

**T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN İŞLETMELERİN SOSYAL  
SORUMLULUKLARINA İLİŞKİN ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIĞA ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

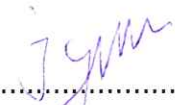
**Hazırlayan  
Vusal HASANOV**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ**

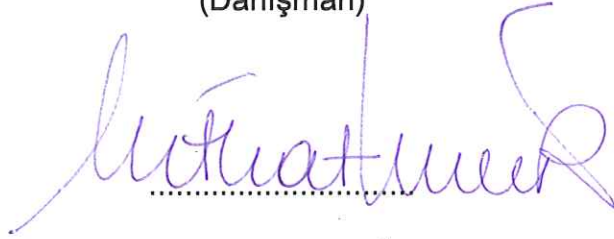
**Ankara - 2010**

## ONAY

Vusal HASANOV tarafından hazırlanan "Çalışanların İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi" başlıklı bu çalışma, 20.10.2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği / oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.



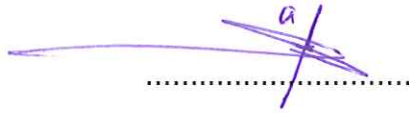
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ  
(Danışman)



Prof. Dr. M. Mithat ÜNER



Prof. Dr. Ali HALICI



Prof. Dr. Ömer TORLAK



Doç. Dr. Nurettin PARILTI

## ÖNSÖZ

Sosyal sorumluluk kavramı son dönemlerde üzerinde hassasiyetle durulması gereken önemli bir kavram olarak görülmektedir. Bir kurumun faaliyetlerinde ekonomik faydaları ile sosyal faydalarını birlikte araştırması olarak da niteleyebileceğimiz sosyal sorumluluk kavramı günümüz rekabet ortamında özellikle işletmeler için daha da önemli hale gelmiştir. Çünkü sosyal sorumluluk kavramının gelişimi ve yaygınlaşması ile birlikte işletmeler artık sadece teknik ve ekonomik bir kurum olarak değil, aynı zamanda sosyal nitelikleri bulunan bir kurum olarak görülmeye başlanmıştır. Bu bağlamda günümüz şartlarında işletmelerin hem daha sağlıklı, refah bir gelecek için hem de uzun dönemli başarı elde etmeleri için kendi güçleri ölçüsünde sosyal sorumluluk çerçevesinde hareket etmeleri gerektiği belirtilebilir.

Yaşam sorumluluk, mesuliyet gerektirir. İçinde yaşadığımız toplumda, ülkemizde ve dünyada yaşam kalitesinin arzuladığımız düzeye gelmesi için kişisel ve kurumsal olarak sosyal sorumluluğumuzu yerine getirmeliyiz.

Bu çalışmada sosyal sorumluluk kavramı, işletmelerin en önemli sosyal paydaşlarından birisi olan çalışanlar kapsamında ele alınmış ve çalışanların işletme sosyal sorumluluklarına ilişkin algılamalarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi araştırılmıştır.

Tez çalışmamın her aşamasında her türlü desteğini ve yardımını benden esirgemeyen tez danışmanım ve saygıdeğer hocam Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ`e ve fikirleri ile çalışmama yardımcı olan ve destek veren Azersun Holding Araştırma Departmanı direktörü değerli hocam Kadir GÜRTAN`a teşekkür ederim. Ayrıca tezimin uygulama bölümünde yardımlarından dolayı Azersun Holding yönetimine içten teşekkürlerimi iletirim. Son olarak da yaşadığım tüm sıkıntıları ve mutlulukları benimle paylaşan, sevgilerini ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen değerli anneme, babama ve adeta daha başarılı ve daha mutlu günlerimi müjdeler gibi hayatıma giren sevgili ve değerli eşime teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR CETVELİ.....	v
TABLolar CETVELİ.....	vi
ŞEKİLLER CETVELİ.....	vii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUKLARI

1.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Tanımı.....	3
1.2. Sosyal Sorumluluk Kavramının Önemi ve Kapsamı.....	7
1.3. Sosyal Sorumlulukların Ortaya Çıkış Nedenleri ve Gelişimi.....	10
1.4. Sosyal Sorumlulukları Açıklamaya İlişkin Temel Görüşler.....	14
1.4.1. Klasik Görüş.....	16
1.4.2. Sosyo-Ekonomik Görüş.....	17
1.4.3. Modern Görüş.....	19
1.4.4. Yardımsever Görüş.....	20
1.5. Sosyal Sorumlulukların Lehinde ve Aleyhinde Olan Görüşler.....	21
1.5.1. İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarının Lehinde Olan Görüşler.....	21
1.5.2. İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarının Aleyhinde Olan Görüşler.....	23
1.6. İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Alanları.....	25
1.6.1. Hisse Sahipleri ya da Sermayedarlara Karşı Sorumluluklar.....	26
1.6.2. Çalışanlara Karşı Sorumluluklar.....	27
1.6.3. Tüketicilere Karşı Sorumluluklar.....	29
1.6.4. Çevreye Karşı Sorumluluklar.....	30
1.6.5. Tedarikçilere Karşı Sorumluluklar.....	32
1.6.6. Rakiplere Karşı Sorumluluklar.....	33
1.6.7. Devlet ve Kamu Kurumlarına Karşı Sorumluluklar.....	34
1.6.8. Topluma Karşı Sorumluluklar.....	35
1.6.9. Uluslararası Topluma Karşı Sorumluluklar.....	37
1.7. Sosyal Sorumluluk Düzeyleri.....	39
1.7.1. Ekonomik Sorumluluklar.....	41
1.7.2. Yasal Sorumluluklar.....	44
1.7.3. Ahlaki Sorumluluklar.....	47
1.7.4. Gönüllü Sorumluluklar.....	49
1.8. İşletmelerin İzledikleri Sosyal Sorumluluk Stratejileri.....	50
1.9. Sosyal Sorumlulukları Yerine Getirmenin Sonuçları.....	53

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	57
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	61
2.3. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci.....	64
2.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	67
2.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	67
2.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	69
2.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	70
2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	71
2.5.1. Kişisel Faktörler.....	73
2.5.1.1. İş Beklentileri.....	73
2.5.1.2. Psikolojik Sözleşme.....	74
2.5.1.3. Demografik Özellikler.....	74
2.5.1.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Yaş.....	74
2.5.1.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet.....	76
2.5.1.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum.....	78
2.5.1.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim.....	79
2.5.1.3.5. Örgütsel Bağlılık ve Kıdem.....	80
2.5.2. Örgütsel Faktörler.....	81
2.5.2.1. İşin niteliği ve önemi.....	82
2.5.2.2. Yönetim.....	82
2.5.2.3. Ücret düzeyi.....	83
2.5.2.4. Örgüt kültürü.....	84
2.5.2.5. Ödüller.....	85
2.5.2.6. Takım çalışması.....	86
2.5.2.7. Rol belirsizliği ve çatışması.....	86
2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	87
2.5.3.1. Yeni iş bulma olanakları.....	87
2.5.3.2. Profesyonellik.....	88

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞANLARIN İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUKLARINA İLİŞKİN ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA (AZERBAYCAN'DA BİR UYGULAMA)

3.1. Çalışanların İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Literatür Taraması.....	90
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	95
3.3. Azersun Holding ve Sosyal Sorumluluk Uygulamaları.....	96
3.4. Araştırmanın Modeli.....	99
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	101
3.6. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi.....	101
3.7. Araştırmanın Veri Toplama Aracı.....	102
3.8. Araştırmanın Kapsamı ve Varsayımları.....	104
3.9. Bulgular ve Değerlendirme.....	105
3.9.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	105
3.9.2. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	107
3.9.3. Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Bulgular.....	114
3.9.4. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisine İlişkin Bulgular.....	116
<b>SONUÇ.....</b>	<b>120</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>125</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>136</b>
<b>EK 1. Uygulanan Anket Formu (Azerice).....</b>	<b>137</b>
<b>EK 2. Anket Formu (Türkçeye çevirisi).....</b>	<b>139</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>141</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>143</b>

## KISALTMALAR CETVELİ

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

CSR : Corporate Social Responsibility

çev. : çeviren

ISO : International Organization for Standardization

KSS : Kurumsal Sosyal Sorumluluk

SA : Social Accountability

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

vd. : ve diğerleri

## TABLOLAR CETVELİ

Tablo 1.1. Sosyal Sorumlulukları Yerine Getirmenin İşletmeye ve Paydaşlarına Sağlayacağı Faydalar.....	55
Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişim Süreci.....	65
Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	72
Tablo 3.1. Paydaşların Bakış Açısıyla İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları....	93
Tablo 3.2. Cinsiyete Göre Dağılım.....	105
Tablo 3.3. Yaş Gruplarına Göre Dağılım.....	105
Tablo 3.4. Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım.....	106
Tablo 3.5. Şirkette Çalışma Süresine Göre Dağılım.....	106
Tablo 3.6. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları.....	107
Tablo 3.7. Çalışanların Kurumlarının Ekonomik Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları.....	108
Tablo 3.8. Çalışanların Kurumlarının Yasal Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları.....	109
Tablo 3.9. Çalışanların Kurumlarının Yasal Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılıkları.....	110
Tablo 3.10. Çalışanların Kurumlarının Ahlaki Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları.....	111
Tablo 3.11. Çalışanların Kurumlarının Ahlaki Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılıkları.....	112
Tablo 3.12. Çalışanların Kurumlarının Gönüllü Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları.....	113
Tablo 3.13. Çalışanların Kurumlarının Gönüllü Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılıkları.....	114
Tablo 3.14. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları.....	115
Tablo 3.15. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılıkları.....	116
Tablo 3.16. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Üzerine Korelasyon Analizi.....	117
Tablo 3.17. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	118

## ŞEKİLLER CETVELİ

Şekil 1.1. İşletme Sorumluluklarının Üç Halkası.....	6
Şekil 1.2. İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu Yıllara Göre Benimseme Derecesi.....	12
Şekil 1.3. İşletme Sosyal Sorumluluğunun İki Boyutlu Modeli.....	15
Şekil 1.4. İşletmenin ve Toplumun Olası Ortak Destek Alanı.....	36
Şekil 1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Piramidi.....	40
Şekil 1.6. Sosyal Sorumluluk Stratejileri.....	51
Şekil 2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	68
Şekil 2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	70
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	99

## GİRİŞ

İşletmelerin sosyal sorumlulukları, modern yönetim anlayışında üzerinde sıklıkla durulmaya başlanan ve tartışılan bir konu haline gelmiştir. Günümüzde toplum, giderek artan bir oranda işletmelerin sosyal sorumluluk üstlenmeleri konusunda baskı yapmaya başlamış ve bunun sonucunda topluma hizmet amacı gözetilmeksizin, sadece kar amacına yönelen firmaların başarı şansı azalmıştır. Bu bağlamda günümüzde, işletmeler için kalite ve düşük maliyet kadar, sosyal sorumluluklarını yerine getirme de rekabet edebilmenin önemli koşullarından biri olarak değerlendirilebilir.

İşletmelerin kar amacının dışında, toplumun içinde bulunduğu sorunlara karşı da sorumluluk üstlenmesi gereği uzun zamandan beri sıklıkla tartışılmaktadır. Tartışmanın bir ucunda işletmelerin artan gücünün daha eşitlikçi bir anlayışla yönetimi ve dağıtımı söz konusu iken, diğer ucunda da toplumun karşı karşıya kaldığı sorunların kaynağında işletmeleri görmesi vardır.

İşletmeleri sosyal nitelikli sistemler olarak gördüğümüzde, işletmelerin toplumsal rolü, işlevi, karar ve faaliyetlerinin de artık sadece işletme sahipleri ve yöneticileri tarafından değil; geniş bir paydaş katılımı çerçevesinde belirlenmesinin zorunluluğu öne sürülebilir. Günümüzde işletme ve toplum arasında bütün ülkelerde görülen çatışmanın temel nedenlerinden biri işletme yöneticilerinin değişen toplumsal anlayış ve beklentilere duyarlık göstermeden kararlar vermesi, icraatlarda bulunması varsayımı da yer almaktadır. Bir başka ifadeyle, işletme yöneticileri ekonomik amaçlarından tavizsiz bir tavırla işletmelerini yönetmekte ısrar etmektedirler. Oysa toplum işletmelerin sadece ekonomik performansına değil, sosyal performansına da önem vermekte ve işletmelerden sosyal performans talep etmektedir. Bu bağlamda, işletmenin

kendi amaçlarına y6nelik ekonomik faaliyetleri ile sosyal sorumluluklarının birbirinden ayrı d6ş6n6lmemesi gerektiği belirtilebilir. Ayrıca işletmelerin sosyal sorumluluklarının bilincinde olması ve yerine getirmesi hem işletme hem çevresi hem de iyi ve sağlıklı bir gelecek için 6nemli bir fakt6r olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmanın temel amacı çalışanların işletme sosyal sorumluluklarına ilişkin algılamalarının 6rg6tsel bağlılıkları 6zerine etkisini ortaya koymaktır. Çalışmada işletmelerin sosyal sorumlulukları ekonomik, yasal, ahlaki ve g6n6ll6 sorumluluklar olmak 6zere d6rt boyutlu yaklaşım ile ele alınmış ve s6z konusu d6rt sosyal sorumluluk algılamalarının çalışanların 6rg6tsel bağlılıkları 6zerine etkisi araştırılmıştır. Çalışma 6 b6l6mden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci b6l6m6nde sosyal sorumluluk kavramı ve işletmelerin sosyal sorumlulukları 6zerine genel bir bakış çerçevesinde bir değerlendirme yapılmış ve ekonomik, yasal, ahlaki ve g6n6ll6 sorumluluklar olmak 6zere d6rt boyutlu sosyal sorumluluk d6zeyleri detaylı olarak tanıtılmıştır.

Çalışmanın ikinci b6l6m6nde 6rg6tsel bağlılık kavramı ve 6rg6tsel bağlılık yaklaşımları genel bir çerçevede ele alınarak değerlendirilmış ve 6rg6tsel bağlılığı etkileyen fakt6rler detaylı olarak incelenmiştir.

Son b6l6m olan 66nc6 b6l6mde ise ekonomik, yasal, ahlaki ve g6n6ll6 sorumluluklar olmak 6zere d6rt boyutlu yaklaşım ile ele alınan işletmelerin sosyal sorumluluklarının bir işletmede çalışanlar tarafından algılamaları incelenmiş ve çalışanların s6z konusu sosyal sorumluluk algılamalarının 6rg6tsel bağlılıkları 6zerine etkisi araştırılmıştır. Araştırma Azerbaycan'da faaliyet g6steren b6y6k 6lekli bir işletmenin beyaz yakalı çalışanları 6zerinde gerekleştirilmıştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUKLARI

#### 1.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Tanımı

Toplum bilimleriyle ilgili bütün kavramların tanımlanmasında karşılaşılan zorluklar sosyal sorumluluk kavramı için de söz konusudur. Çünkü gerçekte tanım sınırları ve kapsamı belirli olan bir olgu için yapılır (Dinçer, 1992: 13). Ancak sosyal sorumluluklar hareketli bir hedef gibidir, sınırları ve kapsamı henüz kesin çizgilerle belirlenmemiştir. Ayrıca sosyal sorumluluğun farklı biçimlerde kavranılmaya yatkın oluşu yaygın olarak kullanılan tek bir tanımın gelişmesini engellemiştir (Erden, 1987: 69). Bu bağlamda sosyal sorumlulukların toplumun değişen değerleri ve düşünceleri ile birlikte değişmekte olduğu ve *dinamik* bir nitelik gösterdiği belirtilebilir.

Sosyal sorumluluk kavramı genellikle işletmelere atfedilmektedir. Buna sebep işletmelerin ve diğer organizasyonların sosyal sorumluluklarını faaliyetlerinde göz önünde tutma zorunluluğundaki farklılıklar olarak belirtilebilir (Bartol ve Martin, 1994: 103; Halıcı, 2001: 11). İşletmeler, çevrelerindeki sistemin bir parçası olduğuna göre, yaşamlarını sürdürmeleri bu sistemdeki değişikliklere uyum sağlamalarıyla mümkündür. İşletmeler, sistemdeki değişikliklere uyum sağlamak için, modern işletme yönetiminin en temel özelliği olan sorumluluğu bir araç olarak kullanmalıdırlar. Toplumsal yaşamın bir gereği olarak ortaya çıkan sorumluluk kavramı, değişen şartlara bağlı olarak, boyutları ve etki alanı artmış şekilde sosyal sorumluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Konuyla ilgili bir açıklamada sosyal sorumluluk, toplumun refahını geliştirme, hiç değilse zedelememe sorumluluğu olarak açıklanmakta, özellikle işletme örgütlerinin böyle bir sorumluluk bilincinde olmamalarının eleştirilegeldiği ve toplumsal sorumluluk konusunda en fazla tartışmanın işletme örgütleri yönünde olduğu belirtilmektedir (Can, 1992: 70). Sosyal sorumluluk kavramının genelde işletmelere atfedilen bir kavram olduğu ve literatürde Kurumsal Sosyal Sorumluluk (CSR – Corporate Social Responsibility) olarak ele alındığı da görülmektedir.

Sosyal sorumluluk kavramına ilişkin literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu kavrama ilişkin ilk tanımlardan biri olan Bowen'in tanımına göre sosyal sorumluluk, "işletmelerin hem kendi amaçlarına hem de toplumsal değerler ve beklentilere uygun politikalar belirleme ve uygulama, karar verme ve faaliyetleri yerine getirme ile toplumun yaşamını iyileştirmeye ilişkin yükümlülüklerin bütünü"dür (Bowen, 1953: 6'dan aktaran Özgener, 2004: 157).

Sosyal sorumluluk kavramına ilişkin yapılan tanımlamalardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Sosyal sorumluluk; "işletmenin ekonomik faaliyetlerinin, onunla ilgili tarafların (hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler ve nihayet tüm toplum) hiçbirinin çıkarlarına zarar verilmeden yönetilmesi"dir (Dinçer, 1998: 155).

Sosyal sorumluluk; "işletmenin kendi amaçlarını gerçekleştirirken, ahlaki değerlere sadık kalması ve kaynaklarını aynı zamanda içinde bulunduğu toplumu geliştirmede kullanması"dır (Bayrak, 2001: 83).

Sosyal sorumluluk, "işletmenin faaliyetlerinde ekonomik faydaları ile sosyal faydalarını birlikte araştırması"dır (Cavaliere ve Spradley, 1995: 86).

Sosyal sorumluluk, bir işletmenin iş ahlakını, çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerini ve yasaları dikkate alarak, faaliyetlerinin toplumdaki etkisini ciddi bir şekilde değerlendirerek, ortaya çıkan sonuçlardan kendisini

sorumlu hissederek sınırlarını kendisinin belirlediği topluma dönük faaliyetler, katkılar, yardımlar ve yükümlülükler bütünüdür (Özgener, 2004: 158).

Yukarıda yer alan çeşitli tanımlamalardan da görüldüğü gibi sosyal sorumluluk kavramı genel olarak toplumun çıkarları ile ilgili bir konudur. Dolayısıyla sosyal sorumluluk kavramında ön planda tutulması gereken kriter de toplumun bütün kişi ve kuruluşlarının çıkarlarının dikkate alınmış olmasıdır (Davis ve Blomstorm, 1978: 39). Bu bağlamda sosyal sorumluluk, genel olarak bir kuruluşun ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, kurum içindeki ve çevresindeki kişilerin ve diğer kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları mutlu ve memnun etmeye yönelik gerekler olarak değerlendirilebilir.

Sosyal sorumluluklarla ilgili yapılan bütün bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi *sosyal sorumluluk kavramının iki boyutu* bulunmaktadır: *işletme* boyutu ve *toplum* boyutu. İşletme boyutunda, işletme ekonomik bir varlık olarak ele alınmakta ve kar elde etmesi ve varlığını sürdürmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Toplum boyutunda ise işletmelerin faaliyetlerini sürdürürken toplumun menfaatlerini de ön planda tutması gerektiği vurgulanmaktadır.

Günümüzde işletmeler ekonomik amaçları gerçekleştirirken, bir taraftan topluma zarar verecek veya olumsuz etki yapacak faaliyetleri ortadan kaldıracak, *sosyal dengeyi* korumalıdır. Aynı zamanda toplumun refah ve sağlığına hizmet eden faaliyetleri gerçekleştirerek sosyal faydayı artırmalıdır (Dinçer, 1998: 113).

İşletmelerin sosyal sorumlulukları Şekil 1.1.'deki gibi **üçlü çember modeli** ile de gösterilebilir. Buna göre, kavramın niteliği ekonomik üretimden başlayıp, gerçekleşmesi mümkün olmayan beklentilere kadar uzanan bir silsile

oluşturur ve iç içe geçmiş üç halka ile gösterilir. *En içteki çember*, işletmelerin mal ve/veya hizmet üretmek, istihdam oluşturmak kar elde etmek gibi ekonomik sorumluluğunu içerir. Bu çember, işletmelerin daha fazla farkında oldukları ve yasal açıdan daha fazla sınırlılık taşıdıkları sosyal sorumluluk konusunu kapsamaktadır. *İkinci halka* ise, ekonomik faaliyetlerin gerçekleşmesinde toplumun değişen değer ve beklentileri sonucu ortaya çıkan çevre korunması gibi duyarlılık gösterme sorumluluğudur. Bu sorumluluk yasal açıdan fazla sınırlandırma taşımasa da bilinçlenen toplum nedeniyle işletmelerin gelecekteki karlılığı ve devamlılığı açısından yerine getirilmesi zorunluluk içerir. *En dıştaki çember* ise, toplumsal sorunların çözümüne işletmelerin faal bir şekilde katılması sorumluluğunu içerir (Torlak, 2003: 31-32).



**Şekil 1.1. İşletme Sorumluluklarının Üç Halkası**  
Kaynak: Torlak, 2003: 31.

Sosyal sorumluluk, kurumların bir veya birden çok sosyal konular üzerine eğilmelerini gerektirir. Bu konularla uğraşmayı ihmal eden kurumların uzun vadede başarılı olamayacağı belirtilebilir. Toplumun yararına, değişen değer ve beklentilerine cevap veremeyen veya bunları önemsemeyen kurumlar, toplumsal bir eleştiriye muhatap kaldığı gibi, aynı zamanda güven kaybına da neden olabilir. Dolayısıyla sosyal sorumluluk, karar verici durumda olanların, kendi çıkarlarını olduğu kadar, toplumun genel çıkarlarını da geliştirecek ve koruyacak eylemlerin yapılması yönünde bir zorunluluktur (Halıcı, 2001: 12).

Görüldüğü gibi sosyal sorumluluk konusu işletmelerin hassasiyetle üzerinde durmaları gereken önemli bir konudur. Dolayısıyla günümüz şartlarında ancak sosyal sorumluluklarının bilincinde olan işletmelerin uzun ömürlü ve başarılı olacağı belirtilebilir.

## **1.2. Sosyal Sorumluluk Kavramının Önemi ve Kapsamı**

Sosyal sorumluluğun giderek artan ölçüde önem kazanmasının nedenleri; profesyonel yöneticiliğin gelişmesi, işletmelerin çok ortaklı duruma dönüşmesi, çevre kirliliğini önleme, işletmelerin toplumda iyi bir izlenim bırakma zorunluluğu, uzmanların yönetime gelmesi, işçi sendikalarının gelişmesi, kıt doğal kaynakların etkin kullanımı, verimliliği artırmak için personelin motive edilmesi, toplumun tercih ve beklentilerine uygun mal ve/veya hizmeti üretme ve dünyada yaşanan hızlı demokratikleşme süreci olarak ifade edilebilir (Diken, 1998: 469).

Günümüz şartlarında artık işletmeler, hangi sektörde olursa olsun başarının ancak güvene dayalı, inandıkları bir ortamda, gelişime katkı sağlayacak çalışmalarıyla sürdürülebilir olacağına inanmaktadırlar. Çünkü her alanda olduğu gibi, tüketicinin tercihleri de hızla değişmektedir. Mal ve/veya

hizmetlerde sadece maddi değer ve kalite öncelikli belirleyiciliğini kaybetmektedir. Mal ve/veya hizmeti sunanların kurumsal sosyal sorumlulukları çerçevesinde; hukuki, ekonomik, dürüst, güvenilir, etik ve toplumsal sorunların çözümüne gönüllü katkıda bulunarak yardımsever, sosyal olmaları, tercihlerin belirleyiciliğinde giderek önem kazanmaktadır. Nasıl ki 1980'li yıllarda üstünlük değeri *kalite*, 1990'lı yıllarda *hız* olmuşsa, 2000'li yıllarda da rekabette üstünlük göstergesinin "*kurumsal sosyal sorumluluk*" ("Corporate Social Responsibility" - CSR) olduğunun söylenmesi yanlış olmayacaktır (Tansal, 2007).

Sosyal sorumluluğun ne anlama geldiği, sınırlarının nerede başladığı ve bittiği şimdiye kadar pek açıklıkla ortaya konmamıştır (Torlak, 2003: 40). Bununla birlikte bir kaynaktan da sosyal sorumlulukların kapsam ve sınırlarının toplumdan topluma, işletmeden işletmeye, kişiden kişiye göre değişebileceği ifade edilmektedir (Desjardings ve McCall, 1990: 99). Aslında bu bir değer sistemi ve dolayısıyla bir kültürel yapı meselesidir. Bir şahıs, bir yönetici, bir bölge ve bir toplum için sosyal sorumluluk alanına giren bir ödev, başka yer ve şartlar altında bu alanın dışında kalabilir. Bu durum sosyal sorumlulukların uygulanması bakımından güçlükler doğurur (Tosun, 1990: 78). Bu bağlamda işletmeler açısından sosyal sorumluluğun kapsam ve sınırlarını kesin olarak belirlemenin oldukça güç olduğu söylenebilir.

Bir işletme sosyal gücüyle orantılı olarak sosyal sorumluluklara sahiptir. Davis bu ilişkiyi "*Sosyal Sorumluluğun Demir Kanunu*" olarak ifade eder. Bununla birlikte sosyal sorumluluk işletmelerin özelliklerine göre de farklılık gösterir. İşletmeler hacim, ürünler, rekabetçi stratejiler, üretim süreçleri, pazarlama yöntemleri ve yöneticilerin değerleri ve düşünceleriyle ilişkili olarak farklılık gösterirler. Örneğin, büyük bir kimyasal üretici, küçük bir sigorta şirketine göre toplum üzerinde daha fazla ve bir çok farklı etkiye sahiptir. Dolayısıyla

sosyal sorumlulukları da hem farklı hem de potansiyel olarak daha fazladır (Steiner ve Steiner, 1994: 130).

İşletmelerin ilişkili oldukları bir çok sosyal sorumluluk alanları vardır ki, bunlar sosyal sorumlulukların kapsam ve sınırlarını oluşturmaktadır. *Sosyal sorumlulukların kapsamı* genel olarak aşağıdaki gibi maddelenebilir (Eren, 2000: 103-107):

- Sosyal sorumluluk kapsamına giren ilk konu, işletmenin ve onun yöneticilerinin, hissedarlara veya sermaye sahiplerine karşı olan yükümlülükleridir.
- Sosyal sorumluluk kapsamına giren ikinci konu, yakın çevreye istihdam olanaklarının teminidir, işe almada, cinsiyete, ırka ve sosyal sınıflara eşit davranılmalıdır.
- Bir diğer konu, tüketicinin korunmasıdır.
- Bir diğer konu, iş ahlakına sahip olunmasıdır. Haksız ve aşırı karlar elde etme, rakip firma mallarını kötüleyici ve küçük düşürücü reklamlar yapma gibi iş ahlakına ters davranışlar sergilenmemelidir.
- Bir diğer konu, çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin yaşanabilecek bir ortam olarak korunmasıdır.
- Bir diğer konu, insanlığa karşı duyulması gereken ihtiyari sorumluluklardır.

Konuyla ilgili başka bir kaynakta sosyal sorumluluk kavramı üç boyut bazında değerlendirilmektedir (Hellriegel ve Slocum, 1992: 164; Torlak, 2003: 38).

1. **Geleneksel Sosyal Sorumluluk Kavramı:** Bu kavrama göre işletmenin tek bir sosyal sorumluluğu vardır ve bu da işletmenin oyunun kuralları içinde, açık ve özgür bir rekabet ortamında karını artırmaya yönelik

faaliyetlerini sürdürmesidir. Dolayısıyla burada vurgulanan fikir yönetimin, pay sahiplerinin karlarını ve uzun vadeli çıkarlarını maksimize etmesidir.

**2. İşletmeden Etkilenen Gruplara Karşı Sosyal Sorumluluk Kavramı:** Bu kavrama göre yöneticilerin, örgütün amaç başarımından etkilenen ya da etkilenebilecek gruplara yani hisse senedi sahiplerine, müşterilere, hükümete, çeşitli birliklere, işgörenlere, üretici ve tüketicilere karşı sorumlulukları vardır.

**3. Gerçek Anlamdaki (affirmative) Sosyal Sorumluluk Kavramı:** Bu kavrama göre yöneticinin, çevrede olup biten değişiklikleri tahmin ederek problemlerden kaçınma, örgütsel amaçları işletmeyle ilgilenen tüm grupların ve genel anlamda kamunun amaçları ile birleştirme, örgütün ve kamunun karşılıklı tüm çıkarlarını koruma ve geliştirme sorumluluğu vardır. Görüldüğü gibi burada sosyal sorumluluk en geniş anlamı ile ele alınmaktadır.

Günümüz koşullarında işletmelerin faaliyetleri ve bu faaliyetlerle ilgili ekonomik, sosyal, kültürel ve politik sonuçların her geçen gün arttığı ve genişlediği bir gerçektir. Dolayısıyla gelecekte işletmelerle ilgili sosyal sorumlulukların ve bu kavramın ilgi alanının genişlemesinin mümkün olduğu da söylenebilir (Torlak, 2003: 32).

### **1.3. Sosyal Sorumlulukların Ortaya Çıkış Nedenleri ve Gelişimi**

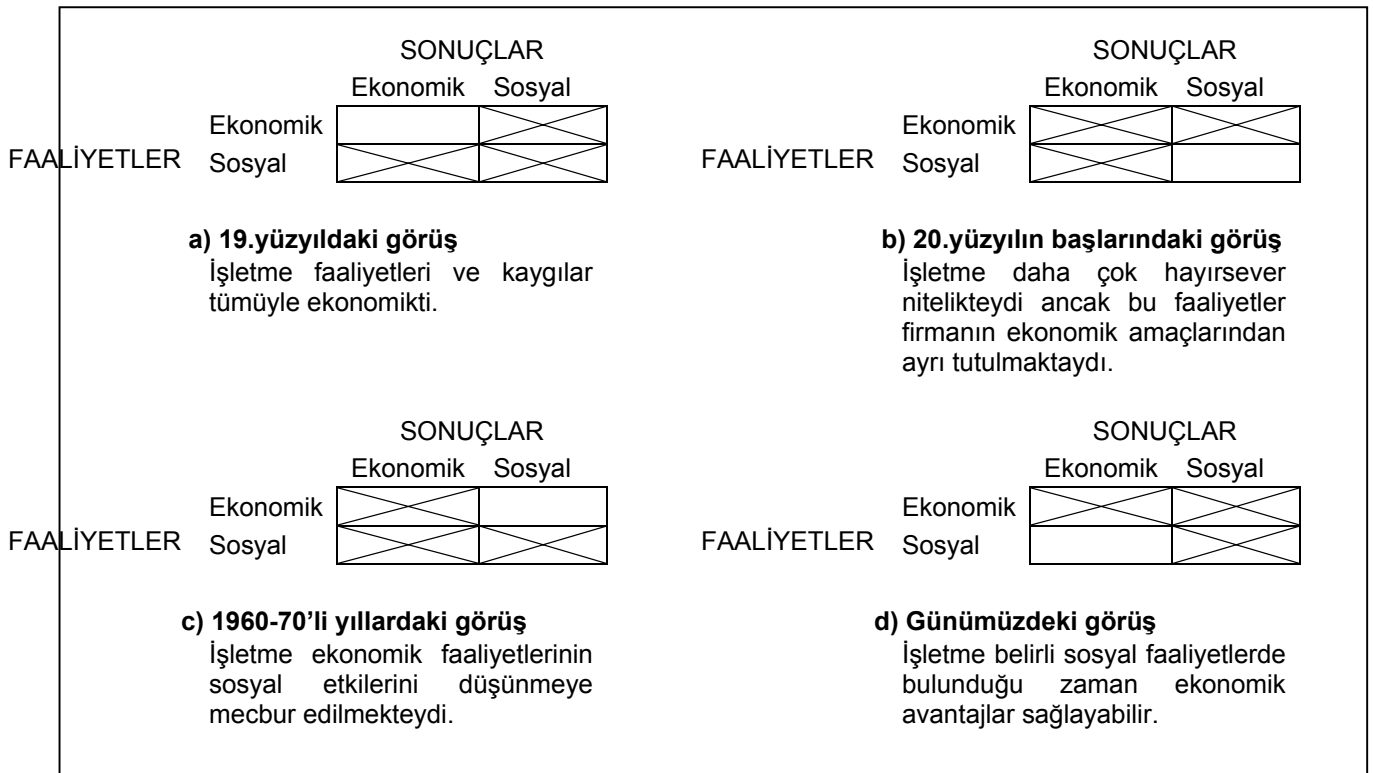
Mal ve/veya hizmet üreten tüm işletme ve kurumların alacakları kararlarda sadece kendi amaçlarını ön planda tutmayıp, kendi amaçları dışında kalan bazı toplumsal boyutları da dikkate almaları gerektiğini savunan sosyal

sorumluluk kavramının ortaya çıkmasının bir çok nedenleri vardır. I.Dünya Savaşı, 1929-1933 ekonomik bunalımları ve özellikle II.Dünya Savaşından sonraki bazı değişim ve gelişmeler bu konuda önemli rol oynamışlardır. Sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkışına neden olan sözkonusu değişimler genel olarak ekonomik, politik ve toplumsal değişimler olmak üzere üç grup altında toplanabilir (Tosun, 1979: 4; Tosun, 1990: 93).

1. **Ekonomik Değişim:** Liberalizm adı verilen ekonomik düşünce biçimine göre işadami, sermayeci, girişimci, yönetici kuruluşun mutlak hakimi kabul edilmekte ve kararlarında genellikle işletmenin menfaatlerini ön planda tutmaktadır. “Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” diye nitelenen bu düşünce sisteminde bazı sınırlamalar olsa bile, ilke olarak yöneticinin karşısında devletten ve toplumdan sınırlamalar gelmeyeceği savunulmaktadır. Fakat I.Dünya Savaşından sonra 1929-1933 ekonomik bunalımları ile devletin ekonomik yaşama olan müdahalesi artmış ve bunun sonucu olarak, işadami ekonomik yaşamda bazı sınırlamalar ile karşılaşmıştır.
2. **Politik Değişim:** Uluslararası ekonomik ve siyasal rekabetin şiddetlenmesi ulusların ve kurumların yönetiminde bir takım değişiklikler meydana getirmiş, demokratlaşma ve insanileşme eğilimleri giderek güçlenmiştir. II.Dünya Savaşından sonra kurulan Birleşmiş Milletler Örgütü'nün meydana getirdiği İnsan Hakları Beyannamesinde yer alan bireysel hak ve özgürlükler geliştikçe bireyin hem toplumsal hem de siyasal gücünün arttığı gözlenmiştir.
3. **Toplumsal Değişim:** Nüfusun hızla çoğalması ve nüfus yoğunluğunun artışı işsizlik sorununu daha önemli bir konuma getirmiştir. Bununla birlikte bireylerin bağlı buldukları meslek, çeşitli çıkar gruplarının içinde yer almaya başladığı ve sonuçta bireyin örgütsel gücünün arttığı gözlenmiştir.

Tüm bu değişimler ve küresel rekabetin artması yeni gereksinimleri ortaya çıkarmış ve buna paralel olarak da yeni bir sorumluluk anlayışı gelişmiştir. Bu bakış açısı çerçevesinde, işletme yalnızca belirli bir kazanç karşılığında mal ve/veya hizmet üreten, bunun sonucunda görevi biten bir kurum olmaktan çıkmış; toplumun sosyal, ekonomik, politik gereksinimlerine yanıt veren, sosyal sorunların çözümünde aktif rol oynayan ve böylece çok geniş fonksiyon ve yükümlülükler üstlenen bir kurum olarak değerlendirilmeye başlanmıştır.

Sosyal sorumluluğun işletmelerce benimsenme derecesi de zaman geçtikçe önemli değişiklikler göstermiştir. Bu değişiklikler kısaca aşağıdaki gibi belirtilebilir.



**Şekil 1.2. İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu Yıllara Göre Benimsenme Derecesi**

Kaynak: Bartol ve Martin, 1994: 106'dan aktaran Özgener, 2004: 169.

Şekil 1.2.'de de görüldüğü gibi Sanayi Devrimi'nden 20.yüzyılın başlarına kadar işletmeler öncelikle ekonomik faaliyetler üzerinde yoğunlaşmaktaydılar ve sadece faaliyetlerinin ekonomik sonuçları kendileri açısından önemliydi. Sonraları ise bu yoğunlaşma bir dereceye kadar sosyal faaliyetleri de kapsayacak şekilde genişlemiştir. Ancak daha sonraları işletmeler sosyal hedefleri başarmak için bütünüyle sosyal nedenlere yönelik olarak katkıda bulunmuşlardır. 1960'lı yıllarda yönetimde katılımın önem kazanması, sosyal baskılar ve işletmeleri sosyal olarak motive eden kanun ve düzenlemeler işletmeleri ekonomik faaliyetlerinin sosyal sonuçlarını da düşünmeye zorlamıştır (Özgener, 2004: 170). Günümüzde ise sosyal sorumlulukların işletmelerce daha çok benimsendiği gözlenmekle birlikte özellikle ABD'deki birçok işletmelerin sosyal sorumluluk ile karlılık arasında ters yönlü bir ilişki olmadığını düşünmeye başladığı görülmektedir. Bu görüş sosyal faaliyetlerin ekonomik ödüllerle sonuçlanabileceğini kabul etmektedir (Bovee vd., 1993: 106).

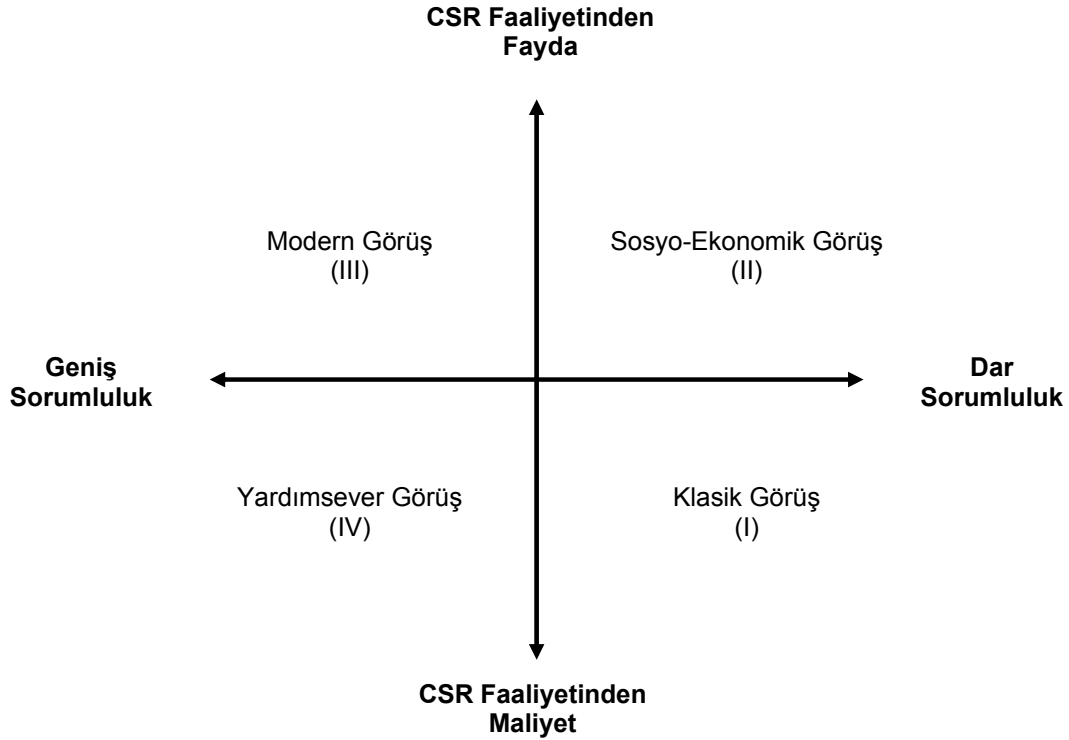
Sosyal sorumluluk kavramının gelişimiyle birlikte sosyal sorumluluk konusunda uluslararası standartlar da geliştirilmiştir. Özellikle 1990'lı yıllarda gelişmekte olan ülkelerdeki kötü çalışma koşulları; sivil toplum örgütlerinin çalışma koşullarının iyileştirilmesi için çaba sarf etmesi; yatırımcıların yatırım kararı verirken, sadece işletmenin karına değil, aynı zamanda o işletmenin sosyal sorumluluklarına uygun olarak faaliyetlerini gerçekleştirip gerçekleştirmediğine de dikkat etmesi sosyal sorumluluk konusunda standartların geliştirilmesi gereğini ortaya koymuş (Aydemir, 1999) ve SAI (Social Accountability International) Uluslararası Sosyal Sorumluluk Örgütü, önceki ismiyle CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency) Ekonomik Öncelikler Konseyi Akreditasyon Bölümü'nün girişimiyle 1997 yılının sonunda SA 8000 yürürlüğe girmiştir. **SA 8000**, çevresel yönetim (ISO 14000) ve kalite kontrolü (ISO 9000)'nü örnek alan, sadece performans koşulları değil,

aynı zamanda prosedür ve sistem koşullarını da önemseyen, yönetim sistemi ile davranış kodunun bileşiminden oluşan bir standarttır (Hardjono ve Marrewijk, 2001).

Sosyal sorumluluk kavramının gelişimi ve yaygınlaşması ile birlikte işletmelerin artık sadece teknik ve ekonomik bir kurum olarak değil, aynı zamanda sosyal nitelikleri bulunan bir kurum olarak görülmeye başlandığı söylenebilir. Bu bağlamda, işletme yöneticileri, işletmenin sosyal sorumluluğundan bahsetmeye ve ekonomik problemler yanında, sosyal nitelikli problemlere de çözüm getirecek sosyal programlar geliştirmeye başlamışlardır. İşletme ve yönetim okulları ise ders programlarına, işletmenin sosyal sorumluluğu hakkında yeni dersler koymuşlardır.

#### **1.4. Sosyal Sorumlulukları Açıklamaya İlişkin Temel Görüşler**

Tarihsel gelişim süreciyle birlikte ele alındığında sosyal sorumlulukla ilgili temelde iki zıt görüşün ortaya konduğu görülmektedir. Bunlar klasik ve sosyo-ekonomik görüşlerdir. *Klasik görüş*, işletmelerin sadece karlarını maksimize etme sorumluluğunu ifade eder. *Sosyo-ekonomik görüş* ise, işletmelerin sadece işletme karları ile değil sosyal refahın artması ile de ilgili olmaları gerektiğini ifade eder (Schermerhorn, 1993: 86'dan aktaran Halıcı, 2001: 13). Bununla birlikte başka bir kaynakta klasik ve sosyo-ekonomik görüşle birlikte modern ve yardımsever görüş de belirtilmekte ve sosyal sorumlulukları açıklamaya ilişkin bu temel görüşler iki boyutlu model ile gösterilmektedir (Quazi ve Q'Brien, 2000).



**Şekil 1.3. İşletme Sosyal Sorumluluğunun İki Boyutlu Modeli**

Kaynak: Quazi ve Q'Brien, 2000.

Model, iki eksene sahiptir. Eksenin sağ ucu klasik anlamdaki dar sosyal sorumluluğu ifade etmektedir. Bu bölgede vurgulanan, işletmenin kısa dönemde kar maksimizasyonu güdüsüyle hareket ettiğiidir. Eksenin sol ucu ise, geniş anlamda işletmenin sosyal sorumluluğunu ifade etmektedir. Bu geniş anlam içerisinde; çevrenin ve kaynakların korunması, toplumun geliştirilmesi ve yardımsaverlik gibi toplum beklentilerine hizmet etmek için gerçekleştirilen faaliyetler yer almaktadır. Modelin dikey ekseni, sosyal sorumluluğun maliyeti ve sosyal sorumluluğun fayda düzeylerine ilişkin bilgileri içermektedir. Dikey eksenin orijine göre alt kısmı, kısa dönemde sosyal sorumluluğun uygulanmasında yapılan harcamaları içeren sosyal faaliyetin maliyetiyle ilgilidir. Dikey eksenin orijine göre üst kısmı, sosyal faaliyetten kaynaklanan uzun dönem

faydayla ilgili olup, uzun dönemde işletme için potansiyel faydanın maliyetlerden daha da önemli olduğunu ifade etmektedir.

#### 1.4.1. Klasik Görüş

Şekil 1.3.'ün (I) numaralı bölümünde yer alan klasik görüş, sosyal sorumluluğun aleyhinde olan bir görüştür ve dar anlamda paydaşlara karşı sorumluluğu kabul eder. Bu **dar “hissedarlar” modeli** Milton Friedman tarafından ortaya atılmıştır. Aslında bu görüşün temelini, Adam Smith'in 1776 yılında ortaya koymuş olduğu “*karın maksimizasyonu*” ve “*görünmez elin piyasayı düzenlemesi*” ilkeleri oluşturmaktadır.

**Friedman**'ın 1970 yılında yazmış olduğu “*İşletmelerin sosyal sorumluluğu karını artırmaktır*” adlı makalesinde savunduğu görüşe göre işletmenin tek bir sosyal sorumluluğu vardır: “Oyunun kuralları içinde, açık ve özgür bir rekabet ortamında karı arttırmaya yönelik faaliyetleri sürdürmek”. Bu bağlamda işletme gelirlerinin daha da artmasını sağlamak için karların dağıtılmayarak iç finansmanda kullanılması savunulur. Böylece yeni yatırımlar toplumun tümünün ekonomik refahını artıran yeni işler ortaya çıkaracak, yeni malların üretimi sağlanacaktır. Şayet işletmeler, mevcut veya beklenen gelirlerini sosyal sorumluluk amacıyla bazı toplumsal projelere (örneğin, fabrika bacalarına filtre takmak gibi) yatırırlarsa, proje yatırımlarında azalmalar veya tüketici fiyatlarında artmalar olacaktır. Bu tür faaliyetler işletmelerin gelirlerini önemli ölçüde azaltacak, onların ekonomiye katkılarını olumsuz yönde etkileyecek ve sonuçta yine toplum zarar görecektir (Torlak, 2003: 33; Şahin, 1984: 56).

Klasik görüŖe göre sosyal sorumluluklar aŖađıda sayılan durumların ortaya çıkmasına neden olacaktır (Schermerhorn, 1993: 86).

- İŖletmelerin karı dūŖecektir.
- İŖletmelerin maliyetleri artacaktır.
- İŖletme içinde haddinden fazla sosyal gū oluŖacaktır.
- İŖletmenin sorumluluğu toplum içerisinde azalacaktır.

Görüldüğü gibi klasik görüŖ, iŖletmelerin sosyal sorumluluğunun sadece mal ve/veya hizmet üretmek olduğunu belirterek, kar amaçlı olmayan faaliyetlerin, yani sosyal sorumlulukla iliŖkili olan diğer faaliyetlerin iŖletmeye maliyet yükleyeceğini ve toplumsal refahta azalmalara neden olacağını savunmaktadır (Quazi ve Q'Brien, 2000).

#### **1.4.2. Sosyo-Ekonomik GörüŖ**

Ŗekil 1.3'ün (II) numaralı bölümünde yer alan sosyo-ekonomik görüŖ, klasik görüŖlere karŖı olarak, sosyal sorumluluğun lehinde olan fikirleri ortaya koymaktadır. Sosyo-ekonomik görüŖ iŖletmelerin amacının *hem toplumun genel refahını korumak ve iyileŖtirmek hem de kar elde etmek* olduğunu ileri sürer. Bu görüŖe göre iŖletmelerin sosyal sorumluluğu, iŖletmenin etkileŖim içerisinde bulunduğu bütün i ve dıŖ çevrenin sorunlarına eğilmeyi ve bunlara en uygun çözümler getirmeyi amaç edinen gerçekçi ve mantıklı bir anlayıŖtır. Bu anlayıŖ çevreyi esas almaktadır. Çünkü sorunlar sadece ekonomik değildir. Çevreyi dikkate almayan bir anlayıŖ uzun vadede beŖeri ve doğal kaynakları sorumsuzca kullanarak hem iŖletmeye hem de çevreye zarar verecektir. İŖletmelerin büyümesi ve tüm toplumu etkilemesi nedeniyle ciddi sosyal sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu tür sorunların ortaya çıkmadan önlenmesi ve ortaya çıkmıŖ olan sorunlardan dolayı çevredeki tepkileri dikkate alarak faaliyetlerini yeniden

düzenlemesi gerekir (Petit, 1977: 58). Görüldüğü gibi bu görüşe göre sosyo-ekonomik kuruluşlar olarak görülen işletmeler sosyal yaşamın ayrılmaz bir unsuru olarak değerlendirilmektedirler.

Bu görüşün savunucuları, Elton Mayo, Peter Drucker, Adolp Berle, J.M.Keynes'dir. Bu kişilerin ileri sürdükleri farklı düşünceleri Thomas Petit iki grupta toplamıştır (Halıcı, 2001: 14).

- 1) Büyük işletmelerin sayısal olarak artması ve büyümesi endüstriyel toplumda ciddi beşeri ve sosyal sorunları beraberinde getirmektedir.
- 2) Sorunlara sebep olan bu işletmelerin yöneticilerinin gerekli tedbirleri almaları zorunludur. Bu bağlamda, işletme ya bu sorunları çözecek biçimde işletmesinin faaliyetlerini değiştirmek ve yönlendirmek zorundadır ya da bu sorunları en azından iyileştirecek ve zararlı etkilerini azaltacak şekilde hareket etmelidir.

Sosyo-ekonomik görüş, işletmelerin dar anlamda sosyal olarak sorumlu olduğunu düşünürken, bazı sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmeye kar sağlayabileceğini savunmaktadır. Çünkü bazı sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi işletmeye net bir fayda sağlayacaktır (Quazi ve Q'Brien, 2000).

Sosyo-ekonomik görüşün savunucularına göre, işletmelerin sosyal sorumlulukları şunlardır (Schermerhorn, 1993: 87):

1. Paydaşlarına karşı işletmenin uzun dönem karlarını artırması,
2. İşletmenin sosyal sorumluluğunu destekleyen kamuoyu beklentilerine uygun faaliyetlerde bulunması,

3. İşletmenin diğer paydaşlar gözündeki imajını artırmak için daha iyi bir doğal çevre oluşumu için faaliyetlerde bulunması,
4. İşletmelerin yasal sorumluluklarını yerine getirmesi,
5. İşletmelerin sahip olduğu teknik, parasal ve yönetsel kaynakları nedeniyle günümüzün bir çok karmaşık sosyal sorunlarının üstesinden gelmede bunları toplumun hizmetine sunması,
6. İşletmelerin etiksel yükümlülüklerini yerine getirmesidir.

#### **1.4.3. Modern Görüş**

Şekil 1.3.'ün (III) numaralı bölümünde yer alan modern görüşe göre, işletmeler geniş anlamda sosyal sorumluluk anlayışına sahiptir. İşletme, gerçekleştirdiği sosyal sorumluluğa yönelik faaliyetlerinden net bir fayda elde eder. Bu görüş, daha önce belirtilen paydaşları da kapsayarak, sosyal sorumluluğun modern bir bakış açısını içermektedir (Quazi ve Q'Brien, 2000).

Sosyal sorumluluğa modern bakış açısıyla yaklaşanlar, işletmelere, örgütsel amaçların çok ötesinde, bir takım toplumsal amaçlar da yüklemeye çalışırlar. Örneğin, bu görüş sahiplerine göre, işletme, zehirli atıklarını boşalttığı gölü temizlemeli veya eğitimsiz işgörenlerinin iş uzmanlığını arttırmalı ya da onların ekonomik durumlarını iyileştirmelidir. Günümüzde büyük bir yoğunluk kazanan çevre kirliliği, enerji ve hammadde yetersizliği, işletmelerin tekelleşmesi ve bazı politik rahatsızlıklar, bu yaklaşımın büyük bir kabul görmesine neden olmuştur. Dolayısıyla günümüzde kamuoyu, işletmelerden toplumun yararına olan faaliyetlere girişmelerini ve bu tür faaliyetleri desteklemelerini istemektedir (Şahin, 1984: 56). Hatta bir görüşü göre toplum, kendi kaynaklarını işletmelere misyonlarını gerçekleştirmek için emanet olarak verir, tecrübeli ve akıllı bir vekil

olarak da onlardan bu kaynakları yönetmelerini bekler ve ister. İşletmeler toplumun yararına faaliyet gösterecek şekilde hareket ederlerse, o zaman toplum da onların faaliyette bulunmalarına izin verir. Bundan dolayı Davis bu yaklaşımı “sosyal izin teorisi” olarak adlandırmaktadır (Bowie, 1991: 58; Özgener, 2004: 173).

#### **1.4.4. Yardımsever Görüş**

Şekil 1.3.'ün (IV) numaralı bölümünde yer alan yardımsever görüşe göre, işletme diğer görüşlere kıyasla daha geniş anlamda bir sosyal sorumluluk anlayışına sahiptir. İşletme gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk faaliyetlerinden dolayı maliyet yüklenmesine karşın, yardımsever faaliyetlere katılmayı kabul eder. Bu görüşün temel motivasyon unsuru işletmelerin özverili davranışlarıdır (Quazi ve Q'Brien, 2000).

Sosyal sorumlulukla ilgili yukarıda belirtilen görüşler dikkate alındığında sosyal sorumluluk kavramının toplumsal ve iş hayatında yaşanan gelişmelerle birlikte daha geniş açıdan ele alınmaya başlandığı görülmektedir. Özellikle tüketicilerin korunmasına yönelik hareketlerin yaygınlaşmaya başlaması, çevrecilik hareketlerinin işletmeler üzerinde önemli bir baskı unsuru oluşturması, pazarlama faaliyetlerinin müşteri odaklı hale gelmesi gibi gelişmeler işletmelerin sosyal sorumluluk alanının genişlemesine ve dolayısıyla sosyal sorumluluk kavramının daha geniş açıdan ele alınmasına neden olmuştur.

### 1.5. Sosyal Sorumlulukların Lehinde ve Aleyhinde Olan Görüşler

İşletmelerin sosyal sorumluluklarıyla ilgili temel görüş ve yaklaşımların gelişimine benzer şekilde bu kavramın lehinde ve aleyhinde benzer görüşlerin ortaya atıldığı bilinmektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluğunu bir kısım teoriyensen ve uygulamacı savunurken, diğer bir kısım ise işletmelerin sosyal sorumluluk kavramının aleyhinde görüşler öne sürmüştür. Ancak bu görüşler öne sürüldüğü zamanlardaki koşullar göze alarak değerlendirilmelidir. Çünkü bilgi toplumu diye adlandırdığımız günümüz toplumunda sosyal sorumluluk ön plana çıkmakta, hatta modern işletmelerin en temel özelliği haline almaktadır. Varlığını sürdürmek isteyen işletmelerin, sosyal sorumluluk aleyhindeki bir görüşü savunması mümkün görülmemekle birlikte, işletmelerin tamamen kar faktörünü ihmal eden bir düşünce de kabul edilemez. Dolayısıyla işletmelerin ve toplumun sağlığı ve bekası açısından ekonomik ve sosyal sorumlulukların dengede tutulması gerekmektedir.

#### 1.5.1. İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarının Lehinde Olan Görüşler

Sosyal sorumlulukların lehinde olan görüşler, işletmelerin daha sağlıklı, refah bir gelecek için kendi güçleri ölçüsünde sosyal sorumluluk çerçevesinde hareket etmesi gerektiğini, aksi takdirde işletmelerin ve toplumun zarar göreceğini savunurlar. İşletmelerin sosyal sorumluluklarının lehinde olan bu görüşler özetle aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Torlak, 2003: 40-41; Eren, 2000: 111-114):

- 1) *Devlet düzenlemelerinden kaçınma*: İşletmeler toplumun birer parçasıdır. Devlet alacağı önlemler ve düzenleyici yasalarla işletme faaliyetlerine sınırlandırma getirecek ve onları tedbir almaya zorlayacaktır. İşletmelerin

sosyal sorumluluk anlayışıyla hareket etmeleri onları aşırı devlet müdahaleleri ve düzenlemelerinden koruyacaktır.

- 2) *Kamu beklentilerinin değişmesi*: İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için toplumun beklentilerine cevap vermeleri zorunludur.
- 3) *İşletmenin kaynaklara sahip olması*: İşletmeler birçok kaynağı elinde bulundurmaktadır. Bu kaynaklar genel olarak topluma ait kaynaklar olduğu için topluma katkı amacıyla, sosyal sorumluluk bilinciyle kullanılmalıdır.
- 4) *Kamu imajı*: İşletmelerin içinde bulunduğu çevreyi koruması ve geliştirmesi toplumla olan ilişkilerinin gelişmesine dolayısıyla toplumun gözünde olumlu bir imaj elde etmesine katkıda bulunacaktır.
- 5) *Sosyal sorunların ortaya çıktıktan sonra tedavi etmektense önceden önlemenin daha iyi olduğu anlayışı*: İşletmeler çevresiyle etkileşim halindedir. İşletme, faaliyetleriyle çevresini etkilerken, çevre de işletmeyi etkilemektedir. Yani, işletme faaliyetleri sebebiyle oluşan bir sorunda işletme çevrenin tepkisiyle karşılaşacak, aynı zamanda toplumda oluşan bir sorundan yine işletmeler etkilenecektir. Bu sebeple sorunlar çıkmadan önlem almak işletmeler için daha karlı olacaktır. Kirlenen bir çevreyi temizlemek ya da toplumda oluşan bir krizin etkilerini gidermek, hem ekonomik hem zaman açısından maliyet doğuracaktır. Bunun için en akıllıca davranış, işletmelerin sosyal sorumluluklarının bilincinde hareket etmesidir.
- 6) *Sorunların kara dönüştürülebilmesi*: Kaynakların yetersizliği ve insanlığın sınırsız ihtiyaçları, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışı içinde hareket etmelerini gerektirmektedir. Kaynakların en etkin biçimde kullanılması gelecekteki nesillere kaynak bırakılması açısından zorunludur. Ayrıca bu anlayış sayesinde sorunlar avantaja dönüşebilir. Örneğin, atıkların tekrar işleme alınması, hem dünyanın çöplüğe dönüşmesi hem kaynakların

tükenmesi sorununa çözüm getirecek, ayrıca işletmelerin karlılığını da arttıracaktır.

Sosyal sorumlulukla ilgili lehteki görüşlere genel olarak bakıldığında, işletmelerin ekonomik faaliyetleri topluma ait kaynakları kullanarak gerçekleştiren organizasyonlar oldukları ve dolayısıyla toplumun değişen beklentileriyle toplumsal sorunlara katkıda bulunmaktan kaçınamayacakları anlayışının hakim unsur olduğu görülmektedir. Bunun yanında, kamu düzenlemelerine karşı yaptırımdan kurtulma endişesi ve olumlu imaj kazanma endişelerinin de işletmelerin sosyal sorumluluklarının lehinde olan görüşlere yansıdığı görülmektedir (Torlak, 2003: 41). Bu bağlamda sosyal sorumluluk lehindeki bu görüşlerin, işletmelerin ekonomik ve yasal sorumluluklarının ötesinde bir sosyal sorumluluk anlayışı içinde hareket etmeleri gerektiğini savunduğu söylenebilir.

### **1.5.2. İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarının Aleyhinde Olan Görüşler**

İşletmelerin sosyal sorumluluklarının lehinde olan görüşler olduğu gibi aleyhinde de bir çok görüş vardır. Bu görüşlerin temelinde, işletmelerin kar amaçlı kuruldukları ve ekonomik sorumluluklarını yerine getiren işletmelerin zaten diğer sorunların çözümüne katkıda buldukları görüşü yatmaktadır. Aynı zamanda bu görüşü savunanlar, ekonomik ve yasal sorumluluklarının ötesinde sosyal sorumluluk yüklenen işletmelerin zamanla güçlerini kaybedecekleri, varlıklarını tehlikeye düşürecekleri fikrini savunurlar. İşletmelerin sosyal sorumluluklarının aleyhinde olan bu görüşler özetle aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Torlak, 2003: 42; Eren, 2000: 111-114):

- 1) *Karın maksimizasyonu*: İşletmelerin tek sorumluluğu karlarını maksimize etmektir. Zaten piyasaları düzenleyen “görünmez el”, maliyetleri

dolayısıyla fiyatları düşürecek ve böylece işletme toplum refahının artmasına katkıda bulunduğu için üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmiş olacaktır.

- 2) *İşletmenin esas amacının aksaması*: İşletmelerin kuruluş amacı, üretim ve kar elde etmektir. İşletmelerin sosyal sorunlarla ilgilenmesi, işletmelerin asıl amaçlarından uzaklaşmasına neden olacak, dolayısıyla işletmelerin rekabet gücü azalacaktır.
- 3) *Sosyal sorunlarla ilgilenme yeteneğinden mahrum olma*: İşletmeler sosyal faaliyetleri gerçekleştirmek için kurulmuş örgütler değildir. Sosyal sorunlara çözüm getirecek ve sosyal kararlar verecek uzmanlardan ve yetenekten yoksundur.
- 4) *Sosyal sorumluluğun işletme için maliyet etkeni olması*: İşletmeler sosyal sorumluluklarını yerine getirdiklerinde ek maliyetler ortaya çıkacak, artan maliyetler fiyatlara yansıtacaktır. Yükselen fiyatlar işletmelerin karlılığının yanı sıra toplum refahını da olumsuz etkileyecektir.
- 5) *Sorumlu olmamak*: Sosyal sorumluluk sadece işletmeleri değil toplumu da ilgilendirir. Toplumsal taleplerin çoğu ekonomik anlam taşımadığı için bu sorumlulukları işletmenin değil toplumun üstlenmesi gerekir. Ayrıca işletmelerin doğrudan sorumlu olmadıkları bir alanda sorumlu tutulması doğru olmayacaktır. Sosyal sorumluluklar devletin, kamu kuruluşlarının ve sosyal amaçla kurulmuş örgütlerin görevidir.

İşletmelerin sosyal sorumluluklarının aleyhindeki görüşlere bakıldığında bu görüşlere klasik yaklaşımın hakim olduğunu görmekteyiz. Bu görüşe göre işletmeler sosyal sorumlulukları yerine getirecek olursa, birincil görevlerini yerine getiremez hale gelir ve işletmedeki bu olumsuzluklar toplumu da olumsuz etkiler. Ancak günümüz koşullarında bu görüşlerin önemli ölçüde geçerliliğini kaybettiği söylenebilir. Çünkü işletmelerin bu denli önemli bir yer edindiği ve etkilerinin

arttığı toplum yapısında işletmelerin sosyal sorumluluklarını inkar etmek, toplumun ve işletmenin geleceğini tehlikeye düşürebilir.

### 1.6. İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Alanları

Günümüzde işletmelerin ve yöneticilerin üzerinde önemle durdukları bir konu da kime karşı sorumlu olacaklarıdır. Yani sorumluluk alanının çerçevesi ne olacak ve neye göre belirlenecektir. Sorumluluk alanlarıyla, işletmelerin geleneksel ekonomik çıkarlarının ötesinde ilişki içinde oldukları sosyal, siyasal ve teknolojik çevre faktörlerinden etkilenen sosyal sorumluluk yaklaşımıyla kimlere karşı sorumlu olduklarının sınırları ortaya konmaktadır. Sosyal sorumluluk alanlarının belirlenmesi, işletmenin çevresindeki sosyal sorunları fark edebilmesi, sorunların çözümünde elindeki kaynakları doğru ve yerinde kullanabilmesi için gereklidir. Ayrıca belirlenen sosyal sorumluluk alanları birbirinin rakibi değil, aksine birbirini tamamlayıcı olarak görülmelidir. Çünkü çoğulcu toplum yapısı özerk ve yarı özerk grupların sahip oldukları gücü yapıcı ve dengeli bir şekilde birbirine zarar vermeden kullanmalarına uygun bir ortam sağlamaktadır. Bununla birlikte işletmelerin sosyal sorumluluk alanlarının kesin sınırlarını ortaya koymak da güçtür (Özgener, 2004: 193).

İşletmeler günümüzde toplumu oluşturan birçok farklı kesimle ilişki içindedir ve başarıları bu öğelerle olan ilişkilerinin iyi yönetilmesine bağlıdır. Literatürde bu konuyu açıklayan kavrama “*paydaşlar (stakeholders)*” adı verilmektedir. Paydaş, toplumda işletmenin ilişkide olduğu, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleriyle işletmeyi etkileyen tüm toplumsal taraflardır. Bir başka ifade ile paydaşlar, işletmelerden çıkarları olan bireyler ve kurumlardır. Paydaşları “*kurum içi paydaşlar*” ve “*kurum dışı paydaşlar*” olmak üzere iki grupta sınıflandırmak mümkündür. Kurum içi paydaşlar; kurucu ana

sahipler, hissedarlar, yöneticiler ve çalışanlardan oluşur. Kurum dışı paydaşlar ise toplum, hükümet, müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve saire kesimlerden oluşur (Aktan ve Börü, 2007: 14). Bu çalışmada incelenen işletmelerin sosyal sorumlulukları, kavram olarak hem iç, hem de dış çevredeki tüm aktörlere karşı olan sorumluluğu ifade eder.

İşletmelerin ilişkili oldukları sosyal sorumluluk alanları için çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır (Halıcı, 2001: 16; Torlak, 2003: 47). Bu sınıflandırmalarda yaygın olarak yer alan bileşenleri dikkate alarak işletmelerin sosyal sorumluluk alanlarını genel başlıklar halinde aşağıdaki gibi ele almak mümkündür.

#### **1.6.1. Hisse Sahipleri ya da Sermayedarlara Karşı Sorumluluklar**

Sosyal sorumluluk kapsamına giren ilk konu, işletmenin ve onun yöneticilerinin hissedarlara veya sermaye sahiplerine karşı olan yükümlülükleridir. İşletmenin en önemli kaynağı sermayesidir ve tasarruflarını alternatif değerlendirme yollarından vazgeçerek işletmeye sermaye sağlayan hissedarlar da doğal olarak bunun karşılığı belirli bir miktarda kar elde etmek isteyeceklerdir (Halıcı, 2001: 16). Bununla birlikte işletme sahibi ve hissedarlar, işletmeye koydukları sermayenin en verimli hale dönüşmesi için işletmenin verimli çalışmasını, işletmenin piyasadaki durumunun daha iyileşip korunmasını, işletmede meydana gelen olay ve işlemlerden anında haberdar olmayı isterler ve bunun için işletmeyi sürekli olarak denetlerler. İstekleri yerine gelmediğinde eğer hissedar iseler yatırmış oldukları sermayeyi geri çekebilirler, işletme sahibi iseler bazı hallerde işletmenin kaderi ile kendi maddi kaderlerini birleştirirler (Aktepe, 2004: 61). Bu bağlamda işletmelerin sosyal sorumluluğunun önemli bir parçasının hissedarlara karşı sorumluluklar oluşturduğu söylenebilir.

Hisse sahipleri ve sermayedarlara karşı sorumluluklar arasında aşağıdakiler sayılabilir (Torlak, 2003: 49):

- Hesapların doğru tutulması,
- Kar ve zararın doğru ve gerçekçi olarak hesaplanması (yeni sermaye elde etme adına yüksek kar veya bazı açıkları kapatma adına zarar gösterilmemesi),
- Yatırımlar, faaliyetler ve geleceğe dönük planlar bakımından gerçek dışı, eksik ya da yanıltıcı bilgiler verilmemesi.

Bazı işletmelerde hissedarların kar maksimizasyonu konusuna gereğinden fazla önem vererek bu noktada ölçüyü kaçırmaları tüketiciler, çalışanlar ve bütün toplum için tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Çağdaş işletmecilik ve sosyal devlet anlayışına göre, bir bireyin elinde bulunan tasarruf ve anamal, sadece o bireyin değil toplumun malıdır. Öyleyse, birey bunu kendi yararına olduğu kadar toplumun yararına da kullanmak yükümlülüğündedir; onu harcayamaz, toplumun genel çıkarına aykırı amaçlar için kullanamaz. Bu nedenle işletme yöneticileri sermayenin kullanımında birer emanetçi sıfatıyla ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etme durumundadırlar (Halıcı, 2001: 17).

### **1.6.2. Çalışanlara Karşı Sorumluluklar**

Günümüzde işletmelerin sahip olduğu en önemli üretim kaynağı insandır. İşletme, varlığını borçlu olduğu insanın kişiliğine, görüş ve önerilerine saygılı davranmalıdır (Sabuncuoğlu, 2001: 14). Daha teknolojinin kıt, doğal kaynakların ve insan gücünün bol olduğu dönemlerde insanın önemi işletmelerde yeterli ölçüde kavranmamıştı ve bu nedenle de insan diğer üretim faktörlerinden farklı görünmüyordu. Ancak insan haklarının ve teknolojinin gelişimi ile yönetim biliminin de gelişmesi ve *“kaliteli ürünler, ancak işgörenlerin mutlu olduğu çalışma koşullarında üretilebilir”* düşüncesinin hakim olması insana verilen

önemi arttırmıştır. Bunun göstergesi ise, insanların gereksinimlerinin araştırılması ve bu gereksinimlerin tatmin edilmeye çalışılmasıdır.

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin başarısı ve piyasadaki prestiji çalışanların o işyerinden memnun olmalarıyla mümkün olmaktadır. İşletmelerin çalışanlarına karşı sorumluluğu toplumsal sorumluluğun önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Özellikle büyüyen, uzmanlaşan ve personel sayısı artan işletmelerde çalışanlar (işçisi, memuru, mühendisi, müdürü vb.) kendisi, eşleri, çocukları, aileleri, yakınları, komşuları, arkadaşları, yakın ve uzak çevresi ile işletmeyi az ya da çok etkiler ve sonuçta verimlilik de bundan etkilenir (Taşkın, 1993: 29).

İşletmelerin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken pek çok sosyal sorumlulukları mevcuttur. Bunların bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Torlak, 2003: 48):

- Hayat standardına uygun asgari ücret düzeyini yükseltmeye çalışmak,
- İş tatmini sağlayacak çalışma koşulları oluşturmak ve iyileştirmelerde bulunmak,
- İnsan ilişkilerine değer verilen çalışma ortamları oluşturmak,
- Mesleki eğitim ve kariyer gelişimlerine katkıda bulunmak,
- Sağlık açısından zararlı iş ortamlarından kaçınmak.

İşletmede çalışan kişiler her şeyden önce emeklerinin karşılığı olan ücreti elde etmek isterler. Bunun yanı sıra sosyal güvenlik haklarının verilip korunmasını, işinin sürekli olmasını, aynı işi yapanlar arasında ayrımcılık gösterilmemesini, yaptığı işten zevk almayı, takdir edilmeyi ve işletmede olup bitenlerden zamanında haberdar olmayı isterler. Bu istekleri yerine geldiğinde daha da verimli çalışırlar. Tersisi durumda ise verimleri düşer ve işletme faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemiş olurlar (Aktepe, 2004: 61).

Rekabetin kıyasıya sürdüğü ve artarak devam ettiği serbest pazar piyasasında birincilik bayrağını elinde uzun süre kimin bulduracağına yine işletme ve yöneticileri karar verecektir. Çünkü insan kaynağına gereken önemi vermek onların hak ettiği adil çalışma şartlarını sağlayarak mümkün olacaktır.

### **1.6.3. Tüketicilere Karşı Sorumluluklar**

Günümüzde refahın temelinde üretim, üretimin temelinde tüketim yatmaktadır. Bu nedenle tüketici egemen bir çağda onlara karşı sorumlulukları yerine getirmek de işletmeler tarafından ayrı bir önem ve ilgi taşımaktadır. Çünkü işletmeler açısından müşteri sadece nihai ürünü satın alan bir kullanıcı değil, aynı zamanda işletmenin gelecekteki ürününü tasarlayan bir partnerdir (Arslan, 2001: 149).

Toplumun temel birimleri olan işletmeler, tüketicilere etkin hizmet verdiklerinde, dürüst, güvenilir, kaliteli ve aldatıcı olmayan ürünleri sunduklarında hem karlılık yönünden hem de sosyal sorumluluk açısından amaçlarına ulaşmış olacaktırlar (Karabacak, 1996: 23).

Tüketicilere karşı sorumluluklar genel olarak ele alındığında öncelikli sorumluluk müşterinin istediği mal ve/veya hizmetin istediği yer veya zamanda ödemeyi kabul edeceği fiyatla satılmasını oluşturur. Ancak bu tür bir sorumluluk yeterli değildir. Reklamlarda dürüst davranmak, müşteriye ürünü tanıtmak ve tanıtilenleri satmak, ürünlerin bakım ve onarımında müşteriye hizmet etmek işletmenin tüketicilere karşı sorumluluklarının bir kısmını oluşturur (Tenekecioğlu, 1977: 52).

İşletmelerin tüketicilere karşı sosyal sorumlulukları arasında aşağıdaki sorumluluklar sayılabilir (Torlak, 2003: 48):

- Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun, içerik olarak ya da kullanım esnasında tüketicilere zarar vermeyecek ve yaşamlarını olumsuz etkilemeyecek mal ve/veya hizmetleri üretmek ve pazara sunmak,
- Aşırı tüketime yönlendirici ve dolayısıyla aile, topluluk ve toplumsal değerlerle hayatı zedelemeyecek uygulamalarda bulunmak,
- Tüketicilerin tercihlerini kısıtlamamak,
- Aldatıcı, yanıltıcı ve yanlış bilgiler kullanmamak,
- Tüketici kararlarını manipüle edecek çabalardan kaçınmak,
- Kaynakları etkin kullanmak,
- Kaliteyi artırırken maliyetleri düşürmeye çalışmak.

Sosyal açıdan firma ürünlerinin kullanımında, müşterilerin dikkatini çeken iki konu vardır. Bunlar, sağlıklı-güvenli ürünler ve kalitedir. Ürün güvenliği ve sağlığa uygunluğu içerisinde ürünün tanıtılması, ürünü oluşturan bileşenlerin yer aldığı ve ürünün kullanımına ilişkin bilgilerin konulduğu prospektüsler ve kullanım kılavuzlarının hazırlanması, tüketicilerin bilgilendirilmesi gibi konular yer almaktadır (Halıcı, 2001: 17).

#### **1.6.4. Çevreye Karşı Sorumluluklar**

Sanayileşmeyle birlikte ortaya çıkan önemli sorunlardan biri de çevre kirlenmesidir. Doğal çevrenin kirlenmesi ve bozulmasının temel nedeni, bugünkü koşullar altında insanlığın çok üretim ve çok tüketimde bulunması ve bu ikisinin de büyük bir hızla artmasıdır. Biyolojik, fiziksel ve kimyasal anlam ifade eden doğal çevrenin kirlenmesi insanın refah, mutluluk ve sağlığını tehdit eden bir

nitelik kazanmasından dolayı gittikçe artan bir öneme sahip olmaktadır (Tosun, 1990: 201).

Nüfusun hızla artmasına paralel olarak büyük kentlerin üzerindeki hava, etraflarındaki yeraltı ve yerüstü suları ve toprak, kimyasal ve estetik tüm nitelikleriyle kirlenmekte ve bozulmaktadır. Bunda yalnızca sanayinin değil, tüketici olarak tüm nüfusun etkisi vardır. Üretim ve tüketim sonucu oluşan artık ve atıklar çevreyi (hava, su, toprak) kirletici ve zarar verici hale gelmeden önce almamız gereken önlemler ve sorumluluklar, yüklenmemiz gereken harcama ve giderler olacaktır. Özellikle sanayi merkezlerinde yaşayanların sinir sistemlerini şiddetle etkileyen ve sağlıklarını bozan gürültünün azaltılması işletmelerin sosyal sorumluluklarındandır. Gürültülü yerlerde çalışanların saldırgan oldukları ve gürültülü ortamda yetişen çocukların da çok geç okuma yazma öğrendikleri araştırmalar sonucu ortaya çıkarılmıştır (Tenekecioğlu, 1977: 55).

Çevre kirliliği ile ilgili yasal düzenlemeler yeterli olmamakta, bunun yanında çevreye duyarlı işletmelerin gönüllü katılımına ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelerin sosyal sorumluluğunun bir gereği olarak bir taraftan çevreyi kirletmemeleri, diğer taraftan kirlenmiş bir çevreyle mücadele ederek düzeltici tedbirler almaları gerekmektedir (Dinçer, 1998: 118). Çevreye karşı sorumluluklar bakımından işletmeler, toplumun geneline ait olan kıt kaynakların kullanımında optimal davranmalı, çevreye zarar vermeyen mal ve/veya hizmet üretiminde bulunmalı, gelecek nesillere yıpranmamış, yaşanabilir bir çevre bırakma sorumluluğu olduğunu unutmamalıdır (Torlak, 2003: 49). Havayı kirleten karbon dioksit, suyu kirleten cıva, toprağı kirleten atıklar, gürültü kirliliği gibi çevre bozulmasına neden olan faktörlerle karşılaşmamak, yaşanabilir bir çevre tesis etmek ve geleceğe bırakabilmek için işletmeler üzerlerine düşen görevleri eksiksiz yerine getirmek zorundadırlar. Yaşanabilir bir çevre onu

kullanan herkes içindir ve bu nedenle sorumluluğunun da tüm paydaşlar tarafından paylaşılması gerekmektedir.

Çevre konusunda işletmelerin sosyal sorumluluklarının bilincinde olması dar anlamıyla işletmenin her yönüyle tüketici gözünde itibarını yükseltmekte, geniş anlamıyla ise içinde buldukları toplumdaki sorunların çözümüne katkıda bulunarak etkin rol üstlenmelerini sağlamaktadır. Şunu da unutmamak gerekir ki, çevre kirliliğinin ve kaynakların tükenmesinin önde gelen sorumlusu işletmelerdir. Bu da işletmelerin çevre konusunda sosyal sorumluluklarının bilincinde olmalarının gerekliliğinin en büyük gerekçesidir.

#### **1.6.5. Tedarikçilere Karşı Sorumluluklar**

İşletmeler, tedarikçilerinden aldıkları hammadde ve yarı mamul maddeleri kullanarak üretimlerini gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle işletmenin sıfır hatalı ve tam zamanında üretim yapabilmesi için tedarikçilerin önemi büyüktür. Eğer tedarikçiler kalitesiz mal satarlarsa, işletmenin kaliteli mal üretmesi mümkün değildir. Oysa işletmeler, zaten kıt olan kaynaklarla müşterilerin istediği mal ve/veya hizmeti üretme sorumluluğu taşımaktadırlar (Diken, 1998: 474).

İşletmelere girdi sağlayan satıcı firmalar, kurumlar ve şahıslar ürettikleri mal ve/veya hizmetleri uygun fiyattan satabilmeyi, alacaklarını zamanında tahsil edebilmeyi ve işletmeyle olan ilişkilerinin istikrarlı olmasını beklemektedirler (Müftüoğlu, 1989: 141). Bu noktada satıcı durumunda bulunan işletmelere karşı sorumluluk siparişlerin düzenli verilmesi, ödemelerin zamanında yapılması gibi dürüst ticaret yapma sorumluluklarıdır (Tenekecioğlu, 1977: 54).

İşletmelerin mal ve/veya hizmet üretiminde girdi temin ettikleri tedarikçilerine karşı sorumlulukları arasında aşağıdaki konular sayılabilir (Torlak, 2003: 49):

- Haksız rekabetten kaçınmak,
- Tedarikçiler üzerinde rakipler karşısında haksız rekabete neden olabilecek güç ve baskı kullanmamak,
- Kalite artışı bakımından gereken destekleri sağlamak,
- Tedarikçilerin çevreye karşı sorumluluklarını hatırlatmak ve uyarmak.

İşletmelerin tedarikçilerle olan ilişkisinde *çift taraflı bir sosyal sorumluluk* söz konusudur. Başka bir ifadeyle, tedarikçilerin de işletmeye karşı belirli sorumlulukları vardır. Bunların başlıcaları yeterli kalite ve miktarda, uygun fiyata, uygun bir teslimatla hammadde ve malzemenin tedarikini sağlamaktır (Alpay vd., 2002).

#### **1.6.6. Rakiplere Karşı Sorumluluklar**

İşletme ile aynı ürünü üreten ve aynı pazarlara sunan işletmeler rakip işletmeler olarak bilinir. Rekabet serbest piyasa ekonomisinin vazgeçilmez şartıdır. Yasaların öngördüğü haklı rekabet tüketici haklarını korur, aldatılmasını önler, kaliteli ve ucuz ürünün piyasaya sürülmesine neden olur. Bu kurallar çerçevesinde hareket etmek işletmelerin sosyal sorumlulukları arasında yer alır. Zaman zaman rakip işletmeler arasında kartel, tröst gibi güç birlikleri yapılmasıyla belli rakiplerin piyasadan silinmesine neden olan bu hareketler kanun dışı ve aynı zamanda ahlaki değildir. Sosyal sorumluluğunun bilincinde olan işletmeler rakiplerine karşı kanun ve ahlak dışı hareketler içinde bulunmazlar (Diken, 1998: 474).

İşletmenin rakipleriyle olan ilişkilerinde piyasa koşullarının etkisi oldukça fazladır. Bu noktada, özellikle haksız rekabet, rakiplerin karalanması ve kötülenmesi, rakiplerle ilgili gizli bilgilerinin kabul edilemez yollarla sızdırılması, rakiplerin çevreye ve insan sağlığına zararlı uygulamaları ya da ürünlerine göz yumulması, fiyat anlaşmaları, bazı rakipleri pazardan kovma uygulamalarına girişilerek tüketicilerin mal ve/veya hizmetleri daha yüksek fiyatla elde etmeye zorlanması vb. çok sayıdaki husus rakiplerle ilgili sosyal sorumluluklar arasında yer almaktadır (Torlak, 2003: 52).

Piyasada faaliyette bulunan her işletme rekabet edebilir ve hatta etmelidir. Fakat bu rekabet yıkıcı, yıpratıcı ve haksız rekabet şeklinde olmamalıdır. Bu bağlamda işletme ve rakipleri ile olan ilişkilerinin bir kısmı yasalarla düzenlenmiştir ve pek çok ülkede rekabet yasası işletmelerin rekabetini engelleyecek davranışlarına yasal yaptırımlar getirmiştir.

İşletmelerin dürüst rekabet koşullarına uyması ve hileli yollara başvurmaması gibi rakiplerine karşı birçok sosyal sorumlulukları bulunmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin tüm paydaşlarına olduğu gibi rakiplerine karşı da hukuki ve ahlaki sorumluluklarla hareket etmesi hem tüketicileri hem de işletmeleri piyasadaki olumsuz etkilerden koruyacaktır.

#### **1.6.7. Devlet ve Kamu Kurumlarına Karşı Sorumluluklar**

İşletme ile devlet arasında sıkı bir ilişki mevcuttur. İşletme devletin güvenlik şemsiyesi altında faaliyet göstermektedir. Devlet altyapı hizmetlerini yerine getirerek üretim için uygun bir ortam ve yatırım için gerekli teşvikleri hazırlar, kredi imkanları, vergi mevzuatında değişiklikler ile vergi oranlarının makul seviyeye getirilmesini sağlar. Devlet, bunlara karşı işletmeden yasalara

uymasını, vergisini vermesini, çevreyi tahrip etmemesini ve istihdama katkıda bulunmasını istemektedir (Diken, 1998: 474).

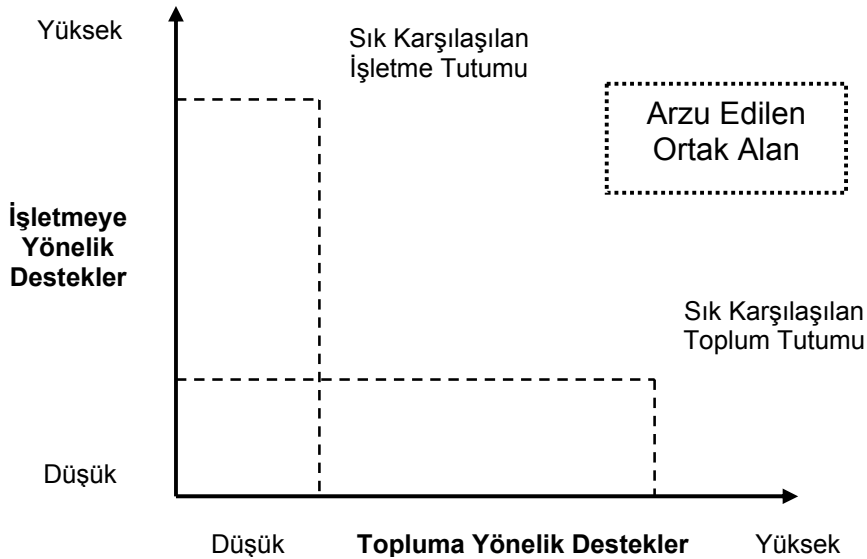
Devlet işletmelerle ilişkilerini düzenlerken, bir yandan devlet sisteminin sürdürülmesi açısından yasalar ve benzeri düzenlemeler getirirken, diğer yandan da kişi ve kurumlar arası ilişkilerin düzenlenmesi için işletmelerden maddi ve manevi katkı bekleyecektir. Devlet işletmelerden istihdamı artırıcı yatırımlar yapmasını, vergi ve benzeri yükümlülüklerini uygun miktar, şekil ve zamanda yerine getirmesini, gütmüş olduğu ekonomik, politik ve sosyal amaçları desteklemelerini, döviz tasarrufu sağlayıcı işlemlerde bulunmalarını, ülkenin içine düştüğü darboğaz ve olağanüstü durumlarda kendisine yardımcı olmalarını ister (Aktepe, 2004: 62).

Genel olarak devlet ve kamu kurumları işletmelerden ülkeye hizmet ve vergi sorumluluklarını yerine getirmelerini beklemektedir. Bu bağlamda, devlet ya da onu temsil eden kamu kurumlarına karşı işletmelerin önde gelen sorumlulukları, dürüst bir gelir beyanıyla vergilerin zamanında ve tam olarak verilmesi, devletin yasalarla belirlediği faaliyet alanlarında mal ve/veya hizmet üretmek, toplum çıkarlarını koruyucu tedbirler olan yasalara uymak vb. şekilde sıralanabilir (Torlak, 2003: 49).

#### **1.6.8. Topluma Karşı Sorumluluklar**

Toplum, işletmelerin işletme olma niteliğini kazanmalarına neden olan üretim faktörlerinin tedarikçisi durumundadır. İşletmenin varlığını oluşturan böyle bir toplumsal olguya ve tabiata karşı toplumdan ve tabiatından kazandıklarının bir kısmını, toplumun ve tabiatın kendini yeniden üretmesine katkıda bulunacak şekilde vermesi o toplumun refah ve mutluluğu demektir (Bayrak, 2001: 134).

Toplum açısından sosyal sorumluluklar iki düzeyde düşünülebilir. Birincisi bölgesel, ikincisi ise ulusal düzeydir. Toplumun, elindeki kaynaklarını etkin kullanımının ötesinde birçok sosyal ihtiyaçları olmakta ve bunun sonucunda da toplum işletmelerden bir takım isteklerde bulunmaktadır. Son yıllarda, hava ve su kirliliğinin kontrol altında tutulması, kültürel aktiviteler, şehir gelişim planları, yerel sağlık programları, eğitim etkinlikleri gibi birçok istekler büyük işletme sahiplerinden ilgili kesimlerce talep edilmektedir. Toplum sık sık işletmelerden isteklerde bulunduğu zaman, işletmeler de toplumdan değişik ihtiyaçlarının karşılanmasını istemektedirler. Bu ihtiyaçlar, rahat ulaşım olanakları, eşit vergiler, polis, itfaiye, su, gaz, kanalizasyon, elektrik gibi tam devlet hizmetleri olarak görülmektedir. Şekil 1.4.'de işletme ve toplumun olası ortak destek alanları gösterilmektedir (Halıcı, 2001: 18).



**Şekil 1.4. İşletmenin ve Toplumun Olası Ortak Destek Alanı**

Kaynak: Halıcı, 2001: 18.

Toplumda pozitif imaj oluşturma kaygısı, günümüz işletme yöneticilerinin mal ve/veya hizmet kalitesi kadar önem verdikleri bir konudur. Çünkü günümüzde mal ve/veya hizmeti, saygın bir imajın daha kolay sattırđı yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle işletme ile toplum arasında iki yönlü bir bölüşüm vardır ve her ikisi de birbirini anlamaya alıřmalđdır. Toplumun beklentileri arttıķa ve işletme bunları dikkate almadıķında sosyal sorunlar büyümekte ve işletme aleyhine bir durum ortaya çıkmaktadır (zgener, 2004: 198).

İşletmelerin toplumsal sorumluluklarının yerine getirilmesinin en genel şekli, yerel ve ulusal yardım kuruluşları, vakıf, dernek gibi organizasyonlar aracılıķıyla baķıřta bulunmaları ve eēitim, kültür, sanat, spor gibi faaliyetleri finanse etmeleridir (Bayrak, 2001: 112). Her işletme gücü oranında toplumun sosyal sorunlarına karşı duyarlı olmak ve katkıda bulunmak durumundadır. İşletmeler faaliyette buldukları çevrede yaşayan toplumun eēitim, evre, saēlık, spor ve kültürel deēerlerinin korunması için yapılan faaliyetlerini desteklemeli, gelişimlerine katkıda bulunmalı, ērencilere staj olanakları saēlamalı, ıraklık ve meslek edindirme kursları açarak istihdam konusunda destek vermelidir (Torlak, 2003: 49).

#### **1.6.9. Uluslararası Topluma Karşı Sorumluluklar**

İşletmelerin ulusal sınırları aşması, uluslararası nitelik kazanması halinde ilişki kurulan kişi ve kurumların miktarı, nitelikleri genişleyerek uluslararası bir görünüş kazanacaktır. Çok uluslu işletmeler, gidilen ülke hkmetleri, ekonomik ve ticari kurumları ile ekonomik ilişkileri düzenleyici anlaşmalar yapmak ve uluslararası yasal düzenlemelere uymak durumundadır (Aktepe, 2004: 63).

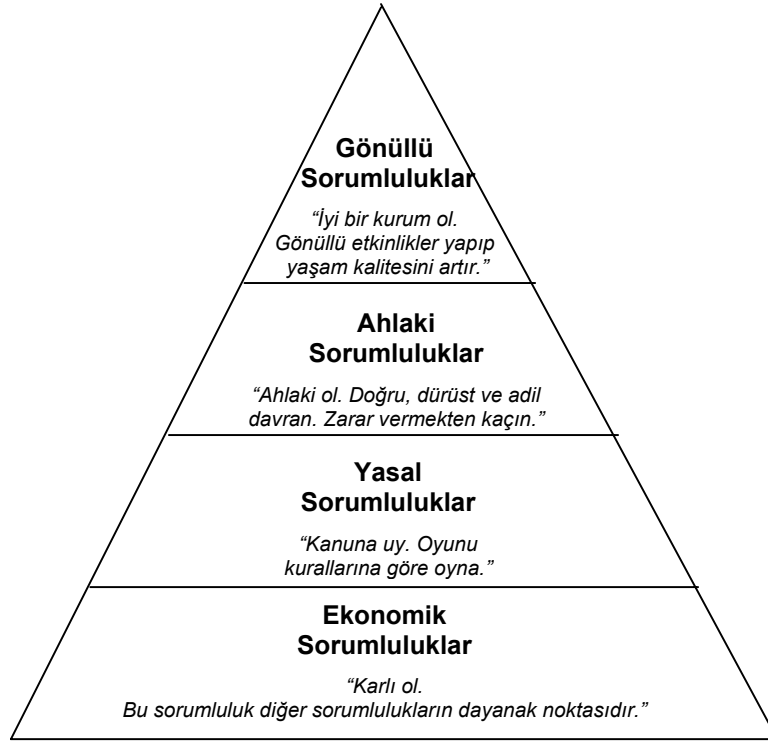
İşletmelerin toplumsal rolü ve sorumluluğunda sanayi devriminden bu yana önemli değişiklikler olmuştur. İşletmelerin gerek ulusal gerekse uluslararası ölçekte büyümeleri ve giderek ekonomik ve sosyal hayattaki ağırlıklarının artması ile birlikte şeffaflık, hesap verebilirlik, sosyal sorumluluk anlayışları da sıkça tartışılmaya başlanmıştır. Küreselleşmeyle birlikte çok uluslu şirketlerin dünya çapında büyümesi ve yayılması, bunlarla birlikte çevresel ve sosyal tahribat, yolsuzluk gibi sorunların çoğalması işletmenin iç ve dış çevresinde sorgulanmaya başlamıştır. Bu da çok uluslu şirketlerin toplum karşısında imajlarını gözden geçirmelerine, sosyal sorumluluk alanlarını belirlemeye, amaç ve sorumluluklarını yerine getirirken farklı paydaşların çıkarlarını dengelemek zorunluluğu taşıdıklarını anlamalarına neden olmuştur (Ay, 2000: 243).

Sosyal sorumluluk, giderek artan bir şekilde uluslararası konular içinde yer almaya başlamış ve özellikle uluslararası işletmeleri ilgilendiren bir yaklaşım haline gelmiştir. Bu nedenle çok uluslu şirketler bu konuda çok daha fazla duyarlı olmaktadır. Örneğin, Nestle firması çocuklara yönelik mama üretimini 7 yıl gibi uzun bir süre geliştirmekte olan ülkelerde boykot etmiştir. Boykot 7 yıl sonra Dünya Sağlık Örgütü'nün yapmış olduğu adaptasyon ve uygulamalardan sonra mamanın anne sütünden sonra sağlıklı ikame edebileceğinin anlaşılması ile sona ermiştir. Gazetelerde çıkan haberler de Nestle'nin bu davranışının işletmelerin genel anlamda bir sosyal sorumluluğunu gösterdiğini vurgulamaktadır (Halıcı, 2001: 19).

### 1.7. Sosyal Sorumluluk Düzeyleri

Sosyal sorumluluk konularının genişlemesi, işletmelerin sosyal sorumlulukla ilgili yaklaşımlarını da etkilemektedir. Klasik yaklaşımda ekonomik ve yasal sorumlulukların işletmelerin sosyal sorumlulukları açısından yeterli olacağı varsayımı geçerli iken, modern yaklaşımda ahlaki sorumlulukların da işletmelerce yerine getirilmesinin benimsendiği anlaşılmaktadır. Kar elde etmek ve piyasada sürekli kalmanın yanında topluma hizmet de işletme için sorumluluğun yanında ahlaki bir görev olmuştur (Torlak, 2003: 51). Görüldüğü gibi işletmelerin sosyal sorumlulukları zaman içinde toplum tarafından işletmelere yüklenen ekonomik, yasal, ahlaki ve ihtiyari görevleri içine almıştır. Sosyal sorumluluk düzeyleri de aslında “*toplum işletmelerden ne bekler*” sorusunun cevabını veren kavramsal bir model oluşturmaktadır (Demir ve Songür, 1999: 155).

Sosyal sorumluluk toplumun değer yargıları ile yakından ilişkilidir ve bu nedenle de çok *değişkenlik* gösteren bir kavramdır. Toplumdan topluma ve zamandan zamana değişen bu kavramın, konu ve sınırlarını tam olarak çizmek, açık, net ve eksiksiz biçimde ortaya koymak oldukça güçtür. Ancak bu güçlüğe rağmen sosyal sorumlulukların, bir işletmenin ekonomik ve yasal şartlara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun çalışma strateji ve politikası izlemesine ve insanları mutlu ve memnun etmesine ilişkin olduğu anlaşılmaktadır (Bayrak, 2001: 96). Sosyal sorumluluk konusunda ortaya atılan farklı görüşleri bütünleştirmeyi ve dengelemeyi amaçlayan Archie Carroll, işletmelerin sosyal sorumluluğunu dört basamaktan oluşan bir piramide benzetmektedir. Şekil 1.5.'de görüldüğü gibi işletmelerin sosyal sorumlulukları ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü (ihtiyari) sorumluluklar olmak üzere ele alınmaktadır (Carroll, 1991: 37; Özgen vd., 2001: 68).



### Şekil 1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Piramidi

Kaynak: Carroll, 1991: 42.

"Dört Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli" olarak da nitelenen sosyal sorumluluk piramidinde kategoriler önceliklerine göre sıralanmıştır. İşletmenin en önemli sorumluluğu ekonomik sorumluluktur. Çünkü işletme her şeyden önce kar ederek varlığını, faaliyetini sürdürmek zorundadır. Aynı zamanda işletme yasalara da uymalıdır, çünkü kanunlar toplumun kabul edeceği ve etmeyeceği davranışların birer kodlarıdır. Piramidin üçüncü sırasında yer alan ahlaki sorumluluklar ise, doğru ve adil olanı yapmakla ve sosyal paydaşlara zarar gelmesini önlemekle veya gelecek zararı en aza indirmekle ilgilidir. Piramidin son basamağı, toplumun işletmeden iyi bir vatandaş olarak yerine getirmesini beklediği sorumluluklardan oluşur (Carroll, 1991: 37).

Sosyal sorumluluk piramidinin sırasıyla birinci ve ikinci basamağını oluşturan ekonomik ve yasal sorumluluklar yerine getirilmesi “gerekli”, ahlaki sorumluluklar yerine getirilmesi “beklenen”, gönüllü sorumluluklar da yerine getirilmesi “arzu edilen” sorumluluklar olarak nitelenebilir (Carroll, 1991; Carroll ve Schwartz, 2003: 504). Başka bir görüşe göre ise, işletmelerin birincil amacı kar elde etmek olduğundan ve faaliyetlerini yasal çerçevede yerine getirme zorunluluklarından dolayı, ekonomik ve yasal sorumluluklar boyutlarının işletmelerin sosyal sorumluluk düzeyleri olarak değerlendirilmemesi gerekir (Martin, 2005).

İşletmelerin çok sayıdaki çıkar grubuna yönelik sosyal sorumluluklarını yerine getirmesinde karmaşa yaşanmaması açısından işletmelerin sosyal sorumluluklarının yukarıda 4 basamaklı olarak belirtildiği gibi farklı şekilde sınıflandırılması anlamlı olabilir. Bu sınıflandırmada, toplumun sosyal sorunlar bakımından öncelikleri, toplumsal, kültürel, ahlaki değerlerin farklılaşması, politik, ekonomik durumlar ve uluslararası ilişkiler gibi kriterler sebebiyle farklılık gösterebilir. Ancak, globalleşmenin etkisiyle toplumların benzer sosyal sorunlarla karşı karşıya olması dikkate alındığında, işletmelerin sorumluluklarının karmaşa olmaksızın yerine getirilmesinde Şekil 1.5.’deki dörtlü bir sınıflandırmanın uygun olacağı söylenebilir (Torlak, 2003: 51).

### **1.7.1. Ekonomik Sorumluluklar**

İşletmenin büyüklüğü, sektörü, iş yaptığı ülke, yönetim tarzı vb. faktörler ne olursa olsun, piramidin en altında işletmelerin ekonomik sorumluluklarının olması gerekir. Aksi halde işletmelerin hayatiyetini devam ettirmesi mümkün olmaz. Bunun dışında ekonomik sorumlulukları işletmelerin en önemli varlık nedenleri olarak da kabul edilebilir (Torlak, 2003: 51).

Ekonomik sorumluluklar, bütün işletmelerin ilk düzeydeki sorumluluğu olarak toplumun gereksinim duyduğu ve istediği mal ve/veya hizmetleri üretmek ve temin etmek için kaynakları uzun vadede verimli bir biçimde kullanması ve ürettiklerini karlı bir biçimde satmasıdır (Özgener, 2004: 175). Ekonomik boyutun unsurları; hisse başına kazanç maksimizasyonu sağlayacak bir durumda çalışmak, mümkün olduğunca kar elde etmek, güçlü rekabetçi konumunu devam ettirmek, yüksek düzeyde bir üretim verimliliğini sürdürmek ve başarılı olan işletmenin daima kazançlı olan işletme olduğunu kabul etmektir (Carroll, 1991: 37).

İşletmenin ekonomik sorumlulukları üzerinde etkili olan üç unsur vardır. Bu unsurlar; ekonomi, rekabet ve teknolojik kaygılardır (Özgener, 2004: 176-177).

**a) Ekonomi:** Ekonomik faktörler müşterilerin ve işletmelerin kararlarını etkilemektedir. İşsizliğin ve enflasyon oranlarının düşük olduğu ekonomik refah dönemlerinde müşterilerin hayat standartları yüksektir ve satın alma güçleri fazladır. Bu sebeple müşteriler daha fazla ürün satın alırken, üreticiler de daha fazla mal ve/veya hizmet üretirler. Hatta üreticiler ürün çeşitliliğini artırır, ek yatırımlar yapar, artan karlılığa paralel olarak topluma hizmetleri de artan bir seyir gösterir. Diğer yandan ekonomik sorunların yaşandığı dönemlerde müşterinin satın alma gücü azalır, işletmelerin karlılığı düşer. Artan ekonomik sorunlar yasal ve ahlaki sorunların da doğmasına neden olabilir.

**b) Rekabet:** Rekabetin olmadığı bir piyasada işletme tekelleşir. Bu durum işletmenin kaliteli ürün üretme, müşteri memnuniyeti gibi sorumluluklarından uzaklaşmasına neden olabilir. Rekabetin yoğun olduğu piyasada ise işletmeler, ekonomik sorumluluklarını yerine getirmek için şirket casusluğu ya da gizli anlaşmalar gibi yasal ve ahlaki olmayan yollara başvurabilir. İşletmeler bu tür haksız rekabet sonucunda kısa vadede kazançlı gibi gözükse de uzun vadede

imaj ve güven kaybı gibi birçok olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalacaktır. Sosyal sorumluluklarının bilincinde olan işletmeler ise rekabet nedeniyle daha kaliteli ve güvenilir ürünler üretecek, bu sayede toplum desteğini kazanacak, karlılığı ve bekası için avantaj elde edecektir.

**c) Teknolojik kaygılar:** Teknoloji, bir işletmenin kaliteli ürün üretme, rekabet etme, büyüme gibi devamlılığını sağlayacak ve geliştirecek kriterlere ulaşmasını sağlayan en önemli unsurdur. Teknolojik gelişimi takip edemeyen işletme, rekabet gücünü kaybedecek, toplumun kaynaklarını verimli ve etkin kullanamayacak, ekonomik sorumluluklarını da yerine getiremeyerek yok olmaya mahkum olacaktır. Günümüzde, gelişen teknoloji, toplumda değer yargılarının, yaşam düzeylerinin ve ilişkilerin değişmesine neden olmuştur. İşletmelerin ekonomik sorumluluklarını etkileyen teknolojik kaygılar insanları bir yarış atına çevirmiş, sürekli değişliğe ayak uydurma adına insanlar benliğini kaybetme durumuna gelmiştir. Ayrıca her an gelişen teknoloji, tüketimi arttırmış, ürün hayat seyriinin kısalmasına neden olmuş ve toplumu her şeyi çabucak öğüten bir makine haline getirmiştir. Hızla gelişen bir dünya değer yargılarının da sürekli değişmesine neden olmuş, belirsizlik artmıştır. Bu kaos ortamında işletmeler gelişimin hızına uyum sağlamak adına toplum değerlerini görmezlikten gelme yoluna başvurabilir. Ancak burada gözden kaçırılmaması gereken nokta, teknolojik değişimin dünyanın herhangi bir yerinde gerçekleşen olayın anında tüm dünyaya yayılma olanağını sağlıyor olmasıdır. Ortak bir pazarda hareket eden işletmeler hakkındaki olumsuz bir bilginin tüm dünyada duyulması işletmelerin hayatiyetini tehlikeye düşüreceği gerçektir. İnsanların tüm sosyal olaylara ilgi gösterdiği ve gelecek adına kaygılandığı günümüz dünyasında işletmelerin yapması gereken en doğru hareket teknolojiyi, kaliteli ürün üretme, rekabet etme gücünü artırma, devamlılığını sağlama ve topluma katkıda bulunma adına kullanmasıdır. Aksi takdirde gelecek nesillere ahlaki ve çevresel sorunlarla dolu bir dünya bırakılacaktır.

### 1.7.2. Yasal Sorumluluklar

Sosyal sorumluluk piramidinin ikinci basamağında işletmelerin yasal sorumlulukları yer almaktadır. Yasal sorumluluklar işletmelerin faaliyetlerini yasalar ve düzenlemeler çerçevesinde sürdürmesi olarak açıklanabilir. Ancak, ekonomik sorumluluklara nazaran yasal sorumlulukları yerine getirmede işletmeler veya yöneticilerin her zaman istekli oldukları söylenemez. Bu nedenle, yasal boşlukların söz konusu olduğu durumlarda zaman zaman işletmelerin sosyal sorumluluklarından uzaklaşması mümkün olabilir. Çünkü yasalar olası tüm eylem ve davranışları kapsama noktasında eksik kalabilir (Torlak, 2003: 52). Bu durumda işletmeler yasal sorumluluklarının ötesinde olan bir sorumlulukla hareket etmelidirler. Bu çerçevede hareket etmeyen işletmeler yasalardan kaçsa bile toplumun tepkisiyle karşılaşacaktır.

Toplum, işletmenin bulunduğu ülkenin yasalarına göre faaliyette bulunmasını beklemekte, taraf olarak işletmenin, işletme ile toplum arasındaki “sosyal sözleşme”ye uygun davranmasını talep etmektedir (Carroll, 1991: 41). Bu bağlamda işletmenin yasal sorumlulukları, toplum tarafından işletmeden istenen ve işletmenin yerine getirmekle yükümlü olduğu hususlar olarak da ifade edilebilir.

İşletmelerin yasal sorumlulukları, hukuki ya da kanuni sorumluluk olarak da adlandırılmakta olup, yasalar, yönetmelikler, tüzükler, sözleşmeler, iş anlaşmaları ile bir takım kararlardan doğmaktadır. Hukuki düzenlemelerin amacı, ilgili kişi ve kuruluşların topluma karşı görev ve sorumluluklarını belirlemek olduğundan, işletmeler, yasal sorumluluklarını yerine getirmek sureti ile toplumsal sorumluluklarını da yerine getirmiş olmaktadır (Sönmez ve Bircan, 2004: 477).

İşletmenin uyması gereken yasalar şu şekilde özetlenebilir (Özgener, 2004: 177-187).

**a) Rekabeti Düzenleyen Yasalar:** Rekabet, serbest piyasa ekonomisinin vazgeçilmez şartıdır. Yasaların öngördüğü haklı rekabet tüketici haklarını korur, kaliteli ve ucuz malın piyasaya sürülmesini sağlar. İşletmelerin bu kurallar çerçevesinde hareket etmesi sosyal sorumlulukları yerine getirme açısından zorunluluktur.

**b) Tüketiciyi Koruyan Yasalar:** Tüketicinin korunması ile ilgili yasalar eski yunan devrine kadar uzamasına rağmen Sanayi Devrimiyle beraber önem kazanmıştır. 1960'lı yıllardan önce tüketici koruma kanunları çok az sayıdaydı. Ancak 1960'lı yıllara gelindiğinde ise ABD başkanı J.F.Kennedy'nin devletçe korunması gerektiğini belirttiği tüketici haklarını birçok ülke kabul etti. Bu haklar şu dört noktada toplanmıştır; güvenlik hakkı, bilgi edinme hakkı, seçme hakkı ve temsil edilme veya sesini duyurma hakkı. 1986 yılında "Tüketici Koruma Politikasına Hız Kazandırma Programı" çerçevesinde tüketici hakları yeniden gözden geçirilerek Uluslararası Tüketici Birlikleri Örgütü tarafından ilan edilen bugünkü evrensel kabul görmüş aşağıdaki sekiz hakka ulaşmıştır.

- Temel gereksinimlerin giderilmesi hakkı,
- Güvenlik ve güven duyma hakkı,
- Mal ve hizmetin serbestçe seçilmesi hakkı,
- Bilgi edinme hakkı,
- Eğitilme hakkı,
- Tazim edilme hakkı,
- Sesini duyurma hakkı,
- Sağlıklı bir çevreye sahip olma hakkı.

Türkiye'de 1995 yılında yürürlüğe giren "4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun"un amacı, "ekonominin gereklerine ve kamu

yararına uygun olarak tüketicinin sağlık ve güvenliği ile ekonomik çıkarlarını koruyucu, aydınlatıcı, eğitici, zararı tazmin edici, çevresel tehlikelerden korunmasını sağlayıcı önlemleri almak ve tüketicilerin kendilerini koruyucu girişimlerini özendirmek ve bu konudaki politikaların oluşturulmasında gönüllü örgütleri teşvik etmeye ilişkin hususları düzenlemektir” olarak belirtilmiştir (TKK.Md.1).

**c) Çevreyi Koruyan Yasalar:** Sanayi devrimine kadar insanların faaliyetleri doğal açıdan tehlike arz etmezken sanayi devrimiyle işletmelerin faaliyetleri doğal dengeyi alt üst etmeye başlamıştır. Çünkü sanayi devrimi öncesi işletmeler ihtiyaçlara yönelik üretim yaparken sanayi devrimiyle aşırı üretime geçilmiş, doğanın kendini yenileyeceği düşüncesinin hakim olması, sanayi ve teknolojinin hızla gelişmesi, kaynakların bilinçsizce kullanılması gibi nedenlerle çevre kirliliği büyük boyutlara ulaşmıştır. Çevresel kirlenmelerin insanları tehdit ettiğinin anlaşıldığı ve insanların bu konuya ilgilerinin artmasına neden olan ilk olay Londra’daki hava kirliliğinden dolayı 4000 kişinin ölmesi ve binlerce insanın rahatsızlanmasıdır (Sönmez ve Bircan, 2004: 490). Bu olay insanların çevre kirliliğine duyarlılıklarının artmasına neden olmuş, insanların çevre konusunda bilinçlenmesi, çevre ve ekonomik büyüme kanunlarının tartışılmasını sağlamıştır. Özel kuruluşlar çevre koruma programları ve politikaları geliştirmiş, bu konuları destekleyecek kuruluşlar kurmuş; devlet ise bu konuda yeni yasalar çıkarmıştır.

**d) Eşitliği ve Güvenliği Sağlayan Yasalar:** Bu yasalar işletmelerin ayrımcılık yapmadan işin gereğine göre işçi temin etmesi, çalışanlarına eşit muamele etmesi, güvenlik ihtiyaçlarını karşılaması vb. konulara yöneliktir. Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından hazırlanan çeşitli düzenlemelere göre, işletmeler aşağıdaki koşullara uymak zorundadırlar (Şimşek vd., 2003: 383):

- **Çocukların çalışma yaş ve saatleri:** 15 yaşın altında çocuk işgören çalıştırılmaz. Bu yaşın üzerindeki çocuk işgören, eğer okula devam ediyorsa, iş için harcayacağı toplam zaman günde 10 saati geçemez.

- **Zorla çalıştırılan işgören:** İşletme zorla işgören çalıştıramaz veya işgörenlerin kimliklerini veya belli bir depoziti işletmeye bırakmalarını isteyemez.
- **Sendika kurma ve toplu pazarlık hakkı:** Çalışanlar, sendika kurma, sendikaya katılma ve toplu pazarlık hakkına sahiptir.
- **Çalışma saatleri:** İşgörenler, haftalık 48 saatten fazla çalıştırılmaz. Kısa dönemli olağanüstü iş koşulları hariç fazla mesailer haftalık 12 saati geçemez.
- **Maaş ve ücretler:** Ücretler en azından ülkenin asgari ücret seviyesinde ve personelin temel ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek düzeyde olmalıdır.
- **Sağlık ve güvenlik:** İşletme, sağlıklı bir çalışma ortamı sunmak, kaza ve yaralanmaları önleyici tedbirleri almak, sağlık ve güvenlik eğitimi vermek, temiz sağlık merkezleri ve içilebilir su sağlamak zorundadır. Doğum ve süt izni gibi konularda yasal düzenlemelere uymak zorunludur.
- **Ayrımcılık ve disiplin uygulamaları:** Çalışanlar arasında cinsiyet, etnik köken vb. nedenlerden dolayı ayrımcılık yapılamaz ve çalışanlara dayak, küfür vb. fiziksel ve psikolojik baskı uygulanamaz. Belli oranda sakat ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu vardır.

### 1.7.3. Ahlaki Sorumluluklar

İşletmelerin ahlaki sorumlulukları, ekonomik sorumlulukları ve yasal sorumlulukları yerine getirirken ahlaki değerlere duyarlı olması ile ilgili olup sosyal sorumluluğun temelini oluşturmaktadır. (Sönmez ve Bircan, 2004: 478).

Ahlaki sorumluluklar, toplum bireylerinin işletmeden umduğu ya da beklediği davranış ve faaliyetleri içerir. Örneğin, 1980'li yıllar boyunca, yasal hiçbir zorunluluk olmadığı halde, işletmeler Güney Afrika'ya yardım etmek için birçok organizasyon gerçekleştirmişlerdir (Halıcı, 2001: 15).

İşletmelerin ahlaki sorumlulukları, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak sosyal normlara saygı göstermek ve bu normların kötüye kullanılmasını önlemek, toplumsal beklentilere uygun bir şekilde faaliyette bulunmak, işletmelerde işgörenlerden beklenen ahlaki davranışı ödüllendirmek, onlarda iyi birer personel olduğu duygusunu uyandırmak ve işletmenin bütünlüğünün ve ahlaki davranışın yasal düzenlemelerin ötesinde olduğunu kabul etmek gibi hususları kapsamaktadır. İşletmelerde sosyal sorumluluğun ahlaki bileşenleri şunlardır (Özgener, 2004: 188):

- Sosyal normlarla tutarlı bir tarzda iş yürütmek,
- Toplumun benimsediği ahlaki normları kabul etmek ve onlara saygı duymak,
- İşletmenin amaçlarını başarmaya çalışırken, ahlaki normlardan fedakarlık etmenin önüne geçmek,
- İyi bir vatandaş olarak işletmeden ahlaki açıdan ne beklediğini açık bir şekilde tanımlamak,
- İşletmelerde dürüstlük ve ahlaki davranışın, yasalara uymanın daha ilerisinde olduğunu kabul etmek.

İşletmelerin ahlaki sorumluluklarının dayanakları olarak toplumsal değerlerin dikkate alınması gerekir. Fakat, kültür, din, gelenekler, örf ve adetler şeklinde ifade edebileceğimiz toplumsal değerlerin her geçen gün unutulduğu, gözardı edildiği ya da onlardan uzaklaşıldığı da bir gerçektir. İşletmelerin sosyal sorumluluklarının bugün anlaşıldığı şekliyle, ahlaki sorumluluklarla önemli ölçüde bağlantılı olduğu unutulmamalıdır (Torlak, 2003: 52).

#### 1.7.4. Gönüllü Sorumluluklar

Gönüllü (philanthropic) sorumluluklar, işletmelerden beklenen yasal bir zorunluluk olmadığı gibi, etik anlamda bir beklenti de değildir. Bu sorumluluklar, işletmenin topluma yaptığı doğrudan ve dolaylı katkıları ifade etmektedir. İşletmelerin gönüllü sorumlulukları denildiğinde, iyi bir vatandaş olarak toplumun refahını yükseltmesi, içinde bulunduğu yerel topluluğa katkıda bulunması, yaşam kalitesini arttırması ve bu konudaki toplumsal beklentilere cevap vermesi gibi hususlar anlaşılmaktadır. Gönüllü sorumluluklar toplum içinde işletmeye olumlu bir imaj kazandırarak, uzun vadede işletmenin karlı çalışmasına ve devamlı yaşamasına olanak sağlamaktadır (Özgener, 2004: 190).

“Sağduyu sorumluluklar” olarak da ifade edilen gönüllü sorumluluklar, toplum bireylerinin beklemedikleri, işletmelerin sağduyulu faaliyetlerini içermektedir. Çeşitli ilaç firmalarının Afrika, Güney Amerika ve Ortadoğu’da ilaç kullanımlarına yönelik düzenlediği milyonlarca dolar tutan seminerler bu yaklaşıma bir örnek olarak verilebilir (Halıcı, 2001: 15).

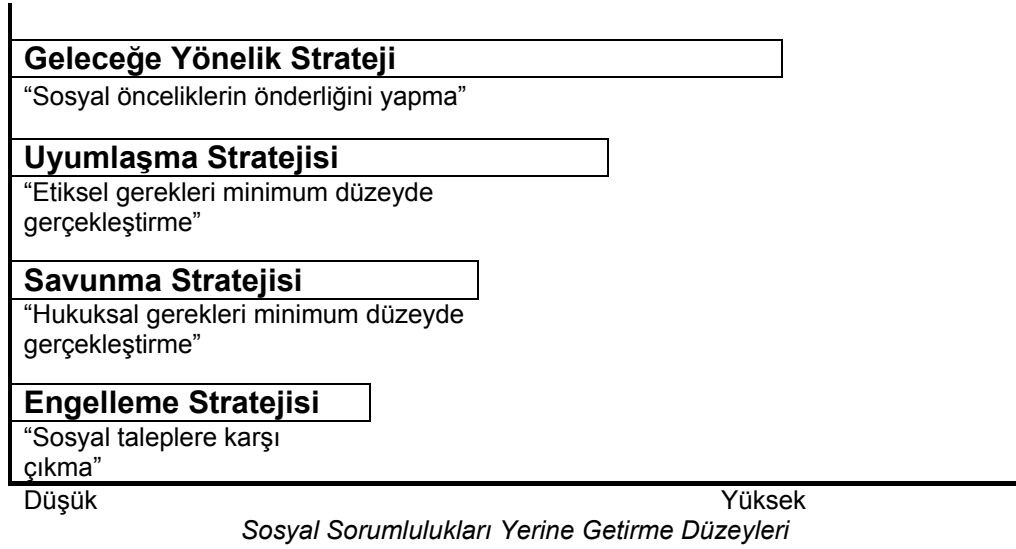
Gönüllü sorumluluk, işletmenin toplumda oluşturduğu iyi niyeti güçlendirmesi veya işletmenin içinde bulunduğu sosyal çevrede iyi bir yurttaş olarak algılanmasına yardım eden faaliyetleri içermektedir. İşletmenin kaynaklarından bir kısmını sanat, eğitim ve toplumsal projelere ayırması bu türden bir sorumluluğa işaret etmektedir. Gönüllü sorumluluk, işletme ve yöneticileri için bir zorunluluk değildir. Başka bir ifadeyle, ne yasal ne de etik açıdan işletmelerin bu sorunları üstlenmeleri gerekmemektedir. Bazı yöneticiler, işletmenin içinde bulunduğu toplumda iyi yurttaş olarak algılanması için sağduyu sorumluluklarını özellikle önemsemektedirler. Ancak, iyi niyetle ortaya çıkan bu sorumluluğun toplam sosyal sorumluluk içindeki ağırlığı fazla değildir. Carroll’un

belirttiği gibi gönüllü sorumluluk pasta üzerindeki krema görevi görmektedir. Bu nedenle de sorumluluk piramidinin tepesinde yer almıştır (Carroll, 1991: 42).

Sosyal sorumluluk piramidinin en üst basamağında yer alan gönüllü sorumluluklar, özellikle ekonomik açıdan büyümüş ve gelişmiş işletmelerin topluma katkıda bulunacak sosyal yatırımlara, çoğunlukla doğrudan bir sonuç beklemezsizin katılım göstermeleridir. Bu tür sorumlulukların işletmeler tarafından yerine getirilmesi tamamen gönüllülük esasına dayalıdır. Bu nedenle sadece büyük ölçekli işletmeler değil küçük ölçekli olsa dahi, işletmelerin gönüllü olarak büyük ya da küçük sosyal yatırımlara katkıları sözkonusu olabilir. Sosyal sorumluluk bilinci bakımından gönüllü sorumlulukların işletmelerce gittikçe yaygın bir şekilde benimsenmesi, işletmelerin sosyal sorumluluğu kavramından “sosyal duyarlılık” kavramına doğru bir geçişi de beraberinde getirebilir (Torlak, 2003: 52).

### **1.8. İşletmelerin İzledikleri Sosyal Sorumluluk Stratejileri**

İşletmelerin sosyal sorumluluk düzeylerine yönelik olarak izledikleri sosyal sorumluluk stratejileri engelleme, savunma, uyumlaşma ve geleceğe yönelik strateji başlıkları altında ele alınabilir (Schermerhorn, 1993: 89'dan aktaran Halıcı, 2001: 21).



**Şekil 1.6. Sosyal Sorumluluk Stratejileri**

Kaynak: Halıcı, 2001: 21.

**1. Engelleme Stratejisi (obstruction):** Sosyal sorumluluk stratejileri, işletmelerin aldığı kararlarda yer alan sosyal sorumluluğun yoğunluğuna göre düşükten yükseğe doğru sıralanmaktadır. En alt basamakta engelleme stratejisi yer almaktadır. Engelleme stratejisini benimseyen yöneticiler sosyal sorumluluk yönünde davranmamayı tercih eder. Bu strateji içinde olan organizasyonlar, ahlaki ve yasal olmayan bir davranış sergilemekle birlikte, diğer organizasyonel paydaş ve toplumun kendi yaptığı davranışların bütün ayrıntılarıyla önceden bilinmesini engellemek için faaliyette bulunurlar. Manville şirketindeki yöneticiler, kullandıkları amyanın insan ciğerlerine zarar verdiği bulgularına ulaştığında bu yaklaşımı uygulamıştır. Beech-Nut'daki yöneticiler de elma sularındaki tahıl şurubunun kullanıldığına dair bulguları gizleme yolunu seçmiştir. Bu sonuçlar sadece işletmenin itibarının kaybı değil, aynı zamanda paydaşların da zararına olmaktadır (Jones ve George, 2003). Görüldüğü gibi engelleme stratejisini uygulayan işletmeler, sosyal sorumluluklarını inkar ederek, eksikliklerine yönelik

taleplerin aksini kanıtlamaya çalışıp, gerekenden daha düşük düzeyde sosyal taleplere cevap vermektedir.

**2. Savunma Stratejisi (defence):** Bu stratejide en azından işletmelerin ahlaki davranışa uygun olarak faaliyetlerini gerçekleştirdiği görülmektedir. Savunma stratejisini benimseyen yöneticiler yasal düzenlemelere sıkı sıkıya bağlı olmakla birlikte, kanunlar içerisinde hareket ederler. Ancak, yasal düzenlemelerin belirttiğinin dışında sosyal sorumluluk eğilimine sahip değillerdir. Bu stratejiyi uygulayan yöneticiler çalışanlarına yasal çerçevede davranmayı ve diğerlerine zarar vermemeyi garanti altına almaktadır. Fakat, ahlaki tercihlerini yaparken de, önce kendi paydaşlarının, sonra diğer paydaşların çıkarlarını dikkate almaktadırlar. Savunma stratejisini benimseyen işletmelerin yasal gerekleri minimum düzeyde gerçekleştirdiği görülmektedir (Halıcı, 2001: 20).

**3. Uyumlaşma Stratejisi (accomodation):** Uyumlaşma stratejisi, sosyal sorumluluğu desteklemek gerektiğini kabul etmektedir. Bu stratejiyi uygulayan yöneticiler, organizasyonun faaliyetlerinin yasal ve etiksel olması ve farklı paydaşlarının çıkarlarını dengelemeye çalışması gerektiğini düşünerek, işletmenin kendi paydaşlarının isteklerini diğer paydaşların istekleriyle ilişkilendirmektedir. Bu stratejiyi benimseyen organizasyonlar tercihlerini, yaptıkları işin doğru olduğunu ve toplumun gözünde sorumlu olduklarını veri olarak gerçekleştirmektedir (Jones ve George, 2003). Diğer stratejilere göre bu stratejiyi benimseyen işletmelerin, sosyal taleplere cevap verme derecesinin daha yüksek olduğu ve dış baskılara cevap verebilmek amacıyla sosyal sorumluluklarını kabul edip bu yönde yapılması gereken faaliyetleri gerçekleştirdikleri söylenebilir.

**4. Geleceğe Yönelik Strateji (proaction):** Bu stratejiyi benimseyen yöneticiler, sosyal sorumluluk içinde davranmak ve farklı paydaşlarının ihtiyaçlarını öğrenmek için gayret etmek gerektiğini düşünürler. Sadece kendi paydaşlarının değil, diğer paydaşlarının çıkarlarını karşılamak için organizasyonun kaynaklarından faydalanılmasını savunurlar. Sosyal sorumluluk

derecesi en yüksek olan bu stratejiyi benimseyen işletmelerin, sosyal önceliklerin önderliğini yaptığı görülmektedir (Halıcı, 2001: 20).

### 1.9. Sosyal Sorumlulukları Yerine Getirmenin Sonuçları

Sosyal sorumlulukları yerine getirmenin işletmelere sağlayacağı birçok yararları vardır. Bunlardan bazıları şunlardır (Özgener, 2004: 202-203):

- Daha iyi bir sosyal çevrenin tesisi hem topluma hem de işletmeye yarar sağlayabilir. Toplum açısından olaya bakılırsa, sosyal sorumlulukların yerine getirilmesiyle daha iyi bir çevre ve daha iyi iş fırsatları kazanılmış olacaktır. İşletme açısından olaya bakılırsa, toplum tarafından benimsenen bir işletme daha fazla işgücü kaynağı bulacak, mal ve/veya hizmetlerine daha kolay tüketici bulacaktır.
- Sosyal hareketlere işletmenin gönüllü olarak katılması bu konuda hükümetin daha az düzenleme ve müdahalesine yol açacaktır. Böylece işletmeler daha fazla esnekliğe ve bağımsızlığa kavuşacaklardır.
- İşletmeler modern toplumla bağımlı sistemlerdir ve işletme ile toplum arasındaki karşılıklı bu bağımlılık işletmenin faaliyetini büyük ölçüde etkilemektedir. İşletmenin çevresinde bulunan çıkar gruplarının istekleri tatmin edildiği ölçüde işletmenin yaşamı tehlikeye girmez. İşletmenin sosyal katılımı desteklemesinde kamuoyunun görüşü önemli rol oynar. Çünkü verimlilik amaçları yaşamın kalitesiyle bir arada beklenmektedir.
- İşletmenin yenilikçi kapasitesi sosyal sorunlara uygulanabilirse, geleneksel anlamda işletmeye maliyetli gibi görülen bir takım faaliyetler işletmeye kar getirebilir. Örneğin, boş teneke kutularının tekrar kullanıma sokulmasını sağlama veya atıkların tekrar üretime kazandırılması işletme için maliyet tasarrufu sağlayabilmektedir. Ayrıca, *önlemek tedavi etmekten daha iyidir*. Bugünün sosyal sorunlarını belirlemedeki herhangi bir erteleme, gelecekteki sorunları büyütebilir. Bazen sosyal sorunlara karşı tepki göstermek yerine önlem almak daha tutarlı ve daha az

maliyetli olmaktadır. Bu nedenle, işletmeler sosyal sorunlar ortaya çıkmadan önce önlemlerini alacak olursa, hem tepkiler hem de önlem almanın maliyeti azalacaktır. Örneğin, suları kirletip kullanılamaz hale getirdikten sonra temizlemek hem maliyetli hem de uzun yıllar alan güç bir iştir.

- Sosyal sorumluluk eğilimi, destekleyen bir halk imajı oluşturur. Böyle bir imaj oluşturan işletmeler tüketicileri, çalışanları ve yatırımcıları cezbedebilir. Daha iyi çevre, işletmenin gelecekteki refahı ve başarısı için daha yapıcı bir rol oynayacaktır.
- İşletmeler güçlü beşeri ve maddi kaynaklara sahiptir, özellikle toplumun bazı sorunlarını çözmek için kendi kaynaklarını kullanan işletmeler sosyal sorunları çözebildikleri oranda kararlı bir çevrenin oluşmasına katkıda bulunacaklar ve bu durum uzun vadede işletme için faydalı olabilir.
- İşletme çok fazla sosyal güce sahip ise, sosyal sorumluluk duygusunu da buna eş değer düzeyde genişletmelidir.
- Her yönüyle saygın ilişkileri hedefleyen işletme, iyileştirilmiş bir çevrede başarılı olabilir ve kazanç sağlayabilir. Sosyal olarak sorumlu işletme davranışı, çıkar gruplarının (özellikle hissedarların) uzun vadeli çıkarlarını en iyi şekilde gözetebilir.
- Sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmeler ahlaki yükümlülüklerini tanımlayarak kamuoyunun değişen gereksinim ve beklentilerini karşılayabilir ve işletmelerin yol açtığı sosyal sorunları çözebilir.

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının toplumun birçok kesimi tarafından kabul görmesinin en önemli nedeni bu uygulamaların her kesimin lehine sonuçlar doğurduğunun uygulama ve araştırmalarla ortaya konulmuş ve paydaşlar tarafından anlaşılması olmuştur. Sosyal sorumlulukları yerine getirmenin işletmelere ve tüm paydaşlara sağlayacağı faydalar Tablo 1.1.'de kısaca özetlenmektedir.

**Tablo 1.1. Sosyal Sorumlulukları Yerine Getirmenin İşletmeye ve Paydaşlarına Sağlayacağı Faydalar**

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

Kaynak: Aktan ve Börü, 2007: 14.

Sosyal sorumlulukları yerine getirmenin bütün bu yararlarının yanında işletme için sakınca oluşturan yönleri de vardır. Sosyal sorumluluğun belli başlı dezavantajları şunlardır (Çelik, 2007: 79):

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

Uygulamada, sosyal sorumluluklara duyarsızlık sergileyen, hatta daha da ileri gidip, örgütsel etik ilkelerine uymayan şirketler de olabilir. Örgütsel etiğe aykırı faaliyetler, sözkonusu şirket yönetimleri açısından aşağıdaki sorun veya kayıpları doğurabilir (Çelik, 2007: 79):

- Şirketin sahip, ortak ve yöneticilerine duyulan güvenin yitirilmesi,
- İmaj kaybı,
- Grup çalışmalarının azalması ya da grup etkinliğinin kaybedilmesi,
- Örgütsel iletişimin azalması veya zarar görmesi,
- Özsaygının kaybolması,
- Bağlılık duygusunun azalıp, biz ruhunun kaybedilmesi,
- İş devir hızı ve oranının yükselmesi,
- Motivasyon eksikliği çekilmesi,
- Performans kaybı.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

#### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bir örgütte çalışanların gelişimi için desteklenmesi ve fiziki koşulların iyi bir şekilde hazırlanarak etkin ve çağdaş bir ortam sunulması, çalışanın gerek örgütte kalması gerekse nitelik ve nicelik olarak işini daha iyi yapması için bazen yeterli olmayabilir. Bu aşamada, çalışanın güdülenerek örgütüne bağlı olarak çalışması hususu ön plana çıkmaktadır. Örgütler devamlılıklarını sağlamak ve kaliteli ürün sunmak için nitelikli personel çalıştırmak ve bunların örgütte kalmasını, örgüte bağlılıklarını sağlamak durumundadırlar.

Örgütsel bağlılık, üzerinde çok durulan modern yönetim kavramlarından biridir. Çalışanlara verilen önemin artmasıyla birlikte bu kavramla ilgili yapılan araştırmalar da artmış ve birçok tanımlamalar yapılmıştır. Ancak örgütsel bağlılık kavramına ilişkin tüm disiplinleri kapsayacak net bir tanımlama yapılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramına kendi bakış açılarından yaklaşımlarıdır (Mowday vd., 1982: 20). Bu nedenle, örgütsel bağlılık kavramına ilişkin literatür incelendiğinde, birbirinden farklı birçok tanıma rastlamak mümkündür. Sözü edilen bu çok sayıdaki örgütsel bağlılık tanımlarından bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

### Örgütsel bağlılık;

- Çalışanın örgüt ile kurduğu güç birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir (Schermerhorn vd., 1994: 144 ).
- Örgütsel çıkarlara yönelik hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır (Wiener, 1982: 418).
- Çalışanın örgüt ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olarak devam etme isteğidir (Davis ve Newstrom, 1989: 179).
- Çalışanın örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmesidir (Gaertner ve Nollen, 1989: 975).
- Çalışanların örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutumdur (Luthans, 1995: 130).
- Örgüt ile çalışanın amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olmasıdır (Mowday vd., 1982: 20).
- Çalışanın örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur (Robbins, 1998: 143).
- Kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanma olup, örgütün bakış açısı ile örgütün özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).
- Örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarının bütünüdür (Dubin vd., 1975: 414).
- Bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir (Balay, 2000: 21).
- İşgörenin çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir (Randall ve Cote, 1991: 198).

- Bireyin işe ilgisi, örgüte sadakati ve örgüt değerlerine inanma şeklinde örgüte karşı psikolojik eğilimini gösteren tutum ve davranışlardır (Yüksel, 1998: 159).
- İşgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, işgörenin örgüte karşı olan sadakati ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Bayram, 2005: 128).
- Örgütten alınan belirli değerdeki ödüller veya ödemeler karşılığında işgörenlerin kendilerini örgüte bağladıkları bir karşılık ilişkisinin sonucudur (Mottaz, 1987: 542).
- Çalışanın örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir (Morrow, 1983: 491).

Örgütsel bağlılık kavramının genel anlamda şu üç unsuru içerdiği belirtilebilir (Mowday vd., 1979: 226): örgütsel amaçların ve değerlerin kabul edilmesi, örgütün yararı için yüksek düzeyde çaba sarf etme isteği ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteği.

Literatürde konu ile ilgili yapılan ilkin araştırmalar, örgüte bağlılığı, “örgüte karşı duygusal bir bağlanma gösterilmesi” gibi tek boyutlu bir yapı olarak görmüşlerdir. Daha sonraları örgüte bağlılığın bir kaç şeklinin olduğu ileri sürülmüş, duygusal, devamlılık, normatif bağlılık boyutları ortaya konmuştur (Meyer ve Allen, 1997). Bu boyutlar, örgütsel bağlılığın farklı türleri olmayıp örgütsel bağlılığı meydana getiren bileşenlerdir.

**1) Duygusal bağlılık:** Örgütsel bağlılık alanında en tanınmış yaklaşım olan duygusal bağlılık, örgütsel değerleri kabul etme ve örgütte çalışmayı sürdürmek için istekli olmanın bir sonucu olarak bireyin örgüt ile kurduğu duygusal bağ olarak tanımlanmaktadır (Bakan ve Büyükmeşe, 2004: 126). Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak da tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 11). İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir. Örgütsel bağlılığa ilişkin bu boyut, çalışanların örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade etmektedir (Huselid ve Day, 1991: 381). Bu bağlılıkta, çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onlar için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Yani çalışanların örgüte karşı güçlü duygusal bağlılık duymaları, örgütle ilgili tüm ilişkilerinde, gereksinim duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır (Balay, 2000: 21).

**2) Devam Bağlılığı:** Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmasının işletmeye getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması, bir zorunluluk olarak işletmeye devam etme şeklinde tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 11). Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre bağlılık, çalışanların örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Obeng ve Ugboro, 2003: 84). Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır (Balay, 2000: 21).

**3) Normatif Bağlılık:** Normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleridir (Meyer ve Allen, 1997: 11). Bu bağlılıkta; bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 84). Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir temel çerçeve üzerine inşa edilmiştir (Wasti, 2002: 526). Bu bağlılıkta, çalışanlar, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 398).

Gerek duygusal bağlılık, gerek devamsal bağlılık, gerekse normatif bağlılıkta, çalışanların kurumlarında çalışmaya devam etme isteklerinin ana unsur olduğu söylenebilir (Özdevecioğlu, 2003: 114). Duygusal bağlılıkta çalışan kurumsal amaçları ve kendi amaçlarını özdeşleştirdiği için; devamsal bağlılıkta maddiyat, statü gibi bir takım kazanımları kaybetmemek için; normatif bağlılıkta ise kuruma karşı olan yükümlülüklerinden dolayı kurumda çalışmaya devam etmektedir. Bu çalışmada örgütsel bağlılık kavramı, “çalışanların kurumlarında çalışmaya devam etme isteği” olarak genel anlamda ele alınmıştır.

## 2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüzdeki ekonomik gelişmeler çerçevesinde, işletmeler başarıyla rekabet edebilmek için pek çok problemle karşı karşıya kalmakta ve çeşitli çözüm arayışları içine girmektedirler. Bir taraftan maliyetleri düşürmek diğer taraftan da kalite ve verimliliği artırmak işletmeler için artık bir zorunluluk haline

gelmiştir. Bunu gerçekleştirerek rekabet edebilmek için işletmelerin ihtiyaç duyduğu en önemli faktör nitelikli işgücüne sahip olmak ve onun örgütte kalmasını sağlamaktır. Bu yüzden örgütler, genellikle çalışan devir oranından kaynaklanan yüksek maliyeti azaltmak ve sürekliliği sağlamak için çalışanların bağlılığını artırmaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık konusu örgütler için giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle bir örgüt açısından, işgörenlerin çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir (Çöl, 2004: 38). Çünkü işgörenlerin örgütsel bağlılığının zayıf olması, işe geç gelmesi veya gelmemesi, işten ayrılması ve dolayısıyla işgören devir hızının işletmede fazla olması gibi unsurlar işletmeye negatif olarak yansiyarak işletme performansını olumsuz yönde etkilemesine neden olabilmektedir (Randall, 1990: 362).

Örgütsel bağlılık işletmeler açısından dikkat edilmesi gereken önemli bir konudur. Çünkü örgütsel bağlılık aşağıda sıralanan ve örgütsel etkinliğin sağlanması için önem arz eden konularla yakından ilişkilidir. Bu konular (Balay, 2000: 1):

- İşi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri,
- İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar,
- Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi personelin işi ve rolüne ilişkin özellikler,
- Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi personelin kişisel özellikleridir.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan ya da düşük olan çalışanlara göre, işletme ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve işletme içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir (Schwepker, 2001: 41). Ayrıca yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurabilmekte, iş memnuniyetleri daha yüksek olmakta (Obeng ve Ugboro, 2003: 83; Sagie, 1998: 156) ve müşteri memnuniyeti oranının da artmasına neden olmakta (Üner vd., 1998), daha üretken olarak çalışmakta, daha fazla sorumluluk taşımakta ve işletmede daha az maliyete neden olmaktadır (Bayram, 2005: 126).

Örgütsel bağlılığın düşük olması durumunda çalışan her an mevcut işletmeden uzaklaşma riski altında çalışacak (Allen ve Grisaffe, 2001: 211) ya da başka bir işletmeye geçmenin yollarını arayacak ve yaptığı iş için kendinden beklenen performansı, verimliliği, motivasyonu ve başarıyı gösteremeyecektir.

Örgütsel bağlılığın önemi aşağıda yer verilen nedenlerle de açıklanabilir (Bayram, 2005: 126; Ibicioğlu, 2000: 14):

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkili olması,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara oranla daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın işgücü devir hızını azaltması,
- Örgütsel bağlılığın çalışanın motivasyonunu arttırması,

- Örgütsel bağlılığın işe devamsızlığı azaltması,
- Örgütsel bağlılığın iş doyumunu arttırması.

Tüm bu belirtilen nedenlerle işletmelerin çalışanlarının örgütsel bağlılıkları konusuna büyük önem vermesi ve buna yönelik gerekli adımları atması gerektiği belirtilebilir.

### **2.3. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci**

Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışma, 1956 yılında Whyte tarafından yapılmış, sonrasında ise başta Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker olmak üzere pek çok araştırmacı söz konusu kavramı çeşitli yönlerden ele alarak geliştirmişlerdir. Örgütsel bağlılık konusunda 1956 yılından itibaren devam eden araştırmalar, bağlılık konusunda çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının yaklaşık 30 civarında tanımının yapılmış olması, konunun ne kadar geniş, derin ve çok boyutlu olduğunun ve büyük bir gelişim süreci geçirdiğinin göstergesi durumundadır (Ince ve Gül, 2005: 12). Gerçekten de örgütsel bağlılık konusu günümüzedek çok sayıda araştırmacı tarafından ele alınmış ve farklı araştırmacıların katkılarıyla gelişimini sürdürmüştür.

Örgütsel bağlılık kavramının gelişim sürecinden bazı örnekler kronolojik olarak Tablo 2.1.'de ele alınmaktadır.

**Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişim Süreci**

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgütte oluşabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March & Simon Morris & Sherman	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini uyarladılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karşılıklığın önemini buldu.
1961	Etzioni	Bağlılık sınıflandırmalarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini ve ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını açıkladı.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgütte özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı.
1970	Schein Steers	Örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1971	Lee	Olumlu ast-üst ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak & Alutto	Değişimsel bağlılık modelini uyarladılar ve cinsiyet-bağlılık ilişkisi üzerinde çalıştılar.
1972	Hall & Shnyder	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı arttırdığını buldular.
1974	Porter	Örgütsel bağlılıkta tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini uyarladı. Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesinin örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1974	Mowday, Porter & Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalışmalar yaptılar.
1974	Herbiniak	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalışmalar yaptılar.
1975 1976 1977	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti. Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi ve örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin, sorumluluğu ve dolayısıyla örgüte bağlılığı azalttığını buldu. Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin, çalışanın örgüte bağlılığını arttırdığını öne sürdü.

1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik & Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu öne sürdüler.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu öne sürdü.
1978	Koch & Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgütsel bağlılıkta psikolojik yaklaşımı uyarladı.
1979	Bartol	Rol çatışması, rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.
1980	Morris & Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkileri konusunda çalışmalar yaptılar.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte aşırı bağlılığın zararları üzerinde çalışmalar yaptı.
1981	Morris & Sherman; Angle & Perry	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1982	Mowday	Örgütsel bağlılığın süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris & Sherman	Örgütsel bağlılığın psikolojik modelini uyarladılar.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.

Kaynak: <http://www.ikademi.com>, (03.05.2009).

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

## 2.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

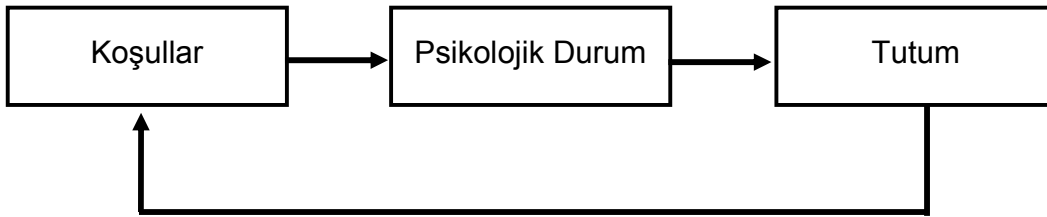
Örgütsel bağlılık konusuna ilişkin olarak, çok sayıda araştırmacı farklı yaklaşımlarda bulunmuştur. Yapılan bu araştırmalar kapsamında örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere üç temel ana başlık altında incelenebilir.

### 2.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılık; işgören ile örgüt arasındaki bağın niteliğini ve kalitesini yansıtan tutum olarak ele alınmaktadır. Tutumsal yaklaşımda, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşü benimsenmektedir. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyi örgüte bağlayan çalışma ortamının değerlendirilmesinden doğan duygusal bir tepkidir. Tutumsal yaklaşımda örgütsel bağlılık sürecinde, işgörenlerin örgüt ile ilişkileri hakkındaki düşünceleri üzerine odaklanılmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. (Meyer ve Allen, 1991: 61). Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilebilir (Çöl, 2004: 4).

Örgütsel davranış araştırmacıları tarafından kullanılan tutumsal bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve çıkarlar karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisi şeklinde de ifade edilebilir (Mowday vd., 1979).

Bir çalışanın örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışlarını sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (İnce ve Gl, 2005: 27). Bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır. Tutumsal bağlılık süreci Şekil 2.1.'deki gibi özetlenebilir.



**Şekil 2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

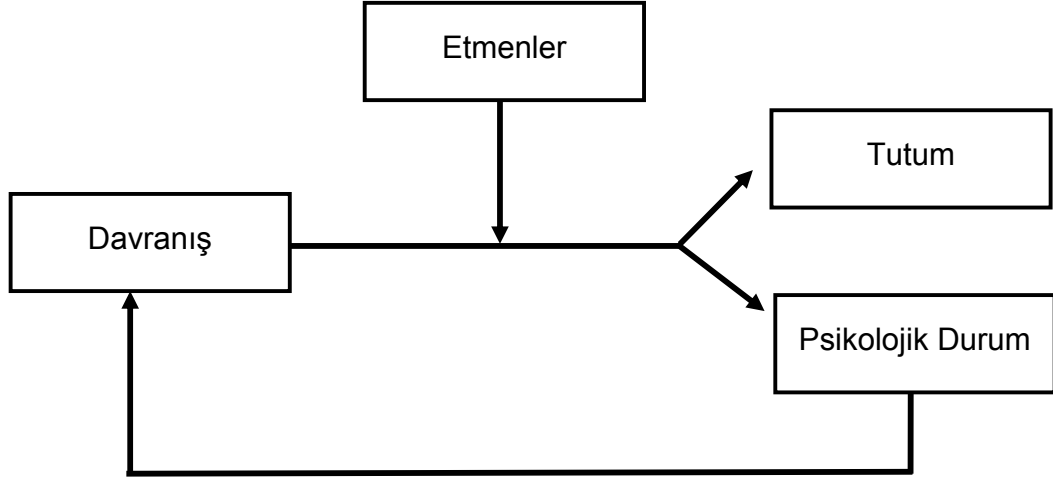
Bu türden bağlılık, genellikle kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir. Örgütle zdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir. Kişi, örgütün amaç ve değerlerinin kendi amaç ve değerleri ile uyuştuğunu görerek bunları kabul etmesi ve kendine uyarlaması, yani benimsemesi ile örgütle özdeşleşmeye başlar (Lam ve Zhang, 2003: 217).

#### 2.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı kalma ile kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Örgütsel davranış araştırmacılarının “tutumsal bağlılık” kavramına karşılık, sosyal psikologlar “davranışsal bağlılık” kavramını kullanmışlardır. Bu kavramı, bağlılığın dışı vurumu olarak ele almak mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 48).

Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıkları ile ilgili bir kavram olarak da değerlendirilebilir. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belirli bir faaliyete bağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, örgütten ziyade bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir (Meyer ve Allen, 1997). Davranışsal bağlılık süreci Şekil 2.2.'de özetlenmiştir. Buna göre, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra da sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe de, söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62; Oliver, 1990: 20).



**Şekil 2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı**

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

Davranışsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmacılar, öncelikli olarak işgören davranışlarını ve tekrar edilme eğilimi olan davranışların tutum değişimi üzerine olan etkilerini incelemiş ve işgörenlerin davranışlarının temelinde yatan koşulların belirlenmesine de odaklanmışlardır (Meyer ve Allen, 1991: 61).

### 2.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı, tutumsal bağlılığın biraz daha geliştirilerek ileri sürülmesi ile ortaya çıkmıştır (Reichers, 1985). Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep

olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000: 24).

Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgütün iç çevresini oluşturan yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, bireyin henüz gerçek üyesi olmadığı ancak üye olmak istediği, bunun için çeşitli çabalar gösterdiği referans gruplarına ve örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, mesleki kuruluşlara, sendikalara ve topluma farklı bağlılık gösterebilmektedirler (Balay, 2000: 26). Bu bağlamda, çoklu bağlılık yaklaşımı, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Bu nedenle, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı, kaliteli ürünlerin uygun bir fiyatla piyasaya sunulması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı ise örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers, 1985: 467).

## **2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen çok sayıda faktör olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda literatürde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin de çok farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmalardan bazılarında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler dört ana grupta, bazılarında da üç ana grupta toplanmıştır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri dört ana gruba ayıran çalışmalara bakıldığında, bir çalışmada bu faktörler görünürlük, açıklık, davranışların geriye döndürülemezliği ve bizi davranışlarımıza bağlayan irade olarak belirlenirken

(Salancik, 1977); diğ er bir ç alışmada geç miş iş yaş antıları ve tecrübeleri, kişisel - demografik faktörler, örgütsel - görevsel faktörler ve durumsal faktörler baş lıkları altında incelendiğ i görülmüştür (Schwenk, 1986). Başka bir ç alışmada ise, örgütsel bağ lılığ ı etkileyen faktörlerin kişisel özellikler, iş özellikleri, ç alışma deneyimleri ve yapısal özellikler olarak gruplandırıldığ ı görülmüştür (Mowday vd., 1982).

Örgütsel bağ lılığ ı etkileyen faktörleri üç ana gruba ayıran ç alışmalara bakıldığ ında, bir ç alışmada bu faktörlerin ç alışanın geç mişe ait birikimi, kişilik özellikleri ve örgütsel faktörler olarak (Zahra, 1984); diğ er bir ç alışmada ise, kişisel, örgütsel ve örgüt dış ı faktörler olarak (Northcraft ve Neale, 1990) gruplandırıldığ ı ve incelendiğ i görülmüştür.

Bu ç alışmada, örgütsel bağ lılığ ı etkileyen faktörler, daha genel bir kullanım doç rultusunda, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dış ı faktörler olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir. Ç alışmanın temel konusunu oluşturan "işletmelerin sosyal sorumlulukları" nı örgütsel bağ lılığ ı etkileyen örgütsel faktörlerler arasında da değerlendirmek mümkündür.

**Tablo 2.2. Örgütsel Bağ lılığ ı Etkileyen Faktörler**

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dış ı Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> <li>- İş beklentileri</li> <li>- Psikolojik sözleşme</li> <li>- Demografik özellikler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İş in niteliğ i ve önemi</li> <li>- Ç alışma koş ulları</li> <li>- Yönetim</li> <li>- Ücret düzeyi</li> <li>- Örgüt kültürü</li> <li>- Ödüller</li> <li>- Takım ç alışması</li> <li>- Rol belirsizliğ i ve ç atışması</li> <li>- Kurumsal sosyal sorumluluk*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yeni iş olanakları</li> <li>- Profesyonellik</li> <li>- İşsizlik oranı</li> <li>- Ülkenin sosyo-ekonomik durumu</li> <li>- Sektörün durumu</li> </ul>

Kaynak: İnce ve Gül, 2005: 59'dan uyarlanmıştır.

\*Ç alışmanın temel konusunu oluşturan "işletmelerin sosyal sorumlulukları" nı örgütsel bağ lılığ ı etkileyen örgütsel faktörler arasında değerlendirmek mümkündür. Ç alışmanın üçüncü bölümünde söz konusu faktörün etkisi ayrıca araştırılacaktır.

### **2.5.1. Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Kişisel faktörler, örgütsel amaç ve değerlerin benimsenip örgütte uzun yıllar çalışılması açısından son derece büyük bir öneme sahiptir. Bu kapsamda kişisel faktörler başlıkları altında iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve demografik özellikler incelenmiştir.

#### **2.5.1.1. İş Beklentileri**

İşgörenin çalışma amacı bireysel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmektir. Bu bağlamda işgörenin yapacağı işin bu ihtiyaç ve hedefleri gerçekleştirmede bir araç olup olmayacağı konusunda beklentileri bulunmaktadır. İşgören ve örgüt ilişkisinde örgütler, çoğu zaman işgörenler açısından kişisel amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç niteliğindedir. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yetenek ve kapasitesi örgütsel bağlılığa etki etmektedir (Zaccaro ve Dobbins, 1989: 267).

İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulmuş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirleriyle uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu etkilenecektir (Cohen, 1992: 54). Kurum politikaları gereğince işe alım öncesinde yeterince bilgilendirilmeyen bireylerin örgütte çalışmaya başladıktan sonra beklenti uyumsuzluğu nedeniyle hayal kırıklığına uğramaları ve örgütün çalışan devrinden kaynaklanabilecek olası maliyetlere katlanması söz konusu olabilmektedir.

### **2.5.1.2. Psikolojik Sözleşme**

Çalışan ile örgüt arasında temelde iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve biçimsel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir (McDonald ve Makin, 2000: 84). Yazılı olmadığı ve gayri resmi olduğu halde psikolojik sözleşme örgütler için oldukça önemlidir. Çünkü psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir bağlantı bulunmaktadır. Bu bağlamda hem örgütün hem de çalışanın kazançlı çıktığı başarılı bir psikolojik sözleşme, çalışanın işe ve örgüte bağlılığını artıran, yüksek iş tatmini ve verimlilik artışı sağlayan olumlu sonuçları da beraberinde getirecektir.

### **2.5.1.3. Demografik Özellikler**

Bireylerin farklı demografik özellikleri, örgütsel bağlılıkları üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi gibi pek çok demografik özelliğin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bilinmektedir.

#### **2.5.1.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Yaş**

Demografik özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerden biri çalışanın yaşıdır. Yaş değişkeni, genellikle kıdem ile birlikte değerlendirilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 65). Bu iki değişkenin genellikle aynı yönlü bir ilişki içerisinde oldukları söylenebilir.

Yaşın örgütsel bağlılığa olan etkisi net olarak anlaşılmamakla birlikte, demografik özelliklerin nasıl bir etki yaptığını araştıran çalışmalarda da yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır.

Yaş değişkenini örgütsel bağlılıkla birlikte ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990: 173). Bir çalışmada da çalışanların yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkanlarının azaldığı, dolayısıyla çalışanların, üyesi oldukları örgütlere bağlılıklarının arttığı ortaya çıkmıştır (Angle ve Perry, 1981).

Başka bir araştırmada da yaşlı insanların örgüte daha bağlı oldukları belirlenmiştir. Kişi yaşlandıkça iş bulma imkanı azalır ve sahip olduğu örgüte daha çok bağlılık kazanır. Kişi işine devam etmektense bırakmanın daha fazlasına mal olacağını farkettiğinde de, örgüte ve işine daha bağımlı hale gelir (Rowden, 2000).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan bir çalışmada, yaşlı çalışanların genç çalışanlara kıyasla örgütlerine daha fazla bağlılık göstermesinin nedenleri şu şekilde sıralanmıştır (Balay, 2000: 41):

- Bir çalışan örgütünde ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, kariyer yapma imkanları kıdem ile paralellik arz etmektedir.
- Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Buna karşın, yapılan başka bir araştırmada ise genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir (Kırel, 1999).

#### **2.5.1.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet**

Cinsiyetin rgtsel bağlılıkla ilişkisi çok sayıda araştırma ile ortaya konulmuştur. Yapılan birçok araştırmalarda kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı olduklarının saptandığı; iş yaşamının, daha çok ev işleri için yaratılmış olan kadınlara ağır gelmesi nedeniyle kadınlarda işe gelmeme ve işi terk etme olgularına daha sık rastlandığı belirtilmektedir (Eren, 1993: 268). Bununla birlikte, günümüz modern iş yaşamının getirdiği toplumsal ve kültürel yapıdaki yeni anlayış biçimleri, kadınların iş yaşamındaki etkinliklerini ve girişimciliklerini önemli boyutta etkilemiş olup cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tartışmalı bir noktaya getirmiştir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı gerekçe ve nedenler ileri sürerek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler.

Kadın alışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenleri aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür (İnce ve Gl, 2005: 62):

- 1. Kadınların ailesel rollere verdikleri önem:** Kadınların aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere nazaran daha fazla önem vermeleri, örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kadın çalışanlar, örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedirler.
- 2. Kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller:** Kadınlar, işgücüne katılmalarında zaman zaman bir takım engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engeller, kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara pozitif ayırimcılık yapan insan kaynakları politikalarından kaynaklanmaktadır.

Yapılan bazı araştırmalarda ise, kadınların erkeklerden daha fazla örgütsel bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir (Hrebiniak ve Alutto, 1972; Alvi ve Ahmed, 1987; Angle ve Perry, 1981; Wahn, 1998). Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenleri aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 63):

- 1. Kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlıdırlar:** Kadınlar işlerini ve çalıştıkları örgütü çok sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar (Angle ve Perry, 1981: 3-12). Aynı bulgular Hrebiniak ve Alutto (1972: 562) tarafından da ileri sürülmektedir. Ayrıca bu yazarlar, tek başına yaşayan kadınların evli olanlara veya ayrı yaşayanlara kıyasla cazip iş seçeneklerine karşı daha eğilimli olduklarını saptamışlardır.
- 2. Kadın çalışanların karşılaştıkları engeller motivasyonlarını arttırmaktadır:** Kadınlar erkeklere oranla buldukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış, daha fazla zaman ve çaba sarf

etmişlerdir. Bu durum kadınların motivasyonunu arttırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık düzeyinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği konusunda net bir görüş bildirmek güçleşmektedir. Bunun nedeni ise, yapılan araştırmalar neticesinde farklı sonuçlar elde edilmesidir.

#### **2.5.1.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum**

Örgütsel bağlılık ile ilişkisi olduğu iddia edilen diğer bir demografik faktör ise çalışanın medeni halidir. Bu konuda yapılmış araştırmalardan birçoğu, evli çalışanların bekarlara oranla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduklarını göstermektedir. Bunun nedeni olarak, evli bir çalışanın işten ayrılmasının bekar bir çalışana oranla daha maliyetli olması (ailevi ve ekonomik sorumluluklar, çocuk sahibi olma gibi nedenlerle) gösterilmektedir (Chiu ve Catherine, 1999: 485).

Başka bir araştırmada ise, evli veya evlilik sonrası ayrılmış bireylerin, özellikle de kadınların örgütten ayrılmayı bekarlara kıyasla daha maliyetli gördükleri ortaya çıkmıştır (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

Bir araştırmada da, medeni durumun mavi yakalı çalışarlarda önemli bir değişken olduğu ve evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Cohen, 1992).

Yapılan diğer araştırmalarda ise, örgütsel bağlılık düzeyinin çalışanın medeni haline göre değismediği, diğer bir ifade ile, evli ve bekar çalışanlar arasında örgütsel bağlılık düzeyine göre farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır (Özsoy vd., 2004; Sager, 1991).

Medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde net bir görüş bildirmek zorlaşmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütsel bağlılık düzeyinin medeni duruma göre değisip değismediği konusunda net bir fikir yoktur.

#### **2.5.1.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim**

Çalışanların eğitim düzeyi de örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu bir çok araştırmada ortaya konulmuş ve çalışanın eğitim seviyesi arttıa örgütsel bağlılığın azaldığı vurgulanmıştır (Steers, 1977; Angle ve Perry, 1981; Glisson ve Durick, 1988; Shore vd., 1995). Bunun en büyük nedeni olarak, daha iyi eğitim düzeyine sahip olanların daha kolay iş bulabilmeleri ve bunun sonucu olarak da buldukları mevkiye daha az adapte olmaları ile açıklanabilir (Mowday vd., 1979: 224).

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, mesleki kariyerlerini geliştirmeyi ön planda tuttıkları için örgüt çıkarlarını ikinci plana atabilmeleri de mümkündür. Diğer taraftan, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların, buldukları örgüte bağlılıkları ise bir başka örgütte çalışma olanağı bulamama kaygısıyla açıklanmaktadır (Başyigit, 2006: 45).

Buna karşın, yapılan başka bir araştırmada ise örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair bulgular da elde edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990).

#### **2.5.1.3.5. Örgütsel Bağlılık ve Kıdem**

Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri olabilmektedir. Kıdemin yükselmesiyle birlikte bireyin işini ve iş hayatını tanıması ve tecrübe kazanması sonucu beklentilerin daha gerçekçi esaslara dayanması söz konusu olabilmektedir.

Bir çok araştırmada işgörenlerin çalışmaya başladıkları ilk zamanlarda örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu ortaya çıkmıştır (Meyer ve Allen, 1997; Vandenberg ve Self, 1993; Linz, 2004). Bir diğer araştırmada ise, kıdemin örgütsel bağlılık ile ilişkisi olmadığı ortaya çıkmıştır (Thompson ve Van De Ven, 2002).

Yıllarca aynı işte çalışan bir işgören zamanla işini adeta yaşamının bir parçası olarak görmeye başlamakta, giderek örgütle ve işi ile kendini bütünleştirmektedir. Ayrıca, artan çalışma süresi ve buna paralel olarak örgütün çalışana daha geniş imkanlar sunması da bireyin ihtiyacının daha fazla karşılanmasına neden olmaktadır (Özgen vd., 2005: 354).

Kişilerin çalışma süresi arttıkça örgütten elde edilen kazançları da artmaktadır. Çalışma süresi, örgüte ve kişinin kendisine yaptığı bir yatırım olarak düşünüldüğünde; örgütten ayrılma durumunda çalışan, yapılan yatırımla yeni örgütteki alternatifin muhasebesini yapacaktır. Bu durumda çalışanın, yatırımlarının sonuçlarını kaybetmemek için örgütüne daha çok bağlanması beklenmektedir (Cohen, 1992).

Yapılan bir araştırmada iki yıldan daha az süre çalışanlar ile iki yıl ile sekiz yıl arasında çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinde önemli bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, sekiz yıl ve üzerinde bir tecrübeye sahip işgörenlerde ise örgütsel bağlılığın yükseldiği tespit edilmiştir (Gregersen, 1993).

Kıdem ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde, işgörenlerin kıdemi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında genellikle pozitif bir ilişkinin olduğu, başka bir ifadeyle, işgörenlerin kıdemlerinin arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin de yükseldiği görülmektedir. Bu bağlamda, kıdem arttıkça çalışanların o örgüt ile bütünleşmesinin ve örgütün amaçları için çalışmasının daha kolay sağlanabildiği söylenebilir.

Yukarıda açıklanan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve kıdem gibi kişisel özellikler, iş beklentileri ve psikolojik sözleşmenin yanı sıra çalışanın sağlık durumu, ailevi durumu, ekonomik durumu gibi çalışana özgü bir çok değişken de örgütsel bağlılığı etkileyebilir.

### **2.5.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgüt kültürü, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerden oluşmaktadır (Glisson ve Durick, 1988: 67; Northcraft ve Neale, 1990: 472). Bu çalışmada, örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler kapsamında işin niteliği ve önemi, yönetim, ücret düzeyi, örgüt kültürü, ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışması incelenmiştir.

### **2.5.2.1. İşin niteliği ve önemi**

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin niteliği, örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır. Alt düzeydeki çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, üst düzeydeki çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür üst düzeydeki çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Cohen,1992: 539-554).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de iş ile ilgili bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının artırılması söz konusu olabilir (İnce ve Gül, 2005: 71).

### **2.5.2.2. Yönetim**

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, çalışanların örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığını etkilemektedir. Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir. Tepe yönetime duyulan

memnuniyetin de örgütsel bağlılığa etkileri olduğunu belirten birçok çalışmalar bulunmaktadır (Yousef, 2000: 5).

Bazı yöneticiler, çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi başına karar alma yetkisi vermektedir. Bu durumda, kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınan çalışanlarda daha olumlu tutumların ortaya çıkması ve bağlılığın gelişmesi beklenebilir. Çalışana hiçbir sorumluluk verilmeyen ve baskıcı bir yönetim tarzı ise, çalışanların işlerine olan ilgi ve bağlılıklarını azaltabilir (Ince ve Gül, 2005: 73).

Yöneticinin, çalışanın ihtiyaçlarına olan duyarlılığı da örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Çalışan, kendi ihtiyaçlarına duyarlı olmayan bir yöneticinin örgütüne de bağlanabilir. Ancak ihtiyaçlarında tatmin olan kişinin yöneticisine karşı kendisini borçlu hissetmesi, minnettarlık duyması ile örgüte daha çok bağlanacağı da belirtilebilir.

### **2.5.2.3. Ücret düzeyi**

Örgütsel bağlılığı etkileyen en belirgin faktörlerden birisi de ücret düzeyidir. Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000: 68).

Düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar aramaya zorlamaktadır. Bu durumda çalışan, kendini işe bağımlı hissetmemekte ve işte geçici olarak çalışmak zorunda olduğunu düşünmektedir. Buna bağlı olarak da düşük ücretli işlerde işgücü devir oranı genellikle yüksektir (Eren, 1993: 271).

Çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları da o derecede yüksek olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 73).

Özetle, pek çok araştırmada da vurgulandığı gibi, ücretin çalışanların performansları dikkate alınarak adil bir şekilde verilmesinin gerek çalışana gerekse örgütlere bir çok açıdan faydasının olduğu ve bu durumun da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyeceği genel kabul gören bir gerçektir. Ücret açısından tatmin olan çalışan işinde sürekli olarak kalmayı istemenin yanında örgütte daha verimli çalışabilecektir.

#### **2.5.2.4. Örgüt kültürü**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden biri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda örgüt kültürü, insanlara nasıl davranmaları gerektiği konusunda ipucu verir. Bir başka ifadeyle, örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler ve inançlardır (Dinçer, 1998: 347).

Örgütsel bağlılık aynı zamanda çalışanların örgüt kültürünü de benimsemesi anlamını taşımaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne de sahip demektir (İnce ve Gül, 2005: 76). Bu ise, yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmakta ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu

doğurmaktadır. Bu başarılı olduğunda, çalışanlar örgütsel kültürü benimser ve onun bir parçası olurlar (Northcraft ve Neale, 1990: 472).

Örgüt kültürünün olumlu yönleri bireylerde ortak bir kimlik duygusu oluşturmada görülür. Örgüt kültürü ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder. Çalışanlara, olayları değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlamaya; bakış açılarını ve algılarını etkileyerek örgüt ortamında kişilerarası ilişkilerin dengede tutulmasına yardım eder. Fakat örgüt kültürü aynı zamanda değişime karşı yüksek düzeyde direnç göstermeye, bürokrasi ve katılığı özendirerek örgütte dar düşünmeye de yol açabilir (Balay, 2000: 143).

Örgüt kültürünün, çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilediği belirtilebilir. Bu bağlamda, örgüt kültürü, çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya güçlenmesine destek olmaktadır.

#### **2.5.2.5. Ödüller**

Örgütsel ödüller de çalışanların bağlılık düzeylerini etkileyen faktörler arasındadır. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarı, çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Eğer çalışan örgüt tarafından kendisine sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algılsa, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır (Ince ve Gül, 2005: 79). Bu bağlamda, yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir unsur olduğu belirtilebilir (Zahra, 1984: 19).

### **2.5.2.6. Takım çalışması**

Takım çalışması da çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Bir takım içerisinde kararlar ne kadar ortaklaşa alınır, üyelerin örgütsel bağlılığı da o derecede fazla olacaktır. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının sağlanması, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanacaktır. Bu durum da, örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır (Korsgaard vd., 1995: 61).

Takım çalışmasında, üyeler arasındaki ilişkilerin durumu da örgütsel bağlılığı etkileyecektir. Bu konuda yapılan birçok araştırmalar da, iş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir (Leiter ve Maslach, 1988: 297).

### **2.5.2.7. Rol belirsizliği ve çatışması**

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör de rol belirsizliği ve çatışmasıdır. Rol çatışması, çalışanın örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir. Rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri davranışsal olmaktan çok, kendi kabuğuna çekilme ve ilgisiz davranma gibi psikolojik şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu tür durumlarda rol çatışması yoğun olarak yaşanmakta, iş doyumu da buna paralel olarak düşmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 217).

Rol çatışmasının belli ölçüde birey kaynaklı, rol belirsizliğinin ise örgüt kaynaklı olduğunu söylemek mümkündür. Stres kaynağı olarak rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ilişkisinin negatif yönlü olduğu ileri sürülmektedir. Role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesinin koşulu ise, çalışanın açıkça belirlenmiş ve başarılı olduğunda tatmin ve zevk veren görevlerinin varlığı olarak belirtilebilir (İnce ve Gül, 2005: 82).

Bir örgüt içerisinde örgütsel rollerin yerine getirilmesinde, belirsizliğin ve stresin yaşanmaması “örgütsel kabul”, rol belirsizliğinin yaşanması ise “örgütsel uyumsuzluk” olarak değerlendirilmektedir. Bu da neticede örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 558).

Yukarıda açıklanan faktörlerin dışında, çalışma koşulları, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, iş grupları, güvenlik, iş deneyimi, örgütün genel politika ve stratejileri, insan kaynakları uygulamaları, örgütün imajı ve mali durumu gibi faktörler de örgütsel faktörler kapsamında değerlendirilmekte olup, bu faktörlerin de örgütsel bağlılığa etkisi bulunmaktadır.

### **2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör, örgüt dışı faktörlerdir. Bu başlık altında, örgüt dışı faktörlerden profesyonellik ve yeni iş bulma olanaklarına değinilecektir.

#### **2.5.3.1. Yeni iş bulma olanakları**

Bir kişinin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarının varlığıdır. Şüphesiz alternatif iş

olanakları, sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 85).

Örgütsel bağlılık literatüründe, yeni iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Pazardaki sınırlı iş fırsatları algısının, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlandığını, daha az alternatifi olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan çalışanların, örgütlerine olan bağlılığı daha da artmaktadır (Balay, 2000: 67). Bu nedenle, sınırlı iş olanaklarının olduğu ekonomik kriz dönemlerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha da artması beklenebilir.

### **2.5.3.2. Profesyonellik**

Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir. Profesyonelleri, “kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler” olarak tanımlamak mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 84).

Profesyonelliğin çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkardığı da belirtilmektedir. Çünkü hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için mesleğine bağlılık ve örgüte bağlılığın ikisini birden geliştirmeye çalışmak bir ikilem doğurabilmektedir. Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki

bağlılıkları bundan olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir (Gunz ve Gunz, 1994: 802).

Yukarıda açıklanan faktörlerin dışında, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı gibi faktörler de örgüt dışı faktörler kapsamında değerlendirilmekte olup, bu faktörlerin de örgütsel bağlılığa etkisi bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık üzerine etki eden faktörler çok geniş olmakla birlikte literatürde bu konudaki birçok araştırmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmanın ilerleyen bölümünde ise çalışanların işletme sosyal sorumluluklarına ilişkin algılamaları esas alınarak bu algılamaların örgütsel bağlılık üzerine etkisi bir uygulama ile irdelenecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞANLARIN İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUKLARINA İLİŞKİN ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA (AZERBAYCAN'DA BİR UYGULAMA)

#### 3.1. Çalışanların İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Literatür Taraması

İşletmelerin sosyal sorumluluklarının ölçülmesinde tek doğru yöntem yoktur. İşletmelerin sosyal sorumluluklarının finansal performansa etkileri, çalışanların motivasyonlarına etkileri, işletme öğrencileri tarafından algılanmaları ve tüketici satınalma kararlarına etkileri gibi çok farklı açılardan uygulamalı araştırmaların gerçekleştirilmiş olması konuyla ilgili ölçümün çok yönlülüğünü ortaya koymaktadır (Torlak, 2007: 86).

Nurn ve Tan (2010), yaptıkları kavramsal çalışmada, işletmelerin sosyal sorumluluklarının imaj, örgütsel bağlılık, öğrenme gibi soyut yararları ortaya çıkardığını; bu soyut yararların da nitelikli çalışanların işe cezb edilmesi, işgücü devir oranının azalması, verimlilik artışı ve maliyetlerin azalması gibi somut yararları ortaya çıkaracağını ileri sürmektedirler. Söz konusu çalışmada işletmelerin sosyal sorumluluklarının soyut anlamda örgütsel bağlılık üzerine, somut anlamda da işgücü devir oranı üzerine etkili olduğu belirtilmektedir.

Brammer, Millington ve Rayton (2005), yaptıkları çalışmada işletmenin sosyal sorumluluklarını, işletmenin gönüllü sorumluluklarını da içeren, dış sosyal sorumluluklar açısından ele almış ve işletmenin dış sosyal sorumluluklarının örgütsel bağlılık üzerine, en az iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerine etkisi kadar, önemli düzeyde olumlu yönde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Söz konusu çalışmada kurumsal gönüllü faaliyetler ile kurumsal itibar arasında pozitif bir ilişki olduğu da belirtilmekte ve sosyal kimlik teorisinden hareketle çalışanların, pozitif itibarı olan kurumlarla özdeşleşmekten dolayı gurur duyacağı ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık ile çalışanların kurumsal gönüllü sorumluluk algılamaları arasında pozitif bir ilişki olduğundan bahsedilebilir.

Türker (2006), yaptığı çalışmada çeşitli çıkar gruplarına yönelik sosyal sorumluluk çerçevesinde çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisini incelemiş ve “sosyal ve sosyal olmayan paydaşlara”, “çalışanlara” ve “müşterilere” yönelik sosyal sorumluluk algılamaları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır.

Stawiski, Deal ve Gentry (2010), çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları üzerine yaptıkları derleme çalışmasında, kurumlarının sosyal sorumluluklarını yüksek olarak algılayan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğunu ileri sürmektedirler. Ayrıca söz konusu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin cinsiyete göre değiştiği, bu ilişkinin erkeklere kıyasla bayan çalışanlarda daha kuvvetli olduğu belirtilmektedir. Özellikle bayan çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırmak isteyen kurumlar için sosyal sorumlulukları yerine getirmenin daha da önemli olabileceği belirtilmektedir. Başka bir çalışmada da, bayan çalışanların gönüllü sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılıkları üzerine daha çok etkili olduğu tespit edilmiştir (Peterson, 2004).

Özdemir (2007), OPET firması çalışanları üzerine yaptığı çalışmada dört kurumsal sosyal sorumluluk boyutları içerisinde ekonomik, yasal ve gönüllü sorumluluk algılamalarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı düzeyde olumlu yönde etkili olduğunu tespit etmiştir. Söz konusu çalışmada çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine en çok etkiye sahip olan sorumluluk boyutunun gönüllü sorumluluk algılamalarının olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılığa olan etkisinde kurumlarının gerçekleştirdikleri gönüllü sorumluluk uygulamalarının büyük bir rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların bilhassa duygusal bağlılıklarının artırılmasında işletmelerin gönüllü olarak bir takım sosyal girişimlerde bulunmalarının etkili olabileceği belirtilebilir.

Yukarıda bahsedilen çalışmalarda değişik boyutlarla incelenen işletmelerin sosyal sorumluluklarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine etkili oldukları görülmektedir. Bu çalışmada işletmelerin sosyal sorumlulukları ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklar olmak üzere dört boyutlu yaklaşım ile ele alınacak ve söz konusu sosyal sorumluluk algılamalarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi araştırılacaktır.

Bu çalışmada temel alınan dört boyutlu sosyal sorumluluk modeli paydaş yaklaşımını temsil etmektedir. Dört boyuttan oluşan kurumsal sosyal sorumluluğun her bir boyutunun farklı paydaş gruplarını farklı biçimde etkilediği belirtilebilir (Carroll ve Buchholtz, 2006: 40).

**Tablo 3.1. Paydaşların Bakış Açısıyla İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları**

KSS Bileşeni	Hitap Eden ve Başlıca Etkilenen Paydaş Grubu				
	Sahipkarlar	Tüketiciler	Çalışanlar	Toplum	Diğerleri
Ekonomik	1	4	2	3	5
Yasal	3	2	1	4	5
Ahlaki	3	1	2	4	5
Gönüllü	3	4	2	1	5

Kaynak: Carroll ve Buchholtz, 2006: 41.

Tablo 3.1.'de her bir satır üzere 1'den 5'e kadar öncelik sırasını belirten rakamlar sadece tasvir niteliğinde olup, çeşitli paydaş gruplarının nasıl etkilendiğini göstermektedir. Buna göre, ekonomik sorumluluklar en çok sahipkarları/hissedarları ve çalışanları etkilemektedir. Çünkü işletmenin finansal açıdan başarılı olmaması öncelikle sahipkarları ve çalışanları doğrudan etkileyecektir. Yasal sorumluluklar kuşkusuz sahipkarlar açısından çok önemli olmakla birlikte günümüzde işletmelere karşı dava, suçlama tehlikelerinin genellikle çalışanlar ve tüketiciler tarafından olduğu görülmektedir. Ahlaki sorumlulukların tüm paydaş gruplarını etkilemekle birlikte tüketiciler ve çalışanları göreceli olarak daha çok kapsadığı ve etkilediği belirtebilir. Gönüllü sorumluluklar en çok toplumu etkilemektedir. Gönüllü sorumlulukların ikinci sırada ise çalışanları daha çok etkilediği belirtilebilir. Çünkü bu konuda yapılan çalışmalarda işletmenin gönüllü sorumlulukları yerine getirmesinin çalışanlarının moralini ve örgüte bağlılıklarını önemli düzeyde etkilediği belirtilmektedir (Carroll ve Buchholtz, 2006: 40; Özdemir, 2007: 154).

Çalışanların işletmelerin sosyal sorumluluklarına ilişkin algılamalarının örgütsel bağlılıklarına etkisi ülkelere göre değişkenlik arz edebilir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde işletmelerin sosyal sorumlulukları daha çok gönüllü sorumluluklar ile ilişkilendirilmektedir. Başka bir ifadeyle, gelişmekte olan ülkelerde, işletmelerin sosyal sorumlulukları genellikle işletmelerin eğitim, sağlık, çevre gibi toplumsal alanlara destek sağlaması olarak algılanmaktadır (Visser, 2008). Başka bir çalışmada, dört boyutlu sosyal sorumluluk modelindeki tüm sorumluluk boyutlarının Avrupa ülkelerindeki işletmeler için de önemli rol oynadığı, ancak söz konusu sorumluluk boyutlarının farklı değerleri içerdiği ve ayrıca birbirleriyle bağlantılarının da farklı biçimde olduğu belirtilmektedir (Crane ve Matten, 2007: 51'den aktaran Visser, 2008: 488). ABD ile Fransa ve Almanya'da yaşayan tüketiciler arasında karşılaştırmalı olarak yapılan bir çalışmada, ABD'deki tüketicilerin işletmelerin ekonomik sorumluluklarını, Fransa ve Almanya'daki tüketicilerin ise işletmelerin yasal ve ahlaki sorumluluklarını yerine getirmelerinin daha önemli ve öncelikli olarak algıladıkları tespit edilmiştir (Maignan, 2001).

Bu çalışmanın uygulama kısmının Azerbaycan'da gerçekleştirilecek olması bu bağlamda farklı bir hususiyet arz etmektedir. Çünkü uzun bir süre sosyalizm sisteminde yaşamış ve 1990'lı yıllardan sonra kapitalizm sistemine geçiş yapmış Azerbaycan ekonomisi için ve bu ülkedeki işletmeler için sosyal sorumluluk kavramı yeni ve gelişmekte olan bir kavramdır. Ayrıca bu çalışmanın ikinci temel kavramı olan örgütsel bağlılık kavramı da Azerbaycan işletmeleri özelinde araştırılması gereken ikinci bir husus olarak değerlendirilebilir. Sosyalizmden kapitalizme geçiş ile bir bağlamda çalıştıkları yeri kendi yeri gibi görmekten uzaklaşan işletme çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının işletmelerin sosyal sorumlulukları tarafından nasıl etkilendiğinin araştırılması zannımca bu bağlamda faydalı olacaktır.

### 3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların işletme sosyal sorumluluklarına ilişkin ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek ve eğer varsa söz konusu dört sosyal sorumluluk algılamalarından en çok hangisinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğunu tespit etmektir. Dolayısıyla genel anlamda bu çalışmanın amacı, kurumsal sosyal sorumluluk kavramını işletmelerin en önemli sosyal paydaşlarından birisi olan çalışanlar kapsamında ele alarak kurumsal sosyal sorumluluk kavramına değişik bir bakış açısı getirmek ve bu kavramın önemine farklı bir yönden vurgu yapmaktır. Bu araştırmanın özellikle çalışanlar kapsamında ele alınmasının bir nedeni de, işletmelerin faaliyetleri ve uygulamaları açısından en yakın gözlemcilerin bilhassa çalışanlarının olmasıdır.

Araştırma, öncelikli olarak kurum içi sosyal paydaş olan çalışanların işletmelerinin sosyal sorumluluklarına ilişkin algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yapılmış yukarıda bahsedilen az sayıda çalışmaya katkıda bulunması açısından önem kazanmaktadır.

Araştırmanın diğer bir önemi Azerbaycan'da bu konuda yapılmış ilk çalışma olmasıdır.

Bu araştırma aynı zamanda işletmelerin sosyal sorumlulukları kavramını çalışanlar kapsamında ele alarak şirket üst yönetimine sosyal sorumluluk uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi hakkında bilgi sağlaması açısından da önemlidir. Araştırmada, çalışanların işletmelerin sosyal sorumluluk algılamalarının iş tatmini, örgütsel özdeşleşme gibi faktörler üzerine

değil de özellikle örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemeye çalışılmasının bir önemli nedeni de, araştırmanın yapıldığı dönemde aşağıda bahsedilen araştırma kapsamındaki şirketin çalışanlarında işgücü devir oranının yüksek olmasıdır.

### **3.3. Azersun Holding ve Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

1991 yılında Azerbaycan'da faaliyete başlayan Azersun Holding gıda üretimi, perakende satış, tarım, ambalaj ve kağıt sanayi alanlarında faaliyet gösteren, ülkenin en öncü şirketlerinden biridir. Gıda sektöründe Azerbaycan'ın üretici ve ihracatçı ülke haline gelmesinde büyük rol oynayan Azersun Holding, bünyesinde faaliyet gösteren fabrikaların güçlü üretim potansiyeli ile birlikte geniş ihracat ağına sahiptir.

#### ***Azersun'un misyonu;***

- Güvenilir ve örnek alınan uluslararası ticari ürün ve hizmet sunmak,
- Hissedarlarına temin ettiği değeri istikrarlı bir biçimde artırmak,
- Çalışanlarını geliştiren ve çalışanları ile gelişen bir kurum olmak,
- Toplumla kattığı değeri sürekli artırmak ve faaliyetlerinde ekolojik dengeyi ön planda tutmak,
- Faaliyetlerini toplam kalite yönetimi çerçevesinde yürütürken insan sağlığını ön planda tutmaktır.

#### ***Azersun'un vizyonu;***

Faaliyet gösterdiği coğrafyada müşteri beklentilerini aşan en iyi ürün ve hizmetleri sunarak, gelişmiş işgücü ve teknolojik altyapısı ile artı değer katmaya odaklanmış, sosyal ve ekolojik sorumluluğu taşıyan, farklılıklara ve düşünceye değer vermesiyle tanınan saygın, güvenilir ve adaletli bir kurum olmaktır.

Azersun Holding, başkent Bakü'deki ve Azerbaycan'ın bölgelerindeki müesseselerinde çalışan yaklaşık 5500 çalışanı ile Azerbaycan'ın en büyük ölçekli holding şirketler grubuna sahiptir. Şirket bünyesinde yer alan, Azerbaycan'ın farklı bölgelerine yayılmış müesseseler arasında çay, yağ, şeker, konserve, karton fabrikalarının ülkenin bölgesel ekonomik kalkınmasına önemli düzeyde destek sağladığı belirtilebilir. Özellikle az gelişmiş bölge olan İmişli ilinde kurulan, yaklaşık 1000 çalışana sahip şeker fabrikasının önemli bir istihdam oluşturmakla birlikte bölgenin yapısını değiştirdiği, refah düzeyine ve gelişimine önemli katkı sağladığı belirtilebilir.

Azersun Holding, gıda sektörüne yaptığı yatırımlar ve özverili çalışmalarıyla, Azerbaycan'da insanların yerli üretime güvenlerini temin ederek ülkede ciddi bir dönüşüm sağlamıştır. Nitekim başta çay, yağ, konserve olmakla, gıda ürünleri üzerine Azerbaycan'da yapılan araştırmalarda, özellikle 2000'li yıllardan sonra yerli markalı ürünlerin tüketiminin arttığı müşahede edilmiştir.

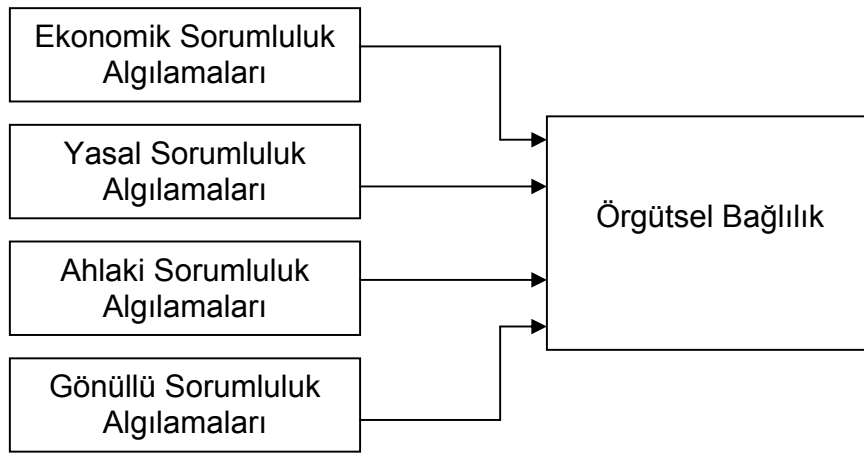
Azersun'un, ürünlerine yönelik, ülkenin her yerinden ücretsiz telefon hattı ile aranabilen "şikayet merkezi" tesis etmesi ve bu konuda diğer işletmelere öncü olması, şirketin tüketicilere karşı sorumlulukları kapsamında önemli bir husus olarak belirtilebilir. Ayrıca Azersun'un kimsesizlere, yaşlılara, şehit ailelerine vb. muhtaç kesimlere çeşitli yardım ve destekler sağlamakla birlikte eğitim, sağlık, spor, kültür ve sanat alanlarına destek sağladığı basında da sık yer almaktadır. Bu bağlamda örneğin, Azersun'un spor alanında Karabağ futbol kulübüne sponsorluk ederek destek sağlaması, Karabağ futbol takımının son dönemlerdeki başarısı ile de birlikte, şirketin kurumsal itibarına ve gönüllü sorumluluklarına ilişkin algılamalara olumlu katkı yaptığı da belirtilebilir.

Aşağıda, Azersun Holding'in sosyal sorumluluk uygulamaları ile ilgili genel bir fikir vermesi açısından, şirketin resmi internet sayfasından yapılan alıntı ile, 2009 yılında yapmış olduğu sosyal sorumluluk uygulamalarından bazıları belirtilmiştir ([http://www.azersun.com.tr/tr\\_sosialm.asp](http://www.azersun.com.tr/tr_sosialm.asp)).

- "Azersun Holding" Haydar Aliyev'in hakimiyete geçmesinin 40. yılına ithafen tören düzenledi  
10 Temmuz 2009
- Şuşa Musikili Dram Tiyatrosu sezonu 'Güzelleri Nasıl Kaçırırlar?' komedisiyle kapattı  
25 Haziran 2009
- Ramil Gasimov'un "vatanseverlik" şarkılarından oluşan albümü için tanıtım töreni düzenlendi  
16 Haziran 2009
- "Azersun Holding" "1 Haziran Dünya Çocuk Hakları Günü" münasebeti ile şenlik programı düzenledi  
1 Haziran 2009
- Dahi yönetici ve büyük insan H.Aliyev'in aziz hatırası, "Azersun Holding" tarafından büyük bir içtenlikle anıldı  
9 Mayıs 2009
- Azersun Holding 9 Mayıs Zafer Günü nedeniyle savaş'a katılanlarla biraraya geldi  
9 Mayıs 2009
- Şuşa Devlet Musikili Dram Tiyatrosu "Kalbimin Penceresi Şuşa" isimli program düzenledi  
7 Mayıs 2009
- Güvenli çalışma her insanın hakkıdır  
28 Nisan 2009
- Lider TV-de yayımlanan "Muğam festivalinin günlüğü" programı "Azersun"un sponsorluğuyla gerçekleştirildi  
23 Mart 2009
- Hocalı faciasının yıldönümü ile ilgili olarak Azersun Holding'de anma töreni yapıldı  
26 Şubat 2009
- Sosyal Sorumluluk projesi çerçevesinde Azersun Holding öğrenciler ve çocuklar için yeni bir faaliyet gerçekleştirdi  
10 Şubat 2009
- Azersun Holding 20 Ocak şehitlerinin aziz hatırasını derin üzüntü ve saygı ile andı  
20 Ocak 2009
- Küçükleri tebessüm ettiren Azersun Holding geleneklerine yeni yılda da sadık kaldı  
30 Aralık 2008

### 3.4. Araştırmanın Modeli

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Azersun Holding çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ve örgütsel bağlılık düzeyleri incelenerek söz konusu değişkenler arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, bağımsız değişkenleri ise çalışanların ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluk algılamalarıdır. Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen araştırma modeli aşağıdaki şekilde görülmektedir.



**Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli**

Çalışmanın ilk bölümünde işletmelerin söz konusu ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumlulukları detaylı olarak açıklanmış olmakla birlikte bu araştırmada temel olarak aşağıdaki şekilde ele alınmıştır.

Ekonomik sorumluluk algılamaları, çalışanların kurumlarının toplumun gereksinim duyduğu ve istediği mal ve/veya hizmetleri üretmek ve temin etmek için kaynaklarını uzun vadede verimli bir biçimde kullanması ve ürettiklerini karlı bir biçimde satması ve güçlü rekabetçi konumunu devam ettirmesine ilişkin algılamaları olarak araştırılmıştır.

Yasal sorumluluk algılamaları, çalışanların kurumlarının faaliyetlerini yasalar ve düzenlemeler çerçevesinde sürdürmesine ilişkin algılamaları olarak araştırılmıştır.

Ahlaki sorumluluk algılamaları, çalışanların kurumlarının toplumsal beklentilere uygun bir şekilde faaliyette bulunması, müşterilerinin memnuniyetine önem vermesi, çalışanlarının haklarını gözetmesi, onlara destek sağlaması ve ürünleri hakkında tüketicilere doğru bilgi sunmasına ilişkin algılamaları olarak araştırılmıştır.

Gönüllü sorumluluk algılamaları, çalışanların kurumlarının içinde bulunduğu yerel topluluğa katkıda bulunması, yaşam kalitesini arttırması ve bu konudaki toplumsal beklentilere cevap vermesine ilişkin algılamaları olarak araştırılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde detaylı olarak açıklanan örgütsel bağlılık kavramı ise bu araştırmada temel olarak “çalışanların kurumlarında çalışmaya devam etme isteği” olarak araştırılmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri

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

H<sub>1</sub>: Çalışanların kurumsal ekonomik sorumluluk algılamaları örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir.

H<sub>2</sub>: Çalışanların kurumsal yasal sorumluluk algılamaları örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir.

H<sub>3</sub>: Çalışanların kurumsal ahlaki sorumluluk algılamaları örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir.

H<sub>4</sub>: Çalışanların kurumsal gönüllü sorumluluk algılamaları örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir.

H<sub>5</sub>: Çalışanların kurumsal gönüllü sorumluluk algılamaları kurumsal ekonomik, yasal ve ahlaki sorumluluk algılamalarına kıyasla örgütsel bağlılıkları üzerinde daha çok etkilidir.

### 3.6. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın anakütlesini araştırma kapsamındaki şirketin beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada herhangi bir örneklem yöntemi kullanılmayarak merkezdeki tüm beyaz yakalı çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Uygulamada firma merkezindeki tüm birimler araştırmacı tarafından ziyaret edilerek çalışanlara anketler dağıtılmış (toplam 250 anket) ve belirli bir

süre sonra tekrar ziyaret edilerek anketler toplanmıştır. Geri dönen geçerli anket sayı 215 olmuştur. Anket uygulaması 26-28 Nisan 2010 tarihleri arasında şirketin Bakü'deki merkez birimlerinde yapılmıştır.

### **3.7. Araştırmanın Veri Toplama Aracı**

Araştırma ile ilgili verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların işletme sosyal sorumluluk algılamalarını değerlendirmeye yönelik, ikinci bölümde ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ve demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almıştır.

Araştırmada, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarını değerlendirmek amacıyla kullanılan ölçek, Maignan (2001), Özdemir (2007) tarafından geliştirilmiş ölçekler temel alınarak araştırmacı tarafından uyarlanmıştır. Ölçek kurumsal sosyal sorumluluğun dört boyutuna (ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü) ilişkin algılamaları toplam 17 ifade ile değerlendirmektedir. Ankette (Ek 1.) yer alan 1, 2, 3, 4 ve 5 no.lu sorular çalışanların ekonomik sorumluluk algılamalarını; 6, 7, 8 ve 9 no.lu sorular yasal sorumluluk algılamalarını; 10, 11, 12, 13 ve 14 no.lu sorular ahlaki sorumluluk algılamalarını; 15, 16 ve 17 no.lu sorular ise gönüllü sorumluluk algılamalarını değerlendirmek için kullanılmıştır.

Araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini değerlendirmek amacıyla kullanılan ölçek ise, Mowday, Steers ve Porter (1979), Türker (2006) tarafından geliştirilmiş ölçekler temel alınarak araştırmacı tarafından uyarlanmıştır. Ölçek toplam 8 ifade içermekte olup ölçekten çalışanların örgütsel bağlılıklarına ilişkin genel bir puan elde edilmektedir. Bu bağlamda ankette yer

alan 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 ve 25 no.lu sorular çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini değerlendirmek için kullanılmıştır.

Her iki ölçekte yer alan ifadelere verilen cevaplar 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler “Kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 5, “Kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. (Anketteki örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ve negatif düşünce içeren 22 ve 25 no.lu sorular ters kodlanmak suretiyle analize dahil edilmiştir.) Ölçekten alınan puanın yüksekliği çalışanın ilgili boyuta ilişkin algılamasının olumlu yönde olduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu ifade etmektedir.

Kullanılan soru tipinin seçiminde cevaplayıcıların kullanımını kolaylaştırması, karşılaştırmaya olanak vermesi, anlaşılır olması ve anketin güvenilirliğini artırması nedeniyle kapalı uçlu sorulara yer verilmiştir. Ankette yer alan soruların cevaplayıcılar tarafından anlaşılır olmasına büyük özen gösterilmiştir. Ayrıca çalışanların anketteki soruları rahat ve gerçekçi yanıtlamaları için demografik özelliklere ilişkin sorular da çalışanların kimliğini belli etmeyecek şekilde hazırlanmıştır.

Toplanan veriler SPSS 17 istatistik programı yardımıyla analiz edilmiştir. Demografik verileri değerlendirmek için Frekans dağılımlarından; ölçek sonuçlarını değerlendirirken Ortalama ve Standart Sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Ölçek sonuçlarının çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak için Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır. Varyans analizinde farklılıkların hangi kategoriler arasında ortaya çıktığını, bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Post Hoc testlerden Tukey HSD testinden yararlanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi saptamak, diğer bir ifadeyle, çalışanların işletme sosyal sorumluluklarına ilişkin ekonomik, yasal, ahlaki ve

gönüllü sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemek için Regresyon ve Korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Araştırma öncesinde araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi için bir ön test (n=25) gerçekleştirilmiş ve yapılan güvenilirlik analizi sonucunda kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel bağlılık ölçekleri için Cronbach Alpha değerleri, sırasıyla 0,913 ve 0,793 olarak bulunmuştur. Söz konusu Cronbach Alpha değerlerinin 1'e yakın bir değer olması nedeniyle anketin güvenilirliğine ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

### **3.8. Araştırmanın Kapsamı ve Varsayımları**

Araştırma için Azerbaycan'da ağırlıklı olarak gıda sektöründe faaliyet gösteren en büyük şirketler grubundan biri olan Azersun Holding seçilmiştir. Araştırmanın vaka analizi olması ve tek bir firma üzerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle sonuçların genellenemeyecek olması araştırmanın önemli bir kısıtı olarak değerlendirilebilir.

Araştırma, araştırma kapsamındaki şirketin sadece beyaz yakalı çalışanlarını (ofis personellerini) kapsamıştır. Araştırma kapsamına tepe yönetim (yönetim kurulu başkanı ve yönetim kurulu üyeleri) yanlı yanıt verebileceği düşüncesiyle; mavi yakalı çalışanlar (imalat işçileri) ise anketteki soruların tam anlaşılamayacağı, dolayısıyla sağlıklı değerlendirme alınamayacağı düşüncesiyle dahil edilmemiştir.

Araştırmaya katılan tüm çalışanların ankette yer alan sorulara içten ve gerçekçi yanıtlar verdiği varsayılmıştır.

### 3.9. Bulgular ve Değerlendirme

#### 3.9.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.2.) çalışanların önemli bir kısmının (%76,7) erkeklerden, az bir kısmının ise (%23,3) kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 3.2. Cinsiyete Göre Dağılım**

	Frekans	%
Erkek	165	76,7
Kadın	50	23,3
<b>Toplam</b>	<b>215</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.3.) çalışanların yaklaşık yarısının (%52,1) 29 yaş ve altı yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. 30 ile 39 yaş grubu arasında yer alan çalışanların ise örneklem içindeki payı %35,8 olmuştur. Diğer yaş grupları (40-49 yaş; 50-59 yaş; 60 yaş ve üzeri) arasında yer alan çalışanların örneklem içindeki payları ise Tablo 3.3.'den de görüldüğü gibi oldukça düşük olmuştur.

**Tablo 3.3. Yaş Gruplarına Göre Dağılım**

	Frekans	%
29 yaş ve altı	112	52,1
30-39 yaş	77	35,8
40-49 yaş	11	5,1
50-59 yaş	12	5,6
60 yaş ve üzeri	3	1,4
<b>Toplam</b>	<b>215</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.4.) çalışanların yarısından fazlasının (%56,3) üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Lisans üstü (master veya doktora) eğitime sahip çalışanların ise örneklem içindeki payı %31,6 olmuştur. Meslek Yüksek Okulu ve Lise mezunu çalışanların örneklem içindeki payları ise sırasıyla %7,4 ve %4,7 olmakla oldukça düşük olmuştur.

**Tablo 3.4. Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım**

	Frekans	%
Lise	10	4,7
Meslek Yüksek Okulu	16	7,4
Lisans	121	56,3
Lisans üstü (master veya doktora)	68	31,6
<b>Toplam</b>	<b>215</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların şirkette çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.5.) kıdemi 5 yıl ve üzeri olan çalışanların örneklem içindeki payının toplam %42,8 olduğu görülmektedir. Şirkette çalışma süreleri 2 ile 4 yıl arası olan çalışanlar ile, şirkette çalışma süreleri 1 yıl ve daha az olan çalışanların örneklem içindeki payları ise sırasıyla %34,4 ve %22,8 olmuştur.

**Tablo 3.5. Şirkette Çalışma Süresine Göre Dağılım**

	Frekans	%
1 yıl ve daha az	49	22,8
2-4 yıl	74	34,4
5-7 yıl	43	20,0
8-10 yıl	23	10,7
11 yıl ve daha çok	26	12,1
<b>Toplam</b>	<b>215</b>	<b>100</b>

### 3.9.2. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarına İlişkin Bulgular

Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarına ilişkin elde edilen genel ortalama puan incelendiğinde (3,93) çalışanların kurumlarını kurumsal sosyal sorumluluk alanında genel olarak olumlu değerlendirdiği görülmektedir. Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarına ilişkin elde edilen ortalama puanlar incelendiğinde (Tablo 3.6.) çalışanların kurumlarını söz konusu dört sosyal sorumluluk alanında olumlu olarak değerlendirdiği; başka bir ifadeyle, kurumlarının bu alanlarda sergilediği faaliyetleri yeterli düzeyde buldukları görülmektedir. Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk alanları içerisinde en fazla gönüllü sorumluluk alanında kurumlarını yüksek değerlendirdikleri (4,14) görülmektedir. Buna göre çalışanlar, kurumlarının gönüllü sorumluluklarını diğer sosyal sorumluluk alanlarına kıyasla daha çok yerine getirdiğini düşünmektedirler. Gönüllü sorumluluğu sırasıyla ahlaki (3,98), ekonomik (3,89) ve yasal (3,76) sorumluluk alanları izlemektedir. Bu alanlar içerisinde göreceli olarak en düşük değerlendirilen sosyal sorumluluk alanı ise yasal sorumluluk olmuştur. Bu durum, anket uygulaması sonrası bazı şirket çalışanları ile yapılan yüz yüze görüşmelerden hareketle, çalışanların bazılarının kurumlarının bir takım yasal boşluklardan kendi lehlerine yararlanma veya yasal boşluklar söz konusu olduğu durumlarda işletmenin sosyal sorumluluklarından uzaklaşması algısı ile izah edilebilir.

**Tablo 3.6. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları**

	Ortalama	Standart Sapma
Ekonomik Sorumluluk	3,89	0,67
Yasal Sorumluluk	3,76	0,88
Ahlaki Sorumluluk	3,98	0,69
Gönüllü Sorumluluk	4,14	0,76
<b>Toplam</b>	<b>3,93</b>	<b>0,64</b>

Çalışanların kurumlarının *ekonomik* sorumluluklarına ilişkin algılamalarının demografik değişkenlere göre farklılıkları incelendiğinde (Tablo 3.7.) çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve şirkette çalışma sürelerine göre söz konusu algılamalarının anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir. Bununla birlikte, istatiksel olarak anlamlı olmasa da, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre, 30-39 yaş grubunda yer alan çalışanların diğer yaş gruplarında yer alanlara göre kurumlarının ekonomik sorumluluklarını göreceli olarak daha olumlu algıladıkları; lisans üstü eğitim düzeyine sahip çalışanların lisans, meslek yüksek okulu ve lise mezunlarına göre, kıdemi 1 yıl ve daha az olan çalışanların kıdemi daha fazla olan çalışanlara göre kurumlarının ekonomik sorumluluklarını göreceli olarak daha düşük algıladıkları görülmektedir.

**Tablo 3.7. Çalışanların Kurumlarının *Ekonomik* Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları**

		Ortalama	Standart Sapma	F	p
Cinsiyet	Erkek	3,91	0,68	0,390	0,530
	Kadın	3,84	0,62		
Yaş	29 yaş ve altı	3,88	0,71	0,258	0,905
	30-39 yaş	3,94	0,62		
	40-49 yaş	3,89	0,63		
	50-59 yaş	3,74	0,70		
	60 yaş ve üzeri	3,87	0,50		
Eğitim	Lise	3,84	0,74	1,737	0,161
	Meslek yüksek okulu	4,18	0,79		
	Lisans	3,92	0,70		
	Lisans üstü	3,78	0,56		
Kıdem	1 yıl ve daha az	3,81	0,80	0,587	0,673
	2-4 yıl	3,90	0,68		
	5-7 yıl	4,02	0,51		
	8-10 yıl	3,84	0,61		
	11 yıl ve daha çok	3,86	0,69		

Çalışanların kurumlarının *yasal* sorumluluklarına ilişkin algılamalarının demografik değişkenlere göre farklılıkları incelendiğinde (Tablo 3.8.) sadece çalışanların eğitim düzeylerinin söz konusu algılamaları üzerinde anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre, meslek yüksek okulu mezunu çalışanlar ile lisans üstü eğitim düzeyine sahip çalışanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu (Tablo 3.9.) görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, meslek yüksek okulu mezunu çalışanların lisans üstü eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre kurumlarının yasal sorumluluklarına ilişkin algılamalarının daha olumlu olduğu görülmektedir. Öte yandan istatistiksel olarak anlamlı olmasa da, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre, 50 yaş ve üzeri çalışanların 50 yaştan aşağı çalışanlara göre, kıdemi 4 yıl ve daha az olan çalışanların kıdemi daha fazla olan çalışanlara göre kurumlarının yasal sorumluluklarını göreceli olarak daha olumlu algıladıkları görülmektedir.

**Tablo 3.8. Çalışanların Kurumlarının Yasal Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları**

		Ortalama	Standart Sapma	F	p
Cinsiyet	Erkek	3,78	0,90	0,162	0,688
	Kadın	3,72	0,80		
Yaş	29 yaş ve altı	3,79	0,93	0,171	0,953
	30-39 yaş	3,70	0,82		
	40-49 yaş	3,80	1,00		
	50-59 yaş	3,88	0,77		
	60 yaş ve üzeri	3,83	0,63		
Eğitim	Lise	3,88	0,97	5,296	0,002*
	Meslek yüksek okulu	4,37	0,85		
	Lisans	3,82	0,85		
	Lisans üstü	3,49	0,83		
Kıdem	1 yıl ve daha az	3,83	0,85	0,988	0,415
	2-4 yıl	3,86	0,90		
	5-7 yıl	3,55	0,90		
	8-10 yıl	3,81	0,66		
	11 yıl ve daha çok	3,67	0,97		

\*p<0,01

**Tablo 3.9. Çalışanların Kurumlarının Yasa/ Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılıkları**

(I) Eğitim düzeyi	(J) Eğitim düzeyi	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Lise	Meslek yüksek okulu	-.495	.343	.474
	Lisans	.051	.280	.998
	Lisans üstü	.384	.288	.544
Meslek yüksek okulu	Lise	.495	.343	.474
	Lisans	.545	.226	.078
	Lisans üstü	<b>.878*</b>	.236	.001
Lisans	Lise	-.051	.280	.998
	Meslek yüksek okulu	-.545	.226	.078
	Lisans üstü	.333	.129	.051
Lisans üstü	Lise	-.384	.288	.544
	Meslek yüksek okulu	<b>-.878*</b>	.236	.001
	Lisans	-.333	.129	.051

\*p<0,05

Çalışanların kurumlarının *ahlaki* sorumluluklarına ilişkin algılamalarının demografik değişkenlere göre farklılıkları incelendiğinde (Tablo 3.10.) sadece çalışanların eğitim düzeylerinin söz konusu algılamaları üzerinde anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre, meslek yüksek okulu mezunu çalışanlar ile lisans ve lisans üstü eğitim düzeyine sahip çalışanlar arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu (Tablo 3.11.) görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, meslek yüksek okulu mezunu çalışanların lisans ve lisans üstü eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre kurumlarının ahlaki sorumluluklarına ilişkin algılamalarının daha olumlu olduğu görülmektedir. Öte yandan istatistiksel olarak anlamlı olmasa da, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre, kıdemi 2 ile 4 yıl arası olan çalışanların diğer kıdem gruplarında yer alan çalışanlara göre kurumlarının ahlaki sorumluluklarını göreceli olarak daha olumlu algıladıkları;

30-39 yaş grubunda yer alan çalışanların ise diğer yaş gruplarında yer alanlara göre kurumlarının ahlaki sorumluluklarını göreceli olarak daha düşük algıladıkları görülmektedir.

**Tablo 3.10. Çalışanların Kurumlarının *Ahlaki* Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları**

		Ortalama	Standart Sapma	F	p
Cinsiyet	Erkek	4,00	0,71	0,314	0,576
	Kadın	3,94	0,61		
Yaş	29 yaş ve altı	4,01	0,73	0,576	0,680
	30-39 yaş	3,91	0,62		
	40-49 yaş	4,08	0,85		
	50-59 yaş	4,02	0,57		
	60 yaş ve üzeri	4,40	0,87		
Eğitim	Lise	3,94	0,82	4,469	0,005*
	Meslek yüksek okulu	4,50	0,62		
	Lisans	4,01	0,67		
	Lisans üstü	3,83	0,66		
Kıdem	1 yıl ve daha az	3,98	0,71	0,252	0,908
	2-4 yıl	4,04	0,71		
	5-7 yıl	3,93	0,67		
	8-10 yıl	3,98	0,50		
	11 yıl ve daha çok	3,92	0,76		

\*p<0,01

**Tablo 3.11. Çalışanların Kurumlarının *Ahlaki* Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılıkları**

(I) Eğitim düzeyi	(J) Eğitim düzeyi	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Lise	Meslek yüksek okulu	-.560	.270	.165
	Lisans	-.067	.220	.990
	Lisans üstü	.113	.227	.960
Meslek yüksek okulu	Lise	.560	.270	.165
	Lisans	<b>,493*</b>	.178	.031
	Lisans üstü	<b>,673*</b>	.186	.002
Lisans	Lise	.067	.220	.990
	Meslek yüksek okulu	<b>-,493*</b>	.178	.031
	Lisans üstü	.180	.102	.290
Lisans üstü	Lise	-.113	.227	.960
	Meslek yüksek okulu	<b>-,673*</b>	.186	.002
	Lisans	-.180	.102	.290

\*p<0,05

Çalışanların kurumlarının *gönüllü* sorumluluklarına ilişkin algılamalarının demografik değişkenlere göre farklılıkları incelendiğinde (Tablo 3.12.) sadece çalışanların eğitim düzeylerinin söz konusu algılamaları üzerinde anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre, meslek yüksek okulu mezunu çalışanlar ile lisans ve lisans üstü eğitim düzeyine sahip çalışanlar arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu (Tablo 3.13.) görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, meslek yüksek okulu mezunu çalışanların lisans ve lisans üstü eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre kurumlarının gönüllü sorumluluklarına ilişkin algılamalarının daha olumlu olduğu görülmektedir. Öte yandan istatistiksel olarak anlamlı olmasa da, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre, 50-59 yaş grubunda yer alan çalışanların diğer yaş gruplarında yer alanlara göre kurumlarının gönüllü sorumluluklarını göreceli olarak daha olumlu

algıladıkları; kıdemi 1 yıl ve daha az olan çalışanların kıdemi daha fazla olan çalışanlara göre kurumlarının gönüllü sorumluluklarını göreceli olarak daha düşük algıladıkları görülmektedir.

**Tablo 3.12. Çalışanların Kurumlarının Gönüllü Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları**

		Ortalama	Standart Sapma	F	p
Cinsiyet	Erkek	4,17	0,79	1,167	0,281
	Kadın	4,03	0,68		
Yaş	29 yaş ve altı	4,11	0,79	0,115	0,977
	30-39 yaş	4,16	0,69		
	40-49 yaş	4,15	1,25		
	50-59 yaş	4,25	0,51		
	60 yaş ve üzeri	4,11	1,02		
Eğitim	Lise	4,07	0,99	4,113	0,007*
	Meslek yüksek okulu	4,69	0,43		
	Lisans	4,16	0,73		
	Lisans üstü	3,97	0,79		
Kıdem	1 yıl ve daha az	3,96	0,79	1,505	0,202
	2-4 yıl	4,28	0,76		
	5-7 yıl	4,12	0,72		
	8-10 yıl	4,22	0,50		
	11 yıl ve daha çok	4,03	0,96		

\*p<0,01

**Tablo 3.13. Çalışanların Kurumlarının Gönüllü Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılıkları**

(I) Eğitim düzeyi	(J) Eğitim düzeyi	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Lise	Meslek yüksek okulu	-.621	.302	.171
	Lisans	-.096	.246	.980
	Lisans üstü	.099	.254	.980
Meslek yüksek okulu	Lise	.621	.302	.171
	Lisans	<b>.525*</b>	.199	.044
	Lisans üstü	<b>.719*</b>	.208	.004
Lisans	Lise	.096	.246	.980
	Meslek yüksek okulu	<b>-.525*</b>	.199	.044
	Lisans üstü	.194	.113	.319
Lisans üstü	Lise	-.099	.254	.980
	Meslek yüksek okulu	<b>-.719*</b>	.208	.004
	Lisans	-.194	.113	.319

\*p<0,05

### 3.9.3. Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel bağlılıklarlarına ilişkin elde edilen genel ortalama puan incelendiğinde (3.84) çalışanların örgüte bağlılığının genel olarak yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılıkları incelendiğinde (Tablo 3.14.) sadece çalışanların eğitim düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre, meslek yüksek okulu mezunu çalışanlar ile lisans ve lisans üstü eğitim düzeyine sahip çalışanlar; lisans eğitim düzeyine sahip çalışanlar ile lisans üstü eğitim düzeyine sahip çalışanlar arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu (Tablo 3.15.) görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, meslek yüksek okulu mezunu çalışanların lisans ve lisans

üstü eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre; lisans eğitim düzeyine sahip çalışanların da lisans üstü eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Öte yandan istatistiksel olarak anlamlı olmasa da, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre, kıdemi 11 yıl ve daha çok olan çalışanların kıdemi daha az olan çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının göreceli olarak daha yüksek olduğu; 39 yaş ve altı çalışanların 39 yaştan yüksek çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının göreceli olarak daha düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.14. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları**

		Ortalama	Standart Sapma	F	p
Cinsiyet	Erkek	3,85	0,70	0,130	0,718
	Kadın	3,81	0,63		
Yaş	29 yaş ve altı	3,81	0,74	0,869	0,483
	30-39 yaş	3,81	0,62		
	40-49 yaş	4,16	0,44		
	50-59 yaş	3,83	0,62		
	60 yaş ve üzeri	4,17	0,81		
Eğitim	Lise	4,08	0,89	7,577	0,000*
	Meslek yüksek okulu	4,38	0,62		
	Lisans	3,88	0,64		
	Lisans üstü	3,59	0,63		
Kıdem	1 yıl ve daha az	3,85	0,72	0,795	0,529
	2-4 yıl	3,83	0,73		
	5-7 yıl	3,75	0,67		
	8-10 yıl	3,77	0,57		
	11 yıl ve daha çok	4,03	0,54		
<b>Toplam</b>		<b>3,84</b>	<b>0,68</b>		

\*p<0,01

**Tablo 3.15. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılıkları**

(I) Eğitim düzeyi	(J) Eğitim düzeyi	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Lise	Meslek yüksek okulu	-.308	.262	.643
	Lisans	.195	.214	.799
	Lisans üstü	.481	.220	.130
Meslek yüksek okulu	Lise	.308	.262	.643
	Lisans	<b>,502*</b>	.173	.021
	Lisans üstü	<b>,789*</b>	.180	.000
Lisans	Lise	-.195	.214	.799
	Meslek yüksek okulu	<b>-,502*</b>	.173	.021
	Lisans üstü	<b>,287*</b>	.098	.021
Lisans üstü	Lise	-.481	.220	.130
	Meslek yüksek okulu	<b>-,789*</b>	.180	.000
	Lisans	<b>-,287*</b>	.098	.021

\*p<0,05

#### **3.9.4. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisine İlişkin Bulgular**

Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizin sonuçlarına göre (Tablo 3.16.) çalışanların kurumlarının ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklarına ilişkin algılamalarının tümünün örgütsel bağlılıkları ile anlamlı düzeyde ve pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların kurumlarının ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklarına ilişkin algılamaları olumlu yönde arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinde de artış olmaktadır. Çalışanların yasal,

ahlaki, gönüllü ve ekonomik sorumluluk algılamalarının sırasıyla örgütsel bağlılıkları ile daha yüksek pozitif doğrusal ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.16. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Üzerine Korelasyon Analizi**

		Ekonomik Sorumluluk Algılamaları	Yasal Sorumluluk Algılamaları	Ahlaki Sorumluluk Algılamaları	Gönüllü Sorumluluk Algılamaları
Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyon katsayısı	,488**	,623**	,613**	,552**
	İki yönlü anlamlılık	.000	.000	.000	.000

\*\*p<0,01

Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisini belirlemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen modele göre (Tablo 3.17.) çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılıklarındaki değişikliğin %45'ni açıkladığı görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 3.17.) çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yasal sorumluluk algılamaları arasındaki ilişki  $p<0.01$  düzeyinde, ahlaki ve gönüllü sorumluluk algılamaları arasındaki ilişki ise  $p<0.05$  düzeyinde anlamlı iken; çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ekonomik sorumluluk algılamaları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle kurumsal sosyal sorumluluk boyutları içerisinde ekonomik sorumluluk hariç diğer üç sosyal sorumluluk boyutuna ilişkin algılamaların çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine anlamlı düzeyde olumlu yönde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır ( $H_2$ ,  $H_3$  ve  $H_4$ : Kabul;  $H_1$ : Red).

**Tablo 3.17. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

	Beta	Standart Hata	Standart-laştırılmış Beta	t	p (anlamlılık düzeyi)
(Sabit)	1.172	.236		4.962	.000
<b>Ekonomik Sorumluluk</b>	.104	.068	.102	1.530	.127
<b>Yasal Sorumluluk</b>	.237	.065	.306	3.654	.000*
<b>Ahlaki Sorumluluk</b>	.202	.092	.204	2.205	.029**
<b>Gönüllü Sorumluluk</b>	.136	.067	.153	2.023	.044**

R=0,67; R<sup>2</sup>=0,45; F=43,03; p=0,01

\*p<0,01

\*\*p<0,05

Tablo 3.17.'da yer alan katsayılardan çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine en fazla etkiye sahip kurumsal sosyal sorumluluk algılamasının öngörüldüğü üzere gönüllü sorumluluk değil, çalışanların yasal sorumluluk algılamalarının olduğu ( $H_5$ : Red), bunu sırasıyla ahlaki ve gönüllü sorumluluk algılamalarının izlediği görülmektedir. Buna göre çalışanların yasal sorumluluk boyutuna ilişkin algılamalarındaki bir standart sapmalık artış çalışanların örgüte bağlılıklarında 0,306 standart sapmalık artışa; ahlaki sorumluluk boyutuna ilişkin algılamalarındaki bir standart sapmalık artış örgüte bağlılıklarında 0,204 standart sapmalık artışa; gönüllü sorumluluk boyutuna ilişkin algılamalarındaki bir standart sapmalık artış ise çalışanların örgüte bağlılıklarında 0,153 standart sapmalık artışa neden olmaktadır.

Bu çalışmadan elde edilen bulgulardan hareketle, kurumsal sosyal sorumluluk boyutları içerisinde ekonomik sorumluluk hariç çalışanların başta yasal olmakla, ahlaki ve gönüllü sorumluluk algılamalarının sırasıyla örgüte bağlılıkları üzerine olumlu yönde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Burada dikkati

eken önemli husus, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine en fazla etkiye sahip kurumsal sosyal sorumluluk algılamasının, benzer konuda yapılan diğer çalışmalardaki bulgulardan hareketle, öngörüldüğü üzere gönüllü sorumluluk değil, çalışanların yasal sorumluluk algılamalarının olmasıdır. Bu durum yasal boşluklar söz konusu olduğu durumlarda işletmenin sosyal sorumluluklarından uzaklaşması, yasal sorumluluklarını tam yerine getirmediği yönündeki algılar ile izah edilebilir. Ancak bu hususta daha net bir neticeye varmak için, çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi kapsamında kurumsal yasal sorumluluk algılamalarının ayrıca derinlemesine araştırılması gerekmektedir.

## SONUÇ

Sosyal sorumluluk, genel olarak bir kuruluşun ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, kurum içindeki ve çevresindeki kişilerin ve diğer kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları mutlu ve memnun etmeye yönelik gerekler olarak değerlendirilebilir. İşletmenin faaliyetlerinde ekonomik faydaları ile sosyal faydalarını birlikte araştırması olarak da niteleyebileceğimiz sosyal sorumluluk kavramı günümüz rekabet ortamında işletmeler için daha da önemli hale gelmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluğun yerine getirilmesinin işletmeye sağladığı faydalar arasında kurum imajının gelişmesi, rekabet avantajı elde edilmesi, karlılığa katkıda bulunulmasının yanı sıra, önemli bir sosyal paydaş grubu olan çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının artması da sayılabilir. Bu bağlamda günümüz şartlarında ancak sosyal sorumluluklarının bilincinde olan ve yerine getiren işletmelerin uzun ömürlü ve başarılı olacağı belirtilebilir.

Bu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, işletmelerin en önemli sosyal paydaşlarından birisi olan çalışanlar kapsamında ele alınmış ve çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu çalışmada, işletmelerin sosyal sorumlulukları ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklar olmak üzere dört boyutlu yaklaşım ile ele alınmış ve çalışanların söz konusu sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılıklarına etkisini ölçmek üzere Azerbaycan'da faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerden biri olan Azersun Holding'in beyaz yakalı çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, söz konusu şirketin çalışanlarının kurumlarını ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklarını yerine getiren bir kurum olarak algıladıkları görülmüştür. Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk alanları içerisinde en fazla gönüllü sorumluluk alanında kurumlarını yüksek değerlendirdikleri görülmüştür. Bu durum Azersun'un topluma yönelik sorumluluk faaliyetlerini yüksek düzeyde yerine getirmesi ve bu faaliyetlerin basında da sık yer almasıyla ilişkilendirilebilir. Çalışanların kurumlarının sosyal sorumluluk alanları arasından yasal sorumluluklarını ise en az yerine getirdiğini düşündükleri belirlenmiştir. Bu durum ise, yasal düzenlemelerin çok sıkı takipte olmaması, yasal boşluklar söz konusu olduğu durumlarda bundan yararlanılması ve benzeri algılar ile izah edilebilir.

Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyet, yaş ve şirkette çalışma süresi gibi demografik özelliklerinin ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluk algılamalarının hiç biri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Sadece çalışanların eğitim düzeylerinin, ekonomik sorumluluk hariç, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluk algılamaları üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, lise eğitim düzeyine kadar, eğitim düzeyi azaldıkça çalışanların yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklara ilişkin olumlu algılamalarının arttığı tespit edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, söz konusu şirketin çalışanlarının örgüte bağlılıklarının genel olarak yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilgili bulgularda da çalışanların eğitim düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, lise eğitim düzeyine kadar, eğitim düzeyi azaldıkça çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir.

Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen korelasyon analizi

sonuçlarına göre; çalışanların kurumlarının ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklarına ilişkin algılamalarının tümünün örgütsel bağlılıkları ile anlamlı düzeyde ve pozitif yönde *ilişkili* olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların kurumlarının söz konusu sosyal sorumluluklarına ilişkin algılamalarındaki artışa paralel olarak örgütsel bağlılıklarında da artış olduğu görülmektedir.

Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisini belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre ise; çalışanların başta yasal olmakla, ahlaki ve gönüllü sorumluluk algılamalarının sırasıyla örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı düzeyde ve olumlu yönde *etkili* olduğu; ekonomik sorumluluk algılamalarının ise örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Araştırma bulguları arasında dikkati çeken önemli husus, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine en fazla etkiye sahip kurumsal sosyal sorumluluk algılamasının çalışmada öngörüldüğü üzere gönüllü sorumluluk değil, çalışanların yasal sorumluluk algılamalarının olmasıdır. Bu durum yasal boşluklar söz konusu olduğu durumlarda işletmenin sosyal sorumluluklarından uzaklaşması, yasal sorumluluklarını tam yerine getirmediği yönündeki algılar ile izah edilebilir. Ancak bu hususta daha net bir neticeye varmak için, çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi kapsamında kurumsal yasal sorumluluk algılamalarının ayrıca derinlemesine araştırılması gerekmektedir.

Genel olarak ele alındığında, araştırma sonuçları, çalışanların kurumlarının sosyal sorumlulukları ile ilgili algılamalarının olumlu olmasının çalışanların işletmelerine bağlılıklarına katkıda bulunacağını göstermektedir. Bu sonuçlar, kurumlarının sosyal sorumluluklarını yerine getirdiğine inanan çalışanların kendilerini daha değerli hissedecekleri ve işletmeleri ile özdeşleşip işlerini daha mükemmel yerine getirmeye gayret edecekleri ile açıklanabilir.

Son olarak, çalışmada elde edilen bulgular sonucunda araştırma kapsamındaki şirket yönetimine ve bu konu ile ilgili gelecekte araştırma yapacaklara aşağıdaki başlıca öneriler sunulabilir.

Yapılan analizler sonucunda araştırma kapsamındaki şirketin başta yasal olmakla, ahlaki ve gönüllü sorumluluklarını daha yüksek düzeyde yerine getirmesinin çalışanlarının örgüte bağlılıklarına pozitif yönde etki yapacağı ortaya çıkmıştır ki, bu hususun söz konusu şirketin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında dikkate alması önem arz etmektedir. Çalışanlarının örgüte bağlılıklarını artırmak için işletmenin yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklarını daha yüksek düzeyde yerine getirmesi gerekmele birlikte, söz konusu sorumlulukların *dayanak noktası* olan ekonomik sorumluluklarını en başta yerine getirmesi gerektiği de açıktır.

Araştırma kapsamındaki şirketin çalışanlarının yasal sosyal sorumluluk algılamalarının göreceli olarak en düşük olduğu, başka bir ifade ile, çalışanların şirketin yasal sosyal sorumluluklarını göreceli olarak daha düşük yerine getirdiğini düşündükleri belirlenmiştir. Bu durum aynı zamanda şirket çalışanları ile yapılan yüz yüze görüşmelerde de bazı çalışanlar tarafından dile getirilmiştir. Çalışanlarının yasal sosyal sorumluluk *algılamalarının* göreceli olarak en düşük olmakla birlikte örgütsel bağlılıkları üzerine *etkilerinin* ise göreceli olarak en yüksek olduğu, hatta gönüllü sosyal sorumluluk algılamalarına kıyasla iki kat daha fazla etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, araştırma kapsamındaki şirkete önerim, çalışanlarının şirkete olan bağlılıklarını artırmak ve daha yüksek düzeye çıkarmak için yasal sosyal sorumluluklarını daha yüksek düzeyde yerine getirmesi yönündedir.

Gelecekte özellikle Azerbaycan'da ve Azerbaycan gibi gelişmekte olan ülkelerde, bu konuda yapılacak çalışmalarda, yasal sorumlulukların yerine

getirilmesi, algılanması ve örgütsel bağlılığa etkisi konularının daha detaylı incelenmesinin gerekli ve yararlı olacağı ve bu konudaki araştırmalara önemli düzeyde ışık tutacağı belirtilebilir.

Bu araştırma tek bir firma üzerinde yürütüldüğünden elde edilen sonuçların genelleştirilmesinin doğru olmayacağını dikkate alarak, gelecekte bu konu ile ilgili yapılacak araştırmaların farklı sektörlerdeki birden fazla firma çalışanları üzerinde yapılması da önerilmektedir. Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki edebilecek işin niteliği, iş tatmini, örgüt kültürü ve benzeri gibi diğer olası önemli faktörlerin de dikkate alınarak birlikte incelenmesi ile çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi daha açık ve belirgin şekilde görülebilecektir.

## KAYNAKÇA

AKTAN, Coşkun Can ve BÖRÜ, Deniz; “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, Editör Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s.11-36.

AKTEPE, Eyyüp; **İşletmecilik Bilgileri**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2004.

ALLEN, Natalie J. and GRISAFFE, Douglas B.; “Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions Mapping the Linkages”, **Human Resource Management Review**, 11 (3), 2001, p.209-236.

ALPAY, Güven, DEVELİOĞLU, Kazım ve EVCİMEN, İdil, “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları: Belirleyici Etken Olarak Kurumsal Değerler”, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23-25 Mayıs, 2002.

ALVI, Shafiq A. and AHMED, Syed W.; “Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan, a Case Study”, **Human Relations**, 40, 5, 1987, p.267-280.

ANGLE, Harold L. and PERRY, James L.; “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, 26, 1981, p.1-14.

ARSLAN, Mahmut; **İş ve Meslek Ahlakı**, Ankara, Nobel Yayınları, 2001.

AYDEMİR, Muzaffer; “Sosyal Sorumluluk 8000 (Social Accountability 8000) Standardı”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, 1999.

BAKAN, İsmail ve BÜYÜKMEŞE, Tuba; “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari ve Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7, 2004.

BALAY, Refik; **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

BARTOL, Kathryn M. and MARTIN, David C.; **Management**, New York, McGraw Hill Inc., 1994.

BAŞYIĞIT, Aslıhan; **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, 2006.

BAYRAK, Sabahat; **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1.Baskı, 2001.

BAYRAM, Levent; "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, Ekim-Aralık, 59, 2005, s.125-139.

BRAMMER, Steven, MILLINGTON, Andrew and RAYTON, Bruce; **The Contribution of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment**, University of Bath, School of Management, Working Paper Series 20, 2005. (Erişim) <http://www.bath.ac.uk/management/research/pdf/2005-20.pdf>, (17.12.2007).

BOVEE, Courtland L., THILL, John V., WOOD, Marian B. and PAVEL, George P.; **Management**, New York, Mc-Graw Hill Inc., 1993.

BOWEN, Howard R.; **Social Responsibilities of the Businessman**, New York, Harper and Brothers Publishers, 1953.

BOWIE, Norman; "New Directions in Corporate Social Responsibility", **Business Horizons**, July – August, 1991, p.57-60.

CAN, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Adım Yayıncılık, 1992.

CARROLL, Archie B.; "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", **Business Horizons**, Vol. 34, No. 4, 1991, p.39-48.

CARROLL, Archie B. and SCHWARTZ, Mark S.; "Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach", **Business Ethics Quarterly**, Vol. 13, Issue 4, 2003, p.503-530.

CARROLL, Archie B. and BUCHHOLTZ, Ann K., **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**, South-Western Thomson Co., 6<sup>th</sup> Edition, International Student Edition, 2006.

CAVALIERE, Frank J. and SPRADLEY, Larry W.; "Is Teaching "The Social Responsibility of Business" a Responsible Activity?", **Education**, Vol. 116, Issue 1, Fall, 1995.

CHIU, Warren C. K. and NG, Catherine, W.; "Women-Friendly HRM and Organizational Commitment: A Study among Women and Men of Organization in Hong Kong", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72 (4), 1999, p.485-503.

COHEN, Aaron; "Antecedents of Organizational Commitment across Occupational Groups: A Meta-Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, 13 (6), 1992, p.539-554.

CRANE, Andrew and MATTEN, Dirk; **Business Ethics**, Oxford, Oxford University Press, 2<sup>nd</sup> Edition, 2007.

ÇELİK, Adnan; "Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları", **Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, Editör Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s.61-84.

ÇÖL, Güner; "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları**, 6 (2), 2004, s.31-45.

DAVIS, Keith and BLOMSTORM, Robert C.; **Business and Society: Environment and Responsibility**, New York, McGraw Hill Co., 1978.

DAVIS, Keith and NEWSTORM, John W.; **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**, New York, McGraw Hill Book Company, 8<sup>th</sup> Edition, 1989.

DEMİR, Hulusi ve SONGÜR, Neşe; "Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı", **Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi**, Yayın No: 13, Cilt: 2, Sayı: 3, Kasım, 1999.

DESJARDINGS, Joseph R. and McCALL, John J.; **Contemporary Issues in Business Ethics**, Belmont, Walworth Inc., 1990.

DİKEN, Ahmet; "İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi", **Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, Sakarya Üniversitesi, 1998.

DİNÇER, Ömer; **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler**, İstanbul, Timaş Yayınları, 1992.

DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5.Baskı, 1998.

DUBIN, Robert, CHAMPOUX, Joseph E. and PORTER, Lyman W.; "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers", **Administrative Science Quarterly**, 20 (3), 1975, p.411-421.

ERDEN, Deniz; "İşletmelerin Sosyal Sorumluluğunun Algılanması: Mühendislik ile İşletme ve İktisat Öğrencileri Kıyaslaması", **TODAİE Dergisi**, Cilt 20, Sayı 2, Haziran 1987, s.69-80.

EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basın Yayın ve Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.

EREN, Erol; **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 5.Baskı, 2000.

GAERTNER, Karen N. and NOLLEN, Stanley D.; "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization", **Human Relations**, 42 (11), 1989, p.975-991.

GLISSON, Charles and DURICK, Mark; "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 33 (1), 1988, p.61-81.

GREGERSEN, Hal B.; "Multiple Commitments at Work and Extra-Role Behavior during Three Stages of Organizational Tenure", **Journal of Business Research**, 26 (1), 1993, p.31-47.

GUNZ, Hugh P. and GUNZ, Sarah P.; "Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers", **Human Relations**, 47 (7), 1994, p.801-826.

HALICI, Ali; "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, Cilt 7, Sayı 1, 2001, s.11-26.

HARDJONO, Teun W. and MARREWIK, Marcel V.; "The Social Dimensions of Business Excellence", **Corporate Environmental Strategy**, Vol. 8, No. 3, 2001, p.223-233.

HELLRIEGEL, Don J. and SLOCUM, John W.; **Management**, Addison-Wesley Publishing Co., 1992.

HREBINIAK, Lawrence G. and ALUTTO, Joseph A.; "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 17, 1972, p.572-573.

HUSELID, Mark A. and DAY, Nancy E.; "Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, No. 3, 1991, p.380-391.

İBİCİOĞLU, Hasan; "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, 15 (1), 2000, s.13-22.

İNCE, Mehmet ve GÜL, Hasan; **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Konya, Çizgi Kitabevi, 2005.

JONES, Gareth R. and GEORGE, Jennifer M.; **Contemporary Management**, New York, McGraw-Hill Inc., 3<sup>rd</sup> Edition, 2003.

KARABACAK, Esen; “İşletme Kararlarında Etiksel Uygulamaların Toplumsal Açından Önemi ve Tüketiciler Üzerindeki Etkisi”, **Pazarlama Dünyası**, Sayı 56, Yıl 10, Mart-Nisan, 1996.

KATZ, Daniel ve KAHN, Robert L.; **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, çev. H. Can, Y. Bayar, Ankara, TODAİE Yayınları, 1977.

KIREL, Çiğdem; “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Kasım 1999.

KORSGAARD, Audrey M., SCHWEIGER, David M. and SAPIENZA, Harry J.; “Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision Making Teams: The Role of Procedural Justice”, **Academy of Management Journal**, 38, 1, 1995, p.60-84.

LAM, Terry and ZHANG, Hanqin Qui; “Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 15 (4), 2003, p.214-220.

LEITER, Michael P. and MASLACH, Christina; “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment”, **Journal of Organizational Behavior**, 9 (4), 1988, p.297-308.

LINZ, Susan J.; “Motivating Russian Workers: Analysis of Age and Gender Differences”, **Journal of Socio-Economics**, 33 (3), 2004, p.261-289.

LUTHANS, Fred; **Organizational Behavior**, New York, McGraw-Hill, 7<sup>th</sup> Edition, 1995.

MAIGNAN, Isabelle; “Consumers’ Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison”, **Journal of Business Ethics**, 30, 2001, p.57-72.

MARTIN, Roger L.; “Erdem Matrisi: Kurumsal Sorumluluğun Getirisinin Hesaplanması”, çev. Murat Çetinbakış, **Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu**, İstanbul, MESS Yayınları, 2005.

MATHIEU, John E. and ZAJAC, Dennis M.; "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, 108 (2), 1990, p.171-194.

McDONALD, David J. and MAKIN, Peter J.; "The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", **Leadership & Organization Development Journal**, 21, 2, 2000, p.84-91.

MEYER, John P. and ALLEN, Natalie J.; "A Three-Components Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Volume 1, Number 1, Spring 1991.

MEYER, John P. and ALLEN, Nathalie J.; **Commitment in the Workplace**, London, Sage Publications, 1997.

MORROW, Paula, C.; "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", **Academy of Management Review**, 8, 1983.

MOTTAZ, Clifford J.; "An Analysis of the Relationship Between Work Satisfaction and Organizational Commitment", **The Sociological Quarterly**, 28 (4), 1987, p.541-558.

MOWDAY Richard T., STEERS, Richard M. and PORTER, Lyman W.; "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 14, 1979, p.224-247.

MOWDAY, Richard T., STEERS, Richard M. and PORTER, Lyman W.; **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, New York, Academic Press, 1982.

MÜFTÜOĞLU, Tamer; **İşletme İktisadı**, Ankara, Turhan Kitabevi, 1989.

NORTHCRAFT, Gregory B. and NEALE, Margaret A.; **Organizational Behavior Management Challenge**, The Dryden Press, 1990.

NURN, Chong Wei and TAN, Gilbert; "Obtaining Intangible and Tangible Benefits from Corporate Social Responsibility", **International Review of Business Research Papers**, Vol. 6, No. 4, 2010, p.360-371.

O'REILLY, Charles and CHATMAN, Jennifer; "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour", **Journal of Applied Psychology**, 71 (3), 1986, p.492-499.

OBENG, Kofi and UGBORO, Isaiah; "Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study", **Journal of the Transportation Research Forum**, Vol. 57, No.2, 2003, p.83-98.

OLIVER, Nick; "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", **Journal of Occupation Psychology**, 63, 1990, p.19-31.

ÖZDEMİR, Hilal Özden; **Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: OPET Çalışanlarına Yönelik Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut; "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 2, 2003.

ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim ve YALÇIN, Azmi; **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Adana, Nobel Kitabevi, 2001.

ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim ve YALÇIN, Azmi; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitabevi, 2005.

ÖZGENER, Şevki; **İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, 2004.

ÖZSOY, Süheyla A., ERGÜL, Şafak ve BAYIK, Ayla; "Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6 (2), 2004, s.56-75.

Peterson, Dane K.; "The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment", **Business and Society**, 43 (3), 2004, p.296-319.

PETIT, Thomas; **The Moral Crisis in Management**, New York, McGraw-Hill Book Co., 1977.

QUAZI, Ali M. and Q'BRIEN, Dennis; "An Emprical Test of Cross-National Model of Corporate Social Responsibility", **Journal of Business Ethics**, Vol. 25, No. 1, 2000, p.33-51.

RANDALL, Donna M.; "The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation", **Journal of Organizational Behavior**, 11 (5), 1990, p.361-378.

RANDALL, Donna M. and COTE, Joseph A.; "Interrelationships of Work Commitment Constructs", **Work and Occupations**, 18 (2), 1991, p.194-211.

REICHERS, Arnon E.; "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review**, 10 (3), 1985, p.465-476.

ROBBINS, Stephen; **Organizational Behaviour**, New Jersey, Prentice Hall International Inc., 8<sup>th</sup> Edition, 1998.

ROWDEN, Robert W.; "The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", **The Leadership & Organization Development Journal**, 21 (1), 2000, p.30-35.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, İstanbul, Ezgi Kitabevi, 2001.

SAGER, Jeffrey K.; "Recruiting and Retaining Committed Salespeople", **Industrial Marketing Management**, 20 (2), 1991, p.99-103.

SAGIE, Abraham; "Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look", **Journal of Vocational Behavior**, 52, 1998, p.156-171.

SALANCIK, Gerald R.; **Commitment and the Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior**, Chicago, Illionis St. Clair Press, 1977.

SCHERMERHORN, John R.; **Management for Productivity**, New York, John Wiley and Sons Inc., 1993.

SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G. and OSBORN, Richard N.; **Managing Organization Behavior**, New York, John Willey & Sons Inc., 5<sup>th</sup> Edition, 1994.

SCHWENK, Charles R.; "Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action", **Academy of Management Review**, 11, 2, 1986, p.298-310.

SCHWEPKER, Charles H.; "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce", **Journal of Business Research**, 54, 2001, p.39-52.

SHORE, Lynn M., SHORE, Ted H. and BARKSDALE, Kevin; "Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization", **Academy of Management Journal**, 38 (6), 1995, p.1593-1615.

SÖNMEZ, Feriştah ve BİRCAN, Kamil; "İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarına Ekonomik Yaklaşımlar", **Yaklaşım**, Sayı 133, Yıl 12, Ocak, 2004.

STAWISKI, Sarah, DEAL, Jennifer J. and GENTRY, William, **Employee Perceptions of Corporate Social Responsibility, The Implications for Your Organization**, Center for Creative Leadership, June 2010. (Erişim) <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/EmployeePerceptionsCSR.pdf>, (11.06.2010).

STEERS, Richard M.; "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 22, 1977, p.45-46.

STEINER, George A. and STEINER, John F.; **Business, Government and Society: A Managerial Perspective Text and Cases**, New York, McGraw-Hill Inc., 1994.

ŞAHİN, Mehmet; "İşletme Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Kavramı", **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, 1984, s.55-66.

ŞİMŞEK, Şerif M., AKGEMİCİ, Tahir ve ÇELİK, Adnan; **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya, Adım Matbaacılık, 3.Baskı, 2003.

TANSAL, Sabih; "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Planlarında Kritik Konular ve Etik Kurallar Nelerdir?", (Erişim) [http://www.tedmer.org.tr/genel/subat\\_img/kongre\\_konusma.doc](http://www.tedmer.org.tr/genel/subat_img/kongre_konusma.doc), (17.12.2007).

TAŞKIN, Erdoğan; **Yönetim, Pazarlama ve Satış**, İstanbul, Der Yayınları, 2.Baskı, 1993.

TENEKECİOĞLU, Birol; "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları", **Eskşehir İTİA Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, Haziran 1977, s.46-62.

THOMPSON, Jeffery A. and VAN DE VEN, Andrew H.; "Commitment Shift during Organizational Upheaval: Physicians' Transitions from Private Practitioner to Employee", **Journal of Vocational Behavior**, 60, 2002, p.382-404.

TORLAK, Ömer; **Pazarlama Ahlakı: Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2.Baskı, 2003.

TORLAK, Ömer; “Tüketicilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çabalarını Algılamaları”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, Editör Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007,s.85-97.

TOSUN, Kemal; “İş Hayatının Sosyal Sorumlulukları”, **Yönetim Dergisi**, Sayı 11, Yıl 3, Nisan, 1979.

TOSUN, Kemal; **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 232, 1990.

TÜRKER, Duygu; **The Impact of Employee Perception of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: A Scale Development Study**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

ÜNER, M. Mithat, KARATEPE, Osman ve HALICI, Ali; “Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Yapılandırılmasına Yönelik Bir Deneme”, **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Akdeniz Üniversitesi Yayını, 1998, s.470-481.

VANDENBERG, Robert J. and SELF, Robin M.; “Assessing Newcomer’s Changing Commitments to the Organization during the First Six Months of Work”, **Journal of Applied Psychology**, 78, 1993, p.557–568.

VISSER, Wayne; “Corporate Social Responsibility in Developing Countries”, in **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**, Andrew Crane, Abigail McWilliams, Dirk Matten, Jeremy Moon and Donald S. Siegel (eds.), Oxford, Oxford University Press, 2008. (Erişim) [http://www.waynevisser.com/chapter\\_wvisser\\_csr\\_dev\\_countries.pdf](http://www.waynevisser.com/chapter_wvisser_csr_dev_countries.pdf), (08.07.2009).

WAHN, Judy C.; “Sex Differences in the Continuance Component of Organization Commitment”, **Group & Organizational Management**, 23, 1998, p.256-268.

WASTI, S.Arzu; “Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of An Integrated Model in the Turkish Context”, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol. 26, 2002, p.525-550.

WIENER, Yoash; "Commitment in Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, 7 (3), 1982, p.418-428.

YALÇIN, Azmi ve İPLİK, Fatma Nur; "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, 2005, s.395-412.

YOUSEF, Darwish A.; "Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 15, No. 1, 2000.

YÜKSEL, Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 1998.

ZACCARO, Stephen and DOBBINS, Gregory H.; "Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences among Multilevel Attachment", **Journal of Organizational Behavior**, 10 (3), 1989, p.267-273.

ZAHRA, Shaker A.; "Understanding Organizational Management", **Supervisory Management**, 29 (3), p.16-20.

**EKLER**

## EK 1. UYGULANAN ANKET FORMU (Azerice)

### KORPORATİV SOSIAL MƏSULİYYƏT ARAŞDIRMASI

Hörmətli Azərsun Holding əməkdaşı,

*Bu araşdırma, korporativ sosial məsuliyyət mövzulu bir elmi araşdırma üçün həyata keçirilir. Araşdırmanın məqsədi korporativ sosial məsuliyyət və şirkətə bağlılıq ilə əlaqədar sizin ümumi fikirlərinizi öyrənməkdir. Anketdəki sualları diqqətlə oxuyaraq səmimi və tam olaraq cavablandırmanız araşdırmanın nəticələrinin faydalı olması baxımından vacibdir.*

**Anket anonimdir; ad, soyad yazmağa ehtiyac yoxdur. Vaxtınızı ayırdığınız üçün təşəkkür edirik.**

<p style="text-align: center;"><b><u>CALİSDIĞINIZ ŞİRKƏT İLƏ BAĞLI</u></b>  <b>AŞAĞIDA QEYD EDİLƏN FİKİRLƏRƏ MÜNASİBƏTİNİZ NECƏDİR?</b></p> <p style="text-align: center;">Lütfən hər sətir üçün yalnız <b><u>BİR CAVAB</u></b> dairəyə alın.</p> <p><b>AZERSUN Holding Şirkəti;</b></p>		TAMAMILƏ RAZIYAM	RAZIYAM	QİSMƏN RAZIYAM	RAZI DEYİLƏM	QƏTİ RAZI DEYİLƏM
k1	İşçilərinin məhsuldar çalışdığı bir sistemə sahibdir.	a	b	c	d	e
k2	Xərclərini effektiv şəkildə idarə edir.	a	b	c	d	e
k3	Kifayət qədər yüksək qazanc ilə işləyir.	a	b	c	d	e
k4	Bazarda rəqabət üstünlüyünə sahibdir.	a	b	c	d	e
k5	Müştərilərinə ən keyfiyyətli məhsulu təqdim etməyə çalışır.	a	b	c	d	e
k6	Vergi, sosial sığorta kimi məcburi ödəmələr ilə bağlı qanunvericiliyə əməl edir.	a	b	c	d	e
k7	Ətraf mühitin mühafizəsi ilə bağlı qanunlara əməl edir.	a	b	c	d	e
k8	İşçilərinin əmək hüquqları ilə bağlı qanunvericiliyə əməl edir.	a	b	c	d	e
k9	Rəqabət ilə bağlı qanunvericiliyə əməl edir.	a	b	c	d	e
k10	İşçilərinə kifayət qədər sosial dəstək (ərzaq yardımı, ailə həyatı qurana maddi dəstək və s.) verir.	a	b	c	d	e
k11	Məhsulları haqqında istehlakçılara yetərli və düzgün məlumat verir.	a	b	c	d	e
k12	İstehsal etdiyi hər bir məhsulda insan sağlamlığı amilini əsas götürür.	a	b	c	d	e
k13	Məhsullarının qiymətini məqbul səviyyədə tutur.	a	b	c	d	e
k14	Müştərilərinin məmnuniyyətinə böyük əhəmiyyət verir.	a	b	c	d	e
k15	Müxtəlif xeyriyyəçilik fəaliyyətlərində (kimsəsizlərə, yaşlılara və s. yardım) aktiv iştirak edir.	a	b	c	d	e
k16	Təhsil, səhiyyə, mədəniyyət, incəsənət sahələrinə dəstək verir.	a	b	c	d	e
k17	Cəmiyyətin bəzi sosial problemlərinin (işsizlik, qaçqın və məcburi köçkünlərin həyat səviyyəsinin yüksəldilməsi və s.) həlli üçün səy göstərir.	a	b	c	d	e

<b>SİZİNLƏ BAĞLI AŞAĞIDA QEYD EDİLƏN FİKİRLƏRƏ MÜNASİBƏTİNİZ NECƏDİR?</b>		TAMAMILƏ RAZIYAM	RAZIYAM	QİSMƏN RAZIYAM	RAZI DEYİLƏM	QƏTİ RAZI DEYİLƏM
Lütfən hər sətir üçün yalnız <b>BİR CAVAB</b> dairəyə alın.						
k18	Şirkətin müvəffəqiyyətli olması üçün əlimdən gələni etməyə hazırım.	a	b	c	d	e
k19	Bu şirkətdə mənə nə iş verilsə verilsin yerinə yetirərəm.	a	b	c	d	e
k20	Bu şirkətdə işləməkdən qurur duyuram.	a	b	c	d	e
k21	Burada işimi görərkən öz bilik və bacarıqlarımdan kifayət qədər istifadə edə bilirəm.	a	b	c	d	e
k22	Başqa bir şirkətdən yaxşı maaşlı təklif gələrsə gedərəm.	a	b	c	d	e
k23	Bu şirkətdə gələcəkdə yüksələ biləcəyimə inanıram.	a	b	c	d	e
k24	Bu şirkət, işləyə biləcəyim şirkətlər arasında ən yaxşısıdır.	a	b	c	d	e
k25	Bu şirkətdə işləməyə qərar verməklə çox böyük səhv etdim.	a	b	c	d	e

**k 26. Cinsiniz**

Kişi	1
Qadın	2

**k 27. Yaş qrupunuz**

-29 yaş	1
30-39 yaş	2
40-49 yaş	3
50-59 yaş	4
60-və daha yuxarı yaş	5

**k 28. Aldığınız ən son təhsil**

Orta təhsil (11 illik təhsil)	1
Orta ixtisas təhsili (texnikum, peşə)	2
Ali təhsil (bakalavr)	3
Ali təhsil (magistratura və ya doktorantura)	4

**k 29. Azərsun Holdinqdə təqribən nə qədər müddətdir ki, işləyirsiniz?**

1 il və daha az	1
2-4 il	2
5-7 il	3
8-10 il	4
11-il və daha çox	5

**SORĞUDA İŞTİRAK ETDİYİNİZ ÜÇÜN SİZƏ TƏŞƏKKÜR EDİRİK !**

## EK 2. ANKET FORMU (Türkçeye çevirisi)

### KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ARAŞTIRMASI

Sayın Azersun Holding çalışanı,

Bu anket, kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki bilimsel bir araştırmaya veri sağlamak için yapılmaktadır. Araştırmanın amacı kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel bağlılık konularına ilişkin sizin fikirlerinizi öğrenmektir. Ankette yer alan soruları dikkatle okuyarak samimi ve tam olarak yanıtlamanız araştırmanın sonuçlarının yararlı olması açısından çok önemlidir.

Anket anonimdir; ankette ad, soyad belirtmek gerekmemektedir. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

	<b>ÇALIŞTIĞINIZ KURUMA İLİŞKİN AŞAĞIDA BELİRTİLEN İFADELERE NE ÖLÇÜDE KATILIYORSUNUZ?</b>	<b>KESİNLİKLE KATILYORUM</b>	<b>KATILYORUM</b>	<b>KISMEN KATILYORUM</b>	<b>KATILMIYORUM</b>	<b>KESİNLİKLE KATILMIYORUM</b>
	Lütfen her satır için yalnız <b>BİR CEVAP</b> işaretleyin. <b>AZERSUN Holding Şirketi;</b>					
k1	Çalışanlarının verimli çalıştığı bir sisteme sahiptir.	a	b	c	d	e
k2	Giderlerini etkin biçimde kontrol etmektedir.	a	b	c	d	e
k3	Yeterince yüksek kar ile çalışmaktadır.	a	b	c	d	e
k4	Pazarda rekabet avantajına sahiptir.	a	b	c	d	e
k5	Müşterilerine en kaliteli ürünü sunmaya çalışmaktadır.	a	b	c	d	e
k6	Vergi, sosyal sigorta gibi mecburi ödemelere yönelik yasalara uymaktadır.	a	b	c	d	e
k7	Çevrenin korunmasına yönelik yasalara uymaktadır.	a	b	c	d	e
k8	Çalışanlara ilişkin yasal düzenlemelere uymaktadır.	a	b	c	d	e
k9	Rekabete ilişkin yasal düzenlemelere uymaktadır.	a	b	c	d	e
k10	Çalışanlarına yeterince destek (gıda yardımı, evlilik yapana maddi destek vb.) sağlamaktadır.	a	b	c	d	e
k11	Ürünleri hakkında tüketicilere yeterli ve doğru bilgi sunmaktadır.	a	b	c	d	e
k12	Ürettiği her bir üründe insan sağlığı faktörünü dikkate almaktadır.	a	b	c	d	e
k13	Ürünlerinin fiyatını makul seviyede tutmaktadır.	a	b	c	d	e
k14	Müşterilerinin memnuniyetine büyük önem vermektedir.	a	b	c	d	e
k15	Çeşitli sponsorluk faaliyetlerine (kimsesizlere, yaşlılara vb. yardım) aktif olarak katılmaktadır.	a	b	c	d	e
k16	Eğitim, sağlık, kültür, sanat alanlarına destek sağlamaktadır.	a	b	c	d	e
k17	Toplumun bazı sosyal sorunlarının (işsizlik, mülteci ve mecburi göçmenlerin yaşam seviyyesinin yükseltilmesi vb.) çözümüne yönelik çaba göstermektedir.	a	b	c	d	e

<b>SİZE İLİŞKİN AŞAĞIDA BELİRTİLEN İFADELERE NE ÖLÇÜDE KATILIYORSUNUZ?</b>		KESİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	KISMEN KATILIYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
Lütfen her satır için yalnız <b>BİR CEVAP</b> işaretleyin.						
k18	Şirketin başarılı olması için elimden geleni yapmaya hazırım.	a	b	c	d	e
k19	Bu şirkette bana ne iş verilirse verilsin yapmaya hazırım.	a	b	c	d	e
k20	Bu şirkette çalışmaktan gurur duyuyorum.	a	b	c	d	e
k21	Burada işimi yaparken kendi bilgi ve becerilerimi yeterince kullanabiliyorum.	a	b	c	d	e
k22	Başka bir şirketten yüksek maaşlı iş teklifi gelirse giderim.	a	b	c	d	e
k23	Bu şirkette gelecekte yükselebileceğime inanıyorum.	a	b	c	d	e
k24	Bu şirket, çalışabileceğim şirketler arasında en iyisidir.	a	b	c	d	e
k25	Bu şirkette çalışmaya karar vermekle çok büyük hata yaptım.	a	b	c	d	e

**k 26. Cinsiyetiniz**

Erkek	1
Kadın	2

**k 27. Yaş grubunuz**

-29 yaş	1
30-39 yaş	2
40-49 yaş	3
50-59 yaş	4
60-ve üzeri yaş	5

**k 28. En son bitirdiğiniz okul**

Lise	1
Meslek yüksek okulu	2
Lisans	3
Lisans üstü (master veya doktora)	4

**k 29. Yaklaşık kaç yıldır Azersun Holdingde çalışıyorsunuz?**

1 yıl ve daha az	1
2-4 yıl	2
5-7 yıl	3
8-10 yıl	4
11-yıl ve daha çok	5

**ANKETE ZAMAN AYIRIP KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ !**

## ÖZET

HASANOV, Vusal. Çalışanların İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Doktora Tezi, Ankara, 2010.

Toplumsal yaşamın bir gereği olarak ortaya çıkan “sorumluluk” kavramı, değişen şartlara bağlı olarak, boyutları ve etki alanı artmış şekilde günümüzde “sosyal sorumluluk” olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda sosyal sorumluluk konusu günümüzde işletmelerin hassasiyetle üzerinde durmaları gereken önemli bir konudur.

Bu çalışmada, işletmelerin sosyal sorumlulukları ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklar olmak üzere dört boyutlu yaklaşım ile ele alınmış ve çalışanların söz konusu sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi araştırılmıştır. Araştırma Azerbaycan’da faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmenin beyaz yakalı çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçları, çalışanların kurumlarının yasal, ahlaki ve gönüllü sorumlulukları ile ilgili algılamalarının olumlu olmasının çalışanların işletmelerine bağlılıklarına katkıda bulunacağını göstermektedir. Bu sonuçlar, kurumlarının söz konusu sorumluluklarını yerine getirdiğine inanan çalışanların kendilerini daha değerli hissedecekleri ve işletmeleri ile özdeşleşip işlerini daha mükemmel yerine getirmeye gayret edecekleri ile açıklanabilir.

Araştırma sonuçları arasında dikkati çeken önemli husus, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine en fazla etkiye sahip kurumsal sosyal sorumluluk algılamasının, benzer konuda yapılan diğer çalışmalardaki bulgulardan hareketle, öngörüldüğü üzere gönüllü sorumluluk değil, çalışanların yasal sorumluluk algılamalarının olmasıdır. Bu durum yasal boşluklar söz konusu

olduğu durumlarda işletmenin sosyal sorumluluklarından uzaklaşması, yasal sorumluluklarını tam yerine getirmediği yönündeki algılar ile izah edilebilir. Ancak bu hususta daha net bir neticeye varmak için, çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi kapsamında kurumsal yasal sorumluluk algılamalarının ayrıca derinlemesine araştırılması gerekmektedir.

Bu araştırma tek bir firma üzerinde yürütüldüğünden elde edilen sonuçların genelleştirilmesinin doğru olmayacağını dikkate alarak, gelecekte bu konu ile ilgili yapılacak araştırmaların farklı sektörlerdeki birden fazla firma çalışanları üzerinde yapılması önerilmektedir. Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki edebilecek işin niteliği, iş tatmini, örgüt kültürü ve benzeri gibi diğer olası önemli faktörlerin de dikkate alınarak birlikte incelenmesi ile çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi daha açık ve belirgin şekilde görülebilecektir.

### **Anahtar Kelimeler**

- 1. Sosyal sorumluluk**
- 2. KSS piramidi**
- 3. Örgütsel bağlılık**

## ABSTRACT

HASANOV, Vusal. The Impact of Employees' Perceptions of Firm's Social Responsibilities on their Organizational Commitments, PhD Thesis, Ankara, 2010.

The concept of "responsibility", which firstly has been emerged as a necessity of social life, has modified and emerged as a "social responsibility" concept in recent years, by enlarging of its' dimensions and impacts due to the changed conditions. So, the "social responsibility" concept is an important concept which the firms should particularly take into consideration today.

In this study, the social responsibility of firms has been evaluated by four dimensions approach, which examines the social responsibilities with its' economic, legal, ethical and philanthropic components; and there examined the impact of employees' perceptions of these components on their organizational commitments. The research study has been realized on white collar employees of one of the large scale firms' in Azerbaijan.

The results of this research study show that if the employees' perceptions of their firm's legal, ethical and philanthropic responsibilities are positive, it will positively affect their commitments to the firm. So, there may be said that, employees will consider themselves more valuable due to the being employee of a socially responsible firm and will try to do their best at their jobs.

One of the important point of the research results is about the employees' perceptions of their firm's legal responsibilities, which emerged as the most significant impact on their organizational commitments, despite expecting the relatively higher impact of firm's philanthropic responsibilities according to the

some research results on the similar topic. This result may be due to the employees' perceptions regarding to the firms' tendency to give up or not fulfill their social responsibilities in case there are some legal regulation gaps. But in order to do the exact evaluation on this point, the employees' perceptions of firm's legal responsibilities and its impact on the organizational commitment should be analysed in depth.

Finally, in order to generalize this research's results, it is suggested to realize the research on many other firms' employees within different industries too. Furthermore, there can be said that, the impact of employees' perceptions of firm's social responsibilities on their organizational commitments can be analysed the more clearly by taking into consideration the other possible important factors, such as job satisfaction, organizational culture etc., which may affect the employees' organizational commitments simultaneously.

### **Key Words**

- 1. Social responsibility**
- 2. CSR pyramid**
- 3. Organizational commitment**