**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

# ÇALIŞANLARIN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA OLAN ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ersan KARATAŞ**

**KOCAELİ 2017**

**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

# ÇALIŞANLARIN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA OLAN ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ersan KARATAŞ**

**DANIŞMAN: Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL**

**KOCAELİ 2017**

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

# ÇALIŞANLARIN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA OLAN ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Ersan KARATAŞ
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 21 Haziran 2017/16

Jüri Başkanı: Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Serdar BOZKURT

KOCAELİ 2017

# TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimimin hem ders aşamasında hem de tez çalışmam boyunca engin bilgisi, deneyimi, öngörüsü ve yol göstericiliği ile yardım ve desteğini her zaman hissettiğim çok değerli danışmanım ve hocam Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca yüksek lisans eğitimine başlamam için beni cesaretlendiren ve bu süreçte desteklerini esirgemeyen, anlayış, sabır ve fedakârlıklarıyla eğitimimi başarıyla bitirmeme yardımcı olan sevgili eşim Figen KARATAŞ ve oğlum Enes KARATAŞ'a da teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ersan KARATAŞ
Kocaeli, Haziran 2017

# İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... vi

ABSTRACT ..... vii

KISALTMALAR DİZİNİ ..... viii

ŞEKİLLER DİZİNİ ..... ix

TABLOLAR DİZİNİ ..... ix

GİRİŞ ..... 1

1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI, TARİHSEL GELİŞİMİ ve KAPSAMI ..... 5

1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı ..... 5

1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle İlgili Kavramlar ..... 7

1.2.1. İş Ahlakı ..... 7

1.2.2. Kurumsal Yönetişim ..... 7

1.2.3. Paydaş Yönetimi ..... 8

1.2.4. Sürdürülebilir Gelişme ..... 9

1.2.5. Üçlü Raporlama ..... 9

1.2.6. Amaca Yönelik Pazarlama ..... 9

1.2.7. Kurumsal Vatandaşlık ..... 10

1.2.8. Paylaşılan Değer Yaratma ..... 10

1.2.9. Kurumsal Sosyal Performans ..... 10

1.3. Geçmişten Günümüze KSS Anlayışının Gelişimi ..... 11

1.3.1. Dünyada KSS Anlayışının Gelişimi ..... 11

1.3.2. Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişimi ..... 16

1.4. İşletmeleri Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yönelten Etkenler ..... 18

1.4.1. Toplum Baskısı ..... 18

1.4.2. Çeşitli Grupların Baskısı ..... 19

1.4.3. Küreselleşme ..... 20
1.4.4. Medyanın Gücü ve İletişim Araçlarındaki Gelişmeler ..... 20
1.4.5. Uluslararası Resmi Organizasyon Girişimleri ..... 20
1.4.6. Yasal Etkenler ..... 21
1.4.7. Ekonomik Etkenler ..... 21
1.4.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Artan Önemi ..... 21
1.4.9. İşletmeye Sağladığı Faydalar ..... 22
1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kapsamı ..... 22
1.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Amacı ve Artan Önemi ..... 23
1.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmelere Faydaları ..... 25
1.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutları ..... 31
1.8.1. Ekonomik Sorumluluk Boyutu ..... 32
1.8.2. Yasal Sorumluluk Boyutu ..... 33
1.8.3. Ahlaki (Etik) Sorumluluk Boyutu ..... 34
1.8.3.1. Hissedarlara ve Yatırımcılara Karşı Sorumluluklar ..... 35
1.8.3.2. Çalışanlara Karşı Sorumluluklar ..... 36
1.8.3.2.1. Adil Ücret Ödeme Sorumluluğu ..... 36
1.8.3.2.2. Güvenli ve Sağlıklı Çalışma Koşulları Yaratma Sorumluluğu ..... 36
1.8.3.2.3. İşçilerin Sendikalara Üye Olma ve Grev Yapma Hakkına Engel Olmama Sorumluluğu ..... 38
1.8.3.2.4. Çalışanlar Arasında Ayırımcılık Yapmama ve Cinsel Tacizden Sakınma Sorumluluğu ..... 39
1.8.3.2.5. Çalışanların Özgür Konuşma Hakkını Sağlama Sorumluluğu ..... 39
1.8.3.2.6. Çalışanların Kararlara Katılma Hakkını Sağlama Sorumluluğu ..... 39
1.8.3.2.7. Özel Hayatın Gizliliğine Saygılı Olma Sorumluluğu ..... 40
1.8.3.2.8. Kariyer Gelişimi ve Olanakları Sağlama Sorumluluğu ..... 40
1.8.3.3. Topluma Karşı Sorumluluklar ..... 40

1.8.3.4. Çevreye Karşı Sorumluluklar ..... 41
1.8.3.4.1. Küresel Isınma/Sera Etkisine Katkıyı Azaltma ..... 42
1.8.3.4.2. Hava Kirliliğine Katkıyı Azaltma ..... 42
1.8.3.4.3. Su Kirliliğine Katkıyı Azaltma ..... 43
1.8.3.4.4. Toprak Kirliliğine Katkıyı Azaltma ..... 43
1.8.3.4.5. Gürültü Kirliliğine Katkıyı Azaltma ..... 44
1.8.3.5. Tüketicilere Karşı Sorumluluklar ..... 44
1.8.3.6. Devlete Karşı Sorumluluklar ..... 45
1.8.3.7. Diğer Kurumlara (Tedarikçiler, Finansal Kuruluşlar, Dağıtım Kanalları, Medya, Rakipler) Karşı Sorumluluklar ..... 45
1.8.4. Gönüllü Sorumluluklar Boyutu ..... 46
1.9. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Lehindeki ve Aleyhindeki Görüşler ..... 48
1.10. KSS İle İlgili Ana Referanslar ..... 50
1.10.1. Küresel Raporlama Çerçevesi (GRI): ..... 50
1.10.2. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC) ..... 51
1.10.3. BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri ..... 52
1.10.4. OECD Çok Uluslu İşletmeler Rehberi (OECD Rehberi) ..... 52
1.10.5. ILO Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi ..... 53
1.10.6. ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi ..... 53
1.10.7. ISO 14001 Çevresel Yönetim Sistemi ..... 53
1.10.8. SA 8000 Standartları ..... 54
1.11. KSS Faaliyetlerinin Bildirimi ve Raporlanması ..... 54
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI ..... 56
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ..... 56
2.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri ..... 57
2.2.1. Organizasyon Amaç ve Değerlerini Benimseme ..... 58
2.2.2. Organizasyon İçin Fedakârlıkta Bulunma ..... 58

2.2.3. Organizasyon Üyeliği İçin Güçlü İstek Duyma ..... 58
2.2.4. Organizasyon ile Özdeşleşme ..... 59
2.2.5. İçselleştirme ..... 59
2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması ..... 60
2.3.1. Tutumsal Bağlılık ..... 60
2.3.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması ..... 61
2.3.1.2. Kanter' in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması ..... 62
2.3.1.3. Mowday, Porter ve Steers'ın Sınıflandırması ..... 63
2.3.1.4. O'Reilly ve Chatman' ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması ..... 64
2.3.1.5. Allen ve Meyer' in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması ..... 65
2.3.2. Davranışsal Bağlılık ..... 66
2.3.2.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması ..... 67
2.3.2.2. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması ..... 68
2.3.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı ..... 69
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ..... 71
2.4.1. Kişisel Faktörler ..... 71
2.4.2. İşle İlgili Faktörler ..... 72
2.4.3. Organizasyonla İlgili Faktörler ..... 72
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları ..... 73
2.5.1. Bağlılık ve Performans ..... 73
2.5.2. Bağlılık ve Devamsızlık, İşe Geç Kalma ..... 74
2.5.2. Bağlılık ve Çalışan Devir Oranı, İşten Ayrılma Niyeti ..... 74
3. KSS'NİN ÖB'YE ETKİSİ ve HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ ..... 76
4. KSS ve ÖB İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA ..... 82
4.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi ..... 82
4.2. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları ..... 83
4.3. Araştırmanın Modeli ..... 84

4.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler ..... 84
4.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi ..... 86
4.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri ..... 88
4.7. Araştırma Bulguları ..... 91
4.7.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ..... 91
4.7.2. Hipotez Testleri ..... 92
SONUÇ VE ÖNERİLER ..... 95
KAYNAKÇA ..... 101
EKLER ..... 114
ÖZGEÇMİŞ ..... 119

# ÖZET

Yapılan araştırmanın amacı, çalışanların işletmelerine yönelik Kurumsal Sosyal Sorumluluk algılarının örgütsel bağlılıklarına olan etkisini incelemektir. Bunun için işletmelerin sosyal sorumlulukları ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklar boyutuyla ele alınarak çalışanların duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Bu kapsamda, Kocaeli ve İstanbul il sınırları içinde bulunan ve internet ortamındaki resmi ağ sitesinde sosyal sorumluluk başlığı olan 4 özel işletmenin beyaz yakalı ve nitelikli olduğunu düşündüğümüz çalışanlarına anket uygulanmıştır. Toplanan anket verileri üzerinde IBM SPSS Version 20 programı ile Cronbach's Alpha analizi, Faktör Analizi, Korelasyon ve Regresyon analizleri yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda; çalışanların duygusal bağlılıkları ile ekonomik, yasal-ahlaki, gönüllü KSS algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, normatif bağlılıkları ile yasal-ahlaki KSS algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ancak ekonomik ve gönüllü KSS algıları ile anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Son olarak çalışanların devamlılık bağlılıkları ile KSS'nin tüm alt boyutları algıları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.



**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Ekonomik Sorumluluk, Yasal Sorumluluk, Ahlaki Sorumluluk, Gönüllü Sorumluluk, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık.

## ABSTRACT

The purpose of research done is to examine the impact of employees' Corporate Social Responsibility perceptions towards their businesses on their organizational commitment. For this, the effects of social responsibilities of businesses on the emotional, normative and continuity commitments of the employees were investigated by considering the economic, legal, moral and voluntary responsibilities of the companies.

In this context, a questionnaire was applied to the white-collars and employees we think they are qualified of 4 private companies that are located in the provincial borders of Kocaeli and İstanbul and that there is a social responsibility title on their official website of the internet. Cronbach's Alpha Analysis, Factor Analysis, Correlation and Regression Analyses were performed on the collected questionnaire data with the help of the IBM SPSS Version 20 program.

As a result of the analyzes made; it has been found that there is a positive and significant relationship between the emotional commitment of the employees and the economic, legal-moral, and voluntary CSR perceptions and that there is a positive and significant relationship between the normative commitment and the legal-moral CSR perceptions but not the economic and voluntary CSR perceptions. Finally, it has been found that there is no significant relationship between perceived continuity commitment of employees and all subscales of CSR.



**Key Words:** Corporate Social Responsibility, Economic Responsibility, Legal Responsibility, Moral Responsibility, Volunteer Responsibility, Organizational Commitment, Emotional Commitment, Continuity Commitment, Normative Commitment.

## KISALTMALAR DİZİNİ

AB : Avrupa Birliği
ABD : Amerika Birleşik Devletleri
AYP : Amaca Yönelik Pazarlama
BM : Birleşmiş Milletler
CED : Committee for Economic Development (Ekonomik Kalkınma Komitesi)
ÇBY : Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı
ÇUŞ : Çok Uluslu Şirket
GRI : Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Çerçevesi)
ILO : International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
ISO : International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlar Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
İGS : İş Güvenliği ve Sağlığı
KMO : Kaiser Meyer Olkin
KSP : Kurumsal Sosyal Performans
KSS : Kurumsal Sosyal Sorumluluk
KV : Kurumsal Vatandaşlık
OECD : Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
ÖB : Örgütsel Bağlılık
PDY : Paylaşılan Değer Yaratma
SG : Sürdürülebilir Gelişme
SKD : İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği
STK : Sivil Toplum Kuruluşu
UNGC : United Nations Global Compact (BM Küresel İlkeler Sözleşmesi)
WBCSD : World Business Council for Sustainable Development (Dünya İş Konseyi)
VW : Volkswagen

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. KSS'nin 50 yıllık rotası ..... 15
Şekil 1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Pramidi ..... 32
Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması ..... 60
Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Perspektif ..... 61
Şekil 2.3. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Perspektif..... 67
Şekil 2.4. Örgütsel Bağlılıkta Çoklu Bağlılık Yaklaşımı..... 70
Şekil 4.1. Araştırma Modeli..... 84

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.2. KSS'nin İşletmeye ve Paydaşlarına Sağlayacağı Faydalar ..... 30
Tablo 4.1. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı ..... 86
Tablo 4.2. Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı ..... 86
Tablo 4.3. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı ..... 87
Tablo 4.4. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı ..... 87
Tablo 4.5. Çalışanların İşyerlerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı..... 87
Tablo 4.6. KSS Ölçeği (Bağımsız Değişkenler) için Faktör Analizi..... 89
Tablo 4.7. ÖB Ölçeği (Bağımlı Değişkenler) için Faktör Analizi..... 90
Tablo 4.8. Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri ..... 92
Tablo 4.9. Çalışanların Ekonomik, Yasal ve Ahlaki, Gönüllü KSS Algılarının Duygusal Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi..... 93
Tablo 4.10. Çalışanların Ekonomik, Yasal ve Ahlaki, Gönüllü KSS Algılarının Normatif Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi ..... 94
Tablo 4.11. Çalışanların Ekonomik, Yasal ve Ahlaki, Gönüllü KSS Algılarının Devamlılık Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi .... 94

# GİRİŞ

Artan küreselleşme, hızlı teknolojik gelişmeler, değişen yasal düzenlemeler ve toplumun bilinçlenmesiyle birlikte Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), bugün dünyada ve Türkiye'de iş ve toplumsal hayatın en fazla ilgi gören konularından biri olarak ön plana çıkmaktadır. Geçmişte ilk olarak işletmelerin misyon ve amaçlarıyla herhangi bir bağ olmaksızın sadece toplum yararına hayırseverlik adı altında parasal bağışlarda bulunmak şeklinde gerçekleştirilen KSS'nin kapsamı her geçen gün gelişmektedir. Günümüzde büyüklüğüne ve içinde bulunduğu sektöre bakmadan neredeyse tüm işletmeler, piyasadaki çetin rekabet şartlarında bir adım öne geçebilmek için temel stratejilerine dâhil ettiği KSS'yi yeni ve etkili bir araç olarak kullanmaktadır. Ayrıca KSS sadece bir rekabet aracı olarak değil aynı zamanda toplumun ve diğer tüm paydaşların güvenini ve desteğini kazanmanın gereği olarak işletmelerin kurum kültürlerinin önemli bir parçası olmaktadır.

Yakın zamanlardaki şirket skandalları ve şirketlerin sebep olduğu çevre felaketleri de KSS'nin ne kadar önemli olduğunu göstermiş, işletmelerin sosyal rolleri üzerindeki toplumun ilgisini arttırmıştır. Toplum, medya, tüketiciler ve tüketici örgütleri, sendikalar, sivil toplum kuruluşları (STK), yerel ve merkezi yönetimler hatta kendi çalışanları tarafından sürekli izlenmekte olan işletmeler, toplumsal ve çevresel konularda çok daha dikkatli olmak zorundadırlar. Hissedarlarının çıkarlarını gözetmenin yanında şirketlerin daha fazla sosyal sorumluluk sahibi olmaları beklenmektedir.

İşletmeler toplumsal yaşamın bir gereği olarak ortaya çıkmışlardır ve varlığını devam ettirebilmesi, gelişebilmesi için yine topluma ait doğal, beşeri kaynaklara ve en önemlisi karar ve davranışlarında toplumun rızasına ihtiyaçları vardır. Diğer bir deyişle bir işletme toplumdan izole bir şekilde varlığını sürdüremez. İşletmeler kar elde etmek üzere mal ve hizmetlerini üretirken içinde bulunduğu çevrenin doğal, beşeri, enerji gibi çeşitli kaynaklarını tüketmekte, üretimin doğal sonucu çevreye de çeşitli olumsuz etkileri olmaktadır. Bu sebeplerle işletmeler toplumun yararına yönelik olarak çok daha duyarlı geri dönüş sağlamalıdırlar. İşte paydaşların güvenini

ve desteğini kazanmanın en iyi yollarından biri olan KSS bu geri dönüşü sağlamaktadır.

KSS'yi en temel anlamıyla bir işletmenin içinde bulunduğu topluma ve çevreye karşı yerine getirmesi gereken sorumluluklar olarak tanımlayabiliriz. KSS, işletmelerin faaliyetlerinde ve paydaşlarıyla etkileşimlerinde sosyal ve çevresel endişeleri de bütünleştiren bir yönetim anlayışı olarak tüm paydaşlar yararına girişimlerde bulunmayı veya bu tür girişimlere katkıda bulunmayı kapsamaktadır. KSS genellikle ekonomik, sosyal ve çevresel gerekliliklerin bir denge içerisinde yerine getirilmesi olarak da anlaşılır.

Literatürde önemli bir yere sahip olan Archie B. Carroll (1991: 42)'a göre KSS uygulamaları ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklardan oluşan dört farklı boyutta ortaya çıkar. Ekonomik sorumluluk boyutu, aslında bir işletmenin en temel amacı olan karlı olmayı ifade etmektedir ve diğer tüm sorumlulukların da dayanağını oluşturmaktadır. Yasal sorumluluk boyutu, işletmelerin tüm faaliyetlerini yasal mevzuata uygun şekilde yürütmesidir. Basit bir ifadeyle oyunu kurallarına göre oynamasıdır. Ahlaki sorumluluk boyutu, işletmelerin doğru, dürüst, adaletli olma yükümlülüğüdür ve işletmelerin her hareketini evrensel ve yerel ahlaki değerlere uygun yapmasını, hiçbir şekilde topluma ve çevreye zarar vermemesini kapsar. Gönüllü sorumluluk boyutu ise işletmelerin iyi bir kurumsal vatandaş olmasının yolunu açar. Yaşam kalitesini arttırmak için topluma katkıda bulunmayı ifade eder.

KSS'yi tüm boyutlarıyla yerine getiren işletmeler, itibarlarının ve marka değerlerinin güçlenmesi, finansal performansın artması, paydaşlarla ve resmi, sivil diğer kurumlarla ilişkilerin iyileşmesi gibi faydalar elde etmenin yanında varlıklarının sigortası olan toplumsal kabulü de kazanabilmektedirler. Bu faydalarının yanında KSS'nin işletmelerin en değerli varlıkları olan çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını da olumlu yönde etkileyebileceğini değerlendirebiliriz. Çünkü toplum tarafından itibar edilen bir işletmede çalışmak kişilerin memnuniyetini ve bağlılığını arttıracaktır. Çalışanlar, işletmelerinin yapmış olduğu iyi davranışları

paylaşacak ve iyi bir kurumsal vatandaşlık (KV) sergileyen işletmelerinin yararına her türlü fedakârlığı gösterebileceklerdir.

Genel olarak örgütsel bağlılık (ÖB), örgütsel etkililiğin önemli bir ölçeği olarak düşünülür. ÖB, örgütsel hedefleri yerine getirmede çok önemli olan performans, çalışan devir oranı, devamsızlık, görev süresi gibi faktörleri etkileyen çok boyutlu bir kavramdır. ÖB'yi arttıran sebepler ve sonuçları ile ilgili konular halen yönetim, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında en çok ilgi çeken konular olmaktadır. Ancak halihazırda özellikle ülkemizde konu ile ilgili literatür incelendiğinde, KSS ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki üzerine sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır.

Buradan hareketle bu tez çalışmamız çalışanların üyesi oldukları işletmelere ait KSS algılarının işletmelerine bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmak üzere gerçekleştirilmiştir.

Bu kapsamda tezin birinci bölümünde geniş bir literatür taraması sonucu KSS ve KSS ile ilgili kavramlar, dünyada ve ülkemizde KSS anlayışının tarihsel gelişimi, kurumları KSS'ye yönelten etkenler üzerinde durulmuştur. Tez konusu araştırmaya ait hipotezlerin temelini oluşturan KSS'nin boyutları ayrıntılı bir şekilde açıklanmış ve KSS ile ilgili temel çerçeveyi oluşturan referanslar hakkında genel bir bilgi verilmiştir.

İkinci bölümünde; ÖB kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Literatürdeki ÖB kavramı tanımlarının derlemesi yapılarak ÖB'nin sınıflandırılması, göstergeleri, sonuçları ve ÖB'yi etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde; daha önce konu ile ilgili yapılan araştırmalar ışığında KSS uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenerek araştırma konusunun temelini oluşturan hipotezler geliştirilmiştir.

Dördüncü bölümde; Kocaeli ve İstanbul'da farklı sektörlerde faaliyette bulunan ve internet ortamındaki resmi ağ sitesinde KSS, sosyal sorumluluk alanı bulunan 4 özel işletmenin beyaz yakalı ve nitelikli çalışanlarının KSS algılarının örgütsel

bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkisinin olup olmadığı yönünde yapılan araştırma sonuçları ele alınmıştır. Araştırma kapsamında dağıtılan, demografik özellikler ile çalışanların KSS algıları ve ÖB düzeyleri ölçeğinden oluşan üç bölümlü anketlerden 103'ü toplanarak IBM SPSS 20 programı ile analiz edilmiş ve veriler Cronbach's Alpha Analizi, Faktör Analizi, Korelasyon ve Regresyon analizlerine tabi tutulup tablolar halinde sunularak yorumlanmıştır.

Son bölümde ise araştırmadan elde edilen bulgular ve sonuçlar değerlendirilerek konuyla ilgilenen kişi ve kurumlar ile sonraki çalışmalar için araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

# BİRİNCİ BÖLÜM

# KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

## 1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI, TARİHSEL GELİŞİMİ ve KAPSAMI

### 1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı

KSS kavramı, uzun zamandır işletmeler ve toplum arasındaki ilişkileri daha iyi anlamamıza yardım eden bir terim olarak kullanılmaktadır. Konuyla ilgili bir araştırmaya göre en az 37 farklı KSS tanımı yapılmıştır (Carroll, 2015: 87). KSS kavramı için bu kadar çok tanım yapılmasının sebebi, toplumun bilinçlenerek beklentilerin değişmesi, paydaşların beklentilerinin farklı olması, yeni konuları içine alarak sürekli gelişmesi sonucudur. Ancak biz burada en çok kabul görmüş olan birkaç tanımı, ifade edildikleri tarihlere göre sıralayarak ele alacağız.

"KSS'nin babası" ünvanını hak eden Howerd R. Bowen (Aktaran: Carroll, 1999: 269-270), 1953 basımı "Social Responsibilities of the Businessman" adlı kitabında, işadamlarının sosyal sorumluluklarını, toplumumuzun değer ve amaçları açısından kabul edilebilir faaliyetlerde bulunma, kararlar verme ve politikalar izleme yükümlülükleri olarak ilk kez tanımlamıştır. Keith Davis (1960: 70-76), sosyal sorumluluğu asgari seviyede, firmanın doğrudan ekonomik kazancının ötesindeki amaçlara yönelik işadamlarının aldığı kararlar ve yaptığı faaliyetler olarak ifade etmiştir.

Ekonomik Kalkınma Komitesi (CED), 1971 basımı "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları" adlı yayınında sosyal sorumluluk tanımı; toplumun rızasını alan, memnuniyetini arttıran, ihtiyaçlarının yapıcı bir şekilde giderilmesine hizmet eden işletme faaliyetleri ve temel amaçları şeklindedir. Bu çerçevede işletmelerin topluma karşı daha geniş sorumluluklar alması ve insani değerlere daha kapsamlı hizmet etmesi beklenmektedir. İşletmeler topluma hizmet için doğduklarına göre, gelecekleri de toplumun değişen beklentilerine en iyi şekilde cevap verme yeteneklerine bağlıdır (CEBC, 2005: 23-24).

KSS, bir işletmenin ekonomik olarak kazançlı, kanunlara uygun, ahlaki ve toplumsal destek almış şekilde yönetilmesidir. Bir işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesinde kar elde etme ve yasalara uyma, işletmelerin ahlaki ve onun da ötesine geçen para bağışı, zaman ayırma, yetenek paylaşma gibi toplumu geliştirmeye yönelik gönüllü çabalarından önce gelen şartlardır. Bu açıdan KSS ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllülük veya hayırseverlik olmak üzere dört kısımdan oluşur (Carroll, 1983: 604).

2000 yılında Dünya İş Konseyi (WBCSD) KSS'yi, "bir işletmenin çalışanlarıyla birlikte ailelerinin, bölge halkının ve geniş anlamda tüm toplumun yaşam kalitesini iyileştirme çabaları, tüm faaliyetlerinde ahlaki davranması ve ekonomik gelişmeye katkı sağlamak için devamlı olarak yükümlülüklerini yerine getirmesi" şeklinde tanımlamıştır (Dahlsrud, 2008: 7).

Avrupa Birliği Komisyonu (European Commission, 2011)'na göre KSS, şirketlerin faaliyetlerini ve paydaşları ile etkileşimlerini gönüllülük esasında sosyal ve çevresel endişelerle bütünleştiren bir kavramdır. KSS, işletmelerin topluma olan etkilerinden kaynaklanan sorumluluklardır ve bu sorumlulukları yerine getirirken ne yapmaları gerektiğini gösteren planlamadır. İşletmeler, paydaşları ile yakın bir işbirliği kurarak sosyal, çevresel, ahlaki, insan hakları ve tüketici endişelerini bir bütün olarak ana stratejilerine yerleştirmeli ve tüm faaliyetlerinde göz önünde bulundurmalıdırlar.

KSS, bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme iç ve dış çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları memnun etmesine ilişkin bir kavramdır (Eren, 2013: 106).

Birleşmiş Milletler Endüstriyel Gelişme Örgütü (UNIDO, 2016)'nün tanımı; KSS, şirketlerin faaliyetlerinde ve paydaşlarıyla ilişkilerinde toplumsal ve çevresel kaygıları da hesaba kattığı bir yönetim anlayışıdır.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere KSS, işletmelerin yasal zorunlulukları dışında kendi iradesi ve isteği doğrultusunda hem sosyal, ekonomik, ekolojik hem de etik boyutlarda ele alınması gereken; işletmenin etkileşimde

bulunduğu iç ve dış tüm çevresine yönelik belli bir memnuniyetin yanında belli bir işletme karlılığını da hedefleyen; işletmeyi tüm çevresi ile birlikte geleceğe taşıyabilecek faaliyetlerin planlanıp uygulanmasını kapsayan bir kavramdır (Ceritoğlu, 2011: 23).

### 1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle İlgili Kavramlar

Günümüze gelene kadar KSS kavramı, pek çok düşünce ve uygulamalardan etkilenerek yenilenmiş ve işletmelerden beklentiler arttıkça alanı genişleyerek iş ahlakı, KV, paydaş yönetimi, sürdürülebilir gelişme gibi yeni kavramları bünyesine dâhil etmiştir. "Paylaşılan Değer Yaratma" kavramı, iş dünyasında gündeme giren en yeni kavramdır ve bu kavramların hepsi KSS çatısı altında birleşmektedir.

#### 1.2.1. İş Ahlakı

İş ahlakı, geçen onlarca yıldan beri iş dünyasında çok ciddi bir konu olmuştur. 2000'li yılların başındaki büyük etik skandallar, halkın büyük şirketlere ve yöneticilerine olan güvenini sarsmıştır (Carroll ve Buchholtz, 2008: 282). İş ahlakı; işletmeler, yönetici ve çalışanların hareketlerinde, davranışlarında ve ticari faaliyetlerinde doğru, dürüst ve adaletli olmalarıdır (Carroll, 2015: 87).

Genelde yazılı olmayan ahlak kurallarının herhangi bir yanlış değerlendirmeye ve ikileme yer bırakmadan işletmelerde uygulanabilmesi için belirli ahlak ilkeleri, standart ve kurallarının oluşturulması gerekir. Bu kuralların işletme için itici güç olabilmesi için de özellikle yazılı olarak kamuoyuna duyurulması gerekmektedir (Ceritoğlu, 2011: 27).

#### 1.2.2. Kurumsal Yönetişim

19. yüzyılda şirketlerin topluma çok büyük zararlar verebileceğinin anlaşılmasıyla birçok şirket kanunu yeniden düzenlenmiştir. Bu düzenlemeler sonrasında bir şirket, kamu yararına uygun hareket etmediği takdirde devlet tarafından çalışma ruhsatının iptal edilmesine kadar varabilecek cezalarla karşılaşabilecektir. Diğer taraftan zaman ilerledikçe bu yasal, kültürel ve kurumsal düzenlemelerin hepsi (yasalar, gelenekler, bütçeler, yazılı şirket politikaları…), iş dünyası liderlerinin tüm iş faaliyet alanlarında sosyal sorumluluk bilinciyle hareket

etmelerini sağlamıştır. Böylelikle işletmelerin iç ve dış çevresinde oluşan bu kontrol ve dengeleme sistemi geniş anlamda kurumsal yönetişim olarak tanımlanır (Mishra ve Scmidt, 2016).

Şirket üst yönetiminin yönetilmesi şeklinde de ifade edilebilen kurumsal yönetişim, işletmelerin stratejik yönetimi ve yönlendirilmesi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin bu görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle hak sahibi gören pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır. Üst yönetim işlevinin, işletmenin hak sahiplerinin çıkarları ve amaçları dâhilinde yapılıp yapılmadığının, hazırlanan stratejilerin bu amaç ile örtüşüp örtüşmediğinin, uygulamaların doğru yönde yapılıp yapılmadığının izlenmesi ve kontrol edilmesi, kurumsal yönetişim kavramının konusu içinde yer almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 422).

### 1.2.3. Paydaş Yönetimi

Paydaş tanımı ilk olarak Freeman (1984: 46) tarafından "bir firmanın amaçlarını gerçekleştirirken etkilediği veya firmayı etkileyen herhangi bir grup veya kişiler" ifadesiyle yapılmıştır. Hissedarlar, ortaklar, yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, yerel yönetimler, halk, devlet, sendikalar, STK'lar, finans kuruluşları, sigortacılar, medya bir işletmenin akla ilk gelen paydaşlarıdır.

Paydaş yönetimi, yöneticilerin amaçları ile çeşitli paydaş gruplarının bu amaçlar üzerindeki iddia ve beklentilerinin uzlaştırıldığı bir uygulamadır. Bu uygulamanın zorluğu, birincil paydaşların (firma sahipleri, çalışanlar, müşteriler gibi yasal dayanağı olan paydaşlar) amaçlarını yerine getirirken diğer paydaşların (firma faaliyetlerinden bir şekilde etkilenen hükümet, STK'lar, rakipler, medya gibi ikincil paydaşlar) da memnuniyetini sağlamaktır (Carroll, 1991: 43). Etkili bir paydaş yönetimi için yöneticiler, paydaşları ile ilişkilerini geliştirmeli ve paydaşların isteklerini dengeleyebilmelidirler.

### 1.2.4. Sürdürülebilir Gelişme

İklim değişikliği, enerji verimliliği, atık madde azaltımı ve geri dönüşümü kapsayan sürdürülebilir gelişme (SG), KSS faaliyetlerinde ve mesajlarında ikinci ana konudur (Aktaran:Deems, 2016: 19). SG, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama imkânlarını tehlikeye atmadan mevcut ihtiyaçlarımızı karşılamayı ifade eder (Brundtland, 1987). Burada amaç birbiriyle etkileşim içinde olan sosyal, ekonomik ve çevresel unsurlar arasında bir denge kurarak uzun dönem kısıtlı kaynakların sürdürülebilirliğini sağlamaktır.

### 1.2.5. Üçlü Raporlama

Üçlü Raporlama, şirket performanslarını kapsamlı bir şekilde ölçmek için kullanışlı bir araç olarak görülür. Uygulanabilirliğinden dolayı Üçlü Raporlama sadece akademik çevrede değil, Shell ve BP gibi sosyal ve çevresel konulara hassaslıkta başı çeken Çok Uluslu Şirketler (ÇUŞ) ve WBCSD üyesi 160 şirket tarafından kabul görmüştür (Quazi vd 2015: 9).

Üçlü Raporlama, bir işletmenin belli bir periyodda sosyal, çevresel ve finansal performanslarını birleştirerek gösteren bir raporlama sistemidir ve bir işletmenin sorumluluğunun hissedarlarından daha çok diğer paydaşlara karşı olduğuna dayanır (Sharma, 2016: 348).

### 1.2.6. Amaca Yönelik Pazarlama

Amaca Yönelik Pazarlama (AYP), aslında bir satış kampanyasıdır ve bu kampanyalarda bir kurum, ürün satışlarına dayalı gelirlerinin belli bir yüzdesini özel bir sosyal amaca bağışlama ya da katkıda bulunma sorumluluğunu üstlenmektedir. Çoğunlukla bu kampanyalar, belirli bir zaman döneminde özel bir ürün ve belli bir hayır işi için yapılır. Bu yüzden AYP girişimleri, genellikle hayır kurumları ile resmi anlaşmaları ve işbirliğini gerektirmektedir (Kotler ve Lee, 2008: 81-82).

AYP'nin sosyal işbirliklerinden farkı, kampanya süresince ürün satışlarından elde edilen gelirin ya da karın bir kısmının destek olunan sosyal davaya aktarılmasıdır (Bayraktaroğlu vd 2009: 124).

### 1.2.7. Kurumsal Vatandaşlık

KV, işletmelerin ticari faaliyetleri esnasında tüm yasal, etik ve sosyal kurallara uymasını ve toplumla arasındaki kontratın gereği olarak kendisinden beklenenleri yerine getirmesini ifade etmektedir (Aktan ve Börü, 2007: 22).

Şirketleri bulundukları toplumun veya ülkelerin vatandaşları olarak düşünürseniz, kabul edilebilir ve meşru olabilmeleri için aynen toplumu oluşturan fertlerin yaptığı gibi belirli görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri gerekir. Günümüzde KV kavramı, şirketlerin faaliyette bulundukları dünyanın herhangi bir yerindeki toplum ve ülkelerin yapısına uyma gereğini ifade eden Küresel Kurumsal Vatandaşlık kavramına dönüşmüştür (Carroll, 2015: 93).

### 1.2.8. Paylaşılan Değer Yaratma

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

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

### 1.2.9. Kurumsal Sosyal Performans

Kurumsal Sosyal Performans (KSP) kavramı, şirketlerin sosyal sorumluluk alanında tamamlanan veya başarılan tüm faaliyetlerine vurgu yapan, konuya hem tanımlayıcı hem de yol gösterici açılardan yaklaşan geniş kapsamlı bir terim olmuştur (Schwartz ve Carroll, 2008: 148–186).

Wood (1991: 400), KSP'yi üç ana unsurun bileşimi olarak tanımlar. Bu unsurlardan ilki, toplum içindeki meşruiyete ve organizasyon içinde yönetimin bireylere karşı tek tek ve genel sorumluluklarına dayanan KSS seviyesidir. İkincisi,

çevresel değerlendirme, paydaş yönetimi ve sorun yönetimini içeren Kurumsal Sosyal Duyarlılık (Corporate Social Responsiveness) uygulamalarıdır. Üçüncü unsur ise sosyal etki, sosyal program, sosyal politikaları içerir ve kurumsal davranışın sonuçlarına işaret eder.

### 1.3. Geçmişten Günümüze KSS Anlayışının Gelişimi

Sosyal sorumluluk iş dünyasında yeni bir kavram değildir. Eski Çin, Mısır ve Sümer yazıtlarında, ticareti kolaylaştırmak için alışveriş kurallarına sık sık değinilmiştir. Ayrıca bu yazıtlara göre halkın çoğunluğunun sosyal sorumluluk bilincine sahip olduğu düşünülmektedir. O zamanlardan bu yana, iş ve toplum arasındaki etkileşim konusundaki halk ilgisi, şirketlerin faaliyetlerinin büyümesi oranında artmıştır (Werther ve Chandler, 2011: 38).

#### 1.3.1. Dünyada KSS Anlayışının Gelişimi

12. ve 18. yüzyıllar arası sanayi devrimi öncesi dönemde işletmecilik faaliyetleri bilimsel temellerden uzak bulunmakta, işletmeler ise küçük ölçekli, sipariş üzerine üretim yapan dükkân ve ticarethanelerden oluşmaktaydı. Tüm ortaçağ boyunca ticari faaliyetlere ve ekonomiye din penceresinden bakılmış, yönetenlerin ve ticari faaliyetlerle uğraşanların sorumluluk anlayışları dini inançlarının etkisiyle şekillenmiştir. Yine bu dönemde ticarette sorumluluk, kişinin etik anlayışına, dini görüşüne ve vicdanına bağlı olarak ortaya çıkmaktaydı (Aktan ve Börü, 2007: 23).

Sosyal sorumluluk kavramının önemli bir konu olarak ortaya çıkışı ve işletmeler için bir odak noktası haline gelmesi ise 19. yüzyılın ikinci yarısında sanayi devrimi dönemine dayanmaktadır. Sanayi devrimi ile birlikte işletmelerin üretim politikaları geliştirmeleri ve fabrikasyon çalışmalara girişmeleri yeni istihdam alanları yaratırken, dönemin başlarında sadece kâr amacı güden işletmeler için "her şey mubahtır" anlayışı hâkimdir. Üretici için en başta daha çok kâr yapma düşüncesinin hâkim olduğu sanayileşmenin bu ilk dönemlerinde, toplumsal değerler göz ardı edilerek gerçekleştirilen üretim bir süre sonra topluma çeşitli yönlerden olumsuz olarak dönmeye başlamıştır. Üzerinde büyük işletmelerin kurulduğu bölgelerdeki doğal denge bozulmaya başlamış, işletmelerin üretim faaliyetleri

sonucunda oluşan gürültü, atıklar, karbon salınımı gibi olumsuz etkenler dolayısıyla çevre kirliliği sorunu ortaya çıkmış, ucuz iş gücü için çocuklar istihdam edilmiş, çalışanların hakları göz ardı edilmiştir. Buna paralel olarak sağlıksız üretim koşulları ve insan hakları ihlalleri sonucu toplum da işletmelere karşı olumsuz tepkiler geliştirmeye başlamıştır (Vural ve Çoşkun, 2011: 64-65).

Şirketlerin ilk KSS girişimleri ve anlayışlarının izleri 1919'lara kadar izlenebilir. Topluma karşı sorumluluk taşıyan ilk şirketlerden birine Ford Motor Company örnek olarak verilebilir. Henry Ford'un şirketi, daha çok üretimle birlikte otomobil fiyatlarını aşağıya çekerek herkesin otomobil sahibi olmasına katkı sağlamıştır (Morris, 2016: 10).

Sosyal sorumluluk anlayışının gelişmesinde en büyük etkilerden bir diğeri de 1929 ekonomik bunalımıdır. Sanayi devrimi ile birlikte özellikle kurumların üretimi hızlandırması ile birlikte oluşan hareketli iktisadi hayat 1929 yılına gelindiğinde New York Borsası'nın çökmesiyle son bulmuştur. Sonuç olarak kurumlar, büyüyen yapılarının topluma olan etkileri ve faaliyetlerinin sonuçlarından dolayı KSS kavramıyla karşı karşıya kalmışlardır (Aktan ve Börü, 2007: 24). Sanayileşmenin getirdiği sorunlar ve 1929 ekonomik buhranı ile birlikte sosyal sorumluluk alanındaki gelişmelerin hız kazandığını söyleyebiliriz.

Profesör Theodore Kreps, 1931 yılında sunduğu "Business and Social Welfare to Stanford" çalışmasında, sosyal sorumluluklarını raporlayan şirketlerle ilgili olarak ilk kez "sosyal denetim (social audit)" terimini kullanmıştır. Bir müddet sonra 1942'de Peter Drucker, yayınladığı "The Future of Industrial Man" adlı kitabında şirketlerin ekonomik amaçlarının yanında sosyal bir boyuta da sahip olduğunu tartışmıştır (Aktaran: Katsoulakos vd 2004).

Sosyal sorumluluğun modern çağı, konu ile ilgili ilk tanımlayıcı kitap olduğu kabul edilen Howard R. Bowen'ın 1953 basımı "İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları (Social Responsibilities of the Businessman)" adlı kitabı ile başlatılabilir (Carroll, 1979: 497). 1950'lerde insan hakları, kadın hakları, tüketici hakları yönünde sosyal hareketlerin ortaya çıkması ve toplumla beraber çevrenin

korunmasıyla ilgili isteklerin artması, modern KSS uygulamalarının en önemli işaretleri olmuştur. Bu dönemde çalışanlar, müşteriler ve halkın beklentileri öyle artmıştır ki artık işletmeler sadece hissedarlara değil, tüm paydaşlara karşı sorumluluk sahibi olmuşlardır. İş dünyası için bu sorumlulukları resmileştiren en önemli kanun, 1964 yılında kabul edilen İnsan Hakları Kanunu (Civil Rights Act)'dur (Carroll, 2015: 88). Bu dönemde gönüllü olarak izlenen temel KSS yaklaşımı, önemli toplumsal projeleri desteklemek için şirket kaynağından bağışta bulunmaya dayanan hayırseverliktir (Frederick, 2008).

1960'larda KSS tamamen yeni bir anlam kazanmıştır. Bu dönemde şirketler üzerinde toplumsal protestoların baskısı artmış, sosyal problemlerin çözümüne yardımcı olmak için şirketlerin gönüllü hayırseverliğin ötesine geçmeleri ve uygulamaya yönelik adımlar atmaları beklenmiştir (Frederick, 2008). 1962'de Milton Friedman, sosyal sorumluluk doktrininin esas itibariyle yıkıcı olduğunu güçlü bir şekilde ileri sürdüğünde ciddi bir tartışma başlatmıştır (Aktaran: Carroll, 1979: 497).

1970'lerde şirketler, gerek kendi çıkarlarına yönelik gerekse yasal düzenlemelere veya aktivist protestolarına cevap olarak çok hızlı bir sosyal dönüşüm geçirmişlerdir. Şirketler, sosyal ve kamu sorunlarının çözümüne yönelik yaklaşımlarını kurumsallaştırmaya ve resmileştirmeye başladıkları "KSS yönetimi" olarak adlandırılabilecek bir döneme girmişlerdir (Carroll, 2015: 88). Bu dönemde "Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Sosyal Duyarlılık, Kurumsal Sosyal Performans" tartışmaları gündemin merkezindedir (Carroll ve Shabana, 2010).

1980'lerden itibaren pek çok STK, tüketici grupları ve sendikaların baskısıyla özellikle çocuk işçi, kötü koşullarda düşük ücretle işçi çalıştırma, adil ticaret, yerli halkın hakları, zehirli kimyasallar, petrol kirliliği, tropikal ormanların yok edilmesi ve diğer çevresel bozulmalar gibi KSS alanına giren konularda sivil toplum hareketleri oldukça artmıştır (Utting, 2005: 376). Bu konulardaki endişeler 1983 yılında Birleşmiş Milletler (BM) Genel Kurulu tarafından WCED'in kurulmasının dayanağı olmuştur (Brundtland, 1987). 2000 ve sonrası için SG'yi sağlayacak çevresel ve küresel problemlere yönelik stratejiler öneren WCED raporu (Brundtland Raporu olarak da bilinir) BM tarafından kabul edilmiştir (WCED, 1987).

1990'lı yıllarda küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte şirketler, uluslararası imajlarına herhangi bir zarar gelmemesi için KSS eğilimlerini kuvvetli bir şekilde arttırmış ve artık KSS faaliyetleri şirketlerin temel stratejilerine dâhil olmaya başlamıştır. Bu dönemdeki iletişim, bilgisayar, üretim vb. alanlardaki hızlı teknolojik yenilikler KSS anlayışını şekillendiren diğer faktörlerdir.

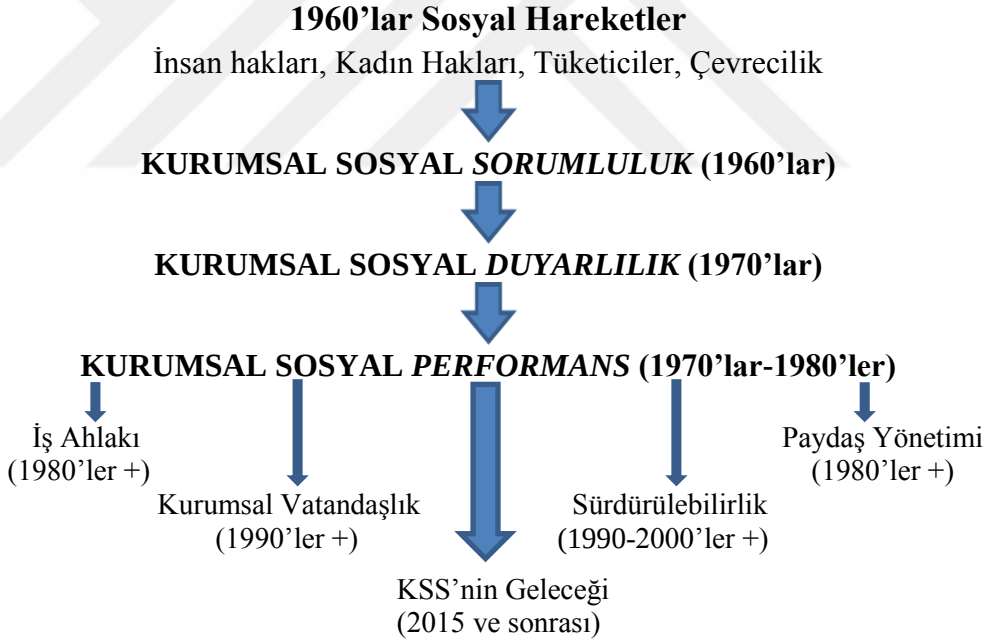
1990 ve 2000 yılları arası KSS ile ilgili dönüm noktalarından ilki, 1992'de 180 ülkenin temsilcilerinin katılımı ile Rio de Janeiro'da yapılan ve ilk küresel çevre toplantısı olan "Dünya Zirvesi (Earth Summit)"dir. Yenilenemez doğal kaynakların bozulmasını ve dünyanın kirlenmesini engellemek için yollar tayin edilen bu zirvede, her ülkenin kendi SG stratejilerini belirlemesi gerektiği tavsiye edilerek SG'yi destekleyen 27 ilkeli Rio Çevre ve Gelişme Bildirgesi (Rio Declaration on Environment and Development) kabul edilmiştir. 1995'de WBCSD, SG'ye yöneltmek ve ekonomik verimliliğe, yeniliğe ve KSS'ye teşvik edici bir mercii olarak iş dünyasına yol göstermek için daimi bir ofis açmıştır. 1997'de, Rio Sözleşmesi'nin hedefleri tekrar müzakere edilmiş ve yetersiz kaldıkları anlaşılınca İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (Climate Change Framework Convention)'nin uygulanması için (2005'de yürürlüğe girecek olan) Kyoto Protokolü imzalanmıştır. Yine 1997'de, gönüllü olarak kabul edilebilecek sosyal sorumluluk standartlarını belirleyen SA8000 standardı, Social Accountability International-SAI tarafından yürürlüğe konmuştur. 1998'de yaklaşık 170 BM ülkesi 2008-2012 yılları arası sera gazı emisyonunu azaltma yollarını tartışmak için Buones Aires Küresel Isınma Konferansı'nda toplanmıştır (Aktaran: Katsoulakos vd 2004).

2000'li yıllarda internet, bilgisayar, mobil telefon gibi iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve bunların giderek yaygınlaşması toplumun bilgiye ulaşmasını kolaylaştırmış, bilinçlenme artmış ve bunların sonucunda artık bireyler hakkını arar olmuştur. Sosyal medya, bir haberin anında dünyanın her yerine yayılmasını sağlayan en önemli ve etkili iletişim kanallarından biri haline gelmiştir. Her hareketlerinin toplum tarafından yakından izlendiğini bilen şirketler, karar ve faaliyetlerinde sosyal sorumluluğa aykırı davranmamaya çok daha dikkat etmeye başlamışlardır. Bu dönemde özellikle büyük şirketler, KSS ile ilgili olarak

uyguladıklarını ve gerçekleştirdiklerini belli periyodlarla yayınladıkları raporlarla kamuoyu ile paylaşmayı bir politika haline getirmişlerdir.

KSS alanıyla ilgili en son uluslararası girişim, 2015 yılında Fransa'nın başkenti Paris'te BM 21. Dünya İklim Zirvesi (COP 21)'dir. Konferansa katılan 195 ülke temsilcilerinin tümü, ilk kez, yeryüzündeki 7 milyar kişinin hayatını ilgilendiren bir iklim anlaşmasına imza atmışlardır. Anlaşmayla küresel ısınma hızının 2100 yılına kadar 2 derecenin altına çekilmesi, "olanaklı ise 1,5 dereceye indirgenmesi" kararlaştırılmıştır. Anlaşma, tüm ülkelerin karbon salınımlarını azaltmasını öngörmektedir. Kısmen bağlayıcı olan anlaşma kısmen de gönüllülük esasına dayanmaktadır (BBC, 2015).

Şekil 1.1. ise grafik olarak KSS'nin 50 yıllık kavramsal gelişimini göstermektedir.




**Şekil 1.1.** KSS'nin 50 yıllık rotası

**Kaynak:** CARROLL, Archie B, *Corporate Social Responsibility: The Center Piece of Competing and Complementary Frameworks*, Organizational Dynamics, 2015, 44:s. 91

### 1.3.2. Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişimi

KSS'nin tarihsel gelişim aşamasına Türkiye açısından bakıldığında konunun daha çok hayırseverlik faaliyetleri ve toplumsal projelere katılım bağlamında ele alındığı ifade edilebilir. Nitekim Türkiye'nin mirasçısı olduğu Osmanlı Devleti (1299-1922)'nde ilk STK'lar olan vakıflar ile mesleki bir örgütlenme biçimi olan ahilik ve lonca teşkilatı, yüzyıllar boyunca toplumda sosyal açıdan sorumlu davranışların geliştirilmesini sağlamışlardır (Ersöz, 2007: 65). Günümüzde de Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Konfederasyonu (TESK), kendilerinin ahilik geleneğinin bir devamı olduğunu vurgulamaktadır (Varçın ve Ergün, 2013: 21).

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

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

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

Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği (2016), 2005 yılında özel sektör, sivil toplum, kamu ve akademik dünyanın önde gelen sosyal sorumluluk gönüllerinin katılımı ile kurulmuştur. Bu dernek, 2008 yılında Avrupa KSS Birliği olan "CSR-Europe" üyesi olarak Avrupa'nın, Avrupa Birliği (AB) üye ülkeleri dışında üyeliğe kabul ettiği ilk ülke derneği olması nedeniyle ülkemiz açısından çok önemli bir gelişmedir. Ayrıca Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Türkiye Etik Değerler Merkezi (TEDMER), Özel Sektör Gönüllüleri Derneği (ÖSGD), Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV) ve Türkiye Kalite Derneği (KALDER) KSS'nin önem kazanmasına katkı yapan STK'lar olarak öne çıkmaktadır.

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

Özellikle Borsa İstanbul (2017)'un 4 Kasım 2014 tarihinden itibaren yayınladığı Sürdürülebilirlik Endeksi, Türkiye'de ve özellikle Borsa İstanbul şirketleri arasında KSS konusundaki anlayış, bilgi ve uygulamaların artmasına önemli katkı sağlamıştır

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

### 1.4. İşletmeleri Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yönelten Etkenler

İşletmeler, geçmişte el emeğine dayanarak üretim yapan en basit imalathanelerden, dükkânlardan ve pazarlardaki tezgâhlardan günümüz devasa küresel şirketlerine kadar hep toplu yaşamın içinde doğmuş, gelişmiş ve yaşamını sürdürmüştür. Kar amacı gütsün veya gütmesin işletmeler ile toplum, sürdürülebilir bir sosyal düzen için birbirine bağlı unsurlar olmuşlardır. Ancak işletmeler, toplum için ürün ve hizmet üretirken, yine topluma ait kısıtlı doğal kaynakları kullanmakta, tüketmekte, aynı zamanda çevreye de olumsuz etkileri açığa çıkmaktadır. Zaman ilerledikçe işletmelerin zararlı etkilerinin farkına varılması ve bazılarının bütçelerinin birçok devletin veya yerel yönetimlerin bütçesini aşacak kadar güçlenmeleri neticesinde, paydaşların işletmelerden beklentileri de artmıştır. Kaliteli ve zararsız ürün/hizmet üretmenin ötesinde bu beklentileri karşılamak üzere, işletmeleri en başta kendi varlıklarının devamı için çevreye zarar vermemeye, sosyal sorunların çözümüne ve sosyal gelişime katkıda bulunmaya yönelten birçok etken bulunmaktadır.

#### 1.4.1. Toplum Baskısı

İşletmeler özellikle faaliyette bulundukları yerlerde toplumun beklentilerini göz önünde bulundurmalıdırlar. Yerel halkın ihtiyaç ve beklentilerinin ihmal edilmesinin, şirketlerin büyümelerine engel olabilecek sosyal risklere maruz bırakabileceğini geçmişte iş dünyasında yaşanan olaylar kanıtlamaktadır (Quazi vd 2015: 35). Günümüz işletmelerinin sadece hammadde, sermaye, ekipman, işgücü ve bilgiye değil sosyal kabule de ihtiyaçları vardır (Misiak, 2016: 48).

Environics (şimdiki adı Globescan) adlı kamuya açık araştırma şirketi, 1999'da 23 ülkeden 25000 kişiye yaptığı bir anket çalışmasında katılımcılara, şirketlerle ilgili intibalarının ne olduğunu kendi cümleleri ile anlatmalarını istemiştir. Cevap verenlerin 1/3'ü pazar payı, şirket büyüklüğü gibi temel ticari özellikleri belirtmiştir. Ancak katılanların yarısı şirketlerin daha geniş sosyal ve çevresel sorumlulukları olduğunu söylemiştir. Yine katılanların %20'den fazlası, sosyal sorumluluğun gereklerini yerine getirmeyen şirketleri ürünlerini almayarak veya haklarında olumsuz konuşmalar yaparak cezalandırdıklarını söylemişlerdir. Araştırmada en

dikkat çekici olan bu sonuçların dünyanın her bölgesinde tutarlı olması ve artan bir şekilde insanların sosyal ve çevresel bozulmalar için şirketleri sorumlu tutmalarıdır (Mishra ve Scmidt, 2016).

### 1.4.2. Çeşitli Grupların Baskısı

Örneğin devlet, çeşitlendirme özgürlüğünü kısıtlayıcı veya tekelleşmeyi önleyici bir kanun çıkararak işletme faaliyetlerini kısıtlayabilir. İşletmeler de devletin baskısı karşısında amaçlarını buna göre düzenlemek zorunda kalırlar. Halk, devlet ve yerel yönetimler, işletmelerin çevreyi kirletmemeleri, hatta güzelleştirmeleri ve toplumu kalkındırma faaliyetlerine katılmaları yolunda amaçlar edinmelerinde baskı unsuru olabilirler. İşletmenin dış çevresinden gelen bu baskı unsurlarından en önemlisi, kuşkusuz müşterilerin arzu ve istekleriyle ilgilidir (Eren, 2013: 100).

Tüketiciler giderek daha bilinçli ve toplumsal sorumluluklara karşı duyarlı hale gelmektedir. Öyle ki tüketiciler, işletmelerin sosyal sorumluluklarına yönelik duyarlılıklarını yakından izlemekte ve sorumluluklarına duyarlı işletmelerin mal ve hizmetlerini tercih etmek suretiyle işletmeleri ödüllendirmekte ya da cezalandırmaktadır (Ersöz, 2007: 14). Böylece tüketiciler, sağduyularıyla satın alma güçlerini kullanarak şirketleri sorumlu hareketlere yöneltmektedir. 2015 yılında Nielson Global Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporu, günümüz tüketicilerinin %66'sının topluma ve çevreye duyarlı markalar için daha fazla ödemeye razı olduklarını ortaya çıkarmıştır (Sapp, 2016: 16).

Sendikalar, tedarik zincirleri boyunca daha iyi çalışma koşullarını kabul etmesi veya işyerlerinde çeşitliliği destekleyen programları desteklemesi için şirketlere baskı uygulayabilir (Brammer vd 2012: 13).

Giderek önemi ve etkisi artan STK'ların özellikle güçlü şirketlerin geleceğe dönük karar ve davranışlarına etki ederek baskı uygulamaları, şirketleri sosyal sorumluluk sahibi olmaya zorlamaktadır.

Yatırımcılar da toplumun şirket faaliyetlerine olan ilgisinin arttığını ve sorumlu bir şekilde çalışmayan şirketlerin uzun süre ayakta kalamayacaklarını anlamışlardır.

Yatırımcılar, KSS faaliyetlerini bir şirketin sürdürülebilirliğinin değerlendirilebilmesi için en önemli referanslardan biri olarak görmektedirler.

### 1.4.3. Küreselleşme

Küreselleşme olgusu, KSS'nin yaygın şekilde tartışılmasına ve içerik kazanmasına katkı yapan en önemli etkenlerden biridir. Ne var ki, küreselleşme sorunsuz işleyen bir süreç değildir. Küreselleşme, şirketleri kültür ve yasa farklılıkları, çalışma ve çocuk işçi standartları, rüşvet ve ahlaksızlık, sağlık sorunları, insan hakları, ormanların yok olması gibi çok sayıda yeni sorunlarla karşı karşıya getirmektedir. Küreselleşmeyle, ÇUŞ'ların sorumlu olduğu paydaş grupları artarken, bu grupların talepleri arasındaki çatışma olasılığı da artmaktadır. Küreselleşme, ülke sınırları dışındaki üretimin kazandırdığı verimlilik potansiyelini arttırırken aynı zamanda eğer firma eylemleri yerel halkın gereksinim ve beklentilerini karşılayamazsa, küresel bir topluluğun baskısına maruz kalma ihtimalini de arttıracaktır. Ayrıca küreselleşme, ülkeler içinde ve arasında gelir dağılımını bozabilmekte, adaletsizlikleri artırabilmektedir. Önemli olan, bu aşamada küreselleşmenin zarar veya sakıncalarının minimize edilebilmesidir. İşte KSS, bu noktada giderek popülarite kazanan gönüllü girişimler demeti olarak dikkat çekmektedir (CEBC, 2005: 7; Werther ve Chandler, 2011: 49; Yılmaz, 2009: 523).

### 1.4.4. Medyanın Gücü ve İletişim Araçlarındaki Gelişmeler

Yazılı ve görsel medya, işletmelerin hedef kitlelere ulaşabilmesi için en etkin yoldur. İşletmeler, paydaşlara özellikle topluma kendini ifade edebilmek, olumlu karar ve davranışlarını duyurabilmek, itibarlarını arttırmak için medyanın gücünü kullanmak isterler. KSS uygulamaları, şirketlere bu fırsatı vermektedir. KSS ile ilgili karar ve projeler medyanın ilgisini çekmekte, yazılı ve görsel medyada sıkça yer alarak yüksek maliyetler gerektiren reklamlardan daha etkili olmaktadır. Bu da işletmeleri KSS'ye daha çok teşvik etmektedir.

### 1.4.5. Uluslararası Resmi Organizasyon Girişimleri

BM, Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization-ILO), OECD ve AB gibi organizasyonlar tarafından belirlenen sosyal sorumlulukla ilgili

çeşitli standartlar ve kurallara karşı şirketler, bazen savunmacı bazen de gönüllü yaklaşımlarla cevap vermişlerdir.

### 1.4.6. Yasal Etkenler

1930'lu yıllarda işletmelerin ulaştığı dev boyutların ekonomik ve toplumsal hayata yaptığı olumsuz etkileri önlemek amacıyla anti-tröst yasaların çıkartılması ve çalışanlara daha insani haklar tanınması KSS kavramına kanuni boyutun eklenmesi anlamına gelmiştir. Bu dönemde işletmeler için kurumsal sosyal sorumluluklar, karlı ve verimli olmanın yanı sıra kanunlarda yapılmış olan düzenlemelere de uymak şeklinde gerçekleşmiştir. Bu anlamda KSS anlayışının işletmelere aşılanmasında öncülük kanuni zorlamalarla olmuştur (Aktan ve Börü, 2007: 24).

Yasalar, şirketlerin asgari seviyede yapmaları gereken KSS seviyesini belirler. Ancak bu en alt düzeyde sosyal sorumluluğa sahip şirketlerin izleyeceği standartlardır ve şirketlerden beklenen bu standartların daha da üzerine çıkmalarıdır.

### 1.4.7. Ekonomik Etkenler

Günümüzde piyasalardaki belirsizlik, beklenmedik olaylar ve diğer öngörülemeyen, kontrol edilemeyen krizler ortamında KSS, bu belirsizliklerin etkisini azaltıcı bir unsur olarak görülür. Yine günümüzde piyasalar oldukça değişken bir yapıya sahiptir. Şirketler her zaman rakiplerinden farklı olmanın yollarını ararlar. KSS, şirketlerin uzun dönemli sürdürülebilir rekabet avantajlarını arttırabilecek bu yolları açar (Simionescu ve Dumitrescu, 2016: 71-76).

### 1.4.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Artan Önemi

Şirketlerin KSS'a yönelmesinin diğer önemli bir faktörü KSS Görevlisi, KSS Başkanı, Sürdürülebilirlik Yöneticisi, Hayır İşleri Sorumlusu gibi çok sayıdaki KSS ile ilgili mesleklerin gelişmeye başlamasıdır. Şirketleri KSS'ye yönelten ikinci bir güç, küresel büyüme ve yükselen ekonomilerdeki gelişmelerdir. KSS'ye yönelten üçüncü bir güç de akademik alanda artan önemidir (Carroll, 2015: 94-95).

### 1.4.9. İşletmeye Sağladığı Faydalar

Yapılan araştırmalar, işletmelerin müşteri sadakatini arttırmak, kamu güvenini kazanmak ve imajlarını güçlendirmek için KSS yükümlülüklerini üzerine aldığını göstermiştir. Sosyal sorumluluklarını yerine getirmekle şirketler, uzun dönemde güçlü finansal performansa dönüşecek rekabet üstünlüğü kazanabilmektedirler (Misiak, 2016: 48).

## 1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kapsamı

İşletmelerin sosyal bir girişim olmaları sebebiyle sınırları ve yükümlülükleri toplum tarafından belirlenmektedir. KSS'nin anlamı ve kapsamı toplumdan topluma, işletmeden işletmeye, kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir. Ayrıca zaman içinde KSS kavramı da değişiklik gösterebilir. KSS, içinde bulunulan değer sistemi ve kültürel yapıya bağlı olduğu için bir kişi, bir yönetici, bir bölge ve bir toplum için KSS alanına giren bir ödev, başka yer ve şartlarda bu alanın dışında kalabilir (Akbaş, 2010: 12).

Kurumlar açısından sosyal sorumluluğun kapsamını ve sınırlarını belirlemede kullanılan ölçütler aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir (Bayrak, 2001: 92-93):

1. Bütün kurumlar için geçerli bir evrensel formül yoktur. Dolayısıyla yasal düzenlemelerin ötesinde kalan her alanda her bir kurum ne yapacağına veya ne yapmayacağına karar vermelidir. Her kurum faaliyete geçmeden önce o konudaki sorumluluklarının ne olduğu konusunda dikkatli bir şekilde düşünmelidir.

2. Kurum uzun vadeli bir yaklaşım içinde olmalı ve geçici olarak net kârı azaltabilen sosyal yönden sorumlu olduğu faaliyetleri, uzun vadeli kurum çıkarlarıyla tutarlı bir şekilde yerine getirmelidir. Kurumların uzun vadeli çıkarları çevre kirliliği, küresel ısınma, eğitimin yetersizliği türünden sorunları çözümlemede yatmaktadır.

3. Bir kurum sosyal gücüyle orantılı olarak kurumsal sosyal sorumluluklara sahiptir.

4. KSS, kurumların özelliklerine göre de farklılık göstermektedir. Kurumların sosyal sorumlulukla değerlendirilmeleri kurumun büyüklüğü, ürünleri, üretim

süreçleri, pazarlama yöntemleri, rekabetçi stratejileri ve yöneticilerin değerleriyle ilişkili olarak farklılık göstermektedir.

5. Bir kurum en iyi şekilde yönetebileceği/çözümleyebileceği KSS alanlarını seçmelidir.

### 1.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Amacı ve Artan Önemi

Çoğu şirket, etkiledikleri ve bağlı oldukları çevre ve toplumun gelişimine katkı bulunmak amacıyla geniş anlamda, uzun zamandır çeşitli kurumsal sosyal ve çevresel sorumluluk faaliyetlerinde bulunmaktadır. Buna rağmen şirketlerin bir iş disiplini olarak KSS'yi sahiplenmeleri yönünde artan bir baskı vardır. KSS'nin temel amacının ne olduğuyla ilgili pek çok soru da gündeme gelmektedir. KSS'nin temel hedefi, bir şirketin amaç ve hedefleri ile sosyal ve çevresel aktivitelerini dengelemektir. KSS aktiviteleri bu şekilde yapıldığı takdirde risklerin azalması, itibarın ve getirilerin artması gibi şirkete pek çok fayda sağlayacaktır (Rangan vd 2015).

KSS çok hızlı gelişmekte ve giderek çok önemli bir rekabet unsuru olmaktadır. Şirketlerin KSS'ye yönelmesinin temel amaçlarından biri de, şirket kültürüyle birlikte şirketin çalışma hayatının ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda sürdürülebilirliğini sağlamaktır (Sharma, 2016: 343). KSS'nin diğer bir amacı ise işletmelerin faaliyetleri esnasında topluma zarar vermemesi ve paydaşların gereksinimlerini yerine getirmesidir. İşletmelerin KSS faaliyetlerinde bulunması, müşterilerin satın alma niyetlerinin artması, yatırımların çoğalması, güçlü imaj, daha iyi paydaş-organizasyon ilişkisi gibi yararlar sağlar. Pek çok şirket, halkı etkilemek için KSS faaliyetlerinde bulunsa da bu faaliyetlerin örtülü amacı şirketin lehine olacak yararları arttırmaktır (Santhosh ve Baral, 2015: 129).

Daha önce de bahsettiğimiz Environics International (şimdiki adı Globescan), The Prince of Wales Business Leaders Forum ve The Conference Board tarafından 1999 yılında yapılan ve 23 ülkede 25000 kişinin KSS üzerine sorgulandığı anket çalışması sonuçlarının ana hatları aşağıdakileri kapsamaktadır (Aktaran: Kotler ve Lee, 2008: 12).

- Anketi cevaplayanların %90'ı şirketlerin karlılıktan daha fazlasına odaklanmalarını istemektedir.
- %60'ı sosyal sorumluluk anlayışına sahip bir şirketten etkilendiklerini söylemişlerdir.
- %40'ı "sosyal sorumluluğu yok" şeklinde algıladıkları şirketler hakkında ya olumsuz tepki verdiklerini ya da olumsuz şeyler söylediklerini belirtmişlerdir.
- %17'si "sosyal sorumluluğu yok" şeklinde algıladıkları şirketlerin ürünlerinden gerçekten kaçındıklarını belirtmişlerdir.

KSS, bir şirket faaliyetlerinin bütününü etkilediği ve şirketlere çok yönlü strateji oluşturmasını sağladığı için de çok önemlidir. Artan bir şekilde, tüketiciler güvendikleri şirketlerden ürün satın almak, tedarikçiler güvenebilecekleri şirketlerle iş yapmak, çalışanlar saygı duydukları şirketlerde çalışmak, büyük yatırımcılar sosyal sorumluluk sahibi firmaları desteklemek ve STK'lar ortak sorunlar için çözümler arayan şirketlerle birlikte çalışmak istemektedirler. Şirketlerin bu paydaş gruplarının her birinin beklentilerini karşılaması, bundan en çok faydalanacak olan sahiplerine (birincil paydaşlarına) karşı görevlerini de en üst seviyede yapmalarını sağlayacaktır (Werther ve Chandler, 2011: 49).

2015 yılında bir dünya markası haline gelmiş Alman otomotiv devi Volkswagen (VW)'in emisyon skandalı ortaya çıktığında KSS'nin ne kadar önemli olduğu bir kere daha anlaşılmıştır. ABD Çevre Koruma Ajansı (EPA), Eylül 2015'de VW'nin emisyon testlerini manipüle ettiğini ve şirketin dizel araçlarının normal seviyenin 40 kat üzerinde çevreyi kirlettiğini duyurmuştur. Bunun üzerine VW, dünya genelinde yaklaşık 11 milyon dizel motorlu aracının emisyon testlerinde yanıltıcı yazılım kullanıldığını kabul etmiş ve hemen özür dilemiştir. Ancak Alman otomotiv devi VW'ye karşı ABD'de açılan davada, yol açtığı zararlara karşılık yaklaşık 15 milyar dolar ceza ödemesine karar verilmiştir. Diğer taraftan VW de hatanın düzeltilmesi için yaklaşık 600.000'den fazla aracı geri çağırmış ve sonuçta çok ciddi maddi kayba uğramıştır. Bu büyük maddi kayıplardan daha kötüsü ise VW'nin dünya genelinde kazandığı güvenin zedelenmesi ve marka değerinin ciddi zarar görmesidir. Öyle ki olayın hemen ardından VW hisseleri Frankfurt borsasında

yüzde 20 değer kaybetmiş ve şirketin piyasa değeri bir günde 14 milyar dolar erimiştir. Otomotiv devinin satışları da önemli ölçüde düşmüştür (BBC, 2016). Bu olay, bir şirketin KSS'yi önemsememesinin nasıl sonuçlar doğurabileceğini ve parasal değerden daha fazlasına mal olabileceğini gösteren pek çok örnekten sadece bir tanesidir. Şimdi VW, kaybettiği güveni geri kazanmak için çok daha kapsamlı bir KSS anlayışına sahip olmak, sürekli artan sosyal sorumluluk bilincine göre hareket etmek ve öncekinden daha maliyetli bir şekilde ürünlerini test etmek zorundadır. Zira artık tüm sektör çok daha sıkı kontrol altında tutulacaktır.

### 1.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmelere Faydaları

Nobel ödüllü ekonomist Milton Friedman (Aktaran: Davis, 1973: 317)'a göre şirket yöneticilerinin esas görevi temel toplumsal değerler, kanunlar ve ahlaki kurallar içerisinde kalarak şirket sahipleri ve hissedarları için mümkün olduğu kadar çok kazanç sağlamaktır. Sosyal sorunları çözmek iş adamlarının değil devletin görevidir. İş adamlarının görevi olmayan ve uzmanlık alanlarına da girmeyen sosyal sorunların çözümüne yönelmesi asıl odaklanmaları gereken kar elde etme amacından sapmalarına neden olabilir. Bu da şirket sahipleri ve hissedarların menfaatlerine uymaz.

Bu felsefenin arkasında işletmelerin vergi ödeyerek sorumluluklarını yerine getirdiklerine inanılması, sosyal sorunların çözümünde rol almanın işletmeye yükleyeceği maliyetlerin firmanın rekabet avantajına zarar verecek olması gibi nedenler yatmaktadır. Ancak iddiaların aksine, yapılan çalışmalar KSS faaliyetlerinin işletmelere faydalar sağladığı, sosyal performans ile ekonomik performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Aktan ve Börü, 2007: 27).

KSS, bir şirketin toplum üzerindeki her türlü zararlı etkisini en aza indirme veya ortadan kaldırma ve hem toplum hem de kendileri için uzun dönemli faydaları azami seviyeye çıkarma uygulamaları olarak tanımlanmıştır (Mohr vd 2001: 47). KSS'nin başlıca faydalarını kısaca şöyle sıralayabiliriz.

**Kurum itibarını arttırır:** Toplum içerisinde sağlam bir şöhret, kriz zamanlarında gerçek bir servet teşkil edebilir. 1992'deki Orta Güney Los Angeles

isyanları sırasında iyi bir şöhrete sahip Mc Donald's restoranları zarar görmemiştir. Şirketin Rolands Mc Donald Evleri ve istihdam fırsatlarını geliştirmeye olan katılımı aracılığıyla toplumsal ilişkiler geliştirmedeki çabası, şirkete böylesine sağlam bir şöhret kazandırmıştır. Mc Donald yöneticileri, kargaşa çıkaranların mağazalarına zarar vermeyi reddettiklerini belirtmişlerdir. Bu barbarlık, bölgedeki iş yerlerinde büyük bir hasara neden olurken 60 Mc Donald's şubesi zarar görmemiştir (Kotler ve Lee, 2008: 15-16).

Şirketler etkili KSS faaliyetlerinde bulunarak medyada daha fazla yer bulmakta ve KSS faaliyetleri ile birlikte diğer faaliyetlerinin de medyada yer almasını sağlayarak kurumsal marka değerini ve itibarını arttırmaktadırlar.

**Müşteri Bağlılığını Artırır:** Şirketler, KSS uygulamaları ile sosyal sorumlulukla ilgili imajlarını güçlendirerek müşteriler ile uzun dönemli ve güçlü ilişkiler kurarlar. Hatta bir şirket toplumun gelişimine katkıda bulundukça halk zor zamanlarda bile bu şirkete destek olacaktır (Popescu ve Voiculet, 2015: 42). Şirketlerin sosyal sorumluluk davranışlarının tüketici bağlılığını etkileyebileceği ve tüketicilerin sosyal sorumluluk aktivitelerinde bulunan şirketlere sıcak baktığı kanıtlanmıştır (Sharma, 2016: 347). Müşteri bağlılığı ile şirketlerin KSS girişimlerine daha çok enerji ve kaynak ayırması arasında pozitif bir ilişki vardır (Bhattacharya ve Sen, 2004: 10).

**Maliyetleri düşürür:** Bir şirket için maliyetleri düşürmenin en kolay yollarından bir tanesi KSS faaliyetlerinde bulunmaktır. Örneğin daha az ambalajlama malzemesi veya daha az enerji kullanarak hem çevreye daha az zarar verilecek hem de önemli ölçüde tasarruf yapılacaktır. 2009 yılında Wal-Mart, ürünlerinin plastik paketleme malzemelerini azaltması ve kamyonlarının dağıtım rotasını 100 milyon mil kısaltmasıyla, aşırı paketleme ve nakliye masraflarından kurtulduğu gibi çevreye de olumsuz etkisi olan karbon emisyonunu düşürmüştür. Böylece hem çevre kazanmış hem de 200 milyon dolar tasarrufla ve daha fazla ürün satışıyla şirket kazanç sağlamıştır (Porter ve Kramer, 2011: 9).

Çalışanlara saygı gösterme, haklarını güvence altına alma, uygun çalışma koşulları sağlama ve adil ücret uygulama sonucu işletmelerin işe alma ve eğitim masrafları azalacak, çalışan devir oranı ve devamsızlık süresi düşecek ve böylece yapılan işin kalitesi artacaktır (Popescu ve Voiculet, 2015: 43). Ayrıca önlemek tedavi etmekten daha iyi olduğu için işletmeler, sosyal sorunlar ortaya çıkmadan önce önlemlerini almış olurlarsa hem tepkiler azalacak hem de önlem almanın maliyeti azalacaktır (Özüpek, 2005: 104-105).

**Çalışanları çekme, heveslendirme ve elde tutma becerisini arttırır:** Kuvvetli bir sosyal sorumluluk politikasına sahip bir firma duyarlılık ve saygı yaratarak, çalışanların kendilerini geliştirmelerini teşvik ederek ve bu sayede firma değerleri ve çalışanların uyumuyla pozitif bir sosyal iklim oluşturarak etkinliğini ve verimliliğini arttırır. KSS, çalışanları verimlilik üzerine daha fazla eğitime teşvik edecek bir çalışma ortamı yaratabilir. İnsan sermayesi penceresinden bakıldığında sosyal sorumluluk sahibi firmalar, diğer firmalara göre çalışanların bilgisinden çok daha fazla yararlanmaktadırlar (Giuliano vd 2016: 5).

2004 yılı Cone Şirketi kurumsal vatandaşlık çalışması, ABD vatandaşlarının %75'inin kötü kurumsal davranış sergileyen firmalarda çalışmayı reddettiklerini ve böyle bir firmada çalışanların %67'sinin işlerine daha az sadık olduklarını göstermiştir (Cone Inc., 2004).

**Yerel halk ve otoriteyle daha iyi ilişkiler kurmayı sağlar:** Bir şirketin faaliyette bulunabilmesi için ilk olarak resmi bir çalışma ruhsatı alması gereklidir. Bu resmi ruhsattan başka şirketler faaliyette bulunabilmeleri için toplumsal onay da almaları oldukça önemlidir. Toplumu ihmal ederek bir şirketin gelecekte var olması mümkün değildir (Bhuvaneswari ve Unnikrishnan, 2016: 250). Bunu sağlamak için işletmeler yerel toplumun bir parçası olmaya, uzun dönemli ve belirli sosyal yatırımlar üstlenmeye gayret ederler. Bu noktada sosyal sorumluluk, bir firmanın toplum tarafından benimsenmesine, yerel halk tarafından sevilmesine ve yerel otoritenin güvenini kazanmasına yardım eder. Bununla birlikte STK'lar ile ortak çalışmada ve sektörler arası ortaklıklar kurulmasında özel bir rol oynar (Misiak, 2016: 50).

Ayrıca sosyal ve çevresel sorunların çözümüne yönelik gayretler, resmi kurumlarla daha iyi ilişkiler kurmayı sağlayarak bürokrasinin azalmasına sebep olabilir (Bhuvaneswari ve Unnikrishnan, 2016: 250).

**Tüm paydaşlarla ilişkileri geliştirir:** KSS ile bir şirketin sosyal, ahlaki ve sorumluluk değerleri paydaşlara aktarılır. Kendi değerleriyle örtüşen bu değerleri alan paydaşlarla şirket arasında bir iletişim kurulur ve bu da paydaşların kendilerini şirketle bir tutmalarına neden olur. Böylece bu paydaşlar şirkete güven duymaya ve faaliyetlerini desteklemeye başlarlar. Hatta bu destek şirket zorluklarla karşı karşıya kaldığında da sürebilir (Simionescu ve Dumitrescu, 2016: 79).

**Stratejik planlamaya katkı sağlar:** KSS kavramı kurumsallaşarak resmi bir şekil almaktadır. İş ve akademik çevrede, KSS'nin sosyal sorumluluk sahibi firmaları diğerlerinden farklılaştıran stratejik bir konu olduğu yönünde genel bir fikir birliği vardır. Aynı zamanda KSS, topluma ve çevreye hassas olan ve çevre dostu ürün/hizmet için fazladan ücret ödemeye razı müşterilerin değer verdiği stratejik bir konu olarak hızla gelişmektedir (Laroche vd 2001: 509). Bu durum, sosyal sorumluluk sahibi firmalara, piyasada rekabet avantajı elde etmek için ürün ve hizmetlerini müşterilerin gözünde değişmez bir yere koyma fırsatı verir. Böylece KSS'yi stratejik bir araç olarak kullanan firmalar, ekonomik kazançla birlikte müşteri ve yatırımcıların da ilgisini çeker. Çünkü sosyal sorumluluk sahibi firmalar daha uzun dönem sürdürülebilirlik, daha çok ekonomik getiri sağlama ve daha emniyetli olma potansiyeline sahiptir (Quazi vd 2015: 14-16).

**Yeniliğe kapı açar:** Yenilik sürdürülebilirliği sağlamanın en önemli öğelerinden biridir. KSS anlayışı işletmeleri hem kendileri hem de toplum ve çevre için faydalı ürün, daha verimli uygulama ve yöntemler geliştirmeye yöneltir. Çevresel ve sosyal sorunlar, yenilikçi şirketlere önemli fırsatlar sunmaktadır. Buna Unilever'in özellikle su sıkıntısı çeken bölgeler için ürettiği ve "Surf Excel Quick Wash (İyi Köpürt Hızlı Yıka)" sloganıyla tanıttığı yeni deterjanını örnek verebiliriz. Daha az köpüren bu deterjanla çamaşırlar daha kısa çalkalama süresiyle yıkanmakta ve bu sayede her yıkamada yaklaşık iki kova su tasarrufu sağlanmaktadır (www.unilever.com.vn, 2016).

**Marka belirginliği sağlar:** Bu konuda verilebilecek en güzel örneklerden biri bir kozmetik şirketi olan Body Shop'tur. Body Shop, aktif bir şekilde faaliyetlerinin reklamını yapmasa da çevre dostu ve organik kozmetik ürünleriyle bilinir. Şirket ayrıca ürünlerinin yapımında ve testinde hayvanları kullanmamaktadır. Şirketin değer sistemi de üstlendikleri bütün faaliyetlerde şeffaflığı esas almaktadır (Popescu ve Voiculet, 2015: 44-45).

**Yatırımcıların ilgisini çeker:** KSS'nin yatırımcıları çekmede pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Pek çok kurumsal yatırımcı, kendi organizasyonel görev, değer ve prensiplerini çiğneyen şirket ve endüstrilerden kaçındıklarını bildirmiştir (Carroll ve Shabana, 2010: 98). Yatırımcılar iyi bir finansal performansın yanında şeffaf yönetim sistemi sunan, itibar arttıran ve çevresiyle iyi ilişkiler kurmaya yardımcı olan KSS'ye sahip firmalara daha çok ilgi gösterirler (Misiak, 2016: 49).

**Risk yönetimini kolaylaştırır:** KSS, riskleri daha iyi anlamak ve yönetmek için bir araç olarak görülebilir. Birçok işletme, risk tanımını sosyal ve çevresel konuları da içeren daha geniş kapsamlı ve uzun dönemli olarak tanımlamaya çalışmaktadır. KSS, işletmelere kaçınılabilir kayıpları azaltmada ve yeni baş gösteren sorunları tanımlamada yardımcı olarak daha etkin risk yönetimi olanağı sunmaktadır (Uzkesici, 2005: 79).

**Rekabet avantajı sağlar:** Eğer bir firmanın sosyal sorumluluk stratejisi samimi ve dikkatli bir şekilde oluşturulursa benzersiz olabilir. Bu benzersizlik firmayı rakiplerinden farklı bir konuma getirerek rekabet avantajı sağlayacaktır (Smith, 2003: 27).

**Satışları ve pazar payını arttırır:** Araştırmalarda tüketicilerin %75'i, satın alma kararlarını çevreye saygısıyla bilinen şirketlerden yana kullandıklarını ve 10 tüketiciden 8'i, çevre dostu ürünler için daha fazla ödeyebileceklerini söylemişlerdir (Drumwright, 1994: 1).

KSS alanında yapılan araştırmalarda, topluma karşı sorumluluk içinde yerine getirilen ticari uygulamalarla pozitif finansal performans arasında gerçek bir ilişki olduğu açık bir şekilde belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle, KSS faaliyetlerine

yönelmekle finansal performansta iyileşme arasında doğru orantılı bir ilişki mevcuttur (Ersöz, 2007: 60).

KSS'nin işletmelere ve tüm paydaşlara sağlayacağı faydalar aşağıdaki Tablo 1.2' de kısaca özetlenmektedir.

**Tablo 1.2.** KSS'nin İşletmeye ve Paydaşlarına Sağlayacağı Faydalar

<table>
<tr><th colspan="4">İşletmeye Sağlayacağı Faydalar</th></tr>
<tr><td>•Hisse senetlerinde değer artışı<br>• Etkin risk yönetimi<br>• Hassas yatırımcılara ve finansman kaynaklarına ulaşım<br>• Karlılıkta artış</td><td>• Marka değeri oluşturma<br>• İtibar sağlama<br>• Kurumsal imajın artması<br>• Toplumsal saygınlık</td><td>• Nitelikli çalışanı çekme ve elde tutma<br>• Müşteri sadakati<br>• Yeni pazarlara girme kolaylığı<br>• Rekabet avantajı</td><td>• Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık<br>• Faaliyetlerde etkinlik<br>• Verimlilik ve kalite artışı<br>• İşbirliklerin gelişimi</td></tr>
<tr><th colspan="4">Paydaşlara Sağlayacağı Faydalar</th></tr>
<tr><td colspan="2">Kurum İçi Paydaşlara</td><td colspan="2">Kurum Dışı Paydaşlara</td></tr>
<tr><td colspan="2">Yöneticilere<br>- Onur ve gurur duyma<br>- Motivasyon artışı sağlayacak insan kaynakları politikası<br>- Etik konularda daha fazla farkındalık<br>- Etik eğilimlerle, çalışanlara karşı daha çok güven duyma<br>- Trendlere uygun hareket etme<br>- Çalışanların işletme amaçlarını benimsemesi ve içselleştirmesi<br>- Yaratıcı düşünce ve uygulamaların ortaya çıkması</td><td colspan="2">Müşterilere<br>- Dürüst fiyat ve kaliteli ürün<br>- Satın alma sürecinde bilgi temini<br>-Taleplerin tanımlanması ve yerine getirilmesi<br>- Müşteri şikâyetlerinin dikkate alınması ve gereğinin yapılması<br>- Örgütlü hareket edebilme<br>Rakiplere<br>- Bilgilendirme ve kıyaslama örneği<br>- Adil rekabet, dürüst reklam</td></tr>
<tr><td colspan="2">Hissedarlara<br>- Bütün firma faaliyetlerine yatırımın artması<br>- Sosyal sorumluluk yatırım projelerine kolay fon temini<br>- İşletme değerindeki artış<br>- Sermaye temininde kolaylık<br>- İşletmeyle ilgili bilgilerin açıkça paylaşılması<br>- Sosyal performans ölçütü oluşturma</td><td colspan="2">Tedarikçilere<br>- Fiyatlandırma ve ödeme koşullarında dürüstlük<br>- Faaliyetlerine destek olacak tedarikçilere finansal destek<br>Topluma<br>- İnsan haklarının geliştirilmesi<br>- Eğitim, sağlık ve kültür alanlarına yatırım<br>- Kadın, çocuk işgücünün sömürülmesine engel olma<br>- Sürdürülebilirliğe katkı</td></tr>
</table>

**Tablo 1.2. (Devam)** KSS'nin İşletmeye ve Paydaşlarına Sağlayacağı Faydalar

| **Çalışanlara** | **Hükümete** |
|---|---|
| - Güvenli çalışma ortamı<br>- Etkin insan kaynakları politikaları<br>- Daha iyi çalışma koşulları<br>- İşgücü ilişkilerinde daha az anlaşmazlık<br>- İstihdam maliyetlerinde azalma<br>- Şirket içi iletişimin ve verimliliğin artması<br>- Fırsat eşitliği ve erişim hakları<br>- İsçi standartlarında iyileşme | - Yasalara bağlılık, yolsuzlukla mücadele<br>- Kamusal alanlara yatırım, ekonomik ve sosyal sorunlara destek verme<br>- İstihdam oluşturma |
| | **Çevreye**<br>- Çevre kirliliğinin azaltılması<br>- Kültürel mirasın korunması<br>- Bitki örtüsünün, hayvan türlerinin korunması<br>- Daha temiz üretim süreçleri, enerji tasarrufu, geri dönüşüm<br>- Eko-verimlilik<br>- Çevresel teknoloji kullanımı |

**Kaynak:** AKTAN, Coşkun Can; BÖRÜ, Deniz (2007)."Kurumsal Sosyal Sorumluluk". Şu Kitapta: AKTAN, Coşkun Can. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk. İstanbul:İGİAD,30

## 1.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutları

KSS, bir işletmenin kurumsal vatandaşlık, sürdürülebilir gelişme, hayırseverlik, çalışma ortamı koşulları, tüketici hakları gibi konuları içeren stratejik uygulamalarda bulunmasıdır. Bu sosyal sorumluluk uygulamaları Şekil 1.2'de temsil edildiği gibi ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklardan oluşan dört farklı boyutta ortaya çıkar (Carroll, 1979: 500).

Carroll (2010: 90)'a göre ekonomik ve yasal sorumluluklar gerekli, ahlaki sorumluluklar beklenen ve gönüllü sorumluluklar toplum tarafından arzu edilen sorumluluklardır. Carroll tarafından sınıflandırılmış bu dört sosyal sorumluluk grubunu şu örneklerle açıklayabiliriz. Hissedarlara piyasa faiz haddinin üzerinde bir kar payı dağıtmak ekonomik bir sorumluluktur. Çevre yasalarına uygun davranmak ve denizler, göller, su kaynakları, toprak ve havanın kirlenmesini engelleyici tüm tedbirleri almak, doğa dostu davranışlar göstermek yasal sorumluluklara örnek olarak gösterilebilir. Yazılı bir sözleşme olmadığı halde yıl sonunda performans zammı vereceğini söyleyen veya gündüz çocuk bakım evi açacağına söz veren, ancak bu sözünü yerine getirmeyen işverenin tutumu gayri ahlakidir (Eren, 2013: 107). İşletmenin bulunduğu bölgede ağaçlar dikmesi, parklar yapması, sosyal etkinlikler düzenlemesi, spor salonları veya okul açması birer gönüllü sorumluluk örneğidir.




**Şekil 1.2.** Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

**Kaynak:** CARROLL, Archie B., The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, Temmuz 1991, s: 42.

### 1.8.1. Ekonomik Sorumluluk Boyutu

Bir şirket veya firma öncelikle ekonomik amaçlarla kurulur. Doğal olarak bir şirketin ekonomik sorumluluğu, toplumun talep ettiği ürün/hizmetleri üretmek ve kar elde etmek için bunları değerinde satmaktır. Ekonomik sorumluluk, maksimum kazanç elde ederken maliyetleri mümkün olduğu kadar kısarak sürekli kazanmayı ifade eder. Milton Friedman'a göre şirketlerin sadece bir tane sosyal sorumluluğu vardır. Bu da kandırmadan ve hile yapmadan açık ve serbest rekabette bulunarak yani oyunun kuralları içerisinde kalarak kazancını arttıracak faaliyetlerde bulunmak ve kaynaklarını kullanmaktır. Drucker'a göre ise finansal performansın üç temel fonksiyonu vardır. Birincisi, şirket faaliyetlerinin etkinliğini ölçer. İkincisi, şirketin hayatta kalabilmesi için gerekli olan finansal kaynağı oluşturur. Üçüncüsü de gelecek için sermaye kaynağı sağlar. Bu suretle bir şirketin finansal hedefleri sadece elde edebileceği maksimum kazançları değil aynı zamanda elde etmesi gereken minimum kazancı da dikkate alır (Aktaran: Carroll ve Shabana, 2010: 90; Carroll, 1991: 40).

KSS'nin ilk katmanı olan ekonomik sorumluluklar, daha sonraki sorumlulukların temelini oluşturur ve bir işletmenin diğer bütün rolleri bu temel

sorumluluğa göre belirlenir. Ekonomik sorumluluğun esasını hissedarlar için karlı olmak, çalışanlar için iyi istihdam olanakları yaratmak, müşteriler için kaliteli ürün/hizmet üretmek oluşturmaktadır ve aynı zamanda yeni kaynaklar araştırmayı, teknolojik gelişmeyi desteklemeyi ve yenilik konularını içermektedir (Carroll, 1979: 500).

### 1.8.2. Yasal Sorumluluk Boyutu

Bir şirketin yasal sorumlulukları, içinde bulunduğu toplum tarafından konan yasalara ve düzenleyici kurallara uyma yükümlülüğünü ifade eder (Carroll ve Shabana, 2010: 91).

Yasal sorumluluklar, toplumun görüşlerini yansıtan kanunlaştırılmış ahlaki ilkelerdir ve dürüst uygulamaların temel kavramlarını içerir. Bu kanunlara uymak tüm işletmelerin topluma karşı sorumluluklarındandır. Ancak bu yasalar toplumun işletmelerden beklediği tüm davranışları kapsamaz. Yasalar üç sebeple yetersiz kalmaktadır. Birincisi, işletmelerin karşı karşıya kalabileceği tüm konuları veya meseleleri açıklayamaz. E-ticaret, genetik değişikliğe uğramış yiyecekler, yasadışı göçmen çalıştırma gibi sürekli yeni sorunlar ortaya çıkmaktadır. İkincisi, yasalar sık sık hangi davranışın uygun olduğu konusunda yeni çıkan kavramların gerisinde kalmaktadır. Örneğin, teknoloji çevre kirliliğinin çok daha net ölçülmesine olanak sağlayacak şekilde gelişmekte ancak yürürlüğe girdiği zamanın cihazlarıyla ölçüme dayalı yasalar aynı sıklıkta değişmemektedir. Üçüncüsü de yasalar, kanun koyucular tarafından yapılır ve herkes tarafından kabul edilen ahlaki değerlerden ziyade kanun koyucuların kişisel çıkarlarını veya politik arzularını yansıtabilir (Carroll ve Buchholtz, 2008: 41).

Türkiye'de KSS için özel olarak tasarlanmış kanunlar olmamakla birlikte, KSS konularıyla ilgili çeşitli kanunlar bulunmaktadır. Anayasanın 172. maddesi ve 4077 sayılı kanun tüketicinin korunmasını garantiye almış ve 4587 sayılı iş kanunu, şirketlere engelli kişileri istihdam etme zorunluluğu getirerek pozitif ayrımcılık uygulanmasını sağlamıştır. KSS ile ilişkilendirilebilecek diğer kanunlar aşağıda sıralanmıştır (Göcenoğlu ve Onan, 2008: 12):

1. 2872 sayılı Çevre Kanunu

2. 2821 sayılı Sendikacılık Kanunu
3. 3628 sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu
4. 4857 sayılı İş Kanunu
5. 4734 sayılı Kamu İhalesi Kanunu
6. 5411 sayılı Bankacılık Kanunu
7. 5346 sayılı Yenilenebilir Enerji Kanunu
8. 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun

Türkiye'nin de imzaladığı uluslararası sözleşmeler ve anlaşmalar, yasal çerçevenin diğer ayağını oluşturmaktadır. Bu sözleşme ve anlaşmalardan bazıları şunlardır: Evrensel İnsan Hakları Beyannamesi, Çocuk Hakları Sözleşmesi, OECD Çok Uluslu İşletmeler Genel İlkeleri, ILO Eşit Ücret Sözleşmesi (1951), Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi (1958), Kötü Şartlardaki Çocuk İşçiliğinin Yasaklanması Sözleşmesi (1999), Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı Sözleşmesi (1949). Bu sözleşmeler kapsamında tanımlanan haklar, Türkiye'de de şirketlerin KSS politikalarının tabanını oluşturmaları açısından önem taşımaktadır (Göcenoğlu ve Onan, 2008: 13).

### 1.8.3. Ahlaki (Etik) Sorumluluk Boyutu

İlk iki boyut etik normları kapsamasına rağmen kanunlarda yer almayan ama yine de toplum tarafından işletmelerin uymasının beklendiği ilave davranış ve kurallar vardır (Carroll, 1979: 500). Ahlaki sorumluluk, sosyal kurallara uyma ve toplumu oluşturan bireylere hiçbir şekilde zarar vermeme sorumluluğudur. Bundan başka yasal olarak belirtilmeyen ancak toplum üyelerinin uyduğu dürüstlük ve güzel davranış kurallarına saygı göstermeyi içerir (Carroll, 1991: 41).

Bazı açılardan ahlaki kurallar yazılı kurallardan daha ağır gelebilir. Ahlaki kurallar genellikle yasalar ve diğer yazılı kurallardan daha önce gelir ve hatta yasalardaki bir değişikliğin tetikleyicisi olabilir. Diğer taraftan ahlaki sorumluluklar tam olarak tanımlanamaz ve bu yüzden de işletmeler için uyması en zor olan sorumluluklardır. Bazen neyin ahlaki neyin ahlaki olmadığına karar vermek zor

olabilir. Burada belirgin bir şekilde değişen yapıları ve toplumun özel durumunu hesaba katmak önemlidir (Carroll, 1991: 41; 1979: 500).

#### 1.8.3.1. Hissedarlara ve Yatırımcılara Karşı Sorumluluklar

Son yıllarda işletme sahipleri yöneticilerden hesap verilebilirliği talep etmeye, yöneticiler de şirket hissedarlarına karşı ihmal edemeyecekleri sorumlulukları olduğunu anlamaya başlamışlardır. Şeffaflık, bu sorumluluklardan bir tanesidir. Hissedarlara ve yatırımcılara düzenli ve sık aralıklarla yatırım kararlarını da etkileyebilecek bilgileri içeren bilgilendirme yapılmalıdır. Bu bilgilendirme işletmenin yapısını ve faaliyetlerini, finansal konuları ve politikaları, hisse senetleri satın alma tekliflerini ve belli problemleri, kısa ve uzun dönemli fırsatları içerebilir. Yönetim kurulu üyeleri, şahsi çıkarlarını hissedar çıkarlarının önüne geçirmekten sakınmalıdırlar. Şirket yöneticileri şirketin gizli bilgilerini, varlıklarını ve gücünü kendi yararlarına kullanmamalıdırlar. Yönetimin diğer bir sorumluluğu da hissedarlarla iletişimde olmaktır. (Carroll ve Buchholtz, 2008: 146-147).

Çağdaş işletmecilik ve sosyal devlet anlayışına göre bir bireyin elinde bulunan tasarruf ve sermaye, sadece o bireyin değil toplumun da malıdır. Öyleyse, birey bunu kendi yararına olduğu kadar toplumun yararına da kullanmak yükümlülüğündedir; onu hoyratça harcayamaz, toplumun genel çıkarına aykırı amaçlar için kullanamaz. Böylece işletme yöneticileri, sermayenin kullanımında birer emanetçi sıfatıyla ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etme durumundadırlar (Demirkan, 1991: 18).

Hissedarlar temel olarak yatırım yaptıkları işletmenin kar sağlayarak kendilerine finansal getiride bulunmasını isterler ve bunun yanında hisse değerlerinin de artmasını beklerler. Bu suretle işletmelerin yatırımcılarına saygı duymaları, onların haklarını korumaları gerekmektedir. Eğer işletme gelir sağlayamazsa yatırımcı desteğini çekecek, işletmenin sermaye kaybına neden olacaktır (Bayraktaroğlu vd 2009: 10). Bu da işletmenin büyümesini ve gelişmesini engelleyecek hatta varlığını sürdürmesini tehlikeye sokabilecektir.

#### 1.8.3.2. Çalışanlara Karşı Sorumluluklar

Çalışanlar bir işletmenin en değerli varlıklarıdır. Öyle ki bir işletmeyi en iyi teknoloji ve altyapıyla donatsanız dahi eğer çalışanlar memnun değil ve özverili gayret göstermezlerse bunlar pek bir işe yaramayacaktır. İşletmeler amaçlarına çalışanları olmadan ulaşamaz. Çalışanları memnun etmek ve işlerinden tatmin olmalarını sağlamak, bir işletmenin en önemli sorumluluklarından biridir.

İşletmelerin çalışanlarına karşı sorumlulukları kısaca işe alımda ayrım yapmamak, sağlıklı ve emniyetli çalışma koşullarını sağlamak, adil bir ücret ve terfi sistemi kurmak, bilgilendirmek ve çalışanların fikirlerini almak, çalışanları eğitmek ve kariyer olanakları sağlamak, sendikalara üye olma hakkı vermek, özel hayatına saygı göstermek olarak özetlenebilir. Ayrıca çalışanlarını cinsiyet ayrımı, cinsel taciz ve baskı altında kalmaktan (mobbing) korumak, işletmelerin çalışanlarına karşı temel sorumluluklarındandır.

##### 1.8.3.2.1. Adil Ücret Ödeme Sorumluluğu

Emek hareketlerinin başlangıcından itibaren adil ücret talebi, işgörenlerin çalışma koşullarından önce gelen amacı olmuştur. Ancak çalışanlara ödenecek ücretin adil bir şekilde belirlenmesi kolay bir konu değildir. Yasal olarak belirlenen asgari ücret, işin zorluğu, performans ölçümü, eşit davranış (eşit işe eşit ücret) prensibi, sektördeki ortalama ücret, işletmenin kapasitesi, toplu sözleşme esasları, bölgedeki ortalama yaşam maliyeti, kıdem gibi birçok kriteri bulunmaktadır (Çalışkan, 2010: 44).

##### 1.8.3.2.2. Güvenli ve Sağlıklı Çalışma Koşulları Yaratma Sorumluluğu

İş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu dünyada her gün ortalama 6300 (yılda ortalama 2,3 milyon) kişi ölmekte ve yılda çoğu uzun süreli iş kaybına neden olan 317 milyon iş kazası meydana gelmektedir. Bu kazaların insanlara maliyeti çok ağırdır ve bir ülkeye ekonomik yük olarak gayrisafi milli hasılasının %4'üne denk geldiği hesaplanmıştır ( International Labour Organization [ILO], 2016).

İşverenlerin çalışanlar için güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları yaratma yükümlülükleri, farklı sektörler ve iş türlerine uygun olacak şekilde aşağıda maddeler halinde verilmiştir (ILO, 2009).

1. İşyerleri, emniyetli ve sağlık için risk oluşturmayacak makine, teçhizat ve malzemelerle donatılmalıdır. Yine işyerlerinde çalışan güvenliğine uygun iş metotları kullanılmalı ve bunlar gelişen teknolojiye paralel olarak güncellenmelidir.

2. Farklı kategorideki işçilerin kapasiteleri ve yaptıkları işin fonksiyonları hesaba katılarak gerekli eğitimler ve talimatlar verilmelidir.

3. İş Güvenliği ve Sağlığı (İGS) tedbirlerinin uygulanması ve kontrolü için yeterli iş denetimi sağlanmalıdır.

4. Kurumsal yapısını İGS'ye, faaliyette bulunduğu endüstrinin yapısına ve iş hacminin büyüklüğüne göre düzenlemelidir.

5. Çalışanlar, kendilerine herhangi bir maliyet yüklenmeden, olası tehlikeyi engelleyecek veya kontrol edebilecek yeterli seviyede koruyucu elbise ve ekipmanla donatılmalıdır.

6. Çalışma saatleri ve molalar, İGS'yi olumsuz etkilemeyecek, aşırı fiziksel ve zihinsel yorgunluğa sebep olmayacak şekilde ayarlanmalıdır.

7. Bilimsel ve teknik bilgileri kullanarak sürekli gözlemler ve araştırmalar yapılmalı ve buna göre iyileştirmeler yapılarak riskler en aza indirilmeye çalışılmalıdır.

Bunlara ilaveten işyerlerinin ışıklandırması, havalandırması, çalışma alanı İGS'yi tehlikeye düşürmeyecek şekilde dizayn edilmeli ve temizliği sağlanmalıdır. Çalışma ortamlarının gürültü ve titreşim seviyesi, sıcaklık ve nem oranı bilimin belirlediği makul sınırlar içinde olması sağlanmalı ve yangın, patlayıcı gaz alarm sistemi gibi her türlü emniyet tedbiri alınmalıdır.

#### 1.8.3.2.3. İşçilerin Sendikalara Üye Olma ve Grev Yapma Hakkına Engel Olmama Sorumluluğu

Çalışma koşulları açısından işverenlerle çalışan çıkarları sık sık çatışabilmektedir. İşverenler, mümkün olduğu kadar kendi çıkarlarını ön planda tutmakta ve sıklıkla çalışanların haklı taleplerini göz ardı edebilmektedirler. Bu sebeple çalışanların, işverenin inisiyatifinden ziyade kendi haklı taleplerini savunacak ve alabilecek bir güç olan sendikalara üye olmak istemesi gayet doğaldır. İşverenler de bu isteğe saygı duymak ve bu konularda çalışanlarına uygun ortamları hazırlamak durumundadırlar.

Bununla birlikte işveren ve yöneticilerin sendikal faaliyetlerle ilgili birtakım yükümlülükleri vardır (www.nlrb.gov, 2016).

1. Sendikal faaliyetlere katılan çalışanlara karşı herhangi bir şekilde ayrım yapmamalıdırlar.

2. Sendikal faaliyetlere misilleme olarak bir çalışana karşı işten atma, yer değiştirme, statü düşürme, fabrikayı kapatma gibi tehditlerde bulunmamalıdırlar.

3. Çalışanlarını veya iş başvurusu yapanları sendikal faaliyetlerle ilgili sorgulamamalıdırlar. Diğer bir deyişle onlara bir sendikayı destekleyip desteklemediğini, sendika üyesi olup olmadığını, sendikaya üye olmakla ne beklediği gibi sorular sormamalıdırlar.

4. Çalışanlarına sendikal faaliyetlere katılmaması veya sendika üyeliğinden vazgeçmesi için zam, ikramiye, izin, çalışma şartlarında iyileşme gibi vaatlerde bulunmamalıdırlar.

5. Çalışanlarını iş ve iş dışı zamanlarda sendikal faaliyetler ile ilgili gözetlememelidirler.

#### 1.8.3.2.4. Çalışanlar Arasında Ayırımcılık Yapmama ve Cinsel Tacizden Sakınma Sorumluluğu

İşyerlerinde karşılaşılan ayrımcılıklar ırk, renk, milliyet, etnik köken, göçmenlik durumu, cinsiyet, hamile/emziren bayan olma durumu, yaş, engellilik, cinsel kimlik tabanlı olmaktadır. İşverenler işe almada, personel seçmede, işten çıkarmada, terfi ettirmede, ücretlendirme ve ödüllendirmelerde bu tarz ayrımcılıklar yapmamalıdırlar (Australian Human Rights Commission, 2016).

İşyerlerindeki en önemli sorunlardan bir tanesi de cinsel taciz vakalarıdır. Bunlar müstehcen bir şaka, cinsel içerikli bir e-posta veya mesaj gönderme, pornografik resim asma ve bakış, konuşma, hareketlerle tacizde bulunma gibi davranışlardır. Kanunen ciddi müeyyideleri de olan bu vakaların işyerlerinde vuku bulması hem mağdurun kendisine hem de şirketin itibarına büyük zarar vermektedir. Bu sebeplerle işletme büyüklüğüne bakmaksızın işverenler, organizasyon kültürlerini ayrımcılığa ve cinsel tacizlere mahal vermeyecek şekilde geliştirmelidirler. Bu konularla ilgili herhangi bir şikâyet veya uygun olmayan bir davranışla karşılaşıldığında etkili bir şekilde mücadele edilmeli ve proaktif önlemler alınmalıdır.

#### 1.8.3.2.5. Çalışanların Özgür Konuşma Hakkını Sağlama Sorumluluğu

Konuşma özgürlüğüyle kasdedilen, çalışanın yöneticilerini eleştirme hakkının ve bunun yanında yöneticilerin etik dışı ya da yasa dışı eylemlerini kurum içerisindeki bir üst makama veya kurum dışındaki ilgili kişi ve kurumlara bildirme hakkının olmasıdır (pdb.ormansu.gov.tr, 2015).

#### 1.8.3.2.6. Çalışanların Kararlara Katılma Hakkını Sağlama Sorumluluğu

Çalışanların kararlara katılması yöneticiler için hiyerarşinin alt seviyesinden gelen iyi bir tavsiye kaynağı, çalışanlar için de iyi bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Çalışanlar, tavsiyelerinin uygulandıklarını gördüklerinde ilgili programın kuvvetli destekleyicisi olmaktadırlar. 2007 yılında BMW, eski ve yeni çalışanlarının aynı üretim hattında birlikte uyum içinde çalışamama problemini çözmek için etkili bir katılımcı program yöntemi uygulamıştır ve çalışanların tavsiyesine dayalı yeni bir

üretim hattı oluşturmuştur. Sonuçta hem motivasyon hem de verimlilik artışı gözlenmiştir (Madoyan, 2016: 2-3).

Ayrıca çalışanların kararlara katılmasının sağlanması, yöneticiler için de sorumluluğun paylaştırılması açısından önemlidir.

#### 1.8.3.2.7. Özel Hayatın Gizliliğine Saygılı Olma Sorumluluğu

Çalışanın bir özel hayatının olduğunu kabul etmek ve buna saygı duymak her yöneticinin görevidir. Bu bağlamda; çalışanla ilgili özellikle ilk başvurularda yer alan kimlik, testler, sağlık raporları gibi kişisel bilgiler açıklanamaz. Yöneticiler, çalışanın mektup, telefon, e-mail gibi haberleşme haklarını kısıtlayamaz, içeriğine bakamaz. Çalışanı iş ortamı dahi olsa kapalı devre kameralarla izleyemez. Dini ya da siyasi inançlarını araştıramaz (pdb.ormansu.gov.tr, 2015).

#### 1.8.3.2.8. Kariyer Gelişimi ve Olanakları Sağlama Sorumluluğu

İşletmeler, eğitim ve kariyer gelişimine yönelik olarak çalışanların eğitim gereksinimlerine göre uygun öğrenme imkânlarını sağlamalıdır. Bunun için eğitimcilerin seçilmesi, eğitim için gerekli ortamın hazırlanması ve eğitim sürecinin değerlendirilmesi işletme yönetimlerinin sorumluluklarındandır. Tüm eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetleri fırsat eşitliği çerçevesinde gerçekleştirilmeli, eğitimlerden tüm çalışanlar faydalandırılmalı ve kişisel ayrıcalıklar ortadan kaldırılmalıdır. Eğitim faaliyetleri yanında işletmeler, kariyer yönetimi politikaları yardımıyla çalışanlara terfi olanakları sunmalı ve üst mevkilerde görev yapabilme olanağı sağlamalıdır (Develioğlu ve Çimen, 2012: 142).

### 1.8.3.3. Topluma Karşı Sorumluluklar

Günümüzde şirketlerin topluma karşı her zamankinden daha çok sorumluluk alması ve insani değerleri gözetmesi beklenmektedir. Esasen topluma hizmet için ortaya çıkan şirketlerin geleceği, yöneticilerinin toplumun değişen beklentilerine verdikleri cevabın kalitesine bağlıdır.

İşletmelerin topluma istihdam olanakları sağlayarak işsizlik sorununun çözümüne katkıda bulunması beklenir. İstihdam ederken cinsiyete, ırka ve sosyal

sınıflara eşit davranılmalı ve istihdam olanakları ayrım gözetilmeden herkese sağlanmalıdır. Ayrıca eski hükümlülere, engelli vatandaşlara da iş imkânı verilmelidir. Çevredeki meslek lisesi ve üniversite öğrencilerine staj olanakları tanınmalı, işsizlerin meslek sahibi olabilmeleri için çıraklık, meslek kursları açılmalı veya bunlar desteklenmelidir (Eren, 2013: 114).

İşletmeler tüm faaliyetlerinde toplumsal normlara, değerlere ve inançlara saygılı olmalıdırlar. Buna ilaveten işletmeler, günümüz iş anlayışının gereği olarak genel anlamda toplumun yaşam kalitesini yükseltme çabası içinde olmalıdır (Özüpek, 2005: 63).

Küreselleşme sonucu işletmelerin faaliyet gösterdikleri yabancı ülkelerin halkına karşı da birtakım sorumlulukları bulunmaktadır ve faaliyetlerini bu yönde düzenlemeleri gerekmektedir. Bu konuda olumsuz bir örnek olarak Eurogold şirketinin Bergama'da altın çıkarma girişimleri verilebilir. Toplum sağlığına zarar verici şekilde altın madeninin işletilmesi konusunda ısrarcı davranan işletme, toplumdan büyük tepki almış ve faaliyetlerine uzun süre ara vermek zorunda kalmıştır (Bayraktaroğlu vd 2009: 16).

#### 1.8.3.4. Çevreye Karşı Sorumluluklar

Dünya tarihine baktığımızda çevre kirliliğinin nispeten son iki yüzyıldır karşımıza çıkan insan kaynaklı bir problem olduğunu bilmekteyiz. 19. yüzyıl sanayi devrimine kadar insanlar çevresiyle daha uyumlu bir yaşam sürmekteydi. Sanayinin dünya genelinde yayılmasıyla birlikte kirlilik sorunu da aynı hızla artmıştır (Woodford, 2016).

Sanayi atıklarının sebep olduğu çevre kirliliği, doğanın tahribi ve küresel ısınma şayet önlem alınmaz ise dünyanın yok oluşuna kadar gidebilecek senaryoları gündeme getirmekte ve kişilerin bu konulardaki duyarlılığının artmasına sebep olmaktadır (Ersöz, 2007: 13-14).

İşletmeler, teknolojideki gelişmeler yardımıyla sundukları ürün ve hizmetler ile tüketici beklentilerini her seviyede karşılayarak en iyi şekilde tatmin etmekte,

istihdam olanakları sağlamakta ve böylece yaşam kalitesi ve refahın artmasına katkıda bulunmaktadır. Diğer taraftan, bu olumlu etkilerinin yanında; aşırı tüketimi teşvik, çevre kirliliğine sebep olma gibi olumsuz etkilerinin de olduğu bir gerçektir. İşletmelerden beklenen ise olumlu etkilerini en üst seviyeye çıkarmak ve olumsuz etkilerini de en aza indirecek sorumluluklara sahip olmalarıdır.

İşletmeler, tüm faaliyetlerini çevre konularını kapsayacak şekilde yürütmelidirler. İşletmelerin çevre konularına yaklaşımları, çevre sorunları ortaya çıktıktan sonra çözümler bulmak değil aksine çevre sorunlarına sebep olmayacak bir yaklaşım benimsemek olmalıdır. İşletmelerin çevreye karşı sorumlulukları aşağıdaki başlıklar altında kısaca açıklanmaktadır.

#### 1.8.3.4.1. Küresel Isınma/Sera Etkisine Katkıyı Azaltma

Dünyanın gündeminde olan küresel ısınma, buzulların erimesi ve okyanusların yükselmesi gibi ciddi sonuçlar doğuracak iklim değişmelerine yol açmasından endişe edilen önemli bir çevre problemidir. İnsanların küresel ısınmaya katkısının %49'nu enerji kullanımı, %24'ünü endüstrileşme, %14'ünü ormansızlaşma ve %13'ünü tarım faaliyetleri oluşturmaktadır (cevremuhendisligi.org, 2016).

Sanayileşmenin ve üretimin artmasıyla birlikte enerji tüketimi dolayısıyla da atık miktarı doğru orantılı olarak artmıştır. Bu durum özellikle gaz halindeki atıkların sera etkisi sonucu küresel ısınmaya sebep olmaktadır. Bu süreci yavaşlatmak için işletmelerin atmosfere saldıkları $CO^2$ ve diğer sera gazı miktarlarını belirli bir düzeyde tutarak belirlenmiş uluslararası standartları yakalamaları gerekmektedir. Bunun için de işletmeler çevre dostu teknolojilere kaynak ayırmalı, enerjiyi verimli kullanmalı, fosil yakıt kullanımını azaltarak yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelmeli, sera etkisine sebep olan gaz emisyonunu azaltmak için bacalarda filtreler kullanmalı ve bunların bakımlarını düzenli olarak yapmalıdırlar.

#### 1.8.3.4.2. Hava Kirliliğine Katkıyı Azaltma

Sanayi tesislerinin yerleşim yerlerine yakın kurulması, çevre dostu teknolojilerin kullanılmaması, arıtma tesislerinin ve baca filtrelerinin yetersiz olması

hava kirliliğine neden olmaktadır. Özellikle ağır sanayi üretiminde fabrikaların bacalarından saldığı gaz, toz ve duman hava kirliliğinin ana sebeplerindendir.

İşletmelerin ilk kuruluşlarında yerleşim alanlarının uzağında yer seçimi yapılmalı ve zamanla yerleşim alanı içinde kalan özellikle petro-kimya ve metalürji sanayi işletmeleri şehir dışına taşınmalıdır. Mümkün olduğu kadar güneş, rüzgâr, su, jeotermal gibi temiz enerji kaynakları tercih edilmelidir. Atık gazlar ve partiküller yeterince arıtılmadan havaya salınmamalıdır. İşletmeler bulundukları bölgelerde yeşillendirme ve ormanlaştırma çabaları göstermeli veya bu çabalara destek olmalıdır.

#### 1.8.3.4.3. Su Kirliliğine Katkıyı Azaltma

Türkiye'de su kirliliğinin oluşmasına neden olan en önemli etkenlerden biri de sanayi faaliyetleridir. Sanayi atık suyu, toplam deşarj edilen atık suyun yaklaşık %1'i kadar olsa da içeriğindeki yüksek zehirlilik oranına sahip cıva, kurşun, krom ve çinko gibi maddeler çok büyük tehdit oluşturmaktadır. Sanayi faaliyetlerinden kaynaklanan olumsuz etkiler diğer faaliyetlerden kaynaklanan olumsuz etkilerden daha fazla çevreye zarar vermektedir. TÜİK 2008 Sanayi Grubu ve Arıtılma Durumuna Göre (Aktaran: Muluk vd 2013: 34) Deşarj Edilen Atık Su Miktarı sonuçlarına göre 1 $km^3$ atıksu deşarj edilmiş olup bunun %16'sı arıtılarak, %84'ü ise arıtılmadan alıcı ortamlara deşarj edilmiştir.

İşletmeler, verebilecekleri zarar potansiyeli açısından su kirliliği konusunda çok daha hassas olmak zorundadırlar ve kimyasal, zehirli kalıntılardan arıtılmamış atıklarını su kaynaklarına kesinlikle karıştırmamalıdırlar. Bunun için yeterli arıtma tesisleri teşkil etmeleri çevreye karşı en önemli sorumluluklarındandır. Ayrıca sağlık kuruluşları veya yetkili organların teknik danışmanlığından yeterince yararlanılmalı ve alınan bağımsız raporlar kamuoyuna sık sık duyurulmalıdır.

#### 1.8.3.4.4. Toprak Kirliliğine Katkıyı Azaltma

Tarımın hızla endüstrileşmesi, kimyasal endüstrinin artması ve ucuz enerji üretme ihtiyacı, doğal ekolojik sisteme sürekli olarak insan ürünü kimyasalların

karışmasına sebep olmaktadır. Sonuç olarak toprak da büyük miktarda toksik bileşenlerle kirlenmektedir.

İşletmelerin bu konudaki sorumluluklarını ise kısaca şöyle özetleyebiliriz. Özellikle endüstriyel tarımda mahsule zarar veren böcek, haşerat ve yabani ot öldürücü ilaçlar ile suni gübre kullanımı azaltılarak bunların yerine doğal alternatif yollar aranmalıdır. Sıvı kimyasallar ve diğer atıklar sızıntı yapmayacak şekilde depolanmalı ve uygun şekilde bertaraf edilmelidirler. Ürünler ve ambalajlar, çevre dostu, doğada çözünebilen ve tekrar kullanılabilen malzemelerden yapılmalı, mümkün olduğu kadar az ambalaj ve paketleme malzemesi kullanılmalıdır. İşletmeler geri dönüşüme önem vermeli, tüketicilerin kullanım ömürlerini tamamlayan eşyalarının tekrar geri kazanımına olanak sağlamalı ve böylece bilinçsiz bir şekilde doğaya aktarılması engellenmelidir. Ayrıca işletmeler ürünlerinin içerdiği maddeleri, muhtemel zararlarını, doğru kullanım talimatlarını ve kullanım sonrası yapılması gerekenleri ürün üzerinde açık bir şekilde belirtmelidirler.

#### 1.8.3.4.5. Gürültü Kirliliğine Katkıyı Azaltma

İşletmeler faaliyetleri sonucu ortaya çıkan çeşitli gürültü kaynaklarından en başta kendi çalışanlarını ve yakın çevresini korumakla yükümlüdürler. Bunu sağlamak için gürültünün oluştuğu mahaller ve makineler uygun şekilde ses yalıtımına tabi tutulmalı ve gürültü seviyesi standart seviyelere indirilmelidir. Gürültülü ortamlarda bulunmak zorunda kalan çalışanlar, aşırı gürültüden korunacak ekipmanla donatılmalı ve çalışanların bu ortamlarda uzun süre kalmamaları sağlanmalıdır.

### 1.8.3.5. Tüketicilere Karşı Sorumluluklar

Günümüzde bilinç seviyesi ve duyarlılığı artan tüketiciler, beklentilerini karşılayacak ürün/hizmetler, bunların özellikleri ve yapıldığı maddeler hakkında tam bilgi, makul ücret, dürüst reklam, otomobilden en küçük tüketim maddesine kadar ürünlerin geçerli güvenlik ve kalite testine tabi tutulmuş olmasını ve ürün garantisi ile satış sonrası hizmet istemektedirler.

İstismarcı kişi veya gruplardan tüketicileri korumak şirketlerin önemli bir sosyal sorumluluğudur. Bu kapsamda işletmeler kendinden kaynaklansın veya kaynaklanmasın tüketicilere olumsuz sonuçlar doğuracak bazı girişimleri engellemek durumundadır. Örneğin 2005 yılında sahte rakıların pazara sürülmesiyle bazı ölümler gerçekleşmiştir. Bu durumda Tekel şirketi, pazara sürdüğü rakıları toplatarak yeniden dolumu yapılamayan şişeleriyle olası ölümleri engellemeye çalışmıştır. Bu durum şirketin ürünlerinin güvensizliği ile ilgili olmadığı ve işletmeye ek maliyetler getirdiği halde bir sosyal sorumluluk örneği olarak gerçekleştirilmiştir (Bayraktaroğlu vd 2009: 19).

#### 1.8.3.6. Devlete Karşı Sorumluluklar

İşletmelerin devlete karşı en önemli sorumlulukları yasaların belirlediği sınırlar içerisinde faaliyetlerini sürdürmesi ve vergilerini zamanında, eksiksiz ödemesidir. Özellikle vergilerin doğru hesaplanması, tam ve zamanında ödenmesi ülke ekonomisi açısından çok önemlidir. Ayrıca istihdam oluşturarak işsizlik oranının düşmesine katkı sağlaması, işletmelerin devlete karşı sorumlulukları arasında sayılabilir.

#### 1.8.3.7. Diğer Kurumlara (Tedarikçiler, Finansal Kuruluşlar, Dağıtım Kanalları, Medya, Rakipler) Karşı Sorumluluklar

İşletmeler, sosyal düzenin unsurlarından biri olarak faaliyetlerini tek başına yerine getiremezler. Hammadde için tedarikçilere, ürettiği ürün ve hizmetleri müşteriye ulaştırmak için dağıtım kanallarına, finansal faaliyetleri için bankalara ve sigorta şirketlerine, reklam ve tanıtım için medyaya ve hatta kendini geliştirmek için rakiplere ihtiyaç duyar. Tüm bu kuruluşlar sistemin bir parçası olarak birbirlerine bağlıdırlar ve birbirlerine karşılıklı sorumlukları vardır.

İş dünyasında şirketler ile tedarikçilerin karşılıklı saygıya dayanan iyi bir ilişki kurmaları ve bunu sürdürmeleri çok önemlidir. Tedarikçilerle iş yaparken firmaların dikkat etmesi gereken çok önemli noktalar vardır. Şirketler tedarikçilere karşı dürüstlük ve doğruluğu zedeleyici davranışlardan kaçınmalıdırlar. Tedarikçilere karşı ticari işlemlerde herhangi baskıda bulunmamalıdırlar. Ayıca şirketler değerlerini,

kalitesini, tecrübesini ve kazandığı güveni tedarikçilerine de aktarmak için istikrarlı ve uzun dönemli bir ilişki sürdürmelidirler. Bununla birlikte tedarikçileri planlama sürecinin bir parçası yapmalı ve düzenli olarak bilgi paylaşımında bulunmalıdırlar. Diğer taraftan finansal kuruluşlarla kurulan ilişkilerde de şirketlerin varlıkları, faaliyetleri ve mali durumuyla ilgili tamamen doğru bilgi verilmeli, gerçeği yansıtmayan vaatlerde bulunulmamalı ve ödemeler yapılan anlaşma şartlarına göre zamanında ve tam yapılmalıdır (Vennapoosa, 2015).

İşletmelerin görünen yüzü olan dağıtım kanalları, işletmeler ile tüketicilerin karşı karşıya geldikleri yerdir. Bu nedenle dağıtım kanallarının başarısı işletmenin tüketicilerin gözündeki başarısı olacaktır (www.iku.edu.tr, 2016). Bu başarıyı yakalamak için işletmeler ticari sorumlulukları yerine getirmenin yanında, dağıtım kanallarına sundukları ürünlerinin ayıplı olmaması, çevre ve insan sağlığına zararlı muhteviyat içermemesi ve ürünleri hakkında doğru bilgilendirme yapması gereklidir. Dağıtım kanalları da tedarikçiler gibi planlama sürecinin bir parçası yapılmalı ve şirket değerleri, itibarı paylaşılmalıdır.

Medya, işletmelerin tanıtımı ve itibar kazanması için çok önemli bir vasıtadır. İşletmeler, kendilerini medyaya doğru yansıtmalı, medya denetimine saygı göstermeli ve medyanın kamuyu ilgilendiren bilgi talepleri karşılanmalıdır.

İşletmeler rakiplerine karşı da adil rekabet kuralları çerçevesinde hareket etmesi gerekmektedir. Mesela etik olmayan şekilde fiyatlandırma veya reklam uygulamaları, birkaç işletmenin kendi aralarında anlaşarak diğer rakipleri pazardan silmek ya da güçlü hale gelmek için ortak hareket etmeleri (tröstler, karteller oluşturmak) haksız rekabete yol açarak diğer işletmeleri zarara uğratacaktır (Bayraktaroğlu vd 2009: 14).

### 1.8.4. Gönüllü Sorumluluklar Boyutu

Kotler ve Lee, KSS'yi toplumun yaşam kalitesini arttırmak için bir şirketin isteyerek yaptığı uygulamalar ve şirket kaynaklarının tahsisi olarak tanımlamışlardır. Bu tanımın ana unsuru "isteyerek" kelimesidir. Burada yasa ile emredilen veya ahlaki nitelikte olan ve bundan dolayı beklenen iş faaliyetlerine gönderme

yapılmamaktadır. Daha çok, bir işletmenin bu uygulamaları seçerken, gerçekleştirirken ve katkı yaparken gösterdiği gönüllü bir yükümlülüğe gönderme yapılmaktadır (Kotler ve Lee, 2008: 2-3).

Gönüllü sorumluluk boyutu, işletmenin toplumda oluşturduğu iyi niyeti güçlendirmesi veya işletmenin içinde bulunduğu sosyal çevrede iyi bir kurumsal vatandaş olarak algılanmasına yardım eden faaliyetleri içermektedir (Taşlıyan, 2012: 35). Gönüllülük boyutu, bir işletmenin toplum tarafından kabul edilebilir olmasını sağlayacak minimum seviyede yapması gerekenleri gösteren yasalar ve düzenleyici kuralların üstünde çaba sarf etmesi gerektiğini ifade eder (Dahlsrud, 2008: 6). Bu bağlamda bir şirketin yasal ve ahlaki yükümlülüklerinin ötesinde yerel hayır kurumlarını, sanat programlarını ve eğitim kurumlarını desteklemesi beklenir. Bazen bir şirket için faaliyetlerinde, seçimlerinde yasal ve etik davranması yeterli olmayabilir. Toplum tarafından bunların bir adım ötesine geçmesi beklenir. Bu adım da bir nevi topluma geri dönüş yapma olan hayırseverliktir (Popescu ve Voiculet, 2015: 27).

Gönüllü sorumluluklar, toplumun açık mesaj vermediği yani şirketlerin kendi yargı ve seçimlerine bırakıldığı için belki de bu beklentiyi sorumluluk olarak adlandırmak doğru olmayabilir. Gönüllü aktivitelere örnek olarak hayırseverlik bağışları yapma, uyuşturucu bağımlılığına karşı mücadele, çalışan anneler için kreşler açma gibi aktiviteler verilebilir. Bu aktivitelere bir şirket katılmazsa etik olmayan davranışta bulunduğu söylenemez (Carroll, 1979: 500).

Son yıllarda Türkiye'de başarıyla gerçekleşen gönüllü sosyal sorumluluk projelerine; 2004 yılında Doğan Gazetecilik'in başlattığı "Baba Beni Okula Gönder Projesi", 2000 yılında adımları atılan Turkcell'in amacı kız çocuklarına eğitimde fırsat eşitliğini sağlamak olan "Kardelenler Projesi" ve 2006 yılından beri Koç Topluluğu'nun sürdürdüğü, Milli Eğitim Bakanlığı'yla işbirliği çerçevesinde "Meslek Lisesi, Memleket Meselesi" kampanyası örnek olarak verilebilir.

### 1.9. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Lehindeki ve Aleyhindeki Görüşler

KSS gündeme geldiğinden beri dünya genelinde hızla gelişmiş ve önem kazanmıştır. Ancak en başından beri, işletmelerin KSS uygulamalarını yüklenmesi doğrultusunda görüşler olduğu gibi bu görüşlere karşı düşünceler de beyan edilmiştir.

KSS'nin lehinde olan görüşler kısaca şu şekilde sıralanabilir:

1. KSS'nin lehine olan tartışmalar genellikle, sosyal sorumluluk sahibi olmak şirketlerin uzun dönemli çıkarlarını arttırdığı inancıyla başlar. Eğer bir şirket gelecekte de varlığını garanti altına almak istiyorsa bunu sağlayacak davranışlarda bulunmalıdır. Şirketler kendi istekleriyle belli standartları izlemesi ve toplumun beklentilerini yerine getirmesiyle, devletin olası müdahalelerinin önüne geçmiş olur (Davis, 1973: 313-314).

2. Önceden önlem alma, sonradan harekete geçmekten daha iyidir. Bu prensip; önceden görme, planlama ve harekete geçmenin, sosyal sorunlarla karşı karşıya kaldıktan sonra harekete geçmekten daha kolay ve daha az maliyetli olması demektir (Carroll ve Buchholtz, 2008: 52).

3. Şirketler, toplum tarafından güçlü bir şekilde desteklendiği için KSS faaliyetlerine katılmalıdırlar. Bugün toplum, kazançlarından bir miktar fedakârlık etmeyi gerektirse bile, şirketlerin kar elde etme amaçları yanında çalışanlara, topluma ve diğer paydaşlara sorumlu davranması gerektiğine inanmaktadır (Carroll ve Shabana, 2010: 89).

4. Bir şirketin amacı sadece ekonomik olmamalı, faaliyetlerinin sosyal etkisini göz önünde bulundurmalıdır. Öyle ki topluma daha faydalı olmayı faaliyetlerinin başına koyan şirketlerin, bunu stratejik rekabet avantajı sağlayan bir araç olarak kullanarak uzun dönemli kar elde ettikleri ispatlanmıştır (Motilewa vd 2016: 2426).

5. İşletmeler zaman içinde büyümekte ve artan bir güce sahip olmaktadırlar. İşletmenin çevreden kazandığı gücü tekrar çevrenin sorunlarını çözmede kullanması işletme açısından toplumsal bir sorumluluğun gereğidir (Bayraktaroğlu vd 2009: 26).

KSS'nin aleyhinde olan görüşleri ise kısaca aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1. KSS kavramına karşı en kuvvetli eleştiri, 1962 yılında klasik ekonomik görüşe sahip Milton Friedman tarafından dile getirilmiştir. Friedman'a göre işletmelerin sadece bir tane sosyal sorumluluğu vardır ve o da sahipleri ve hissedarlarının kazançlarını azami seviyede arttırmaktır. Friedman, sosyal sorunların iş adamları tarafından değil devlet ve hükümetler tarafından çözülmesi gerektiğini ileri sürmüştür (Aktaran: Davis, 1973: 317). 1970 yılında New York Times'daki makalesinde de KSS'nin bir göz boyama ve şirketlerin daha fazla finansal gelir elde etme çabalarını gizlediği bir sığınak olduğunu ileri sürmüştür (Milton, 1970: 54-55). Eğer hissedarlar bu tür faaliyetleri gerekli görmez veya onaylamazlarsa, bu konuda yapılacak herhangi bir masraf şirket sahiplerinden çalınan para olacaktır (Franco, 2015).

2. İş dünyası, sosyal aktiviteleri üstlenecek donanıma sahip değildir. Bu görüş, şirketlerinin çalışma ve finansal faaliyetlerine odaklanan yöneticilerin, sosyal meselelerle ilgili kararlar verebilecek gerekli tecrübeye sahip olmadıklarına dayanmaktadır (Davis, 1973: 318).

3. İşletmeleri temel amacından uzaklaştırmakta ve şirket faaliyetlerini başka alanlara kaydırmaktadır (Carroll ve Shabana, 2010: 88).

4. Şirketler, sahip oldukları sosyal gücü ancak daha fazla sosyal sorumluluk faaliyetleri üstlenerek sürdürebilirler. Bu da son yıllarda serbest piyasa ekonomisiyle elde ettikleri ekonomik gücü önemli miktarda zayıflatmaktadır (Davis, 1973: 314).

5. Pek çok yatırımcı KSS'yi yönetimsel fırsatçılık veya hissedarlara hesap vermenin etkisini azaltacak bir maske olarak görürken, diğer paydaşlar da şirketlerin KSS faaliyetlerine katılmalarını, paydaşların daha fazla güçlenmesini ve katılımını engelleme girişimi olarak görmektedir (Brammer vd 2012: 12).

6. ÇUŞ'larda KSS, maksimum kar elde etmek için kapitalizmin bir aracı olarak kullanılmaktadır. Özellikle KSS'yi kılıf yaparak az gelişmiş ülkelerdeki çalışma koşulları ve işgücü konularında düşük standartları yerine getirerek ucuz üretim yapmaktadırlar. Şirketler ayrıca, tüketiciler ve toplum tarafından daha görünür, daha az masraflı ve başarılması daha kolay olan KSS hedeflerine odaklanmaktadırlar (Drebes, 2016: 112).

7. Firmalar, sosyal sorumluluk uygulamalarının maliyetlerini, ürün ve hizmetlerinin fiyatına ekleyerek topluma yansıtabilir. Toplum, KSS faaliyetlerinin gerçek maliyetini ve bunu kendilerinin karşıladığını bilse belki de şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini talep etmeyecektir (Misiak, 2016: 47).

8. BP ve Enron gibi şirketler, KSS alanında ödül almışlar ancak yine de etik dışı davranış ve uygulamalarla topluma ve çevreye zarar vermişlerdir. Bu durum, aslında öyle olmadığı halde kendisini çevreye duyarlı ve sosyal sorumlu gösterme anlamına gelen "yeşil görünme" (greenwashing) teriminin doğmasına sebep olmuştur. KSS'yi bu şekilde kullanan şirketler iyi görünmekte fakat iyi davranmamaktadır (Mishra ve Scmidt, 2016).

### 1.10. KSS İle İlgili Ana Referanslar

İşletmelerin sorumluluk bilinci ile hareket etmelerini sağlama konusunda bir çerçeve sunan çok sayıda referans metin ve araç mevcuttur. Başlıca araçlar ve referans metinler şunlardır:

• Küresel Raporlama Çerçevesi (The Global Reporting Initiative-GRI)
• BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (The United Nations Global Compact-UNGC)
• BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri
• OECD Çok Uluslu İşletmeler Rehberi (OECD Rehberi)
• ILO Çok Uluslu Şirketler ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi
• ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi
• ISO 14001 Çevresel Yönetim Sistemi
• SA (Social Accountability) 8000 Standartları

#### 1.10.1. Küresel Raporlama Çerçevesi (GRI):

GRI, 1997 yılından itibaren iklim değişikliği, insan hakları, rüşvet, yolsuzluk gibi kritik sürdürülebilirlik konularının iş dünyasına etkisini anlayabilmeleri ve bu konularda bilgilendirilmeleri için işletmelere, hükümetlere ve diğer organizasyonlara yardım eden uluslararası, bağımsız bir organizasyondur (www.globalreporting.org, 2016).

GRI raporlama standartları şeffaflık, kapsamlılık, denetlenebilirlik, açıklık, bütünlük, uygunluk, sürdürülebilirlik, doğruluk, tarafsızlık, kıyaslanabilirlik ve güncellik prensiplerine vurgu yapar. GRI talimatları performans göstergeleri olarak strateji ve analiz, organizasyon profili, rapor parametreleri, yönetim uygulamaları, yönetim yaklaşımı olarak beş farklı alanı ele alır (Davis, 2016: 28-29).

### 1.10.2. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC)

Ocak 1999'da temelleri atılan UNGC, dünya üzerindeki tüm işletmeleri, açık ve serbest piyasaların sürdürülmesi ve desteklenmesine, bütün insanların yeni küresel ekonomideki fırsatlardan yararlanmasına olanak tanıyacak sosyal ve çevresel bir çerçeve oluşturmaya davet etmektedir.

UNGC, insan hakları (İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nden), işgücü (ILO Bildirgesi'nden), çevre (Çevre ve Kalkınma Hakkında Rio Deklarasyonu'ndan) ve yolsuzluk (BM Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi'nden) alanlarına ilişkin on ilkeyi kapsamaktadır (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu [TİSK], 2014: 18).

**İnsan Haklarına İlişkin İlkeler**

İlke 1 - İş dünyası, uluslararası alanda resmi olarak tanınmış insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalıdır.

İlke 2 - İş dünyası, insan hakları ihlallerine suç ortağı olmamalıdır.

**Çalışma Koşullarına İlişkin İlkeler**

İlke 3 - İş dünyası, çalışanların örgütlenme özgürlüğünü ve toplu müzakere hakkının etkin biçimde tanınmasını desteklemelidir.

İlke 4 - İş dünyası, her türlü zorla ve zorunlu çalıştırmanın ortadan kaldırılmasını desteklemelidir.

İlke 5 - İş dünyası, çocuk işçiliğinin etkin biçimde ortadan kaldırmasını desteklemelidir.

İlke 6 - İş dünyası, işe alım ve çalışma süreçlerinde ayrımcılığa son vermelidir.

**Çevreye Yönelik İlkeler**

İlke 7 - İş dünyası, çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemelidir.

İlke 8 - İş dünyası, çevreye yönelik sorumluluğu artıracak girişimlere destek vermelidir.

İlke 9 - İş dünyası, çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını özendirmelidir.

**Yolsuzlukla Mücadele İlkesi**

İlke 10 - İş dünyası, rüşvet ve haraç dâhil her türlü yolsuzlukla mücadele etmelidir.

### 1.10.3. BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri

BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri, BM İnsan Hakları Konseyi'nin 2008'de kabul ettiği "koruma-saygı gösterme-telafi etme" çerçevesine dayanmakta ve bu çerçeveye işlerlik kazandırmaktadır. BM İnsan Hakları Konseyi çerçevesini şöyle özetleyebiliriz (TİSK, 2014: 20-21):

- İşletmeler de dâhil olmak üzere üçüncü taraflarca yapılan insan hakları ihlalleri karşısında uygun politikalar benimseyerek, düzenlemeler yaparak veya ihtilafları çözüme kavuşturarak vatandaşlarını korumak devletin görevidir.
- İnsan haklarının ihlal edilmemesi için gereken önlemleri almak ve insanların haklarını ihlal etmekten kaçınmak kurumsal bir sorumluluktur.
- İnsan hakları ihlallerinden dolayı mağdur olan bireylerin mahkemeler veya kurum içi süreçler aracılığıyla etkin telafi yöntemlerine erişimi sağlanmalıdır.

### 1.10.4. OECD Çok Uluslu İşletmeler Rehberi (OECD Rehberi)

OECD Rehberi, yürürlükteki hukuk kuralları çerçevesinde faaliyetlerini sorumlu bir şekilde yürüten iş çevrelerine yönelik gönüllü prensip ve standartları içerir. Bu rehber, işletmelerin faaliyetlerinin hükümet politikalarıyla uyumunun sağlanması, faaliyette bulundukları toplum ile kuruluşlar arasındaki karşılıklı anlayış ve güvenin sağlamlaştırılması ve yabancı yatırımlar için uygun bir iş ortamı oluşturularak çok uluslu kuruluşların sürdürülebilir kalkınmaya katkısının artırılması amaçlarını gütmek üzere 2000 yılında geliştirilmiş ve 2011 yılında güncellenmiştir. Rehber, iş çevrelerine yönelik olarak istihdam ve sanayi ilişkileri, insan hakları, çevre, kamuoyunu bilgilendirme, rekabet, vergilendirme, bilim ve teknoloji gibi

çeşitli alanlarda gönüllü prensip ve standartları da içermektedir (www.ekonomi.gov.tr, 2016).

### 1.10.5. ILO Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi

ILO Üçlü Bildirgesi, temel ilkeler ile istihdam, mesleki eğitim, çalışma ve yaşam koşulları ve endüstri ilişkileri alanlarında ÇUŞ'lara, hükümetlere, işveren ve işçi örgütlerine kılavuz ilkeler sunmaktadır. Bu bildirge, çok geniş bir faaliyet alanında sosyal politika ilkelerini belirlemektedir. İlgili tüm tarafların bildirgeye bağlılıkları, ekonomik büyüme ve sosyal kalkınmaya daha müsait bir ortam yaratılmasını teşvik edecektir (Varçın ve Ergün, 2013: 28).

### 1.10.6. ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi

ISO 26000, Uluslararası Standartlar Kuruluşu (International Organization for Standardization-ISO)'nun kurumların sosyal sorumluluklarına ilişkin 2010 yılında hazırladığı gönüllü bir rehberlik standardıdır ve kurumsal yönetim, insan hakları, iş uygulamaları, çevre, dürüst çalışma, tüketici sorunları, toplumsal katkı ve gelişme konularında sosyal ve çevresel sorumluluk prensipleriyle rehberlik sağlar. ISO 26000 standardı; şirketler, merkezi ve yerel yönetimler ve diğer tüm organizasyonlar için faydalı olmayı amaçlayan, zorunluluğu olmayan gönüllü uygulamalar ve standartlar bütünüdür (Misiak, 2016: 45).

### 1.10.7. ISO 14001 Çevresel Yönetim Sistemi

ISO 14001 standardı, 1996 yılında sunulduğunda çevresel yönetim konusunda referans model olarak yavaş yavaş gelişmeye başladı. Bu standart, çevreye olumsuz etkiyi azaltma ile kazanç sağlama arasında bir denge kurulabilmesi için firmalara yardımcı olmak üzere, çevre korunması ve kirliliğini önlemeye yönelik bir takım direktifler sunar. ISO 14001 standardı, hem bir iç yönetim aracı hem de çeşitli paydaşlar arasında işletme meşruluğunu arttıran bir yol olarak hizmet eder. İç yönetimde önleyici yaklaşımları teşvik ettirir ve çevresel konuların günlük faaliyetlere dâhil olmasını sağlar. Dış görünürlük noktasında ise müşterilere, resmi

otoritelere, vatandaşlara ve çevreci gruplara işletmenin çevresel uygulamalarını göstermeye ve imajını güçlendirmeye yardımcı olur (Kuo ve Chang, 2015: 166-175).

### 1.10.8. SA 8000 Standartları

Uluslararası insan hakları, çocuk işçiler, ayrımcılık, eğitim, çalışma saatleri, dernek kurma ve toplu pazarlık hakkı, işgücü, ücretler, sağlık, güvenlik ve yönetim sistemleriyle ilgili prensiplere dayanan çalışma şartlarını geliştirmeye yönelik uluslararası bir standarttır. SA 8000 sertifikası, resmi olmayan ve çok paydaşlı uluslararası organizasyon olan "Social Accountability International-SAI" tarafından sosyal sorumluluk standartlarını uygulayarak işyerlerini ve toplumu geliştirmek üzere 1999 yılında oluşturulmuştur (Lambooij, 2010: 437-438).

## 1.11. KSS Faaliyetlerinin Bildirimi ve Raporlanması

Şirketler, sorunları ve endişeleri belirlemek, olumsuz etkilerini azaltacak stratejiler geliştirmek ve olumlu etkilerini arttıracak ilişkiler kurmak için sürekli bir şekilde paydaşlarla iletişime geçmenin yollarını aramaktadırlar (CEBC, 2005: 18).

Bir şirket paydaşlarını etkilemek ve kurum hakkında doğru olmayan algılarını değiştirmek için KSS raporları yayınlar. KSS raporları, işletmenin toplum, çevre, ekonomi ve iş dünyasına yaptığı katkılar hakkında bilgiler içerir ve bu raporlarda işletmenin gelecekle ilgili hedefleri de yer alabilir.

KSS raporlamasının giderek ön plana çıkmasında işletme paydaşlarının değişen beklentileri önemli rol oynamaktadır. Günümüz tüketicileri, ürünlerini aldıkları işletmeler hakkında daha çok bilgi sahibi olmak istemektedirler. Bunun nedenleri arasında yaşanan bazı skandalların toplumun güvenini sarsması gösterilebilir. Bu durumda işletmelerin KSS, şeffaflık ve yasalara uygunluk çerçevesinde bu tür uygulamalarını raporlar aracılığıyla halka duyurmaları daha da önem kazanmıştır (Bayraktaroğlu vd 2009: 30-31).

Şeffaflık ve iletişim, bir şirkete daha çok güven duyulmasına yardımcı olacaktır. KSS raporları, bize bir şirketin kurumsal değerleri hakkında daha çok bilgi verir ve gösterdiği davranışlar ile bu değerlerin ne kadar uyuştuğunu görmemize

yardımcı olur. Bu raporlar şirketleri daha etik davranmaya, daha iyi uygulamalar yapmaya yöneltir ve iş çevresinde daha çok güven kazanmasına yardım eder.

KSS raporlamasında GRI standartları ve UNGC olmak üzere iki tane önemli standart kullanılmaktadır. GRI standartları, en çok uygulanan raporlama standardıdır. GRI raporlaması, soyut meseleleri anlaşılır ve somut hale getiren, amaçları belirlemede, performans ölçümünde ve değişiklikleri yönetmede organizasyonlara yardım eden köklü bir sürdürülebilirlik raporu sağlar. UNGC ise özellikle etik davranışa yönelten talimatlara sahiptir ve insan hakları, işçilik, çevre ve yolsuzluk karşıtlığı olmak üzere dört kategoriye ayrılmıştır (Davis, 2016: 48).

Ayrıca bir şirketin KSS faaliyetlerini topluma duyurabilmesi için medya en etkili iletişim aracıdır. Medyada daha fazla yer alma, bir şirketin görünürlüğünü arttırarak toplumun dikkatini ve ilgisini çeker. Toplumun ilgisini çekmek de şirkete pozitif bir imaj kazandıracaktır. Bunu sürdürmek için şirketler, faaliyetlerinde daha iyi sosyal davranışlar göstermek zorunda kalacaktır ve daha dikkatli davranarak herhangi bir hata yapmaktan sakınacaktır.

# İKİNCİ BÖLÜM

# ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı

ÖB'nin birçok tanımı yapılmıştır. Buchanan, ÖB'yi oluşturan üç unsur olduğunu belirtmiştir. Bir kişinin organizasyona bağlılığı, özdeşleşme (kendi amaçları ve değerleri ile organizasyon amaç ve değerlerinin uyuşması ), katılım (kişinin iş rolü davranışlarını benimsemesi ve psikolojik tutum) ve sadakat (bir organizasyona duygusal yakınlık hissetme ve bağlanma) şeklinde ortaya çıkar (Buchanan, 1974: 533).

DeCotiis ve Summers (1987)'da ÖB'yi benzer şekilde ifade etmiştir. Bu araştırmacılar, bir örgüte bağlanmış kişinin, organizasyon hedef ve değerlerini içselleştirdiğini, bu hedef ve değerler bağlamında örgütsel bir rol edindiğini, bu hedef ve değerlere hizmet etmek için uzun süre organizasyonda kalma isteğine sahip olduklarını ve organizasyon yararına isteyerek gayret gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Meyer ve Allen (1997), ÖB'yi ifade ederken tutumsal ve davranışsal bağlılık arasında bir ayrım yapmışlardır. Tutumsal bağlılık, organizasyon hedefleriyle kişinin özdeşleşmesi ve hedefler için isteyerek çalışmasıyla ilgiliyken, davranışsal bağlılık daha çok bireysel hareketlere odaklanır (Aktaran: Cortez, 2008: 13-14).

Yine Meyer ve Allen (1991: 67), ÖB'yi duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 unsurlu bir modelle açıklamıştır. Duygusal bağlılık, özdeşleşme ile bir kişinin bir organizasyona hissi bağlılığını ifade eder. Çalışanlar güçlü bir duygusal bağlılıkla organizasyonlarında çalışmaya devam etmek isterler. Devamlılık bağlılığı, organizasyondan ayrılmanın maliyetini düşünmeyi ifade eder. Çalışanların organizasyona olan temel bağı, bağlılığı sürdürme ihtiyaçlarıdır. Son olarak normatif bağlılık, çalışmayı sürdürmek için hissedilen

yükümlülüğü yansıtır. Yüksek seviyede normatif bağlılığa sahip çalışanlar, organizasyonda kalmak zorundadırlar.

Koçel (2014: 534)'e göre ÖB, bir çalışanın organizasyonun amaçlarını benimsemesini, onun mensubu olarak kalmak istemesini, değişen koşullarda bile çalıştığı işletmede kalarak işletme amaçları doğrultusunda çalışmaya devam etmesini ifade etmektedir. Bu kavram, bireyin işletmede uzun süreler çalışması açısından önemli olduğu gibi, işletmenin sürdürülebilir rekabet gücü açısından da önem taşımaktadır.

Ancak organizasyonlar, her birinin kendi amaç ve değerleri olan, bu amaç ve değerlerin diğerlerininkiyle çatışabildiği gruplar ve üyelerden oluşur. Bundan dolayı ÖB'yi birçok bağlılığın toplamı olarak anlamak en iyisidir. Becker ve Billings (1993: 177), çalışanların organizasyon içindeki çeşitli gruplara bağlılık biçimlerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır ve bağlılığı 4 tipte incelemiştir. 1) Lokal bağlılar, kendi amirine veya çalışma grubuna bağlıdır. 2) Global bağlılar, çalışanlar üst yönetime ve organizasyona bağlıdır. 3) Bağlılar, hepsine bağlıdır. 4) Bağlı olmayanlar, hiçbir gruba bağlı değildir.

ÖB'nin organizasyon yararına her an fedakârlıkta bulunabilmeyi ifade eden motivasyonel bir anlamı olduğunu da söyleyebiliriz. Örneğin bir çalışanın herhangi bir zorunluluk yokken organizasyon yararına cuma akşamı veya hafta sonları mesai yapmayı kabul etmesi, bağlılığının ve bir yönden motivasyonunun yüksek olmasının bir göstergesidir.

### 2.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

ÖB kişilik özelliklerine, organizasyon özelliklerine, yapılan işin niteliğine, üyelik süresi gibi birçok etkene göre değişebilmektedir. Ancak yine de ÖB'nin varlığını ve seviyesini göstermeye yönelik genel kabul görmüş kriterler de bulunmaktadır. Bu kriterler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

### 2.2.1. Organizasyon Amaç ve Değerlerini Benimseme

Bağlılık, bir yönden bir organizasyonun amaç ve değerlerine, bu amaç ve değerlerle ilgili olarak birinin rolüne bağlılığı ve sadece araçsal bir değer vermeden öte organizasyona duyulan duygusal bağlılığı ifade eder (Buchanan, 1974: 533).

Organizasyonun amaç ve değerlerini paylaşan üyeler, içgüdüsel olarak organizasyon yararına davranış gösterebilirler (O'reilly ve Chatman, 1986: 493). Üyeler, organizasyonun amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi benimseyerek bu değerler çerçevesinde organizasyon amaçlarının gerçekleşmesi için çalışırlar. Aksi halde organizasyonun amaç ve değerlerini benimsemeyen bir kişinin o organizasyona bağlılık göstermesi düşünülemez.

### 2.2.2. Organizasyon İçin Fedakârlıkta Bulunma

Kişiler bir organizasyona girmek veya kalmak için pek çok yatırımlarda bulunmuşlarsa, organizasyonun devamını sağlamak için önemli ölçüde bağlılık gösterirler ve fedakârlıkta bulunurlar. Ayrıca çalışanlar, kendilerinin sadece "işgücü" olarak değil aynı zamanda "insan" olarak görüldüğü, kendilerine ahlaki değerler içinde ve mevkilerine bakılmaksızın eşit davranıldığı, duygusal ve fiziksel olarak sağlıklı bir çalışma ortamı sağlandığında organizasyonları için normalden fazla gayret gösterecektir.

### 2.2.3. Organizasyon Üyeliği İçin Güçlü İstek Duyma

ÖB'yi bir yönüyle bireylerin organizasyonları ile ilişkilerini kapsayan psikolojik bir durum olarak tanımlayabilir ve organizasyona devam kararını içerdiğini söyleyebiliriz. Organizasyonun değer ve hedefleri ile kendi değer ve hedefleri uyuşan bireyler, güçlü bir şekilde organizasyon üyeliğini sürdürme duygusuna sahip olurlar. Organizasyon üyeliği, kişilerin sürekli olarak ayrılma ve kalma risklerini hesaplamalarına da dayanır. Ayrıca bireyler, sosyal kimlik penceresinden bakıldığında toplumda kendilerini en azından bir organizasyonun üyeliği açısından tanımlarlar. Her ne sebeple olursa olsun organizasyon üyeliği için güçlü istek duyma, çalışanın organizasyonuna olan memnuniyetini ifade eder.

Bireylerin bir organizasyona ait olduklarını, bu aidiyetlikleriyle de değer elde ettiklerini düşünmeleri ve bundan memnun olmaları üyeliklerini sürdürmelerini sağlar. Üyeliklerin sürmesiyle de organizasyonlar, çalışan devir oranının düşmesi, işten ayrılma niyetlerinin ve erken emeklilik gibi kaçış davranışlarının azalmasıyla daha uzun çalışma süresi elde ederler. Aynı zamanda geç kalma, uzatılan molalar, erken çıkma ve rapor alma gibi kaçınma davranışlarının azalmasıyla da daha fazla çalışma saati kazanırlar (Doğan, 2013: 79-88).

### 2.2.4. Organizasyon ile Özdeşleşme

Özdeşleşme, kişinin üyesi olduğu ve kendini tanımladığı organizasyonla fikir birliği içinde olması olarak adlandırılır (Mael ve Ashforth, 1992: 104).

Özdeşleşme, bir kişinin tatmin edici ilişkiyi sürdürmek veya kurmak istemesiyle oluşur. Yani özdeşleşme; bir kişinin, organizasyonun değer ve kazanımlarını tam olarak kendi değer ve kazanımları olarak benimsemeksizin saygı göstererek, gurur duyarak grubun bir parçası olmasıdır (O'reilly ve Chatman, 1986: 493). Kişi organizasyonla özdeşleşebilmesine rağmen bağlılık gerçekleşmeyebilir. Eğer kişinin dâhil olduğu organizasyonun hedef ve değerleri başka bir organizasyon tarafından da paylaşılıyorsa ve bu kişi organizasyonuyla kader birliği paylaşmaksızın yüksek bir bağlılık derecesine de sahip olsa, yine de uygun teşviklerle bağlılığını benzer hedef ve değerlere sahip farklı, hatta rakip organizasyona taşıyabilir. Ancak bir organizasyonla özdeşleşen bireyin ayrılma kararı, bir miktar duygusal bir çöküntü yaşamasını kaçınılmaz kılacaktır (Mael ve Ashforth, 1995: 312).

### 2.2.5. İçselleştirme

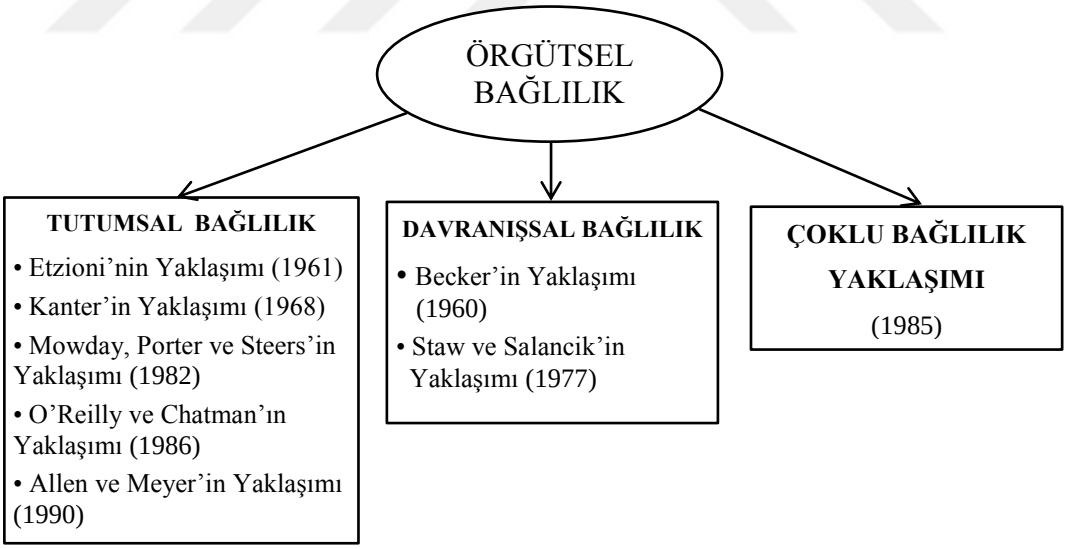
İçselleştirme, kişinin kendi değerleri ile organizasyonun amaç ve hedefleri bütünüyle uyumlu olduğunda oluşur. Başka bir deyişle kişinin değerleri ile grubun veya organizasyonun değerleri aynıdır (O'reilly ve Chatman, 1986: 493).

Kişilerin organizasyonu ile içselleşme derecesi, organizasyon amaçlarının niteliklerine, bu amaçların kişinin hedef ve değerleriyle uygunluğuna bağlıdır.

İçselleştirmeye dayalı bağlılıkta tutum ve davranışlar, kişilerin düşüncelerinin organizasyondaki diğer kişilerin amaç ve değerleriyle uyuştuğunda gerçekleşecektir.

### 2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

ÖB ile ilgili literatürde birbirinden farklı birçok sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlar içerisinde Şekil 2.3.1'de gösterilen tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar sınıflandırmasının ön planda olduğunu görmekteyiz. ÖB'nin farklı şekillerde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya kendi açılarından yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar ÖB'yi, örgütsel hedef ve değerleri özdeşleştirme ve organizasyon üyeliğini devam ettirme isteği olarak tanımlar. Bu yaklaşım tutumsal bağlılığa da işaret eder. Diğer taraftan sosyal psikologlar ise çalışmalarında tutumsal bağlılık yaklaşımına karşılık ağırlıklı olarak davranışsal bağlılık yaklaşımını incelemişlerdir ve bireylerin organizasyonlarına bağlanmasına neden olan geçmiş davranışlarına odaklanmışlardır (Mowday vd 1982: 24-25). Aynı zamanda araştırmacılar, ÖB'ye etki eden pek çok unsuru çoklu bağlılıklar sınıflandırması altında birlikte incelemişlerdir.




**Şekil 2.1.** Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

#### 2.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, organizasyon amaç ve değerlerini güçlü bir inançla kabul, organizasyon yararına gönüllü olarak daha fazla çaba sarf etme ve organizasyon

üyeliğini devam ettirme için güçlü istek duyma olarak nitelendirilebilir (Mowday vd 1982: 43).

Literatürde tutumsal bağlılığın daha çok duygusal bağlılık adı altında incelendiği görülmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütüne duygusal yönden yakınlık duyup onunla kendini tanımlaması olarak ifade edilmiştir. Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık çeşitli nedenlerle gelişmekte ve farklı özellikler gösterebilmektedir. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar, bu bağlılık türünün ortaya çıkış nedenlerini, özelliklerini tespit etmeye ve bağlılığın davranışsal sonuçlarına yöneliktir.




**Şekil 2.2.** Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Perspektif

**Kaynak:** John Meyer, Natalie Allen, "A Three Component of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, Vol.1, Iss.1, 1991, p.63.

Şekil 2.3.2'de görüldüğü üzere tutumsal yaklaşımda bağlılığın davranışsal sonuçları, bağlılığın değişim seviyesini ve istikrarını belirleyen koşullara etki edecektir (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Aşağıda bu bağlılık türüyle ilgili geliştirilen başlıca yaklaşımlar ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

#### 2.3.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Etzioni'nin modeli ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç çeşit bakış açısını içerir.

**Ahlaki Bağlılık:** Etzioni'ye (Aktaran: Jaros vd 1993: 954-955) göre ahlaki bağlılık, organizasyon normlarını içselleştirmeye ve organizasyonla özdeşleşmeye dayanır. Ahlaki bağlılığı, kişinin organizasyon hedeflerini, değerlerini ve misyonlarını içselleştirmesi yoluyla bu organizasyona psikolojik olarak bağlanması

şeklinde tarif edebiliriz. Genellikle ahlaki bağlılıkla ilgili çalışmalar, duygusal bağlılık üzerinden yorumlanır. Ancak bu bağlanma şekli duygusal bağlılıktan farklıdır. Çünkü ahlaki bağlılık, duygusal bağlılık gerektirmeden bir görev duygusu, görev aşkı ve yükümlülük ile çalışmayı yansıtır.

**Hesapçı Bağlılık:** Etzioni (Aktaran: (Randall ve O'driscoll, 1997: 607-615), hesapçı bağlılığın karşılıklı olarak alma verme ilişkisine dayandığını belirtmiştir. Üyeler, organizasyona olan katkılarını ve bunun karşılığında elde ettikleri faydaları göz önüne alırlar. Hesapçı yaklaşım, Becker'in yan bahis teorisiyle daha da genişletilmiştir. Bu teoriye göre kişiler, istikrarlı faaliyetlerde bulunmamaları sonucunda katlanacakları maliyetleri bildiklerinden istikrarlı faaliyetlerini sürdürürler. Yüksek hesapçı bağlılık daha az örgütsel destek görme, daha az örgütsel politikalarla uyuşma, örgütsel değerleri çok az benimseme ile ilişkilidir.

Hesapçı bağlılığı, çalışan ile işletme arasındaki karşılıklı çıkar ilişkisine dayandırabiliriz. Çalışanlar elde ettikleri menfaati yeterli gördükleri sürece bağlılıklarını sürdüreceklerdir.

**Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bir tarafta örgütsel talepleri karşılama niyetindeki düşük istek, diğer tarafta da gösterilen çabalar karşısında elde edilen ödüllerdeki eksikliklere rağmen organizasyonda kalma ve bağlılığı sürdürme ile tanımlanabilecek olumsuz bir örgütsel bağlılıktır (Bussing, 2002: 37).

Bu bağlılık türü işyerlerinde baskının fazla olması, çalışanların fazla alternatiflerinin olmaması veya istedikleri için değil mecbur oldukları için çalışma durumunda kalmalarıyla oluşur.

#### 2.3.1.2. Kanter' in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Kanter'in ÖB sınıflandırması, organizasyonun üyelerine yüklediği farklı davranışsal gereksinimlerden doğan bağlılık tiplerini içerir. Bunlar devamlılık bağımlılığı, kenetlenme bağımlılığı ve kontrol bağımlılığıdır (Aktaran: Mowday vd 1982: 22-24).

**Devamlılık Bağımlılığı:** Çalışanların daha önce organizasyon için yaptıkları yatırımlar ve fedakârlıklar sebebiyle organizasyon varlığının devamını sağlamaya yönelik bağlılıktır. Bu bağlılıkta çalışanların ayrılmaları çok pahalıya mal olabilir veya imkânsız olabilir. Üyelerin organizasyona katılmak veya kalmak için önemli fedakârlıklarda (sertifika, kurs, eğitim için önemli masraflarda bulunma, bir birimin kurulması veya projenin yapılmasında çok emek harcama, uzun süre çalışmaya devam etme gibi) bulunmaları, bu kişilerin sistemin hayatta kalması için daha fazla gereksinim hissetmelerine sebep olur.

**Kenetlenme Bağlılık:** Önceki sosyal bağlardan açık bir şekilde feragat etme veya grup bağlılığını arttıran kutlamalara, aktivitelere katılmayla oluşan sosyal ilişkilere bağlılık olarak tanımlanır. Organizasyonlar bu tip bağlılığı geliştirmek için çeşitli birliktelikler, dostluklar ve programlar oluşturarak üyelerinin bu gruplara katılmalarını teşvik ederler. Yine organizasyonlar, üyelerinin psikolojik bağlılıklarını geliştirmek için ilk gün oryantasyon eğitimi, yeni üyelerin personele tanıtımı, üniforma veya rozet kullanma gibi pek çok aktiviteler düzenlerler. Bu çabaların hepsi, grup üyeleri arasındaki bağlılığı arttırmaya yardımcı olurken organizasyona olan bağlılığı da arttırır.

**Kontrol Bağlılığı:** Önceki normlardan açık bir şekilde vazgeçmeyi veya organizasyon değerlerine göre bu normları tekrar şekillendirmeyi gerektiren ve arzu edilen yönde davranışları belirleyen organizasyon normlarına bağlılığı ifade eder. Kontrol bağlılığı, bir çalışanın uygun davranışlar göstermesi için organizasyon norm ve değerlerinin önemli bir rehber olduğuna ve bu norm ve değerlerin günlük aktivitelerini etkilediğine inandığı zaman oluşur.

#### 2.3.1.3. Mowday, Porter ve Steers'ın Sınıflandırması

Mowday, Porter ve Steers (1982: 22-26), kendilerinden önce yapılan çalışmalara göre ÖB'yi tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki türde incelemişlerdir.

Tutumsal bağlılık, organizasyon değer ve hedefleri ile özdeşleşme, organizasyon üyeliğini devam ettirme isteği ve gönüllü olarak organizasyon yararına

özverili çaba sarf etme olarak tanımlanır. Tutumsal bağlılık, kişilerin organizasyon ile ilişkileri hakkında düşünmeye yönlendiren süreçlere odaklanır.

Durumsal bağlılık ise bireylerin belli bir organizasyona zorunlu bağlılığı ve bu zorunlulukla nasıl uğraşılması süreciyle ilgilidir ve bireylerin organizasyona yaptıkları yatırımlar açısından dönülemeyecek şekilde bağlılığı olarak tanımlanabilir.

#### 2.3.1.4. O'Reilly ve Chatman' ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986: 492-497), psikolojik bir bağ olarak ele aldıkları ÖB'yi, Kelman'ın 1958 yılında tutumsal değişiklikler ile ilgili olarak yapmış olduğu bir çalışmayı esas alarak uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üç farklı kategoride incelemişlerdir.

**Uyum Bağlılığı:** Bu araçsal bağlılık, bireylerin organizasyon ile ilgili değer ve hedefleri paylaşmasalar da belirli faydalar için yani belli ödülleri almak ve belli cezalardan sakınmak için organizasyon tarafından teşvik edilen tutum ve davranışları benimsemelerini ifade eder. Uyum bağlılığının, ödüllerin çekiciliği ve cezaların iticiliği ile oluştuğunu söyleyebiliriz.

**Özdeşleşme Bağlılığı:** Özdeşleşme, organizasyonun değerlerini ve başarılarını benimsemeksizin ancak bunlara saygı göstererek bireyin kendisini o organizasyonun bir üyesi olarak tanımladığı ve organizasyonun bir üyesi olmaktan gurur duyduğu zaman oluşur.

**İçselleştirme Bağlılığı:** İçselleştirme, organizasyon tarafından teşvik edilen tavır ve davranışlar kişinin kendi değerleri ile tam uyuştuğunda oluşur. Bireysel değerler ile grup veya organizasyon değerleri aynıdır.

Uyum bağlılığında birey, belirli ödülleri (zam, ikramiye, terfi vb.) bekleyerek organizasyon tarafından etkilenmeyi kabul etmektedir. Özdeşleşme bağlılığında birey organizasyonla tatmin edici ilişki kurmak veya sürdürmek, organizasyonun bir üyesi olmak istemektedir. İçselleştirme bağlılığında ise birey, kendi değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırdığından dolayı etkiyi kabul etmiştir (O'reilly ve Chatman, 1986: 492-497).

### 2.3.1.5. Allen ve Meyer' in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Allen ve Meyer (1990: 1), ÖB'yi üç unsurlu bir modelle incelemiştir. Bunlardan duygusal unsur, çalışanların organizasyona olan hissi bağlılığını ve organizasyonla özdeşleşmesini ifade eder. Devamlılık unsuru, çalışanların organizasyondan ayrılmasının getireceği maliyetlere dayalı bağlılığı ve son olarak normatif unsur ise çalışanların organizasyonda kalmasını gerektiren yükümlülük duygusunu ifade eder. Bu üç unsur aşağıda kısaca açıklanmıştır.

**Duygusal Bağlılık:** İşi yapmak için gerekli ödülün ötesinde bir gayret göstermeyi, organizasyonla benzer değer ve hedefleri paylaşmayı, organizasyonla özdeşleşmeyi, organizasyon üyeliğinden zevk almayı ve üyeliği gerektiği için değil isteyerek sürdürmeyi ifade eder (Bussing, 2002: 37; Randall ve O'driscoll, 1997: 607).

Mowday, Porter ve Steers (Aktaran: Allen ve Meyer, 1990: 4) çalışanların organizasyona olan duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörlerin kişisel özellikler, işin nitelikleri, iş tecrübesi ve yapısal özellikler olmak üzere dört kısma ayrıldığını belirtmişlerdir. Allen ve Meyer (1990: 4)'e göre iş tecrübesi, çalışanların organizasyon içinde kendilerini psikolojik olarak rahat hissetme ihtiyaçlarını karşılamada ve iş rollerindeki yeterliliği sağlamada en göze çarpan etkendir.

Literatüre göre güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanların, devamlılık ve normatif bağlılığa sahip çalışanlara göre yüksek performans için daha iyi motive edildiklerini ve organizasyona daha anlamlı katkı sağladıklarını söyleyebiliriz.

**Normatif Bağlılık:** Hem organizasyona girmeden önceki aile ve içinde bulunduğu kültürün deneyimleri (ailesel ve kültürel sosyalleşme) hem de organizasyona girmesiyle başlayan deneyimleri (organizasyonel sosyalleşme) tarafından etkilenir. Mesela anne, baba veya herhangi bir yakını bir organizasyonda uzun süre çalışmış olan veya sadakatin önemine inanılan bir kültürde yetişen bir çalışanın güçlü bir normatif bağlılığa sahip olması beklenir. Organizasyonel sosyalleşme açısından ise çeşitli örgütsel uygulamalar ile organizasyonun kendilerine

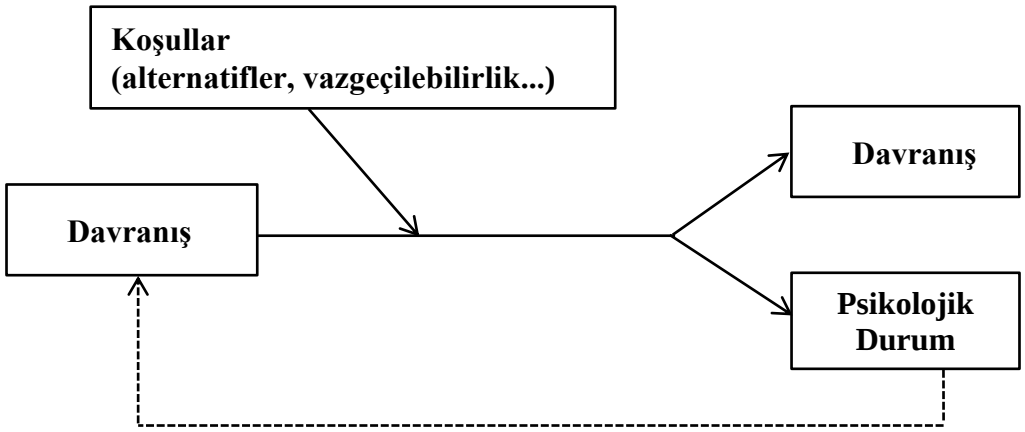
değer verdiğine inanan çalışanların çok daha fazla normatif bağlılığa sahip olmaları beklenir (Allen ve Meyer, 1990: 4).

**Devamlılık Bağlılığı:** Bireylerin organizasyona yapmış oldukları yatırımların (veya yan bahisler [side-bets]) büyüklüğü veya sayısı ile algıladıkları alternatif iş olanaklarının azlığı olmak üzere temel iki faktöre bağlı olarak gelişir. Becker'a göre bireyler, bir organizasyonda işe başladıklarında yan bahislerde bulunurlar. Örneğin, başka bir organizasyona kolayca transfer edilemeyecek bir iş yeteneğinde uzmanlaşmak için zaman ve enerji harcarlar. Kısaca ilerde karşılığını alma umuduyla önemli oranda harcadıkları zaman ve enerjileriyle bir nevi bahse girmiş olurlar. Ancak bu bahsin tutması organizasyonda çalışmayı sürdürmeyi gerektirir. Becker'a göre çalışanların organizasyonda kalma olasılığı yaptıkları bu yan bahislerin büyüklüğü ve sayısı ile doğru orantılıdır. Bu yatırımlar gibi çalışma alternatiflerinin eksikliği de organizasyondan ayrılma ile ilgili algılanan maliyetleri arttırır. Bundan dolayı çalışanlar mevcut çalışma alternatiflerinin azlığına ne kadar çok inanıyorlarsa, mevcut işyerlerine o kadar çok devamlılık bağlılığı göstereceklerdir (Aktaran: Allen ve Meyer, 1990: 4).

### 2.3.2. Davranışsal Bağlılık

Daha çok sosyal psikologlar tarafından ele alınan davranışsal bağlılık, bireylerin geçmişte organizasyon üyeliği için yapmış oldukları ve kendilerini organizasyona dönülmez şekilde bağlayan yatırımları açısından değerlendirilen bağlılıktır (Mowday vd 1982: 22-25). Bu yatırımlar, çalışanların organizasyona girebilmek veya girdikten sonra özellikle ilk dönemlerde yapmış oldukları masrafları, tükettikleri zaman ve enerjiyi ifade etmektedir.

Davranışsal yaklaşımda araştırmalar, esas olarak bir davranışın bir kere sergilendikten sonra tekrarlama eğilimi gösterdiği koşulları tanımlama yanında, bu davranışın tutum değişikliği üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır (Doğan, 2013: 72)




**Şekil 2.3.** Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Perspektif

**Kaynak:** John Meyer, Natalie Allen, "A Three Component of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, Vol.1, Iss.1, 1991, p.63.

Şekil 2.3'de temsil edildiği üzere davranışsal yaklaşımda, davranış sonucu oluşan tutumların bu davranışın gelecekte tekrar meydana gelebilme olasılığını etkilemesi beklenebilir (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Literatürde davranışsal bağlılıkla ilgili olarak Becker ile Staw ve Salancik'in yaklaşımları bulunmaktadır. Aşağıda bu iki yaklaşım ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

#### 2.3.2.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Becker (1960: 35), ÖB'yi daha önce bahsettiğimiz yan bahis kavramı aracılığıyla açıklamıştır. Becker'e göre bağlılık, bir kişinin yaptığı yan bahislere göre istikrarlı davranışları ile ikincil çıkarlarını ilişkilendirdiği zaman oluşmaktadır. Organizasyonuna bağlı bir kişi, asıl konu dışında olan diğer çıkarlarının gerektirdiği şekilde davranır. Kişi başlangıçta kendi için değerli olan şeyleri (vakit, enerji, para, tecrübe...) ortaya koyarak şimdiki davranışlarını bu yan bahislere göre tutarlı bir şekilde sürdürür. Aksi halde tutarsızlığın sonucu çok pahalıya mal olabilir. Burada bağlılığın temel elemanlarından en önemlisi bireyin davranışları ile ilgili kararı diğer çıkarlarına göre vermesidir.

Becker (1960: 36-38)'e göre, kişilerin gelecekteki davranışlarını belirleyecek yan bahislerin hangi durumlarda oluştuğu aşağıda kısaca açıklanmıştır.

**Toplumsal Beklentiler:** Kişiler bazen içinde bulunduğu toplumun beklentilerini karşılamadığında cezalandırılacakları yan bahsinde bulunabilir. Örneğin çok sık iş değiştiren bir kişinin toplum tarafından güvensiz veya sebatsız olarak addedilmesi yan bahsi veya hissi kişiyi organizasyonuna bağlayabilir.

**Bürokratik Düzenlemeler:** Basit bir örnekle şöyle açıklayabiliriz. Aslında işinden ayrılmak isteyen bir kişi, emeklilik veya sigorta ile ilgili bürokratik kurallar yüzünden sigorta priminin ödenmemesi, emeklilik maaşı hak etme süresinin uzaması, alınacak toplu parada kayba uğrama gibi yan bahislerde bulunarak işyerinde çalışmaya devam eder. Aksi halde birçok hak kaybına uğrayacaktır.

**Sosyal Roller:** Kişiler içinde bulundukları organizasyonlardaki sosyal rollerine öyle alışmışlardır ki kendini başka pozisyonlara kolay kolay alıştıramaz. Bu yüzden bulundukları organizasyon içindeki pozisyonlarında kalarak kolay bir şekilde davranışlarını sürdürürler.

**Sosyal Etkileşim:** Kişiler gerçekte kendileriyle örtüşsün veya örtüşmesin iş arkadaşları arasında bir kanaat oluşturmuşlardır ve bu kanaate göre davranmak durumundadırlar. Eğer kişi kendini doğru biri olarak tanıtmışsa hiçbir şekilde yalana başvuramaz ve yanlış bir davranış gösteremez. Bu şekilde hakkında iyi bir kanaat oluşturduğu bu organizasyonda çalışma isteğini sürdürecektir.

#### 2.3.2.2. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Staw ve Salancik (1977), örgütsel davranış araştırmacılarına göre bağlılık ile sosyal psikologlara göre bağlılık arasındaki farkı ortaya koymuşlardır. Örgütsel davranış araştırmacıları ÖB terimini, çalışanların organizasyonun hedef ve değerleri ile özdeşleşme süreci ve üyeliği devam ettirme arzusu olarak kullanmışlardır. Bu yaklaşım Staw tarafından tutumsal bağlılık olarak da adlandırılmıştır (Aktaran: Mowday vd 1982: 24).

Salancik, bağlılığı "kişinin davranışlarına bağlanması ve bu davranışlar aracılığıyla faaliyetlerini ve bağlılığını sürdürme inancında olması durumu" olarak tanımlamıştır. Staw, bağlılığı tanımlarken tutumsal yaklaşımla ilgili birkaç problemi

belirtir. Bunlardan ilki, bağlılığın büyük oranda organizasyonun bakış açısı ile anlaşılmaya çalışılmasıdır. Bu durum, kişilerin bağlılıklarını kendi algılarıyla merkeze alan bazı psikolojik süreçlerin gözden kaçırılmasına neden olabilir. Ayrıca Staw'a göre, tutumsal bağlılığın amaç özdeşleşmesi ve üyeliğe devam etme arzusu gibi pek çok yönünü yalnız bir kavramla belirtmek bilgi kaybına sebep olabilir ve teorik bir temele dayandırılamayabilir (Aktaran: Mowday vd 1982: 20-25).

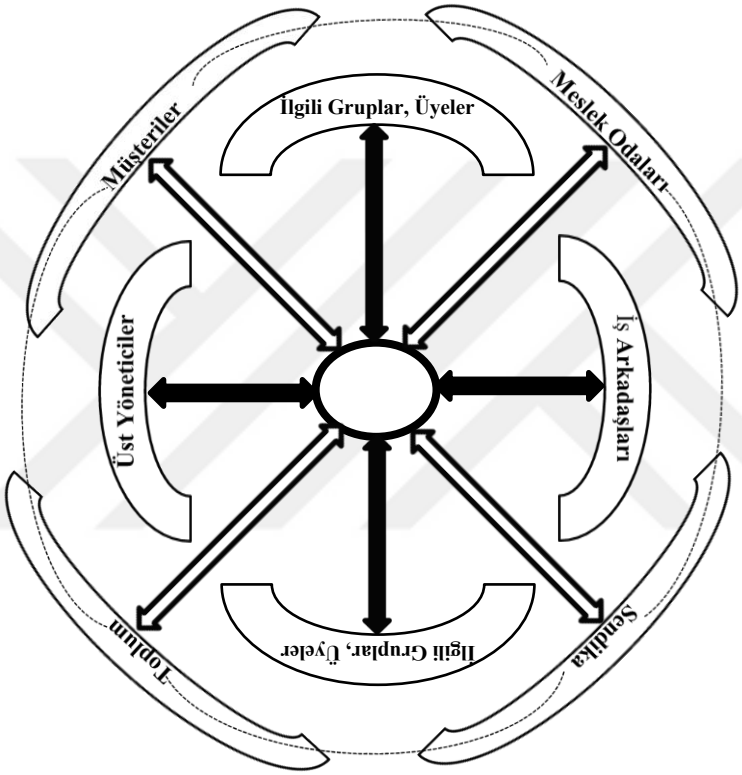
Tutumsal bağlılık kavramının aksine Staw, Salancik ve başkaları davranışsal bağlılık kavramını sunmuşlardır. Bu yaklaşım, ağırlıklı olarak çeşitli sosyal psikologların çalışmalarıyla açıklanır ve kişilerin organizasyonla bağlarını kuran geçmiş davranış süreçlerine odaklanır. Bağlılığı çalışanların organizasyonları ile yan bahisler yapması süreci olarak tanımlayan Becker (1964), davranışsal bağlılıkların çoğunun ilk iş dönemlerinde oluştuğunu belirtmiştir. Salancik de bağlılığın bireylerin davranışlarına bağlandığı zaman oluştuğunu belirtmiştir. Üç özellik bireyi kendi davranışlarına bağlar. Bunlar; davranışların görünürlüğü, bir seviyeye kadar sonuçların değişmezliği ve kişinin davranışı üstlenmekteki isteklilik derecesidir. Bu üç özellik kullanılarak bireylerin davranışlarına ve onların gereklerine hemen hemen bağlanmaları sağlanabilir (Aktaran: Mowday vd 1982: 25).

Staw ve Salancik'e göre ÖB oluşumu şu şekilde özetlenebilir. Bir davranış kendiyle uyumlu tutumları geliştirir, ardından bu tutumlar başka davranışları doğurur ve böylece kendi kendini güçlendiren bir döngü oluşur. Sonuç olarak birey organizasyon ile hem davranışsal hem de tutumsal bağını arttırır. Kısaca tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum bağlılığı getirecektir. Aksi halde stres yaşayacak olan kişi ya tutum ve davranışlarını uyumlaştırmaya çalışacak ya da bağlılığı sonlandırabilecektir.

### 2.3.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı

Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı (ÇBY)'na göre, ÖB basitçe tek bir varlığa bağlılık olarak görülmemekte; kişilerin örgütlerine, mesleklerine, iş arkadaşlarına, yöneticilerine, müşterilerine, genel anlamda topluma farklı bağlılık göstereceklerini varsaymaktadır (Doğan, 2013: 73).

Reichers (1985: 469)'e göre Şekil 2.4.'de temsil edildiği üzere ÖB, çalışanların organizasyonu oluşturan çeşitli gruplara pek çok yönden bağlılıklarının toplamı olarak görülebilir. Organizasyonlar, farklı amaç ve değerlere sahip olabilen ve bazen bu amaçlar için çatışabilen gruplardan oluşmaktadır. Bireyler, organizasyon içindeki ve dışındaki bu gruplarla ilişkilerinden doğan farklı kimlikleri sebebiyle farklı ve birden çok bağlılığa sahip olması çoklu bağlılığı ifade eder.




**Şekil 2.4.** Örgütsel Bağlılıkta Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

**Kaynak:** Arnon E. Reichers, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", Academy of Management Review, Vol.10, No.3, July 1985, p.472.

ÇBY, bir kişinin gösterdiği bağlılığın başka bir kişinin gösterdiği bağlılıktan belirgin bir şekilde farklılık gösterebileceğini güçlü bir şekilde ifade eder. Bir bireyin bağlılığı, organizasyonun uygun fiyata çok kaliteli ürünler ürettiği algısından kaynaklanırken, başka birinin bağlılığı organizasyonun çalışanlarına insani değerlerle yaklaştığı inancından kaynaklanabilir. Klasik bir ÖB ölçümü, bu iki çalışanın bağlılığının eşit seviyede olduğunu ortaya çıkarırken bağlılığın odağının tamamen

farklı olduğunu gözden kaçırabilir. ÇBY ise bağlılıkların gücünü, varlıklarının veya yokluklarının gerçek nedenlerini belirlemeye yardım eder (Reichers, 1985: 473).

### 2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Pazarda bulunulan yeri korumak veya arttırmak, rekabet avantajını kaybetmemek için işletmeler faaliyetlerini sürdürmek zorundadır ve bunun için de çalışanlarının bağlılığı son derece önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalarda çalışanların işletmelerine olan bağlılıklarını etkileyen birçok faktör bulunduğu tespit edilmiştir. Bu faktörler genellikle kişisel, iş ve organizasyonla ilgili faktörler olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

#### 2.4.1. Kişisel Faktörler

Çeşitli kişisel özelliklerin ÖB'ye etkisi konusunda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kıdem, karakteristik yapı gibi kişisel özellikleri içerir. Genel olarak, ÖB ile yaş ve çalışma süresi arasında pozitif bir ilişki, buna karşın ÖB ve eğitim arasında çok defa ters bir ilişki bulunmuştur (Mowday vd 1982: 30). Bunun sebebi, yaş ve çalışma süresi arttıkça çalışanların işyerlerine psikolojik bağlılıklarının artması, eğitimli çalışanların ise işyerlerinden beklentilerinin fazla olması ve nispeten iş alternatiflerinin çokluğu olarak değerlendirilebilir.

Bar-Hayim ve Berman (1992: 384)'ın yaptıkları çalışmada, çalışanların yaş ve kıdeminin ÖB'ye büyük etkisinin olduğunu, ayrıca cinsiyet ve eğitim seviyesinin de ÖB'yi etkilediğini bulmuşlardır. Çoğunlukla iş piyasalarının alt seviyelerinde bulunan kadınlar ve eğitim seviyesi düşük çalışanlar, sınırlı iş imkânlarına sahip olduklarından mevcut iş yerlerine daha çok bağlıdırlar.

Ayrıca çalışanların motivasyon kaynakları, yeterlilik duyguları ve üst seviye ihtiyaçları gibi karakteristik özelliklerinin de organizasyonlarına olan bağlılıklarını etkileyebildikleri yapılan araştırmalarda görülmüştür. Örneğin, organizasyonu ihtiyaçlarının tatmin kaynağı olarak gören veya güçlü bir iş etiğine sahip bir çalışanın bağlılığı, bir dereceye kadar artabilmektedir (Mowday vd 1982: 31).

### 2.4.2. İşle İlgili Faktörler

Çalışanların ÖB gelişimleri işe giriş öncesi dönem, işin tecrübe edildiği ilk çalışma dönemi ve orta/son kariyer dönemi olmak üzere süreçlere ayrılarak incelenmiştir. Çalışma öncesi dönemde bireyler organizasyona farklı bağlılık seviyelerinde girerler ve bu dönemde çalışanlar, kendi aile ve kültürel çevresinin tecrübelerinden etkilenirler. İlk çalışma tecrübelerinin ÖB'ye çok önemli etkisinin olduğu yapılan araştırmalarda tutarlı bir şekilde görülmüştür (Cortez, 2008: 20-21).

İşin kapsamı genişledikçe çalışanın tecrübesi artacak, zorlu görevleri yerine getirmeden dolayı daha çok tatmin olacak ve bu da işyerine olan bağlılığını arttıracaktır. Yine çalışanlara daha fazla sorumluluk verildiğinde organizasyonlarına daha olumlu karşılık verecekleri düşünülmektedir (Mowday vd 1982: 32).

İş tatmini, genellikle ÖB'yle ilişkilendirilir. Ancak araştırmacılar, iş tatmininin mi ÖB'yi arttırdığı yoksa ÖB'nin mi iş tatminini arttırdığı konusunda anlaşamamışlardır. İki fikri de destekleyen araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır (Cortez, 2008: 19-20).

### 2.4.3. Organizasyonla İlgili Faktörler

Büyüklük, sektör, yönetim şekli, örgütsel kültür, iletişim, kontrol mekanizması, sendika varlığı gibi organizasyonun yapısal özellikleri ÖB'yi önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Örneğin katı hiyerarşik ve merkezi olmayan bir yönetim anlayışına sahip veya kural ve prosedürlerin yazılı olarak resmiyete döküldüğü bir işletmede çalışan kişiler, tersi bir durum sergileyen bir işletmedeki çalışanlara göre işletmelerine karşı daha fazla bağlılık gösterebilirler (Mowday vd 1982: 32-33).

Algılanan örgütsel destek ÖB'yi etkileyen önemli bir faktör olarak tanımlanır. Bu destekler ücret artışı, terfi, iş zenginleştirme olabildiği gibi takdir edilme ve onaylanma şeklinde de olabilmektedir. Çalışanların gelecekteki hastalık halleri, hataları, üstün performansına karşı organizasyonun olası tepkileri ve organizasyonun adil ücret ödeme, çalışan işlerini anlamlı ve çekici yapma isteği gibi tutumları çalışanların organizasyon hakkındaki yorumlarını etkileyecektir. Çalışanların pozitif

destek algısı, organizasyonun hedeflerine ulaşması için daha çok gayret sarf etmenin ödüllendirileceği beklentisini arttıracaktır. Bu bir derece çalışanların takdir edilme ve onaylanma ihtiyaçlarını karşılamanın yanında organizasyona olan duygusal bağlılıklarını da olumlu yönde etkileyecektir (Eisenberger vd 1986: 501).

İletişim, öngörüsel olarak ÖB'yi etkileyen bir faktör olarak görülebilir. Artan teknoloji kullanımıyla birlikte değişime uğramasına rağmen iletişim, örgütsel hayatın gerekli bir unsurudur. Ancak iletişim ve ÖB arasındaki ilişki araştırma alanı olarak hala gelişim aşamasındadır (Cortez, 2008: 4).

### 2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

ÖB'nin sonuçları itibariyle de pek çok araştırma yapılmıştır. Çalışan devir oranı ve iş performansı ÖB'nin sonuçları olarak ele alınır. İş performansı da devamsızlık, işe geç kalma, özverili çalışma gibi değişkenleri içerir. ÖB'nin sonuçları aşağıda başlıklar halinde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

#### 2.5.1. Bağlılık ve Performans

Yüksek bağlılık seviyesine sahip üyelerden oluşan organizasyonların yüksek performans ve verimlilik göstermeleri beklenir. Çünkü yüksek bağlılık seviyesine sahip çalışanlar, organizasyon yararına daha çok gayret sarf etme ve fedakârlıkta bulunma eğilimindedirler.

Ancak hem bireysel hem de grup seviyesinde yapılan ÖB çalışmalarından çıkan sonuç, bağlılık ve çalışan performansı arasında oldukça zayıf bir ilişkinin olduğunu açık bir şekilde göstermiştir. Buna pek çok faktör sebep olabilir. Özellikle performans, çağdaş motivasyon teorilerinde görüleceği üzere motivasyon seviyesi, rol belirginliği ve yetenek gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bağlılık gibi tutumlar ise gerçek iş performansını sadece bir açıdan etkiler. Bu sebeple güçlü bir performans bağlılık ilişkisi beklenmez. Bağlılığın, çalışanın ortaya koyduğu çaba miktarını etkilemesi ve bunun da gerçek performansta bazı etkilerde bulunması beklenir (Mowday vd 1982: 35-36).

Bir organizasyonda çalışan performansı işverenler için daima en önemli konulardan biri olmuştur. Birçok etkenle ilişkili olmasına rağmen çalışan performansını arttırmak mümkündür. Bunun yollarından bir tanesi de çalışanların bağlılıklarını arttıracak yöntemlerin izlenmesidir.

Diğer taraftan örgütün genel performansı, aşırı bağlı çalışanların sayısını azaltmakla da iyileştirilebilir. Çünkü bu kişiler daha çok organizasyonun dar, kısa dönem çıkarlarına odaklanabilirler ve bu yüzden geniş, uzun dönem çıkarlarını ihmal ederler (Mowday vd 1982: 16).

### 2.5.2. Bağlılık ve Devamsızlık, İşe Geç Kalma

Devamsızlık, işe giriş veya sözleşme şartlarında belirtilen ve karşılıklı kabul edilen çalışma programına göre çalışanların işte olması gereken zamanlarda çeşitli bahane veya zorunluluk doğurmayan sebeplerle işine gelmemesi olarak tanımlanabilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta hastalık, ölüm, kaza gibi mücbir sebeplerle oluşan devamsızlıkların keyfi devamsızlıklardan farklı oluşudur.

Devamsızlık iş süreçlerinin yavaşlamasına, verimlilik kaybına ve diğer çalışanların motivasyonlarına olumsuz etkilerinden dolayı organizasyonlar tarafından istenmeyen bir durumdur. Devamsızlık, bağlılığın olmayışının işareti olarak görülür. Bir organizasyondaki devamsızlık sürelerinin az olması çalışanların bağlılık seviyelerinin yüksek olduğunu gösterir. Çünkü bağlı çalışanlar, üyesi oldukları organizasyondan memnundurlar ve iş tatminleri diğer çalışanlara göre üst seviyede olduğu için organizasyonun zararına olabilecek davranışlardan kaçınırlar.

Ayrıca işe geç kalma, işten erken çıkma, sık sık izin talebinde bulunma, çalışma saatlerinde gereken özeni göstermeme, uzun süreler iş dışı telefon görüşmeleri yapma, çay veya kahve molalarını arttırma, uzatma gibi tutum ve davranışlar da devamsızlık kapsamında değerlendirilir.

### 2.5.2. Bağlılık ve Çalışan Devir Oranı, İşten Ayrılma Niyeti

ÖB'nin en önemli sonuçlarından biri de çalışan devir oranı ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki olumlu etkisidir. Konu ile ilgili literatüre göre ÖB ile çalışan

devir oranı arasında güçlü ve ters yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Organizasyona yüksek seviyede bağlı olan çalışanlar, diğerlerine göre daha güçlü bir şekilde üyeliği sürdürme isteğinde olacaklar ve organizasyon yararına önemli fedakârlıklara katlanabileceklerdir. Diğer taraftan bağlılığı düşük çalışanlar, işten ayrılma kararını daha kolay vereceklerdir.

Çalışan devir oranının yüksek olması organizasyonlar tarafından istenen bir durum değildir. Çünkü çalışanlardan verimli bir şekilde yararlanma, yetenekli ve nitelikli çalışanları elde tutma, çalışan devir hızı yüksek olduğu müddetçe mümkün olamamaktadır. Ayrıca her yeni çalışan değişimi yüklü bir maliyete dönüşmektedir. Bu sebeple çalışanların bağlılık seviyeleri arttırılarak bu oranın düşük seviyelere çekilmesi çok önemlidir.

Mayer ve Schoorman, işten ayrılma niyetinin duygusal bağlılık ölçümüyle öngörülebilmesine rağmen, gerçek devir oranının hesapçı bağlılık ölçümüyle çok daha iyi öngörülebildiğini bulmuşlardır (Aktaran: Randall ve O'driscoll, 1997: 608). Karşılıklı maddi çıkar ilişkisinden daha fazlasına dayandırılan duygusal bağlılık olmadan da organizasyonların düşük çalışan devir oranına sahip olması mümkün olmaktadır. (O'reilly ve Chatman, 1986: 493).

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# KSS ve ÖB İLİŞKİSİ

## 3. KSS'NİN ÖB'YE ETKİSİ ve HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

ÖB, bir çalışanın organizasyonu ile ilişkilerini yansıtır ve organizasyon üyeliğini sürdürme kararını içerir. Kişiler yeteneklerini kullanmaları, bazı ihtiyaçları ve çeşitli beklentileri için organizasyonlara katılırlar. İhtiyaçlarını tatmin edecek ve yeteneklerini kullanabilecekleri iş çevrelerinde çalışmayı umarlar. Eğer bir organizasyon bu fırsatları sağlarsa, üyelerinin bağlılık seviyeleri artabilir. Bu açıdan ÖB ile çalışanların ihtiyaçlarını tatmin eden kurumsal sosyal aktiviteler arasında bir bağ beklenebilir. Son zamanlarda insanların küresel çevre sorunlarına olan artan ilgisi göz önüne alındığında, bu konuya duyarlı olan organizasyonlarda çalışan insanların organizasyonlarına olan bağlılıklarının arttığı gözlemlenmektedir (Türker, 2009: 191-192).

Şirketleriyle özdeşleşen çalışanlar, dıştaki imaj ve içteki saygı devam ettiği sürece bağlılıklarını sürdürürler. Çalışanların kendilerine saygılarını arttıran ve sosyal kimlik ihtiyaçlarını karşılayan firmanın olumlu dış imajı, çalışan bağlılıklarının devamlılığını sağlar. Firmayla özdeşleşmeye ve firmanın bir üyesi olmaktan gurur duymaya katkı sağladığı için KSS girişimleri, seviyesine göre çalışan bağlılığını arttıracaktır. KSS, organizasyon ve çalışanlar arasında sosyal değişim sürecini başlatacak bir kapasiteye de sahiptir. Sonuç olarak KSS, çalışanların tutum ve davranışlarını sosyal değişim süreci yoluyla etkileyebilir. Sosyal değişim teorisinin temel ilkesi karşılıklılık kuralıdır. Eğer bir kişi veya grup bir fayda elde ederse karşılığını vermeye çalışacaktır. Bu kural KSS'de de görülür. Çünkü KSS, çalışanların ve diğer paydaşların yararına firma tarafından gönüllü olarak yapılan faaliyetleri kapsar. Bundan dolayı çalışanlar bu gönüllü yatırımlara karşılık verme yükümlülüğünü hissedebilirler (Farooq vd 2014: 567).

Motivasyon, kişiyi belli bir amaç için harekete geçiren, kişinin örgüt içindeki davranış şeklini, gayret ve zorluklar karşısındaki direnç düzeyini belirleyen ve içsel

psikolojik, dışsal ekonomik araçlarla harekete geçirilebilen güç olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların ihtiyaçları organizasyon içinde karşılandığı müddetçe motivasyonları dolayısıyla da bağlılıkları artacaktır. Çalışanların organizasyonlarında ekonomik beklentilerinin yanında sosyal ve duygusal beklentilere de sahip oldukları bir gerçektir. Bu sebeple KSS uygulamaları bu beklentileri karşılamada ve böylece motivasyonu arttırmada bir araç olarak kullanılabilir. Bu şekilde çalışanların ihtiyaçları tatmin edildiği gibi duygusal ve normatif bağlılıklarının da artması beklenir. Eğer bir şirket gurur duyulacak bir faaliyette bulunursa çalışanlar da kendi işlerinden gurur duyacaklardır (Tuzcu, 2014: 191).

Firmalar, güçlü KSS uygulamaları karşılığında çalışanların motivasyonlarının artmasıyla daha çok özveri, yüksek verimlilik, devamsızlığın azalması ve düşük çalışan devir oranı elde ederek maliyetlerini önemli ölçüde azaltabilirler. Böylece şirketin topluma faydalarının katkısı sadece dış itibar ve dış paydaş yönetimine değil içteki paydaşların davranışlarına da olumlu yansır (Farooq vd 2014: 577).

Organizasyonların sosyal sorunların çözümüne olan ilgisi ve çabası, itibarının artmasına ve çalışanların iş davranışlarına olumlu etki etmesine sebep olmaktadır. Eğer şirketin itibarı sosyal performans açısından olumsuz ise çalışanların kendilerine olan saygılarından ötürü şirket ile ilişkilerini ve iş davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilecektir (Peterson, 2004: 299).

Son yıllarda artan sayıda araştırmacı, çalışanların KSS faaliyetleri algısı ile organizasyonlarına olan bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Yapılan çalışmalardan birkaç örneği şöyle sıralayabiliriz.

Brammer, Millington ve Rayton (2007: 1701)'un finans sektöründen 4712 çalışan üzerinden, çalışanların KSS faaliyetleri algıları ile ÖB'leri arasındaki ilişkiyle ilgili bir araştırma sonuçları cinsiyet farkının önemini ortaya koymuştur. Ayrıca dışa yönelik KSS uygulamalarının ÖB ile pozitif ilişkili olduğunu ve KSS'nin ÖB'ye en az iş tatmini kadar katkı yaptığını göstermiştir.

Türker (2009: 198-201)'in, Türkiye'de 269 uzman çalışanın katılımıyla yaptığı KSS'nin ÖB'yi nasıl etkilediğine yönelik araştırmasının sonuçları şöyledir. Sosyal ve

sosyal olmayan paydaşlara, çalışanlara ve müşterilere yönelik KSS, ÖB'nin önemli bir belirleyicisidir. Çalışanlar, sosyal sorumluluk sahibi organizasyonlarda çalışmayı tercih etmektedirler ve ÖB seviyeleri organizasyonun topluma, doğal çevreye, gelecek nesillere, STK'lara, çalışanlara ve müşterilere yönelik KSS faaliyetleri tarafından pozitif olarak etkilenmektedir.

Stites ve Michael (2011: 50)'ın ABD'de mutfak dolapları üreten üç firmadan 136 çalışan katılımıyla yaptıkları, çalışanların KSP algıları ile ÖB arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya göre topluma ve çevreye yönelik KSP ile ÖB arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hofman ve Newman (2014: 631), Çin'de ithalata yönelik üretim yapan beş firmadan 280 çalışan üzerinden, çalışanların KSS faaliyetleri konusundaki algıları ile ÖB'leri arasındaki ilişkiyle ilgili bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, çalışanların kendilerine yönelik KSS uygulamaları algıları ile ÖB'leri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve dış paydaşlara yönelik KSS uygulamaları algılarının ÖB'lerini çok az etkilediğini bulmuştur.

İbrahim ve Angelidis'in KSS'ye yönelik yaptıkları bir araştırmaya göre erkeklerin ekonomik konulara, bayanların ise organizasyonun gönüllü davranışlarına daha çok önem verdikleri görülmüştür. Bu sonuçlar, KSS'nin ekonomik boyut ölçümlerinin özellikle erkek çalışanlar için güçlü bir ÖB öngörücüsü olduğu teklif edilebilir (Aktaran: Peterson, 2004: 304). Sosyal sorumluluk sahibi firmaların finansal olarak daha çok kazanç elde ettiği görüşü literatürde çok yaygın bir görüş olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu görüşü savunanlara göre bir işletmenin sosyal sorumluluk performansı, işletmenin finansal performansını arttıran çok önemli bir faktördür (Carroll ve Buchholtz, 2008: 69). Yapılan çoğu araştırma bulgularına göre bir işletmenin ekonomik boyutundaki başarısının yani şirketin finansal olarak güçlenmesinin sahiplerine ve hissedarlarına daha çok kazandırma, devlete daha çok vergi verme ve istihdam olanağı sağlama, toplumun yaşam kalitesine daha çok katkıda bulunma, çalışanların özel hayatlarını daha iyi duruma getirme gibi faydalar getirdiği söylenebilir. Tüm bu olumlu sonuçların şirketin itibarını arttırdığını ve iyi bir işveren markası haline getirdiğini de söyleyebiliriz. Konuya çalışanlar açısından

baktığımızda böyle finansal yönden güçlü, itibarlı bir şirkette çalışmanın örgütsel bağlılıklarını arttıracak bir faktör olabileceğini iddia edebiliriz. Bu iddia doğrultusunda şu hipotez geliştirilmiştir.

$\mathbf{H_1}$: Çalışanların ekonomik sosyal sorumluluk algıları, onların örgütsel bağlılıkları a) duygusal bağlılıkları b) normatif bağlılıkları c) devam bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Yasallık, KSS'nin önemli bir boyutudur. Bundan dolayı bu çalışmada KSS kavramını ÖB açısından daha kapsamlı analiz edebilmek için çalışanların sosyal sorumluluğun yasal boyutuna yönelik algılarının ölçümüne karar verilmiştir. Dürüst kişilerin kamu kurumlarını aldatan bir işletmede çalışmak istemeyeceği açıktır. Bir işletme faaliyetlerini yasal gereklere göre yerine getirirse çalışanlar da böyle bir işletmede çalışmaktan gurur duyabilirler ve bu bağlılıklarının güçlenmesine neden olabilir.

Çalışanların KV algısı ile ÖB arasındaki ilişki konusunda Peterson'un yapmış olduğu bir araştırma, KV ve ÖB arasındaki ilişkinin KSS'nin önemine inanan çalışanlar arasında daha kuvvetli olduğunu göstermiştir. Ayrıca KV'nin ahlaki boyutunun ekonomik, yasal ve gönüllülük boyutlarına göre ÖB'ye daha fazla etkili olduğu görülmüştür. Çünkü çalışanlar eğer şirket ahlaki değerlere sahipse, kendilerine de ahlaki çerçevede davranılacağını düşünmektedir. Diğer taraftan etik olarak algılanmayan şirketlerin çalışanlarına da etik davranacağı düşünülmez ve bu durum çalışanların bağlılık seviyelerinin düşmesine sebep olur (Peterson, 2004: 296). Literatür incelendiğinde pek çok çalışmada da benzer sonuçların gözlendiği görülmektedir.

Bu fikirlerden hareketle çalışanların yasal ve ahlaki sosyal sorumluluk algıları başlangıçta ayrı ayrı ölçülmeye karar verilmiş ancak yapılan faktör analizi sonucunda bu iki boyuta ait maddelerin tek faktör altında birleşmeleri sebebiyle ikinci hipotezimiz de şöyle gelişmiştir.

$\mathbf{H_2}$: Çalışanların yasal ve ahlaki sosyal sorumluluk algıları, onların örgütsel bağlılıkları a) duygusal bağlılıkları b) normatif bağlılıkları c) devam bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Toplumun, tüketicilerin, çalışanların ve diğer paydaşların refahı için şirket tarafından yapılan gönüllü KSS girişimleri, şirketin çalışanlara gelecekte de benzer şekilde davranacağı beklentilerini arttırmaktadır ve bu sebeple gönüllü KSS girişimlerinin en önemli sonuçlarından biri çalışanların organizasyona olan güveninin arttırması olacaktır. Organizasyonun gelecekte kendilerine değer vererek davranacağına ve çıkarlarına zarar verecek herhangi bir davranışta bulunmayacağına dair çalışanların beklenti ve inançları, organizasyonlarına olan bağlılıklarını arttıracaktır (Farooq vd 2014: 568). Günümüz nitelikli çalışanlarını sadece ekonomik tatminle elde tutulamayacağı işletmeler tarafından giderek daha iyi anlaşılmaktadır. Çalışanlar ekonomik tatminden daha çok sosyal ve manevi tatmine önem verebilmektedir ve bunları en iyi şekilde sağlayan işletmelerde çalışmak istemektedirler. Bu noktada işletmelerin uyguladığı gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, bu işletmelerin bir üyesi olarak çalışanlar tarafından da paylaşılarak onların sosyal ve manevi tatminlerini karşılayabileceğini ve böyle topluma faydalı bir organizasyonun bir üyesi olmayı sürdürme isteğini arttırabileceğini söyleyebiliriz. Bu iddia da son hipotezimizi oluşturmuştur.

$\mathbf{H_3}$: Çalışanların gönüllü sosyal sorumluluk algıları, onların örgütsel bağlılıkları a) duygusal bağlılıkları b) normatif bağlılıkları c) devam bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Daha önceki konuyla ilgili yapılan araştırmalar göstermektedir ki şirketlerin sosyal sorunlara yönelik faaliyetleri, çalışan davranışlarını olumlu etkilemektedir. KSS ile şirketler itibarlarını arttırmış olurlar. Bu çalışanların motivasyon seviyelerinin yükselmesine katkıda bulunur ve şirketlerine bağlılıklarını arttırır. Bunun sonucunda devamsızlığın azalması, düşük çalışan devir oranı, performans yükselmesi gibi faydalar elde eden şirketler, maliyetlerin azalmasıyla önemli ölçüde tasarruf ederler. Aynı zamanda bu şirketler tüketici tercihleri, yatırım kararları ve yetenekli işgücü açısından da daha çok çekiciliğe sahip olurlar. Biz de çalışmamızda

KSS'yi çalışanların gözünden ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllülük boyutlarında ele alarak onların organizasyonlarına olan bağlılıklarını pozitif olarak etkileyeceğini düşünerek inceledik.

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

# KSS ve ÖB BAĞLILIK İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

## 4. KSS ve ÖB İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### 4.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi

Günümüzde özellikle ABD, AB ülkeleri, Japonya gibi gelişmiş ülkelerde KSS faaliyetleri çok önem verilen bir konu olmuştur ve toplumun tüm kesimlerinin işletmelerden beklentilerinin en başında sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri gelmektedir. Ülkemize baktığımızda ise son yıllarda önemli gelişmeler yaşanmasına rağmen KSS'nin olması gereken konumda olmadığını maalesef daha çok sosyal sorumluluğa sahip bir işletme görüntüsü verilmeye çalışıldığını görmekteyiz. Bunun sebebi toplumumuzun bu konuda henüz yeterli bilince sahip olmaması ve işletmelere gereken baskıyı yapmaması ile işletmelerin KSS uygulamaları sonucunda elde edecekleri (kısa dönemde kayıp gibi görünse de uzun dönemde sağlayacağı) faydaların tam olarak farkında olmadıkları düşünülebilir. KSS'nin ülkemizde de özellikle işletmeler gözünde olması gereken konuma ulaştırılabilmesi ve böylece hem kendi varlıklarını sürdürebilmelerinin sigortası olan toplumun onayını alabilmeleri hem de toplumun ihtiyaçlarını en güzel şekilde karşılayabilmeleri için KSS çabalarının katkı ve yararlarının bu konuda yapılacak araştırmalarla ortaya çıkarılması çok önem arz etmektedir.

Sosyal sorumluluklarını yerine getiren şirketler itibarlarının güçlenmesi, finansal performanslarının artması, diğer kuruluşlarla (tedarik zincirleri, sendikalar, medya...) ve resmi kurumlarla daha iyi ilişkilerin kurulması, müşteri bağlılığının artması gibi faydalar sağladığı yapılan araştırmalar ile ortaya konulmuş ve tüm paydaşlar lehine olumlu sonuçlar doğurduğu günümüzde anlaşılmıştır. Ancak mevcut literatürde çalışanların gözünden KSS ve onların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki konusunda özellikle ülkemizde çok az çalışma bulunmaktadır. Bu sebeple bu çalışmanın amacı aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

- Günümüzde işletmelerin en değerli varlıkları kabul edilen çalışanlarının KSS algıları ile onların örgütlerine bağlılıkları üzerindeki etkinin incelenmesi,
- Çalışanların gözünden, Archie B. Carroll (1991: 42)'un literatürde çok geniş ilgi gören dört boyutlu KSS modelini oluşturan "Ekonomik, Yasal, Ahlaki ve Gönüllü Sorumluluklar"ın, yine son yıllarda literatürde en sık kullanılan Allen ve Meyer (1990: 1)'in üç unsurlu ÖB modeli olan "Duygusal, Normatif ve Devamlılık Bağlılıklar" üzerindeki etkisinin tek tek incelenmesi.

### 4.2. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Verilerin toplanması için belirlenen örneklemimizin araştırma evrenini temsil edebilecek nitelikte olduğu varsayılmaktadır. Bununla birlikte veri toplama aracı olarak kullandığımız anketlerdeki sorulara herhangi bir etki altında kalınmaksızın samimi ve doğru cevaplar verildiği varsayılmaktadır.

Araştırma Kocaeli'nde petrol, otomotiv ve İstanbul'da gıda, turizm sektöründe faaliyet gösteren, KSS anlayışı gelişmiş ve internet ortamındaki resmi ağ sitesinde sosyal sorumluluk alanı bulunan 4 özel işletmenin beyaz yakalı ve nitelikli olduğunu düşündüğümüz çalışanları ile yapılmıştır. Araştırmanın uygulama alanı olarak bu iki ilin seçilmiş olmasının sebepleri; erişim kolaylığı, güçlü eğitim alt yapısı ile nitelikli işgücü arzına sahip olmaları, Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşunun 213'ünü barındırmalarıdır (İstanbul Sanayi Odası, 2015). Üstelik hemen hemen tüm sanayi kollarını kapsayan bu kuruluşlar, sosyal sorumluluk anlayışına kurumsal kimlik kazandırarak KSS aktivitelerini kamuoyuyla paylaşmaktadırlar. Nitelikli çalışanların seçilmiş olmasının nedeni ise niteliksiz çalışanlara göre daha fazla alternatif iş imkânlarına ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olduklarının değerlendirilmesidir.

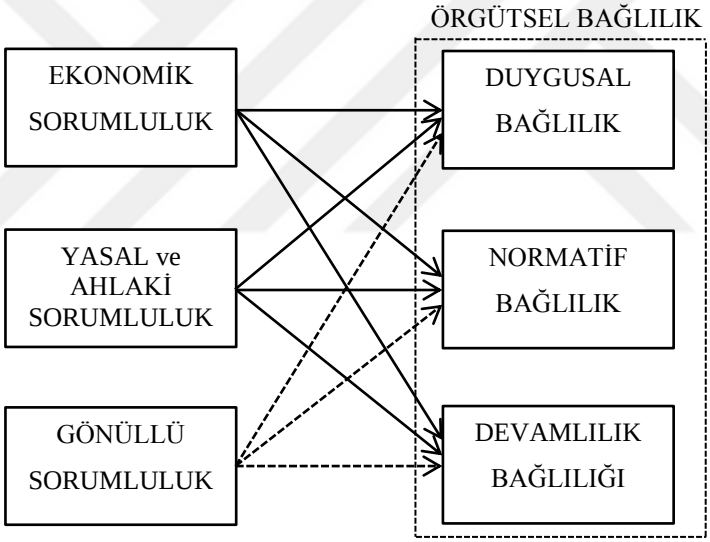
Coğrafi kısıtın yanında araştırmada işletmeler arasındaki farklılıkların değerlendirilmeye tabi tutulmaması diğer bir kısıttır. KSS anlayışı gelişmiş ve bunu kurum kültürünün bir parçası haline getirmiş işletme çalışanlarının benzer algılara sahip olacağı varsayılmıştır.

Ayrıca genel olarak ülkemizde işletmeler, akademik çalışmalar için yeterli ortamı sağlamamakta ve bu tür çalışmaları maalesef vakit kaybı görerek izin

vermemektedirler. Aynı şekilde çalışanlar da çeşitli kaygılarla bu çalışmalara katılmak istememeleri araştırmanın kısıtlarındandır.

### 4.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 4.1'de gösterilmiştir. Buna göre araştırmanın bağımlı değişkenlerini örgütsel bağlılık türleri olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık; bağımsız değişkenlerini ise çalışanların ekonomik, yasal-ahlaki ve gönüllü sosyal sorumluluk algılamaları oluşturmaktadır. Modeli oluştururken ilk başta çalışanların yasal ve ahlaki KSS algılarının örgütsel bağlılıklarına olan etkisini ayrı ayrı incelemeyi planlamamıza rağmen yapılan faktör analizi sonucu bu iki boyutu oluşturan değişkenlerin tek faktör altında toplanmaları nedeniyle çalışanların yasal ve ahlaki KSS algıları birlikte incelenecektir.




**Şekil 4.1.** Araştırma Modeli

### 4.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmamızda veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketler, basit tesadüfi yöntem kullanılarak çalışanlara elden ve Google Form uygulaması kullanılarak elektronik posta ile dağıtılmıştır. Bu şekilde dağıtılan anketlerden 111'i geri dönmüş, ancak bunları 8'i boş, eksik veya uygun nitelikte olmadıkları değerlendirildiği için istatistiki analize dâhil edilmemiştir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların KSS algılarını belirlemek üzere hazırlanmış olan 33 ifadeli ölçek bulunmaktadır. Bu ölçek, H. Özden Özdemir tarafından yazılmış olan "Çalışanların KSS Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, ÖB ve İş Tatminine Etkisi: OPET Çalışanlarına Yönelik Uygulama" başlıklı doktora tezinde ve Fatih Şahinoğlu'nun "KSS Faaliyetlerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarıyla Olan İlişkisine Yönelik Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezinde kullanılan anket formlarındaki ifadeler üzerinde değişiklik yapılarak oluşturulmuştur. Ölçekte; çalışanların ekonomik sorumluluk (6 ifade), yasal sorumluluk (5 ifade), ahlaki sorumluluk (8 ifade) ve gönüllü sorumluluk (6 ifade) algılarını ölçen ifadeler bulunmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde çalışanların ÖB seviyelerini belirlemek için ilgili literatürde en sık kullanılan ve Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ÖB ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe'ye çevrilmiş hali Özgür Saç'ın "KSS Faaliyetlerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi Üzerine Bandırma Yerelinde Bir Araştırma" başlıklı ve Pelin Erden'in "Çalışanların KSS Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinde kullanılan anket formlarındaki ifadeler üzerinde değişiklik yapılarak oluşturulmuştur. ÖB ölçeğinde, çalışanların duygusal (8 ifade), normatif (6 ifade) ve devamlılık (5 ifade) bağlılık düzeylerini ölçen ifadeler bulunmaktadır.

Anket formundaki ifadelere karşılık gelen seçenekler 5'li Likert Ölçeği'ne göre oluşturulmuş ve katılımcılardan her bir ifade için aşağıdaki seçeneklerden kendi yargılarını en iyi ifade edeni işaretlemeleri istenmiştir.

- Kesinlikle Katılmıyorum (1 Puan)
- Katılmıyorum (2 Puan)
- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3 Puan)
- Katılıyorum (4 Puan)
- Kesinlikle Katılıyorum (5 Puan)

Yukarıda görüldüğü üzere ölçekle hesaplanan puan 5'e yaklaştıkça kişinin KSS algısı ve ÖB düzeyi yüksek, aksine 1'e yaklaştıkça da düşük olacaktır.

Anket formunun son bölümü ise çalışanların demografik özelliklerine yöneliktir.

### 4.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kocaeli ve İstanbul il sınırları içinde farklı sektörlerde faaliyette bulunan ve internet ortamındaki resmi ağ sitesinde KSS, sosyal sorumluluk alanı veya yürüttüğü sosyal sorumluluk uygulamalarıyla ilgili bilgi, raporlar bulunan 4 özel işletmenin beyaz yakalı ve nitelikli olduğunu düşündüğümüz çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise anket çalışmamıza katılan ve cevapladıkları anketler kullanılabilir nitelikte olan 103 çalışan oluşturmaktadır. Örneklemi oluşturan çalışanların demografik özellikleri aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 4.1'de gösterildiği gibidir. Bu araştırmanın örneklemini yönetici ve nitelikli çalışanların oluşturduğu düşünüldüğünde kadın çalışan oranının hemen hemen erkek çalışan oranına yaklaşması geçmişe oranla kadınların iş hayatında önemli yer tutmasını göstermesi açısından çok önemlidir.

**Tablo 4.1.** Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

| | | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|---|
| **Geçerli** | **Kadın** | 49 | 47,6 |
| | **Erkek** | 54 | 52,4 |
| | **Toplam** | 103 | 100 |

Çalışanların yaşlarına ilişkin dağılımı Tablo 4.2'de gösterilmiştir. Örneklemimizde en büyük dilimi 31-40 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır.

**Tablo 4.2.** Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı

| | | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|---|
| **Geçerli** | **20 ve altı** | 3 | 2,9 |
| | **21-30** | 29 | 28,2 |
| | **31-40** | 37 | 35,9 |
| | **41-50** | 23 | 22,3 |
| | **50 ve üstü** | 11 | 10,7 |
| | **Toplam** | 103 | 100 |

Çalışanların eğitim düzeylerine ilişkin dağılım Tablo 4.3'dedir ve lisans ile lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanlar çoğunluğu oluşturmaktadır.

**Tablo 4.3.** Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

| | | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|---|
| **Geçerli** | **İlköğretim** | 2 | 1,9 |
| | **Lise** | 22 | 21,4 |
| | **Önlisans** | 15 | 14,6 |
| | **Lisans** | 47 | 45,6 |
| | **Lisansüstü** | 17 | 16,5 |
| | **Toplam** | 103 | 100 |

Çalışanların işyerlerindeki çalışma sürelerine ilişkin dağılımları Tablo 4.4'de olduğu gibidir. Çalışma süresi ayrımı yapılırken özellikle ilk çalışma tecrübelerinin ÖB'ye çok önemli etkisinin olması (Cortez, 2008: 20-21) sebebiyle "1 yıldan az" dilimi eklenmiştir. "1-5 yıl" arası çalışma süresine sahip çalışanlar en büyük dilimi oluşturmaktadır.

**Tablo 4.4.** Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

| | | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|---|
| **Geçerli** | **1 yıldan az** | 16 | 15,5 |
| | **1-5 yıl** | 39 | 37,9 |
| | **6-10 yıl** | 16 | 15,5 |
| | **11-20 yıl** | 23 | 22,3 |
| | **21 ve üzeri** | 9 | 8,7 |
| | **Toplam** | 103 | 100 |

Çalışanların işyerlerindeki pozisyonlarına göre dağılımı Tablo 4.5'de sunulmuştur. Yönetsel pozisyondaki çalışan oranının daha fazla olduğu görülmektedir. Yöneticilerin KSS konusunda daha bilinçli olabilecekleri düşünüldüğünde anketlerden elde edilen verilerin araştırma açısından çok değerli olduğu değerlendirilmektedir.

**Tablo 4.5.** Çalışanların İşyerlerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

| | | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|---|
| **Geçerli** | **Yönetsel** | 55 | 53,4 |
| | **Yönetsel Olmayan** | 48 | 46,6 |
| | **Toplam** | 103 | 100 |

### 4.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Geçerlik, bir ölçümün ölçmeyi amaçladığı özelliği başka herhangi bir özellikle karıştırmadan doğru ölçebilme derecesini, güvenirlik ise bir ölçümün aynı koşullarda yinelenen ölçümlerde de elde edilen ölçüm değerlerinin kararlı olmasını ifade eder (Ercan ve Kan, 2004: 212-213). Ölçümlerin geçerlilik ve güvenilirlikleri Faktör Analizi ve Cronbach's Alpha Analizi ile sınanmıştır.

İlk olarak verilere faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek için Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Testi uygulanmıştır. KMO değerinin yüksek çıkması ölçekteki her bir değişkenin diğer değişkenler tarafından oldukça iyi bir şekilde tahmin edilebilmesini ifade eder. Değerler sıfıra yaklaştıkça korelasyon dağılımında bir dağınıklığı göstereceğinden bu değerlere dayalı olarak yorum yapılamaz. Bu yüzden değerin 0.50'den düşük olması faktör analizine devam edilemeyeceği şeklinde yorumlanır. Ayrıca Barlett Testinin anlamlı (p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük) olması gerekmektedir. (Aktaran: Büyüköztürk vd 2009: 207).

Araştırmamızda kullanılan bağımsız değişkenlere ait KSS Ölçeğinden elde edilen verilerin analizi sonucu problemli sorular çıkarılarak yapılan KMO ve Bartlett Testinde, Bartlett Testi sonucu p değeri 0.000 ($p<0.05$), KMO değeri ise 0,928 bulunduğundan verilerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğu görülmüştür.

Bağımlı değişkenlere ait ÖB Ölçeğinden elde edilen verilerin analizi sonucunda da problemli sorular çıkarılarak yapılan KMO ve Bartlett Testinde, Bartlett Testi sonucu p değeri 0.000 ($p<0.05$), KMO değeri ise 0,878 bulunduğundan verilerin faktör analizine uygunluğunun mükemmele yakın seviyede olduğu görülmüştür.

IBM SPSS 20 kullanılarak problemli maddelerin elenmesiyle ortaya çıkan faktör analizi sonuçları Tablo 4.6 ve Tablo 4.7'de gösterilmiştir.

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi bağımsız değişkenleri oluşturan KSS Ölçeği üç alt boyuta ayrılmaktadır. Yasal ve Ahlaki Sosyal Sorumluluk değişkenlerinin tek faktör altında toplandıkları ve kümülatif varyansının da %66,1 olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.6.** KSS Ölçeği (Bağımsız Değişkenler) için Faktör Analizi

| | **Faktör** | | |
|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** |
| **Gönüllü KSS** | | | |
| Bu kurum, toplumun sosyal sorunlarının çözümüne yönelik çaba göstermektedir. | ,862 | | |
| Bu kurum, çalışanlarını gönüllü faaliyetlere katılmaları için desteklemektedir | ,861 | | |
| Bu kurum, çalışanlarının özel hayatlarını daha iyi hale getirmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirmektedir. | ,811 | | |
| Bu kurum eğitim, sağlık, kültür, sanat gibi faaliyetlere destek olmaktadır. | ,724 | | |
| Bu kurumun genel olarak içinde faaliyet gösterdiği çevreye katkıda bulunduğunu düşünüyorum. | ,706 | | |
| Bu kurum, hayırsever kuruluşlara yardımda bulunmaktadır. | ,667 | | |
| Kurumumuz doğal çevrenin korunmasına yönelik üzerine düşen görevleri yerine getirmektedir. | ,646 | | |
| Kurumumuz topluma yönelik sosyal sorumluluklarına büyük önem verir. | ,628 | | |
| Bu kurum, doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye dönük faaliyetlere aktif olarak katılmaktadır. | ,601 | | |
| **Yasal ve Ahlaki KSS** | | | |
| Bu kurum, kanunlara uygun bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. | | ,813 | |
| Bu kurum, toplumun etik değerlerine uyumlu bir şekilde çalışır. | | ,788 | |
| Bu kurum, çalışanlarla ilgili kanuni düzenlemelere uygun hareket etmektedir. | | ,721 | |
| Bu kurum, etik davranışın yasalara uymanın ötesinde bir şey olduğunu kabul eder. | | ,699 | |
| Bu kurum, çevrenin korunmasına yönelik yasalara uymaktadır. | | ,686 | |
| Bu kurum, ürün ve hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunmaktadır. | | ,682 | |
| Bu kurum, örgütsel amaçlarına ulaşmak için etik değerlerinden taviz vermez. | | ,659 | |
| Bu kurum, çalışanların sağlık, güvenlik ve refahını koruyan uygun düzenlemelere sahiptir. | | ,643 | |
| Bu kurum, rekabeti düzenleyen kanunlara uymaktadır. | | ,621 | |
| **Ekonomik KSS** | | | |
| Bu kurum, rakiplerine göre rekabet avantajına sahiptir. | | | ,831 |
| Bu kurum, gelirlerini en yüksek seviyeye çıkarmakta başarılıdır. | | | ,627 |
| Bu kurum, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini tam olarak ve en uygun fiyatla karşılamaktadır. | | | ,618 |
| Açıklanan toplam varyans : %66,1 | | | |

Güvenilirlik analizleri yapılırken Cronbach's Alpha analizi kullanılmıştır. Literatürde Cronbach alfa katsayısının yorumlanması için farklı sınıflamalar mevcuttur. Yaygın olarak kabul edilen bir yaklaşıma ait sınıflamada ölçeğin güvenilirliği; $\alpha$ (alfa değeri) $\geq 0.9$ ise mükemmel, $0.7 \leq \alpha < 0.9$ ise iyi, $0.6 \leq \alpha < 0.7$ ise

kabul edilebilir, $0.5 \leq \alpha < 0.6$ ise zayıf ve $\alpha < 0.5$ ise kabul edilemez olarak değerlendirilir (Aktaran: Kılıç, 2016: 47-48).

Faktörlerin Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonuçlarına göre faktör 1 (Gönüllü KSS) 'in alfa değeri 0.937, faktör 2 (Yasal ve Ahlaki KSS) 'nin alfa değeri 0.922 ve faktör 3 (Ekonomik KSS)'ün alfa değeri 0.684 bulunmuştur. Sonuçlara göre faktör 1 ve 2'nin alfa katsayısı güvenilirliğinin mükemmel, faktör 3'ün alfa katsayısının güvenilirliğinin ise kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

Tablo 4.7'de ise yapılan diğer faktör analizinde bağımlı değişkenleri oluşturan ÖB Ölçeği değişkenlerinin de üç faktör altında dağıldığı görülmektedir. Bu faktörler literatürde duygusal, normatif, devamlılık bağlılıkları olarak adlandırılmakta ve ÖB'nin üç boyutunu oluşturmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Kümülatif varyansın da %69,52 olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.7.** ÖB Ölçeği (Bağımlı Değişkenler) için Faktör Analizi

| | **Faktör** | | |
|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** |
| **Duygusal Bağlılık** | | | |
| Bu kurum, benim için çok özel bir anlam ifade ediyor. | ,806 | | |
| Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum. | ,794 | | |
| Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum. | ,786 | | |
| Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutlu olurum. | ,748 | | |
| Kurum dışındaki insanlarla, kurumum hakkında konuşmak beni mutlu eder. | ,728 | | |
| Bu kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm. | ,717 | | |
| Bu kurumla aramda duygusal bir bağ olduğunu düşünüyorum. | ,714 | | |
| **Normatif Bağlılık** | | | |
| Kurumumdan hemen ayrılsam kendimi suçlu hissederim. | | ,839 | |
| Benim yararıma olsa bile bu kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor. | | ,786 | |
| Kurumumdaki sorumluluklarım nedeniyle işten hemen ayrılmamım doğru olmayacağını düşünüyorum. | | ,677 | |
| **Devamlılık Bağlılığı** | | | |
| İşten ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey altüst olur. | | | ,852 |
| Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum. | | | ,725 |
| Bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir gerekliliktir. | | | ,684 |
| Açıklanan toplam varyans : %69,52 | | | |

Bu faktörlerin Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonuçları ise faktör 1 (Duygusal Bağlılık)'in alfa değeri 0.914, faktör 2 (Normatif Bağlılık)'nin alfa değeri 0.808 ve faktör 3 (Devamlılık Bağlılığı)'ün alfa değeri 0.757 bulunmuştur. Sonuçlara göre faktör 1'in alfa katsayısı güvenilirliğinin mükemmel, faktör 2 ve 3'ün alfa katsayısının güvenilirliğinin ise iyi olduğu görülmektedir.

### 4.7. Araştırma Bulguları

Geçerli ve güvenilir olduğunu gördüğümüz verilerin analizinde; yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, Anova testi, korelasyon ve regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgularla çalışanların KSS algıları ile onların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ve kurumların ekonomik, yasal-ahlaki, gönüllü sosyal sorumluluklarının çalışanlarının duygusal, normatif ve devamlılık bağlılıkları üzerindeki etkileri incelenecektir.

#### 4.7.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

KSS ile ÖB arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi iki sayısal ölçüm arasında bir ilişki olup olmadığını, varsa bu ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Bir korelasyon katsayısının yorumlanabilmesi için p değerinin 0.05'den küçük olması gerekir. Bu katsayının -1'e yakın olması, değişkenler arasında çok güçlü bir negatif doğrusal ilişki olduğunu; +1'e yakın olması da çok güçlü pozitif doğrusal ilişki olduğuna işaret eder (Kul, 2017).

Tablo 4.8'deki korelasyon analizi sonuçları, tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çift yönlü, %1 anlamlılık düzeyinde pozitif doğru orantılı ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi incelendiğinde çalışanların ekonomik KSS algıları ile normatif bağlılıkları arasında zayıf bir ilişki, çalışanların tüm boyutlardaki KSS algıları ile duygusal bağlılıkları arasında yüksek bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.8.** Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

| | **Ortalama** | **Standart Sapma** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ekonomik KSS | 3,9871 | ,75685 | (0,684) | | | | | |
| Yasal ve Ahlaki KSS | 4,2352 | ,66454 | 0,62** | (0,922) | | | | |
| Gönüllü KSS | 3,6731 | ,85074 | 0,64** | 0,71** | (0,937) | | | |
| Duygusal Bağlılık | 3,8766 | ,82456 | 0,61** | 0,73** | 0,66** | (0,914) | | |
| Normatif Bağlılık | 3,8544 | ,82930 | 0,27** | 0,47** | 0,41** | 0,58** | (0,808) | |
| Devamlılık Bağlılığı | 3,3625 | ,88452 | 0,40** | 0,44** | 0,43** | 0,50** | 0,51** | (0,757) |

Değişkenler arası ortalamalara bakıldığında araştırmanın yapıldığı kurumlarda çalışanların yasal ve ahlaki KSS algılarının en yüksek seviyede olduğu, gönüllü KSS algılarının ise en düşük seviyede olduğu görülmektedir. Bu kurumların yasal ve ahlaki sosyal sorumluluklarını oldukça iyi bir şekilde yerine getirdiklerini, genel anlamda da sosyal sorumluluklarını yerine getirdiklerini söyleyebiliriz.

Çalışanların devamlılık bağlılığı ortalamalarının duygusal ve normatif bağlılık ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların iş alternatiflerinin azlığı, işyerine yaptıkları yatırımlar gibi mecburi sebeplerle işyerlerine olan bağlılıklarının psikolojik veya yükümlülük duygusundan kaynaklanan bağlılıklardan daha az seviyede olduğunu göstermektedir.

### 4.7.2. Hipotez Testleri

Hipotezlerin testi, lineer regresyon analizi ile gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi, bir veya daha fazla bağımsız değişkenin bilinen değerlerini kullanarak bir bağımlı değişkenin bilinmeyen değerlerini tahmin etme olanağı sağlar. Bu analiz ile değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı, eğer ilişki varsa bunun gücü hakkında bilgi edinilebilir. Analiz sonuçlarındaki $R^2$ değeri, oluşturulan denklemin tahmin gücünü yani bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi ne oranda açıklayabildiğini gösterir. $R^2$ değeri, 0 ile 1 arasında değer alır ve 1'e yaklaştıkça tahmin gücünü arttırır. F değeri modelin genel olarak anlamlı olup olmadığını, β değeri ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin şiddetini

gösterir. β değeri yanındaki çift yıldız 0.01 seviyesinde, tek yıldız da 0.05 seviyesindeki anlamlılığı vurgular.

Tablo 4.9'daki ilk regresyon analizimizde Ekonomik, Yasal ve Ahlaki, Gönüllü KSS bağımsız değişkenleri, Duygusal Bağlılık ise bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. Analiz sonuçları, regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu (F= 48.64, sig < 0,01) ve çalışanların duygusal bağlılıkları üzerindeki değişimin %58,4'ünü açıkladığını göstermektedir. Sonuçlar, hipotezler açısından incelendiğinde $H_1$a, $H_2$a, $H_3$a'da iddia edildiği üzere çalışanların Duygusal Bağlılıkları ile Ekonomik KSS (β=0,18; p<0,05), Yasal ve Ahlaki KSS (β=0,47; p<0,01) ve Gönüllü KSS algıları (β=0,22; p<0,05) arasındaki ilişkilerin anlamlı ve pozitif yönde olduklarını göstermektedir. Özellikle çalışanların yasal ve ahlaki KSS algılarının duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisinin ekonomik ve gönüllü sorumluluklara göre daha güçlü olduğu dikkat çekmektedir. Sonuç olarak analizden elde edilen bulgular $H_1$a, $H_2$a ve $H_3$a'yı desteklemektedir.

**Tablo 4.9.** Çalışanların Ekonomik, Yasal ve Ahlaki, Gönüllü KSS Algılarının Duygusal Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi

| **Bağımsız Değişkenler** | Beta | Sig |
|---|---|---|
| Ekonomik KSS | 0,18* | 0,04 |
| Yasal ve Ahlaki KSS | 0,47** | 0,00 |
| Gönüllü KSS | 0,22* | 0,03 |
| **Bağımlı Değişkenler:** Duygusal Bağlılık, Adj. $R^2$= 0,584 F= 48,64 **:q< 0, 01, *: q< 0,05 | | |

Tablo 4.10'daki ikinci regresyon analizimizde Ekonomik, Yasal ve Ahlaki, Gönüllü KSS bağımsız değişkenleri, Normatif Bağlılık ise bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. Analiz sonuçları, regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu (F= 10.39, sig < 0,01) ve çalışanların normatif bağlılıkları üzerindeki değişimin %21,6'sını açıkladığını göstermektedir. Sonuçlar, hipotezler açısından incelendiğinde $H_2$b'de iddia edildiği üzere çalışanların Normatif Bağlılıkları ile Yasal ve Ahlaki KSS (β=0,40; p<0,01) algıları arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ancak çalışanların $H_1$b ve $H_3$b'de iddia edilenin aksine Ekonomik KSS (β=-0,10; p>0,05) ve Gönüllü KSS algıları (β=0,20; p>0,05)

ile Normatif Bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etki görülememiştir. Dolayısıyla analiz sonuçları $H_2$b'yi desteklemekte, $H_1$b ve $H_3$b'yi desteklememektedir.

**Tablo 4.10.** Çalışanların Ekonomik, Yasal ve Ahlaki, Gönüllü KSS Algılarının Normatif Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi

| **Bağımsız Değişkenler** | Beta | Sig |
|---|---|---|
| Ekonomik KSS | -0,10 | 0,39 |
| Yasal ve Ahlaki KSS | 0,40** | 0,00 |
| Gönüllü KSS | 0,20 | 0,15 |
| **Bağımlı Değişkenler:** Normatif Bağlılık, Adj. $R^2$= 0,216 F= 10,39 **:q< 0, 01, *: q< 0,05 | | |

Son olarak Tablo 4.11'deki regresyon analizimizde de Ekonomik, Yasal ve Ahlaki, Gönüllü KSS bağımsız değişkenler, Devamlılık Bağlılığı ise bağımlı değişkendir. Burada da regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu (F= 10.13, sig < 0,01) ve çalışanların devamlılık bağlılıkları üzerindeki değişimin %21,2'sini açıkladığı görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde $H_1$c, $H_2$c, $H_3$c'de belirtildiği üzere çalışanların Devamlılık Bağlılıkları ile Ekonomik KSS (β=0,16; p>0,05), Yasal ve Ahlaki KSS (β=0,21; p>0,05) ve Gönüllü KSS algıları (β=0,19; p>0,05) arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Bu sebeple son analizimizin sonuçları $H_1$c, $H_2$c ve $H_3$c'yi desteklememektedir.

**Tablo 4.11.** Çalışanların Ekonomik, Yasal ve Ahlaki, Gönüllü KSS Algılarının Devamlılık Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi

| **Bağımsız Değişkenler** | Beta | Sig |
|---|---|---|
| Ekonomik KSS | 0,16 | 0,20 |
| Yasal ve Ahlaki KSS | 0,21 | 0,12 |
| Gönüllü KSS | 0,19 | 0,16 |
| **Bağımlı Değişkenler:** Devamlılık Bağlılığı, Adj. $R^2$= 0,212 F= 10,13 **:q< 0, 01, *: q< 0,05 | | |

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen dünya ekonomisinin getirdiği çetin rekabet ortamında KSS, sağladığı rekabet avantajı ile iş dünyasının ayrılmaz bir parçası olmuştur. Teknolojinin gelişmesi ve ulaşılabilirliğinin artmasıyla birlikte firmalar benzer kalitede ürün ve hizmetler üretebilmektedirler. Bu noktada KSS; işletmeleri rakiplerinden farklılaştırarak ön plana çıkmasında ve tercih edilmesinde önemli rol oynamaktadır.

İşletmelerin en önde gelen sorumluluğu ekonomik açıdan sürdürülebilirliğini sağlamasıdır. İşletmelerin yine varlıklarını sürdürebilmeleri için yasal sorumlulukları ve belki de ondan da önemlisi ahlaki sorumluluklarını yerine getirmesi gerekir. Günümüzde işletmelerin yasal ve ahlaki sorumlulukların ötesinde toplumun gözündeki değerini arttıracak gönüllü sorumluklar da üstlenmesi kurum itibarı ve rakiplerinden farklılaşması bakımından çok önemlidir (Carroll, 1991: 42; 1979: 500).

KSS'nin, maliyetleri düşürmesi (Porter ve Kramer, 2011: 9), riskleri azaltması, kurum itibarını (Rangan vd 2015) ve müşteri sadakatini arttırması (Misiak, 2016: 48) gibi işletmelere pek çok fayda sağlamasının yanında paydaşlarla ilişkileri geliştirmesine (Simionescu ve Dumitrescu, 2016: 79) özellikle de işletmeler için en önemli paydaş sayabileceğimiz çalışanların tutum ve davranışlarına olumlu etkisi (Giuliano vd 2016: 5; Popescu ve Voiculet, 2015: 43) bulunmaktadır.

Günümüz iş hayatında çalışanların işletmelerden sadece maddi değil sosyal ve duygusal beklentilerinin de bulunduğu açıktır. KSS uygulamaları bu beklentileri karşılayabilir ve çalışanları bu yönde tatmin ederek duygusal ve normatif bağlılıklarını arttırabilir (Tuzcu, 2014: 191). Kurumunun amaç ve değerlerini benimseyen bir çalışan kurumunun başarısı için daha fazla gönüllü gayret ve fedakârlık gösterecek ve bu kurumun üyesi olmak için güçlü bir irade ortaya koyacaktır. Kişilerin bu davranışları ÖB'nin en temel göstergelerini oluşturur (DeCotiis ve Summers, 1987).

Çalışmamızda işletmelerin en önemli kaynaklarından biri olan çalışanların KSS algılarını ekonomik, yasal-ahlaki ve gönüllülük olmak üzere 3 alt boyutta ve

kurumlarına olan bağlılıklarını da duygusal, normatif ve devamlılık bağlılıkları olarak 3 alt boyutta inceledik. Aynı zamanda çalışanların her boyuttaki KSS algılarının yine her boyuttaki örgütsel bağlılıklarına olan ilişkisini ayrı ayrı ortaya çıkarmaya çalıştık. Araştırma verileri Kocaeli ve İstanbul'da bulunan KSS anlayışı gelişmiş 4 farklı sektördeki özel işletme çalışanlarından elde edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, çalışanların işletmelerinin KSS ile ilgili algılarını ölçen sorulara verdikleri cevapların ortalamalarına baktığımızda ekonomik KSS algıları 3.98, yasal-ahlaki KSS algıları 4.23 ve gönüllü KSS ile ilgili algıları 3.67 ortalama değer almıştır. Bu sonuçlar, ankete katılan çalışanların işletmelerini ekonomik, yasal-ahlaki ve gönüllü sorumluluklarını genel olarak yerine getiren bir kurum olarak algıladıklarını göstermektedir ve çalışanlara göre bu işletmeler en çok yasal ve ahlaki sorumluluklarını yerine getirmektedirler. Gönüllü KSS algılarının diğerlerine göre daha düşük bir ortalama göstermesi bizi şaşırtan bir sonuç olmuştur. Bu durumda ya bu işletmeler gönüllü sorumluluklara çok fazla katılmıyor ya da çalışanlarının bu tür faaliyetlerden yeterince bilgi sahibi olmadığı anlamı çıkarılabilir. Ancak bahse konu işletmeler gönüllü sosyal sorumluluk kampanyaları ile de ön sıralarda oldukları bilindiklerinden ikinci seçeneğin daha geçerli olduğu düşünülebilir. Bu noktada işletmeler tüm çalışanlarını gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılmasını teşvik edebilir ve bu konudaki karar ve uygulamalarda onların da fikirlerini alarak sürece dâhil edebilir. Bununla birlikte işletmeler yerine getirdiği gönüllü sosyal sorumluluk aktivitelerini pano, toplantı, broşür gibi çeşitli kurum içi iletişim kanalları ile çalışanlarına duyurabilir, etkinlikler düzenleyebilir. Mesela otistik çocukların sosyal hayata kazandırılması için çaba gösteren bir firma çalışanlarını bu çocuklarla buluşturabilir.

Çalışanların ÖB seviyelerini ölçen sorulara verdikleri cevapların ortalamalarına baktığımızda ise duygusal bağlılık 3.87, normatif bağlılık 3,85 ve devamlılık bağlılığı seviyeleri 3.36 ortalama değer aldığı görülmektedir. Bu değerlere baktığımızda duygusal ve normatif bağlılık seviyelerinin yüksek ve neredeyse aynı seviyede olduğunu, devamlılık bağlılığının ise daha düşük seviyede olduğunu görüyoruz. Bunun sebebi, anket uyguladığımız yönetsel pozisyondaki ve nitelikli

olduğunu düşündüğümüz çalışanların genellikle eğitim seviyesi yüksek, tecrübeli, işinin ehli kimseler olmalarından alternatif iş olanaklarının fazla olması olabilir. Beklentimiz de aslında böyle bir sonuç çıkmasıydı. Çünkü KSS'nin ÖB'ye etkisini belirleyebilmek için iş alternatifleri fazla olan çalışanların verecekleri cevapların daha isabetli olacağı değerlendirilmiştir. Aksi halde mecburi sebeplerle çalışmak zorunda kalanlar, işverenleri sosyal sorumluluklarını iyi bir şekilde yerine getirse de getirmese de çalışmaya büyük oranda devam edecektir.

Diğer taraftan araştırmamızın temel amacı olan KSS ile ÖB arasındaki ilişkisi açısından baktığımızda; yapılan analizler neticesinde çalışanların duygusal bağlılıkları ile yasal-ahlaki KSS algıları arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki, ekonomik ve gönüllü KSS algıları arasında zayıf ama pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir deyişle işletmelerin her bir boyutta yerine getirdiği KSS uygulamaları çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerini arttırdığını söyleyebiliriz.

Yasal-ahlaki KSS'nin ekonomik ve gönüllü KSS'ye göre çalışanların duygusal bağlılıklarına daha çok etki etmesinin sebebi, ülkemizde çok sık karşılaşabildiğimiz işletmelerin yasa dışı uygulamaları ve ahlaki olmayan davranışlarının topluma vermiş olduğu ciddi zararlar olabilir. Çalışanlar yasa dışı ve toplumun ahlaki değerlerine aykırı davranışlarda bulunan bu tür işletmelerin amaç ve değerlerini benimsememekte ve onların bir üyesi olmaktan kaçınmaktadırlar. Yine çalışanlar yasal ve ahlaki sosyal sorumluluklarını yerine getiren şirketlerinin kendilerine de aynı şekilde davrandığını daha çok hissetmiş olabilirler (Peterson, 2004: 296).

Ekonomik sosyal sorumlulukların çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde olumlu etki etmesi; işletmelerin müşterilerini memnun edecek kalite ve fiyatta mal ve hizmet üretirken sahipleri ve hissedarlarını tatmin edecek seviyede kar elde ederek sürekliliğini sağlaması aynı zamanda da çalışanların temel ve keyfi ihtiyaçlarını karşılayacak gelirlerinin devamının sağlanmış olması şeklinde açıklanabilir.

Analiz sonuçlarına gönüllü sorumluluklar ve duygusal bağlılık açısından baktığımızda ise yine anlamlı ve pozitif etki ettiğini görmekteyiz. Ancak bu etki beklenenin altında olduğu görülmüş ve sebeplerine yukarıda değinilmiştir.

KSS'nin alt boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bu sonuçlar daha önce konu ile ilgili yapılan araştırmalarla (Stites ve Michael, 2011: 50-70; Ellemers vd 2011: 97-124; Türker, 2009: 189-204; Farooq vd 2014: 563-580) büyük ölçüde uyuşmaktadır.

Çalışanların normatif bağlılıkları ile yasal-ahlaki KSS algıları arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmuş ancak ekonomik ve gönüllü KSS algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumda işletmelerin yasal-ahlaki boyutta yerine getirdiği KSS uygulamaları çalışanlarının aynen duygusal bağlılıkta olduğu gibi normatif bağlılık düzeylerini de arttırdığını söyleyebiliriz. Literatür incelendiğinde genel olarak KSS faaliyetlerinin çalışanların duygusal bağlılığına olumlu etkisinin olduğu görülmektedir. Yasal ve ahlaki sosyal sorumlulukların çalışanların normatif bağlılıklarını da güçlü bir şekilde olumlu yönde etki etmesinin ortaya çıkması hem konu ile ilgili literatüre hem de işletme yöneticilerine önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü bu sonuçlar göstermiştir ki yasal ve ahlaki çerçevenin dışına çıkacak işletmeler sadece devlet, toplum ve müşteriler tarafından cezalandırılma riskiyle değil aynı zamanda en değerli varlıkları olan çalışanlarının da kendilerinden kopmaları riskiyle karşı karşıyadır.

Allen ve Meyer (1990: 1) tarafından çalışanların organizasyonda kalmasını gerektiren yükümlülük duygusu olarak ifade edilen normatif bağlılık; ahlaki bağlılık olarak da adlandırılabilmekte (Aktaran:Özutku, 2008: 80) ve görev duygusu, görev aşkı veya yükümlülük hissi ile çalışmayı yansıtmaktadır (Jaros vd 1993: 955). Bu yükümlülüğün oluşmasında çalışanların sadakatin önemine, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduklarına inanmaları etkili olmaktadır (Aktaran:Boylu vd 2007: 58). İşletmelerin yasal ve ahlaki sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi çalışanların da işlerinin yasal ve ahlaki sınırlar içerisinde olduğu inancını pekiştirebilir ve onlarda bir görev aşkı oluşturabilir. Bu görev aşkı ile çalışanlar işletmelerine karşı ahlaki bir yükümlülük hissedebilirler. Ancak bunun genel bir kabul olarak görülebilmesi için diğer iki boyuta nispeten ölçümü daha zor olan normatif bağlılık ile KSS arasındaki ilişki hakkında daha çok araştırma yapılmalıdır.

Çalışanların devamlılık bağlılıkları ile KSS'nin boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Devamlılık bağlılığında bireyler, organizasyona yapmış oldukları yatırımların büyüklüğü ile alternatif iş olanaklarının azlığına bağlı olarak (Allen ve Meyer, 1990: 4) organizasyondan ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünerek üyeliği sürdürürler. Yani çalışanların bağlılık düzeylerini daha çok işletmelerine duydukları gereksinim belirler. Daha önce belirttiğimiz gibi araştırmamızın örneklemini oluşturan beyaz yakalı ve nitelikli çalışanlar genel olarak iyi eğitimli, tecrübeli ve iş alternatiflerine sahip oldukları için devamlılık bağlılıklarının düşük çıkması normal görülebilir. Dolayısıyla KSS algıları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamaması da normal karşılanabilir. Çünkü devamlılık bağlılıkları düşük çalışanlar beklentilerini karşılayan diğer hatta rakip işletmelere kolaylıkla geçebilme imkânına sahiptir.

Genel bir değerlendirme yapacak olursak analiz sonuçları, çalışanların işletmelerine yönelik KSS algıları arttıkça işletmelerine olan bağlılık düzeylerinin arttığını göstermiştir. Araştırma benzerlerinden farklı olarak sadece tek bir işletme içerisinde değil farklı sektördeki 4 özel işletme çalışanları üzerinden gerçekleştirildiği için sonuçların daha genellenebilir olması açısından literatüre ve diğer kullanıcılara önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma bulgularına dayanılarak KSS'nin işletmelerin en değerli paydaşlarından olan çalışanlarının bağlılık düzeylerini artırmasına yönelik işletme yöneticileri için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Yapılan araştırma sonucu KSS'nin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına önemli katkı sağladığı görülmüştür. Çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmak isteyen işverenler KSS'ye daha çok önem vermelidir. İşletmeler KSS'yi kurum kültürlerinin ayrılmaz bir parçası yapmalı ve temel stratejilerine ekleyerek konuya uzun vadeli yaklaşmalı ve süreklilik kazandırmalıdır.

2. KSS anlayışı sadece yöneticiler tarafından değil tüm çalışanlarca benimsenmelidir. Bunun için çalışanların fikirleri de alınarak sosyal sorumluluk aktivitelerine katılımı sağlanmalıdır. Böylece gönüllü olarak kurumlarının toplum

yararına çaba gösterdiğini gören çalışanlar hem kurumlarına karşı saygısı artacak hem de işin bir parçası olmaktan memnuniyet duyacaklardır.

3. Çalışanların KSS algılarının artması için etkin bir şekilde kurum içi iletişim kanalları kullanılarak bilgilendirilmelidirler. Özellikle tamamlanan veya başarılan KSS faaliyetlerinden haberdar olan çalışanlar işyerlerinde sadece işverenlerine kazanç sağlamak için değil toplum yararına da çalıştıkları algısına sahip olacaklardır. Sosyal sorumluluklarını yerine getiren bir işletmede çalıştığını algılayan kişiler, işletmenin hedef ve değerlerini benimseyecek, işletme sorunlarına kendi sorunu gibi bakacak ve işletme yararına daha fazla fedakârlıkta bulunabilecektir.

Gelecekte konuyla ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Bu araştırma büyük ölçekli 4 işletme çalışanları üzerinden yapılmıştır. Analiz sonuçlarını genelleyebilmek için benzer araştırmaların orta ve küçük ölçekli işletmeler de dâhil edilerek farklı sektörlerde, coğrafyalarda ve ölçeklerde de yapılması gerekmektedir.

2. İlerdeki araştırmalara örneklem sayısı arttırılarak tüm çalışanlar dâhil edilebilir.

3. KSS'nin ÖB'ye etkisini daha etkin ölçebilmek için birbirine denk ancak KSS seviyeleri farklı olan iki işletme çalışanlarının bağlılık düzeyleri karşılaştırılabilir.

4. KSS'nin ÖB'ye etkisi çalışanların demografik özellikleri de ele alınarak incelenebilir.

## KAYNAKÇA


Akbaş, Emel (2010). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Tüketici Marka Bağlılığına Etkisinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Aktan, Coşkun Can ve Deniz Börü (2007). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk". Şu kitapta: Aktan, Coşkun Can. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler Ve Sosyal Sorumluluk. İstanbul:İgiad,11-36.

Allen, Natalie J. ve John P. Meyer (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". Journal of Occupational Psychology, Cilt 63: 1-18.

Australian Human Rights Commission. (2016). https://www.humanrights.gov.au/employers/good-practice-good-business-factsheets/workplace-discrimination-harassment-and-bullying /17 Eylül 2016.

Bar-Hayim, Aviad ve, Gerald S. Berman (1992). "The Dimensions of Organizational Commitment". Journal of Organizational Behavior, 13(4): 379-387.

Bayrak, Sabahat (2001). İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk. İstanbul: Beta.

Bayraktaroğlu, Gül, Burcu İlter ve Mustafa Tanyeri (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru. İstanbul: Literatür.

BBC (12 Aralık 2015). HABERLER > Uluslar Arası Toplantılar. Erişim: BM İklim Konferansı'nda 2 derece anlaşması. http://www.gezegenimiz.com/NewsDetail.asp?idHaber=7624&KategoriAdi=Uluslar%20Aras%FD%20Toplant%FDlar /28 Ağustos 2016.

BBC. (2016). www.bbc.com.(2016).http://www.bbc.com/turkce/haberler/2016/06/160627_vw_abd_emisyon /04 Eylül 2016.

Becker, Howard S. (1960). "Notes on the Consept of Commitment. The American Journel of Sociology". 66(1): 32-40.

Becker, Thomas E. ve Robert S. Billings (1993). “Profiles of commitment: An empirical test”. Journal Of Organizational Behavior, 14(2): 177-190.

Bhattacharya, C. B. ve Sankar Sen (2004). “When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives”.California Management Review,47(1):9-24.

Bhuvaneswari, S. ve P. Unnikrishnan (2016). “Corporate Social Responsibility & Organizational Performance”. Indian Journal of Applied Research, 6(5): 249-252.

Borsa İstanbul A.Ş. (2017). http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi /21 Şubat 2017.

Boylu, Yasin, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer (2007). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 44(511):55-74.

Brammer, Stephen, Andrew Millington ve Bruce Rayton. (2007). “The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment”. The International Journal of Human Resource Management, 18(10): 1701-1719.

Brammer, Stephen, Gregory Jackson ve Dirk Matten (2012). “Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance”. Şu kitapta: Wolfgang Streeck vd. Socio-Economic Review. Oxford: Oxford University Press, 3–28.

Brundtland, G. Harlem (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, Oslo: World Commission on Environment and Development (WCED).

Buchanan, Bruce (1974). “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”. Administrative Science Quarterly, 19(4): 533-546.

Bussing, Andre (2002). “Trust and Its Relations to Commitment and Involvement in Work And Organisations”. SA Journal of Industrial Psychology, 28 (4): 36-42.

Büyüköztürk, Şener, Ebru K. Çakmak, Özcan E. Akgün vd (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.

Capital (18.07.2014). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması[10558]. Erişim: İşte halkın gözünde en sorumlu 10 lider!. http://www.capital.com.tr/arastirmalar/iste-halkin-gozunde-en-sorumlu-10-lider-haberdetay-10558 /30 Ağustos 2016.

Carroll, Archie B. (15 July 1983). "Corporate Social Responsibility: Will İndustry Respond to Cutbacks in Social Program Funding?". Vital Speeches of the Day, Vol. 49: 604-608.

Carroll, Archie B. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". The Academy of Management Review, 4(4): 497-505.

Carroll, Archie B. (1999). "Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct". Business & Society, 38(3): 268-292.

Carroll, Archie B. (2015). "Corporate Social Responsibility: The Center Piece of Competing and Complementary Frameworks". Organizational Dynamics, Cilt 44: 87-96.

Carroll, Archie B. (July 1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". Business Horizons, 39-48.

Carroll, Archie B. ve Ann K. Buchholtz, (2008). Business & Society Ethics and Stakeholder Management. Ohio: South-Western Cengage Learning.

Carroll, Archie B. ve Kareem M. Shabana (2010). International Journal of Management Reviews. http://f2.washington.edu/fm/sites/default/files/Business%20Case%20for%20CSR%20Review%20of%20Concepts,%20Research%20and%20Practice.pdf /27 Ağustos 2016.

CEBC, Center for Ethical Business Cultures (2005). http://www.cebcglobal.org/wp-content/uploads/2015/02/CSR-The_Shape_of_a_History.pdf /01 Mayıs 2017

Ceritoğlu, A. Bahar (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İşletmelerin Çevre Bilinci Eksenindeki Uygulamalarının Tüketici Satınalma Davranışı ve Kurum İmajı Algısına Etkisi. İstanbul: Yalın.

cevremuhendisligi.org. (2016). http://cevremuhendisligi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=20:sera-etkisi-ve-kuresel-isinma&catid=4:bunlari-biliyormusunuz&Itemid=7 /19 Eylül 2016.

Cone Inc. (2004). http://www.businesswire.com/news/home/20041208005724/en/Multi-Year-Study-Finds-21-Increase-Americans-Corporate /08 Eylül 2016.

Cortez, Derek S. (2008). A Case Study of Organizational Commitment. Ann Arbor: ProQuest LLC. https://books.google.com.tr/books?id=XNyOJlzCIkAC&printsec=copyright&hl=tr#v=onepage&q&f=false /28 Eylül 2016.

Çalışkan, Osman (2010). KSS Algılama Boyutunun Personelin İş Tatminine ve İşte Kalma Niyetine Etkisi: Antalya Bölgesinde Yer Alan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Dahlsrud, Alexander (2008). "How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions". Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Cilt 15: 1-13.

Davis, Keith (1960). "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?". California Management Review, 2(3): 70-76.

Davis, Keith (1973). "The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities". The Academy of Management Journal, 16(2): 312-322.

Davis, Madison F. (2016). Accounting for Impact: A Path to Innovation Through CSR Reporting. Honors Projects, Seattle Pacific University University Scholars at Digital Commons, Seattle.

DeCotiis, Thomas A. ve Timothy P. Summers (1987). “A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment”. Human Relations, 40(7): 445-470.

Deems, Rachel E. (2016). Corporate Social Responsibility on Twitter. Journalism Undergraduate Honors Thesis, University of Arkansas Journalism, Fayetteville.

Develioğlu, Kazım ve Martı Çimen (2012). “Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları”. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4(2):141-149.

Doğan, Ebru Ş. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. İstanbul: Türkmen.

Drebes, Maike J. (2016). “Including the ‘Other’: Power and Postcolonialism as Underrepresented Perspectives in the Discourse on Corporate Social Responsibility”. Critical Sociology, 42(1): 105–121.

Drumwright, Minette E. (1994). “Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a NoneconomicBuying Criterion”. Journal of Marketing, 58(3): 1-19.

Eisenberger, R., R. Hungtington, S. Hutchison vd (1986). “Perceived Organizational Support”. Journal of Applied Psychology, 71(3): 500-507.

Ellemers, Naomi, Lotte Kingma, Jorgen van de Burgt vd (2011). “Corporate Social Resposibility As a Source of Organizational Morality, Employee Commitment and Satisfaction”. Journal Of Organizational Moral Psychology, 1(2): 97-124.

Ercan, İlker ve İsmet Kan (2004) . “Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik”. Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 30 (3): 211-216.

Eren, Erol (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta.

Ersöz, H. Yunus (2007). Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları. İstanbul: İTO.

European Commission, (2011). http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-730_en.htm /20 Ağustos 2016.

Farooq, Omer, Marielle Payaud, Dwight Merunka vd (2014). “The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms”. J Bus Ethics, Cilt 125: 563–580.

Franco, Alexander (Ekim 2015)."Toward a Workable Definition of Corporate Social Responsibility: A Restitutive Approach". Conference: 3rd National Conference on Management and Higher Education, Bangkok.

Frederick, William C. (2008). www.williamcfrederick.com http://www.williamcfrederick.com/articles/Part1Chapter6.pdf /27 Ağustos 2016.

Freeman, R. Edward (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

Friedman Milton (13 September 1970). “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”. New York Times, 51-55.

Giuliano, R., B. Mahy ve G. Vermeylen (2016)."Does corporate social responsibility make overeducated workers more productive?".Applied Economics, 1-19. http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00036846.2016.1203061 /07 Eylül 2016.

Göcenoğlu, Ceyhun ve Işıl ONAN (Mart 2008). Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu. http://kssd.org/site/dl/uploads/CSR_Report_in_Turkish.pdf /29 Ağustos 2016.

Hofman, Peter S. ve Alexander Newman (2014).” The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: evidence from China”. The International Journal of Human Resource Management, 25(5): 631–652.

ILO. (2016). http://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/occupational-safety-and-health/lang--en/index.htm/17 Eylül 2016.

International Labour Organization [ILO] (2009). ILO standards on occupational safety and health promoting a safe and healthy working environment. Geneva: International Labour Office. Report III (Part 1B).

İstanbul Sanayi Odası (2015). http://www.iso.org.tr/sites/1/content/500-buyuk-liste-2015.html /30 Aralık 2016.

Jaros, Stephen J., John M. Jermier, Jerry W. Koehler vd. (1993). "Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models". The Academy of Management Journal, 36(5): 951-995.

Katsoulakos, P., M. Koutsodimou, A. Matraga vd (2004). "Historic Perspective of the CSR Movement" [Version 1.0]. White Paper, 1-19. http://www.csrquest.net/uploadfiles/1D.pdf /26 Ağustos 2016.

Kılıç, Selim (2016). "Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı". Journal of Mood Disorders (JMOOD), 6(1): 47-8.

Koçel, Tamer (2014). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta.

Kotler, Philip ve Nancy Lee (2008). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. İstanbul: MediaCat.

Kul, Seval (2017). www.p005.net. http://www.p005.net/analiz/korelasyon-analizi /3 Mart 2017.

Kuo, Lopin ve Bao-Guang Chang, (2015). "Information Disclosure of Environmental Sustainability Insights From Japanese Firms". Şu kitapta: Nejati, Mehran, Ali Quazi ve Azlan Amran. Corporate Social Responsibility and Sustainability Contemporary Perspectives. Kuala Lumpur: Pearson Malaysia Sdn Bhd, 165-178.

Lambooij, T.Elisabeth (2010). Corporate Social Responsibility : Legal and Semi-legal Frameworks Supporting CSR :Developments 2000-2010 and Case Studies. Leiden: Faculty of Law, Leiden University.

Laroche, Michel, Jasmin Bergeron ve Guido Barbaro-Forleo (2001). "Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products". Journal of Consumer Marketing, 18(6): 503-520.

Madoyan, Habet (2016). www.academia.edu. https://www.academia.edu/467403/Why_should_Employee_s_participate_in_management_decisions_The_advantages_of_participative_management /18 Eylül 2016.

Mael, Fred ve Blake E. Ashforth (1992). "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification". Journal of Organizational Behavior, 13(2): 103-123.

Mael, Fred ve Blake E. Ashforth (1995). "Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers". Personnel Psychology, 48(2): 309-333.

Meyer, John P. ve Natalie J. Allen (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". Human Resource Management Review, 1(1): 61-89.

Milton, Friedman (13 September 1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits". New York Times, 51-55.

Mishra, Paresh ve Gordon B. Scmidt (2016). opus.ipfw.edu. http://opus.ipfw.edu/ols_facpubs/96/ 20 Ağustos 2016.

Misiak, Małgorzata (2016). Corporate Social Responsibility. Şu kitapta: Dorozynski, Tomasz ve Anetta Kuna-Marszalek. Business and the Environment. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego: 35-55.

Mohr, Lois A., Deborah J. Webb ve Katherine E. Harris (2001). "Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate

Social Responsibility on Buying Behavior". The Journal of Consumer Affaires, 35(1): 45-72.

Morris, Delisa N. (2016). What Does Corporate Social Responsibility Mean to Fortune 500 Companies and Why? A 2015 CSR audit of the top 25 Fortune 500 Companies. Thesis M.S. Public Relations Syracuse University/S.I. Newhouse School of Public Communications, New York.

Motilewa, B. Deborah, E. K. Rowland Worlu, G. Meyowa Agboola vd (2016). "Creating Shared Value: A paradigm Shift from Corporate Social Responsibility to Creating Shared Value". International Science Index, Economics and Management Engineering, 10(8): 2424-2429.

Mowday, Richard T., Lyman W. Porter ve Richard M. Steers (1982). Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover Organizational and Occupational Psychology. New York: Academic.

Muluk, Çağrı B., Bahtiyar Kurt, Ayşe Turak vd (2013). Türkiye'de Suyun Durumu ve Su Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar: Çevresel Perspektif. İstanbul: Golden Medya Matbaacılık.

Mustafa Taşlıyan (2012). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Modern İş Dünyasının Vicdani Gereği". Asomedya (Ankara Sanayi Odası Yayın Organı), Mayıs / Haziran 2012, 23-42. http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/ dosyamayishaziran2012.pdf /14 Eylül 2016.

O'reilly, Charles ve Jennifer Chatman (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior". Journal of Applied Psychology, 71(3): 492-499.

Özutku, Hatice (2008). "Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi". İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37(2):79-97.

Özüpek, M. Nejat (2005). Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk. Konya: Tablet.

pdb.ormansu.gov.tr. (2015). http://pdb.ormansu.gov.tr/Personel/Files/Aday%202015Ders%20Notlar%C4%B1.pdf /17 Eylül 2016.

Peterson, Dane K. (2004). "The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment". Busıness & Society, 43(3): 296-319.

Popescu, Radu B. ve Madalina Voiculet (2015). Corporate Social Responsibility and Financial Analysis of the BP Deep-Water Horizon Oil Spill. Titel der Masterarbeit, Universität Wien Angestrebter Akademischer Grad, Wien.

Porter, Michael E. ve Mark R. Kramer (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, 1-17 https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Value.pdf /24 Ağustos 2016.

Quazi, Ali, Mehran Nejati ve Azlan Amran (2015). "The CSR Journey Looking Through the Evolutionary Lens". Şu kitapta: Mehran Nejati, Ali Quazi ve Azlan Amran. Corporate Social Responsibility and Sustainability Contemporary Perspectives. Kuala Lumpur: Pearson Malaysia Sdn Bhd, 3-22.

Randall, Donna M. ve Mike P. O'driscoll (1997). "Affective Versus Calculative Commitment: Human Resource Implications". The Journal of Social Psychology, 137(5): 606-617.

Rangan, V. Kasturi; Lisa Chase ve Sohel Karim (2015). Harvard Business Review. https://hbr.org/2015/01/the-truth-about-csr /03 Eylül 2016.

Reichers, Arnon E. (1985). "A review and reconceptualization of organizational commitment". The Academy of Management Review, 10(3): 465-476.

Santhosh, Manimegalai ve Rupashree Baral (2015). "A Conceptual Framework for Exploring the Impacts of Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes and Behaviour". Journal of Human Values, 21(2): 127–136.

Sapp, Kaitlyn (2016). Corporate Social Responsibility: Implications for Businesses Operating in the United States and the European Union. Honors Scholar Thesis, University of Connecticut Honors Scholar Program, New England.

Schwartz, Mark S. ve Archie B. Carroll (2008). "Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks the Search for a Common Core in the Business and Society Field". Business & Society, 47(2): 148-186.

Sharma, Shikha (2016). "Corporate Social Responsibility: An Inquisitive Enquiry into Past, Present and Future". Şu kitapta Sher S. Bhakar, Nandan Valenka, Himani Saxena vd. Financial Matters in Gloabal Perspective. New Delhi: Prestige Institute of Management, Gwalior, MP, India and Bharti Publications, 345-351.

Simionescu, Liliana N. ve Dalina Dumitrescu (2016). "Corporate Social Responsibility (CSR), Sustainable Development and Resilience". International Finance and Banking Conference FI BA 2016 (XIVth Edition), 70-83. http://store.ectap.ro/suplimente/International_Finance_and_Banking_Conference_FI BA_2016_XIV.pdf. /01 Eylül 2016].

Smith, N. Craig (2003). "Corporate Social Responsibility: Not Whether, But How?". Centre for Marketing Working Paper, Issue 03-701: 1-37.

Stites, Jenna P. ve Judd H. Michael (2011). Organizational Commitment in Manufacturing Employees: Relationships With Corporate Social Performance. Business & Society, 50(1): 50–70.

T.C. Orman ve Su İşleri Bakanlığı. (2009). http://www2.ormansu.gov.tr /osb/haberduyuru/guncelhaber/09-12-14/Bakan_Ero%C4%9Flu_Ulusal_%C4% B0 klim_De%C4%9Fi%C5%9Fikli%C4%9Fi_Strateji_Belgesini_A%C3%A7%C4%B1 klad%C4%B1.aspx?sflang=tr/ 30 Ağustos 2016.

The National Labor Relations Board. (2016). https://www.nlrb.gov/rights-we-protect/employerunion-rights-and-obligations /17 Eylül 2016.

Tuzcu, Arcan (2014). “The Impact of Corporate Social Responsibility Perception on the Job Satisfaction and Organizational Commitment”. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(1): 185-202.

Türker, Duygu (2009). “How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment”. Journal of Business Ethics, Cilt 89: 189–204.

Türkiye Halkla İlişkiler Derneği. (2016). http://www.tuhid.org /16 Eylül 2016.

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu [TİSK]. (2014). https://tisk.org.tr/tr/e-yayinlar/340_isveren_orgutleri_icin_ku/pdf_340_isveren_ orgutleri_icin_ku.pdf /22 Eylül 2016.

Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği. (2016). http://kssd.org/02 Ağustos 2016.

UNIDO. (2016). http://www.unido.org/what-we-do/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/csr/what-is-csr.html /20 Ağustos 2016.

Utting, Peter (2005). “Corporate Responsibility and the Movement of Business”. Development in Practice, 15(3 ve 4): 375-388.

Uzkesici, Nuray (2005). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmelerde Paydaş Beklentilerinin Karşılanmasında Yeni Fırsatlar ve Tuzaklar”. Kurgu Dergisi, Issue 21: 69-84.

Ülgen, Hayri; S. Kadri Mirze (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür.

Varçın, Recep ve Gül Ergün (2013). Herkes İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ulusal İnceleme Raporu. Ankara: TİSK.

Vennapoosa, Chandra (2015). Corporate Social Responsibility towards Suppliers and Creditors. http://www.exforsys.com/career-center/corporate-social-

responsibility/corporate-social-responsibility-towards-suppliers-and-creditors.html /21 Eylül 2016.

Vural, Z. Beril Akıncı ve Gül Çoşkun (2011). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik". Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (1): 61-87. http://www.gumushane.edu.tr/media/uploads/egifder/articles/1-4.pdf /26 Ağustos 2016.

WCED, (1987). Development and International Economic Co-operation: Environment. New York : UN General Assembly. Rapor no: A/42/427.

Werther, William B. ve David Chandler (2011). Strategic Corporate Social Responsibility Stakeholders in a Global Environment. California: SAGE.

Wood, Donna J. (1991). "Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance". Journal of Management, 17(2): 383–406.

Woodford, Chris. (2016). Water pollution: an introduction. http://www.explainthatstuff.com/waterpollution.html /20 Eylül 2016.

www.ekonomi.gov.tr. (2016). http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home /yatirim/yurtdisinaYatirim/OECD; /22 Eylül 2016.

www.globalreporting.org. (2016). https://www.globalreporting.org/Pages /default.aspx /23 Eylül 2016.

www.iku.edu.tr.(2016). http://www.iku.edu.tr/TR/ects_bolum.php?m=3&p=25&f=0&r=0&ders_id=479&ects=ders_detay&yariyil=4 /21 Eylül 2016.

www.unilever.com.vn. (2016). https://www.unilever.com.vn/about/innovation /product-innovations/clean-clothes-less-water /07 Eylül 2016.

Yılmaz, Fatih (2009). "İş Sağlığı ve Güvenliği'nin İyileştirilmesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (KSS) Önemi". Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 56(1): 519-546.

# EKLER

**EK-1**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Doç.Dr. Ayşe GÜNSEL danışmanlığında yürütülmekte olan "Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Olan Etkisine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına ilk elden veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anket sonuçları, kişi ve kurum bazında **değerlendirilmeyeceğinden** hiçbir şekilde **isminizi, bölümünüzü yazmanıza gerek yoktur.** Ancak anketin bilimsel değeri açısından, belirtilen kriterler doğrultusunda **tüm soruları içtenlikle cevaplamanız çok önemlidir.** Anket verileri sadece bilimsel amaçla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Değerli vaktinizi ayırıp bu akademik çalışmaya göstereceğiniz özen ve katkıdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Ersan KARATAŞ (YL Öğrencisi)
e-posta: ersankaratas77@gmail.com

Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL
e-posta: a.gunsel@kocaeli.edu.tr

**1. Cinsiyetiniz**

☐ Erkek ☐ Kadın

**2. Yaşınız**

☐ 20 ve altı ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üstü

**3. Eğitim Durumunuz**

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

**4. İşyerindeki Pozisyonunuz**

☐ Yönetsel ☐ Yönetsel olmayan

**5. Çalışma Süreniz**

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl arası ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11-20 yıl arası ☐ 21 ve üzeri

| **I. BÖLÜM**<br>Lütfen, aşağıdaki ifadelerin karşısındaki seçeneklerden sizce en uygun olanı işaretleyiniz. | | **Kesinlikle katılıyorum** | **Katılıyorum** | **Ne katılıyorum Ne katılmıyorum** | **Katılmıyorum** | **Kesinlikle katılmıyorum** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Bu kurum, gelirlerini en yüksek seviyeye çıkarmakta başarılıdır. | | | | | |
| 2 | Bu kurum, faaliyet giderlerini düşürmek için çabalamaktadır. | | | | | |
| 3 | Bu kurum, çalışanların verimli çalışmasını sağlamaktadır. | | | | | |
| 4 | Bu kurum, rakiplerine göre rekabet avantajına sahiptir. | | | | | |
| 5 | Bu kurum, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini tam olarak ve en uygun fiyatla karşılamaktadır. | | | | | |
| 6 | Bu kurum, hissedarlarına güven vererek onların haklarını korumak ve karlılıklarını arttırmak amacıyla gerekeni yapmaktadır. | | | | | |
| 7 | Bu kurum, kanunlara uygun bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. | | | | | |
| 8 | Bu kurum, devlete karşı yasal yükümlülüklerini zamanında ve eksiksiz yerine getirmeye önem verir. | | | | | |
| 9 | Bu kurum, çevrenin korunmasına yönelik yasalara uymaktadır. | | | | | |
| 10 | Bu kurum, çalışanlarla ilgili kanuni düzenlemelere uygun hareket etmektedir. | | | | | |
| 11 | Bu kurum, rekabeti düzenleyen kanunlara uymaktadır. | | | | | |
| 12 | Bu kurum, etik davranışın yasalara uymanın ötesinde bir şey olduğunu kabul eder. | | | | | |
| 13 | Bu kurum, toplumun etik değerlerine uyumlu bir şekilde çalışır. | | | | | |
| 14 | Bu kurum, çalışanların sağlık, güvenlik ve refahını koruyan uygun düzenlemelere sahiptir. | | | | | |
| 15 | Bu kurum, ürün ve hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunmaktadır. | | | | | |
| 16 | Bu kurum, tüketici haklarına yasal gereklerin üzerinde bir duyarlılık göstermektedir. | | | | | |
| 17 | Bu kurum, müşteri memnuniyetine büyük önem verir. | | | | | |

| I. BÖLÜM<br>Lütfen, aşağıdaki ifadelerin karşısındaki seçeneklerden sizce en uygun olanı işaretleyiniz. | | Kesinlikle katılıyorum | Katılıyorum | Ne katılıyorum Ne katılmıyorum | Katılmıyorum | Kesinlikle katılmıyorum |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 | Bu kurum, çevreye olan olumsuz etkilerini en aza indirmek için gereken özeni göstermektedir. | | | | | |
| 19 | Bu kurum, örgütsel amaçlarına ulaşmak için etik değerlerinden taviz vermez. | | | | | |
| 21 | Bu kurum, doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye dönük faaliyetlere aktif olarak katılmaktadır. | | | | | |
| 22 | Bu kurum, hayırsever kuruluşlara yardımda bulunmaktadır. | | | | | |
| 23 | Bu kurum eğitim, sağlık, kültür, sanat gibi faaliyetlere destek olmaktadır. | | | | | |
| 24 | Bu kurum, çalışanlarının özel hayatlarını daha iyi hale getirmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirmektedir. | | | | | |
| 25 | Bu kurum, çalışanlarını gönüllü faaliyetlere katılmaları için desteklemektedir. | | | | | |
| 26 | Bu kurum, toplumun sosyal sorunlarının çözümüne yönelik çaba göstermektedir. | | | | | |
| 27 | Bu kurumun genel olarak içinde faaliyet gösterdiği çevreye katkıda bulunduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| 28 | Kurumumuz kamu yararına yönelik projelere destek vermektedir. | | | | | |
| 29 | Kurumumuz toplumun yaşam kalitesini arttıracak gönüllü projelere katkı sağlar. | | | | | |
| 30 | Kurumumuz doğal çevrenin korunmasına yönelik üzerine düşen görevleri yerine getirmektedir. | | | | | |
| 31 | Kurumumuz topluma yönelik sosyal sorumluluklarına büyük önem verir. | | | | | |
| 32 | Sosyal sorumluluk kampanyaları işletmemizin kurumsal faaliyetlerinin bir parçasıdır. | | | | | |
| 33 | Kurumumuz toplumun sosyal sorunlarının çözümüne yönelik organizasyon ve projelere katkı sağlamaya çalışmaktadır. | | | | | |

| | **II. BÖLÜM**<br>Lütfen, aşağıdaki ifadelerin karşısındaki seçeneklerden sizce en uygun olanı işaretleyiniz. | **Kesinlikle katılıyorum** | **Katılıyorum** | **Ne katılıyorum Ne katılmıyorum** | **Katılmıyorum** | **Kesinlikle katılmıyorum** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutlu olurum. | | | | | |
| 2 | Kurum dışındaki insanlarla, kurumum hakkında konuşmak beni mutlu eder. | | | | | |
| 3 | Bu kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm. | | | | | |
| 4 | Başka bir kuruma, buraya olduğu kadar kolayca uyum sağlayabileceğimi düşünmüyorum. | | | | | |
| 5 | Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum. | | | | | |
| 6 | Bu kurumla aramda duygusal bir bağ olduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| 7 | Bu kurum, benim için çok özel bir anlam ifade ediyor. | | | | | |
| 8 | Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum. | | | | | |
| 9 | Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissediyorum. | | | | | |
| 10 | Benim yararıma olsa bile bu kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor. | | | | | |
| 11 | Kurumumdan hemen ayrılsam kendimi suçlu hissederim. | | | | | |
| 12 | Kurumum benim sadakatimi hak ediyor. | | | | | |
| 13 | Kurumumdaki sorumluluklarım nedeniyle işten hemen ayrılmamım doğru olmayacağını düşünüyorum. | | | | | |
| 14 | Bu kuruma çok şey borçluyum. | | | | | |
| 15 | Bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir gerekliliktir. | | | | | |
| 16 | İşten ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey altüst olur. | | | | | |
| 17 | Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| 18 | Bu kuruma bu kadar emek harcamasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim. | | | | | |
| 19 | İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu. | | | | | |

*Vakit ayırdığınız için tekrar çok teşekkür ederiz.*

# ÖZGEÇMİŞ

**Ersan KARATAŞ**

## KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Yeri/Tarihi : Beykoz / 10.05.1977

Medeni Hali : Evli

## EĞİTİM

Kocaeli Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans 2015-2017

Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi 2000-2005

Deniz Astsubay Sınıf Okulu 1994-1995

Deniz Astsubay Hazırlama Okulu 1991-1994

## YABANCI DİL

İleri seviyede İngilizce (YDS: 83)

## TECRÜBE

Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Elektronik Astsubaylığı 1995-

## ARAŞTIRMA ALANLARI

Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Örgütsel Bağlılık