T.C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ÇALIŞANLARIN İŞLETMENİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNE YÖNELİK ALGISI İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ve BİR ARAŞTIRMA

YASEMİN ÇELİK

2501100765

Tez Danışmanı

DOÇ. DR. MUHTEŞEM BARAN

İstanbul, 2013

T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER
1982 ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN
Adı ve Soyadı : **YASEMİN ÇELİK** Numarası : **2501100765**

Anabilim/Bilim Dalı : **İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON** Tez Savunma Tarihi: **04.07.2013**

Danışman : **DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN** Tez Savunma Saati : **16.00**

Tez Başlığı : **ÇALIŞANLARIN İŞLETMENİN KURUMSAL VE SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNE YÖNELİK ALGISI İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA.**

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin **36. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜ'NE** OYBİRLİĞİ /~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.İBRAHİM PINAR		Kabul
PROF.DR.YONCA GÜROL		KABUL
DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ		
YRD.DOÇ.DR.GÜLTEKİN ALTUNTAŞ		

ÖZ

ÇALIŞANLARIN İŞLETMENİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNE YÖNELİK ALGISI İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ve BİR ARAŞTIRMA

Yasemin Çelik

Bu tez çalışması, araştırma yapılan işletme içerisinde çalışanların işletmenin gerçekleştirmekte olduğu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algısı ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu amaca yönelik olarak işletme içerisinde bilimsel veriler toplanmış ve toplanan veriler üzerinde istatistiki analizler yapılmıştır.

Veri toplama aşamasında, kimya (boya) sektöründe üretim ve pazarlama faaliyetlerini sürdüren Polisan firması beyaz yaka çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Anket, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarını ve iş tatminlerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanan ölçeklerden oluşmaktadır. Bunun yanında çalışanların demografik özellikleriyle ilgili sorular da ankette yer almaktadır.

Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarını ölçmek amacıyla Duygu Türker'in 2008 yılında geliştirmiş olduğu 18 soruluk "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı" ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların iş tatminini ölçmek amacıyla ise "Minnesota İş Tatmini" ölçeğinin 20 soruluk kısa formu kullanılmıştır.

Araştırma verilerinin analiz edilmesinde "SPSS 20.00" paket programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde, programda yer alan Frekans Dağılım Analizi, Güvenilirlik Analizi, Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi testleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatminleri arasında pozitif yönde, orta dereceli bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca işletmenin çalışanlarına yönelik uyguladığı sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanların iş tatminlerine etkisi olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İş Etiği, İş Tatmini.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE PERCEPTIONS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND JOB SATISFACTION and A STUDY

Yasemin Çelik

This thesis aims to determine the relationship between employees' perception of corporate social responsibility and job satisfaction in a chemical company within the context of white collar workers. It is important to collect scientific data and make statistical analysis on the data for achieving the goal of the study.

In the process of collecting data, a questionnaire was sent to company employees in Polisan which produces paint mainly. The questionnaire consists of questions prepared to measure employee perceptions of corporate social responsibility and job satisfaction. The questionnaire also includes measuring questions about demographic characteristics of the employees.

A questionnaire developed by Duygu Türker in 2008 which measures employee perceptions of CSR was used in the study in order to measure the dimensions of corporate social responsibility regarding employees' perceptions. Job satisfaction of the employees was measured with the short form of Minnesota Satisfaction Questionnaire.

In the process of analyzing the data, the statistical package program "SPSS 20" was used and reasonable results were reached by using Frequencies, Reliability, Correlation and Regression Analyses.

In conclusion, the result indicates that there is a medium leveled, positive relationship between perceived CSR and job satisfaction. As another outcome of the study reveals that job satisfaction is affected by perceived CSR.

Key Words: Corporate Social Responsibility, Business Ethics, Job Satisfaction.

ÖNSÖZ

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile ilgili son altmış yılda birçok akademik araştırma yapılmış ve konuyla ilgili olarak akademik dergilerde birçok makale yayınlanmıştır. Akademik yazın dışında ise iş dünyası da pratik anlamda kurumsal sosyal sorumluluk projeleri uygulayarak hem dünya ekonomisine, hem topluma hem de çevreye katkı sağlamaya çalışmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun öncelikle odaklandığı nokta insandır. Sosyal sorumluluk ihtiyacını ortaya çıkaran, uygulayan ve bundan direkt ya da dolaylı olarak etkilenen unsurun insan olduğu düşünüldüğünde, gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin insanlar tarafından nasıl algılandığının anlaşılması önem kazanmaktadır. Birçok araştırmaya konu olan bu kavram hakkında literatür incelemesi yapıldığında, yönetici ve tüketici dışında kalan paydaşların kurumsal sosyal sorumluluk algıları üzerinde yapılan araştırmaların sayıca az olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırmada incelenen paydaş grubu olarak çalışanların seçilmesi uygun görülmüştür.

Gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde yer alan, projelerin aktif olarak yürürlükte kalmasını sağlayan kişiler, işletmenin diğer bir paydaş grubu olan çalışanlarıdır. Çalışanların bu konuda sahip olduğu algının, gerçekleştirdikleri projelerin samimiyetine inanmalarına, iş yerlerine karşı bağlılıklarına ve işe karşı tutumlarına dek genel anlamda iş tatminleriyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu akademik araştırmada kurumsal sosyal sorumluluk kavramına çalışanlar tarafından bakılarak, kurumsal sosyal sorumluluk algısının çalışanların iş tatminiyle olan ilişkisi, yerel bir işletme içerisinde uygulanan araştırmayla desteklenerek açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmamın araştırma kısmında yer alan veri aracının (anket) işletme içerisinde uygulanmasına izin veren Polisan firması yöneticilerine desteklerinden ve çalışanlarına ise katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Tez çalışmam boyunca ilgisini, yardımını ve desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Muhteşem Baran'a, her türlü maddi ve manevi desteği sağlayan sevgili aileme, özellikle babama ve her zaman desteklerini yanımda hissettiğim, motive edici tutumlarıyla değerli arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi iletmekte ve saygılarımı sunmaktayım.

Yasemin Çelik

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAYI ii
ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖNSÖZ v
İÇİNDEKİLER vii
ŞEKİL LİSTESİ xiii
TABLO LİSTESİ xiv
GRAFİK LİSTESİ xvii
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk 3
1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Teorik Altyapısı 4
1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihçesi 9
1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları 15
1.3.1.Klasik (Geleneksel) Yaklaşım 15
1.3.1.1. Friedman'ın Karlılık – Hissedar Teorisi 16
1.3.2.Modern Yaklaşım 17
1.3.2.1.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi (Archie B. Carroll) 18
1.3.2.2.Sosyal Paydaş Teorisi – Stakeholder Theory (Robert E. Freeman) 22
1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi ve Faydaları 25
1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Karşı Olumsuz ve Farklı Yaklaşımlar 30
1.6. İş Etiği, İşletmelerin Etik Sorumlulukları ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk 33

1.7. İşletmelerin Paydaşlarına Yönelik Sorumlulukları ve Sorumluluk Sınırları 39
1.7.1. Kurum İçi Sorumluluklar 43
1.7.1.1. İşletmelerin Yöneticilerine Karşı Sorumlulukları 44
1.7.1.2. İşletmelerin Hissedarlarına Karşı Sorumlulukları 44
1.7.1.2.1. Hissedarlarla İlgili Yasalar ve Düzenlemeler 45
1.7.1.3. İşletmelerin Çalışan ve İşgörenlerine Karşı Sorumlulukları 45
1.7.1.3.1. Çalışanların Eşitliğini ve Güvenliğini Sağlayan Yasalar 48
1.7.2. Kurum Dışı Sorumluluklar 50
1.7.2.1. İşletmelerin Tüketicilerine / Müşterilerine Karşı Sorumlulukları 50
1.7.2.1.1. Tüketiciyi Koruyan Yasalar 51
1.7.2.2. İşletmelerin Çevreye Karşı Sorumlulukları 52
1.7.2.2.1. Çevreyi Koruyan Yasalar ve Düzenlemeler 55
1.7.2.3. İşletmelerin Topluma ve Uluslararası Topluma Karşı Sorumlulukları 56
1.7.2.4. İşletmelerin Tedarikçilerine Karşı Sorumlulukları 56
1.7.2.5. İşletmelerin Rakiplerine Karşı Sorumlulukları 57
1.7.2.5.1. Rekabeti Düzenleyen Yasalar 58
1.7.2.6. İşletmelerin Devlete ve Yerel Yönetimlere Karşı Sorumlulukları 59
1.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı 59
1.8.1. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı 60
1.8.2. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Ölçülmesi 61

İKİNCİ BÖLÜM
İŞ TATMİNİ

2. İş Tatmini Kavramı ve Teorik Altyapısı 64
2.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı 64
2.2. İş Tatmininin Önemi 67
2.3. İş Tatminini İnceleyen Teoriler (Motivasyon Teorileri) 68
2.3.1. Kapsam Teorileri 69
2.3.1.1. A. Maslow`un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi 70
2.3.1.2. F. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi 73
2.3.1.3. David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi 75
2.3.1.4. C.P. Alderfer'in ERG Teorisi 78
2.3.2. Süreç Teorileri 80
2.3.2.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı 80
2.3.2.2. Bekleyiş Teorileri 81
2.3.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi 81
2.3.2.2.2. Lawler – Porter Bekleyiş Modeli 83
2.3.3. J. Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi 85
2.3.4. E. Locke'un Amaç Teorisi 87
2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 89
2.4.1. Bireysel Faktörler 89
2.4.1.1.Yaş 89
2.4.1.2.Cinsiyet 90
2.4.1.3.Medeni Durum 91
2.4.1.4.Eğitim 91
2.4.1.5.Kişilik Özellikleri 92
2.4.1.6.İş Deneyimi (Kıdem) 92
2.4.2. Örgütsel Faktörler 93
2.4.2.1.İşin Niteliği 93
2.4.2.2.Ücret 94
2.4.2.3.Terfi Olanakları 94

2.4.2.4.Yönetim Tarzı 95
2.4.2.5.Çalışma Koşulları 95
2.4.2.6. İletişim ve Çalışma Arkadaşları 96
2.5. İş Tatmininin Sonuçları 97
2.5.1. İş Tatminsizliğinin Sonuçları 98
2.5.1.1. İşten Soğuma / Devamsızlık 99
2.5.1.2. İşten Ayrılma Niyeti 100
2.5.1.3. İşgücü Devir Hızında Artış 100
2.5.2. Yüksek Seviyede İş Tatmininin Sonuçları 101
2.5.2.1. Performans 101
2.5.2.2. Örgütsel Bağlılık 102
2.5.2.3. Örgütsel Vatandaşlık 102
2.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar 103

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGILARI İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3. KSS Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Araştırma 107
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 107
3.2. Araştırmanın Kapsamı 108
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları 109
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 109
3.5. Kullanılan Veri Toplama Araçları ve Analiz Teknikleri 112
3.6. Araştırmanın Sonuçları 113
3.6.1. Demografik Değişkenlerle İlgili İstatistikler 113
3.6.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği 116
3.6.3. İş Tatmini Ölçeği 122

3.6.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Korelasyon Analizi) 126
3.6.4.1. Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi 132
3.6.4.2. Çalışanlara Yönelik Sorumluluk ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi 133
3.6.4.3. Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi 134
3.6.4.4.Çalışanların KSS Algısı ile İş Tatminini Etkileyen Faktörlerden Çalışma Şartları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi..... 135
3.6.4.5.Çalışanların KSS Algısı ile İş Tatminini Etkileyen Faktörlerden Yönetim Tarzı ve İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi..... 136
3.6.4.6.Çalışanların KSS Algısı ile İş Tatminini Etkileyen Faktörlerden İşin Kendisi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi..... 137
3.6.4.7.Çalışanların KSS Algısı ile İş Tatminini Etkileyen Faktörlerden Örgüt İmajı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi..... 137
3.6.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi (Regresyon Analizi)..... 139
3.6.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ile İlgili Ortalamalar..... 141
3.6.7. İş Tatmini ile İlgili Ortalamalar..... 142
3.6.8. Demografik Değişkenler ve KSS Algısına Yönelik Analizler 143
3.6.8.1. Cinsiyete Göre KSS Algısının Farklılık Göstermesi 144
3.6.8.2. Yaş Değişkenine Göre KSS Algısının Farklılık Göstermesi 144
3.6.8.3. Eğitim Seviyesine Göre KSS Algısının Farklılık Göstermesi 146
3.6.8.4. Çalışan Pozisyonu Değişkenine Göre KSS Algısının Farklılık Göstermesi 147
3.6.8.5. Çalışma Süresi Değişkenine Göre KSS Algısının Farklılık Göstermesi..... 148

3.6.9. Demografik Değişkenler ve İş Tatminine Yönelik Analizler 149
3.6.9.1.Cinsiyete Göre İş Tatmini Düzeyinin Farklılık Göstermesi 150
3.6.9.2. Yaş Değişkenine Göre İş Tatmini Düzeyinin Farklılık Göstermesi 150
3.6.9.3. Eğitim Seviyesine Göre İş Tatmini Düzeyinin Farklılık Gösternesi 152
3.6.9.4. Çalışan Pozisyonu Değişkenine Göre İş Tatmini Düzeyinin Farklılık Göstermesi 153
3.6.9.5. Çalışma Süresi Değişkenine Göre İş Tatmini Düzeyinin Farklılık Göstermesi 155
3.6.10. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi 157

SONUÇ VE ÖNERİLER 160
EK: ANKET FORMU 162
KAYNAKÇA 166

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi 19

Şekil 2. KSS Kurum İçi ve Kurum Dışı Sorumluluk Alanları..... 42

Şekil 3. Motivasyon- Davranış İlişkisi 69

Şekil 4. A. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 70

Şekil 5. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi..... 74

Şekil 6. A. Maslow ve Alderfer'in İhtiyaç Teorileri Arasındaki İlişki..... 79

Şekil 7. Sonuçsal Şartlandırma 81

Şekil 8. Victor Vroom – Motivasyon 83

Şekil 9. Lawler - Porter Bekleyiş Modeli 84

Şekil 10. Araştırmanın Modeli..... 110

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri 7

Tablo 2: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmeye Sağlayacağı Faydalar 29

Tablo 3: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Paydaşlara Sağlayacağı Faydalar 29

Tablo 4: İş Karakteristikleri ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi..... 72

Tablo 5: İş Tatmini ve Neden – Sonuç İlişkisi..... 98

Tablo 6: Cinsiyet ile İlgili İstatistikler 113

Tablo 7: Yaş ile İlgili İstatistikler 114

Tablo 8: Eğitim ile İlgili İstatistikler..... 114

Tablo 9: Çalışanların Pozisyonu ile İlgili İstatistikler 115

Tablo 10: Çalışma Süresi ile İlgili İstatistikler 115

Tablo 11: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi 117

Tablo 12: KMO ve Bartlett Testi (KSS Ölçeği) 118

Tablo 13: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği Faktör Analizi 119

Tablo 14: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği Boyut Karşılaştırma 120

Tablo 15: Faktör Analizi Soru Dağılımı ve Faktör İsimlendirme Tablosu 121

Tablo 16: Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi 122

Tablo 17: İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi 123

Tablo 18: KMO ve Bartlett Testi (İş Tatmini Ölçeği) 124

Tablo 19: İş Tatmini Faktör Analizi 124

Tablo 20: Faktör Analizi Soru Dağılımı ve Faktör İsimlendirme Tablosu 125

Tablo 21: Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi 126

Tablo 22: KSS Algısı ve İş Tatmini Arasında Korelasyon Analizi 131

Tablo 23: Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk ile İş Tatmini Arasında Korelasyon Analizi 132

Tablo 24: Çalışanlara Yönelik Sorumluluk ve İş Tatmini Arasında Korelasyon Analizi 133

Tablo 25: Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk ve İş Tatmini ArasındaKorelasyon Analizi 134

Tablo 26: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ile Çalışma Şartları Arasında Korelasyon Analizi..... 135

Tablo 27: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ile Yönetim Tarzı ve İletişim Arasında Korelasyon Analizi 136

Tablo 28: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ile İşin Kendisi Arasında Korelasyon Analizi..... 137

Tablo 29: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ve Örgüt İmajı Arasında Korelasyon Analizi 138

Tablo 30-31: KSS Algısı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Regresyon Analizi

(Doğrusal Regresyon ve Stepwise Yöntemi) 139-140

Tablo 32: KSS Algısı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Regresyon Varyans Analizi 140

Tablo 33: KSS Algısı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Regresyon Katsayısı Analizi 141

Tablo 34: Ortalamalar Tablosu 143

Tablo 35: Cinsiyet ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı 144

Tablo 36: Levene Testi (Cinsiyet ve KSS Algısı) 144

Tablo 37: Yaş ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı 145

Tablo 38: Homojenlik Testi (Yaş ve KSS Algısı)..... 145

Tablo 39: Anova (Yaş ve KSS Algısı) 145

Tablo 40: Eğitim Seviyesi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı 146

Tablo 41: Homojenlik Testi (Eğitim Seviyesi ve KSS Algısı) 146

Tablo 42: Anova (Eğitim Seviyesi ve KSS Algısı)..... 146

Tablo 43: Çalışan Pozisyonu ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı 147

Tablo 44: Homojenlik Testi (Çalışan Pozisyonu ve KSS Algısı) 147

Tablo 45: Anova (Çalışan Pozisyonu ve KSS Algısı) 148

Tablo 46: Çalışma Süresi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı 148

Tablo 47: Homojenlik Testi (Çalışma Süresi ve KSS Algısı) 149

Tablo 48: Anova (Çalışma Süresi ve KSS Algısı)..... 149

Tablo 49: Cinsiyet ve İş Tatmini 150

Tablo 50: Levene Testi (Cinsiyet ve İş Tatmini) 150

Tablo 51: Yaş ve İş Tatmini 151

Tablo 52: Homojenlik Testi (Yaş ve İş Tatmini) 151

Tablo 53: Anova (Yaş ve İş Tatmini) 151

Tablo 54: Eğitim Seviyesi ve İş Tatmini 152

Tablo 55: Homojenlik Testi (Eğitim Seviyesi ve İş Tatmini) 152

Tablo 56: Anova (Eğitim Seviyesi ve İş Tatmini)..... 152

Tablo 57: Çalışan Pozisyonu ve İş Tatmini 153

Tablo 58: Homojenlik Testi (Çalışan Pozisyonu ve İş Tatmini) 153

Tablo 59: Anova (Çalışan Pozisyonu ve İş Tatmini) 154

Tablo 60: Post Hoc Testi (Çalışan Pozisyonu ve İş Tatmini)..... 154

Tablo 61: Çalışma Süresi ve İş Tatmini 155

Tablo 62: Homojenlik Testi (Çalışma Süresi ve İş Tatmini) 156

Tablo 63: Kruskal Wallis Sıralama Tablosu 156

GRAFİK LİSTESİ

Sayfa

Grafik 1: KSS Ölçeğinin Normal Dağılım Analizi..... 127

Grafik 2: Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk Boyutunun Normal Dağılım Analizi..... 127

Grafik 3: Çalışanlara Yönelik Sorumluluk Boyutunun Normal Dağılım Analizi 128

Grafik 4: Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk Boyutunun Normal Dağılım Analizi..... 128

Grafik 5: İş Tatmini Ölçeğinin Normal Dağılım Analizi 129

Grafik 6: Çalışma Şartları Boyutunun Normal Dağılım Analizi..... 129

Grafik 7: Yönetim Tarzı ve İletişim Boyutunun Normal Dağılım Analizi 130

Grafik 8: İşin Kendisi Boyutunun Normal Dağılım Analizi..... 130

Grafik 9: Örgüt İmajı Boyutunun Normal Dağılım Analizi..... 130

GİRİŞ

Kurumsal sosyal sorumluluğun modern şirket yönetiminin ve ardından modern pazarlamanın bir parçası haline dönüşmesi yirminci yüzyılın ikinci yarısında karşımıza çıkmaktadır. Gelişen piyasalar, insan hakları ve çevre konusunda toplumda artan farkındalık ve rekabet stratejileri zamanla kurumları, kurumsal sosyal sorumluluk konusunda daha aktif ve gerçekçi olmaya yöneltmiştir. Sadece ekonomik karlılığın ve gücün yeterli olmadığı günümüzde kurumsal olma niteliği taşıyan çoğu işletme, iş planlarına sosyal sorumluluk başlığını mutlaka dahil etmekte, bu alanda çeşitli stratejiler geliştirip uygulamakta, doğanın korunması, çevreye verilen zararın azaltılması ve telafi edilmesi için kalıcı adımlar atmaktadır. İş dünyası gün geçtikçe sürdürülebilir kalkınmanın, tüm paydaşlara ve gezegene fayda sağlayacak sosyal sorumluluk anlayışıyla gerçekleşeceğinin farkına varmaktadır.[1] Bu anlayış çerçevesinde kurumların sosyal sorumluluk anlayışını ve faaliyetlerini işletme içerisinde çalışanlarından başlayarak toplumun her kesimine somut olarak yansıtmaları etkililik açısından oldukça büyük önem arz etmektedir.

Peter Drucker'a göre bir profesyonelin başta gelen sorumluluğu, 2500 yıl önce Yunan hekim Hipokrat'ın yemininde açıkça ifadesini bulmuştur: "Primum Non Nocere", yani "herşeyden önce bilerek zarar vermemek". Hiçbir profesyonel, ister doktor ya da avukat ister yönetici olsun, müşterisine iyilik yapacağına dair söz veremez. Söyleyebileceği tek şey elinden geleni yapacağıdır. Bununla birlikte zarar vermeyeceği konusunda söz verebilir. Karşılığında ise müşteri muhatap olduğu profesyonele, kendisine bilerek zarar vermeyeceği konusunda güvenebilmelidir. "Bilerek zarar vermemek" profesyonel ahlakın, kamusal sorumluluğa ilişkin ahlakın temel kuralıdır.[2] Bu nedenle işletmeler en azından ürettikleri ürün ya da hizmetin toplumsal sorumluluğunu almalı bunun ardından artı değer yaratma yoluna gitmelidirler.

[1] **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri 2012**, İstanbul, Mediacat Yayınları, Aralık 2012, s.3.
[2] Peter F. DRUCKER, **Gün Gün Drucker**, İstanbul, BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, 2005, Bölüm: 29 Nisan, İş Ahlakı.

İşletmenin en temel unsurlarından biri çalışanlarıdır. Çalışanlar bir anlamda işletme kültürünü, işletme dışına yansıtan en etkili ve aktif organizmadır. Sosyal sorumluluk anlayışının örgüt kültürünün bir parçası olduğu düşünüldüğünde, yönetimin uyguladığı sorumluluk anlayışının etkilediği ilk gruplardan biri kendi çalışanlarıdır. İşletmeler sorumlulukları kapsamında çalışanlarının refahını sağlamalı, beklentilerini dikkate almalıdır. Bu etkileşim sonucunda, çalışanlar da yönetimden aldıkları kültürle, topluma ve çevreye karşı sorumluluklarını ürettikleri ürün ve hizmetle işletme dışına yansıtmaktadır. Bu noktada çalışanların işletmenin sosyal sorumluluk hakkındaki anlayışına, adaletine ve faaliyetlerine inanıp inanmaması ve bu konudaki algıları, çalışanların verimlilikleri ve iş tatminleri açısından önem taşımaktadır.

Yapılan araştırmalar, çalışanların iş ve işletmelerine karşı olumlu yönde geliştirdikleri tutumların, çalışanları daha verimli çalışmaya yönelttiğini göstermiştir. Literatürde bu ilişki genel olarak örgüt kültürü / iş etiği ve iş tatmini ilişkisi olarak incelenmiş ve özellikle kurumsal sosyal sorumluluk ve iş tatmini ilişkisi üzerine az sayıda çalışma yapılmıştır. Bu nedenle, bu çalışmada, çalışanların işletmenin uyguladığı kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ve faaliyetlere yönelik algıları ve iş tatminleriyle olan ilişkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde kurumsal sosyal sorumluluğun teorik altyapısı incelenmekte, iş etiğine değinilmekte ve kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde ise, iş tatmininin tanımı, önemi, motivasyon teorileri, iş tatminini etkileyen faktörler açıklanmakta ve kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve iş tatmini üzerine yapılan araştırmalar yer almaktadır. Çalışmanın son bölümü olan araştırma bölümünde ise yerli boya firmalarından biri olan, kurumsal sosyal sorumluluk projeleri bulunan ve ürettiği ürünlerle insan sağlığına ve çevreye önem veren Polisan firması çalışanları üzerinde konuyla ilgili gerçekleştirilen araştırma analizleri yer almaktadır.

ÇALIŞANLARIN İŞLETMENİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNE YÖNELİK ALGISI İLE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ve BİR ARAŞTIRMA

BİRİNCİ BÖLÜM

Tezin ilk bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, kavramın ortaya çıkışı ve tarihçesi, kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımları, kurumsal sosyal sorumluluğun önemi ve faydaları, kurumsal sosyal sorumluluğa karşı olumsuz ve farklı yaklaşımlar, iş etiği, işletmelerin etik sorumlulukları ve sorumluluk sınırları açıklanarak, kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerinde durulmuştur.

1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI ve TEORİK ALT YAPISI

Kurumsal sosyal sorumluluk, kuruluşların sadece kendi çıkarlarını koruma ve kollamasının ötesinde içinde bulundukları topluma çeşitli şekillerde fayda sağlamaları, toplum çıkarını düşünmeleri şeklinde kendini göstermektedir.

İşletmelerin temel fonksiyonları, toplumun beklentilerini karşılayacak ürün ve hizmetler sunarak toplum için değer yaratmaktır. Ancak günümüz rekabet ortamı işletmelerin başarılarının sürdürülebilir olması için ana faaliyetlerinin yanında toplumun çeşitli kesimlerine yönelik bir takım sorumluluklar üstlenmesini de gerektirmektedir. Bu nedenle “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” kavramı hem işletmeler hem de toplum açısından son dönemde oldukça önemli bir konu haline gelmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, iş dünyası ve toplumda olduğu kadar akademik dünyada da oldukça ilgi çeken bir konudur. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelerin kendi bünyesi/çalışanları dışında çok geniş bir çevreyi (müşteriler, tedarikçiler, doğal çevre, yatırımcılar…) etkilemesi araştırmacıları, bu konu hakkında ortaya çıkan sorunları ve şüpheleri (yapılan sorumluluk faaliyetlerinin samimiliği ve şeffaflığı gibi) araştırmaya ve kavramın yönetilebilmesi açısından diğer kavramlarla (iş tatmini, örgütsel bağlılık…) olan ilişkisini ölçmeye yöneltmiştir.

1.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI ve TEORİK ALT YAPISI

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) toplumların ihtiyaçlarına göre sürekli değişim halinde olan dinamik, sorgulanan ve kurumsal çevre ile bağımlı bir kavramdır.[3]

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, akademik yazına yeni girmiş bir kavram olmamasına rağmen, konuya verilen önem ve ilgi oldukça yenidir. Son yıllarda iş dünyasında ortaya çıkan, ciddi anlamda finansal ve sosyal yaptırımlara neden olan skandalların (Enron, WorldCom, Arthur Andersen, Tyco, Quest, Global Crossings, Imclone ve diğerleri…), gündeme taşınmasıyla tüketicilerin işletmelere, liderlere ve ekonomiye olan güvenleri sarsılmıştır. Bu olayların sonucu olarak da "iş etiği" ve "kurumsal yönetim" konularına olan ilgi artmış ve "kurumsal sosyal sorumluluk" kavramı hiç olmadığı kadar ön plana çıkmıştır.[4] Diğer yandan muhtelif uluslararası organizasyonlar (Birleşmiş Milletler, OECD, ILO, Avrupa Birliği) liderliğinde insan haklarına, çevreye, çalışan işgücüne yönelik korumacı yaklaşımlar ve bu konuda

[3] Bengi ERTUNA ve Ali TÜKEL, "Türkiye'de KSS Uygulamaları: Geleneksel ve Küresel Arasında", **Boğaziçi Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi**, İstanbul, 2009, Cilt: 9, Sayı: 2, s. 146.
[4] Archie B. CARROLL, "Business Ethics In The Current Environment of Fraud and Corruption",**Vital Speeches of The Day**, 2003, p. 529-530.

geliştirilen standartlar işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk konusunda daha ihtiyatlı davranmaları gerekliliğini ortaya koymuştur.[5]

Kurumsal sosyal sorumluluğun günümüzdeki, profesyonel tanımına uygun bir şekilde, 1950'lerden itibaren uygulanmaya başladığı ve o zamandan günümüze oldukça geliştirildiği bilinmektedir. Bu dönemde konuyla ilgili birçok akademik çalışma yapılmıştır.[6]

Literatürde kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Kavram genel ifadeyle "belirlenen bir görevi yerine getirmek için o işi yapmakla mükellef olan bir yöneticinin uymak zorunda olduğu kurallar bütünü" olarak tanımlanmaktadır.[7] Bir başka tanımda sosyal sorumluluk, "Bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesidir" olarak tanımlanmıştır.[8]

Genel tanımlardan biraz daha detaya inildiğinde yapılan akademik çalışmalarda kurumsal sosyal sorumluluk kavramının farklı biçimlerde ele alındığını görmek mümkündür. Akademik yazında, kurumsal sosyal sorumluluk ilk kez, 1953 yılında yayımlanan H. Bowen'in "İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları" (Social Responsibilities of Businessman) adlı kitabında yer almıştır. Bowen ' İş adamları, topluma karşı sosyal sorumluluklarla ilgili faaliyetler yapmaya başlamadıkları takdirde sahip oldukları gücü ve desteği korumaları oldukça güç olacaktır.'[9] ifadesiyle işadamlarının, toplumun değer ve amaçlarıyla örtüşen sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgilenmelerini savunmuştur.[10] Bu faaliyetler arasında halk için arzu

[5] Coşkun Can AKTAN ve Deniz BÖRÜ, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", Coşkun Can Aktan (Ed.), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk (11-36),** İstanbul, İgiad Yayınları, 2007, s.11.

[6] A. B. CARROLL ve K. M. SHABANA, "The Business Case For Corporate Social Responsibility: A Review Of Concepts, Research And Practice", **International Journal Of Management Reviews**, Vol: 12, No: 1, 2010
p. 85.

[7] M. Nejat ÖZÜPEK, **Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk**, Konya, Tablet Kitabevi, 2005, s.9.

[8] Erol EREN, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2000, s. 99.

[9] Keith DAVIS, "Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities?", **California Management Review**, Vol: 2, 1960, p.73.

[10] AKTAN ve BÖRÜ, **a.g.e.**, s.12.

edilebilir politikaları ve eylemleri takip etmek, kararları almak yer almaktadır.[11] Bowen'ın kitabı, yazıldığı tarihte zamanın en azından 10 yıl ötesini görebildiği ve kitabın içerisinde yer alan düşüncelerin kurumsal sosyal sorumluluğun geleceğini şekillendirdiği için kitap akademik yazında oldukça önemli bir yere sahiptir.[12]

Joseph W. McGuire 1963'te yazdığı kitabı Business and Society'de sosyal sorumluluk fikrinin, şirketlerin sadece ekonomik ve hukuksal sorumluluklarının olmadığı, aynı zamanda bu sorumluluklarının ötesinde topluma karşı da sorumluluklarının bulunduğu yönünde görüş bildirmiştir. 1970 yılında New York Times'ta yayınlanan "Şirketin Sosyal Sorumluluğu Karı Artırmaktır" başlıklı yazısıyla Milton Friedman, bireylerin ailesine, vicdanına, yardım duygularına, üye olduğu klüplere, şehrine, ülkesine vb. sorumlulukları olabileceğine vurgu yaparken şirketlerin sadece hissedarlarına karşı sorumluluğu olduğunu savunmaktadır. H. Gordon Fitch ise 1976 yılında yapmış olduğu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluğu, tamamen veya kısmen kurumun sebep olduğu sosyal problemleri çözmek için harcanan ciddi bir çaba olarak tanımlamaktadır. Archie B. Carroll'ın 1979 yılında ortaya koyduğu 4 boyutlu Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi (Ekonomik Boyutu, Yasal Boyutu, Etik Boyutu ve Gönüllülük Boyutu), kurumsal sosyal sorumluluğu tanımlayan yazarların, dönem dönem tanımlamalarına yön veren ana akımları oluşturması açısından önemli kabul edilmektedir.[13] 1987 yılında Edwin M. Epstein kurumsal sosyal sorumluluğu, iş etiği ile ilişkilendiren bir araştırma yapmıştır. İş etiği kapsamında, Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Örgütü (The World Business Council For Sustainable Development) kurumsal sosyal sorumluluğu, bir şirketin topluma karşı etik tutumu olarak ifade etmektedir (2001).[14]

[11] Ceyda AYDEDE, **Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, Mediacat Yayınları, 2007, s. 23.
[12] CARROLL ve SHABANA, **a.g.e**., p.86.
[13] Rosamaria C. MOURA-LEITE ve Robert C. PADGETT, "Historical Background of Corporate Social Responsibility", **Social Responsibility Journal**, Vol: 7, No: 4, 2011, p. 531.
[14] Tuğçe Gürel BORAN, **Türkiye'den Uygulama Örnekleriyle Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, Beta Yayınları, 2011, s. 12-17.

Garriga ve Melé'nin 2004 yılında yapmış olduğu çalışmada, Kurumsal Sosyal Sorumluluk teorileri 4 bölüme ayırarak gruplamış ve incelenmiştir:[15]

Yardımcı Teoriler: Bu teoriler kurumsal sosyal sorumluluk sadece işletmenin ekonomik amaçlarını gerçekleştirmeye yarayan bir araç olarak görülür.

Politik Teoriler: Bu teoriler kurumsal sosyal sorumluluk hakkında politik düşünceleri ve analizleri içerirler. İş dünyasının sosyal gücünün sosyal sorumluluklarıyla orantılı olması gerektiği görüşünü savunurlar.

Bütünleştirici Teoriler: Bu teoriler işletmelerin işletme faaliyetleriyle sosyal talepleri bağdaştırıp bu yönde hareket etmeleri gerektiğini savunurlar.

Etik Teoriler: İş dünyası ve toplum arasında olması gereken iletişimin ve faaliyetlerin 'doğru' olması gerektiğini ve iyi bir toplum hedefini esas alır.

Tablo 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri

TEORİ ÇEŞİDİ	YAKLAŞIMLAR	REFERANSLAR	AÇIKLAMA
Aracı Teoriler Sosyal aktiviteler aracılığıyla ekonomik amaçları gerçekleştirmeye odaklanır.	• Hissedar değerinin maksimizasyonu • Rekabet avantajı yaratma stratejileri	Friedman (1970) Porter ve Kramer (2002)	• Uzun dönemli değer maksimizasyonu • Rekabet ortamında sosyal yatırımlar, firmanın doğal kaynak ve faaliyet kapasitesine dayanan stratejiler
	• Nedensel Pazarlama	Prahalad (2003)	• Gönüllülük esasına dayanan faaliyetlerin pazarlama aracı olarak kullanılması.
Politik Teoriler Politik alanda iş dünyasının gücünün sorumlu şekilde kullanılmasını öngörür.	• Kurumsal Anayasallık	Davis (1960,1967)	• İşletmelerin yerine getirmeleri gereken sosyal sorumluluklar sahip oldukları sosyal gücün sonucudur.
	• Bütünleşik Sosyal Anlaşma Teorisi	Donaldson ve Dunfee (1994, 1999)	• İş dünyası ve toplum arasında sosyal bir anlaşma vardır.
	• Kurumsal Vatandaşlık	Wood ve Lodgson (2002)	• İşletme toplumda var olan (topluma dahil) bir vatandaş olarak görülmektedir.

[15] Elisabet GARRIGA ve Domenec MELÉ, " Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", **Journal of Business Ethics**, No:53, 2004, p. 52-53.

Bütünleşik Teoriler Sosyal ihtiyaçların ve taleplerin bütünleştirilmesine odaklanır.	• Sorun Yönetimi • Kurumsal Sorumluluk • Sosyal Paydaş Yönetimi • Kurumsal Sosyal Performans	Ackerman (1973) Vogel (1986) Preston ve Post (1975, 1981) Agle ve Mitchell (1999) Carroll (1979) Wood (1991) Swanson (1995)	• Sosyal ve politik sorunlara tepki vermekle ilgili politik süreçler • Yasal ve mevcut kamu politikası süreçleri sosyal performans için bir referanstır. • Sosyal paydaşların çıkarlarını dengeler. • Sosyal sorunlara uygun tepkiler vermek amacıyla meşruluk süreçlerini araştırır.
Etik Teoriler İyi bir toplum olabilmek için doğru işlere odaklanır.	• Normatif Sosyal Paydaş Teorisi • Evrensel Haklar • Sürdürülebilir Gelişme • Toplumun İyiliği	Freeman (1984,1994) Donaldson ve Preston (1995) The Global Sullivan Principles (1999) UN Global Compact (1999) Gladwin ve Kennely (1995) Alford ve Naughton (2002) Melé (2002)	• Sorumlulukların etik teoriler aracılığıyla yerine getirilmesi • İnsan haklarına, işçi haklarına ve çevre gibi konulara karşı saygılı olma • Gelecek kuşakların da geleceği gözönüne alınarak sürdürülebilir kalkınmaya önem verilmesi • Toplumun iyiliğini esas alır.

Kaynak: Elisabet GARRIGA ve Domenec MELÉ, " Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", **Journal of Business Ethics**, No:53, 2004, p. 63-64.

Robert E. Freeman'ın 1984 yılında yazdığı 'Strategic Management: A Stakeholder Approach' kitabında ele aldığı "Sosyal Paydaş" teorisi de kurumsal sosyal sorumluluğu tanımlamada oldukça önemli bir kriterdir.[16] Bu çerçevede Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Örgütü, kurumsal sosyal sorumluluğu; çalışanlarla, aileleriyle, yerel toplumla ve yaşam kalitesini iyileştirmek için geniş anlamda toplumla birlikte çalışarak, sürdürülebilir ekonomik gelişime katkıda bulunmak için işletmelerin yükümlülüğü olarak tanımlamıştır(2006). Deren van het Hof'un ise 2009 yılında kurumsal sosyal sorumluluğu, şirketlerin menfaat sahiplerinin de katılımıyla menfaat sahiplerine karşı ihtiyari sorumluluklarını şeffaflık ilkesi göz ardı edilmeksizin sistematik biçimde yerine getirmesi olarak tanımladığı görülmektedir.

[16] MOURA- LEITE ve PADGETT, **a.g.e.**, p. 533.

Burada "menfaat sahipleri" ifadesiyle "sosyal paydaş" kavramını kastettiği düşünülmektedir.[17]

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, çoğunlukla gönüllülük esasına dayanan ancak geniş kapsamda yasalarla denetlenen boyutlarının da olduğu, sosyal duyarlılıkların kurum faaliyetlerinin satın alma, üretim ve AR-GE gibi her aşamasında dikkate alınmasını gerektiren, uzun vadede şirket itibarına çokça katkısı olan temel bir yönetim anlayışı ve iş stratejisi olarak açıklanmalıdır.[18]

Sosyal sorumluluk uygulamaları, kurumun benimsediği ve yürüttüğü toplumun refahını iyileştirme ve çevreyi koruma, sosyal konularını destekleyen isteğe bağlı iş uygulamaları ve yatırımları olup, toplum kavramı içerisinde kurum çalışanlarını, tedarikçileri, dağıtıcıları, kâr amacı gütmeyenler ve kamu sektör ortaklarının yanı sıra genel toplum üyelerini içermektedir. Aynı zamanda sosyal sorumluluk uygulamaları refah, sağlık ve emniyetin yanı sıra psikolojik ve duygusal ihtiyaçlara da gönderme yapmaktadır.[19]

1.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI ve TARİHÇESİ

Tarihin en eski dönemlerinden bu yana var olan sorumluluk kavramı, ilk olarak insanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen dinlerin içinde kendini göstermektedir. Dinler, bireylerle beraber topluluk ve toplumlara birçok sorumluluk yüklemektedir. Bu dönemlerde insanların kendi ilkeleri, kişisel yargıları, inançları, değerleri ve ahlaki görüşleriyle bir sosyal sorumluluk anlayışı geliştirmiş oldukları belirtilmektedir. Daha sonra insanlar arasındaki yaşayış ve iş yapış şekillerini belirtmek için bir takım yasalar ve kurallar kabul edilmiştir. Bu yasalar ile ödenecek

[17] BORAN**, a.g.e.**, s. 12-17.
[18] BORAN, **a.g.e.**, s. 12-17.
[19] Philip KOTLER ve Nancy LEE, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Sibel Kaçamak (Çev.), İstanbul, Mediacat Yayınları, 2006, s.201.

en düşük ücret, işverenin borç ve sorumlulukları belirlenmektedir. Tarihte bu doğrultuda bilinen ilk yasalar Hammurabi'nin yasalarıdır.[20]

Toplumların farklılık gösteren beklentileri ve buna bağlı olarak da değişik katkıları olsa da bu dönemde özellikle Musevi ve Hıristiyan dinleri sosyal sorumlulukta gösterdikleri davranışlarıyla fark yaratmaktadır. Musevilikte çalışmak bir zorunluluk değil, bununda ötesinde kendi gündelik hayatlarının ve kültürlerin bir parçası konumundadır. Topluma fayda sağlamak sosyal sorumluluğunu yerine getirmenin gerekliliği toplumlara din yoluyla da öğütlenmiştir. Çalışmalar belli kurallar sisteminin etrafında dönmekte ve bu kurallar tüm çalışmaları kapsamaktadır. Müslümanlıkta ise; günümüz sosyal sorumluluk anlayışı zekat kavramı ile örtüşmektedir. Zekat İslam'ın 5 şartından birisidir. Zekat; kişinin yeterli zenginliğe sahip olduktan sonra verilmesi emredilen belli miktarda malın hakkı olanlara vermesidir. Zekat, kişinin iyi bir insan olması, doğru yolda ilerlemesi için gerekli olan bir şarttır. Sosyal sorumlulukta, kurumlar için doğru yolda ilerleyebilmek adına topluma karşı yerine getirmeleri gereken bir şarttır. [21]

12. ve 14. yüzyıllar arasında Avrupa'nın Bizans ve İslam Medeniyeti ile ticari ilişkiler kurması ticaret ve sanayinin toplum yaşantısında önem kazanmasına neden olmuştur. Ancak özellikle Batı'da Katolik kilisesi, iş hayatını ve felsefesini etkisi altında bulundurmaktadır. Bu dönemde bağışlar, hibeler ve halkın emanet ettiği paralar, kilisenin parasal anlamda bir getiri sağlamasına dolayısıyla güçlenmesine neden olmuştur. 15 ve 17. yüzyıllar arasında gerçekleşen Rönesans ve Reformların etkisiyle sanat ve ticaret hayatında gelişmeler yaşanmıştır. İcat ve keşifler yapılmaya başlanmıştır. Bu dönem içerisinde artmaya başlayan üretkenlik, refah ve zenginlik manevi değerlerin yerini maddi değerlere bırakmasına neden olmuştur. 16 ve 18. yüzyıllar arasında merkantilist dönemin hâkimiyeti başlamıştır. "Merkantilist dönemde hâkim ticari görüş, bir ülkenin zenginliğinin sahip olduğu değerli madenlerle ölçüleceği şeklindeydi. Bu dönemde, fakirlere yardım etmek, işsizlere iş

[20] Sabahat BAYRAK, **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., 2001, s. 85-86.
[21] AYDEDE, **a.g.e.**, s. 16-17.

bulmak devletin görevi ve sorumluluğu olarak tanımlanmıştır". Kilise, yerini merkezi ve otoriter devlete bırakmıştır. Sosyal sorumluluk açısından devlete görev yüklenmemiş, merkezi güç olması nedeniyle karar verme yetkisi sağlanmıştır. Ancak merkantilizmin, devletin ekonomik yaşam içerisinde yer almasını destekleyen yapısı ekonomik faaliyetlerden en yüksek oranda kâr elde edilmesini öngörürken, bunun için işgören ücretlerinin en düşük seviyede olması gerektiğini ileri sürmektedir. Merkantilizmin ekonomik boyutta beklenen sonucu getirmemesi ile birlikte gündeme gelen enflasyon hızı, adaletsiz gelir dağılımı, üretim yetersizliği, fakirliğin artması ve buna bağlı olarak ortaya çıkan huzursuzluklar sosyal sorumluluk açısından olumsuz sonuçlar doğurmuştur. Bu sistemde sosyal sorumluluk kurumların dış piyasalardan kendi ülkesi lehine çıkar sağlaması ve onlara karşı sorumsuzca hareket etmesi şeklinde algılanmaktadır.[22]

Sosyal sorumluluk kavramının üzerinde durulan bir konu olarak ortaya çıkışı ve kurumlar için bir odak noktası haline gelmesi ise sanayi devrimi dönemine dayanmaktadır.[23]

1765'te James Watt tarafından icat edilen buhar makinesi ve bunun bir enerji kaynağı olarak üretimde kullanılması ve böylece fabrika düzenine geçilmesi, modern anlamda yönetim ve işletmecilik uygulamalarının da temelini oluşturmuştur. 1776'da Adam Smith'in "Milletlerin Zenginliği" isimli eseri ve son olarak 1789'da Fransız İhtilali sanayi devriminin tamamlayıcıları olarak sayılabilir. Sanayi devrimi yıllarında hâkim iktisadi görüş kapitalizmdir. Adam Smith'in iktisadi görüşünde, kişinin mülkiyet hakları her şeyin üstün tutulduğundan bireyci bir felsefe gözlemlenmektedir. Bireyin kişisel çıkarı için girişeceği eylemlerin sonucu olarak sağlayacağı faydaların toplum yararını da maksimize edeceği görüşünün kabul edilmesiyle yeni değerler ortaya çıkmış ve bu da sanayileşme felsefesine uygun

[22] Z. Beril AKINCI VURAL ve Gül COŞKUN, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik**", Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, e-gifder, Sayı: 1, 2011, s. 63-64.
[23] AKINCI VURAL ve COŞKUN, **a.g.e.,** s. 64.

düşmüştür. Bu görüşü benimseyen işletme sahip ve yöneticileri de kişisel kazançlarını maksimize etmeye çalışmanın dışında bir sorumluluk almamışlardır.[24]

Endüstrileşmenin üretimi arttırmasıyla birlikte insanlar sadece kendi ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayıp ticaret hayatına atılarak başkalarının da ihtiyaçlarını karşılamaya başlamışlardır. 1800'lerin sonlarında yaşanan bu gelişmeler hem Avrupa'da hem de Amerika'da sosyal bilinç ve kavramını da oluşturmaya başlamıştır. Sanayileşme ve büyük şirketlerin ortaya çıkmaya başlamasıyla birlikte sosyal sorumluluk kavramı daha da belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır. Yine bu dönemlerde, baskı ya da anlaşma ile verilen komisyonlar ve sabit fiyat anlaşmaları gibi anti-rekabet uygulamaları hükümetleri yasal reformlar yapmaya itmiştir.[25] Buna paralel olarak toplum, üzerinde büyük işletmelerin kurulduğu bölgelerdeki doğal dengenin bozulmaya başlaması, kurumların üretim faaliyetleri sonucunda gürültü, hava, su ve katı atıklar vb. şekilde çevre kirliliği oluşturması, ucuz iş gücü için çocukların istihdam edilmesi, sağlıksız üretim koşulları, çalışanların haklarının göz ardı edilmesi ve insan hakları ihlalleri ile birlikte işletmelere karşı olumsuz tepkiler geliştirmeye başlamıştır.[26]

1920'ler, İngiltere için kötü yıllar olmasına rağmen, Amerika'daki varlıklı kişiler için oldukça verimli bir dönem olmuştur. Genel itibariyle bu dönemin ekonomik resmi şu 3 öğeyi barındırmaktadır: Karlılık etiği, İlerleme/Büyüme ve Varlık Edinme. Bu dönemde karlılığın ve kazanılan karın tekrar yeni işler için yatırım aracı olarak kullanılmasının ekonomik büyümenin temelini oluşturduğuna inanılmıştır. Bu yolla varlık edinen girişimcilerden bazıları bu varlığın bir kısmını sosyal amaçlar için harcamıştır. Örneğin Andrew Carnegie, eğitime, kütüphanelere ve çelik işçilerinin yaşadığı pansiyonlara 350 milyon dolardan fazla bağışta bulunmuştur.[27] Dönemin diğer ilgi çeken özellikleri ise ücretler artmamıştı ancak işsizlik oranı düşüktü, sanayi kesiminde üretim artıyor, karlar yükseliyordu; hisse senetleri borsası da canlanmıştı.

[24] AKTAN ve BÖRÜ, **a.g.e.,** s. 23.
[25] AYDEDE, **a.g.e.,** s. 17.
[26] AKINCI VURAL ve COŞKUN, **a.g.e.,** s. 65.
[27] Richard C. HOFFMAN, "Corporate Social Responsibilities in the 1920s: An Institutional Perspective", **Journal of Management History**, Vol:13, No:1, 2007, p. 57-58.

Yatırım için en büyük istek uyandıran alan, yatırım işletmeleri ve holdinglerdi. Bu durum 'Kara Perşembe' adıyla bilinen, 1929 yılında meydana gelen ekonomik krize kadar varlığını sürdürmüştür.[28]

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. Özellikle Amerika'da işletmelerin bu yıllarda dev boyutlara ulaşması ancak, buna karşılık olarak görünmez el teorisinde savunulduğu gibi toplumun refah seviyesinin ve sosyal beklentilerinin karşılanmamış olması, düşünce sistemini değiştirmeye başlamıştır. Sonuç olarak işletmeler, büyüyen yapılarının topluma olan etkileri ve faaliyetlerinin sonuçlarından dolayı kurumsal sosyal sorumluluk kavramıyla karşı karşıya kalmışlardır. 1930'lu yıllar başta Amerika olmak üzere tüm sanayileşmiş toplumlarda bir takım sosyal ve kültürel değişimlerin meydana çıktığı yıllardır. Bu yıllarda, çalışanların sendikal haklarını edinmeye başladığı, daha iyi ücret, çalışma şartları ve diğer sosyal hakları için pazarlık gücü elde ettiği gözlemlenmektedir.[29]

1930'lar, 40'lar ve 50'ler iş dünyasının sorumluluklarının arttığı ve özellikle de çalışanlarının emeklilik, sağlık, sigorta, güvenlik ve hastalık gibi durumlarına eskiye göre daha fazla önem gösterildiği yıllar olmuştur.[30]

1960'lı yıllarda; çalışan hakları, asgari ücret, çevreye duyarlı üretim, tüketici hakları, sigortalı çalışma vb. birçok konu ele alınmış ve bunlarla ilgili birçok öneri dile getirilmiştir. Ayrıca bu yıllarda sivil toplum örgütlerinin toplum içindeki rolü önem kazanmış, ırk ayrımı, kadın hakları gibi konularda önemli adımlar atılmıştır. 1960'lı yıllar boyunca yaşanan bu değişimlere seyirci kalmayan işletmeler de, bir takım uygulamalar geliştirerek kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirmeye

[28] J. K. GALBRAITH, **Ekonomik Gelişmeler Tarihi: Kuşku Çağı**, Altın Kitaplar Yayınevi, 2004, s. 205-206.
[29] AKTAN ve BÖRÜ, **a.g.e.,** s. 24.
[30] AYDEDE, **a.g.e.,** s. 19.

başlamışlardır. Bu dönem kurumsal sosyal sorumluluğun ne anlama geldiği, iş dünyası ve toplum için öneminin sorgulandığı bir dönemdir.[31]

1970'lerde işletmelerde görülen başlıca kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları; ortaklara bilgi sağlama, iş vermede adalet, karı paylaşma, reklamların ahlaki olması, çevreyi koruma ve faaliyetlerin topluma yapacağı etkileri düşünerek eylemde bulunma başlıkları altında sıralanabilir.[32] Bu dönem daha çok işletmelerin sosyal sorumluluk kapsamında hangi uygulamaları yapması gerektiği ve sosyal performans üzerine yoğunlaştığı dönemdir.[33] 1980'lerde ise yapılan faaliyetler; atıkları azaltma, geri dönüşüm, fakirlere maddi yardım, toplum sağlığına hizmet, daha iyi çalışma koşulları şeklinde sıralanabilir.[34] Bu dönem kurumsal sosyal sorumlulukla iş etiğinin bağdaştığı ve işletmelerin uygulamalarında iş etiği normlarına dikkat etmeye başladıkları bir dönemdir.[35]

Kurumsal sosyal sorumluluk, stratejik bir seçenek olmanın ötesine 1990 sonrasında geçmiş ve örgütler açısından adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği, Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı gibi kuruluşlar bünyelerinde kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili birimler oluşturmuşlar, yasal düzenlemelere ve eğitici faaliyetlere bağlamışlardır. Konuyla ilgili standartlar ve ilkeler oluşturarak kurumsal sosyal sorumluluğun yaygınlaşması için çalışmalar yapmışlardır. Avrupa Komisyonu kurumsal sosyal sorumluluk politikaları üretmekte ve bunları yaygınlaştırmaya çalışmakta, Dünya Bankası toplumsal sorunları çözebilmek için bütçeler oluşturmaktadır.[36]

1977'den 1990 yılına kadar olan kurumsal sosyal sorumluluk algısındaki değişimi Amerikan iş dünyası dergisi 'Fortune', hazırladığı bir raporda kamuoyuna sunmuştur. Rapora göre, 1977 yılında araştırmaya katılan 500 işletmenin yarısından

[31] CARROLL ve SHABANA, **a.g.e.,** p. 87.
[32] AKTAN ve BÖRÜ, **a.g.e.,** s. 25.
[33] CARROLL ve SHABANA, **a.g.e.,** p. 87.
[34] AKTAN ve BÖRÜ, **a.g.e.,** s. 25.
[35] CARROLL ve SHABANA, **a.g.e.,** p. 88.
[36] Selçuk BALI ve Mehmet Ozan CİNEL, "Bir Rekabet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk", **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Ordu, Cilt: 2, Sayı: 4, 2011, s. 49.

fazlası kurumsal sosyal sorumluluğun yıllık raporlarında gerekli olduğunu belirtirken, 1990 yılına gelindiğinde işletmelerden %90'ı, işletmelerin organizasyonel amaçlarına ulaşmak için kurumsal sosyal sorumluluğun temel bir araç olduğunu belirtmiştir.[37]

2000 ve sonrası dönemde ise kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının hız kazanmasının yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilir büyüme kavramları paralel olarak gelişmiş ve işletmeler açısından kurumsal vatandaşlık unsuru önem kazanmıştır.[38]

Tarihsel süreci oldukça uzun olan kurumsal sosyal sorumluluk kavramıyla ilgili yapılan önemli çalışmalar, klasik ve modern yaklaşım başlıkları altında ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

1.3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARI

Geçmişten günümüze kurumsal sosyal sorumluluk alanında yapılan çalışmalara bakıldığında, yaklaşımların Klasik ve Modern Yaklaşım olmak üzere iki temel başlık altında toplandığı görülmektedir.

1.3.1. Klasik (Geleneksel) Yaklaşım

Günümüzde toplum, şirketlerin çevreyi korumasını, güvenli ürünler satmasını, çalışanlarına adil davranmasını, tatminkar bir ücret vermesini, müşterilerine karşı dürüst olmasını, bazı durumlarda daha ileriye giderek işsizleri eğitmesini, eğitim ve sanata katkıda bulunmasını ve toplumun geri kalmış kesimlerine yardımcı olmasını istemektedir. Ancak tüm bu istekler işletmelerin gelirlerini azaltıcı etmenlerdir. Adam Smith'ten Milton Friedman'a uzanan bir yelpazede klasik görüşü savunan bazı

[37] M.P. LEE, "A Review of Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and The Road Ahead", **International Journal of Management Review**, Vol: 10, p.53-73.
[38] CARROLL ve SHABANA, **a.g.e.,** p. 88.

bilim adamları sosyal sorumluluğun yönetimin karar verme sürecine dâhil edilmemesi gerektiğini savunur.

Sosyal sorumluluğun klasik boyutu, "girişimcilerin, toplumun değer ve amaçları açısından arzu edilen yolları takip ederek, bu yönde kararlar vermesi ve şirket yönetiminde bağlı oldukları mecburiyetler" ile ilgilidir. Örgütsel sosyal sorumluluğun klasik açıdan önde gelen savunucusu, ünlü iktisatçı Milton Friedman'dır.[39]

1.3.1.1. Friedman'ın Karlılık - Hissedar Teorisi

Milton Friedman'ın 1962 yılında yayınladığı 'Capitalism and Freedom' adlı eserinde, "Bir toplumda işletmenin sadece tek bir sosyal sorumluluğu vardır. İşletme, kaynaklarını ve faaliyetlerini kârlılığını arttıracak şekilde kullanmalı ve tasarlamalıdır" demiştir.[40] Friedman'a ve bu görüş taraftarlarına göre işletmeler temel misyonlarına (mal veya hizmet sunma) odaklandığı sürece başarılı konuma gelirler. Diğer bir deyişle, işletmenin tek sorumluluğu karlarını en yüksek düzeye çıkarmak ve bu karı hissedarlarla paylaşmaktır.[41] İşletme sosyal konularla da ilgilenmeye başlarsa ortaklara geri ödemesi gereken parayı harcamış olur. Oysa ortaklar riske ettikleri sermayenin getirisinden istedikleri şekilde yararlanmalıdırlar. Bu nedenle sosyal sorumluluk işletmenin görev ve sorumlulukları arasında olmamalıdır.[42] Sosyal problemlerin çözümleri hükümet yönetimlerinde aranmalıdır.[43]

Ancak İnsan İlişkileri Yaklaşımı, Modern Yönetim Kuramları ve Çağdaş Yönetim Yaklaşımları sonucunda gündeme gelen çeşitli teori ve uygulamalar; Klasik Sosyal

---

[39] Adnan ÇELİK, "Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları", Coşkun Can Aktan (Ed.), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk (61-84),** İstanbul, İgiad Yayınları, 2007, s.76.

[40] Milton FRIEDMAN, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", **NewYork Times Magazine**, 13 September 1970, Colorado University, www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business-html, Çevrimiçi,(01.09. 2012).

[41] CARROLL ve SHABANA, **a.g.e.,** p. 88.

[42] Hayri ÜLGEN ve Kadri MİRZE, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004, s.455.

[43] CARROLL ve SHABANA, **a.g.e.,** p. 88.

Sorumluluk anlayışında önemli gelişmelere yol açmıştır. İşletme yöneticilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk bağlamında, hukuki sorumluluklarını yerine getirince, etik sorumluluklarını da yerine getirdiklerini düşünmeleri klasik yaklaşım bağlamında değerlendirilebilir. Habuki, etik sorumluluklar uygulamada aktif olmayı veya kanunların ötesinde sorumluluk yüklenmeyi gerektirmektedir.[44]

Friedman'ın yaklaşımına zaman içerisinde karşı çıkan çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalar günümüz Kurumsal Sosyal Sorumluluk anlayışına zemin hazırlamıştır. Bu çalışmalar Modern Yaklaşım başlığı altında ele alınacaktır.

1.3.2. Modern Yaklaşım

Klasik görüşe karşı olarak, sosyal sorumluluğun lehinde olan fikirleri ortaya koyan bu görüşe, Elton Mayo, Peter Drucker, Adolf Berle, J.M. Keynes gibi düşünürlerin yanında Archie Carroll, Robert E. Freeman gibi akademisyenlerin çalışmalarında da rastlanmaktadır. Bu kişilerin ileri sürdükleri farklı düşünceler iki temel grupta toplanmıştır:

1) Büyük işletmelerin sayısal olarak artması ve iriliklerinin genişlemesi ile endüstriyel toplumda ciddi beşeri ve sosyal sorunları beraberinde getirmektedir.

2) Sorunlara sebep olan bu kuruluşların yöneticilerinin gerekli tedbir ve çareleri almaları da zorunludur. Böylece işletme ya bu sorunları çözecek biçimde işletmesinin faaliyetlerini değiştirmek ve yönlendirmek zorundadır. Ya da bu sorunları en azından iyileştirecek ve zararlı etkilerini azaltacak şekilde hareket etmelidir.[45]

[44] ÇELİK**, a.g.e.,** s.76-77.
[45] Ali HALICI, "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi,** Cilt 7, Sayı 1, 2001, s.14.

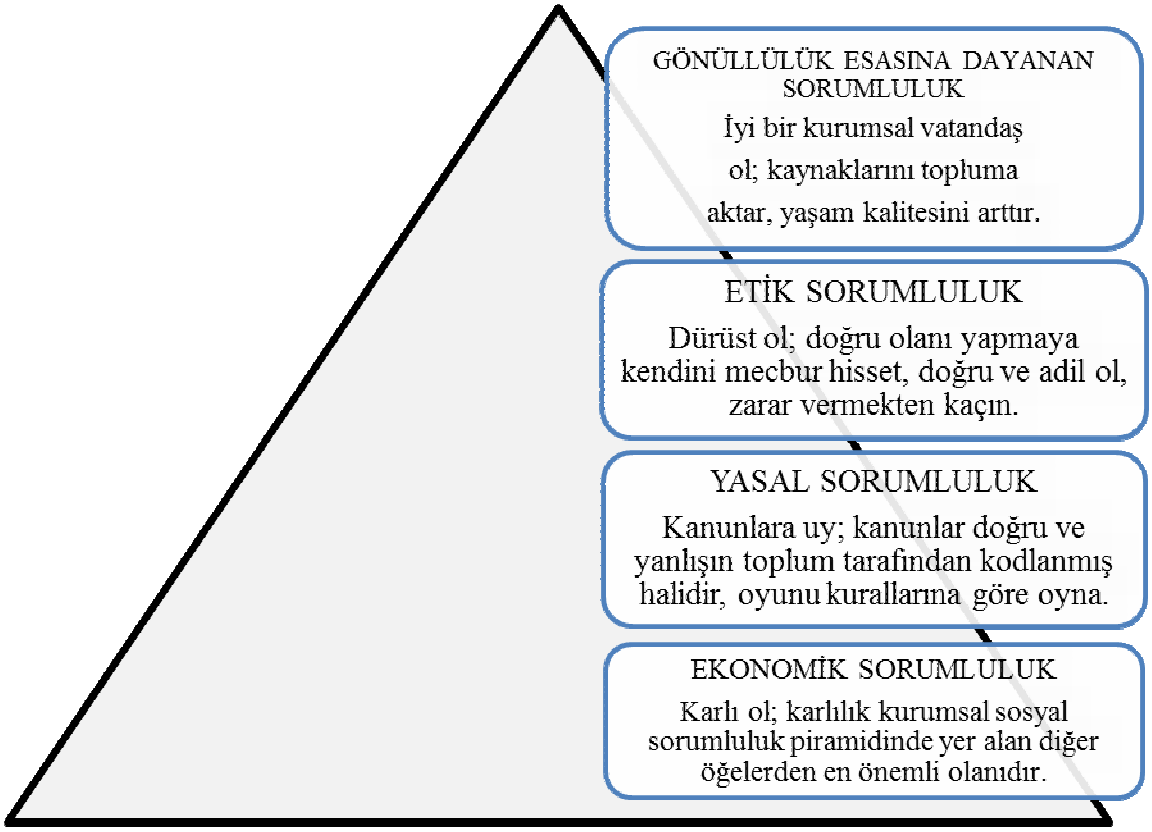
Modern Yaklaşım kapsamında, kurumsal sosyal sorumluluğun gelişim sürecinde oldukça önemli yer tutan iki farklı teorik çalışma aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

1.3.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi (Archie B. Carroll)

İşletme, hayati önemde ekonomik fonksiyonlara sahip sosyal bir kuruluştur. Görevi, kabul edilebilir sosyal standartlar içerisinde ekonomik fonksiyonlarını yerine getirmektir. İşletmeler ancak verimli, karlı ve sosyal sorumluluklarının farkında olurlarsa topluma tamamıyla faydalı olacaklardır. İşletmenin sosyal sorumluluğu üstlenmesindeki neden ne olursa olsun ekonomik kaygının her zaman göz önünde bulundurulduğu bir gerçektir, bu da kar amacı güden ve gütmeyen işletmelerin sosyal amaçlı eylemlerini gerçekleştirmesindeki en belirgin farktır. Kar amacı gütmeyen işletmeler, amaç ve hedeflerini ekonomik kaygılarla oluşturmayan işletmelerdir. Kar amacı güden işletmeler ise hangi sosyal sorumluluk projesi içerisinde olursa olsun mutlaka ekonomik şartları kontrol altında bulundurmak durumundadırlar.[46]

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının kapsamına yönelik akademik yazında en fazla kabul gören çalışmalardan biri, Kurumsal Sosyal Sorumluluğun boyutlarına ilişkin bir yaklaşım ortaya koyan Archie B. Carroll tarafından gerçekleştirilmiştir. .[47] Carroll'a göre, Kurumsal Sosyal Sorumluluk; "Ekonomik Sorumluluk", "Yasal Sorumluluk", " Etik Sorumluluk" ve "Gönüllülük Esasına Dayanan Sorumluluk" olmak üzere, dört farklı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar aşağıda Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidinde gösterilmektedir:

[46] BALI ve CİNEL, **a.g.e.,** s. 50.
[47] Yonca GÜROL, Pınar BÜYÜKBALCI, Yasemin BAL, Esin ERTEMSİR BERK IN, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Konuya Bakış", **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, İstanbul, No: 43, 2010, s. 138.



Şekil 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Archie B. CARROLL, " The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", **Business Horizons,** Vol: 34, No: 4, 1991, p. 42.

Piramidin ilk iki basamağı olan Ekonomik Sorumluluk ve Yasal Sorumluluk, işletmenin toplum yararına mal ve hizmet üretmesini ve bu mal ve hizmetlerden yasal şartlara uygun olarak kar elde etmesini öngörür. Diğer son iki basamakta yer alan sorumluluklar ise yasalara uymanın çok ötesine geçmektedir. Etik Sorumluluk işletmelerin toplum tarafından desteklenen ve etik açıdan normlaşmış davranış kalıplarına uyarak faaliyetlerini sürdürmesiyle ilgiliyken, en son basamak olan Gönüllülük Esasına Dayanan Sorumluluk ise işletmelerin önce kendi çevrelerine, topluma, ülkelerine ve sonunda tüm dünyaya yararlı olacak faaliyetlerde bulunmasını

içerir.[48] İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bu dört farklı sorumluluk alanı belirli seviyelerde olmakla birlikte, etik ve gönüllülük boyutu gün geçtikçe artmaktadır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi basamakları aşağıda daha detaylı bir biçimde açıklanmaktadır.

1. Ekonomik Sorumluluk

İşletmelerin var olmalarının temel sebebi ürün ve hizmetler üreterek kar sağlamaktır. Örgütün ekonomik sorumluluklarını yerine getirmeden diğer sorumluluklarını yerine getirebilmesi mümkün değildir.

Ekonomik sorumlulukların unsurları:

- İşletmeler için her bir hisse payına düşecek kazanç miktarını arttırmak önemlidir.
- Mümkün olabilecek maksimum karı elde etmek önemlidir.
- İşletme için güçlü ve sürdürülebilir rekabet şartları önemlidir.
- Yüksek bir operasyonel etkinlik düzeyine ulaşmak önemlidir.
- Başarılı bir işletme olmak için kar sağlamak gerekmektedir.[49]

2. Yasal Sorumluluk

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürürken uygulamada bulunan yasal düzenlemelere uyması gerekmektedir. Yasal sorumluluklar en temel düzeydeki etik değerleri içine alan düzenlemelere uyumu gerektirmektedir.

Yasal sorumluluk unsurları:

- Devletin ve yasaların beklentilerine uygun davranmak önemlidir.

[48] MOURA-LEITE ve PADGETT, **a.g.e.,** p. 531-532
[49] CARROLL, **a.g.e.,** 1991, p. 40-41.

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

En azından asgari yasal gereklilikleri karşılayan ürün/hizmetlerin üretilmesi önemlidir.[50]

3. Etik Sorumluluk

Ekonomik ve yasal sorumluluklarla beraber dürüstlük, adalet ve etik sorumluluklar hakkındaki etik normlar yasa içinde kodlanmış olmasa bile toplumun üyeleri tarafından yasaklanan ya da beklenen aktivite ve uygulamaları kapsar.[51] İşletme yöneticileri kararlarının ahlaki boyutunu dikkate almak zorundadırlar.[52]

Ahlaki sorumluluğun unsurları:

- Sosyal değerler ve etik normlara uygun bir şekilde davranmak çok önemlidir.
- Toplumda yeni ve gelişen normları fark etmek ve bunlara saygı göstermek önemlidir.
- Örgütün amaçlarına ulaşmayı engelleyebilecek etik normlardan kaçınmak önemlidir.
- İyi bir kurumsal vatandaş sosyal değerlere ve etik normlara uyum gösterendir.
- Dürüst kurum olma ve etik davranış aynı zamanda yasalara ve düzenlemelere uyumu da beraberinde getirmektedir.[53]

4. Gönüllülük Esasına Dayanan Sorumluluk

İşletmelerden toplumun beklentisi iyi bir kurumsal vatandaş olmasıdır. Bu toplumun refahını artırmak için işletmelerin aktif bir biçimde davranış ve programla meşgul

[50] CARROLL, **a.g.e.,** 1991, p. 41.
[51] Akıncı VURAL ve COŞKUN, **a.g.e.,** s. 73.
[52] Derya KELGÖKMEN İLİÇ, "İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması", **Ege Akademik Bakış,** Sayı: 10, 2010, s. 309.
[53] CARROLL**, a.g.e.,** 1991, p. 41-42.

olması demektir. Gönüllülük örnekleri, işletmelerin finansman kaynakları ile sanata, eğitime veya topluma yardımcı olmasıdır. Ahlaki sorumluluk ve gönüllülük arasındaki temel fark gönüllü olmanın ahlaki bir duygu ya da görev olarak kabul edilmemesidir. Toplumlar, işletmelerden maddi yardımlar yapmasını, imkânlar sağlanmasını, gönüllü programlara çalışanlarının zaman ayırmasını, emeğini sunmasını beklemekte fakat bunları yeteri düzeyde yerine getirmeyen kurumlar gayr-i ahlaki-etik olmayan bir kuruluş olarak nitelendirilmemektedir. Bu nedenle gönüllü işletmelerin bunu sağlamasına yönelik bir sosyal beklentinin varlığına rağmen işletmenin daha isteğe bağlı ve gönüllü faaliyetleri üzerinde durur. [54]

Bu sorumluluğun unsurları:

- Toplumun yardımseverlik ve hayırseverlik beklentilerine uygun davranmak önemlidir.
- Sanatın desteklenmesi önemlidir.
- Çalışanların ve yöneticilerin gönüllü ve toplumsal faaliyetlerde bulunması önemlidir.
- Eğitimin desteklenmesi önemlidir.
- Toplumsal faaliyetlere destekte bulunurken temel amaç "hayat kalitesinin arttırılması" olmalıdır.[55]

1.3.2.2. Sosyal Paydaş Teorisi - Stakeholder Theory (Robert E. Freeman)

Kurumsal sosyal sorumluluğun teorik gelişiminde, bugünkü sosyal sorumluluk anlayışını özetleyebilecek teorilerin başında Robert E. Freeman'ın 'Sosyal Paydaş Teorisi' gelmektedir.[56] Sosyal Paydaş teorisi, Friedman'ın, iş dünyasının

[54] AKINCI VURAL ve COŞKUN, **a.g.e.,** s. 73-74.
[55] CARROLL, **a.g.e.,** 1991, p. 42-43.
[56] Lance MOIR, "What Do We Mean By Corporate Social Responsibility?" , **Corporate Governance**, MCB University Press, Vol: 1, No: 2, 2001, p.18.

hissedarlarından başka kimseye sorumluluklarının olmadığından bahseden hissedar paradigmasına tepki olarak doğmuştur.[57]

Esasen kökleri Stanford Research Institute'ın 1963 yılındaki çalışmasına dek uzanan ve Ansoff, Abrams, Cyert ve March'ın çalışmalarından etkilenen paydaş teorisinin uzun bir geçmişi olduğunu söylemek mümkündür. Kuramın gelişim sürecinde paydaş kavramının tanımı ve olası etkisi de değişim göstermiştir. Önceleri stratejik planlama ve yönetimde paydaşların etkisinden söz edilirken, sonraları paydaşların katılımından söz edilmeye başlanmıştır.[58]

Paydaş, toplumda işletmenin ilişkide olduğu, işletmenin kararlarından ve faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleriyle işletmeyi etkileyen tüm toplumsal taraflardır.[59] Bir başka ifade ile paydaşlar, işletmelerden çıkarları olan bireyler ve kurumlardır. Freeman, paydaşı "organizasyonel amaçların başarılmasını etkileyen veya başarısından etkilenen bir grup veya kişi" olarak tanımlamıştır. Geçen zamanla birlikte işletmelerinin ilişkide olduğu bu toplumsal tarafların sayısı artmış ve ilişkileri de oldukça karmaşık hale gelmiştir. Sosyal paydaşlar genel olarak birincil ve ikincil olmak üzere iki gruba ayrılırlar. Birincil paydaşlar işletme kaynakları üzerinde yasalarca sağlanmış doğrudan haklara sahip olan ve işletmeyi ekonomik olarak direkt etkileyen kişi veya gruplardır. Hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel yönetimler ve devlet bu grup içerisinde yer alırlar. İkincil paydaş grubunda ise, işletmenin faaliyetlerine doğrudan katılmamakla beraber işletme üzerinde önemli etkilere sahip olan ve işletmenin faaliyetlerinden etkilenen kişi veya gruplar yer almaktadır. Toplum, medya ve özel çıkar grupları bu grup içerisinde yer alırlar.[60]

Freeman'a göre, işletme dışı gruplarla ne kadar güçlü ilişkiler olursa, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi o kadar kolaylaşacak, aksi halde ilişkiler kötüleştikçe ortak

[57] Geffrey P. LANTOS, "The Boundraries of Strategic Corporate Responsibility", **The Journal of Consuming Marketing,** Vol: 18, No: 7, p. 604.
[58] Sibel YAMAK, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2007, s. 56.
[59] CARROLL, **a.g.e.,** 1991, p. 43.
[60] MOIR, **a.g.e.,** p. 19.

hedeflere ulaşılması zorlaşacaktır. Bu yaklaşım 'sosyal paydaş teorisi'nin temel önermesini oluşturmaktadır. Sosyal paydaş teorisi öncelikle bir stratejik yönetim kavramıdır. Sosyal paydaş teorisinin amacı rekabet avantajı geliştirmek için organizasyonun iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerini güçlendirmesine yardımcı olmaktır.[61]

Sosyal paydaş teorisinde işletme, toplumun karşısında konumlandırılmamış, tersine arada bağlar kurularak, ortak çıkarlar için sosyal paydaşlar ile işbirliği önerileri geliştirilmiştir. İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve toplumsal olarak onaylanabilir bir yönetim için daha çok sorumluluk üstlenilmesi, işletme politikaları ve stratejilerinin ahlaki olarak gerekçelendirilebilir eylemlerce desteklenmesi üzerinde durulmuştur.[62]

Sosyal paydaş teorisini destekleyen bazı uluslararası işletmelerin yönetim politikalarından örnekler aşağıda yer almaktadır[63]:

Johnson & Johnson: Şirketin ilişkide olduğu tüm çevrelere karşı en temel sorumluluğunun adaletli ve dürüst, güvenilir ve saygılı olmak olduğu belirtilmiştir(2000).

Volkswagen: Şirketin en önemli sorumluluğunun, hem sosyal paydaşlara hem de hissedarlara sürdürülebilir büyümenin devam etmesi için değer katmak olduğu vurgulanmıştır(2000).

Shell: Şirket, ihtiyacı olan tek şeyin toplumun takdirini kazanmak ve sorumluluk olarak, yaptıkları her işte ekonomik, çevresel ve toplumsal değerleri dengeleyerek amaçlarına ulaşmak olduğunu ifade etmiştir(1999).

[61] AKTAN ve BÖRÜ, **a.g.e.,** s.14-15.
[62] Fatih KESKİN, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Tartışmalı Bir Kavramı Konumlandırma Çabası**",** **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Sayı: 2, 2010, s. 7-8.
[63] MOIR, **a.g.e.,** p.18.

Modern yaklaşım başlığı altında literatürde birçok akademik çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların en önemli ortak özelliği, kurumsal sosyal sorumluluğun günümüz iş dünyası ve toplumu için ne anlama geldiği, önemi ve faydalarının açıklanmaya çalışılmasıdır.[64]

1.4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ÖNEMİ ve FAYDALARI

Kurumsal Sosyal Sorumluluğun günümüzdeki rolü, gelişimi ve bu sürecin şirketler üzerine etkisi son dönemde akademik dünyanın oldukça ilgisini çekmektedir. Globalleşen ve rekabetin her geçen gün arttığı iş dünyasında, mal ve hizmet üretmenin ötesinde çalışanlarının refahını gözeten, topluma ve çevreye duyarlı, tüketiciye en iyi hizmeti sunan işletmeler fark yaratmaktadır. Diğer bir deyişle, işletmeler günümüzde sadece birer ekonomik birim olmayıp bunun yanında sosyal boyutları da olan canlı organizmalardır.

Sosyal sorumluluk iki farklı hususu bir arada incelemektedir:
Birincisi, sosyal sorumluluk kavramı işletmeyi, ekonomik bir varlık olarak kabul etmekte ve yaşamını sürdürebilmesi için kar etmesi gerektiğini temel veri olarak almaktadır. İkincisi ise, işletmelerin öneminin giderek artması ve toplumun vazgeçilmez birer kurumu haline gelmeleri nedeniyle çeşitli sorumluluklar üstlenmeleri gerektiğidir. Çünkü işletmelerin toplumun diğer sosyal, siyasi, bilimsel ve teknolojik kurumları üzerinde önemli etkileri görülmektedir. Sosyal sorumluluk bağlamında, "günlük yaşamın getirdiği karmaşayı yanıtlayabilmek amacıyla, tutum ve davranışlar arasında uygun bir etkileşim geliştirme" gerekmektedir.[65]

İşletmeler acısından kurumsal sosyal sorumluluğun öneminin giderek artmasının sebepleri olarak şunlardan bahsedilebilir:

[64] CARROLL ve SHABANA, **a.g.e.,** p. 86.
[65] ÇELİK, **a.g.e.,** s.76-77.

- Sınırlar ötesi ticaret, uluslararası işletmeler ve küresel dağıtım ağlarının önem kazanması ile bilhassa insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çevresel koruma, sağlık ve güvenlik ile alakalı kurumsal sosyal sorumluluk endişeleri artmıştır.

- Birleşmiş Milletler, Uluslararası Çalışma Örgütü gibi hükümetler arası örgütler, kabul edilebilir bir davranış için sosyal normları standartlaştıran anlaşmalar, bildiriler ve ilkeler geliştirmişlerdir.

- İnternet, cep telefonları ve diğer kişisel dijital aletler kurumsal aktiviteleri izlemeyi ve bunlarla ilgili bilgileri yaymayı kolaylaştırmaktadır.

- Tüketiciler ve yatırımcılar sosyal sorumluluk sahibi iş uygulamalarını giderek artan derecede desteklemektedirler ve işletmelerin, sosyal ve çevresel konularla ilgili riskleri ve fırsatları ne şekilde ele aldıklarıyla ilgili daha fazla bilgiye sahip olmak istemektedirler.

- Çok sayıda önemli ve yüksek derecede etik ihlali, kurumlara karsı güvensizliği arttırmış ve kurumsal yönetişim, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve etik standartlara olan ihtiyacın gündeme gelmesine neden olmuştur.

- Sivil toplum örgütlerinin giderek güçlenmesi; kurumlara karşı uyguladıkları baskıları da arttırmıştır.

- Hükümetlerin kurumsal sosyal sorumluluğun kapsamına giren sorunlara etkili şekilde eğilmesini sağlayan kanunların ve düzenlemelerin sınırlı kalması ile ilgili artan derecede bilinçlilik söz konusudur.

- İş dünyası; etkili bir kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımının, başarısızlık riskini azaltabildiğinin, yeni fırsatlar yaratabildiğinin ve marka ve kurum itibarını geliştirebileceğinin farkına varmaktadır.[66]

Ticaret hayatında itibar çok eskiden beri inanılan bir kavram olmuştur. Örneğin Robert Bosch'un "İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim" ifadesi, ticari etik anlayışının göstergesi ve ifadesi olarak kabul edilebilir. Araştırmalar sonucunda ortaya çıkan bir durum da kurumsal sosyal sorumluluğun kurum itibarına olan etkisi nedeniyle kurumlar tarafından uygulandığı yönündedir. Kurumun "itibarlı" olmasının kazançları oldukça fazladır. Bu kazançlar daha kalifiye kişilerden gelen iş başvuruları, mevcut personel sadakati, kriz dönemlerini daha iyi atlatma şansı, mal veya hizmetlerin pazarda daha iyi ve çabuk tutunabilmesi, yüksek hisse senedi değerleri vb. olarak sıralanabilmektedir.[67] Ancak unutulmamalıdır ki, bu konudaki faaliyetlerdeki en ufak bir samimiyetsizlik ya da toplumsal katkıyı kendi çıkarı yönünde kullanma eğilimi, yarardan çok zarar getirir. Uzun süreli tutarlı davranışlar sonucu kazanılan itibar, küçük bir hatayla kısa sürede kaybedilebilir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk uzun vadede, iş stratejisinin bir parçası olarak kuruma ve kurumun markalarına katma değer sağlamakta ve manevi sermayesini arttırmakta, dolayısıyla karlılığa katkıda bulunmaktadır. Kazanımlar itibar, duygusal bağlılık ve güven ile oluşursa daha uzun vadeli olacaktır. Bu amaçla kurumlar, gerçekleştirdikleri KSS projeleri ile gerek sosyal paydaşları, gerek toplum, gerekse de kendileri için sürdürülebilir kalkınmaya destek vermelidirler. Bu destek KSS ruhunun gelişmesini sağlar.[68]

Simon Zadek, 2000 yılında yapmış olduğu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelere katkısını 4 grupta toplamıştır:

---

[66] Hilal Özden ÖZDEMİR, "Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama" , **Yayınlanmış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul, 2007, s. 27-28.
[67] BORAN, **a.g.e.,** s. 5.
[68] AYDEDE, **a.g.e.,** s. 25.

Zadek'e göre kurumsal sosyal sorumluluk,

1) İşletmelerin saygınlığını arttırır,
2) İşletmelere maddi yararların çok ötesinde manevi fayda sağlar,
3) İşletme stratejilerinin alanını genişletir,
4) İşletmelerin risk yönetimine ve inovatif faaliyetlerine katkıda bulunur.

Bu konuda diğer bir çalışma da 2008 yılında Kurucz tarafından yapılmıştır. Kurucz da kurumsal sosyal sorumluluğun faydalarını 4 grupta toplamıştır:

Kurucz'a göre kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerde,

1) Maliyetleri ve riski azaltır.
2) Rekabet avantajını arttırır.
3) İş etiğinin uygulanmasını ve bu şekilde işletmenin saygınlığının artmasını sağlar.
4) Kazan-kazan anlayışıyla sinerji yaratarak makro anlamda daha iyi bir ortam hedefler.[69]

Yapılan çalışmalar ışığında kurumsal sosyal sorumluk uygulamalarını işletmelerinde kullanan şirketler için belirlenen faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- Bu şirketlerin marka değerleri ve dolayısıyla piyasa değerleri artmaktadır;
- Daha nitelikli personeli cezp etme, motive etme ve tutma imkânı sağlamaktadır;
- Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyeli artmaktadır;
- Özellikle bu konularda hassas yatırımcılara ulaşma imkânı oluştuğundan, hisse değerleri artmakta ve borçlanma maliyetleri düşmektedir;
- Yeni pazarlara girmekte ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar elde etmektedirler;
- Verimlilik ve kalite artışları yaşamaktadırlar.
- Risk yönetimlerini daha etkin hale getirmektedirler;

[69] CARROLL ve SHABANA, **a.g.e.,** p. 92.

- Toplumun ve kural koyucuların şirketin görüşlerine önem vermesi artmaktadır.[70]

Tablo 2: Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeye sağlayacağı faydalar

İşletmeye Sağlayacağı Faydalar	İşletmeye Sağlayacağı Faydalar
1) Hisse senetlerinde değer artışı 2) Marka değeri oluşturma 3) Etkin risk yönetimi 4) İtibar sağlama 5) Hassas yatırımcılara ve finansman kaynaklarına ulaşım 6) Kurumsal imajın artması 7) Karlılıkta artış 8) Toplumsal saygınlık	9) Nitelikli çalışanı cezp etme ve elde etme 10) Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık 11) Müşteri sadakati 12) Faaliyetlerde etkinlik 13) Yeni pazarlara girme kolaylığı 14) Verimlilik ve kalite artışı 15) Rekabet avantajı 16) İşbirliklerinin gelişimi

Kaynak: Coşkun Can AKTAN ve Deniz BÖRÜ, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", Coşkun Can Aktan (Ed.), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk (11-36),** İstanbul, İgiad Yayınları, 2007, s.30.

Tablo 3: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Paydaşlara Sağlayacağı Faydalar

Paydaşlara Sağlayacağı Faydalar	Paydaşlara Sağladığı Faydalar
Kurum İçi Paydaşlar	**Kurum Dışı Paydaşlar**
Yöneticilere Onur ve gurur duyma Motivasyon artışı sağlayacak insan kaynakları politikaları Etik konularda daha fazla farkındalık Etik eğilimlerle çalışanlara karşı daha fazla güven duyumu Trendlere uygun hareket etme Çalışanların işletme amaçlarını benimsemesi ve içsellleştirmesi Yaratıcı düşünce ve uygulamaların ortaya çıkması	**Müşterilere** Dürüst fiyat ve kaliteli ürün Satın alma sürecinde bilgi temini Taleplerinin tanımlanması ve yerine getirilmesi Müşteri şikayetlerinin dikkate alınması ve çözümlenmesi Örgütlü hareket edebilme
	Rakiplere Bilgilendirme ve kıyaslama örneği Adil rekabet, dürüst reklam
Hissedarlara Bütün firma faaliyetlerine yatırımların artması Sosyal sorumluluk yatırım projelerine kolay fon temini	**Tedarikçilere** Fiyatlandırma ve ödeme koşullarında dürüstlük Faaliyetlerine destek olacak tedarikçilere finansal destek

[70] Yılmaz ARGÜDEN, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, ARGE Danışmanlık Yayınları No: 03, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti, 2002, s. 7.

<table>
<tr><td>İşletme değerinde artış
Sermaye temininde kolaylık
İşletmeyle ilgili bilgilerin açıkça paylaşılması
Sosyal performans ölçütü oluşturma</td><td>Topluma
İnsan haklarının geliştirilmesi
Eğitim, sağlık ve kültür alanlarına yatırım
Kadın ve çocuk işgücünün sömürülmesine engel olma
Sürdürülebilirliğe olan katkı</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Çalışanlara
Güvenli çalışma ortamı
Etkin insan kaynakları politikaları
Daha iyi çalışma koşulları
İşgücü ilişkilerinde daha az anlaşmazlık
İstihdam maliyetlerinde azalma
Şirket içi iletişimin ve verimliliğin artması
Fırsat eşitliği ve erişim hakları
İşçi standartlarında iyileşme</td><td>Hükümete
Yasalara bağlılık, yolsuzlukla mücadele
Kamusal alanlara yatırım, ekonomik ve sosyal sorunlara destek verme
İstihdam oluşturma</td></tr>
<tr><td>Çevreye
Çevre kirliliğinin azaltılması
Kültürel mirasın korunması
Bitki örtüsünün, hayvan soyunun korunması
Daha temiz üretim süreçleri
Enerji tasarrufu
Geri dönüşüm
Eko verimlilik
Çevresel teknoloji kullanımı</td></tr>
</table>

Kaynak: Coşkun Can AKTAN ve Deniz BÖRÜ, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", Coşkun Can Aktan (Ed.), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk (11-36),** İstanbul, İgiad Yayınları, 2007, s.30.

Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeler ve toplum açısından ne kadar önemli bir unsur olduğu hakkında fazlasıyla görüş birliği olsa da hem akademik yazında hem de iş dünyasında kurumsal sosyal sorumluluğa farklı yaklaşımlar ve karşıt görüşler de bulunmaktadır.

1.5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞA KARŞI OLUMSUZ ve FARKLI YAKLAŞIMLAR

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelişim sürecinde sosyal sorumluluğa ilişkin eleştirilere ve akademik tartışmalara da rastlanmaktadır. Bu tartışmalar yeni olmamakla beraber günümüzde de sosyal sorumluluğa mesafeli yaklaşan kişiler ve gruplar mevcuttur. Günümüzde işletmeler olumsuz yargıları en aza indirmek için uğraşmaktadırlar. Kavramın nitelik ve kapsamına yönelik, literatürde oldukça sık karşılaşılan bazı tartışma konuları aşağıda sıralanmıştır:

- Ünlü iktisatçı Adam Smith, işletmelerin ya da o zamanki adıyla 'Birleşmelerin ya da Ortaklıkların' toplumun refahını gözeten varlıklar olmadığını savunmuştur. Smith, 1776 yılında yayınlanan 'Ulusların Zenginliği' isimli kitabında işletmelere güvensizliğini şu satırlarla belirtmiştir: " Aynı uğraşı paylaşan kişiler, eğlence ya da oyalanmak için de olsa, ender olarak bir araya gelirler ve toplantılarda konuşmalar nedense döner dolaşır, toplum aleyhine fesatlıklar düzenlemek ya da fiyatları arttırma yolunda gizli tertipler oluşturmakla sonuçlanır hep." Aynı kitabın bir diğer bölümünde ise Smith, bir ulusun zenginliğinin her yurttaşın kendi çıkarlarına hizmet etme çabasının bir sonucu olduğunu, kişilerin kendi refahları için çalıştıklarını ve bunun sonucunda ödül veya cezalarını kendilerinin elde edeceğini belirtmiştir. Smith' e göre bu kişinin kendisi için çabalaması aynı zamanda toplumun da yararına olacaktır.[71]

- Kurumsal sosyal sorumluluğun gelişimi sürecinde bu anlayışa karşı çıkan pek çok yazar-akademisyen olmuştur. Milton Friedman, bu görüşün en bilinen temsilcisidir. Friedman'ın görüşüyle kurumun ana sorumluluğu sadece hissedarlarına karşıdır. Kurumun kar elde etmek dışında bir sorumluluğu yoktur ve diğer sosyal problemlerin çözümü yasal yollarla veya devlet yaptırımıyla çözülmelidir. Bu görüş zaman içinde farklı yazarlardan da destek görmüştür.[72]

- Toplumun yararına hizmet üretmek devletin ana sorumluluğudur. Devlet vatandaşlarını düşünen politikalar üretmeli ve kararlar vermelidir. Vatandaşın sağlığı, eğitimi, güvenliği vb. devlet tarafından korunmalı ve kollanmalıdır. Bu aşamada ticari kurumların herhangi bir görev ya da sorumluluğundan bahsedilemez.

- L'etang 2002 yılı tarihli eleştirel yaklaşımında, 1970'lerde Amerika'da sorun yönetiminin ortaya çıkmasıyla birlikte kurumsal sosyal sorumluluğun da aynı zamanlarda ortaya çıktığını savunur. Yani kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların yaşadığı krizlerle ilişkilendirilmektedir. Krizlerin olmadığı bir ortamda sosyal sorumluluğun çok gerekli olmadığı savunulmuştur.

[71] GALBRAITH, **a.g.e.,** s. 23,26.
[72] CARROLL ve SHABANA, **a.g.e.,** p. 88.

- Kurumsal sosyal sorumluluğun özünde olduğu söylenen, çift yönlü fayda yaratma aracı, gerçek uygulamalarla çelişir. Çünkü kurumlar paydaşların her dediğini uygularsa, kendi ana faaliyet alanlarında üretim yapacak zamanları kalmaz. Ayrıca her paydaş grubu kuruma yön verecek düzeyde bilgi ve tecrübeye sahip olamaz.[73]

- İşletmeler sosyal faaliyetleri gerçekleştirmek için kurulan müesseseler olmadıkları gibi sosyal kararları alacak kadar donanımlı ve bu işin ehli de değillerdir. İşletme faaliyetlerini operasyonel veya finansal anlamda yöneten yöneticilerin sosyal alandaki kararları alması doğru değildir.

- Esas olan işletmenin birincil amacıdır dolayısıyla bu da sadece kar elde etmektir. Eğer bu amaç ikinci plana atılırsa işletme rekabet düzeyini koruyamayacaktır.

- İşletmeler zaten ekonomik anlamda güçlü bir varlıklardır ve sosyal anlamda güç kazanmak adına finansal varlıklarını riske etmesi anlamsızdır.[74]

- Sosyal görev ve sorumlulukların gereğini yerine getiren işletmeler bu görevlerin gerektirdiği harcamaları ürünlerin maliyetlerine yansıtacaktır, bunun sonucunda ise ürün fiyatları yükselecek bu da başta tüketici olmak üzere toplumun aleyhine bir durumun ortaya çıkmasına neden olacaktır.

- Bir ülkenin sosyal görev ve sorumluluklarını yerine getirme sonucunda maliyetlerinin ve ürün fiyatlarının yükselmesi, uluslararası piyasalarda rekabet gücünü zayıflamasına ve pazar kaybetmesine neden olacaktır.[75]

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını benimsemeyen ancak kavrama tamamen de karşı çıkmayan; sosyal sorunlara önceden tedbir alınması gerektiğini savunan farklı

[73] BORAN, **a.g.e.,** s. 40-41.
[74] CARROLL ve SHABANA, **a.g.e.,** p. 88.
[75] Erol EREN, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, İstanbul, Der Yayınları, 1997, s. 103-104.

görüşler de mevcuttur. Bu görüşe göre, işletmeler sosyal sorunlar ortaya çıkmadan önce bunları tahmin edebilir ve gerekli girişimlerde bulunurlarsa, hem toplumdan gelecek tepkiler azalacak hem de sorun ortaya çıktıktan sonra önlem almak bir hayli maliyetli ve sonuçlarını ortadan kaldırmak güç olacaktır. Örneğin; nehirleri, denizleri, gölleri kirlettikten, buradaki yaşamı yok ettikten ve bu suları kullanılmaz hale getirdikten sonra temizlemek hem çok maliyetli hem de uzun yıllar alan güç bir iştir. O halde, işletmeler sosyal sorumlulukların bilincinde olarak gerekli önlemleri daha sorunlar ortaya çıkmadan almalıdırlar. Aksi takdirde, yapılan sorumsuzlukların topluma ve kendilerine maliyeti büyük olacaktır.[76]

1.6. İŞ ETİĞİ, İŞLETMELERİN ETİK SORUMLULUKLARI ve KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Etik kavramı, Yunanca "karakter" anlamına gelen " ethos" sözcüğünden türetilmiştir. Etik, her şeyden önce istenebilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı ya da yapılmayacağının; neyin isteneceği ya da istenmeyeceğinin; neye sahip olunacağı veya olunmayacağının bilinmesidir.[77]

Etik, insana ne yapması ya da ne yapmamasını öneren bir dizi değerler bütünüdür. Bu değerleri ödevler, erdemler, ilkeler ve toplumun çıkarları olarak dört kümede incelemek mümkündür. Ödev, kişinin işgal ettiği rolden beklenen davranışlardır. Erdem, iyi bir insanı tanımlayan özelliklerin tümüdür. İlke, davranışları biçimlendiren temel doğrulardır. Toplumun çıkarı ise toplumun genelinin yararına olan her türlü eylemdir. Bir bütün olarak incelendiğinde bu değerler bütünü, etik davranışın çerçevesini belirlemektedir.[78]

[76] Erol EREN, **a.g.e.,** 1997, s. 105-106.
[77] Enver ÖZKALP ve Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, T. C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003, s.231.
[78] Murat ÖZDEMİR, "Kamu Yönetiminde Etik", **ZKÜ Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, Cilt:4, Sayı: 7, s. 182.

Kurumsal sosyal sorumluluğun etik çerçevesini, sosyal sorumluluk alanları bağlamında ele almak mümkündür. Toplumların değişen ve gelişen yapısı kurumların farklı alanlardaki sorumluluklarını her geçen gün arttırmakta ve kurumları daha fazla konuda sorumluluk taşımaya zorunlu kılmaktadır. Kurumların sorumluluk alanlarını belirlemesi ve bu doğrultuda ekonomik refah, toplumsal kalkınma, sosyal adalet vb. amaçlarını da göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu bağlamda kurumlar çalışanları, paydaşları, müşterileri ve toplumun diğer üyelerini bir arada değerlendirmek, hepsine yönelik olarak üzerine düşen sorumluluklarını yerine getirme zorunluluğu içerisindedir.[79] İş etiğine uygun hareket etmek de bu sorumluluklardan birisidir.

İş etiği, iş dünyasındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik prensipler ve standartların toplamıdır. İş etiğini açıklamaya çalışan tüm tanımlar, belirli bir durumdaki "yanlış ve doğru" nun ne olduğu konusunda var olan kuralları, standartları ve etik prensipleri içine almaktadır. Spesifik bir davranışın etiğe uygun olup olmadığı, yalnızca bireylerin kişisel etik ve değerleri tarafından değil, kitle iletişim araçlarını, çıkar gruplarını ve örgütleri de içine alan toplum tarafından belirlenmektedir. Bu yargılar, örgütlerin etkinliklerinin toplum tarafından kabulünü veya reddini etkilemektedir. İş etiği, uygulamalı bir ahlak bilgisidir ve iş hayatında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları incelemektedir. Bu sorunlar, çalışanlar arasında, çalışanlarla yöneticiler arasında, işletme ve işletmeyle alışverişte bulunanlar ya da işletme çevresel faktörler arasında olabilir.[80]

İş etiğinin amacı, işletmelerde etik davranışların beklendiği, teşvik edildiği ya da tersi durumda cezalandırıldığı bir ortam yaratmaktır. İş etiği kısaca:

• Örgütsel davranışı etik açıdan açıklamaya çalışır.
• Kurumsal uygulamaların insani değerler taşıması için, nasıl olması gerektiği konusunda öneriler sağlar.

[79] VURAL ve COŞKUN, **a.g.e**., s. 74.
[80] Hilal ERTURHAN ve Berrak FİLİZÖZ, "İş etiği ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2011, Cilt: 12, Sayı: 2, s. 141-142.

• İyi-kötü arasındaki ilişkiyi inceler.[81]

Bir işletme örgütsel faaliyete başladığı gün sosyal sorumluluklarını kabul etmiş olur. İşletmeler toplumun tüm sistemleri içinde alt sistem olarak yer alırken, değişikliklere uyum sağlamada sosyal sorumlulukları bir araç olarak kullanırlar. Yapılan bu sosyal sorumluluk faaliyetlerinin iş etiğine uygun olarak gerçekleştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Etik sorumluluk üstlenmenin işletmelere sağladığı yararlar aşağıda sıralanmıştır:

• İşletmeler gerek çalışanlar, gerekse toplum karşısında daha olumlu bir imaj sağlayabilirler,
• İşletmeler sosyal yenilenme potansiyelini yükseltebilirler,
• Toplumsal beklentileri karşılayabilirler,
• Uzun dönemde rekabet avantajı veya üstünlüğü vb. gibi yararlar sağlayabilirler.[82]

Kurumsal vatandaşlığın sürdürülmesini ve işletmelerin etik davranışlar göstermesini sağlayan 3 önemli faktör bulunmaktadır:

1) Pazarın kendisi

Pazar işletmelerin kendilerini göstermeleri ve faaliyetlerini sürdürmeleri için serbest bir platformdur. İşletmelerin burada sergileyecekleri performanslarının alt yapısını yasal ve etik çerçeveler şeklinde belirlemeleri tamamen işletmelerin kendi kararına kalmıştır. Ya da yasal olmayan yollara başvurmaları da işletmelerin kendi kararıdır. Pazar işletmelere ortam sunar ancak işletmelerin etik davranışlarını kontrol edemez.

2) Hükümet Yaptırımları ve Yasal Düzenlemeler

Hükümet yaptırımlarının çoğu zaman serbest ekonomiyi sınırlandırdığı düşünülse de son zamanlarda ortaya çıkan şirket skandalları birçok kişiyi hükümet yaptırımlarını ya da yasal düzenlemeleri bu konuda kontrol unsuru olarak görmeye itmiştir.

[81] Çiğdem SATIR ve Zeynep ÖZTEKİN, "Sosyal Sorumluluk ve Etik", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi,** Sayı: 22, 2005, s. 147.
[82] Nergis SCHULZE, "İşletme Etiği Konusunda Kavramsal Bir Yaklaşım", **Amme İdaresi Dergisi**, 1997, Cilt: 30, Sayı: 4, Ankara, s. 41.

3) Kişisel İş Ahlakı (Vicdani Muhakeme)

Kişisel iş ahlakı ya da vicdani muhakeme, liderlerin kar ederken aynı zamanda neyin adil ve neyin doğru olduğunu sorgulamalarını ve eylemlerini bu yönde uygulamalarını sağlayan içsel bir kontrol mekanizmasıdır. Ne kadar çok yasa ya da düzenleme yapılırsa yapılsın içsel kontrolör doğruluğu esas almıyorsa yapılan yasal düzenlemeler her zaman yetersiz kalacaktır. [83]

Tarih boyunca insanlar parayı ve gücü birçok manevi değerin üzerinde tutmuşlardır. Bu konuda, Eski Roma'da da kar elde etme hırsının insanları dürüst olmayan yollara sevk ettiği hakkında kayıtlar mevcuttur. Cicero'nun da insanları ticari anlamda kandırmaya çalışan ve ahlaki davranışlar sergilemeyen insanları konu aldığı çalışmaları mevcuttur. Hatta çalışmalarından birinde, kıtlık zamanında Rodos Adası'na gemiyle buğday taşıyan bir buğday tacirinin diğer tüm gemilerden önce limana gelmesiyle yaşadığı ahlaki ikilemi sorgular. Hikâyeye göre tacir başka buğday gemilerinin yolda olduğunu ve ertesi gün limana geleceklerini bilmektedir ancak halkın bundan haberi yoktur. Ve Cicero sorar: "Tacir bu bilgiyi halka söylemeli mi yoksa fırsattan istifade ederek ürünlerin fiyatını yükselterek mi satmalıdır?" Elbette günümüzde olduğu gibi eski antik çağda da felaket zamanlarını kar elde etmek için fırsat olarak görmenin yanlış hatta aşağılık bir davranış olduğu kabul edilmektedir. Geçmişten bugüne bu hikâyede olduğu gibi etik, karar mekanizmalarında hep sorgulanmıştır.[84] Günümüzde de ahlaki problemlerini sorgulamayan veya problemlerinin farkına varamayan yönetimler, hem maddi hem de manevi açıdan çeşitli kayıplarla karşı karşıya gelmektedir. Aşağıda yer alan maddeler, etik dışı davranan işletmelerin ortak özelliklerini yansıtmaktadır:

1) Uzun dönemli planlar üzerinden kısa dönemli kara önem verirler.
2) Örgüt içerisinde profesyonel etik kuralların yerleşmesine önem vermezler veya baskı uygularlar.
3) Ahlaki problemlerin çözümünü hafife alırlar.

[83] CARROLL, **a.g.e.,** 2003, p. 532-533.
[84] Joanne B. CIULLA, " Is Business Ethics Getting Better? A Historical Perspective", **Business Ethics Quarterly,** Vol: 21, No: 2, 2011, p. 337-338.

4) Finansal kayıplara neden olabilecek etik konuları çözmeye yanaşmazlar.

5) Çalışanlarını iş yerinde etik dışı davranışlara karşı korumaz ve bu davranışları tetikleyen çevreyi değiştirmek için harekete geçmezler.

6) Etik bir problemle karşılaşıldığında çözümü hukuk departmanında ararlar.

7) Çalışanlarına tüketicilerinden farklı davranırlar.

8) Keyfi, haksız ve bireysel görüşleri yansıtan performans standartları uygulanır.

9) Etik problemlere çözüm olabilecek rehberleri kullanmak istemezler.

Yukarıda yer alan maddelerin ışığında, işletmelerin;

- Fırsatçı politikalar izleyerek haksız rekabet sonucu aşırı kar elde etmeleri,
- Gerçek dışı ve asılsız reklamlar yaparak tüketiciyi aldatmaları,
- Çocuk işçi çalıştırmaları,
- Kadın ve çocuklara düşük ücret politikası uygulamaları,
- Ücret, terfi ve teşvik politikalarında adil davranmamaları,
- Devlete ve yerel yönetimlere karşı vergi ve diğer yasal yükümlülükleri yerine getirmemeleri, etik dışı uygulamaları arasında sayılabilir.[85]

İş ve işletme etiği, etik düşünce ve ilkelerin işletme faaliyetlerine uygulanmasıyla ortaya çıkan bir kavramdır. Üretim ve yönetsel süreçlerde iş etiğine uygun olmayarak yapılan faaliyetler, işletmeler açısından bir takım yönetsel problemlere yol açmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

- Çıkar grupları ile ilişkiler bozulabilir.
- Kaynakların düzenli, sürekli, zamanında ve düşük bir maliyetle elde edilmesi zorlaşabilir.
- Üretilen ürün ve/veya hizmetleri alan tüketiciler hızla alıcı olmaktan uzaklaşacak, bunun sonucunda da; satışlar düşebilir müşteriler başka firmalarla iş yapmayı tercih edebilir ve siparişler azalabilir ve tüm bunların sonucunda kârlılıkta azalma görülebilir.

[85] ÇELİK, **a.g.e.,** s.70-71.

- Bu etkinlikler sonrasında azalan sosyal saygınlık, ciddi anlamda kurumsal zararı beraberinde getirebilir.
- Etiğe aykırı uygulamalar nedeniyle açılan davalar ve ödenmesi gereken tazminatlar işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilir.
- Örgüt içinde iletişimin azalması, özsaygının azalmasına neden olabilir.
- Örgüt içinde etik uygulamaların olmaması, bağlılık duygusunun azalmasına, iş devir hızının yükselmesine ve motivasyon eksikliğine neden olabilir.[86]

İş etiği uygulamaları aynı zamanda çalışanların, çalışma şartlarını düzenlemede önemli bir rol oynar. Ücretlendirme, kariyer sistemi, performans değerlendirme ve diğerleri etik kapsamındadır. Diğer bir ifadeyle iş etiği, çalışma şartlarında süreçlerin düzenlenerek ilişkilerin akışkan ve sorunsuz hale getirilmesinde dinamik bir unsurdur. Dolayısıyla iş etiği uygulamaları işletmedeki fonksiyonelliği ve operasyonları düzenlemede göz ardı edilmemelidir.[87]

İş etiğinin dinamikleri, zaman ve kültürdür. Zamanla iş yaşamında meydana gelen değişimler kuralları da değiştirmektedir. Bununla beraber zamandaki bu değişim kültürü etkilemektedir.[88] Bu çerçevede iş etiğinin günümüzdeki hali, zamanda ve kültürde oluşan değişimlere odaklı iş yaşamındaki gelişmeler ışığında ele alınmalıdır.

Kurumsal sosyal sorumluluk ve etik konusuna birlikte bakıldığı takdirde, bu iki kavramı en güzel açıklayan örneklerden biri de ünlü Hollandalı ressam Rembrandt'ın "Gece Nöbeti" isimli tablosudur. Tablonun bazı açılardan bakıldığında kurumsal sosyal sorumluluğun, güçlü ve zayıf yönlerinin bir dışavurumu olduğu söylenebilir. Tabloda sosyal sorumluluk vazifesini şehirde herhangi bir saldırıya karşı nöbet tutarak yerine getiren, bir grup varlıklı insan ile Yüzbaşı Cocq ve Teğmen Ruytenburch resmedilmiştir. Arka planda yer alan ve oldukça silik şekilde resmedilen varlıklı insanların (17 kişi) daha önceleri asker oldukları ancak resmin

[86] ÖZKALP ve KIREL, **a.g.e.,** s. 614.
[87] Çetin BEKTAŞ ve M.Ali KÖSEOĞLU, "İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 2008, s. 156.
[88] BEKTAŞ ve KÖSEOĞLU, **a.g.e.,** s. 155.

yapıldığı tarihte çoktan terhis edilen dönem tüccarları olduğu ve resmedilmek için ressama belirli bir miktarda para ödedikleri rivayet edilir. Ön planda yer alan yüzbaşı ve teğmen ise oldukça açık ve net şekilde resmedilmiş ve ışık oyunlarıyla ön plana çıkartılmışlardır. Sonraları bazı tüccarlar para ödedikleri halde net bir şekilde resmedilmedikleri için durumdan memnun olmamışlardır. Eski bir Alman atasözü şöyle der: " İyi işler yap ve onlar hakkında konuş." Bu nedenle şehir korumasını üstlenen tüccarlar da resim sayesinde hem fiziksel hem de ahlaki açıdan tanınmak istemişlerdir. Bu durum kurumsal sosyal sorumluk ve etiğin neden bir arada olması gerektiğinin kanıtıdır. İşletmelerin de bu durumda olduğu gibi, yapmış oldukları 'iyi işlerin' reklamını yapmaları ve bu sayede kendilerine değer katmaları olağandır. Ancak yapılan reklamların asıl yapılan işlerin önüne geçmesi etik açıdan doğru olmadığı gibi, yapılan iyi işleri de gölgeleyip işlerin değerini düşürmektedir.[89]

1.7. İŞLETMELERİN PAYDAŞLARINA YÖNELİK SORUMLULUKLARI ve SORUMLULUK SINIRLARI

İşletmelerin sorumlulukları ve bu sorumlulukların ne düzeyde ve nasıl yerine getirilmesi gerektiği, son 50 yıldır akademik yazında en çok tartışılan konulardan biri olmuştur.[90] Geçen zamanla birlikte modern dünyanın sosyal, politik ve ekonomik dengelerinin değişmesi, işletme sorumluluklarının ve işletme yöneticilerinin kararlarının işletmenin dışındaki alandan etkilenmesini ve aynı zamanda işletmenin de bu dış çevreyi etkilediği bir durum ortaya çıkarmıştır.[91] Yani diğer bir deyişle sosyal sorumluluk kavramı zaman içerisinde gelişerek, bireysel etkilerin bir adım ötesine geçerek işletmeler aracılığıyla, işletme sınırlarını aşan ve bazı açılardan tüm toplumu etkileyecek faaliyetleri içeren bir kavram haline gelmiştir.[92]

[89] CIULLA, **a.g.e.,** p. 339.
[90] CARROLL ve SHABANA, **a.g.e**., p. 85.
[91] DAVIS, **a.g.e.,** 1960, p.70.
[92] Keith DAVIS, " Understanding The Social Responsibility Puzzle: What Does The Businessman Owe To Society", **Business Horizons**, 1967, Vol: 10, No: 4, p. 46.

Grunig ve Hunt işletmelerin sorumlu davranışlarını 3 kategoride incelemişlerdir:

1. İşletmenin temel görevleri,
2. İşletme faaliyetlerinin, işletme dışındakiler üzerindeki etkilerinin dikkate alınması,
3. İşletme ile ilgili olmayan genel sosyal problemlerin çözümü ile ilgilenilmesi.[93]

Sosyal sorumluluk kavramı işletme yönetimlerinde, ekonomik olmayan değerler içerisinde 'sosyo- ekonomik' ve 'sosyal' boyut olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Sosyo- ekonomik alanda işletmeler daha çok toplumun ekonomik refahıyla ilgili toplumu etkilerken (istihdam sağlama, rekabeti sürdürmek… gibi), sosyal alan insani değerleri (işyerinde motivasyon ve kişisel gelişimin sağlanması… gibi) korumaya ve geliştirmeye yöneliktir.[94] Bu anlamda işletmeler, sorumluluk uygulamalarını daha çok toplum, çevre, eğitim, iş ilişkileri, kültürel faaliyetler, sponsorluklar, insan hakları, ürün kalitesi, istihdam yaratılması gibi pek çok alanda duyarlı davranıp bu konularda faaliyet göstererek gerçekleştirirler.

İşletmelerin sosyal sorumlukla birlikte toplumun tümüne hizmet etmesi ya da tüm varlık nedeninin toplum refahını sağlamak olduğu söylenemez. Ancak işletmelerin varlık nedeninin sadece kar elde etmek olduğu da söylenemez. İşletmeler kendilerini sosyal hayattan soyutlayamazlar, soyutlasalar bile toplum bu tarz işletmelerin tutunmasına izin vermeyecektir. Çünkü toplum işletmelerin ekonomik değerlerinin yanında kendilerine bir takım sosyal değerler katmasını da beklemektedir.[95] Uzun dönemde başarılı olan işletmelerin iki ortak özelliği vardır. Bunlar: Toplumun beklentilerine sosyal alanda cevap verebilmeleri hem de iyi bir ekonomik performans gösterebilmeleridir.[96] Bu nedenle işletmelerin sorumluluk sınırlarını eşit sosyal güç-eşit sorumluluk kapsamında ele almak en doğrusu olacaktır.[97]

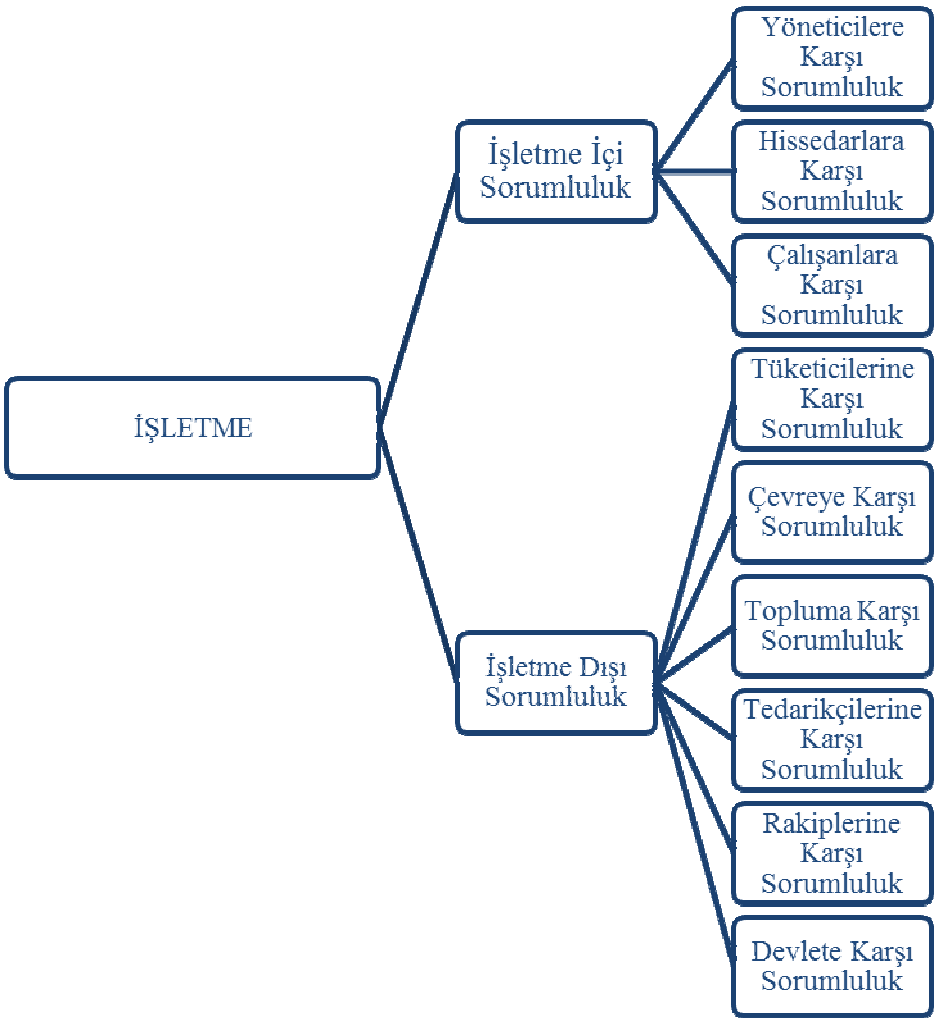
---

[93] Filiz Balta PELTEKOĞLU, **Halkla İlişkiler Nedir?**, İstanbul, Beta Yayınevi, 2007, s. 186.
[94] DAVIS, 1960**, a.g.e.,** p.71-74.
[95] DAVIS, 1960, **a.g.e.,** p. 74-75.
[96] Robert W. ACKERMAN, "How Companies Respond To Social Demands", **Harvard Business Review,** 1973, p.89.
[97] DAVIS, 1967, **a.g.e.,** p. 49.

Günümüzde işletmelerin ve işletme liderlerinin toplum içinde belirli bir oranda sosyal güçlerinin olduğu bilinmektedir. Liderlerin iş ilişkilerinde akıllıca davranmaları, büyük ekonomik kaynakları ve iş ilişkilerini muntazam şekilde yönetebilmeleri sosyal güçlerini arttıran faktörlerdir. Sosyal güç ve sorumluluk yan yana, aynı düzlemde gittiği takdirde sosyal dengelerin bozulmaması beklenebilir. Bir anlamda eşit güç ve eşit sorumlulukla, elde edilen sosyal gücün bedeli yerine getirilen sorumluluklarla ödenmektedir. Toplumlar, işletmelerden ve işletme liderlerinden bu güç dengesini kurmalarını beklerler. Bu dengeyi sağlayan işletmeler, üretken bir ekonomik çevre ve gelişen sosyal bir çevre için oldukça önem taşımaktadırlar. Bu nedenle işletmelerin sorumluklarının, işletmelerin ve işletme liderlerinin sosyal güçleriyle dengede olması gerektiği savunulmuştur.[98]

İşletmelerin sorumlulukları 'kurum içi sorumlulukları' ve 'kurum dışı sorumlulukları' olmak üzere iki grupta incelenebilir. 'Kurum içi sorumluluklar' içerisinde çalışanlara, hissedarlara ve yöneticilere karşı sorumluluklar yer alırken; 'kurum dışı sorumluluklar' rakiplere, müşterilere, tedarikçilere, çevreye, topluma ve hükümete yöneliktir.[99]

[98] DAVIS, 1967, **a.g.e.,** p. 48-50.
[99] AKTAN ve BÖRÜ, **a.g.e.,** s.15-16.



Şekil 2: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kurum İçi ve Kurum Dışı Sorumluluk Alanları

Kaynak: Can AKTAN, **Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği, 1999, s. 20.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını önemseyen işletmeler üç temel konu üzerinde durmaktadır. Bunlar:

1) İşletmeler her şeyden önce ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken kanunlara, ahlaki normlara, insan haklarına tam anlamıyla uyumlu davranmalı, faaliyetlerinin dünyanın her yerinde çevreye verebileceği zararı en aza indirgemek için önlemler almalı ve bu kurallara uygun şekilde faaliyetlerine devam etmeleri gerekmektedir.

2) İşletme faaliyetlerinin sadece işletme içini değil, aynı zamanda piyasayı, tedarik piyasalarını, içinde yaşanılan yöreyi, sivil toplum örgütlerini ve kamu

sektörünü de etkilediğinin farkında olmaları ve tüm bu sosyal paydaşlar ile işbirliği içinde çalışma gereğinin bilincinde olmaları gerekmektedir.

3) Bu sorumluluğun en başta işletme Yönetim Kurulları, Yönetim Kurulu Başkanları ve Genel Müdürlüklerinde olduğu ve daha sonraki aşamada çalışanların da aktif katılımının gerektiğinin farkında olunması gerekmektedir.[100]

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının içeriği ve sosyal paydaşlar her işletme için detaylı olarak tanımlanmalıdır. Her işletmenin ana faaliyet konusu farklı olduğu gibi toplum için yapılabilecek projeler, fayda / değer sağlanacak kesim de farklılaşmaktadır. Örneğin bir ilaç firmasının toplum için yapabilecekleri ile bir çimento veya petrol işletmesinin yapabilecekleri arasında çok farklar vardır. Dolayısıyla yapılan projelerde başarı sağlamak için hedef kitlenin ve atılabilecek adımların net olarak belirlenmesi gerekmektedir. Sonuç olarak işletmeler, sosyal sorumluluk projelerini gerçekleştirirken, ana üretim faaliyetlerini gerçekleştirdiklerinde olduğu gibi bir stratejik plan izlemelidir.[101]

1.7.1 Kurum İçi Sorumluluklar

İşletme içerisinde yönetici, hissedar ve çalışanların birbiri ile uyumlu, saygı çerçevesinde ve temel hak ve özgürlükleri ihlal etmeyen bir ortamda faaliyetlerini sürdürmesi için işletmelerin uygulamak zorunda olduğu, kurum içi kültürü de düzenleyen bazı sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar genel olarak aşağıda sıralanmıştır:

1) Çalışanların işe adaptasyonun sağlanması, çalışma haklarına saygı gösterilmesi,

2) Çalışma ortamının ve koşullarının çalışanlara göre ayarlanması ve iyileştirilmesi,

3) Adil ücret politikasının uygulanması,

[100] ARGÜDEN, **a.g.e.,** s.38.
[101] ARGÜDEN, **a.g.e.,** s.39-40.

4) Bireyin kişisel eğitimine, kariyerine odaklanma şansı tanınması ve çalışanlar arasında ayırımcılık yapılmaması,

5) Üst yönetim ve çalışanlar arasında açık iletişimin desteklenmesi ve yönetime katılma olanağının sağlanması,

6) Çalışanların dernek kurma ve grev yapma hakkına engel olunmaması,

7) Özel yaşamın gizliliği hakkına saygılı olunmasıdır. [102]

1.7.1.1. İşletmelerin Yöneticilerine Karşı Sorumlulukları

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri için karar mekanizmasında en büyük rol yöneticilere düşmektedir. Yönetici belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisinin emrine beşeri ve maddi kaynakların verildiği kişidir. İşletmeler, yöneticilere karar almada ve uygulamada gerekli yetkiyi tanımalıdır.[103]

1.7.1.2. İşletmenin Hissedarlarına Karşı Sorumlulukları

İşletmelerin hissedarlarına karşı temel sorumlulukları arasında, onların çıkarlarını maksimize etmek en başta gelmektedir. Hissedarlar, şirketin sürekliliğinin sağlanması, topluma hizmet, kaliteli mal ve hizmet üretilmesi, istihdamın sürekli kılınması, yeni iş olanaklarının oluşturulması ve iyi bir ücret politikasının uygulanması gibi beklentiler içine girebilirler. Ayrıca bu beklentiler içerisinde, işletmelerin bilgi üretiminde gerçeğe uygun, tarafsız ve dürüst davranması gerekmektedir. Kamuoyunu aydınlatma ilkesi, sosyal sorumluluk kavramının bir sonucu olarak doğmuştur. İşletme hakkında bilgi sahibi olmak isteyen herkese aynı finansal tablolardan yararlanabilme olanağı sağlanmalıdır.[104]

[102] ÇELİK, **a.g.e.,** s. 65.
[103] Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 2005, s. 76.
[104] ÇELİK, **a.g.e.,** s. 70.

1.7.1.2.1. Hissedarlarla İlgili Yasalar ve Düzenlemeler

Hissedarların hakları Türk Ticaret Kanunu'nda; yönetim ve temsil hakkı, denetleme hakkı, bilgi alma hakkı, toplantıya katılma hakkı, azınlık hakları ve sorumluluk davası açma hakkı olarak belirtilmiştir. [105]

Ayrıca OECD Kurumsal Yönetim ilkelerinden olan 'Hissedarların hakları ve hissedarların adil muamele görmesi' ilkeleri bu konuda etkin olarak sayılan düzenleyicilerdendir. Bu ilkeler,

- Hissedarların hisse senedi satın alabilmesi, satabilmesi ve devredebilmesi,
- Yatırımının tutarı ile sınırlı bir sorumlulukla şirket karından pay alabilmesi, şirket hakkında bilgi edinebilmesi, genel kurula katılabilmesi ve oy kullanabilmesi gibi hissedar olmasından kaynaklanan temel haklarının yanında,
- Kuruluş sözleşmesinde veya şirketin temel belgelerinde yapılan değişiklikler, yeni hisse senedi çıkarma ve pratikte şirketin satışı ile sonuçlanabilecek olağanüstü işlemler gibi, şirketle ilgili köklü değişiklikleri ilgilendiren kararlara katılma ve kararlarla ilgili yeterince bilgilendirilme hakkına sahip olmaları gerektiğini ifade etmektedir.[106]

1.7.1.3. İşletmelerin Çalışan ve İşgörenlerine Karşı Sorumlulukları

Çalışanlar bir firmanın ana kaynaklarıdır ve firmanın gelişmesinde büyük rol oynarlar. İşletme çalışanları, işletmenin hedef kitlesiyle ilişkilerinde kilit temsilci görevi görürler. Çalışanlar kurumun mal ve hizmetlerinin kalitesini belirleyen unsurlar arasında, sunum ve pazarlama kısmında yani çoğu zaman göz önünde yer almaktadır. Kurumsal amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşılmaktadır. Çalışanların işletmeyi çeşitli sosyal sorumluluklar çerçevesinde olumlu değerlendirmelerinin, örgütsel güven duyuları üzerinde olumlu etki oluşturacağı ve sonuçta uzun dönemli

[105] Şevki ÖZGENER, **İş Ahlakının Temelleri: Yönetsel Bir Yaklaşım**, Nobel Yayınevi, 2004, s. 200.
[106] Mustafa DOĞAN, **Kurumsal Yönetim**, Siyasal Yayınevi, 2007, s. 70-71.

ve etkin çalışan personel amacına ulaşılacağı düşünülmüştür. Bu nedenle çalışanlara karşı işletme içindeki sorumlulukların yerine getirilmesi büyük önem taşımaktadır.

İşletmelerin çalışanlarına karşı sorumluluklarının en önemlilerinden birisi çalışanların işletmeye kattıkları emeklerinin karşılığı olabilecek dengeli bir ücret sisteminin kurulmasıdır. Buna göre ücret, personelin yaşam düzeyini yükseltecek kadar doyurucu ve işletmenin maliyetlerini arttırmayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır. Ayrıca ücretin "eşit işe, eşit ücret" olarak eşitlik ilkesiyle doğru orantılı ödenmesi gerekmektedir. Özetle eşitlik, nesnellik, esneklik, açıklık ve uzlaşım ilkelerine uyularak hazırlanmış bir ücret sistemi işletmelerin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluklarındandır.

İşletmelerin çalışanların yönetim kararlarında söz sahibi olmasına izin vermesi de işletmelerin sorumlulukları arasında tartışılan bir konudur. Yönetime katılma, mal ve hizmet üretiminde en alt kademedeki çalışandan başlayarak en tepedeki yöneticiye kadar düşünme, değerlendirme ve yanılma imkanının verilmesidir. Bu kapsamda, çalışanlara beğenmedikleri kararları protesto etme, öneriler getirme ve kararları etkileyecek bilgiler verme ve çalışanlara, çalışma koşullarıyla ilgili (dinlenme periyotları, çalışma saatleri, çalışanların ve denetçilerin sorumluluğu gibi) kuralları da belirleme hakkı sağlanmalıdır.

Çalışanların gelişimlerinin sağlanması ve çalışmalarının takip edilmesi açısından başarı değerlendirmesi işletmelerin sosyal sorumluluklarından biri durumundadır. Çalışanların başarı değerleme sisteminin objektif, adil ve doğru olup olmadığı konusundaki algılamaları oldukça önemlidir. Başarı değerlendirme yeteri sıklıkta yapılır, üstler astlarının başarı değerlendirmelerini yakından izler ve astlarına performanslarındaki zayıf noktaları gösterirlerse başarı değerleme adil ve doğru yapılmış olur.

İşletmelerin bir diğer sorumluluğu da çalışanları arasında cinsiyet ayrımcılığı yapmaması ve taciz olaylarına karşı korumacı ve sorumlu davranmasıdır. İşyerinde çalışanlar tarafından, tekrar edilen ve istenmeyen, sözle, vücut hareketleriyle veya jestleriyle gerçekleştirilen her yaklaşım, cinsel açıdan küçümseyici her beyan, cinsel

ayırım güden her söz, cinsel tacizdir. Bu durum sadece tacize maruz kalanları değil, diğer çalışanları da etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler bu konuda üzerine düşen görevleri açıkça yerine getirmelidirler.

İşverenlerin çalışanlarına karşı yerine getirmekle yükümlü olduğu başka bir konu ise sendika üyesi olan veya olmayan ya da ayrı sendikalara üye olan çalışanlar arasında ayrım yapmamaları ve onların grev hakkına saygı göstermeleridir. Bu nedenle, işverenler personel alırken, işe yerleştirirken, terfi ve ücretlendirme yaparken, disiplin hükümlerini uygularken ve işe son verirken bu sorumluluk çerçevesinde hareket etmelidir.

Çalışanlara sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları sağlama sorumluluğu kapsamında, işverenlerden personelin sağlık ve güvenliğini korumak amacıyla çeşitli faaliyetlerde bulunması beklenmektedir. İşverenlerin işçi sağlığına yönelik sorumluluğu, çalışanlarını meslek hastalıklarına karşı koruması, çalışma ortamı ve koşullarının düzeltilmesi, hastalık oluşturabilecek nedenlerin ortadan kaldırılması ve bu çalışmaların bir sistem içerisinde yapılmasını gerekmektedir.[107]

Çalışanların motivasyonu, rotasyon, iş verimliği gibi kavramların etkililiği, çalışan unsuru ele alındığında ön plana çıkan faktörlerdir. Şu bir gerçektir ki işletmeleri oluşturan insanlardır ve temel olarak bir işletmenin dikkat etmesi gereken en önemli husus da çalışanlarının psikolojik durumudur.[108] Diğer bir ifadeyle, işletmeler çalışanların motive edilebilmesi için temel fizyolojik gereksinimlerin yanı sıra onların güvenlik, sevgi, ait hissedebilme, değer ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini de tatmin etmeye çalışmalıdır.

[107] Kazım DEVELİOĞLU ve Martı ÇİMEN, "Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları", Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 2, 2012, s. 141-142.

[108] C.A.J.J. BOONE, B. De BRABANDER ve A. Van WİTTELOOSTUIJN, "The Impact of Personality on Behavior in Five Prisoner's Dilemma Games", **Journal of Economic Psychology**, 1999, No: 20, p. 343-377.

İşletmelerin çalışanlarına ve temel çalışma standartlarına yönelik sorumlulukları konusunda dünyada bir takım ortak hükümler vardır ki bunlar şu şekilde özetlenebilir[109]:

- Çalışma yaşamında asgari yaş, ücret, isçi sağlığı, iş güvenliği, işe alma, işten çıkartma, çalışma saatleri ile ilgili yasalara uygun hareket etme;
- Çalışanlara adil ve düzenli ödemeye dayanan ücret politikası izleme;
- Karın çalışanlarla paylaşımına dair somut programlar düzenleme;
- Çalışanların dil, din, ırk, cinsiyet ayırımına dayanmayan kariyer gelişimi ve terfi olanakları ile ödüllendirme ve cezalandırmanın açık politikalarla belirlenmesi;
- Çalışanların işle ilgili yaratıcı ve verimliliği arttırıcı fikirlerini dile getirmelerine olanak verilmesi ve çalışanlar arası iletişime, mesleki gelişime olanak tanıma,
- Çalışanların eğitimine ve deneyim kazanmasına yönelik programlar ile çalışan çocukların bakımı gibi sosyal katkıların, adil ve açık politikalarla belirlenmesi.

1.7.1.3.1. Çalışanların Eşitliğini ve Güvenliğini Sağlayan Yasalar

Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından hazırlanan çeşitli düzenlemelere göre, işletmeler aşağıdaki koşullara uymak zorundadırlar[110]:

- **Çocukların çalışma yaşı ve saatleri:**

15 yaşından küçük çocuklar işgören olarak çalıştırılamazlar. 15 yaşından büyük çocukların okula devam etmeleri halinde günlük çalışma saatleri 10 saatten (iş, okul ve ulaşım dâhil) fazla olamaz.

- **Zorla çalıştırılan işgören:**

İşletme zorla işgören çalıştıramaz ve çalışanların kimliklerini veya belli bir miktar depoziti işyerine bırakmalarını talep edemez.

[109] Ebru GÜZELCİK URAL ve Emel Güler YILMAZ; "İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarının Bağımsız Onayı: SA 8000 ve Halkla İlişkiler", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 23, 2005, s. 251.
[110] ÇELİK, **a.g.e.,** s.68-69.

- **Sendika kurma ve toplu pazarlık hakkı:**

Sendikalar, çalışma hayatıyla ilgili olarak toplu iş uyuşmazlıklarında ilgili makamlara başvurma, grev kararı alma ve grevi yürütme faaliyetleri yanında, üyelerinin eğitimi gibi sosyo-ekonomik ve kültürel faaliyetlerde de bulunabilirler. Toplu pazarlık ise sendikaların varoluşunun temel nedeni olup, işverenle sendika arasındaki tüm örgütlü ilişkileri kapsamaktadır. Çalışanların çalıştırılma koşullarını belirleyen toplu pazarlık, ücret ve çalışma koşulları şeklinde iki ana unsuru kapsar. Türkiye'de, çalışanların bu iki temel hakkı 4857 sayılı İş Kanunu ve 2821 sayılı Sendikalar Kanunu ile güvence altına alınmıştır.[111]

- **Maaş ve ücretler:**

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

- **Çalışma saatleri:**

İşgörenler haftada 48 saatten fazla çalıştırılamaz. Kısa dönemli olağanüstü iş koşulları hariç, fazla mesailer haftalık 12 saati geçemez.

- **Sağlık ve güvenlik:**

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

- **Ayırımcılık ve disiplin uygulamaları:**

İşgörenler, cinsiyet, etnik köken vb. nedenlerden dolayı farklı muameleye tabi tutulamaz ve işgörenlere fiziksel şiddet veya psikolojik baskı uygulanamaz.

- **Sakat ve eski hükümlü çalıştırma:**

Büyük ölçekli işletmeler başta olmak üzere, işletmelerin belirli bir oranda sakat ve eski hükümlü çalıştırma zorunlulukları vardır.

[111] İsmet MUCUK, **Temel İşletme Bilgileri**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2005, s. 180.

1.7.2. Kurum Dışı Sorumluluklar

İşletmelerin sadece kurum içerisinde değil, kurum dışında bulunan çevreye karşı da pek çok sorumluluğu bulunmaktadır. Bu sorumluluklar genel olarak aşağıda sıralanmıştır:

İşletmelerin,

1) İş ahlakına uygun olarak ana faaliyetlerini sürdürmeleri,

2) Tüketiciye kaliteli ürün sunmaları, ürünü tüketiciye şeffaf olarak tanıtmaları ve tüketicilerin satış sonrası destek hakkında bilgilendirilmeleri,

3) Uygun fiyat politikası uygulamaları,

4) Çevre kirliliğine neden olmayacak ya da en aza indirgeyecek çözümleri desteklenmeleri, [112]

5) Rakiplerine karşı haksız rekabette bulunmamaları,

6) Tedarikçilerine karşı adil davranmaları,

7) Toplumsal bağlamda açlık, kıtlık, fakirlik, sakatlık, işsizlik, eğitimsizlik, aşırı nüfus artışı, şiddet, terör, uyuşturucu, yaşlı bakımı ve çevresel sorunlara ilişkin çalışmalara destek vermeleri,

8) Devlete karşı vergi ve yasal yükümlülüklerini yerine getirmeleri beklenmektedir.

1.7.2.1. İşletmelerin Tüketicilerine/Müşterilerine Karşı Sorumlulukları

İşletmelerin hem tüketiciyi koruyan davranışlar göstermesi hem de istismarcı kişi ve gruplarla mücadele etmesi önemli bir sosyal sorumluluğudur. İşletmeler tüketicilere ihtiyaçlarını giderecek mal ve hizmeti sunmakla yükümlüdür. Üretilen ürünlerin hangi maddelerden yapıldığı, herhangi bir tehlike taşıyıp taşımadığı ve nasıl kullanılacağı hakkında kullanma kılavuzları hazırlanıp ambalajların içine yerleştirilmelidir. Ayrıca bu mal veya hizmet, kalite kontrolünden geçirildikten sonra

[112] ÇELİK, **a.g.e**., s. 65.

piyasaya sürülmelidir. Diğer önemli kıstaslar ise tüketilen ürünlerin fiyat ve kalitesinin yanı sıra, çevreyle dost ürünler olmasıdır. Tüketiciye verilen değer ve gösterilen sorumluluk masraflı olabilir ancak pazar payındaki artışlar bu emeklerin boşa gitmediğini gösterecektir. [113]

Tüm bunlarla birlikte tüketiciler de her geçen gün ürünlerini satın aldıkları şirketlerin taahhütlerini daha bilinçli olarak gözden geçirir hale gelmeye başlamıştır. Son araştırmalar gerçek bağlılığın satın alınamayacağını kazanılmak zorunda olduğunu ortaya koymaktadır. Şirketler için mekanik veya maddi olmanın ötesine geçen bir taahhütte bulunmak giderek daha önem kazanmaktadır.[114]

1.7.2.1.1. Tüketiciyi Koruyan Yasalar

Uluslararası Tüketici Birlikleri Örgütü tarafından ilan edilen sekiz tüketici hakkı bulunmaktadır:

1) Temel gereksinimlerin karşılanması hakkı,
2) Tüketicinin sağlık ve güvenliğinin korunması hakkı,
3) Bilgi edinme hakkı,
4) Tüketicinin ekonomik çıkarlarının korunması ve geliştirilmesi hakkı,
5) Örgütlenme ve temsil edilme hakkı,
6) Tüketicinin zararlarının giderilmesi hakkı,
7) Eğitilme hakkı,
8) Sağlıklı bir cevrede yasama hakkı.

İşletmelerin söz konusu tüketici haklarını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. "Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun" ile Uluslararası Tüketici Birlikleri Örgütü tarafından ilan edilen sekiz temel hak Türkiye' deki tüketicilere tanınmıştır.[115]

[113] ÇELİK, **a.g.e.,** s. 67.
[114] AYDEDE, **a.g.e.,** s. 24.
[115] ÖZDEMİR, **a.g.e.,** s. 24-25.

1.7.2.2. İşletmelerin Çevreye Karşı Sorumlulukları

İşletmelerin ilişkide olduğu tüm etkileşenlerine karşı sorumlu davranması gerektiği gibi, işletmelerin en temelde sorumlu oldukları doğal çevreyi tahrip etmeden faaliyette bulunmaları beklenmektedir.[116] Çevre başlığı altında yer alan, iklim, enerji, su, biyolojik çeşitlilik, toprak kullanımı, üretim biçimleri, et ve deniz ürünleri, kimyasallar, zehirli ve ağır metaller, düşük karbon kullanımı, hava kirliliği, atık madde yönetimi, ozon tabakası, ormanların yok olması gibi konularda işletmeler sürdürülebilir kalkınmaya yönelik yatırım projeleri düşünmek ve üstlerine düşen görevleri yapmak durumundadırlar.[117]

1960'lı yıllar, sanayi devriminden bu yana gelişen sanayileşmenin çevre üzerindeki olumsuz sonuçlarının somut olarak görülmeye başlandığı ve bu konunun akademik dünyada dikkatle ele alındığı bir dönemdir. Yıllar sonra dünyanın birçok yerini etkileyen kuraklık, ısı dalgaları, orman yangınları ve atmosferdeki gaz oranlarının değişimiyle meydana gelen 'Global Isınma', çevre konusunu tekrar gündeme taşımış ve bu konu üzerine acil çözüm önerileri geliştirilmeye başlanmıştır. Bu dönemde en çok tartışılan konulardan birisi çevreyi korumanın sadece hükümetlerin yerine getirmesi gereken bir sorumluluk olduğu mu yoksa işletmelerin de bu konuda önlem alıp yapabilecekleri bir şeylerin olup olmadığıdır.[118] 90'lı yıllara gelindiğinde, bu yıllar küresel ekonomide yaşanan durgunluğa rağmen çevre bilincinin geliştiği, güç kazandığı, bu konuda yapılan eylemlerin yaygınlaştığı ve uluslararası görünümün daha 'yeşil' bir hal aldığı dönem olarak nitelendirilmektedir.[119] Günümüzde ise çevre konusu sosyal ve ahlaki bir boyut almış, kurum ve kişi sınırlaması olmaksızın herkesin öncelikle dünya vatandaşı olarak çevreye karşı sorumluklarının olduğu görüşüne varılmıştır.

---

[116] Sevcan KILIÇ AKINCI ve Mehmet Mutlu AKINCI, " Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kapsamında Örgütlerin Çevresel Sorumlulukları ve Çevre Yönetim Sistemleri", **Ekev Akademi Dergisi**, Yıl: 13, Sayı: 38, 2009, s. 404.
[117] BORAN, **a.g.e.,** s. 47.
[118] W. Michael HOFFMAN, "Business and Environmental Ethics", **Business Ethics Quarterly**, 1991, Vol:1, No: 2, p. 169-170.
[119] E. Bruce HARRISON, **Sürdürülebilir Kalkınma Çağında Yeşil İletişim**, İstanbul, Rota Yayınları, 1998,
s. 9.

Geçen yıllarda edinilen tüm bilgiler ışığında, işletmelerin her ne olursa olsun sosyal problemlere karşı kayıtsız kalmaması, kendini problemden soyutlamaması ve bu konuda elinden geleni yapması gerektiği söylenebilir. İşletmeler sosyal problemlere karşı kayıtsız kalarak problemin bir parçası haline gelmektense, imkânlarını dâhilinde bu konuda hükümet veya yerel yönetimlerle işbirliği yaparak harekete geçmeli ve çözüm bulmada üzerlerine düşen görevi yapmalıdır. Sosyal problemlere veya çevreye karşı sorumlu hissetmeyi bir iş etiği unsuru olarak algılamak yerine içsel ve ahlaki bir görev olarak hissetmek, yerine getirilen sorumluluğun samimiyetini, değerini ve uzun dönemde faydasını arttırmaktadır. Bu nedenle işletme liderlerinin, sosyal sorumluluğu kurum kültürüne iş etiğinin bir parçası olarak yerleştirmesi değil ancak kişilere rol model olarak ve işletmenin kendi faaliyetlerinde de uygulayarak çalışanlara içsel bir vatandaşlık vazifesi olarak hissettirmesi beklenmektedir. Bu tarz liderlik, ahlaki vizyon, inanç ve cesaretin yanında risk almayı da gerektirmektedir.[120]

Her geçen yılla birlikte işletmelerin çevreye karşı olan sorumluluklarının sınırları da genişlemektedir. Geçmişte, atıklarını denize boşaltmama ya da ağaç dikme vb. uygulamalar, kurumlar için ‘çevreci’ algısı oluşturmaya yeterliyken, günümüzde toplum bunlara ilave olarak daha bilinçli üretim ve tasarım yapmalarını, tedarik zincirlerini ‘ çevreci’ yaklaşımla oluşturmalarını beklemektedir. İşletmelerin çevrecilik kadar önemsemeleri gereken diğer bir unsur da doğal kaynakların kullanımı unsurudur. Tasarruf yapmak, geri dönüşüm sağlamak, yeni üretim biçimleri bulmak bu konuda uygulamaya geçirilmesi gereken önlemlerdir.[121] Bu anlayış tarzı hem doğal çevrenin korunmasını sağlamakta hem de işletmenin kendisine ekonomik bir kurumdan ziyade sosyal bir kimlik kazandırmaktadır.

Global anlamda oluşan çevre tahribatının sosyal hayattan ekonomik hayata geniş bir çemberi olumsuz bir şekilde etkilediği söylenebilir. Çevresel kaynakların doğru kullanılmaması, kaynakların hızla azalmasına ve aşırı kaynak ihtiyacına yol açmakta, üretim kısıtları artmakta, çevresel stres ve doğal kaynakların yıkımına yol

[120] HOFFMAN, **a.g.e.,** 1991, p. 172-174.
[121] BORAN, **a.g.e.,** s. 46.

açmaktadır. Bu değişimlerin sonucunda, kaynak üretiminde ve verimlilikte azalma, ulusal gelir ve mal fiyatlarının etkilenmesi, gelir ve tasarruf oranlarının azalması gibi döngüsel, birbirini olumsuz anlamda etkileyen değişimler ortaya çıkmaktadır.[122] Bu olumsuz değişimlerin önüne geçmek amacıyla işletmelerin çevre ile ilgili almaları gereken önlemler şu şekilde sıralanabilir[123]:

- İşletme kültüründe hem de işletme faaliyetlerinde çevre konusunda "ahlaki normlar" belirlenmeli ve bu normlara uygun hareket edilmelidir.
- Lider ve üst yönetimin işletme kültüründe çevre bilincini yerleştirmesi ve bu konuda kararlı ve inançlı olması gerekmektedir. Lider, gerekirse ek maliyet veya düşük kar riskini göze almalı ve çevre açısından oldukça sakıncalı bir durumda ise üretimden/faaliyetten tamamen vazgeçme kararını verebilmelidir.
- İşletme içerisinde çevre ahlakına yönelik davranış ve eylemler takdir görmeli ve ödüllendirilmeli; buna karşın çevre ahlakına uygun olmayan davranışlar kınanmalı, gerekirse cezalandırılmalıdır.
- İşletme üretimde bulunurken "çevre dostu teknolojiler ve hammaddeler" kullanmaya özen göstermeli ve doğada kendiliğinden yok olacak malzemeler kullanmaya özen göstermelidir.
- Havaya, suya, toprağa ve üzerinde yaşayan insanlara ve diğer canlılara zarar verecek maddelerin biyosfere atılmasını azaltacak önlemler almalıdır. Atıkların azaltılmasında geri dönüşüm yoluyla eski maddelerin tekrar kullanımı sağlanmalıdır.
- Yenilenemez nitelikteki doğal kaynakların çok dikkatli bir şekilde kullanımı için önlemler alınmalıdır. Su, toprak ve orman gibi yenilenebilir doğal kaynakların ise uzun süre kullanımı için dikkatli planlama yapılmalıdır.
- Çalışanlara ve içinde faaliyet gösterilen topluma yönelik olarak çevre konusunda eğitim çalışmaları yapılmalıdır.

[122] Gerhardus SCHULTINK, " Sustainable Land Use and Urban Growth Management: Demand, Supply Factors and Strategic Planning Considerations", **Journal of Agricultural, Food and Environmental Sciences**, Vol: 1, No: 1, 2007, p. 1.
[123] HOFFMAN, **a.g.e.,** 1991, p.169 -182.

- İşletme faaliyetlerinden olumsuz etkilenmemesi için, açık alanların korunması ve biyolojik çeşitliliğin devamı için çaba gösterilmeli ve gerekirse bu konuda yerel yönetim veya hükümetten yardım istenmelidir.

İşletmelerin, örgütsel amaçları saptanırken çevreci örgütlerle işbirliğine gidilmesi başarılı bir iletişim ve halkla ilişkiler eylemi olarak algılanmaktadır.[124] Bu işbirlikleri ayrıca işletme imajına da önemli katkılar sağlamaktadır.

1.7.2.2.1. Çevreyi Koruyan Yasalar ve Düzenlemeler

Teknolojik ve sanayi alanındaki gelişmelerin çevre bilincinden yoksun şekilde meydana gelmesi, çevre kirliliği ile ilgili sorunların toplumsal endişeleri arttırması, çevrenin korunması ve hızlı seyreden kentleşme; ekonomik kalkınma konularının ön plana geçmesine neden olmuştur. Çevre sorunlarının önlenmesi ve çözümlenmesi amacıyla çeşitli yasal düzenlemeler yapılmış ve 1983 yılında Çevre Kanunu çıkartılmıştır.[125]

Bu kanunun yanında, International Organization for Standardization (ISO) tarafından hazırlanan ve aslında Toplam Kalite Yönetimi felsefesinden doğmuş olan ISO 14000 standart serisi dünyada çevre yönetimi konusunda en yaygın olarak kullanılan standartlardandır. Standart, Türkiye'de de geçerli olup
TS-EN-ISO-14000 olarak kabul edilmiştir. ISO 14000 serisi uluslararası çevre standardıdır ve uygulanması zorunlu değildir, tamamen gönüllülük esasına dayanır ve bilgisel amaçlıdır.[126]

[124] ÇELİK, **a.g.e.,** s. 74.
[125] ÖZDEMİR, **a.g.e.,** s. 12.
[126] KILIÇ AKINCI ve AKINCI, **a.g.e.,** s. 410.

1.7.2.3. İşletmelerin Topluma ve Uluslararası Topluma Karşı Sorumlulukları

İşletmelerin topluma yönelik sosyal sorumlulukları, toplumun içinde bulunduğu şartların düzeltilmesine ve iyileştirilmesine katkı sağlamak olarak özetlenebilir. Kurumların sosyal sorumluluk adına gerçekleştirdikleri kampanyaların veya katkı sağladıkları çalışmaların toplumsal bağlamda ele aldığı sorunlar temel başlıklar altında açlık, kıtlık, fakirlik, sakatlık, işsizlik, eğitimsizlik, aşırı nüfus artışı, şiddet, terör, uyuşturucu, yaşlı bakımı ve çevresel sorunlara ilişkin çalışmalar olarak sıralanabilir. Kurumlar sosyal sorumluluklarını bu vb. alanlara yatırım yapmak ve bu sorunların çözümüne destek sağlamak amacıyla kurulmuş olan sivil toplum örgütlerine destek vermek şeklinde ortaya koymaktadır.[127]

Küreselleşen iş dünyasının getirdiği rekabet ortamı günümüzde işletmeleri uluslararası alanda daha aktif ve faaliyetleri açısından da daha sorumlu kılmaktadır. Özellikle çokuluslu işletmeler, bulundukları topluma karşı sorumluluklarını yerine getirirken aynı zamanda faaliyette bulundukları diğer ülkelerin etik ve toplumsal değerlerine de saygı göstermek ve bu çerçevede faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar. Gelişmekte olan ülkelere yatırım yaparak o bölgenin üretim potansiyelini arttırmak, teknoloji transfer ederek hayatlarını kolaylaştırmak yapılabilecek somut faaliyetlerden sayılabilir.

1.7.2.4. İşletmelerin Tedarikçilerine Karşı Sorumlulukları

Tedarikçiler, işletmeye sadece mal veya hizmet sağlayan işletme çevresi ile sınırlı değildir. İşletmeye yetişmiş eleman sağlayan meslek okulları, sigorta hizmetlerini yerine getiren işletmeler, para ve kredi temin eden finans kuruluşları bunlara benzer işletme faaliyetlerinin yürütülmesine destek olan diğer işletme ve kurumlar da tedarikçiler kapsamına girmektedir.

[127] AKINCI VURAL ve COŞKUN, **a.g.e.,** s. 76.

Tedarikçilerle ilgili olabilecek ahlaki sorumlulukların başında işletmelerin tedarikçilerine karşı olan sadakatleri gelmektedir. İşletme, eğer tedarikçileri rakipleri ile aynı rekabet düzeyini korumasını sağlarken onlarla çalışmayı bırakmıyorsa ahlaki şekilde davranmış olacaktır. Bir başka konu, tedarikçilerle eşit şartlarda görüşme yapmaktır. Tedarikçilerin hepsine fiyat tekliflerinde eşit şans vermek, teklifleri eşit şekilde değerlendirmek ve değerlendirme kriterlerinin ayırımcılığa yol açmadan belirlenmiş olması, ahlaki sorumluluklardandır. İş dünyası ile tedarikçiler arasındaki görüşmelerde abartılmış iddialar, yalanlar, yanlış yönlendirici sözler veya tehditler, karşı tarafı güçsüz hale getirmek, karşı tarafa uygun olmayacak şekilde kendi pozisyonunu güçlendirme, karşı taraftan gelen bilgileri saptırma, daha önceki koşullara veya bildirilere ters düşecek şekilde davranış değişikliği yapma gibi iş etiğine aykırı davranışlara mahal verilmemelidir.[128]

Tedarikçilerin işletmeye sağladığı en önemli yarar, işletmeye sağladıkları hizmetler, yan ürünler vb. ile işletmenin kalite standartlarında ve hatta üstünde ürün üretmesini sağlamak ve bu şekilde işletmenin pazardaki rekabet gücünü arttırmaya yardımcı olmaktır. Bu nedenle işletmelerin tedarikçi güçlerini muhafaza edebilmeleri için tedarikçilerle olan ilişkilerinde iş etiği normlarına uymak zorundadırlar.

1.7.2.5. İşletmelerin Rakiplerine Karşı Sorumlulukları

1960'lı yıllardan sonra iş yaşamında meydana gelen gelişmeler, işletmeler arası rekabeti de beraberinde getirmiştir. Günümüzde her işletmenin en az bir ya da daha fazla rakibi vardır. Özellikle internetin iş yaşamının vazgeçilmezi haline gelmesi ve küreselleşmenin de etkisiyle coğrafi sınırlar kalkmış ve bu rekabet daha da artmıştır. Rekabet, kar amacı güden işletmelerin yanında kar amacı taşımayan işletmeleri dahi etkilemektedir.

[128] Andrew CRANE ve Dirk MATTEN, **Business Ethics: A European Perspective**, Oxford University Press, 2004, p. 311.

İşletmelerin aynı dalda üretim yapan rakiplerine karşı en önemli sorumluluğu, haksız rekabete yol açacak uygulamalardan kaçınarak adil bir pazar ortamını destekleyecek faaliyetlerde bulunmalarıdır.

Bir işletme, sorumluluk ve etik gereği olarak rakibi ile haksız rekabetten ve rakiplerin karalanmasından, rakiplerle ilgili gizli bilgilerin kabul edilemez yollarla sızdırılmasından, ileri teknoloji gerektiren ürünlerde bilgi casusluğu yapılmasından, rakiplerin çevreye ve insan sağlığına zararlı uygulamaları olduğu yönünde onları zor durumda bırakacak bilgilerin yayılmasından, bazı rakipleri piyasadan kovma uygulamalarına girişerek müşterilerin bir mal ya da hizmeti daha yüksek fiyattan almaya zorlanmasından kaçınmalıdır.[129]

1.7.2.5.1. Rekabeti Düzenleyen Yasalar

Rekabet kavramı, Rekabetin Korunması Hakkında Kanunda tanımlanmıştır. Buna göre rekabet 'mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arası özgürce ekonomik kararlar verilmesini sağlayan yarışı' ifade eder.
Rekabet ülkenin kıt kaynaklarının en etkin kullanımını sağlayacak bir yol olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle devlet rekabeti koruyucu ve düzenleyici tedbirler almaktadır. Bu tedbirler 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanunda düzenlenmiştir. Bunun yanında ticaret özgürlüğünün ve rakiplerin korunması, rakiplere karşı aldatıcı ve iyi niyet kurallarına aykırı davranışların önlenmesi Haksız Rekabet Hukuku alanında incelenir. TTK'nun 56vd maddelerde haksız rekabet hükümleri topluca düzenlenmiştir.[130]

Haksız rekabet koşullarına; kötüleme, gerçeğe uymayan bilgi verme, yanıltıcı reklamlar, işletmenin sırlarını ele geçirme, sırlardan faydalanma ve yayma örnek

[129] Ömer TORLAK**, Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi**, İstanbul, Beta Basım, 2001, s. 52.
[130] İ. Yılmaz ASLAN, Doğan ŞENYÜZ ve Mevci ERGÜN, **İşletme Hukuku**, Ekin Kitabevi, 2005, s. 111-112.

olarak verilebilir. Haksız rekabet halleri, rakipleri, müşterileri, meslek kuruluşlarını ve ulusal ekonomiyi korumak amacıyla yasalarca düzenlenmiştir.[131]

1.7.2.6. İşletmelerin Devlet ve Yerel Yönetimlere Karşı Sorumlulukları

Hükümet yaptırımları ya da yerel yönetimler işletmelerin kararlarında son derece etkili olan mekanizmalardır. Devletin rolü, işletmeler arası rekabetin oldukça şiddetli olduğu pazarda, adil rekabet ortamını sağlayan ve kurallara uymayanlara müdahale eden bir hakem konumundadır. Hükümetlerin aldıkları kararların işletmelerin stratejileri üzerindeki etkileri göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür.[132]

Devlet, yerel yönetimler ve işletme arasındaki ilişki bir sistem dâhilinde düzenlenmektedir. Devlet ve diğer kamu kuruluşları, kurumlardan ülkeye hizmet ve vergi yükümlülüklerini yerine getirmelerini beklemektedirler. Kurumlar belirli zamanlarda elde ettikleri kazançların bir bölümünü devlete vergi olarak ödemektedir. Bu yasalar çerçevesinde bir sorumluluk ve zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin devlete ve diğer kamu kuruluşlarına karşı sorumlulukları, vergilerin ödenmesi, vergi hesaplarının ve raporlarının gerçek dışı yapılmaması, yasal yükümlülüklerden kaçınılmaması ve sosyal sorunların çözümüne katkıda bulunulması olarak sıralanabilir.[133]

1.8. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI

Psikoloji ve bilişsel bilimlerde algı, duyusal bilginin alınması, yorumlanması, seçilmesi ve düzenlenmesi anlamına gelmektedir. Beyin uyaranlara karşı herkeste faklı bir filtreleme sistemine sahiptir. Bu filtre basitleştirme ve birleştirme gibi yöntemlerle görece, kendine göre bir "algı" oluşturur. Kotler ve Armstrong'a göre

[131] ÖZGENER, **a.g.e.,** s. 177.
[132] AKTAN ve BÖRÜ, **a.g.e.,** s. 18.
[133] AKINCI VURAL ve COŞKUN, **a.g.e.,** s. 78.

algı insanların bilgiyi seçip, düzenleyip yorumlayarak dünyanın onlar için anlamlı bir resmini çizecek yapıları oluşturdukları bir süreçtir.

Algı, duyuların yanında bir konuyla ilgili önceki deneyimlere ve kişinin hafızasına da bağlıdır ve bu durum daha sonra edinilecek bilgilere temel oluşturmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin çeşitli hedef kitleleri tarafından sosyal sorumluluk sahibi olarak algılanmaları yalnızca anlık bir duyumsamadan farklı olarak bireylerin o konu ile ilgili kendi deneyimlerine ve önceden yaşadıkları ile ilgili hafızalarındaki birikime de bağlı olarak farklılaşabilmektedir.[134]

1.8.1. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kurum içinden başlayarak dışarıya doğru gelişen bir sisteme sahiptir. İşletmelerin, sosyal sorumluluklarını yerine getirmek söz konusu olduğunda önce kendilerinden başlayıp daha sonra sosyal ve fiziki çevreyi ele alan faaliyetlerde bulunmaları işletmelerin KSS politikalarının ne kadar gerçekçi olduğunu ortaya koyması açısından oldukça önemlidir.

Çalışanların işletmeyle olan yakın bağları düşünüldüğünde, işletmelerin ortaya koydukları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ilk etapta kendi çalışanlarını etkilediği söylenebilir. Hatta bazı durumlarda çalışanların somut biçimde işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk proje yüzleri olduğu ya da proje elçileri olarak görev yaptığı görülmektir. Bu noktada çalışanların işletmenin sosyal sorumluluk projelerine ne kadar inandıkları ve bu çalışmaları ne kadar benimsedikleri oldukça hassas bir konudur.[135] Bir işletmenin sosyal sorumluluklarının algılanması söz konusu olduğunda çalışanlar, diğer hedef kitlelerden farklı olarak içinde yaşadıkları kurumu daha objektif olarak, kendi gözlem ve deneyimlerine bağlı olarak değerlendirme şansına sahiptir. Bu da diğer bir deyişle, kurumların kendi çalışanlarını temeli iş

[134] Ayşe Banu BIÇAKÇI, "Halkla İlişkilerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Ölçümü**",** **Global Media Journal**, Sayı: 2, 2011, s. 7.
[135] Lindsay MCSHABE ve Peggy CUNNINGHAM, "To Thine Own Self Be True? Employees' Judgments of the Authenticity of Their Organization's Corporate Social Responsibility Program", **Journal of Business Ethics**, Vol: 108, No: 1, June 2012, p. 81-82.

etiğine ve katılımcı-paylaşımcı bir kurum kültürüne dayanmayan göstermelik sosyal sorumluluk uygulamaları ile kandıramayacağıdır. Çalışanlar böylece, hem işletme içinde hem de işletme dışında bağlantıda oldukları kişileri ve kurumları inandıkları yönde etkileyeceklerdir. Bu nedenle sosyal sorumluluk uygulamaları öncelikle işletmenin içinden başlayarak işletmenin tüm kademelerinde ve tüm iş süreçlerinde aktif ve gerçekçi olarak uygulanmalıdır.

Sonuç olarak etik temeli olmayan göstermelik KSS çalışmaları, istendiği kadar diğer faktörler (Halkla ilişkiler, medya, reklam…) aracılığıyla halka sunulsa da eğer işletme içinde inanılan ve benimsenen sosyal sorumluluk uygulamaları yoksa bu durumun uzun vadede işletmelere yarardan çok zarar vereceği bilinen bir gerçektir. Bu devrede çalışanların işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini doğru ve tam olarak algılamaları önem kazanmakta ancak bu algının denetlenebilmesi ve yönetilebilmesi için ölçülmesi zorunluluğu da ortaya çıkmaktadır.

1.8.2. Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Ölçülmesi

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ölçülmesi akademik yazında oldukça tartışılan ve sorunlu bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Archie Carroll, 2000 yılında yapmış olduğu bir çalışmada bir işletmenin kurumsal sosyal duyarlılığını ölçmenin gerekli olup olmadığını incelemiştir. Carroll'a göre bu konu iş dünyasını ve toplumu ilgilendirmesi açısından oldukça önemlidir ve bu kavramın yönetilebilmesi için ölçülmesi gerekmektedir. Ancak bu noktada ortaya çıkan problem "geçerli ve güvenilir" ölçekleri geliştirmenin mümkün olup olmadığıdır.[136]

Hem akademik çevrelerde hem de iş dünyasında, kurumların toplumsal duyarlılık çalışmalarının ölçümünü gerçekleştirmek için kayda değer bir çaba harcanmaktadır. Fakat Wolfe ve Aupperle'nin de belirttiği gibi kurumsal sosyal etkinlikleri ölçmenin tek ve eksiksiz bir yolu yoktur.

[136] Archie B. CARROLL, " A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement", **Business & Society**, Vol: 39, No: 4, 2000, p. 473.

Kurumsal sosyal sorumluluğu ölçmede kullanılan yöntemlerden birisi KSS algılama derecelerini ölçen bir ölçek kullanmaktır. En yaygın kullanılan ölçeklerden biri yöneticilerin KSS değerlerini ölçmek üzere Carroll'ın dört boyutlu modelinde belirtilen boyutlardan Aupperle tarafından geliştirilmiştir. Yöntem, yöneticilerin toplumsal duyarlılık değerlerini incelemek için elverişli ise de, kurumların sosyal duyarlılıklarını ölçmek için faydalı değildir. Peterson, bu yöntemin, kurumun dört alandaki performans değerlendirmesinde kullanışsız kaldığını, yani, kendi kurumlarının her dört KSS alanında önemli başarılar elde ettiğini ya da tam aksini düşünen çalışanların olduğu şirketlerin kurumsal performans değerlendirmesinde işe yaramayacağını belirterek bu yetersizliğe değinmiştir.[137]

KSS'yi bireysel boyutta ölçen bir diğer ölçek ise sosyal duyarlılık karşısında yönetsel yaklaşımları ölçmek için Quazi ve O'Brien tarafından 2000 yılında geliştirilmiştir. İki boyutlu hazırlanan ölçek farklı kültürel ve ekonomik bağlamdaki yöneticilerin KSS algılarını ölçmede başarılı olsa da, kurumların sosyal sorumluluğa katılımlarını ölçmede yetersiz kalmaktadır.[138]

Oldukça tanınmış bir diğer ölçme aracı ise PRESOR isimli ölçektir. Presor'un açılımı Etiğin ve Sosyal Sorumluluğun Algılanan Rolü'dür. Presor ölçeği de Aupperle ve Quazi&O'Brien ölçekleri gibi, KSS algısını kurumsal düzeyde ölçmekten çok bireysel ve idari algıları ölçmede etkili bir araçtır.[139]

Kurumsal sosyal sorumluluğun bireysel seviyedeki algısını ölçmek için geliştirilen ölçekler akademik yazında oldukça çoksa da, kurum seviyesinde kurumsal sosyal sorumluluğu ölçmek için yeterli sayıda araç üretilememiştir.[140] Bu konuda açığı kapatan en yetkin aracın Maignan ve Ferrell tarafından geliştirilen ve kurumsal vatandaşlık kavramını temel alan ölçek olduğu söylenebilir. Bu çalışmada kurumsal

[137] BIÇAKÇI, **a.g.e.,** s. 13.
[138] Ali M. QUAZI ve Dennis O'BRIEN, " An Emprical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility", **Journal of Business Ethics**, No: 25, 2000, p. 33-51.
[139] Anusorn SINGHAPAKDI VD., " The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A Scale Development", **Journal of Business Ethics**, Vol: 15, No: 11, 1996, p. 1133.
[140] Duygu TÜRKER, "Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study**",** **Journal of Business Ethics**, No:85, 2009, p. 411.

vatandaşlık, işletmelerin paylaşımcıları tarafından dayatılan ekonomik, hukuki, etik ve hayır sorumluluklarını yerine getirme uzantısı olarak tanımlanmıştır. Bu ölçeğin geliştirilmesi akademik yazın açısından oldukça önemlidir ancak bu ölçek de işletmelerin sorumlu olduğu müşteri, çalışan ve kamuoyu olmak üzere 3 temel paylaşımcı olmasını varsayması açısından yetersizdir. Maignan ve Ferrell'in vurguladığı üzere " bu üçü, işletmelerin onları sorumlu olmaya zorunlu kılan ve kazançları doğrudan etkilenebilecek tek paylaşımcıları değildir."[141]

Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarını ölçmeyi hedefleyen 18 maddelik bir ölçek de 2008 yılında Türker tarafından geliştirilmiştir. Çalışma Türkiye'den 209 profesyonel çalışan ile gerçekleştirilmiş, sonuç olarak çalışanların KSS algısına yönelik dört boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar işletmelerin toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara (genel olarak tüm topluma, gelecek nesillere, doğal çevreye ve STK'lara), çalışanlara, tüketicilere ve hükümet/devlete yönelik sosyal sorumlulukları olarak belirtilmektedir.[142]

[141] BIÇAKÇI**, a.g.e.,** s. 14.
[142] TÜRKER, **a.g.e**. , s. 421.

İKİNCİ BÖLÜM

Araştırmanın ikinci bölümünde, iş tatmini kavramının tanımı yapılıp, kavramın önemine değinilmiş; iş tatminiyle ilgili başlıca teoriler, kavramı etkileyen faktörler ve iş tatmininin sonuçları açıklanmıştır.

2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI ve TEORİK ALT YAPISI

Günümüzün yoğun rekabet koşulları, işletmeleri belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmak için çeşitli düzenlemelerde bulunmaya ve bu nedenle çalışanlarına daha çok önem vermeye yönlendirmektedir. Çalışanların işletme içerisinde etkin ve verimli olarak çalışmaları ise büyük ölçüde yüksek iş tatminine sahip olmalarına bağlıdır. İnsan hayatının büyük bir bölümünü iş yaşamında geçirmektedir. Bu nedenle, iş görenin işinden hissettiği tatmin oranı yaşamını büyük ölçüde etkilemekte, işinden aldığı haz ve bunun yaşamı üzerindeki olumlu etki aşamalı olarak, onun ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığı üzerinde de olumlu etkisini göstermekte, aile yaşamında mutluluk ve örgütte de verimliliği sağlamaktadır.[1]

Akademik çevrede de oldukça önemli bir araştırma konusu olan "İş Tatmini" konusu ve bu konuda yapılan akademik çalışmalar, işletmelere ve yöneticilere çalışanların motivasyonuna ve verimliliğine katkıda bulunacak olan faktörler konusunda somut öneriler vermektedir.

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI

İş tatmini, üzerinde birçok araştırma yapılmış, teoriler geliştirilmiş literatürde sıklıkla yer alan önemli konulardan biridir. Genel anlamda iş tatmini, çalışanların işlerinden duyduğu hoşnutluğu, mutluluğu ifade etmektedir. İş tatmini, işin özellikleriyle

[1]Edip ORUCU, Sedat YUMUŞAK ve Yasin BOZKIR, "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, 2006, s.1-2.

çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir ve kişinin görevinin yanında iş yerinin fiziki ve sosyal durumuna yönelik duygusal tepkisi olarak tanımlanabilir.

Tatmin, istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme anlamları taşımaktadır. Diğer bir deyişle tatmin, ihtiyaçların giderilmesi sonucu oluşan mutluluk durumu olarak tanımlanmaktadır.[2]

İş tatmini öncelikle iki yönden ele alınabilir. İş tatminine sosyal açıdan yaklaşıldığında çalışanların eşit ve adil davranılmayı hak ettiği ve çalışanların iş tatmin veya tatminsizlik seviyelerinin organizasyon içerisindeki örgütsel davranışlara bağlı olduğu görülür. İş tatminine faydacı yaklaşımla bakıldığında ise, çalışanların iş tatmini ya da tatminsizliklerinin çalışanları organizasyonun fonksiyonlarını etkileyecek davranışlara yönlendirdiği sonucu ortaya çıkmaktadır.[3]

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup, önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır.[4] Literatürde iş tatminine ait birçok tanım bulunmaktadır**.**

Hackman,Oldham, Janson ve Purdy 1975 yılında yapmış oldukları çalışmada iş tatminini "çalışanların işinden duyduğu mutluluk" şeklinde tanımlamışlardır.[5]

Locke, 1976'da yapmış olduğu tanımlamada iş tatminini, "çalışanın yapmış olduğu işe dair değerlendirmeler sonrasında elde ettiği duygusal haz / olumlu duygusal durum" olarak belirtmiştir. Freeman, 1978 yılında yayınladığı çalışmasında iş

[2] William Darrach HALSEY, **Macmillan Contemporary Dictionary,** ABC Tanıtım Basımevi, İstanbul, 1988, First Edition, p. 884.
[3] Ikwukananne I. UDECHUKWU, "Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory", **Public Personnel Management**, Vol: 38, No: 2, 2009, p. 73.
[4] Figen SEVİMLİ ve Ömer Faruk İŞCAN, "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 5 Sayı: 1, 2005, s. 55.
[5] J. Richard HACKMAN VD., "A New Strategy for Job Enrichment", **California Management Review,** Vol: 27, No: 4, 1975, p. 57- 71.

tatmininin sadece amaca yönelik durumlarla açıklanamayacağını, bunun yanında kişinin psikolojisinin de oldukça önemli olduğunu belirtmiştir.[6]

Eren, iş tatminini, "iş görenin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu bir tutum" olarak açık açıklamıştır.[7]

Knights ve Kennedy ise iş tatminini tutum kavramını kullanarak "insanların işleri hakkında nasıl düşündüğünü yansıtan bir tutum" olarak tanımlamıştır.[8]

Spector, iş tatminini, "kişinin işini ne derece sevdiği ya da sevmediği" şeklinde açıklamaktadır.[9] Lawler ise, iş tatmini kavramını açıklayabilecek en önemli unsurun çalışanın işten beklentileri ile işin çalışana gerçekte sundukları arasındaki ilişki olduğunu ifade ederken, iş tatmininin kişinin hak ettiğini düşündüğü ile elde edebildiği arasındaki fark ile ortaya çıktığını ifade etmektedir. Cranny, Smith ve Stone, iş tatmini ile ilgili çalışmaları inceledikten sonra, konu üzerinde akademik yazında genel kabul gören bir tanımlama yapmışlardır. Bu tanıma göre iş tatmini, çalışanın beklenti içerisinde olduğu veya arzuladığı sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasında yaptığı mukayese sonrasında işine karşı sahip olduğu hissiyat ya da duygusal tepkidir.[10]

Fred Luthans'a göre iş tatmininin üç önemli özelliği vardır:

- İş tatmini, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır. Görülemez ve sadece hissedilebilir.

[6] Lea SELL ve Bryan CLEAL, " Job Satisfaction, Work Environment and Rewards: Motivational Theory Revisited", **Labour**, Vol: 25, No: 1, 2011, p. 2.
[7] Erol EREN, **Yönetim Psikolojisi,** İstanbul, Beta Basım Yayım, 1996, s. 234.
[8] Janice Anna KNIGHTS ve Barbara Jean KENNEDY, "Impact on Job Satisfaction and Organisational Commitment Among Australian Senİor Public Servants", **Applied H.R.M. Research**, Vol: 10, No: 2, p. 58.
[9] Paul E. SPECTOR, " Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", **American Journal of Community Psychology**, Vol: 13, No: 6, 1985, p. 693.
[10] İbrahim PINAR, Rıfat KAMAŞAK ve Füsun BULUTLAR, "İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,** Cilt: 37, Sayı: 2, 2008, s. 152-153.

- İş tatmini, genellikle çıktıların beklentileri ne derece karşıladığı ile ifade edilebilir.
- İş tatmini, birbiriyle ilgili birçok diğer faktörü de beraberinde getirir. Bunlar genellikle iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı ve çalışma arkadaşları… vb. faktörlerdir.[11]

2.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

İş tatmininin önemi; bireysel açıdan, örgütsel açıdan ve yönetici açısından olmak üzere üç ana başlık altında ele alınabilir.

Bireysel Açıdan: İş tatmininin yüksek olmasının çalışanın işinden hoşnut olmasını sağlayacağı, iş tatmininin düşük olmasının ise çalışanın işinden soğumasına, verimliliğin düşmesine, iş yavaşlatmaya, disiplin sorunlarına, işten ayrılmalara, konsantrasyon eksikliğine dolayısıyla hata yapma olasılığının yükselmesine yol açacağı düşünülmektedir.

Örgütsel Açıdan: Çalışanlarının iş tatmininin sağlanması, işletmelerin en önemli görevlerinden biridir. İyi motive olmuş ve iş tatminine ulaşmış çalışanlar, daha yüksek morale sahip olmakta ve bunun neticesinde işyerine olan yararları artmaktadır.[12] Çalışanlarının beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği, iş doyumunu sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut iş görenlerin de devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş tatmininin örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.[13]

---

[11] Fred LUTHANS, **Organizational Behavior**, McGraw –Hill Inc., 1995, p. 3.
[12] İrfan AKKOÇ, Abdullah ÇALIŞKAN ve Ömer TURUNÇ, "Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2012, s. 108.
[13] Hüseyin YILMAZ ve Atila KARAHAN, "Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 3, 2009, s. 201

Yönetici Açısından: Yöneticilerin başarısı, personelin örgüt amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır. Kişi çalışmak istiyorsa, yaşamının büyük bir bölümünü iş yerinde geçiriyorsa, yöneticiler ve yönetim iş yerini çalışanlarına iş tatmini sağlayacak hale getirmelidir. Bu yöneticiler için sosyal bir sorumluluk, ahlaki bir gerekliliktir. [14] Çalışanların iş yerinde adil muamele görmeleri, ödüllendirilmeleri veya üstleri tarafından takdir edilmeleri, çalışma şevkini ve yönetime olan saygılarını arttırır.

2.3. İŞ TATMİNİNİ İNCELEYEN TEORİLER (MOTİVASYON TEORİLERİ)

Akademik yazında iş tatmininin incelenmesi motivasyon teorileriyle birlikte olmuştur. Motivasyonu "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri" şeklinde açıklamak mümkündür. Motivasyon,

a) Kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları,
b) Amaçları,
c) Davranışları,
d) Kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir.

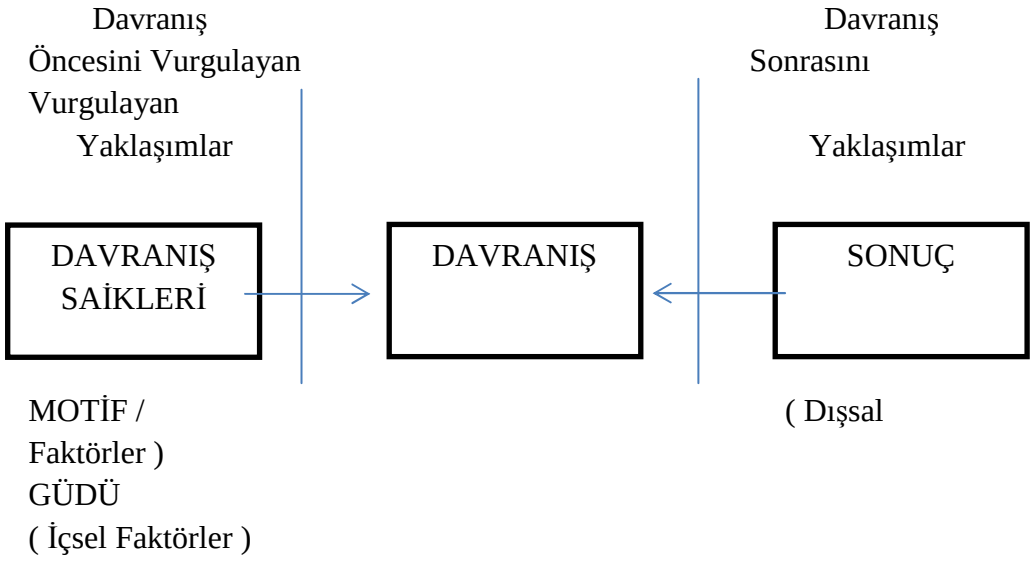
Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve tüm insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Yöneticilerin akıllarında tutmaları gereken temel nokta, her davranışın bir nedeni olduğudur.[15] Motivasyon tanımından da anlaşıldığı gibi kişinin özellikleri ve bekleyişleri ile yapılan iş arasında yakın ilişki vardır. Yani kişi işten, iş de kişiden etkilenmektedir. Yapılan iş, işi yapan kişi açısından değişik anlamlar taşımaktadır. Bunlar:

- İşin ekonomik değeri ve anlamı,
- İşin sosyal statü ve prestij değeri ve anlamı,

[14] SEVİMLİ ve İŞCAN, **a.g.e.,** s. 55.
[15] İsmail AĞIRBAŞ, Yusuf ÇELİK ve Hüseyin BÜYÜKKAYIKÇI, "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 3, 2005, s. 328.

- İşin psikolojik değeri ve anlamıdır.

Aynı şekilde iş de kişi için önemlidir. Kişi bilgisini, yetenek ve becerilerini, arzu ve hırsını işe getirmekte ve iş performansını yükseltmeye çalışmaktadır.[16]



Şekil 3: Motivasyon – Davranış İlişkisi

Kaynak: KOÇEL**, a.g.e.,** s. 637.

2.3.1. Kapsam Teorileri

Bu isim altında toplanan teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya önem vermektedir. Kapsam teorilerinden en çok bilinen dört tanesi şunlardır:

Abraham Maslow - İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
Frederick Herzberg - Çift Faktör Teorisi
David McClelland - Başarma İhtiyacı Teorisi
Clayton Alderfer - ERG Teorisi.[17]

[16] KOÇEL, **a.g.e.,** 2005, s. 633,635.
[17] KOÇEL, **a.g.e.**, s. 637.

2.3.1.1. A. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisidir. Maslow 1954 yılında yazmış olduğu "Motivation and Personality" isimli kitabında bu teorisine yer vermiştir. Bu teorinin üç ana varsayımı vardır:

1) Kişinin gösterdiği her davranış kişinin sahip olduğu ihtiyaçların giderilmesine yöneliktir. Davranışı belirleyen ihtiyaçlardır.

2) İnsanların ihtiyaçları basit yapıdan (fizyolojik ihtiyaçlar) başlayarak daha karmaşık bir yapıya (kendini gösterme ihtiyacı) uzanır.

3) Kişi, belirli bir sıralama gerektiren ihtiyaçlar dizisine sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademede bulunan ihtiyaçlar kişiyi davranışa yönlendirmez.[18]

Bu teoriye göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir:



Şekil 4: A. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: KOÇEL**, a.g.e.,** s. 639.

[18] Robert L. BERL, Nicholas C. WILLIAMSON ve Terry POWELL, "Industrial Salesforce Motivation: A Critique and Test of Maslow's Hierarchy of Need", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, May 1984, p. 33.

1) Fizyolojik İhtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar, kişilerin hayatta kalmalarını sağlayan yemek yeme, içme, uyku barınma, cinsellik gibi temel ihtiyaçlarını ifade eder. Maslow, tat alma, dokunma gibi duyuları da bu grupta inceler.

2) Güvenlik İhtiyacı: Güvenlik ihtiyacı kişilerin, tehlikeden uzak olma ve tehlikenin yarattığı olumsuz duygulardan kaçınma isteğini ifade eder.

3) Sosyal İhtiyaçlar: Sosyal ihtiyaçlar, kişilerin bir gruba mensup olma, sevgi ve şefkat görme, aile kurma gibi sosyal ilişkilerini karşılayabileceği ihtiyaçları ifade eder.

4) Kendini Gösterme İhtiyacı: Bu ihtiyaç, kişilerin kendilerine karşı özgüven duymalarını ve kendilerini yeterli görmelerini ifade eder. Bu ihtiyaçlar içsel olarak güç, başarı, özgürlük… ; dış faktör olarak saygınlık, tanınma, prestij kazanma şeklinde kendini gösterir.

5) Kendini Tamamlama İhtiyacı: Kendini tamamlama (gerçekleştirme) ihtiyacı genel ifadeyle kişinin, kişisel potansiyelini fazlasıyla kullanabilmesini ifade eder. Bu ihtiyaç asla tatmin edilebilen bir ihtiyaç değildir, çünkü her zaman ihtiyaç da davranış da potansiyel de gelişme göstermelidir.[19]

Teori, tatmin edilen her ihtiyaç grubunun davranışları etkileme veya motivasyon özelliğini kaybedeceğini öngörür. Bunun sonucunda daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye / motive etmeye başlayacaktır.[20]

Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinde yer alan ihtiyaçlarla motive edilmiş davranış çıktılarının evrensel olmadığını ve genelleştirilmesinin doğru olmayacağını belirtmiştir. Maslow'a göre davranışa yönlendiren ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçlara cevap verme şekilleri / davranışları kültürden, çevreden, geleneklerden etkilenmektedir. Bu

[19] Eric SEELEY, " Human Needs and Consumer Economics: The Implications of Maslow's theory of Motivation for Consumer Expenditure Patterns", **Journal of Socio-Economics**, Vol: 21, No: 4, 1992, p. 304.
[20] UDECHUKWU, **a.g.e.,** p. 75.

nedenle farklı kültürlerin ötesinde, aynı kültürde yaşayan iki farklı bireyin dahi temel ihtiyaçlarını giderme davranışları farklı olacaktır.[21]

İhtiyaçlar hiyerarşisi yöneticiler tarafından bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Kişi, hali hazırda sahip olduğu şeyi muhafaza etme isteği gösterebilir. Fakat sahip olmak istediği şeyi elde etme konusunda daha fazla şevkle ve istekle davranır. Yöneticiler, kişilerin sahip olmak istediği şeyleri (ihtiyaçlarını) anlayabilirlerse, onlara bunları sunan bir ortam yaratarak kişileri belirli davranışları göstermeye yöneltebilirler. [22]

Aşağıdaki tablo ihtiyaçlar hiyerarşisinin işletmelerde kullanımını yansıtmaktadır:

Tablo 4: İş Karakteristikleri ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İş karakteristikleri	İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Maslow'un Genel Bileşenleri
İşin rekabetçi olması, yaratıcılık, işte başarı	Kendini Tamamlama İhtiyacı	İstenilen: Yetenek ve var olan potansiyelin kullanımıyla kendini geliştirme
İş tanımı, sorumluluk, tanınma, terfi	Kendini Gösterme İhtiyacı	İstenilen: Başarı, rekabet, yeterlilik
Patron, iş arkadaşları ve müşteriler tarafından takdir edilme	Sosyal İhtiyaçlar	İstenilen: Ait olma, onaylanma, sevgi
İş güvenliği ve sosyal yardımlar	Güvenlik İhtiyacı	İstenilen: Güvende olma, korkudan kaçınma, huzur
Ücret, çalışma koşulları (ısınma / klima/ yemek)	Fizyolojik İhtiyaçlar	İstenilen: Yeme, içme ve diğer birincil ihtiyaçlar

Kaynak: BERL, WILLIAMSON ve POWELL, **a.g.e.,** p. 33.

[21] SEELEY, **a.g.e.,** p. 304.
[22] KOÇEL, **a.g.e.,** s. 641.

2.3.1.2. F. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen – Motivasyon Teorisi)

Frederick Herzberg'in 1959 yılında geliştirdiği Çift Faktör Teorisi, İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nden sonra en çok bilinen motivasyon teorisi durumundadır.

Bu teori, Herzberg'in 1959 yılında dokuz farklı Amerikan şirketinde çalışan 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu araştırma sonuçlarından doğmuştur. Araştırmada profesyonel olarak işini yapan bu 200 çalışandan, işlerinde kendilerini hangi durumlarda / deneyimlerinde son derece iyi ya da son derece kötü hissettiklerini ayrıntılı olarak açıklamaları istenmiştir. Araştırma verileri incelendiğinde; çalışanların işten memnun olma/tatmin olma durumlarının genellikle içsel motivasyonlarına bağlı olduğu sonucu çıkmıştır. Yani, araştırmada çalışanlar en iyi hissettikleri durumları açıklamak için işle ilgili direkt olan, işin kendisi, başarma, takdir edilme, sorumluluk duygusu ve gelişme gibi kavramları kullanmışlardır. Aynı şekilde çalışanlar, kendilerini en kötü hissettikleri ve tatmin olmadıkları durumları açıklamak için ise işle ilgili olmakla beraber iş'in dışında kalan örgüt kültürü ve yönetim, nezaret, çalışma koşulları, ücret, çalışma arkadaşları, mevki ve güvenlik gibi dışsal motivasyon kavramlarını kullanmışlardır. [23]

Bunun üzerine Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır.

Birinci grup Motive Edici Faktörler adı verilen gruptur. Bu grup işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarma ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı kişisel başarma hissi verdiği için kişiyi motive edecektir. [24] Ancak bu faktörler mevcut değilse kişinin motivasyonu kısa süreli olacak ya da kişi hiç motive olmayacaktır. [25]

[23] David D. SHIPLEY ve Julia A. KIELY, "Industrial Salesforce Motivation and Herzberg's Dual Factor Theory: A UK Perspective", **Journal of Personel Sellings & Sales Management,** May 1986, p. 10.
[24] KOÇEL, **a.g.e.,** s. 641.
[25] SELL ve CLEAL, **a.g.e**., p.3.

İkinci grup faktörler ise Hijyen Faktörleri adı altında toplanmıştır. Örgüt kültürü, yönetim, çalışma koşulları, ücret, iş güvenliği gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Bu faktörlerin yokluğu ise kişilerin hiç motive olamamalarına neden olacaktır. Bunların mevcut olması kişiye motive olacağı asgari koşulları sağlayacaktır.

Motivasyon, motive edici faktörlerin olması ile mümkündür. Bu durumu aşağıdaki şekildeki gibi göstermek mümkündür:



Şekil 5: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kaynak: KOÇEL, **a.g.e**., s. 642.

Şekilde de görüldüğü gibi hijyen faktörler çalışanı asla motive etmeyip, tatminsizliği ve performans düşüklüğünü önleyerek motivasyon için gerekli ortamı yaratmaktadır.

Herzberg kültürel farklılıklara rağmen, motive edici ve hijyen faktörlerinin dünya genelindeki çalışanları benzer şekilde etkilediğine inanmaktadır. Bununla ilgili gelişmiş ülkelerde (ABD, Japonya, Finlandiya) yapılan çalışmalar bu görüşleri doğrular niteliktedir. Bu teori hakkında diğer bir bulgu da motive edici faktörlerin çalışanların büyük kısmında (%60-90 arası) iş tatmini sağlarken, bu faktörlerin olmaması durumunda çalışanların bir kısmında (%18-40) iş tatminsizliği oluşmuştur. Hijyen faktörlerin yeterince sağlanmaması çalışanların büyük kısmı için iş

tatminsizliği yaratırken (%65-80 arası), hijyen faktörlerin yeterince olması ise çalışanların bir kısmında (%10-30 arasında) iş tatmini sağladığı belirlenmiştir.[26]

Herzberg, bu teorisiyle çalışanların motivasyonunun sağlanmasında işin basite indirgenmesinden çok iş zenginleştirmenin gerekli olduğunu belirtmiştir. İş zenginleştirilmesi kapsamında Herzberg, çalışanların yetkilerini arttıran, çalışanlara daha çok sorumluluk yükleyen, onlara rekabet etme durumu oluşturan işlerin, içsel motivasyonu sağlamada çok önemli olduğunu savunmuştur. Herzberg, akademik hayatı boyunca başarılı iş zenginleştirme projelerine imza atmıştır.[27]

2.3.1.3. D. McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi

David McClelland'ın 1961-1985 yılları arasında geliştirdiği Başarma İhtiyacı Teorisi ya da diğer bir adıyla Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi kişinin üç grup etki altında davranışa yöneldiğini savunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

1. Başarma İhtiyacı (Achievement Needs)
2. Güç Kazanma İhtiyacı (Power Needs)
3. İlişki Kurma İhtiyacı (Affiliation Needs)

1992 yılında David G. Winter, bu ihtiyaçların sadece kişileri motive etmediğini aynı zamanda bu ihtiyaçların insanlar için büyük önem taşıyan istek ve amaçları da içerdiğini belirtmiştir.[28]

1. Başarma İhtiyacı: McClelland 1976 yılında başarma ihtiyacını "İyi iş yapma ya da bir kusursuzluk standardıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme." olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre başarı güdüsü zor bir işin

[26] Don HELLRIEGEL, John W. SLOCUM JR. ve Richard W. WOODMAN, **Organizational Behavior**, USA, South- Western College Publishing, 9th Edition, 2001, p. 143.
[27] Greg R. OLDHAM ve J. Richard HACKMAN, "Not what it was and not it will be: The Future of Job Design Research", **Journal of Organizational Behavior**, No: 31, 2010, p. 463- 464.
[28] M. Todd ROYLE ve Angela T. HALL, " The Relationship Between McClelland's Theory of Needs, Feeling Individually Accountable and Informal Accountability For Others", **International Journal of Management and Marketing Research**, Vol: 5, No: 1, 2012, p. 25.

üstlenilmesi, belirsizlikle yüzleşme ve kişinin performansının sonuçları için kişisel sorumluluk alması gibi davranışlarıyla dışa vurulmaktadır.[29]

Yüksek başarı güdüsüne sahip olan bireylerin belirli özellikleri vardır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

- Yüksek başarı güdüsü taşıyan kişiler, şans eseri meydana gelen bir başarıyı kabul etmemektedirler. Bunun yerine kaynağı belli olan başarılar veya başarısızlık onların gözünde daha uygundur.
- Bu bireylerin, başarıyla motive oldukları, başarıdan büyük haz aldıkları ve liderlik eğilimleri gösterdikleri görülmektedir.
- Bu bireyler meslektaşlarından daha iyi seviyede iş çıkarmak için kendilerini diğerlerinden farklılaştırma yoluna gitmektedirler.
- Başarıya hedeflenen bireyler, sorumluluk almakta ve sorunlara karşı yeni çözümler geliştirmede son derece kararlıdırlar.
- Bu bireyler, daha çok yetenek ve rekabet gerektiren işlerden haz alırlar.
- Başarıyı hedef alan bireyler, hedefledikleri amaca doğru hangi düzeyde ulaştıklarını anlamak için hızlı ve kesin şekilde bir geri bildirim alma ihtiyacı duyarlar.[30]

2. Güç Kazanma İhtiyacı: McClelland güç ihtiyacını "…başkalarını etkileme araçlarını denetleme yoluyla kişinin tatmin olma eğilimi" olarak tanımlamıştır. Yüksek güç kazanma eğilimi gösteren bireyler, kendi çevresini, finansal ve maddi kaynakları, bilgiyi ve diğer insanları kontrol altına alma arzusu göstermektedir.

David G. Winter, güç gereksiniminin altı temel göstergesini şöyle belirtmektedir:

- Diğer insanlar üzerinde etkisi olabilecek oldukça güçlü davranışlar sergilemek.

[29] Pınar SÜRAL ÖZER ve Tayfun TOPALOĞLU, Motivasyonda Kapsam Kuramları, Celaleddin Serinkan (ed.), **Liderlik ve Motivasyon,** Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2008, s. 14.
[30] ROYLE ve HALL, **a.g.e**., p. 25-26.

- Özellikle bilgi toplayarak ya da başkalarını gözetleterek, kontrol ya da denetim oluşturmak.
- Etki etmeye kalkışmak, bir konuya inandırmaya, kabul ettirmeye ya da bunu kanıtlamaya çabalamak.
- Açıkça istenmese bile öneride bulunmak, desteklemek ya da yardım etmek.
- Başkalarını etkilemek ve
- Başkalarının hareketlerine güçlü duygusal tepkiler göstermek.[31]

3. İlişki Kurma İhtiyacı: İlişki kurma ihtiyacı olan birey, sosyal ilişkilerini sürdürerek başkalarıyla yakın arkadaşlıklar, ilişkiler kurarak, gruplara katılarak, sevilmeyi ve benimsenmeyi önemseyerek bu ihtiyacını tatmin etmektedir. Duygusal ilişkiler bu bireyler için oldukça önem taşır. Bu ilişkiler "arkadaşlık ve çevre edinme" bağlamında ele alınabilir. Yüksek ilişki kurma güdüsü olan kişiler için başkalarının varlığı çok önemlidir. Bu gibi kişiler başkalarıyla iletişimde bulunmak, onların duygularını anlamak isteyecek, iyi ilişkilerden oluşan ortamlarda rahat edeceklerdir. David G. Winter ilişki kurma ihtiyacının dört temel göstergesini şöyle belirtmektedir:

- Diğer insanlara karşı, olumlu, arkadaşça veya çok yakın duygular beslemek.
- Arkadaşça bir ilişkinin aksaması ya da kesilmesi konusunda olumsuz duygular hissetmek ya da tekrardan bu ilişkiyi canlandırmayı istemek.
- Yakın ilişkiye dayalı davranışlar göstermek.
- Yardım etmek, yardımcı olmak gibi geliştirici davranışlarda ve cana yakın ilgide bulunmak.

Evrimsel olarak incelendiğinde bu ihtiyacın, hem hayatta kalma hem de üreme faydaları taşıdığı söylenebilir.[32]

McClelland'a göre tüm insanlar için söz konusu olan hiyerarşik ihtiyaçlar zincirinden söz edilemez; bu ihtiyaçlar bireylerin kişisel özelliklerine göre farklılık gösterecektir.

[31] ÖZER ve TOPALOĞLU, **a.g.e**., s. 16.
[32] ÖZER ve TOPALOĞLU**, a.g.e.**, s. 17.

Bu kurama göre önemli olan, örgütlerde bireylerin davranışlarını yönlendirmede hangi ihtiyacın ön planda olduğudur. Güdülemenin sağlanabilmesi için bireyin hangi ihtiyacını karşılamaya çalıştığının doğru belirlenmesi ve buna uygun bir görev veya pozisyonda çalıştırılması gerekir. Öte yandan bu ihtiyaçların derecesinin, bireyin içinde bulunduğu sosyal çevre ve iş ortamı tarafından etkilendiği ileri sürülmektedir.[33]

2.3.1.4. C. P. Alderfer'in ERG Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi oldukça kabul gören, anlaşılması kolay bir model olmasına karşın, bu teorinin işteki ihtiyaçları karşılamadığını savunan eleştiriler yapılmıştır. Alderfer, bu teoride bazı değişiklikler yaparak temel ihtiyaçları üç grupta ele almıştır. Bunlar:

- Varolma İhtiyacı: Varolma ihtiyacı kişilerin hayatlarını sürdürmesini sağlayan temel fizyolojik ihtiyaçlarının yanında güvenlik ihtiyacını da kapsamaktadır.

- İlişki Kurma İhtiyacı: İlişki kurma ihtiyacı kişinin diğer insanlarla ilişkilerini, saygı görme, sevgi, kabul görme, ait olma gibi sosyal ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Alderfer, ilişki ihtiyacının eleştirisiz samimiyetten çok açık, doğru ve dürüst etkileşimle tatmin edildiğini vurgulamıştır.

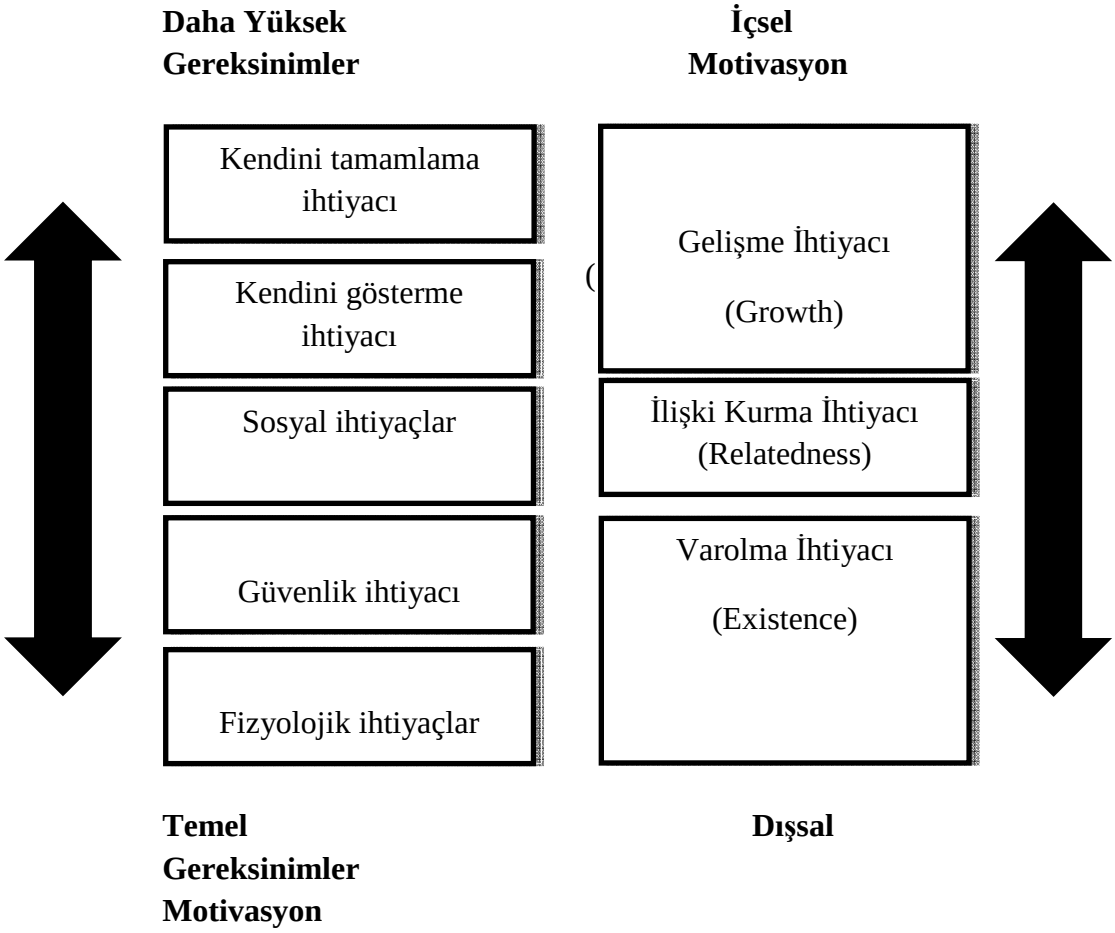
- Gelişme İhtiyacı: Gelişme ihtiyacı kişinin kendisini göstermesini, geliştirmesini, donanımlı hale gelmesini ve kendini tamamlama seviyesine yaklaşmasını kapsamaktadır. Yaratıcılık, yeni yetenekler edinme isteği gibi gelişim arzuları bu seviyede yer almaktadır.[34]

---

[33] Tamer BOLAT, Oya AYTEMİZ SEYMEN, Oya İnci BOLAT, Barış ERDEM, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2008, s.194.

[34] C.A. ARNOLDS ve Christo BOSHOFF, "Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory", **International Journal of Human Resource Management,** Vol: 13,
No: 4, 2002, p. 698.

Daha önce de ifade edildiği gibi Alderfer'in ERG teorisi Maslow'un İhtiyaçlar Teorisinin bir anlamda yeniden ele alınış biçimidir. Buna göre, varolma ve ilişki kurma ihtiyacı doyuma ulaştıkça bir sonraki seviyedeki ihtiyaçlar daha çok istenmeye başlayacaktır. Teorinin Maslow'un modelinden ayrılan yönü, ihtiyaçların somutluk durumlarına göre sıraya konmuş olmasıdır. Teori, daha az somut veya soyut kavramları elde edemeyen kişilerin daha somut amaçlara yöneldiğini savunmaktadır.[35]



Şekil 6: Maslow ve Alderfer'in İhtiyaç Teorileri Arasındaki İlişki

Kaynak: Gary JOHNS ve Alan M. SAKS, **Organizational Behavior**, Toronto, Pearson Education Canada Inc., 5th Edition, 2001, p. 138.

[35] ÖZER ve TOPALOĞLU, **a.g.e.,** s. 10.

2.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, davranışın nasıl başladığını, nasıl yönlendirildiğini ve nasıl sürdürüldüğünü açıklamaya çalışırlar. Bu teoriler davranışların altında yatan belirli psikolojik süreçlere odaklanır ve özellikle, kişilerin davranışlarıyla karar alma sisteminin işleyişini açıklamaya ağırlık verirler. Süreç teorileri adı altında aşağıdaki teoriler ele alınacaktır:

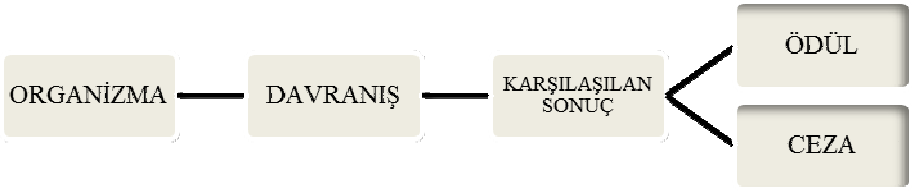
B.F. Skinner – Davranış Şartlandırması Teorisi (Sonuçsal Şartlandırma)
Vroom / Lawler ve Porter– Bekleyiş Teorileri
J. Stacy Adams – Eşitlik Teorisi
E. Locke – Amaç Teorisi[36]

2.3.2.1.Davranış Şartlandırması Yaklaşımı (Sonuçsal Şartlandırma)

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımı, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımıdır. Bu şartlandırma kavramı B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir.

Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Kişi ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlandırma gibi nedenlerle davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Eğer kişi davranışları, kişi tarafından haz verici, memnun edici olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşırsa, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Aksi halde sonuçlar acı verici, üzücü olarak nitelendiriliyorsa, kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir. Kısaca, bu anlayışa göre, davranışlar karşılaştıkları sonuçlara göre şartlanır.

[36] KOÇEL, **a.g.e.,** s.644-645.



Şekil 7: Sonuçsal Şartlandırma
Kaynak: KOÇEL, **a.g.e.,** s.646.

Ödüllendirme ve ceza bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Ücret, maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu arttırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi ödül olarak kullanılabilir. Cezaladırma olarak ise, eleştirme, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek vs. gibi örgütsel uygulamaların hepsi sayılabilir.

Örgütsel davranış değiştirme konusunda yapılan çalışmalar, davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesini önermektedir.[37]

2.3.2.2. Bekleyiş Teorileri

Bu bölüm altında Vroom ve Lawler-Porter Bekleyiş Teorileri incelenmiştir.

2.3.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş teorilerinin temeli 1930'lu yıllarda atılmaya başlanmıştır. Bu dönemde Kurt Lewin ve Edward Tolman, amaçların ve bireysel ihtiyaçların davranışlar üzerinde motive edici etkilerinin olduğunu savunmuşlardır. Bu yaklaşım, 1950 ve 1960'larda

[37] KOÇEL, **a.g.e.,** s.646-649.

gelişim göstermiştir.1964 yılında Victor Vroom tarafından geliştirilen bekleyiş teorisi içeriği açısından diğer çalışmalardan öne çıkmıştır.

Vroom'un Beklenti Teorisi'ne göre motivasyon üç temel yapıdan oluşan bir fonksiyondur. Bunlar; bekleyiş, valens (değer) ve araçsallıktır.[38]

M= B x V x A
M: Motivasyon
B: Bekleyiş
V: Valens
A: Araçsallık

Bekleyiş: Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer kişi gayret ile ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır.

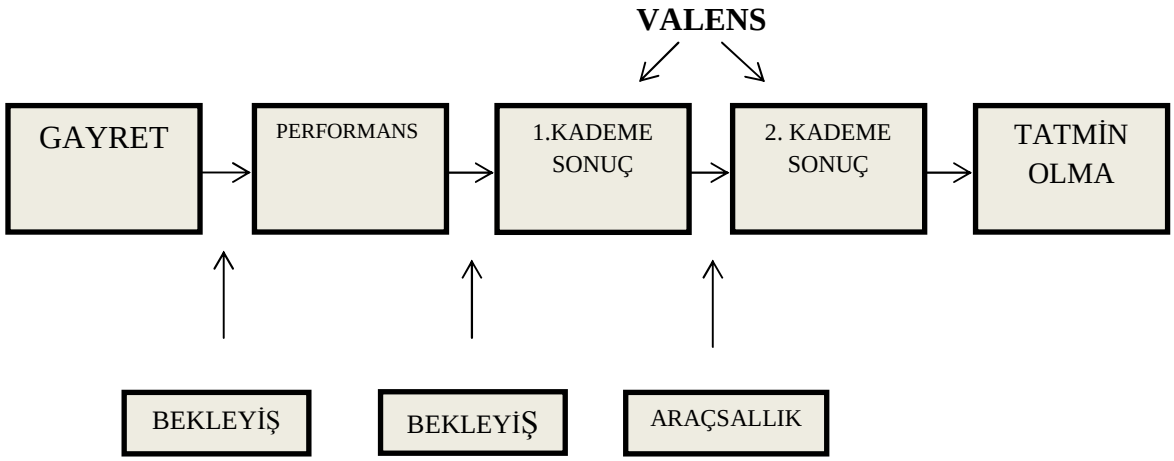
Valens: Valens bir kişinin belirli bir gayret sarfederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Bazı kişiler bu ödülü son derece arzu ederken, bazı kişiler bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Valensi +1 ile -1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma, onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir.

Eğer bir kişinin hem bekleyişi hem de valensi yüksekse o kişi motive olacaktır.

Araçsallık: Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme, 1. Kademe sonucu ifade ederken, aynı zamanda 2. Kademe sonuç olarak adlandırılabilecek amaçları gerçekleştirmede de araç rolü oynar. Örneğin, yüksek maaş 1. Kademe için

[38] Reijo SAVOLAINEN, "Expectancy-value beliefs and information needs as motivators for task-based information seeking", **Journal of Documentation,** Vol: 68, No: 4, 2012, p. 495.

sonuç olabilir ancak tanınma, statü ve daha iyi bir yaşam olan 2. kademe için araçtır. Tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile 1.Kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.[39]



Şekil 8: Victor Vroom – Motivasyon Modeli
Kaynak: KOÇEL**, a.g.e.,** s. 650.

Bekleyiş teorisi kişilerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan yöneticilere yardımcı olmaktadır. Teori, tüketicileri motive eden faktörler hakkında bilgi verebilmesi nedeniyle, pazarlama araştırmalarında da büyük önem taşımaktadır.[40]

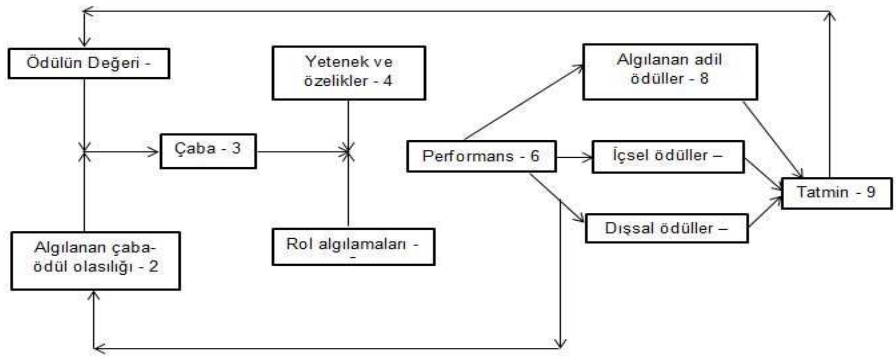
2.3.2.2.2. Lawler – Porter Bekleyiş Modeli

Lawler ve Porter, 1968 yılında yapmış oldukları çalışmada çaba, performans ve tatmin arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmışlardır. 1971 yılında ise kendi araştırmalarını bir adım daha öteye götürerek, Vroom'un bekleyiş teorisini bazı örgütsel koşulları da ele alarak geliştirmişlerdir. [41]

[39] KOÇEL, **a.g.e.,** s. 649.
[40] Seongsin LEE, "Vroom's Expectancy Theory and The Public Library Customer Motivation Model**", Library Review**, Vol: 56, No: 9, 2007, p. 789.
[41] Gerald A. KESSELMAN, Eileen L. HAGEN ve Robert J. WHERRY, "A Factor Analytic Test of The Porter-Lawler Expectancy Model of Work Motivation", **Personnel Psychology**, No: 27, 1974, p. 570-571.

Lawler ve Porter'ın modelinde, ilk bölüm Vroom'un teorisinin aynısıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak bu teori, kişinin yüksek gayret göstermesinin otomatik olarak yüksek performansla sonuçlanmayacağını savunur. Bu noktada Lawler ve Porter iki değişkenin etkisinden söz etmektedir. Bunlardan birincisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret ederse etsin performans gösteremeyecektir. İkinci ilave değişken ise, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Organizasyonda her bireyden belirli roller üstlenilmesi beklenir. Yani her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde ortaya çıkan çeşitli rol çatışmaları kişinin performans göstermesini engelleyecektir.

Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel ve dışsal olabilir. Bireyler kendi performanslarını diğer kişilerin performanslarıyla karşılaştırır ve kendi performansının nasıl ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Eğer bireyin fiilen aldığı ödül bu algılanan ödülden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Tatmin olma derecesine göre valens ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir.[42]



Şekil 9: Lawler - Porter Bekleyiş Modeli

Kaynak: A. Can BAYSAL ve Erdal TEKARSLAN, **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Avciol Basım Yayım, 2004, s. 165.

[42] KOÇEL, **a.g.e**., s. 651-652.

Bu teoride, yüksek başarının yüksek tatmin verebilmesi için çalışanların bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir.

Bekleyiş teorileri yöneticilere, motivasyona bağlı olan değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri görmeleri yönünden yardımcı olmaktadır. Ancak hangi tür ödüllerin motivasyon, çaba ve başarıyı olumlu şekilde etkilediğine cevap vermek olanaksızdır. Bu kişisel özelliklere bağlı, nesnel olmayan bir unsurdur ve genelleştirilmesi olanaksızdır.[43]

2.3.3. J. Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi

Diğer eşitlik teorilerine nazaran John Stacy Adams'ın 1963 yılında geliştirdiği eşitlik teorisi, iş yerinde çalışanlara karşı adil olma/ davranma kavramını çalışanların motivasyonuna etkisiyle en iyi açıklayan eşitlik teorisi olarak öne çıkmaktadır.[44]

Eşitlik teorisinin ana fikri, çalışanların iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur. Buna göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır. Aşağıda eşitlik ve eşitsizlik durumları gösterilmiştir.

[43] EREN, **a.g.e.,** 2010, s. 541-542.
[44] Michaeline SKIBA ve Stuart ROSENBERG, "The Disutility of Equity Theory in Contemporary Management Practice", **Journal of Business & Economic Studies**, Vol: 17, No: 2, 2011, p.1.

Kişilerin Elde Ettiği Sonuç Ettiği Sonuç	=	**Başkalarının Elde**
Kişinin Sarfettiği Gayret Gayret		**Başkalarının Sarfettiği**
Kişilerin Elde Ettiği Sonuç Ettiği Sonuç	<	**Başkalarının Elde**
Kişinin Sarfettiği Gayret Gayret		**Başkalarının Sarfettiği**
Kişilerin Elde Ettiği Sonuç Ettiği Sonuç	>	**Başkalarının Elde**
Kişinin Sarfettiği Gayret Gayret		**Başkalarının Sarfettiği**

Yukarıda yer alan oranlardaki pay ve payda kişinin algılarına göre değer almaktadır. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Oranlardaki "sonuç", ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vs. gibi şekillerde olabilir. Gayret ise işi başarmak için gösterilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim şeklinde olabilir.[45]

Adams'ın eşitlik teorisine göre, bireylerin çabalamaları sonucunda elde ettikleriyle aynı çabayı gösteren diğer kişilerin elde ettikleri arasında kişilerin bir denge araması söz konusudur. Eğer bu denge sağlanamazsa hem bireysel hem de örgütsel bazı negatif sonuçlara sebep olabilir. Eşitlik teorisine göre eşitsizlik bireylerde stres yaratmaktadır. Eşitsizlik durumunda bireyler kendi ve başkalarının amaçlarını bilişsel yollarla engellemeye çalışırlar ve eşitsizliği giderici bazı davranışlar gösterirler.[46]

[45] KOÇEL, **a.g.e.**, s. 653-654.
[46] Zeyyat SABUNCUOĞLU ve Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Aktuel Basım Yayım, 2008, s. 62.

Eşitsizliği gidermek için çalışanlar genellikle üç farklı davranışa yönelirler:

1) Sarfedilen gayretin veya sonucun değiştirilmesi (daha az etkin çalışma veya daha yüksek ücret talebi)

2) Karşılaştırılan temek faktörleri değiştirme ya da gayret-sonuç tanımlamalarının değiştirilmesi

3) İşi bırakma (İstifa, devamsızlık)

Eşitlik teorisi her ne kadar motivasyon temeline oturtulsa da teorinin diğer önemli unsuru yapıcı iletişimdir. İşveren ve çalışanlar arasındaki olumlu iletişim çalışanların kendilerini rahat ifade etmelerini sağlayacak ortamı, şeffaflığı, eşitliği ve motivasyonu beraberinde getirecektir.[47]

2.3.4. E. Locke'un Amaç Teorisi (Goal Setting Theory)

Edvin Locke tarafından geliştirilen Amaç Teorisi, bireylerin kişisel amaçları ve örgütsel amaçları arasındaki ilişkiyi inceler. Locke'a göre kişileri motive eden birincil faktör, belirli amaçlara ulaşma arzusudur. Belirlenmiş ve rekabet içeren bir amaç, kişileri motive edebilir ve kişilerin davranışlarını verimli bir şekilde yönlendirebilir.

Araştırmalara göre amaç sahibi bir bireyin performansı, amacı olmayan bir bireye nazaran daha yüksek olmaktadır ve belirlenen amaçlar genel amaçlara göre çok daha motive edicidirler.[48]

İş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler, kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır. Locke'a göre öncelikle bireyler çevresel gözlemlerde bulunurlar ve buna ilişkin bazı algılama ve değerleme süreçlerine girerler. Çevresel değerlendirme bir

[47] Reginald L. BELL ve Jeanette S. MARTIN, "The Relevance of Scientific Management and Equity Theory in Everyday Managerial Communication Situations", **Journal of Management Policy and Practice**, Vol: 13,
No: 3, 2012, p. 107, 110.

[48] Duane SCHULTZ ve Sydney Ellen SCHULTZ, **Pyschology & Work Today**, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 7th Edition, 1998, p. 247.

sonuca varma, yani bir yargılama niteliğindedir. Yargılar bireysel tepkilere yol açacak bir takım davranışının biçim ve yönünü belirleyecek bireysel amaçlarını belirleyecektir. Bu amaçlara göre davranışlar da kişilerin iş yerindeki başarılarını belirleyecektir. [49]

Teori, gerek bireysel gerekse örgütsel amaçların bireylerin motivasyon derecelerini belirlediğini savunur. Amaçların ulaşılma derecesi ile kişilerin motivasyonları arasında yakın bir ilişki vardır. Bu teoride amaçların motive edici rolleri şöyle sıralanmaktadır:

- Bireysel ya da örgütsel amaçların belirlenmesi gerekmektedir.
- Belirlenen amaçların rekabeti arttırması gerekmektedir.
- Belirlenen örgütsel amaçların çalışanlar tarafından benimsenmesine dikkat edilmelidir.
- Yöneticilerin bireysel ve örgütsel amaçların uygunluğuna dikkat etmeleri gerekmektedir.[50]

Örgütsel amaçların bireysel amaçlar üzerindeki etkilerini ve bu iki amacın birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamak için,

a) Örgütsel amaçların belirlenmesine bireylerin katılma durumu ve
b) Örgüt yöneticilerinin örgütsel amaçlara ne denli ulaşıldığına ilişkin bireylere geri bildirimde bulunması gibi faktörlerin de ele alınması gerekmektedir.

Bu teori her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde oluştuğu varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Ancak yine de bu teori, işyerinde bireyleri değerlendirmek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımlarından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir.[51]

[49] EREN, **a.g.e**., 2010, s. 529.
[50] Salih GÜNEY, **Davranış Bilimleri**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 4.Baskı, 2008, s. 363-364.
[51] EREN**, a.g.e**., 2010, s. 530-531.

2.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatminini etkileyen faktörleri bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlık altında toplamak mümkündür.

2.4.1. Bireysel Faktörler

Çalışanın kişilik özellikleri, eğitimi, ailesi, değer yargıları, yetişmiş olduğu sosyal çevre gibi bireysel faktörler çalışanların iş hayatlarında ve dolayısıyla iş tatminleri üzerinde büyük rol oynarlar. Bu bireysel faktörler her çalışanı diğer çalışandan farklı kılar. Aynı zamanda kişinin yaşam biçimini etkileyen bu faktörler, beklentilerin karşılanmasında, çalışanın işletmeye karşı geliştireceği tutumlar üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptirler.[52]

2.4.1.1. Yaş

Yapılan araştırmalar yaş ve iş tatmini arasında genellikle olumlu bir bağıntı olduğunu göstermiştir. Buna göre yaş arttıkça kişilerin işlerinden daha fazla tatmin olduğu söylenebilir. Bunun nedeni, deneyim nedeniyle uyumun artması olabilir. Herzberg ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmaya göre yaş, iş deneyimi ve iş tatmini ilişkisi U grafiği biçimindedir. Böyle bir ilişkiye göre, çalışanların 25 yaş ve öncesi ile 45 yaş ve sonrasında iş tatmin düzeyleri yükselmektedir. "İş tatmini işe girişte yüksektir, sonra düşmeye başlar, işteki kariyer yükseldikçe tatmin düzeyi yeniden artmaya başlamaktadır."[53] İnsanlar çalışmaya başladıklarında önemli ölçüde coşkuludurlar. Bu heyecan daha sonraları azalır, 20'li yaşların sonlarında ya da 30'lu yaşların başında en düşük düzeydedir. İş tatmini daha sonra artan bir biçimde olumlu şekle dönüşmektedir.

[52] Edip ÖRÜCÜ ve Füsun ESENKAL, "Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 14, 2005, s. 147.
[53] D.W. ORGAN ve W. C. HAMER, **Organizational Behavior,** 1982, p. 290.

2.4.1.2. Cinsiyet

Yapılan araştırmalar bireyin kadın veya erkek olmasının işe karşı tutumları etkilediğini tespit etmiştir. Ancak bu konudaki bulgular araştırmadan araştırmaya farklılık göstermektedir. Morley'nin 2002 yılında Avustralya'da yapmış olduğu araştırmaya göre, kadınların iş tatmin düzeylerinin erkeklere oranla daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeninin kadınların, terfi etmede ve kariyer planlamada erkeklerin gölgesinde kaldığı belirtilmiştir.[54] Sloane ve Williams 2000 yılında yapmış oldukları araştırmada kadın bireylerle erkek bireyler arasındaki tatmin farkının yapılan işin niteliğinden kaynaklandığını belirtirken, Clark 1997 yılında yapmış olduğu araştırmada kadın ve erkek bireyler arasındaki iş tatmin farkının ne işin niteliğinden ne de işe yüklenen değerden kaynaklandığını savunmuştur. Clark, kadın ve erkek bireylerde iş tatmin seviyesini etkileyen en önemli unsurun iki cinsiyetin birbirinden farklı beklentilere sahip olması ve sosyal rollerinin farklı olması olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya göre kadın ve erkek birey aynı işte ve çalışma şartlarında çalışıyor olsa bile kadının sosyal rolü (ev hanımı ve anne rolü) de aynı derecede zorlayıcı olduğundan kadının iş hayatındaki beklentileri bu nedenle daha az olmaktadır. Bu durum da kadın çalışanlarda daha yüksek iş tatmin düzeylerinin raporlanmasına neden olmuştur. Ancak bu genellemenin her ülkede geçerli olduğu söylenemez. Danimarka, Finlandiya ve Hollanda cinsiyetle iş tatmini düzeyi ilişkisinde farklılık göstermeyen Avrupa ülkeleri olarak raporlanmışlardır. Bunun en büyük nedeni olarak ise kadın ve erkek bireylerin iş hayatı dışında sosyal yaşamda da eşit rollere ve haklara sahip olması gösterilmiştir.[55]

İş tatmini ve cinsiyet değişkeni ile ilgili Türkiye'de yapılmış araştırmalara bakıldığında da birbiriyle tutarlı sonuçlara ulaşılamamış olduğu görülmektedir. Çarıkçı'nın 2004 yılında yapmış olduğu araştırmaya göre, kadınların iş tatmininin erkeklerin iş tatmininden daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada tatminsizlik yaratan asıl faktörün çalışma saatlerindeki düzensizlik olduğu

[54] Kathleen HERBOHN, "Job Satisfaction Dimesions in Public Accounting Practice", **Accounting Research Journal,** Vol: 18, No: 2, 2005, p. 64 -65.
[55] SELL ve CLEAL, **a.g.e.,** p. 3

belirtilmiştir. Şahin 2003 yılında yapmış olduğu araştırmada, iş tatmininin cinsiyete göre farklılık göstermediğini saptamıştır. Bilgiç'in 1998 yılında yapmış olduğu araştırma ise cinsiyetin genel iş tatminine etkisinin olmadığını ancak ücret ve fiziksel koşullar hakkında kadınların daha düşük iş tatminine sahip olduklarını göstermiştir.[56]

2.4.1.3. Medeni Durum

Herzberg ve arkadaşları 1957 yılında yapmış oldukları çalışmalarda iş tatmini ile medeni durum arasında açık bir ilişkinin varlığının bulunamadığını ifade etmişlerdir.[57] Ancak Clark'ın 1997 yılında yapmış olduğu araştırma evli olmanın, kadınların iş tatminleri üzerinde olumlu etkisinin olduğunu ancak bu durumun erkeklerin iş tatminine etki etmediği sonucunu göstermiştir.[58]

2.4.1.4. Eğitim

Eğitim iş tatmininin oluşumunda en önemli faktörlerden biri olup, eğitim düzeyi çalışanın iş tatminini etkileyebilen bir yapıdadır. Dolayısıyla eğitim düzeyi, çalışanın işini daha iyi kavrayıp, daha başarılı olmasını sağlamakla ve bu durum iş tatmininin oluşumuna katkıda bulunmaktadır.

Yüksek öğrenim görmüş, dolayısıyla düşünce ve kültür yapıları farklı, bilgi birikimi fazla olan çalışanların çalışma değerlerinin farklı ve örgütsel beklentilerinin daha çok olduğu söylenebilir. Bu nedenle yüksek öğrenim görmüş ya da eğitim düzeyi daha yüksek olan bireylerin iş tatmin düzeylerinin eğitim düzeyi daha az olan çalışanlara oranla daha düşük olduğu söylenebilir. Ancak eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin eğitim düzeylerine paralel olarak dinamik yapıdaki iş koşullarında işlerinden daha çok tatmin oldukları görülmektedir.[59]

---

[56] Atilla YELBOĞA, "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi", **Journal of Social Sciences,** Vol: 4 No: 2, 2007, p. 3.

[57] Meagan SCOTT, Kirk A. SWORTZEL and Walter N. TAYLOR, "The Relationships between Selected Demographic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents", **Journal of Southern Agricultural Education Research**, Vol: 55, No: 1, 2005, p. 103.

[58] YELBOĞA, **a.g.e**., p. 3.

[59] Hüseyin ÖZGEN, Azim ÖZTÜRK ve Azmi YALÇIN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, 2005, s. 354-355.

2.4.1.5. Kişilik Özellikleri

Çalışanın işinden beklentileri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Temel kişisel özellikler, iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısıdır. Bu nedenle iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden biri de çalışanın kişilik özellikleridir. Bu durum, çalışanların kendi kişilik yapılarına uygun işlerde mutlu olacaklarını ve iş tatmin düzeylerinin de bu doğrultuda artacağını göstermektedir.

Çalışanların kişilik yapılarının farklı olması, bu kişilerin farklı beklentiler içerisinde olmalarına ve organizasyon içerisinde gelişen olayları farklı bir şekilde algılamalarına neden olmaktadır. Örneğin, bazı çalışanlar işverenlerinin isteklerini aynen yerine getirmenin kendisinin görevi olduğunu düşünebilir ve bu kişi verilen görevi başardığında doyuma ulaşır. Bununla beraber bazı çalışanlar da işlerinde bağımsız olmayı, insiyatif kullanıp kararlara katılabilme hakkını isteyebilir ve ancak bu şekilde iş tatmin düzeylerini yükseltebilirler.[60]

2.4.1.6. İş Deneyimi (Kıdem)

Yapılan araştırmalarda iş deneyimi ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır ve kıdem arttıkça iş tatmininin arttığı görüşü ağırlık kazanmaktadır. İş yaşamına yeni başlamış kişiler işlerinden tatmin olma eğilimindedirler. Ancak zamanla bu tatmin düzeyinde düşüş gözlenmiştir. Bu tatminsizlik döneminde yaşanan terfiler veya iş değiştirmeler kişinin iş tatminini yükselten etmenlerdir. Bu etmenler sayesinde işinde deneyim kazanan ve işini daha iyi bir statüde yapan çalışan işinden daha çok tatmin olmaktadır. Ayrıca işin getirdiği sorumluluk, kontrol gücü ve yılların getirdiği deneyimle işin daha kolay yapılması da iş tatminini de etkileyen bir unsurdur.[61]

---

[60] ÖZGEN, ÖZTÜRK ve YALÇIN**, a.g.e.,** s. 352-353.

[61] Amarjit GILL VD., "The Effects of Job Satisfaction and Work Experience on Employee- Desire for Empowerment: A Comparative Study in Canada and India", **International Journal of Management,** Vol: 29, No: 1, 2012, p. 191 -192.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanlarda iş tatmini oluşabilmesi için işletmelerin çalışanlarına her anlamda motive edici bir ortam oluşturmaları gerekmektedir. İş tatminini etkileyen örgütsel faaliyetleri genel olarak işin kendisi/niteliği, ücret, terfi ve ilerleme olanakları, yönetim tarzı, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları ve iletişim olarak saymak mümkündür.

2.4.2.1. İşin Niteliği

Bir işyerinin çalışana sağladığı tatmin, o işyerindeki işin niteliğine ve bunun çalışanlar tarafından nasıl algılanıp kabul gördüğüne bağlıdır. İşin içeriğinin ilginç ve zevkli olması, çalışanın ilgi ve yetenekleriyle uyum sağlaması, iş tatminini etkileyen başlıca faktördür. Bu faktörün en önemli üç unsuru, bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir. Özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışan bireylerin, yaptıkları işlerden daha fazla tatmin sağladıkları belirlenmiştir. Bunun tam tersi olarak işin monoton olması, makineleşme ve bir eser meydana getirildiğinin farkında olunmaması çalışanın iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan işin tek bir kişi tarafından yapılabilirliği, alternatif çalışma programları ve esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği, yapılan işin çalışanın yaratıcılığını gerektirmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin mümkün olup olmaması, iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte, çalışanlara fazla sorumluluk ve rol yükleyen işlerin de çalışan üzerinde strese ve zihinsel anlamda tükenmişliğe yol açabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle, ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler tam bir iş tatmini sağlayacaktır.[62]

[62] Ö. Faruk İŞCAN ve M. Kürşat TİMUROĞLU, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 1, 2007, s. 125.

2.4.2.2. Ücret

Ücret ve örgüt tarafından sağlanan diğer ödemeler (ekonomik yararlar, sosyal katkılar, olanaklar, primler) çalışanlar için oldukça önemli bir tatmin aracıdır. Ücret konusunda dikkate alınması gereken en önemli nokta ücretin adil olarak belirlenip ödenmesidir. Bu nedenle ücretler yapılan işin miktarı ve niteliği ile orantılı olduğu kadar gösterilen performans ile de orantılı olmalıdır. Ücretin kişinin ihtiyaçlarını gidermekte yeterli olup olmaması iş tatminini etkiler. Ayrıca prim ve ikramiye gibi çalışanı motive eden unsurların dikkate alınması oldukça önemlidir.[63] Yapılan araştırmalarda ortaya çıkan önemli bir nokta ücretin salt olarak çalışan tatminini etkilemediği ancak çalışanların ücretlerini başka çalışanlarla kıyasladığında ortaya çıkan durumun kişide tatmin oluşturup oluşturmadığıdır.[64] Ücretin tatmin sağlaması ve dolayısıyla iş başarısını arttırması için bireyin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi gerekir.

2.4.2.3. Terfi ve İlerleme Olanakları

Çalışanların iş tatminine etki eden en somut araçlardan birisi de bireyin pozisyonunun değiştirilmesidir. Başarı değerlendirme sonucunda bireyin yükselme olanaklarının bulunduğu bir pozisyona terfi etmesi çalışanı oldukça motive eden bir durumdur. Motive olmuş bir çalışanın genel durumda işinden daha çok tatmin olacağı söylenebilir.[65] Terfi eden birey sadece örgütteki sosyal statüsünün değişmesiyle iş tatmini yaşamaz. Bunun yanında bu statüyle gelen kişisel tatmin, ücret artışı ve daha rekabetçi bir işte çalışmak gibi alt faktörler de terfi etmenin iş tatmininde oldukça etkili olduğunu göstermiştir.

İlerleme ise çalışanın kademesinde bir değişme olmadan yapmış olduğu işten daha önemli bir işe geçmesidir (Örneğin muhasebe memurluğundan finans memurluğuna

[63] BOZKURT, **a.g.e**., s. 5.
[64] İbrahim E. BAŞARAN, **Örgütsel Davranış – İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, Gül Yayınları, 1991, s. 203.
[65] İlhami FINDIKÇI, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, İstanbul, Alfa Basım, 2002, s. 401.

geçmek gibi ancak burada finansın muhasebeden daha önemli olduğunu kabul etmek gerekir). Bu yatay pozisyonda bir geçiştir. Yükselme ve ilerleme olanağının derecesi, sıklığı, adil olması ve yükselme isteğinin çalışan tarafından duyulması, bu değişkenlerin iş tatmini sağlayacak niteliğini arttıran faktörlerdir. Yükselme ve ilerleme her çalışanda farklı düzeyde bir iş tatmini yaratır. Yükselme bir çalışan için psikolojik gelişme anlamına gelirken diğer çalışan bunu daha çok para kazanma, daha yüksek statü ya da yarış kazanma olarak düşünebilir. İlerlemede de terfide olduğu gibi statü yanında çevreden takdir görme, yetki artışına bağlı çalışma isteği ve güven artışı da iş tatminini olumlu yönde etkileyen faktörlerdir.[66]

2.4.2.4. Yönetim Tarzı

Yönetici bireyin iş tatmini sağlamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalara göre, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini arttırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Günümüz toplumunda iş görenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini arttırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir. Yöneticiler bu gerçeği dikkate alarak çalışanların iş yerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkan tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır.[67]

Kararlara katılma son yıllarda yönetim bilimcilerin üzerinde en çok durdukları konulardan biri olmaktadır. Çalışanların kararların alınmasında söz sahibi olmalarını sağlayan bu sistemde, kararlar eşit ve özgür tartışma temelleri üstüne oturtulur. Kararların alınmasında söz sahibi olmak çalışanlar üzerinde güdüleyici bir etkiye sahiptir. Yapılan araştırmalar bireyin kararlara katılım derecesi kadar, katıldığını sanmasının da iş tatmin düzeyini olumlu etkilediğini göstermiştir.[68]

---

[66] ÖZGEN, ÖZTÜRK ve YALÇIN, **a.g.e.**, s.358.

[67] Öznur BOZKURT ve İlhan BOZKURT, "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (1) 2008, s. 4.

[68] ÖZGEN, ÖZTÜRK ve YALÇIN**, a.g.e.,** s. 360.

2.4.2.5. Çalışma Koşulları

Bireylerin çalıştıkları ortamdaki fiziksel çalışma koşulları ve çalışma saatleri, iş çevresiyle ilgili olup iş tatminini yakından etkileyen örgütsel faktörlerdendir.

Çalışma koşulları denince akla gelenler sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü, aydınlatma, rahatlık, temizlik ve işyeri güvenliği gibi unsurlardır. İşin fiziksel çevresi insan merkezli olarak ele alındığında, işin doğurabileceği birtakım risklerin çalışanlarda yüklenme, yorgunluk ve psikomatik bozukluklara neden olabildiği ve tüm bu çalışma koşullarının çalışanın iş sürecindeki tutum, davranış, fizyoloji ve psikolojisini etkileyen etmenler olduğu bilinmektedir. Bu uyarıcıların düzenlenmesi ve her yönüyle çalışan için ideal standartlarla dengeye getirilmesi örgütün elindedir ve kesinlikle göz ardı edilmemesi gereken bir konudur. Çünkü bahsedilen tüm bu çalışma koşulları çalışanların motivasyon düzeylerini, morallerini, stres düzeylerini, iş tatminlerini, bedensel ve zihinsel eforlarını doğrudan etkilemekte ve devamsızlık, iş kazaları, işten bıkmalar, yıpranma ve işten ayrılma oranlarına yansıyarak örgüt performansında belirleyici olmaktadır. Performansın yanı sıra, çalışanların rahat ve güvenli bir ortamda iş hayatlarını sürdürmeleri, iş tatminini arttırarak işe olan bağlılığı da olumlu yönde etkilemektedir.[69]

2.4.2.6. İletişim ve Çalışma Arkadaşları

İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesinin yönetsel açıdan önemli olmasının yanında iş görenin önemli tutumlar edinmesinde de iletişimin önemli rolü vardır. İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte

[69] Hüseyin N. PEKEL, "İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, **Yüksek Lisans Tezi**, 2001, s. 52-53.

düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. Yapılan çalışmalar örgüt içi olumlu iletişimin çalışanların iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.[70]

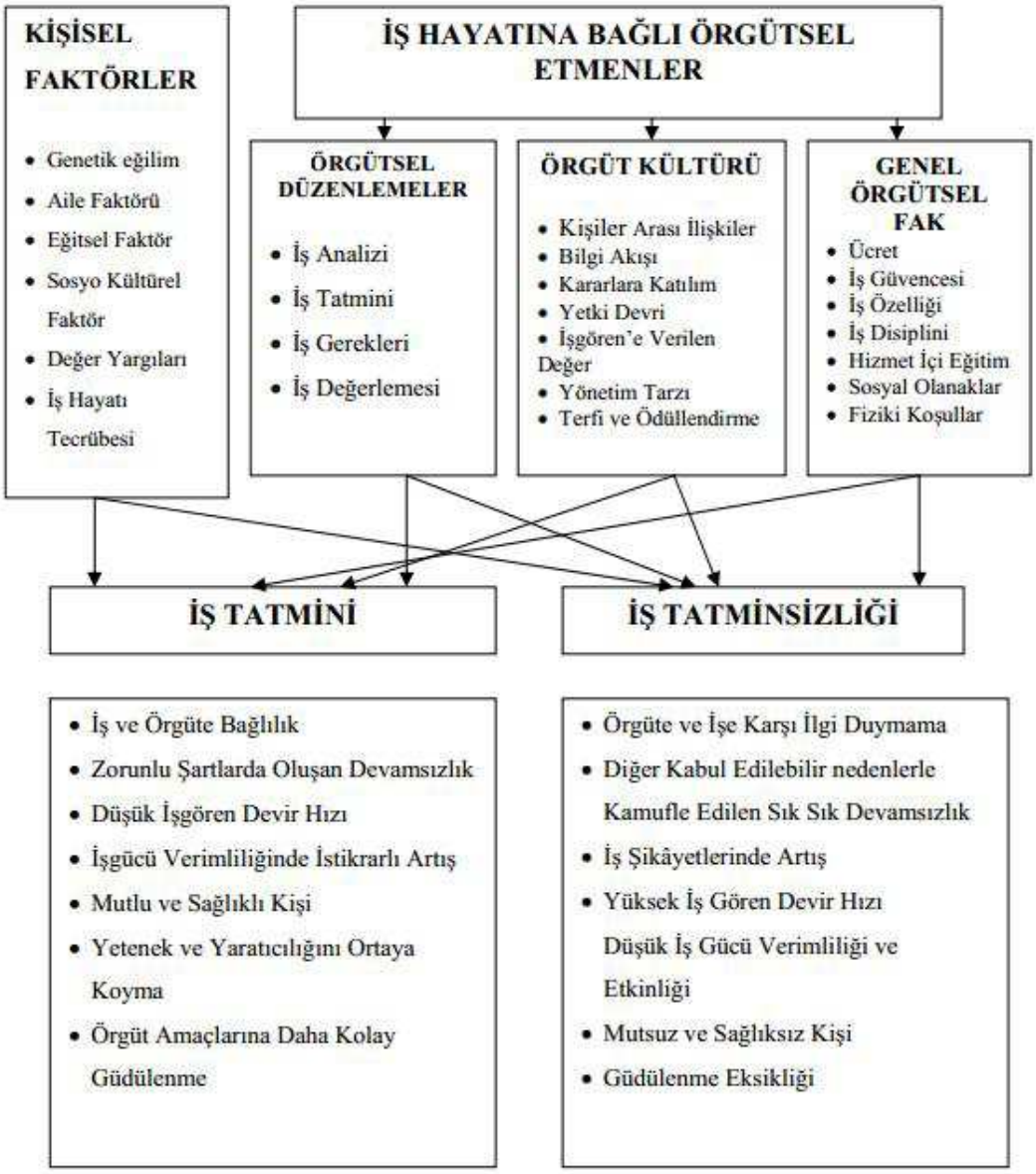
Kişinin işyerinde birlikte çalıştığı arkadaş grubu, kişinin iş tatmin düzeyi üzerinde oldukça etkilidir. Çalışanın başarılı bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendine uygun kişilerle birlikte çalışması o kişinin iş tatminini arttırmaktadır. Çalışanlar işyerinden sadece para ve somut başarı beklemezler, bunların yanında zamanlarının çoğunu birlikte, işyerinde geçirdikleri çalışma arkadaşlarıyla sosyalleşme isteğini de duyarlar. Bu nedenle işletmede dost ve destekleyici iş arkadaşları edinen çalışanların iş tatminleri artmaktadır.[71]

2.5. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

İş tatminini etkileyen faktörleri daha önce de belirtildiği gibi bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bu faktörlerin çalışanlarda iş tatmin düzeylerini etkilemesi sonucunda çalışanlar yaptıkları işten ya tatmin olurlar ya da aksine iş tatminsizliği yaşarlar. Bu ilişki aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak gösterilmiştir:

[70] Bozkurt ve Bozkurt, **a.g.e**., s. 3.
[71] İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, Beta Yayınları, 1996, s. 242.

Tablo 5: İş Tatmini ve Neden - Sonuç İlişkisi



Kaynak: Z. AKINCI, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz İİBF Dergisi**, Sayı: 4, 2002, s. 6.

2.5.1. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliği genel tanımıyla çalışanın yaptığı işten memnun olmamasını ve birtakım durumlardan dolayı yaptığı işten psikolojik/fiziksel olarak rahatsızlık duyduğunu ifade etmektedir. İş tatminsizliğine neden olan etmenler arasında görev taleplerinin stres içermesi, aşırı iş yükü, iş güvenliği problemleri, örgütsel yapıdaki

sorunlar, karar alma sürecinde yer alınamaması, çalışanların yeteneklerini kullanamadıkları bir ortam sayılabilir. Ayrıca, yönetim politikaları, liderlik davranışı, rol çatışması, zaman baskısı, kontrol eksikliği, teknolojik stres gibi faktörlerin de çalışanlar tarafından olumsuz algılanması çalışanlar üzerinde iş tatminsizliğine neden olmakta ve dolayısıyla psikolojik sorun ve şikayetlere yol açmaktadır.[72]

İş tatminsizliğiyle oluşan ruhsal bunalım sonucunda çalışanlar birtakım olumsuz tutumlar sergilerler. Bu olumsuz tutum ve davranışlar işten soğuma ve sonrasında devamsızlık, işi bırakma eğilimi ve iş değiştirme olarak kendini göstermektedir.

2.5.1.1. İşten Soğuma / Devamsızlık

İşletmelerde kendisini etkileyen kararların alınmasında söz hakkına sahip olmayan ve kendini özgürce ifade edemeyen çalışanlar günümüz toplumlarında, işletmeye ve zaman zaman da topluma karşı yabancılaşabilmektedir. Çalışanlar, çalıştıkları işletmelerde yaratıcı ve yapıcı gücünü ortaya koyacak bir ortam aramaktadırlar. Böyle bir ortam ancak çalışanın kendisini etkileyen ve ilgilendiren konularda kararlara katılması yoluyla sağlanabilir. Böyle bir ortamda çalışan kişi, işe ve işyerine düşünsel gücüyle katkıda bulunduğunu görmekle işe yabancılaşma duygusundan büyük ölçüde kurtulacaktır. Aksi durumda, işyerinde, yapılan işin çalışana anlamsız gelmesi, sorunların yönetimce gereken biçimde ve zamanında ele alınmaması, yönetimin yeterince geri bildirimde bulunmaması gibi olaylar sonucunda çalışan işyerinden kendini uzak tutmakta ve işe devamsızlık göstermektedir.[73] Özetle iş tatmini düşük olan çalışanların devamsızlıklarının daha yüksek olduğu genellikle kabul edilmekte ve akademik yazında bu ilişkiyi doğrulayan önemli çalışmalara rastlanmaktadır.

[72] Haluk TANRIVERDİ, "Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1, 2006, s. 3.
[73] SEVİMLİ ve İŞCAN, **a.g.e.,** s. 59.

2.5.1.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma, bireyin herhangi bir nedenle örgütle arasındaki işçi-işveren ilişkisini sona erdirip işi bırakmasıdır ve işten ayrılmalar işletmeye etkisi bakımından personel devri denilen oranlar halinde ifade edilmektedirler.[74] Bir çalışanın işten ayrılmaya niyet etmesi ya da işten ayrılma düşüncesinde olması her zaman işinden ayrılması ile sonuçlanmasa da işten ayrılma davranışı konusunda bir sinyal olarak kabul edilebilmekte, henüz eyleme dönüşmemiş olması nedeni ile de gerekli önlemlerin alınabilmesine olanak sağlamaktadır.[75] İşten ayrılma niyeti, iş tatmini ile negatif bir ilişki içerisinde olup, iş tatmini veya tatminsizliğine bağlı olarak oluşan ayrılma niyeti paralelinde, çalışan öncelikle işini değerlendirerek, iş tatminini sorgulamaktadır. Sonucun olumsuz olması halinde, işe ve işyerine karşı isteksizlikle birlikte uygunsuz iş davranışları görülmekte, daha sonraki aşama ise oluşan niyet paralelinde işten ayrılmayı düşünmektir.[76] İş tatmininin yüksek olduğu durumlarda genellikle işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu görülmektedir.

2.5.1.3. İşgücü Devir Hızında Artış

İşgücü devri, bir işletmeye giren ve çıkan işgücü hareketidir. İş ve İşçi Bulma Kurumu, işgücü devrini şu şekilde tanımlamıştır: "İşçi devri, işyerinde, istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alınma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelen değişikliklerdir."[77]

---

[74] John W. NEWSTROM ve Keith DAVIS, **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, 9th Edition, McGraw-Hill, Inc., New York, 1993, p. 200.

[75] Güler SAĞLAM ARI, Hasan BALCI ve Emine ÇINA BAL, "İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** 2010, Cilt: 15, Sayı: 3, s. 146.

[76] Kemal POYRAZ ve Bülent KAMA, "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, Cilt: 13, Sayı: 2, s. 149.

[77] Hatice ERDOĞAN, "Personel Devri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma" ,**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 2002,
s. 2.

Düşük seviyede iş tatminine sahip işletmelerde işgücü devir hızının da yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. İşinden memnun olmayan çalışanların iş değiştirmeleri hem psikolojik olarak kendilerini hem de ayrıldıkları işletmeyi direkt olarak etkilemektedir. Bireysel etkisinin yanında işgücü devir hızında artış, işletmeler için yetişmiş eleman, zaman kaybıdır ve tolere edilmesinin maliyeti oldukça fazla olmaktadır. Önemli olan tek unsur maliyet de değildir. Uzayan eğitim zamanları, aksayan programlar, diğerleri için fazla çalışma, hatalar ve henüz bilgi ve deneyimi olmayan acemi işgörenlerin işletmede yer alışı işgücü devri ile ilgili diğer olumsuz yönlerdir.

Yapılan çalışmalar genel olarak, işgücü devir hızı ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

2.5.2. Yüksek Seviyede İş Tatmininin Sonuçları

Çalışanların yüksek seviyede işlerinden tatmin olması, onların yöneticilere ve işyerlerine bağlılıklarını arttırmakta, işletmelerinin güç durumlarında olağanüstü çaba göstermelerine neden olmaktadır.[78]

2.5.2.1. Performans

Çalışanların yüksek performans göstererek verimli bir şekilde çalışabilmeleri işlerinden tatmin olarak motive olmalarına bağlıdır. Konu ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda iş tatmini ile performans arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmesi için çalışanların kişilik özellikleri ve bunun yanında ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi diğer destekleyici unsurların da ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır.[79] Yapılan araştırmalarda, genel iş tatmini ile genel iş performansı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.[80]

[78] AKKOÇ, ÇALIŞKAN ve TURUNÇ**, a.g.e.,** s. 108.
[79] Esra Dinç ÖZCAN, **Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmin,** 1. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2011, s. 118.
[80] AKKOÇ, ÇALIŞKAN ve TURUNÇ, **a.g.e.,** s. 107-108.

2.5.2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye olan inancı ve örgüt yararına çaba sarf etmeye olan istekliliğidir. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. Örgütsel bağlılık iş tatminini olumlu yönde etkilerken, iş tatmini de örgütsel bağlılığı aynı yönde etkiler. Başka bir ifadeyle; işlerinde tatmin olan çalışanlar örgütlerine daha çok bağlı olma, tatminsiz çalışanlar ise, örgüte zarar verebilecek davranış gösterme eğilimindedirler.[81]

2.5.2.3. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir işgörenin örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, doğrudan ödül sistemiyle ilgili değildir. Örgütsel vatandaşlık davranışının özünde fedakârlık, sahiplenme ve karşılık beklemeksizin sergilenen davranışlar bulunmaktadır. İş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan önemli değişken olduğunu doğrulayan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. İşinden tatmin olan çalışan, çalıştığı örgüte karşı olumlu duygular hissetmekte, başkalarına yardımcı olmakta ve örgütün ondan beklediğinin ötesinde davranışlar sergilemektedir.[82] Yapılan araştırmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren işgörenlerin örgüt içindeki performanslarının da diğer işgörenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında yapılan çalışmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, kişiler arası uyum, örgütsel çevre değişkenlerine kolay uyum sağlama, kaynakları kullanma ve paylaşmada verimliliği artırma gibi sonuçların da ortaya çıktığına yer verilmiştir.[83]

---

[81] POYRAZ ve KAMA**, a.g.e.,** s. 148.
[82] ÖZCAN, **a.g.e.**, s.118-119.
[83] Mehmet YEŞİLTAŞ ve Yasin KELEŞ, "İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009, Cilt: 11, Sayı: 2, s. 20-21.

2.6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

Akademik yazına bakıldığında kurumsal sosyal sorumluluk ve çalışanların iş tatmini / çalışan davranış veya tutumları ilişkisi hakkında az sayıda çalışma olmasına rağmen bu iki kavram arasındaki ilişkiye çalışanların örgütsel bağlılığı, kurumsal vatandaşlık, kurumsal etik veya örgüt etkililiğinde sosyal performans kavramlarıyla açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Akademik yazında bu iki kavram arasındaki çalışma yetersizliği araştırmacılar tarafından "şaşırtıcı" olarak nitelendirilmiştir.[84]

Yapılan çalışmalar sayıca az olmalarına rağmen çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının iş tatminine etkisi ve iş tatminiyle ilişkili olduğu birçok araştırmacı tarafından belirtilmiştir.

Konuyla ilgili yapılan önemli araştırmalardan bir tanesi Gavin ve Maynard'ın 1975 yılında banka çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmadır. Araştırmanın sonucunda çalışanların pozitif kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarına sahip olmalarının iş tatminlerini etkilediği keşfedilmiştir.[85]

Riordan ve arkadaşları ise, 1997 yılında bir elektrik firmasında çalışan 174 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada kurum imajının iş tatmini üzerinde etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Araştırmada çalışanların kurumsal itibar algılamalarının yanında toplumsal aktivitelerle ilgili algılamalarına dair ifadeler kullanmışlardır. Bulgular ise kurumsal sosyal sorumluluk perspektifinde değerlendirilmiş ve sosyal çevrelerini iyi şekilde yürüten işletmelerde çalışanların iş tatminlerinin de daha fazla olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma ayrıca, Dutton ve Dukerich'in 1991 yılında

[84] Ruth V. AGUILERA, Deborah E. RUPP, Cynthia A. WILLIAMS ve Jyoti GANAPATHI, "Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations", **Academy of Management Review**, No: 32, 2007, p. 839.
[85] James F. GAVIN ve William S. MAYNARD, "Perception of Corporate Social Responsibility", **Personnel Psychology**, No: 28, 1975, p. 377-387.

yapmış oldukları "kurumsal adaptasyonda imaj ve kimlik" hakkındaki çalışmayı destekler niteliktedir.[86]

Vitell ve Davis, 1990 yılında çalışanların kurumsal etikle ilgili algılamalarının iş tatmini üzerindeki etkisine dair 61 adet yönetim bilgi sistemi (MIS) uzmanı üzerinde araştırma yapmışlardır. Çalışmanın sonucunda kurumda ahlaki olmayan davranışların yaygın olması durumunda bilgi işlem uzmanlarının daha az tatmin duyduklarını, üst yönetimin kurum içinde ahlaki davranışla başarı arasında paralellik kurması sonucunda ise tatmin düzeyinin arttığını tespit etmişlerdir.[87]

Weeks ve Nantel'in 1992 yılında satış personelleri üzerinde yapmış oldukları araştırmada kurum içi etik kodların, çalışanların kurumsal etik algılamalarında, iş performanslarında ve iş tatmin düzeylerinde etkili olduğu sonucuna varmışlardır.[88]

2006 yılında Baltık ülkelerinde (Estonya, Litvanya ve Letonya) 3637 çalışan üzerinde Tartu Üniversitesi tarafından yapılan ve "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Tatmini Arasındaki İlişki"yi araştıran çalışma sonucunda içsel ve dışsal kurumsal sosyal sorumluluğun iş tatminiyle pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada çalıştıkları kurumun, hem kuruma yönelik hem de kurum dışında uyguladığı sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırıcı etkiye sahip olduğu belirtilmiştir.[89]

Valentine ve Fleischman'ın 2008 yılında yapmış oldukları "Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction" isimli çalışmada belli bir veri tabanında yer alan, çeşitli kurumlardan; muhasebe, insan kaynakları,

---

[86] Christine M. RIORDAN, Robert D. GATEWOOD ve Jodi Barnes BILL, "Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance", **Journal of Business Ethics**, No: 16, 1997, p. 401-412.
[87] Scott J. VITELL ve D. L. DAVIS, "The Relationship Between Ethics and Job Satisfaction", **Journal of Business Ethics**, No: 9, 1990, p. 489-490.
[88] William A. WEEKS ve Jacques NANTEL, " Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior: A Case Study", **Journal of Business Ethics**, No: 11, 1992, p. 753-760.
[89] Katrin TAMM, Raul EAMETS ve Pille MOTSMEES, "Relationship Between Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction: The Case of Baltic Countries", **The University of Tartu FEBA**, Tartu, Issue: 76, 2010. Çevrimiçi: www.mtk.ut.ee/research/workingpapers Erişim: 3 Aralık 2012

satış ve pazarlama departmanlarında uzman 313 işletmeciyle yapılan araştırma sonucunda algılanan kurumsal sosyal sorumluluğun kurum içi etik kodlara ve iş tatminine aracılık ettiği bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın diğer bir sonucu ise kurum içinde yer alan etik kodların, etik uygulamaların, algılanan kurumsal sosyal sorumluluğun; çalışanların iş tatminini pozitif olarak etkilediğidir.[90]

Konuyla ilgili olarak Türkiye'de yapılan çalışmalara bakıldığında, Özdemir'in 2007 yılında belli bir firma çalışanlarına uyguladığı, "Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi" isimli araştırması konuyla ilgili yapılmış az sayıda yapılmış çalışmalardan biri olması nedeniyle önem taşımaktadır. Araştırma sonucunda çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının iş tatmine etkisi olduğu saptanmıştır.[91]

Türkiye'de yapılan diğer bir araştırma da Çalışkan tarafından 2010 yılında doktora çalışması kapsamında yapılan "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılama Boyutunun Personelin İş Tatminine ve İşte Kalma Niyetine Etkisi" isimli araştırmadır. Araştırma Antalya Bölgesi'nde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 415 personele uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını olumlu olarak algılamalarının iş tatminini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.[92]

Araştırmalar göstermektedir ki işletmelerin öncelikle kendi çalışanlarına karşı olan sorumluluklarını (ücret, güvenlik, fiziksel çalışma koşulları, yasal haklar…) yerine getirmeleri, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarını etkileyen öncelikli unsurdur. Dolayısıyla bu algı çalışanların iş tatminlerine de yansımaktadır. Diğer yandan çalışanların kurumun üstlendiği sosyal sorumluluk projelerine geliştirdiği algıları ile iş tatmini arasında da ilişki kurmak mümkündür. İşletmenin bu faaliyetleri

[90] Sean VALENTINE ve Gary FLEISCHMAN, "Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction", **Journal of Business Ethics**, No: 77, 2008, p. 159-172.
[91] ÖZDEMİR, **a.g.e.**, s. 159.
[92] Osman ÇALIŞKAN, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk 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 SBE, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Konya, 2010.

gerçekleştirdiğinde, kamuoyunda işletmenin dış imajına yönelik algıların pozitif olması çalışanın pozitif algısını güçlendirici etki yaparak iş tatminine etki etmektedir. Birçok kurumsal sosyal girişim, topluma fayda sağlayan bir kurum ile beraber olmanın getireceği gururdan dolayı çalışanlarının iş tatminini arttırdığı belirtilmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve iş tatmini ilişkisinde rol oynayan bir başka unsur da çalışanların sosyal sorumluluk projelerinde/gönüllü faaliyetlerde aktif olarak rol almalarıdır. Bu konuda yapılan araştırmalar, bu faaliyetler sayesinde çalışanların iş ve takım çalışması yeteneklerini, proje yönetimi yeteneklerini ve liderlik yeteneklerini olumlu anlamda etkilediğini göstermektedir. Surdyk ve Diddams'ın 487 gönüllü çalışan üzerinde yaptığı araştırmada, çalışanların gönüllü olarak iş yerinde geliştirdikleri ve kullandıkları yetenekler ve bu yeteneklerin kariyerlerine ne şekilde katkıda bulunduğunu incelemiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların finansal yeteneklerinin, yönetimsel yeteneklerinin, halkla ilişkiler yeteneklerinin, araştırma yeteneklerinin, teknik ve profesyonel yeteneklerinin gönüllü uygulamalardan sonra geliştiği ortaya çıkmıştır.[93]

Sonuç olarak, kurumsal sosyal sorumluluk algısının çalışanlar üzerindeki etkileri araştırmalarla belirlenmiştir ve tam olarak anlaşılmadan yapılacak olan sosyal sorumluluk uygulamalarının, hatalı kararlara ve eksik uygulamalara neden olacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

[93] ÖZDEMİR, **a.g.e.,** s. 97-100.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGILARI İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde daha önceki bölümlerde anlatılan çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algısı ile iş tatmini arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

3. KSS Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Araştırma

Araştırmada, KSS kavramının alt boyutları olan işletmelerin toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara (genel olarak tüm topluma, gelecek nesillere, doğal çevreye ve STK'lara), çalışanlara, yasal ve etik değerlere (devlete karşı sorumluluklar, tüketici hakları…) yönelik sosyal sorumlulukları ile iş tatmini boyutları arasında bir ilişkinin var olup olmadığı bilimsel veriler ışığında istatistiki yöntemlerle araştırılmıştır. Çalışma sonunda tatmin edici cevaplara ulaşılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, kimya sektöründe üretim ve pazarlama alanında faaliyet gösteren Polisan firması çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi tanımlamayı ve araştırma sonucunda bilimsel bulgulara ulaşmayı amaçlamaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, firmaların uyguladıkları projelerle yapabileceklerinin çok ötesine geçerek, toplumu, iş çevresini, firma çalışanlarını ve çevreyi yani temelde insanın etkilendiği birçok unsuru kapsamaktadır. Kimya sektöründe faaliyet gösteren firmalar ele alındığında çalışanların çalışma şartlarından, üretilen ürünlerin insan ve çevre dostu olmasına, üretim aşaması ve sonrasında atık kontrolünden, uygulanan sosyal projelerle toplumda artı değer yaratmaya varan geniş bir

sorumluluk yelpazesiyle karşılaşılmaktadır. Firma çalışanları ise mal ve hizmet yaratma sürecinin en başından, mal nihai tüketiciye ulaşıncaya kadar geçen sürede ve hatta geri besleme aşamalarında firma ve toplum arasında bir köprü olarak yer almaktadır. Firmanın uyguladığı sosyal sorumluluk anlayışından ilk olarak etkilenen ve yine bu anlayışı hem kendi içerisinde hem de topluma karşı devam ettiren grup yine firma çalışanlarıdır. Bu nedenle, araştırmada öncelikle çalışanların firmanın uyguladığı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algıları araştırılmaktadır. Araştırmada ele alınan diğer konu olan çalışanların iş tatmini ise çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları üzerinden ölçülmeye çalışılmıştır.

Araştırma; son yıllarda iş dünyasında oldukça önem kazanan, kurum kültürünün topluma yansıması olarak görülen ve gelişen ekonomilerin bir ayağını oluşturan kurumsal sosyal sorumluluk kavramının önemine dikkat çekmektedir. Çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluk algısının paydaşlar içerisinde çalışanlar cephesinden ele alınması ve iş tatmini kavramıyla ilişkilendirilmesi, konuyla ilgili az sayıda yapılmış akademik çalışmaya içerik yönünden katkı sağlamaktadır. Son olarak, araştırma kimya sektöründe faaliyet gösteren üretim ve pazarlama firmalarına yol gösterici ve örnek teşkil eden bir çalışma olması bakımından da önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma için yerli sermayeli, kimya sektöründe faaliyet gösteren bir boya firmasının seçilmesi uygun görülmüştür. İncelenen firmalar arasında, ISO 9001 Kalite, ISO 14001 Çevre ve ISO 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği belgelerine sahip ve ürettiği ürünlerde insan sağlığına önem veren, uyguladığı sosyal projelerle (100.000 Ağaç Projesi) çevreci ve yenilikçi kimliğini ortaya koyan Polisan Boya San. ve Tic. AŞ. öne çıkmıştır.

Araştırma, Polisan Boya'nın Kocaeli'de bulunan fabrikasında beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Firma tarafından verilen bilgilere göre fabrika bünyesinde çalışan beyaz yakalı sayısı (tepe yönetim hariç) 120 kişidir. Anket, Ocak – Şubat 2013 tarihleri arasında web tabanlı anket formu olarak fabrika içerisinde 120

çalışana ulaştırılmıştır. Bu formlardan 104 tanesi eksiksiz olarak veri tabanımıza ulaşmıştır. Bu 104 kişi araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. (Anketin geri dönüş oranı: %86)

3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları

Araştırmaya katılan çalışanlar tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiş ve gönüllülük esasına göre araştırmaya dâhil edilmişlerdir. Çalışanların anket sorularını özgür iradeleri ile cevapladığı, sorulara samimi ve içten cevap verdikleri varsayılmıştır.

Araştırma, Polisan Boya'nın Kocaeli ilinde faaliyet gösteren fabrikasında işgören beyaz yakalı çalışanlarla sınırlıdır. Mavi yakalı çalışanlar ve üst yönetim araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bunun nedenleri arasında, mavi yakalı çalışanların iş gücü devir oranlarının yüksek olması nedeniyle gerçekçi veriler elde edememe kaygısı ve hazırlanan anketin sadece çalışanlara uygun olup tepe yönetimine / yönetim kuruluna uygulanacak bir anket olmaması sayılabilir. Bunun yanında anket 2013 yılı bilgi ve bulgularıyla sınırlıdır.

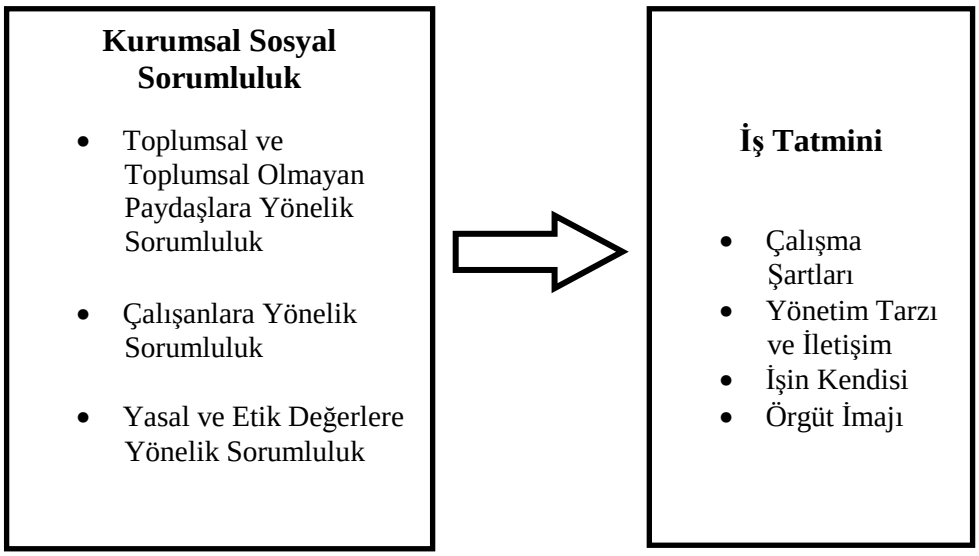
Araştırmanın, tek bir firmayı belli bir bölgede ele alması ve beyaz yakalı çalışanlarla sınırlı olması araştırma sonuçlarının genelleştirilememesine neden olmaktadır.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmanın araştırma modeli, tanımlayıcı ya da durum belirleyici olarak adlandırılan model ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma bir problem ile ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir.[94]

Araştırmanın bağımlı değişkeni, çalışanların iş tatminiyken bağımsız değişkeni ise çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarıdır.

[94] Kemal KURTULUŞ, **Pazarlama Araştırmaları**, 6. Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:274, 1996, s. 310



Şekil 10: Araştırmanın Modeli

Ana Hipotez:

- H_0: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

- H_0: Çalışan algısı açısından, işletmenin toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara yönelik sorumluluğu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1: Çalışan algısı açısından, işletmenin toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara yönelik sorumluluğu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H_0: Çalışan algısı açısından, işletmenin çalışanlara yönelik sorumluluğu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- H_1: Çalışan algısı açısından, işletmenin çalışanlara yönelik sorumluluğu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H_0: Çalışan algısı açısından, işletmenin yasal ve etik değerlere yönelik sorumluluğu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- H_1: Çalışan algısı açısından, işletmenin yasal ve etik değerlere yönelik sorumluluğu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H_0: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmininin alt boyutlarından çalışma şartları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- H_1: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmininin alt boyutlarından çalışma şartları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H_0: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmininin alt boyutlarından yönetim tarzı ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- H_1: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmininin alt boyutlarından yönetim tarzı ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H_0: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmininin alt boyutlarından işin kendisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- H_1: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmininin alt boyutlarından işin kendisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H_0: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmininin alt boyutlarından örgüt imajı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- H_1: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmininin alt boyutlarından örgüt imajı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5. Kullanılan Veri Toplama Araçları ve Analiz Teknikleri

Araştırmada, zaman ve maliyet boyutunun kısıtlılığı nedeniyle en avantajlı yöntem olarak “Web Tabanlı Anket Yöntemi” nin kullanılmasına karar verilmiştir. Anketlerin incelenmesinde ve analizlerin yapılmasında "IBM SPSS 20.00" programı kullanılmıştır.

Araştırmada, veri toplama aracı anket formu üç bölümden, toplam 43 sorudan oluşmaktadır ve çalışanlara Türkçe olarak uygulanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısını ölçen sorular, ikinci bölümünde çalışanların iş tatminini ölçen sorular ve son bölümde ise çalışanların sosyo-demografik özelliklerini inceleyen sorular yer almaktadır.

Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısını ölçmek amacıyla Duygu Türker’in 2008 yılında geliştirmiş olduğu 18 soruluk “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların iş tatminini ölçmek amacıyla R.V Davis, D.J. Weiss, G.W England ve L.H. Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilen “Minnesota İş Tatmin Ölçeği” nin 20 sorudan oluşan kısa formu kullanılmıştır. Anketin birinci ve ikinci bölümleri beş basamaklı Likert tipi ölçekle cevaplanmaktadır. Anket sorularının güvenilirliği ve geçerliliği daha önce yapılan akademik çalışmalarda kanıtlanmıştır. Son bölümde ise çalışanların demografik özelliklerine yönelik 5 soru sorulmuştur.

Demografik değişkenlere ilişkin bulgularda frekans dağılımlarından yararlanılmıştır. Bunun sonucunda, ankete katılan bireylerin demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları tablolarla açıklanmıştır.

Hipotezlerin test edilmesine geçilmeden önce araştırmada kullanılan ölçeklerin Alfa katsayısından (Cronbach’s Alpha) yararlanılarak güvenilirlikleri ölçülmüştür. Ardından ölçeklere faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca veriler test edilmeden önce normal dağılım gösterip göstermediklerine de bakılmıştır.

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü ölçmek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Değişkenler arasında anlamlı ilişki çıkması sonucu değişkenlerin birbirlerine olan etkisi çoklu regresyon analizi kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır.

Son olarak ankete katılan 104 çalışanın ölçülen iki değişkene ve alt boyutlarına ait ortalamalarına ve standart sapmalarına bakılarak işletme içerisinde konuyla ilgili genel bir sonuca ulaşılmıştır.

3.6. Araştırmanın Sonuçları

Bu bölümde veri tabanında toplanan anket cevapları "IBM SPSS 20.00" istatistik programıyla analiz edilmiş ve analiz sonucunda bilimsel bulgulara ulaşılmıştır.
Bunun yanında, araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde analizlerle ilgili yorumlara ve önerilere de yer verilmiştir.

3.6.1. Demografik Değişkenlerle İlgili İstatistikler

Bu kısımda, araştırmaya katılan deneklerin; cinsiyet, yaş, eğitim durumları, işletmedeki pozisyonları ve çalışma sürelerine ilişkin sosyo-demografik bilgilere yer verilmektedir. Ankete katılanların sosyo-demografik özellikleri ile ilgili bilgilerinin yer aldığı sorulara yönelik verilen cevaplara göre elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 6: Cinsiyet ile İlgili İstatistikler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Erkek	54	51,9	51,9	51,9
	Kadın	50	48,1	48,1	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların 54'ü (% 51.9) erkek, 50'si (% 48.1) kadındır. Buna göre örneklem grubunun büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 7: Yaş ile İlgili İstatistikler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	21 – 30	68	65,4	65,4	65,4
	31 – 40	33	31,7	31,7	97,1
	41 – 50	3	2,9	2,9	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

Tablo'da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 104 çalışanın 68'i (% 65.4) 21-30 yaş grubunda, 33'ü (% 31.7) 31-40 yaş grubunda, 3'ü (% 2.9) 41-50 yaş grubunda yer almaktadır. Buna göre örneklem grubunda yaş değişkenine göre en büyük grubu 21-30 yaş grubundakiler, en küçük grubu ise, 41-50 yaş grubundakiler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan %65.4'lük kesimin 21-30 yaş arasında olması, işletmenin genç çalışan nüfusuna sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 8: Eğitim ile İlgili İstatistikler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Lise	6	5,8	5,8	5,8
	Yüksekokul	10	9,6	9,6	15,4
	Üniversite	69	66,3	66,3	81,7
	Yüksek Lisans	19	18,3	18,3	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

Örneklem grubunun eğitim durumu ile ilgili istatistikleri incelendiğinde 6'sının (% 5.8) lise, 10'unun (%9.6) yüksekokul, 69'unun (% 66.3) üniversite, 19'unun (% 18.3) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanlar arasında doktora mezunu bulunmamaktadır. Bu örneklem grubunun en büyük grubunu

üniversite mezunları, en küçük grubunu ise lise mezunları oluşturmaktadır. Bu sonuçlara bakarak çalışanların genel olarak yüksek eğitime sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 9: Çalışanların Pozisyonu ile İlgili İstatistikler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Üst Kademe Yönetim	3	2,9	2,9	2,9
	Orta Kademe Yönetim	22	21,2	21,2	24,0
	İlk Kademe Yönetim	20	19,2	19,2	43,3
	Yönetsel Olmayan	44	42,3	42,3	85,6
	Diğer	15	14,4	14,4	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların firmadaki pozisyonları incelendiğinde 3'ünün (%2.9) üst kademe yönetimde, 22' sinin (%21.2) orta kademe yönetimde ve 20'sinin (%19.2) ilk kademe yönetimde görev aldığı görülmüştür. Yönetsel olmayan kademede çalışanlar ise 44 kişiyle (%42.3) örneklem grubunun en büyük kısmını oluşturmaktadır. Geriye kalan 15 kişi ise "diğer" seçeneğiyle araştırmaya katılanların %14.4' ünü oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların çoğunun genç olmasına paralel olarak işletme içi pozisyonda da yönetsel olmayan pozisyonun en fazla değere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Çalışma Süresi ile İlgili İstatistikler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1 – 5	59	56,7	56,7	56,7
	6 – 10	18	17,3	17,3	74,0
	11 – 15	12	11,5	11,5	85,6
	16 – 20	14	13,5	13,5	99,0
	21 ve üzeri	1	1,0	1,0	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

Tablo'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların 59'u (% 56.7) 1-5 yıl arası, 18'i (% 17.3) 6-10 yıl arası, 12'si (% 11.5) 11-15 yıl arası, 14'ü (% 13.5) 16-20 yıl arası ve 1'i (%1) de 21 yıl ve üzeri süre boyunca bulundukları şirkette görev yapmaktadır. Buna göre örneklem grubu içinde şirkette çalışma süresine göre en büyük grubu 1-5 yıl arasında çalışanlar, en küçük grubu ise 21 yıl ve üzeri süresince çalışanlar oluşturmaktadır.

Polisan firmasının çoğunlukla genç nüfuslu bir yapıya sahip olmasından ve bu genç nüfusun genellikle yönetsel olmayan kademede yer almasından dolayı, iş deneyimi 1-5 yıl olan çalışan sayısı araştırmada çoğunluğu oluşturmaktadır.

3.6.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği

Bu araştırmada çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarını ölçmek amacıyla Duygu Türker'in 2008 yılında geliştirdiği Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5 basamaktan oluşan Likert türü ölçektir ve toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Değerlendirmeler kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

Verilerin elde edilmesinde Duygu Türker'in geliştirdiği KSS ölçeğinin kullanılmasının öncelikli nedeni KSS algısını güvenilir bir biçimde çalışanlar tarafından ölçmesidir. Ayrıca Türkiye'de geliştirilen bir ölçek olması nedeniyle ifadelerin anlaşılması açısından da oldukça açık bir ölçektir. Güvenilirlik kavramı, yapılan her ölçüm için gereklidir, çünkü güvenilirlik bir ankette yer alan soruların birbirleri ile tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder. Araştırmada güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha yöntemiyle incelenmiştir. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değer alan bir katsayıdır ve Alfa değeri 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır. Alfa değeri,

- 0.40'dan küçük ise ölçek güvenilir değildir.
- 0.40-0.60 arasında ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- 0.60-0.80 arasında ölçek oldukça güvenilirdir.

- 0.80 ve 1 arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.[95]

Araştırmadan elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucunda Tablo 11'de ölçeğin iç tutarlık Cronbach's Alpha katsayısının α= 0.942 olduğu görülmektedir. Bu değer ölçeğin güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 11: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alpha Katsayısı	Değişken Sayısı
,942	18

Ölçeğin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra faktör yapısının geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ancak faktör analizi tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Bu nedenle öncelikle, ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testleriyle incelenmiştir.

KMO katsayısı örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını, Barlett testi de değişkenler arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olup olmadığını inceler.
Yapılan analiz sonrasında KMO örnekleme yeterliliğinin, kabul edilebilir en alt sınır olan 0.50 değerinin üzerinde bir değere 0.859 (Tablo 12) sahip olduğu görülmektedir. Bu değer veri setinin faktör analizini yapmak için "çok iyi" derecede bir uygunluğa sahip olduğunu gösterir. Barlett's testinin sonuçlarına göre ise, p değeri 0.05 anlamlılık derecesinden düşük olduğundan, değişkenler arasında faktör analizi yapmak için yeterli düzeyde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır.[96]

[95] Şeref KALAYCI, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 5. Baskı, 2010, s. 405.
[96] Kalaycı, **a.g.e.,** s. 322.

Tablo 12: KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,859
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1645,544
	Df	153
	Sig.	,000

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız hale getiren çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir.
Faktör analizinin en önemli amacı değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkararak değişkenleri sınıflandırmaktır.

Araştırmada faktör analizi, varimaks yönlendirme metodu kullanılarak yapılmıştır. Belirgin bir faktör yapısı elde edebilmek ve her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkân verebilmek amacıyla faktörler yönlendirmeye tabi tutulmuştur. Tabloda verilen ilk yönlendirilmiş bileşenler matrisinde, çalışmada kullanılan değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığı gösterilmektedir. Elde edilen faktör yapısı değerlendirildiğinde, ölçeğin 3 faktörden oluştuğu ve toplam varyansın % 71.804'ünü açıkladığı görülmektedir.

Tablo 13: KSS Ölçeği Faktör Analizi

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yüklemeler Toplamı			Yönlendirilmiş Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif Yüzde
1	9,200	51,110	51,110	9,200	51,110	51,110	4,989	27,716	27,716
2	2,108	11,710	62,819	2,108	11,710	62,819	4,159	23,103	50,819
3	1,617	8,984	71,804	1,617	8,984	71,804	3,777	20,984	71,804
4	,929	5,161	76,964						
5	,696	3,865	80,829						
6	,647	3,594	84,424						
7	,507	2,816	87,240						
8	,424	2,357	89,597						
9	,357	1,983	91,580						
10	,266	1,476	93,056						
11	,243	1,350	94,406						
12	,226	1,257	95,663						
13	,208	1,158	96,821						
14	,196	1,087	97,907						
15	,131	,729	98,637						
16	,110	,609	99,245						
17	,086	,476	99,722						
18	,050	,278	100,000						

Yapılan analizler sonucu orijinal ölçekte yer alan dört boyut, araştırmada ilk iki boyut aynı kalmak suretiyle üç boyut altında incelenmiştir.(Tablo 14)

Tablo 14: KSS Ölçeği Boyut Karşılaştırma

	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Orijinal Ölçek Boyutları	**Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırmada Yer Alan Boyutlar**
1.Boyut	Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk	Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk
2.Boyut	Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	Çalışanlara Yönelik Sorumluluk
3.Boyut	Tüketicilere Yönelik Sorumluluk	Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk
4.Boyut	Devlete Yönelik Sorumluluk	

Yapılan faktör analizinde soruların 3 faktöre nasıl dağıldığı ve bu faktörlerin hangi başlıklar altında isimlendirildiği görülmektedir.

Faktör 1: Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk, 9-10-13-14-15-16-17-18.;
Faktör 2: Çalışanlara Yönelik Sorumluluk, 1-2-3-4-5.;
Faktör 3: Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk, 6-7-8-11-12. sorulardan oluşmaktadır.(Tablo 14)

Tablo15: Faktör Analizi Soru Dağılımı ve Faktör İsimlendirme Tablosu – Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği

	Bileşenler		
	Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk	Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk
S.16-Şirketimiz gelecek nesillere yönelik sosyal yatırımlar yapmaya çalışır.	,846		
S.10-Şirketimiz topluma katkı sağlayacak organizasyon ve projelere katkı sağlamaya çalışmaktadır.	,835		
S.18- Şirketimiz değişik alanlarda çalışan dernek ve vakıfları çeşitli yollarla destekler.	,798		
S.15- Şirketimiz gelecek nesilleri de gözeten bir sürdürülebilir büyümeyi hedefler.	,718		
S.9- Şirketimiz topluma yönelik sosyal sorumluluklara büyük önem verir.	,683		
S.17- Şirketimizde tüm çalışanların gönüllü çalışmalara ve hayır kurumu faaliyetlerine katılması teşvik edilir.	,678		
S.14- Şirketimiz doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye dönük faaliyetlere aktif olarak katılmaktadır.	,674		
S.13 Şirketimizde çevreye olan olumsuz etkileri azaltan çeşitli programlar uygulanmaktadır.	,650		
S.4- Şirketimiz, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem veren bir yönetime sahiptir.		,858	
S.5- Yönetimin çalışanlar hakkında aldığı kararlar genellikle adildir.		,845	
S.3- Şirketimiz, çalışanların iş-özel yaşam dengesini kurmalarını sağlayan esnek politikalar uygular.		,783	
S.2- Şirketimiz çalışanların yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirmelerini teşvik edici politikalara sahiptir.		,732	
S.1- Şirketimiz eğitim almak isteyen çalışanlarını destekler.		,614	
S.11- Şirketimiz her zaman vergilerini zamanında ve eksiksiz öder.			,859
S.12- Şirketimiz, devlete karşı yasal yükümlülüklerini zamanında ve eksiksiz yerine getirmeye önem verir.			,789

S.8- Şirketimiz müşteri memnuniyetine büyük önem verir.			,696
S.6- Şirketimiz ürün veya hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunmaktadır.			,636
S.7- Şirketimiz tüketici hakları konusunda yasal düzenlemelerin ötesinde bir duyarlılığa sahiptir.			,584

Tablo 16: Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi

	Cronbach Alpha Katsayısı	**Soru Sayısı**
Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk	0.928	8
Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	0.901	5
Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk	0,886	5

Alt boyutlara uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, Cronbach Alpha katsayısının tüm faktörler için 0.85 ile 0.95 arasında değer aldığı görülmektedir. Bu değerlerden alt boyutların yüksek derecede güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

3.6.3. İş Tatmini Ölçeği

Bu araştırmada, çalışanların iş tatminlerini ölçmek amacıyla Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. Ölçek toplam 20 ifade içermekte olup, ölçekten çalışanın iş tatminine ilişkin genel bir puan elde edilmektedir. Ölçekte yer alan ifadelere verilen cevaplar 5li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Likert ölçeğine göre, değerlendirmeler çok memnunum seçeneğine 5, hiç memnun değilim seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Ölçek ortalamasının değerlendirilmesinde elde

edilen değerin yüksek olması genel iş tatmininin çalışanlar arasında yüksek olduğunu göstermektedir.

Minnesota iş tatmini ölçeğinin kısa formunun iç, dış ve genel iş tatminini ölçmeye yönelik bir ölçek olduğu geçmişte yapılan çalışmalarla kanıtlanmıştır.[97] Ancak ölçeğin her araştırmada farklı faktör yapıları içermesinin muhtemel olduğu da yine bu çalışmalarda gözlenmiştir[98]. Bu nedenle, iş tatmini ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu çıkan faktör yapısı araştırmada değiştirilmeden aynen kullanılmıştır.

Minnesota İş Tatmini ölçeği, araştırma kapsamında çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla işletme içerisinde 104 kişiye uygulanmış ve bu kişilerden elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucunda ölçeğin iç tutarlık Cronbach's Alpha katsayısının $\alpha = 0.928$ gibi yüksek bir güvenilirlik değerine sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 17: İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alpha Katsayısı	Değişken Sayısı
,928	20

Ölçeğin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra uygunluğunu test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin testine bakıldığında 0,851 değeri, örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett's testinin sonuçlarına göre ise, Sig. değeri 0.05 anlamlılık derecesinden düşük olduğundan, değişkenler arasında faktör analizi yapmak için yeterli düzeyde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır.

[97] C. A. SCHRIESHEIM, vd., Improving Construct Measurement In Management Research: Comments and a Quantitative Approach For Assessing The Theoretical Content Adequacy of Paper-and-Pencil Survey-Type Instruments, **Journal of Management**, 19 (2), 1993,p. 385-417.

[98] Robert R. HIRSCHFELD, Does Revising The Intrinsic and Extrinsic Subscales of The Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make a Differenece?, **Educational and Psychological Measurement**, 60 (2),2000, p.258.

Tablo 18: KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,851
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1206,594
	Df	190
	Sig.	,000

Yapılan faktör analizine göre iş tatmini 4 faktör altında toplanmıştır. 4 faktörün toplam varyansın % 63,972'sini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 19: İş Tatmini Faktör Analizi

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yüklemeler Toplamı			Yönlendirilmiş Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif Yüzde
1	8,602	43,009	43,009	8,602	43,009	43,009	3,801	19,006	19,006
2	1,830	9,148	52,157	1,830	9,148	52,157	3,478	17,389	36,395
3	1,312	6,561	58,718	1,312	6,561	58,718	3,300	16,502	52,897
4	1,051	5,255	63,972	1,051	5,255	63,972	2,215	11,075	63,972
5	,987	4,934	68,906						
6	,783	3,914	72,820						
7	,753	3,763	76,583						
8	,623	3,113	79,696						
9	,561	2,806	82,502						
10	,527	2,633	85,135						
11	,489	2,446	87,581						
12	,454	2,270	89,851						
13	,432	2,159	92,010						
14	,383	1,917	93,927						
15	,342	1,711	95,639						
16	,257	1,287	96,925						
17	,243	1,214	98,139						
18	,162	,812	98,952						
19	,107	,536	99,488						
20	,102	,512	100,000						

İş tatmini ölçeğinde yer alan ifadeler doğrultusunda, çıkan 4 faktör isimlendirilmiştir. Buna göre işletme içerisinde iş tatmini düzeyini ölçen 4 faktör ve değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 20: Faktör Analizi ve Faktör İsimlendirme Tablosu

BİLEŞENLER	Bileşenler			
	Çalışma Şartları	Yönetim Tarzı ve İletişim	İşin Kendisi	Örgüt İmajı
S.13 Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	,791			
S.14 İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	,709			
S.15 Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	,642			
S.17 Çalışma şartları bakımından	,628			
S.19 Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	,565			
S.20 Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	,564			
S.8 Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	,552			
S.6 Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından		,781		
S.5 Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından		,759		
S.18 Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşması açısından		,658		
S.2 Tek başıma çalışma olanağımın olması açısından		,624		
S.7 Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından		,558		
S.3 Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından			,744	
S.10 Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından			,706	
S.11 Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından			,629	
S.16 İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından			,612	
S.4 Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi açısından				,771
S.9 Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından				,682
S.1 Beni her zaman meşgul etmesi bakımından				,512
S.12 İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından				,510

Ölçeğin alt boyutları güvenilirlik açısından değerlendirildiğinde, Cronbach's Alpha katsayılarına bakılarak alt boyutların oldukça yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 21: Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi

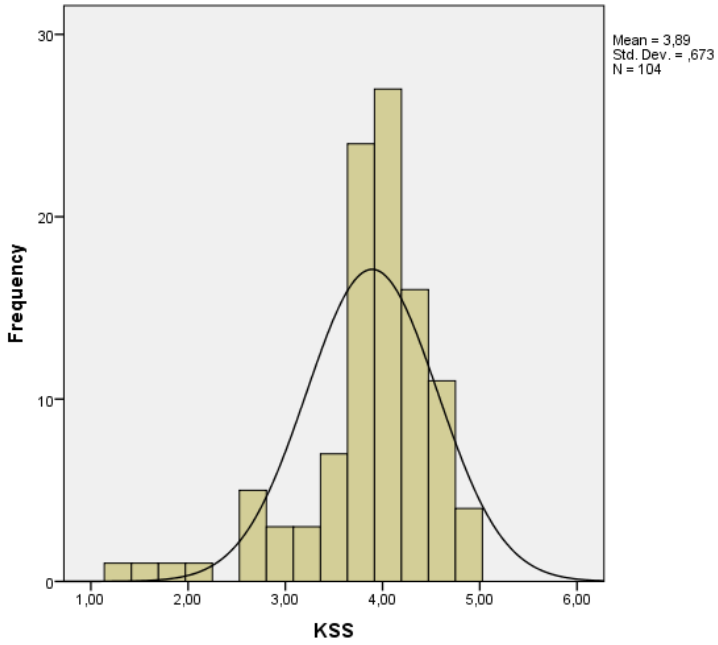
	Cronbach Alpha Katsayısı	Değişken Sayısı
Çalışma Şartları	,871	7
Yönetim Tarzı ve İletişim	,821	5
İşin Kendisi	,795	4
Örgüt İmajı	,780	4

3.6.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi (Korelasyon Analizi)

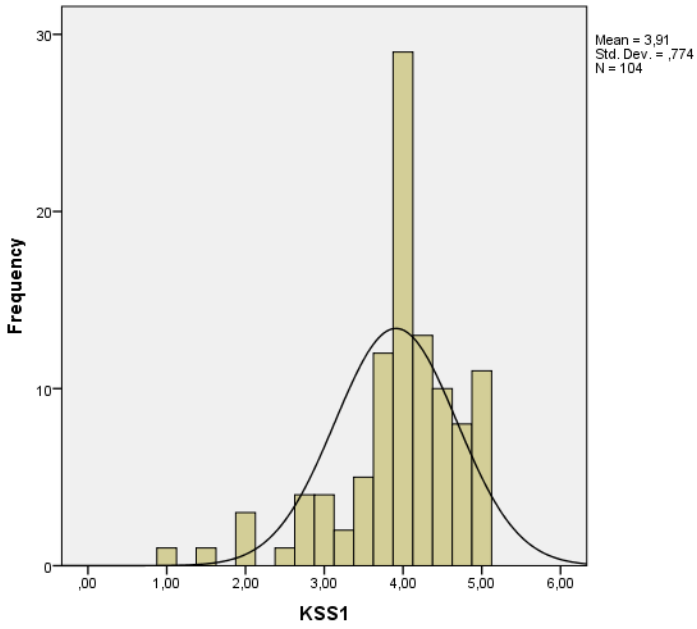
İstatiksel çalışmalarda verilerin dağılımı çok önemlidir. Çünkü araştırmalarda yapılan birçok testin uygulanabilmesi için, dağılımın normal ya da normale yakın olması gerekmektedir. [99] Bu nedenle öncelikle kurumsal sosyal sorumluluk ölçeği ve iş tatmini ölçeği için normal dağılım testi yapılmış ve alt boyutlar da dahil olmak üzere histogram grafiklerine bakılmıştır.

[99] A. Ercan GEGEZ, Pazarlama Araştırmaları, İstanbul, Beta Yayınları, 3. Baskı, 2010, s.238.

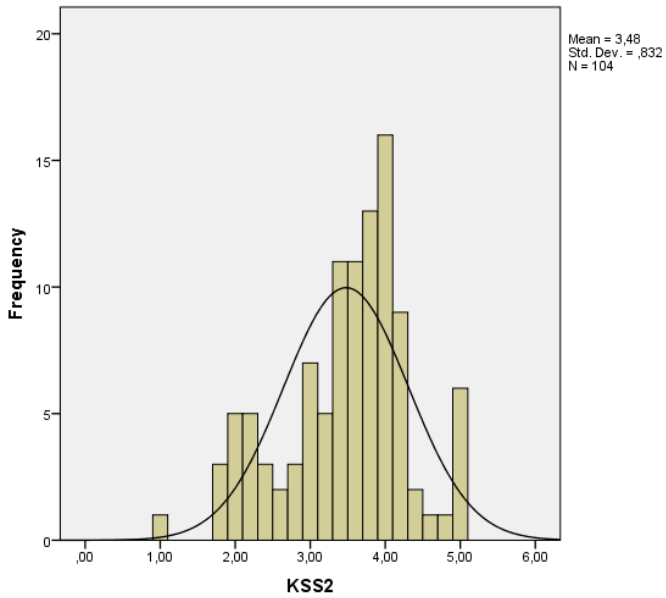
Grafik 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin Normal Dağılım Analizi



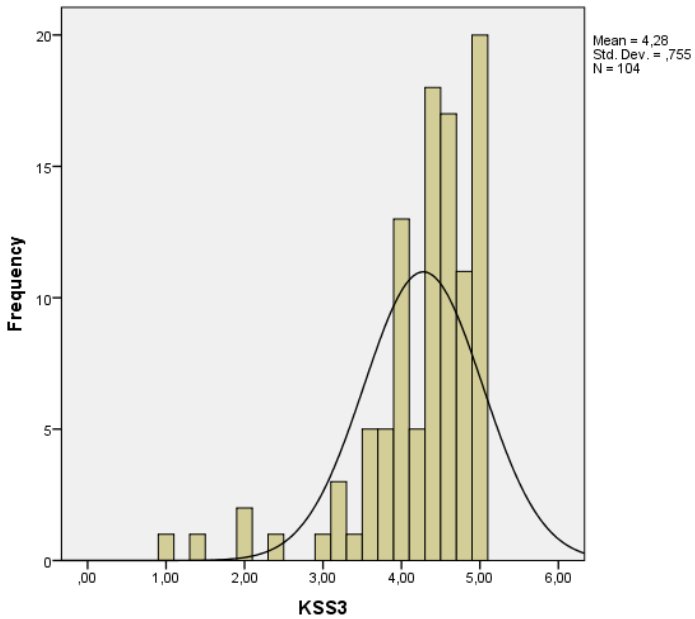
Grafik 2: Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk Boyutunun Normal Dağılım Analizi



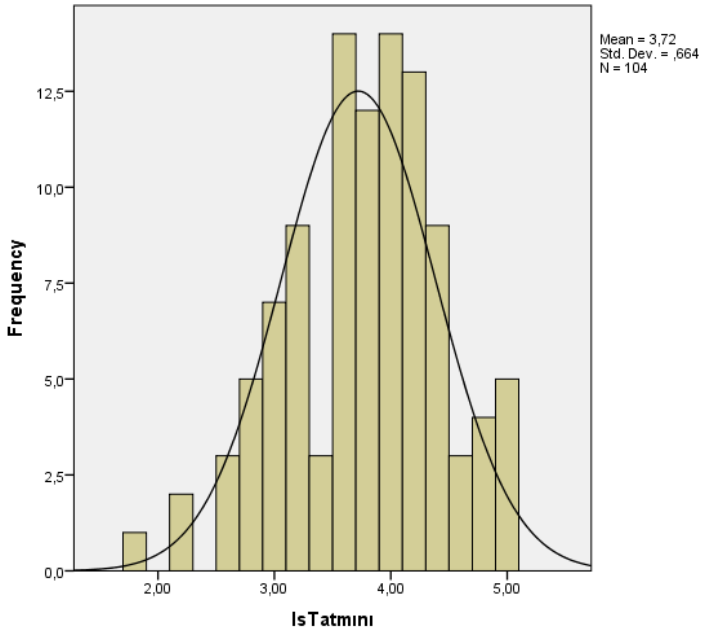
Grafik 3: Çalışanlara Yönelik Sorumluluk Boyutunun Normal Dağılım Analizi



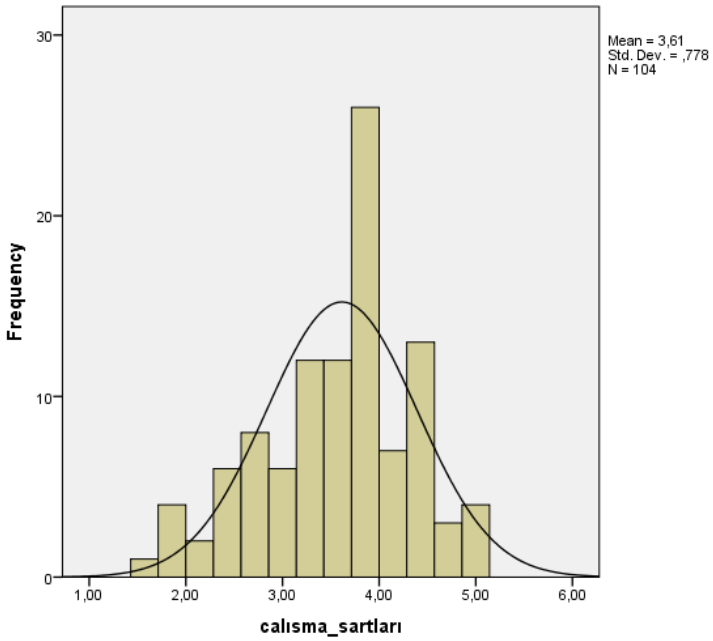
Grafik 4: Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk Boyutunun Normal Dağılım Analizi



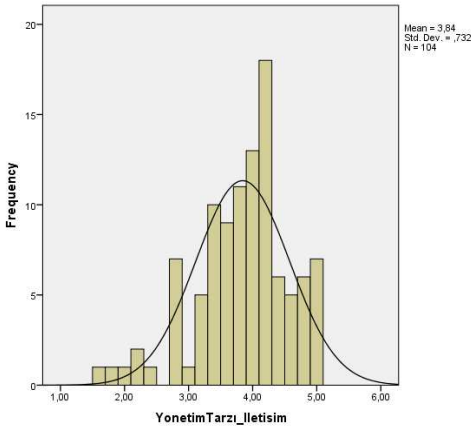
Grafik 5: İş Tatmini Ölçeğinin Normal Dağılım Analizi



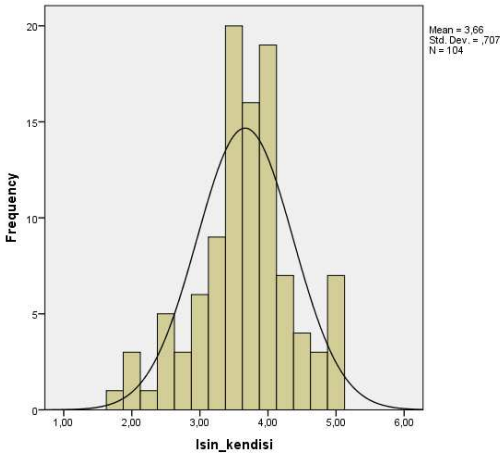
Grafik 6: Çalışma Şartları Boyutunun Normal Dağılım Analizi



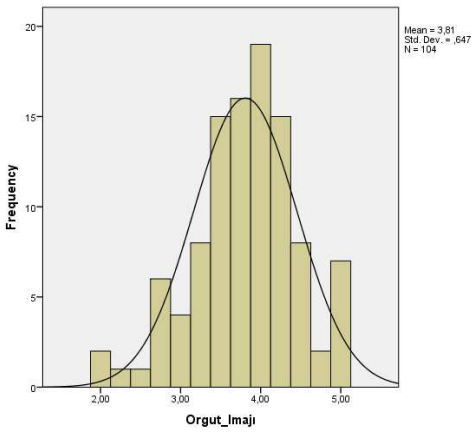
Grafik 7: Yönetim Tarzı ve İletişim Boyutunun Normal Dağılım Analizi



Grafik 8: İşin Kendisi Boyutunun Normal Dağılım Analizi



Grafik 9: Örgüt İmajı Boyutunun Normal Dağılım Analizi



İncelenen boyutların ve değişkenlerin histogram grafiklerine göre eğriler simetrik olduğundan değişkenlerin dağılımının normal olduğu söylenmektedir.

Değişkenler normal dağılım gösterdiği için değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek için Korelasyon analizi yapılabilmektir. Ayrıca iki sürekli değişken arasındaki ilişki inceleneceği için Pearson'un Korelasyon Katsayısı yöntemi ilk sırada tercih edilmektedir.
Bu aşamada hipotezlerin test edilmesine geçilebilmektedir.

H_0: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 22: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ve İş Tatmini Arasında Korelasyon Analizi

		KSS Algısı	İş Tatmini
KSS Algısı	Pearson Correlation	1	,501**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	104	104
İş Tatmini	Pearson Correlation	,501**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	104	104

**. Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir. (Çift taraflı)

Araştırmanın ana hipotezini test ettiğimizde, korelasyon tablosunda görüldüğü gibi, iki değişken arasındaki Pearson'un Korelasyon Katsayısı 0.501 çıkmıştır. Bu sonuç çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları ile İş Tatmini arasında pozitif yönde, orta düzeyde bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu ilişkinin %99 güvenilirlik düzeyinde anlamlı olduğu gösterilmektedir.(Sig. ,000) Bu durumda H_0 hipotezi red edilip, H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Araştırmanın ana hipotezi test edildikten sonra alt boyutların korelasyon analizlerine bakılmıştır.

3.6.4.1. Çalışan Algısı Açısından, Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi

- H_0: Çalışan algısı açısından, işletmenin toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara yönelik sorumluluğu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1: Çalışan algısı açısından, işletmenin toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara yönelik sorumluluğu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 23: Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk ile İş Tatmini Arasında Korelasyon Analizi

		İş Tatmini	KSS 1
İş Tatmini	Pearson Correlation	1	,328**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	104	104
KSS 1	Pearson Correlation	,328**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	104	104

**. Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir. (Çift taraflı)

Tabloda, Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının ilk boyutu olan "Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk" ile "İş Tatmini" arasındaki ilişki korelasyon analiziyle incelenmiştir. Tabloda Pearson korelasyon katsayısının 0,328 olduğu görülmektedir. Bu değer, incelenen iki değişken arasında pozitif yönde, zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda iki değişken arasındaki ilişkinin %99 güvenilirlik düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Böylece, H_0 hipotezi red edilip, H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

3.6.4.2. Çalışan Algısı Açısından, Çalışanlara Yönelik Sorumluluk ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi

- H_0: Çalışan algısı açısından, işletmenin çalışanlara yönelik sorumluluğu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- H_1: Çalışan algısı açısından, işletmenin çalışanlara yönelik sorumluluğu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının ikinci alt boyutu olan "Çalışanlara Yönelik Sorumluluk" ile "İş Tatmini" arasındaki ilişki korelasyon analiziyle test edilmiştir.

Tablo 24: Çalışanlara Yönelik Sorumluluk ve İş Tatmini Arasında Korelasyon Analizi

		İş Tatmini	KSS 2
İş Tatmini	Pearson Correlation	1	,642**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	104	104
KSS 2	Pearson Correlation	,642**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	104	104

**. Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir. (Çift taraflı).

Tabloda, Pearson korelasyon katsayısının 0,642 olduğu görülmektedir. Bu değer, incelenen iki değişken arasında pozitif yönde, orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanlara yönelik sorumluluk uygulamalarının çalışanların iş tatminleriyle ilişkili olduğu bu tablodan hareketle söylenebilir. Bunun yanında iki değişken arasındaki ilişkinin %99 güvenilirlik düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Böylece, H_0 hipotezi red edilip, H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

3.6.4.3. Çalışan Algısı Açısından, Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi

- H_0: Çalışan algısı açısından, işletmenin yasal ve etik değerlere yönelik sorumluluğu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- H_1: Çalışan algısı açısından, işletmenin yasal ve etik değerlere yönelik sorumluluğu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 25: Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk ile İş Tatmini Arasında Korelasyon Analizi

		KSS 3	İş Tatmini
KSS 3	Pearson Correlation	1	,363**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	104	104
İş Tatmini	Pearson Correlation	,363**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	104	104

**. Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir. (Çift taraflı).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının üçüncü alt boyutu olan "Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk" ile "İş Tatmini" arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda Pearson Korelasyon Katsayısının 0,363 olduğu görülmektedir. Bu değer sonucunda analiz edilen iki değişken arasında pozitif yönde, zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer iki alt boyutta olduğu gibi bu ilişki de %99 güvenilirlik düzeyinde anlamlıdır ve H_0 hipotezi red edilip, H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Yapılan korelasyon analizleri genel bir şekilde değerlendirilecek olursa, araştırmanın ana hipotezi olan "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı" ve "İş Tatmini" ilişkisi arasında pozitif, orta seviyede anlamlı bir ilişki bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Aynı şekilde "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının

Alt Boyutları" ve "İş Tatmini" arasında yapılan korelasyon analizlerinin tümü arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak KSS kavramının alt boyutlarından "Çalışanlara Yönelik Sorumluluk", "İş Tatmini" ile olan orta seviyedeki ilişkisi bakımından diğer iki alt boyuttan ayrılmaktadır.

3.6.4.4. Çalışanların KSS Algısı ile Çalışma Şartları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- H_0: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmininin alt boyutlarından çalışma şartları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmininin alt boyutlarından çalışma şartları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 26: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ve Çalışma Şartları Arasında Korelasyon Analizi

		KSS Algısı	Çalışma Şartları
KSS Algısı	Pearson Correlation	1	,443**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	104	104
Çalışma Şartları	Pearson Correlation	,443**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	104	104

**. Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir. (Çift taraflı).

"Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı" ile iş tatmininin alt boyutlarından olan "Çalışma Şartları" arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda Pearson Korelasyon Katsayısının 0,443 olduğu görülmektedir. Bu değer sonucunda analiz edilen iki değişken arasında pozitif yönde, zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İki değişken arasındaki ilişkinin %99 güvenilirlik seviyesinde anlamlı olduğu görülmektir. Tüm bu nedenlerle, H_0 hipotezi red edilip, H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

3.6.4.5. Çalışanların KSS Algısı ile Yönetim Tarzı ve İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- H_0: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmininin alt boyutlarından yönetim tarzı ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmininin alt boyutlarından yönetim tarzı ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 27: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ile Yönetim Tarzı ve İletişim Arasında Korelasyon Analizi

		KSS Algısı	Yönetim Tarzı ve İletişim
KSS Algısı	Pearson Correlation	1	,452**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	104	104
Yönetim Tarzı ve İletişim	Pearson Correlation	,452**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	104	104

**. Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir. (Çift taraflı).

"Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı" ile iş tatmininin alt boyutlarından olan "Yönetim Tarzı ve İletişim" arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda Pearson Korelasyon Katsayısının 0,452 olduğu görülmektedir. Bu değer sonucunda analiz edilen iki değişken arasında pozitif yönde, zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iki değişken arasındaki ilişkinin %99 güvenilirlik seviyesinde anlamlı olduğu görülmektir. Böylece H_0 hipotezi red edilip, H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

3.6.4.6. Çalışanların KSS Algısı ile İşin Kendisi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- H_0: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmininin alt boyutlarından işin kendisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmininin alt boyutlarından işin kendisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 28: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ve İşin Kendisi Arasında Korelasyon Analizi

		KSS Algısı	İşin Kendisi
KSS Algısı	Pearson Correlation	1	,396**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	104	104
İşin Kendisi	Pearson Correlation	,396**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	104	104

**. Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir. (Çift taraflı).

"Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı" ile iş tatmininin alt boyutlarından olan "İşin Kendisi" arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda Pearson Korelasyon Katsayısının 0,396 olduğu görülmektedir. Bu değer sonucunda analiz edilen iki değişken arasında pozitif yönde, zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İki değişken arasındaki ilişkinin %99 güvenilirlik seviyesinde anlamlı olduğu görülmektir. Sonuç olarak, H_0 hipotezi red edilip, H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

3.6.4.7. Çalışanların KSS Algısı ile Örgüt İmajı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- H_0: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmininin alt boyutlarından örgüt imajı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- H_1: Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmininin alt boyutlarından örgüt imajı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 29: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ve Örgüt İmajı Arasında Korelasyon Analizi

		KSS Algısı	Örgüt İmajı
KSS Algısı	Pearson Correlation	1	,393**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	104	104
Örgüt İmajı	Pearson Correlation	,393**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	104	104

**. Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir. (Çift taraflı).

"Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı" ile iş tatmininin alt boyutlarından olan "Örgüt İmajı" arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda Pearson Korelasyon Katsayısının 0,393 olduğu görülmektedir. Bu değer sonucunda analiz edilen iki değişken arasında pozitif yönde, zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iki değişken arasındaki ilişkinin %99 güvenilirlik seviyesinde anlamlı olduğu görülmektir. Böylece H_0 hipotezi red edilip, H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

İş tatmini ölçeğinin alt boyutlarına yönelik genel bir değerlendirme yapıldığında, tüm boyutlar ile "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı" değişkeni arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde bir ilişkiye rastlanmıştır. Böylece ana hipotezin yanında alt hipotezlerin de sağlandığı görülmüştür.

3.6.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi (Regresyon Analizi)

Araştırmanın gerçekleştiği Polisan işletmesinde, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile iş tatminleri arasında yapılan korelasyon analizi sonucu pozitif ilişki saptanmıştır. Ancak, bağımlı değişken olarak iş tatmini, bağımsız değişken olarak kurumsal sosyal sorumluluk kavramının alt boyutları* belirtildiğinde bu değişkenler arasındaki ilişkinin denklemi regresyon yoluyla ifade edilmelidir. Regresyon analizinin en önemli amacı, araştırma ana modelinin anlamlı olup olmadığını göstermesidir.

*KSS 1: Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk
KSS 2: Çalışanlara Yönelik Sorumluluk
KSS 3: Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk

Doğrusal regresyon analizine bakıldığında bu araştırmada kurumsal sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından sadece KSS2 boyutunun çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerinin 0,05 değerinden küçük olması KSS2 boyutunun çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Diğer boyutların ise iş tatmini üzerinde bir etkilerinin olmadığı tabloda görülmektedir.

Tablo 30: KSS Algısı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Regresyon Analizi (Doğrusal Regresyon)

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	2,189	,289		7,571	,000
KSS1	-,037	,081	-,047	-,459	,647
KSS2	,509	,076	**,685**	6,716	**,000**
KSS3	-,022	,086	-,027	-,253	,801

*Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Araştırmada bağımsız değişkenler birden fazla bulunduğundan analiz için stepwise çok değişkenli regresyon yöntemiyle de analize bakılmıştır.. Stepwise yönteminin kullanılmasının nedeni modelde anlamlı olmayan değişkenlerin otomatik olarak model dışında kalmasının sağlanmasıdır. Analiz sonucunda kurumsal sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından "Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk" ve "Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk" değişkenlerinin, modelin dışında kaldığı görülmüştür.

Tablo 31: KSS Algısı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Regresyon Analizi (Stepwise Yöntemi)

Model	R Değeri	R - Kare	Düzeltilmiş R-Kare	Standart Hata
1	,642[a]	,412	,406	,47675

a. Tahmin Değişkeni: KSS 2
b. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Tablodaki Düzeltilmiş R-kare değeri modelle ilişkili bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmını açıkladığını göstermektedir.

Tablodaki 0.406 değeri, iş tatmininin % 40.6'lık kısmının KSS kavramının alt boyutu olan "Çalışanlara Yönelik Sorumluluk" tarafından açıklanmakta olduğunu göstermektedir. Yani çalışanların iş tatmininin %40 oranında bir kısmının, işletmenin çalışanlara yönelik sorumluluk faaliyetlerine bağlı algılamalar olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 32: KSS Algısı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Regresyon Varyans Analizi (ANOVA[a] TABLOSU)

Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare Değeri	F Değeri	Anlamlılık
1	Regresyon	16,239	1	16,239	71,448	,000[b]
	Artan	23,183	102	,227		
	Toplam	39,423	103			

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

b. Tahmin Değişkeni: KSS 2

Anova tablosundaki Sig. değerinin 0.05'ten küçük olması (0.00) araştırmanın ana modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, modele göre iş tatmininin açıklanmasında çalışanların KSS algılamalarının katkısı bulunmaktadır.

Tablo 33: KSS Algısı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Regresyon Katsayısı Analizi

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T Değeri	Anlamlılık
		B Değeri	Standart Hata	Beta		
1	Sabit	2,061	,202		10,213	,000
	KSS 2	,477	,056	,642	8,453	,000

Tablodaki ilk sütunda gösterilen sabit katsayı 2,061'dir. Bu durum, KSS kavramı alt boyutu 0 olsa bile işletmede çalışanların 2,061'lik değeri olan iş tatminleri mevcut anlamına gelmektedir. "Çalışanlara yönelik sorumluluk" boyutuna ait parametre değeri 0,477'dir. Bu boyuttaki bir birimlik artış iş tatminini 0,477 birim arttırmaktadır.

Elde edilen sonuçları denklem şekline dönüştürürsek aşağıdaki model ortaya çıkmaktadır:

İş Tatmini = 2,061 + 0,477x(İşletmenin Çalışanlara Yönelik Sorumluluğu)

3.6.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ile İlgili Ortalamalar

Araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan çalışanların kurumlarını, kurumsal sosyal sorumluluk bileşenlerini yerine getiren bir kurum olarak algıladığı görülmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk boyutları arasında göreceli olarak en düşük puanı 3,47 ortalamayla (1-5 arası) işletmenin çalışanlarına yönelik sorumluluğu boyutu almıştır. Bu değere bakarak işletmenin çalışanlarına yönelik uyguladığı sorumluluk faaliyetlerinin, çalışanların algısında orta bir düzeyde yer aldığı söylenebilmektedir.

Boyutlar arasında en yüksek puan ise 4,27 ortalamayla, yasal ve etik değerlere yönelik sorumluluk boyutunda görülmektedir. Başka bir deyişle, çalışanlar tüm kurumsal sosyal sorumluluk boyutları arasında firmalarının en fazla yasal ve etik değerlere yönelik sorumluluklarını yerine getirdiğini düşünmektedir.

Toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara yönelik sorumluluk boyutu ise 3,91 ortalamayla çalışanların algısında orta düzeyin biraz üzerinde yer almaktadır. Bu ifade, çalışanların algısında firmanın gönüllü faaliyetler, çevre, gelecek nesiller gibi toplumsal olan konularda sorumluluklarını yerine getirdiğini göstermektedir.

3.6.7. İş Tatmini ile İlgili Ortalamalar

Çalışanların işlerinden duydukları tatmini ölçen ifadelerin ortalaması (1-5 arası) incelendiğinde, genel iş tatmin düzeyi ortalamasının 3,72 olduğu görülmektedir. Bu değer orta düzeyin biraz üstünde olup işletme içerisinde araştırmaya katılan çalışanların işlerinden tatmin duyduklarını göstermektedir. İş tatmininin alt boyutları ortalama açısından incelendiğinde; çalışma şartları ile ilgili ifadelerin ortalamasının 3,61; yönetim tarzı ve iletişim alt boyutunun ortalamasının 3,84; işin kendisi alt boyutunun ortalamasının 3,66 ve örgüt imajına ait ortalamanın 3,80 olduğu görülmüştür. Alt boyut ortalamalarının hepsi için orta düzeyin biraz üstünde kaldıkları söylenebilir. Böylece çalışanların genel olarak, çalışma şartlarından, yönetim tarzından ve işletme içi iletişimden, işin kendisinden ve örgüt imajından tatmin duydukları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 34: Ortalamalar Tablosu

BİLEŞENLER	ORTALAMA (1-5 ARASI)
Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Genel)	3,89
Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk	3,91
Çalışanlara Yönelik Sorumluluk	3,47
Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk	4,27
İş Tatmini (Genel)	3,72
Çalışma Şartları	3,61
Yönetim Tarzı ve İletişim	3,84
İşin Kendisi	3,66
Örgüt İmajı	3,80

Ortalama tablosu incelendiğinde en yüksek değer çalışan algısında yasal ve etik değerlere yönelik sorumluluk boyutunda, en düşük değer ise çalışanlara yönelik sorumluluk boyutunda görülmektedir. Çalışanlar işletmelerini yasal ve etik değerleri önemseyen bir işletme olarak görürken, çalışanlara yönelik sorumlulukları orta seviyenin biraz üstünde bulmaktadır.

3.6.8. Demografik Değişkenler ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısına Yönelik Analizler

Bu bölümde araştırmanın demografik değişken grupları arasında T- testi ve Tek Yönlü Anova testi uygulanarak, gruplar arasında kurumsal sosyal sorumluluk algısı açısından farklılıklar olup olmadığı test edilmiştir.

3.6.8.1. Cinsiyete Göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Farklılık Göstermesi

Tablo 35: Cinsiyet ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı

	Cinsiyet	Çalışan Sayısı	Ortalama	Standart Hata
KSS	Erkek	54	3,9362	,08035
	Kadın	50	3,8456	,10691

Analiz sonuçlarına göre 54 erkek çalışanın işletmeye ait kurumsal sosyal sorumluluk algı ortalaması 3,9362 ve 50 bayan çalışanın ortalaması 3,8456'dır. Bu sonuca göre erkek ve bayanların işletme için kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının iyi bir düzeyde olduğu söylenebilir. Grup ortalamaları arasında anlamlılık değerine bakıldığında bulunan değerlerin (0,495 – 0,500), 0,05'ten büyük olması nedeniyle iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 36: Levene Testi (Cinsiyet ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk)

	Levene Testi						
	F Değeri	Anlamlılık	t değeri	Df	Anlamlılık (Çift Taraflı)	Ortalama Farkı	Standart Sapma Farkı
KSS	1,279	,261	,684	102	,495	,09066	,13248
			,678	92,659	,500	,09066	,13374

3.6.8.2. Yaş Değişkenine Göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Farklılık Göstermesi

Çalışanların yaş aralıklarına bağlı olarak kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeyleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını istatistiksel olarak test etmek için Tek Yönlü Anova testine başvurulmuştur.

Tablo 37: Yaş ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı

Yaş Aralığı	Çalışan Sayısı	Ortalama	Standart Hata
20 – 30	68	3,7819	,08754
31 – 40	33	4,0808	,09216
41 – 50	3	4,3333	,19245
Toplam	104	3,8926	,06602

Tablo 38: Homojenlik Testi (Yaş ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk)

KSS

Levene Testi	df1	df2	Anlamlılık
,936	2	101	,396

Anlamlılık değeri 0.05'ten büyük olduğu için (0.396) varyansların homojen olduğu söylenmektedir. Böylece varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, varyans analizinden elde edilecek sonuçların sağlıklı olduğu söylenebilir.

Sağlanan bulgular üzerinde Anova testinin sonuçları aşağıdaki şekildedir:

Tablo 39: ANOVA (Yaş ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk)

KSS

	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F Değeri	Anlamlılık
Gruplar Arası	2,586	2	1,293	2,960	,056
Grup İçi	44,107	101	,437		
Toplam	46,693	103			

Yukarıdaki Anova tablosu araştırmaya katılan çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinde yaş aralıklarına bağlı olarak bir farklılığın olup olmadığını test etmektedir. Sonuç olarak tablodaki anlamlılık değeri 0.05'ten büyük olduğu için (,056) yaş aralıklarına bağlı olarak kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

3.6.8.3. Eğitim Seviyesine Göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Farklılık Göstermesi

Çalışanların eğitim durumlarına bağlı olarak kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeyleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını istatistiksel olarak test etmek için Tek Yönlü Anova testine başvurulmuştur.

Tablo 40: Eğitim Seviyesi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı

Eğitim Seviyesi	Çalışan Sayısı	Ortalama	Standart Hata
Lise	6	3,7222	,28328
Yüksekokul	10	4,1278	,10704
Üniversite	69	3,8784	,08570
Yüksek Lisans	19	3,8743	,15341
Total	104	3,8926	,06602

Tablo 41: Homojenlik Testi (Eğitim Seviyesi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı)

KSS

Levene Testi	df1	df2	Anlamlılık
,966	3	100	,412

Anlamlılık değeri 0.05'ten büyük olduğu için (0.412) varyansların homojen olduğu söylenmektedir. Böylece varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, varyans analizinden elde edilecek sonuçların sağlıklı olduğu söylenebilir.

Sağlanan bulgular üzerinde Anova testinin sonuçları aşağıdaki şekildedir:

Tablo 42: ANOVA (Eğitim Seviyesi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı)

KSS

	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F Değeri	Anlamlılık
Gruplar Arası	,748	3	,249	,542	,654
Grup İçi	45,945	100	,459		
Toplam	46,693	103			

Yukarıdaki Anova tablosu araştırmaya katılan çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinde eğitim durumlarına bağlı olarak bir farklılığın olup olmadığını test etmektedir. Sonuç olarak tablodaki anlamlılık değeri 0.05'ten büyük olduğu için (,654) eğitim durumuna göre kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

3.6.8.4. Çalışan Pozisyonu Değişkenine Göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Farklılık Göstermesi

Çalışanların pozisyonlarına bağlı olarak kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeyleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını istatistiksel olarak test etmek için Tek Yönlü Anova testine başvurulmuştur.

Tablo 43: Çalışan Pozisyonu ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı

Çalışan Pozisyonu	Çalışan Sayısı	Ortalama	Standart Hata
Üst Kademe Yönetim	3	3,8704	,41862
Orta Kademe Yönetim	22	4,0960	,13678
İlk Kademe Yönetim	20	3,8750	,17893
Yönetsel Olmayan	44	3,8497	,09782
Diğer	15	3,7481	,16064
Toplam	104	3,8926	,06602

Tablo 44: Homojenlik Testi (Çalışan Pozisyonu ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı)

KSS

Levene Testi	df1	df2	Anlamlılık
,289	4	99	,885

Anlamlılık değeri 0.05'ten büyük olduğu için (0.885) varyansların homojen olduğu söylenmektedir. Böylece varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, varyans analizinden elde edilecek sonuçların sağlıklı olduğu söylenebilir.

Sağlanan bulgular üzerinde Anova testinin sonuçları aşağıdaki şekildedir:

Tablo 45: ANOVA (Çalışan Pozisyonu ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı) KSS

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F Değeri	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,311	4	,328	,715	,584
Grup İçi	45,382	99	,458		
Toplam	46,693	103			

Yukarıdaki Anova tablosu araştırmaya katılan çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinde pozisyon durumlarına bağlı olarak bir farklılığın olup olmadığını test etmektedir. Sonuç olarak tablodaki anlamlılık değeri 0.05'ten büyük olduğu için (,584) pozisyon durumuna göre kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

3.6.8.5. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Farklılık Göstermesi

Çalışanların çalışma sürelerine bağlı olarak kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeyleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını istatistiksel olarak test etmek için Tek Yönlü Anova testine başvurulmuştur.

Tablo 46: Çalışma Süresi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı

Çalışma Süresi	Çalışan Sayısı	Ortalama	Standart Hata
0 – 5	59	3,7938	,09620
6 – 10	18	3,9321	,13091
11 – 15	12	4,1759	,07360
16 – 20	14	3,9960	,19992
21 ve üzeri	1	4,1667	.
Toplam	104	3,8926	,06602

Tablo 47: Homojenlik Testi (Çalışma Süresi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı)

Levene Testi	df1	df2	Anlamlılık
1,676	3	99	,177

Anlamlılık değeri 0.05'ten büyük olduğu için (0.177) varyansların homojen olduğu söylenmektedir. Böylece varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, varyans analizinden elde edilecek sonuçların sağlıklı olduğu söylenebilir.

Sağlanan bulgular üzerinde Anova testinin sonuçları aşağıdaki şekildedir:

Tablo 48: ANOVA (Çalışma Süresi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı)

KSS

	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F Değeri	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,792	4	,448	,988	,418
Grup İçi	44,901	99	,454		
Toplam	46,693	103			

Yukarıdaki Anova tablosu araştırmaya katılan çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinde çalışma sürelerine bağlı olarak bir farklılığın olup olmadığını test etmektedir. Sonuç olarak tablodaki anlamlılık değeri 0.05'ten büyük olduğu için (,418) pozisyon durumuna göre kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

3.6.9. Demografik Değişkenler ile İş Tatminine Yönelik Analizler

Bu bölümde araştırmanın demografik değişken grupları arasında T- testi ve Tek Yönlü Anova testi uygulanarak, gruplar arasında iş tatmini açısından farklılıklar olup olmadığı test edilmiştir.

3.6.9.1. Cinsiyete Göre İş Tatmini Düzeyinin Farklılık Göstermesi

Tablo 49: Cinsiyet ve İş Tatmini

	Cinsiyet	Çalışan Sayısı	Ortalama	Standart Hata
İş Tatmini	Erkek	54	3,7815	,08681
	Kadın	50	3,6540	,08436

Analiz sonuçlarına göre 54 erkek çalışanın iş tatmin düzeyi ortalaması 3,7815 ve 50 bayan çalışanın ortalaması 3,6540'dır. Bu sonuca göre erkek ve bayanların iş tatmin düzeylerinin orta düzeyin üstünde iyi derecesine yakın olduğu söylenebilir. Grup ortalamaları arasında anlamlılık değerine bakıldığında bulunan değerin (0,296 - 0,295), 0,05'ten büyük olması nedeniyle iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 50: Levene Testi (Cinsiyet ve İş Tatmini)

	Levene Testi						
	F Testi	Anlamlılık	t Değeri	df	Anlamlılık (Çift Taraflı)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
İş Tatmini	,001	,973	1,050	102	,296	,12748	,12136
			1,053	101,989	,295	,12748	,12104

3.6.9.2. Yaş Değişkenine Göre İş Tatmini Düzeyinin Farklılık Göstermesi

Çalışanların yaş aralıklarına bağlı olarak iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını istatistiksel olarak test etmek için Tek Yönlü Anova testine başvurulmuştur.

Tablo 51: Yaş ve İş Tatmini

Yaş Aralığı	Çalışan Sayısı	Ortalama	Standart Hata
20 – 30	68	3,6368	,07753
31 – 40	33	3,8606	,09569
41 – 50	3	4,0667	,38442
Toplam	104	3,7202	,06066

Tablo 52: Homojenlik Testi (Yaş ve İş Tatmini)

İş Tatmini

Levene Testi	df1	df2	Anlamlılık
,989	2	101	,376

Anlamlılık değeri 0.05'ten büyük olduğu için (0.376) varyansların homojen olduğu söylenmektedir. Böylece varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, varyans analizinden elde edilecek sonuçların sağlıklı olduğu söylenebilir.

Sağlanan bulgular üzerinde Anova testinin sonuçları aşağıdaki şekildedir:

Tablo 53: ANOVA (Yaş ve İş Tatmini)

İş Tatmini

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F Değeri	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,484	2	,742	1,975	,144
Grup İçi	37,939	101	,376		
Toplam	39,423	103			

Yukarıdaki Anova tablosu araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini düzeylerinde yaş aralıklarına bağlı olarak bir farklılığın olup olmadığını test etmektedir. Sonuç olarak tablodaki anlamlılık değeri 0.05'ten büyük olduğu için (,144) yaş aralıklarına göre iş tatmini düzeylerinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

3.6.9.3. Eğitim Seviyesine Göre İş Tatmini Düzeyinin Farklılık Göstermesi

Çalışanların eğitim seviyelerine bağlı olarak iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını istatistiksel olarak test etmek için Tek Yönlü Anova testine başvurulmuştur.

Tablo 54: Eğitim Seviyesi ve İş Tatmini

Eğitim Seviyesi	Çalışan Sayısı	Ortalamalar	Standart Hata
Lise	6	3,9083	,39842
Yüksekokul	10	3,6150	,16948
Üniversite	69	3,7406	,07507
Yüksek Lisans	19	3,6421	,12291
Toplam	104	3,7202	,06066

Tablo 55: Homojenlik Testi (Eğitim Seviyesi ve İş Tatmini)

İş Tatmini

Levene Testi	df1	df2	Anlamlılık
,445	3	100	,721

Anlamlılık değeri 0.05'ten büyük olduğu için (0.721) varyansların homojen olduğu söylenmektedir. Böylece varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, varyans analizinden elde edilecek sonuçların sağlıklı olduğu söylenebilir.

Sağlanan bulgular üzerinde Anova testinin sonuçları aşağıdaki şekildedir:

Tablo 56: ANOVA (Eğitim Seviyesi ve İş Tatmini)

İş Tatmini

	Kareler Toplamı	Df	Karelerin Ortalaması	F Değeri	Anlamlılık
Gruplar Arası	,468	3	,156	,400	,753
Grup İçi	38,955	100	,390		
Toplam	39,423	103			

Yukarıdaki Anova tablosu araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini düzeylerinde eğitim durumlarına bağlı olarak bir farklılığın olup olmadığını test etmektedir. Sonuç olarak tablodaki anlamlılık değeri 0.05'ten büyük olduğu için (,753) eğitim durumuna göre iş tatmini düzeylerinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

3.6.9.4. Çalışan Pozisyonu Değişkenine Göre İş Tatmini Düzeyinin Farklılık Göstermesi

Çalışanların pozisyonlarına bağlı olarak iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını istatistiksel olarak test etmek için Tek Yönlü Anova testine başvurulmuştur.

Tablo 57: Çalışan Pozisyonu ve İş Tatmini

Çalışan Pozisyonu	Çalışan Sayısı	Ortalama	Standart Hata
Üst Kademe Yönetim	3	3,7333	,26194
Orta Kademe Yönetim	22	4,1955	,11117
İlk Kademe Yönetim	20	3,6575	,13866
Yönetsel Olmayan	44	3,6091	,08709
Diğer	15	3,4300	,15101
Toplam	104	3,7202	,06066

Tablo 58: Homojenlik Testi (Çalışan Pozisyonu ve İş Tatmini)

İş Tatmini

Levene Testi	df1	df2	Anlamlılık
,395	4	99	,811

Anlamlılık değeri 0.05'ten büyük olduğu için (0.811) varyansların homojen olduğu söylenmektedir. Böylece varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, varyans analizinden elde edilecek sonuçların sağlıklı olduğu söylenebilir. Sağlanan bulgular üzerinde Anova testinin sonuçları aşağıdaki şekildedir:

Tablo 59: ANOVA (Çalışan Pozisyonu ve İş Tatmini)

İş Tatmini

	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F Değeri	Anlamlılık
Gruplar Arası	6,855	4	1,714	5,209	,001
Grup İçi	32,568	99	,329		
Toplam	39,423	103			

Yukarıdaki Anova tablosu araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini düzeylerinde çalışan pozisyonuna bağlı olarak bir farklılığın olup olmadığını test etmektedir. Sonuç olarak tablodaki anlamlılık değeri 0.05'ten küçük olduğu için (,001) çalışan pozisyonuna göre iş tatmini düzeylerinde anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Bu sonuç elde edildikten sonra tam olarak hangi pozisyonlar arasında bir farklılığın olduğunu söylemek için Post Hoc testine bakılmıştır.

Tablo 60: Post Hoc Testi (Çalışan Pozisyonu ve İş Tatmini)

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
Üst Kademe Yönetim	Orta Kademe Yönetim	-,46212	,35300	,686
	İlk Kademe Yönetim	,07583	,35511	1,000
	Yönetsel Olmayan	,12424	,34225	,996
	Diğer	,30333	,36275	,919
Orta Kademe Yönetim	Üst Kademe Yönetim	,46212	,35300	,686
	İlk Kademe Yönetim	,53795*	,17720	,025
	Yönetsel Olmayan	,58636*	,14977	,002
	Diğer	,76545*	,19205	,001
İlk Kademe Yönetim	Üst Kademe Yönetim	-,07583	,35511	1,000
	Orta Kademe Yönetim	-,53795*	,17720	,025
	Yönetsel Olmayan	,04841	,15468	,998
	Diğer	,22750	,19591	,773

	Üst Kademe Yönetim	-,12424	,34225	,996
Yönetsel Olmayan	Orta Kademe Yönetim	-,58636*	,14977	,002
	İlk Kademe Yönetim	-,04841	,15468	,998
	Diğer	,17909	,17149	,834
	Üst Kademe Yönetim	-,30333	,36275	,919
Diğer	Orta Kademe Yönetim	-,76545*	,19205	,001
	İlk Kademe Yönetim	-,22750	,19591	,773
	Yönetsel Olmayan	-,17909	,17149	,834

Tukey HSD tablosuna göre orta kademede çalışanların, ilk kademe yönetimde çalışanlarla, yönetsel olmayan pozisyonda çalışanlarla ve diğer seçeneğini işaretleyen çalışanlarla, iş tatmin düzeyleri arasında çalışılan pozisyona bağlı olarak anlamlı bir fark görülmektedir. Buradan hareketle araştırma yapılan firma için pozisyonun çalışanların iş tatmin düzeyini etkilediği söylenebilir.

3.6.9.5. Çalışma Süresi Değişkenine Göre İş Tatmini Düzeyinin Farklılık Göstermesi

Çalışanların çalışma sürelerine bağlı olarak iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını istatistiksel olarak test etmek için Tek Yönlü Anova testine başvurulmuştur.

Tablo 61: Çalışma Süresi ve İş Tatmini

Çalışma Süresi	Çalışan Sayısı	Ortalamalar	Standart Hata
0 – 5	59	3,5542	,07985
6 – 10	18	3,5944	,11687
11 – 15	12	4,2333	,09581
16 – 20	14	4,1179	,16279
21 ve üzeri	1	4,0500	.
Toplam	104	3,7202	,06066

Tablo 62: Homojenlik Testi (Çalışma Süresi ve İş Tatmini)

İş Tatmini

Levene Testi	df1	df2	Anlamlılık
2,820	3	99	,043

Anlamlılık değeri 0.05'ten küçük olduğu için (0.043) varyansların homojen olduğu söylenemez. Bu durumda alternatif test yöntemi olan Kruskal Wallis testine başvurulmuştur:

Tablo 63: Kruskal Wallis Sıralama Tablosu

	Çalışma Süresi	Çalışan Sayısı	Ortalamaların Sıralaması
İş Tatmini	0 – 5	59	45,24
	6 – 10	18	46,44
	11 – 15	12	79,79
	16 – 20	14	65,86
	21 ve üzeri	1	75,50
	Toplam	104	

	İş Tatmini
Chi-Square	17,330
Df	4
Asymp. Sig. (Anlamlılık)	,002

Kruskal Wallis Testi
Gruplanan Değişkenler: Çalışma Süresi

Kruskal Wallis analizine göre anlamlılık seviyesi 0,05'ten küçükse gruplanan değişkenler arasında ana değişkene bağlı olarak anlamlı bir fark olduğu söylenebilmektedir. Bu sonuca göre araştırma yapılan işletmede de çalışma sürelerine bağlı olarak çalışanların iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık görülmektedir. Analiz sonucuna göre 11-15 yıl arasında çalışanların iş tatmin

ortalamalarının diğer çalışma süreleri içinde yer alan çalışanlardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

3.6.10. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırmada, araştırma yapılan işletmede çalışanların firmanın gerçekleştirmekte olduğu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır. Bunun yanında çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısının iş tatminleri üzerinde nasıl rol oynadığı da değerlendirilmiştir.

Araştırma, Polisan firmasının Kocaeli'nde yer alan fabrikasında 2013 yılı Ocak-Şubat ayları arasında 104 beyaz yakalı çalışanla gerçekleştirilmiştir. Veri toplama sürecinin sonunda bütün analizler aynı örneklem sayısıyla hesaplanmıştır.

Veri toplama aracı anketlerden, katılımcılar ile ilgili elde edilen bilgiler ışığında yapılan frekans dağılım analizlerine göre, 104 katılımcının % 51,9'u erkek, %65,4'ü 21-30 yaş arasında, %66,3'ü üniversite mezunu, %42,3'ü yönetsel olmayan kademede çalışmakta ve %56,7'si 1-5 yıl arası işletme içerisinde görev almakta olduğu görülmüştür.

Hipotezlerin test edilmesi aşamasında güvenilirlik- geçerlilik analizi, Pearson korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan soru ölçeklerinin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, Polisan firması çalışanlarının algısında KSS kavramının "Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk" boyutunu belirlemek için katılımcılara sorulan 8 sorunun güvenilirlik katsayısı 0,928, "Çalışanlara Yönelik Sorumluluk" boyutunun belirlenmesi için sorulan 5 sorunun güvenilirlik katsayısının 0,901 ve " Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk" boyutunu ölçmek için sorulan 5 sorunun güvenilirlik katsayısının 0,886 olduğu görülmüştür. Ölçeğin toplam 18 soru için güvenilirlik katsayısının 0,942 olduğu görüldüğü için ölçek analizlerde tam kullanılmıştır.

Katılımcıların genel iş tatmini düzeylerini ölçmek için kullanılan 20 sorunun güvenilirlik katsayısının analiz sonucu 0,928 olduğu gözlenmiştir. Bu yüksek değer sonucu ölçekten soru çıkarılmayarak ölçek analizde tüm sorularıyla birlikte kullanılmıştır. Bunun yanında iş tatmini ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik analizlerine de bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre "Çalışma Şartları" boyutunu oluşturan 7 ifadenin güvenilirlik katsayısı 0,871; "Yönetim Tarzı ve İletişim" boyutunu oluşturan 5 ifadenin güvenilirlik katsayısı 0,821; "İşin Kendisi" boyutunu oluşturan 4 ifadenin güvenilirlik katsayısının 0,795 ve "Örgüt İmajı" boyutunu oluşturan 4 ifadenin güvenilirlik katsayısının 0,780 olduğu görülmüştür. Güvenilirlik analizi sonucu iş tatmini ölçeği için tüm alt boyutların oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak ankette yer alan 38 sorunun güvenirliği test edildiğinde Cronbach's Alpha değeri 0,949 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın ana amacını oluşturan çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve iş tatminleri arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Yapılan korelasyon analizi, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı" ile " İş Tatmini" arasında Polisan firması için pozitif yönde, orta düzeyde bir ilişkinin var olduğu sonucunu göstermektedir.

Genel olarak ölçülen iki değişken arasındaki ilişki tanımlandıktan sonra alt boyutların ilişki analizlerine bakılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ilk boyutu olan "Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluk" ile "İş Tatmini" değişkenlerinin arasında pozitif yönde, zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ikinci boyutu olan "Çalışanlara Yönelik Sorumluluk" ve "İş Tatmini" değişkenleri korelasyon analiziyle incelendiğinde bu iki değişken arasında pozitif yönde, orta seviyede bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı şekilde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının üçüncü boyutu olan " Yasal ve Etik Değerlere Yönelik Sorumluluk" ve "İş Tatmini"

ilişkisine bakıldığında bu iki değişken arasında pozitif yönde, zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İş tatmini ölçeğinin alt boyutlarına yönelik genel bir değerlendirme yapıldığında, tüm alt boyutlar ile "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı" değişkeni arasında pozitif yönde, zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür.

Analizlerin sonuçlarına bakıldığında, ana ve alt hipotezlerin sağlanması da söz konusudur.

Korelasyon analiziyle tanımlanan ilişkilerin anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla regresyon analizine başvurulmuştur. Korelasyon analizinde olduğu gibi kurumsal sosyal sorumluluk kavramının alt boyutları da ayrı ayrı iş tatminiyle ilişkilendirilerek analize tabi tutulmuştur. Ancak genel bir sonuca ulaşmak ve tüm alt boyutların iş tatminine etkisini analiz etmek amacıyla çoklu regresyon yapılmasına karar verilmiştir. Sonuç olarak da sadece kurumsal sosyal sorumluluk kavramının "Çalışanlara Yönelik Sorumluluk" alt boyutu ile "İş Tatmini" arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş ve çalışmanın ana modelinin ilişki denklemi elde edilmiştir.

Son olarak her iki değişken için ankete katılan 104 kişinin verdiği cevaplar doğrultusunda alınan ortalamalardan, araştırmaya katılan çalışanların kurumlarını, kurumsal sosyal sorumluluk bileşenlerini yerine getiren bir kurum olarak algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde iş tatmini değişkeninin 104 kişi için alınan ortalamasının orta düzeyin biraz üstünde olması işletme içerisinde araştırmaya katılan çalışanların işlerinden genel olarak tatmin duyduklarını göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez çalışmasının genel sonucu olarak, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve işletmenin çalışanlarına yönelik sorumluluklarını yerine getirip getirmemesinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçları itibariyle, literatürü de desteklemektedir.

İşletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri çalışanların iş tatminlerini sağlamada büyük rol oynamaktadır. Çalışanların da sorumluluklarını yerine getiren işletmelerde çalışmaktan memnun olduğu gözlenmiştir. Polisan işletmesinde, işletmenin çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, çalışanların motive olmasını sağlayarak iş tatminlerini de arttırdığı yapılan araştırma sonucu ortaya çıkmıştır. Analizler sonucu ortaya çıkan diğer bir unsur çalışanların iş tatminlerinin işletmenin gerçekleştirdiği gönüllü projelerden fazla etkilenmediğidir. Aynı şekilde, işletmenin etik ve yasal görevlerini yerine getirmesiyle çalışanların iş tatminleri arasında güçlü bir ilişki olmadığı da saptanmıştır. Bunun nedeni olarak Türkiye'nin hala gelişmekte olan bir ülke olması ve sosyo-ekonomik önceliklerinin kurumsal sosyal faaliyetlerdeki sıralamayı etkilediği düşünülebilir. Bunların yanında ortalamalara bakıldığında çalışanlar en fazla işletmenin yasal ve etik değerlere yönelik sorumluluklarını yerine getirdiğini düşünmektedir. Ayrıca işletmenin toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara verdiği önem de çalışanların algısında güzel bir yere sahiptir. Çalışanlar işletmenin çalışanlarına yönelik sorumluluklarını yerine getirme konusunda iyi olduğunu düşünmektedir ancak ortalamalara bakıldığında diğer boyutlar arasında en düşük seviye bu boyuttadır. Bu sonuçtan hareketle çalışanların en çok bu boyuta önem verdiği ve işletmenin bu konuda yapılacak iyileştirme çalışmalarıyla çalışan algısında daha iyi bir yere sahip olabileceği söylenebilir. İşletmenin çalışanlarını gönüllü faaliyetlerde daha çok teşvik etmesi çalışanların iş tatminlerine pozitif yönde katkı sağlayacağından dolayı işletme politikası olarak önerilmektedir. Bunun yanında işletmenin yasal ve etik değerlere verdiği önemin çalışanlar üzerinde etkili olabilmesi

için işletmenin kurum içi iletişimi ve halkla ilişkiler faaliyetlerini desteklemesi önerilmektedir.

Tüm bunların yanında, işletme içerisinde çalışanların genel olarak işlerinden tatmin duydukları görülmektedir. Buradan hareketle Polisan işletmesinin çalışanlarını önemseyen ve çalışanlarının beklentilerini karşılayan bir insan kaynakları politikası uyguladığı söylenebilir. Ancak yine de işletmenin çalışma şartlarından, yönetime, iletişimden örgüt imajına uzanan yelpazede işletme iç ve dış politikalarını sürekli güncellemesi ve yenilemesi çalışanların memnuniyet seviyelerini korumalarına yardımcı olacaktır.

Araştırma yapılan işletmenin bir kimya işletmesi olduğu göz önünde bulundurulduğunda daha kapsamlı ve genel sonuçlara ulaşmak amacıyla gelecek çalışmalarda, beyaz yakalı çalışanların yanında üretim sürecinde yer alan mavi yakalı çalışanların da araştırmaya dâhil edilmesi önerilmektedir. Bunun yanında çalışanların işletmelerini ne kadar tanıdıklarını ve yaptığı faaliyetler konusunda ne kadar farkında olduklarını ölçmek araştırmanın sonuçlarını iyileştirmesi açısından önerilmektedir.

Bu araştırma Polisan işletmesi çalışanlarının o anki düşüncelerini yansıtmaktadır, bu nedenle bu araştırmayla kimya sektörü üzerinde bir genelleme yapmak mümkün değildir.

Ayrıca yine gelecek çalışmalarda araştırmanın birden fazla ilde ve işletmede yürütülmesi, elde edilecek sonuçların genelleştirilebilmesi açısından önerilmektedir. Böylece kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve iş tatmini ilişkisi, elde edilen sonuçlar aracılığıyla daha net ve belirgin bir şekilde açıklanabilecektir.

EK:

ANKET

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, çalışanların işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler sadece akademik amaçlar doğrultusunda kullanılacak olup, doldurulmuş anket bilgileri gizli tutulacaktır. Lütfen, sorulan sorulara ilişkin olarak verilen seçenekler arasında durumunuza en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Yasemin Çelik
İstanbul Üniversitesi

ANKET FORMU

1. 1. Bölüm – Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği

Lütfen çalıştığınız kurumla/şirketle ilgili olarak aşağıda verilen ifadeleri okuyup, kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Orta**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1) Şirketimiz eğitim almak isteyen çalışanlarını destekler.					
2) Şirketimiz çalışanların yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirmelerini teşvik edici politikalara sahiptir.					
3) Şirketimiz, çalışanların iş-özel yaşam dengesini kurmalarını sağlayan esnek politikalar uygular.					
4) Şirketimiz, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem veren bir yönetime sahiptir.					
5) Yönetimin çalışanlar hakkında aldığı kararlar genellikle adildir.					
6) Şirketimiz, ürün veya hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunmaktadır.					
7) Şirketimiz tüketici hakları konusunda yasal düzenlemelerin ötesinde bir duyarlılığa sahiptir.					
8) Şirketimiz müşteri memnuniyetine büyük önem verir.					
9) Şirketimiz topluma yönelik sosyal sorumluluklara büyük önem verir.					
10) Şirketimiz topluma katkı sağlayacak organizasyon ve projelere katkı sağlamaya çalışmaktadır.					
11) Şirketimiz, her zaman vergilerini zamanında ve eksiksiz öder.					
12) Şirketimiz, devlete karşı yasal yükümlülüklerini zamanında ve eksiksiz yerine getirmeye önem verir.					
13) Şirketimizde çevreye olan olumsuz etkileri azaltan çeşitli programlar uygulanmaktadır.					
14) Şirketimiz doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye dönük faaliyetlere aktif olarak katılmaktadır.					
15) Şirketimiz, gelecek nesilleri de gözeten bir sürdürülebilir büyümeyi hedefler.					
16) Şirketimiz, gelecek nesillere yönelik sosyal yatırımlar yapmaya çalışır.					
17) Şirketimizde tüm çalışanların gönüllü çalışmalara ve hayır kurumu faaliyetlerine katılması teşvik edilir.					
18) Şirketimiz değişik alanlarda çalışan dernek ve vakıfları, çeşitli yollarla teşvik eder.					

2. 2. Bölüm – Minesota İş Tatmini Ölçeği (MSQ – Short Form 1977)

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki kutucuğun içine çarpı (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz. **Şu anda çalıştığım iş hakkında,**	**Hiç Memnun Değilim**	**Memnun Değilim**	**Kararsızım**	**Memnunum**	**Çok Memnunum**
1) Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2) Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3) Arasıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4) Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5) Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6)Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7) Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8) Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9) Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10) Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11) Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12) İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13) Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14) İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15) Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16) İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17) Çalışma şartları bakımından					
18) Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşması açısından					
19) Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20) Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

3. <u>Bölüm – Kişisel Bilgiler</u>

1. Cinsiyetiniz:

Bay ( ) Bayan ( )

2. Yaşınız:

21- 30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üstü ( )

3. Eğitim Durumunuz:

Lise ( ) Yüksek Okul ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

4. Çalıştığınız Kurumdaki Pozisyonunuz:

Yönetsel Olmayan (Uzman, Asistan vb.) ( )
İlk Kademe Yönetim (Müdür Yardımcısı / Şef) ( )
Orta Kademe Yönetim (Grup Müdürü, Bölüm Müdürü) ( )
Üst Kademe Yönetim (Genel Müdür) ( )
Diğer ( )

5. Bu Kurumda Toplam Çalışma Süreniz:

1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16- 20 yıl ( ) 21 yıl ve üstü ( )

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim…

KAYNAKÇA

ACKERMAN, Robert W. : **How Companies Respond To Social Demands**, Harvard Business Review, 1973.

AGUILERA, Ruth V.; VD. : "Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations", **Academy of Management Review**, No:32,2007,p.836-863.

AĞIRBAŞ, İsmail,
Yusuf ÇELİK,
Hüseyin BÜYÜKKAYIKÇI : "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:8, Sayı: 3, 2005, s. 326-349.

AKINCI, Zeki : "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz İİBF Dergisi**, Sayı: 4, 2002, s. 1-25.

AKKOÇ, İrfan,
Abdullah ÇALIŞKAN,
Ömer TURUNÇ : "Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2012, s. 105-135.

AKTAN, Can : **Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği, 1999.

AKTAN, Coşkun Can, Deniz BÖRÜ : "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", Coşkun Can Aktan (Ed.), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk** (11-36), İstanbul, İgiad Yayınları, 2007.

ARGÜDEN, Yılmaz : **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, ARGE Danışmanlık Yayınları No: 03, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti, 2002.

ARI, Güler Sağlam, Hasan BALCI, Emine Çına BAL : "İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2010, Cilt:15, Sayı:3, s.143-166.

ARNOLDS, C.A., Christo BOSHOFF : "Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory", **International Journal of Human Resource Management**, Vol: 13, No: 4, 2002, p. 697-719.

ASLAN, İ. Yılmaz, Doğan ŞENYÜZ, Mevci ERGÜN : **İşletme Hukuku**, Ekin Kitabevi, 2005.

AYDEDE, Ceyda : **Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, Mediacat Yayınları, 2007.

BALI, Selçuk,
Mehmet Ozan CİNEL : "Bir Rekabet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk", **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Ordu, Cilt 2, Sayı 4, 2011, s. 45-60.

BAŞARAN, İbrahim E. : **Örgütsel Davranış – İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, Gül Yayınları, 1991.

BAYRAK, Sabahat : **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., 2001.

BAYSAL, A. Can,
Erdal TEKARSLAN : **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Avciol Basım Yayım, 2004.

BEKTAŞ Çetin,
M. Ali KÖSEOĞLU : "İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 2008, s. 145-158.

BELL, Reginald L.;
Jeanette S. MARTIN : "The Relevance of Scientific Management and Equity Theory in Everyday Managerial Communication Situations", **Journal of Management Policy and Practice,** Vol:13, No:3, 2012, p. 106 - 115.

BERL, Robert L., Nicholas C. WILLIAMSON, Terry POWELL : "Industrial Salesforce Motivation: A Critique and Test of Maslow's Hierarchy of Need", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, May 1984, p. 33-39.

BIÇAKÇI, Ayşe Banu : "Halkla İlişkilerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Ölçümü", **Global Media Journal**, Sayı: 2, 2011, s. 1-29.

BOLAT, Tamer; VD. : **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

BOONE, C.A.J.J. ; B. DE BRABANDER, A. VAN WITTELOOSTUIJN : "The Impact of Personality on Behavior in Five Prisoner's Dilemma Games", **Journal of Economic Psychology**, 1999, No: 20, p. 343-377.

BORAN, Tuğçe Gürel : **Türkiye'den Uygulama Örnekleriyle Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, Beta Yayınları, 2011.

BOZKURT, Öznur, İlhan BOZKURT : "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (1) 2008, s. 1-18.

CARROLL, Archie B.: "A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement", **Business & Society**, Vol: 39, No: 4, 2000, p. 466-478.

CARROLL, Archie B.: "Business Ethics In The Current Environment of Fraud and Corruption",**Vital Speeches of The Day**, 2003, p. 529-533.

CARROLL, Archie B.: "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", **Business Horizons**, Vol: 34, No: 4, 1991, p. 39-48.

CARROLL Archie B.;
K.M. SHABANA : "The Business Case For Corporate Social Responsibility: A Review Of Concepts, Research And Practice", **International Journal Of Management Reviews**, Vol: 12, No: 1, 2010, p. 85-105.

CIULLA, Joanne B. : "Is Business Ethics Getting Better? A Historical Perspective", **Business Ethics Quarterly**, Vol: 21, No: 2, 2011, p. 335-343.

CRANE Andrew,
Dirk MATTEN : **Business Ethics: A European Perspective**, Oxford University Press, 2004.

ÇALIŞKAN, Osman : **"Kurumsal Sosyal Sorumluluk 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 SBE, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Konya, 2010.

ÇELİK, Adnan : "Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları", Coşkun Can Aktan (Ed.), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk** (61-84), İstanbul, İgiad Yayınları, 2007.

DAVIS, Keith : "Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities?",**California Management Review**, Vol: 2, 1960, p.70-76.

DAVIS, Keith : "Understanding The Social Responsibility Puzzle: What Does The Businessman Owe To Society", **Business Horizons**, 1967, Vol:10, No: 4, p. 45-50.

DEVELİOĞLU, Kazım, Martı ÇİMEN : "Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları", **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 2, 2012, s. 141-149.

DOĞAN, Mustafa : **Kurumsal Yönetim**, Siyasal Yayınevi, 2007.

DRUCKER, Peter F. : **Gün Gün Drucker**, İstanbul, BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, 2005, Bölüm: 29 Nisan, İş Ahlakı.

ERDOĞAN, Hatice : **"Personel Devri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma"** ,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 2002.

ERDOĞAN, İlhan : **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, Beta Yayınları, 1996.

EREN, Erol : **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, İstanbul, Der Yayınları, 1997.

EREN, Erol : **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2000.

EREN, Erol : **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,** İstanbul, Beta Yayıncılık, 12. Baskı, 2010.

EREN, Erol : **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1996.

ERTUNA Bengi,
Ali TÜKEL : "Türkiye'de KSS Uygulamaları: Geleneksel ve Küresel Arasında", **Boğaziçi Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi**, İstanbul, 2009, Cilt: 9, Sayı: 2, s. 55-82.

ERTURHAN, Hilal, Berrak FİLİZÖZ : "İş etiği ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2011, Cilt: 12, Sayı: 2, s. 139-157.

FINDIKÇI, İlhami : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Alfa Basım, İstanbul, 2002.

FRIEDMAN, Milton : **"The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits"**, NewYork Times Magazine, 13 September 1970, ColoradoUniversity, (Çevrimiçi): www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business-html, 01.09. 2012.

GALBRAITH, John K. : **Ekonomik Gelişmeler Tarihi: Kuşku Çağı**, Altın Kitaplar Yayınevi, 2004.

GARRIGA, Elisabet, Domenec MELÉ : "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", **Journal of Business Ethics**, No:53, 2004, p. 51-71.

GAVIN, James F., William S. MAYNARD : "Perception of Corporate Social Responsibility", **Personnel Psychology**, No: 28, 1975, p. 377-387.

GEGEZ, A. Ercan : **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul, Beta Yayınları, 3. Baskı, 2010.

GILL, Amarijit; VD. : "The Effects of Job Satisfaction and Work Experience on Employee- Desire for Empowerment: A Comparative Study in Canada and India", **International Journal of Management**, Vol: 29, No: 1, 2012, p. 190 - 200.

GÜNEY, Salih : **Davranış Bilimleri**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 4.Baskı, 2008.

GÜROL, Yonca,
Pınar BÜYÜKBALCI,
Yasemin BAL,
Esin ERTEMSİR BERK IN : "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Konuya Bakış", **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, İstanbul, No:43, 2010, s.135-162.

HACKMAN, J. Richard; VD. : "A New Strategy for Job Enrichment", **California Management Review**, Vol: 27, No: 4, 1975, p. 57- 71.

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

HALSEY, William Darrach : **Macmillan Contemporary Dictionary**, ABC Tanıtım Basımevi, İstanbul, 1988, First Edition.

HARRISON, E. Bruce : **Sürdürülebilir Kalkınma Çağında Yeşil İletişim**, İstanbul, Rota Yayınları, 1998.

HELLRIEGEL, Don,
John W. SLOCUM JR.,
Richard W. WOODMAN : **Organizational Behavior**, USA, South-Western College Publishing, 9th Edition, 2001.

HERBOHN, Kathleen : "Job Satisfaction Dimesions in Public Accounting Practice", **Accounting Research Journal**, Vol:18, No:2, 2005, p. 63 -82.

HIRSCHFELD, Robert R. : "Does Revising The Intrinsic and Extrinsic Subscales of The Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make a Differenece?", **Educational and Psychological Measurement**, 60 (2),2000, p.255-270.

HOFFMAN, Richard C. : "Corporate Social Responsibilities in the 1920s: An Institutional Perspective", **Journal of Management History**, Vol: 13, No: 1, 2007, p. 55-73.

HOFFMAN, W. Michael : "Business and Environmental Ethics", **Business Ethics Quarterly,** 1991, Vol :1, No: 2, p. 169-184.

İŞCAN, Ömer Faruk,
M. Kürşat TİMUROĞLU : "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 1, 2007, s. 119-135.

JOHNS, Gary,
Alan M. SAKS : **Organizational Behavior**, Toronto, Pearson Education Canada Inc., 5th Edition, 2001.

KALAYCI, Şeref : **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara 5. Baskı, 2010.

KELGÖKMEN İLİÇ, Derya : "İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması", **Ege Akademik Bakış**, Sayı: 10, 2010, s. 303-318.

KESKİN, Fatih : "Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Tartışmalı Bir Kavramı Konumlandırma Çabası", **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 2, 2010, s. 3-35.

KESSELMAN, Gerald A.,
Eileen L. HAGEN,
Robert J. WHERRY : "A Factor Analytic Test of The Porter-Lawler Expectancy Model of Work Motivation", **Personnel Psychology**, No: 27, 1974, p. 569-579.

KILIÇ AKINCI, Sevcan,
Mehmet MUTLU AKINCI : "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kapsamında Örgütlerin Çevresel Sorumlulukları ve Çevre Yönetim Sistemleri", **Ekev Akademi Dergisi**, Yıl: 13, Sayı: 38, 2009, s. 403-413.

KNIGHTS, Janice Anna,
Barbara Jean KENNEDY : **"Impact on Job Satisfaction and Organisational Commitment Among Australian Senİor Public Servants",** Applied H.R.M. Research, Vol: 10, No: 2, p. 57-72.

KOÇEL, Tamer : **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2005.

KOTLER, Philip,
Nancy LEE : **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Sibel Kaçamak (Çev.),İstanbul, Mediacat Yayınları, 2006.

KURTULUŞ, Kemal : **Pazarlama Araştırmaları**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:274, 6. Baskı, İstanbul, 1996.

LANTOS, Geffrey P. : "The Boundraries of Strategic Corporate Responsibility", **The Journal of Consuming Marketing,** Vol: 18, No: 7, p. 595-632.

LEE, M. P. : "A Review of Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and The Road Ahead", **International Journal of Management Review**, Vol: 10, p.53-73.

LEE, Seongsin : "Vroom's Expectancy Theory and The Public Library Customer Motivation Model", **Library Review**, Vol: 56, No: 9, 2007, p.788-796.

LUTHANS, Fred : **Organizational Behavior**, McGraw –Hill Inc., 1995.

MCSHANE, Lindsay, Peggy CUNNINGHAM : "To Thine Own Self Be True? Employees' Judgments of the Authenticity of Their Organization's Corporate Social Responsibility Program", **Journal of Business Ethics**, Vol: 108, No: 1, June 2012, p. 81-100.

MEDIACAT YAYINLARI : **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri 2012**, İstanbul, Aralık 2012.

MOIR, Lance : "What Do We Mean By Corporate Social Responsibility?" , Corporate Governance, **MCB University Press**, Vol: 1, No: 2, 2001, p.16-22.

MOURA-LEITE, Rosamaria C., Robert C. PADGETT : "Historical Background of Corporate Social Responsibility", **Social Responsibility Journal**, Vol: 7, No: 4, 2011, p. 528-539.

MUCUK, İsmet : **Temel İşletme Bilgileri**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2005.

NEWSTROM, John W.,
Keith DAVIS : **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, 9th Edition, McGraw-Hill, Inc., New York, 1993.

OLDHAM, Greg R.,
J. Richard HACKMAN : "Not what it was and not it will be: The Future of Job Design Research", **Journal of Organizational Behavior,** No: 31, 2010, p. 463- 479.

ORGAN, D.W.,
W.C. HAMER : **Organizational Behavior**, 1982.

ÖRÜCÜ, Edip,
Sedat YUMUŞAK,
Yasin BOZKIR : "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, 2006, s.39-51.

ÖRÜCÜ, Edip,
Füsun ESENKAL : "Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 14, 2005, s. 141-166.

ÖZCAN, Esra Dinç : **Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini**, 1 Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2011.

ÖZER, Pınar Süral,
Tayfun TOPALOĞLU : **Motivasyonda Kapsam Kuramları,** Celaleddin Serinkan (ed.), Liderlik ve Motivasyon, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2008.

ÖZDEMİR, Hilal Özden : **"Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama"** , Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul, 2007.

ÖZDEMİR, Murat : "Kamu Yönetiminde Etik", **ZKÜ Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, Cilt:4, Sayı: 7, s. 179-195.

ÖZGENER, Şevki : **İş Ahlakının Temelleri: Yönetsel Bir Yaklaşım**, Nobel Yayınevi, 2004.

ÖZGEN, Hüseyin,
Azim ÖZTÜRK,
Azmi YALÇIN : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, 2005.

ÖZKALP, Enver,
Çiğdem KIREL : **Örgütsel Davranış**, T. C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003.

ÖZÜPEK, M. Nejat : **Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk**, Konya, Tablet Kitabevi, 2005.

PEKEL, Hüseyin N. : **"İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması",** Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2001.

PELTEKOĞLU, Filiz Balta : **Halkla İlişkiler Nedir?,** İstanbul, Beta Yayınevi, 2007.

PINAR, İbrahim,
Rıfat KAMAŞAK,
Füsun BULUTLAR : "İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,** Cilt: 37, Sayı:2, 2008, s. 151-166.

POYRAZ, Kemal,
Bülent KAMA : "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** 2008, Cilt:13, Sayı:2, s. 143-164.

RIORDAN, Christine M.,
Robert D. GATEWOOD,
Jodi Barnes BILL : "Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance", **Journal of Business Ethics,** No: 16, 1997, p. 401-412.

ROYLE, M.Todd,
Angela T. HALL : "The Relationship Between McClelland's Theory of Needs, Feeling Individually Accountable and Informal Accountability For Others", **International Journal of Management and Marketing Research**, Vol: 5, No: 1, 2012, p. 21-41.

QUAZI, Ali M.,
Dennis O'BRIEN : "An Emprical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility", **Journal of Business Ethics**, No: 25, 2000, p. 33-51.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat,
Melek TÜZ : **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Aktuel Basım Yayım, 2008.

SATIR, Çiğdem,
Zeynep ÖZTEKİN : "Sosyal Sorumluluk ve Etik", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 22, 2005, s. 143-152.

SAVOLAINEN, Reijo : "Expectancy-value beliefs and information needs as motivators for task-based information seeking", **Journal of Documentation**, Vol: 68, No: 4, 2012, p. 492-511.

SCHULTINK, Gerhardus : "Sustainable Land Use and Urban Growth Management: Demand, Supply Factors and Strategic Planning Considerations", **Journal of Agricultural, Food and Environmental Sciences,** Vol: 1, No: 1, 2007 p. 1-10.

SCHULTZ, Duane,
Sydney Ellen SCHULTZ : **Pyschology & Work Today,** New Jersey, Prentice-Hall Inc., 7th Edition, 1998.

SCHULZE, Nergis : "İşletme Etiği Konusunda Kavramsal Bir Yaklaşım", **Amme İdaresi Dergisi,** 1997, Cilt: 30, Sayı: 4, Ankara, s. 35-51.

SCHRIESHEIM, C. A., vd. : "Improving Construct Measurement In Management Research: Comments and a Quantitative Approach For Assessing The Theoretical Content Adequacy of Paper-and-Pencil Survey-Type Instruments", **Journal of Management**, 19 (2), 1993,p. 385-417.

SCOTT, Meagan,
Kirk A. SWORTZEL,
Walter N. TAYLOR : "The Relationships between Selected Demographic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents", **Journal of Southern Agricultural Education Research,** Vol: 55, No: 1, 2005, p. 102-115.

SEELEY, Eric: "Human Needs and Consumer Economics: The Implications of Maslow's theory of Motivation for Consumer Expenditure Patterns", **Journal of Socio-Economics**, Vol: 21, No: 4, 1992, p. 303-324.

SEVİMLİ, Figen,
Ömer Faruk İŞCAN : "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 5 Sayı: 1, 2005, s. 55-64.

SELL, Lea,
Bryan CLEAL : "Job Satisfaction, Work Environment and Rewards: Motivational Theory Revisited", **Labour**, Vol: 25, No: 1, 2011, p. 1-23.

SHIPLEY, David D.,
Julia A. KIELY : "Industrial Salesforce Motivation and Herzberg's Dual Factor Theory: A UK Perspective", **Journal of Personel Sellings & Sales Management**, May 1986, p. 9-16.

SINGHAPAKDI, Anusorn; VD. : "The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A Scale Development", **Journal of Business Ethics,** Vol: 15, No: 11, 1996, p. 1131-1140.

SKIBA, Michaeline,
Stuart ROSENBERG : "The Disutility of Equity Theory in Contemporary Management Practice", **Journal of Business & Economic Studies,** Vol: 17, No: 2, 2011, p.1-19.

SPECTOR, Paul E. : "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", **American Journal of Community Psychology,** Vol: 13, No: 6, 1985, p. 693-694.

TAMM, Katrin,
Raul EAMETS,
Pille MOTSMEES : **"Relationship Between Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction: The Case of Baltic Countries"**, The University of Tartu FEBA, Tartu, Issue: 76, 2010. Çevrimiçi:
www.mtk.ut.ee/research/workingpapers
Erişim: 3 Aralık 2012

TANRIVERDİ, Haluk : "Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1, 2006, s. 1-29.

TORLAK, Ömer: **Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi**, İstanbul, Beta Basım, 2001.

TÜRKER, Duygu: "Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study", **Journal of Business Ethics**, No: 85, 2009, p. 411-427.

UDECHUKWU, Ikwukananne I. : "Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory", **Public Personnel Management**, Vol: 38, No: 2, 2009, p. 69-82.

URAL, Ebru Güzelcik, Emel Güler YILMAZ : "İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarının Bağımsız Onayı: SA 8000 ve Halkla İlişkiler", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi,** Sayı: 23, 2005, s. 247-258.

ÜLGEN, Hayri, Kadri MİRZE : **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004.

VALENTINE, Sean, Gary FLEISCHMAN : "Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction", **Journal of Business Ethics,** No: 77, 2008, p. 159-172.

VITELL, Scott J.,
D. L. DAVIS : "The Relationship Between Ethics and Job Satisfaction", **Journal of Business Ethics,** No: 9, 1990, p. 489-494.

VURAL, Z. Beril Akıncı,
Gül COŞKUN : "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik", **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, e-gifder, Sayı 1, 2011, s. 61-87.

WEEKS, William A.,
Jacques NANTEL : "Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior: A Case Study", **Journal of Business Ethics,** No: 11, 1992, p. 753-760.

YAMAK, Sibel : **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2007.

YELBOĞA, Atilla : "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi", **Journal of Social Sciences**, Cilt: 4 Sayı: 2, 2007, s. 1-18.

YEŞİLTAŞ, Mehmet,
Yasin KELEŞ : "İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** 2009, Cilt:11, Sayı:2, s.17-40.

YILMAZ, Hüseyin,
Atilla KARAHAN : “Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Cilt:14, Sayı: 3, 2009, s.197-214.