

## **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**

**Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU**  
Süleyman Şah Üniversitesi  
İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi  
İşletme Bölümü  
serkanb@sakarya.edu.tr

**Dr. Sevdije ERSOY YILMAZ**  
Yalova Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Yönetim Organizasyon Bölümü  
sevdije\_ersoy@hotmail.com

**Murat CAN**  
Fatih Üniversitesi  
İşletme Bölümü  
Tezsiz Yüksek Lisans Mezunu

### **Özet**

Çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Diğer bir ifadeyle çalışma katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır sorusuna yanıt aramak amacıyla tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul'da faaliyet gösteren özel bir bankada çalışan 155 katılımcı oluşturmuştur. Veri elde etme yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Katılımcıların bağlılık düzeylerinin belirlenmesinde Meyer ve Allan tarafından geliştirilen "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği", kurumsal sosyal sorumluluk algılarını ölçmede ise Swaen ve Chumpitaz tarafından geliştirilen "Algılanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği" kullanılmıştır. Veriler SPSS 19.0 programı ile değerlendirilmiştir. Verilerin analiz edilmesinde ki-kare testi kullanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın alt boyutları ve kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra yapılan analizlerde katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca araştırmada katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal ve normatif bağlılık arasında da anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak devamlılık bağlılığı boyutu ile beklenen aksine böyle bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

**Anahtar Kavramlar:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Örgütsel Bağlılık

### **A Research to Determine The Impact of Perception of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment**

The aim of this work is to propound the relation between employees level of organizational commitment and perception of corporate social responsibility. In other words this work was proposed to answer the question: Is there any relation

between employees levels of organizational commitment and perceptions of corporate social responsibility of participants. Target population of the study consists of 155 participants which was working in a private bank gets busy in Istanbul. For acquire data was used questionnaire method. For determine the level of commitment of participants was used “Three Dimensional Organizational Commitment Scale” improved by Meyer and Allen. And for evaluate the perceptions of corporate social responsibility was used “Perceived Corporate Social Responsibility Scale” improved by Swaen and Chumpitaz. Collected data was analysed by SPSS 19.0 statistical software program. For analyse the data was used the chi-square test. And as a result of these analyses was ascertained that there is not any meaningful relation between demographic features of participants and organizational commitment, sub-dimensions of organizational commitment and perception of corporate social responsibility. On the other hand as a result of these analyses was ascertained that there is a meaningful relation between perceptions of corporate social responsibility and levels of organizational commitment. In addition, as a result of this research, was ascertained that there is a meaningful relation between perceptions of corporate social responsibility of participants and emotional and normative commitment of sub-dimensional organizational commitment. But, contrary to expectations, it was be seen that there is no such a relation with continuity commitment dimension.

**Key Words:** Corporate Social Responsibility, Organizational Commitment

**Jel Codes:** L29, M14

## Giriş

Örgütsel bağlılık ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları son dönemlerde hem uygulamacıların hem de akademisyenlerin ilgisini çeken konular haline gelmiştir. Bu bağlamda literatürdeki çalışmalara bakıldığında örgütler için vazgeçilmez birer kaynak olan çalışanların örgüte bağlılığının ne gibi faktörlerden etkilendiğini ortaya koymak amacıyla yola çıkan pek çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Aynı şekilde örgüt devamlılığında önemli bir faktör olarak görülen kurumsal sosyal sorumluluk kavramının da araştırmacıların ilgisini çeken bir diğer önemli konu olduğu görülmektedir. Bu kavramların dikkat çekmesinin en önemli nedeni ise örgüt başarısı ile ilişkilendirilmeleridir. Nitekim gün geçtikçe örgütsel bağlılığı zayıf olan çalışanların örgüte maliyetlerinin, örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanlara nazaran daha fazla olduğu gerçeğinin altı çizilmektedir. Çünkü çalışanların işi bırakmaları ve yerlerine yeni çalışanların alınması en basit işler için dahi yeni çalışanların işleri öğrenme aşaması, çalışma arkadaşlarına ve çalışma ortamına uyum sağlamaları, işyerini benimsemeleri ve özverili davranmaları gibi birçok etmen sonucunda çalışan verimliliğini olumsuz yönde etkilendiği anlaşılmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı da örgütsel bağlılık gibi son dönemlerde ilgi gören ve pek çok çalışmaya konu olan önemli bir kavram olmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının örgüt paydaşlarının memnuniyetlerini artırarak örgütün “tercih edilirlilik” düzeyini güçlendirdiğini yönündeki varsayım kavramı örgütlerin gündemine taşımaktadır.

İnsanlar hayatlarını idame ettirebilmek için çalışmak zorundadırlar ve günümüz çalışma yaşamında işgörenler hayatlarının önemli bir kısmını işyerlerinde geçirmektedirler. Bu anlamda işyerinde geçirilen zaman diliminin verimli olarak gerçekleşmesi örgütler için çok önemlidir. Öyle ki, çalışanların verimli olabilmesi için işverenlerin yalnızca iş sağlması yetersizdir. Bunun yanında çalışanları örgüte bağlayacak ve örgüt dışındaki alternatif iş fırsatlarını değerlendirmeme konusunda onları ikna edecek uygulamaların mevcudiyeti örgütsel devamlılığın sağlanmasında önemli olmaktadır. Ücret, ek ödemeler, sosyal imkânlar, kariyer fırsatları gibi faktörler çalışan bağlılığının kazanılmasında ve süreklileştirilmesinde vazgeçilmez unsurlardır. Ancak bunların yanı sıra önemli bir örgüt paydaşı olarak çalışanlar kurumlarının toplum refahını ve sağlığını tehlikeye atmayan, toplumsal sorunlara duyarlı ve bu yönde aktif rol üstlenen diğer bir ifadeyle toplumun iyiliğini gözeten örgütler olmalarını tercih etmektedirler. Diğer bir anlatımla günümüzde yalnızca tüketenler değil, üretenler yani çalışanlar da sosyal sorumluluk konusunda hassas davranmaya başlamışlardır. Örgütte kalma kararının önemli bir belirleyicisi olarak örgütsel bağlılığın oluşturulmasında ve süreklileştirilmesinde kurumsal sosyal sorumluluk algısı vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Bu bağlamda örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarının çalışanlarının bağlılık düzeylerini güçlendirmede önemli bir faktör olacağını düşünmek yanlış olmayacaktır. Nitekim kısıtlı bir literatür taraması sonucunda elde edilen bulgular göstermektedir ki, çalışanların örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin algılamaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2014; Erden, 2014; Erkman ve Şahinoğlu, 2012; Saç, 2009; Tüker, 2009; Çakır, 2006).

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümlerde sırasıyla önce kurumsal sosyal sorumluluk kavramı daha sonra da örgütsel bağlılık kavramına yönelik yapılmış literatür incelemesi yer almaktadır. Üçüncü bölüm ise literatür incelemesi temel alınarak yapılan araştırmayı içermektedir. Çalışma, araştırma sonucu ulaşılan bulguların değerlendirildiği sonuç bölümü ile son bulmaktadır.

### **1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı**

Sosyal terimlerin tanımlanmasındaki güçlük, sosyal sorumluluk kavramının tanımlanmasında da bu kavramın kişiye, kültüre, kurum ve kuruluşlara göre farklılık göstermesinden dolayı yaşanmaktadır (Yazıcı, 1992). Sosyal; toplum ile ilgili, toplumsal anlamına gelirken, sorumluluk; kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorumluluk, mesuliyet anlamını taşımaktadır (www.tdk.gov.tr, 2013). Genel olarak sosyal sorumluluk kavramını, varlıkların toplu yaşamdaki faaliyetlerinden kaynaklanan dış çevrelerinde yarattıkları zararlı etkilere karşı önlem almaları olarak tanımlamak mümkündür (Çelik, 2004).

Örgütlerin kuruluş amacı ürün ve hizmet üreterek kâr elde etmektir. Ancak ticari sınırların genişlemesi ve müşterilerin tüketim tutumlarını değiştirmesi ile birlikte, örgütlerin kâr edebilmek için sadece ürün ve hizmet üretmeleri artık yeterli değildir. Müşterilerin 1960'lı yıllardaki mevcut ürünü satınalma tutumu, 1970'li yılların sonlarında yerini kaliteli ürün arayışına bırakmıştır. 1980'lerde çevre dostu ürünler talep edilmeye, 1990'lı yılların sonlarında ise müşteriler tarafından üreticilerin sosyal sorumlulukları sorgulanmaya başlanmıştır (Rohitratana, 2002). Bu doğrultuda örgütler açısından sosyal sorumluluk kavramı, bir örgütün üretimden başlayarak ürünü yada hizmeti nihai müşteri kullanana dek ve kullandıktan sonra ki tüm aşamalarda, meydana çıkabilecek zararlı faaliyetleri sınırlayan, örgütün faaliyette bulunduğu ortamı koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülükleri olarak tanımlanabilir (Aydemir, 1999). Sosyal sorumluluk gönüllülük esasına dayanır ve yasalar yerine geçen bir olgu değildir. Örgütlerin uymaları gereken yasalardan dolayı gerçekleştirdiği faaliyetler sosyal sorumluluk kapsamı içerisinde değerlendirilmez. Örneğin, bir örgütün işgörenlerine fazla mesai ücreti ödemesi sosyal sorumluluğunu yerine getirdiği anlamına gelmez.

Sosyal sorumluluk kavramı gibi kurumsal sosyal sorumluluk (organizational social responsibility) kavramının da birçok tanımı yapılmıştır. Bu yönde yapılan bir tanıma göre kurumsal sosyal sorumluluk; herhangi bir organizasyonun-kâr amacına yönelik olarak oluşturulmuş bir şirket, kamu kuruluşları ya da hükümetdışı organizasyonlar-hem iç, hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı “etik” ve “sorumlu” davranmasını, bu yönde kararlar alması ve uygulamasını ifade eden bir kavramdır. Kurumsal sosyal sorumluluk yaygın olarak özel organizasyonlar için kullanılan bir kavramdır ve literatürde yaygın olarak “şirket sosyal sorumluluğu” (corporate social responsibility) kavramı ile ifade edilmektedir. Şirket sosyal sorumluluğu, şirketlerin işletme faaliyetlerinde sadece kendi özel çıkarlarını (kârlarını) maksimize etmenin ötesinde işletme faaliyetlerinden doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkilenen tüm menfaat sahiplerinin (stakeholders) çıkarlarının da dikkate alınması ve korunması anlamına gelir (Aktan ve Börü, 2006; Aktan, 2007).

Steiner (1972) tarafından yapılan tanıma göre kurumsal sosyal sorumluluk (KSS); belli bir zaman ve belli bir toplumdaki belli başlı kuruluşlar ve insanlar arasında genel geçer kabul edilen kurallar, görevler ve davranışlar bütünüdür. Başka bir tanıma göre ise KSS, isteğe bağlı olarak örgüt uygulamalarının ve kaynaklarının toplum refahını yükseltme doğrultusunda yönlendirilmesidir (Kotler ve Lee, 2005).

### **1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğunun Tarihsel Gelişimi**

Endüstrileşmenin üretimi artırmasıyla birlikte insanlar sadece kendi çıkarlarını karşılamakla kalmayıp, ticaret hayatına atılarak başkalarının ihtiyaçlarını karşılamaya başlamışlardır. 1800'lerin sonlarında yaşanan bu gelişmeler hem Avrupa'da hem de Amerika'da sosyal bilinç ve sorumluluk kavramını da oluşturmaya başlamıştır. Sanayileşme ve büyük şirketlerin

ortaya çıkmaya başlamasıyla birlikte sosyal sorumluluk alanı da daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır. John D. Rockefeller, Cornelius, Vanderbilt ve Andrew Carnegie gibi sanayi lideri olan aile şirketleri de bu dönemde kurulmuştur. Yine bu dönemlerde, baskı ya da uzlaşma ile verilen komisyonlar ve sabit fiyat anlaşmaları gibi anti rekabet uygulamaları da hükümetleri yasal reformlar yapmaya itmiştir. Bu firmalarla bağlantılı olarak gelişen ve artık kurumlarda da bir kavram olarak kullanılmaya başlanan sosyal sorumluluk anlayışının başlangıcına bir göz atmak gerekirse, ilk olarak Amerika'daki bazı şirketlerin haksız rekabete neden olmalarından ve bundan dolayı suçlanmaları sonucunda ortaya çıktığı görülmektedir (Aydede, 2007: 15-23).

Belirtildiği gibi içerik olarak daha eski tarihlere dayanmasına rağmen, ilk sosyal sorumluluk ifadeleri 1970'li yıllarda ortaya çıkmaya başlamıştır (Donaldson, 2001). ABD' de bu dönemde Fortune 500 listesinde yer alan örgütlerin büyük çoğunluğu yıllık faaliyet raporlarında "sosyal giderleri" ile ilgili bilgilere birkaç sayfa şeklinde de olsa yer vermişlerdir (Sillanpaa ve Jackson, 2000). Sosyal sorumluluk ifadeleri ile ilgili ilk paylaşımlar böyle iken günümüzde Fortune 500'de yer alan örgütlerin büyük bir çoğunluğunun web sitelerinde sosyal sorumluluk faaliyetlerini yıllık olarak kamuoyuna duyurdukları bir bölüme sahip oldukları görülmektedir (Kotler ve Lee, 2005).

İş dünyasında sosyal sorumluluk ve iş etiğinin önemini vurgulayan gelişmeler yaşanmasına rağmen, örgütlerin başkalarına karşı sorumluluklarının bulunup bulunmadığı tartışması geçmişten günümüze süregelmektedir (Donaldson, 2001). Bu tartışmayı yansıtan sosyal sorumlulukla ilgili olarak iki bakış açısından bahsedilebilir. Ortak yönelimli sosyal sorumluluk anlayışı savunucusu Milton Friedman'a göre, örgütlerin temel sosyal sorumluluğu kârlılıklarını artırmaktır. Örgütler bu amaç için kururlar ve yaşamlarını sürdürürler. Diğer bir ifadeyle örgüt yönetimi örgüt çıkarlarına odaklandığında ve piyasanın ihtiyaçlarını karşıladığı zaman etik davranmış olacaktır (Demirci ve Aydemir, 2006:314).

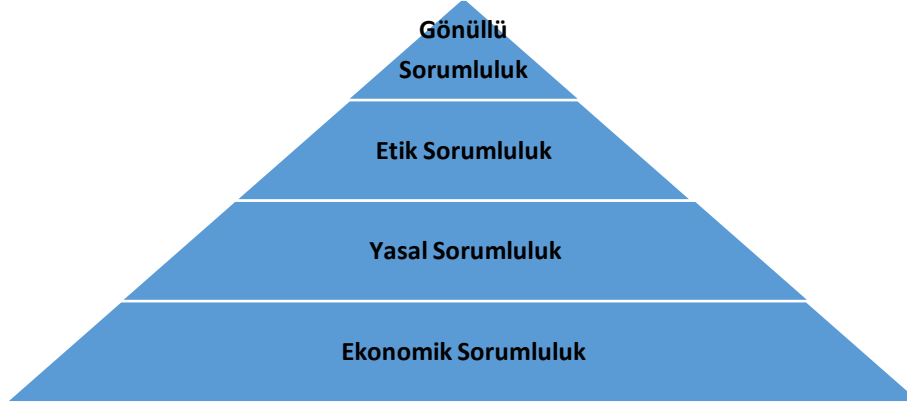
Paydaş yönelimli sosyal sorumluluk anlayışı ise, örgütlerin kârlarını artırma çabaları yanında toplumun sosyal beklentilerinin de karşılanması gerektiğini savunmaktadır. Bu anlayışa göre kaynakları bilinçli bir şekilde kullanma, örgüt faaliyetlerinin yasalar çerçevesinde yürütülmesi, çevrenin korunması, toplum sorunlarına duyarlı olunması gibi faktörler örgütlerin uzun dönemli kârlılıklarını doğrudan etkilemektedir (Demirci ve Aydemir, 2006). Özetle söylemek gerekirse ortak yönelimli sosyal sorumluluk anlayışı sorumluluğu kâr elde etme ile özdeşleştirirken, paydaş yönelimli sosyal sorumluluk yaklaşımı kârın yanında ilgili taraflar ve topluma karşı sorumluluğu da dâhil ederek daha geniş bir bakış açısını yansıtmaktadır.

## **1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları**

İşletmelerin KSS anlayışları Carroll (1991) tarafından bir piramit şeklinde özetlenmiştir. Buna göre Carroll KSS'nin ekonomik, yasal, etik ve

hayırseverlik olmak üzere dört boyutu olduğunu ifade etmiştir. İşletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarında bu dört farklı sorumluluk alanı belirli düzeylerde olmakla birlikte, etik ve hayırseverlik boyutlarının her geçen gün daha fazla önem kazandığı belirtilmektedir.

### Şekil 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi



**Kaynak:** Carroll (1991:42).

#### 1.2.1. Ekonomik Sorumluluk

İşletmelerin kuruluş amaçlarının en önemlisi mal ve hizmet üreterek kâr elde etmektir. Herşeyden önce işletme toplumdaki en temel ekonomik birimdir ve işletmeler müşterilerin ihtiyaçlarını gidermek için ürün ve hizmet üreterek kâr elde etmektedirler. Örgütün ekonomik sorumluluklarını yerine getirmeden diğer sorumluluklarını yerine getirebilmesi imkansızdır. Ekonomik sorumlulukların temel unsurları aşağıdaki gibidir (Carroll, 1991:40-41).

- İşletmeler için her bir hisse payına düşecek kazanç miktarı arttırmak önemlidir.
- Mümkün olabildiğince en yüksek kârı elde etmek önemlidir.
- İşletme için güçlü bir rekabetçi pozisyon elde etmek önemlidir.
- Başarılı bir örgüt olmak ve bunun devamlılığını sağlamak için kâr elde etmek gerekmektedir.

İşletmeler verimli ve kârlı olmak zorundadırlar. Verimli olmayan, kâr elde etmeyen bir örgütün yaşamını sürdürmesi beklenemez. Örgütlerden ortaklar, hissedarlar ve çalışanlar belirli miktarlarda gelir beklerler. Bunun aksaması durumunda sorunlar baş gösterecek ve işletme için kötü günler başlayacaktır. Özetle söylemek gerekirse ekonomik sorumluluk hissedarlar için kârlı olmak, çalışanlar için iyi istihdam olanakları yaratmak, müşteriler için kaliteli ürünler üretmek demektir.

### **1.2.2. Yasal Sorumluluk**

İşletmelerin kâr elde ederken toplumun çıkarlarını gözeten kanun ve kurallara uygun davranmaları işletmelerin yasal sorumluluğudur. Ekonomik sorumlulukların yanında işletmeler kendi KSS'lerinin bir parçası olarak kanuni sorumluluklara da sahiptirler. Ticari aktiviteler kanunlarda geniş bir çalışma alanı tutar ve tüm ticari kararlar, hem yasal hem de ekonomik anlamda bu kanunları kapsamayı gerektirir (Boatright, 1993).

Toplumu oluşturan bireyler ile kurum ve kuruluşların hak ve sorumlulukları değişik düzenlemelerle hukuk tarafından belirlenir. Dolayısıyla işletmelerin iç çevresi ve sosyal çevresindeki kişi ve kurumlarla kuracağı ilişkilerde ve işletme faaliyetlerinde bu hukuk kurallarını dikkate alması beklenir. Örneğin çalışanların sosyal hakları, ücretlerinin düzenlenmesi, tüketici ve çevrenin korunması, üretim standartlarının belirlenmesi gibi konular belirli yasalarla düzenlenmiştir. Bunların yanında sakat ve mahkûmların istihdamı, iş kazalarının önlenmesine yönelik uygulamalar, çalışanların cinsel tacize karşı korunması, kadın ve çocuklara düşük ücret verilmemesine yönelik hukuki yaptırımlar da bu kategori içerisinde kendine yer bulur (Gün, 1994).

### **1.2.3. Etik Sorumluluk**

İşletmelerin ekonomik ve yasal sorumluluklarının yanı sıra faaliyetlerinde etik sorumlulukları da yerine getirmeleri beklenmektedir (Carroll, 1991). Bu doğrultuda işletmeler, topluma karşı dürüst ve adil hareket ederek topluma zarar vermekten kaçınmalıdırlar. Bir işletmenin dürüst, âdil ve doğru olması, verdiği sözleri tutması, hileli yollarla mal üretmemesi en başta sayılacak ahlâki davranışlardır. Etik sorumluluk çalışanları, müşterileri, toplumu ve hissedarları içine alan çıkar gruplarının beklentilerine etik ilkeler doğrultusunda yanıt vermeyi gerektirir. Özetle etik sorumluluk işi ahlâki göz önünde tutarak yürütmek; doğru, haklı ve âdil olanı yapmak demektir.

### **1.2.4. Gönüllü Sorumluluk**

Carroll tarafından ifade edilen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi'nin en üstünde bulunan gönüllü sorumlulukta amaç iyi bir vatandaş olarak işletmelerin ülkelerine, topluma ve tüm dünyaya yararlı faaliyetlerde bulunmalarıdır. Gönüllü sorumluluğun temel unsurları aşağıdaki gibidir (Carroll, 1991:42-43):

- Toplumun işletmelerden beklediği gönüllülük esasına uygun faaliyet göstermek önemlidir.
- Sanatın ve eğitimin desteklenmesi önemlidir.
- Yöneticilerin ve çalışanların gönüllü ve toplumsal faaliyetlerde bulunmaları önemlidir.
- Toplum hayatının kalitesinin yükseltilmesi gönüllü sorumluluk anlayışında temel amaç olmalıdır.

## 2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

İşgörenlerin makineler gibi herhangi bir üretim faktörü olarak düşünülmeleri, onlarla ilgili herhangi bir yatırımın yapılmaması ve işverenler tarafından değersiz görülerek çok çabuk gözden çıkarılmalarının örgütlere zarar verdiğinin ve maliyetleri arttırdığının anlaşılması ile birlikte örgütsel bağlılık kavramı gündeme gelmiştir (Meyer ve Allen, 1997). Bu bağlamda 1970'ten beri örgütsel bağlılık kavramı ve örgüte bağlı çalışanların örgüt etkinliğine sağladıkları katkının belirlenmesi yönünde çok sayıda araştırma yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir. Örgütsel bağlılık kavramının örgüt tarafından değerli bulunmasının en önemli nedeni, olumlu çalışan davranışları üzerinde yarattığı düşünülen pozitif etkidir. Aynı zamanda örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, işten kaçma ve devamsızlık oranlarının, örgüte güçlü bir şekilde bağlanmayan çalışanlardan daha düşük olacağı düşüncesi bu popülaritenin başka bir nedenini oluşturmaktadır. Nitekim literatürde bu düşünceleri destekleyen çalışma bulguları mevcuttur.

Örgütsel bağlılık genel olarak işgörenlerin örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir bireye, bir düşünceye, bir kuruma ya da bireyin kendisinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı gösterdiği bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüğü anlatmaktadır (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılık genel olarak bir çalışanın örgütüyle bütünleşme ve örgütün değerlerini benimseme derecesini ve örgütün bir üyesi olarak kalma istekliliğini ifade etmektedir (Blau ve Boal, 1989). Örgütsel bağlılığın temelinde iki önemli kavram bulunmaktadır. Bunlar; sadakat ve örgütte kalma eğilimidir. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelir. Örgütte kalma eğilimi ise, duygusal bir yakınlık ve çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti olarak açıklanabilir (Uygur, 2007: 73-74).

Örgütsel bağlılık kavramı da KSS kavramı gibi günümüzde net olarak tanımlı bulunmayan kavramlardır. Ancak örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı konusunda bir ortak nokta geliştirmektedirler. Diğer bir ifadeyle, işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler (Çöl, 2004).

**Tutumsal bağlılık**, genellikle kişinin örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının gücü olarak ifade edilmektedir (Porter vd., 1974) ve bu bağlılık türü, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde, işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 9).



**Davranışsal bağlılık** ise, daha çok kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süresiyle ilgilidir (Mowday vd., 1982:25). Meyer ve Allen'e (1997:9) göre davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Yazarlara göre, davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Birey bir davranışta bulunduktan sonra, bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte bu da davranışın tekrarlanma olasılığını artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:62).

## **2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan birçok tanımda, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşilmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler, tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler (Bayram, 2006:59). Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin nedeni, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır (Gül, 2003:77). Bahsedildiği gibi örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında araştırmacılar farklı bakış açıları benimsemişler ve buna bağlı olarak da farklı sınıflandırmalar ortaya çıkmıştır. Örneğin Etzioni (1975) örgütsel bağlılığı ahlâki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık boyutlarını kapsayacak şekilde sınıflandırmıştır. O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları itibariyle ifade etmişlerdir. Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve son dönemlerde örgütsel bağlılık çalışmalarında sıklıkla kullanılan sınıflandırmaya göre ise, örgütsel bağlılık üç grupta ele alınmaktadır. Bunlar; duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif (normative) bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1991:67). Bu sınıflandırma günümüzde de geçerliliğini korumakta ve bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda temel alınmaktadır. Çalışmamızda da söz konusu sınıflandırma esas alınacağından bu doğrultuda konu ile ilgili daha kapsamlı bilgiye yer verilecektir.

### **2.1.1. Duygusal Bağlılık**

Tutumsal bağlılık olarak da ifade edilen duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, birlikte çalışan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir (Balay, 2000:73). Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar gereksinim

duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam edeceklerdir (Meyer ve Allen, 1991:67).

İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının sağlanması, örgüt içinde birtakım faktörlerin bulunmasına bağlı olacaktır. Meyer ve Allen'e (1991) göre; işin cazibesi, rol açıklığı, amaç açıklığı, amacın güçlüğü, önerilere açıklık, çalışanlar arasında uyum, örgütsel güvenilirlik, eşitlik, bireye önem verilmesi, geri besleme ve katılım çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen temel faktörlerdir.

### **2.1.2. Devamlılık Bağlılığı**

Devamlılık bağlılığı (hesapçı bağlılık), çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmalarıyla ilgilidir. Bu boyutta işgörenlerin örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni hissedilen ihtiyaç olmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:67). Buna göre devamlılık bağlılığı, bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Yalçın ve İplik; 2005:398). Diğer bir ifadeyle, işgörenin bir örgütteki yatırımları, ödünün kıdemi ve yararlanmaları, örgütten ayrılmanın maliyetini aşmıyorsa, işgören örgüte bağlanmaktadır (Balay, 2000:22).

Devamlılık bağlılığı işgörenin kendisine yaptığı yatırımların önemi ve miktarı ile algıladığı seçeneklerin yetersizliği olmak üzere başlıca iki faktöre dayanmaktadır. Yatırımların önemi ve miktarı, işgörenin görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek, deneyim ve bilgi birikiminin başka örgütlere kolayca transfer edilememesi nedeniyle, işgörenin bu birikimleri bireysel bir yatırım olarak değerlendirmesi ve bu yatırımı kazanca çevirmenin tek yolunun ise, mevcut örgütte görev yapmaya devam ederek sağlanabileceğini düşünmesi ile ilgilidir. Diğer faktör olan çalışanların algıladığı alternatif iş fırsatlarının düzeyi de devamlılık bağlılığını doğrudan etkilemektedir. Öyle ki, alternatif iş fırsatlarının yokluğunda çalışanlar ihtiyaç doğrultusunda çalıştıkları örgüte devamlılık bağlılıklarını güçlendireceklerdir (Meyer ve Allen, 1991).

### **2.1.3. Normatif Bağlılık**

Normatif (kuralcı) bağlılık, işgörenlerin örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlük duygularını yansıtmaktadır. İşgörenler yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991:67). İşgörenlerin normatif bağlılık duymaları, bireysel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden kaynaklanmamaktadır. Bu bağlılık hissi, işgörenlerin yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yol açmaktadır (Balay, 2000:22).

Normatif bağlılık, işgörenlerin hem örgüte girişleri öncesindeki (ailevi ve kültürel sosyalleşme) hem de örgütte geçirdikleri süre içerisindeki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarının bir sonucu olarak örgütte kalma konusunda

hissettikleri normatif baskılardan etkilenmektedir. Normatif bağlılık ayrıca örgütün işgörene yaptığı yatırımlar ve harcamalar sonucu (bireysel gelişim programları ile ilgili ödemeler, staj veya işe alım öncesinde verilen eğitim bursları ve diğer karşılıksız ödemeler), işgörenin kendisini örgüte karşı borçlu olarak hissetmesini sağlamaktadır. Bu durum işgöreni örgütte kalma konusunda zorlamakta ve işgöreni normatif olarak örgüte bağlamaktadır. Bu tarz bir bağlılık düşüncesi ancak işgörenin örgüte olan borcunu ödediği algısı ile son bulabilmektedir (Meyer ve Allen, 1991:72).

## **2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Northcraft ve Neale (1990:471) örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel, örgütsel ve örgüt dışı olmak üzere üç gruba ayırarak incelemişlerdir. Bu çalışmada da örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler Northcraft ve Neale'in çalışmasındaki ayırım temel alınarak incelenecektir.

### **2.2.1. Kişisel Faktörler**

Örgütsel bağlılığı hangi kişisel faktörlerin nasıl ve ne yönde etkilediği sorusu yapılan birçok araştırmaya konu olmuştur. Söz konusu faktörler bireylerin özelliklerinden kaynaklanmakta ve yine bağlılığı hisseden olarak bireyleri doğrudan etkilemektedir. Bireylerin bağlılık düzeylerini hangi kişisel faktörlerin etkilediğini bilmek, örgütler için önemli bir bilgi kaynağı olacaktır. Bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bazıları; cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi, medeni durum ve istihdam durumudur. Ancak çalışanların kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeylerini ilişkilendiren araştırmalarda elde edilen bulgular karma bir manzara sergilemektedir. Öyle ki, örneğin yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki bazı çalışma bulguları neticesinde desteklenmiş, bazıları ise böyle bir sonuç elde edilememiştir. Bu yönde konunun aydınlatılabilmesi için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu söylenebilir (Ersoy, 2007).

### **2.2.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler bağlılık düzeyinin önemli belirleyicileridir. Bu konuda yapılan iki çalışmada bu düşüncüyü desteklemektedir. Buna göre Awamleh (1996) ve Baker (1995) tarafından yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın bireysel özellikler ve örgüt dışı faktörlerden çok örgütsel faktörlere bağlı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgüt kültürü, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödülleri gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Bunlara ek olarak bazı araştırmacılar, örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlere rol belirsizliği, iş güclüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, çalışanların ihtiyaçlarına verilen önem, ücret adaleti ve denetim ilişkilerini de eklemektedirler (Gaertner ve Nollen, 1989:977). Bu faktörlerin yanı sıra örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden birinin kurumsal sosyal sorumluluk olduğu söylenebilir. Öyle ki, kurumsal sosyal sorumluluk bilinci ile faaliyet

göstermeleri üretici ve tüketici olarak çalışanlar nezdinde örgütlerin itibarlarını güçlendirecektir.

### 2.2.3. Örgüt Dışı Faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen örgüt dışı faktörler, profesyonellik ve bireylerin alternatif iş bulma imkânları olarak ifade edilebilir. Çalışmanın bu bölümünde söz konusu faktörlere yer verilecektir.

Genel olarak profesyonellik, bireylerin meslekleriyle kendi aralarındaki psikolojik ilişkiyi temel alan ve mesleklerinin yaşamlarındaki önemini vurgulayan bir kavramdır (Baysal ve Paksoy, 1999; Tak ve Aydemir, 2003). Profesyonel çalışanlar mesleklerine sarılırlar ve meslekleriyle özdeşirler (Poon, 2004). Profesyonelliğine bağlı olan bireylerin kendilerine daha yüksek kariyer hedefleri koydukları ve bu hedeflere ulaşma konusunda profesyonelliğine daha az bağlılık duyanlara göre daha çok ısrarcı davrandıkları ileri sürülmektedir (Poon, 2004). Bu doğrultuda mesleğine yüksek bağlılık duyan bireylerin aynı oranda örgüt etkinliğine sağladıkları katkının da yüksek olacağı söylenebilir. Profesyonellerin mesleklerine yaptıkları yatırımlar oldukça fazladır. Dolayısı ile çalıştıkları örgütlerden beklentileri ve kariyerleriyle ilgili hedefleri profesyonel olmayanlara göre daha yüksek olabilecektir. Örgütsel amaç ve profesyonel amaçların çatışma durumunun oluşmaması veya ortadan kaldırılması için örgüt tarafından profesyonel çalışanlara beceri ve deneyimlerini artırma imkanları sunulmalıdır.

Çalışanların örgüte karşı olan bağlılık düzeylerini etkileyen en önemli faktörlerden biri de işten ayrıldıktan sonra bulabilecekleri iş fırsatları hakkında sahip oldukları algılarıdır. Öyle ki, alternatiflerinin çok olduğunu düşünen bireylerin dikkatleri örgüt dışına yönelebilecektir. Bireylerin istihdam edilebilme özelliklerinin ve eğitimlerinin yüksek olması alternatiflerin artmasına neden olmaktadır. Ancak alternatif iş imkânları bireysel özelliklerden etkilendiği kadar ülkenin işsizlik oranı, ekonomik durumu ve bireylerin çalıştıkları sektörlerin koşulları gibi faktörlerden de etkilenmektedir. Yine bireylerin istihdam edildikleri sektörün gücü de alternatif iş fırsatları sunma potansiyeli ile doğrudan ilişkili olmaktadır (Ersoy, 2007:99).

## 3. Araştırmanın Çerçevesi

Çalışmanın bu bölümünde genel olarak araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, kullanılan ölçekler, hipotezleri ve kısıtları belirtilecek ve araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilerek, araştırmanın çerçevesi çizilmeye çalışılacaktır.

### 3.1. Araştırmanın Amacı Ve Yöntemi

Çalışmanın amacı, çalışanların örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarına ilişkin algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etkisini ortaya koymak oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışma, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları çalışan bağlılığını etkiler mi sorusuna yanıt bulmak

amacıyla tasarlanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın temel varsayımı olan söz konusu ilişkinin varlığının istatistiki veriler ile desteklenmesi çalışmanın katkısı ve önemini oluşturacaktır.

Araştırmaya İstanbul'da faaliyet gösteren özel bir bankada çalışanlar dâhil edilmiştir. Araştırmada veri elde etme yöntemi olarak anket kullanılmıştır ve anket 155 çalışan ile görüşülerek uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, görev unvanı, çalışma deneyimi, işletmede çalışma süresi) belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış 7 soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümü araştırmaya katılanların örgütsel bağlılıklarını ölçmeye çalışan ifadelerden oluşmaktadır. Çalışanların bağlılıklarının ölçülmesinde Meyer ve Allen tarafından geliştirilen "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. İfadeler 5 dereceli Likert tipi ile cevaplanır. Ölçekteki 6 ifade duygusal bağlılıkla, 6 ifade devamlılık bağlılığıyla ve diğer 6 ifade de normatif bağlılık ile ilişkilidir. Anketin üçüncü bölümünü ise, kurumsal sosyal sorumluluğu ölçmeye yönelik olarak Swaen ve Chumpitaz tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlanan "Algılanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği" kapsamındaki 18 soru oluşturmaktadır.

Verilerin analiz edilmesinde SPSS 19.0 istatistik programı kullanılmıştır. Bu program ile sorulara ilişkin yüzde ve frekans dağılımı yapılmıştır. Demografik değişkenlerle ilişkilerin ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla ki-kare testinden faydalanılmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmaya katılan çalışanların, veri toplama araçlarındaki sorulara doğru ve samimi cevaplar verdikleri, veri toplama araçlarındaki soruların, araştırmanın hipotezlerini test edebilecek yeterlilikte olduğu ve araştırmanın hipotezlerinin test edilmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve analizlerin yeterli ve geçerli olduğu kabul edilmektedir.

### **3.3. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmamızın en önemli kısıtları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren bir banka çalışanlarının katılımı ile sınırlıdır.
- Veriler katılımcıların anket formundaki sorulara verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
- Araştırma sadece bir işletme üzerinde yapıldığından, elde edilen bilgilerin genelleştirilmesi düşüncesi bulunmamaktadır.
- Araştırmaya katılım gönüllük esasına göre belirlenmiş olup, 155 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir.

### **3.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Çalışmada katılımcıların örgütsel bağlılık ve kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H1:** Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H13:** Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H4:** Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile devamlılık bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.5. Bulgular

#### 3.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 155 katılımcının demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde analizleri Tablo 1’de gösterilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi örneklemin büyük bir çoğunluğu (%83,9) erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaklaşık olarak yarısından çoğu (%60,6) 26-32 yaş aralığında yer almaktadır. Örneklemin oluşturulan 114 katılımcı yüksekokul ve lisans mezunudur. Bu oran ışığında araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Tabloda yer alan diğer sonuçlar ise şu şekildedir; katılımcıların %57,4’ü evlidir ve %94,2’si kurumlarında idari olmayan personel unvanı ile çalışmaktadır. Örneklemin %35,5’i 1-5 yıl arasında çalışma deneyimine sahiptir ve katılımcıların yaklaşık yarısının (%54,2) işletmedeki çalışma süreleri 1 yıldan daha azdır.

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	130	83,9
	Erkek	25	16,1
Yaş	20-25	42	29,7
	26-32	85	60,6
	33-42	15	9,7
	43-50	7	4,5
	51 ve üzeri	6	3,9
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	6	3,9
	Lise	14	9,1
	Yüksekokul ve Üniversite	114	73,5
	Lisansüstü	21	13,5
Medeni Durum	Bekar	89	57,4
	Evli	66	42,6

Görev Unvanı	Yönetici Personel	9	5,8
	Yönetici Olmayan Personel	146	94,2
Çalışma Deneyimi	1 yılda az	48	31,0
	1-5 yıl	55	35,5
	6-10 yıl	31	20,0
	11-20 yıl	14	9,0
	21 yıl ve üzeri	7	4,5
İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	84	54,2
	1-3 yıl	31	20,0
	4-6 yıl	27	17,4
	7-9 yıl	8	5,2
	10 yıl ve üzeri	5	3,2

### 3.5.2. Demografik Özellikler ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Çalışmanın bu bölümünde örnekleme oluşturan çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizinden elde edilen bulgulara yer verilecektir. Bu bulgular aşağıdaki gibidir:

- Cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılık ( $p=0,256>0,05$ ), duygusal bağlılık ( $p=0,669>0,05$ ), normatif bağlılık ( $p=0,681>0,05$ ) ve devamlılık bağlılığı ( $p=0,078>0,05$ ) arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Katılımcıların yaşları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki ( $p>0,637$ ) yoktur. Katılımcıların yaşları ile duygusal bağlılık ( $p=0,678>0,05$ ), normatif bağlılık ( $p=0,102>0,05$ ) ve devamlılık bağlılıkları ( $p=0,112>0,05$ ) arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.
- Yapılan analizde örnekleme oluşturan katılımcıların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılık ( $p=0,105>0,05$ ), duygusal bağlılık ( $p=0,089>0,05$ ), normatif bağlılık ( $p=0,068>0,05$ ) ve devamlılık bağlılığı ( $p=0,168>0,05$ ) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.
- Medeni durum değişkeni ile örgütsel bağlılık ( $p=0,102>0,05$ ), duygusal bağlılık ( $p=0,379>0,05$ ), normatif bağlılık ( $p=0,197>0,05$ ) ve devamlılık bağlılığı ( $p=0,883>0,05$ ) arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Katılımcıların unvanları ile örgütsel bağlılık ( $p=0,442>0,05$ ) düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Aynı biçimde unvan değişkeni ile duygusal bağlılık ( $p=0,289>0,05$ ), normatif bağlılık ( $p=0,636>0,05$ ) ve devamlılık bağlılığı ( $p=0,291>0,05$ ) arasında da anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.
- Katılımcıların çalışma deneyimleri ile örgütsel bağlılık ( $p=0,211>0,05$ ), duygusal bağlılık ( $p=0,081>0,05$ ), normatif bağlılık ( $p=0,244>0,05$ ) ve devamlılık bağlılıkları ( $p=0,290>0,05$ ) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

- Katılımcıların işletmede çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık ( $p=0,581>0,05$ ), duygusal bağlılık ( $p=0,205>0,05$ ), normatif bağlılık ( $p=0,342>0,05$ ) ve devamlılık bağlılıkları ( $p=0,245>0,05$ ) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

### 3.5.3. Demografik Özellikler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki İlişki

Katılımcıların demografik özellikleri ile kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizinden elde edilen bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Katılımcıların cinsiyetleri ile kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında anlamlı bir ilişki ( $p=0,585>0,05$ ) tespit edilememiştir.
- Katılımcıların yaşları ile kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında anlamlı bir ilişki ( $p=0,198>0,05$ ) yoktur.
- Eğitim değişkeni ile katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında anlamlı bir ilişki ( $p=0,117>0,05$ ) bulunamamıştır.
- Katılımcıların medeni durumları ile kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında anlamlı bir ilişki ( $p=0,960>0,05$ ) bulunamamıştır.
- Katılımcıların unvanları ile kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında anlamlı bir ilişki ( $p=0,405>0,05$ ) tespit edilememiştir.
- Katılımcıların çalışma deneyimleri ile kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında anlamlı bir ilişki ( $p=0,097>0,05$ ) yoktur.
- Katılımcıların işletmede çalışma süreleri ile kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında anlamlı bir ilişki ( $p=0,129>0,05$ ) tespit edilememiştir.

### 3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizlerde elde edilen bulgulara Tablo 2'de yer verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki ( $p=0,007<0,05$ ) vardır. Buna göre, kurumsal sosyal sorumluluk algıları daha yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de daha güçlü olduğu söylenebilir. Yapılan analiz neticesinde katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öngören 1 numaralı hipotezimiz desteklenmiştir.



**Tablo 2: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

(n=155)		Örgütsel Bağlılık			
		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Düşük	33 (%37,5)	44 (%50,0)	11 (%12,5)	88 (%100)
	Orta	5 (%12,8)	23 (%59,0)	11 (%28,2)	39 (%100)
	Yüksek	6 (%21,4)	12 (%42,9)	10 (%35,7)	28 (%100)
	Toplam	44 (%28,4)	79 (%51,0)	32 (%20,6)	155 (%100)

( $X^2= 14,237$ ; s.d.= 2;  $p> 0,007$ )

Kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan analizlerde elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

**Tablo 3: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki**

(n=155)		Duygusal Bağlılık			
		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Düşük	63 (%67,0)	26 (%27,7)	5 (%5,3)	94 (%100)
	Orta	12 (%30,8)	20 (%51,3)	7 (%17,9)	39 (%100)
	Yüksek	7 (%31,8)	8 (%36,4)	7 (%31,8)	22 (%100)
	Toplam	82 (%52,9)	54 (%34,8)	19 (%12,3)	155 (%100)

( $X^2= 25,023$ ; s.d.= 2;  $p> 0,000$ )

Tablodan görüldüğü gibi katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki ( $p=0,000<0,05$ ) vardır. Buna göre kurumsal sosyal sorumluluk algıları daha yüksek olan çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin de daha güçlü olduğu görülmektedir. Bu bulgu ışığında 2 numaralı hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Tablo 4: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki**

(n=155)		Normatif Bağlılık			
		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Düşük	49 (%55,7)	33 (%37,5)	6 (%6,8)	88 (%100)
	Orta	8 (%20,5)	22 (%56,4)	9 (%23,1)	39 (%100)
	Yüksek	10 (%35,7)	12 (%42,9)	6 (%21,4)	28 (%100)
	Toplam	67 (%43,2)	67 (%43,2)	21 (%13,5)	155 (%100)

( $X^2= 17,254$ ; s.d.= 2;  $p> 0,002$ )

Tablo 4'te yer verilen sonuçlara göre, katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki ( $p=0,002<0,05$ ) vardır. Bu doğrultuda kurumsal sosyal sorumluluk algıları düşük olan çalışanların normatif bağlılık düzeylerinin de düşük olduğu söylenebilir. Dolayısıyla 3 numaralı hipotezimiz doğrulanmıştır.

Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile devamlılık bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öngören 4 numaralı hipotezimizi test etmek amacıyla yapılan ki-kare analizinden elde edilen bulgulara göre söz konusu hipotezimiz doğrulanmamıştır. Diğer bir ifadeyle beklendiği gibi katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki ( $p=0,667>0,05$ ) tespit edilememiştir.

### **Sonuç**

1970'lerden beri örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yerli ve yabancı literatürde birçok araştırma yapılmıştır ve aradan geçen kırk yıla rağmen araştırmacıların konuya olan ilgisi artarak devam etmektedir. Yapılan araştırmalar örgüte bağlı çalışanın örgüt etkinliğine sağladığı ve sağlayacağı faydaları ortaya koymaktadır. Buna göre örgütüne bağlı çalışanların örgüt yararına fazladan çaba sarf edecekleri, yüksek performans gösterecekleri, örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istekli olacakları düşüncesi yapılan araştırmalarla desteklenmektedir. Yabancı literatür ile karşılaştırıldığında Türkiye'de örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar görece daha yenidir. Ancak örgütlerine bağlı çalışanların neden bu kadar değerli olduğunun farkına varılması bu çalışmaların daha da artacağına işaret etmektedir. Bu doğrultuda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma da literatürdeki söz konusu çalışmalar arasında yerini almaktadır.

Örgüt kaynakları arasında en maliyetli ve olgunlaştırılması en uzun zaman alan kaynak insandır. Bir işgörenin yetiştirilmesi, örgüt kültürüne uyum sağlaması, işi öğrenmesi, en üst düzeyde verimli olarak çalışması gibi faktörler gözönünde bulundurulduğunda belirli bir derece olgunlaşmış işgörenleri kaybetmenin işverenler için ciddi bir zarar olabileceği söylenebilir. Hemen hemen her meslek için bu böyledir. Bu bağlamda yetenekli çalışanların örgüt bünyesinde tutulması özellikle önem arz etmektedir. Örgütler bu bilinç doğrultusunda farklı uygulamalara başvurmalıdırlar. Örgütlerin faaliyetlerinde sadece kendi çıkarlarını maksimize etmenin ötesinde örgüt faaliyetlerinden doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkilenen tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarının da dikkate alınması ve korunması kapsamında gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk projeleri de bu yönde bir uygulama olarak değer bulmaktadır.

Çalışanların örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarına ilişkin algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen araştırmamıza özel bir bankanın 155 çalışanı katılmıştır. Çalışmamızda veri elde etme yöntemi olarak anket kullanılmıştır ve anket söz konusu katılımcılarla yüz yüze görüşülerek doldurtulmuştur. Elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılmak suretiyle analiz edilmiş ve çalışmamızın hipotezleri test edilmeye çalışılmıştır. Buna göre yapılan hipotez testleri sonucu katılımcıların demografik özellikleri olan cinsiyet,

yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, unvan, çalışma deneyimi ve örgütte çalışma süresi değişkenleri ile genel örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Konuya ilişkin literatür kapsamında yapılan çalışmalara bakıldığında ise söz konusu demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında anlamlı ilişki tespit eden çalışmaların yanı sıra böyle bir ilişkiye rastlamayan çalışmaların da bulunduğu görülmektedir. Bu nedenledir ki demografik değişkenlerle örgütsel bağlılık ve alt boyutlar arasındaki ilişkinin ortaya konulması için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Benzer biçimde yapılan analizlerde çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile demografik özellikleri arasında da anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Bu anlamda her iki konu ile ilgili durumu aydınlatabilmek için daha fazla sayıda çalışma yapılması gerektiği açıktır.

Çalışmanın teorik bölümlerinde ortaya konan bilgiler ışığında oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla gerçekleştirilen analizlerde ise beklendiği üzere kurumsal sosyal sorumluluk ile genel örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki doğrulanmıştır. Bu ilişkinin istatistikî veriler ile desteklenmesi ise çalışmamızın en önemli katkısını oluşturmaktadır. Şöyle ki örgütler kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde katlandıkları maliyetleri gereksiz olarak değerlendirmemelidirler. Aksine bu projelere uzun vadede maddî kazanç ama asıl hedefinde kurumun kendisini oluşturan, maddî kârın oluşmasındaki en büyük etken olan çalışanı; yani insanı kazanmak olduğu bilinci ile başvurulmalıdır. Buradan hareketle tarihi eserlerin restorasyonu, okul yaptırmak, kan bağı, organ bağı gibi organizasyonlar düzenlemek, çevre sağlığı konusunda yasal görevlerini yerine getirmenin yanısıra ağaç dikmek, doğayı korumak, çevreci enerji kaynakları kullanmak, çevreci ürünler geliştirmek için daha fazla kârdan vazgeçerek Ar-Ge yatırımları yapmak gibi sayısını artırmayabileceğimiz örnekleri olan sosyal sorumluluk faaliyetlerini kurumsallık bilinciyle yürüten örgütlerde çalışanların bağlılık düzeylerinin bu yöndeki uygulamalardan etkilenebileceği söylenebilir. Nitekim çalışmamız bu varsayımın geçerliliğini destekler bulgulara ulaşmıştır.

Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan analizlerde elde edilen bulgulara göre, katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş ve bu yöndeki hipotezlerimiz desteklenmiştir. Ancak devamlılık bağlılığı ile katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında böyle bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Bu çalışmamızın dikkat çekici bir diğer bulgusudur. Saç (2009) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş, normatif bağlılık ile bu yönde bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Teorik bölümde de vurgulandığı gibi örgütsel bağlılık çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve her boyut farklı değişkenlerden farklı derecelerde etkilenmektedir. Beraberinde

ise her boyutun ilişkili olduğu davranışlar ve bu davranışların sergilenme düzeyi değişmektedir (Ersoy, 2007:106). Meyer ve Allen'e göre (1991); duygusal bağlılıkları güçlü olan çalışanlar örgüt üyesi olmaktan mutlu oldukları için performansları da yüksek olacaktır. Öyle ki, örgüt tarafından en çok arzu edilen bağlılık boyutu duygusal bağlılıktır. Yapılan çalışmalar olumlu örgütsel davranışlar ile duygusal ve normatif bağlılığın arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Ancak devamlılık bağlılığı ile performans arasında böyle bir ilişki tespit etmeyen çalışmaların sayısı da oldukça fazladır. Çünkü devamlılık bağlılığı güçlü olan çalışanlar ya yatırımları yüksek olduğu için ya da başka alternatif iş fırsatları olmadıkları için örgütte mecburen kalmaya devam edeceklerdir. Bu zorunluluk ise olumsuz çalışan davranışlarının sergilenmesine yol açabilecektir. Özetle söylemek gerekirse örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri çalışanların genel örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemekte ancak söz konusu ilişki tüm alt boyutlar için geçerli olmamaktadır.

Çalışmamızda elde edilen bulgular göstermektedir ki kurumsal sosyal sorumluluk tüketicilerin gözünde kurum imajının güçlendirilmesi kadar üreticiler olan çalışanların bağlılığının sağlanmasında için de önemli bir faktördür. Nitekim örgüt amaçlarını içselleştirmiş ve örgüt başarısı için fazladan çaba sarf etme konusunda istekli çalışanların varlığının vazgeçilmez olduğu günümüz iş dünyasında yöneticiler kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına bu itibarla başvurmalıdırlar. Öyle ki, "toplum iyiliğini artırma yönünde faaliyet gösteren örgüt" algısının oluşturulması ve süreklileştirilmesinin örgüt başarısı için vazgeçilmez olduğu gerçeği bütün örgüt uygulamalarına ışık tutmalıdır.

Çalışmamızın örneklem sayısının kısıtlı olması araştırmanın sonuçlarının genelleme yapılabilirliğini engellemektedir. Dolayısı ile araştırmacılara örneklem sayısının artırılması suretiyle araştırmanın yeniden gerçekleştirilmesi önerilebilir. Araştırmanın farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde de yapılması konuyu aydınlatmada önemli olabilecektir. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin diğer paydaşların bağlılığını sağlamada ne denli etkili olduğu da yapılacak araştırmalar ile ortaya konulabilir.

#### **KAYNAKÇA**

- AKTAN, Coşkun, Can (2007), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği Yayını, İstanbul.
- AKTAN, Coşkun, Can ve Deniz Börü (2006), "Kurumsal Kültür", Editörler: AKTAN, Coşkun Can, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, SPK Yayını.
- AWAMLEH, Nail, A.H.K. (1996), "Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study", *Journal of Management Develeopment*, Vol. 15, No. 5, s. 65-74.
- AYDEDE, Ceyda (2007), *Yükselen Trend: Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, MediaCat Kitapları Yayınevi Genel Dizisi, İstanbul.

- AYDEMİR, Muzaffer (1999) “*Sosyal Sorumluluk (SA 8000) Standardı*”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 3, Ekim/Kasım/Aralık.
- BAKER, Kevin, W., (1995), “Allen and Meyer’s 1990 Longitudinal Study: A Reanalysis and Reinterpretation Using Structural Equation Modeling”, *Human Relations*, Vol. 48, No. 2, s.169–187.
- Balay, Refik. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara.
- BAYRAM, Levent, (2006) "Yönetimde Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59  
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der59m6.pdf>,  
20.12.2013.
- BAYSAL, Ayşe, Can ve Mahmut Paksoy (1999), “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 1, s.7–15.
- BLAU, G. ve K. Boal (1989), "Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover", *Journal Of Management*, Vol: 15, No: 1, ss. 115-127.
- BOATRIGHT, J.R. (1993), *Ethics and the Conduct of Business*, New Jersey, Prentice Hall.
- CARROLL, A. B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, July-August, ss. 39-48.
- ÇAKIR, Birgül (2006), *SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇEKMECELİOĞLU, Gündüz, Hülya ve Güler Dinçel (2014), “Çalışanların Kurumsal İtibara İlişkin Algıları ve Bu Algıların Örgütsel Kıvanç, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Doğu Marmara Bölgesi Plastik Ambalaj Sanayi Üzerinde Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, Vol: 5, No: 2, ss. 79-94.
- ÇELİK, Adnan (2004), “Kariyer Kavramı”, Editörler: ŞİMŞEK, M. Şerif ve A. Çelik, *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, ss.1–28.  
<http://www.tdk.gov.tr/index.php>, Erişim Tarihi: 25.12.2013.
- ÇÖL, Güner (2004), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları E-Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2,  
[http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc\\_view.php&ex=233](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=233),  
20.12.2013.

- DEMİRCİ, Kemal ve Muzaffer Aydemir (2006), “Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:20, Sayı: 2, Eylül, ss. 311-326.
- DONALDSON, John (2001), “Multinational Enterprises, Employment Relations and Ethics”, *Employee Relations*, Vol. 23, No. 6, ss. 627-642.
- ERDEN, Pelin (2011), *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERKMAN, Turhan ve Fatih Şahinoğlu (2012), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine İlişkin Çalışan Algıları İle Örgütsel Bağlılığın Hizmet Sektöründe İncelenmesi”, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 33, Cilt: 2, ss. 267-294.
- ERSOY, Sevdije (2007), *Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ETZIONI, Amitai (1975), *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates*, Free Press, New York.
- GEARTNER, K. N. ve S. D. Nollen (1989), “Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to The Organization”, *Human Relations*, 42, s.975-991.
- GÜL, Hasan (2003), “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı: 10, Cilt:1, ss. 73-83.
- GÜN, Funda (1994), *İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Halkla İlişkiler*, Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOTLER, Philip ve Nancy Lee (2005), *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, <http://eu.wiley.com/Wiley.html>, Erişim Tarihi: 25.12.2013.
- MEYER, J.P. ve N. J. Allen (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P. ve N. J. Allen (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Human Resource Management Review*, Vol.: ss. 61-98.

- MOWDAY, R.T., L.W. Porter ve R. M. Steers (1982), *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism an Turnover*, New York Academic Press.
- NORTHCRAFT, Gregory, B. ve Margaret A. Neale (1990), *Organizational Behavior: A Management Challenge*, Dryden Press, Chicago.
- O'REILLY, C. ve J. Chatman (1986), "Organisational Commitment and Psychological Attachment the Effects of Compliance, Identification and Internalisation of Pro-Social Behaviour", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 5, ss.492-499.
- POON, June, M., L. (2004), "Career Commitment and Career Success: Moderating Role of Emotion Perception", *Career Development International*, Vol. 9, No. 4, s.374-390.
- PORTER, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday ve P. V. Boulian (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 59, ss. 603-609.
- ROHITRATANA, (Kaewta 2002), "SA 8000: A Tool to Improve Quality of Life" *Managerial Auditing Journal*, Vol: 17, No:1, ss. 60-64.
- SAÇ, Özgür (2009), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi Üzerine Bandırma Yerelinde Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SILLANPAA, Maria ve Charles Jackson (2000), "Conducting a Social Audit: Lessons from The Body Shop Experience", Editörler: WINSTANLEY, D. ve J. Woodall, *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, Macmillan Press, Londra, ss. 227-249.
- STEINER, George, Albert (1972), "Social Policies for Business", *California Management Review*, Vol: 15, No: 2, ss. 17-24.
- TAK, Bilçin ve B. Aydem Aydemir (2003), "Çalışanların Mesleki Bağlılıkları İle İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22-24 Mayıs, s.725-728, Afyon.
- TÜRKER, Duygu, (2009) "How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment", *Journal of Business Ethics*, Vol: 89, No: 2, ss. 189-204.
- UYGUR, Akyay (2007), "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İle İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması" *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, ss.71-85.

- YAĞCI, Kamil (2007), *Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YALÇIN, Azmi ve Fatma Nur İplik (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, ss.395-412.
- YAZICI, Nihat (1992), *İşletmelerde Yöneten ve Yönetilenlerin Sosyal Sorumlulukları Algılayışları*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.