

Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Kamu Hizmetleri Motivasyonunun Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma*

Public Service Motivation's Mediating Role in the Effect Perceptions of Corporate Social Responsibility and Organizational Justice Have on Organizational Commitment in Higher Education Institutions

Salih Börteçine AVCİ¹ , Adnan KARATAŞ² 



*Bu çalışma, Adnan KARATAŞ tarafından Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda tamamlanan "Kamu hizmetleri motivasyonu, kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Bir kamu kurumunda alan araştırması" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

¹Dr., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, Erzurum, Türkiye

²Ars. Gör., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, Erzurum, Türkiye

ORCID: S.B.A. 0000-0002-3878-9436;
A.K. 0000-0003-2399-8013

Corresponding author:

Adnan KARATAŞ,
Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Kamu Yönetimi Bölümü, Erzurum, Türkiye
E-mail: adnan.karatas@atauni.edu.tr

Submitted: 19.02.2021

Revision Requested: 07.11.2021

Last Revision Received: 16.02.2021

Accepted: 30.12.2021

Published Online: 08.08.2022

Citation: Avcı, S.B., & Karatas, A. (2022). Yükseköğretim kurumlarında kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa etkisinde kamu hizmetleri motivasyonunun aracı rolü üzerine bir araştırma. *Journal of Economy Culture and Society*, 66, 29-54.
<https://doi.org/10.26650/JECS2021-883087>

Öz

Bu araştırma sosyal kimlik kuramı, sosyal mübadele kuramı ve örgütsel adalet kuramı perspektiflerinden kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve örgütsel adalet faktörlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde, kamu hizmetleri motivasyonunun (KHM) aracılık etkisinin tespit edilmesini amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini Yükseköğretim Kurulu'nun 2019 yılında yayınladığı üniversite izleme ve değerlendirme raporlarına göre topluma hizmet ve sosyal sorumluluk kategorisinde, üniversite sosyal sorumluluk proje sayısı alanında birinci sırada yer alan Atatürk Üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarından seçilmiştir. Çalışmanın evreninden çok aşamalı örnekleme yöntemi kullanılarak evreni temsil gücü yüksek bir örneklem grubu belirlenmiştir. Veriler beşli Likert ölçeğine dayalı anket yöntemi ile 341 katılımcıdan toplanmıştır. Bu verilerden yola çıkarak kullanılan ölçeklerin istatistiksel olarak geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonrasında yapısal eşitlik modeli kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler, doğrudan etkiler, dolaylı etkiler, tam aracılık rolleri ve kısmi aracılık rolleri analiz edilmiştir. Anketten elde edilen verilerin analizi neticesinde öğretim elemanlarının örgütsel adalet ve KSS algılarının duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan bu çalışmanın bulguları ile örgütsel adalet ve KSS'yi örgütsel bağlılığın önemli öncül değişkeni olarak kabul eden literatüre önemli bir katkı olarak KHM'nin aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Hizmetleri Motivasyonu, Kurumsal sosyal sorumluluk, Örgütsel adalet, Örgütsel bağlılık



ABSTRACT

This research aims to determine the mediating effect that public service motivation (PSM) has on the effects from the factors of organizational justice and corporate social responsibility (CSR) from the perspectives of social identity theory, social exchange theory, and organizational justice theory. The sample of the study was selected from the academic staff of Atatürk University, which ranks first in terms of the number of university social responsibility projects in the category of community service and social responsibility according to the university monitoring and evaluation reports published in 2019 by Türkiye's Council of Higher Education. The data were collected from 341 samples using the questionnaire method based on a five-point Likert-type scale. The results from analyzing the data obtained from the questionnaire have determined faculty members' perceptions of organizational justice and CSR to have both direct and indirect effects on their emotional and normative commitment levels. Meanwhile, the findings from this study have also determined PSM to have a mediating effect, and this is an important contribution to the literature that accepts the premise of organizational justice and CSR as significant variables of organizational commitment.

Keywords: Public service motivation, Corporate social responsibility, Organizational justice, Organizational commitment

EXTENDED ABSTRACT

This study has been conducted to contribute to the literature on micro-level human resources and micro-organizational behaviors as well as to investigate the mediating effect of public services motivation (PSM) in the relationship employees' perceptions of corporate social responsibility (CSR) and organizational justice have with their organizational commitment types. The research seeks answers to the following research questions: Does CSR have a significant impact on organizational commitment and its sub-dimensions? Does organizational justice have a significant impact on organizational commitment? Does PSM have a mediating effect on the relationship between CSR and organizational commitment? Does PSM have a mediating effect on the relationship between organizational justice and organizational commitment?

CSR-related research is seen to neglect those who work in higher education institutions and to instead focus more on the perspectives of students, who are generally accepted as the main social interest group (Mascarenhas et al., 2020). However, talented and motivated employees who do their job well are considered critical factors for any type of organization in terms of the sustainability of organizational success (Brammer et al., 2007; Du et al., 2010). Many empirical studies have shown organizational justice to affect organizational commitment (Colquitt et al., 2001; Çolak & Erdost, 2004; Gilliland, 2008; Schmiesing et al., 2003). When approaching the subject in the context of CSR, Rupp (2011) claimed to have evaluated employees' perceptions toward organizations' CSR activities as externally oriented third-party judgments on justice. Employees' perceptions toward CSR are accepted as a proxy for corporate justice, increasing the likelihood that organizations treat employees treated fairly based on how fair they treat their stakeholders (Rupp, 2011). On this point, corporate social responsibility, organizational justice, and organizational commitment form the basic dynamics of ideal management. The literature on CSR, has stated a strong need to exist for micro-based studies (Ng et al., 2019). This study has been conducted based on the gaps in the literature in order to contribute to the literature on micro-human resources and micro-organizational behaviors by investigating the mediating effect PSM has in the relationship between employees' perceptions of CSR and organizational justice and the type of organizational commitment they express. The main reason for focusing on PSM mediating effect is that PSM together with internal and external factors is used to evaluate the reasons that lead employees to work in public institutions (Giauque et al., 2012). Meanwhile, Edward and Kudret's (2017) study stated investigating the mediating effect of PSM to also be a great way to fill the gap in the CSR liter-

ature based on the claim that not enough studies are found explaining why and what to expect in terms of employees' different responses to CSR activities that focus on internal and external stakeholder goals. This is because PSM as a fairly new concept in the field of public administration was put forward based on the assumption that different factors than those in private sector organizations affect individuals' desire to work in public institutions as well as their willingness to continue working (Perry, 1996).

This study has preferred the survey method, a quantitative research method. The data required for this study were obtained from Atatürk University. The multi-stage sampling method has been used to ensure that the selected sample has a high representative power of the population in terms of the determined sample number. Data from 341 surveys were obtained as a result of multi-stage sampling based on title and department. Four different scales were used for measuring CSR, organizational justice, organizational commitment, and PSM within the scope of the research. The study's hypotheses are based on the conceptual framework and experimental research and seek answers to the research questions. The researchers analyzed the data collected with the survey method using the programs SPSS and AMOS. Reliability and validity analyses, exploratory and confirmatory factor analyses, and correlation analyses were performed, followed lastly by the path analysis of the structural equation model.

As a result of the analyses, CSR is concluded to have a significant effect on all the dimensions of organizational commitment apart from continuity commitment. Likewise, the effect organizational justice has on the sub-dimensions of organizational commitment was also found to have a significant effect on other sub-dimensions apart from those in organizational justice. On the other hand, the hypothesis tests regarding the mediating role PSM has in the effects from the predictive variables over the predicted variables determined PSM to have a mediating role in the significant effects on the sub-dimensions except for continuation commitment. As a matter of fact, continuity commitment can be said to have a relatively negative organizational quality compared to the other two sub-dimensions of organizational commitment that affect the results in line with this.

1. Giriş

Türkiye gibi gelişmekte olan pek çok ülkede yükseköğretim kurumları, dinamik ve zorlu bir çevrede faaliyet yürüterek hem dahili hem de harici çıkar gruplarının yükselen beklentileri ve baskıları ile karşı karşıyadır. Carroll (1979) çıkar gruplarının bu beklentilerini kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) perspektifinden; ekonomik, yasal, etik ve gönüllü beklentiler (dörtlü sınıflandırma) şeklinde sınıflandırmıştır. Carroll'a (1979) göre ekonomik ve yasal sorumluluklar beklentilerin karşılanması açısından birer zorunluluk iken; etik sorumluluk beklenen, gönüllü sorumluluk ise arzu edilen bir durumdur. Aynı zamanda bu dörtlü çalışan beklentileri (ve kurum sorumlulukları) KSS'nin alt boyutlarını teşkil etmektedir. Carroll bu tanımlama ile KSS'nin yalnızca örgüt yararı için değil; toplum yararı için gerçekleştirildiğini ifade etmektedir (Pirsch, Gupta ve Grau, 2007). Ekonomik beklentiler, örgütün ve paydaşlarının maksimum kazanç sağlaması yönündeki beklentilerdir. Yasal beklentiler ise faaliyetlerin yasal mevzuata göre yürütülmesi beklentisini ve bu mevzuatlardan doğan hakların elde edilmesi beklentisini içerir. Etik beklentiler, hukuki sorumlulukların oluşturulmasının arkasındaki itici bir güç olmakla birlikte toplumun ve örgütlerin doğru olarak kabul ettiği ilkeleri sahiplenmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Gönüllü beklentiler ise sınırları net olmayan ancak genel olarak çalışanlara ve topluma katkıda bulunulması gerektiği yönündeki beklentileri ifade eder. Dörtlü sınıflandırmaya dayalı olarak çıkar gruplarının beklentilerinin karşılanmasında; KSS, kurum faaliyetlerinin gerektiği şekilde algılanmasının sağlanması açısından önemli bir faaliyet alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Aslında KSS; küresel farkındalık ışığında büyüyen, sosyal güvenlik, çevrenin korunması, güçlü bir kurumsal yönetim ihtiyacına yönelik olarak çıkar gruplarının yükselen beklentilerinden dolayı, modern kurumsal kültürün yaşamsal bir parçası haline gelmiştir (Hou, 2019). Ancak kurumların KSS eylemleri çalışanların tutum ve davranışlarını yalnızca bu paydaş grubunun onları algıladığı ve değerlendirdiği ölçüde etkileyebilir (Gond vd., 2010). Bu yönüyle kurumların uyguladıkları KSS faaliyetlerinin amacına ulaşabilmesinde, çalışanların algıları temel belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Zaten önceki çalışmalara bakıldığında bir kurumda yürütülen KSS faaliyetlerine yönelik çalışanların algısal değerlendirmeleri onların mikro düzeyde; duygusal, tutumsal ve davranışsal tepkilerini harekete geçirdiği düşünülmektedir (Lee vd., 2013). Buna dayalı olarak da çalışanların sahip olduğu iş tutumu ve iş çıktısı çalışanların KSS algılamalarına bağlı olarak oluşabilmekte ve değişebilmektedir. Ancak gerek kurum içi gerekse kurum dışı yansımaları nedeniyle ortaya koyduğu kompleks ve çok boyutlu yapısını konu edinen çalışmalara bakıldığında; KSS'nin etkilerinin yeterince keşfedilmediği ortaya çıkmaktadır (Wang vd., 2016).

Yükseköğretim kurumlarında KSS ile ilgili çalışmalara bakıldığında ise, bu çalışmalarda çalışanların ihmal edildiği ve daha çok toplumsal ve genelde de ana çıkar grubu olarak kabul edilen öğrencilerin bakış açısına odaklanıldığı görülmektedir (Mascarenhas vd., 2020). Oysa ki örgütsel başarının sürdürülebilirliği için işini iyi yapan, yetenekli ve motive olmuş çalışanlar her tür kuruluş için kritik faktör olarak değerlendirilmektedir (Brammer vd., 2007; Du vd., 2010). Yükseköğretim kurumlarının; artan karmaşıklık, kaynak kıtlığı ve üniversite sıralamaları için agresif rekabet içerisine girdiği bir dönemde; yüksek kaliteli çalışanları çekmek, beklentilerini karşılamak ve elde tutmak çok önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda örgütsel davranış literatüründe önemli kavramlardan biri olan örgütsel bağlılık, organizasyonlara sağladığı faydalar göz önüne alındığında, kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Hofman ve Newman, 2014).

Sürdürülebilir örgütsel bağlılığının ön koşulu ise örgütsel adalet kavramıdır. Birçok ampirik çalışmada örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etki ettiği görülmüştür (Colquitt vd., 2001; Çolak

ve Erdost, 2004; Gilliland, 2008; Schmiesing vd., 2003). Konuya KSS bağlamında yaklaşıldığında ise Rupp (2011), organizasyonun KSS faaliyetlerine yönelik çalışan algısının dışsal odaklı üçüncü taraf adalet yargılaması şeklinde değerlendirildiğini iddia etmektedir. Çalışanların KSS algıları paydaşlara ne kadar adil davrandığına bağlı olarak, çalışanların kurum tarafından adil muamele görme olasılığını artırarak, kurumsal adalet için bir “vekil” olarak kabul edilmektedir (Rupp, 2011). Bu noktada kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konuları ideal bir yönetimin temel dinamikleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

KSS ile ilgili literatürde mikro temelli çalışmalara yönelik güçlü bir ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Ng vd., 2019). Literatürdeki boşluklardan hareketle mikro insan kaynakları ve mikro örgütsel davranış literatürüne katkı sağlamak amacıyla hazırlanan bu çalışma; çalışanların KSS ve örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkisinde KHM'nin aracılık etkisini araştırmaktır. KHM'nin aracı etkisine odaklanılmasının temel nedeni, KHM'nin çalışanları kamu kurumlarında çalışmaya yönelten sebepleri içsel ve dışsal faktörler ile birlikte değerlendirmesidir (Giauque vd., 2012). Diğer taraftan Edward ve Kudret (2017)'in yaptıkları çalışmada, çalışanların iç ve dış paydaş hedeflerine odaklanan KSS faaliyetlerine verdikleri farklı yanıtların neden ve nasıl beklenebileceğini açıklayan çalışma sayısının çok az olduğu iddiasından hareketle KHM'nin aracılık etkisinin araştırılması KSS literatüründeki boşluğun doldurulması açısından da büyük bir anlam taşımaktadır. Çünkü kamu yönetimi alanında oldukça yeni bir kavram olan KHM, bireylerin kamu kurumlarında çalışma istekleri taşımalarında ve çalışmaya devam etme istekliliği göstermelerinde, özel sektör kuruluşlarına göre farklı etmenlerin etkili olduğu varsayımından hareketle öne sürülmüş bir kavramdır (Perry, 1996).

Bu çalışmada oluşturulan kavramsal modelin test edilmesine yönelik olarak akademi bağlamını seçilmiş ve örneklem grubu Türkiye’de faaliyet gösteren köklü üniversitelerden birinden seçilmiştir. Akademi bağlamının seçilmesinin temel nedeni KSS'nin yeni bağlamlarda incelenme ihtiyacının (Voegtlin ve Greenwood, 2016) yanı sıra yükseköğretim kurumları bağlamında KSS ile ilgili çok az sayıda çalışmaya rastlanmış olmasıdır (Costin ve Tregua, 2018; Mascarenhas vd., 2020; Rahman vd., 2019).

Makalenin bundan sonraki kısımları şu şekilde organize edilmiştir. Öncelikle çalışanların KSS algıları sosyal kimlik kuramı ve sosyal mübadele kuramı ışığında kavramsallaştırılarak KSS algılarının çalışan davranışları üzerindeki etkisi değerlendirilmektedir. İkinci kısımda çalışanların KSS algılarının, örgütsel adalet kuramı ışığında, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi ele alınarak KHM'nin aracılık etkisi ile ilgili literatür görünümü ve ilgili hipotezler sunulmaktadır. Ardından metodoloji ana hatları ile çizilerek bulgular değerlendirilmektedir. Son olarak, oluşturulan kavramsal modelin gelecekteki araştırmalar için potansiyeli tartışılarak yöneltimsel sonuçları açıklanmaktadır.

2. Teorik Çerçeve ve Hipotez Geliştirme

2.1. Yükseköğretimde Çalışanların KSS Algılarının Kavramsallaştırılması

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de yükseköğretim kurumları ile ilgili düzenlemelerde önemli değişikliklerin yapıldığı görülmektedir. Bu değişimler sonucunda yükseköğretim kurumları sayısal olarak artmasının yanında; devlet ve sanayi gibi üniversite dışı aktörlerin kontrolü ile karşı karşıya kalmaktadır (Önder ve Erdil, 2015). Söz konusu değişimle birlikte devletin, toplumun, öğrencilerin, çalışanların ve diğer çıkar gruplarının yükseköğretim kurumlarından beklentileri gittikçe artmış ve çeşitlenmiştir. Özellikle kamu yükseköğretim kurumlarının temel faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için kendilerine tahsis edilen özerk bütçeleri nedeniyle, Türki-

ye’de çıkar gruplarının yükseköğretim kurumlarından; ekonomik, siyasal, yasal ve etik beklentileri bulunmaktadır. Bunun temelinde Türk Kamu Yönetiminde hizmet yerinden yönetim kuruluşu olarak kabul edilen bu tür özerk kurumların sorumluluklarına ilişkin beklentilerin toplumsal normlara bağlı olarak değişmesi yatmaktadır. Değişen toplumsal normlara bağlı olarak bireylerin sosyal beklentilerindeki değişim; bir kurumun ekonomik, yasal ve etik yükümlülüklerinin ötesine de geçebilmektedir. Toplumsal normlar ve kurum faaliyetleri arasındaki dengenin sağlanmasında ve çıkar gruplarının beklentilerinin karşılanabilmesinde kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) önemli bir girişim olarak karşımıza çıkmaktadır.

Carroll (1979) KSS’yi çıkar gruplarının belli zaman dilimlerinde örgütlerden beklediği ekonomik, yasal, etik ve gönüllü beklentiler şeklinde tanımlamıştır. KSS, işletmenin toplumdaki rolüyle ilgili bir dizi felsefi ve normatif konuyu kapsar, bu nedenle KSS’yi geniş bir konsept içinde anlamak çok önemlidir. Bu geniş konsept çerçevesinde kurum ve kuruluşlar hem bir bütün olarak toplumun refahını hem de örgütün çıkarlarını korumak ve geliştirmek için hareket etme sorumluluğu ile karşı karşıya kalmaktadır (Lee vd., 2013).

Yükseköğretim kurumlarında çalışanların KSS algılarını kavramsallaştırarak açıklayabilmek için iki teori ön plana çıkmaktadır. Bunlar; sosyal kimlik kuramı (Tajfel ve Turner, 1985) ve sosyal mübadele kuramıdır (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Hem sosyal kimlik kuramı hem de sosyal mübadele kuramı örgütsel kimliğin bireysel seviyesinin sosyal mübadeleyi etkileyebileceğini varsayar. Aynı zamanda bu iki kuram KSS tarafından tetiklenen sonraki süreçlerin organizasyon içindeki sosyal değişim dinamiklerini etkileyebileceğini de varsaymaktadır (Gond vd., 2010). Sonuç olarak iki kuramın bakış açısına göre KSS gibi kurumsal faaliyetler çıkar gruplarının tutum ve davranışlarında belirli bir etkiye sahiptir.

Yükseköğretim kurumları bağlamında KSS kavramının ana hatlarını çizmek zor olsa da (Es-fijani, 2013), yükseköğretim odaklı literatürde, çeşitli yazarların KSS’den ziyade üniversite sosyal sorumluluğu kavramına atıfta buldukları görülmektedir (Mascarenhas vd., 2020). Yükseköğretim kurumlarında KSS’nin işlendiği çalışmalara bakıldığında bunlarının çoğunun harici çıkar gruplarına yönelik sosyal ve çevresel faktörlerin sürdürülebilirliği ile ilgili olduğu görülmektedir (Rahman vd., 2019; Wright ve Wilton, 2012; Yeung, 2018). KSS tanımı gereğince organizasyonun yalnızca dışsal sorumlulukları için değil, içsel düzeyde de örgütün her seviyesinde stratejik ve operasyonel entegre uygulamaları barındırmaktadır. Yükseköğretim kurumlarının içsel düzeyde başarısı, özellikle öğrenciler ve çalışanlarla ilgili temel faaliyetleri aracılığıyla, paydaşların beklentilerini ne kadar etkili bir şekilde karşıladıklarıyla değerlendirilmektedir (Mascarenhas vd., 2020).

Greenwood (2007) örgütün temel hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için çabalayan insan kaynağını, bir kurumun tam anlamıyla sorumluluk borçlu olduğu önemli paydaşları olduğunu kabul etmiştir. İşyerinde, evde ve toplumda çalışanların tutkularını sürdürme çabalarını desteklemek ve ödüllendirmek bir kurumun sürdürülebilir başarısı açısından önemlidir. Bu durum çalışanları organizasyonlar için hem değerli bir varlık hem de en önemli paydaş haline getirmektedir. Paydaş grubu olarak çalışanlar teorik bir perspektiften, KSS’nin ortaya çıkışını açıklayan ‘bağımsız bir değişken’ olarak, KSS’den etkilenen ‘bağımlı bir değişken’ olarak veya KSS’nin kurumsal performans üzerindeki etkisinin ‘aracı bir değişkeni’ olarak değerlendirilebilir (Gond vd., 2010). Bu ifade çalışanların kurumu etkileyebilecek önemli bir güce ve meşruiyete sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, çalışanların KSS faaliyetlerine ilişkin algılarını ve bunların kurumlar için sonuçlarının değerlendirilmesi gerektiği dile getirilmektedir (Musa ve Rahman, 2015).

Yapılan çalışmalara bakıldığında KSS'nin çalışanların işyerindeki tutumlarını ve davranışlarını geliştirdiği öne sürülmektedir (Ng vd., 2019; Turker, 2009). KSS'nin çalışanlar üzerinde etkilediği davranışsal etmenlere bakıldığında; çalışan performansı, potansiyel çalışanların çekiciliği, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışana tutma, organizasyonla özdeşleşme, yaratıcı katılım ve geliştirilmiş çalışan ilişkisi gibi konular ön plana çıkmaktadır (Glavas ve Kelley, 2014). KSS aynı zamanda çalışanların organizasyona ilişkin gurur duygularını (Ellemers vd., 2011) etkileyerek özgüvenlerini arttırabilmektedir. Diğer taraftan KSS örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi örgüt içi davranışlar üzerinde de etkiye sahiptir (Brammer vd., 2007).

Çalışanların iş ile ilgili algılarında üç eğilim geliştirdikleri görülmektedir. *Birincisi*, maddi faydaların önemli olduğu iş yönelimi (job orientation); *İkincisi*, ilerleme ve başarının (ör. ücret, prestij, statü) işin ana odak noktası olduğu kariyer yönetimi (career orientation); *Üçüncüsü* ise dünyayı daha iyi bir yer haline getirerek doyumun sağlandığı çağrı yönelimidir (calling orientation) (Glavas ve Kelley, 2014). Bu nedenle kurumların KSS eylemlerinin çalışanların iş ve işyeri ile ilgili tutum ve davranışlarını yalnızca bu paydaş grubunun onları algıladığı ve değerlendirdiği ölçüde etkilediği belirtilmiştir (Gond vd., 2010). Buna göre çalışanların KSS algıları kurumun KSS uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisine aracılık eden temel değişken olarak karşımıza çıkar (Rupp vd., 2006).

Ng vd. (2019) çalışanların kuruma yönelik olumlu hisleri ile ilgili değerlendirmelerde KSS algılarını formüle ederek hareket ettiklerini iddia etmektedir. Algılanan KSS güçlü olduğunda, çalışanlar kurumun ahlak ve özverisine ilişkin güçlü kanıtlar görme eğilimindedir (Ng vd., 2019). Sosyal etki ve sosyal değer algısı, bir çalışanın kendine karşı geliştirdiği önem duygusunu ve amacını etkiler (Glavas ve Kelley, 2014). Çalışanların sosyal bir etki yarattığına inandığı bir kurum için çalıştığı algısı onun işteki anlamlılık duygusunu da etkileyebilmektedir (Glavas ve Kelley, 2014). Bu durum, çalışanın daha büyük bir amaca katkıda bulunduğu algısından ileri gelmektedir. Çalışanların organizasyonlarının, hangi konuda olursa olsun daha iyiye katkıda bulunduğuna inandıklarında, çalıştıkları işte daha fazla anlamlılık duyacakları iddia edilmektedir (Rosso vd., 2010)

KSS ile ilgili bireysel seviyedeki çalışmalar KSS'nin kuruluş genelinde ne derece yerleşik olduğunu daha doğru bir biçimde açıklayabilir (Glavas ve Kelley, 2014). Aguinis ve Glavas (2012)'in 588 dergi makalesi ve 102 kitabın değerlendirmesini yaptıkları çalışmalarında KSS ile ilgili bireysel seviyede yapılmış çalışmalara ihtiyaç duyulduğu iddia edilmiştir (Aguinis ve Glavas, 2012). Bireysel seviyede çalışanların KSS algıları kurum içi davranışlarını çok yönlü etkileyerek duygusal, tutumsal ve davranışsal tepkilerini tetikleyebilmektedir (Lee vd., 2013). Kurumun KSS faaliyetlerinin çalışanların KSS algılarını ne kadar güçlü bir biçimde etkilediğini belirleyen üç öncül bulunmaktadır. Bunlar; (1) KSS hakkında çalışanların farkındalığı, (2) çalışanların KSS veya KSS yönelimi konusundaki bireysel inançları, (3) organizasyon ile çalışanların değerleri arasındaki uyumdur (Gond vd., 2010).

Çalışan algılarını anlamak önemlidir çünkü bunlar işyeri tutumlarını, davranışlarını ve performansını önemli ölçüde etkileyebilirler (Glavas ve Kelley, 2014). Gond vd. (2010) yaptığı çalışmada, çalışanların KSS algılarının, onların örgütsel, sosyal ve çevresel performanslarını etkileyen işyeri tutum ve davranışlarını harekete geçirdiğini iddia etmektedir. Diğer taraftan kurumları ile özdeşleşen ve kurumları tarafından önemsenen çalışanların yüksek düzeyde azim ve gayret gösterdikleri belirtilmektedir (Mascarenhas vd., 2020). Sonuç olarak yükseköğretim kurumu çalışanlarının yürütülen KSS faaliyetleri ile algılarının, bir anlamda kurumsal destek algılarını tetikleyerek, sahip oldukları değerleri ve refah düzeylerini etkileyen bir faaliyet olduğuna dair bir anlayış geliştirdikleri ortaya çıkmaktadır.

2.2. Çalışanların KSS Faaliyetlerine Yönelik Algılarının Sonuçları: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık

Bir kurumun eylemlerinin yansıttığı adalet derecesi, çalışanların tutum ve davranışlarını büyük ölçüde etkiler. Çalışanlar yönetimin güvenilir ve taraflı olup olmadığına karar verirken genellikle kendi adalet algılarına güvenirler ve bu algıları yönetime yönelik davranışlarına dahil ederler (Lee vd., 2013). Örgütsel adalet, bireylerin örgüt içerisinde kendilerine yönelik yönetim tarafından oluşturulan davranışların ve tutumların adil olup olmadığına ilişkin adalet algılarının bir yansımasıdır (Schmiesing vd., 2003). Örgütsel adalet genelde “dağıtımsal”, “süreç” ve “etkileşim” şeklinde üç boyutla açıklanmıştır (Allen ve Meyer, 1990; Niehoff ve Moorman, 1993). Dağıtımsal adalet kazanımların örgüt genelinde dağıtımına ilişkin bireylerin algıladıkları adillik hissidir (Folger ve Konovsky, 1989; Dailey ve Kirk, 1992). Süreç adaleti; yönetici tarafından verilen kararların alınmasında kontrollü bir süreç varlığına dayalı olarak kararların adil olarak algılanması durumu olarak değerlendirilmektedir (Thibaut ve Walker, 1975). Etkileşim adaleti ise örgüt içerisinde yöneticilerin çalışanlara, tam ve doğru bilgi verdiğinde ve kararların verilmesinin haklı gerekçelerini sunduklarında; çalışanların yapılan işlemi ya da verilen kararı adil olarak algılayacağı şeklinde açıklanmaktadır (Beugr, 2002: 1095).

Çalışan merkezli yaklaşımdan bakıldığında organizasyonun KSS faaliyetlerine yönelik çalışan algısı dışsal odaklı üçüncü taraf adalet yargılaması şeklinde değerlendirilmelidir (Rupp, 2011). Çalışanların KSS algıları paydaşlara ne kadar adil davrandığına bağlı olarak, çalışanların kurum tarafından adil muamele görme olasılığını arttırarak, kurumsal adalet için bir vekil olarak kabul edilmektedir (Rupp, 2011).

Örgütsel Bağlılık kavramı, Sosyoloji, Psikoloji, Sosyal Psikoloji, Örgüt Bilimi, Yönetim Bilimi vb. alanlarındaki araştırmacılar taraflarından kendi uzmanlık alanlarına göre farklı şekillerde tanımlanmıştır. Ancak tüm bu tanımlamaların merkezinde örgütsel bağlılığın, çalışanlar ile örgüt arasında gerçekleşen ilişki neticesinde ortaya çıktığı vurgusu hakimdir (İnce ve Gül, 2005). Örgütsel bağlılık kavramı hem tutum hem de davranış ile karakterize olacak şekilde; çalışanların, örgütte kalma, örgütün menfaatleri için çaba gösterme arzusu, örgütün değer ve hedeflerini benimsemesi şeklinde tanımlanabilir (Morrow, 1983, 1993). Diğer bir tanımla örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı psikolojik yaklaşımını ifade eden, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan ve çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirmesine neden olan psikolojik bir durumu ifade eder (Meyer ve Allen, 1984).

Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığın, “gönüllülük” (want to), “zorunluluk” (ought to) ve “ihtiyaç” (need to) olmak üzere üç temel bileşeni olduğunu öne sürmüşlerdir. Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımı, örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalar için bir kilometre taşı olarak kabul edilmektedir. Çünkü Allen ve Meyer tarafından hazırlanan üç bileşenli bu model ve bu modele bağlı olarak geliştirdikleri ölçek, bugüne kadar çok tartışmalı ve kapsamlı, ampirik ve teorik değerlendirmelerden geçmiş ve çok fazla kabul gören bir yaklaşım halini almıştır.

Örgütsel bağlılığın “duygusal”, “devam” ve “normatif” şeklinde üç alt boyutu bulunmaktadır. Duygusal bağlılık, bireyin örgütü ile özdeşleşmesi, bütünleşmesi ve duygusal olarak kendisini örgüt ile ilişkilendirmesi, devam bağlılığı, bireyin örgütten ayrılmasının maliyetinin yüksek olduğunu düşünmesi sebebiyle, örgüt üyeliğini sürdürmesi, normatif bağlılık ise bireyin kendisini örgüte karşı sorumlu hissederek örgütüne karşı bağlılık duymasındır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer vd., 1990; Bergman, 2006). Sonuç olarak örgütsel bağlılık kavramı çalışanın tutumunu karakterize edecek şekilde çalışanların; örgütte kalma, örgütün menfaatleri için çaba gösterme arzusu, örgütün değer ve hedeflerini benimsemesidir (Morrow, 1983, 1993).

KSS algısına dayalı olarak çalışanın örgütsel bağlılığı değerlendirildiğinde üç faktör ön plana çıkmaktadır. Birincisi, kuruluşun hedeflerine ve değerlerine yönelik güçlü bir inanış; ikincisi, organizasyon adına hatırı sayılır çaba sarf etme isteği; sonuncusu ise çalışanın kuruluşa ait olma isteğidir (Musa ve Rahman, 2015). KSS uygulamalarının neden çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceğini açıklamak için sosyal kimlik kuramı ile örgütsel adalet kuramı önerilmektedir (Hofman ve Newman, 2014). Sosyal kimlik kuramı, bireylerin öz duygularının ait oldukları sosyal gruplardan kaynaklandığı varsayımıyla (Tajfel ve Turner, 1985) pozitif benlik kavramı üzerinde durur. Pozitif benlik, bireylerin belirli bir organizasyonun üyesi olduklarını hissettikleri bir özelliktir (Tajfel ve Turner, 1985). Bu özellik bireylerin, çalıştıkları kurumlar da dahil olmak üzere, tüm sosyal grup üyeliklerinde öz benlik duygularını ve başkalarıyla nasıl ilişki kurduklarını etkiler. Bununla birlikte kuramın genel teorik esasları; insanların pozitif bir sosyal kimliğe ulaşmak ve bunu sürdürmek için çalıştığı; pozitif sosyal kimliğin bireyin ait olduğu gruplar ile olmadığı gruplar arasında yapılan karşılaştırmaya dayandığı; sosyal kimliğin tatmin edici olmadığı durumda bireylerin hâlihazırdaki gruplarından ayrılmak için çaba harcadığı şeklinde sıralanmaktadır (Miles, 2016). Sosyal kimlik kuramı perspektifinden değerlendirildiğinde KSS faaliyetlerinin ve bunlara bağlı olarak gelişen kurum paydaşlığı ile ilgili olumlu algıların, daha yüksek seviyelerde duygusal bağlılığa (duygusal bağlılık) ve kurumsal yükümlülük duygularına (normatif bağlılık) yol açtığı iddia edilmektedir (Hofman ve Newman, 2014).

Diğer taraftan sosyal kimlik kuramı bireylerin kendi kimliklerini destekleyen örgütleri desteklemeye eğilimli olduğunu ileri sürmektedir (Ashforth & Mael, 1989). Buna göre KSS, çalışanlar açısından yönetimle iş birliği içerisinde hareket etme fırsatı vererek, etik ve sosyal değerlerin paylaşımına imkân sağlayarak, ilişkisel bir işlev görür ve onların psikolojik aidiyet ihtiyaçlarını karşılar (Rupp, 2011). KSS, işletmelerin insan kaynaklarını motive etmelerine ve ellerinde tutmalarına olumlu bir biçimde katkı sağladığından (Kucukusta vd., 2016) destekleyici insan kaynakları uygulamaları açısından önemli bir gösterge haline gelmiştir. Yapılan çalışmalara bakıldığında insan kaynakları yönetiminde verimli KSS uygulamalarının güçlü ve kararlı bir örgüt kültürü oluşturarak çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırdığı da tespit edilmiştir (Brammer vd., 2007; Turker, 2009). Bu açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotez bu çalışma için önerilmektedir;

Hipotez 1: *Kurumsal Sosyal Sorumluluk; (H1a) duygusal bağlılık, (H1b) devam bağlılığı ve (H1c) normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir*

KSS'nin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini açıklayan ikinci kuram olan örgütsel adalet kuramı ise iç paydaşların KSS uygulamalarına ilişkin algılarının çalışma davranışlarını neden etkileyebileceğini açıklamak için de kullanılmaktadır (Rupp vd., 2006). Örgütsel adaletle ilişkin olarak çalışanların geliştirdikleri algıların onların örgüte olan psikolojik bağlılıklarını etkilediği belirtilmektedir (Rupp vd., 2006). Örgütsel adalet, çalışanların iş ilişkilerindeki adalet algılarını incelerken; örgütsel bağlılık çalışanların iş yerindeki pozitif tutumunu yansıtmaktadır. Çalışanlar kurumun güvenilirliğine ilişkin algılar geliştirirken; örgütün faaliyetleri ile bütünlük sosyal ilgiyi (prosedürel KSS), bu faaliyetlerin sonuçlarını (dağıtımsal KSS) ve bu faaliyetlerin sonuçlarına ilişkin bireylerin nasıl davrandığını (etkileşimsel KSS) yargılar (Hofman ve Newman, 2014). Dolayısıyla çalışanların örgütsel adaletle ilişkin algıları olumlu olduğunda örgütsel bağlılığa ilişkin duygularda gelişecektir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştırmaların çalışmaların genelinde adaletin bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak bağlılığın alt boyutları itibariyle yapılan çalışmalarda devam bağlılığı dışındaki diğer örgütsel bağlılık alt boyutlarının örgütsel adalet ve alt boyutlarından etkilendiği sonu-

cuna ulaşılmıştır (Wasti, 2001; Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat, 2012; Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016; Tanrıverdi, Koçaslan ve Eğriboz, 2019). Teorik çıkarımlar ve literatürdeki değerlendirmelerden yola çıkarak böyle bir sonucun bu çalışma kapsamında da elde edilebileceği göz önüne alınmaktadır. Ancak örgütsel bağlılığı alt boyutlarından birini ayrı tutarak analiz etmek yerine, sonuç olumsuz olsa dahi nedenlerine görmek için analizler yapılmıştır. Nitekim Karl Popper'ın düşüncesinden hareketle bilim doğrularak değil, yanlışlayarak ilerlemektedir. Bu durumda aşağıdaki hipotez bu çalışma için önerilmektedir;

Hipotez 2: *Örgütsel Adalet; (H2a) duygusal bağlılık, (H2b) devam bağlılığı ve (H2c) normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.*

2.3. Kamu Hizmetleri Motivasyonunun Aracı Etkisi

Önceki bölümlerde çalışanların KSS algılarının yanı sıra örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkileri kapsamlı teorik bir çerçeve altında özetlendi. Çalışmanın bu bölümünde KSS ve örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık üzerine etkisini açıklamak için KHM'nin neden bir aracı faktör olarak hareket edebileceğini açıklamak için sosyal değişim teorisinden faydalanılmaktadır. En az iki kişi arasındaki bir ilişkide taraflardan herhangi biri üzerinde yükümlülükler oluşturabilecek bir dizi etkileşimi içeren sosyal mübadeleler (Cropanzano & Mitchell, 2005), ekonomik ve sosyal bir faaliyet alışverişi olarak görülmektedir (Blau, 1964). Bir örgütte, çalışan-işveren ilişkisinin bir mübadele ilişkisi olduğu kabul edildiğinde bu ilişkiyi sürdürmek isteyen tarafların bu şekilde davranmalarının ödüllendirileceği beklentisi sosyal mübadele kuramının ana düşüncesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Sosyal mübadele teorisine göre, çalışanlar kurumlarının kendilerini önemsediklerini algıladıklarında (örneğin, iyi yönetim, iletişim, insanlara saygı duyan ve organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek için çok çalışan bir kurum) büyük olasılıkla karşılık vereceklerdir.

KHM ile ilgili çalışmalara bakıldığında tanımların toplum yanlısı motivasyon kuramına dayalı olarak açıklandığı görülmektedir. Kuramın özü diğer insanlara fayda sağlama çabasına yönelik isteklilikle ilgilidir (Grant ve Sumanth, 2009). Bilindik anlamıyla motivasyon, işle ilgili davranışları başlatan ve bu davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen içsel ve dışsal güçlerdir (Perry ve Hondeghem, 2008: 2). Ancak toplum yanlısı motivasyon bireylerin davranışlarının başkalarının refahını nasıl etkileyebileceği konusundaki endişelerini vurgulayarak işin sosyal yönünü ön plana çıkarmaktadır (Grant, 2007). Toplum yanlısı motivasyon kuramının yaygın bir türü olan kamu hizmeti motivasyonu (KHM) ise kamu kurumlarının kendine özgü motiflerine karşı bireylerin yakınlığı/meyilli olması şeklinde tanımlanmaktadır (Perry ve Wise, 1990: 368). Konuyla ilgili literatürdeki genel kabule göre, kamu hizmeti motivasyonu, örgütsel bağlılığın ve performansın artmasına yol açan bir tür iş motivasyonudur. Yapılan bir çalışmaya bakıldığında kamu çalışanlarının özel sektör çalışanlarından farklı motivasyon kaynaklarına sahip olduğu iddia etmektedir (Clerkin vd., 2009). KHM; bireylerin, kişisel ve örgütsel çıkarlarının ötesinde daha geniş toplumsal kesimlerin çıkarlarını ilgilendiren inanç, değer ve tutumlara sahip olmasını ifade etmekte ve bireylerin bu inanç ve değerlere uygun davranması için motive edilmesi olarak değerlendirilmektedir (Vandenabeele, 2007).

KHM yaklaşımına göre kamu kurumlarında çalışan bireylerin davranışları ve tutumları üzerinde üç farklı motifin varlığı öne sürülmüştür. Bunlar; rasyonel, norm temelli ve duygusal motiflerdir (Perry ve Wise, 1990). Rasyonel motif, bireysel faydayı maksimize etmeyi sağlayan eylemleri; norm temelli motif, normlara uyum sağlama çabalarına yönelik eylemleri; duygusal

temelli motif ise çeşitli sosyal bağlamlara yönelik duygusal tepkileri içeren davranışların oluşmasını sağlayan davranışları içermektedir (Perry ve Wise, 1990: 368). KHM literatüründeki açıklamalarda çoğunlukla kamu hizmetlerine özgü motiflerin çoğunun fedakârlık temelli olduğu ifade edilmektedir (Perry ve Wise, 1990). Rasyonel motif, üç farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. İlk olarak, bireyleri çalışma niyetiyle kamu kurumlarına iten sebebin bireylerin topluma faydası olabilecek kamu politikaları, düzenlemeleri ve uygulamaları oluşturmayı istemesidir (Perry ve Wise, 1990). İkinci olarak, bireylerin kamu hizmetlerine karşı sahip oldukları bağlılıkları ve motivasyonları, bu bireylerin kendilerini yapmış oldukları işle tanımlıyor olması ve bu işle özdeşleşmiş olmasından kaynaklanmaktadır (Perry ve Wise, 1990). Rasyonel motifin son şeklinde ise bireylerin kamu kurumunda görev almasının ve görevlerine devam etmesinin nedeni olarak kişisel çıkarların varlığından söz edilmektedir (Perry ve Wise, 1990).

KHM'nin ikinci motifi olan norm temelli motife göre bireyleri kamu kurumlarında çalışmaya iten sebepler, özel sektörden farklı olarak "kamu yararına hizmet etme" (Perry ve Wise, 1990), "göreve ve devlete bütünüyle bağlılık" (Buchanan, 1975), "sosyal eşitlik ve hakkaniyeti sağlama arzusu" şeklinde sıralanmaktadır (Perry ve Wise, 1990).

KHM'nin üçüncü motifi olan duygusal motife göre, bazı bireylerin kendilerini belli bir kamu hizmeti ile tanımlamaları ve bu kamu hizmetine karşı bağlılık hissetmeleri, çalışanların motive olmalarını sağlamaktadır (Perry ve Wise, 1990). Ancak Perry ve Wise bu motifleri birbirinden tamamen bağımsız olmadığını vurgulamışlardır. Ayrıca kamu çalışanlarının hayatları boyunca KHM'nin yalnızca bir motifinden etkilenmedikleri ve kariyerleri boyunca bu motiflerin farklı düzeylerde karışımlarına sahip oldukları öne sürülmüştür Perry ve Wise, 1990).

KHM'ye etki eden; kişisel özellikler, rol durumları (belirsizlik, çatışma), çalışanların örgüte ilişkin algıları, çalışan yönetici ilişkileri ve işin niteliği gibi çok sayıda faktör bulunmaktadır (Camilleri, 2007). Diğer taraftan literatürde işte devam etme isteği (Perry ve Wise, 1990), örgütsel bağlılık (Wright ve Pandey, 2008), iş tatmini (Bright, 2008) ve kişi-örgüt uyumu (Christensen ve Wright, 2011) gibi KHM'nin etki ettiği çok sayıda davranışsal ve tutumsal faktör olduğu görülmektedir. Örneğin; KHM ile örgütsel bağlılık ilişkisinin değerlendirildiği bir çalışmada; örgütsel bağlılık ile KHM arasında tutarlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Pandey ve Stazyk, 2008: 110). İlave olarak, Camilleri (2007) KHM ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi değerlendirdiği çalışmasında duygusal bağlılığın, KHM üzerinde normatif bağlılığa göre daha fazla etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

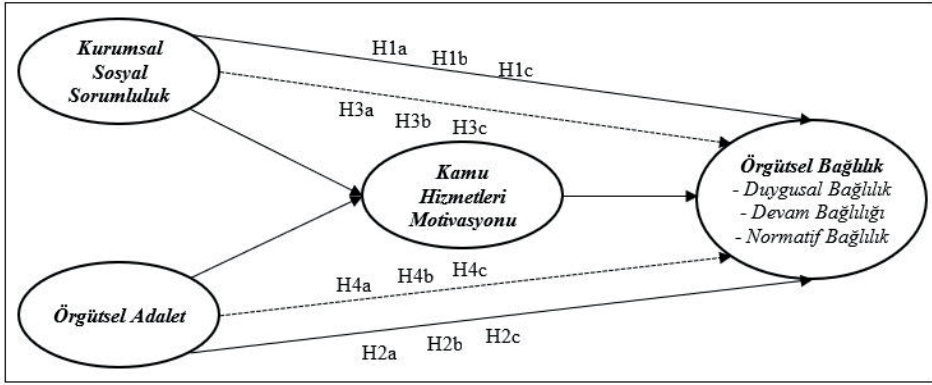
KHM'nin aracılık etkisinin incelendiği çalışmalara bakıldığında ise; insan kaynakları uygulamaları ve çalışan sonuçları arasındaki ilişkide KHM'nin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir (Gould-Williams vd., 2014). Diğer taraftan yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları, çalışanların duygusal bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde KHM'nin aracılık etkisi bulunmuştur (Mostafa vd., 2015). Son olarak KSS ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide KHM'nin etkisi olduğu değerlendirilmiştir (Abdelmotaleb ve Saha, 2019). Bu sonuçlara dayanarak, KHM'nin çalışanların örgütsel uygulamalara yönelik algıları ile çalışan davranışları arasındaki ilişkinin potansiyel arabulucularından biri olduğu sonucuna varılabilir (Abdelmotaleb ve Saha, 2019). Diğer taraftan kurumsal politikaların ve uygulamaların KHM'nin gelişimi üzerindeki etkilerinin tam olarak anlaşılması için daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu öne sürülmektedir (Abdelmotaleb ve Saha, 2019). Literatürde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi (Wasti, 2001; Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat, 2012; Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016; Tanrıverdi, Koçaslan ve Eğriboz, 2019), KHM ve örgütsel bağlılık ilişkisi (Ritz, Brewer ve Neumann, 2016; Abdelmotaleb ve Saha, 2019), KSS ve örgütsel bağlılık (Mutlu, Çeviker ve Murat, 2009) ilişkilerinin araştırıldı-

ğı çalışmalara rastlamak mümkündür. Ancak KHM'nin aracılık etkisine yönelik olarak yapılmış çalışma bulunmamaktadır. Bu boşluğu doldurmaya yönelik olarak, önceki açıklamalarda bahsedilen teorik gerekçeler ve mevcut kanıtlar ışığında aşağıdaki hipotez önerilmektedir;

Hipotez 3: Örgütsel adalet ile (H3a) duygusal bağlılık, (H3b) devam bağlılığı ve (H3c) normatif bağlılık arasındaki ilişkide KHM'nin aracılık etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4: KSS ile (H4a) duygusal bağlılık, (H4b) devam bağlılığı ve (H4c) normatif bağlılık arasındaki ilişkide KHM'nin aracılık etkisi bulunmaktadır.

Araştırmanın teorik çerçevesine bağlı olarak oluşturulan hipotezlerin yer aldığı araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3. Araştırmanın Tasarımı ve Yöntemi

3.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini Atatürk Üniversitesi öğretim elemanları oluşturmaktadır. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) 2019 yılı üniversite izleme ve değerlendirme raporuna göre Atatürk Üniversitesi topluma hizmet ve sosyal sorumluluk kategorisinde “üniversite sosyal sorumluluk projeleri sayısı” alanında 475 proje ile birinci sırada yer almıştır (YÖK, 2019). Yükseköğretim kurumlarının yerel ve sosyal toplulukların odağında kuruluşlar olmaları onları sürdürülebilir kalkınmaya ulaşma sürecinin önemli bir aktörü haline getirmektedir. Araştırmanın yürütüldüğü Atatürk Üniversitesi çeşitli görünürlük kampanyaları yardımıyla KSS’yi aktif olarak destekleyen bir kurum kültürüne sahiptir. Üniversitenin sağlık ve sosyal destek alanlarında yürüttüğü çok sayıda gönüllülük projesi bulunduğu gerçeğinden hareketle bu tür girişimlerin, çalışanların kuruluşa yönelik psikolojik tepkileri üzerinde etkisi olması varsayımı Atatürk Üniversitesi’ni KSS başlığında araştırma evreni olarak seçilmesinin gerekçesini oluşturmaktadır.

Atatürk Üniversitesi evreni kapsamında %95 güvenilirlik seviyesi sınırları içerisinde %5 oranında hata payı öngörülerek örneklem büyüklüğü 326 olarak hesaplanmıştır (Sample Size Calculator, 2017). Belirlenen örneklem sayısı üzerinden, seçilen örneklemin evreni temsil gücünün yüksek olmasını sağlamak amacıyla çok aşamalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çok aşamalı örnekleme yönteminde ilk olarak her bir fakültenin evrende temsil edilebilmesi için sahip olduğu

personelinden tüm evrendeki akademik personelin örneklem sayısı oranınca seçilmiştir. Yani her bir birimdeki personelin yaklaşık %15,5'i çalışmaya dahil edilmiştir. Bunun devamında tüm akademik unvanların da sayısal oranı belirlenerek aynı şekilde her birin bazında hangi unvandaki kaç akademik personel ile anket çalışması yapılacağı tespit edilmiştir. Ayrıca her birimden her unvandan en az bir kişiyle anket çalışması yapılmıştır. Örneğin bir fakültede sadece 4 profesörden bile 1 tanesi çalışmaya dahil edilmiştir. Bundan dolayı örneklem sayısı bir miktar artmıştır. Unvan ve birim bazında yapılan örnekleme sonucunda optimum örneklem sayısından bile fazla olacak şekilde 341 katılımcıdan anket verisi elde edilmiştir. Bu araştırma için etik onay, üniversitenin sosyal ve beşerî bilimler etik kurulundan alınmıştır. Buna göre katılımcılardan veriler toplanırken etik prosedürlerin işlerliğinin sağlanması adına gerekli teknik gereklilikler yerine getirilmiştir. Ayrıca üniversite yönetiminden araştırmanın yapılabilmesi için uygulama izni de alınmıştır. Katılımcılar araştırmanın amacı ve katılımın gönüllü ve gizli doğası hakkında önceden bilgilendirilmiştir. Herhangi bir tanımlama riskini en aza indirmek için anketler araştırmacılar tarafından kapalı zarf kullanılarak toplanmıştır. Araştırmaya katılan 341 (üniversitenin tüm akademik personel sayısının %16'sı) çalışan; %43,4'ü kadın, %56,6'ı erkek; %50,7'si 1-10 yıl deneyim, %49,3'ünün 10 yıldan fazla deneyimi bulunmaktadır. Katılımcıların yaş aralığının ise 25 ile 65 yaş arasında olduğu görülmüştür (yaş_ort:38,52).

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak belirlenen anket ifadeleri hazırlanırken, yüksek güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olduğu daha önceki çalışmalarda belirtilen ve literatürde oldukça kabul görmüş ölçeklerden faydalanılmıştır. Ölçeklerin oluşturulması için, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, kurumsal sosyal sorumluluk ve kamu hizmetleri motivasyonuna ilişkin yerli ve yabancı akademik yayınlardan kuramsal ve uygulamaya dönük olan akademik eserler üzerinde geniş bir inceleme yapılmıştır. Kullanılan ölçekler Türkçe'ye uyarlanırken, Brislin vd. (1973) tarafından önerilen beş aşamalı teknik kullanılmıştır. Bunlar; "ilk çeviri", "ilk çeviriyi değerlendirme", "tersine çeviri", "tersine çeviriyi değerlendirme" ve "uzman görüşü alınması" aşamalarıdır. Tüm ölçeklerde maddeler, 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) şeklinde sabitlenmiş 5 puanlık Likert ölçeğinde tasarlanmıştır. Her bir boyut için ölçek güvenilirliği (Cronbach's alpha) 0.815 veya üzeridir ve yeterli ölçek tutarlılığını gösterir (Nunnally, 1978). Ayrıca tüm ölçüm maddeleri literatürden uyarlandığı için araştırmada kullanılan üç ölçeğin boyutsallığı yeniden değerlendirilememiş. Bunun yerine, bu ölçeklerin ölçüm özelliklerini incelemek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

Örgütsel adalet ölçeği soruları hazırlanırken; ilk olarak Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştiren örgütsel adalet ölçeğinin "dağıtım adaleti" boyutuna ilişkin bir sorudan ve "etkileşim adaleti" boyutuna ilişkin beş sorudan faydalanılmıştır. Niehoff ve Moorman'ın ölçeğini Türkçe'ye çeviren ve ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlayan Yıldırım (2002)'ın eserinden de yararlanılarak ifadelerin anlam kaybına uğramasının önüne geçilmiştir. Ayrıca Örgütsel Adalet ölçeğinin "dağıtım adaleti" ve "süreç adaleti" boyutlarına ilişkin sorular hazırlanırken, literatürde oldukça yüksek düzeyde kabul gören Colquitt (2001)'in Örgütsel Adalet Ölçeğinin "süreç adaletine" ilişkin beş sorusundan ve "dağıtım adaletine" ilişkin üç sorusundan faydalanılmıştır. Ayrıca bu ölçeği Türkçe çalışmalarına uyarlayan Cihangiroğlu (2009) ve Dağlı (2016)'nın eserlerinden yararlanılarak, ölçeklerdeki ifadelerin anlamlarını korumaları sağlanmıştır. Sonuç olarak örgütsel adalet ölçeği; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti alt boyutlarında oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,926 ve Bart-

lett Anlamlılık düzeyi (sig.) 0,000 bulunmuştur. Ayrıca bu ölçeğe ait üç alt boyutun, Örgütsel Adalet ölçeğinin %79,45'ini açıkladığı görülmüştür. Ölçekte yer alan tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,7'den büyüktür. Her bir alt boyut için Cronbach's Alpha katsayıları 0.903 ve üzeridir. Ayrıca üç boyutlu yapının geçerliliğine ilişkin yapılan olarak doğrulayıcı faktör analizine göre ($\chi^2/df=1,649$; RMR = 0,030; GFI=0,954; AGFI = 0,932; NFI=0,973; IFI=0,989; TLI=0,986; CFI=0,989; RMSEA=0,044; faktör yükleri $\geq 0,748$ (t (C.R.) $\geq 10,070$, $p \leq 0,001$) uyum ve iç tutarlılık güvenilirliği istatistik değerleri iyi uyum göstermektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğine ilişkin sorular hazırlanırken, Maignan ve Ferrell (2001) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılmıştır. Bu ölçeğin de Türkçeye uyarlanmasında, güvenilirlik ve geçerlilik sağlanmasında, ulusal literatürde oldukça kabul gören Özdemir'in (2007) ve Çalışkan'ın (2010) çalışmalarında ölçeğin kullanım şekline bakılarak, KSS boyutuna ilişkin sorular yeniden düzenlenmiş ve revize edilmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk ölçeği; ekonomik sosyal sorumluluk, yasal sosyal sorumluluk, etik sosyal sorumluluk ve gönüllü/hayırseverlik sosyal sorumluluk alt boyutlarından oluşmaktadır. Her bir alt boyut için Cronbach's Alpha katsayıları 0.878 ve üzeridir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,912 ve Bartlett Anlamlılık düzeyi (sig.) 0,000 bulunmuştur. Ayrıca bu ölçeğe ait dört alt boyutun, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ölçeğinin %73,817'sini açıkladığı görülmüştür. Ölçekte yer alan tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,7'den büyüktür. Ayrıca dört boyutlu yapının geçerliliğine ilişkin olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizine göre ($\chi^2/df=2,078$; RMR = 0,042; GFI=0,906; AGFI = 0,878; NFI=0,937; IFI=0,966; TLI=0,960; CFI=0,966; RMSEA=0,056; faktör yükleri $\geq 0,606$ (t (C.R.) $\geq 6,459$, $p \leq 0,001$) uyum ve iç tutarlılık güvenilirliği istatistik değerleri iyi uyum göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin sorular hazırlanırken; Allen ve Meyer (1990)'in örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, literatürde oldukça fazla kabul gören ve kullanılan bir ölçek olması sebebiyle seçilmiştir. Ayrıca bu ölçeği Türkçeye uyarlayan ve akademik personel üzerinde uygulayan Boylu ve diğerlerinin (2007) eserlerinden faydalanılarak, soruların bütünlükleri korunmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmalarda bu örgütsel adalet ölçeği, orijinal haliyle ve Türkçeye uyarlanmış haliyle, yüksek düzeyde güvenilirlik ve geçerlilik elde ettiği için tercih edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarından oluşmaktadır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda; KMO değeri 0,865 ve Bartlett Anlamlılık Düzeyi (sig.) 0,000 bulunmuştur. Ayrıca bu ölçeğe ait üç alt boyut, Örgütsel Bağlılık ölçeğinin %79,14'ünü açıkladığı görülmüştür. Ölçekte yer alan tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,7'den büyüktür. Her bir alt boyut için Cronbach's Alpha katsayıları 0.882 ve üzeridir. Ayrıca üç boyutlu yapının geçerliliğine ilişkin olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizine göre ($\chi^2/df=3,274$; RMR = 0,037; GFI=0,928; AGFI = 0,890; NFI=0,947; IFI=0,963; TLI=0,951; CFI=0,962; RMSEA=0,080; faktör yükleri $\geq 0,744$ (t (C.R.) $\geq 14,373$, $p \leq 0,001$) uyum ve iç tutarlılık güvenilirliği istatistik değerleri iyi uyum göstermektedir.

Kamu hizmeti motivasyonu ölçeği hazırlanırken, bu konudaki ilk ölçeği geliştiren Perry'nin (1996) çalışmasından faydalanılmıştır. KHM, kültürel farklılıklardan, ülkedeki dominant dinden, ülkenin gelişmişlik düzeyinden doğrudan etkilenen bir yapısının olması (Norris, 2003; Vandenebeele ve Van de Walle, 2008) sebebiyle; bu çalışmadaki anket sorularında, ülkeye özgü değerleri içeren ifadeler yer verilmeye çalışılmıştır. Ayrıca KHM ölçeğini uluslararası platformda kullanılabilecek şekilde yeniden düzenleyen Kim ve diğerlerinin (2010) çalışmasından faydalanılmıştır. Son olarak, KHM'nin kültürel farklılıklardan kaynaklı olarak farklı motiflerinin olabileceğini öne süren ve bundan dolayı ölçeğin alt boyutlarını genişleten Vandenebeele'nin (2008) çalışmasından faydalanılmıştır. Perry'nin (1996) geliştirdiği ölçek temel alınarak hazırlanan öl-

çek formunda diğer iki ölçekte yer alan ve Türkiye'nin toplumsal ve kültürel yapısına uygun olan ifadeler seçilmeye özen gösterilmiştir. Nihayetinde KHM'nin dört alt boyutuna ilişkin olarak oluşturulan ve on altı ifadeden oluşan ölçek formu; alanında uzman kişilerle ve araştırmanın yapılacağı kesim olan akademik personel ile tartışılarak son haline getirilmiştir. Kamu hizmetleri motivasyonu ölçeği; kamu politikalarına ilgi, kamu yararına bağlılık, merhamet ve fedakârlık alt boyutlarından oluşmaktadır. Her bir alt boyut için Cronbach's Alpha katsayıları 0.815 ve üzeridir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,843 ve Bartlett Anlamlılık düzeyi (sig.) 0,000 bulunmuştur. Ölçekte yer alan dört alt boyutun Kamu Hizmetleri Motivasyonu ölçeğinin %73,683'ünü açıklayabildiği tespit edilmiştir. Ölçekte yer alan tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,7'den büyüktür. Ayrıca dört boyutlu yapının geçerliliğine ilişkin olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizine göre ($\chi^2/df=2,039$; RMR = 0,035; GFI=0,932; AGFI = 0,905; NFI=0,940; IFI=0,969; TLI=0,961; CFI=0,968; RMSEA=0,055; faktör yükleri $\geq 0,529$ (t (C.R.) $\geq 9,874$, $p \leq 0,001$) uyum ve iç tutarlılık güvenilirliği istatistik değerleri iyi uyum göstermektedir.

Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyonlar ve Ölçek Güvenilirlikleri

Ölçek	Ortalama	Std. Sapma	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha	Ö. Adalet	KSS	KHM	Du. Bağ	Dev. Bağ	N. Bağ
<i>Örgütsel Adalet</i>	3,13	0,76	14	0,94	1					
<i>KSS</i>	3,47	0,59	21	0,930	,70**	1				
<i>KHM</i>	3,89	0,47	16	0,854	,15**	,19**	1			
<i>Örgütsel Bağlılık</i>										
<i>D. Bağ</i>	3,62	0,95	4	0,930	,72**	,60**	,20**	1		
<i>Dev. Bağ</i>	3,44	0,89	4	0,882	-,09**	-,11**	,03**	-,12**	1	
<i>N. Bağ</i>	3,21	0,98	4	0,917	,57**	,53**	,15**	,64**	-,078**	1

** : Korelasyonlar $p < 0.001$ düzeyinde anlamlıdır

Tablo 1, ilgili yapıların tanımlayıcı istatistiklerini, korelasyonlarını ve ölçek güvenilirliklerini göstermektedir. Örgütsel adalet, KSS ve örgütsel bağlılık arasındaki yüksek korelasyon çalışanların kurumsal algılarının davranışları üzerindeki etkisini doğrulamaktadır. Önceden de izah edildiği gibi, sosyal kimlik kuramı ve örgütsel adalet kuramına dayalı olarak kurumların çalışanlara yönelik yürüttükleri KSS faaliyetleri ve örgütsel adalet uygulamaları onların örgüte olan örgütsel bağlılık eğilimlerini etkilemektedir. Literatürde kabul gören görüşe göre de çalışanların kurumun KSS faaliyetlerine ilişkin algıları pozitif olduğunda örgütsel adaletle ilişkin algıları da pozitif olacak ve sonuç olarak örgütsel bağlılığa ilişkin duygularda olumlu bir şekilde gelişecektir (Hofman & Newman, 2014). Sonuç olarak bu faktörlerin korelasyonları yüksektir.

4. Yapısal Model Testi

Hipotezleri test etmek ve kamu hizmet motivasyonunun aracılık etkisini incelemek için AMOS programı yardımıyla yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır (Byrne, 2001). AMOS programında tahmin yöntemi olarak "maximum likelihood" (en yüksek olasılık) yöntemi kullanılmıştır. Direkt ve dolaylı etkiler ile aracılık etkisinin değerlendirilmesine yönelik dört modelle çalışılmıştır. Birinci (D1) ve ikinci modelde (D2) çalışanların örgütsel adalet algısı ve KSS algılarının, üç örgütsel bağlılık türü üzerindeki direkt etkisi incelenmiştir. M1 modelinde KHM'nin tam aracılık etkisi M2 modelinde ise KHM'nin kısmi aracılık etkisi incelenmiştir. Oluşturulan modellerin tamamında örgütsel bağlılık türlerinden olan devam bağlılığı üzerine kurulan ilişkilerin hiçbirisi anlamlı çıkmamıştır. Bu nedenle H1b, H2b, H3b ve H4b reddedilerek, yapısal model ilişkilerinde devam bağlılığı değerlendirme dışı bırakılmış, duygusal bağlılık ve

normatif bağlılık ile çalışılmıştır (Tablo 2).

Tablo 2: Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analiz Sonuçları (N:341)

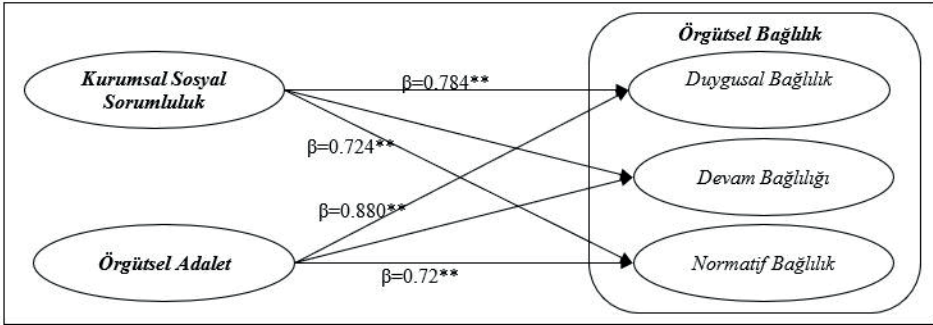
	df	χ^2	χ^2/df	RMSEA	RMR	AGFI	CFI
D1 model- ÖA ve ÖB faktörleri	87	213.635	2.456	0.065	0.039	0.898	0.965
D2 model- KSS ve ÖB faktörleri	101	269.223	2.666	0.070	0.058	0.881	0.953
M1 model-KHM'nin tam aracı etkisi	221	605.248	2.739	0.072	0.024	0.942	0.981
M2 model- KHM'nin kısmi aracı etkisi	215	594.255	2.764	0.072	0.024	0.941	0.979

Direkt Model Testi: Model D1 (YEM), çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık türleri üzerindeki direkt etkisine odaklanmıştır. Tablo 2'de yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde örgütsel adalet algısının duygusal bağlılığı ($\beta=0.88$, $p<0.001$) ve normatif bağlılığı ($\beta=0.728$, $p<0.001$) pozitif ve anlamlı bir biçimde yordadığı ortaya çıkmıştır.

Model D2 (YEM) ise çalışanların KSS algılarının örgütsel bağlılık türleri üzerindeki direkt etkisini ele almaktadır. Tablo 2'de yer alan model D2 (YEM) sonuçları değerlendirildiğinde ise KSS algısının duygusal bağlılık ($\beta=0.784$, $p<0.001$) ve normatif bağlılık ($\beta=0.724$, $p<0.001$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar H1a, H1c ile H2a, H2c hipotezlerini desteklemektedir. Değişkenler arasındaki doğrudan etkinin araştırıldığı D1 ve D2 modelleri Şekil 2'de verilmektedir.

Tam Aracılık Model Testi: Tam aracılık etkisinin varlığını test etmek için kurulan Tablo 2'de yer alan model M1 (YEM) sonuçları değerlendirildiğinde; çalışanların KHM algılarının duygusal bağlılık ($\beta=0.91$, $p<0.001$) ve normatif bağlılık ($\beta=0.72$, $p<0.001$) üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı çıkmıştır. Örgütsel adalet algısının KHM'yi ($\beta=0.80$, $p<0.001$) pozitif ve anlamlı bir biçimde yordadığı, KSS algısının da aynı biçimde KHM ($\beta=0.27$, $p<0.001$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

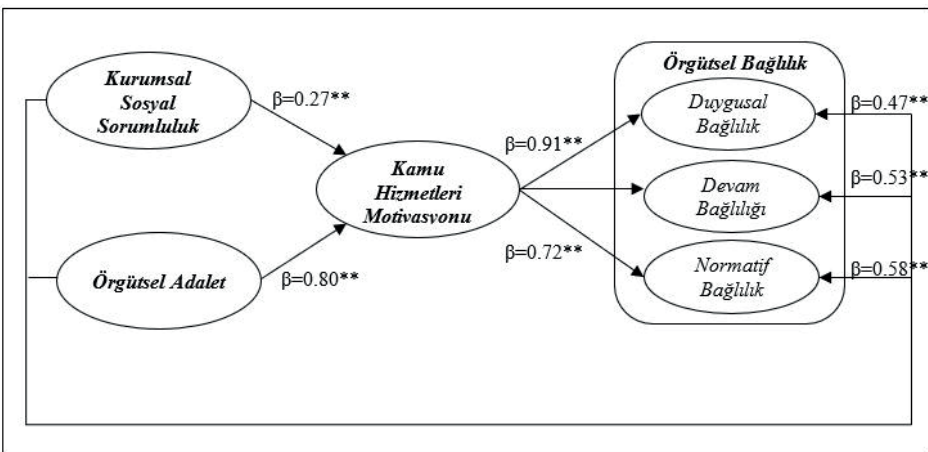
Kısmi Aracılık Model Testi: Kısmi aracılık etkisinin varlığını test etmek için model M2 (YEM) oluşturulmuştur. Tablo 2'de yer alan model M2 (YEM) analizi sonuçlarına göre çalışanların KSS algıları ile duygusal bağlılık ($\beta=0.47$, $p<0.01$) ve normatif bağlılık ($\beta=0.58$, $p<0.01$) arasında kurulan yol pozitif ve anlamlıdır. Tam aracılık modelinde olduğu gibi örgütsel adalet algısı KHM'yi ($\beta=0.48$, $p<0.01$) olumlu yönde öngörmektedir. Bununla birlikte KSS algısının da KHM'yi ($\beta=0.31$, $p<0.10$) pozitif ve anlamlı bir biçimde öngördüğü ortaya çıkmıştır. Bu modelde Örgütsel Adalet'in ve KSS'nin Örgütsel Bağlılık türleri üzerindeki direkt etkisine bakmak da mümkündür. Direkt etki sonuçları analiz edildiğinde Örgütsel Adaletin duygusal bağlılığı ($\beta=0.53$, $p<0.001$) pozitif ve anlamlı bir biçimde yordamasına rağmen normatif bağlılık ($\beta=0.22$, NS) üzerinde anlamlı etkisini kaybettiği görülmüştür. KSS algısının da duygusal bağlılık ($\beta=0.06$, NS) ve normatif bağlılık ($\beta=0.14$, NS) üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Sonuç olarak KHM'nin tam aracılık etkisinin analiz edildiği modelin (M1), kısmi aracılık etki analiz modelinden (M1) daha anlamlı sonuçlar verdiği ortaya çıkmıştır.



Şekil 2: Doğrudan Etki Modeli

**: $p < 0,001$

Dolaylı Etki Testi: Çalışmanın temel odak konusu, örgütsel adalet ve KSS algılarının duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerindeki etkisinin değerlendirilmesinde KHM'nin merkezi rolüdür. Aracılık etkisi için oluşturulan H3 ve H4 hipotezlerini test etmek ve dolaylı etkileri izlemek için AMOS'da 5000 bootstrap örneği ile bootstrap analizinden faydalanılmıştır (Hayes, 2017). Yukarıdaki açıklamalar ışığında Tablo 2'de yer alan YEM analizi sonuçları, M2'ye kıyasla M1'in istatistiksel olarak verilere daha iyi uyduğunu; $\Delta\chi^2 (M2-M1) = 10.99$ ve $\Delta df = 6$ sonuçlarının da bunu desteklediğini gösterdiği için son (YEM) model olarak tam aracı etkinin değerlendirildiği M1 modeli kabul edilmiştir. Sonuçlar örgütsel adaletin duygusal bağlılık ($\beta=0.73$), ve normatif bağlılık ($\beta=0.58$) üzerinde KHM %99 CI= [0.612, 0.820; 0.487, 0.672] yoluyla anlamlı dolaylı bir etkiye sahip olduğunu ve dolaylı etki değer aralıklarında sıfır değerinin bulunmadığını göstermiştir. Bu bulgular, örgütsel adaletin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerindeki etkisinde aracı olarak KHM için destek sağlamış ve böylece H3a ile H3c hipotezleri desteklenmiştir. Bu durumda KHM'nin örgütsel adaletin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerindeki etkisine tam olarak aracılık ettiği söylenebilir.



Şekil 3: Aracı Etki Modeli

**: $p < 0,001$

Benzer şekilde model M1 sonuçları değerlendirildiğinde KSS'nin duygusal bağlılık ($\beta=0.25$), ve normatif bağlılık ($\beta=0.20$) üzerinde KHM %99 CI= [0.106, 0.366;0.088,0.308] yoluyla anlamlı dolaylı bir etkiye sahip olduğu ve dolaylı etki değer aralıklarında sıfır değerinin olmadığı görülmüştür. Buna göre de H4a ve H4c hipotezleri desteklenmiştir. Böylece KSS'nin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerine etkisinde KHM'nin tam aracılık etkisinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Aracılık etkilerinin analiz edildiği model, Şekil 3'de gösterilmektedir. Ayrıca çalışma kapsamında oluşturulan hipotezlerin sonuçlarını Tablo 3'de özetlenmektedir.

Tablo 3: Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Önerilen İlişkiler	Sonuçlar
H1a	KSS → DUB	Desteklendi
H1b	KSS → DEB	Reddedildi
H1c	KSS → NB	Desteklendi
H2a	ÖA → DUB	Desteklendi
H2b	ÖA → DEB	Reddedildi
H2c	ÖA → NB	Desteklendi
H3a	KSS → KHM → DUB	Desteklendi
H3b	KSS → KHM → DEB	Reddedildi
H3c	KSS → KHM → NB	Desteklendi
H4a	ÖA → KHM → DUB	Desteklendi
H4b	ÖA → KHM → DEB	Reddedildi
H4c	ÖA → KHM → NB	Desteklendi

KSS= Kurumsal sosyal sorumluluk, ÖA = Örgütsel Adalet, KHM = Kamu Hizmet Motivasyonu, DUB = Duygusal Bağlılık, DEB = Devam Bağlılığı, NB = Normatif Bağlılık

5. Tartışma ve Sonuçlar

Bu araştırma çalışanların örgütsel adalet ve KSS algılarının örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkide KHM'nin aracılık etkisini ortaya koyarak, örgütsel bağlılık üzerindeki örgütsel adalet ve KSS mekanizmalarının anlaşılmasına katkıda bulunması amaçlanmaktadır. Destekleyen hipotezlerden görüleceği üzere örgütsel adalet, KSS ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmuştur. Ancak bulgularımız örgütsel bağlılık türlerinden devam bağlılığı üzerinde herhangi anlamlı ilişki olmadığını göstermiştir. Bulgularımız KHM'nin aracılık etkisinin örgütsel adalet ve KSS ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide anlamlı olduğunu göstermektedir. Direkt ve dolaylı etkilerin ele alındığı bu kısımda sonuçların teori ve pratiğe etkileri tartışılmaktadır.

5.1. Teorik Çıkarımlar

Yapılan bu çalışmada, sosyal kimlik kuramı, sosyal mübadele kuramı ve örgütsel adalet kuramına dayanarak çalışanların örgüt içi uygulamalarla ilgili deneyimleri sonucu oluşan algılarının örgüt içi çalışma çıktılarına doğrudan ve dolaylı etkileri olduğu varsayılmaktadır. Bu çalışmayı ön plana çıkaran en önemli özelliği, kamu kurumlarının kamusal sorumluluk perspektifinde kamu yararı üretmeye yönelik hizmet üretiminde, örgüt içi uygulamaların çalışan algılarının şekillenmesinde çalışanların motivasyon düzeylerinin etkilerinin daha önce fark edilenden daha derin olabileceğini ortaya koymasındadır. Çalışanların kamu politikalarına ilgisini, kamu yararına bağlılığını, merhamet ve fedakârlık düzeylerini tanımlayan kamu hizmet motivasyonu önemli bir davranışsal etken olarak çalışan deneyimlerinin anlamlandırılmasında ve algılanmasındaki etkisi bu çalışma sonuçları ile ortaya konulmuştur.

Birlikte ele alındığında bu çalışma; çalışanların örgütsel adalet ve KSS algılarının duygusal ve normatif bağlılık üzerindeki hem doğrudan hem de dolaylı etkilerini vurgulamaktadır. Buna ek olarak KHM'nin anlamlı aracılık etkileri göz önüne alındığında, bu sonuçların mikro insan kaynakları yönetimi ve yükseköğretim kurumları literatürlerine önemli teorik katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Elde edilen sonuçlara dayalı olarak bu çalışma, KHM'nin örgütsel adalet ve KSS çabalarının duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerindeki rolünü netleştirerek literatüre üç boyutta katkı sunmaktadır.

Birincisi, Rupp vd. (2006) çalışanların örgütsel adalete ilişkin olarak geliştirdikleri algıların, örgüte olan psikolojik bağlılıklarını etkilediğini iddia etmektedir. Bu çalışmanın bulguları örgütsel adalet algısının, bireyin örgütü ile özdeşleşmesi, bütünleşmesi ve duygusal olarak kendisini örgütü ile ilişkilendirmesi anlamına gelen duygusal bağlılık ve bireyin kendisini örgüte karşı içsel bir sorumluluk veya zorunluluk hissetmesi anlamına gelen normatif bağlılık üzerinde direkt ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koyarak Rupp vd. (2006)'in iddiası ile örtüşmektedir.

İkincisi, bulgular çalışanların KSS algılarının duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde direkt ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Sosyal kimlik kuramı KSS'nin mikro temellerini anlamak için yararlı bir çerçeve sunarken (Farooq vd., 2014) bu tarz kurumsal girişimlerin iş tutumlarını ve davranışlarını olumlu yönde etkilediğini açıklamaktadır (Ashforth ve Mael, 1989). Bunun yanında çalışanların KSS girişimlerine nasıl cevap verdiğini açıklayan sosyal mübadele teorisi de kurumların çalışanlarla ilgilendiklerini gösteren KSS tabanlı sosyal değişimlerin sosyal değişim ilişkileri geliştirerek örgütsel bağlılık gibi olumlu çalışma sonuçlarının ortaya çıktığını açıklamaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005; De Roeck ve Maon, 2018). Dolayısıyla çalışmamız (Turker, 2009)'un KSS'nin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisini anlamak için yaptığı çalışma ile örtüşmektedir. Bu bulgular doğrultusunda çalışma, KSS girişimlerinin çalışanlar açısından olumlu bir sosyal kimlik geliştirme eğilimlerini ve sosyal değişim ilişkilerini destekleyerek kurumsal bağlılıklarını güçlendirmeleri konusunda sosyal kimlik ve sosyal mübadele teorilerine kavrayış sağlamaktadır.

Üçüncüsü, kamu kurumlarında yapılan mikro düzeyli çalışmalarda KHM'nin aracılık etkisinin önemsendiği düşünülmektedir. Bu çalışmanın bulguları örgütsel adalet ve KSS'yi örgütsel bağlılığın önemli öncül değişkeni olarak kabul eden literatürün daha önce fark edilmeyen bir sonuç olarak; kurum ile çalışanlar arasındaki olumlu sosyal değişimlerin, çalışanların arzu edilen sonuçlarıyla ilişkisinde KHM'nin güçlü bir aracı değişken olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda bulgular KHM'nin örgütsel bağlılık için önemli bir öncül değişken olduğunu da teyit etmektedir. Bu nedenle bulgularımız, çalışan perspektifinden KHM'nin duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı açıklarken nasıl bir rol oynadığına dair daha iyi bir anlayış sunar. Diğer taraftan örgütsel adalet ve KSS girişimlerinin birlikte sadık çalışanlar geliştirmede önemli etkilere sahip olduğu gerçeği de teyit edilmiştir.

Diğer taraftan elde edilen sonuçlar itibariyle KSS ve örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olan devam bağlılığı üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılamamıştır. Literatürdeki çalışmaların sonuçlarıyla bu durum örtüşmektedir (Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016: 104-105). Nitekim akademik personel üzerinde yapılan diğer çalışmalarda olduğu gibi örgütsel adalet gibi değişkenlerin örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşıırken devam bağlılığı üzerinde etkisinin olmadığı (Wasti, 2001) ya da önemsiz düzeyde etkilerin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat, 2012: 260). Devam bağlılığı, bireyin örgütten ayrılmasının maliyetinin yüksek olduğunu düşünmesi sebebiyle, örgüt üyeliğini sürdürmesi anlamına gelmektedir (Meyer ve Allen, 1991; Bergman,

2006). Diğer bir ifadesiyle bireyin, örgütten ayrıldığında karşılaşacağı durumu göze alması ve bu durumun sonuçlarını kabul etmesidir (Chang, 1999; Mellor ve diğ., 2001). Bu özelliği itibariyle devam bağlılığının, değiş-tokuşa dayalı ve faydacı bir anlayışı olduğu (Mellor ve diğ., 2001); başka bir ifadesiyle kar-zarar hesabına dayalı bir anlayışta olduğu söylenebilir. Yani bireyin örgütte kalmasının, örgütten ayrılmasından daha faydalı bir durum içerdiğinde, örgüt üyeliğini sürdürmeye devam etmesidir. Yukarıda sayılan tüm bu özellikleri itibariyle devam bağlılığı, diğer bağlılık türlerine (duygusal, normatif) nazaran en fazla dışsal zorunluluk hissi barındıran boyuttur (McGee ve Ford, 1987; Jaros ve diğ., 1993; Suliman ve Iles, 2000). Nitekim bu bağlılık türüne göre bireyin gönül rızası neredeyse hiç önemli değildir. Daha açık ifadeyle devam bağlılığına göre, bireyin örgütteki kıdem, kariyer ve ek gelirleri yüksek tutuluyorsa; birey örgütten ayrılmayı istese bile elde ettiği imkânları kaybetmemek için bağlılığını sürdürmektedir. Bundan dolayı çalışanların rasyonel biçimde davrandığı ve adalet algısı, KSS ve KHM'nin çalışanların sahip oldukları imkanları elinden tutma isteğinden daha önemli olmadığı göstermektedir.

5.2. Pratik Çıkarımlar

Çalışmanın tek bir yükseköğretim kurumu bağlamı genelleştirilebilirliği sınırlasa da sonuçların önemli yönetsel sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel adalet ve KSS'nin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde KHM'nin aracılık etkisini inceleyen herhangi bir çalışma bulunmadığı göz önüne alındığında bu çalışma yükseköğretim kurumunda çalışan akademisyenler arasında örgütsel bağlılığı yönlendiren mekanizmaların anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Pratikte, mevcut araştırmanın bulguları, akademik çalışanların kurumlarına duygusal ve normatif bağlılıklarında adil ilkelere dayalı uygulamaların ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin önemini desteklemektedir. Yükseköğretim bağlamında kurumlar sadece eğitim programlarında değil yönetim faaliyetlerindeki stratejilerinde de sorumlu bir yaklaşım izleyerek KSS faaliyetlerine odaklanmalıdır (Mascarenhas vd., 2020). Diğer taraftan bu çalışma yükseköğretim kurumu yöneticilerinin daha fazla örgütsel bağlılık sağlayan çalışan motivasyonunu beslemede etkinliklerini en üst düzeye çıkarmak için örgütsel adalet ve KSS'den nasıl yararlanabileceklerini gösteren kanıtlar da sunmaktadır.

Birinci olarak, bulgularımız kuruluşların örgütsel adalet ve KSS girişimleri yoluyla çalışanlarda arzu edilen kamu hizmet motivasyonu oluşturabildiğini göstermektedir. Perry ve Wise (1990) a göre bireyleri kamu kurumlarında çalışmaya devam etmeye iten en önemli normatif sebeplerden birisi “kamu yararına hizmet etme” arzusudur. Buna yönelik olarak KHM'nin merkezi rolü; yöneticilerin KSS eylemlerinin etkinliğini ve faaliyetlerdeki adalet ilkelerinin sonuçlarını değerlendirmek için rutin olarak çalışanlar üzerinde nasıl bir motivasyon oluşturduğunu ölçmesi gerektiğini göstermektedir.

İkincisi çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları kamu hizmet motivasyonlarının güçlendirilmesi yoluyla artırılabilir. Kamu personel yönetimi literatürü bürokratik yapılanmalar nedeniyle çalışanlarda güçlü bir motivasyon oluşturmada büyük zorluklarla karşı karşıya olduğunu yaygın olarak kabul etmektedir. Bu araştırmanın bulguları örgütsel adalet uygulamalarının yanında paydaşlara yönelik olan KSS girişimlerinin özellikle çalışanların kamu hizmet motivasyonlarına odaklanarak daha güçlü bir örgütsel bağlılık oluşturmaya yardımcı olabileceğini göstermektedir.

Wong ve Gao (2014) paydaşlarına katkıda bulunmaya yönelik KSS girişimlerini önemseyen akademik kurumların, çalışanlarını kurumlarına daha fazla bağlı bulacaklarını iddia etmektedir. Bu çalışmanın bulguları da yöneticilerin çalışanlar üzerinde sorumluluklarını ve adalet ilkelerini

hatırlatan ve güçlendiren KSS programları tasarlayarak stratejik planlarına entegre etmeleri gerekliliğini desteklemektedir. Örneğin performans değerlendirmelerinde çalışan tatminini dahil etmek (ekonomik sorumluluk), ek ücret ödemelerinde ayrımcılıktan kaçınmak (yasal sorumluluk), etik kurallarını uygulamak (etik sorumluluk) ve iş/aile programları oluşturmak (gönüllü/hayırsever sorumluluk) gibi KSS'nin dört bileşenine yönelik somut faaliyetler yürütülebilir. Bu taktik, yönetimin rekabetçi pozisyonunu koruma adına çalışanlardan beklediği yüksek çalışma performansının uyandırdığı olumsuz algıların zararlı etkilerini de hafifletebilir. Özellikle değişim ve dönüşümün yaşandığı üniversitelerde değişim nedeniyle çalışanlar tarafından algılanan negatif kurumsal güdülerin önceden belirlendiği düşünülürse bu bulgu daha önemli hale gelir. Çalışanların negatif kanaatlerinin olumsuz etkileri yönetimin doğrudan kontrolünde olan KSS faaliyetleri yoluyla hafifletilebilir. Çünkü kamu kurumlarının KSS girişimleri çalışanların halka hizmet etme motivasyonlarını etkileyerek gönüllü davranışlarının artmasına neden olarak negatif algılarını dengelemektedir.

Yükseköğretim kurumlarının KSS faaliyetlerini uygulamaya çalışırken tüm paydaşlara fayda sağlayan sorumlu eylemler gerçekleştirebilmesi pek de kolay değildir. Diğer taraftan çalışanlara yönelik oluşturulan alakasız kurumsal ve performatif eylemlerin çalışanların tepkilerine neden olması da muhtemeldir. Araştırma modelimize göre çalışanların bir organizasyona bağlılık duygusunun öncüllerinden biri olan KHM'nin oluşmasında etkili KSS ve örgütsel adalet uygulamalarının geliştirilmesi konusunda yöneticilerin farkındalığının kazandırılması halinde bu sorunun aşılabileceğini düşünülmektedir.

Yükseköğretim kurumlarının uzun vadede daha iyi bir rekabet avantajı elde etmek için çalışan odaklı yatırımlar yaparak kurumsal stratejilerini güçlendirmeleri gerekir. Yöneticiler çalışanlarının bağlılığını arttırmak ve kaliteli çalışanlarını elde tutmaya yönelik çabalarını gerçekleştirme için bu çalışmanın bulgularını kullanabilirler. Sonuç olarak yöneticilerin adalet ilkelere duyarlı olduklarında çalışanlara yönelik KSS uygulamalarının doğrudan ve dolaylı olarak çalışanların bağlılığını arttırdığını, özellikle KHM'nin örgütsel çıktılardaki aracılık etkisinin ortaya çıkabileceğini kabul etmeleri gerekir.

6. Gelecekteki Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışmada sosyal kimlik kuramı, sosyal mübadele kuramı ve örgütsel adalet kuramı perspektifinden yararlanılmıştır. Gelecekteki çalışmalar, bu çalışmadaki olguların yeterli bir şekilde anlaşılması için bu kuramların dışında alternatif mekanizmaları da araştırmalıdır.

Bununla birlikte çalışmanın bulguları üniversitelerde akademisyenlerin bağlılığını geliştirme yollarıyla ilgilenen akademik yöneticiler için yararlı sonuçlar barındırmanın yanında yükseköğretim kurumları bağlamında KHM'nin aracılık etkileri konusunda daha fazla araştırma yapmak için bir katalizör görevi göreceğini ümit edilmektedir. Örgütsel adalet ve KSS bir arada değerlendirildiğinde KSS'nin kurum içi nihai davranışsal ve algısal etkisini araştıran gelecekteki çalışmaların bu etkinin aynı zamanda örgütsel adalet yargılarından da kaynaklandığını dikkate almaları gerekir. Ek olarak farklı KSS, ÖA ve ÖB ilişkisinde diğer potansiyel araçların ve düzenleyicilerin araştırılması önerilmektedir. Son olarak çalışmamız yükseköğretim kurumuna odaklanmıştır ve sonuçlar bu kurum dinamikleri özelinde değerlendirilebilir. Diğer kamu kurumlarında ve farklı örgüt kültürlerinde bu çalışma tekrarlanabilir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Yazar Katkıları: Çalışma Konsepti/Tasarım- S.B.A., A.K.; Veri Toplama- S.B.A., A.K.; Veri Analizi/Yorumlama- S.B.A., A.K.; Yazı Taslağı- S.B.A., A.K.; İçeriğin Eleştirel İncelemesi- S.B.A., A.K.; Son Onay ve Sorumluluk- S.B.A., A.K.

Çıkar Çatışması: Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Author Contributions: Conception/Design of Study- S.B.A., A.K.; Data Acquisition- S.B.A., A.K.; Data Analysis/ Interpretation- S.B.A., A.K.; Drafting Manuscript- S.B.A., A.K.; Critical Revision of Manuscript- S.B.A., A.K.; Final Approval and Accountability- S.B.A., A.K.

Conflict of Interest: The authors have no conflict of interest to declare.

Grant Support: The authors declared that this study has received no financial support.

Kaynakça/References

- Abdelmotaleb, M. ve Saha, S.K. (2019). Corporate social responsibility, public service motivation and organizational citizenship behavior in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 42(11), 929–939.
- Aguinis, H. ve Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
- Ahmad, R., Ahmad, S., Islam, T. ve Kaleem, A. (2020). The nexus of corporate social responsibility (CSR), affective commitment and organizational citizenship behavior in academia A model of trust. *Employee Relations*, 42(1), 232–247.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1–18.
- Ashforth, B.E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Bergman, M.E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645–663.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55–74.
- Brammer, S., Millington, A. ve Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719.
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149–166.
- Brislin, R.W., Lonner, W.J. ve Thorndike, R.M. (1973). *Cross Cultural Research Methods*. New York: John Wiley and Sons Publication.
- Buchanan, B. (1975). Red-tape and the service ethic: Some unexpected differences between public and private managers. *Administration & Society*, 6(4), 423–444.
- Büyükyılmaz, O., Tunçbiz, B. (2016). “Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: Akademik personel üzerinde bir araştırma”. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 90–114.
- Byrne, B.M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International Journal of Testing*, 1(1), 55–86.
- Çalışkan, O. (2010). Kurumsal sosyal sorumluluk algılama boyutunun personelinin iş tatminine ve işte kalma niyetine etkisi: Antalya bölgesinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerinde bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, 36(3), 356–377.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Chang, E. (1999). “Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention”. *Human Relations*, 52(10), 1257–1278.
-

- Christensen, R.K. ve Wright, B.E. (2011). The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 723–743.
- Cihangiroğlu, N. (2009). Örgütsel bağılığın belirleyicileri olarak örgütsel adalet ve kararlara katılım. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Clerkin, R.M., Paynter, S.R. ve Taylor, J.K. (2009). Public service motivation in undergraduate giving and: volunteering decisions. *The American Review of Public Administration*, 39(6), 675–698.
- Çolak, M. ve Erdost, H.E. (2004). Organizational justice: A review of the literature and some suggestions for future research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51–84.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O. ve Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Costin, H. ve Tregua, M. (2018). *Implementing CSR in higher education: A taxonomy of approaches*. Charlotte: Information Age Publishing-Iap.
- Crewson, P.E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499–518.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Crow, M.S., Lee, C.B. ve Joo, J.J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402–423.
- Dağlı, M. (2016). Psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- De Roeck, K. ve Maon, F. (2018). Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: An integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 609–625.
- Du, S.L., Bhattacharya, C.B. ve Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19.
- Edwards, M.R. ve Kudret, S. Multi-foci CSR perceptions, procedural justice and in-role employee performance: the mediating role of commitment and pride. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 169–188.
- Ellemers, N., Kingma, L., van de Burgt, J. ve Barreto, M. (2011). Corporate social responsibility as a source of organizational morality, employee commitment and satisfaction. *Journal of Organizational Moral Psychology*, 1(2), 97–124.
- Esfijani, A., Hussain, F.K. and Chang, E. (2013). University social responsibility ontology. *Engineering Intelligent Systems*, 21(4), 291–306.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D. ve Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563–580.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Giaque, D., Ritz, A., Varone, F. ve Anderfuhren-Biget, S. (2012). Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, 90(1), 175–193.
- Gilliland, S. (2008). The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs. *Human Resource Management Review*, 18(4), 271–281.
- Glavas, A. ve Kelley, K. (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165–202.
- Gond, J.P., El-Akreml, A., Igalens, J. ve Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility influence on employees. *International Center for Corporate Social Responsibility*, 54, 1–47.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.

- Gould-Williams, J.S., Bottomley, P., Redman, T.O.M., Snape, E.D., Bishop, D.J., Limpanitgul, T. ve Mostafa, A.M.S. (2014). Civic Duty and Employee Outcomes: Do High Commitment Human Resource Practices and Work Overload Matter? *Public Administration*, 92(4), 937–953.
- Grant, A.M. (2007). Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417.
- Grant, A.M. ve Sumanth, J.J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927–944.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business ethics*, 74(4), 315–327.
- Gumport, P.J. (1997). Public universities as academic workplaces. *Daedalus*, 126(4), 113–136.
- Hayes, A.F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford publications.
- Hofman, P.S. ve Newman, A. (2014). The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: evidence from China. *International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 631–652.
- Hou, T.C.T. (2019). The relationship between corporate social responsibility and sustainable financial performance: firm-level evidence from Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 19–28.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., Akbolat, M. (2012). Sağlık kuruluşlarında örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 254–265.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36 (5), 951–995.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Andersen, L.B., Cerase, F.P., Christensen, R.K., Koumenta, M., . . . Pedersen, L.H. (2010). Measuring public service motivation: developing an instrument for international use. Paper at the Annual conference of the European Group for Public Administration, Toulouse, France, September, 8–10.
- Kucukusta, D., Denizci Guillet, B. ve Chan, H.L. (2016). The effect of CSR practices on employee affective commitment in the airline industry. *Journal of China Tourism Research*, 12(3-4), 451–469.
- Laplume, A.O., Sonpar, K. ve Litz, R.A. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves US. *Journal of Management*, 34(6), 1152–1189.
- Lee, E.M., Park, S.-Y. ve Lee, H.J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(10), 1716–1724.
- Maignan, I. ve Ferrell, O. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37–51.
- Mascarenhas, C., Mendes, L., Marques, C. ve Galvão, A. (2020). Exploring CSR's influence on employees' attitudes and behaviours in higher education. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(4), 653–678.
- McGee, G. W., Ford, R. C. (1987). "Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales". *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638–641.
- Mellor, S., Mathieu, J. E., Barnes-Farrell, J. L., Rogelberg, S. G. (2001). Employees' nonwork obligations and organizational commitments: A new way to look at the relationships. *Human Resource Management*, 40 (2), 171–184.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61–89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Gellatly, I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710–720.
- Miles, J. (2016). *Yönetim ve organizasyon kuramları*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486–500.

- Morrow, P.C. (1993). *The theory and measurement of work commitment* (15. bs.). Greenwich: Jai Press.
- Mostafa, A.M.S., Gould-Williams, J.S. ve Bottomley, P. (2015). High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 747–757.
- Musa, U.A. ve Rahman, A.A. (2015). Employee Perception of CSR Activities, Job Attachment and Organizational Commitment. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 23, 1–16.
- Mutlu, H. M., Çeviker, A., Murat, E. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletme Performansına Etkileri. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 1(3), 109–150.
- Ng, T.W.H., Yam, K.C. ve Aguinis, H. (2019). Employee perceptions of corporate social responsibility: Effects on pride, embeddedness, and turnover. *Personnel Psychology*, 72(1), 107–137.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Norris, P. (2003). Still a Public Service Ethos? Work values, experience, and job satisfaction among government workers For the People: Public Service for the 21st Century içinde (1. bs.). Harvard University Cambridge: Endicott Hall.
- Önder, Ç. ve Erdil, S.E. (2015). Aynı kurumsal beklentilere tabi aktörlerin farklılaşan davranışları: Öğretim üyelerinin bilimsel yayın üretkenliklerinin üniversite, bölüm ve birey düzeyindeki yordayıcıları. *METU Studies in Development*, 42(3), 481–519.
- Özdemir, H.Ö. (2007). Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: OPET çalışanlarına yönelik uygulama. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Pandey, S.K. ve Stazyk, E.C. (2008). Antecedents and Correlates of Public Service Motivation. J.L. Perry ve A. Hondeghem (Ed.), *Motivation in public management: The call of public service* içinde. New York: Oxford University Press.
- Park, T. (2018). The effect of CSR on organizational commitment with moderating role of emotional intelligence; evidence form pharmaceutical companies. *Indo American Journal of Pharmaceutical Sciences*, 5(12), 14535–14543.
- Perry, J.L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5–22.
- Perry, J.L. ve Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3–12.
- Perry, J.L. ve Wise, L.R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 50(3), 367–373.
- Pirsch, J., Gupta, S., Grau, S. L. (2007). “A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: An exploratory study”. *Journal of business ethics*, 70(2), 125–140
- Rahman, A.A., Castka, P. ve Love, T. (2019). Corporate social responsibility in higher education. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 916–928.
- Rodrigo, P., Aqueveque, C. ve Duran, I.J. (2019). Do employees value strategic CSR? A tale of affective organizational commitment and its underlying mechanisms. *Business Ethics-a European Review*, 28(4), 459–475.
- Rosso, B.D., Dekas, K.H. ve Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Rupp, D.E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72–94.
- Rupp, D.E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V. ve Williams, C.A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537–543.
- Rupp, D.E., Shao, R., Thornton, M.A. ve Skarlicki, D.P. (2013). Applicants’ and Employees’ Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First-Party Justice Perceptions and Moral Identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895–933.
- Sample Size Calculator. (2017). Erişim tarihi: 12.01.2017, Erişim adresi: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

- Schmiesing, R.J., Safrit, R.D. ve Gliem, J.A. (2003). Factors affecting OSU extension agents' perceptions of organizational justice and job satisfaction. *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 10(2), 25–35.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
- Suliman, A., Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (5), 407–422.
- Tajfel, H. ve Turner, J.C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. S. Worchel ve W.G. Austin (Ed.), *Psychology of Intergroup Relations içinde (7-24)*. Chicago: Nelson-Hall.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G., Eğriboz, N. (2019). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasında ilişki. *Journal of International Social Research*, 12(62), 1604–1614.
- Turker, D. (2009a). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204.
- Turker, D. (2009b). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545–556.
- Vandenabeele, W. (2008). Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International Public Management Journal*, 11(1), 143–167.
- Vandenabeele, W. ve Van de Walle, S. (2008). International differences in public service motivation: Comparing regions across the world. J.L. Perry ve A. Hondeghem (Ed.), *Motivation in public management: The call of public service içinde (1. bs., 223-244)*. New York: Oxford University Press.
- Voegtlin, C. ve Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181–197.
- Wang, H.L., Tong, L., Takeuchi, R. ve George, G. (2016). Thematic issue on corporate social responsibility corporate social responsibility: An overview and new research directions. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534–544.
- Wasti, S. A. (2001). Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 33–50.
- Wong, I.A. ve Gao, J.H. (2014). Exploring the direct and indirect effects of CSR on organizational commitment the mediating role of corporate culture. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(4), 500–525.
- Wright, B.E. ve Pandey, S.K. (2008). Public service motivation and the assumption of person—Organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502–521.
- Wright, T.S.A. ve Wilton, H. (2012). Facilities management directors' conceptualizations of sustainability in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 31, 118–125.
- Yeung, S.M.C. (2018). Linking ISO 9000 (QMS), ISO 26000 (CSR) with accreditation requirements for quality indicators in higher education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(13-14), 1594–1611.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YÖK. (2020). Yükseköğretim Kurulu Üniversite İzleme ve Değerlendirme Genel Raporu. Erişim 01.01.2020, Erişim adresi: <https://atauni.edu.tr/yok-degerlendirme-raporu-aciklandi-aturk-universitesi-sosyal-sorumluluk-projeleri-kategorisinde-turkiye-birincisi-oldu>