

## Consequences of Corporate Social Responsibility on Organisational Behaviour in National Publication (A Meta Analysis Study)

Fetullah BATTAL<sup>1</sup>  
Halil Hakdan ÖZ<sup>2</sup>

### Abstract

Having positive effects in terms of organisational results makes the concept of corporate social responsibility important. For this reason, it is important to determine the universal validity of the results of the studies on the subject. Accordingly, the study is based on the empirical data and meta-analysis of the outcome variables related to corporate social responsibility (CSR) of national or international publications selected from Turkey through the JAMOVİ programme. Thus, it is aimed to reveal the results of corporate social responsibility in detail. In this context, the analysis was carried out with 57 studies, 65 single data and 15,487 samples, which were found suitable for meta-analysis and included in the research. In the research, there are 6 concepts deemed appropriate for meta-analysis. Accordingly, it was determined that there is a positive relationship between organisational commitment, which is the most frequently associated concept with corporate social responsibility, and corporate social responsibility. At the same time, a positive and high relationship was found between corporate social responsibility and corporate image, job satisfaction, organisational citizenship, corporate reputation and organisational identification. It is thought that this study will contribute to the field in terms of providing a comprehensive and up-to-date version of corporate social responsibility through empirical studies in the national literature.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Meta-analysis, Results of Corporate Social Responsibility, Corporate Social Responsibility in National Literature.

### Ulusal Yayında Örgütsel Davranış Düzleminde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sonuçları (Bir Meta Analiz Çalışması)

### Öz

Örgütsel sonuçlar açısından olumlu etkilerinin bulunması kurumsal sosyal sorumluluk kavramını önemli kılmaktadır. Bu sebeple konu hakkında yapılan çalışmaların sonuçlarının evrensel geçerliliğinin tespit edilmesi önem arz etmektedir. Bu doğrultuda çalışma, JAMOVİ programı aracılığıyla Türkiye'den seçilen ulusal veya uluslararası yayınların kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ile ilgili sonuç değişkenlerinin deneysel verilerine ve meta-analizine dayanmaktadır. Böylelikle kurumsal sosyal sorumluluğun sonuçlarını detaylı bir şekilde ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu kapsamda meta analize uygun bulunan ve araştırmaya dahil edilen 57 çalışma, 65 tekil veri ve 15.487 örneklem ile analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırmada meta-analiz için uygun görülen 6 kavram bulunmaktadır. Buna göre kurumsal sosyal sorumluluk ile en sık ilişkilendirilen kavram olan örgütsel bağlılık ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal imaj, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, kurumsal itibar ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve yüksek bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışmanın, ulusal literatürdeki deneysel çalışmalar aracılığıyla kurumsal sosyal sorumluluğun kapsamlı ve güncel bir versiyonunu sunması açısından alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Meta-Analiz, Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sonuçları, Ulusal Yazında Kurumsal Sosyal Sorumluluk.

<sup>1</sup> Doç. Dr., Bayburt Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, fbattal@bayburt.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2895-0193.

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Bayburt Üniversitesi, Rektörlük, Kalite Koordinatörlüğü, halilhakdanoz@bayburt.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1970-6105.

**Bu makaleye atıfta bulunmak için:** Battal, F. ve Öz, H. H. (2025). Ulusal Yayında Örgütsel Davranış Düzleminde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sonuçları (Bir Meta Analiz Çalışması). *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27 (2), 511-538.  
<https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.1636892>

**To cite this article:** Battal, F. ve Öz, H. H. (2025). Consequences of Corporate Social Responsibility on Organisational Behaviour in National Publication (A Meta Analysis Study). *Ankara Hacı Bayram Veli University Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 27 (2), 511-538.  
<https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.1636892>

## **Introduction**

In addition to the phenomenon of globalisation after the industrial revolution, developments in communication, information and transportation technologies have accelerated the technical and economic development of organisations. Although these developments have been evaluated as a positive impression for organisations, in the long run, the fact that organisations ignore the protection of social and environmental structure has led to the emergence of important problems. The negative impact on the quality of life over time has changed the views and perspectives of stakeholders towards the organisation and organisational activities. In today's complex and multi-actor environment, it is crucial for organisations to be aware of their responsibilities. This awareness enables them to foster positive perceptions among internal and external stakeholders and to meet stakeholder expectations in alignment with organisational sustainability. Thus, organisations' determination of corporate social responsibility policies and their dissemination in organisational processes contribute to organisational development as well as satisfying stakeholders (Seyitoğulları & Bilen, 2020).

Corporate social responsibility (CSR) is increasingly recognized as a key factor influencing various organizational outcomes, including job satisfaction, commitment, citizenship behavior, and corporate image. Although the global literature on CSR is rich, empirical findings in the Turkish context remain fragmented and sometimes inconsistent. This study aims to systematically examine the relationship between CSR and organizational behavior outcomes in Türkiye through a meta-analysis of national publications. Specifically, it addresses the following questions:

1. How strongly is CSR associated with organizational outcomes in national studies?
2. Which outcomes show stronger or weaker effect sizes?
3. How consistent are the findings across studies?

The research is guided by Stakeholder Theory, Resource-Based View, and Institutional Theory, which help explain how CSR influences employee attitudes and organizational performance. By synthesizing national evidence, the study contributes to both theory and practice and offers a clearer understanding of CSR's impact in the Turkish organizational context. Social responsibility activities are a mission that should be undertaken not by public institutions or commercial organisations under the control of governments, but by all stakeholders who affect the social environment with their decisions and practices. These responsibilities can be in the form of passive prevention of potential hazards or active actions towards social and environmental goals (Invernizzi, Locatelli, & Brookes, 2017). These actions that organisations should undertake regulate the relations between the organisation and society. In fact, the relationship between the organisation and the society in which the organisation exists is a subject that has been discussed for a long time. In this context,

researchers have been developing terms and theories about the responsibilities of the organisation towards the society since the 1950s. In this respect, corporate social responsibility was only defined in the 1960s as the organisation's taking decisions and actions beyond its own needs (Davis, 1960). Recently, corporate social responsibility has become an important concept in terms of corporate value (Kerr, Johnston & Beatson, 2008).

Today, many organisations attach importance to corporate social responsibility activities (Ateşoğlu & Türker, 2010). Organisations that effectively fulfil the requirements of corporate social responsibility—namely by addressing their financial, legal, ethical, and voluntary obligations towards various stakeholders (such as shareholders, employees, customers, suppliers, government, and society)—can gain numerous strategic advantages. These include enhanced corporate image, increased competitive advantage, strengthened social identity, access to new markets, customer acquisition, preference by qualified employees, increased sales, and improved customer loyalty (Ersöz, 2007). Corporate social responsibility activities also shape the attitudes and opinions of employees towards the organisation (Demir & Türkmen, 2014). Increasing employees' feelings of commitment to the organisation contributes positively to the employees' working in harmony and cooperation and to the increase in organisational productivity and performance. In addition, it is effective in reducing negative results in terms of organisational results such as organisational disloyalty, desire to quit, absenteeism, tardiness and stress (Bayram, 2005).

Having positive effects in terms of organisational results makes the concept of corporate social responsibility important. Therefore, the concept of corporate social responsibility is a variable that should be examined on the basis of organisational outcomes. Studies focusing on the concept of corporate social responsibility reveal evidence on the organisational outcomes of this concept in different contexts and times. When the studies conducted by researchers from different disciplines in the field of corporate social responsibility in our country are examined, it is seen that they have the quality and quantity to reveal a comprehensive model of the results of corporate social responsibility. In this context, this study aims to conduct a systematic review of empirical studies on corporate social responsibility in the field of organisational behaviour. At the same time, this study aims to examine the results related to corporate social responsibility with meta-analytical method and to reveal a detailed model of the results of corporate social responsibility through empirical data-based studies published in national/international refereed journals and sampled from Turkey.

## **1. Conceptual Literature**

Responsibility is defined as an individual's undertaking or taking responsibility for the consequences of any event or behaviour that falls within his/her duty and authority (Turkish Language Association, 2024). Social responsibility is defined as an organisation's use of its resources in a way that is beneficial to the society in which it operates (Stahl & Grigsby, 1997). However, there is no generally accepted definition of corporate social responsibility (CSR). The lack of a general and standard definition of CSR stems from the fact that society's values, priorities, rules, cultural differences and the priorities of organisations' activities vary. Thus, many CSR definitions have been made in line with the expectations and differences of societies (Dahlsrud, 2008). CSR is a process-based approach that starts with responsibility, continues with social responsibility and finally reaches the highest level with corporate social responsibility. The first definition of CSR was made by economist Bowen (1953) in 1953. In his book 'Social Responsibilities of the Businessman', Bowen states that organisations should adopt policies that are compatible with the expectations and values of the society in which they live. Following Bowen's book and views on social responsibility, CSR attracted the attention of organisations and increased its popularity (Halıcı, 2001).

CSR involves organisations assuming responsibilities that arise as a result of their impact on customers, employees, shareholders, society and the environment (Tripathy & Rath, 2011). In this respect, CSR is seen as a voluntary organic bond between organisations and society apart from legal obligations (McWilliams & Siegel, 2001). CSR is explained as the behaviour of organisations in accordance with the expectations of stakeholders in social, ethical, economic and environmental areas and managing these terms (Yamak, 2009). It is seen that different definitions and explanations are made for the term CSR. This situation stems from the fact that definitions are made according to the priorities, needs and expectations of different stakeholders, as well as the diversity in national, cultural, social structures and responsibilities (Midttun, 2007). CSR is considered in four dimensions: economic, legal, voluntary and ethical responsibilities (Carroll, 1991). Economic responsibilities are expressed as the ability of organisations to make a profit as a result of their activities and to sustain their existence. Legal responsibilities include compliance with the legal rules of the nation in which the organisation is located. Ethical responsibilities are a responsibility that includes compliance with social rules although there is no legal obligation. Voluntary responsibility is defined as the efforts of organisations to improve their quality of life by contributing to internal and external stakeholders (Carroll, 1991).

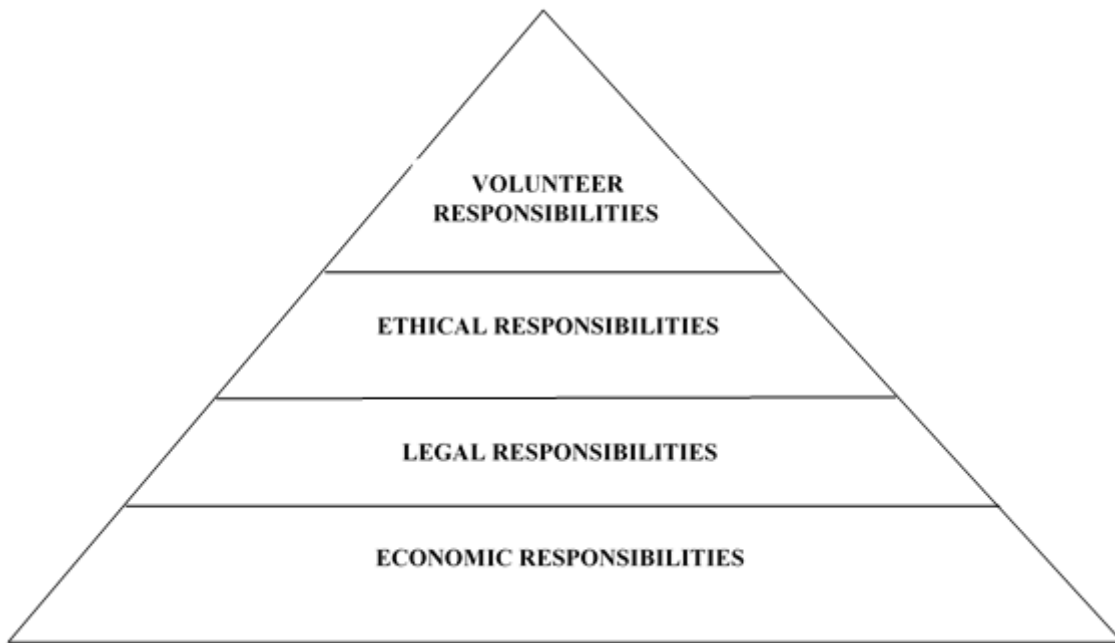
The CSR dimensions analysed in the CSR model are ranked according to priorities. The order of these dimensions according to their priorities is shown in Figure 1. In this context, the most important duty

and responsibility of organisations is to make profit by producing goods and services effectively and efficiently. It can be said that the first condition for the sustainability of organisations is to make profit. The first responsibility that CSR imposes on organisations is to make profit in this sense. Because organisations that cannot make profit and carry out their organisational activities cannot fulfil other responsibilities. In this direction, businesses should first fulfil their economic responsibilities (Bayraktaroğlu, Yılmaz & Can, 2014). Organisations that fulfil their economic responsibilities should then fulfil the legal and legal requirements of the environment in which they operate. Legal responsibilities refer to the responsibilities of organisations that are determined by the country or local governments and must be complied with (Bay, 2006). Ethical responsibilities of organisations are attitudes and behaviours that are not included in the written legal rules but are expected by the society from organisations. It refers to the ethical responsibilities of organisations towards customers, employees and shareholders. Voluntary organisational activities are expressed as voluntary responsibilities in order for organisations to gain reputation in the eyes of society and to be qualified as a good corporate citizen. These activities are explained as increasing the welfare of the society or voluntary participation of employees and managers in various activities (Özaslan, 2006). To enhance the theoretical robustness of corporate social responsibility (CSR) research, it is essential to frame CSR within established organisational theories. Among these, Stakeholder Theory (Freeman, 1984) offers a foundational lens, asserting that organisations must address the expectations of all stakeholders—not solely shareholders—to achieve legitimacy and long-term performance. From this perspective, CSR practices reflect an organisation's responsiveness to both internal (e.g., employees, managers) and external (e.g., customers, communities, regulatory bodies) stakeholder groups. Accordingly, positive employee-related outcomes such as job satisfaction, organisational commitment, and organisational identification—identified in the current meta-analysis—can be interpreted as the result of organisations meeting the normative and relational needs of internal stakeholders (Donaldson & Preston, 1995).

Complementarily, the Resource-Based View (RBV) (Barney, 1991) conceptualises CSR as a valuable intangible asset that can contribute to sustainable competitive advantage. Organisational attributes like corporate image, reputation, and trust—frequently linked with CSR—align with the criteria of being valuable, rare, inimitable, and non-substitutable (VRIN). These CSR-related intangible resources enhance organisational effectiveness by fostering employee motivation, loyalty, and engagement, as evidenced in the findings of this study. Hence, CSR is not only a moral or ethical imperative but also a strategic resource in the RBV framework (Branco & Rodrigues, 2006).

*Ulusal Yayında Örgütsel Davranış Düzleminde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sonuçları (Bir Meta Analiz Çalışması)*

Additionally, Institutional Theory (DiMaggio & Powell, 1983) explains the widespread adoption of CSR practices as responses to coercive, normative, and mimetic pressures within organisational fields. In the national context, firms may adopt CSR to align with societal expectations, regulatory requirements, or to imitate the practices of leading institutions. These institutional dynamics lead to the diffusion of CSR norms, thereby explaining the relative consistency of CSR outcomes across multiple empirical studies (Campbell, 2007). Incorporating these theoretical perspectives contributes to a more comprehensive understanding of CSR's role in shaping organisational behaviour and provides a framework for interpreting the meta-analytic findings within both national and international contexts.



**Figure 1. CSR Pyramid**

(Carroll, 1991: 42)

It is emphasised that employees are directly and most affected by the activities carried out by organisations (Kazancı, 2007). In terms of employees, the responsibility of organisations is expressed as ensuring job security, applying the merit system in a fair and honest manner, respecting private life and taking necessary measures to satisfy employees in their work life. In addition, the responsibilities of organisations towards employees include keeping the expectations of employees from organisations up to date by following the developments in the field of work and safety, and creating working conditions that can meet the expectations and needs of employees (Akgemci, Çelik & Özgener, 2001). In organisations that implement CSR policies correctly, job satisfaction, organisational commitment and identification of employees increase (Özdemir H., 2007). Thus, employees' motivation, intention to stay at work (Chen, 2001) and productivity increase (Cho, Johanson, & Guchait, 2009). When the national literature is examined, it is seen that CSR has a direct

effect on organisational behaviour. Özdemir H. (2007) found that CSR has a direct effect on organisational identification, commitment and job satisfaction. Kaplan (2018) revealed in his study that CSR policies are effective in increasing corporate reputation perceptions. Battal and Karabey (2020) stated that CSR is a predictor of professional ethical standards and organisational citizenship. In another study, it was revealed that CSR increases the intention to stay at work (Çalışkan & Ünüsan, 2011). In addition, it was determined in the study conducted by Yıldırım et al. (2021) that there is a relationship between CSR and organisational justice.

The purpose of this study is to systematically examine and evaluate the outcomes of CSR in the context of empirical research using samples in Turkey. When CSR, which has an important effect on the occurrence of positive organisational results, is examined in the context of national literature a) b) determining the results of CSR, b) determining the strength and direction of the relationship between CSR and different concepts, c) determining the similarities or differences between the variables associated with CSR in the national literature and the international literature d) Creating a model for the national context on the results of CSR, e) It will be possible to determine the measurement tools used in studies on CSR, f) provide a road map for researchers who will conduct studies on CSR in the future.

## 2. Method

In line with the purpose and model of the research, the following questions are sought to be answered.

- 1) With which outcome variables is corporate social responsibility associated?
- 2) What is the strength and direction of the relationship between corporate social responsibility and these variables?
- 3) What is the set of person/organisation level variables affected by corporate social responsibility in the national literature in the context of organisational behaviour and what are their practical judgements?

### 2.1. Inclusion and Exclusion Criteria

In order to ensure methodological rigour and consistency, a set of inclusion and exclusion criteria was applied during the sample selection process. The following criteria were used to determine which studies among the initial pool of 534 were eligible for meta-analysis:

#### **Inclusion Criteria:**

- The study must report empirical data (quantitative research with numerical findings).
- It must analyse the relationship between corporate social responsibility (CSR) and at least one outcome variable.

*Ulusal Yayında Örgütsel Davranış Düzleminde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sonuçları (Bir Meta Analiz Çalışması)*

- The direction and strength of the CSR-outcome relationship must be clearly stated (e.g., correlation coefficient).
- The study must report sufficient statistical information for meta-analysis (e.g., sample size and Pearson's r).
- The sample must be drawn from Türkiye.
- The study must be published in a peer-reviewed journal or national thesis database.
- CSR must be measured as a general construct or at least reported in a way that allows for generalisation across dimensions.
- CSR must be studied within the context of organisational behaviour.

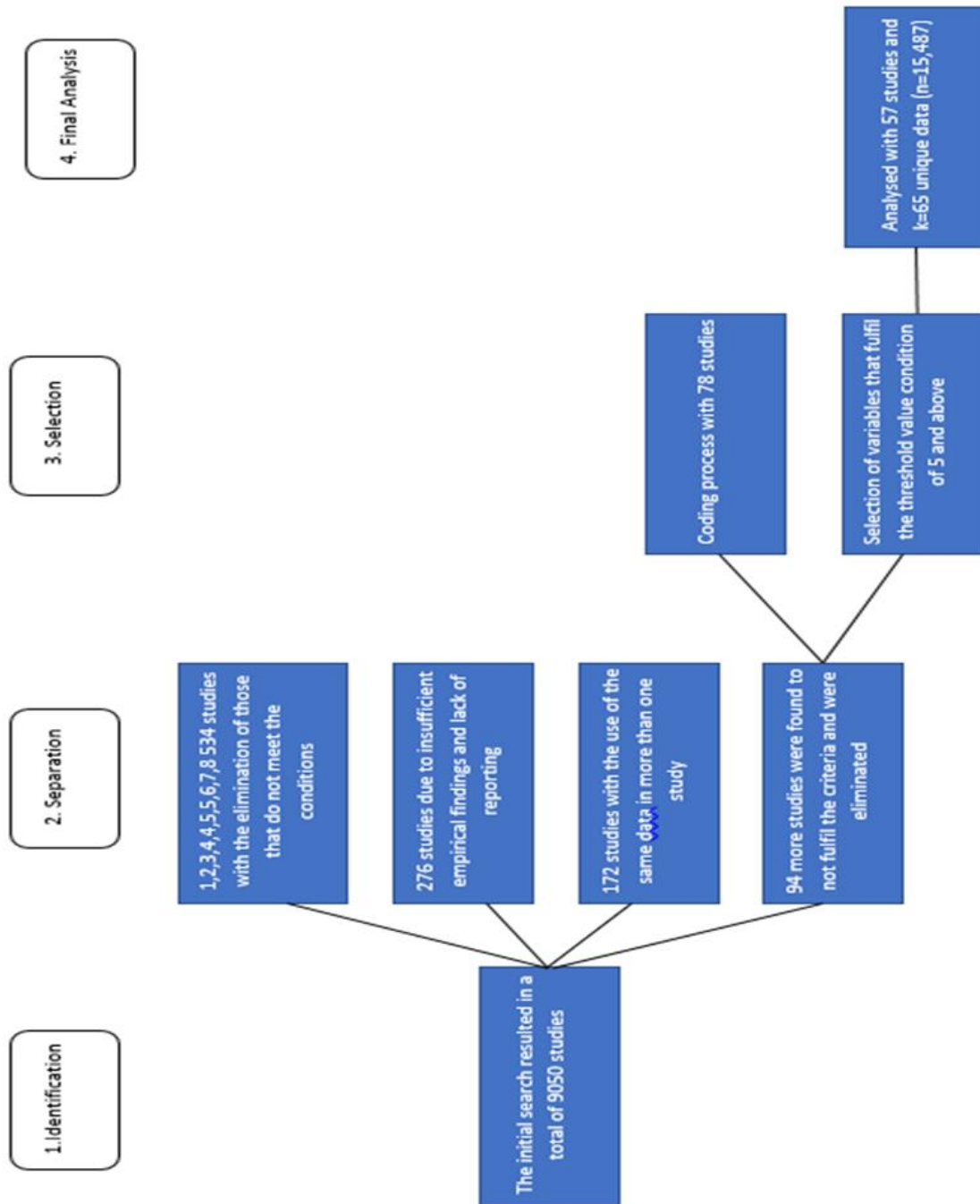
**Exclusion Criteria:**

- Studies lacking empirical data (e.g., theoretical papers, reviews).
- Studies that analysed only specific dimensions of CSR (e.g., only ethical or environmental dimension) without a generalised CSR score.
- Studies where the sample was international or outside Türkiye.
- Studies that did not address CSR within an organisational behaviour framework.
- Studies that did not report correlation coefficients or sample sizes.
- Studies that duplicated data (e.g., same sample reported in multiple publications)—only one version was retained.

After applying these criteria, 78 studies remained. During coding, some were further excluded due to insufficient empirical data or duplicate sampling. As a result, 57 studies with a total of 65 individual effect sizes ( $k = 65$ ) and a cumulative sample size of 15,487 were included in the meta-analysis.

In the studies in national publications, CSR has been found to affect job satisfaction (Erbir, 2022), organisational commitment (Karadirek, 2023), turnover intention (Sanrı & Kamanlı, 2020; Akar, 2024), organisational citizenship (Kerse & Seçkin, 2017), organisational trust (Kalender, 2024; Bezci, 2021), innovative work behaviour (İşiaçık, 2019), organisational identification (Sanduk, 2015), cyberloafing behaviour (Özkaya & Tayfun, 2023), corporate image (Bala & Utlu, 2020), job dedication (Kart & Pelit, 2023; Öksüz, 2022; Ya, 2019), corporate reputation (Boğan, 2020), employee satisfaction (Özbek, 2019; Bekiroğlu, 2016), intention to stay (Mungan, 2019; Uğurlu, Kafa, & Pajo, 2021), employee motivation (Sönmez, 2017; Charyyev & Karabey, 2022), organisational justice (Yıldırım et al., 2021), job stress (Özkan & Üzüm, 2021) and ethics (Güven, 2016). However, not all of the studies conducted with these variables contain data above the threshold value of 5. For this reason, the concepts below the threshold value of 5 were not included in the analysis, and meta-analysis was carried out with the concepts above the threshold value of 5. Because

in order for a variable to be included in the meta-analysis, there should be 5 studies on the same subject and 1000 observations (Atinc et al., 2010). As a result, 57 studies and k=65 individual data (n=15,487) extracted from these studies were deemed suitable for meta-analysis. The process flow diagram for obtaining and classifying the data is given in Figure 2.



**Figure 2.** Process diagram

*Ulusal Yayında Örgütsel Davranış Düzleminde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sonuçları (Bir Meta Analiz Çalışması)*

Five different meta-analysis studies were conducted on the correlations identified from single studies: job satisfaction-CSS, organisational commitment-CSS, organisational citizenship-CSS, organisational identification-CSS, corporate image-CSS, corporate reputation-CSS. In psychometric meta-analysis method, the relationships between variables are based on correlation values. Therefore, the problem of implicit causality arises. While eliminating this problem and deciding on the statistical significance of the relationship between variables, the lower and upper limits expressing the confidence intervals for the effect size were considered. Cohen (1992) classification was taken as a basis for the evaluation of the effect size between variables. According to Cohen (1992) classification, relationships of 0.50 and above indicate a high effect, relationships of 0.30 indicate a medium effect, and relationships of 0.10 indicate a weak effect (Cohen, Manion & Morrison, 2007).

The analyses could also have been presented by showing funnel graphs; however, this study examines the results of CSR as can be understood from its content. As such, Begg and Mazumdar's index value is given in this study. In the analyses made through the relationship values between the variables and sample sizes, the total number of studies (k), total sample size (N), Fisher's Z value, lower and upper bound values in 99% confidence interval, Q value for heterogeneity test, degrees of freedom and p values were considered.

### **3. Findings**

Table 1 shows the tags of the studies that met the standards specified in the method section and were included in the meta-analysis. The studies were published between 2006 and 2024. It is seen that the number of authors of the studies is at most 4 and at least 1. The sample size in the studies included in the meta-analysis consisted of a maximum of 650 and a minimum of 54 people. Job satisfaction 8 data, organisational commitment 21 data, corporate reputation 17 data, organisational citizenship 7 data, corporate image 7 data, organisational identification 7 data were included in the meta-analysis as the results of CSR. In the national literature, the variable most associated with the outcomes of CSR is organisational commitment. It is seen that there is a consensus in the studies that CSR has a positive relationship with organisational commitment. However, there are differences in the strength of the relationship. As it is understood from Table 2, as a result of the meta-analysis conducted with 21 studies and 4505 sample units, it was determined that there is a high level and positive relationship between CSR and organisational commitment (EB=0,729, p<0,00).

**Table 1: Studies Included in The Analysis**

<b>Variables</b>	<b>Author and Year</b>	<b>n</b>	<b>Variables</b>	<b>Author and Year</b>	<b>n</b>	
<b>Job Satisfaction (8)</b>	Akar, 2024	200	<b>Organisational Commitment (21)</b>	Akar, 2024	200	
	Avşar, 2020	265		Kaya, 2022	309	
	Genç, 2019	160		Coşkun, 2007	198	
	Bakan, Doğan, Koçdemir & Oğuz, 2018	230		Türker, 2006	269	
	Çelik & Baran, 2017	104		Ayan, 2024	430	
	Çekmecelioğlu & Dinçel, 2014	273		Genç, 2019	160	
	Sanrı & Kamanlı, 2020	101		Kaçın, 2019	107	
	Erbir, 2022	304		Özbek, 2019	101	
<b>Corporate Reputation (17)</b>	Tekin, 2019	160	Atsan, 2017	435		
	Bilgetekin, 2019	250	Erden, 2011	193		
	Güleryüz, 2019	380	Çekmecelioğlu & Dinçel, 2014	273		
	Gündoğdu & Şeşen, 2022	162	<b>Corporate Image (7)</b>	Demir & Türkmen, 2014	241	
	Güler, 2019	400		Serinikli, 2017	102	
	Kaplan, 2018	268		Bayraktaroğlu, Yılmaz & Can, 2014	155	
	Ateşoğlu, 2018	430		Gündoğdu & Şeşen, 2022	162	
	Boğan, 2020	280		Saç, 2009	180	
	Çiftçioğlu & Gök, 2018	167		Kalfaoğlu, İraz & Kurnaz, 2018	224	
	Keskin, 2020	105		Karanfil & Demirelli, 2024	143	
	Karayel & Yalman, 2016	54		Erkman & Şahinoğlu, 2012	95	
	Demir, 2021	650		Karadirek, 2023	408	
	Kılınç, 2018	100		Karabekiroğlu, 2016	120	
	Kızıl & Naktiyok, 2019	517		<b>Organisational Identification (5)</b>	Aydemir Şahin, 2023	237
	Yalman & Çonkar, 2020)	586			Açıkgöz, 2022	222
	Yalman, 2021	58			Keskin, 2020	105
	Küllük, 2021	285			Tekin, 2019	160
<b>Organisational Citizenship (7)</b>	Bezci, 2021	140			Çalışır, 2019	230
	Selek, 2019	155		Bakan, Doğan, Koçdemir & Oğuz, 2018	230	
	Kalender, 2024	491	Bala & Utlu, 2020	341		
	Uzunkaya, 2024	182	Coşkun, 2007	198		
	Sönmez, 2017	392	Özkaya, 2023	564		
	İman Çam, 2010	161	Kaplan, 2018	268		
	Kerse, & Seçkin, 2017	137	Sanduk, 2015	153		
			Özdemir, 2007	127		

*Ulusal Yayında Örgütsel Davranış Düzleminde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sonuçları (Bir Meta Analiz Çalışması)*

A meta-analysis was conducted on the relationship between CSR and job satisfaction with 8 studies and a sample size of 1637. As a result, it was determined that there was a high level relationship between CSR and job satisfaction (EB=0.592,  $p < 0.00$ ). CSR and organisational citizenship were also positively and highly associated (EB=0.523),  $p < 0.000$ ). There is a high positive relationship between CSR and organisational identification (EB=0.859,  $p < 0.000$ ). There is a high and positive relationship between CSR and organisational image (EB=0.729,  $p < 0.000$ ) and a high and positive relationship between CSR and organisational reputation (EB=0.741,  $p < 0.000$ ). In order to address the issue of potential latent causality in the examined relationships, the lower and upper bounds are presented in Table 2. The fact that these confidence intervals do not include zero indicates the absence of a causality problem at the organisational level. Moreover, these bounds reflect the minimum and maximum values the relationships may assume when the sample size is either increased or decreased.

**Table 2:** Meta-Analysis of CSR Outcomes and Effect Sizes

Dependent variables	k	N	99% confidence interval of ES		Heterogeneity test		
			ES*	Lower-Upper Limit	Q Value	sd	p
Job satisfaction	8	1637	0.592	(0.416)-(0.768)	110.677	7	0.000
Organisational Commitment	21	4505	0.729	(0.610)-(0.847)	286.860	20	0.000
Organisational Citizenship	7	1658	0.523	(0.297)-(0.749)	142.451	6	0.000
Organisational Identification	5	1310	0.859	(0.664)-(1.054)	34.129	4	0.000
Corporate Image	7	1525	0.729	(0.419)-(1.038)	229.716	6	0.000
Corporate Reputation	17	4852	0.741	(0.570)-(0.913)	286.860	20	0.000

*k=total number of studies included in the analysis, N=total number of samples in the studies included in the analysis, ES=effect size, sd=degree of freedom, p=significance level, \*all effect sizes are significant at 99% confidence interval.*

Table 2 presents the meta-analytic findings regarding the relationship between corporate social responsibility (CSR) and various organisational outcomes. The analysis includes six dependent variables that met the threshold criteria ( $k \geq 5$  studies and total  $N \geq 1000$ ) for meta-analytical inclusion. Across all variables, the random-effects model was used to account for variance among studies due to differences in context, measurement tools, and sample characteristics.

The effect size (ES) for CSR and organisational identification was the highest among all outcomes (ES = 0.859, CI [0.664, 1.054]), indicating a very strong positive association. This suggests that employees' perceptions of CSR are strongly related to how they see themselves in relation to the organisation's values, mission, and identity. Similarly, organisational commitment (ES = 0.729, CI [0.610, 0.847]) and corporate reputation (ES = 0.741, CI [0.570, 0.913]) showed strong and consistent effect sizes, reinforcing the argument that CSR significantly contributes to positive employee

attachment and external stakeholder perceptions. The relationship between CSR and corporate image (ES = 0.729, CI [0.419, 1.038]) also emerged as strong, although the wider confidence interval suggests a higher variability among the included studies. This may reflect sectoral or methodological differences in how corporate image is operationalised. The associations with job satisfaction (ES = 0.592, CI [0.416, 0.768]) and organisational citizenship behaviour (ES = 0.523, CI [0.297, 0.749]) were moderately strong, indicating that CSR influences employees' affective states and discretionary behaviours that contribute to organisational functioning. In terms of heterogeneity, the Q values across all variables were statistically significant ( $p < .001$ ), implying that the true effect sizes are not homogeneous across studies. Although  $I^2$  statistics were not reported in the original table, the high Q values indicate substantial heterogeneity. This justifies the use of a random-effects model, as it assumes that the included studies estimate different underlying effect sizes rather than a common effect size. Taken together, these findings underscore the robust and positive relationship between CSR and a range of organisational outcomes, particularly those related to employee attitudes, identification, and perceptions. The consistently high effect sizes across constructs affirm the strategic relevance of CSR in enhancing internal organisational dynamics and external stakeholder evaluations.

**Table 3:** Rank Correlation Test Results

Rank correlation test findings			
Variables	N	Kendall's Tau	p
Job satisfaction and CSR	8	0.034	0.720
Organizational commitment and CSR	21	0.024	0.242
Organizational citizenship and CSR	7	0.053	0.773
Organizational identification and CSR	5	0.035	1.000
Corporate image and CSR	7	0.100	0.065
Corporate reputation and CSR	17	0.024	0.242

As shown in Table 3, the Begg and Mazumdar (1994) rank correlation value was examined in the evaluation and control of bias. The statistical significance of the Kendall's Tau value is considered as a sign of publication bias (Field and Gillett, 2010). As a result of the analysis conducted on all variables, it was seen that the p value of the Tau coefficient was within the 99% confidence interval and above the 0.01 significance level. Thus, it can be stated that the publication bias problem was controlled in the meta-analyses in this study.

#### 4. Discussion and Conclusion

According to the European Commission, CSR, which is defined as the voluntary consideration of environmental and social issues in the interactions of organizations with their internal and external stakeholders, has recently become a topic that researchers and practitioners have been paying attention to (Gürsoy et al., 2019). CSR activities were initially associated with the economic performance of organizations. Studies have shown that organizations taking responsibility for social

*Ulusal Yayında Örgütsel Davranış Düzleminde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sonuçları (Bir Meta Analiz Çalışması)* and environmental issues positively affect economic performance (Lee & Heo, 2009). In addition to economic performance, it has been determined that customers, who are one of the stakeholders of organizations, are also positively affected by CSR activities and this is positively reflected in their attitudes and behaviors towards the organization (Huang & Cheng, 2016). However, investigating how employees, who are the most important resource and stakeholders of organizations, perceive CSR activities and how these perceptions affect employees' attitudes and behaviors is important in terms of organizational results (Serra-Cantalops et al., 2018). In this regard, the effects and results of CSR on employees have been investigated in national and international studies and various results and findings have been shared with the academic and business world.

In this study, studies investigating the results or effects of CSR in the context of organizational behavior in national publications were examined using the meta-analysis method. The literature review revealed that corporate social responsibility (CSR) is positively associated with various organisational outcomes, including job satisfaction, organisational commitment, organisational citizenship behaviour, organisational identification, organisational justice, trust, work engagement, corporate image, corporate reputation, employee satisfaction, intention to remain, and motivation. Conversely, CSR is negatively associated with counterproductive work behaviour, stress, cyberloafing, and turnover intention. However, when the five threshold values in the meta-analysis studies are taken into consideration, only the concepts of job satisfaction, commitment, organizational citizenship, organizational identification, corporate reputation and corporate image were included in the analysis and examined. In the studies selected from Turkey as the research sample, CSR was mostly associated with organizational commitment in the context of organizational behavior. In this respect, it was determined that there was a high relationship between CSR and organizational commitment. The results of this study are in line with the international literature, which consistently shows that CSR is positively associated with various organizational outcomes. For example, the strong relationship found between CSR and organizational identification is supported by studies such as Farooq et al. (2017), which highlight how CSR fosters a sense of belonging and pride among employees. Similarly, the observed positive effects of CSR on organizational commitment and job satisfaction resonate with prior meta-analyses (e.g., Valentine & Fleischman, 2008; Glavas & Piderit, 2009), indicating that socially responsible practices strengthen internal motivation and reduce turnover intentions.

This study contributes to the national literature by providing a cumulative overview of CSR's impact in the Turkish context. While many individual studies have examined CSR-related outcomes, this research systematically integrates them and provides effect sizes that help generalize the findings. By

doing so, it offers clearer insights for practitioners and scholars seeking to understand the organizational value of CSR within a national scope. From a theoretical perspective, the findings support the core arguments of Stakeholder Theory, Resource-Based View, and Institutional Theory. CSR is not only a moral responsibility but also a strategic and legitimizing tool that shapes internal organizational behavior and external perception. For future research, several suggestions can be made. First, the moderating effects of sector, organizational size, or leadership style should be examined in more detail to better understand the contextual factors affecting the CSR–outcome relationship. Second, more longitudinal studies are needed to assess the long-term impact of CSR initiatives. Finally, comparing findings from Türkiye with other countries through cross-cultural meta-analyses would enhance global understanding of CSR effectiveness.

## References

Studies included in the meta-analysis are indicated with \*.

- \*Açıkgöz, H. (2022). *Kurumsal itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli
- \*Akar, Y. (2024) *The effect of employer brand and perceived corporate social responsibility performance on job satisfaction, organizational commitment, and intention to leave*. Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- \*Ateşoğlu, H. (2018). *Kurumsal sürdürülebilirliğin kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında kurumsal itibar üzerindeki etkisine yönelik algının araştırılması*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- \*Atsan, M. (2017). *Kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Konya Organize Sanayi Bölgesinde bir araştırma*. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- \*Avşar, Y. (2020). *Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısının iş tatminine olan etkisi: Telekomünikasyon şirketleri üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- \*Ayan, S. (2024). *Bankacılık sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılık üzerine olan etkisi*. İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- \*Aydemir Şahin, B. (2023) *İşletmelerde halkla ilişkiler ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle kurumsal imaj arasındaki ilişki: Özel bir bankanın müşterileri arasında gerçekleştirilen bir alan araştırması*. Yüksek lisans tezi, Giresun Üniversitesi, Giresun.
- \*Bakan, İ., Doğan, İ. F., Koçdemir, M., & Oğuz, M. (2018). Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal imaj ve iş tatmini ilişkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(12), 205-226.
- \*Bala, Y., & Utlu, N. (2020). İnovasyon ve Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 162-179.
- \*Bayraktaroğlu, S., Yılmaz, S. E., & Can, M. (2014). Kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 99-122.
- \*Bezci, M. S. (2021) *Influence of CSR perceptions on OCB: The mediating role of trustworthiness*. Yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- \*Bilgetekin, A. C. (2019). *Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının çalışanların kurumsal itibar algısına etkisi; Gıda sektöründen iki kuruma yönelik karşılaştırmalı bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- \*Boğan, E. (2020). Otel çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısının işveren çekiciliği ve duygusal bağlılık üzerine etkisi: Kurumsal itibarın aracılık rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 4(2), 381-398.
- \*Coşkun, H. M. (2007) *The contribution of corporate social responsibility to organizational identification*. Yüksek lisans tezi ,Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- \*Çalışır, Z. (2019). *Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal imaj arasındaki ilişki: Bir alan araştırması*, Yüksek lisans tezi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- \*Çekmecelioğlu, H. G., & Dinçel, G. (2014). Çalışanların kurumsal itibara ilişkin algıları ve bu algıların örgütsel kıvanç, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri: Doğu Marmara Bölgesi plastik ambalaj sanayi üzerinde bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 79-94.
- \*Çelik, Y., & Baran, M. (2017). Çalışanların işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki ve kimya/boya sektöründe bir araştırma. *İş'te Davranış Dergisi*, 2(1), 63-79.
- \*Çiftçiöğlü, B. A., & Gök, B. (2018). Kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibara etkisi ve bir uygulama. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 183-196.
- \*Coşkun, H. M. (2007). *The contribution of corporate social responsibility to organizational identification*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- \*Demir, H. H. (2021) Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Kurumsal İtibar İlişkisi: Vakıf Üniversiteleri Örneği, *İktisadi ve İdari Bilimlerden Seçkin Araştırmalar*, 122.
- \*Demir, R., & Türkmen, E. (2014). Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 47-59.
- \*Erbir, M. (2022). Algılanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeyinin İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Çok Boyutlu Olarak İncelenmesi, Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Bilimsel Gelişmeler Işığında Yönetim Ve Strateji Araştırmaları*, 159.
- \*Erden, P. (2011). *Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi: Karşılaştırmalı bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- \*Erkman, T., & Şahinoğlu, F. (2012). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin çalışan algıları ile örgütsel bağlılığın hizmet sektöründe incelenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(2), 267-294.
- \*Genç, T. (2019). *Sağlık çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algılarının örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisinin araştırılması*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

*Ulusal Yayında Örgütsel Davranış Düzleminde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sonuçları (Bir Meta Analiz Çalışması)*

- \*Güler, M. (2019). *İşletmelerde yönetim kurulu yapısı ile kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar ilişkisi*. Yüksek lisans tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- \*Güleryüz, İ. (2019). *Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurumsal itibar üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- \*Gündoğdu, A., & Şeşen, H. (2022). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Kurumsal İtibarın Aracılık Etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 9(2), 101-114.
- \*İman Çam, Y. (2010). *Kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- \*Kaçın, A. (2019). *Kurumsal sosyal sorumluluk ve çalışanların örgüte bağlılığı arasındaki ilişki bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- \*Kalender, Y. (2024). *Kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü*. Yüksek lisans tezi, Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Kütahya.
- \*Kalfaoğlu, S., İraz, R., & Kurnaz, G. (2018). Kurumsal sosyal sorumluluk ve inovasyon performansının örgütsel bağlılığa etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 21(2), 393-406.
- \*Kaplan, A. (2018). *Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar algılamalarının örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi*. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- \*Karabekiroğlu, A. (2016). *Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları yapılan kurumlarda çalışan memnuniyeti ve çalışan bağlılığı*. Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- \*Karadirek, G. (2023). Sosyal Sorumluluk ve Prososyal Motivasyon ile İşe Bağlılık ve İşkoliklik Arasındaki İlişkide Bir Aracılık Modeli. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 78-104.
- \*Karanfil, S., & Demirelli, A. E. (2024). Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algıları ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 567-585.
- \*Karayel, M., & Yalman, Y. (2016). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutlarının Kurumsal İtibara Etkisi, Sivas İli İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 221-233.
- \*Kaya, Ş. (2022). *Kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Bir havayolu işletmesinde kabin memurları uygulaması*. Yüksek lisans tezi, İbn Haldun Üniversitesi, İstanbul.

- \*Kerse, G., & Seçkin, Z. (2017). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(3), 839-853.
- \*Keskin, T. (2020). *Kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- \*Kılınç, İ. (2018). Kurumsal itibar açısından sosyal sorumluluk uygulamaları: Türkiye'deki çevreci sivil toplum örgütleri üzerine bir araştırma. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 2022(47), 229-261.
- \*Kızıl, S., & Naktiyok, A. (2019). Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının kurumsal itibar algısı üzerine etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) rolü. *Istanbul Business Research*, 48(1), 64-83.
- \*Küllük, S. (2021). *Yeşil tedarik zinciri yönetiminin kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar üzerindeki etkisi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- \*Özbek, K. (2019). *Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ve kamu sektöründe çalışan memnuniyeti ile çalışan bağlılığı üzerine bir araştırma*, Yüksek lisans tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi, İstanbul.
- \*Özdemir, H. Ö. (2007). *Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: OPET çalışanlarına yönelik uygulama*. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- \*Özkaya, Ş., & Tayfun, A. (2023). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Ve Sanal Kaytarma Davranışına Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(4), 3121-3140.
- \*Saç, Ö. (2009). *Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi üzerine Bandırma yerelinde bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- \*Sanduk, A. (2015). *Kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel özdeşleşme ve zaman yönelimi arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- \*Sanrı, Ö., & Kamanlı, A. İ. (2020). Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Gemi Acentelerinde Bir Uygulama. *Akademik Hassasiyetler*, 7(13), 489-504.
- \*Selek, S. (2019). *Social value orientation as a moderator between corporate social responsibility and organizational citizenship behavior*. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- \*Serinikli, N. (2017). Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Örgütsel Bağlılıkları İle İlişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 285-301.

*Ulusal Yayında Örgütsel Davranış Düzleminde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sonuçları (Bir Meta Analiz Çalışması)*

- \*Sönmez, B. (2017) *Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda kurumsal sosyal sorumluluk algısının motivasyonel rolü: Yeşim Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş. örneği*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- \*Tekin. İ. K. (2019). *Çalışanlardaki kurumsal sosyal sorumluluk algılarının kurumsal marka imajı ve itibarına etkisi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- \*Türker, D. (2006). *The Impact of employee perception of corporate social responsibility on organizational commitment: A scale development study*. Yüksek lisans tezi Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- \*Uzunkaya, H. (2019). *Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Artvin Çoruh Üniversitesi Hopa Yerleşkesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesine yönelik bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Avrasya Üniversitesi, Trabzon.
- \*Yalman, Y. (2021). *Çalışanlara Dönük Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Kurumsal İtibara Etkisi: Sivas' ta Bir İmalat İşletmesi Örneği*. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 3685-3710.
- \*Yalman, Y., & Çonkar, K. (2020). *Türkiye'de, İşletmelerin Çalışanlarına Yönelik Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Kurumsal İtibara Etkisi/Corporate Reputation The Effect Of Corporate Social Responsibility For Operations Employees Of Enterprises In Turkey*. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 4(2), 393-408.
- Akgemci, T., Çelik, A., & Özgener, Ş. (2001). *Sosyal denetim kavramına genel bir yaklaşım (değerlendirme)*. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 23, 9-21.
- Ateşoğlu, İ., & Türker, Ö. (2010). *Konaklama İşletmelerinin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yaklaşımı: Muğla İli Örneği*. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 207-226.
- Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B., & Parker, B. (2010). *Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents*. *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 494-513.
- Battal, F., & Karabey, C. (2020). *Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibar, profesyonel etik standartlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler*. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(2), 603-629.
- Bay, E. (2006). *İsteğe bağlı kurumsal sosyal sorumluluk bileşeninin Türkiye kapsamında incelenmesi*. Doktora Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Bayraktaroğlu, S., Yılmaz, S., & Can, M. (2014). *Kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 99-122.

- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay dergisi*, 59, 125-139.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111–132. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9071-z>
- Begg, C., & Mazumdar, M. (1994). Operating characteristics of a rank correlation test for publication bias. *Biometrics*, 50, 1088-1101.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 4, 39-48.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967.
- Charyyev, E., & Karabey, C. N. (2022). Geçiş Ekonomilerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Ahlaki Bozulma ve İçsel Motivasyon Arasındaki İlişkiler. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 57-78.
- Chen, Z. (2001). Further investigation of the outcomes of loyalty to supervisor: Job satisfaction and intention to stay. *Journal of managerial psychology*, 16(8), 650-660.
- Cho, S., Johanson, M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International journal of hospitality management*, 28(3), 374-381.
- Cohen, J. (1992). Quantitative methods in psychology: A power primer. *Quantitative methods in psychology: A power primer.*, 112(1), 155-159.
- Cohen, J., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education (6th ed.)*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Çalışkan, O., & Ünüsan, Ç. (2011). Otel çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısının iş tatmini ve işte kalma niyetine etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 154-166.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- Davis, K. (1960). “Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?”. *California Management Review*, 2(3), 70-76.

- Ulusal Yayında Örgütsel Davranış Düzleminde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sonuçları (Bir Meta Analiz Çalışması)  
Demir, R., & Türkmen, E. (2014). Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 47-59.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Ersöz, H. (2007). *Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954–985.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Field, A., & Gillett, R. (2010). How to do a meta-analysis. *British Journal of Mathematical & Statistical Psychology*, 63(3), 665-694.
- Gursoy, D., Boğan, E., Dedeoğlu, B., & Çalışkan, C. (2019). Residents' perceptions of hotels' corporate social responsibility initiatives and its impact on residents' sentiments to community and support for additional tourism development. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 117-128.
- Güven, S. (2016). Kurumsal iletişim bağlamında kurumsal sosyal sorumluluk ve etik ilişkisi. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (26), 133-154.
- Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51–70.
- Halıcı, A. (2001). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İli'nde Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 11-28.
- Huang, M., & Cheng, Z. (2016). Strategies to enhance consumers' identification with a service firm. *Journal of Services Marketing*, 30(4), 449-469.
- Invernizzi, D., Locatelli, G., & Brookes, N. (2017). Managing social challenges in the nuclear decommissioning industry: A responsible approach towards better performance. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1350-1364.

- Kart, N. & Pelit, E. (2023). Otel İşletmelerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İşe Adanmışlık: Afyonkarahisar Örneği (Corporate Social Responsibility and Work Engagement in Hotel Businesses: Afyonkarahisar Case). *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 11(3), 1941-1969.
- Kazancı, M. (2007). *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler* (7 b.). Ankara: Turhan.
- Kerr, G., Johnston, K., & Beatson, A. (2008). A framework of corporate social responsibility for advertising accountability: The case of Australian government advertising campaign. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 155-169.
- Lee, S., & Heo, C. (2009). Corporate social responsibility and customer satisfaction among US publicly traded hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 635-637.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- Midttun, A. (2007). Corporate Responsibility from a Resource and Knowledge Perspective. Towards a Dynamic Reinterpretation of C(S)R: are Corporate Responsibility and Innovation Compatible or Contradictory? *Corporate Governan*, 7(4), 401-413.
- Mungan, T. T. (2019). *Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile işte kalma niyetleri arasındaki ilişki ve havacılık sektöründe bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Öksüz, S. (2022). *İş yaşam kalitesi ve kurumsal sosyal sorumluluk algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisinin incelenmesi: Zincir otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- Özaslan, E. (2006). *Sosyal Sorumluluk Projelerinin Desteklenmesinde Etik Değerlerin Rolü Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Özkan, O. S., & Üzüm, B. (2021). Kurumsal Sosyal Sorumluluk İş Stresini Azaltabilir Mi?. In *International Marmara Social Sciences Congress (Spring 2021)* (p. 210).
- Serra-Cantallops, A., Peña-Miranda, D., Ramón-Cardona, J., & Martorell-Cunill, O. (2018). Progress in research on CSR and the hotel industry (2006-2015). *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(1), 15-38.
- Seyitoğulları, O., & Bilen, A. (2020). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerine Bir Literatür Taraması. *Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 3(2), 195-205.
- Stahl, M., & Grigsby, D. (1997). Strategic management: total quality and global competition.

- Ulusal Yayında Örgütsel Davranış Düzleminde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sonuçları (Bir Meta Analiz Çalışması)*  
Tripathy, S., & Rath, N. (2011). Practice of corporate social responsibility in NALCO and the perceptions of employees and the public: A case study. *South Asian Journal of Management*, 18(4), 44-61.
- Türk Dil Kurumu. (2024). <http://tdkterim.gov.tr/bts/>. adresinden alındı
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159–172. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9306-z>
- Uğurlu, K., Kafa, N. & Pajo, A. (2021). Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının İşte Kalma Niyetleri İle İlişkisinin Belirlenmesi (Determination Of The Relationship Between Corporate Social Responsibility Perceptions Of Hotel Employees And Their Intentions To Stay At Work). *Journal Of Tourism & Gastronomy Studies*, 9(4), 2928-2950.
- Ya, R. (2019). *Kurumsal sosyal sorumluluk algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı rolü: Türkiye ve Kamboçya karşılaştırması*. Yüksek Lisans tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yamak, S. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Yerel Farklılıklar, Küresel Aynılıklar. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 95-101.
- Yıldırım, Y., Göktepe, S., Bayram, A., & Akova, O. (2021). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(2), 343-360.

## Genişletilmiş Özet

Sanayi devrimi sonrasında küreselleşme olgusuna ek olarak iletişim, bilgi ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan gelişmeler örgütlerin teknik ve ekonomik olarak gelişmelerine ivme kazandırmıştır. Yaşanan bu gelişmeler örgütler açısından olumlu bir izlenimmiş gibi değerlendirilse de uzun vadede örgütlerin sosyal ve çevresel yapının korunmasını göz ardı etmeleri önemli problemlerin meydana gelmesine neden olmuştur. Zaman içerisinde yaşam kalitesinin olumsuz etkilenmesi paydaşların örgüte ve örgütsel faaliyetlere karşı görüşlerini ve bakış açılarını değiştirmiştir. Bu nedenle çok sayıda aktörün olduğu bir çevrede iç ve dış paydaşların örgüte karşı olumlu tavır sergilemeleri ve örgütten beklentilerinin karşılanması için örgütlerin sorumluluklarının bilincinde olması örgütsel sürdürülebilirlik doğrultusunda mevcut konjonktürde önem arz etmektedir. Böylelikle örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk politikalarını belirleyerek örgütsel süreçlerde yaygınlaştırması paydaşların tatmin edilmesinin yanında örgütsel gelişmeye de katkı sağlamaktadır (Seyitoğulları ve Bilen, 2020).

Sosyal sorumluluk faaliyetleri hükümetlerin kontrolü altındaki kamu kurumlarının veya ticari kuruluşların değil, almış olduğu kararlar ve uygulamalar ile toplumsal çevreyi etkileyen tüm paydaşların üstlenmesi gereken bir misyondur. Söz konusu bu sorumluluklar pasif kalarak olası bir tehlikelerin önlenmesi şeklinde olabildiği gibi, aktif biçimde sosyal ve çevresel hedeflere yönelik hareketler şeklinde de olabilmektedir (Invernizzi, Locatelli ve Brookes, 2017). Örgütlerin üstlenmesi gereken bu eylemler örgüt ile toplum arasındaki ilişkileri düzenlemektedir. Öyleki örgüt ile örgütün içerisinde var olduğu toplum arasındaki ilişkiler uzun süreler tartışılmalı bir konudur. Bu bağlamda 1950'li yıllardan beri araştırmacılar örgütün topluma karşı sorumlulukları ile ilgili terim ve teoriler geliştirmektedir. Bu bakımdan kurumsal sosyal sorumluluk ancak 1960'lı yıllarda örgütün kendi ihtiyaçlarının ötesinde karar ve eylemler alması olarak tanımlanmıştır (Davis, 1960). Son zamanlarda ise kurumsal sosyal sorumluluk kurumsal değer açısından önem arz eden bir kavram olarak göze çarpmaktadır (Kerr, Johnston ve Beatson, 2008).

Günümüzde birçok örgüt kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem vermektedir (Ateşoğlu ve Türker, 2010). Kurumsal sosyal sorumluluğun gerekliliklerini yerine getiren örgütler başka bir ifadeyle finansal, hukuki, gönüllü ve ahlaki sorumluluklarını uygulayan ve paydaşlarına (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, devlet, toplum vb.) olan sorumluluklarına uygun davranan örgütler kurumsal imaj, rekabet üstünlüğü, sosyal kimlik, yeni pazarlara girme, müşteri kazanma, nitelikli çalışanlarca tercih edilme, satış artışları ve müşteri sadakati gibi birçok avantaja sahip olmaktadır (Ersöz, 2007). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri aynı zamanda örgüt çalışanlarının da örgüte karşı tutum ve görüşlerini şekillendirmektedir (Demir ve Türkmen, 2014). Çalışanların örgüte karşı

*Ulusal Yayında Örgütsel Davranış Düzleminde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sonuçları (Bir Meta Analiz Çalışması)* bağlılık duygularının artırılması çalışanların uyum ve işbirliği içerisinde çalışmasına ve örgütsel verimlilik ve performansın artmasına pozitif katkı sunmaktadır. Ayrıca örgütsel sadakatsizlik, işten ayrılma isteği, devamsızlık, işe geç gelme ve stres gibi örgütsel sonuçlar bakımından olumsuz sonuçlarında azaltılmasında etkili olmaktadır (Bayram, 2005).

Bireyin kendi görev ve yetki alanına giren herhangi bir olayın veya davranışın sonuçlarını üstlenmesi veya mesuliyet alması sorumluluk olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2024). Sosyal sorumluluk ise örgütün kaynaklarını içinde bulunduğu topluma faydalı olacak şekilde kullanması olarak ifade edilmektedir (Stahl ve Grigsby, 1997). Ancak genel kabul görmüş bir kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) tanımı bulunmamaktadır. KSS hakkında genel ve standart bir tanım yapılamayışı toplumun değer yargılarının, önceliklerinin, kurallarının, kültürel farklılıkların ve örgütlerin faaliyet önceliklerinin değişiklik göstermesinden kaynaklanmaktadır. Öyleki toplumların beklentileri ve farklılıkları doğrultusunda bir çok KSS tanımı yapılmıştır (Dahlsrud, 2008). KSS sorumluluk ile başlayıp sosyal sorumluluk ile devam eden ve nihayetinde kurumsal sosyal sorumluluk ile en üst seviyeye yükselen süreç temelli bir yaklaşımdır. KSS'nin ilk tanımı 1953 yılında ekonomist Bowen (1953) tarafından yapılmıştır. "İş Adamının Sosyal Sorumlulukları" adlı kitabında Bowen örgütlerin içinde yaşadıkları toplumun beklentileri ve değerleriyle uyumlu politikaları benimsemeleri gerektiğini ifade etmektedir. Bowen'ın sosyal sorumlulukla ilgili kitabı ve görüşleri sonrasında KSS örgütlerin dikkatini çekerek popüleritesini artırmıştır (Halıcı, 2001).

Örgütsel sonuçlar açısından olumlu etkilerde bulunması kurumsal sosyal sorumluluk kavramını önemli kılmaktadır. Bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluk kavramı örgütsel sonuçlar bazında incelenmesi gereken bir değişkendir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramına odaklanan çalışmalar bu kavramın örgütsel sonuçları üzerine yönelik farklı bağlamlarda ve zamanlarda kanıtlar ortaya koymaktadır. Ülkemizde kurumsal sosyal sorumluluk alanında farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından ortaya konulan çalışmalar incelendiğinde kurumsal sosyal sorumluluğun sonuçlarının etraflıca bir modelini ortaya koyacak nitelik ve niceliğe sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bu çalışma örgütsel davranış düzleminde kurumsal sosyal sorumluluk konusunda gerçekleştirilmiş olan ampirik çalışmalar üzerinden sistematik bir inceleme yapılması amacıyla gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda bu çalışma ulusal/uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan ve örnekleme Türkiye'den seçilen ampirik veriye dayalı araştırmalar üzerinden kurumsal sosyal sorumluluğun ilişkili olduğu sonuçları meta-analitik yöntemle incelemeyi ve kurumsal sosyal sorumluluğun sonuçlarının detaylı bir modelini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

KSS ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik olarak 8 çalışma ve 1637 örneklem büyüklüğü ile meta-analiz yapılmıştır. Sonuç olarak ise KSS ile iş tatmini arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu

belirlenmiştir (EB=0,592,  $p<0,00$ ). KSS ile örgütsel vatandaşlık yine pozitif ve yüksek düzeyde ilişkilendirilmiştir (EB=0,523),  $p<0,000$ ). KSS ile örgütsel özdeşleşme arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır (EB=0,859,  $p<0,000$ ). KSS ile kurumsal imaj arasında yüksek ve pozitif (EB=0,729,  $p<0,000$ ) ve kurumsal itibar arasında yüksek ve pozitif bir ilişki (EB=0,741,  $p<0,000$ ) belirlenmiştir. İlişkilerdeki örtük nedensellik sorunsalının ortadan kaldırılması için alt ve üst değerler sunulmuştur. Alt ve üst değerlerin sıfırı içermemesi örgüt nedensellik probleminin olmadığını göstermekle birlikte örneklem büyüklüğünün artırılması ve azaltılması sonucunda ilişkilerin en az ve en çok hangi değerleri alabileceğini göstermektedir.

Meta-analiz çalışmalarının en büyük handikapını oluşturan ve yayındaki tüm çalışmalara ulaşılmama riskinin göstergesi olan yayın taraflığı probleminin ortadan kaldırılması amacıyla Tau katsayısının anlamlılığına bakılmıştır. Çünkü ifade edilen bu durum meta-analiz çalışmalarında taraflılığa sebebiyet vermektedir. Begg ve Mazumdar (1994) sıra korelasyon değerine bakılmıştır. Kendall's Tau değerinin istatistiksel olarak anlamlı olması yayın yanlılığı yapıldığının bir işareti olarak değerlendirilmektedir (Field ve Gillett, 2010). Bütün değişkenlere ilişkin yapılan analiz sonucunda Tau katsayısının p değeri %99 güven aralığında ve 0,01 önem seviyesinin üzerinde olduğu görülmüştür. Böylelikle bu çalışmadaki meta-analizlerde yayın taraflığı sorunsalının kontrol altına alındığı ifade edilebilir.

Avrupa komisyonuna göre gönüllülük esasına bağlı olarak örgütlerin iç ve dış paydaşları ile etkileşimlerinde çevresel ve sosyal sorunların gözetilmesi olarak ifade edilen KSS araştırmacıların ve uygulamacıların son zamanlarda önem verdiği bir konu haline gelmiştir (Gursoy, vd., 2019). KSS faaliyetleri ilk başlarda örgütlerin ekonomik performansları ile bağdaştırılmıştır. Yapılan araştırmalarda örgütlerin sosyal ve çevresel konularda sorumluluk almaları ekonomik performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Lee ve Heo, 2009). Ekonomik performansın yanında örgütlerin paydaşlarından birini oluşturan müşterilerinde KSS faaliyetlerinden olumlu etkilendiği ve bunun örgüte yönelik tutum ve davranışlarına pozitif bir şekilde yansıdığı belirlenmiştir (Huang ve Cheng, 2016). Ancak örgütlerin en önemli kaynağı ve paydaşı olan çalışanların KSS faaliyetlerini nasıl algıladıkları ve bu algılamaların çalışanların tutum ve davranışları nasıl etkilediğinin araştırılması örgütsel sonuçlar bakımından önem arz etmektedir (Serra-Cantalops, vd., 2018). Bu bakımdan ulusal ve uluslararası çalışmalarda KSS'nin çalışanlara yönelik etkileri ve sonuçları araştırılmış çeşitli sonuçlar ve bulgular akademik ve iş dünyası ile paylaşılmıştır.

Bu çalışmada ulusal yayınlarda KSS'nin örgütsel davranış bağlamında sonuçlarının veya etkilerinin araştırıldığı çalışmalara yönelik meta-analiz yöntemiyle incelenmiştir. KSS'nin iş tatmini, bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel adalet, güven, işe adanmışlık, kurumsal imaj,

*Ulusal Yayında Örgütsel Davranış Düzleminde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sonuçları (Bir Meta Analiz Çalışması)* kurumsal itibar, çalışan memnuniyeti, işte kalma niyeti ve motivasyon ile pozitif; üretim karşıtı iş davranışı, stres, sanal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti ile de negatif ilişkisinin olduğu literatür incelenmesinde belirlenmiştir. Ancak meta-analiz çalışmalarındaki beş eşik değeri dikkate alındığında bu kavramlardan sadece iş tatmini, bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme, kurumsal itibar ve kurumsal imaj kavramları analize dahil edilerek incelenmiştir. Araştırma örnekleminin Türkiye’den seçilen çalışmalarda KSS örgütsel davranış bağlamında en çok örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilmiştir. Bu bakımdan KSS ile örgütsel bağlılık arasında yüksek bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde KSS’nin iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, kurumsal itibar, kurumsal imaj ve örgütsel özdeşleşme ile arasında yüksek bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre Türkiye örnekleminde seçilen çalışanların KSS faaliyetlerine önem verdiği, KSS faaliyetlerinin bu altı kavram özelinde çalışanların tutum ve davranışlarını pozitif yönde etkilediği ve pozitif örgütsel sonuçlar bakımından önemli olduğu ifade edilebilir. Çalışanların örgüte karşı bakış açılarını ve örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilediği için örgüt liderlerinin KSS faaliyetlerine önem vermeleri tavsiye edilmektedir.

KSS’nin doğrudan etkilemediği örgütsel sonuçlar ile ilgili çalışmalar, meta-analiz için gerekli değerlerin raporlamadığı araştırmaların analize dahil edilmemesi ve örneklemin Türkiye ile sınırlı tutulması bu araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Ayrıca meta-analize dahil edilen araştırmaların hepsi aynı ölçüm aracını ve örnekleme yöntemini kullanmamıştır. Bu durum hem bir avantaj hem de bir sınırlılık oluşturmaktadır. Öbür yandan verilen toplandığı dönemdeki ekonomik, toplumsal, sosyal ve kültürel farklılıklarda genel bir çıkarımda bulunmayı zorlaştırmaktadır. Ancak tüm bunlara karşın KSS sonuçları ve ekileri bağlamında mevcut ulusal yayının durumunu genel olarak özetlemesi bakımında bu çalışmanın alan katkı sağlayacağı hedeflenmektedir.