

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN ÜRETİM KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ¹

Gönül KAYA ÖZBAĞ²

Öz

Bu çalışmada, çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) algısının Üretim Karşiti İş Davranışları (ÜKİD) üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Araştırma hipotezleri, Kocaeli’nde faaliyet gösteren denizcilik işletmelerinde çalışan, 117 kişiden elde edilen verilere regresyon analizleri yapılarak test edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırma sonuçları, çalışanların KSS algısı ile ÜKİD’nin başkalarına zarar verme ve geri çekilme boyutları arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğunu desteklemektedir. Diğer yandan, çalışanların KSS algısı ile ÜKİD’nin üretimden sapma, sabotaj ve hırsızlık boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Üretim Karşiti İş Davranışları

1 Makalenin Geliş Tarihi: 10.04.2018

Makalenin Kabul Tarihi:16.10.2018

2 Doç.Dr., Kocaeli Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi Bölümü. e-mail: gonul.kaya@kocaeli.edu.tr

Atıf: KAYA ÖZBAĞ, G. (2019). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin üretim karşiti iş davranışları üzerindeki etkileri. *Tesam Akademi Dergisi* 6(1). 167-185. <http://dx.doi.org/10.30626/tesamakademi.528008>

The Effects of Corporate Social Responsibility on Counterproductive Work Behaviour

Abstract

This study investigates the effects of Corporate Social Responsibility (CSR) on Counterproductive Work Behaviour (CWB). The hypotheses of the research were tested and interpreted by regression analysis of data obtained from 117 people working in marine companies operating in Kocaeli. The results of the research support that there is a significant and negative relationship between the perceived CSR and the two dimensions of CWB including inabuse toward others and withdrawal. On the other hand, the study found no statistically significant relationship between the CSR perception of employees and the other dimensions of CWB including production deviance, sabotage and theft.

Keywords: Corporate social responsibility, Counterproductive, Work behaviour

Giriş

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramı ilk kez H. Bowen'ın 1953'te yayımlanan "İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları" (Social Responsibilities of the Businessman) adlı kitabında yer almıştır. Bu kitapta Bowen işadamlarının sosyal sorumluluklarını "toplumun hedefleri ve değerleriyle örtüşen politikaları izleme ve bu değer ve hedeflere uygun kararları takip etme yükümlülüğü" olarak tanımlamaktadır. Yazar, gücün sorumluluğu içeren bir kavram olduğuna ve işadamları gibi gücü elinde bulunduran grupların, kendilerine yakın veya uzak tüm bireylerin hayatlarını etkileyebilecek kudrete sahip olduğuna dikkat çekmektedir (Acquier vd., 2011, s. 639). Bu nedenle, yöneticilerin karar alma sürecinde ekonomik, yasal, ahlaki, sosyal ve fiziksel çevre koşullarını analiz etmelerinin önemi vurgulanmaktadır (Joyner ve Payne, 200, s. 301). Böylelikle, işletme yöneticilerinin hesap vermekle yükümlü olduğu kişi veya grupların sadece yönetim kurulu üyeleri, hissedarlar ve vergi alanlarla sınırlı olmadığı, çalışanlar, tüketiciler, tedarikçiler, toplum ve tüm kamuoyuna karşı sorumlu oldukları görüşü akademi ve iş çevresinde tartışılmaya başlandı (Bowen, 1953, s. 159).

Benzer şekilde Keith Davis 1960 yılında yayımladığı makalesinde, örgütlerin toplumdaki gücüne işaret ederek, karar ve uygulamaların ekonomik ve teknik çıkarların ötesinde, daha büyük bir sisteme etkisinin düşünülerek gerçekleştirilmesinin öneminden bahseder. (Davis, 1960, s. 70). Eğer örgütler yükümlü oldukları sorumlulukları kabul edip gereken adımları atmazsa, başka gruplar bu sorumlulukları yerine getirmeye kalkışabilir ve geleceği şekillendirme fırsatını ele geçirebilirler (Davis, 1960, s. 73). Fakat bu değerlendirme ve uyarılara rağmen, Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) kavramının işletmelerin gündemine oturması ve gönüllü bir biçimde uygulamalarında yer alması kolay olmamıştır. Elverişsiz çalışma şartları ve önemli markaların çocuk işçileri çalıştırdıklarının ortaya çıkması, Ralph Nader'ın öncülüğünde tüketici koruma aktiviteleri ve Greenpeace'in çevreci protestolarının artması şirketlerin sosyal sorumluluk alanına ağırlık vermelerini sağlayan gelişmeler olarak sıralanabilir. Ayrıca küreselleşmenin etkisiyle ulusötesi şirketlerin sayısının artması ve faaliyet gösterdikleri ülkelerde yarattıkları sosyal ve çevresel zararlar, KSS konusunda bazı yasal düzenlemelerin gerekliliğini açıkça ortaya koymuştur.

Alan yazında, ilk olarak Archie Carroll (1979), KSS'yi ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar olmak üzere dört boyut olarak sınıflandırmıştır. Ekonomik sorumluluklar en temel ve genel sorumluluk olarak piramidin

birinci basamağında yer almakta ve işletmelerin var olabilmesi için kar elde etmesi gerekliliğine işaret etmektedir. İkinci basamakta yer alan yasal sorumluluklar ise, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken yasal ve hukuki yükümlülüklere uyma zorunluluğuna dikkat çeker. Bir sonraki basamakta yer alan etik sorumluluklar ise yasalarda yer almayan, ahlaki norm ve davranışları kapsar. Piramidin basamaklarından yukarı doğru çıktıkça işletme için fayda yaratmanın yanı sıra toplumun refahı için hareket etmenin gerekliliğine vurgu göze çarpmaktadır. Nihayet son basamakta işletmenin iyi bir kurumsal vatandaş olarak performans göstermesi beklenmektedir (Carroll, 1991, ss. 42-43). Carroll tarafından öne sürülen KSS piramidini, Wartick ve Cochran (1985), ilkeler, süreçler ve politikalar (3P olarak bilinir; principles, policies and processes) çerçevesinde yeniden ele alarak “kurumsal sorumluluk performansı” kavramını geliştirir. Daha sonra, Wood (1991), Carroll (1979), Wartick ve Cochran’ın (1985) geliştirdiği modelden yola çıkarak sosyal performans modelini daha kapsamlı bir biçimde ele alır. Buna göre, sosyal performans modeli üç ilkedен oluşmaktadır; meşruiyet (legitimacy), toplumsal sorumluluk (public responsibility) ve yönetsel sağduyu (managerial discretion). Meşruiyet, Preston ve Post’s (1975) çalışmasından esinlenerek, örgütlerin faaliyetlerini yerine getirirken sosyal sistemdeki yasalara uyma zorunluluğu olarak tarif edilir. Toplumsal sorumluluk ise örgütsel düzeyde, toplumsal refahı ve mutluluğu geliştirecek sorumluluklar ile ilgilidir. Son olarak, yönetsel sağduyu ise bireysel düzeyde yöneticilerin karar alma sürecinde etik ve sorumlu davranması olarak tanımlanabilir.

KSS kavramının günümüzde geldiği konuma bakıldığında, işletmelerin bu faaliyetleri isteğe bağlı veya gönüllü sorumluluklar olarak görmekten uzaklaştığı ve KSS faaliyetlerini işletmeye fayda sağlayan, amaç ve hedeflerine hizmet eden çok yönlü bir araç olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Diğer bir ifadeyle KSS dönemsel olarak gerçekleştirilen bir hayırseverlik faaliyetinden ziyade paydaşlarla olan ilişkilerde uzun dönemli ve stratejik odaklanmayı ve en nihayetinde tarafların her birinin kazandığı bir sürece doğru evirilmektedir. Çünkü akademik çalışmaların açıkça ortaya koyduğu üzere, KSS faaliyetleri işletme performansını (Brine vd., 2007; Wu ve Shen, 2013; Ye ve Zhang, 2011), kurumsal itibarı (Fombrun ve Shanley, 1990; Stanaland, Lwin ve Murphy, 2011), marka imajı, müşteri sadakati, tatmini ve güveni (Coghill vd., 2005; Luo ve Bhattacharya 2006; Organization for Economic Cooperation ve Development [OECD], 2001), örgütsel bağlılığı (Moon vd., 2014; Turker, 2009; Valentine vd., 2002), iş tatminini (You vd., 2013; Upham, 2006), örgütsel adalet ve güven algısını (Collierand ve Esteban, 2007; Hansen

vd.,2011) olumlu yönde etkilemektedir.

Bu gelişmeler bir yana, alan yazında KSS algısının üretim karşıtı iş davranışı (ÜKİD) üzerindeki etkilerini inceleyen çok az çalışma olduğu görülmektedir (Örn: Shin vd., 2017). Bu nedenle bu çalışma, KSS algısının üretim karşıtı iş davranışı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bireylerin etkileşimsel hareket ettiği tezini savunan sosyal değişim teorisinden yola çıkarak KSS ile ÜKİD arasında negatif yönde bir ilişki olması beklenmektedir (Gouldner, 1960). Bu teoride yer alan “karşılıklılık” (reciprocal exchange) ilkesine göre bir tarafın eylemlerinin, diğer tarafın önceki eylemlerine bağlı olduğu ve iyi olarak algılanan davranışların iyi olarak karşılık bulduğu, kötününse kötü karşılık gördüğü kabul edilir. Buna “kısasa kısas” (quid pro quo) ilkesi de denilebilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 878).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Üretim Karşısı İş Davranışları

ÜKİD alan yazında, kötüye kullanma (*delinquency*) (Hogan ve Hogan, 1989); örgütsel saldırganlık (*aggression*) (Baron ve Neuman, 1996); sapkınlık (deviance) (Robinson ve Bennett, 1995); nezaketsizlik (Andersson ve Pearson, 1999); yıldırma/zorbalık (*mobbing/bullying*) (Zapf, 1999) gibi farklı kavramlarla fakat genel olarak örgüte ve çalışanlarına zarar veren davranışları ifade etmek için kullanılmaktadır. Hırsızlık yapma, sabotaj, alkol ve uyuşturucu kullanımı ve geri çekilme (devamsızlık, geç kalma, vb.) gibi davranışlar ÜKİD’a örnek olarak verilebilir. Araştırmacılar tek başına hırsızlık boyutunun bile şirketlere çok büyük maddi kayıplar yaşattığını ve hatta bazı şirket başarısızlıklarının ana nedeni olarak bulgularına dikkat çekmektedir (Camara ve Schneider, 1994; Giacalone ve Greenberg, 1997).

ÜKİD herhangi bir organizasyon üyesinin, kasıtlı ve bilinçli bir biçimde örgütün meşru çıkarlarının aksine davranış göstermesi olarak tanımlanabilir (Gruys ve Sackett, 2003; Sackett ve DeVore, 2002). Spector’a (2011, s. 343) göre ÜKİD kavramı örgütsel ve bireysel olmak üzere iki farklı boyutla değerlendirilmelidir. Çünkü birey örgüte zarar vermek için kasıtlı olarak örgütsel kurallara ve normlara uymayabileceği gibi, diğer bireylere zarar vermek amacıyla sözlü ve fiziksel taciz gibi istenmeyen davranışlar da gösterebilmektedir. Bireysel boyutta her ne kadar amaç her zaman örgüte zarar vermek olmasa da sonuç itibarıyla bu davranışlar örgüte de zarar vermektedir. Robinson ve Bennett ise örgütün önemli normlarını bilinçli olarak ihlal eden bireyin hem örgütü hem de örgüt içindeki bireylerin mutluluğunu tehdit ettiğini ifade etmektedir

(1995, s. 556).

Collins ve Griffin (1998), mevcut tanımlarda, ÜKİD sergileyen bireylerin örgütün açık ve örtük kurallarına karşı geldiği konusunda fikir birliğinin göze çarptığını belirtmektedir. Tanımlarda ortak olan bir diğer nokta ise ÜKİD'nin bilinçli ve kasıtlı olarak zarar verme amacıyla yapılmasıdır. Örneğin, gerekli bilgi ve donanıma sahip olmadığı için işini layıkıyla yapamayan bireyin davranışını ÜKİD olarak değerlendirmek doğru olmayabilir. Çünkü birey bilinçli ve amaçlı bir şekilde kötü performans göstermemektedir (Spector ve Fox, 2005, s. 152). Diğer taraftan, ÜKİD'nin sonuçlarını gözlemlemek (performans düşüklüğü, hırsızlık, sabotaj vb.) mümkün olsa bile bilinçli ve kasıtlı bir davranış biçimi olduğu iddiasını ispatlamak kolay olmayabilir.

Araştırmacılar ÜKİD'ni farklı şekillerde boyutlandırmıştır. Örneğin, ilk olarak Hollinger ve Clark (1982) hırsızlık vb. örgüt mallarına zarar veren davranışları "mülkiyeti saptırma", devamsızlık, geç kalma vb. davranışları ise "üretimi saptırma" olarak ayırarak, iki farklı boyutta incelemiştir. Daha sonra Robinson, Bennett (1995) ÜKİD'ni örgüte yönelik ve bireye yönelik olarak iki ana gruba ayırmıştır. Örgüte yönelik boyutu, Hollinger ve Clark'ın çalışmasında olduğu gibi "mülkiyeti saptırma" ve "üretimi saptırma" olarak alt gruplara ayrılmaktadır. Bireye yönelik boyutu ise "politik saptırma" ve "bireye saldırı" olarak alt gruplara ayrılır. Adam kayırma, çalışma arkadaşları ile ilgili dedikodu yapma vb. davranışlar politik sapmaya, cinsel taciz, küfretme, kötü sözlerle aşağılama vb. davranışlar ise bireye saldırı alt boyutunda değerlendirilen davranışlardır. Diğer yandan Gruys ve Sackett (2003) ÜKİD'ni öncelikle kişilerarası-örgütsel ve göreve yönelik olarak iki ana boyuta ayırmış ve daha sonra bu boyutları 11 kategoride incelemiştir. Oldukça ayrıntılı olan bu kategorideki davranışlar şöyledir: Hırsızlık ve benzeri davranışlar; mülkiyete zarar verme, bilginin kötüye kullanımı, zaman ve kaynakların kötüye kullanımı, iş sağlığı ve güvenliğini tehdit eden davranışlar, devamsızlık, zayıf iş kalitesi, alkol ve uyuşturucu kullanımı, uygunsuz fiziksel ve sözel eylemler.

Alan yazında en çok kabul gören ise Spector ve arkadaşlarının (2006) başkalarına zarar verme, üretimden sapma, sabotaj, hırsızlık ve geri çekilme olmak üzere sınıflandırdığı beş boyutlu ölçek olmuştur. Üretimden sapma, sabotaj, hırsızlık ve geri çekilme davranışları örgüte yönelik olarak yapılan ÜKİD arasında değerlendirilmektedir. Başkalarına zarar verme boyutunda iş arkadaşlarını aşağılama, yok sayma, korkutma, tehdit etme gibi kişilere zarar vermeye yönelik davranışlar öne çıkmaktadır. Başkalarına zarar verme boyutunun, Robinson ve Bennett'in (1995)

bireye saldırı alt boyutunda sınıflandırdığı davranışlar ile benzeşim gösterdiği dikkat çekmektedir.

Alan yazın incelendiğinde KSS ve ÜKİD arasındaki ilişkileri inceleyen sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Örneğin, Shin ve çalışma arkadaşları (2017) algılanan KSS faaliyetlerinin ÜKİD üzerindeki etkilerini incelemişler ve çalıştıkları kurumun etik ve sosyal sorunlara ilgili davrandığını düşünen bireylerin örgüte karşı duygusal bağlılık geliştirme yoluyla daha az sapkın davranışlarda bulunduğunu tespit etmişlerdir. KSS faaliyetlerinin örgütsel bağlılığı etkilediği bir çok araştırmacı tarafından doğrulanmış (Moon vd., 2014; Turker, 2009; Valentine vd., 2002) ve örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin ise daha az ÜKİD gösterdiği ampirik araştırmalarla desteklenmiştir (Ariani, 2013; Dalal, 2005; Fatima vd., 2013). Viswesvaran vd. (1998) ise 200 öğrenci üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, KSS faaliyetlerine önem ve değer veren bireylerle vermeyenler arasında ÜKİD'na tahammül etmek açısından fark olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırma bulguları, belirlenen 17 adet ÜKİD'nın 13'ünde bu iki grup arasında önemli bir fark olduğunu göstermekte ve KSS faaliyetlerine önem ve değer veren bireylerin ÜKİD'nı daha az tolere ettikleri sonucunu doğrulamaktadır. Türkiye 'de yapılan çalışmalar incelendiğinde, ÜKİD üzerinde kişilik (Sezici, 2015), etik iklim ve liderlik (Doğan ve Kılıç, 2014; Arıkök ve Çekmecelioğlu, 2017), örgütsel bağlılık (Demirel, 2009) ve kişi-örgüt uyumu (Polatçı, v.d., 2014) gibi değişkenlerin etkisinin incelendiği fakat KSS ve ÜKİD arasındaki ilişkinin araştırılmadığı görülmektedir. Buradan yola çıkarak bu çalışmada, örgütlerin KSS faaliyetlerine yönelik algının Spector ve arkadaşlarının (2006) beş boyutta ifade ettiği ÜKİD etkileyebileceği öngörülmekte ve aşağıdaki hipotezler geliştirilmektedir:

H1: Çalışanların örgütlerine yönelik KSS algıları ile ÜKİD'nın başkalarına zarar verme boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların örgütlerine yönelik KSS algıları ile ÜKİD'nın üretimden sapma boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların örgütlerine yönelik KSS algıları ile ÜKİD'nın sabotaj boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H4: Çalışanların örgütlerine yönelik KSS algıları ile ÜKİD'nın hırsızlık boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

H5: Çalışanların örgütlerine yönelik KSS algıları ile ÜKİD'nın geri çekilme boyutu arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Araştırmanın Metodolojisi

Örnekleme ve Özellikleri

Araştırma Kocaeli'nde faaliyet gösteren on küçük ve orta ölçekli denizcilik işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın denizcilik sektöründe uygulanmasının başlıca nedeni ise çalışmanın iki ana değişkeni olan KSS ve ÜKİD ile ilgili bu sektörde yapılan bir çalışmanın olmamasıdır. Araştırma örnekleminin oluşturulmasında tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleri arasında olan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların tercihine göre posta, e-posta ve yüz yüze görüşmelerle 2016 yılında geçerli 117 adet anket elde edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde %76'sının erkek, %65'nin evli, % 36'sının lise, %55'inin üniversite mezunu, % 27'sinin beş yıldan fazla çalıştığı, % 25'nin 40 yaşın üstünde olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Yöntemi ve Değişkenlere İlişkin Ölçekler

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formları personelin tamamen gönüllü katılımlarına dayanarak doldurulmuştur. Bu çalışmada araştırılan değişkenler ve bu değişkenlere ilişkin ölçeklere ait bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Çalışanların KSS algısının ölçülmesinde yazında geçerliliği ve güvenilirliği kabul görmüş olan Carroll'ın (1991) geliştirdiği KSS ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğe göre KSS, ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, etik sorumluluk ve hayırseverlik olarak adlandırılan dört farklı boyuttan ve yirmi sorudan oluşmaktadır. İfadelere verilen yanıtlar 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir (kesinlikle katılıyorum=5, kesinlikle katılmıyorum=1). Dört farklı boyutun Cronbach's Alfa değerleri ise 0,76 ile 0,89 arasında değişmektedir Spector ve arkadaşlarının (2006) geliştirdikleri, başkalarına zarar verme (18 soru), üretimden sapma (3 soru), sabotaj (3 soru), hırsızlık (5 soru) ve geri çekilme (4 soru) olmak üzere beş boyuta ayrılan ve toplam 33 sorudan oluşan ölçek çalışanların ÜKİD'nin ölçülmesinde kullanılmıştır. Ölçeklerin Türkçeye çevrilme sürecinde İngilizce öğretmenliği mezunu 2 eğitimci önce soruları Türkçeye, daha sonra ise geri çeviri yöntemi yoluyla soruları yeniden İngilizceye çevirmiştir. Ölçekte yer alan her bir ifadeye verilecek cevaplar 1=hiçbir zaman, 2=nadiren, 3=ara sıra, 4=sık sık, 5=her zaman şeklinde düzenlenmiştir. Ölçeğin boyutlarına ait hesaplanan Cronbach's Alfa değerleri 0,64 ile 0,84 arasında değişmektedir. Bu rakamlar çalışmada kullanılan her iki ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir ($\alpha > 0,60$).

Bulgular

Faktör analizinin yapılabilmesi için öncelikle örneklem yeterliliğine bakılmış ve verilerin faktör analizine uygun olup olmadıkları incelenmiştir. Bu değerlendirme için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testleri sonuçlarına bakılmıştır. Verilerin homojen bir dağılım sergilediğinin söylenebilmesi için KMO örneklem uygunluğu değerinin 0.50'den büyük olması gerekmektedir (İşcan, 2002, s. 64). Bu istatistik özünde, verilerin Faktör Analitik Modeli ile modellenip modellenmeyeceğine ilişkin bir ölçüt sunmaktadır. Bu ölçütün aralıkları ise şu şekildedir: 90 ve üzeri çok iyi, 80-89- arası iyi, 70-79 arası orta, 60-69 arası kötü, 50-59 arası çok kötü, 59 ve aşağısı kabul edilemez (Semerci, 2004, s. 3). Analiz sonucunda KMO değerlerinin 0,67-0,89 arasında olduğu belirlenmiştir. Her bir faktör ve ölçek için sonuçların yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Bartlett's Test istatistiği sonuçları ($p=0,000<0.05$) faktör analizi sonucunun geçerli olduğunu göstermektedir. Tablo 1'de her bir ölçeğin faktör analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 1

Faktör Analizi Sonucu

Faktör	Faktör Yüğü	KMO
Ekonomik sorumluluk	0,625-0,893	0,891
Yasal sorumluluk	0,580-0,803	0,744
Etik sorumluluk	0,525-0,789	0,808
Hayırseverlik	0,602-0,776	0,756
Başkalarına zarar verme	0,625-0,904	0,883
Üretimden sapma	0,702-0,911	0,756
Sabotaj	0,545-0,880	0,676
Hırsızlık	0,465-0,823	0,644
Geri çekilme	0,740-0,807	0,771

Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin elde edilen verilerin ortalama ve standart sapmaları ile korelasyon katsayıları Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2

Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar ile Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER	ORT.	S.S	1	2	3	4	5	6
KSS (1)	3,79	0,56	1					
Başkalarına zarar verme (2)	1,31	0,68	-,311*	1				
Üretimden sapma (3)	1,47	0,79	-,145*	0,057	1			
Sabotaj (4)	1,19	0,55	0,119	0,479**	0,367**	1		
Hırsızlık (5)	1,07	0,49	-0,048	0,246*	0,176	-0,037	1	
Geri çekilme (6)	2,25	0,66	-,255*	-0,169	-0,055	0,191*	-0,024	1

*p < .05 , **p < .01

Değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapmalarına incelendiğinde genel olarak katılımcıların KSS algısının ortalamasının üzerinde, ÜKİD ise ortalamasının altında olduğu görülmektedir. Korelasyon değerleri incelendiğinde ise KSS algısının ÜKİD'nin başkalarına zarar verme, üretimden sapma ve geri çekilme boyutları arasında negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Diğer yandan bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkileyip etkilemediğini görebilmek için ayrıca ANOVA sonuçlarına da bakılmalıdır. Tablo 3'deki değerlere göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi vardır ($p=0,000<0,05$).

Tablo 3

Regresyon için ANOVA tablosu

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	221,32	7	24,92	46,53	0,000
Hata	29,81	109	3,22		
Toplam	381,20	116			

Hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4'de gösterilmektedir. Buna göre çalışanların KSS algısının ÜKİD'nin

başkalarına zarar verme ve geri çekilme boyutu üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmekte ve dolayısıyla H1,H5 hipotezleri desteklenmektedir. Diğer yandan araştırma sonuçları çalışanların KSS algısı ile ÜKİD'nın üretimden sapma, sabotaj ve hırsızlık boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığından H2, H3, H4 hipotezleri desteklenmemektedir.

Tablo 4

Çalışanların KSS Algıları ile ÜKİD İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	β	t	p
KSS	Başkalarına zarar verme	0,056	-0,167**	-0,098	0,000
	Üretimden sapma	0,065	-0,218	-1,604	0,015
	Sabotaj	0,042	-0,151	-0,517	0,569
	Hırsızlık	0,083	0,263	2,107	0,074
	Geri çekilme	0,027	-0,123*	-1,456	0,000

Sonuç ve Tartışma

Alan yazında ÜKİD, çalışma koşulları, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi örgütsel stres kaynakları (Bruk-Lee ve Spector, 2006; Chen ve Spector, 1992; Fox vd. 2001), bireyin kişisel özellikleri (Bolton vd., 2010; Layth ve Zulkarnain, 2016; Mount vd., 2006; Salgado, 2002), etik iklim (Dane 2002; Klebe vd., 1998) ve örgütsel adalet (Fox vd., 2001; Roy vd.,2012) gibi faktörlerle ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmada farklı olarak ÜKİD üzerinde çalışanların örgüte yönelik KSS algılarının etkileri incelenmektedir.

Araştırma sonuçları, çalışanların KSS algısının, ÜKİD'nın başkalarına zarar verme davranışı boyutu üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkiye sahip olduğunu desteklemektedir. Örgütlerin doğrudan bir fayda beklemeksizin, gönüllü olarak topluma yararlı faaliyette bulunması çalışanlar ile örgüt arasında duygusal bir bağ oluşturmakta ve çalışanlar da örgüte olan sorumluluklarını gönüllü olarak yerine getirebilmektedir. Çevreye, topluma ve başkalarının haklarına zarar vermeyen örgütlerde çalışanlar, karşılıklılık ilkesi gereği başkalarına zarar veren davranışlardan kaçınacaktır. Bağlı bulunduğu örgütün, toplumun iyilik ve mutluluğu için hizmet ettiğini düşünen çalışan, örgütün ve başkalarının zararına olacak davranışlar göstermekte tereddüt edecektir.

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu ise ÜKİD'nın geri çekilme boyutu

ile KSS algısı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğudur. İzin almadan işe geç gelme, sağlıklı olduğu halde hasta olduğunu söyleyerek işe gelmeme, belirlenen yemek ve dinlenme (mola) sürelerini izinsiz olarak aşma, izin almadan işten erken ayrılma gibi örgüt tarafından istenmeyen davranışlar, çalışanların olumlu KSS algılaması ile azalabilmektedir. Ayrıca yapılan birçok araştırma, sosyal sorumluluk faaliyetlerine gerekli hassasiyeti gösteren işletmelerde, çalışanın biçimsel rol tanımlarını aştığı ve ödül beklentisine girmeden ekstra rol davranışlarında bulunduğunu doğrulamaktadır (Ali vd., 2010; Zhang vd., 2014).

Sonuç olarak, toplum ve işletmeler arasındaki ilişkinin olumlu yönde gelişmesine katkı sağlayan KSS kavramı, çalışanların davranışları üzerinde etkili olabilmektedir. Üyesi olduğu kurumun, yasal sorumluluklarının ötesinde topluma fayda sağlayan faaliyetlerde bulunduğunu algılayan çalışanın, iş yerindeki olumsuz tutumları azalabilmektedir. Dolayısıyla sorumluluklarını yerine getiren işletmelerin bu tür faaliyetlerde bulduklarını çalışanları ile etkin bir iletişim sistemi ile paylaşması ve bu konuda farkındalık yaratması önemlidir. Diğer yandan, hizmet ettiği kurumun çevreye karşı duyarsız, müşterilerini ve tedarikçilerini aldatan, tekelci ya da adil olmayan ticaret uygulamaları yaptığını düşünen bir çalışan, örgüte ve örgüt içindeki diğer bireylere karşı olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir.

Araştırmanın Sınırları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışma yönetsel açıdan oldukça anlamlı sonuçlar ortaya koysa da araştırma verilerinin bir bölge ve denizcilik işletmeleri ile sınırlı kalması nedeniyle elde edilen sonuçların genellenebilmesi mümkün görünmemektedir. Bu nedenle, gelecek araştırmaların örneklem hacmini genişletilerek, farklı bölge ve sektörlerden elde edilen veriler ile daha genellenebilir sonuçlara ulaşmaları önerilebilir. Ayrıca, katılımcıların kendi kendisini değerlendirmesine dayanan (self-report scales) ölçme araçlarının kullanılması, ortak yöntem hatası (common method bias) sorunlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kabaca ifade etmek gerekirse, ortak yöntem hatası bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin verinin aynı kaynaktan veya aynı değerlendiriciden toplanmasından kaynaklanır. Ortak yöntem hatasını en aza indirmek amacıyla katılımcılara, ankette kimlik bilgileri ile ilgili sorular olmadığı ve cevapların tamamen gizli tutulacağı özellikle hatırlatılmış ve samimi ve doğru cevapların araştırmanın sonuçlarını doğru yorumlamak adına önemi ifade edilmiştir. Fakat buna rağmen gelecekte bu çalışmayı tekrarlayacak araştırmacılar farklı kaynaklardan veri toplayarak ortak

yöntem hatasını azaltarak daha güvenilir sonuçlara ulaşabilirler. Son olarak, iş görenlerin davranış ve tutumlarını etkileyen birçok bireysel (kişilik, yaş, cinsiyet, kıdem v.b) ve örgütsel faktörler (adalet, ücret, liderlik tarzı vb.) sıralanabilir. ÜKİD gösteren bireyleri daha iyi anlamak ve süreci yönetebilmek amacıyla, aracı ve düzenleyici değişkenler kullanarak daha kapsamlı araştırmalar yapılması, örgütlere ve bireylere maddi ve manevi zarar veren bu sorunla mücadele etme araç ve yollarını geliştirmek adına faydalı olacaktır.

Kaynakça / References

Acquier, A., Gond, J.P. and Pasquero, J. (2011). Rediscovering Howard R. Bowen's legacy: the unachieved agenda of social responsibilities of the businessman and its continuous relevance. *Business and Society*, 50(4), 607-646.

Ali, I., Rehman, K.U., Ali, S.I., Yousaf, J. and Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(12), 2796-2801.

Anderson, L. M. ve Pearson, C. M. (1999). Tit For Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.

Arıkök, M. ve Çekmecelioglu, H. G. (2017). Etik liderliğin üretim karşısı iş davranışları üzerindeki etkisi: Ankara üretim sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 916-928.

Ariani, D. W. (2013). The Relationship Between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46-56.

Bolton, L., Becker, L.K., Barber, L.K. (2010). Big five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49, 537-541.

Baron, R. A. ve Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.

Brine, M., Brown, R. ve Hackett, G. (2007). Corporate Social Responsibility and Financial Performance in the Australian Context. *Economic Round-up*, Autumn, 47-58.

Bruk-Lee, V. and Spector, P. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and co-workers the same? *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 145-156.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.

Camara, W. J. and Schneider, D. C. (1994). Integrity tests: Facts and unresolved

issues. *American Psychologist*, 49 (2), 112–119.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

Chen, P. Y., and Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 177–184.

Collierand, J. and Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19–33.

Collins, J.M. ve Griffin, R.W. (1998). In R.W. griffin, A. O’Leary-Kelly and J.M. Collins (eds) *Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior*. Stamford, CT: JAI Press.

Coghill, K., Black, L., Holmes, D. and Stubbs, W. (2005). Corporate Social Responsibility: Guidance for Investors. A Discussion Paper, Monash Governance Research Unit, Monash University, Melbourne.

Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

Dalal, R. S. (2005). A meta- analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241- 1255.

Dane, P. (2002). Deviant workplace behavior and the organization’s ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 57-59.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California Management Review*, 2(3), 70-76.

Davis, K. and Blomstrom, R. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw-Hill.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15), 115-132.

Dieter, Z. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Algılanan örgütsel etik iklim ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 269-292.

Fatima, A., Iqbal, M. Z. and Imran, R. (2013). *Organizational Commitment and*

Counterproductive Work Behavior: Role of Employee Empowerment. In Proceedings of the Sixth International Conference on Management Science and Engineering Management. London, 665-679.

Fombrun, C. and Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.

Fox, S., Spector, P. E. and Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.

Giocalone, R. A. and Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*, thousand oaks. CA: Sage Publications.

Gruys, M. L. and Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30-41.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-78.

Hansen, S.D., Dunford, B.B., Boss, A.D., Boss, W.R. and Angermeier, I. (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: a cross-disciplinary perspective. *J Bus Ethics*, 102, 29-45.

Hogan, J. and Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 273-279.

Hollinger, R. C. and Clark, J. P. (1982). Employee deviance: a response to the perceived quality of the work experience. *Work and Occupations*, 9(1), 97-114.

İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama* (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, Erzurum.)

Joyner, B. E. and Payne, D. (2002). Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate brand. E. Joyner social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41, 297-311.

Klebe, T.L., Butterfield, K. D. and McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 448-475.

Layth, M.S.A. and Zulkarnain, L. (2016). Personality traits and counterproductive work behavior: Moderator effect of perceived organizational support. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(5), 521-530.

Luo, X. and Bhattachary, C.B. (2006). Corporate social responsibility, customer market satisfaction and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.

Moon, T., Hur, W., Ko, S., Kim, and Yoon. (2014). Bridging corporate social

responsibility and compassion at work: Relations to organizational justice and affective organizational commitment. *International Journal of Career Management*, 19(1), 49-72.

Mount, M.K., Ilies, R. and Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59, 591-622.

Preston, L. E., and Post, J. E. (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Polatçı, S., Özçalık F. ve Cindiloğlu, M. (2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kişi-örgüt uyumunun etkileri. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-12.

Robinson S. L. and Bennett R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.

Roy, L.J., Bastounis, M. and Minibas-Poussard, J. (2012). Interactional justice and counterproductive work behaviors: The mediating role of negative emotions. *Social Behavior and Personality*, 40(8), 1341-1356.

Sackett, P. R. and DeVore, C. J. (2002). *Counterproductive behaviors at work*. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, and V. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, London: Sage.

Salgado, J. (2002). The big five personality dimensions and counterproductive behaviour. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117-125.

Semerci, Ç. (2004). Araştırma Görevlilerinin Öğretim Üyeliğine İlişkin Tutum Ölçeğinin Üçlü, Beşli ve Yedili Derecelemede Geçerlik ve Güvenilirliği, XIII Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz, 1-12.

Sezici, E. (2015). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14), 1-22.

Shin, I., Hur W.M., Kim, M. and Kang, S. (2017). Hidden Roles of CSR Perceived Corporate Social Responsibility as a Preventive against Counterproductive Work Behaviors, *Sustainability*, 9, 955.

Stanaland, A.J. S., Lwin, M.O. and Murphy, P.E. (2011). Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 102, 47-55.

Spector, P. E. and Fox, S. (2005). *A Model of Counterproductive Work Behavior*. In S. Fox, & P. E. Spector (Eds.). *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets*, Washington, DC: APA.

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., and Kessler, S. (2006).

The Dimensionality of Counterproductivity: Are all Counterproductive Behaviors Created Equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), 446-460.

Spector, P. (2011). The Relationship of Personality to Counterproductive Work Behavior (CWB): An Integration of Perspectives. *Human Resource Management Review*, 21, 342-352.

Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.

Upham, S.P. (2006). A Model for Giving: The Effect of Corporate Charity on Employees, *The Journal of Corporate Citizenship*, 22, 81-90.

Valentine, S., Lynn, G. and Margaret, L. (2002). Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit, *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360.

Viswesvaran, C., Satish, P. D. and Claudio, M. (1998). The effect of corporate social responsibility on employee counterproductive behavior. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 5(4), 5-12.

Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

Wartick, S.L. and Cochran, P.L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. In: *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.

Wu, M. and Schen, C.H. (2013). Corporate Social Responsibility in the Banking Industry: Motives and Financial Performance. *Journal of Banking and Finance*, 37, 3529-3547.

Ye, K. and Zhang, R. (2011). Do Lenders Value Corporate Social Responsibility? Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 104, 197-206.

You, C.S., Huang, C.C., Wang, H.B., Liu, K.N., Lin, C.H., and Tseng, J.S. (2013). The Relationship Between Corporate Social Responsibility, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(4), 65-77.

Zapf, D. (1999). "Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/ Bullying at Work," *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 70-85.

Zhang, M., Fan, D. and Zhu, C.J. (2014). High-Performance Work Systems, Corporate Social Performance and Employee Outcomes: Exploring the Missing Links. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 423-435.

Summary

This study aims to investigate the relationship between employees' perceptions of corporate social responsibility (CSR) and counterproductive work behaviour (CWB). CWB is an important phenomenon because of its potential to affect the performance and well-being of the person engaging in it. Therefore, it is worth to investigate the factors that may predict CWB that is costly to organizations and detrimental to employee's quality of work life. Although researchers describe CWB with various concepts such as delinquency (Hogan and Hogan; 1989); aggression (Baron and Neuman; 1996) deviance (Robinson and Bennett; 1995); incivility (Andersson and Pearson, 1999); mobbing/bullying (Zapf, 1999) the term generally encloses actions that workers engage in that harm their organization or organizational members.

Collins and Griffin (1998) stated that in the present definitions of CWB, there is a consensus that the individuals exhibit lack of attention to explicit and implicit organizational rules, policies, and values. Another point common to the definitions of CWB is that employee intends to intentionally harm the organization. For instance, an individual who cannot do the job properly because s/he does not have the necessary knowledge and equipment should not be assessed as exhibiting CWB since the individual does not intentionally and purposefully perform poorly (Spector and Fox, 2005:152).

Researchers conceptualized and measured CWB in various ways. For instance, Hollinger and Clark (1983) divided CWBs into two dimensions known as property deviance (e.g. stealing company equipment and merchandise) and production deviance (e.g. taking excessive breaks, calling in sick when not). Robinson and Bennett (1995) added political deviance (e.g. gossiping about employees, starting negative rumours about company) and personal aggression (e.g. endangering co-workers by reckless behaviour, stealing co-worker's possessions) to these dimensions. On the other hand, Gruys and Sackett (2003) distinguished two main dimensions of the CWB as interpersonal-organizational and task relevance dimension and then examined these dimensions in 11 categories. These categories include theft and related behaviours, destruction of property, misuse of information, misuse of time and resources, unsafe behaviour, poor attendance, poor-quality work, alcohol use, drug use, inappropriate verbal action, and inappropriate physical action. After a while, Spector et al. (2006) has conceptualized CWB into five broad dimensions including abuse, sabotage, theft, production deviance and withdrawal. This study used the above five dimension of Spector et al. (2006) scale to measure CWB.

Past researches indicated various factors that may predict CWB. These include personality characteristics (e.g. Fox and Spector, 1999; Fox et al, 2001; Salgado, 2002; Dalal, 2005; Hough, 1992), job characteristics (e.g. Chen & Spector, 1992; Grunberg et al., 1998; Morf et al., 2017; Yang et al., 2017), organizational factors (e.g. Scheuer, M.L., 2010; Roy, 2012; Priesemuth et al., 2013; Fagbohunge et al., 2012; Boye, 1997). Some other studies have demonstrated that employees' beliefs about their organization being socially responsible have influence on CWB (Shin et al., 2017; Gond al., 2007; Parks & Mount, 2005). The relationship between perceived CSR and CWB can be explained via the arguments of social identity theory. According to the theory, individuals are tend to define their view of themselves with their membership of a specific social group and thus have a strong tendency to place great emphasis on the social activities carried out by their organization. When an employee recognize that his/her organization struggles to offer social benefits above and beyond meeting its legal obligations and maximizing profits for its shareholders, s/he become affectively involved in the organization to which they belong and, as a result, do not engage in CWB (Shin et al., 2017). Based on this view, this study predicts that the degree to which employees perceive that their organization is socially responsible influences their CWB at work. In other words employees who perceive that their organization participates in CSR activities are less likely to engage in activities that may harm the organization and other employees.

This study makes some contribution to the relevant literature. First, although there is some emprical research that explores the relationship between CSR and CWB, to the best knowledge of the author, this study is the first that has examined the impact of CSR on CWB using Turkish samples. Second the study provides an integrative model that explains how CSR influences employees' negative emotions, attitude and behavior. The paper is organized as follows: CSR concept and the relavant previous researches on CSR is given in the introduction part of the study. The first part presents the model and develops hypotheses that explain how CSR can affect CWB. The research model and results of the hypothesis test is presented in the second part of the study. Finally, conclusions and recommendations, limitation of the study and future research alternatives are discussed in the last part of the study.