

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Erhan BOĞAN

ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANAN KURUMSAL SORUMLULUK  
FAALİYETLERİNİN ÖRGÜTE GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALANYA'DAKİ DÖRT  
ve BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2015

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Erhan BOĞAN

ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANAN KURUMSAL SORUMLULUK  
FAALİYETLERİNİN ÖRGÜTE GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
ALANYA'DAKİ DÖRT ve BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA

Danışman

Prof. Dr. Kazim DEVELİOĞLU

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2015

**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Erhan BOĞAN'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Muharrem AKSU (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Kazim DEVELİOĞLU (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mustafa KAVACIK (İmza)

Tez Başlığı: Çalışanlar Tarafından Algılanan Kurumsal Sorumluluk Faaliyetlerinin Örgüte  
Güven Üzerindeki Etkisi: Alanya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir  
Uygulama

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 19/06/2015

Mezuniyet Tarihi : 25/06/2015

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT  
Müdür

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ .....	iv
TABLOLAR LİSTESİ .....	v
KISALTMALAR LİSTESİ .....	vii
ÖZET .....	viii
SUMMARY .....	ix
ÖNSÖZ .....	x
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

1.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişim Süreci.....	2
1.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları .....	10
1.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Önemi ve İşletmelere Sağladığı Faydalar	13
1.4 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları .....	15
1.4.1 Klasik Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı .....	15
1.4.2 Modern Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı.....	16
1.5 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri .....	17
1.5.1 Wartrick ve Cochran'ın Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli .....	17
1.5.2 Wood'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli .....	19
1.5.3 Carroll'un Üç Boyutlu Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli .....	21
1.6 Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi .....	22
1.6.1 Ekonomik Sorumluluk.....	23
1.6.2 Yasal Sorumluluk .....	23
1.6.3 Etik Sorumluluk.....	24
1.6.4 Gönüllü Sorumluluk .....	24
1.7 Konaklama İşletmelerinin Paydaşlarına Karşı Sosyal Sorumlulukları.....	25
1.7.1 Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk.....	30
1.7.1.1 Atık Azaltımı .....	30
1.7.1.2 Enerji Verimliliği.....	31
1.7.1.3 Su Kullanımı.....	32
1.7.2 Topluma Karşı Sorumluluklar .....	33
1.7.3 Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluklar .....	35
1.7.4 Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklar.....	36
1.7.5 Devlete Karşı Sosyal Sorumluluk.....	38

1.7.6	Tedarikçilere Karşı Sosyal Sorumluluk.....	38
1.7.7	Rakiplere Karşı Sosyal Sorumluluk .....	38

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL GÜVEN**

2.1	Güven ve Örgütsel Güven Kavramı .....	40
2.2	Örgütsel Güven Modelleri .....	44
2.2.1	Zand'ın Güven Modeli .....	44
2.2.2	Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli.....	45
2.2.3	Shockley-Zalabak ve Winograd'ın Güven Modeli.....	47
2.3	Örgütsel Güvenin Bileşenleri .....	49
2.3.1	Yöneticiye/ Amire Güven.....	49
2.3.2	Çalışma Arkadaşlarına Güven .....	51
2.3.3	Örgüte Güven .....	53
2.4	Güven Kavramının Örgütsel Sonuçları .....	54

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ve ÖRGÜTSEL GÜVEN**

3.1	Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Güven İlişkisi.....	57
-----	--	----

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANAN KURUMSAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN ÖRGÜTE GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALANYA'DAKİ DÖRT ve BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA**

4.1	Araştırmanın Yöntemi .....	65
4.1.1	Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	65
4.1.2	Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	66
4.1.3	Araştırmanın Kısıtları .....	67
4.1.4	Veri Toplama Aracı .....	67
4.1.5	Araştırmanın Modeli .....	68
4.2	Bulgular ve Yorumlar .....	70
4.2.1	Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	71
4.2.2	Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	73
4.2.3	Kurumsal Sosyal Sorumluluğa İlişkin T-Testi Bulguları .....	76
4.2.3.1	Cinsiyete Göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı .....	77

4.2.3.2	Çalışılan Otelin Niteliğine Göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı.....	78
4.2.4	Örgüte Güvene İlişkin t-testi Bulguları .....	78
4.2.4.1	Cinsiyete Göre Örgüte Olan Güven Düzeyi .....	79
4.2.4.2	Otelin Niteliğine Göre Örgüte Olan Güven Düzeyi .....	79
4.2.5	Kurumsal Sosyal Sorumluluğa İlişkin Anova Analizi Bulguları .....	79
4.2.5.1	Yaş Düzeyi Göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları .....	80
4.2.5.2	Çalışma Süreleri ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı'na İlişkin ANOVA Analizi Bulguları .....	84
4.2.5.3	Eğitim Durumu ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları .....	87
4.2.6	Örgüte Güvene İlişkin Anova Analizi Bulguları.....	89
4.2.6.1	Yaş Düzeyi ve Örgüte Olan Güven Düzeyine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları .....	89
4.2.6.2	Eğitim Durumu ve Örgüte Olan Güven Düzeyine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları .....	90
4.2.6.3	Çalışma Süresi ve Örgüte Olan Güven Düzeyine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları .....	91
4.2.7	Regresyon Analizi Bulguları .....	91
<b>SONUÇ .....</b>		<b>93</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>		<b>96</b>
<b>EKLER .....</b>		<b>109</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>		<b>112</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi .....	22
Şekil 2.1 Zand'ın Güven Modeli .....	45
Şekil 2.2 Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli .....	46
Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli .....	68

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Beş Boyutu, Boyutlanların Kodlanması ve Örnek İfadeler.....	11
Tablo 1.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları.....	12
Tablo 1.3 Wartrick ve Cochran'ın Kurumsal Sosyal Performans Modeli .....	18
Tablo 1.4 Sosyal Sorumluluk ve Sosyal Tepkisellik Arasındaki Farklar.....	19
Tablo 1.5 Wood'ın Kurumsal Sosyal Performans Modeli .....	20
Tablo 1.6 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Ekonomik ve Yasal Bileşenleri.....	23
Tablo 1.7 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Gönüllü ve Etik Bileşenleri.....	25
Tablo 2.1 Güven Tanımlamaları.....	42
Tablo 4.1 Araştırmamızın Temel ve Alt Amaçları .....	66
Tablo 4.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Önergeleri .....	71
Tablo 4.3 Örgüte Güven Önergeleri.....	73
Tablo 4.4 Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular.....	73
Tablo 4.5 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Eğitim Durumları Çarpaz Tablosu.....	74
Tablo 4.6 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Çalıştıkları Oteldeki Çalışma Süresi Çarpaz Tablosu .....	75
Tablo 4.7 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Çalıştıkları Oteldeki Çalışma Süresi Çarpaz Tablosu.....	76
Tablo 4.8 Cinsiyete Göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı: t-testi Analizi Bulguları .....	77
Tablo 4.9 Otelin Niteliğine Göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı: t-testi Analizi Bulguları .....	78
Tablo 4.10 Cinsiyet ve Örgüte Olan Güven Düzeyi: t-testi Analizi Bulguları .....	79
Tablo 4.11 Otelin Niteliği ve Örgüte Olan Güven Düzeyi: t-testi Analizi Bulguları.....	79
Tablo 4.12 Yaş Düzeyi ve Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları.....	80
Tablo 4.13 Yaş Düzeyi ve Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: Scheffe Test Sonucu .....	80
Tablo 4.14 Yaş Düzeyi ve Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları .....	81
Tablo 4.15 Yaş Düzeyi ve Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: Scheffe Test Sonucu..	82
Tablo 4.16 Yaş Düzeyi ve Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları .....	82



Tablo 4.17 Yaş Düzeyi ve Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: Scheffe Test Sonucu .....	83
Tablo 4.18 Yaş Düzeyi ve Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları .....	83
Tablo 4.19 Oteldeki Çalışma Süresi ve Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları .....	84
Tablo 4.20 Oteldeki Çalışma Süresi ve Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları .....	84
Tablo 4.21 Oteldeki Çalışma Süresi ve Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk: Scheffe Test Sonucu .....	85
Tablo 4.22 Oteldeki Çalışma Süresi ve Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları .....	85
Tablo 4.23 Oteldeki Çalışma Süresi ve Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları .....	86
Tablo 4.24 Oteldeki Çalışma Süresi ve Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk: Scheffe Test Sonucu .....	86
Tablo 4.25 Eğitim Durumu ve Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları .....	87
Tablo 4.26 Eğitim Durumu ve Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları .....	87
Tablo 4.27 Eğitim Durumu ve Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları .....	88
Tablo 4.28 Eğitim Durumu ve Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları .....	88
Tablo 4.29 Yaş Düzeyi ve Örgüte Olan Güven Düzeyine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları	89
Tablo 4.30 Yaş Düzeyi ve Örgüte Olan Güven Düzeyi İlişkisi: Scheffe Test Sonucu .....	90
Tablo 4.31 Eğitim Durumu ve Örgüte Olan Güven Düzeyine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları .....	90
Tablo 4.32 Çalışma Süresi ve Örgüte Olan Güven Düzeyine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları .....	91
Tablo 4.33 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alt Boyutları ile Örgüte Güven Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları .....	91

**KISALTMALAR LİSTESİ**

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Akt.	Aktaran
ALTİD	Alanya Turistik İşletmeciler Derneği
ALTSO	Alanya Ticaret ve Sanayi Odası
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
A.O.	Aritmetik Ortalama
Diğ.	Diğerleri
F&B	Food & Beverage
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
S. Hata	Standart Hata
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Std. S.	Standart Sapma

## ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı otel işletmesi çalışanları tarafından algılanan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin örgüte olan güven düzeyine etkisini araştırmaktır. Araştırmada kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutlarını; çalışan, toplum, çevre ve müşteriler oluşturmaktadır. Çalışanlar arasında herhangi bir ayırım yapılmadan otelin tüm departmanında çalışanlar araştırmaya dâhil edilmiştir.

Araştırmanın evrenini Alanya destinasyonunda faaliyet gösteren yıl boyunca açık dört ve beş yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. 1600'e yakın çalışanın oluşturduğu evrende 443 çalışan ile anket yapılmıştır.

Katılımcıların örgüte olan güven düzeyindeki ve kurumsal sosyal sorumluluk algısındaki farklılıkları test etmek için t-testi, Anova analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene olan etkisini test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenirlikleri Cronbach Alfa ile test edilmiştir.

Yapılan güvenirlik analizi sonucunda kullanılan ölçeklerin güvenirliği oldukça yüksek çıkmıştır. Elde edilen farklılık testleri sonucunda katılımcıların örgüte olan güven duyguları yaş gruplarına, cinsiyete, çalışılan otelin niteliğine göre farklılaştığı görülmektedir. Katılımcıların otelin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algısı çalışılan otelin niteliğine, katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Değişkenler arasında yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, katılımcıların çalışanlara, çevreye ve müşterilere yönelik kurumsal sosyal sorumluluk algısı örgüte olan güven duygularını etkilediği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal sosyal sorumluluk, örgüte güven, paydaşlara karşı sosyal sorumluluk, sosyal kimlik teorisi, örgütsel adalet teorisi.

**SUMMARY**

**THE IMPACT OF EMPLOYEE PERCEPTION OF CORPORATE SOCIAL  
RESPONSIBILITY PRACTICES ON EMPLOYEE TRUST IN ORGANIZATION:  
AN APPLICATION OF FOUR AND FIVE-STAR HOTELS IN ALANYA**

The main aim of this research is to examine hotel employees' perceptions of corporate social responsibility practices at the hotel they currently work, and how their perceptions influence their level of trust of the organization. Hotel employees' perception of CRS (corporate social responsibility) include host community, environment, employees and customers. Without making any distinction, all the employees from different hotel departments is included to the research.

The research uses 443 responses of hotel employees who work in various departments of 4 and 5 star hotels which operate throughout the year in Alanya.

Anova and t-test analyses are used to examine the differences on trust to organization. To examine the affect of independent variables on dependent variable, multiple regression analysis is used. The realibility of used scales is tested with the Croncbach Alfa.

As a result of realibility analysis, all scales realibilities are high. In consequence of variation analysis, it has been determined that employees' trust to organization indicates some differences according to sex, the number of stars of the hotel and age. It is determined that employees' perceptions of corporate social responsibility practices at the hotel they currently work indicate some differences according to the number of stars of the hotel, age. As a result of multiple regression analysis, it is found that employees' perceptions of responsibilities to employee, environment and customers have affect on employees' trust to organization.

**Keywords:** Corporate social responsibility, trust in organization, social responsibility to stakeholder, social identity theory, organizational justice theory.

## ÖNSÖZ

Öncelikle tez yazma sürecinin başından sonuna kadar benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen çok değerli danışmanım Prof. Dr. Kazim DEVELİOĞLU'na, araştırma sürecinde örneklem grubuna ulaşmamda önemli katkısı olan Titan Otelleri Genel Müdürü Hüseyin SEDEF'e ve Bera Alanya Oteli Teknik-Servis Müdürü Niyazi Bey'e çok teşekkür ediyorum.

Eğitim sürecimde bana her zaman dualarıyla destek olan Annem Sehernaz BOĞAN, Babam Haydar BOĞAN, Abim Ercan BOĞAN ve ablalarım Gülsabah ve Hülya BOĞAN'a teşekkür etmeyi bir borç biliyorum.

Ayrıca, akademik gelişmemde beni en çok motive eden mesai arkadaşlarım Bekir Bora DEDEOĞLU'na ve Ali BABAYİĞİT'e çok teşekkür ediyorum.

**Erhan BOĞAN**  
**Antalya, 2015**

## GİRİŞ

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramı, işletmenin varlığını sadece kar açısından değil, topluma sağlamış olduğu hizmetler açısından sorgulaması olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramda altı çizilmesi gereken temel düşünce, işletmelerin ekonomik kazanç elde etmenin ötesinde faaliyetlerini sürdürdükleri toplumun yaşam seviyesini artırmak, doğal çevrede herhangi bir bozulma meydana getirebilecek olumsuz davranışlardan sakınmak ve diğer paydaşları ile olumlu ilişkiler geliştirmeye dayanmaktadır.

Emek-yoğun bir sektörde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin, belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmalarında en önemli rolü çalışanlar üstlenmektedir. İşletme ile işletmenin en değerli varlığı olan çalışanlar arasında, yüksek seviyede güven oluşturmak bu amaç ve hedeflere daha kısa sürede ve etkin bir şekilde ulaşılmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla örgütsel ve bireysel verimliliği artırmanın ve sürekli kılmanın en etkin yollarından biri, örgüt ortamında güven oluşturmaktır. Özellikle konaklama işletmeleri gibi işgücü devir oranının yüksek olduğu bir sektörde, güven kavramı daha da önemli hale gelmektedir.

Otel işletmeleri çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk kavramına yönelik algıları ve bu algılamaların kuruma olan güven duyguları üzerindeki etkisini araştırmayı temel amaç edinen bu çalışmanın hem akademik hem de konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmelere elde edilen sonuçlarla katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmamız dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelişimi, kavram hakkında yapılan tanımlamalar, KSS yaklaşımları, işletmelere sağladığı avantajlar, KSS kavramının önemi, konaklama işletmelerinin paydaşlarına karşı sosyal sorumluluğu, KSS modelleri hakkında detaylı literatür taramasına yer verilmiştir. İkinci bölümde bağımlı değişkenimiz olan örgüte güven kavramı, örgütsel güvenin bileşenleri, örgütsel güven modelleri ve örgütsel güvenin çıktıklarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel güven arasındaki ilişki sosyal kimlik teorisi ve örgütsel adalet teorisine dayandırılarak açıklanmıştır. Son bölümde ise verilerin toplanması, analiz edilmesi, sonuçların yorumlanması ve öneriler yer almaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK**

Araştırmamızın bu bölümünde bağımsız değişkenimiz olan kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelişim süreci, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı için yapılan tanımlamalar, bu kavramın işletmeler için taşıdığı önem ve işletmelere sağladığı avantajlar, kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımları, Carroll tarafından geliştirilen kurumsal sosyal sorumluluk piramidi, işletmelerin paydaşlarına karşı sosyal sorumlulukları, kurumsal sosyal sorumluluk modelleri ve son olarak konaklama işletmelerinde kurumsal sosyal sorumluluk hakkında literatür taraması yapılarak elde edilen bilgiler paylaşılacaktır.

#### **1.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişim Süreci**

Eskiden işletmelerin kar ediyor olması sorumlu işletme olarak nitelendirilmesi için yeterli iken, 2000’li yıllarda sadece kar ediyor olmak yeterli olmayıp, işletmelerin hukuksal zorunlulukların ötesinde toplumun yaşam seviyesine katkı sağlaması gerektiği görüşü hâkimdir (Yamak, 2007, s. 9). Tosun (1990, s. 189)’a göre “işletmenin sadece kazanç sağlayan bir mekanizma, yani teknik ve ekonomik sistemden ibaret olduğunu ve işadammının karı azamileştirme amacı peşinde koşmaktan başka bir fonksiyonu bulunmadığı şeklindeki bir düşünce tarzı geride kalmıştır. İşletmeler artık sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal fonksiyonları olan varlıklardır” (Akt. Özgener, 2009, s. 167).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramına dair uygulamalar çok eski dönemlere dayanmaktadır (Carroll, 1999, s. 268). Sümer tabletlerinde çalışanların dinlenme süresinin güvence altına alınması gibi çalışan haklarına, Babil’in Hammurabi kanunlarında, ticaret taraflarının sorumluluklarını içeren ifadeler mevcuttur. Aristo M.Ö. 4.yüzyılda gerçekleştirdiği etik çalışmasında, iş etiği kavramına değinmiştir (Yamak, 2007, s. 10). Ancak, sosyal sorumluluk kavramını yönelik yazılar 20.yy’ın ürünü olup, bu kavram Amerika’da gelişim göstermiştir (Carroll, 1999, s. 268).

Lantos (2001, s. 598)’a göre kurumsal sosyal sorumluluk kavramının kökleri yirminci yüzyılda din adamlarının iş hayatına dair çalışma ilkeleri ortaya atmasına dayanmaktadır. Örneğin, Andrew Carnegie kurumsal sosyal sosyal kavramını dini düşünce yapısına göre iki ilkeye ayırmıştır. İlk ilke, hayırseverlik ilkesidir. Hayırseverlik ilkesine göre, zengin olan birey fakir bireylere karşı yardım faaliyetlerinde bulunmalıdır. İkinci ilke ise idarecilik ilkesidir. Bu ilkeye göre, iş adamları ve zengin bireyler kendilerini, sadece hissedarlarının

değil, tüm toplumun ekonomik kaynaklarını güven içerisinde idare eden bireyler olarak görmeleri gerekmektedir (Yamak, 2007, s. 16)

İlahi dinlerde hayırseverlik, ticaret, kazanç ve çalışma hayatı ile ilgili kurallar yer almaktadır. Kur'an, işverenlerin malında ya da elde ettiği kazançta fakir insanların hakkı olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda ticari hayatta sakınılması gereken davranışlardan olan hile, vurgunculuk, rüşvet ve tekelcilik kutsal kitaplarda yasaklanmıştır. Tevrat'ta ürün kalitesi, fiyatlama, tartı ve ölçme konularında müşterilere karşı dürüst olmaları belirtilmektedir. Bowen (1953) "İş Adamlarının Sosyal Sorumlulukları" adlı kitabında, iş adamlarının sorumluluklarını Protestan mezhebinin kurallarına dayanarak ortaya koymuştur (Yamak, 2007, s. 10-11).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve uygulamaları, ilk kez 19. yüzyılın sonlarında Amerika'da ortaya çıkmıştır. Amerikalı sosyolog Small 1895 yılında, dönemin aydınlarının büyük sanayi şirketlerinin artan ekonomik, siyasal ve toplumsal gücünden duydukları kaygıları ortaya koymak ve şirketlerin sosyal sorumluluklarını vurgulamak için, kamu kurumlarının olduğu gibi özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin de sosyal sorumlulukları olduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra ilk kez 1980 yılında California Üniversitesi Ticaret Okulunda "Ticaret Etiği" bir ders programında yer almıştır (Yamak, 2007, s. 16).

Amerikan kapitalizmi döneminde, alışveriş ve finans ilgili konularda yaşanan hileler, işçi sağlık ve güvenliğini hiçe sayan uygulamalar, serbest rekabetin sağlanamaması ve insan hakları ihlali gibi olumsuz durumlar, 1830'larda bu tür sorunların çözülmesine yönelik ilk kanunların çıkartılmasına neden olmuştur. Sanayileşme ile birlikte kent hayatının ortaya çıkması ve beraberinde getirdiği sorunlar 1900'lerden itibaren işletmelerin toplumsal rolünün daha fazla sorgulanmasına neden oldu (Yamak, 2007, s. 17).

1880 ve 1920'li dönem, ekonomik politikalarda "bırakınız yapsınlar" anlayışının uygulandığı, sektörde büyük şirketlerin yaşattığı yoğunlaşmaların görüldüğü ve bunun sonucu olarak tüketicinin yüksek fiyatlarla baş başa kaldığı dönemdir. 1920'lere kadar işletmeler toplum nezdinde meydana getirdikleri olumsuz sonuçlar açısından ciddi şekilde eleştirilmiştir. Olumsuz eleştiriler neticesi olarak, devlet iş hayatı ile ilgili yasal düzenlemeler yapmıştır. Dönemin ekonomik sistemi "sorumluluk ekonomisi" olarak adlandırılmış devletin rekabeti engellemesi, tekelleşmeyi engelleyici kanunlar çıkarması ile 'denetim ekonomisine' geçilmiştir (Yamak, 2007, s. 18).

1920'li yıllara kadar işletme yöneticileri sosyal sorumluluğun ekonomik boyutu ile ilgilenmişlerdir. Karlılık, verimlilik gibi ekonomik boyutlar ön plana çıkarken toplum, çevre



ve çalışanlar göz ardı edilmiştir. Bu dönemde kurumsal sosyal sorumluluk adına öncü kabul edilen Clark (1916)'ın kaleme aldığı "Ekonomik sorumluluğun değişen temeli" adlı makale, işletmelerin topluma karşı sorumlu olmasını belirten önemli bir eserdir (Yamak, 2007, s. 18-20).

Heald (1961, s. 126), 1920'li yılları, sadece üst düzey materyalizm, bireysellik ve reaksiyon anlayışının hakim olduğu yıllar değil, aynı zamanda eski ile yenin bir arada ve karşı karşıya olduğu sıkıntılı yıllar olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda bu dönem belirsizliğin ve fikir ayrılıklarının yoğun olduğu bir dönem olarak nitelendirilmiştir.

1920'li yıllarda, savaş sonrasında gelişmeye başlayan hizmet kavramı ile birlikte kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili gelişmeler de ortaya çıkmaya başlamıştır. 1920'lerin üst düzey yöneticileri çalışanlar, müşteriler ve tüm topluma karşı sorumlu olduklarını belirtmektedirler. Onlara göre, yöneticilerin çalışanlara sağlıklı çalışma ortamı oluşturmak, müşterilere yüksek kalitede ürün sağlamak ve topluma karşı iyi bir vatandaşlık örneği sergilemek gibi yükümlülükleri vardır (Heald, 1961, s. 131).

1920'li yıllarda, yöneticilerin üst düzey Amerikan kolej ve üniversitelerinde eğitim almış olması, işletme ve toplum ilişkisine yeni bir boyut kazandırmıştır. Yöneticilere yaz okulu, gece okulu ve özel kurslar aracılığıyla verilen sosyoloji ve psikoloji dersleri de sosyal sorumluluk kavramının gelişmesinde etkili olduğu söylenebilir. Northwestern Üniversitesinde, Ticaret Odası ve Amerikan İşletme Yöneticileri Derneği sponsorluğunda, yöneticilere toplum sorunları ile ilgili kurslar verilmiştir. İş dünyasından da gelen destek yardımıyla, sosyal ve ekonomik sorunlar sistematik bir biçimde ele alınmıştır. İş adamları bu dönemde geleneksel etik kodları sorgulayarak, kamu ve özel sektör için daha yüksek etik standartlar geliştirmeye başlamışlardır (Heald, 1961, s. 132).

Carroll'a (1979, s. 479) göre, modern anlamda kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, ilk kez 1953 yılında Howard R. Bowen'in "İşadamların Sosyal Sorumlulukları" adlı kitabında yer almıştır. Bowen'in kitabından sonra, bir çok çalışma sosyal sorumluluk kavramının gelişiminde önemli rol oynamıştır. 1950'li yılların ortalarına gelindiğinde, işletmelerin sosyal sorumluluklarının neler olduğu yönünde tartışmalar yaygınlık kazanmıştır. Sosyal sorumluluk konusunda yapılan tartışmaların artmasının temel nedenlerinden birisi bilim adamlarının sosyal sorumluluk kavramının tam olarak neyi ifade ettiği konusunda fikir birliğine ulaşmamalarıdır.

Bowen (1953)'e göre sosyal sorumluluk, gelecekte işletmelere rehberlik edecek, tüm işadamlarının karşılaştığı önemli bir gerçektir. Bowen, bu dönemdeki ileri görüşlülüğü ve bilim dünyasını farklı bir kavram ile tanıştırması ve işadamlarına farklı bir vizyon

kazandırması açısından Carroll tarafından “Kurumsal sosyal sorumluluğun babası” olarak nitelendirilmiştir (Carroll, 1999, s. 270).

Bowen’in 1953 yılında kaleme aldığı “İşadamların Sosyal Sorumlulukları” kitabına göre Protestan ahlakı ve etik, sosyal sorumluluğun temel unsurunu oluşturmaktadır. Bowen, sosyal sorumluluğun iş adamları tarafından yerine getirilmesi gerektiğine inanmaktadır. O’na göre işadamları;

- Mülkiyet hakkına saygı göstermek,
- Sözleşmelere uymak,
- Hile ve dolandırıcılığa başvurmamak,
- Verimliliği gözetmek,
- Ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmak,
- İş sağlığı ve güvenliği konusunda gereken hassasiyeti göstermek,
- Rekabete uygun davranmak,
- Çalışanların, tüketicilerin ve iş sahiplerinin ekonomik özgürlüklerine ve insan haklarına saygı göstermek

• Toplumun değer ve inançları doğrultusunda politikalar geliştirmek ve bu doğrultuda faaliyetlerde bulunmak ile sorumludur.

Bowen (1953)’e göre şirket bir yurttaş ve içinde yaşadığı toplumun bir komşusu olup, iyi bir yurttaş ve vatandaş olmanın gerekliliklerini yerine getirmek durumundadır (Akt. Yamak, 2007, s. 28).

1960’lı yıllar, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelişimine katkı sağlayan önemli bir dönemdir (Carroll, 1999, s. 270). Bu dönemde kavramın gelişimine katkı sağlayan Davis (1960, s. 70), ele aldığı eserlerinde kurumsal sosyal sorumluluğu “işadamlarının ekonomik ve teknik çıkarlarının ötesinde almış olduğu kararlar ve faaliyetler” olarak tanımlamıştır. Davis (1960, s. 70) toplumların sosyal, politik, ekonomik ve kültürel alanda birçok değişikliklere maruz kaldığı, dolayısıyla değişen bu alanlarda iş adamlarının sosyal hayattaki rollerini tekrar gözden geçirmeleri gerektiğini ve iş adamlarının sosyal sorumluluklarının, sosyal güçleri ile denge içerisinde olması gerektiğini savunmaktaydı (Davis, 1960, s. 70-71).

Carroll (1999, s. 271)’e göre kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelişimine katkı sağlayan önemli bir diğer kişi, “İşletme ve Toplum” adlı kitabın yazarı Joseph W.McGuire’dir. McGuire (1963) kurumların toplum için üstlenmeleri gereken sorumlulukların ekonomik ve hukuksal yükümlülüklerin çok daha ötesinde olması gerektiğini savunmuştur. Toplumun yaşam kalitesini yükseltmek, çalışanların daha mutlu

olabilmelerini sağlamak, topluma eğitim alanında destek sağlamak işletmelerin sosyal sorumluluklarındandır (Carroll, 1999, s. 272).

Carroll ve Pinkston (1996, s. 199)'a göre, sosyal olarak sorumlu bir işletme, hissedarlarının yanı sıra çalışanlar, müşteriler, devlet, toplum gibi birey ve grup üzerinde yürüteceği faaliyetlerin etkilerini tahmin edebilen ve varsa olumsuz etkileri nasıl ortadan kaldıracabileceğini düşünen, kendi ekonomik hedeflerini ulaşmak için her türlü olumlu ya da olumsuz yolu denemeyen, toplumun kaygılarını da göz önünde bulunduran bir işletmedir. Ayrıca başarılı bir işletmenin, ekonomik hassasiyetin yanı sıra ahlaki hassasiyete de sahip olmalıdır.

İşletmelerin toplumsal, çevresel ve ahlaki yükümlülükleri olduğu düşüncesine zıt olarak, Carr 1960'lı yıllarda ele aldığı makalesinde işletmelerin tek amacının karlı bir şekilde üretim yapmak olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin yasal düzenlemelere uyarak kendilerini karlı bir konuma getirecek her türlü stratejinin denenmesi gerektiğini savunmaktadır (Akt. Yamak, 2007, s. 38). Carr'ın bu düşüncesini destekleyen Friedman, işletmelerin tek sorumluluğunun açık ve serbest bir rekabet ortamında, hukuki düzenlemelere uyarak kar maksimizasyonu olduğunu savunmuştur (Akt. Yamak, 2007, s. 39).

1970'li yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelişmesine katkı sağlayan Ekonomik Kalkınma Komitesi, üç eş merkezli halka modeli ile öne çıkmıştır. Modele göre, en içteki halka, ürün ve hizmet üretmek, istihdam, büyüme sağlamak gibi işletmelerin ekonomik işlevleri ile ilgili sorumlulukları kapsamaktaydı. Orta halka, işletmelerin ekonomik fonksiyonlarını yerine getirirken değişen toplumsal değerlere duyarlı olunmasını ifade etmekteydi. Çevre koruma uygulamaları, çalışan hakları gibi konular orta halkada ele alınması gereken konulardan bazılarıydı. Dış halka ise, yoksulluk, açlık gibi çevrede meydana gelen olumsuz durumlara karşı işletmelerin çözümüne aktif bir şekilde katılımını gerektiren sorumlulukları kapsamaktaydı (Carroll, 1999, s. 275).

Carroll (1999, s. 273)'e göre, 1971 yılında Harold Johnson tarafından yazılan "Çağdaş Toplumda İşletme: Yapı ve Sorunlar" adlı kitap, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelişmesine katkı sağlamıştır. Johnson'a göre, sosyal alanda sorumlu olan bir işletme, işletme yönetim kademesinde çalışanların, işletmenin etkilediği ya da etkilendiği tüm paydaşlarının çıkarlarını dengeleyendir. İşletme, hissedarlarına kazanç sağlamanın yanında çalışanlarının, tedarikçilerinin, yerel toplumun ve diğer paydaşlarının çıkarlarını göz önünde bulundurmaya zorundadır. Aynı zamanda, Johnson (1971)'a göre, sosyal sorumluluk işletmelere uzun dönemde kar maksimizasyonu sağlamanın ötesinde fayda maksimizasyonu sağlayacak nitelikte bir araçtır.

1970'li yıllarda yapılan çalışmalarda “kurumsal sosyal performans” kavramı göze çarpmaktadır. Bu kavram üzerinde yoğunlaşan en önemli kişilerden biri Prakash Sethi'dir. Sethi 1975 yılında kurumsal sosyal performans kavramının boyutlarını; sosyal zorunluluk (social obligation), sosyal sorumluluk (social responsibility) ve sosyal tepkisellik (social responsiveness) olarak belirtmektedir (Carroll, 1999, s. 279; Carroll, 1979, s. 498; Yamak, 2007, s. 47). Sosyal zorunluluk; şirketlerin piyasa güçlerine ve yasal sınırlamalara karşı kurumsal davranışlarıdır. Burada ekonomik ve yasal kriterler göze çarpmaktadır. Sosyal sorumluluk boyutu ise sosyal zorunlulukların ötesine geçip, şirket faaliyetlerinde toplumsal değerler, normlar ve beklentileri kapsıyordu. Sosyal tepkisellik boyutu, şirketlerin kaynaklarını kullanarak çevre kirliliği, ayrımcılık, yoksulluk gibi toplumsal sorunlarla çözüm odaklı karar almasını ifade etmektedir (Yamak, 2007, s. 48).

Votaw (1972, s. 25), kurumsal sosyal sorumluluk kavramının herkes için aynı anlamı ifade etmeyebileceğini savunmaktadır. Bu kavram, bazılarında göre yasal, bazılarında göre ahlaki, bazılarında göre ise bir yardım faaliyetidir.

Fitch (1976, s. 38), kurumsal sosyal sorumluluğu, “toplumda kurumun kısmen ya da tamamen sebep olduğu sosyal problemleri çözmek amacıyla yürüttüğü girişimler” olarak ele almaktadır. Fitch (1976, s. 39) tanımda geçen “sosyal problem” kavramını, insan davranışları sonucunda meydana gelen, kısa dönemde bireylere avantaj sağlayan ancak uzun dönemde topluma zarar veren ve insanların bilinçli bir şekilde ortam hazırladığı problemler olarak ifade etmektedir.

Carroll (1979, s. 499) kendisinden önce kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelişimine katkı sağlayan araştırmacıların yaptıkları tanımları özetlemiştir. Buna göre kurumsal sosyal sorumluluk;

1. Sadece kar amacı gütmek (Friedman),
2. Kar elde etmenin ötesinde olan bir kavram (Davis, Backman),
3. Ekonomik ve yasal gereksinimleri aşan bir kavram (McGuire)
4. Gönüllü faaliyetler (Manne),
5. Ekonomik, yasal ve gönüllü faaliyetler (Steiner),
6. Sürekli gelişen eş merkezli halkalar (CED, Davis ve Blomstrom),
7. Daha geniş bir sosyal sistemle ilgilenmek (Eells ve Walton)
8. Bazı problem sahalarına yönelik sorumluluk (Hay, Gray, Gates)
9. Sosyal duyarlılığa yer vermektir (Ackermann ve Bauer, Sethi).

1970'li yılların sonlarında kurumsal sosyal sorumluluk kavramı hakkında bilim dünyasına büyük katkı sağlayan Carroll (1979, s. 499), kurumsal sosyal sorumluluk kavramının boyutlarını; ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluk olarak belirtmiştir. Bu kavramlar daha sonra detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

1980'li yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tanımından ziyade, kurumsal sosyal tepkisellik, kurumsal sosyal performans, paydaş teorisi/yönetimi, iş etiği kavramlarındaki gelişmeler göze çarpmaktadır (Carroll, 1999, s. 284).

Jones (1980, s. 65)'e göre, kurumsal sosyal sorumluluk bir çıktı olarak değil, süreç olarak görülmesi gerekmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk, alınan kararların sonucunda değil, karar alım sürecinde göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İşletmeler için alınacak kararların muhtemel sonuçlarının bir danışman aracılığıyla belirlenmesi, işletmelere proaktif bir çözüm olanağı sunacaktır. Aynı zamanda, işletme proje aşamasında devlet tarafından gerçekleştirilmesi zorunlu görülen "çevre etki değerlendirmesi" projenin faaliyet öncesi sonuçlarının görülmesine imkân sağlamaktadır.

1980'li yıllarda Freeman (1984) tarafından ortaya atılan "Paydaş Kuramı" işletmelerin sorumluluk alanlarının belirlenmesinde öncü rol oynamıştır. Buna göre paydaş, işletmelerin hedeflerine ulaşmasını etkileyecek ya da bu hedeflere ulaşılmasından etkilenecek devlet kurumları, tüketiciler, rakipler, sendikalar, çalışanlar, hissedarlar ve toplum gibi kişi ya da gruplardır. Paydaş kuramı işletmelerin hissedarlarının dışında pek çok kişi ve gruplara karşı sorumlu olduğunu belirtmektedir (Yamak, 2007, s. 57).

1980'li yıllarda, kurumsal sosyal performans üzerine çalışmalar yoğunlaşmış ve bu konu kurumsal sosyal sorumluluğu da kapsayan bir model olarak öne çıkmıştır. Wartick ve Cochran (1985), Carroll (1979) tarafından daha önce öne sürülmüş olan kurumsal sosyal performans modelini geliştirerek, modeli ilkeler, süreçler ve politikalar çerçevesinden ele almışlardır (Yamak, 2007, s. 59).

1990'lı yıllarda, 1980'li yıllarda gelişme gösteren kurumsal sosyal performans, paydaş kuramının yanı sıra toplum, ekonomi ve çevre arasında denge kurmayı amaçlayan üçlü raporlama (triple bottom line) yaklaşımı, kurumsal vatandaşlık (corporate citizenship) ve kurumsal itibar (corporate reputation) kavramları ortaya çıkmıştır (Yamak, 2007, s. 65).

"Triple Bottom Line" kavramı John Elkington tarafından geliştirilmiş olup, işletmelerin doğru işleri yaparak daha fazla kazanç sağlayabileceğini vurgulamaktadır. Elkington işletmelere sadece finansal performanslarını göz önüne alarak değerlendirmemelerini, bunun yanı sıra sosyal ve çevresel performanslarını göz önünde bulundurmalarını tavsiye

etmektedir. Bu perspektiften bakıldığında, işletmeler ürün ve hizmet üretmek için sadece finansal kaynaklar kullanmamaktadırlar. İşletmeler finansal kaynakların yanı sıra, çevresel kaynaklar olarak nitelendirilen su, enerji ve hammadde ve sosyal kaynaklar olan çalışanların zamanlarını ve yeteneklerini de kullanmaktadırlar. Bu yüzden işletmeler, performanslarını ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlara göre değerlendirmelidirler (Sawitz ve Weber, 2006, s. 12).

Carroll (1998, s. 1)'a göre, kurumsal vatandaşlık kavramı ilk defa 1996 yılında ABD Başkanı Clinton önderliğinde iş adamları ile yapılan konferansta ele alınmıştır. Carroll 1979 yılında yazdığı kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarını, kurumsal vatandaşlık kavramı için de kullanmıştır. Buna göre, kurumsal vatandaşlığın ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü olmak üzere dört boyutu vardır. İşletmeler kar elde ederek, yasal düzenlemelere uyararak, ahlaki davranışlar sergileyerek ve son olarak topluma kurumsal destekler sağlayarak kurumsal vatandaşlık örneği sergilerler.

Carroll'a (1998, s. 2) göre, işletmeler hissedarlarına kar dağıtmak, çalışanlarına ücretlerini vermek, devlete vergilerini ödemek, ürün ve hizmet akışını devam ettirebilmek için kar elde etmek zorundadır. Dolayısıyla kar elde etmek işletmelerin en önde gelen sorumluluğudur. Kar elde etmenin yanında, bir işletmenin iyi kurumsal vatandaş olarak nitelendirilebilmesi için, toplumdaki bireyler gibi yasal düzenlemelere uyması gerekmektedir. İşletmeler yasal düzenlemelerin de ötesinde yer alan, ahlak kurallarına uyararak, sivil toplum kuruluşlarına, yardım derneklerine bağış yaparak kurumsal vatandaşlık faaliyetlerini yerine getirmiş olurlar (Carroll, 1998, s. 2-5).

1990'lı yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelişimine en önemli katkı sağlayan Donna J. Wood, 1991 yılında kurumsal sosyal performans modelini geliştirmiştir (Carroll, 1998, s. 288). Wood, daha önceleri Carroll (1979) ve Wartrick ve Cochran (1985) tarafından geliştirilen kurumsal sosyal performans ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarının eksikliklerini ele alarak, kurumsal sosyal performans modelini oluşturmuştur (Yamak, 2007, s. 70). Konuyla ilgili daha detaylı bilgi kurumsal sosyal sorumluluk modelleri başlığı altında verilecektir.

1990'lı yılların sonlarında, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, toplumdaki tüm kurum ve kuruluşlardan kabul görmüş ve desteklenmiştir. Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, Uluslararası Çalışma Örgütü gibi uluslararası kuruluşlar, kurumsal sosyal sorumluluğu desteklemiştir. 1977 yılında Fortune dergisinde yer alan 500 firmanın yarısından fazlası, yıllık raporlarında kurumsal sosyal sorumluluk kavramına değinmişlerdir. 1990'lı yılların sonlarına gelindiğinde, Fortune dergisinde yer

alan 500 firmanın %90'ı örgütsel hedeflerine ulaşmalarında kurumsal sosyal sorumluluğun önemine değinmiş ve yıllık raporlarında buna yer vermişlerdir (Lee, 2008, s. 53-54).

2000'li yıllara gelindiğinde, McWilliams ve Siegel (2001, s. 117) kurumsal sosyal sorumluluk kavramını yasal yükümlülüklerin ötesinde toplum yararına yapılan faaliyetler olarak görmektedir. İşletmelerde cinsiyet, dil ve din gibi insani değerlere yönelik ayırım yapılmaması kurumsal sosyal sorumluluk faaliyeti olmaktan ziyade, yasal bir yükümlülüktür. Çevreyi korumak, geri dönüşüm faaliyetlerinde bulunmak, hayvanları denek olarak kullanmamak, yasal düzenlemelerin ötesinde çalışanlara eğitim vermek, yerel esnafları desteklemek, toplumun karakteristik özelliklerini yansıtan ürünler geliştirmek kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetidir. Ayrıca firmaların kurumsal sosyal sorumluluk performans seviyesi, firmanın büyüklüğüne, Araştırma ve Geliştirme (AR-GE) kapasitesine, reklam kapasitesine, yapılan satışlara, tüketici gelir seviyesine, iş gücü piyasasındaki koşullara ve işletmenin yaşam eğrisindeki yerine göre değişmektedir (McWilliams ve Siegel, 2001, s. 117)

Daft (2003, s. 153), Carroll (1979)'ün geliştirdiği kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarından olan ekonomik sorumluluğun kurumsal sosyal sorumluluk boyutundan çıkarılması gerektiğini savunmaktadır. Ona göre, işletmeler birer ekonomik kuruluş oldukları için, kazanç elde etmek işletmelerin varlık sebebidir. Dolayısıyla işletmelerin topluma karşı sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmasına gerek yoktur. İşletmeler ekonomik çıkarlarına odaklanmalıdır (Akt. Türker, 2009, s. 413).

## **1.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları**

Araştırmacılara göre, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının kesin bir tanımının yapılması oldukça güçtür (Dahlsrud, 2006, s. 1; Glavas ve Kelley, 2014, s. 169; Fu ve diğ., 2014, s. 63). Bu sorun, Dahlsrud (2006, s. 1)'a göre, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı için yapılan tanım çokluğundan kaynaklanmaktadır. Dahlsrud (2006), literatür taraması yaparak kurumsal sosyal sorumluluk alanında yapılan tanımları toplamış, elde ettiği tanımlardan kurumsal sosyal sorumluluğu beş boyuta ayırmıştır. Daha sonra, Google arama motoru aracılığıyla, tanımların ne kadar sıklıkla kullanıldığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylelikle, en fazla kullanılan tanımın geçerliliği daha fazla olacaktır.

**Tablo 1.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Beş Boyutu, Boyutların Kodlanması ve Örnek İfadeler**

Boyutlar	Boyutun kodlanması	Örnek ifadeler
<b>Çevresel boyut</b>	Doğal çevre	Daha temiz bir çevre, çevresel yönetim, İşletme faaliyetlerinde çevresel sıkıntıların ele alınması
<b>Sosyal boyut</b>	İşletme ve toplum ilişkisi	Toplumun yaşam seviyesine katkı sağlamak, sosyal sorunlara işletme faaliyetlerinde değinmek
<b>Ekonomik boyut</b>	Sosyo-ekonomik ya da finansal ilişki	Karlılığı korumak, işletme operasyonları
<b>Paydaş boyutu</b>	Paydaş ya da paydaş grupları	Çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve toplum gibi paydaşlarla etkileşim
<b>Gönüllülük boyutu</b>	Yasal tarafından belirtilmeyen faaliyetler	Ahlaki değerler, yasal yükümlülüklerin ötesine gitmek, gönüllülük

**Kaynak:** Dahlsrud, 2006, s. 4.

Yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, çevresel boyutun diğer boyutlara oranla daha az kullanıldığı görülmektedir. Bu duruma temel gerekçelerden biri, yapılan ilk tanımlamalarda çevresel boyutun yer almamasıdır. Bir diğer gerekçe ise, kurumsal çevresel sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarının ayrı ayrı literatürde yer almasıdır. Bir başka önemli sonuç ise, her bir tanımın %97 oranla en az üç boyuttan bahsediyor olmasıdır. Sonuç olarak, kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarının tanımlanabilmesi için bu beş boyutun anlaşılması gerekmektedir (Dahlsrud, 2006, s. 5).

İşletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi sadece paydaşlarına zarar vermemekten ibaret olmayıp, işletmelerin kurumsal vatandaşlık örneği olarak toplumun yaşam seviyesinin yükseltilmesi amacına yönelik faaliyetler gerçekleştirmesidir (Cingöz ve Akdoğan, 2012, s. 333).



**Tablo 1.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları**

<b>Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları</b>	<b>Kaynaklar</b>
İşletmelerin hem kendi amaçlarına hem de toplumsal değerler ve beklentilere uygun politikalar belirleme ve uygulama, karar verme ve faaliyetleri yerine getirmeye toplumun yaşamını iyileştirmeye ilişkin yükümlülüklerinin bütünüdür.	Bowen, 1953, s. 6
Toplumda kurumun kısmen ya da tamamen sebep olduğu sosyal problemleri çözmek amacıyla yürüttüğü girişimlerdir.	Fitch, 1976, s. 38
İşletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, örgüt içi ve örgüt dışı kişi ve grupların beklentilerine zıt düşmeyecek bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesidir.	Demir ve Songür, 1995, s. 151
İşletmenin ahlaki davranışlar sergileyeceğine yönelik bir bağlılığının yanı sıra, çalışanlar, aileleri ve yerel toplumun yaşam kalitesini arttırarak ekonomik kalkınmayı sağlamasıdır.	World Business Council for Sustainable Development, 1999, s. 3
Şirketlerin gönüllülük esasına bağlı olarak paydaşları ile etkileşimlerinde ve ticari faaliyetlerinde çevresel ve sosyal sorunları bütünlemesidir.	Commission of the European Communities, 2001
İşletmenin paydaşlarına ahlaki ve sorumlu davranışlar sergilemesi ile ilgili bir kavramdır.	Hopkins, 2003, s. 1
İsteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen yükümlülüktür.	Kotler ve Lee, 2006, s. 2
İşletmenin kurumsal kültürünü ve sosyal konulara karşı hassasiyetini ifade etme ve geliştirme sürecidir.	Rupp ve diğ., 2006, s. 537
İşletmenin yasal yükümlülüklerini yerine getirmek ve kar elde etmek gibi ekonomik sorumluluğunun ötesinde, paydaşlarının beklentilerini karşılamak hatta aşmak amacıyla gelişen kapsamlı bir yaklaşımdır.	Mullins, 2007, s. 542
İşletmenin ürettiği ürün-hizmetleri, paydaşları olan çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar ve tedarikçiler ile etkileşimleri aracılığıyla çevre ve toplum üzerinde oluşturduğu pozitif etkidir	Business in the Community (Akt.Holcomb ve diğerleri, 2007, s. 462)
İşletmenin varlığını sadece kar açısından değil, topluma sağlamış olduğu hizmetler açısından sorgulamasıdır.	Boihdanowiz ve Zientara, 2008, s. 271
İşletmenin faaliyetlerinin yürütürken, kar elde etme amacının ötesinde tüm dünyaya fayda sağlama düşüncesiyle hareket etmesidir.	Glavas ve Piderit, 2009, s. 53
İşletmelerin faaliyetlerini yürütürken yasal düzenlemelere uymanın ötesinde ahlaki değerleri göz önünde bulundurması, bireylerin hak ve özgürlüklerine saygı duyulması, toplumun daha iyi bir konuma gelebilmesi için maddi ve manevi desteğin sağlanması ve çevrenin korunmasını kapsamaktadır	Greenberg ve Baron, 2008, s. 73
İşletmelerin ekonomik çıkarlarının ötesinde tüm paydaşlarını olumlu yönde etkileyecek kurumsal davranışlarıdır.	Türker, 2009, s. 189
İşletmenin değer yaratma amacıyla çevre ve diğer paydaşlarının çıkarlarını göz ardı etmemesidir	Glavas ve Kelly, 2014, s. 171

### 1.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Önemi ve İşletmelere Sağladığı

#### Faydalar

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri çevre ile sürekli etkileşimlerini gerektirmektedir. Bu etkileşim, işletmenin faaliyet sürdüğü çevre üzerinde birtakım olumlu ve olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir. İşletmenin yakın ve uzak çevresi üzerindeki sorumluluklarını ortaya koymak için ortaya atılan kavrama “kurumsal sosyal sorumluluk” denilmektedir. Bu kavram işletme, toplum ve çevre etkileşiminden doğmaktadır. Küreselleşme ve büyük ölçekli işletmelerin artmasıyla birlikte, işletmelerin toplum üzerinde etkisi daha da belirginleşmiştir. İşletme karar ve faaliyetlerinin bireyler, diğer işletmeler, toplum ve çevre üzerinde etkisi artmaktadır. İşletmeler verdikleri kararların sorumluluğunu üstlenip, paydaşları üzerinde doğuracağı olumsuz sonuçları ortadan kaldırmaya çalışmalıdırlar (Mullins, 2007, s. 542).

Günümüzde işletme faaliyetleri sonucunda işletmenin çevresinde meydana getirdiği etki medya, sivil toplum kuruluşları ve devlet tarafından sıkça gündem konusu haline gelmiştir. Bu baskı karşısında bazı büyük işletmeler yayınladıkları sosyal sorumluluk projeleri ya da çevre etki değerlendirmeleri raporları ile bu baskıya karşı imaj zedenlenmesini önlemek, varolan imajlarını korumak hatta geliştirmek çabası içerisindeyler. Bu durum, işletmeleri stratejik raporlarında ve politikalarında kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine de yer vermek zorunda bırakmıştır (Porter ve Kramer, 2006, s. 78).

İşletmeler, örgütsel amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek adına çevrede meydana getirdikleri olumsuz sonuçlardan kendilerini soyutlayamazlar (Mullins, 2007, s. 542). Dolayısıyla işletmenin bir bütün olarak sosyal sorumluluk bilincine sahip olması önemli bir husustur. Bu bilinç düzeyinin faaliyet olarak yansımaları oldukça önemlidir. Porter ve Kramer (2006, s. 80)’e göre, işletme yönetimi tarafından ilk bakışta kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri bir maliyet kalemi olarak görülmesine rağmen, bu faaliyetler işletmeler için bir fırsat, değer yaratma, yenilik ve dolayısıyla rekabet avantajı oluşturabilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin temel amaçlarından olan uzun dönemde varlığını sürdürme, günümüzde bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesini gerekli kılmaktadır.

İşletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için devlet tarafından işçinin korunması, çalışanlar arasında ayrımın yapılmaması, tüketici hakları, çevre korunması amacıyla yasal düzenlemeler yapılabilir. Ancak yasal düzenlemeler, toplumun işletmelerden beklediği sorumlulukların yerine getirilmesinde tek başına yeterli değildir (Mullins, 2007, s. 542). Dolayısıyla işletmeler faaliyetleri üzerinde oto-kontrol sistemini uygulama ile paydaşları üzerinde oluşabilecek olumsuz sonuçları önleme yoluna gitmelidirler.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelerce yürütülmesi toplum ve işletme arasında olumlu bir köprü konumundadır. İşletmeler topluma sağladığı katkılarca değer kazanmaktadır. Sadece kar odaklı olarak toplumsal sorunlara göz kapamak, günümüz işletmelerine kısa dönemde kazanç sağlasa da uzun dönemde işletme aleyhine işlemektedir. Bugün küresel çapta faaliyet gösteren birçok işletme, kurumsal sorumluluk faaliyetlerini, rekabet avantajı sağlama aracı olarak kullanmaktadır. İşletmenin paydaşlarına sağladığı faydalar, işletme imajını güçlendirerek, paydaşların işletmelere olumlu geri dönüş yapmasını sağlamaktadır. Hem işletme ve hem de toplumun çıkarlarını dengelemeyi sağlayan, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, sürdürülebilirliği hedef edinen işletmelerin göz önünde bulundurması gereken önemli bir realite niteliğindedir.

Sprinkle ve Maines (2010, s. 447)'e göre, işletmeleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelten birçok faktör vardır. Birincisi, işletmenin kurumsal vatandaşlık örneği sergileyerek imajını güçlendirmek. İkincisi, sivil toplum kuruluşları tarafından eleştiriye maruz kalmamaktır. Üçüncüsü, işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunarak en önemli paydaşı olan çalışanlarını motive etmek, çalışanların işletmeden ayrılma oranını azaltmak ve kalifiye elemanları işletmeye çekmek amacıyla bu tür faaliyetlerde bulunmaktadır. Dördüncüsü, bu faaliyetler müşterilerin işletmenin ürettiği ürün ve hizmetleri tercih etmesinde dolaylı bir rol oynamaktadır. Beşincisi, işletmelerin çevreye karşı duyarlı olmak amacıyla satın aldıkları teçhizatlar, uzun dönemde işletme maliyetlerinin düşmesine katkı sağlamaktadır. Son olarak, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri işletmelerin risk yönetim faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olmuştur.

İşletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi, işletmelere üst seviyede finansal performans, olumlu imaj, yüksek seviyede motive olmuş çalışanlar ve kalifiye çalışanların çekilmesi gibi faydalar ve rekabet avantajları sağlar (Albinger ve Freeman, 2000, s. 243).

İşletmelerin kurumsal sosyal performansının finansal performansına etkisi üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları, kurumsal sosyal performansın finansal başarısını arttırdığını (Cochran ve Wood, 1984; McGuire, Sundgren ve Schneeweis, 1988; Waddock ve Graves, 1997), bazıları aralarında herhangi bir ilişki olmadığını (Aupperle, Carroll ve Hatfield, 1985), bazıları ise kurumsal sosyal performansın finansal performansı olumsuz etkilediği (Gollop ve Roberts, 1983; Smith ve Sims, 1985) sonucuna varmışlardır.

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk performansı aynı zamanda yatırımcıların da kararlarına etkilemektedir. Yatırımcılar, sosyal performansı yüksek olan işletmelerde yatırım yapma kararı almaktadırlar (Albinger ve Freeman, 2000, s. 244).

Turban ve Greening (1997, s. 658)'e göre, işletmenin sosyal sorumluluk performansı, potansiyel nitelikli elemanların işletmeyi seçmelerine yardımcı olmaktadır. İşletmenin sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunması işletmenin imajının güçlenmesine yardımcı olmanın yanı sıra toplumda ününü de arttırmaktadır. Toplumda imajı güçlü olan işletmelere potansiyel nitelikli elemanların ilgisi de fazla olacaktır.

Lee ve arkadaşları (2012, s. 745) kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelere sağladığı avantajları şu şekilde belirtmişlerdir; Müşteriler açısından ele alındığında KSS faaliyetleri, markanın farkındalığını artırma, müşterinin işletmenin ürünlerini yakın çevresine tavsiye etmesi ve marka sadakati gibi durumlarla işletmelere avantaj sağlayabilmektedir. Mevcut ve potansiyel elemanların iş ortamında olumlu tutum ve davranışlar sergilemesiyle ve çalışanların motivasyonunu artırmasıyla, KSS faaliyetleri çalışanlar açısından işletmeye avantaj sağlayabilmektedir. Bunun yanı sıra, yatırımcıların da yatırım kararlarında işletmenin sosyal performansı da etkili olmaktadır. Tüm bu durumlar işletmeler için önemli rekabet avantajı sağlayabilecek niteliktedir (Lee ve diğ., 2012, s. 745).

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması, işletmelere yeni üst düzey kalifiye elemanların çekilmesi (Willard, 2012, s. 121), çalışan üst düzey kalifiye elemanların işten ayrılma niyetini azaltması (Willard, 2012, s. 160), çalışan verimliliğini artırması gibi işletmeleri diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Willard, 2012, s. 102).

#### **1.4 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları**

Kurumsal sosyal sorumluluk realitesi üzerinde gelişen iki önemli yaklaşım mevcuttur. Bu yaklaşımlardan klasik yaklaşım, işletmenin bir ekonomik kuruluş olması haysiyetiyle, işletme amacının sadece ekonomik kazanç elde etme olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Bu yaklaşıma karşı modern yaklaşım ise, işletmenin sadece kar elde değil içerisinde faaliyetlerini sürdürdüğü yakın ve uzak çevreye karşı sorumlulukları olduğu düşüncesine dayanmaktadır.

Bu bölümde öne çıkan klasik ve modern sosyal sorumluluk yaklaşımlarına yer verilecektir.

##### **1.4.1 Klasik Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı**

Friedman'ın önderlik ettiği klasik kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına göre, işletme yönetimi, hissedarlarının kar seviyesini artmasına imkân tanımayan faaliyetlerden uzak durmalıdır. Yani, bir işletme ürün paketlemede geri dönüşümü kolay olan kağıdı sadece

hissedarlarına kazanç sağlama olasılığı olduğunda kullanılmalıdır. İşletme için, bu durumun farklı kesimleri memnun etmesi önemli değildir. Benzer bir şekilde, dernek ve vakıf sivil toplum kuruluşlarına maddi destek sağlamak, işletmenin sorumluluğunda değildir. Kar, yöneticinin sahipliğinde olmadığından, yöneticinin kar üzerinden tasarruf yapmaya hakkı yoktur (Hitt ve diğ., 2009, s. 50).

Klasik yaklaşımını benimseyenler işletmelerin birer ahlaki acente olarak düşünülmeceğini savunmaktadır. Onlara göre, sadece bireylerin ahlaki sorumlulukları vardır. Yöneticiler, müşteriler, çalışanlar ve diğer bireyler eğer kendi inisiyatiflerini kullanarak toplumsal sorunlara çözüm üretmek isterlerse, yapabilirler ancak, yöneticilerin kurumsal kaynakları kullanarak sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürütmesi, hissedar paylarının çalınması, çalışan ücretlerinin zamanında ödenmemesi ya da az ödenmesine neden olarak değerlendirilmektedir. Bu yüzden ahlaki çerçevede değerlendirildiğinde, işletmelerin kar maksimizasyonu dışında gerçekleştirdikleri faaliyetler değersizdir ve uygun görülmemektedir (Wartrick ve Cochran, 1985, s. 760).

İşletmelerin temel amacının hissedarlarının kar seviyesini artırmak olan klasik yaklaşımın öne sürdüğü görüşler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Çolakoğlu, 2005, s. 362):

- Kar maksimizasyonu işletmenin tek sorumluluğudur. Yöneticiler, işletme yatırımcılarına ve işletme sahiplerine kar kazandırmakla yükümlüdür.
- Yöneticiler, sosyal sorumluluk konularına harcadıkları zamanı, yatırımcıların karlarını daha fazla arttırmak için kullanabilirler.
- İşletme oldukça yeterli güce sahiptir. İşletmelerin ayrıca sosyal sorumluluk faaliyetlerinde yer alması var olan gücünü aşırı bir şekilde artıracaktır.
- Yöneticiler, siyasi liderler gibi topluma hesap vermek zorunda değildir.
- Sosyal sorumluluk performansının ölçülmesi zordur.
- Sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürütmek bir bütçe gerektirmektedir ve bu bütçenin oluşturulması üretilen mal ve hizmetlerin fiyatlarının artırılmasına neden olmaktadır. Bu da müşteriye olumsuz bir şekilde yansıtacaktır.
- İşletme paydaşları tarafından, işletmelerin sorumlu olması gerektiğine inanılan çok fazla sorun vardır.

#### **1.4.2 Modern Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı**

Günümüzde büyük ölçekli işletmelerin artması ve bu işletmelerin yapılarında yüksek güç barındırması, sorumlu oldukları çevreye karşı görevlerinin de artmasına neden olmuştur. İşletmeler artık küresel alanda meydana gelen ısınma, çevrenin bozulması, insan hakları gibi

evrensel sorunlardan sorumlu hale gelmişlerdir. Ayrıca, işletmelerin “sorumlu işletme” olarak nitelendirilebilmesi için işletmelerin birincil ve ikincil paydaşları ile ilişkilerini anlaması ve bu paydaşlarla olumlu ilişkiler geliştirmesine bağlıdır (Waddock, 2010, s. 591). Tüm bu düşünceler, modern anlamda kurumsal sosyal sorumluluk kapsamı içerisinde değerlendirilmektedir.

Modern anlamda kurumsal sosyal sorumluluk, Freeman ve Carroll gibi işletmelerin kar maksimizasyonunun yanı sıra faaliyetlerini sürdürdükleri çevreye karşı sorumlulukları olduğuna savunan araştırmacıların öncülüğünde gelişim göstermiştir.

Modern görüşe göre, işletmeler ister karşı çıksın ister çıkmassın, toplumun bir parçasıdır ve devlet onları alacağı önlemler ve düzenleyici yasalarla faaliyetlerinde gerekli tedbirleri ve değişiklikleri almaya zorlayacaktır. Örneğin, ABD’de hükümet tarafından kurulan “Çevresel Koruma Bürosu”, “Eşit İstihdam Fırsatları Komisyonu” ve benzeri kuruluşlar bu konularda görev sahibidirler (Eren, 2005, s. 110).

Modern anlamda kurumsal sosyal sorumluluk alanında gelişim gösteren bir diğer görüş ise, sosyal sorumluluğa tepki göstermek yerine sosyal sorunlara önlem almanın daha tutarlı ve daha az maliyetli olduğudur. Buna göre işletmeler, sosyal sorunlar ortaya çıkmadan önce bunları tahmin edebilir ve gerekli girişimlerde bulunurlarsa, hem toplumdan gelecek tepkiler azalacak, hem de sorun ortaya çıktıktan sonra önlem almak daha maliyetli olacak ve sorunları ortadan kaldırmak güçleşecektir (Eren, 2005, s. 110).

Freeman (1984, s. 46)’ın öne sürmüş olduğu paydaş teorisinde, paydaş; “işletmenin faaliyetlerini etkileyen ya da bu faaliyetlerden etkilenen kişi ya da grup” olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla işletmelerin çalışanlarına, topluma, müşteriler, çevreye, rakiplere, devlete, tedarikçilere, hissedarlarına gibi işletmenin yakın ve uzak çevresinde bulunan paydaşlarına karşı sosyal sorumlulukları vardır. Bu paydaşlara karşı sorumluluk bilinci içerisinde hareket etmek, modern sosyal sorumluluk yaklaşımının bir gereğidir.

## **1.5 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri**

Bu başlık altında sırasıyla Carroll’u n üç boyutlu kurumsal sosyal sorumluluk modeli, Wartrick ve Cochran’ın kurumsal sosyal sorumluluk modeli, Wood’un kurumsal sosyal sorumluluk modeli açıklanacaktır.

### **1.5.1 Wartrick ve Cochran’ın Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli**

Wartrick ve Cochran (1985, s. 758) işletmelerin topluma karşı sosyal sorumluluk performansına yönelik ilke/süreç/politika yaklaşımını ortaya atmaktadırlar. Bu model

işletmeleri sosyal sorunlara yönlendiren, sosyal sorumluluk ilkeleri, sosyal tepkisellik süreçleri ve politika gelişiminin etkileşimini içermektedir. Aynı zamanda bu model, işletmelerin topluma karşı tüm sorumluluklarını ele alan kapsamlı bir çerçeve niteliğindedir.

Wartrick ve Cochran (1985, s. 766), kendisinden önce sosyal sorumluluk tanımı içerisinde değerlendirilmeyen ekonomik sorumluluk, sosyal tepkisellik ve kamusal (public) sorumluluğu bir bütün halinde kurumsal sosyal performans içerisinde değerlendirmiştir.

Wartrick ve Cochran (1985, s. 764) ilk olarak, ekonomik sorumluluğun bir sosyal sorumluluk olup olmadığı yönünde tartışmalara bir açıklık getirerek ekonomik sorumluluğu, sosyal sorumluluğun bir alt kümesi olarak değerlendirilmiştir. Onlara göre, sosyal sorumluluk ekonomik sorumluluğu kapsamakta ancak ekonomik sorumlulukla sınırlı değildir.

Kamusal sorumluluk ise, ekonomik sorumluluk gibi sosyal sorumluluğun içerisinde yer almakta ancak sosyal sorumluluk kavramının tam olarak yerini tutmamaktadır. Carroll (1979)'ün geliştirdiği kurumsal sosyal sorumluluk piramidinde yer alan, yasal sorumluluk tanımı kamusal sorumluluğa yakın bir kavram olup, yine aynı modelde gönüllü sorumluluk kamusal sorumluluğun geniş halini yansıtmaktadır (Wartrick ve Cochran, 1985, s. 765).

**Tablo 1.3 Wartrick ve Cochran'ın Kurumsal Sosyal Performans Modeli**

<b>İlkeler</b>	<b>Süreçler</b>	<b>Politikalar</b>
<b>Kurumsal sosyal sorumluluklar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomik</li> <li>• Yasal</li> <li>• Etik</li> <li>• Gönüllü</li> </ul>	<b>Kurumsal sosyal tepkisellik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tepkisel</li> <li>• Savunmacı</li> <li>• Uzlaşmacı</li> <li>• Girişimci</li> </ul>	<b>Sosyal konuların yönetimi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konuların belirlenmesi</li> <li>• Konuların analizi</li> <li>• Yanıt geliştirilmesi</li> </ul>
<b>Yönelim</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. İşletmelerin toplumsal kontratı</li> <li>2. Ahlaki acente olarak işletme</li> </ol>	<b>Yönelim</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Değişen toplumsal koşullara yanıt verebilme kapasitesi</li> <li>2. Yanıt geliştirmek için yönetsel yaklaşımlar</li> </ol>	<b>Yönelim</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sürprizleri azaltmak</li> <li>2. Etkin kurumsal sosyal politikalar geliştirmek</li> </ol>
<b>Felsefi yönelim</b>	<b>Kamusal yönelim</b>	<b>Örgütsel yönelim</b>

**Kaynak:** Wartrick ve Cochran, 1985, s. 767.

Son olarak, Wartrick ve Cochran (1985, s. 765)'e göre, kurumsal sosyal performans modelinde, sosyal sorumluluk ve sosyal tepkisellik eşit bir şekilde geçerlidir ancak kurumsal sosyal bağlılıkta farklı boyutlar olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Wartrick ve Cochran (1985, s. 765)'a göre, Carroll (1979) ve Strand (1983) tarafından geliştirilen kurumsal sosyal performans modellerinde sosyal sorumluluk ve sosyal tepkisellik bütünüyle farklı kavramlar olarak göze çarpmaktadır. Bu yüzden Wartrick ve Cochran sosyal tepkisellik ve sosyal sorumluluk farkını bir tablo yardımıyla ele almıştır (Bkz. Tablo 1.4).

Wartrick ve Cochran (1985, s. 767) tarafından geliştirilen, kurumsal sosyal performans modelinin birinci boyutunu Carroll tarafından geliştirilen piramidin alt boyutları, ikinci boyutunu yine Carroll tarafından geliştirilen kurumsal sosyal tepkisellik alt boyutları ve son olarak üçüncü boyutunu ise sosyal konuların yönetimi oluşturmaktadır.

**Tablo 1.4 Sosyal Sorumluluk ve Sosyal Tepkisellik Arasındaki Farklar**

	Sosyal Sorumluluk	Sosyal Tepkisellik
<b>Temel yaklaşımlar</b>	Etik	Pragmatik
<b>Analiz birimi</b>	Toplum	Şirket
<b>Odak noktası</b>	Sonuçlar	Araçlar
<b>Amaç</b>	Dışarıyı izlemek	İçeriye yansıtmak
<b>Vurgu</b>	Yükümlülükler	Yanıtlar
<b>Şirketin rolü</b>	Ahlaki vekil	Mal ve hizmet üreticisi
<b>Karar kapsamı</b>	Uzun vade	Orta ve kısa vade

**Kaynak:** Wartrick ve Cochran, 1985, s. 766.

### 1.5.2 Wood'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli

Wood (1991, s. 692), Wartrick ve Cochran (1985)'in kurumsal sosyal performans modelini dört ana konuda eksik bularak yeni bir model geliştirmiştir. O (1991, s. 692)'na göre, Wartrick ve Cochran (1985)'in modeli toplum ve işletme arasındaki ilişkiyi ele alan önemli bir model olmasına rağmen, bazı eksiklikleri de vardır. İlk olarak, Wartrick ve Cochran (1985) modelinde yer alan “performans” kavramı, etkileşimden ziyade faaliyet ve sonuçları içermektedir. Yani işletmenin faaliyet bileşeni olmadığı sürece kurumsal sosyal sorumluluktan bahsetmek güçtür. İkincisi, sosyal tepkiselliği bir süreç dizisi olarak almayarak, tek bir süreç olarak ele almıştır. Son olarak, kurumsal sosyal performans modelinin son bileşeni oldukça katıdır. Yani, işletmenin sosyal problemleri işaret eden politikaları, işletmenin sosyal performansını değerlendiren muhtemel tek sonuçtur. Son olarak, sorumlu işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması ve sorumsuz



işletmelerin bulunmamasına rağmen, kurumsal sosyal performans kavramının genel olarak iyi ya da buna benzer çağrışımlar ifade etmesi önemli bir eksikliklerdir. Çünkü her işletme, sosyal performansına göre değerlendirilebilmekte ve işletmenin sosyal performansı olumlu ya da olumsuz olabilmektedir (Wood, 1991, s. 693).

Yukarıda belirtilen eksiklikleri tamamlamak amacıyla Wood (1991, s. 694) tarafından geliştirilen kurumsal sosyal performans modeli sırasıyla kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri, kurumsal sosyal tepkisellik süreçleri ve kurumsal davranış sonuçları olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

- **Kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri:** Wood (1991, s. 695)'a göre, kurumsal sosyal sorumluluğun üç ilkesi vardır. *Meşruiyet ilkesine* göre, toplum işletmelere meşruiyet ve güç verir, bu gücü uzun dönemde toplumun sorumlu olarak değerlendireceği şekilde kullanmayan işletmeler bu gücü kaybederler. *Kamusal Sorumluluk İlkesine* göre, (Wood, 1991, s. 697) işletmeler topluma karşı birincil ve ikincil faaliyetlerinden sorumludurlar. *Yönetmel Takdir İlkesine* göre, (Wood, 1991, s. 698) yöneticilerin ahlaki yönü vardır. Yöneticiler, kurumsal sosyal sorumluluğun her alanında var olan karar verme yetkilerini ve takdirlerini, sosyal sorumluluk içeren sonuçlar almak için kullanmak zorundadırlar.

**Tablo 1.5 Wood'ın Kurumsal Sosyal Performans Modeli**

<b>Kurumsal Sosyal Performans Modeli</b>
<b>Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlkeleri</b>
Kurumsal (Institutional): Meşruiyet (legitimacy) ilkesi
Örgütsel (Organizational): Kamusal sorumluluk (public responsibility) ilkesi
Bireysel (Individual): Yöneticilerin takdiri (managerial discretion) ilkesi
<b>Kurumsal Sosyal Tepkisellik Süreçleri</b>
Çevre değerlendirmesi (Environmental assessment)
Paydaş yönetimi (Stakeholder management)
Sosyal konuların yönetimi (Issues management)
<b>Kurumsal Davranış Sonuçları</b>
Sosyal etkiler (Social impacts)
Sosyal programlar ( Social programs)
Sosyal Politikalar (Social policies)

**Kaynak:** Wood, 1991, s. 694.

- **Kurumsal sosyal tepkisellik süreçleri:** Bu boyutun alt ilkeleri, çevre değerlendirmesi, paydaş yönetimi ve sosyal konuların yönetimidir. Çevre, sürekli değişen bir yapıya sahiptir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi çevreye uyum kapasiteleri ile doğrudan ilişkilidir. İşletmeler, ekonomik ve teknik çevreye gösterdikleri hassasiyeti, sosyal, politik ve yasal çevreye de göstermeleri gerekmektedir. Paydaş yönetimi ise işletmelerin yakın ve uzak çevresi olarak nitelendirilen taraflara, işletmelerin yürüttüğü sosyal sorumluluk faaliyetleri ve işletmenin karakteristik özelliklerini haber bülteni, halkla ilişkiler bülteni gibi araçlarla paydaşları haberdar etmeyi içermektedir. Son olarak sosyal konuların yönetimi, işletmelerin sosyal sorunlarla karşılaşmamak için, iç ve dış süreçleri planlama ve iyi yönetmeyi içermektedir. Kriz yönetimi dışsal konuya, işletme içerisinde kurumsal etik kodlar geliştirmek içsel konulara örnek gösterilebilir (Wood, 1991, s. 704-706).

- **Kurumsal davranış sonuçları:** İşletme davranışlarının olumsuz sosyal etkilerine afetler, petrol sızıntısı, toksin içeren atıklar, zararlı ürünler, politikacılara rüşvetler, hayvanları denek olarak kullanmak örnek verilebilir. İşletmelerden beklenen olumlu kurumsal davranışlar ise, istihdam, istek ve ihtiyaçlara uygun ürün ve hizmet üretimi, vergilerin ödenmesi, teknolojik yenilikler vb.dir. İşletmeler çevre ile daima etkileşim içerisinde oldukları için, faaliyetlerinin toplum üzerinde olumlu etkilerini geliştirmek ve olumsuz etkilerini minimize etmek için bir takım programlar geliştirmektedirler. Bu programlar daha çok sosyal programlara yatırım yapma şeklinde karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler uzun dönemli hareket ettiklerinde, bu tür faaliyetlere işletme politikalarında da yer vermektedirler (Wood, 1991, s. 708).

### 1.5.3 Carroll'un Üç Boyutlu Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli

Carroll (1979, s. 503) tarafından geliştirilen kurumsal sosyal performans modeli üç boyuttan oluşmaktadır. Modelin boyutları kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal konular ve sosyal tepkiselliktir.

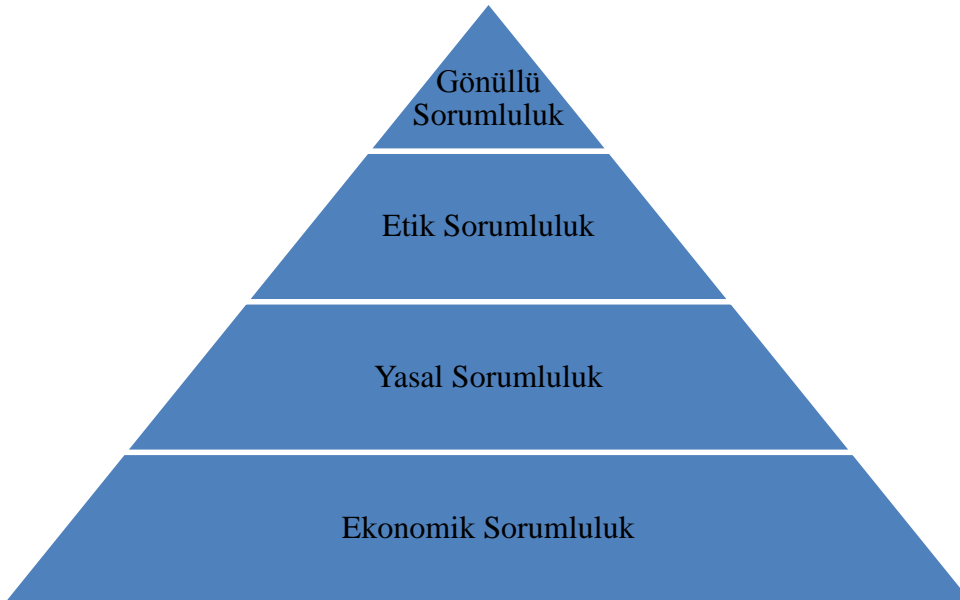
Modeli ilk boyutu olan kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin çevresine karşı olan ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluk alt boyutlarını kapsamaktadır. Ekonomik sorumluluk işletmelerin hissedarlarına karşı olan, kar elde etme sorumluluğunu kapsamaktadır. Yasal sorumluluk ise işletmelerin hukuksal düzenlemelere uyarak ekonomik sorumluluğunu gerçekleştirmesidir. Ahlaki sorumluluk ise, işletmelerin sadece devlet tarafından ortaya konan yasal düzenlemelere karşı değil toplum tarafından genel kabul görmüş ahlak kurallarını da göz önünde bulundurmayı ifade etmektedir. Son olarak gönüllü sorumluluk ise, toplumsal hayırseverlik faaliyetlerini kapsamaktadır (Carroll, 1979, s. 500).

Modelin ikinci boyutunu ise sosyal konulardır. Ürün güvenilirliği, iş ahlakı, çevre koruma faaliyetleri, çalışan ayrımcılığı gibi konular sosyal konular kapsamında değerlendirilmektedir (Carroll, 1979, s. 501).

Modeli son boyutu ise sosyal tepkiselliktir. Bu boyut, işletmelerin sosyal konular ve sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik tepkilerini içermektedir (Carroll, 1979, s. 503). Sosyal tepkisellik, sosyal konular ve sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik hiçbir şey yapmama ya da çok şey yapma olarak karşımıza çıkmaktadır (Carroll, 1979, s. 501). Carroll (1979, s. 503) işletmelerin sosyal konulara ve sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik tepkileri; tepkisel yanıt verme, savunmaya geçme, uzlaşma ve ileriye ilk adımı atarak öncülük etme olarak sıralamaktadır.

### 1.6 Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kurumsal sosyal sorumluluk modellerinden olan Carroll'un KSS piramidi, işletmeciler tarafından en fazla kabul gören ve akademik alanda çalışılan modellerden biridir. Carroll (1991)'e göre kurumsal sosyal sorumluluklar boyutları dört ana başlıktan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla; ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluktur.



**Şekil 1.1 Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi**

**Kaynak:** Carroll, 1991, s. 42

### 1.6.1 Ekonomik Sorumluluk

Her şeyden önce işletmeler, ekonomik birer kuruluş olarak toplumda yer almaktadırlar. Dolayısıyla işletmelerin en başta gelen sosyal sorumluluğu ekonomiktir (Carroll, 1979, s. 500).

Tarih boyunca işletmelerin ya da girişimcilerin temel birincil maksadı mal ve hizmet üretilip satarak kar elde etmektir. Daha sonraları temel maksat kar elde etmekten, karı maksimize etmeye dönüşmüştür ve bu günümüz işletmelerinin de asıl amaçlarıdır. Carroll'a göre işletmeler için temel sorumluluk ekonomik sorumluluk olup, ekonomik sorumluluk yerine getirilmedikçe diğer sorumlulukların bahsedilmesi oldukça güçtür (Carroll, 1991, s. 40).

### 1.6.2 Yasal Sorumluluk

İşletmeler sadece maksimum kazanç elde etmek sorumluluğunda olmamalıdır. Bunun yanı sıra, faaliyetlerini gerçekleştirirken ulusal ve yerel kanuni düzenlemelere uymaları büyük önem arz etmektedir. Yani, işletmeler ekonomik olarak maksimum kazanç elde etmeyi, hukuki düzenlemelere uyarak gerçekleştirmelidirler (Carroll, 1991, s. 41)

**Tablo 1.6 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Ekonomik ve Yasal Bileşenleri**

Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Ekonomik ve Yasal Bileşenleri	
Ekonomik Sorumluluk	Yasal Sorumluluk
Hisse başına maksimum kazanç düşüncesinde olmak önemlidir.	Yasal yükümlülüklerle uyarak faaliyetlerini gerçekleştirmek önemlidir.
Mümkün olduğu kadar kar odaklı olmak önemlidir.	Ulusal ve yerel yönetmeliklere uymak önemlidir.
Güçlü bir rekabet pozisyonuna gelmek önemlidir.	Yasalara uyan bir kuruluş olmak önemlidir.
İşletme verimliliğini yüksek seviyede tutmak önemlidir.	Yasal zorunluluklara uyan başarılı bir işletme olarak nitelendirilmek önemlidir
Daima karlı, başarılı bir firma olarak nitelendirilmek önemlidir.	En azından asgari yasal yükümlülükleri yerine getirerek, ürün ve hizmet üretmek önemlidir.

**Kaynak:** Carroll, 1991, s. 40.

### 1.6.3 Etik Sorumluluk

Etik sorumluluklar, yasal düzenlemelerde yer almayan toplum tarafından genel kabul görmüş normlardan beslenmektedir (Carroll, 1979, s. 500). İşletmelerin ekonomik kazanç elde etme ve devlet kurallarına uyması dışında olan çalışanlarına, topluma ve çevreye karşı sosyal sorumlulukları etik (ahlaki) sorumluluklar olarak değerlendirilir (Sert, 2012, s. 36).

Etik sorumluluğun tam olarak neyi ifade ettiği konusu toplumdan topluma değişebilmektedir. Dolayısıyla bu tür sorumluluklar, işletmelerin yerine getirmede güçlük çektiği sorumluluklardır. Ekonomik ve yasal sorumluluklar adalet, dürüstlük gibi ahlaki normları içerse de, toplum üyeleri tarafından genel kabul gören genel değer yargılarının da işletmelerce önemsenmelidir (Carroll, 1991, s. 41).

Yasalarda hüküm olmamasına rağmen toplumun ahlaki değerlerine uygun olmayan faaliyetlerde bulunmak, verilen sözleri yerine getirmemek, yapılan meslek veya ticarete kabul edilmiş davranış standartlarının dışına çıkarak, diğer firmaları, müşterileri ve tedarikçileri zor durumda bırakmak, dinsel normlara aykırı hareket etmek gibi durumlar etik sorumluluğa aykırı durumlardır (Eren, 2005, s. 104).

### 1.6.4 Gönüllü Sorumluluk

Gönüllü sorumluluklar, toplumun işletmelerden beklediği ancak işletmelerin yapmakla yükümlü olmadığı, isteyerek yerine getirdiği vicdani sorumluluklardır (Sert, 2012, s. 36). Toplumunda işletme hakkında olumlu izlenim oluşturmaya yardımcı olan gönüllü sorumluluk faaliyetleri, işletmenin sanat, eğitim ve topluma katkısı olarak nitelendirilebilir. Etik sorumluluktan temel farkı, işletmelerin gönüllü sorumluluk faaliyetlerine katılmaması işletmeyi etik olmayan işletme sıfatına sokmaz. Çünkü burada önemli olan faaliyetin gönüllü olmasıdır (Carroll, 1991, s. 42).

İşletmelerin gönüllü sorumlulukları, işletmelerin dış çevrelerce iyi bir vatandaş olarak nitelendirilmesine olanak sağlamaktadır. Okul, hastane, konser, cami, çeşme gibi toplumun yaşam kalitesini artırıcı faaliyetlere işletmelerin maddi destek sağlaması gönüllü sorumluluklarındandır (Carroll, 1991, s. 42). Carroll (1991, s. 42)'e göre, gönüllü sorumluluklar, toplum tarafından beklenir ancak diğer sorumluluklar çok daha önemlidir. Carroll, gönüllü sorumlulukları pasta üstündeki kremaya benzetmektedir.

**Tablo 1.7 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Gönüllü ve Etik Bileşenleri**

Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Gönüllü ve Etik Bileşenleri	
Etik Sorumluluk	Gönüllü Sorumluluk
İşletme faaliyetlerini toplumun gelenek ve ahlaki normlarına uygun bir şekilde gerçekleştirir.	İşletme olarak yardımsever ve gönüllülük faaliyetlere katılmak önemlidir.
Toplum tarafından kabul edilen etik veya ahlaki normlara saygı duymak ve tanımak önemlidir.	Sanatsal faaliyetlere destek vermek önemlidir
Kurumsal hedeflere ulaşmak için ahlaki normlardan taviz vermemek önemlidir.	Çalışanlar ve yöneticilerin buldukları yerel toplumda hayırsever ve gönüllü organizasyonlara katılmaları önemlidir.
İşletme olarak toplum tarafından etik veya ahlaki bir işletme olarak nitelendirilmek önemlidir.	Özel ve kamu eğitim kurumlarına destek vermek önemlidir.
Ahlaki normlara uymak yasalara uymaktan daha öte bir şey olduğunu kabul etmek önemlidir.	Toplumun hayat standartlarını arttıracak gönüllü projelere destek sağlamak önemlidir.

**Kaynak:** Carroll, 1991, s. 41

### 1.7 Konaklama İşletmelerinin Paydaşlarına Karşı Sosyal Sorumlulukları

Turizm sektöründe, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri denilince genel olarak çevre koruma uygulamaları ön plana çıkmaktadır (Sheldon ve Park, 2010, s. 1; Kucukusta ve diğ., 2013, s. 19). Kasim (2009, s. 719)'a göre, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin turizm sektöründe uygulanamamasının en önemli nedenleri arasında, yönetimin bilinçsizliği ve örgütün öğrenmeye kapalı olması yer almaktadır. Houdre (2008)'e göre, turizm sektöründe KSS faaliyetlerinin anlaşılmasının en temel nedenlerinden birisi de, bu faaliyetlerinin sürdürülebilirlik kavramı altında değerlendirilmesidir (Akt. Levy ve Park, 2011, s. 147).

Konaklama sektöründe, doğa tahribatı, betonlaşma, kentsel ve doğal çevre ile uyumsuz projeler, estetik kaygıdan uzak yatak kapasitesi geliştirme, atık yönetimindeki yetersizlikler hatta duyarsızlıklar gibi konularla sosyal sorumluluk bilincinin eksik olduğu belirtilmektedir. Ancak tüm bu olumsuzlukların yanında da, plaj düzenlemeleri, çevre temizliği gibi konularda görev üstlenmek, uluslararası düzeyde birtakım etkinliklerin bölgeye kazandırılmasında çaba göstermek, eğitim kurumlarının temel ihtiyaçlarının

karşılanmasına katkıda bulunmak gibi konular konaklama sektöründe sosyal sorumluluk alanında rahatlıkla örneklendirilebilecek konulardır (Çolakoğlu, 2005, s. 366).

Konaklama sektöründe birçok otel işletmesi, KSS faaliyetlerini önemli bir pazarlama ve stratejik bir yönetim aracı olarak görmektedir. Wyndham Hotels and Resorts otel işletmeleri kendi bünyesinde faaliyet gösteren restoran işletmelerinde, çevre dostu içecek menüsü geliştirme yönünde adımlar atmıştır. Bu kapsamda, “Bir içecek al, Bir ağaç dik” kampanyası restoranlarında uygulamaya konmuştur (Kucukusta ve diğ., 2013, s. 19).

KSS faaliyetleri konaklama işletmeleri için küresel bir trend haline gelmiş (Kucukusta ve diğ., 2013, s. 20) ve böylece KSS faaliyetlerinin otel işletmelerine katkısı birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Bu doğrultuda, KSS faaliyetlerinin çalışanların moral ve motivasyonunu, tutum ve davranışlarını (Çalışkan ve Ünüsan, 2011; Brammer, 2007; Park ve Levy, 2014; Lee ve diğ., 2012), turistlerin otel tercihlerini, daha fazla ödeme arzusunu, turistler tarafından algılanan hizmet kalitesini ve marka imajını etkilediği (Kucukusta ve diğ., 2013) yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca, Lee ve Park (2009), Kang ve diğ. (2010), Inoue ve Lee (2011) tarafından, KSS faaliyetleri ile konaklama işletmesinin finansal performansı arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, aslında işletmenin paydaşları olan çalışanlar, müşteriler, toplum ve gelecek nesillere karşı tutum ve davranışlarını ifade etmek amacıyla kullanılan çok boyutlu bir terimdir. KSS, bir yandan işletmenin çalışanlarına, müşterilerine ve tedarikçilerine adil davranmasını ön görürken, diğer taraftan yerel toplumun yaşam kalitesini geliştirmek, yardım kuruluşlarına destek sağlamak ve çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlamak amaçlı adımların atılmasını gerekli görmektedir (Bohdanowiz ve Zientara, 2008, s. 273).

Hizmet sektörü olarak bilinen turizm sektöründe çalışanların iş yerlerindeki tutum ve davranışları oldukça önemlidir. Çünkü çalışanlar, müşterilerle doğrudan etkileşim içerisinde oldukları için, müşteri tatmininde önemli rol oynarlar. Dolayısıyla, turizm işletmelerinin başarısı, büyük oranla çalışanlar tarafından belirlenmektedir (Bohdanowiz ve Zientara, 2008, s. 277). Otel işletmelerinin çalışanlarına karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmesinin en önemli yararlarından birini Hotel Villa Magna-Park Hyatt görmüştür. Buna göre, otel 2007 yılında, 14 aylık bir süre içerisinde oteli restore etmek istemiştir. Bu esnada, 173 kalifiye personelini, işten çıkarmak yerine bu süre zarfında maaşlarını yatırmış, çalışanlarına İngilizce ve bilgi kursları vermiştir. Otelin amacı, çalışanlarına değer verdiğini hissettirmekmiş. Bu da çalışanlar tarafından olumlu değerlendirilmiş, örgütsel bağlılık ve çalışanlar arasında takım ruhu güçlenmesine yardımcı olmuştur. Çalışanlar kendilerine bu

şekilde adil davranan işletme yönetimine karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemiştir (Bohdanowiz ve Zientara, 2008, s. 277).

Kurumsal sosyal sorumluluk yeni bir kavram olmayıp, akademisyenler tarafından günümüzde sıkça çalışılan konular arasındadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel yükümlülüklerinin var olduğunu belirtir. İşletmeler için bu tür yükümlülüklerin belirlenmesi ve yerine getirilmesi oldukça güç olmaktadır. Ancak, turizm sektöründe turistik ürünün bir parçası olan toplum ve çevresel kaynaklar, kurumsal sosyal sorumluluğun turizm sektörü için önemini kanıtlar niteliktedir (Henderson, 2007, s. 228).

Hopkins (1999)'a göre, kurumsal sosyal sorumluluk kavramında altı çizilmesi gereken temel esas, işletmeler ekonomik olarak kazanç elde etmenin ötesinde faaliyetlerini sürdürdükleri toplumun yaşam seviyesini artırmak ve faaliyet sürdürdükleri doğal çevrede herhangi bir bozulma meydana getirebilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarının gerekliliğidir (Akt. Henderson, 2007, s. 229).

Turizm, insanların sürekli olarak oturdukları ve çalıştıkları yerlerin dışına seyahat etmeleri ve gittikleri yerdeki turizm işletmelerinin ürün ve hizmetlerini kullandıkları geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkiler bütünüdür (Kahraman ve Türkay, 2012, s. 1). Turizm destinasyonda ekonomik, sosyal, kültürel ve çevresel olumlu etkiler meydana getirirken, destinasyonda bir takım olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir. Turizmin, önemli doğal alanların korunması, arkeolojik, tarihi yerlerin ve mimari karakterlerin korunması, çevre kalitesinin geliştirilmesi, çevre değerini artırmak, altyapıdaki gelişme ve çevresel duyarlılık oluşturma gibi destinasyon üzerine olumlu etkileri vardır (Demir ve Çevirgen, 2006, s. 11). Aynı zamanda turizm, hava, su, gürültü, toprak kirliliği, flora ve faunada bozulma, küresel ısınma ve iklim değişikliği gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirmiştir (Kahraman ve Türkay, 2012, s. 25).

Turizm, hizmet üreten bir sektör olması yanı sıra büyük oranda ürün ve hizmet tüketen bir sektördür. Turizm, destinasyonun doğal kaynaklarını, sosyo-kültürel mirasını ve tarihi bölgelerini turistik bir ürün olarak kullanmaktadır. Kullanılan bu turistik ürünler doğrudan veya dolaylı olarak çevre ile alakadardır. Dolayısıyla, turizm sektöründe çevre odaklı, kaynakları sürdürülebilir bir anlayış ile kullanmak büyük önem teşkil etmektedir (Ekinci, 2014, s. 178).

2004 yılında Hint Okyanusunda meydana gelen Tsunami felaketinden sonra, bölgeye birçok sektörden ve farklı ülkelerden ekonomik yardımlar sağlanmıştır. Birçok ulusal ve uluslar arası otel işletmeleri yardım kampanyaları düzenlemiş ve bu kampanyaları otel web



sitelerinden de yürütenler olmuştur. Yardım kampanyaları aracılığıyla toplanan paralar uluslararası ve yerel yardım kuruluşlarının desteğiyle, bölgede okul, hastane gibi temel ihtiyaçlar için harcanmıştır. Dolayısıyla turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri, Tsunami felaketinden sonra sorumlu bir davranış şekli göstermişlerdir (Henderson, 2007, s. 236).

Çalışkan ve Ünüsan (2011, s. 154), otel işletmeleri tarafından gerçekleştirilen KSS faaliyetlerinin, çalışanların iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerine etkisini araştırmışlardır. Bu kapsamda, Antalya’da faaliyet gösteren 21 oteldeki 415 çalışan örneklem olarak belirlenmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutları olarak Carroll (1979, s. 499)’un geliştirdiği ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk alınmıştır. Yapılan analizler sonucunda, etik ve yasal sorumluluk alt boyutlarının, çalışanların işte kalma niyeti ve iş tatminini anlamlı etkilediği belirlenmiştir. Aynı zamanda yapılan analizler sonucunda, çalışanların yaş ile KSS algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, KSS algısı ile çalışanın sektördeki çalışma süresi ve çalışma saati arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Park ve Levy (2014, s. 332) otel ön büro çalışanlarının otelin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algılarının örgütsel özdeşleşme etkileme düzeyini araştırmıştır. Bu kapsamda, çalışmanın örneklemini Amerika’da 575 ön büro çalışanı oluşturmuştur. Çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk değişkeninin alt boyutlarını çalışanlar, müşteriler, devlet, toplum, çevre oluşturmuştur. Sonuçlar, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algılamaların, örgütsel özdeşleşme düzeyini anlamlı ve olumlu bir düzeyde etkilediğini göstermektedir. Aynı zamanda çalışanlar tarafından, çalıştıkları otelin sorumlu oldukları alan toplum, çalışanlar, müşteriler ve çevre olarak belirtilmiştir. Park ve Levy (2014, s. 341) bulguları temel alarak, otel yöneticilerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini sadece çevre üzerinde değil, aynı zamanda toplum, çalışanlar ve müşteriler hedef alınarak gerçekleştirilmesi önerisinde bulunmuşlardır.

Avcı ve Akdemir (2014, s. 132) konaklama işletmelerinde çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algılarının iş doyumunu üzerine etkisini araştırmışlardır. Bu kapsamda, çalışmanın örneklemini Çeşme’de faaliyet gösteren dört, beş yıldızlı otel işletmeleri, tatil köyü ve butik otelleri çalışanları oluşturmuştur. Kurumsal sosyal sorumluluk bağımsız değişkeninin alt boyutlarını Carroll (1979, s. 499)’un sınıflandırdığı ekonomik, gönüllü ve etik sorumluluk oluşturmuştur. İş doyumunu bağımlı değişkeni ise tek boyut olarak ele alınmıştır. Yapılan analiz sonucunda, kurumsal sosyal sorumluluğun etik ve ekonomik sorumluluk boyutlarının, iş doyumunu olumlu etkilediği belirlenmiştir. Elde

edilen bu bulgular temel alınarak, konaklama işletmelerinde iş doyumunu artırmak için işletmelerin etik ve ekonomik sorumluluklarını yerine getirmeleri gerektiği önerisinde bulunulmuştur.

Viswesvaran ve arkadaşlarına (1998, s. 6) göre, potansiyel kalifiyeli elemanların işletmeleri seçiminde kurumsal sosyal sorumluluk önemli bir araçtır. Çünkü daha öncesinden örgüt ile herhangi bir etkileşim yaşamayan potansiyel eleman, işletmenin dış çevrede yürüttüğü faaliyetlere bakarak organizasyonun güvenilir olup olmadığı hakkında bilgi elde etmektedir.

Fu ve arkadaşları (2014, s. 62) konaklama işletmelerinde sosyal kimlik teorisinden yararlanarak çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini araştırmışlardır. Bu kapsamda, araştırmanın örneklemini, Çin’de faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanları oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı yükseldikçe, örgütsel vatandaşlık davranışlarının da yükseldiği belirlenmiştir. Böylece kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin konaklama işletmeleri için rekabet avantajı sağlayacağı belirtilmiştir (Fu ve diğ., 2014, s. 68).

Chiang (2010)’a göre, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, çalışanlarda örgütsel güven, iş memnuniyeti ve müşteri odaklılığı sağlayarak, insan kaynağını etkili bir şekilde yönetmede son derece önemli bir özelliğe sahiptir (Akt. Lee ve diğ., 2013, s. 406).

Lee ve diğ. (2013, s. 417)’e göre, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması, çalışanlarda iş ortamında güvenin hâkim olduğu algısını oluşturabilmektedir. Bu güven algısı, müşteri odaklılık ve iş memnuniyetini sağlayarak işletmelere rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Yapılan araştırmayı daha da detaylandırarak olursak, araştırmada KSS alt boyutları olarak Carroll (1979, s. 499) tarafından geliştirilen ekonomik, yasal ve gönüllü boyutlar ele alınmıştır. Bu boyutlardan, yasal sorumluluğun örgütsel güven üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu belirtilirken, ekonomik ve gönüllü sorumluluğun örgütsel güven etkilemediği belirlenmiştir (Lee ve diğ., 2013, s. 413).

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk performansları genel olarak Carroll (1979, s. 499) tarafından geliştirilen ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluk alt boyutları ile ya da Freeman (1984) tarafından geliştirilen paydaş teorisine göre ölçülmektedir. Freeman ve Reed (2008, s. 51)’e göre paydaş, işletmelerin hedeflerinin gerçekleşmesini etkileyen ve gerçekleşen bu hedeflerden etkilenen birey ve gruplardır. Paydaş teorisine göre, işletmeler sadece hissedarlarına karşı değil, çalışanlarına, müşterilerine, topluma, çevreye, rakiplere,

devlete, sivil toplum kuruluşlarına, tedarikçilerine gibi uzak ya da yakın çevresine karşı sorumludurlar.

### **1.7.1 Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk**

Turizm sektöründe, diğer sektörlerden farklı olarak, müşteri satın aldığı ürün ve hizmeti, satın aldığı yerde tüketmektedir. Bu da destinasyonda, insan gruplarının yığılmasına hatta taşıma kapasitesinin üzerinde yoğunlaşmalara neden olmakta ve çeşitli çevresel olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Kahraman ve Türkay, 2012, s. 141).

Turizm faaliyetlerinin destinasyonda meydana getirdiği olumsuz sonuçlar 1980'li yıllarda sürdürülebilir turizm yaklaşımı çalışmalarının yapılmasına neden olmuştur. Temel amacı turizm faaliyetlerinin çevre üzerinde olumsuz etkisinin ortadan kaldırılması olan bu yaklaşım, otel işletmelerine çevre koruma uygulamalarını teşvik etmektedir. 1990'lı yıllara gelindiğinde, bu çevresel uygulamalara uyan işletmelere sertifikalar verilmiş, çevre odaklı otel işletmelerini seçmek isteyen turistlere bu sertifikasyonlar kolaylık sağlamıştır (Kahraman ve Türkay, 2012, s. 142).

Turizm, insanların sürekli olarak oturdukları ve çalıştıkları yerlerin dışına seyahat etmeleri ve gittikleri yerdeki turizm işletmelerinin ürün ve hizmetlerini kullandıkları geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkiler bütünüdür (Kahraman ve Türkay, 2012, s. 1). Turizm destinasyonda ekonomik, sosyal, kültürel ve çevresel olumlu etkiler meydana getirirken, destinasyonda bir takım olumsuz sonuçları da beraberinde getirmiştir. Turizmin destinasyon üzerine, önemli doğal alanların korunması, arkeolojik, tarihi yerlerin ve mimari karakterlerin korunması, çevre kalitesinin geliştirilmesi, çevre değerini artırmak, altyapıdaki gelişme ve çevresel duyarlılık oluşturma gibi olumlu etkileri vardır (Demir ve Çevirgen, 2006, s. 11). Buna karşın turizm, hava, su, gürültü, toprak kirliliği, flora ve faunada bozulma, küresel ısınma ve iklim değişikliği gibi olumsuz sonuçları da neden olmaktadır (Kahraman ve Türkay, 2012, s. 25).

#### **1.7.1.1 Atık Azaltımı**

Atık azaltımı için kullanılan stratejiler, kullanılan malzemelerin miktarında azaltma yapılması, ürün servis süresinin ve ömrünün uzatılmasını kapsamaktadır. Bu stratejilerin uygulanmasında atık önleme, tekrar kullanım ve geri dönüşüm yöntemleri ön plandadır. Daha sonra ise, önlenemeyen atıkların uygun yollarla yok edilmesi gelmektedir. Bu doğrultuda atık azaltımında uygulanabilecek yöntem örnekleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kahraman ve Türkay, 2012, s. 150):

- Plastik, kağıt, cam ve metallerin ayrıştırılması,
- Zehirli madde içermeyen ve kokusuz temizlik malzemesi kullanmak,
- Yemek artıklarının geri dönüşümü sağlanarak, gübre olarak kullanımının sağlanması,
- Çöp öğütücüsü kullanmak,
- Banyoda kullanılan şampuan ve sabunların bitkisel ve geri dönüşümlü paketleri olanları kullanmak,
- Bilgisayar çıktılarının ve benzeri atık kâğıtları müsvedde amacı ile kullanmak,

### 1.7.1.2 Enerji Verimliliği

Enerji verimliliği, otel işletmelerinde müşteriler tarafından algılanan kaliteye zarar vermeden enerji tasarrufu sağlamaya yönelik faaliyetlerdir (Kim ve Choi, 2013, s. 160).

Son yüzyılda artan enerji kullanımı ve artan bu enerji kullanımının çevre üzerinde olumsuz etkisi araştırma konusu olmuştur. 1992 yılında Rio'da gerçekleştirilen zirvede sürdürülebilir kalkınma için çevresel konulara hassasiyet gösterilmesi gerektiği başta otel işletmeleri olmak üzere diğer endüstri dallarının da dikkat etmesi gereken konu haline gelmiştir (Chan ve Lam, 2003, s. 74).

Turizm sektörü yapısı gereği çok yüksek oranda enerji tüketmektedir. Sektörde enerji tüketiminin azaltılması amacı ile temiz ve yenilenebilir enerji kullanımının artması, sürdürülebilir kalkınma ve sürdürülebilir turizmin hedeflerine ulaşılmasına katkı sağlayacaktır (Seyhan ve Yılmaz, 2010, s. 52).

Bugün birçok gelişmiş ülke sürdürülebilir kalkınmayı sağlamanın enerji tasarrufu aracılığıyla gerçekleşebileceğinin farkına varmış, dolayısıyla teknolojik araştırmalara hız vermiştir. Bu doğrultuda Chan ve Lam (2003) de yaptıkları çalışmada otel işletmelerinde havuzların ısıtılmasında, ısıtma pompa sistemlerinin kullanılabilmesini araştırmış, araştırma sonucunda kullanılan sistem sayesinde otel işletmelerinde yıllık 340,000 Hong Kong Doları tasarruf sağlanmıştır. Ayrıca enerji tasarrufu sistemi sayesinde bir yılda dolaylı olarak, ortalama 12,000 kg'lık sera gazı salınımı azalmıştır. Böylece kullanılan ısıtma sistemi işletmeye finansal yönden katkı sağlarken, çevre korunmasına da katkı sağlamıştır (Chan ve Lam, 2003, s. 81-82).

Otel işletmelerinde enerji verimini artırmak için yerine getirilebilecek faaliyetlere örnek olarak şunlar verilebilir (Kahraman, Türkay, 2012, s. 149):

- Isıtma ve aydınlatmayı otomatik olarak düzenleyen kontrol sistemleri,

- Normal ampulden daha pahalı olmasına rağmen onüç kat daha uzun ömürlü olan ve ¼ oranında daha az enerjiyle çalışan floresan lamba kullanımı,
- Enerji izolasyonuna gerek duyulan alanların kontrol edilmesi,
- Yüksek enerji verimine sahip gazla çalışan makineler (tava ve ızgaralar gibi) kullanılması,
- Gereksiz lambaların kapatılması,
- Ekipmanların verimini arttırıcı düzenli bakım yapmak,
- Eskimiş ekipmanları enerji verimi yüksek yenileri ile değiştirmek,
- Müşterilerin tasarruflu su ve elektrik kullanmasına ilişkin tabela ve ilanlar,
- Isıtmada güneş enerjisinden yararlanmak,

### 1.7.1.3 Su Kullanımı

Su tasarrufu, otel işletmelerinde atık suların arıtılarak amaca uygun farklı alanlarda kullanılması ve su kullanımının azaltılmasına yönelik faaliyetleri içermektedir (Kim ve Choi, 2013, s. 160).

Uluslar arası turist sayısında meydana gelen ve gelecek olan artış, destinasyonlarda otel, restoran, golf alanları, spa gibi suya doğrudan bağımlı alanların sayısında artışa neden olacaktır (Kasim ve diğ., 2014, s. 4). Dolayısıyla otel işletmeleri başta olmak üzere diğer turistik işletmeler su tasarrufu ve yönetimi konusuna ayrı bir hassasiyet göstermeleri büyük bir önem arz etmektedir.

Konaklama işletmelerinin su kaynaklarını sürdürülebilir bir şekilde kullanması turizmin geleceği için büyük bir önem teşkil etmektedir. Sürdürülebilir su kullanımı, suyun tek bir damlasının bile israf edilmeden, çevre ile uyumlu bir şekilde, etkin kullanılmasının sağlanmasıdır. Su kaynaklarının sürdürülebilirliği ise, suyun çevreye zarar vermeden kullanımının sağlanması, kalite ve miktar açısından doğal dengesinin korunarak gelecek nesillere devredilmesidir (Çakır ve Çakır, 2010, s. 32).

Konaklama işletmelerinde su tüketimi sayesinde turistik ürün ve hizmetler üretilmektedir. Enerji ve su arasında yakın ilişki olması münasebetiyle bir konaklama tesisinde su yönetimi enerji yönetiminden ayrı tutulamamaktadır. Konaklama tesislerinin kullandığı teçhizat ve donanımların su tasarrufu sağlayan nitelikte olması büyük önem teşkil etmektedir (Emeksiz, 2007, s. 147).

Konaklama işletmelerinde su tüketimi, ihtiyaç olmasından öte daha çok eğlence odaklı yüzme havuzu, golf alanları gibi alanlarda gerçekleşmektedir. Özellikle konaklama

işletmelerinin sayısında meydana gelen artış, temiz su kaynaklarına olan ihtiyaç üzerinde baskı oluşturmaktadır. 150-200 arası odaya sahip olan bir konaklama işletmesinin yıllık su ihtiyacı, 50.000-100.000 metre küp arasındadır. Oysa bir yerli ailenin yıllık su ihtiyacı sadece 256 litredir. Dolayısıyla bu durum sadece bir çevresel sorun olmanın ötesinde ahlaksal bir sorun niteliğindedir (Kasim, 2008, s. 15). Buna benzer bir durum da Malezya’da gerçekleşmiştir. Buna göre bir İspanyol’un yıllık su tüketimi sadece 95.25 m<sup>3</sup> iken, bir Malezyalının yıllık su tüketimi 20.000 m<sup>3</sup>’tür (Kasim, 2008, s. 15).

Yüksek miktarda su tüketen turistler, kalitesi standartların altında olan veya su kullanımı konusunda kısıtlamaların söz konusu olduğu işletmelerde konaklamak istemezler. Diğer yandan, turistlerin neden olduğu düzensiz su kullanımının uzun dönemi etkileri de oldukça önemli boyutlardadır. Su tüketiminin çoğu duş, banyo, yüzme havuzları, çamaşırhaneler, bahçe sulama, spor etkinlikleri ve golf sahalarına ayrılmaktadır (Emeksiz, 2007; Güneş, 2011, s. 47).

Konaklama sektöründe suyun verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayayan faaliyetlere örnek olarak aşağıda verilen hususlar verilebilir (Kahraman ve Türkay, 2012, s. 152):

- Banyolarda duş ve tuvaletlerde, kullanılacak su miktarını kısıtlayan aletler yardımıyla su tüketimini azaltmak,
- Tuvaletlerde daha az miktarda su akıtan sifonlar kullanmak,
- Restoranlarda müşteri istemedikçe su servisi yapmamak ve müşteri istediğinde de küçük bardaklarla servis yapmak,
- Otel işletmelerindeki yolların temizliğinin su ile değil süpürge ile yapılması,
- Bulaşık ve çamaşır makinelerinde az su kullanan ekipmanlar satın almak,
- Atık suları, bahçe sulamada ve açık tuvaletlerde kullanmak.

### **1.7.2 Topluma Karşı Sorumluluklar**

Turizme dayalı alt sektörlerin turistik destinasyonlarda gelişmesi, yerel topluma birtakım doğrudan ve dolaylı faydalar sağlamaktadır (Bohdanowicz ve Zientara, 2008, s. 147).

Turizm faaliyetine katılan turistler, farklı ülkelerden ve bölgelerden geldikleri için, kendileri ile birlikte kendi değer yargılarını ve kültürlerine de destinasyona getirmektedirler. Bu kapsamda, destinasyonda birden farklı kültüre sahip insanların olduğu bir kültür kompleksi yaşanmaktadır. Bu da, yerel halkın kültüründe olumlu ve olumsuz bir takım sonuçlara neden olmaktadır (Bohdanowicz ve Zientara, 2008, s. 148).

Avcıkurt (2009, s. 158)'e göre, turizmin olumlu etkilerini artırma ve olumsuz etkilerini ise sınırlandırmanın en etkin yollarından biri, yerel toplumun turizm geliştirme planlamasına dâhil edilmesidir. Yerel toplumun bu sürece katılımıyla, yeni fikirlerin ortaya çıkması ve toplumun kendisini turizmin ayrılmaz bir parçası olduğu hissini güçlendirecektir.

İşletmeler tarafından uygulanan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, toplumun yaşam kalitesinde olumlu birtakım sonuçlara yardımcı olması açısından uygulanmaktadır. İşletmeler bir taraftan çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler ile olumlu ilişkiler geliştirmek, diğer taraftan yerel toplumu desteklemek, yardım kuruluşlarına bağışta bulunmak amacıyla bu tür faaliyetleri yürütmektedir (Bohdanowicz ve Zientara, 2008, s. 148).

Turizm sektöründe, toplumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine örnek olarak, 2007 yılında, “En İyi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ödülünü” kazanan İskandinav tur operatörü Scandic’in yürüttüğü faaliyetler gösterilebilir. 2001 yılında tur operatörü, “Scandic in Society” adlı bir program başlatmıştır. Programın amacı, tur operatörünün faaliyet sürdürdüğü bölgelerde yaşayan insanların yaşam kalitesini artırmaktır. Program kapsamında atılan ilk adım, bünyesinde çalışan tüm personelleri toplayarak, yerel toplumun yaşam kalitesinin nasıl arttırılacağına dair fikir alış-verişinde bulunmaktır. Bu da, kendisiyle çalışan otel işletmelerinin toplum odaklı programlar geliştirmesini sağlamıştır. Program kapsamında, kimsesizlere yemek yardımı, otelin havlu, halı, mobilyalarının yardım kuruluşlarına bağışlanması, yerel spor takımlarının sponsorluğunu yapmak, engelli vatandaşların sosyal toplumun içerisinde yer almaları için kendilerine part-time iş olanağı sağlamak, otel personelinin kan bağışında bulunması gibi faaliyetler yürütülmüştür. Böylece, toplum ve otel çalışanları-yöneticileri arasında olumlu ilişkilerin gelişmesine katkı sağlanmıştır (Bohdanowicz ve Zientara, 2008, s. 153).

Toplumsal sosyal sorumluluğu uluslar arası platformda uygulamaya yönelik American Express kredi kartı şirketi ile Ramada International Otelleri ortak bir proje dahilinde, dünyanın 40 ülkesinde bulunan Ramada Otellerinde konaklayan müşterilerin American Express ile yapacakları her fatura ödemesi başına 1 doları Doğa Koruma Teşkilatına bağışlama kararı almışlar ve Asya Pasifik ülkelerindeki doğa koruma programlarında kullanılmasına karar vermişlerdir (Çolakoğlu, 2005, s. 366).

Konaklama işletmelerin topluma karşı sorumluluklarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Yöre toplumunu turizmi geliştirme planlamasına dâhil etmek (Avcıkurt, 2009, s. 158).

- Toplumsal sorunlara ve toplumsal değerlere karşı duyarlı davranmak (Türker ve Uçar, 2013, s. 171).
- Yerel topluma istihdam olanağı sağlamak (Avcıkurt, 2009, s. 159).
- Yöresel ürün ve hizmetleri tedarik etmek (Avcıkurt, 2009, s. 159).
- Toplum turizm konusunda bilinçlendirmek (Avcıkurt, 2009, s. 159).
- Toplumun ihtiyaçları doğrultusunda park, okul, hastane yapımına maddi destek sağlamak (Türker, 2009, s. 418).
- Toplumun yaşam kalitesini arttırıcı projelere destek sağlamak (Türker, 2009, s. 418).
- Engelli vatandaşlara istihdam olanağı sağlamak (Bohdanowicz ve Zientara, 2008, s. 152).
- Oteli, mimari açıdan yerel ekonomi ve sosyal dokuyla uyumlu olacak şekilde planlamak (Avcıkurt, 2009, s. 169).
- Çalışanlarını toplumsal projelere katılmaları konusunda teşvik etmek (Jamali, 2008, s. 218).
- Yerel toplumu sosyal ve kültürel kazançlardan hissedar etmek (Avcıkurt, 2009, s. 169).
- Yardım kuruluşlarına bağış yapmak (Lindgreen ve diğ., 2009, s. 434).
- Toplumun yaşam kalitesini arttırıcı sosyal ve kültürel faaliyetleri desteklemek (Carroll, 1999, s. 272).
- Yerel ekonomilerin gelişmesine katkı sağlamak adına aşırı kar transferinden kaçınmak (Avcıkurt, 2009, s. 171).

### 1.7.3 Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluklar

Konaklama işletmelerinde, müşteri memnuniyeti son derece önemlidir. Müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla, konaklama işletmelerinin müşteri istek ve beklentilerine uygun kaliteli turistik ürün ve hizmet üretmesi ve bu ürünleri uygun bir fiyattan müşterilerine sunması, müşterilerine karşı en temel sorumluluklarındandır (Türker ve Uçar, 2013, s. 158).

Konaklama işletmelerinin, ürün ve hizmetlerin sunumunda hijyen kurallarına dikkat etmesi, müşterileri aldatici ve yanıltmaya yönelik pazarlama faaliyetlerinde bulunmaması ve müşteri memnuniyetini esas alması temel sorumlulukları arasındadır (Türker ve Uçar, 2013, s. 158).

Konaklama işletmelerinin müşterilerine karşı sosyal sorumluluklarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür;



- Müşterileri ürün ve hizmetler konusunda eksiksiz bilgilendirmek (Carroll, 1999, s. 275).
- Ürün ve hizmetlerin üretiminde insan sağlığını etkileyecek olumsuz davranışlardan sakınmak (Carroll, 1999, s. 275).
- Müşteri şikâyetlerini dikkate almak (Clarkson, 1995, s. 101).
- Müşteri memnuniyetini esas almak (Clarkson, 1995, s. 105).
- Müşterilerin kişisel bilgilerini başkaları ile paylaşmamak (Saruhan ve Yıldız, 2013, s. 247).
- Müşterilerin haklarına saygı duymak (Saruhan ve Yıldız, 2013, s. 247).

#### **1.7.4 Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklar**

Günümüz iş çevresinde, birçok işletme insan sermayesini, işletmeye uzun dönemli rekabet avantajı sağlayacak ve bu avantajı koruyacak en önemli faktör olarak görmekte ve bu alanda ciddi yatırımlar yapmaktadırlar (Yusri ve Amran, 2012, s. 43).

Çalışanlar, işletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürüten aynı zamanda bu faaliyetlerden etkilenen işletmelerin en değerli varlıklarıdır. Ayrıca işletmeler için KSS faaliyetlerin başarısı çalışanların bu faaliyetlere katılımına ve bu faaliyetleri desteklemesine bağlıdır. İşletmelerin çalışanları olmadan, kıt kaynakları ile amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesi oldukça güç olup, bu durum işletmenin varlığını tehlikeye sokmaktadır (Yusri ve Amran, 2012, s. 47).

Konaklama işletmelerinin amaçlarına ulaşmalarında en önemli rolü çalışanlar üstlenmektedirler. Ürün ve hizmetin üreticisi ve sunucusu olan çalışanlar müşteri memnuniyetinin sağlanmasında kilit rol oynamaktadır. Ancak müşteri memnuniyeti odaklı çalışabilmenin ön şartı çalışanların işten memnuniyet düzeylerinin yüksek olmasıdır. Turizm sektöründe yaşanan uzun çalışma süresi, çalışan tacizleri, çalışanlar arasında yapılan ayrımcılık çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla işletme yönetiminin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi hatta yasalarda belirtilen sorumlulukların ötesine geçmesi hem çalışan, hem işletme hem de müşteri memnuniyeti sağlayacaktır (Türker ve Uçar, 2013, s. 159).

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çoğu çalışanların yaşam kalitesini artırıcı faaliyetlerdir. Çalışma ortamının sağlıklı ve güvenli olması, çalışanlara eğitim imkânlarının sunulması, adil ücretleme yapılması gibi sorumluluklar, işletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluk faaliyetleri olarak değerlendirilmektedir (Sprinkle ve Maines, 2010, s. 446).

İşletmeler çalışanlarına karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi, çalışan verimliliğinin artmasına, motivasyonunun yükselmesine, düşük seviyede devir oranı bu da yeni çalışan bulma ve eğitim gibi işletmeleri maddi açıdan zorlayan durumların azalmasına katkı sağlayacaktır (Yusri ve Amran, 2012, s. 44). Bunun yanı sıra, işletmelerin çalışanlarına karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi, çalışanın işindeki performansı ve işletmeye olan sadakat durumunu da etkilemektedir. Memnun olan çalışanın işletmeye bağlılığı yüksek olup, işletmenin dış imajının da güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Deniz-Deniz ve Saa-Perez, 2003, s. 299).

Deniz-Deniz ve Saa-Perez (2003, s. 299)'e göre, işletmeler, çalışanlarına karşı tam olarak sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi için sadece yasal düzenlemelerdeki maddelere bağlı kalmamalıdır. İşletme, çalışanlarını düşürülmesi gereken bir maliyet kalemi olarak görmemeli aksine, en değerli varlığı şeklinde görmeli ve bu düşünce kapsamında çalışanlarına karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmelidir.

İşletmelerin çalışanlarına karşı sosyal sorumluluklarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Çalışanların arasında işe alım ve sonrasında ayrımcılık yapmamak (Carroll, 1999, s. 275).
- Çalışanları adil bir şekilde ücretlendirmek (Yusri ve Amran, 2012, s. 47).
- Çalışanlara ücretlerini zamanında ödemek (Lee ve diğ., 2013, s. 1862).
- Çalışanlara saygılı bir şekilde davranmak (Lee ve diğ., 2013, s. 1862).
- Çalışma ortamında sağlık ve güvenlik tedbirleri almak (Carroll, 1999, s. 275).
- Çalışanlara kendilerini geliştirebileceği eğitim fırsatları sunmak (Clarkson, 1995, s. 93).
- Çalışanlara esnek çalışma saatleri sunmak (Yusri ve Amran, 2012, s. 47)
- Çalışanlara kariyer planlamalarında destek sağlamak (Clarkson, 1995, s. 93).
- Çalışanlar arasında renk, cinsiyet, din, dil ve ırk ayrımcılığı yapmamak (Clarkson, 1995, s. 93).
- Yüksek performans gösteren çalışanları ödüllendirmek (Clarkson, 1995, s. 93).
- Çalışanların zihinsel sağlıklarını etkileyen stres ve depresyon gibi olumsuz durumlara meydan vermemek (Clarkson, 1995, s. 93).
- Çalışanların iş-yaşam dengesine dikkat etmek (Clarkson, 1995, s. 114).
- Çalışanları cinsel tacizden korumak (Clarkson, 1995, s. 115).
- Çalışanların fikirlerini dikkate almak (Clarkson, 1995, s. 116).
- Çalışanların performans değerlemesinde adil davranmak (Clarkson, 1995, s. 116).

- Çalışanların özel hayatlarının gizliliğine saygı duymak (Şimşek, 1999)
- Çalışanların yapmak istemedikleri işleri yapmaya zorlamamak (Şimşek, 1999).

### **1.7.5 Devlete Karşı Sosyal Sorumluluk**

İşletmeler, üretim işlevlerinde bulunup kar elde ederlerken paydaşlarından olan devlete karşı sorumluluklarını da yerine getirmesi beklenmektedir. İşletmelerin devlete karşı yerine getirmesi gereken en önemli sorumluluğu hiç kuşkusuz vergiyi zamanında ödemektir. Bunun yanı sıra işletmelerin ürettikleri ürün ve hizmetlerin dünya standartlarına uygun ve kaliteli olması önemlidir. Çünkü standartlara uygun olmayan ve kalitesiz üretim, dış pazarda kötü imaj oluşturacağından, ülkenin döviz ve itibar kaybına sebebiyet verecektir (Dinç, 2004, s. 66). Bunun yanı sıra devlet işletmelerden, istihdama katkı sağlamalarını da beklemektedir (Pehlivan, 2004, s. 27).

Konaklama işletmelerinin vergilerini zamanında ödemeleri, iş görenlerine fazla mesai ücreti ödemeleri, vergi kaçırmamaları, iş görenlerin haklarını ihlal etmemeleri, sigortasız iş gören çalıştırmamaları gibi sorumlulukları, sosyal sorumluluklarının başında gelmektedir (Dinç, 2004, s. 66).

### **1.7.6 Tedarikçilere Karşı Sosyal Sorumluluk**

Konaklama işletmelerinin bir diğer sorumluluğu, işletmeye hammadde, mal ve hizmet sağlayan tedarikçilere karşı sorumluluğudur. İşletmede ürün ve hizmet üretilmesi için önemli girdi sağlayan tedarikçi firmalara karşı konaklama işletmeleri gerekli sorumluluklarını yerine getirmek zorundadır. Bu sorumluluk alınan hammadde, mal ve ürünlerin ücretini zamanında ödemek, tedarikçilere dürüst davranmak, haksız rekabetten kaçınmak, tedarikçiler üzerinde rakipleri karşısında haksız rekabete neden olabilecek güç ve baskı kullanmamak, kalite artışı bakımından gereken desteği sağlamak, tedarikçilerin çevresel sorumluluklarını hatırlatmak ve uyarmak gibi sorumluluklardır (Akt. Türker ve Uçar, 2013, s. 160).

### **1.7.7 Rakiplere Karşı Sosyal Sorumluluk**

Torlak (2001)'e göre, işletmeler, sorumluluk ve etik gereği rakiplerini karalamak, haksız rekabete girişmek, rakiplerle ilgili gizli bilgileri bir şekilde sızdırmak, ileri teknoloji gerektiren ürün ve hizmetlerde bilgi casusluğu yapmak, rakiplere iftira atmak, ürün ve hizmet fiyatlarını aşırı bir şekilde düşürerek rakiplerini yok etmeye çalışmak günümüz işletmelerin yapmaması gereken önemli uygulamalardır (Akt. Vural ve Coşkun, 2011, s. 77). Bunun yanı sıra, asılsız dedikodu ve kötü reklamlarla rakibini ortadan kaldırmaya çalışmak

veya rekabeti sorumsuzca bir güç olarak kullanmak sadece rakibe değil, ÷lke turizmine zarar verir (Türker ve Uçar, 2013, s. 160).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL GÜVEN

Çalışmamızın bu bölümünde güven ve örgütsel güven kavramı, örgütsel güvenin bileşenlerinden olan çalışma arkadaşlarına güven, yöneticiye güven ve kuruma güven kavramları, örgütsel güven modelleri, örgütsel güvenin çıktıları başlıkları altında literatür taraması sonuçlarına yer verilecektir.

#### 2.1 Güven ve Örgütsel Güven Kavramı

Güven, insan ilişkilerinde büyük önem taşıyan duygular arasında yer almaktadır. Güven kavramı, soyut niteliğinden dolayı tarifi güç olan bir kavram olup, oluşturulması da kolay bir duygu değildir. Kişinin beklentileri, tecrübeleri, güvenilecek kişi ile arasında ortak bir bağın olması gibi faktörler güven duygusunun derecesini etkilemektedir (Asunakutlu, 2002, s. 2).

Golembiewski ve McConkie (1975)'e göre, kişiler arası ilişkilerde ve grup davranışlarında güven kadar etkiye sahip olan başka tek bir faktör yoktur (Akt. Hosmer, 1995, s. 379). Yapılan akademik çalışmalarda, güvenin sağlam bir kişilik için gerekli olduğu, kişilerarası ilişkilerin ve işbirliğinin temeli olduğu belirlenmiştir (Lewicki ve diğ., 1998, s. 438). Gilbert ve Tang (1998, s. 322) ve Tan ve Tan (2000, s. 241)'e göre, insanları bir araya getiren en önemli kavram güvendir.

Örgütsel ve bireysel verimliliği artırmanın ve sürekli kılmanın en etkin yollarından biri, örgüt ortamında güven oluşturmaktır (McAllister, 1995, s. 24). Thompson (1967)'e göre, günümüz işletmelerinde meydana gelen karmaşık yapı, yapılan faaliyetlerin iş bölümü ve takım çalışması gerektirmesi, karşılıklı güvenin sağlanmasını zorunluluk haline gelmiştir (Akt. McAllister, 1995, s. 25).

İşletmelerde yüksek performans ile çalışan gruplar incelendiğinde, gruplar arasında yüksek seviyede karşılıklı güven duygusunun egemen olduğu görülmektedir. Ayrıca, yöneticiler çalışanlarına ya da örgüte bir yenilik ya da değişim uygulamak istediklerinde güven kavramı ön plana çıkmaktadır. Yöneticinin güvenilir olması, değişimin uygulamasını kolaylaştırmakta ve çalışanlar da kendi fikirlerini baskı altında hissetmeden, açıkça ifade edebilmekte ve böylece yeni fikirler ve uygulamalar işletmeye kazandırılabilir. Güvensizlik ortamında savunma mekanizmaları üretilip, kuşkuculuk, yalan, yeni fikirlerin açıkça ifade edilememesi gibi istenmeyen tutum ve davranışlar ortaya çıkabilmektedir (Costigan ve diğ., 1998, s. 303).

Örgüt içerisinde karşılıklı güvene dayanan ilişkilerin kurulması, çalışanların yöneticilerine ve örgüte karşı olumlu izlenim oluşturmakta, iş tatmini, örgütsel bağlılık duygularının yükselmesi gibi örgütsel olumlu sonuçları oluşturabilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 140).

Güven konusunun örgütsel alanda önemi akademisyenler ve araştırmacılar tarafından tekrarlınsa da, güven kavramının ne olduğu yönünde karmaşıklık ve belirsizlik devam etmektedir (Ellis ve Shockley-Zalabak, 2001, s. 383). Güven kavramı, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi ve ekonomi gibi pek çok bilim dalları tarafından ele alınmış ve dolayısıyla farklı tanımlamalar ortaya çıkmıştır. Ancak örgütsel düzeyde güven kavramı 1980'li yıllarda araştırmalara konu olmuştur (Lewicki ve diğ., 1998, s. 438).

Hosmer (1995, s. 379)'e göre, güven insan ilişkilerinde son derece önemli bir faktör olmasına rağmen, güvenin tanımına ilişkin genel ve ortak bir tanım bulunamamaktadır. Hosmer (1995, s. 381)'e göre, güven kavramının daha kesin ve genel kabul görür bir tanımının yapılabilmesi için ahlak felsefesinde ve örgütsel davranış teorisinde yer alan güven kavramlarının karşılaştırılması ve sentezlenmesi gerekmektedir. Böylece yapılacak tanım, ahlak felsefesinde yer alan adalet ve doğruluk gibi kavramları yönetim ve örgütsel davranış alanlarına, bunun yanında verimlilik ve uygunluk gibi örgütsel ve yönetsel kavramları ahlak felsefesi alanında yer almasını sağlayacaktır (Hosmer, 1995, s. 381).

Güven, sosyal ilişkilerde gerekli bir kavram olmasının yanında risk ve şüphe gibi kavramları da içinde barındırmaktadır. Kişiler, güveni gerektirmeyen alternatif bir durum tespit ettiklerinde bu riski almak istememektedirler. Güven kavramının, karmaşıklığın ya da belirsizliğin azaltılmasına yardımcı olma gibi bir fonksiyonu da vardır (Lewis ve Weigert, 1985, s. 968).

Güven kırılğan bir yapıya sahip olup, gelişimi uzun dönemi gerektiren ancak yok edilmesi oldukça kolay olan bir kavramdır (Gilbert ve Tang, 1998, s. 322).

**Tablo 2.1 Güven Tanımlamaları**

Güven, kişinin bir diğer kişinin sözlerinin içtenliliğine ve iyi niyetli olduğuna dair inancıdır.	Mellinger, 1956 (Akt. Lewicki ve McAllister, 1998, s. 439)
Güven, bireyin başka bir bireyin ya da grubun yazılı ifadelerine, sözlerine ve fiillerine dayanan olumlu beklentisidir.	Rotter, 1967, s. 651
Güven bir kişinin, davranışları kontrol edilemeyen başka bir bireyin hareketlerine, şahsına ve mevcut duruma karşı savunmasız kalma istekliliğidir.	Zand, 1972, s. 230
Güven, bütün sosyal ilişkilerin dayandığı karşılıklı sadakattir.	Lewis ve Weigert, 1985, s. 968.
Güven, bir kişi ile işbirliğine girebilme adına kişinin faaliyetlerinin yararlı olacağına ya da en azından zararlı olmayacağına dair inancıdır.	Gambetta, 1988 (Akt. Mayer ve diğ., 1995, s. 712)
Güven, kişinin herhangi bir olayın ya da durumun olumlu sonuçlanacağına dair beklentisini yansıtmaktadır.	Hosmer, 1995, s. 381
Güven, bir tarafın diğer tarafın kontrol ve gözetme kapasitesini hesaba katmadan, diğer taraftan önemli bir görevi yerine getireceğine olan inanç ve diğer tarafın kendisini koruyacağına dayalı savunmasız kalma durumudur.	Mayer ve diğ., 1995, s. 712.
Bir bireyin ya da grubun diğer birey ya da gruba ilişkin her türlü açık ya da kapalı olarak verdiği sözleri yerine getireceğine, sözleşmede ne ifade edilmişse bunları yerine getirme konusunda dürüst davranacağına ve imkân olsa bile çıkar sağlamayacağına duyduğu inançtır.	Bromiley ve Cummings, 1995, s. 223
Bir tarafın (güvenen) diğer tarafın (güvenilen) açık, yeterli, ilgili ve itimat edilebilir olduğuna dair inancına yönelik savunmasız kalma istekliliğidir.	Mishra, 1996, s. 5
Güven, kişinin karşı tarafın sözlerinin, hareketlerinin ve kararlarının pozitif olacağına dair beklentisidir.	Lewicki ve McAllister, 1998, s. 439.
Belirsizlik ortamında bireyin, diğer bireyin ya da bireylerin eylemlerine dayalı olarak elde etmeyi beklediği olumlu ya da negatif olmayan sonuçlardır.	Bhattacharya ve diğ., 1998, s. 462

Güven, bireysel bir karar olup, savunmasız kalma istekliliği ve başkalarının davranışları üzerinde kontrol yetkisinin olmadığı belirsizlik ortamında ortaya çıkabilecek olumlu beklentileri ifade etmektedir (Hosmer, 1995, s. 382).

Mishra (1996, s. 5) yaptığı literatür taramasında, tanımında da belirttiği gibi, genel olarak güvenin dört ana boyuttan oluştuğunu belirlemiştir. Bu boyutlar; yeterlik, açıklık, ilgililik ve tutarlılıktır. Tüm çalışanların uzun dönemli işletme stratejik planlarına erişebilmesi ve işletmenin çalışanlardan beklentilerini açık ve tam olarak belirtmesi açıklık boyutunun önemli bir parçasıdır (Shockley-Zalabak ve diğ., 2010, s. 32). Mishra (1996, s. 7)'ya göre kişiye fazla açık olmak, güvenin sağlamaktan ziyade var olan güven duygusuna da zarar verebilir. Örneğin, bir kişiye karakteri hakkında tüm detayları açıklamak yani tüm doğruları söylemek, iki kişi arasındaki güven bağına sarsabilmektedir. Buna benzer davranışlar açıklık ilkesine katkı sağlarken, yeterlik ve ilgililik gibi güvenin diğer boyutlarına zarar verilmektedir. Yeterlik boyutu ise, güvenen kişinin, güvenilecek kişinin bilgi ve tecrübe olarak donanımlı olduğuna ya da işi başarabilecek seviyede ve yetenekte olduğuna dair inancıdır (Mishra, 1996, s. 6). İlgililik boyutu, kişinin bir başkasına duyduğu güvenin fırsat oluşsa bile suiistimal edilmeyeceğine dair inancını ifade etmektedir (Mishra, 1999, s. 7). Son olarak tutarlılık boyutu ise, güvenilen kişinin sözleri ve eylemleri arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir (Mishra, 1999, s. 8).

Asunakutlu (2002, s. 5) örgütsel güveni, örgütte yer alan tüm çalışanların ve yöneticilerin birlikte oluşturabileceği psikolojik bir ortam olarak tanımlamaktadır. Ancak öncelikli görev üst yönetimindir. Çalışanların yönetime güven duyması, yöneticilerin tutum ve davranışlarından önemli ölçüde etkilenmektedir. Bunun yanında, yöneticinin yeterli, itimat edilebilir yani sözünde duran birisi olması örgütsel güvenin oluşturulmasında önemli etkiye sahiptir.

Tan ve Lim (2009, s. 46)'a göre örgütsel güven, çalışanın kontrol edemeyeceği örgütün davranış ve faaliyetlerine karşı savunmasız kalma istekliliğidir. Örgütsel güven, çalışanın örgütsel faaliyetlerin kendisine yararlı olacağına ya da en azından zararlı olmayacağına dair güvenidir (Tan ve Tan, 2000, s. 243). Örgütsel güven, belirsizliğin hakim olduğu bir ortamda, bireyin diğer bireylerin eylemlerine dayanarak elde etmeyi beklediği olumlu sonuçlardır (Bhattacharya ve diğ., 1998, s. 462).

Gilbert ve Tang (1998, s. 322)'e göre örgütsel güven, çalışanların işletme yöneticisinin dürüst olacağına ve yapılan sözleşmeye göre hareket edeceğine dair inançlarıdır.



Mishra ve Morrissey (1990)'a göre örgütsel güven, bireyin örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları ile yöneticilerin doğru sözlü olacağına ve sözünde duracağına olan inancıdır (Akt. Polat, 2007, s. 10).

## 2.2 Örgütsel Güven Modelleri

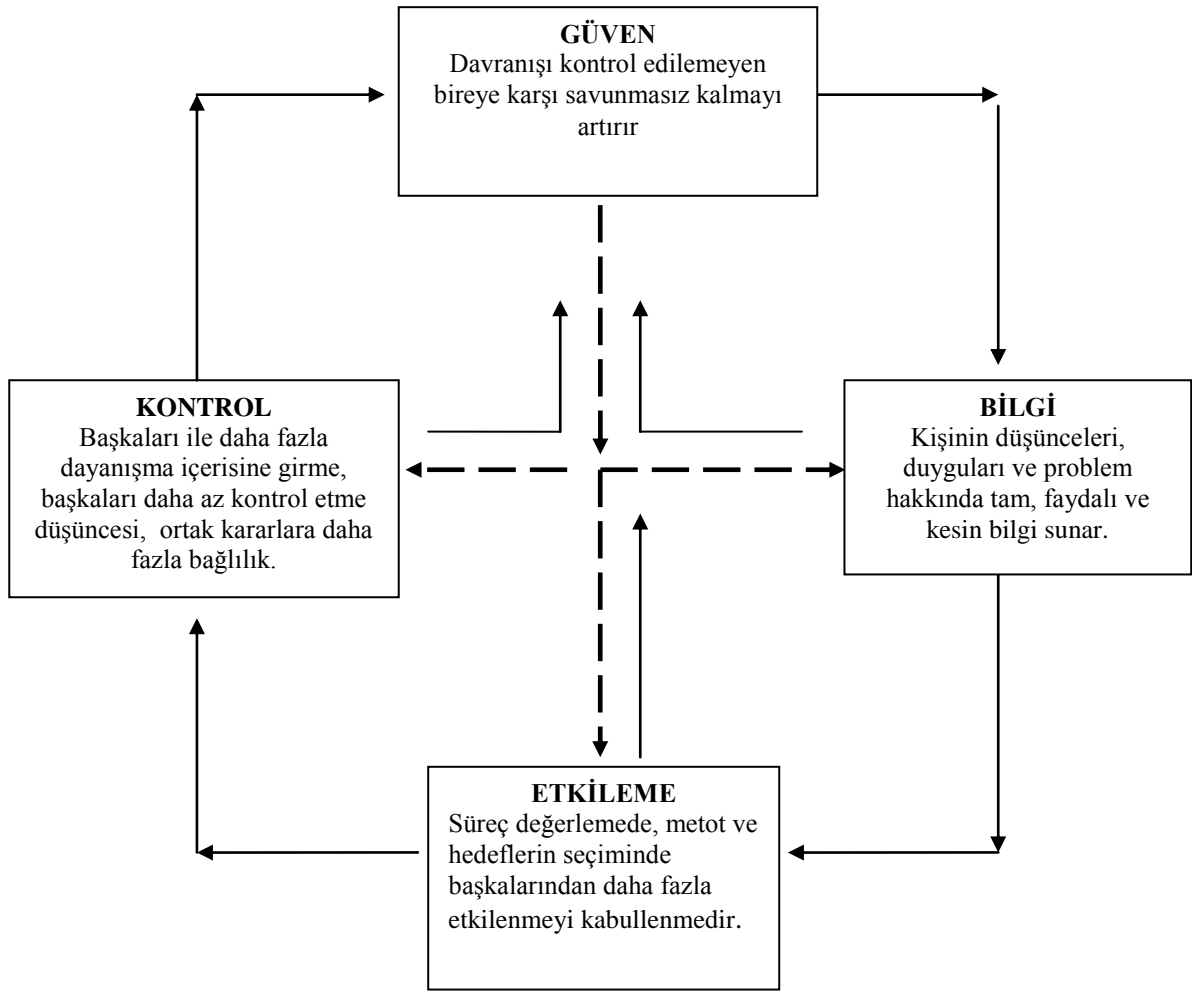
Bu başlık altında literatür taraması sonucunda elde edilen örgütsel güven modellerine yer verilecektir. İlk etapta Zand tarafından geliştirilen güven modeline, daha sonra Mayer, Davis ve Schoorman tarafında geliştirine güven modeline ve son olarak Shockley-Zalabak ve Winograd'ın güven modeli ele alınacaktır.

### 2.2.1 Zand'ın Güven Modeli

Güven, işletmelerde kişilerarası ilişkileri geliştirmenin yanı sıra, açık iletişim kanallarının kullanımını sağlarken, güvensizlik kişileri yalnızlaştırmanın yanı sıra savunmacı davranışlara yönlendirir (Zand, 1972, s. 229). Güven, çalışan-çalışan, çalışan-yönetici, çalışan-müşteri, müşteri-yönetici ilişkilerinin gelişimi ve sürdürülebilmesinde çok önemli bir kavramdır. Grup içerisinde güvensizlik duygusunun hâkim olması, grup üyelerinin her şeye eleştirel bakmasına ve iyi fikirleri dahi kabul etmemesine neden olabilmektedir (Zand, 1972, s. 229).

Zand (1972, s. 230)'a göre, başkalarına güvenmeyen bir kişi, faydalı bilgiyi vermemenin yanı sıra bilgiyi saptırmaya hatta kendi fikirlerini, sonuçları ve gerçekleri gizlemeye çalışır. Böylece, kişinin sağladığı bilgi zaman, kapsam ve eksiksizlik ilkeleri açısından düşük seviyede kalır ve bu bilgi gerçeğe daha az uygundur. Böyle bir durumun işletme içerisinde yer alması, kişinin başkalarından şüphe duymasına, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için belirtilen fikirler uygun olsa bile bu fikirlerin kabul edilmemesi ve saptırılmasına neden olabilmektedir. Kişi, başkalarından etkilenmemeyi istediği halde, başkalarına kendi fikirlerini kabul ettirme yoluna gider (Zand, 1972, s. 230). Böylesi bir durumun işletme içerisinde yer alması, günümüzde farklılaşan yönetim tarzlarının benimsenmesini ve takım çalışmasını zorlaştırmaktadır.

Başkalarına güvenme eğilimi içerisinde olan bir birey, faydalı bilgiyi zamanında, eksiksiz ve kapsamlı bir şekilde sunar. Böylece, işletme içerisinde olan ya da olabilecek sorunlara ya da kısa zamanda ve etkili çözüm yolları geliştirilir ve çalışan başkalarının fikirlerine daha açık hale gelir. Sonuç olarak bu durum sosyal belirsizliklerin ortadan kaldırılmasına, yanlış anlaşılmanın azalmasına ve güven duygusunu içeren davranışların sergilenmesine katkı sağlamaktadır (Zand, 1972, s. 231).



**Şekil 2.1 Zand'ın Güven Modeli**

**Kaynak:** Zand, 1972.

### 2.2.2 Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Mayer ve arkadaşları (1995, s. 709)'na göre, güven kavramı örgütsel çalışmalarda hızlı gelişim göstermesine rağmen, kavramın tam olarak neyi ifade ettiğinin belirlenemediği risk ve güven arasındaki ilişkiye tam olarak bir açıklık getirilemediği ve güven kavramı, güvenin bileşenleri ve sonuçlarının neler olduğu konusundaki karmaşıklıklar devam etmektedir. Bu eksiklikleri ortadan kaldırmaya çalışmak için Mayer ve arkadaşları (1995) bir güven modeli sunmaktadırlar.

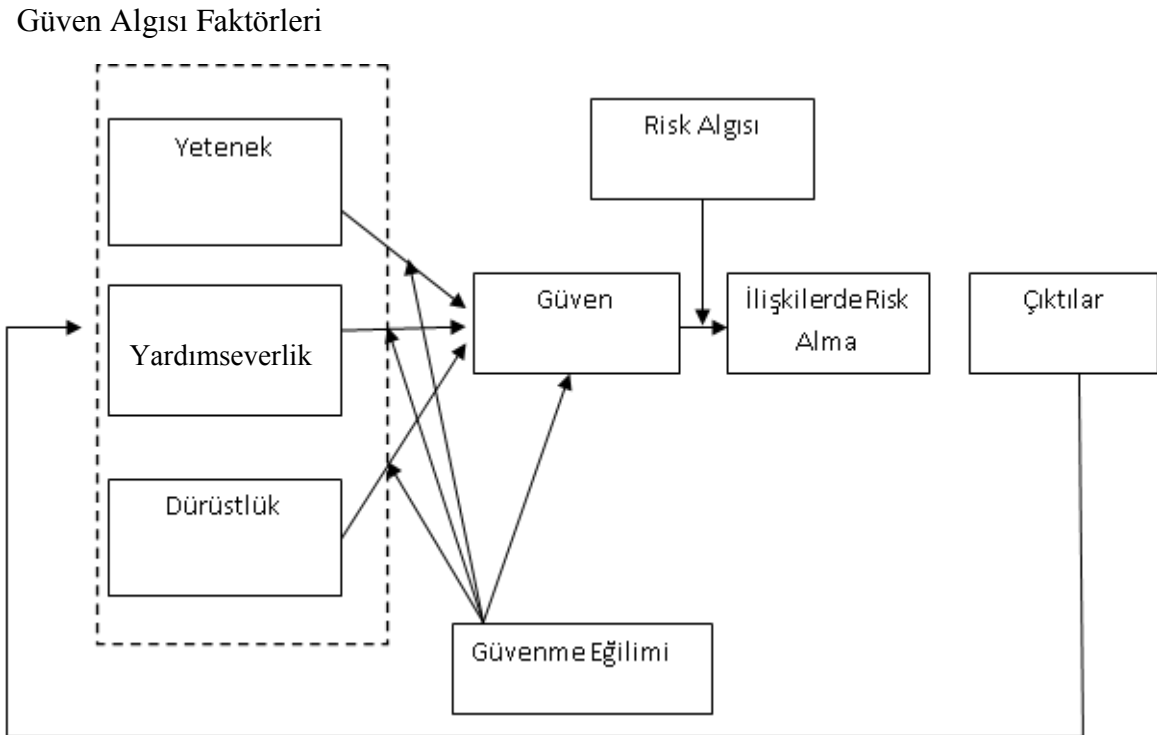
Günümüz işletmelerinde çalışanların arasındaki farklılıkların artması, bugün olduğu gibi gelecekte de büyük bir trend olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelen çalışanların farklı kültürden olması güven kavramını işyerinde gerekli kılmaktadır. Çalışanların birbirlerine, yöneticilerine ve örgüte güven

duyması, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada etkin bir rol oynayabilecek niteliktedir (Mayer ve diğ., 1995, s. 710).

İşletmelerin karşı karşıya kaldığı önemli bir diğer trend ise, işletmelerde takım çalışmasının gerekliliği ve katılımcı yönetim olarak bilinen çalışanların yönetimde yer almasıdır. İşletmede takımların kendi kendilerini yönetmesi ve personeli güçlendirerek katılımcı bir yönetim anlayışının uygulanabilmesi için karşılıklı güven çok büyük bir önem arz etmektedir. Karşılıklı güven ortamının olduğu bir işletmede yöneticinin astlarını ve çalışanlarını sürekli kontrol etmesi gerekmemektedir (Mayer ve diğ., 1995, s. 710).

Mayer ve arkadaşlarına (1995, s. 711) göre, güven kavramının açıklanmasında risk kavramı birçok araştırmacı tarafından kullanılsa da, risk kavramının güvenin bir sonucu mu, güvenin ta kendisi mi yoksa güvenin bir bileşeni mi olduğu bilinmemektedir.

Johson-George ve Swap (1982)'a göre risk alma istekliliği, yapılan güven tanımlarının en genel özelliklerden biridir. Mayer ve arkadaşlarına (1995, s. 712) göre güven, bir tarafın diğer tarafın kontrol ve gözetme kapasitesini hesaba katmadan, diğer taraftan önemli bir görevi yerine getireceğine olan inanç ve diğer tarafın kendisini koruyacağına dayalı savunmasız kalma durumudur. Kişinin kendisini savunmasız bırakması, risk alması demektir. Bu doğrultuda, güven ve risk ayrımını yapmak gerekirse; güven risk almak olmayıp, risk alma istekliliğini ifade etmektedir (Mayer ve diğ., 1995, s. 712).



**Şekil 2.2 Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli**

**Kaynak:** Mayer ve diğ., 1995, s. 715

Mayer ve arkadaşları (1995, s.715)'nin geliştirdikleri modelde, güvenme eğilimi kavramı başkalarına güvenmeye yönelik genel bir istekliliği ifade etmektedir. İnsanların güvenme eğilimleri insanların kültürel değerleri, kişilik özellikleri ve tecrübelerine bağlı olarak kişiden kişiye değişmektedir. Dolayısıyla, bazı insanların güvenme eğilimi içerisinde olmadıkları bir duruma karşı, bir başkası bu duruma güvenme eğilimi içerisine girebilmektedir. Ancak şunu belirtmek gerekir ki, güven duygusunun oluşabilmesi için güvenme eğilimi tek başına yetersizdir.

Güven kavramı güvenilen kişinin özelliklerine bağlı olarak da değişebilmektedir. Mayer ve arkadaşları (1995, s. 717), akademik yazında güvene etki eden birçok kavramla karşılaşmalarına rağmen, genel olarak güvenin, yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük kavramlarını içerdiğini belirtmektedirler. Onlara göre bu kavramlar, güvenin oluşmasında doğrudan etkiye sahiptir.

Yetenek kavramı, kişinin yeterliliklerini ve spesifik bir durumda kendisine güven duyulacak yeteneklere olduğunu ifade etmektedir. Yardımseverlik, güvenen kişinin güvenilen kişinin belli bir durumda ben-merkezli olmayacağına ve kendisi için iyi olan neyse ona takdim edileceğine dair beklentisidir. Güvenilen kişinin güvenene karşı sevgi dolu olduğunu ifade etmektedir. Başka bir ifade ile yardımseverlik, güvenilen ve güvenen kişi arasındaki, güvenilen kişinin bir ödül beklemeden güvenen kişiye yardım ettiği bir ilişkidir. Dürüstlük, tarafların davranışlarının geçmişteki davranışlarıyla, güvenilen kişi hakkında yapılan konuşmalarla, güvenilen kişinin güçlü bir adalet algısına sahip olduğuna dair inançla ve tarafların davranışlarının söyledikleriyle olan uyumluluğunun derecesidir (Mayer ve diğ., 1995, s. 719; Polat, 2009, s. 40).

Algılanan risk miktarı, güvenen kişinin ilişkide risk alıp almayacağına dair karardır. Algılanan risk, olumlu ve olumsuz sonuçların risk alma davranışlarıyla birleştirilmesine ilişkin yargıyı içermektedir. Duyulan güven algılanan güvenden fazlaysa, güvenen kişi ilişkide bulunmaktadır (Polat, 2009, s. 41).

### **2.2.3 Shockley-Zalabak ve Winograd'ın Güven Modeli**

Güven, örgütsel başarının temel anahtarıdır. Dolayısıyla işletmelerin üzerinde durması gereken ana unsurlardan birisidir (Shockley-Zalabak ve diğ., 2010, s. 1). Shockley-Zalabak ve arkadaşlarına (2010, s. 27) göre, örgütlerde güven ortamı sağlandıkça işletme verimliliği ve çalışanların iş tatminleri artmaktadır. Bu durumun tersi olması durumunda yani, örgütlerde güven ortamı olmadığında, işletme verimliliği ve çalışanların iş memnuniyetleri azalmaktadır. Onlara göre örgüt içerisinde güven beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bu

modelde araştırmacılar, Mishra (1996) tarafından geliştirilen güven modeline özdeşleşme boyutunu ekleyerek yeni bir model oluşturmuşlardır. Bu boyutlar aşağıda belirtilmiştir.

- Yeterlilik,
- Açıklık ve dürüşlük,
- Paydaşlara ve çalışanlarına karşı ilgililik,
- İtimat edilebilirlik,
- Özdeşleşme,

Yeterlik boyutu, organizasyonun çevresinde meydana gelen büyük çaplı değişimlere ya da sorunlara, organizasyonun liderlik yönü, işletme stratejileri, kararları ve işletmenin elinde bulundurduğu imkânlar aracılığıyla, işletmenin bu sorunların üstesinden gelme yeteneği olarak değerlendirilmektedir. Yeterlik, organizasyonun genel kabiliyeti hatta sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesi ile ilgilidir. Ayrıca yeterlik boyutu, çalışanların örgütsel seviyede kabiliyetlerini kapsamakta ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilme başarısı ile ölçülmektedir (Shockley-Zalabak ve diğ., 2010, s. 29)

Açıklık ve dürüşlük boyutu, organizasyonun çevresinde meydana gelen problemlere karşı nasıl tutum sergilediği ile ilişkilidir. Çalışanlar iş ya da işletme performansı hakkında yöneticiler ya da amirleri tarafından bilgilendirildiklerinde, açıklık ve dürüşlük boyutu boyutunu iyi değerlendirilmektedir. Çalışanlar, işletmenin üstesinden geldiği ya da gelemediği problemleri hakkında bilgilendirildikleri zaman ya da bu durumun kendilerini nasıl etkileyeceği yönünde bilgi edindiklerinde işletmeyi açık ve dürüşt olarak değerlendirmektedirler. Bunun yanında, tüm çalışanların uzun dönemli işletme stratejik planlarına erişebilmesi ve işletmenin çalışanlardan beklentilerini açık ve tam olarak belirtmesi bu boyutun önemli bir parçasıdır (Shockley-Zalabak ve diğ., 2010, s. 32).

Çalışan ve paydaşlarına karşı ilgililik boyutu, işletmenin çalışan düşüncelerine saygı duyma ve değerlendirme, bunun yanında karar alma sürecine çalışanların katılımını sağlama ve işletmenin yaptıkları faaliyetlerde çalışan değerlerini göz ardı etmeme gibi çalışanlara kendilerine değer verildiğini gösteren faktörleri kapsamaktadır. Yöneticilerin çalışanların sorunlarını dinlemeleri ve çözüm geliştirmeleri çalışanlara ilgililiğin yansması olarak görülmektedir. Çalışanların, yöneticilerin ve amirlerinin kendileri ile ilgilendiklerine dair düşünceye sahip olmaları örgüte güven duymalarına kolaylık sağlamaktadır (Shockley-Zalabak ve diğ., 2010, s. 34).

İtimat edilebilirlik boyutu, çalışanlarla yapılan sözleşmelere ya da anlaşmalara bağlı kalmayı kapsamaktadır. Yöneticiler yapılan anlaşmaların dışında bir durum

gerçekleşeceğinde çalışanlarını bu konuda bilgilendirmelidir. Yönetici davranışlarının tutarlı olması yani söylenen ve yapılanların aynı olması ve tutarlı davranışların sergilenmesi de bu boyutta değerlendirilmektedir (Shockley-Zalabak ve diğ., 2010, s. 37).

Son olarak özdeşleşme boyutu ise, çalışanların ve işletmenin temel değerlerinin benzeşmesi ya da işletme davranışlarının çalışan değerleri ile çatışmaması durumunda çalışan ve işletme özdeşleşmesi gerçekleşmektedir (Shockley-Zalabak ve diğ., 2010, s. 40).

### 2.3 Örgütsel Güvenin Bileşenleri

Güven kavramı, kişilerarası ilişkilerin kalitesini ortaya koyma ve örgütlerde rekabet avantajı sağlama açısından, 90'lı yıllardan günümüze üzerinde durulması gereken önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Tan ve Lim, 2009, s. 45).

Cook ve Wall (1980)'e göre, işletmelerde birey ve grup arasında inşa edilecek güven, işletmenin uzun dönemli varlığını sürdürebilmesinde ve çalışanların birbirleri ile uyum içerisinde çalışmalarına imkan sağlamaktadır (Akt. McCauley ve Kuhnert, 1992, s. 265).

İşletme çalışanlarının örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmesine katkı sağlayan en önemli araç kurum içerisinde güven ortamı oluşturmaktır. Oluşturulan yüksek seviyede güven ortamı çalışanların amaç ve hedeflere odaklanmalarına, grup ortamında çalışan bireylerin birbirlerinin uzmanlıklarına güvenerek zaman ve kaynak tasarrufu sağlamasına katkı sağlamakla, amaç ve hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak tanımaktadır (McCauley ve Kuhnert, 1992, s. 265).

Örgütsel güven kavramı çok boyutlu bir kavram olup, örgüt içerisinde yer alan çalışan çalışma arkadaşlarına güvenip, şefine, müdürüne ya da örgüte olan güven duygusu zayıf olabilmektedir. Fox (1974) tarafından yapılan yatay ve dikey güven ayırımına göre, yatay güven; aynı kademede olan ya da aynı görevi üstlenen çalışanlar arasında olan güvendir. Buna karşın dikey güven; çalışanların şefine, müdürüne ya da örgüte olan güvenidir (McCauley ve Kuhnert, 1992, s. 269; Costigan ve diğ., 1998, s. 304). Dolayısıyla örgütsel güven kavramının tek boyut olarak ele alınması oldukça güçtür.

Yapılan bilimsel araştırmalarda örgütsel güven kavramı hakkında en fazla yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven bileşenleri üzerinde yoğunlaşıldığı belirlenmiştir.

#### 2.3.1 Yöneticiye/ Amire Güven

McCauley ve Kuhnert (1992, s. 270)'e göre, örgüt içerisindeki üst yönetimin görevi, güven ortamı yaratacak bir sistem geliştirip, bu sistemi etkili bir şekilde yönetmektir.

İşletmelerde güven ortamının oluşmasına katkı sağlayan en önemli faktörlerden birisi Mayer ve Davis (1999, s. 123)'e göre, etkili performans değerlendirme sistemidir. Yöneticiler çalışanlar arasında herhangi bir ayırım yapmadan aynı pozisyon yer alıp aynı işi yapan çalışanlara eşit ücret ve terfi olanakları sağlamalıdır. Aksi takdirde oluşturulması uzun çaba ve süreyi gerektiren güven bir anda yıkılabilir.

Çalışanların yöneticilerine güvenleri genel olarak yöneticilerin karakter, sözleri ve hareketlerinden ziyade yöneticilerin aldıkları kararların sonuçlarıyla şekillendirmektedir (Costigan ve diğ., 1998, s. 304). Çalışanlar iş ortamında sürekli gözlem yaparak, yönetime güvenip güvenmeyeceklerine karar vermektedirler. Çalışanlar, yönetim tarafından belirlenen yapı, roller ve örgütsel iklimde kendilerine karşı bir güvensizlik hissettiklerinde, yönetime olan güvenleri zayıflamakta hatta güven yıkılabilmektedir. Bu durumun tam tersi olması durumunda yani, yönetim çalışanları ile yüksek seviyede güvene dayanan iletişim kurduğunda, çalışanlarda yönetime karşı güven duygusu gelişmektedir (McCauley ve Kuhnert, 1992, s. 270).

McCauley ve Kuhnert (1992, s. 271)'e göre, örgüte güven genel olarak çalışanların işleri ve kişilerarası etkileşimleri ile ilişkilendirilmiştir. Çalışanların karar alma sürecine aktif bir şekilde katılımı, otonomi diye tabir edilen kendi kendini yönetme, geri bildirim, yöneticisi tarafından destekleyici davranışlar ve iletişim faktörleri örgüte güven oluşturmada iş/etkileşimsel değişkenleri olarak belirlenmiştir. Örgüte güven oluşturmada, iş/etkileşimsel değişkenlerin yanı sıra, sistem değişkenleri de mevcuttur. Bu değişkenler profesyonel gelişim, iş güvenliği, algılanan personel değerlendirme sistemi olarak belirtilmiştir. Yöneticiye güven kavramı, genel olarak sistem değişkenleri ile açıklanabileceği düşünülmektedir (McCauley ve Kuhnert, 1992, s. 271).

McCauley ve Kuhnert (1992, s. 265-284) yaptıkları çalışmada, yukarıda belirtilen iş/etkileşimsel değişkenlerin ve sistem değişkenlerinin yöneticiye duyulan güvene etkisini araştırmışlardır. Bu kapsamda sistem değişkenlerinden olan profesyonel gelişim (kariyer planlama), iş güvenliği ve algılanan performans değerlendirme sisteminin, iş/etkileşimsel değişkenlerden daha fazla yöneticiye güveni etkilediği belirlenmiştir.

Mayer ve arkadaşlarına (1995, s. 715)'e göre, bir kişiye ya da yöneticiye güven duygusunun oluşabilmesi için, güvebilecek kişide bulunması gereken temel özellikler yetenek (uzmanlık), yardımseverlik (iyi niyetlilik) ve dürüstlüktür.

Yetenek (uzmanlık), yöneticinin yani güvenilecek kişinin becerileri, yeterlikleri ve özelliklerini kapsamaktadır. Güvenen kişi ya da çalışan, güvendiği kişinin ya da yöneticinin işini istenilen şekilde yapabilecek bilgi ve donanıma sahip olduğunu düşünmektedir (Polat,

2009, s. 20). Böylece kişi ya da çalışan, karşı tarafın bilgisini ya da yeterliğini gözönünde bulundurarak karşı tarafa savunmasız kalma istekliliğinde bulunmaktadır. Kişi ya da çalışan yetersiz olarak gördüğü kişiye ya da yöneticiye hata yapma olasılığının yüksek olması sebebiyle güvenmeyebilmektedir.

Yardımsızlık (iyi niyetlilik), kişinin ya da yöneticinin kendi çıkarlarını bir tarafa bırakıp, yani ben merkezli düşünmeyip, karşı tarafta yer alan kişi ya da çalışanın iyiliğini düşünmesi olarak değerlendirilmektedir (Mayer ve diğ., 1995, s. 719). Yardımsızlığa dayanan güvende kişi ya da çalışan, karşı tarafın iyi niyetli bir şekilde, en zor zamanda bile yöneticinin kendi çıkarları uğruna kendisini gözardı etmeyeceğine dayalı bir hisdir (Polat, 2009, s. 23).

Dürüstlük ise, kişinin ya da yöneticinin ifadeleri ile davranışlarının tutarlılığını ifade etmektedir (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999, s.188). Dürüstlüğe dayanan güvende çalışan, yöneticinin söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olduğunu görmekte ve kendisine gelecekte ihanet edilemeyeceğine inanmaktadır (Polat, 1999, s. 25).

Connell ve arkadaşları (2003, s. 569) yaptıkları çalışmada, yöneticiye güven oluşmasında dönüşüm liderlik, algılanan örgütsel destek ve süreç adaletinin etkili olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca, yöneticiye güvenin, işten ayrılma niyetini azalttığı buna karşın örgütsel bağlılığı arttırdığı belirlenmiştir.

### **2.3.2 Çalışma Arkadaşlarına Güven**

Çalışma arkadaşı kavramı Tan ve Lim (2009, s. 46)'a göre, kişinin çalıştığı işyerinde kendisi ile aynı güç ya da yetkiye sahip kişi olarak nitelendirilmektedir. Çalışma arkadaşlarına güven, kişinin çalışma arkadaşının yeterli olduğuna ve adil, etik davranacağına dair inancıdır (Ferre ve diğ., 2004, s. 610). Tan ve Lim (2009, s. 46) çalışma arkadaşlarına güven kavramını, Mayer, Davis ve Schoorman (1995)'in yaptıkları güven tanımına göre, kişinin çalışma arkadaşlarının kontrol edemediği faaliyet ve davranışlarına karşı savunmasız kalma istekliliği olarak ifade etmektedirler.

Örgütsel hedefleri ve amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen grupların aynı amaca ya da hedefe gitmeleri için grup içerisinde yer alan bireylerin birbirlerine güvenmeleri büyük önem taşımaktadır (Costigan ve diğ., 1998, s. 306). Çalışanların birbirlerine güven duymaları yatay güven olarak nitelendirilip, bu güvende duygusal ve bilişsel faktörlerin etkili olduğu belirtilmiştir (McAllister, 1995, s. 25).



McAllister (1995, s. 25) kişilerarası güven kavramının doğasını ve fonksiyonlarını ele almak amacıyla Lewis ve Weigert (1985) tarafından geliştirilen duygusal ve bilişsel güven kavramlarını ele almaktadır.

Güven kavramı kişinin istemediği ya da gerçekleşebileceğini düşünmediği riskli bir durumun kendi istediği ya da düşündüğü doğrultuda gerçekleşeceğine dair pozitif beklentisine dayanmaktadır. Burada belirtilen risk kavramı her iki durumu da kapsamaktadır yani beklentilerinin aksinde olan durumun da gerçekleşebilme ihtimali mümkündür (McAllister, 1995, s. 25).

Kişiler arası güven kavramı, güvenilen kişinin davranışlarından ziyade alınan kararların güveneni nasıl etkileyeceğine odaklanmaktadır. Yani alınan karar, güvenen kişinin yaşamını ya da isteklerini göz önünde bulundurmakta mıdır? sorusunun cevaplanması gerekmektedir (McAllister, 1995, s. 25). Kişilerarası güven bireyin bir başkası hakkındaki pozitif inancından ziyade, kişinin elde ettiği bilgiler doğrultusunda herhangi bir durumda savunmasız kalma istekliliğini ifade etmektedir. Yani güven, kişi hakkında edinilen bilginin herhangi bir faaliyette kullanımını gerektirmektedir (McAllister, 1995, s. 25).

Kişilerarası güven kavramı bilişsel ve duygusal olarak iki boyuttan oluşmaktadır (Lewis ve Weigert, 1985, s. 967). Güven kavramı, kişinin durum hakkında bütünsel bilgiye sahip olması ile hiç bilgiye sahip olmaması durumu arasında olması gerekmekte ve kişinin o durumu gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceğine dair riskin olması gerekmektedir. Bilişsel güven, bu noktada kişinin bilgili olduğuna dair inançtan beslenmektedir (Lewis ve Weigert, 1985, s. 970; McAllister, 1995, s. 26). Kişi hakkında herhangi bir bilgiye sahip olunmaması güven olarak değil, kumar olarak değerlendirilmektedir. Kişi hakkında tüm bilgiye sahip olunması da güven değildir çünkü risk faktörü bulunmamaktadır. Bilişsel güven rasyonel karar verebilmek için kişinin yeterli olduğuna, itimat edilebilir ve sorumluluk sahibi olduğuna dair kanıtlara sahip olduğumuza dair inancımızdır (Lewis ve Weigert, 1985, s. 970).

Bilişsel güvende yer alan yukarıda üç özellik (yeterlik, itimat edilebilirlik ve sorumlu olmak) oldukça önemlidir. Bir grup içerisinde yer alan her bir çalışan, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek amacıyla görev üstlenmektedir. Yeterlik boyutu ele alındığında bir çalışan, gruptan görevi üstlenen arkadaşının görevi yerine getirebilecek seviyede bilgi ile donanımlı olduğuna ve görevi hatasız yapacağına dair inanca sahip olmalıdır. İtimat edilebilirlik boyutu ele alındığında çalışan arkadaşının görevi zamanında yerine getireceğine inanmaktadır (Costigan ve diğ., 1998, s. 306).

Çalışanlar arasında gelişen bir diğer güven ise, duygusal güvendir. Bu güven türünde çalışanlar arasında ikili bir duygusal bağ mevcuttur. Bu duygusal bağ aslında tüm güven türlerinde mevcuttur ancak genel olarak çok yakın kişilerarası ilişkilerde ortaya çıkmaktadır (Lewis ve Weigert, 1985, s. 971).

Matzler ve Renzl (2006, s. 1262)'e göre, çalışma ortamında çalışanların birbirlerine ve yönetime güven duygusu beslemeleri, çalışanların yönetime ve iş arkadaşlarına karşı kendilerini daha güvenli ve daha pozitif hissetmelerine olanak tanımaktadır. Dolayısıyla çalışanların birbirlerine ve yönetime olan güvenleri, iş tatmin duyguları ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Matzler ve Renzl (2006, s. 1267) yaptıkları çalışmada, çalışanların birbirlerine ve yönetime güven duymaları ile iş tatminini ve çalışan sadakatini etkilediği belirlenmiştir.

Ferres ve arkadaşları (2004, s. 616) çalışma arkadaşlarına güven kavramının algılanan örgütsel destek, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. İşletmelerin bireysel ve örgütsel verimliliği artırmanın en önemli yollarından birisi çalışanlar arasında güven inşa etmektir (Ferres ve diğ., 2004, s. 616).

Tan ve Lim (2009, s. 46) yaptıkları çalışmada çalışma arkadaşlarına güven kavramını üç boyutta ele almıştır. Bu boyutlar; çalışma arkadaşının yetenekleri (yeterlikleri), yardımseverliği ve dürüstlüğüdür. Yazarlar tarafından, bu boyutların çalışma arkadaşlarına güven oluşturduğu belirtilmiştir. Ayrıca çalışma arkadaşlarına güvenin, örgüte güveni etkilediği bunun da örgütsel bağlılık ve iş performansını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

### 2.3.3 Örgüte Güven

Tan ve Tan (2000, s. 242)'e göre, akademik alanda örgüte güven kavramı üzerinde yeterince durulmamıştır. Bir çalışanın yöneticisine ya da astına güvenmesi, örgüte güven duyduğu anlamına gelmemektedir. Çalışanın örgüte sağladığı katkıların göz ardı edilmesi ya da çalışanlar arasında adil bir ödüllendirme yapılmaması örgütsel güveni azaltabilmektedir.

Tan ve Lim (2009, s. 50)'e göre örgüte güven, kişinin örgütün faaliyetlerine karşı savunmasız kalma istekliliğidir. Bu isteklilik organizasyon tarafından yürütülen faaliyetlerin çalışanlara formal ya da informel iletişim araçları kullanılarak sağlanabilmektedir.

Morin (1990)'a göre, kuruma ya da örgüte güven, “kurum içerisinde taraflar arasında uzun süre devam eden, tutarlı davranışlar sonucu oluşan beklentilerin, deneyimlerin ve sorumlulukların anlaşılması” olarak tanımlanabilmektedir (Akt.İslamoğlu ve diğ., 2007, s. 25).

Organizasyonun, çalışanlarını faaliyetleri konusunda habersiz bırakması, çalışanları güvendikleri çalışma arkadaşlarından bu bilgileri elde etme sürecine sokmaktadır. Dolayısıyla çalışma arkadaşlarından alınan bu bilgiler aynı zamanda örgüte güvenip güvenilmeyeceğinin de etkilemektedir. Çalışan, güvendiği çalışma arkadaşından aldığı bilgiler doğrultusunda örgüte karşı güven ya da güvensizlik besleyecektir. Dolayısıyla organizasyonun çalışanlarını yaptıkları faaliyetler konusunda bilgilendirmesi önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Tan ve Lim, 2009, s. 51).

Örgüte duyulan güven ile adalet arasında önemli bağ vardır. İşletme içerisinde kararların adil bir şekilde verilmesi, performans değerlemenin, ücretleme sisteminin adil bir şekilde yapılması çalışanların örgüte olan güvenlerini artırmaktadır (Şakar, 2012, s. 26).

Örgüte dayalı güvenin oluşabilmesi için, örgütün çalışanlarına vaadettiği şeyleri yerine getirmesi bunun yanında yasa, tüzük ve yönetmelik gibi kanuni düzenlemelere uymasını gerektirmektedir (Şakar, 2012, s. 26). Turizm sektöründen örnek verilecek olursak, konaklama işletmelerinde çalışan personellerin haftalık dinlenme hakkına saygı duyma, sekiz saat üzerinde çalıştırmamak gibi yasal düzenlemelere uyulması çalışanlarda örgüte karşı güven duygusu oluşturabilmektedir.

Çalışanlarda kuruma karşı güven oluşturmada şeffaflık da oldukça önemlidir. İşletmelerin çalışanlarına karşı açık ve net olması çalışanların işletmeye karşı güven duymasına katkı sağlamaktadır. İşletmenin yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenmesi de güven oluşturmada etkilidir. Çalışanların işletmenin misyonu, vizyonu, hedef ve politikaları ve nasıl bir kuruma hizmet ettiği konusunda yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir. Ayrıca ast-üst ilişkilerinde yer alan iletişim kanallarının da açık olması son derece önemlidir (Rawlins, 2008, s. 1).

## **2.4 Güven Kavramının Örgütsel Sonuçları**

Örgütsel güven kavramının çalışanların tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi araştıran birçok araştırma yapılmıştır. Bu konuda üzerinde en fazla çalışan konulardan birisi örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkidir.

Laschinger ve arkadaşları (2000, s. 413), örgütsel ortamda güvenin oluşturulması, çalışan tutum ve davranışları üzerinde olumlu etki oluşturmakta ve dolayısıyla örgütsel verimliliği artırmaktadır. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada, örgütsel güven kavramının, örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılık ile ilişkili olduğu yönünde sonuçlar elde etmişlerdir (Laschinger ve diğ., 2000, s. 413; Nyhan, 1999, s. 58; Yıldırım ve diğ., 2012, s. 251; Taşkın ve Dilek, 2010, s. 44).

Türköz ve arkadaşları (2013, s. 297) ve Top (2012, s. 258) yaptıkları çalışmada, çalışanların örgüt içerisinde güven duygularının yüksek olması, örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Tan ve Tan (2000, s. 241) çalışanların örgüte güven ve amirine güven kavramlarının çalışanların tutum ve davranışlarında farklı etkiye sahip olduğuna dair sonuçlar elde etmişlerdir. Buna göre, amire güven kavramı çalışanlarda yenilikçi davranışlar sergileme ve iş tatmini sağlama gibi sonuçlarla ilişkisi olduğu sonucuna varılmışken, örgüte güven kavramının yüksek seviyede örgütsel bağlılık ve düşük seviyede işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu belirlenmiştir (Tan ve Tan, 2000, s. 241).

Çalışanların kendilerine yönetim tarafından taahhüt edilenlerin yapılmaması yönetime karşı olan güven zayıflatmakta ve çalışanlar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmemesine neden olmaktadır. Daha da spesifikleştirmek gerekirse, çalışanlara taahhüt edilen eğitim ve kariyer geliştirme olanaklarının çalışanlara sağlanmaması, düşük seviyede vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine neden olabilmektedir (Robinson ve Morrison, 1995, s. 296). Buna çalışmayı destekler bir şekilde, birçok araştırmacı tarafından (Deluga, 1994, s. 324; Tokgöz ve Seymen, 2013, s. 61; Yücel ve Samancı, 2009, s. 113; Arslantaş, 2008, s. 101) örgüt ortamında inşa edilen güvenin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etki oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cunningham ve MacGregor (2000, s. 1575) güven kavramının iş tatmini, işe devamsızlık yapma ve işten ayrılma niyetine etkisini araştırmışlardır. Güven kavramının alt boyutları olarak yardımseverlik, adalet ve tahmin edilebilirlik alınmıştır. Yaptıkları analiz sonucunda elde ettikleri bulgular dâhilinde, güven kavramının iş tatmini, işe gelmeme ve işten ayrılma niyetini etkilediği yönünde sonuçlar elde edilmiştir.

Koç ve Yazıcıoğlu (2011, s. 46) çalışanların örgütsel güven kapsamında yöneticilerine duydukları güven duygusunun iş tatminleri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Yapılan araştırma ve analizler sonucunda, yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı dokuz konaklama işletmelerinden örneklem belirlemiştir. Sonuç olarak, örgüte duyulan güven ile iş tatmini arasına doğrusal ve işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Yazıcıoğlu, 2009, s. 242).

Özetlemek gerekirse, işletmelerin belirlemiş olduğu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde en önemli rol çalışanlar üstlenmektedir. Çalışanların örgüte bütün bir şekilde güven duygusu beslemesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmasının yanı sıra işten ayrılma niyetini azaltarak işletmeye önemli katkı sağlamaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ve ÖRGÜTSEL GÜVEN

Araştırmamızın bu bölümünde bağımsız değişkenimiz olan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile örgütsel güven bağımlı değişkeni arasındaki ilişki sosyal kimlik teorisi ve örgütsel adalet teorisi çerçevesinde ele alınmış ve yapılan bilimsel çalışmalara yer verilmiştir.

#### 3.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Güven İlişkisi

İşletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, işletmenin ahlaki faaliyetleri ve işletme değerleri hakkında çalışanlara bilgi sağlar. Bu da çalışanların işletmeye güven duymasına yardımcı olmaktadır (Hansen ve Dunford, 2011, s. 33). Pivato ve arkadaşlarına (2008, s. 3) göre, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunmasının işletmelere en önemli katkısı, işletme ve paydaşları arasında güven ortamının oluşmasıdır.

Develioğlu ve Çimen (2012, s. 147) çalışanlara yönelik gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin örgütsel güven üzerinde etkisini belirlemek amacıyla, Kütahya’da faaliyet gösteren sekiz üretim işletmesinden 361 çalışanla yaptıkları çalışmada, çalışanların üstlerine karşı güven duygusunun; disiplin sağlama ve şikâyetleri ele almak, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları sağlamak, insan kaynağını bulmak-seçmek, çalışanların başarılarının değerlendirilmesi ile ilgili süreçten etkilendiği; çalışanların örgüt yönetimine karşı güven duygusunun ise; disiplin sağlama ve şikâyetleri ele almak, insan kaynağını bulmak-seçmek, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları sağlamak, eğitim ve kariyer gelişimine yönelik çalışmalardan etkilendiği sonucuna varılmıştır.

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması çalışanlar tarafından işletmenin iyi niyette olduğu algısı oluşturabilmektedir. Bu kapsamda KSS faaliyeti ile başkalarının çıkarlarını düşünen işletme, çalışanlar tarafından kendilerine de saygı duyulacağı algısını oluşturabilmektedir. Aynı zamanda işletmenin KSS faaliyetleri ile çalışan ve işletme özdeşleşmesi güçlenecek bu da çalışanların işletmeye karşı olumlu hisler beslemesine hatta işletmeden gurur duymalarına aracı olacaktır. Tüm bu durumlar, çalışanların işletmeye güven duymasına aracılık etmektedir (Lee ve diğ., 2012, s. 747).

Lee ve arkadaşları (2012, s. 752), Carroll (1979, s. 499) tarafından geliştirilen kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutlarının (ekonomik, yasal ve gönüllü) örgütsel güven üzerindeki etkisini Güney Kore’de faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmelerindeki çalışanları örneklem seçilerek araştırmışlardır. Sonuç olarak, KSS alt boyutlarından olan,

ekonomik ve gönüllü sorumluluğun örgütsel güven üzerinde önemli bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Jones (1997)'e göre, işletmenin önemli bir paydaşı olan müşterilerin ürün ve hizmet kalitesini değerlendirme, hatta ürün ve hizmet tercihlerinde (Akt.Peterson, 2004, s. 298); yatırımcıların yatırım kararlarını vermelerinde (Stone, 2001) potansiyel kalifiyeli elemanların işletmeyi seçmelerinde işletmenin sosyal performansının etkili olduğu belirlenmiştir (Greenberg ve Turban, 2000; Backhaus ve diğ., 2002; Bhattacharya ve diğ., 2008). Dolayısıyla, buradan işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, işletme paydaşlar tarafından dikkate alındığı sonucuna varılabilmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk alanında yapılan ilk çalışmalar daha çok işletmenin finansal performansı ile ilişkilendirilmekteydi. Ancak son yıllarda, kurumsal sosyal sorumluluğun, işletmenin en önemli paydaşı olan çalışanların tutum ve davranışlarına etkisi, gerek yönetim gerekse pazarlama alanında araştırılmaktadır (Peterson, 2004, s. 296; Kim ve diğ., 2010, s. 557).

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmenin en değerli varlığı olan çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisi gözardı edilmiştir (Larson ve diğ., 2008, s. 271; Aguilera ve diğ., 2007; Glavas ve Piderit, 2009, s. 52; Lee ve diğ., 2012, s. 745). Peterson (2004, s. 298)'e göre, işletmenin sosyal performansı ile çalışan tutum ve davranışları arasındaki ilişki, teorik alt yapı yetersizliği sebebiyle araştırmacılar tarafından pek ele alınmamıştır. Ancak son yıllarda, sosyal kimlik teorisi, örgütsel adalet teorisi vasıtasıyla, işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk performansı ve çalışan tutum ve davranışları arasındaki ilişki (Bkz. Wood ve Jones, 1995; Maignan ve Ferrell, 2001; Peterson, 2004; Aguilera, 2007; Jones, 2010; Rupp, 2011; Lee ve diğ., 2013; Moon ve diğ., 2014) birçok araştırmacı tarafından ilgiyle karşılanmıştır (Peterson, 2004, s. 298; Jones, 2010, s. 857).

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yerine getirilmesinde en önemli rolü hiç kuşkusuz çalışanlar üstlenmektedir. Dolayısıyla çalışanların, bu tür faaliyetlerin uygulanması konusunda motive edilmesi ve çalışanlarla işbirliğinin yapılması gerekmektedir (Collier ve Esteban, 2007, s. 20). Çalışanlar, müşterilerin satın aldığı ürün ve hizmet kalitesinde önemli rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra, çalışanların kendilerini maddi ve manevi olarak iyi hissetmeleri iş performansları ile doğrudan ilişkilidir. Tüm bu özellikleri ile çalışanlar, işletmelerin en önemli paydaşlarından biri konumundadır (Lee ve diğ., 2012, s. 745).

Örgütsel kimlik teorisine göre, çalışanlar işletmenin gönüllü olarak gerçekleştirdikleri sosyal faaliyetlerden dolayı, örgüte karşı olumlu düşünceler beslerler. Hatta çalışanlar bu

örgütün bir üyesi olmaktan dolayı gurur duyar ve örgüt-çalışan özdeşleşmesi güçlenir. Bunun da ötesinde, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yürütülmesiyle, çalışanlarda iyi performans sergileme, kuruma olan aidiyet duygusunun güçlenmesi ve örgütsel bağlılık ve güven gibi olumlu tutum ve davranışlar görülebilmektedir (Jones, 2010, s. 858).

Sosyal kimlik teorisine göre, insanlar kendilerini ve başkalarını dini eğilimler, cinsiyet, yaş gibi sosyal kategorilere ayırırlar. Bu kategoriler başkalarına, üyelerinin profile hakkında fikir sunmaktadır. Bu tür sosyal sınıflandırmaların iki fonksiyonu vardır. Bunlardan birincisi; yukarıda da bahsedilen, kişinin profili hakkında başkalarına fikir sunması; diğeri ise kişinin kendisini sosyal çevresinde konumlandırmasıdır. Sosyal kimlik teorisi, kişinin kendine has niteliklerinden olan kişisel özellikleri, yetenekleri ve ilgi alanları gibi bireysel kimliği ve içerisinde bulunduğu grubun da belirgin özelliklerini yansıtan, sosyal kimliği kapsamaktadır (Ashforth ve Mael, 1989, s. 21).

İşletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisini anlamada, sosyal kimlik teorisi önemli rol oynamaktadır (Peterson, 2004, s. 299; Kim ve diğ., 2010, s. 557; Lee ve diğ., 2013). Ashforth ve Mael (1989, s. 21), örgütsel özdeşleşmeyi kişinin kendini bir gruba sokma süreci olarak nitelendirmektedir. Tajfel ve Turner (1985) göre, çalışanlarda, işletmenin özelliklerinin çalışana yansıtması sonucu, işletmeye karşı bir aidiyet duygusu oluşmaktadır (Akt. Kim ve diğ., 2010, s. 560). Dutton ve arkadaşlarına (1994, s. 239)'a göre, örgütsel özdeşleşme sürecini etkileyen faktörlerden biri çalışanlar tarafından algılanan örgütsel kimlik; diğeri ise çalışanlar tarafından algılanan işletmenin dış imajıdır. Algılanan örgütsel kimlik; çalışanların örgütün ne olduğu yönündeki bireysel inançlarıdır. Bu örgütsel kimlik, çalışanların kendi değerlendirmeleri ile oluşmaktadır. Çalışanların örgüt özelliklerini çekici olarak görmesi, kendilerini örgüt ile özdeşleştirmelerine katkı sağlamaktadır. Bu da çalışan ve işletme iş birliğini kolaylaştırmanın yanı sıra kurumsal vatandaşlık davranışlarının da sergilenmesine zemin hazırlamaktadır (Collier ve Esteban, 2007, s. 27). Algılanan işletme dış imajı ise, işletme paydaşlarının işletme hakkındaki düşüncelerinin çalışanlar tarafından yorumlanmasıdır (Dutton ve diğ., 1994, s. 239). Eğer bu yorumlama olumlu yönde ise, çalışanlar işletmenin faaliyetlerinden ve böyle bir işletmede yer almaktan dolayı gurur duyacaklardır. Bu da örgütsel özdeşleşmeyi yoğunlaştıracaktır (Kim ve diğ., 2010, s. 558; Glavas ve Godwin, 2013, s. 23).

Çalışanların kendi kimlikleri ile örgütsel kimliğin benzeşmesi, örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirmektedir. Maignan ve Ferrell (2001, s. 475)'e göre, birçok insan sadece kendi çıkarları için değil, toplumun yaşam kalitesinin artması ve iyi bir vatandaş olarak



nitelendirilmek için yaşam mücadelesi vermektedir. Yani, kişi kendi davranışlarının diğer bireyler üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkisini gözardı etmez. Çalışanlar tıpkı kendileri gibi, işletmelerden sadece ekonomik kazanç amacı gütmelerini değil, toplumun yaşam seviyesinin arttırılmasına katkı sağlamalarını beklemektedir (Maignan ve Ferrell, 2001, s. 476). Bu da demektir ki; işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirmektedir (Kim ve diğ., 2010, s. 557).

Maignan ve Ferrell (2001, s. 476)'a göre, işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması işletmenin dışsal imajını da güçlendirmektedir. Güçlenen bu dış imajının çalışanlar tarafından algılanması, çalışanların kendilerini örgüt ile özdeşleştirebilmesine kolaylık sağlamaktadır. Bunun tersi olması durumunda, çalışan kimliği ve örgüt kimliğinin çelişmesi durumu yaşanacak; bu da stress ve depresyon gibi bireysel olumsuz sonuçların yanı sıra; işten ayrılma ve memnuniyetsizlik gibi örgütsel olumsuz sonuçlarını beraberinde getirecektir.

İşletmelerin faaliyetlerinde ahlaki ilkeleri gözönünde bulundurması, çalışanlarda kendilerine örgüt tarafından benzer tutum ve davranış sergileneceği düşüncesi uyandırmaktadır. Bu da işletme ve çalışan ilişkisinin güçlenmesine katkı sağlar (Peterson, 2004, s. 314; Lichtenstein ve diğ., 2004, s. 17).

Çalışanlar için işletmenin dış çevrede yürüttüğü sosyal sorumluluk faaliyetleri son derece önemlidir. Çünkü insanlar, bu faaliyetler vasıtasıyla işletme çalışanlarının ve işletmenin profilini çizerler (Rodrigo ve Arenas, 2008, s. 279).

Peterson (2004, s. 296) yaptığı çalışmada, çalışanların işletmenin sosyal performansını olumlu değerlendirdiği ve bu değerlendirmenin örgütsel bağlılığı güçlendirdiği belirtilmektedir. Çünkü, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getiren işletmeler dış çevrede olumlu bir izlenim bırakmaktadır. Çalışanlar da böyle bir organizasyonun parçası olmaktan gurur duymaktadırlar.

Brammer ve diğ. (2007, s. 1714) çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılığa etkisini, örgütsel kimlik teorisine dayandırarak araştırmışlardır. Sonuç olarak, işletmenin dış çevrede yürüttüğü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, örgütsel bağlılığa olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Buna benzer bir çalışma da ülkemizde (Türkmen ve Şahinoğlu, 2012, s. 287) gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar, KSS faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi araştırmıştır. Sonuç olarak, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri kurumsal sosyal sorumluluk algılarının yükselmesi ile birlikte yükselmektedir.

Müşteriler bir işletmenin hiç kuşkusuz en önemli paydaşlarından biridir. Müşteriler işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetleri talep eden konumda oldukları için işletmeler müşterileri ile iyi bir bağ kurmak ve bu bağı devamlı kılmak gayretindedirler. Bir çok işletme yöneticisine göre kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, işletme ile müşteri arasında duygusal bağ kurulmasına aracı olmaktadır. Ayrıca bu faaliyetler, yöneticiler tarafından etkili bir satış aracı olarak da görülmektedir (Türker, 2009, s. 192). KSS faaliyetleri, işletmenin kurumsal imajının güçlenmesine yardımcı olmanın yanı sıra çalışan algısını da etkilemektedir. Çünkü çalışanlar müşteriler karşısında firmanın temsilcisi konumundadırlar (Türker, 2009, s. 192; Lee ve diğ., 2013, s. 407). Dolayısıyla müşterilerine kalitesiz ve değerini yansıtmayan ürün ve hizmetlerin sunulması çalışanları müşteriler karşısında haksız konuma düşürecektir. Bunun tam tersi olması durumunda, çalışan örgütün bir parçası olmaktan gurur duyacaktır. Çalışanların örgütsel özdeşleşme durumu da güçlenecektir (Türker, 2009, s. 192).

Freeman (1994) tarafından geliştirilen paydaş teorisine göre, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri sadece müşteriler için değil, çalışanlar ve diğer paydaşlar için kurum imajını güçlendirmektedir (Akt. Lee ve Heo, 2009, s. 635). Dolayısıyla bu tür faaliyetler müşteri memnuniyeti ve çalışan motivasyonunu da olumlu etkilemektedir (Lee ve Heo, 2009, s. 635). Riordan ve diğ. (1997, s. 401)'e göre, kurumsal imaj, bireylerin işletmenin yürüttüğü faaliyetlere, aktivitelere ve başarılarla yönelik algılarını yansıtmaktadır. Kurumsal imajın çalışanlar tarafından nasıl algılandığı işletmeler için son derece önemlidir Çünkü, algılanan bu kurumsal imaj, çalışanların tutum ve davranışlarını dolayısıyla işletme performansını da etkilemektedir. Riardon ve arkadaşları (1997, s. 401) işletmenin çalışanlar tarafından algılanan kurumsal imajın, çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisini araştırmışlardır. Sonuç olarak, çalışanlar tarafından algılanan dış imajının işten ayrılma niyetini olumsuz, iş performansını olumlu etkilediği belirlenmiştir.

Türker (2008, s. 189) kurumsal sosyal sorumluluk kavramınının paydaş boyutunu ele alarak, örgütsel bağlılık kavramına etkisini araştırmış ve işletmelerin paydaşlarına karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi, çalışanların işletmeye bağlılığını etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Adalet, doğru ya da yanlış olarak atfedilen kurullarla, kişiye hak ettiği gibi ya da olması gerektiği gibi davranılmasını kapsamaktadır (Cropanzano ve diğ., 2003, s. 1019).

Aguilera ve arkadaşlarına (2007, s. 840) göre, işletmelerin olumlu ya da olumsuz faaliyetleri, çalışanların adalet algısının oluşmasına önemli bir kaynak sağlamaktadır. Yapılan bir çok çalışmada çalışanın sadece kendisine yönelik faaliyetlerin adalet algısını

etkilediği belirtilmekteydi. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalarda, çalışanlar sadece kendilerine yönelik faaliyetleri değil, işletmenin dış çevresinde yürüttüğü faaliyetleri de gözönünde bulundurmaktadır.

İşletmenin dış çevrede yürüttükleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetler, çalışanların adalet algısının şekillenmesinde ve çalışanların işletmeye karşı tutum ve davranışlarının şekillenmesinde önemli rol oynar (Aguilera ve diğ., 2007, s. 839-840). Aynı zamanda, işletme çalışma çevresinde çalışanlar tarafından algılanan dürüstlük ve adalet, çalışanların işten memnun olmalarının yanı sıra örgütsel vatandaşlık, düşük oranda çalışan devir hızı, yüksek iş performansı gibi örgütsel olumlu sonuçları da beraberinde getirebilmektedir (Aguilera ve diğ., 2007, s. 840; Rupp ve diğ., 2006, s. 540).

Örgütsel adalet, işletmenin organizasyon içerisindeki grup üyelerine ve her bir bireye karşı sergilenen tutum ve davranışlarını ele alırken, kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin sadece çalışanlarına yönelik değil, çevresindeki paydaşlarına karşı tutum ve davranışlarını ele almaktadır. Örgütsel adalet alanında yapılan son çalışmalarda, çalışanlar işletmeden sadece kendilerine değil, diğer paydaşlarına karşı da adaletli davranmalarını beklemektedir. Bu beklentinin karşılanması ya da karşılanmaması çalışanların işletmeye karşı tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Rupp ve diğ., 2007, s. 538).

Çalışanlar, işletmenin kurumsal adaletsizlik davranışları karşısında, işletmeye karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Çünkü bu davranışlar, çalışanların değerlerine karşı paralellik göstermemekte ve çalışanlarda bu tür davranışların kendilerine karşı da sergilenebileceği fikrini oluşturmaktadır (Rupp ve diğ., 2007, s.538). Bu yüzden, çalışanlar işletmenin dış sahadaki faaliyetleriyle de yakından ilgilenmektedirler (Rupp, 2011, s. 75).

Çalışanların kendi aralarında, işletmenin olumlu ya da olumsuz kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini değerlendirmeleri, işletme içerisinde olumlu ya da olumsuz bir örgütsel havanın oluşmasına sağlamakta ya da neden olmaktadır (Aguilera ve diğ., 2007, s. 840).

İşletmelerin sosyal politikalar dâhilinde faaliyetlerde bulunması, çalışanlarda bu tür faaliyetlere katılma konusunda istek uyandırmaktadır (Aguilera ve diğ., 2007, s. 841). Örneğin, Ramos ve Steger (2000, s. 605)'e göre, işletmenin çevre koruma faaliyetlerinde yer alması, çalışanların daha iyi çevresel uygulamalar yapabilme konusunda, yeni fikirler üretmelerini sağlamıştır.

Çalışanların örgütsel adalet algısının yüksek olması aşağıdaki olumlu örgütsel sonuçları da beraberinde getirmektedir (Aguilera ve diğ. 2007, s. 840; Rupp, 2011, s. 73);

- Çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması,
- Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi,
- Yüksek iş performansı,
- Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık,
- Çalışma ortamına zarar veren davranışların azalması,
- Çalışanlar arasında kin, öfkenin azalması.

Çalışanlar önceleri, sadece kendi emeklerinin tam olarak karşılığını alabilmek için örgütün adil davranmasını arzulamaktaydı. Çalışanların ekonomik beklentilerinin karşılanması amacıyla örgütten beklenen bu adalet, Tyler (1987) tarafında “instrumental model” olarak nitelendirilmiştir. Bu model, çalışanların sadece kendi ekonomik kazançlarını maksimize etmek amacını yansıtmaktadır. 1987’li yılından 1992 yılına gelindiğinde Tyler ve Lind (1992) tarafından ele alınan “relational model” akademik yazında yer bulmaktadır. Bu modele göre; çalışanlar adaleti “ait olma” psikolojik ihtiyacını gidermek amacıyla gerekli görmektedirler. Yöneticinin adil davranması, çalışanlar arasında taraf tutmaması gibi tutum ve davranışlar, çalışana kendisine değer verildiği imajını yansıtarak, çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarının şekillenmesine yardımcı olmaktadır (Rupp, 2011, s. 73).

Instrumental ve ilişkisel modellere göre, insanların adalet istemesinin sebebi, insanların kaynaklar üzerindeki hâkimiyetinin ve bireyler arasında saygınlığının kaybolması endişesidir. Burada, kişinin adaleti kendi çıkarları için istemesi yani ego-merkezli bir bakış açısı hâkimdir. Bu modeller her ne kadar gerçek olsa da tam anlamıyla tüm durumları kapsamamaktadır. Çünkü insanlar sosyal birer varlık olarak diğer insanlarla etkileşim içerisinde hayat sürmektedirler. İnsanlar dini ideolojilerden ve gelenek ve göreneklerinden aldıkları bilgiler doğrultusunda, kendilerine nasıl davranılması gerekiyorsa, başkalarına da aynı davranışların sergilenmesini isteyebilmektedirler. Bu da, bazen kendi çevrelerine yapılan haksızlıkları kendilerine yapılmış gibi hissedebilmelerine neden olabilmektedir. İşte bu bakış açısı, deontic justice (ahlaki adalet) kavramının temelini oluşturmaktadır (Cropanzano ve diğ., 2003, s. 1020).

Deon kavramı Yunanca’da yükümlülük ya da görev anlamında kullanılmaktaydı. Deontic kavramı, kaynağını kişilerarası ilişkileri düzenleyen ahlaki temelden almaktadır. Bu kavram, insanlar tarafından algılanan adaletsizliklere karşı reaksiyonlarını içermektedir. Bu teori insanların niçin adaleti önemseydiği, insanların bir durumu niçin ve ne zaman adaletsiz olarak

nitelendirildiği ve bu duruma nasıl, niçin ve ne zaman reaksiyonda buldukları sorularını cevaplamaktadır (Folger, 2001, s. 4).

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANAN KURUMSAL SORUMLULUK**  
**FAALİYETLERİNİN ÖRGÜTE GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:**  
**ALANYA'DAKİ DÖRT ve BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA**

Bu bölümden önceki bölümlerde, kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel güven ile ilgili kavramlar, kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel güven arasındaki ilişki hakkında literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilere ve konumuza paralellik gösteren araştırmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Bu bölümde ise, otel işletmeleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin örgütsel güvene etkisinin belirlenmesine yönelik araştırmanın; önemi ve amacı, evren ve örnekleme, sınırlılıkları, veri toplama yöntemleri, modeli ve verilerin analizleri ile birlikte araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### **4.1 Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmamızda nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmış ve veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bu bölümde araştırmanın önemi, amacı, evren ve örnekleme, sınırlılıkları, veri toplama araçları ve modeli konusunda bilgi verilecektir.

##### **4.1.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, işletmenin varlığını sadece kar açısından değil, topluma sağlamış olduğu hizmetler açısından sorgulaması olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramda altı çizilmesi gereken temel düşünce ise, işletmelerin ekonomik kazanç elde etmenin ötesinde faaliyetlerini sürdürdükleri toplumun yaşam seviyesini artırmak, doğal çevrede herhangi bir bozulma meydana getirebilecek olumsuz davranışlardan sakınmak ve diğer paydaşları ile olumlu ilişkiler geliştirmeye dayanmaktadır.

Emek-yoğun bir sektörde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin, belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmalarında en önemli rolü çalışanlar üstlenmektedir. İşletme ile işletmenin en değerli varlığı olan çalışanlar arasında, yüksek seviyede güven oluşturmak bu amaç ve hedeflere daha kısa sürede ve etkin bir şekilde ulaşılmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla örgütsel ve bireysel verimliliği artırmanın ve sürekli kılmanın en etkin yollarından biri, örgüt ortamında güven oluşturmaktır. Özellikle konaklama işletmeleri gibi işgücü devir oranının yüksek olduğu bir sektörde güven kavramı daha da önemli hale gelmektedir.

Bu araştırma, araştırmacılar tarafından güncel bir konu kurumsal sosyal sorumluluk kavramını turizm sektörünün en büyük alt sektörlerinden olan otel işletmelerini ele alması

açısından önemlidir. Ayrıca, otel işletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini paydaşları açısından değerlendirmesi önemini daha da artırmaktadır. Araştırmamızı diğer ulusal ve uluslararası çalışmalardan farklı kılan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini paydaşlar açısından ele almamızdır. Çalışan, çevre, müşteri ve toplum gibi somut ifadeler kullanmak çalışanların daha sorulan sorulara daha keskin cevap vermesini sağlayacaktır.

Yukarıda ele alanın düşünceler ışığında, bu araştırmanın temel amacı, Alanya destinasyonunda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları tarafından algılanan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, çalışanların örgüte olan güven duygusuna etkisini araştırmaktır.

Çalışmanın alt amaçlarını başlıklar halinde aşağıda sunulan Tablo 4.1.'deki gibi ifade etmek mümkündür.

**Tablo 4.1 Araştırmamızın Temel ve Alt Amaçları**

Araştırmanın Temel Amacı	Araştırmanın Alt Amaçları
4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları tarafından algılanan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin örgüte olan güven duygusuna etkisini araştırmak,	4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin örgüte olan güven düzeylerini tespit etmek,
	Katılımcıların demografik özelliklerine bağlı olarak çalıştıkları otelin kurumsal sosyal sorumluluk performansına yönelik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek,
	Katılımcıların demografik özelliklerine bağlı olarak örgüte olan güven düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek,

Özetlemek gerekirse, bu çalışmanın hem bilim sahasına hem de turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerine önemli sonuçlar ve öneriler geliştireceği düşünülmektedir.

#### 4.1.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Alanya destinasyonu sınırları içerisinde faaliyet gösteren yıl boyunca açık dört ve beş yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Bölgede faaliyet gösteren otelleri bulmak için Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO) resmi internet sitesi 03.02.2015 tarihinde ziyaret edilmiş, beş yıldızlı toplamda 53, dört yıldızlı toplamda 92 otel olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra oteller tek tek aranıp, yıl boyunca açık olup olmadığı sorulmuş, beş yıldızlı otellerden 13, dört yıldızlı otellerden toplamda 9 otelin açık olduğu

belirlenmiştir. Çalışanlar arasında departman ayrımı yapmadan bütün çalışanlara anketi cevaplandırması hedeflenmiştir. Evren belirlendikten sonra, otel genel müdürleri ya da insan kaynakları müdürleri ile görüşüp, çalışmamızın amacı belirtilmiş ve uygulama konusunda destek beklenmiştir. Ancak bazı otel yöneticilerinin ankete sıcak bakmaması sonucunda, toplamda 8 beş yıldızlı ve 5 dört yıldızlı otelde anket uygulanmıştır. Her bir beş yıldızlı otelde, sezonun duraklaması ve buna bağlı olarak personellerin çıkartılması göz önünde bulundurularak toplamda 150, dört yıldızlı otelde 80 çalışan olduğu varsayımına dayanarak evrenimizde toplamda 1600 çalışan bulunmaktadır.

Evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ancak bu amaca ulaşılamamıştır. Bu nedenle örneklem belirleme yoluna gidilmiştir. Altunışık ve arkadaşlarına (2012, s. 137) göre 1600 çalışanın olduğu bir evreni 196 kişi temsil edebilmektedir. Örnekleme yöntemi olarak “kolayda örnekleme” yöntemi seçilmiş ve araştırmaya katılmak isteyen otellere anket çalışması uygulanmıştır. Anketin uygulanması süresi Şubat, Mart ve Nisan aylarını kapsamaktadır. Çalışanlara dağıtılan toplam anket sayısı 920’dir. 920 anketten 524 anket tamamlanmış olup, anketlerin geri dönüş oranı %56,9’dır. Tamamlanan 524 anketin bazılarında fazla eksik veri olması nedeniyle elenmiş ve toplamda 443 anketin analiz için uygun olduğu belirlenmiştir.

#### **4.1.3 Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın en önemli kısıtı dört yıldızlı otel yöneticilerinin anketleri otel çalışanlarına uygulama konusunda isteksiz olmasıdır. Bu durumun üstesinden gelmek için yöneticilere Alanya Turistik İşletmeciler Derneği (ALTİD) aracılığı ile ulaşılmış ancak yine de olumlu bir yanıt alınamamıştır. Araştırmamızın bir diğer önemli kısıtı ise, çalışanların çalıştıkları departman, yaş, çalışma sürelerini belirtmelerinde çekingen kalmalarıdır.

#### **4.1.4 Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış ve anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların otel kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algıları, ikinci bölümde örgütsel güvenin alt boyutundan olan örgüte güven ve son bölümde ise katılımcıların özelliklerini belirleme amaçlı sorular sorulmuştur.

Birinci bölümde yer alan katılımcıların çalıştıkları otelin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algılamaları dört ayrı alt faktörde ele alınmıştır. Bu faktörlerden müşterilere karşı sosyal sorumluluklar için Carroll (1999), Türker (2006); topluma karşı sosyal sorumluluklar için Türker ve Uçar (2013), Avcıkurt (2009), Türker (2009), Jamali (2008) ve Lingreen ve diğ. (2009); çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar için Carroll



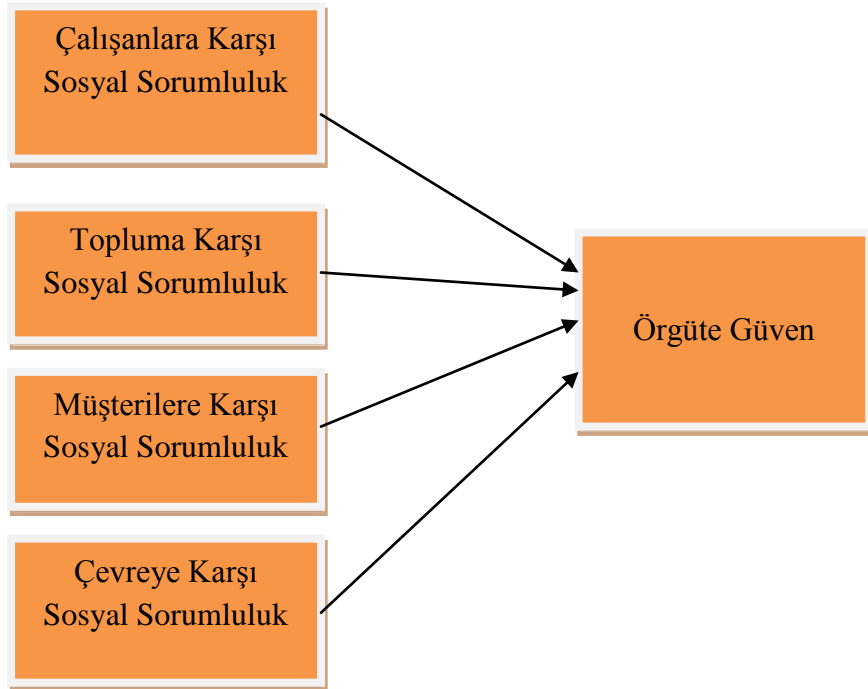
(1999), Lee ve diğ. (2013), Clarkson (1995), Şimşek (1999); çevreye karşı sosyal sorumluluklar için Kahraman ve Türkay (2012), Avcıkurt (2009), Lindgreen ve diğ. (2009) ve Türker ve Uçar (2013)'in çalışmalarından ifadeler elde edilmiştir. Bu bölümde ifadeler beşli likert tipi ölçekle (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) cevaplanmaktadır.

Örgütsel güvenin alt boyutlarından olan örgüte güven ifadeleri ise Lee ve diğ. (2012) makale çalışmasından ve Aktuna (2007) 'in tez çalışmasından alınmıştır. Bu bölümde ifadeler beşli likert tipi ölçekle cevaplanmaktadır.

Üçüncü bölüm olan son bölümde, katılımcılardan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, çalıştıkları otelin niteliği, çalıştıkları departman ve buldukları oteldeki çalışma sürelerini yanıtlamaları istenmiştir.

#### 4.1.5 Araştırmanın Modeli

Üçüncü bölümde yer alan teorik altyapıya dayanarak bağımsız değişkenlerimiz olan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin her bir alt boyutunun bağımlı değişkenimiz olan örgüte güveni etkilediği yönünde model oluşturulmuştur.



Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli

Yapılan teorik çerçeve incelemesi sonucunda ortaya konulan hipotezler şu şekildedir;

**H<sub>1</sub>:** Otel çalışanlarının çalışanlara karşı sosyal sorumluluk algısı, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>2</sub>:** Otel çalışanlarının topluma karşı sosyal sorumluluk algısı, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>3</sub>:** Otel çalışanlarının müşterilere karşı sosyal sorumluluk algısı, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>4</sub>:** Otel çalışanlarının çevreye karşı sosyal sorumluluk algısı, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>5</sub>:** Otel çalışanlarının çalışanlara karşı sosyal sorumluluk algısı, çalıştıkları otelin niteliğine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>6</sub>:** Otel çalışanlarının topluma karşı sosyal sorumluluk algısı, çalıştıkları otelin niteliğine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>7</sub>:** Otel çalışanlarının müşterilere karşı sosyal sorumluluk algısı, çalıştıkları otelin niteliğine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>8</sub>:** Otel çalışanlarının çevreye karşı sosyal sorumluluk algısı, çalıştıkları otelin niteliğine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>9</sub>:** Otel çalışanlarının örgüte olan güven düzeyleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>10</sub>:** Otel çalışanlarının örgüte olan güven düzeyleri çalıştıkları otelin niteliğine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>11</sub>:** Otel çalışanlarının çalışanlara karşı sosyal sorumluluk algısı, yaş düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>12</sub>:** Otel çalışanlarının topluma karşı sosyal sorumluluk algısı, yaş düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>13</sub>:** Otel çalışanlarının müşterilere karşı sosyal sorumluluk algısı, yaş düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>14</sub>:** Otel çalışanlarının çevreye karşı sosyal sorumluluk algısı, yaş düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>15</sub>:** Otel çalışanlarının çalışanlara karşı sosyal sorumluluk algısı, oteldeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>16</sub>:** Otel çalışanlarının topluma karşı sosyal sorumluluk algısı, oteldeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>17</sub>:** Otel çalışanlarının müşterilere karşı sosyal sorumluluk algısı, oteldeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>18</sub>:** Otel çalışanlarının çevreye karşı sosyal sorumluluk algısı, oteldeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>19</sub>:** Otel çalışanlarının çalışanlara karşı sosyal sorumluluk algısı, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>20</sub>:** Otel çalışanlarının topluma karşı sosyal sorumluluk algısı, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>21</sub>:** Otel çalışanlarının müşterilere karşı sosyal sorumluluk algısı, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>22</sub>:** Otel çalışanlarının çevreye karşı sosyal sorumluluk algısı, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>23</sub>:** Otel çalışanlarının örgüte olan güven düzeyleri yaş düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>24</sub>:** Otel çalışanlarının örgüte olan güven düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>25</sub>:** Otel çalışanlarının örgüte olan güven düzeyleri oteldeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>26</sub>:** Otel çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algısı örgüte olan güven düzeylerini etkilemektedir.

## **4.2 Bulgular ve Yorumlar**

Anket formu aracılığıyla elde edilen veriler SPSS paket programına girilerek değerlendirilmiştir. Katılımcıların (işgörenlerin) demografik değişkenlere ilişkin özelliklerinin yorumlanmasında frekans, yüzde ve çarpaz tablolar analizinden yararlanılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri ile örgüte güven durumları ve genel kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri algısı arasında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını test etmek için t-testi ve Anova ve bağımsız değişkenlerimiz olan kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarının örgüte güven üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

#### 4.2.1 Güvenilirlik Analizi Bulguları

Güvenilirlik kavramı yapılan her ölçüm için gereklidir, çünkü güvenilirlik bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder. Güvenirlik analizi ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin yada ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir (Kalaycı, 2014, s. 403). Araştırmamızda kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri için yapılan analiz aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 4.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Önergeleri**

<b>Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklar</b>	<b>N</b>	<b>A.O</b>	<b>S.S.</b>	<b>α</b>
Otelimiz, çalışanlarına ücretlerini zamanında ödemektedir.	441	4.59	0.838	<b>0.852</b>
Otelimiz, çalışanların işe alımında ayrımcılık yapmamaktadır.	435	4.19	1.119	
Otelimiz, çalışma ortamında sağlık ve güvenlik tedbirleri almaktadır.	439	4.39	0.894	
Otelimiz, çalışanlarına saygılı bir şekilde davranmaktadır.	440	4.30	1.034	
Otelimiz, çalışanlarına kendilerini geliştirebilecekleri eğitim fırsatları sunmaktadır.	441	4.12	1.082	
Otelimiz, çalışanlarına çalışma saatleri içerisinde dini vazifelerini yerine getirebilme imkânı sağlamaktadır.	439	4.23	1.125	
Otelimiz, çalışanların dinlenme hakkına ve haftalık tatil hakkına saygı duymaktadır.	435	4.42	0.943	
Otelimiz, çalışanlarının özel hayatlarının gizliliğine saygı duymaktadır.	434	4.31	0.953	
<b>Topluma Karşı Sosyal Sorumluluklar</b>	<b>N</b>	<b>A.O</b>	<b>S.P.</b>	<b>α</b>
Otelimiz, toplumsal sorunlara ve toplumsal değerlere karşı duyarlı davranmaktadır.	440	4.26	1.031	<b>0.858</b>
Otelimiz, yardım kuruluşlarına sık sık bağış yapmaktadır.	433	3.89	1.084	
Otelimiz, yerel topluma istihdam olanağı sağlamaktadır.	435	4.37	0.831	
Otelimiz, toplumun yaşam kalitesini artırıcı park, hastane, okul vb. projelere maddi destek sağlamaktadır.	436	3.95	1.087	
Otelimiz, çalışanlarını toplumsal projelere katılmaları konusunda teşvik etmektedir.	436	4.01	1.113	

Otelimiz, yöresel ürün ve hizmetleri tedarik etmektedir.	435	4.09	0.986	
<b>Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluklar</b>	<b>N</b>	<b>A.O</b>	<b>S.H.</b>	<b>α</b>
Otelimiz, müşteri şikâyet ve isteklerine karşı duyarlıdır.	441	4.51	0.837	<b>0.833</b>
Otelimiz, müşterilerin sağlığını etkileyecek olumsuz tüm uygulamalardan sakınmaktadır.	439	4.50	0.779	
Otelimiz, yerli ve yabancı müşteriler arasında herhangi bir ayırım yapmamaktadır.	442	4.37	0.910	
Otelimiz, ürün ve hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunmaktadır.	442	4.37	0.851	
Otelimiz, su tasarrufu konusunda gerekli hassasiyeti göstermektedir.	435	4.37	0.925	
<b>Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluklar</b>	<b>N</b>	<b>A.O</b>	<b>S.H.</b>	
Otelimiz, faaliyetleri sırasında ortaya çıkabilecek doğal çevreye yönelik etkileri araştırıp gerekli önlemleri almaktadır	443	4.30	0.848	<b>0.811</b>
Otelimiz, çevre temizliği konusunda otelin genel alanlarına bilgilendirici afişler asmaktadır.	442	4.34	0.922	
Otelimiz plastik, kâğıt, cam veya metallerin ayrıştırılmasına gereken hassasiyeti göstermektedir.	440	4.56	0.731	
Otelimiz, elektrik tasarrufu konusunda gerekli hassasiyeti göstermektedir.	434	4.43	0.849	
Otelimiz, çevresel girişimleri (çöp öğütücü, yemek artıklarının değerlendirilmesi vb.) finansal olarak desteklemektedir.	438	4.05	1.049	

Yukarıda Tablo 4.2’de yer alan kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutlarından olan çalışanlara karşı sosyal sorumluluk ölçeğinin güvenilirliği 0.852, topluma karşı sosyal sorumluluk ölçeğinin güvenilirliği 0.858, müşterilere karşı sosyal sorumluluk ölçeğinin güvenilirliği 0.833 ve çevreye karşı sosyal sorumluluk ölçeğinin güvenilirliği 0.811 olduğu görülmektedir. Genel itibari ile kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutlarının güvenilirliği yüksektir.

**Tablo 4.3 Örgüte Güven Önergeleri**

ÖRGÜTE GÜVEN	N	A.O.	S.H.	$\alpha$
Otelimiz, beklentilerimi karşılamaya çalışmaktadır.	427	4.18	1.050	<b>0.920</b>
Otelimiz çalışanlarını anlamaya çalışır.	434	4.03	1.145	
Otelimiz, genel olarak sorumluluk bilinci ile çalışır.	432	4.30	0.972	
Otelimizin iletişim kanalları her zaman açıktır.	433	4.30	0.933	
Otelimizde, her şey genelde açıklıkla yürütülür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	435	4.10	1.098	
Otelimize güveniyorum.	438	4.40	0.911	

Yukarıda Tablo 4.3'te örgüte güvene yönelik önermeler yer almaktadır. Bu önermelerin oluşturduğu ölçeğin güvenilirliği 0.920 olup, yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4.2.2 Örneklerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısımda katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalıştıkları otelin niteliği, çalıştıkları departman, çalışma sürelerine ilişkin dağılımları açıklanacaktır.

**Tablo 4.4 Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular**

Cinsiyet	N	%	Medeni Durum	N	%
Erkek	295	66.6	Evli	234	52.8
Kadın	139	31.4	Bekar	186	42.0
Cevapsız	9	2	Cevapsız	23	5,2
Toplam	443	100	Toplam	443	100
Yaş	N	%	Çalışma Süresi	N	%
18-30 yaş arası	173	39.1	3-12 ay arası	99	22.3
31-45 yaş arası	136	30.7	13-36 ay arası	100	22.6
46 yaş ve üzeri	70	15.8	37 ay ve üzeri	187	42.2
Cevapsız	64	14.4	Cevapsız	57	12.9
Toplam	443	100	Toplam	443	100
Eğitim Düzeyi	N	%	Çalışılan Departman	N	%
İlköğretim	152	34.3	Önbüro	58	13.1
Lise	157	35.4	F&B	115	26.0
Üniversite	105	23.7	Kat Hizmetleri	80	18.1
Cevapsız	29	6.5	İnsan Kaynakları	13	2.9
Toplam	443	100	Satış Pazarlama	8	1.8
Otelin Niteliği	N	%	Teknik Servis	N	%
4 Yıldız	74	16.7	Güvenlik	24	5.4
5 Yıldız	328	74.0	Mutfak	27	6.1
Cevapsız	41	9.3	Muhasebe	18	4.1
Toplam	443	100	Yönetim	4	0.9
			Diğer	43	9.7
			Cevapsız	36	8.1
			Toplam	443	100

Araştırmaya katılan çalışanların %66.6'sını erkek çalışanlar oluştururken, katılımcıların çoğunun (%52.8) evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların %39.1'i 18-30 yaş arası, %30.7'si 31-45 yaş arası ve %15.8'ini ise 46 yaş ve üzeri çalışanların oluşturduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında %34.3'ü ilköğretim, %35.4'ü lise ve 23.7'si ise üniversite mezunu olduğu belirlenmiştir. Buldukları oteldeki çalışma süresine bakıldığında, % 22.3'ü 3-12 ay arası, % 22.6'sı 13-36 ay arası, %42.2'si ise 37 ay ve üzerinde çalışmışlardır. Katılımcıların %74'ü beş yıldızlı, %16.7'si dört yıldızlı otelde çalışmaktadırlar. Katılımcıların %13.1'i önbüro, %26.0'sı F&B, %18.1'i kat hizmetleri, %2.9'u insan kaynakları, %1.8'i satış pazarlama, %3.8'i teknik servis, %5.4'ü güvenlik, %6.1'i mutfak, %4.1'i muhasebe, %0.9'i yönetim ve %9.7'si ise otellerin diğer departmanlarında çalışmaktadırlar.

**Tablo 4.5 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Eğitim Durumları Çarpaz Tablosu**

Cinsiyetlere Göre Eğitim Durumu Çarpaz Tablosu		Eğitim Durumu			Toplam
		İlköğretim	Lise	Üniversite	
<b>Erkek</b>	Sayı	111	115	55	281
	Cinsiyet İçerisinde %	39.5%	40.9%	19.6%	100.0%
	Eğitim Durumu İçerisinde %	73.0%	73.7%	52.4%	68.0%
	Toplam %	26.9%	27.8%	13.3%	68.0%
<b>Kadın</b>	Sayı	41	41	50	132
	Cinsiyet İçerisinde %	31.1%	31.1%	37.9%	100.0%
	Eğitim Durumu İçerisinde %	27.0%	26.3%	47.6%	32.0%
	Toplam %	9.9%	9.9%	12.1%	32.0%
	Sayı	152	156	105	413
	Cinsiyet İçerisinde %	36.8%	37.8%	25.4%	100.0%
	Eğitim Durumu İçerisinde %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Toplam %	36.8%	37.8%	25.4%	100.0%

Katılımcıların cinsiyet ve eğitim durumlarını bir araya getiren Tablo 4.5. incelendiğinde, kadınların içerisinde üniversite mezunu oranının erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Erkek katılımcılar içerisinde üniversitelilerin oranının lise ve ilköğretim oranla daha düşük olduğu görülmektedir. Erkek katılımcıların büyük çoğunluğu lise ve ilköğretim mezunudur. Kadın katılımcılarda ise ilköğretim, lise ve üniversite mezunu oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.6 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Çalıştıkları Oteldeki Çalışma Süresi Çarpaz Tablosu**

Cinsiyetlere Göre Çalışılan Oteldeki Çalışma Süresi Çarpaz Tablosu		Çalışma Süresi			Toplam
		3-12 ay	13-36 ay	37 ay ve üzeri	
<b>Erkek</b>	Sayı	64	64	135	263
	Cinsiyet İçerisinde %	24.3%	24.3%	51.3%	100.0%
	Çalışma Süresi İçerisinde %	65.3%	64.0%	72.2%	68.3%
	Toplam %	16.6%	16.6%	35.1%	68.3%
<b>Kadın</b>	Sayı	34	36	52	122
	Cinsiyet İçerisinde %	27.9%	29.5%	42.6%	100.0%
	Çalışma Süresi İçerisinde %	34.7%	36.0%	27.8%	31.7%
	Toplam %	8.8%	9.4%	13.5%	31.7%
	Sayı	98	100	187	385
	Cinsiyet İçerisinde %	25.5%	26.0%	48.6%	100.0%
	Çalışma Süresi İçerisinde %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Toplam %	25.5%	26.0%	48.6%	100.0%

Katılımcıların cinsiyet ve çalıştıkları oteldeki çalışma sürelerini bir araya getiren Tablo 4.6. incelendiğinde, hem erkek hem de kadınların çalıştıkları oteldeki çalışma sürelerinin oldukça fazla olduğu görülmektedir. Erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla buldukları oteldeki çalışma süresi daha fazla olduğu görülmektedir.



**Tablo 4.7 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Çalıştıkları Oteldeki Çalışma Süresi Çarpaz Tablosu**

Medeni Duruma Göre Çalışılan Oteldeki Çalışma Süresi Çarpaz Tablosu		Çalışma Süresi			Toplam
		3-12 ay	13-36 ay	37 ay ve üzeri	
<b>Evli</b>	Sayı	30	52	127	209
	Medeni Durumları İçerisinde %	14.4%	24.9%	60.8%	100.0%
	Çalışma Süresi İçerisinde %	31.2%	54.7%	69.4%	55.9%
	Toplam %	8.0%	13.9%	34.0%	55.9%
<b>Bekar</b>	Sayı	66	43	56	165
	Medeni Durumları İçerisinde %	40.0%	26.1%	33.9%	100.0%
	Çalışma Süresi İçerisinde %	68.8%	45.3%	30.6%	44.1%
	Toplam %	17.6%	11.5%	15.0%	44.1%
	Sayı	96	95	183	374
	Medeni Durumları İçerisinde %	25.7%	25.4%	48.9%	100.0%
	Çalışma Süresi İçerisinde %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Toplam %	25.7%	25.4%	48.9%	100.0%

Katılımcıların medeni durumlarına ve çalıştıkları oteldeki çalışma sürelerini bir araya getiren Tablo 4.7 incelendiğinde, evli olan katılımcıların bekar olan katılımcılara oranla buldukları otelde daha uzun çalışma sürelerinin olduğu görülmektedir. Evli olan kişilerin bakmakla yükümlü oldukları bir ailenin olması, işyerine bağlı kalmaları bu duruma sebebiyet vermiş olabilir. Sektör tecrübesi kazanmak adına ya da zor bir durumla karşılaşıldığında işi bırakma eğilimi içerisinde olma gibi durumlar bekar katılımcıların buldukları otelde daha az çalışmasına sebebiyet vermiş olabilir.

#### 4.2.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluğa İlişkin T-Testi Bulguları

Araştırmamızın bu kısmında katılımcıların demografik özelliklerine göre kurumsal sosyal sorumluluk algısının farklılık gösterip göstermediğini test etmek için t-testi analizi gerçekleştirilecektir. t-testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır (Kalaycı, 2014, s.74).

#### 4.2.3.1 Cinsiyete Göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı

**Tablo 4.8 Cinsiyete Göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı: t-testi Analizi Bulguları**

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	N	A.O.	Std. S.	t	p
Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluk	Erkek	276	4.27	0.750	-2.943	0.003
	Kadın	127	4.49	0.528		
Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk	Erkek	271	4.07	0.824	-2.019	0.044
	Kadın	129	4.24	0.659		
Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluk	Erkek	290	4.36	0.716	-2.345	0.020
	Kadın	133	4.53	0.546		
Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk	Erkek	283	4.29	0.666	-2.392	0.017
	Kadın	132	4.45	0.557		

Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutlarına yönelik algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik %95 anlamlılık düzeyinde yapılan t-testi analizi sonucunda katılımcıların cinsiyetlerine göre çalışanlara karşı sosyal sorumluluk ( $t=-2.943$ ,  $p=0.003<0.05$ ), topluma karşı sosyal sorumluluk ( $t=-2.019$ ,  $p=0.044<0.05$ ), müşterilere karşı sosyal sorumluluk ( $t=-2.345$ ,  $p=0.020<0.05$ ) ve çevreye karşı sosyal sorumluluk ( $t=-2.392$ ,  $p=0.017<0.05$ ) algılamaları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Genel olarak kadın katılımcıların erkek katılımcılara kıyasla her bir kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutuna daha yüksek değer verdikleri görülmektedir. Buna göre,  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$  hipotezleri kabul edilmiştir.

#### 4.2.3.2 Çalışılan Otelin Niteliğine Göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı

**Tablo 4.9 Otelin Niteliğine Göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı: t-testi Analizi Bulguları**

Bağımlı Değişken	Otelin Niteliği	N	A.O.	Std. S.	t	p
Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluk	4 Yıldız	68	4.54	0.488	2.699	0.007
	5 Yıldız	306	4.29	0.727		
Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk	4 Yıldız	70	4.17	0.690	0.662	0.468
	5 Yıldız	300	4.10	0.802		
Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluk	4 Yıldız	71	4.61	0.374	2.730	0.007
	5 Yıldız	320	4.37	0.713		
Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk	4 Yıldız	72	4.44	0.563	1.490	0.137
	5 Yıldız	313	4.32	0.650		

Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk alt boyutlarına yönelik algılarının çalıştıkları otelin niteliğine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik %95 anlamlılık düzeyinde yapılan t-testi analizi sonucunda katılımcıların çalıştıkları otelin niteliğine göre çalışanlara karşı sosyal sorumluluk ( $t=2.699$ ,  $p=0.007<0.05$ ), müşterilere karşı sosyal sorumluluk ( $t=2.730$ ,  $p=0.007<0.05$ ) algılamaları arasında anlamlı bir farklılık görülürken; katılımcıların çalıştıkları otelin niteliğine göre topluma karşı sosyal sorumluluk ( $t=0.662$ ,  $p=0.468>0.05$ ) ve çevreye karşı sosyal sorumluluk ( $t=1.490$ ,  $p=0.137>0.05$ ) algılamaları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Buna göre  $H_5$ ,  $H_7$  hipotezleri kabul edilirken  $H_6$  ve  $H_8$  hipotezleri reddedilmiştir.

#### 4.2.4 Örgüte Güvene İlişkin t-testi Bulguları

Araştırmamızın bu kısmında katılımcıların demografik özelliklerine göre örgüte olan güven düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini test etmek için t-testi analizleri gerçekleştirilecektir. t-testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır (Kalaycı, 2014, s.74).

#### 4.2.4.1 Cinsiyete Göre Örgüte Olan Güven Düzeyi

**Tablo 4.10 Cinsiyet ve Örgüte Olan Güven Düzeyi: t-testi Analizi Bulguları**

Cinsiyet	A.O.	Std. S.	t	p
Erkek	4.15	0.918	-3.096	0.002
Kadın	4.43	0.659		

Çalışanların örgüte olan güven duygularının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin test edildiği t-testi analizinde erkek katılımcılar ile (A.O.=4.15, S.S.=0.918) kadın katılımcılar (A.O.=4.43, S.S.=0.659) arasında %95 anlamlılık düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $t=-3.096$  ve  $p=0.002<0.05$ ). Kadın katılımcıların erkek katılımcılara kıyasla daha yüksek düzeyde örgüte güven duydukları görülmektedir. Buna göre  $H_{21}$  hipotezimiz kabul edilmiştir.

#### 4.2.4.2 Otelin Niteliğine Göre Örgüte Olan Güven Düzeyi

**Tablo 4.11 Otelin Niteliği ve Örgüte Olan Güven Düzeyi: t-testi Analizi Bulguları**

Otelin Niteliği	A.O.	Std. S.	t	p
4 Yıldız	4.40	0.674	1.786	0.075
5 Yıldız	4.20	0.897		

Çalışanların örgüte olan güven duygularının çalışılan otelin niteliğine göre farklılık gösterip göstermediğinin test edildiği t-testi analizinde 4 yıldızlı oteldeki çalışanlar (A.O.=4.40, S.S.=0.674) ile 5 yıldızlı oteldeki çalışanlar (A.O.=4.20, S.S.=0.897) arasında %95 anlamlılık düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $t=1.786$ ,  $p=0.075>0.05$ ). Buna göre  $H_{22}$  hipotezimiz reddedilmiştir.

#### 4.2.5 Kurumsal Sosyal Sorumluluğa İlişkin Anova Analizi Bulguları

Araştırmamızın bu kısmında katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarına yönelik algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Anova analizi, iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığını ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır (Kalaycı, 2014, s.131). Anova analizi sonucu bulunan p değeri  $<0.05$  olduğunda, gruplar arasındaki karşılaştırma “post-hoc” yöntemlerinden “Scheffe” ile yapılmıştır.

#### 4.2.5.1 Yaş Düzeyi Göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi

##### Bulguları

Bu kısımda katılımların yaşlarına göre kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının farklılaşıp farklılaşmadığı Anova analizi yapılarak test edilecektir.

**Tablo 4.12 Yaş Düzeyi ve Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları**

Yaş Düzeyi	N	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
18-30 yaş arası	166	4.24	0.714	0.055	7.774	0.001
31-39 yaş arası	125	4.49	0.608	0.054		
40 yaş ve üzeri	64	4.54	0.510	0.063		
<b>Toplam</b>	355	4.38	0.657	0.034		

Tablo 4.12’de elde edilen analiz bulgularına göre, çalışanların işletmenin çalışanlarına karşı sosyal sorumluluk yerine getirip getirmediğine yönelik algısı yaş düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=7.774$ ,  $p=0.001$ ). Bu farklılığın kaynağını tespit etmek için Post Hoc testlerinden Scheffe testi uygulanmış ve elde edilen sonuç Tablo 4.13’te sunulmuştur.

**Tablo 4.13 Yaş Düzeyi ve Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: Scheffe Test Sonucu**

Scheffe				
Bağımlı Değişken	(I) Yaş Düzeyi	(J) Yaş Düzeyi	Ortalama (I-J) Fark	Anlamlılık
Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluk	18-30 yaş arası	31-39 yaş arası	-.25028	0.003
		40 yaş ve üzeri	-.30321	0.004
	31-39 yaş arası	18-30 yaş arası	.25028	0.003
		40 yaş ve üzeri	-.05292	0.855
	40 yaş ve üzeri	18-30 yaş arası	.30321	0.004
		31-39 yaş arası	.05292	0.855

Tablo 4.13'te sunulan Scheffe test sonucunda da görüldüğü üzere, katılımcıların çalışanlara yönelik kurumsal sosyal sorumluluk algısındaki en yüksek farklılığın 40 yaş ve üzeri katılımcılar ile 18-30 yaş arası katılımcılar arasında olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle 40 yaş ve üzeri katılımcıların diğer yaş grubundaki katılımcılara kıyasla çalışanlara karşı sosyal sorumluluk algısı daha yüksektir. Ayrıca çalışanlara karşı sosyal sorumluluk algısı en düşük yaş grubunu ise 18-30 yaş grubu oluşturmaktadır. Buna göre  $H_9$  hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Tablo 4.14 Yaş Düzeyi ve Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları**

Yaş Düzeyi	N	A.O.	Std.S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
18-30 yaş arası	161	4.04	0.802	0.063	3.999	0.019
31-39 yaş arası	129	4.21	0.698	0.061		
40 yaş ve üzeri	66	4.33	0.656	0.080		
<b>Toplam</b>	356	4.15	0.746	0.039		

Tablo 4.14'de elde edilen analiz bulgularına göre, çalışanların işletmenin topluma karşı sosyal sorumluluk yerine getirip getirmediğine yönelik algısı yaş düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=3.999$ ,  $p=0.019$ ). Bu farklılığın kaynağını tespit etmek için Post Hoc testlerinden Scheffe testi uygulanmış ve elde edilen sonuç tablo 4.15'te sunulmuştur.

Tablo 4.15'te sunulan Scheffe test sonucunda görüldüğü üzere, katılımcıların topluma yönelik kurumsal sosyal sorumluluk algısındaki en yüksek farklılığın 40 yaş ve üzeri katılımcılar ile 18-30 yaş arası katılımcılar arasında olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle 40 yaş ve üzeri katılımcıların diğer katılımcılara kıyasla topluma karşı kurumsal sosyal sorumluluk algısı daha yüksektir. Ayrıca topluma karşı sosyal sorumluluk algısı en düşük yaş grubunu ise 18-30 yaş grubu oluşturmaktadır. Buna göre  $H_{10}$  hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Tablo 4.15 Yaş Düzeyi ve Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: Scheffe Test Sonucu**

Scheffe				
Bağımlı Değişken	(I) Yaş Düzeyi	(J) Yaş Düzeyi	Ortalama (I-J) Fark	Anlamlılık
Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk	18-30 yaş arası	31-39 yaş arası	-.16634	0.140
		40 yaş ve üzeri	-.28526	0.024
	31-39 yaş arası	18-30 yaş arası	.16634	0.140
		40 yaş ve üzeri	-.11892	0.538
	40 yaş ve üzeri	18-30 yaş arası	.28526	0.024
		31-39 yaş arası	.11892	0.538

**Tablo 4.16 Yaş Düzeyi ve Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları**

Yaş Düzeyi	N	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
18-30 yaş arası	170	4.37	0.659	0.050	4.312	0.014
31-39 yaş arası	135	4.51	0.603	0.051		
40 yaş ve üzeri	67	4.61	0.490	0.059		
Toplam	372	4.47	0.617	0.032		

Tablo 4.16'da elde edilen analiz bulgularına göre, çalışanların işletmenin müşterilere karşı sosyal sorumluluk yerine getirip getirmediğine yönelik algısı yaş düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=4.312$ ,  $p=0.014$ ). Bu farklılığın kaynağını tespit etmek için Post Hoc testlerinden Scheffe testi uygulanmış ve elde edilen sonuç tablo 4.17'da sunulmuştur.

**Tablo 4.17 Yaş Düzeyi ve Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: Scheffe Test Sonucu**

Scheffe				
Bağımlı Değişken	(I) Yaş Düzeyi	(J) Yaş Düzeyi	Ortalama (I-J) Fark	Anlamlılık
Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluk	18-30 yaş arası	31-39 yaş arası	-.13908	0.121
		40 yaş ve üzeri	-.24144	0.018
	31-39 yaş arası	18-30 yaş arası	.13908	0.121
		40 yaş ve üzeri	-.10235	0.503
	40 yaş ve üzeri	18-30 yaş arası	.24144	0.018
		31-39 yaş arası	.10235	0.503

Tablo 4.17’de sunulan Scheffe test sonucunda görüldüğü üzere, katılımcıların müşterilere yönelik kurumsal sosyal sorumluluk algısındaki en yüksek farklılığın 40 yaş ve üzeri katılımcılar ile 18-30 yaş arası katılımcılar arasında olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle 40 yaş ve üzeri katılımcıların diğer katılımcılara kıyasla topluma karşı kurumsal sosyal sorumluluk algısı daha yüksektir. Ayrıca topluma karşı sosyal sorumluluk algısı en düşük yaş grubunu ise 18-30 yaş grubu oluşturmaktadır. Buna göre  $H_{11}$  hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Tablo 4.18 Yaş Düzeyi ve Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları**

Yaş Düzeyi	N	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
18-30 yaş arası	167	4.30	0.676	0.052	2.883	0.057
31-39 yaş arası	132	4.41	0.612	0.053		
40 yaş ve üzeri	69	4.51	0.483	0.058		
Toplam	368	4.38	0.624	0.032		

Tablo 4.18’de elde edilen analiz bulgularına göre, çalışanların işletmenin çevreye karşı sosyal sorumluluk yerine getirip getirmediğine yönelik algısı yaş düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=2.883$ ,  $p=0.057$ ). Dolayısıyla  $H_{12}$  hipotezimiz reddedilmiştir.



#### 4.2.5.2 Çalışma Süreleri ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı'na İlişkin ANOVA Analizi Bulguları

Bu kısımda katılımcıların oteldeki çalışma süresine göre kurumsal sosyal sorumluluk algısında farklılığın olup olmadığı Anova analizi yapılarak ortaya konulacaktır.

**Tablo 4.19 Oteldeki Çalışma Süresi ve Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları**

Oteldeki Çalışma Süresi	N	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
3-12 ay arası	94	4.30	0.760	0.078	1.248	0.288
13-36 ay arası	97	4.45	0.640	0.065		
37 ay ve üzeri	147	4.39	0.643	0.048		
<b>Toplam</b>	365	4.38	0.675	0.035		

Tablo 4.19'da elde edilen analiz bulgularına göre, çalışanların işletmenin çalışanlarına karşı sosyal sorumluluk yerine getirip getirmediğine yönelik algısı oteldeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=1.248$ ,  $p=0.288$ ). Dolayısıyla  $H_{17}$  hipotezimiz reddedilmiştir.

**Tablo 4.20 Oteldeki Çalışma Süresi ve Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları**

Oteldeki Çalışma Süresi	N	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
3-12 ay arası	92	3.99	0.883	0.092	3.783	0.024
13-36 ay arası	94	4.30	0.769	0.079		
37 ay ve üzeri	175	4.16	0.704	0.053		
<b>Toplam</b>	361	4.16	0.776	0.040		

Tablo 4.20'da elde edilen analiz bulgularına göre, çalışanların işletmenin topluma karşı sosyal sorumluluk yerine getirip getirmediğine yönelik algısı oteldeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=3.378$ ,  $p=0.024$ ). Bu farklılığın kaynağını tespit

etmek için Post Hoc testlerinden Scheffe testi uygulanmış ve elde edilen sonuç tablo 4.21’de sunulmuştur.

**Tablo 4.21 Oteldeki Çalışma Süresi ve Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk: Scheffe Test Sonucu**

Scheffe				
Bağımlı Değişken	(I) Oteldeki Çalışma Süresi	(J) Oteldeki Çalışma Süresi	Ortalama (I-J) Fark	Anlamlılık
Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk	3-12 ay arası	13-36 ay arası	-.31032	0.017
		37 ay ve üzeri	-.16943	0.204
	13-36 ay arası	3-12 ay arası	.31032	0.017
		37 ay ve üzeri	.14089	0.327
	37 ay ve üzeri	3-12 ay arası	.16943	0.204
		13-36 ay arası	-.14089	0.327

Tablo 4.21’de sunulan Scheffe test sonucunda da görüldüğü üzere, katılımcıların topluma yönelik kurumsal sosyal sorumluluk algısındaki en yüksek farklılığın 13-36 ay çalışma süresi olan katılımcılar ile 3-12 ay çalışma süresi olan katılımcılar arasında olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle 13-36 ay arası otelde çalışma süresi olan katılımcıların diğer katılımcılara kıyasla topluma karşı kurumsal sosyal sorumluluk algısı daha yüksektir. Çalışma süresine göre topluma karşı sosyal sorumluluk algısı en düşük olan grup, çalışma süresi 3-12 ay arası olanlardır. Buna göre  $H_{18}$  hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Tablo 4.22 Oteldeki Çalışma Süresi ve Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları**

Oteldeki Çalışma Süresi	N	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
3-12 ay arası	97	4.36	0.781	0.079	2.011	0.135
13-36 ay arası	99	4.54	0.549	0.055		
37 ay ve üzeri	182	4.48	0.598	0.044		
Toplam	378	4.46	0.640	0.032		

Tablo 4.22’de elde edilen analiz bulgularına göre, çalışanların işletmenin müşterilerine karşı sosyal sorumluluk yerine getirip getirmediğine yönelik algısı, oteldeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=2.011$ ,  $p=0.135$ ). Dolayısıyla  $H_{19}$  hipotezimiz reddedilmiştir.

**Tablo 4.23 Oteldeki Çalışma Süresi ve Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları**

Oteldeki Çalışma Süresi	N	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
3-12 ay arası	94	4.25	0.712	0.073	3.860	0.022
13-36 ay arası	99	4.50	0.593	0.059		
37 ay ve üzeri	181	4.38	0.580	0.043		
<b>Toplam</b>	374	4.38	0.624	0.032		

Tablo 4.23’te elde edilen analiz bulgularına göre, çalışanların işletmenin çevreye karşı sosyal sorumluluk yerine getirip getirmediğine yönelik algısı oteldeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=3.860$ ,  $p=0.022$ ). Bu farklılığın kaynağını tespit etmek için Post Hoc testlerinden Scheffe testi uygulanmış ve elde edilen sonuç tablo 4.24’te sunulmuştur.

**Tablo 4.24 Oteldeki Çalışma Süresi ve Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk: Scheffe Test Sonucu**

Scheffe				
Bağımlı Değişken	(I) Oteldeki Çalışma Süresi	(J) Oteldeki Çalışma Süresi	Ortalama (I-J) Fark	Anlamlılık
Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk	3-12 ay arası	13-36 ay arası	-.24787	0.016
		37 ay ve üzeri	-.12419	0.257
	13-36 ay arası	3-12 ay arası	.24787	0.016
		37 ay ve üzeri	.12368	0.248
	37 ay ve üzeri	3-12 ay arası	.12419	0.257
		13-36 ay arası	-.12368	0.248

Tablo 4.24'te sunulan Scheffe test sonucunda da görüldüğü üzere, katılımcıların çevreye yönelik kurumsal sosyal sorumluluk algısındaki en yüksek farklılığın 13-36 ay çalışma süresi olan katılımcılar ile 3-12 ay çalışma süresi olan katılımcılar arasında olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle 13-36 ay arası otelde çalışma süresi olan katılımcıların diğer katılımcılara kıyasla topluma karşı kurumsal sosyal sorumluluk algısı daha yüksektir. Çalışma süresine göre topluma karşı sosyal sorumluluk algısı en düşük olan grup, çalışma süresi 3-12 ay arası olanlardır. Buna göre  $H_{20}$  hipotezimiz kabul edilmiştir.

#### 4.2.5.3 Eğitim Durumu ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları

Bu kısımda katılımcıların eğitim durumlarına göre kurumsal sosyal sorumluluk algısında farklılığın olup olmadığı Anova analizi yapılarak ortaya konulacaktır.

**Tablo 4.25 Eğitim Durumu ve Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları**

Eğitim Durumu	N	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
İlköğretim	139	4.30	0.711	0.060	0.378	0.686
Lise	145	4.37	0.688	0.057		
Üniversite	100	4.31	0.714	0.071		
<b>Toplam</b>	<b>384</b>	<b>4.33</b>	<b>0.702</b>	<b>0.035</b>		

Tablo 4.25'te elde edilen analiz bulgularına göre, çalışanların işletmenin çalışanlarına karşı sosyal sorumluluk yerine getirip getirmediğine yönelik algısı eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=0.378$ ,  $p=0.686$ ). Dolayısıyla  $H_{13}$  hipotezimiz reddedilmiştir.

**Tablo 4.26 Eğitim Durumu ve Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları**

Eğitim Durumu	N	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
İlköğretim	138	4.16	0.747	0.063	1.748	0.176
Lise	148	4.14	0.789	0.064		
Üniversite	96	3.98	0.819	0.083		
<b>Toplam</b>	<b>382</b>	<b>4.10</b>	<b>0.783</b>	<b>0.040</b>		

Tablo 4.26’da elde edilen analiz bulgularına göre, çalışanların işletmenin topluma karşı sosyal sorumluluk yerine getirip getirmediğine yönelik algısı eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=1.748$ ,  $p=0.176$ ). Dolayısıyla  $H_{14}$  hipotezimiz reddedilmiştir.

**Tablo 4.27 Eğitim Durumu ve Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları**

Eğitim Durumu	N	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
İlköğretim	145	4.40	0.660	0.054	0.476	0.622
Lise	154	4.46	0.657	0.052		
Üniversite	104	4.39	0.669	0.065		
Toplam	403	4.42	0.660	0.032		

Tablo 4.27’de elde edilen analiz bulgularına göre, çalışanların işletmenin müşterilerine karşı sosyal sorumluluk yerine getirip getirmediğine yönelik algısı çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=0.476$ ,  $p=0.622$ ). Dolayısıyla  $H_{15}$  hipotezimiz reddedilmiştir.

**Tablo 4.28 Eğitim Durumu ve Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk Algısı: ANOVA Analizi Bulguları**

Eğitim Durumu	N	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
İlköğretim	141	4.38	0.535	0.045	1.534	0.217
Lise	153	4.37	0.651	0.052		
Üniversite	101	4.25	0.732	0.072		
Toplam	395	4.34	0.636	0.032		

Tablo 4.28’de elde edilen analiz bulgularına göre, çalışanların işletmenin çevreye karşı sosyal sorumluluk yerine getirip getirmediğine yönelik algısı çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=1.534$ ,  $p=0.217$ ). Dolayısıyla  $H_{16}$  hipotezimiz reddedilmiştir.

#### 4.2.6 Örgüte Güvene İlişkin Anova Analizi Bulguları

Araştırmamızın bu kısmında katılımcıların örgüte olan güven düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Anova analizi sonucu bulunan p değeri <0.05 olduğunda, gruplar arasındaki karşılaştırma “post-hoc” yöntemlerinden Scheffe ile yapılmıştır.

##### 4.2.6.1 Yaş Düzeyi ve Örgüte Olan Güven Düzeyine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları

Bu kısımda katılımcıların yaş düzeylerine göre örgüte olan güven düzeylerinde farklılık olup olmadığı Anova analizinde test edilecektir.

**Tablo 4.29 Yaş Düzeyi ve Örgüte Olan Güven Düzeyine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları**

Yaş Düzeyi	N	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
18-30 yaş arası	158	4.16	0.845	0.067	3.989	0.019
31-39 yaş arası	131	4.35	0.855	0.074		
40 yaş ve üzeri	64	4.47	0.577	0.072		
<b>Toplam</b>	353	4.29	0.814	0.043		

Analiz bulgularına göre, çalışanların örgüte olan güvenleri yaş düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=3.989$ ,  $p=0.019$ ). Bu farklılığın kaynağını tespit etmek için Post Hoc testlerinden Scheffe testi uygulanmış ve elde edilen sonuç tablo 4.30’da sunulmuştur. Tablo 4.30’da sunulan Scheffe test sonucunda da görüldüğü üzere, katılımcıların örgüte olan güven duygularında en yüksek farklılığın 40 yaş ve üzeri katılımcılar ile 18-30 yaş arası katılımcılar arasında olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle 40 yaş ve üzeri katılımcıların diğer katılımcılara kıyasla örgüte olan güven düzeyleri daha yüksektir. Ayrıca örgüte güven seviyesi en düşük yaş grubunu ise 18-30 yaş grubu oluşturmaktadır. Buna göre  $H_{23}$  hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Tablo 4.30 Yaş Düzeyi ve Örgüte Olan Güven Düzeyi İlişkisi: Scheffe Test Sonucu**

Scheffe				
Bağımlı Değişken	(I) Yaş Düzeyi	(J) Yaş Düzeyi	Ortalama (I-J) Fark	Anlamlılık
Örgüte Güven	18-30 yaş arası	31-39 yaş arası	-.19189	0.111
		40 yaş ve üzeri	-.30835	0.028
	31-39 yaş arası	18-30 yaş arası	.19189	0.111
		40 yaş ve üzeri	-.11645	0.612
	40 yaş ve üzeri	18-30 yaş arası	.30835	0.028
		31-39 yaş arası	.11645	0.612

#### 4.2.6.2 Eğitim Durumu ve Örgüte Olan Güven Düzeyine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları

Bu kısımda katılımcıların eğitim durumları ve örgüte olan güven düzeylerinde farklılığın olup olmadığı Anova analizi yapılarak ortaya konulacaktır.

**Tablo 4.31 Eğitim Durumu ve Örgüte Olan Güven Düzeyine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları**

Eğitim Durumu	N	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
İlköğretim	138	4.26	0.828	0.070	1.091	0.337
Lise	144	4.29	0.835	0.069		
Üniversite	102	4.13	0.947	0.093		
Toplam	384	4.24	0.864	0.044		

Tablo 4.31’de yer alan analiz bulgularına göre, çalışanların örgüte olan güvenleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=1.091$ ,  $p=0.337>0.05$ ). Buna göre,  $H_{24}$  hipotezimiz reddedilmiştir.

#### 4.2.6.3 Çalışma Süresi ve Örgüte Olan Güven Düzeyine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları

Bu kısımda katılımcıların oteldeki çalışma süresi ve örgüte olan güven düzeylerinde farklılığın olup olmadığı Anova analizi yapılarak ortaya konulacaktır.

**Tablo 4.32 Çalışma Süresi ve Örgüte Olan Güven Düzeyine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları**

Çalışma Süresi	N	A.O.	Std. S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	p
3-12 ay arası	94	4.22	0.910	0.093	0.664	0.515
13-36 ay arası	96	4.35	0.784	0.080		
37 ay ve üzeri	177	4.32	0.778	0.058		
<b>Toplam</b>	367	4.30	0.814	0.042		

Tablo 4.32’de yer alan analiz bulgularına göre, çalışanların örgüte olan güvenleri buldukları oteldeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (F=0.664, p=0.51>0.05). Buna göre, H<sub>25</sub> hipotezimiz reddedilmiştir.

#### 4.2.7 Regresyon Analizi Bulguları

Bu bölümde bağımsız değişkenlerimiz olan çalışanlara, topluma, müşterilere ve çevreye karşı sosyal sorumluluğun bağımlı değişkenimiz olan örgüte güveni açıklama düzeyine araştırmak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde, method olarak “stepwise” yöntemi seçilmiş ve elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 4.33’de belirtilmiştir.

**Tablo 4.33 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alt Boyutları ile Örgüte Güven Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluk	<b>0.476</b>	<b>0.000</b>
Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluk	<b>0.178</b>	<b>0.001</b>
Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk	<b>0.181</b>	<b>0.000</b>
Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk	0.054	0.242
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>F Değerinin Anlamlılık Düzeyi</b>
<b>0.600</b>	221.888	0.001



Tablo 4.33'teki bulgulara göre, bağımsız değişkenlerimiz olan çalışanlara, müşterilere ve çevreye karşı sosyal sorumluluğun bağımlı değişkenimiz olan örgüte güveni açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ( $R^2 = 0.600$ ,  $F=221.888$ ,  $p=0.001$ ). Bağımsız değişken olarak çalışanlara karşı sosyal sorumluluk ( $\beta_1=0.476$ ,  $p=0.001$ ), müşterilere karşı sosyal sorumluluk ( $\beta_2=0.178$ ,  $p=0.001$ ) ve çevreye karşı sosyal sorumluluk ( $\beta_3=0.181$ ,  $p=0.001$ ) bağımlı değişken olan örgüte güveni açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Söz konusu çalışanlara, müşterilere ve çevreye karşı sosyal sorumluluk bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken olan örgüte güven düzeyindeki değişimi %60 oranında açıklama gücüne sahip olduğu söylenebilir. Buna göre  $H_{26}$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Çalışanların çalıştıkları otelin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algılarının örgüte olan güven düzeylerini etkilediği sonucu, Hansen ve arkadaşlarının (2011) yaptığı çalışmayı da destekler niteliktedir.

## SONUÇ

Turizm sektöründe özellikle de personel devir oranının yüksek olduğu konaklama işletmelerinde, çalışan ve otel arasında güven oluşturacak faaliyetlere önem verilmelidir. Çalışanlar birer sosyal varlık olarak, başkalarının sıkıntılarını da paylaşmakta ve bu sıkıntılara neden olan ya da duyarsız kalan kurumlarına karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemektedirler. Bu nedenle otel işletmelerinin faaliyetlerini sürdürdüğü çevreye karşı sosyal sorumluluklarını bilmesi, şirket-merkezli düşünmeyip toplum yararına faaliyetlerde bulunması oldukça önemlidir.

Otel işletmeleri çalışanlarının kurumlarının sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algıları ve bu algının kurumlarına olan güven duyguları üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlayan bu çalışmanın hem akademik hem de konaklama sektöründe faaliyet gösteren uygulamacılara elde edilen sonuçlarla katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen ana bulgulara göre, çalışanların işletmeye olan güven duygusunda, işletmenin çalışanlarına, çevreye ve müşterilerine karşı yerine getirdiği sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etkisi oldukça yüksektir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, otel işletmelerinin topluma karşı sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanların kuruma olan güven duygusuna anlamlı bir etki yapmadığı belirlenmiştir. Bu durumun birçok muhtemel nedeni olmakla birlikte, otel işletmelerinin toplum yararına yapılan faaliyetleri çalışanlara aktarmaması, bu durumun temel nedenlerinden biri olduğu düşünülmektedir. Otel yönetiminin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin stratejik bir avantaj sağlayacağı konusunda yeterince bilinç düzeyine sahip olmaması ya da “sağ elin verdiği sol elin görmemesi gerektiği” şeklinde bilinen kültürel değerlere uygun kurumsal hayırseverlik faaliyetlerinin yapılması bu durumun temel sebeplerinden olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetleri çalışanlar tarafından izlenmekte ve bu durum çalışanların işletmeye karşı tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir. Bu noktada elde edilen sonuçlar daha önceden yapılan birçok ulusal ve uluslararası çalışmayı da (Farooq ve diğ., 2014; Park ve Levy, 2014; Lee ve diğ., 2013; Lee ve diğ., 2012; Türker, 2009; Roeck ve diğ., 2014; Develioğlu ve Çimen, 2012; Hansen ve diğ., 2011; Avcı ve Akdemir, 2014; Çalışkan ve Ünüsan, 2011) destekler niteliktedir.

Katılımcıların örgüte olan güven duygularının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için kullanılan analizlerde, katılımcıların örgüte olan güven düzeyleri yaş gruplarına, cinsiyete, çalışılan otelin niteliğine göre farklılaştığı görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları oteldeki çalışma süresi ve eğitim durumlarına göre örgüte olan güven duygularında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Katılımcıların örgüte olan güven duygusunun yaş grubuna göre farklılaşmasında yaşı yüksek olan katılımcıların genç katılımcılara oranla çalıştıkları kuruma daha fazla güven duydukları görülmektedir. Aynı zamanda, kadın katılımcıların örgüte olan güven düzeyleri erkek katılımcılara oranla daha yüksektir. Son olarak dört yıldızlı otelde çalışanların örgüte olan güven duyguları beş yıldızlı otel çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, dört yıldızlı otellerde beş yıldızlılara kıyasla çalışan sayısının az olması otel içerisinde güçlü bir örgütsel iletişimin yakalanmış olması ile açıklanabilir.

Katılımcıların çalıştıkları otelin çalışanlarına, müşterilerine, çevreye ve topluma karşı sosyal sorumluluk performansına yönelik algısı, çalışılan otelin niteliğine ve katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışılan otelin niteliğine göre değerlendirildiğinde, dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların beş yıldızlı otel çalışanlarına kıyasla çalışanlara karşı sosyal sorumluluk ve müşterilere karşı sosyal sorumluluk algısının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dört yıldızlı otel işletmelerine gelen müşterilerin beş yıldızlı otel işletmelerine gelen müşterilere oranla daha az olması, müşterilerle bire bir ilgilenme, sorunlarına çözüm bulma ve istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmet üretimine neden olabilmektedir. Bu durum çalışanlar tarafından göz önünde bulundurulup, çalıştıkları otelin müşterilerine karşı sosyal sorumluluk performansına yönelik algılamalarının yüksek olmasına sebebiyet vermiş olabilir. Aynı zamanda bu durum çalışanlarla da bire bir ilgilenme, sorunlarını dinleme, kariyer planlamalarına yardımcı olma gibi çalışanların kendilerine karşı sorumlulukların yerine getirildiği algısını güçlendirebilmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları otelin çalışanlarına, topluma, müşterilere ve çevreye yönelik sorumluluklarını yerine getirip getirmediğine yönelik algısı katılımcıların yaşlarına ve çalıştıkları oteldeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre, katılımcıların yaşlarına göre, çalışanlara, topluma, müşterilere karşı sosyal sorumluluk algısı; çalıştıkları oteldeki çalışma sürelerine göre, topluma ve çevreye karşı sosyal sorumluluk algısı farklılık göstermektedir.

Günümüzde birçok işletme kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirmekle kalmayıp ve yapılan bu faaliyetlerin halkla ilişkiler kapsamında duyurumunu yapmaktadır. Bu durum başta çalışanlar, müşteriler ve toplumun işletmeye karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemesine katkı sağlamaktadır. Bu da işletmeye, uzun dönemde rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bu noktada, konaklama işletmeleri yöneticileri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yıllık planlamalarında yer vermeli ve raporlamalıdır. Hatta günümüzde birçok otel işletmesi yapılan bu faaliyetleri resmi internet sitesi üzerinde bir link oluşturup duyurumunu yapmaktadır (<http://www.bera.com.tr/alanya/sosyalrapor.html>; <http://titanhotels.com/>).

Konaklama işletmelerinde, insan kaynakları departmanı yöneticileri kurumsal sosyal sorumluluk iletişimde önemli rol oynamaktadırlar. Kurum içi iletişimin güçlenmesinde, otelin gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk faaliyetlerini çalışanlara iletilmesinde yapıcı rolü üstlenecek olan insan kaynakları departman yöneticileridir. Yöneticiler, bu tür faaliyetleri tüm çalışanların görebileceği yerlere asarak, çalışanların gururlanmalarına yardımcı olacaktır. Böylece bu tür faaliyetler, çalışan ve otel arasında duygusal bağları kuvvetlendirecektir.

Araştırmanın Türkiye'nin kıyı kesimindeki farklı destinasyonlarda daha fazla otel işletmelerinde uygulanması araştırmanın genelleştirilebilmesine katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda otel yöneticilerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik tutumları ve kurumsal sosyal sorumluluk bilinç düzeylerinin de araştırılması gerekmektedir. Yapılan birçok kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yeterince duyurumunun yapılmamasında yöneticilerin bu konudaki yetersiz bilinç düzeyi ve ahlaki nedenlerin yatabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla bu konuların araştırmacılar tarafından ele alınması gerekmektedir. Aynı zamanda, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışan tutum ve davranışları üzerine ülkemiz turizm sektöründe yeterince akademik çalışma yapılmamıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının farklı örgütsel davranış (örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı) türlerine etkisi araştırılabilir. Yapılacak bu tür araştırmalar sayesinde, turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerine katkı sağlanabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A., Ganapathi, J., "Putting the S back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organization", *Academy of Management Review*, Vol.32, No:3, (2007), 836-863.
- Aktuna, M. "İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya*, 2007.
- Albinger, H.S., Freeman, S.J., "Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations", *Journal of Business Ethics*, Vol:28, No:3, (2000), 243-253.
- Alexander, S., Ruderman, M., "The Role of Procedural Justice and Distributive Justice in Organizational Behaviour", *Social Justice Research*, Vol:1, No:2, (1987), 177-197.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı", *Sakarya Yayıncılık, Sakarya*, 2012.
- Arslantaş, C.C., "Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", *Tisk Akademi*, Cilt:3, Sayı:5, (2008), 100-117.
- Ashforth, B.E., Mael, F., "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, Vol:14, No:1, (1989), 20-39.
- Asunakutlu, T., "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1, Sayı:9, (2002), 1-13.
- Aupperle, K., Carroll, A., Hatfield, J., "An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability", *Academy of Management Journal*, Vol:28, No:2, (1985), 446-463.
- Avcı, N., Akdemir, İ., "Konaklama İşletmelerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Doyumu Üzerine Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, Vol:14, No:1, (2014), 125-135.
- Backhaus, K.B., Stone, B.A., Heiner, K., "Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness", *Business & Society*, Vol:41, No:3, (2002), 292-318.
- Bhattacharya, C., Sen, S., Korschun, D., "Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent", *Sloan Management Review*, Vol:49, No:2, (2008), 37-44.
- Bhattacharya, R., Devinney, T.M., Pillutla, M.M., "A Formal Model of Trust Based on Outcomes", *Academy of Management Review*, Vol:23, No:3, (1998), 459-472.

- Bohdanowicz, P., Zientara, P., "Corporate Social Responsibility in Hospitality: Issues and Implications. A Case Study of Scandic", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol:8, No:4, (2008), 271-293.
- Bohdanowicz, P., Zientara, P., "Hotel Companies' Contribution To Improving The Quality Of Life Of Local Communities And The Well-Being Of Their Employees", *Tourism and Hospitality Research*, Vol:9, No:2, (2008), 147-158.
- Bowen, H.R., *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper and Row, 1953.
- Brammer, S., Millington, A., Rayton, B., "The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment", *International Journal of Human Resource Management*, Vol:18, No:10, (2007), 1701-1719.
- Bromiley, P., Cummings, L. L., "Transactions costs in organizations with trust", *Research on Negotiation in Organizations*, Vol:5, (1995), 219-250.
- Carroll, A., "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business and Society*, Vol:38, No:3, (1999), 268-295.
- Carroll, A.B. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, Vol:34, No:4, (1991), 39-48.
- Carroll, A.B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, Vol:4, No:4, (1979), 497-505.
- Carroll, A.B., "The Four Faces of Corporate Citizenship", *Business and Society Review*, Vol:100, No:101, (1998), 1-7.
- Chan, W.W., Lam, J.C. "Energy-Saving Supporting Tourism Sustainability: A Case Study Of Hotel Swimming Pool Heat Pump", *Journal of Sustainable Tourism*, Vol:11, No:1, (2003), 74-83.
- Cingöz Ayşe ve Akdoğan A.Asuman. "İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri: Kayseri İlinde Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:16, No:3, (2012), 331-349.
- Clarkson, M. B. E., "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol:20, No:1, (1995), 92-117.
- Cochran, P.L., Wood, R.A., "Corporate Social Performance and Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol:27, No:1, (1984), 42-56.
- Collier, J., Esteban, R., "Corporate Social Responsibility and Employee Commitment", *Business Ethics: A European Review*, Vol:16, No:1, (2007), 19-33.

- Commission of the European Communities., Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, COM (2001) 366 Final, Brussels.
- Connell, J., Ferres, N., Travaglione, T., “Engendering Trust in Manager-Subordinate Relationships: Predictors and Outcomes”, *Personnel Review*, Vol:32, No:5, (2003), 569-587.
- Costigan, R.D., Ilter, S.S., Berman, J.J., “A Multi-dimensional Study of Trust in Organizations”, *Journal of Managerial Issues*, Vol:10, No:3, (1998), 303-317.
- Cropanzano, R., Goldman, B., Folger, R., “Deontic Justice: The Role of Moral Principles in Workplace Fairness”, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol:24, No:8, (2003), 1019-1024.
- Cunningham, J., MacGregor, J., “Trust and The Design of Work: Complementary Constructs in Satisfaction and Performance”, *Human Relations*, Vol:53, No:12, (2000), 1575-1579.
- Çakır, G., Çakır, A., “Konaklama Tesislerinde Sürdürülebilir Turizm Kapsamında Su Kaynaklarının Korunmasına Yönelik Uygulamalar”, *Tarım Bilimleri Araştırma Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, (2010), 31-36.
- Çalışkan, O., Ünüsan, Ç., “Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Vol:22, No:2, (2011), 154-166.
- Çolakoğlu, O.E., “Sosyal Sorumluluk ve Etik.”, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Demir, C. (Ed.), s.359-381, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- Dahlsrud, A., “How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol:15, No:1, (2006), 1-13.
- Davis, K., “Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities”, *California Management Review*, Vol:2, No:3, (1960), 70-76.
- Deluga, R.J., “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol:67, No:4, (1994), 315-326.
- Demir H., Songür N., “Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3, (1999), 150-168.
- Demir, C., Çevirgen, A., *Turizm ve Çevre Yönetimi Sürdürülebilir Gelişme Yaklaşımı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.
- Demircan, N., Ceylan, A., “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:10, Sayı:2, (2003), 139-150.

- Deniz-Deniz, M.C., Saa-Perez, P.D., "A Resource-Based View of Corporate Responsiveness Toward Employees", *Organization Studies*, Vol:24, No:2, (2003), 299-319.
- Develioğlu, K., Çimen, M., "Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlarına Karşı Sosyal Sorumlulukları", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:4, Sayı:2, (2012), 141-149.
- Dinç, M., "İşletmelerin Genel ve Çevreye Yönelik Sosyal Sorumluluklarının Performans Üzerine Etkileri" Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2004.
- Drucker, P., "The New Meaning of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, Vol:26, No:2, (1984), 53-63.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V., "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, Vol:39, (1994), 239-263.
- Ekinci, M.B., "The Cittaslow Philosophy in The Context of Sustainable Tourism Development; The Case Of Turkey", *Tourism Management*, Vol:41, (2014), s.178-189.
- Ellis, K., Shockley-Zalabak, P., "Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving", *Communication Quarterly*, Vol:49, No:4, (2001), 382-398.
- Emeksiz, M., "Küçük Otel İşletmeleri ve Çevre Yönetimi", *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:10, Sayı:18, (2007), 141-156.
- Eren, E., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, Yedinci Baskı, İstanbul, 2005.
- Ferres, N., Connell, J., Travaglione, A., "Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes", *Journal of Managerial Psychology*, Vol:19, No:6, (2004), 608-622.
- Fitch, H.G., "Achieving Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, Vol:1, No:1, (1976), 38-46.
- Folger, R., "Fairness as Deonance" , "Research in Social Issues in Management", Der. Gilliland, S.W., Steiner, D.D., Skarlicki, D.P., 3-31, CT: Information Age, Greenwich, 2001.
- Fu, H., Ye, B.H., Law, R., "You Do Well and I Do Well? The Behavioral Consequences of Corporate Social Responsibility", *International Journal of Hospitality Management*, Vol:40, (2014), 62-70.
- Freeman, R.E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Gilbert, J.A., Tang, T.L.P., "An Examination of Organizational Trust Antecedents", *Public Personal Management*, Vol:27, No:3, (1998), 321-338.



- Glavas, A., Godwin, L.N., "Is the Perception of "Goodness" Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification", *Journal of Business Ethics*, Vol:114, No:1, (2013), 15-27.
- Glavas, A., Kelley, K., "The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes", *Business Ethics Quarterly*, Vol:24, No:2, (2014), 165-202.
- Glavas, A., Piderit, S. K., "How Does Doing Good Matter?", *Journal of Corporate Citizenship*, Vol:36, (2009), 51-70.
- Golembiewski, R.T, McConkie, M., "The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes", "Theories of Group Processes", Ed. Cooper, C.L., 131-185, Wiley, New York, 1975.
- Gollop, F., Roberts, M.J., "Environmental Regulation and Productivity Growth: The Case of Fossil-fuel Electric Power Generation", *Journal of Political Economy*, Vol:91, No:4, (1983), 654-674.
- Greenberg, D.W., Turban, D.B., "Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce", *Business and Society*, Vol:39, No:3, (2000), 254-303.
- Greenberg, J., Baron, R.A., *Behaviour in Organizations*, Pearson International Edition, 9.Baskı, USA, 2008
- Güneş, G., "Konaklama Sektöründe Çevre Dostu Yönetimin Önemi", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:13, Sayı:20, (2011), 45-51.
- Hansen, S.D., Dunford, B.B., Boss, A.D., Boss, R.W., Angermeier, I., "Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol:102, No:1, (2011), 29-45.
- Heald, M., "Business Thought in the Twenties: Social Responsibility", *American Quarterly*, Vol:13, No:2, (1961), 126-139.
- Henderson, J.C., "Corporate Social Responsibility and Tourism: Hotel Companies in Phuket, Thailand, After the Indian Ocean Tsunami", *International Journal of Hospitality Management*, Vol:26, No:1, (2007), 228-239.
- Hitt, M.A., Black, J.S., Porter, L.W., *Management*, Pearson International Edition, 2.Baskı, New Jersey, 2009.
- Holcomb Judy L., Upchurch Randall S., Okumuş Fevzi., "Corporate Social Responsibility: What are Top Hotel Companies Reporting?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:19, No:6, (2007), 461-475.

- Hopkins, M., *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matters*, Earthscan Publication, UK, 2003.
- Hosmer, L.T. “Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, *Academy of Management Review*, Vol:20, No:2, (1995), 379-403.
- Hoy, W. K., Tschannen-Moran, M., “Five Faces of Trust: An Empirical Confirmation in Urban Elementary Schools”. *Journal of School Leadership*, Vol:9, (1999), 184-208.
- Inoue, Y., Lee, S., “Effects of Different Dimensions of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance in Tourism-Related Industries”, *Tourism Management*, Vol:32, No:(4), (2011), 790-804.
- İslamoğlu, G., Bırsel, M., Börü, D., “Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü: Alan Araştırması ve Sonuçları”, *İnkılap Kitabevi*, İstanbul, 2007.
- Jones, D.A., “Does Serving the Community also Serve Company? Using Organizational Identification and Social Exchange Theories to Understand Employee Responses to a Volunteerism Programme”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol:83, No:4, (2010), 857-878.
- Jones, T.M., “Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined”, *California Management Review*, (1980), 59-67.
- Kahraman, N., Türkay, O., *Turizm ve Çevre*, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.
- Kalaycı, Ş., *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2014.
- Kang, K.H., Lee, S., Huh, C., “Impact of Positive and Negative Corporate Social Responsibility Activities on Company Performance in the Hospitality Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol:29, No:1, (2010), 72-82.
- Kasim, A., “Managerial Attitudes Towards Environmental Management Among Small and Medium Hotels in Kuala Lumpur”, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol:17, No:6, (2009), 709-725.
- Kasim, A., “The Need for Business Environmental and Social Responsibility in the Tourism Industry”, *International Journal of Hospitality&Tourism Administration*, Vol:7, No:1, (2008), 1-22.
- Kasim, A., Gursoy, D., Okumuş, F., Wong, A.,” *The Importance of Water Management in Hotels: A Framework for Sustainability Through Innovation*”, *Journal of Sustainable Tourism*, (2014), s.1-18.

- Kim, H.R., Lee, M., Lee, H.T., Kim, N.M. (2010), "Corporate Social Responsibility and Employee –Company Identification", *Journal of Business Ethics*, Vol:95, No:4, (2010), 557-569.
- Kim, S.H., Choi, Y., "Hotel Employee's Perception of Green Practices", *International Journal of Hospitality & Tourism*, Vol:14, No:2, (2013), 157-178.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ., "Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:12, Sayı:1, (2011), 46-57.
- Kotler, P., Lee, N., *Kurumsal Sosyal Sorumluluk (S. Kaçamak, Çev.) İstanbul, MediaCat Kitapları*, 2006.
- Kucukusta, D., Mak, A., Chan, X., "Corporate Social Responsibility Practices in Four and Five-Star Hotels: Perspectives from Hong Kong Visitors", *International Journal of Hospitality Management*, Vol:34, (2013), 19-30.
- Lantos, G.F., "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, Vol:18, No:7, (2001), 595-630.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J., Shamian, J., Casier, S., "Organizational Trust and Empowerment in Restructured Healthcare Settings", *Journal of Nursing Administration*, Vol:30, No:9, (2000), 413-425.
- Lee, C.K., Song, H.J., Lee, H.Y., Lee, S., Bernhard, B.J., "The Impact of CRS on Casino Employees' Organizational Trust, Job Satisfaction and Customer Orientation: An Empirical Examination of Responsible Gambling Strategies", *International Journal of Hospitality Management*, Vol:33, (2013), 406-415.
- Lee, M.P., "A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and The Road Ahead", *International Journal of Management Reviews*, Vol:10, No:1, (2008), 53-73.
- Lee, P.K.C., Lau, A.K.W., Cheng, T.C.E., "Employee Rights Protection and Financial Performance", *Journal of Business Research*, Vol:66, No:10, (2013), 1861-1869.
- Lee, S., Heo, C.Y., "Corporate Social Responsibility and Customer Satisfaction among US Publicly Traded Hotels and Restaurants", *International Journal of Hospitality Management*, Vol:28, No:4, (2009), 635-637.
- Lee, S., Park, S. Y., "Do Socially Responsible Activities Help Hotels and Casinos Achieve Their Financial Goals?", *International Journal of Hospitality Management*, Vol:28, No:1, (2009), 105-112.

- Lee, Y.K., Kim, Y.S., Lee, K.H., Li, D.X., "The Impact of CRS on Relationship Quality and Relationship Outcomes: A Perspective of Service Employees", *International Journal of Hospitality Management*, Vol:31, No:3, (2012), 745-756.
- Levy, S.E., Park, S.Y., "An Analysis of CRS Activities in the Lodging Industry", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol:18, No:01, (2011), 147-154.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J., Bies, R.J., "Trust and Distrust: New Relationship and Realities", *Academy of Management Review*, Vol:23, No:3, (1998), 438-458.
- Lewis, J. D., Weigert, A., "Trust as a Social Reality", *Social Forces*, Vol:63, No:4, (1985), 967-985.
- Lichtenstein, D.R., Drumwright, M.E., Braig, B.M., "The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits", *Journal of Marketing*, Vol:68, No:4, (2004), 16-32.
- Maignan, I., Ferrell, O.C., "Corporate Citizenship as a Marketing Instrument", *European Journal of Marketing*, Vol:35, No:3/4, (2001), 457-484.
- Matzler, K., Renzl, B., "The Relationship Between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction and Employee Loyalty", *Total Quality Management*, Vol:17, No:10, (2006), 1261-1271.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. "The Effect of The Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment", *Journal of Applied Psychology*, Vol:84, No:1, (1999), 123-136.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Shoorman, F.D., "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, Vol:20, No:3, (1995), 709-734.
- McAllister, D.J., "Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol:38, No:1, (1995), 24-59.
- McCauley, D.P., Kuhnert, K.W., "A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management", *Public Administration Quarterly*, Vol:16, No:2, (1992), 265-284.
- McGuire, J.B, Sundgren, A., Scheeweis, T., "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol:31, No:4, (1988), 854-872.
- McWilliams, A., Siegel, D. (2001), "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review*, 26(1), s.117-127.
- Mellinger, G.D., "Interpersonal Trust as a Factor in Communication", *Journal of Abnormal Social Psychology*, Vol:52, (1956), 304-309.

- Mishra, A.K., “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust”, “Trust in Organizations”, Der. Kramer, R.M., Tyler, T., 261-287, CA:Sage, Newbury Park, 1996.
- Moon, T.W., Hur, W.M., Ko, S.H., Kim, J.W., Yoon, S.W. (2014), “Bridging Corporate Social Responsibility and Compassion at Work: Relations to Organizational Justice and Affective Organizational Commitment”, *Career Development International*, Vol:19, No:1, (2014), 49-72.
- Mullins, L., *Management and Organizational Behaviour*, Pearson Education Limited, 8.Baskı, Milan, 2007.
- Nyhan, R.C., “Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations: The Key Role of Interpersonal Trust”, *Review of Public Personal Administration*, Vol:19, No:3, (1999), 58-70.
- Özgener, Ş., *İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım*, Nobel Yayın Dağıtım, 2.Baskı, Ankara, 2009.
- Park, S.Y., Levy, S.E., “Corporate Social Responsibility: Perspectives of Hotel Frontline Employees”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:26, No:3, (2014), 332-348.
- Pehlivan, N., “İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya*, 2004.
- Peterson, D.K., “The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment”, *Business & Society*, Vol:43, No:3, (2004), 296-319.
- Pinkston, T.S., Carroll, A.B., “A Retrospective Examination of CRS Orientations: Have They Changed?”, *Journal of Business Ethics*, Vol:15, (1996), 199-206.
- Pivato, S., Misani, N., Tencati, A., “The Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust: The Case of Organic Food”, *Business Ethics: A European Review*, Vol:17, No:1, (2008), 3-12.
- Polat, S., *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven*, Pegem Akademi, Ankara, 2009.
- Porter, M. E., Kramer, M. R., “The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, Vol:84, No:12, (2006), 78-92.
- Ramus, C.A., Steger, U., “The Role of Supervisory Support Behaviours and Environmental Policy in Employee “Ecoinitiatives” at Leading-Edge European Companies”, *Academy of Management Journal*, Vol:43, No:4, (2000), 605-626.

- Rawlins, B. R., "Measuring The Relationship Between Organizational Transparency and Employee Trust", *Public Relations Journal*, Vol:2, No:2, (2008), 1-21.
- Riordan, C.M., Gatewood, R.D., Bill, J.B., "Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance", *Journal of Business Ethics*, Vol:16, No:4, (1997), 401-412.
- Robinson, S.L., Morrison, E.W., "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behaviour", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol:16, No:3, (1995), 289-298.
- Rodrigo, P., Arenas, D., "Do Employees Care about CRS Programs? A Typology of Employees According to Their Attitudes", *Journal of Business Ethics*, Vol:83, No:2, (2008), 265-283.
- Roeck, K.D., Marique, G., Stinglhamber, F., Swaen, V., "Understanding Employees' Responses to Corporate Social Responsibility: Mediating Roles of Overall Justice and Organisational Identification", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol:25, No:1, (2014), 91-112.
- Rotter, J. B., "A New Scale for The Measurement of Interpersonal Trust", *Journal of Personality*, Vol:35, No:4, (1967), 651-665.
- Rupp, D.B., Ganapathi, J., Aguilera, R.V., Williams, C.A., "Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol:27, No:4, (2007), 537-543.
- Rupp, D.E., "An Employee-centered Model of Organizational Justice and Social Responsibility", *Organizational Psychology Review*, Vol:1, No:1, (2011), 72-94.
- Rupp, D.E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V., Williams, C.A., "Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol:27, No:4, (2006), 537-543.
- Saruhan, Ş.C., Yıldız, M.L., *Çağdaş Yönetim Bilimi*, 2.Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2013.
- Savitz, A.W., Weber, K., *The Triple Bottom Line : How Today's Best-run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success-and How You Can Too*, Jossey-Bass, San Francisco, 2006.
- Sert, N. Y., "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Aktivizm İlişkisinin Araştırılması: Türkiye'de Özel Sektör, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Aktivizm İntisi", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2012.
- Seyhan, G., Yılmaz, B.S., "Sürdürülebilir Turizm Kapsamında Konaklama İşletmelerinde Yeşil Pazarlama", *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1, (2010), 51-74.

- Sheldon, P.J., Park, S.Y., “An Exploratory Study of Corporate Social Responsibility in the U.S. Travel Industry”, *Journal of Travel Research*, Vol:20, No:10, (2010), 1-16.
- Shockley-Zalabak, P.S., Morreale, S.P., Hackman, M.Z., “Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust”, Jossey-Bass: A Wiley Imprint, San Francisco, 2010.
- Smith, J.B., Sims, W.A., “The Impact of Pollution Charges on Productivity Growth in Canadian Brewing”, *Journal of Economics*, Vol:16, No:3, (1985), 410-423.
- Sprinkle, G.B., Maines, L.A., “The Benefits and Costs of Corporate Social Responsibility”, *Business Horizons*, Vol:53, No:5, (2010), 445-453.
- Stone, B.A., “Corporate Social Responsibility and Institutional Investment: A Content Analysis-based Portfolio Screening Model for Socially Responsible Mutual Funds”, *Business and Society*, Vol:40, No:1, (2001), 112-117.
- Strand, R., “A Systems Paradigm of Organizational Adaptations to the Social Environment”, *Academy of Management Review*, Vol:8, No:1, (1983), 90-96.
- Şakar, A.N., “Örgütsel Güven”, Der. Özler, D.E., *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, s.21-40, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2012.
- Şimşek, B., “Yöneticilerin Çalışanlarına Karşı Etik Sorumlulukları”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol:1, No:3, (1999), 69-86.
- Tajfel, H., Turner, J.C., “The Social Identity Theory of Intergroup Behavior”, Worchel, S., Austin, W.G. (Editör) *Psychology of Intergroup Relations*, 2.Baskı, Nelson-Hall, Chicago, IL, s.7-24, 1985.
- Tan, H.H., Lim, A.K.H., Trust in Coworkers and Trust in Organizations, *The Journal of Psychology*, Vol:143, No:1, (2009) s.45-66.
- Tan, H.H., Tan, C.S.F. “Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization”, *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, Vol:126, No:2, (2000), 241-260.
- Taşkın, F., Dilek, R., “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, (2010), 37-46.
- Tokgöz, E., Seymen, O.A., “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol:10, No:39, (2013), 61-76.
- Top, M., “Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Vol:41, No:2, (2012), 258-277.
- Torlak, Ö., “Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi”, Beta Basım, İstanbul, 2009.

- Turban, D. B., Greening, D.W. "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", *Academy of Management Journal*, Vol:40, No:3, (1997), 658-672.
- Türker, D., "How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment", *Journal of Business Ethics*, Vol:89, No:2, (2009), 189-204.
- Türker, D., "Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale of Development Study", *Journal of Business Ethics*, Vol:85, No:4, (2009), 411-427.
- Türker, N., Uçar, M., "Konaklama İşletmelerinin Sosyal Sorumlulukları", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:5, Sayı:3, (2013), 155-183.
- Türköz, T., Polat, M., Coşar, S. "Çalışanların Örgütsel Güven Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:20, Sayı:2, (2013), 285-302.
- Vural, Z.B.A., Coşkun, G. "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik" *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, Cilt:1, (2011), 61-87.
- Waddock, S.A., Graves, S.G. "The Corporate Social Performance-Finacial Performance Link", *Strategic Management Journal*, Vol:18, No:4, (1997), 303-319.
- Wartick, S. L., Cochran, P. L., "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, Vol:10, No:4, (1985), 758-769.
- Willard, B., *The New Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line*, New Society Publisher, Canada, 2012.
- Wood, D.J., "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, Vol:16, No:4, (1991), 691-718.
- Wood, D.J., Jones, R.E., "Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol:3, No:3, (1995), 229-267.
- World Business Council for Sustainable Development, *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. World Business Council for Sustainable Development: Geneva, 1999.
- Yamak, S. (2007), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, İ., "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:30, (2009), 235-249.
- Yıldırım, M.H., İçerli, L., Güner, E., "Dış Kaynak Sağlayan Firmalarda Çalışanların Örgütsel Güven ve Bağlılıkları Arasındaki İlişki", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, (2012), 251-259.



Yusri, Y., Amran, A., “CRS Towards Workplace and Human Resource Disclosure: Employees Perspectives”, Malaysian Accounting Review, Special Issue, Vol:11, No:2, (2012), 39-68.

Yücel, C., Samancı, G. (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:19, Sayı:1, (2009), 113-132.

Zand, D.E., “Trust and Managerial Problem Solving”, Administrative Science Quarterly, (1972), 229-239.

<http://titanhotels.com/>; 06.05.2015; 11:30

<http://www.bera.com.tr/alanya/sosyalrapor.html>; 06.05.2015; 11:25

## EKLER

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, otel işletmelerinde çalışanlar tarafından algılanan işletme **kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin örgüte duyulan güvene** etkisini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmanın amacına ulaşması ancak sizlerin değerli katkılarıyla mümkün olacaktır. Anket formuna isim, soyadı ve otelinizin ismini yazmanıza gerek yoktur. Verdiğiniz yanıtlar, gizlilik ilkesine bağlı kalınarak kimseyle paylaşılmayacaktır. Hiçbir sorunun boş bırakılmamasını rica eder, ilgi ve katılımlarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Kazım DEVELİOĞLU (Danışman)  
Akdeniz Üniversitesi

Arş. Gör. Erhan BOĞAN  
Akdeniz Üniversitesi

### I. BÖLÜM

Bu bölümde otelinizin **kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine** yönelik değerlendirmeler ve **örgüte güven durumunuzu** ifade eden cümleler yer almaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatli bir şekilde okuyarak, katılma derecenize göre, sadece bir ifadeyi işaretleyiniz.

1. Kesinlikle katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle katılıyorum	1	2	3	4	5
Otelimiz, toplumsal sorunlara ve toplumsal değerlere karşı duyarlı davranmaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimiz, çalışanlarına ücretlerini zamanında ödemektedir.	1	2	3	4	5
Otelimiz, müşteri şikâyet ve isteklerine karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
Otelimiz, su tasarrufu konusunda gerekli hassasiyeti göstermektedir.	1	2	3	4	5
Otelimiz, yardım kuruluşlarına sık sık bağış yapmaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimiz, müşterilerin sağlığını etkileyecek olumsuz tüm uygulamalardan sakınmaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimiz, yerel topluma istihdam olanağı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimiz, çalışanların işe alımında ayrımcılık yapmamaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimiz, toplumun yaşam kalitesini artırıcı park, hastane, okul vb. projelere maddi destek sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimiz, yerli ve yabancı müşteriler arasında herhangi bir ayırım yapmamaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimiz, çalışanlarını toplumsal projelere katılmaları konusunda teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
Otelimiz, çalışma ortamında sağlık ve güvenlik tedbirleri almaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimiz, faaliyetleri sırasında ortaya çıkabilecek doğal çevreye yönelik etkileri araştırıp gerekli önlemleri almaktadır	1	2	3	4	5

<b>1. Kesinlikle katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum</b>					
<b>5. Kesinlikle katılıyorum</b>					
Otelimiz, ürün ve hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunmaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimiz, çalışanlarına saygılı bir şekilde davranmaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimiz, yöresel ürün ve hizmetleri tedarik etmektedir.	1	2	3	4	5
Otelimiz, çalışanlarına kendilerini geliştirebilecekleri eğitim fırsatları sunmaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimiz, çevre temizliği konusunda otelin genel alanlarına bilgilendirici afişler asmaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimiz, çalışanlarına çalışma saatleri içerisinde dini vazifelerini yerine getirebilme imkânı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimiz plastik, kâğıt, cam veya metallerin ayrıştırılmasına gereken hassasiyeti göstermektedir.	1	2	3	4	5
Otelimiz, çalışanların dinlenme hakkına ve haftalık tatil hakkına saygı duymaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimiz, elektrik tasarrufu konusunda gerekli hassasiyeti göstermektedir.	1	2	3	4	5
Otelimiz, müşterilerine yaptıkları rezervasyona uygun odayı tahsis etmektedir.	1	2	3	4	5
Otelimiz, çevresel girişimleri (çöp öğütücü, yemek artıklarının değerlendirilmesi vb.) finansal olarak desteklemektedir.	1	2	3	4	5
Otelimiz, çalışanlarının özel hayatlarının gizliliğine saygı duymaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimiz, beklentilerimi karşılamaya çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
Otelimiz çalışanlarını anlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
Otelimiz, genel olarak sorumluluk bilinci ile çalışır.	1	2	3	4	5
Otelimizin iletişim kanalları her zaman açıktır.	1	2	3	4	5
Otelimizde, her şey genelde açıklıkla yürütülür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	1	2	3	4	5
Otelimize güveniyorum.	1	2	3	4	5

**II. BÖLÜM: DEMOGRAFİK SORULAR****Cinsiyetiniz:**

Erkek  Kadın

**Yaşınız:** .....

**Medeni Durumunuz:**

Evli  Bekâr

**Eğitim Durumunuz:**

Okuryazar değil  İlköğretim  Lise  Üniversite

**Çalıştığınız Otelin Niteliği:**

4 yıldız  5 yıldız

**Çalıştığınız Departman:**

Ön Büro  F&B  Kat Hizmetleri  İnsan Kaynakları  
 Satış ve Pazarlama  Teknik Servis  Güvenlik Diğer .....

(Lütfen belirtiniz)

**Bulduğunuz Otelde Çalışma Süreniz:** .....yıl.....ay

Teşekkür ederiz.

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve SOYADI** : Erhan BOĞAN  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 25.03.1990 – Muş  
**Medeni Durumu** : Bekâr

### Eğitim Durumu

**Mezun Olduğu Lise** : Sarıgöl Milli Egemenlik Çok Programlı Lisesi, Manisa, 2007  
**Lisans Diploması** : Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Antalya, 2013  
**Yüksek Lisans Diploması** : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya, 2015  
**Tez Konusu** : Çalışanlar Tarafından Algılanan Kurumsal Sorumluluk Faaliyetlerinin Örgüte Güven Üzerindeki Etkisi: Alanya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama  
**Yabancı Dil** : İngilizce

### İş Denevimi

**Çalıştığı Kurumlar** : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı (Alanya İşletme Fakültesi) (2013-devam ediyor)  
**E-Posta** : erhanbogan@akdeniz.edu.tr