



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**HASTANE ÇALIŞANLARININ
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISININ
EKSTRA ROL DAVRANIŞLARINA ETKİSİ**

OYA SANCAR

DOKTORA TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
PROF. DR. ŞEVKİ BURAK BEKAROĞLU

İSTANBUL – 2021

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışması ile elde edilmemiş bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Oya Sancar

TEŐEKKÜR

Tez çalışmam boyunca sağladığı bilimsel ve manevi destek, gösterdiği anlayış ve verdiği emek için danıőmanım Sn. Prof. Dr. Şevki Burak Bekaroğlu'na,
Değerli katkıları için tez izleme komitesi üyeleri Sn. Prof. Dr. Mehveş Tarım'a ve
Sn. Doç. Dr. Selma Söyük'e,
Her zaman desteklerini yanımda hissettiğim değerli aileme; anneme, babama ve
kardeőime teőekkürlerimi sunarım.

Oya Sancar

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMA VE SİMGELER LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
1. ÖZET	1
2. SUMMARY	2
3. GİRİŞ VE AMAÇ	3
4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	5
4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı.....	5
4.2. Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlişkili Kavramlar.....	9
4.2.1. İş etiği.....	10
4.2.2. Kurumsal sürdürülebilirlik.....	10
4.2.3. Kurumsal yönetim.....	12
4.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri.....	13
4.3.1. Ekonomik model (klâsik yaklaşım).....	13
4.3.2. Carroll modeli.....	14
4.3.3. Ackerman'ın sosyal duyarlılık modeli.....	16
4.3.4. Paydaş teorisi.....	17
4.3.5. Üçlü alt çizgi yaklaşımı.....	18
4.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihçesi.....	21
4.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Teoriler.....	24
Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Standartlar ve	
4.6. Prosedürler.....	25
4.6.1. Küresel raporlama girişimi (GRI).....	27
4.6.2. Küresel İlkeler Sözleşmesi -10 İlke (UNGC Ten Principles).....	27
4.6.3. SA 8000 standardı.....	28
4.6.4. FTSE4Good endeksleri.....	29
4.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yöneltilen Eleştiriler.....	29
4.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Dünya'da Durum.....	32

4.9.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Türkiye’de Durum.....	35
	Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Ödüller ve En İyi	
4.10.	Uygulama Örnekleri.....	36
4.11.	Sağlık Alanında Sosyal Sorumluluk.....	40
4.11.1.	Küresel ölçekte sağlıkta sosyal sorumluluk.....	41
4.11.2.	Kurumsal ölçekte sağlıkta sosyal sorumluluk	43
	Sağlık sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk uygulama	
4.11.3.	örnekleri.....	46
4.12.	Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmelere Katkıları.....	48
	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Stratejileri ve Uygulamadaki	
4.13.	Zorluklar.....	49
4.14.	Paydaşlara Yönelik Sosyal Sorumluluklar.....	51
	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE	
5.	KURUMSAL İMAJ.....	53
5.1.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı.....	53
5.2.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkili Kavramlar.....	56
5.2.1.	Örgütsel spontanlık.....	57
5.2.2.	Psikolojik sözleşme.....	57
5.2.3.	Prososyal örgütsel davranışlar.....	58
5.2.4.	Biçimsel rol ve ekstra rol davranışları.....	58
5.3.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Teoriler.....	60
5.3.1.	Sosyal mübadele teorisi.....	60
5.3.2.	Lider-üye değişimi teorisi.....	61
5.3.3.	Eşitlik teorisi.....	62
5.3.4.	Bekleyiş teorisi.....	63
5.3.5.	Vekâlet teorisi.....	64
	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutlarına İlişkin Yapılan	
5.4.	Bazı Sınıflandırmalar.....	65
5.4.1.	Organ sınıflandırması.....	65
5.4.2.	Williams ve Anderson sınıflandırması.....	66

5.4.3.	Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach sınıflandırması.....	67
	Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları hakkında genel	
5.4.4.	değerlendirme.....	68
5.5.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmelere Katkıları.....	71
	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk	
5.6.	Algısı Arasındaki İlişki.....	71
5.7.	Kurumsal İmaj.....	73
5.7.1.	Kurumsal imajın diğer değişkenlerle ilişkisi.....	77
6.	ARAŞTIRMA	79
6.1.	Araştırmanın Amacı.....	79
6.2.	Araştırma Mantık Modeli ve Hipotezler.....	79
7.	GEREÇ VE YÖNTEM	82
7.1.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	83
7.1.1.	Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ölçeği.....	83
7.1.1.2.	Kurumsal imaj ölçeği.....	84
7.1.1.3.	Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve uyarlama süreci.....	84
7.1.1.4.	Sosyodemografik özellikler.....	86
7.2.	Verilerin Analizi.....	86
7.3.	Araştırmanın Kısıtlılıkları.....	86
8.	BULGULAR	87
8.1.	Tanımlayıcı İstatistikler.....	88
8.2.	Faktör Analizi Bulguları.....	90
8.2.1.	Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ölçeği faktör analizi.....	90
8.2.2.	Kurumsal imaj ölçeği faktör analizi.....	92
8.2.3.	Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği faktör analizi.....	93
8.3.	Faktörler Arası Korelasyonlar.....	98
8.4.	Normalite Testleri.....	100
8.5.	t-testi Bulguları.....	101

	Kurumsal sosyal sorumluluk projesi üstlenme durumu	
8.5.1.	değişkenine göre t-testi bulguları.....	101
8.5.2.	Cinsiyet değişkenine göre t-testi bulguları.....	102
8.5.3.	Medeni durum değişkenine göre t-testi bulguları.....	102
8.5.4.	Çalışılan birim değişkenine göre t-testi bulguları.....	103
8.6.	Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları.....	103
8.6.1.	Yaş değişkenine göre tek yönlü varyans analizi bulguları.....	104
	Eğitim durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analizi	
8.6.2.	bulguları.....	104
	İş tecrübesi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi	
8.6.3.	bulguları.....	105
8.6.4.	Kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analizi bulguları.....	106
8.6.5.	Meslek değişkenine göre tek yönlü varyans analizi bulguları.....	106
8.7.	Yapısal Model Analizi.....	110
9.	TARTIŞMA VE SONUÇ	128
10.	KAYNAKÇA	141
11.	EKLER	158

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BM	Birleşmiş Milletler
CSR Türkiye	Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği (Corporate Social Responsibility Türkiye)
GRI	Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative)
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization)
ISO	Uluslararası Standartlar Organizasyonu (International Organization for Standardization)
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
KSSD	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (The Organization for Economic Co-operation and Development)
ÖSGD	Özel Sektör Gönüllüleri Derneği
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
SAI	Sosyal Sorumluluk Yönetim Sistemi (Social Accountability International)
SKD	İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TİSK	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TÜHİD	Türkiye Halkla İlişkiler Derneği
UNGC	Küresel İlkeler Sözleşmesi (The United Nations Global Compact)
UNIDO	Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü (United Nations Industrial Development Organization)
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.	Carroll KSS piramidi.....	15
Şekil 2.	Üçlü alt çizgi yaklaşımı.....	19
Şekil 3.	Araştırma mantık modeli.....	80
Şekil 4.	Birinci seviye doğrulayıcı faktör analizi.....	96
Şekil 5.	İkinci seviye doğrulayıcı faktör analizi.....	97
Şekil 6.	Kısıtlanmamış ölçüm modeli.....	112
	Tüm hastane çalışanlarını kapsayan yapısal	
Şekil 7.	model.....	114
	KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan	
Şekil 8.	yapısal model.....	120
	KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan	
Şekil 9.	yapısal model.....	124

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.	Sürdürülebilirlik raporlama girişimleri.....	26
	Avrupa ve ABD perspektifleri açısından örnek olay	
Tablo 2.	değerlendirmesi	34
Tablo 3.	Hastane sosyal sorumluluğunun çeşitleri.....	45
Tablo 4.	Araştırma hipotezleri.....	81
Tablo 5.	Hastaneler ve çalışan sayıları.....	88
Tablo 6.	Tanımlayıcı istatistikler.....	89
	KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanlarının kurumsal	
	sosyal sorumluluk aktivitelerine katılımı ve aktiviteleri takip	
Tablo 7.	etme oranları.....	90
Tablo 8.	Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ölçeği faktör analizi	91
Tablo 9.	Kurumsal imaj ölçeği faktör analizi.....	93
Tablo 10.	Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği faktör analizi.....	95
Tablo 11.	Doğrulayıcı faktör analizleri uyum istatistikleri.....	97
Tablo 12.	İkili korelasyon analizi bulguları.....	98
Tablo 13.	Zero order korelasyon tablosu.....	99
	Hastanelerin KSS projesi üstlenme durumuna göre t-testi	
Tablo 14.	bulguları.....	101
Tablo 15.	Cinsiyet değişkenine göre t-testi bulguları.....	102
Tablo 16.	Medeni durum değişkenine göre t-testi bulguları.....	103
Tablo 17.	Çalışılan birim değişkenine göre t-testi bulguları.....	103
Tablo 18.	Yaş değişkenine göre tek yönlü varyans analizi bulguları.....	104
	Eğitim durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analizi	
Tablo 19.	bulguları.....	105
	İş tecrübesi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi	
Tablo 20.	bulguları.....	105
	Kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analizi	
Tablo 21.	bulguları.....	106

	Meslek değişkenine göre tek yönlü varyans analizi	
Tablo 22.	bulguları.....	109
Tablo 23.	Kısıtlanmamış modelin uyum istatistikleri.....	113
	Tüm hastane çalışanlarını kapsayan yapısal modelin uyum	
Tablo 24.	istatistikleri	115
	Tüm hastane çalışanlarını kapsayan yapısal modelin	
	değişkenleri arasındaki standartlaştırılmış etkiler ve	
Tablo 25.	anlamlılıkları.....	117
	KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan	
Tablo 26.	yapısal modelin uyum istatistikleri	122
	KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan	
	yapısal modelin değişkenleri arasındaki standartlaştırılmış	
Tablo 27.	etkiler ve anlamlılıkları	123
	KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan	
Tablo 28.	yapısal modelin uyum istatistikleri	125
Tablo 29.	Hipotez test sonuçları.....	127

1. ÖZET

Hastane çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısının ekstra rol davranışlarına etkisi

Öğrenci Adı: Oya Sancar

Danışman: Prof. Dr. Şevki Burak Bekaroğlu

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Amaç: Bu çalışmada, hastane çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algılarının ekstra rol davranışlarına etkisinin ve kurumsal imajın bu etkideki aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Gereç ve Yöntem: İstanbul ilinde faaliyet gösteren ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen sekiz özel hastanede toplam 301 hastane çalışanına anket uygulanmıştır. Araştırmada gerçekleştirilen analizler; açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, korelasyon analizi, t-testi, tek yönlü varyans analizleri (ANOVA) ve hipotez testlerinin sınanmasında kullanılan yapısal eşitlik modeli analizleridir.

Bulgular: Tüm hastanelerin çalışanlarını kapsayan yapısal eşitlik modeli analizi sonuçlarına bakıldığında; çalışanlara yönelik sosyal sorumluluk boyutunun ekstra rol davranışı boyutuna etkisinin negatif yönde ve anlamsız olduğu görülmüştür. Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluk boyutu ile toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar boyutunun ise ekstra rol davranışı boyutunu kurumsal imaj ve biçimsel rol davranışı aracılık etkileriyle pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk projesi üstlenen ve üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan modeller karşılaştırıldığında kurumsal imaj aracı değişkeni açısından önemli bir fark olduğu saptanmıştır.

Sonuç: Hastane çalışanları, kurumlarının dış paydaşlara yönelik sosyal sorumluluklarına çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklarından daha fazla önem verdiğini düşünmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk projesi üstlenmenin hastane çalışanları açısından kurumun imajına katkı yaparak ekstra rol davranışlarını etkilediği anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel vatandaşlık davranışı, ekstra rol davranışı, kurumsal imaj.

2. SUMMARY

The impact of hospital employees' perception of corporate social responsibility on extra-role behaviors.

Student Name: Oya Sancar

Supervisor: Prof. Dr. Ş. Burak Bekaroğlu

Department of Health Management

Objective: The aim of this study is to determine the effect of the perception of corporate social responsibility of hospital employees' on their extra-role behavior and the mediating role of corporate image in this effect.

Materials and Methods: A questionnaire was applied to 301 employees from eight private hospitals in Istanbul which were determined by convenience sampling method. Exploratory and confirmatory factor analyses, validity and reliability, correlation, t-test, ANOVA and structural equation model analyses were used.

Results: Structural equation model analysis covering employees of all hospitals are examined, effect of social responsibility towards employees on extra role behavior is negative and meaningless. Social responsibility towards customers and the state and social responsibility towards society and environment positively affect extra role behavior through the mediation effects of corporate image and in role behavior. When compared by employees of the hospitals with and without corporate social responsibility projects, it was determined that the difference was significant for corporate image moderator variable.

Conclusion: Hospital employees think that their institutions give more importance to social responsibilities towards external stakeholders than social responsibilities towards employees. It is understood that undertaking a corporate social responsibility project affects the extra role behaviors by contributing to corporate image in terms of hospital employees.

Keywords: Corporate social responsibility, organizational citizenship behavior, extra role behavior, corporate image.

3. GİRİŞ VE AMAÇ

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) elli yılı aşkın süredir yönetim konuları içerisinde yer almasına rağmen araştırılması zor, belirsiz ve tartışmalı kimliğini koruyan ve çoğunlukla “iyilik yapmak” ile eşdeğer tutulan bir kavram olmuştur (Wood, 2010). KSS ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmaların ağırlıklı olarak KSS'nin finansal performans ile ilişkisi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. KSS ile ilgili yapılan ve çoğunlukla dış paydaş grupların çıkarları ile ilişkilendirilen gönüllü uygulamalar ise, çevre koruma gibi konuları içermiştir. Ancak daha sonra araştırmacılar KSS'nin örgütün meşru paydaşları olan çalışanlar açısından işe yönelik sonuçlarının eksikliğini farketmişler ve örgütsel seviyeye inerek çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Bu yönüyle bakıldığında KSS için önemli bir araştırma konusu olan paydaş yönetimi uygulamalarında en çok tercih edilen paydaş grubunun çalışanlar, doğal çevre ve müşteriler olduğu görülmektedir (Wood, 2010).

Günümüzde değişen koşullara bağlı olarak KSS'ye toplum genelinde fazla rağbet olmazken, kurumsal hayatta gittikçe artan bir ilgi gözükmemektedir (Rodell, 2021). Örgütsel bazda yapılan çalışmalar artış göstermesine rağmen halen KSS'nin çalışan davranışlarını nasıl ve neden etkilediğine dair net bir anlayış oluşturulamamıştır. KSS'ye gönüllü katılım çalışanları olumlu etkileyebilse de bazen çalışanlar tarafından iş için harcanması gereken zamandan daha fazla zaman ayırmak olarak algılanabilmektedir. Genel olarak KSS'nin çalışanlar için olumlu etkileri vardır. KSS programlarının üretkenliği ve çalışan bağlılığını arttırdığı, işe alma ve çalışmanı elde tutabilme açısından sağladığı yararları gösteren araştırmalar mevcuttur. Örneğin çalışma koşulları nedeniyle sürekli eleştirilen Walmart firması için KSS çalışan bağlılığının ana kaynağı olarak görülmektedir (Glavas, 2016). Ayrıca KSS programlarına katılan çalışanlar daha iyi bir iş performansı sergilerken bu çalışanların başkalarına yardım etme, fikirleri dile getirme ve örgüt içerisinde daha iyi bir vatandaş olma eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Rodell, 2021). Bu çalışmanın odaklandığı temel konu hastane çalışanlarının KSS algılarının ekstra rol davranışı boyutlarına etkisi konusunda literatür boşluklarına cevap verebilmektir.

Günümüzde hastaneler, sağlık hizmeti vermenin sadece temel bir yetenek olmanın dışında, sağlık hizmetleri aracılığıyla farklı paydaşlara fayda sağlayan bir sosyal bağlılığın da geliştirilebileceğini farketmiş ve kurumsal sosyal sorumluluğu iş

stratejilerine dahil etmeye başlamışlardır. Bu çalışma örgütteki en önemli paydaş grup olarak değerlendirilen çalışanların algıladığı kurumsal sosyal sorumluluk politikalarının, nihayetinde örgütsel etkinliğe katkıda bulunarak çalışanların ekstra rol davranışları üzerinde büyük etkiye sahip olabileceği varsayımına dayanmaktadır. Literatürde yer alan diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada KSS algısının hastane çalışanlarının hem biçimsel rol davranışlarını hem de gönüllü davranışlar olarak değerlendirilen ekstra rol davranışlarını nasıl etkilediği ve biçimsel rol davranışının ekstra rol davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca kavramsal çerçeveyi geliştirmek için kurumsal imaj aracı değişkeni de değerlendirilmiştir. Araştırma yapılan hastane çalışanlarının hem KSS projesi üstlenen hem de KSS projesi üstlenmeyen hastanelerde çalışanlar arasından yaklaşık olarak eşit oranda seçilmesi ise hastane çalışanlarının gözünden sosyal sorumluluk politikalarının karşılaştırılabilmesi açısından önemli bir imkân sağlamış ve çalışmayı özgün kılan yanlarından birisini oluşturmuştur. Çalışmanın literatürde eksik kalan bir konu olan KSS algısının hastane çalışanları açısından değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerin hastane çalışanlarının gönüllü davranışlarına etkisine ilişkin kanıtlar sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

İşletmelerin toplumdaki rolleri geçen yüzyılın ortasından beri tartışma konusu olmuştur. Tüm dünyada yükselen değerlerden olan yardımseverlik ve doğal çevrenin korunması gibi konular işletmeler üzerinde artan bir baskı yaratmaktadır. Ulusal ve uluslararası topluluklardaki çeşitli paydaşlar, işletmelerden giderek artan güçlerini daha sorumlu bir biçimde kullanmalarını istemektedir. Bu bağlamda Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), kurumsal gücün ve sosyal girişimlerin sorumlu kullanımı için genel bir çatı sağlamaktadır (Türker, 2009).

İşletmelerin toplumda ekonomik olmayan konulardaki sorumluluk dereceleri tartışma konusu iken, diğer yandan çevre üzerinde artan olumsuz etkileri, tüm dünyada endişe yaratmıştır. Özellikle 1960 ve 1970’lerde fırsat eşitliği, enerjinin ve doğal kaynakların korunması, tüketici ve çalışan haklarının korunması gibi konularda toplumun hassasiyetin artması ile birlikte, tüm paydaşlar, işletmelerden ve artan işgücünden sorumlu kullanım beklemekte, işletme faaliyetlerinin daha çok topluma katkı sağlayan araçlarla sağlanması önemli bir konu hâline gelmektedir. İşletmenin topluma olan yükümlülüklerine odaklanan KSS, kurumsal gücün ve sosyal katılımın sorumlu kullanımını belirlemek için genel bir çerçeve sağlayabilmektedir (Türker, 2009; Bateman ve Snell, 2016).

Bu bölümde sırasıyla KSS kavramı, KSS ile ilişkili kavramlar, KSS modelleri, KSS’nin tarihçesi, KSS ile ilgili teoriler, KSS ile ilgili standartlar ve prosedürler, KSS’ye yöneltilen eleştiriler, KSS ile ilgili dünyadaki ve Türkiye’deki durum, KSS ile ilgili ödüller ve en iyi uygulama örnekleri, sağlık alanında KSS, KSS stratejileri ve uygulamadaki zorluklar, KSS’nin işletmelere katkıları ile KSS’nin paydaşlar açısından önemi incelenecektir.

4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) kavramı literatürde “toplumsal sorumluluk”, “şirketlerin toplumsal sorumluluğu” gibi isimlerle de anılmaktadır (Dicle ve Ertop, 2019). KSS kavramı uzun süredir bilinmesine rağmen, kavramın kaynağını kesin olarak belirleyebilmek güçtür. Ayrıca bu konudaki genişleyen literatür, bu kavramın

daha iyi anlaşılmasını sağlamasına rağmen, KSS'nin genel kabul görmüş bir tanımını bulmak hâlâ zordur (Latif ve Sajjad, 2018). Votaw'a göre (1972) KSS görkemli bir terimdir; herkes için bir anlam ifade eder, ancak herkes için aynı anlamı taşımaz. KSS, kimine göre yasal sorumluluk ve yükümlülükleri ifade ederken, kimi için de etik anlamda sosyal açıdan sorumlu davranış anlamına gelir. Bu bağlamda birçok kişi bu kavramı hayırsever bir katkı ile eşdeğer görürken, KSS kavramına en çok sahip çıkan kişiler için meşruiyet ile ait olma anlamını taşımaktadır. Örneğin, KSS politikası Çin'de bir işletme için güvenli ve yüksek kaliteli ürünler üretmek iken, Almanya'da güvenli işgücü sağlamak ve Güney Afrika'da sağlık hizmetleri ve eğitim gibi sosyal gelişim için kullanılmaktadır (Thrasylvoulou, 2016).

KSS alanında en iyi bilinen tanımlar, 1979 yılında Carroll'un akademik literatürdeki KSS tanımları ve 1953 tarihinde Bowen tarafından yapılan ilk biçimsel tanımlardır (Dahlsrud, 2008). Sosyal sorumluluk anlayışının bir diğer önemli temsilcisi de Oliver Sheldon'dur. Sheldon, 1923 yılında yazdığı "The Philosophy of Management" kitabında "Yönetimin ilk sorumluluğu topluma hizmettir. Yönetimin gelişmesi bilimsel metodların kullanımına bağlıdır ve yönetimin temel sorumluluğu sosyal ve toplumsaldır" görüşünü savunmuştur (Ünal, 2017).

Yine de KSS teorisine önemli katkılar, Archie B. Carroll'a atfedilebilir. Carroll tarafından ekonomik, yasal, etik ve hayırsever sorumlulukları içeren KSS kavramının, hiyerarşik sınıflandırmasını içeren bir KSS piramidi varsayılmıştır. O zamandan beri, akademisyenler ve meslek örgütleri tarafından KSS kavramını açıklığa kavuşturmak için çeşitli çabalar sarf edilmiştir. Bu çabaların amacı, KSS'yi işletmenin toplumdaki değişen rolüne ayak uyduracak şekilde kavramsallaştırmaktır (Latif ve Sajjad, 2018). Dahlsrud (2008) tarafından yapılan bir çalışmada, KSS tanımları bir literatür taraması ile toplanarak, bu tanımlara içerik analizi uygulanmış ve KSS'nin beş boyutu tanımlanmıştır. 1980 ve 2003 yılları arasında 37 KSS tanımı incelenerek yapılan çalışmanın sonucunda: Çevresel, sosyal, ekonomik, paydaş ve gönüllülük boyutlarını kapsayan KSS kavramları için kullanışlı bir sınıflandırma ortaya çıkarılmıştır.

Bowen (1953), ABD'deki büyük örgütlerin sosyal sorumlulukları ile ilgili endişelerini anlattığı "Social Responsibilities of the Businessman" isimli eserinde, iş insanının sosyal sorumluluğunu şöyle tanımlamaktadır: "İş insanlarının sosyal sorumlulukla ilgili politikaları takip etme, kararlar alma ve toplumun hedefleri ve değerleri açısından

arzu edilen eylemleri takip etme yükümlülüklerini ifade eder". Yine Bowen'a göre (1953) bu tanım, toplumun bir üyesi olarak iş insanlarının toplumda kabul edilen değerleri eleştirme hakkına sahip olmadığı anlamına gelmez. Ancak, topluma hizmet ettikleri gözönünde tutularak, sosyal değerleri gözardı etmemeleri ve kendi değerlerini toplumun değerleri üzerine çıkarmamaları gerektiği varsayılmaktadır. Sosyal sorumluluk, iş insanları tarafından gönüllü sosyal sorumluluk varsayımının, ekonomik sorunların iyileştirilmesinde ve ekonomik hedeflere tam olarak ulaşmada uygulanabilir bir araç olduğu veya olabileceği fikrine atıfta bulunmaktadır. Tüm bu nedenlerden ötürü örgütler, toplumsal değerler ve hukukî düzenlemeler ile uyumlu politikalar belirlemelidir (Karabey ve Battal, 2018). Bowen, işletmeler ile toplum arasındaki etkileşimleri inceleyen ilk eser olduğu kabul edilen bu kitabında, işletmelerin uzun vadede sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için, topluma karşı etik ve sorumlu yaklaşımlarda bulunmasının bir gereklilik olduğunu vurgulamaktadır (Çolakoğlu, 2018).

Davis (1986) ise, sosyal sorumluluğun belli belirsiz bir kavram olduğunu, bu yüzden çeşitli şekillerde tanımlandığından bahseder. Sosyal sorumluluğun oldukça farklı iki yüzü vardır. Birincisi, iş insanları toplumda bir ekonomik birimi yönettiğinden, toplumun refahını etkileyen ekonomik gelişmelere (tam istihdam, enflasyon ve rekabetin devam etmesi gibi) ilişkin olarak topluma karşı geniş bir yükümlülükleri olduğunu kabul etmektedir. İkincisi ise, bir iş insanının insanî değerleri (ahlâkî, işbirliği, motivasyon ve işte kendini gerçekleştirme gibi) geliştirme yükümlülüğüdür. Görüldüğü üzere Davis, KSS kavramının boyutlandırmasını genişletmiş ve bu boyutlar içerisine kurumsal sosyal normlar, değer ve beklentileri de eklemiştir (Karabey ve Battal, 2018).

Carroll'a (1979) göre, işletmenin sosyal sorumluluğu belirli bir zamanda toplumun işletmelerden sahip olmaları gereken ekonomik, yasal, etik ve ihtiyarî beklentileri kapsamaktadır. Carroll (1999) bu tanımında pek çok insan açısından ekonomik sorumlulukların işletmenin kendisi için yaptığı yasal, etik ve ihtiyarî sorumlulukları ise, işletmenin başkaları için gerçekleştirdiği sorumluluklar gibi bir algı olduğunu, fakat ekonomik olarak yaşamını sürdürebilmenin de işletmenin toplum için yaptığı bir faaliyet olduğunu savunmaktadır.

Kotler ve Lee (2005) KSS'yi, "İsteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülük" olarak tanımlamaktadır. Tanım incelendiğinde, iki kavram ön plâna çıkmaktadır: İsteğe bağlı olmak ve toplumun refahı. İsteğe bağlı olmak, işletmenin toplum içerisinde sosyal sorumluluk sahibi olarak görülmesi amacıyla "gönüllü bir yükümlülük" olarak tanımlanırken, toplum refahı ise, insanlarla ve çevre ile ilgili koşulları betimlemektedir.

Kilcullen ve Kooistra (1999) KSS'yi "Devletin kanunlarına itaat etmenin ötesinde, şirketlere yüklenebilecek ahlâkî yükümlülük derecesi" olarak tanımlamışlardır. Yazarlara göre KSS'nin anlaşılabilirliği için, iş etiği de anlaşılmalıdır.

Van Marrewijk (2003) ise KSS'yi, "Ticarî faaliyetlerde ve paydaşlarla etkileşimlerde sosyal ve çevresel kaygıların da dâhil olduğu şirket faaliyetleri" olarak ifade etmiştir. Tanım aynı zamanda gönüllülük esasına da vurgu yapmaktadır ve KSS kavramı kurumsal sürdürülebilirlik ile eşanlamlı düşünülmektedir.

Hopkins'e (2003) göre KSS, firmanın paydaşlarına etik veya sorumlu bir şekilde muamele etmesiyle ilgilidir. "Etik veya sorumlu" ise, paydaşlara uygar toplumların kabul edileceği şekilde muamele etmek anlamına gelir. Paydaşlar hem firma içinde, hem de dışında mevcuttur. Buna göre sosyal sorumluluğun genişleyen amacı, hem işletmenin içindeki, hem de dışındaki insanlar için işletmenin kârlılığını korurken daha yüksek yaşam standartlarını da oluşturmaktır.

Avrupa Komisyonu ise 2001 yılında yapmış olduğu tanımda KSS'yi gönüllü bir eylem olarak nitelemekte; işletmelere sosyal ve çevresel konuları faaliyetlerine gönüllü olarak dâhil etmelerini ve bu yolla paydaşları ile ilişki kurmalarını önermektedir. Bu kapsamda KSS'nin amacının, "Şirket sahipleri/hissedarları ve bunların paydaşları ve genel anlamda da toplum için ortak değerler yaratılmasının maksimize edilmesi" olduğu belirtilmiştir (Sipahi, 2017).

Avrupa Toplulukları Komisyonu (Commission of the European Communities) KSS'yi, "Şirketlerin toplum üzerindeki etkilerinin sorumluluğu" olarak tanımlamaktadır. Komisyona göre, işletmeler, ancak kanunları takip ederek ve sosyal, çevresel, etik, tüketici ve insan hakları konularını iş stratejileri ve operasyonlarına entegre ederek sosyal yönden sorumlu olabilirler. Avrupa Komisyonu, KSS'nin Avrupa Birliği (AB) işletmelerinin ve AB ekonomisinin sürdürülebilirliği, rekabet

gücü ve yeniliği için önemli olduğuna inanmaktadır. KSS risk yönetimi, maliyet tasarrufu, sermayeye erişim, müşteri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi için faydalar sağlar (https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en Erişim Tarihi: 11 Mart 2019).

Sürdürülebilir bir gelişim sağlamak için ekonomik büyüme, ekolojik denge ve sosyal ilerleme ana başlıklarında birleşen 200’den fazla uluslararası firmadan oluşan bir koalisyon olan Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (World Business Council for Sustainable Development)’ne göre KSS, “İşletmelerin, yerel topluluğun ve genel toplumun yanı sıra, çalışanların ve onların ailelerinin yaşam kalitelerini geliştirirken, etik davranma ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunma konusundaki sürekli taahhüdüdür” (Kotler ve Lee, 2005; <https://www.wbcsd.org/Overview/About-us> Erişim Tarihi: 11 Mart 2019; <http://www.gaea.bg/about-GAEA/corporate-social-responsibility.html> Erişim Tarihi: 11 Mart 2019).

Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü (UNIDO) ise KSS’yi, işletmelerin sosyal ve çevresel kaygılarını kendi iş faaliyetlerine entegre etmelerini ve paydaşlarıyla etkilemelerini sağlayan bir yönetim anlayışı olarak tanımlamaktadır (<https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr> Erişim Tarihi: 11 Mart 2019).

Business for Social Responsibility işletmesi ise KSS’yi, “İşletmenin toplumun kendisine yönelik ahlâkî, yasal, ticarî ve sosyal beklentilerini karşılayan veya aşan bir şekilde ticaret yapması” şeklinde tanımlamaktadır. Tanım, içerisinde ahlâkî ve yasal zorunlulukların dışında, ticarî karar alma konusunda tüm topluma ve çevreye saygıya dayalı kavramlara da değindiğinden, oldukça geniş kapsamlı bir tanım olarak karşımıza çıkmaktadır (Kotler ve Lee, 2005). Prensipte KSS terimi, çalışma standartları ve çevresel sorumluluklarla ve giderek daha fazla insan haklarını içine alan bir “sosyal sözleşme” fikrini tanımlamaktadır (Leisinger, 2005).

4.2. Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlişkili Kavramlar

KSS’nin yukarıda verilen tanımlarına bakıldığında, pekçok kavramın da KSS tanımlarına kaynaklık ettiği görülmektedir. Bu kavramlar; iş etiği, kurumsal

sürdürülebilirlik, üçlü alt çizgi yaklaşımı, örgütsel vatandaşlık, kurumsal yönetim ve paydaş teorisi olarak sıralanabilir (Kilcullen ve Kooistra, 1999; Van Marrewijk, 2003; Van Het Hof ve Hoştut, 2015; Latif ve Sajjad, 2018; Thrasyvoulou, 2016; Gürel Boran, 2016). Belirtilen kavramlar içerisinde paydaş teorisi ve üçlü alt çizgi yaklaşımı KSS modelleri içerisinde, örgütsel vatandaşlık ise ikinci bölümde detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

4.2.1. İş etiği

İş etiği, işletme paydaşlarının çıkarları arasında denge ve uzlaşma sağlamaya yarayan çabaların sonucu olarak ortaya çıkmıştır. İşletme yöneticilerinin faaliyetlerine kılavuzluk eden davranış kalıpları ve ahlâkî yargılardan oluşan bir bütündür (Menteş, 2009). İş etiği ve KSS, genellikle aynı iş faaliyetini ifade etmek için kullanılır. “İş etiği” terimini oluşturan kelimeler; ahlâkî ilkeler, inançlar, değerler, kültür, yönetim sorunları ve iş için davranış kuralları alanlarını kapsamaktadır (Pereira ve ark., 2020). İş etiği kavramı 1960-1970’li yıllarda “firmaların sosyal sorumluluğu” olarak ortaya çıkmış, 1980’li yıllar itibarıyla iş etiği olarak kavramsallaşmıştır. İşletme yöneticileri tarafından hukukî düzenlemelerle sınırları belirlenen davranış standartlarının, etik davranış kavramını karşıladığı düşünülse de esasen iş etiği ile ilgili davranış kalıpları hukukî gereksinimleri aşmaktadır. İşletmelerde iş etiği, ahlâkî sorumluluk ile karar alma mekanizmaları arasındaki ilişkileri kurmaktadır (Derin, 2017). Kilcullen ve Kooistra (1999)’ya göre KSS’nin anlaşılabilmesi için, iş etiği de anlaşılmalıdır. Bir firmanın KSS ilkelerini benimseyerek ve etik iş davranışı göstererek, aynı anda iş değerini artırabileceği ve toplumsal gelişimi teşvik edebileceği öne sürülmektedir (Latif ve Sajjad, 2018).

4.2.2. Kurumsal sürdürülebilirlik

KSS’ye ilişkin en önemli kavramların başında sürdürülebilirlik gelmektedir. Sürdürülebilirlik bir kavram olarak, ilk kez 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonunca yayımlanan Brundtland Raporunda yer almıştır (Yılmaz, 2016). Hâlen sürdürülebilirlik için en yaygın kullanılan tanım bu rapora aittir ve sürdürülebilirlik

şöyle tanımlanmaktadır: “Gelecekteki paydaşların ihtiyaçlarını da karşılama yeteneğinden ödün vermeden bir şirketin mevcut doğrudan ve dolaylı paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılamak”. Schaltegger, Burritt ve Petersen de 2003’de benzer şekilde “kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi”ni, bir işletmenin çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerini, öncelikle sürdürülebilir kalkınmaya yol açacak şekilde şekillendirmek için tasarlanmış bir iş yaklaşımı olarak tanımlamaktadır (Joshi ve Li, 2016). Sürdürülebilirlik, “üçlü alt çizgi” olarak da adlandırılan: Çevresel, sosyal ve ekonomik yönetimi vurgulamaktadır. Diğer bir deyişle, işletmeler, sosyal ve çevresel olarak zararlı kısa vadeli davranışlardan kaçınarak, uzun vadeli ekonomik performansı güvence altına alacak şekilde faaliyet göstermelidir (Porter ve Kramer, 2006).

KSS görüşü, sürdürülebilirlik kavramının temellerinden biridir ve sürdürülebilirlik, çevresel yönetim ve sosyal adalet gibi konuları da barındıran, ekonomik büyümeyi destekleyen bir model olarak karşımıza çıkmaktadır (Kavut, 2010). KSS ve sürdürülebilirlik kavramlarının her ikisi de, işletmelerin sosyal, çevresel ve ekonomik alanlarda daha iyi performans göstermesine katkıda bulunmayı amaçlayan gönüllü ticarî faaliyetlerdir. Bu kavramlar bazen bir arada kullanılırken, bazen de kurumsal faaliyetlere, topluma ve çevreye karşı sorumluluklara değinmek üzere ayrı ayrı da kullanılabilir. Örneğin, bazı araştırmacılar kalkınma kavramını içerdiğini düşünerek KSS terimini kullanırken; bazı araştırmacılar da sürdürülebilirlik kavramını daha kapsayıcı bulmaktadırlar (Ashrafi ve ark., 2018).

KSS ve paydaş teorisini temel alan politikaların izlenmesi, bir işletmenin rekabet gücünün geliştirilmesine yardımcı olmakta, bu da uzun vadeli sürdürülebilirliğe yol açmaktadır (Thrasyvoulou, 2016). KSS kavramı işletme ve yöneticilerini etkilediği kadar bireysel ve kurumsal yatırımcıları da etkilemektedir. Günümüzde yatırım yapacak işletmeler, sadece finansal analiz raporlarını değil, fakat sosyal sorumluluk kriterlerini de gözetmektedir. Bu nedenle, yatırım kararlarını alırken konunun sosyal, çevresel ve etik boyutlarını da içeren “sosyal sorumlu yatırım yaklaşımı”ndan yararlanmaktadırlar (Yılmaz, 2016).

4.2.3. Kurumsal yönetim

İşletmelerde sosyal sorumluluğun kapsamı ve bu kapsamın kim tarafından belirlendiği, KSS'nin iki temel sorusunu oluşturmaktadır. Bu sorulara cevap verebilmek, işletmelerin nitelik ve hedeflerini incelemeyi zorunlu kılmakta ve kurumsal yönetim alanının çerçevesine dâhil olmaktadır (Dicle ve Ertop, 2019).

Kurumsal yönetim, "Tüm paydaş kesimler (pay sahipleri ve paydaş gruplar) arasındaki çatışabilen çıkarları uyumlu hâle getirmeye yönelik olarak geliştirilen mekanizmaların bütünü" olarak tanımlanabilir (Arslantaş, 2012). Tanımdan da anlaşılacağı gibi, kurumsal yönetim kavramının kapsamına işletmenin üst yönetimi olduğu kadar, diğer paydaş gruplar da dâhil olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007). Bu bağlamda kurumsal yönetim, yönetim kurullarının hem önemini, hem de sorumluluğunu arttıran; yönetim ile icra fonksiyonlarını birbirinden ayırmak suretiyle, şeffaf bir yönetim ve kontrol anlayışıyla paydaşların haklarını koruyan oldukça önemli bir mekanizmadır (Doğan, 2007). Türkiye'de kurumsal yönetimin hukuksal zemini Türk Ticaret Kanunu ile Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) yayımlamış olduğu, sonrasında da tebliğ hâline getirilen "kurumsal yönetim ilkeleri" ve yine SPK tarafından yayımlanan diğer mevzuat tarafından belirlenmiştir (Manisalı Darman, 2009; Arslantaş, 2012).

1990'lı yıllardan günümüze, kurumsal yönetime ilişkin bazı önemli gelişmelerin yaşandığı gözlemlenmektedir. Bu gelişmelerin en önemlilerinden biri, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirliğin kurumsal yönetimin temel görev ve sorumlulukları hâline gelmiş olmasıdır (Dicle ve Ertop, 2019). Kurumsal yönetimin ilkeleri ışığında faaliyetlerini sürdüren işletmeler, aynı zamanda KSS'yi de gerçekleştirmiş olmaktadır (Karamustafa ve ark., 2009). Bu ilkeler, paydaşlara karşı sorumlulukların çerçevesini çizerken, aynı zamanda KSS'nin sınırlarını da belirlemektedir (Kavut, 2010).

İşletmelerin KSS'yi etkin olarak işletebilmesi için, bu konuda liderlik göstermelerinin yanı sıra, her işletmenin KSS kavramını ve işletme paydaşlarını net olarak tanımlaması da gerekmektedir. KSS ayrıca, yapılan faaliyetlerin şeffaf ve hesap verebilir tarzda sunulmasını da gerektirir (Argüden, 2002). Bu boyutuyla aslında KSS'nin kurumsal yönetim kavramı ile de iç içe olduğu ve kurumsal yönetimin temel bileşenlerinden

KSS'nin de yararlandığı görülmektedir. KSS, ancak ve ancak, iç kontrol mekanizmalarını kullanan, topluma ve paydaşlara hesap verebilirliği gözönünde bulunduran yeni bir kurumsal yönetim modeli ortaya çıkarıldığında elde edilir (Siniora, 2017).

4.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri

Zaman içerisinde KSS'ye yönelik yaklaşımlar ve bu yaklaşımlara cevaben bazı farklı yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Bu bağlamda KSS modellerini: Ekonomik model (klâsik yaklaşım), Carroll modeli, Ackerman'ın sosyal duyarlılık modeli, paydaş teorisi ve üçlü alt çizgi yaklaşımı olarak sınıflandırmak mümkündür (Dicle ve Ertop, 2019; Ashrafi ve ark., 2018).

4.3.1. Ekonomik model (klâsik yaklaşım)

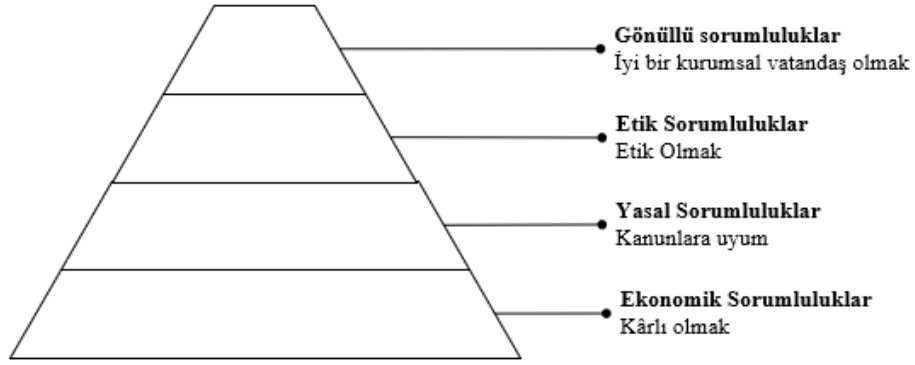
KSS'ye yönelik klâsik yaklaşım, Adam Smith'in "görünmeyen el" görüşüne dayandırılan bir modeli tanımlar. Bu modele göre, işletmelerin temelde kâr elde etmek amacıyla ekonomik faaliyetler gerçekleştirdikleri, dolayısıyla da başarılarının bu faaliyetleri üzerinden değerlendirilmesi gerektiğidir. İşletmelerin performansını gösteren temel kriterler ise, işletmenin verimliliğinde, üretiminde ve inovasyonunda yapacağı gelişimdir. Toplumsal sorunlarla ilgilenmesi gereken işletmeler değil, fakat diğer örgütlerdir. Liberal ekonomi anlayışını savunan Adam Smith gibi bu anlayışın son temsilcilerinden biri de Milton Friedman'dır (Dicle ve Ertop, 2019). Friedman (1970)'a göre, işletmelerin sorumluluğu kârlarını arttırmaktır. Friedman'ın sosyal sorumluluğa ilişkin yaklaşımı, "faydacılık" kuramından kaynaklanmaktadır. Ancak klâsik yaklaşım ve Friedman, işletmelerin kâr amacı olmayan alanlara girmek suretiyle sorumluluk üstlenmesine de tamamen karşı durmazlar. Örneğin, bir işletmenin hastanelere, sivil toplum örgütlerine, okullara ve kültür-sanat topluluklarına verecekleri destekler eğer ekonomik yönden bir fayda sağlıyorsa, bu noktada kabul görecektir (Dicle ve Ertop, 2019).

4.3.2. Carroll modeli

Carroll (1979), sosyal performans modelini tanımlarken üç temel soruya cevap aramıştır. Bu sorular: Sosyal sorumluluğun temel tanımının ne olduğu, sosyal sorumluluğun olduğu sosyal alanların hangileri olduğu ve bu konulara verilen yanıtların ve tepkilerin neler olduğu ile ilgilidir. Bu soruların cevaplarının kurumsal sosyal performans ile ilişkilendirilmesi gerektiğini savunmuştur. KSS tanımının işletmenin topluma karşı tüm yükümlülüklerini yerine getirebilmesi için, ekonomik, yasal, etik ve gönüllü iş performansı kategorilerini içermesi gerekir. Bu dört temel beklenti, daha önce sunulan bazı tanımlarla ilgili olan, fakat işletmelerin sosyal sorumluluklarını daha kapsamlı bir şekilde kategorize eden bir sosyal sorumluluk görüşünü yansıtmaktadır. Bu dört kategori birbirinden bağımsız değildir ve bir ucunda ekonomik kaygılar, diğer ucunda sosyal kaygılar olan bir süreci tasvir etmeyi amaçlamaz. Tüm bu sorumluluklar, ticarî örgütler için her zaman eş zamanlı olarak varolmasına rağmen, uygulamalar, önce ekonomik ve sonra yasal yönlere, daha sonra etik ve ihtiyarî yönlere dair bir akışa işaret eder (Carroll, 1979; Carroll, 1999). Bu bağlamda:

- Ekonomik sorumluluklar, toplumun istediği mal ve hizmetleri üretme ve bunları kârla satma sorumluluğudur.
- Yasal sorumluluklar, işletmenin izleyeceği temel kurallar olan yasal düzenlemeleri kapsar. Toplum, işletmeden işin ekonomik misyonunu yasal gerekler çerçevesinde yerine getirmesini beklemektedir. Bu bağlamda ekonomik ve yasal sorumlulukların aynı anda yerine getirilmesi gerekir.
- Etik sorumluluklar, yasalarda mutlaka bulunması gerekmeyen, fakat yine de toplumun işletmeden beklediği ek davranış ve faaliyetlerdir.
- Gönüllü sorumluluklar veya diğer bir deyişle isteğe bağlı (ihtiyarî) sorumluluklar, iş dünyasının üstlendiği, fakat toplumun etik sorumlulukta olduğu gibi açık bir beklenti içinde olmadığı rolleri temsil eder. Bunlar münferit olarak yöneticilerin ve işletmelerin yargı ve seçimine bırakılmış olmakla birlikte, toplumda işletmelerin bunları gerçekleştirmeleri gerektiği beklentisi de mevcuttur. Bu beklenti, sosyal normlar tarafından yönlendirilir.

Gönüllü sorumluluklar boyutu, diğer boyutlara nazaran daha az önem atfedilerek, sorumluluk piramidinin en tepesine konumlandırılmıştır. Fakat günümüzün gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerinde, işletmelerin bu alanda hayırseverlik boyutu olarak yerine getirdikleri sorumlulukların da en güçlü sorumluluklar olduğu görülmektedir (Türker ve Altuntaş Vural, 2016). Bu dört temel KSS kategorisi, aşağıda Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Carroll KSS piramidi (Carroll, 1992)

Carroll tarafından önerilen KSS piramidi, tabanında ekonomik sorumluluklar bulunan, onun üstünde yasal sorumluluklar olan, onun üzerinde iyi, doğru ve âdil olan ne ise onu yapmak olarak tanımlanan ahlâkî sorumluluklar bulunan ve en tepede ise bir toplumun yaşam kalitesinin geliştirilmesine katkıda bulunan gönüllü sorumluluklardan bahsetmektedir (Siniora, 2017). Carroll, modelinde bir işletmenin birincil sorumluluklarının ekonomik ve yasal olduğunu göstermektedir. Toplumun istediği malları ve/veya hizmetleri yasal olarak üretmeli ve bunları kârla satmalıdır. Ancak yine de, etik ve isteğe bağlı sorumlulukları da vardır. Carroll, firmaların gönüllü veya etik sorumlulukları kabul etmedikçe, toplumun bunları yasal çerçeve altına sokacağını ve gündeme getireceğini düşünmektedir. Bu durum gerçekleşmeden önce, işletmelerin sosyal faaliyetleri gönüllü olarak anlamaları ve gerçekleştirmeleri tavsiye edilmektedir (Sharma ve Talwar, 2005).

KSS'nin dört bileşeni, ekonomik performansın diğer her şeyin altını çizdiği temel yapıtaşı fikrinden başlayarak tasvir edilmektedir. Aynı zamanda, iş dünyasının

yasalara uyması beklenir, çünkü yasa toplumun kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışları kodlamasıdır. İşletmenin etik davranma sorumluluğu ise temel düzeyde, doğru ve âdil olanı yapma ve paydaşlara (çalışanlar, tüketiciler, çevre ve diğerleri) zarar vermektan kaçınma veya en aza indirme yükümlülüğüdür. Son olarak, işletmenin iyi bir kurumsal vatandaş olması beklenmektedir. Bu, iş dünyasının toplumun finansal ve insan kaynaklarına katkıda bulunması ve yaşam kalitesini artırması beklenen gönüllü sorumlulukta ele alınmıştır. Özetle, işletmenin toplam KSS'si, firmanın ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklarının aynı anda yerine getirilmesini gerektirir (Carroll,1991).

4.3.3. Ackerman'ın sosyal duyarlılık modeli

Mikro düzeyde çalışan düşünce okulları, işletmelerin topluma karşı nasıl daha sorumlu hâle getirilebileceğine odaklanmıştır. Mikro düzeyde çalışan bir teorisyen olan Robert Ackerman, duyarlılığın KSS'nin hedefi olması gerektiğini öne sürmektedir. İşletmelerin sosyal sorunlara bir cevap geliştirmek için geçirdiği üç aşamayı tanımlamıştır (Sharma ve Talwar, 2005). Bu aşamalar: Politika aşaması, öğrenme aşaması ve örgütsel yükümlülük aşamasıdır (Özüpek, 2013).

Politika aşaması, ilk aşamadır ve bu aşamada işletme üst yönetimi sosyal sorunu tanımlar (Srivastava ve ark., 2012). İşletme bu aşamada çevreden gelen taleplerin öncelik sırasını belirlemekte, sorunlar hakkında bilinç sahibi olmaya başlamakta ve bu sorunlar karşısındaki duruşunu belirlemektedir (Aydemir, 2012).

Öğrenme aşamasında, işletme sosyal sorunla ilgilenmek ve bununla başa çıkmak için önlemler bulmak üzere, uzman personel istihdam eder (Srivastava ve ark., 2012). Bu aşama "bağlantı kurma" aşaması olarak da adlandırılmaktadır. Bu aşamada işletme, sosyal sorunla ne şekilde başa çıkacağını öğrenebilmek için, iki yönlü öğrenmeye yönelir. Bunlardan biri, konunun uzmanı olan bir kişinin istihdam edilmesine bağlı olarak, yol gösterici bir öğrenme tarzı olan uzmanlığa ilişkin öğrenmedir. Diğer öğrenme ise, çalışanlara yol göstermek üzere, gerekli bilgileri sağlayan yönetici seviyesinde öğrenmedir (Özüpek, 2013)

Örgütsel yükümlülük aşaması ise, uzmanlar tarafından türetilen stratejinin uygulandığı aşamadır (Srivastava ve ark., 2012). Bu aşama, artık işletmede sosyal politikaların

kurumsallaştığı ve çalışanlar tarafından öğrenilen politika ve prosedürlerin içselleştirilmesi suretiyle, işin bir parçası olarak görüldüğü aşamadır (Aydemir, 2012).

4.3.4. Paydaş teorisi

1980'li yıllarda iş dünyasındaki hızlı değişimler sonucu mevcut yönetim teorileri kavramları açıklamakta yetersiz kalmış, bunun neticesinde oluşan eksikliğin giderilmesi amacıyla, 1984 yılında R. Edward Freeman tarafından “paydaşlık” kavramı ve “paydaş modeli” ortaya konulmuştur (Menteş, 2009). Freeman (1984)'a göre işletme paydaşları, firmanın hedeflerini başarmasından etkilenen veya bu hedefleri başarmasını etkileyen her bir grup ya da kişi olarak tanımlanmaktadır. Paydaş grup içerisinde: Sahipler, çalışanlar, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, hükûmetler, yerel toplum örgütleri, medya, çevreciler ve tüketici dernekleri yer almaktadır. Paydaş modeli, tüm paydaşları önemli gören ve bu paydaşların zamanla değişen isteklerine duyarlı bir modeldir. Teori, aynı zamanda işletmenin çevresinde olan değişimlerin gözlemlenmesi ve işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için, çevresiyle her zaman iyi ilişkiler içerisinde olması gerekliliğini savunmaktadır (Ertuğrul, 2008). Yönetimsel eylemlerin etkinliği, yöneticilerin paydaşların çıkarlarını ne kadar iyi anladıklarına ve bunlara ne kadar uygun tepki verdiklerine bağlıdır (Taghian ve ark., 2015). Ayrıca en önemli paydaş grup içerisinde değerlendirilen çalışanların gözönünde bulundurulması da, işletme içinde sağlam ilişkiler kurmak ve böylece net kârı artırmak gibi çeşitli faydalar sağlar (Thrasylvoulou, 2016).

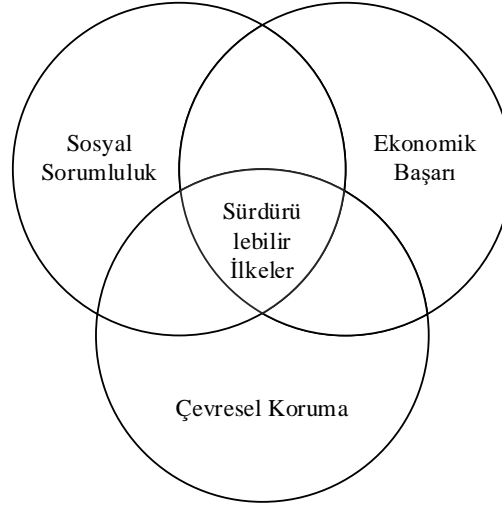
Hopkins (2003), işletmenin paydaşlarını “yedi ana azimut” olarak tanımlamaktadır. Bunlar: Hissedarlar/yatırımcılar (hisse veya hisse senedi sahipleri), yönetim, çalışanlar, müşteriler, doğal çevre, toplum (hükûmet dâhil), yükleniciler/tedarikçilerden oluşmaktadır. Sosyal sorumluluğun hem ticaret ve faaliyette bulunulan bu yedi ana azimut için hem de iş için çok yararlı olduğu kaydedilmiştir. Clarkson (1995), paydaş teorisini KSS kavramının temeli olarak görmüştür. Birincil ve ikincil paydaş grupları tanımlarken, işletmenin kendisinin birincil paydaş gruplar sistemi olarak ifade edilebileceğini; işletmenin hayatta kalması ve devam eden başarısının, yöneticilerinin her bir paydaş grubu için yeterli servet, değer veya memnuniyet yaratma yeteneğine bağlı olduğunu belirtmiştir. İkincil paydaş

gruplar ise, işletmenin hayatta kalmasını sağlamasa da işletmeye hasar verebilecek gruplar olarak nitelenmiştir. Bu teori, karar verme süreçlerinden etkilenen ve işbirliğine giden örgüt ve bireylerin haklarını ve ilgilerini geniş kapsamlı olarak ele alır. Teori, uzun dönemde çeşitli paydaşların rollerini ve buna bağlı olarak örgütün başarısını vurgular. Bu teori, iş etiği için önemlidir; çünkü farklı seviyelerde birçok değeri ve ahlâkî olguyu içerir (Siniora, 2017). Paydaş perspektifinin katkısı olmadan, sosyal sorumluluğun boyutlarını açıkça tanımlamak imkânsız olacaktır (Latif ve Sajjad, 2018).

4.3.5. Üçlü alt çizgi yaklaşımı modeli

KSS teorilerinin birçoğu, bu fikrin temelinde 1987’de Brundtland Komisyonunda tanıtılan üçlü alt çizgi kavramının yattığını ifade etmektedir. İngilizce terimlerin başharflerinden yola çıkılarak 3P olarak da bilinen bu model, bir işletmenin üç özellikten sorumlu olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu üç özellik: Kâr (profit), insanlar (people) ve gezegen (planet)dir. Bir diğer anlatımla ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluk olarak tanımlanır. Bir işletme üçlü alt çizgi yaklaşımının her üç bileşenini de önemsiyorsa sürdürülebilir olabilmektedir; çünkü bu üç bileşen birbirlerine sıkı sıkıya bağlıdır. Örneğin, kâr ve insanlar bileşenlerine özen göstermek işletmeyi eşitlikçi ve âdil kılar, fakat çevre koruması unutulursa bu da gezegeni olumsuz etkiler. Kârın geri plâna atılması, işletmenin sürdürülebilirliğini imkânsız hâle getirirken, insanların geri plânda kalması, sosyal sözleşme ihlâlüne yol açacaktır (Ksieżak ve Fischbach, 2017).

Üçlü alt çizgi yaklaşımına göre, KSS anlayışının ekonomik, sosyal ve çevresel olarak tanımlanan üç boyutu bulunmaktadır. Ekonomik boyut, daha çok kurumsal yönetim konusunu kapsayan ve finansal-malî kapasiteye vurgu yapan bir boyuttur ve örgütün uzun dönemli kârlılığını sağlamayı ve hesap verebilirliğini kuvvetlendirmeyi amaçlamaktadır. Yine sürdürülebilirlik ilkesiyle yakından ilişkili diğer bir boyut olan sosyal boyut, örgütün topluma karşı sorumluluğunu vurgulamaktadır. Çevresel boyut ise, örgütün faaliyetlerinin çevreye zarar vermemesini sağlayacak süreçlerin oluşturulmasına dikkat çekmektedir (Ünal, 2017). Şekil 2’de üçlü alt çizgi yaklaşımı görülmektedir.



Şekil 2. Üçlü alt çizgi yaklaşımı (Dicle ve Ertop, 2019)

Günümüzde üçlü alt çizgi yaklaşımı, kurumsal sürdürülebilirlik için önemli bir role sahiptir. Bu yaklaşımın benimsenmesi, kurumsal yönetim konusunun da gerekliliğini göstermiştir. KSS ve kurumsal sürdürülebilirliğin en önemli alanlarından biri de çevresel sorumluluklardır. Bu bağlamda işletmelerin çevresel raporlamaları, ayrı bir rapor olarak veya faaliyet raporları içinde olabileceği gibi, genellikle gönüllü olarak verilen bilgilerden oluşmaktadır (Kavut, 2010).

KSS, genel olarak bir işletmenin ekonomik, çevresel ve sosyal zorunluluklar dengesini, yani üçlü alt çizgi yaklaşımını tanımlarken, aynı zamanda hissedarların ve paydaşların beklentilerini ele alan bir yaklaşımdır. Bu anlamda, stratejik bir işletme yönetimi konsepti olabilen KSS ile hayır işi, sponsorluk veya hayırseverlik arasında bir ayırım yapmak önemlidir. Ayrıca toplumdaki yoksulluğun azaltılmasına değerli bir katkıda bulunmanın yanı sıra, bir işletmenin itibarını doğrudan artıracak ve markasını güçlendirecektir

(<https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>, Erişim Tarihi: 11 Mart 2019). Üçlü alt çizgi yaklaşımı, günümüzde yatırımcıların ilgisini çeken ana akım bir yaklaşım olmakla birlikte ve ilerleyen yıllarda da bu trendin devam edeceği belirtilmektedir (McPherson, 2019, <https://www.forbes.com/sites/susanmcperson/2019/01/14/corporate-responsibility-what-to-expect-in-2019/#f4e82e4690f4>, Erişim Tarihi: 20 Aralık 2019).

Ekonomik boyut, tüm paydaşların âdil şekilde dağıtılmış sosyoekonomik faydalar elde edebilmeleri için, uzun vadede uygulanabilir ekonomik faaliyetlerin sağlanmasına dayanmaktadır. Sosyal boyut, evsahibi toplulukların kültürel özgünlüğüne saygı duyulması, mimarî ve yaşayan kültürel varlıklarının ve geleneksel değerlerinin korunması ve kültürlerarası anlayış ve hoşgörüyeye katkı sağlamak anlamına gelir. Çevresel boyut, temel ekolojik süreçleri koruyan ve doğal kaynakların ve biyolojik çeşitliliğin korunmasına yardımcı olan çevresel kaynakların optimum kullanımını ifade eder. (Martínez, Pérez ve del Bosque, 2013). Çevresel boyut, günümüzde en çok ilginin yoğunlaştığı alandır. Son yıllarda gittikçe artan çevre bilinci, siyasî ve yerel düzenlemelere uyumun çok daha ötesine taşınmıştır. Birçok işletme, kişi ve sivil toplum örgütleri (STK), artık çevreye zararlı olmayan, daha az kaynak tüketen ürün ve süreçlerin geliştirilmesi, atık emisyonların azaltılması gibi, küresel çapta kaynak kullanımının düzenlenmesi konusu üzerinde faaliyette bulunmaktadırlar. Küresel ısınma/sera gazı etkisi, hava-su-toprak-gürültü kirliliği gibi, giderek artan çevre sorunları üzerinde STK'ların kamuoyu yaratmadaki etkisi oldukça artmış, hükûmetlerin ve uluslararası birliklerin desteği sağlanmıştır (Özüpek, 2013). İşletmeler için bu durum, itibar yönetimi açısından olumlu bir getiriye de sahiptir. Çünkü bir yandan işletmeler STK'ların örgütlü gücünden, saha hakimiyeti ve yetişmiş insan gücülerinden yararlanırken, öte yandan STK'lar da bu noktada fon ve iletişim desteği sağlayabilmektedirler (Gürel Boran, 2016).

İşletmeler çok farklı alanlarda sorumluluklarını yerine getirmeye çalışsa da, özellikle kentleşmenin getirdiği sorunlar üzerine faaliyetlerini kanalize etmektedir. İşletmeler, çeşitli baskı grupları tarafından STK'larla yerel işbirliklerinde bulunmaya, çevreci uygulamalara ve çevreye karşı duyarlı olmaya (going green) zorlanmaktadırlar (Dicle ve Ertop, 2019). Çevre konusunda önemli hareketlerden biri olan “yeşil hareket”, ABD’de çok farklı şekillerde ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki, firmaların çevresel endişeler nedeniyle faaliyetlerini farklılaştırması olmuştur. İkincisi, medya hem rutin haber raporlamasının bir parçası olarak, hem de öne çıkan bir konu olarak yeşil konulara dikkat çekmiştir. Üçüncüsü, siyasî meselelerde ve siyasî kampanyalarda çevresel konular tartışılmıştır. Dördüncüsü, özel çıkar grupları çevresel kaygı ve tüketim arasındaki ilişkiyi vurgulamıştır. Son olarak, tüketiciler çevreyle ilgili

kamuoyu yoklamalarında, geri dönüşüm programlarına katılım ve çevre dostu ürünler kullanmakla ilgili endişelerini dile getirmişlerdir (Zimmer ve ark., 1994).

Bu model, özellikle çevre ve toplum duyarlılığı oluşturacak unsurlar içermesi bakımından, diğer sınıflandırmalara kıyasla işletmelere büyük avantajlar yaratacak bir bakış açısı sağlamak açısından yararlı olabilir. Bununla birlikte, bazı işletmelerin, özellikle dinamik olarak gelişen iş dünyasında, daha ayrıntılı modelleri dikkate alması gerekir. Sonuç olarak, KSS'ye ilişkin yeni yeni başkaca sınıflandırmalar ortaya çıkmakla birlikte, yine de kârlılık, insanlar ve bunlarla birarada varolması gereken gezegene ilişkin konular gözönüne alındığında, aslında ekonomik, sosyal ve çevre konuları dışında başka herhangi bir boyut da bulunmamaktadır (Ksieżak ve Fischbach, 2017).

4.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihçesi

İşletmelerin sosyal sorumlulukları Adam Smith'in döneminden Büyük Buhran'a kadar önemli bir problem olarak görülmezken, 1930'lardan özellikle de 1960'lardan itibaren artarak sadece işletmeler için değil, fakat hukuk, politika ve ekonomi uygulama ve teorileri açısından da önemli bir konu hâline gelmiştir (Hopkins, 2003). Endüstriyel gelişme ile birlikte ortaya çıkan KSS anlayışı, toplumları çevre, kamu sağlığı, işçi refahı gibi konularda daha sorumlu olmaya sevk etmiştir. Böylelikle, KSS gitgide kamu hizmetinin bir parçası hâline gelmiş ve gün geçtikçe faaliyet alanının genişlediği bir olguya dönüşmüştür (Ünal, 2017).

Davis (1986), modern kültürün her alanında değişimler olduğunu, iş insanlarının toplumdaki rollerini ve iş dünyasının işlevlerini yeniden gözden geçirmeleri gerektiğini belirtmektedir. En kapsamlı araştırma yapılması gereken alanlardan birisinin de, iş insanlarının iş kararlarını vermede topluma karşı sorumlulukları olduğunu vurgulamaktadır ve buna bağlı olarak aşağıdaki şu üç soruya cevap aramaktadır:

- İş insanları niçin sosyal sorumluluklara sahiptir?
- Bir iş insanı sosyal sorumluluklarının ne yönde olduğunu nasıl bilir?
- İş insanları kendilerine verilen sosyal sorumlulukları kabul etmezlerse, ne gibi sonuçlar beklenebilir?

Davis (1986), ilk iki fikrin sosyal değişimlerden bağımsız sürekli ve kalıcı olduğundan, üçüncü fikrin ise toplumsal değişimlerle daha doğrudan ilişkili olarak, en az diğerleri kadar temel bir fikir olduğundan bahsetmektedir.

Moskowitz (1972), yatırım kararlarında sosyal konuların dikkate alınıp alınmayacağı sorusunu sormakta ve cevaben, birçok bireyin ve örgütün artık böyle düşündüğünü beyan etmektedir. Hatta örgütlerin üzerinde uzun süredir sosyal sorumluluklarını karşılama noktasında çeşitli baskılar varken, bu baskılara ayrıca örgütlerin sosyal sorumlulukla ilgili eylem ya da eylemsizliklerinin, borsada işlem gören hisseleri üzerinde satın alınıp alınmayacağı konusunda belirleyici olacağı durumu ile karşı karşıya kaldıklarından bahsetmiştir. Örnek olarak, en büyük ulusal iki yardım örgütü olan Ford Foundation ve Rockefeller Foundation'ı örnek göstermiştir. Bu örgütlerin sahip oldukları menkul kıymetleri inceleyerek yatırım portföylerinde çalışmalar yaptıklarını aktarmıştır. Sosyal sorumluluğu yatırım kararları açısından irdelemekte ve yatırımcılar açısından sosyal sorumluluğun yatırım kararları ile ilişkili bir faktör olduğunu ve bu durumun da KSS'nin değerlendirilmesi için sadece bir başlangıç olduğundan bahsetmiştir.

Hay ve Gray (1974) ise, sosyal sorumluluk kavramlarının üç farklı aşamadan geçtiğini ifade etmektedirler:

- Aşama 1 - kâr arttırıcı tarz: İşletme yöneticilerinin tek hedefinin kârı en üst düzeye çıkarmak olduğu inancıydı.
- Aşama 2 - vekillik tarzı: Bu görüşe göre, yönetici, sadece işletme sahiplerinin bir temsilcisi olmak yerine, firmanın çeşitli paydaşları için vekil olarak görülmüştür.
- Aşama 3 - yaşam kalitesi tarzı: Bu kavramın ortaya çıkmasının başlıca nedeni, üretimle birlikte ABD'nin dünyanın en zengin toplumu hâline gelmesini de sağlayan ekonomik başarıdır. Ekonomik başarının doğrudan ve dolaylı sonuçları sosyal sorunları yaratmıştır. Sonuç olarak, yaşam kalitesini vurgulayan yeni bir ulusal öncelikler dizisi ortaya çıkmıştır. Yazarlar, bu aşamaya ait değerlerin işletme yöneticileri tarafından daha fazla kabul göreceğini bildirmişlerdir.

17. yy'dan itibaren ABD iş insanları, bağışçılar sıralamasının en üst noktalarında olmuşlardır. Fakat bu dönemde yapılan bağışlar, iş amaçlarına hizmet etmekten ziyade kişisel yapılan bağışlardı. ABD tarihinin büyük bir kısmı boyunca, yasal kısıtlamalar ve yazılı olmayan kodlar işletmelerin sosyal işlere karışmasını önlemiştir. Bu durum,

kısıtlamaların kaldırıldığı Yargıtay kararına değin 1950'lere kadar sürmüştür (<https://hbr.org/1994/05/the-new-corporate-philanthropy> Erişim Tarihi: 05 Mart 2019). KSS, geçmişte çoğunlukla hayırseverlik ile özdeşti ve işletme hayırseverliğini bireysel hayırseverlikten ayırmak oldukça zordu. KSS'nin ilk örnekleri, ekonomik ve yasal sorumlulukların ötesinde ve üzerinde yükümlülüklerle atıfta bulunmuştur (Siniora, 2017). 1960'lara gelindiğinde ise, sosyal sorumluluklarını gösterme baskısı altında olan birçok ABD işletmesi kendi örgüt içi vakıflarını kurmuştur. Bunlardan biri olan Exxon Eğitim Vakfı, özellikle Exxon'un kurumsal politikalarından tamamen bağımsız bir sosyal sorumluluk politikası benimsediği için iş dünyası tarafından ilgiyle izlenmiştir. Vakıf tarafından finanse edilen programların, Exxon'un ana iş koluyla hiçbir ilgisi yoktu. Geniş bir donanımına sahip olan vakıf, programlarını işletmenin çıkarlarını gözönünde bulundurmadan yürütmüştür. Ancak bu durum, 1989 yılında gerçekleşen Exxon Valdez petrol kazasına değin sürmüş, hayırseverlik tarzının eksiklikleri bu kaza ile birlikte tamamen ortaya çıkmıştır (<https://hbr.org/1994/05/the-new-corporate-philanthropy> Erişim Tarihi: 05 Mart 2019). 1980'lerin sonunda, dünyanın en büyük bağışçısı olan IBM, hayırseverliğini ve gönüllülüğünü açıkça insan kaynakları stratejilerine bağlamış; çalışanlarını daha fazla ekip gönüllülüğü, işyerinde daha geniş seçenekler sunma, çalışanların gönüllü olduğu kâr amacı gütmeyen örgütlere daha fazla malî destek sağlama yoluyla çalışanlarını hayırseverlik faaliyetlerine dâhil etmenin çeşitli yollarını bulmuştur. Bu girişimler, IBM'in 1990'ların başında zorlu küçülme ve yeniden yapılanma etkilerini bile yumuşatmıştır. 1990'lı yıllarda KSS için yeni bir dönemin başladığı görülmektedir. 1990'lar öncesi KSS uygulamaları, işletmeler için bir "iyi görünme" baskısıyla yerine getirdikleri faaliyetler iken 1990'lı yıllarda ise KSS uygulamaları, yeni bir paradigma ile birlikte işletmeleri özellikle okul reformu ve AIDS bilinci gibi, uzun vadeli girişimlerle finanse edilmesi gereken konularda hükümet ve kâr amacı gütmeyen örgütlerle işbirliği yaparak, sosyal problem çözmede liderlik rolü oynamaya teşvik etmeye başlamıştır. İşletmeler ilk defa hayırsever girişimlerini gerçek kurumsal dinamiklerle desteklerken, nakit paraya ek olarak kâr amacı gütmeyen örgütlere yönetim danışmanlığı, teknoloji ve iletişim desteği ve gönüllü çalışan ekipleri sağlamışlardır. Dahası bu girişimleri yalnızca hayırseverlik bütçelerinden değil, fakat aynı zamanda pazarlama ve insan kaynakları gibi iş birimlerinden de finanse etmişlerdir. Bu süreçte,

işletmeler kâr amacı gütmeyen örgütlerle stratejik ittifaklar kurmuş ve bu ittifaklar iş hedeflerini geliştirirken sosyal değişim hareketlerinde önemli ortaklar olmuşlardır (Kotler ve Lee, 2005; <https://hbr.org/1994/05/the-new-corporate-philanthropy>, Erişim Tarihi: 05 Mart 2019). KSS ile ilgili 1990 öncesi ve sonrası değişen bu görüşlerin bir işletmenin pazarlama ve halkla ilişkiler yaklaşımını değiştirmenin yanı sıra, kurumsal insan kaynakları stratejilerini de değiştirdiği görülmüştür.

KSS'nin geldiği noktada, kurumsal bağışlar ve örgütlerde hazırlanan çevre, sosyal amaca yönelik ve sürdürülebilirlik konulu raporlarda yaşanan artış, KSS uygulamaları için oluşturulan kurumsal sosyal standart göstermektedir ki, KSS artık bir hayırışinden ziyade işletmelerin temel faaliyetlerine, plânlarına ve operasyonlarına entegre ettikleri yükselen bir iş stratejisi olarak bilinmektedir (Kotler ve Lee, 2005; Siniora, 2017).

4.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Teoriler

Sosyal sorumluluk, kişi veya örgüt bazında verilen kararların ve gerçekleştirilen eylemlerin tüm sosyal sistem üzerinde yaratabileceği etkileri değerlendirme yükümlülüğü olarak tanımlanabilir. Bu nedenle sosyal sorumluluk, karar verme süreçlerinin toplumsal düzen tarafından etkilendiği ve olumsuz sonuçlardan tüm toplum kesimlerinin etkileneceği görüşüne dayanmaktadır (Ünal, 2017). Garriga ve Mele (2004) yaptıkları çalışmada, KSS ile ilgili teorilerin ve yaklaşımların ekonomi, politika, sosyal entegrasyon ve etik gibi sosyal alanlardan birine odaklandığını belirtmişlerdir. Buna göre yazarlar, KSS teorilerini aşağıdaki şekilde dört gruba ayırmıştır:

- **Araçsal teoriler:** Bu teoriler temelde KSS'yi servet oluşturma ve kâr yaratma açısından bir araç olarak değerlendirmektedir.
- **Politik teoriler:** Örgütün sosyal gücünün toplumla olan ilişkisi ve bu sosyal güce ilişkin siyasal alandaki sorumluluğuna ilişkin teorilerdir.
- **Bütünleştirici teoriler:** Örgütün sosyal taleplere entegre olmasını, işletmenin varlığının buna bağlı olduğunu savunmaktadır.
- **Etik teoriler:** Toplum ve işletme arasındaki ilişkilerde etik değerlerin kaynak olmasını ve örgütlerin sosyal sorumluluklarını diğer tüm hususların üzerinde etik bir yükümlülük olarak değerlendirmesi gerektiğini savunan teoridir.

4.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Standartlar ve Prosedürler

Sosyal standart oluşturma girişimleri İkinci Dünya Savaşı sonrası artmış, günümüzde ise uluslararası düzeyde bir kamuoyu oluşturmuştur. Bu alanda özellikle Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), Birleşmiş Milletler (BM) gibi uluslararası örgütler ile Avrupa Birliği (AB) gibi siyasî ve ekonomik örgütlenme biçimleri, STK'lar ve özel sektörün varlığı oldukça önemlidir (Doğan, 2008). Tüm dünyada 1980'li yılların ortalarından itibaren hayırseverliğin belli düzenlemelere tâbi tutulması gerekliliği tartışılmaya başlanmış; uluslararası standartların yanısıra üçlü alt çizgi yaklaşımının benimsenmesiyle birlikte, sosyal performans ve sürdürülebilirlik raporları yayımlanmaya başlanmıştır (Van Het Hof, 2015). Tablo 1'de Dünya çapında kullanılan sürdürülebilirlik raporları girişimleri listelenmektedir.

Tablo 1. Sürdürülebilirlik raporlama girişimleri (Hoşut ve Van Het Hof, 2015)

No	Standart Adı	Kısaltma	No	Standart Adı	Kısaltma
1	Account Ability 1000	AA1000	15	FTSE4Good	FTSE4Good
2	Agence de Rating Social et Environmental sur les Enterprises	ASPI	16	Global Reporting Initiative	GRI
3	Amnesty International's Human Rights Guidelines for Companies	Amnesty	17	Global Sullivan Principles	Sullivan
4	APEC Code of Business Conduct	APEC	18	GoodCorporation's Standard	GoodCorporation
5	Balanced Business Scorecard	BBS	19	IFOAM Basic Standards	IFOAM
6	Caux Principles for Business	Caux	20	International Code on Marketing of Breastmilk Substitutes	
7	Dow Jones Sustainability Group Index	DJSGI	21	International Organization for Standardization	ISO
8	ECCR/ICCR Benchmarks for Global Corporate Responsibility	ECCR/ICCR	22	International Standards of Accounting and Reporting	ISAR
9	Eco-Management and Audit Scheme	EMAS	23	Organization for Economic Co-operation and Development Guidelines for Multinational Enterprises	OECD
10	EFQM Business Excellence Model	EFQM	24	SIGMA Guidelines	SIGMA
11	Ethical Trading Initiative Base Code	ETI	25	Social Accountability 8000	SA8000
12	EU Eco-Label Criteria	Eco-label	26	Standard Ethics Aei	Standard Ethics
13	Fair Labor Association	FLA	27	The Natural Step	TNS
14	Forest Stewardship Council's Principles and Criteria for Forest Management	FSC	28	UN Global Compact	UN GC

Bu raporlamalar, uluslararası anlamda standartlaşmayı sağladığı gibi, performans ölçümlerinde kıyaslamalara imkân sağlamak ve ortak bir dil oluşturmak için kodlar, endeksler ve göstergelerden oluşmaktadır (Gürel Boran, 2016). Birçok işletme KSS performansına göre sıralanmakta ve bazen tartışmalı metodolojilere rağmen, bu sıralamalar oldukça önemli görülmektedir. Sonuç olarak, KSS her ülkedeki iş liderleri için kaçınılmaz bir öncelik olarak ortaya çıkmıştır (Porter ve Kramer, 2006).

Günümüzde en büyük işletmelerin %95'i sürdürülebilirlik raporları yayımlamakta, pek çok ülkede bu raporlar politika aracı olarak kullanılmaktadır (İş dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Türkiye 2018 Raporu, 2018). Amaçları sürdürülebilirliği sağlamak ve etik davranışları yaygınlaştırmak olan bu raporlama girişimleri içerisinde en yaygın olarak bilinenler: Küresel Raporlama Girişimi (GRI), Küresel İlkeler Sözleşmesi, SA 8000 Standardı ile İngiltere kökenli FTSE4Good endeksidir (Hoştut, 2015). Bu girişimlerden aşağıda kısaca bahsedilmektedir.

4.6.1. Küresel raporlama girişimi (GRI)

BM'nin önderliğinde çok paydaşa sahip olan GRI (Global Reporting Initiative) 1997'den beri sürdürülebilirlik raporlarına öncülük eden bağımsız bir uluslararası örgüttür. GRI, dünya çapındaki işletmelerin ve hükümetlerin faaliyetleri sonucu iklim değişikliği, insan hakları, yönetim ve sosyal refah gibi kritik sürdürülebilirlik konuları üzerindeki etkilerini anlamalarına yardımcı olmaktadır. GRI Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları, çok paydaşlı katkılarla geliştirilmiştir ve kamu yararına dayanmaktadır (Yılmaz, 2016; <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx> Erişim Tarihi: 04 Mayıs 2020).

Sürdürülebilirlik raporları içerisinde dünya çapında en yaygın kabul edilen standart GRI olmuştur. Sürdürülebilirlik raporlarında neyin raporlanacağını ve ne şekilde raporlanması gerektiği konusunda yol gösterici olduğu gibi, çeşitli örgütler arasındaki bilgilerin karşılaştırılmasına olanak tanıyan birleşik bir standart sağlamaktadır (Yang ve ark., 2019). Zorunluluğu olmadığı hâlde bile birçok işletme bu raporları yayımlamaktadır. Gelecekte ise, finansal analiz alanında uluslararası finansal raporlama standartlarının ağırlığı kadar, sosyal sorumluluk raporlamalarında da GRI'nin ağırlığının olacağı belirtilmektedir (Yılmaz, 2016).

4.6.2. Küresel ilkeler sözleşmesi -10 ilke (UNGC ten principles)

Dünyanın en büyük sürdürülebilirlik inisiyatifi olarak değerlendirilen UNGC, tüm dünyada sürdürülebilir bir ekonomi oluşturulabilmesi amacıyla, işletmelerin işbirliği içerisine girmesini teşvik etmektedir (<https://www.globalcompactturkiye.org/un->

[global-compact/](#), Erişim Tarihi: 10 Mayıs 2020). Küresel İlkeler Sözleşmesi, insan hakları (İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nden), çalışma şartları (ILO Çalışmaya Yönelik Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi'nden), çevre (Rio Çevre ve Kalkınma Deklarasyonu'ndan) ve yolsuzlukla mücadele (BM Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi'nden) başlıklarında “10 ilke”yi içermektedir ([http://csrforall.eu/tr/icerik/yayinlar/CSR-SR-Handbook TR 190116.pdf](http://csrforall.eu/tr/icerik/yayinlar/CSR-SR-Handbook_TR_190116.pdf), Erişim Tarihi: 10 Mayıs 2020). İş dünyasını faaliyetlerini bu 10 ilke ile uyumlu hâle getirmeleri için desteklemekte ve aynı zamanda “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları”na ulaşabilmeleri için kılavuzluk etmektedir (<https://www.globalcompactturkiye.org/un-global-compact/>, Erişim Tarihi: 10 Mayıs 2020).

2000 yılında başlatılan UNGC, BM'nin amaçları ile iş dünyasının amaçlarının karşılıklı olarak destekleyici olabileceği ve iş dünyası ile işbirliğine dayalı bir ilişkinin geliştirilmesinin küresel yönetim sorunlarına etkili çözümler oluşturmak için gerekli olduğu iddiasından kaynaklanmıştır. Bu inisiyatifi destekleyenler, UNGC'yi küresel KSS için bir lokomotif olarak görmekte ve KSS hareketine gönüllü katılımı sağlamak için hükümet dışı çabaların en kapsamlı örneği olarak tanımlamaktadırlar (Abdelzاهر ve ark, 2019).

4.6.3. SA 8000 standardı

SA 8000 standardı, ILO ve BM sözleşmelerine dayanmaktadır ve genel olarak işyeri koşullarını iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Kurucu ve düzenleyici organı New York merkezli bir STK olan Social Accountability International (SAI) olan SA 8000 standardı uluslararası çapta uygulama olanağı bulabilen bir yönetim sistemidir. Standardın dokuz temel ilkesi bulunmaktadır. Bunlar: Çocuk işçiliği, zorunlu işçilik, sağlık ve güvenlik, toplu pazarlık hakkı, ayırt etme, disiplin uygulamaları, iş saatleri, ücret ve yönetim sistemleridir (Koster ve ark, 2019; http://www.eurocert.com.tr/sa8000-sosyal-sorumluluk_belgesi.aspx, Erişim Tarihi: 17 Mayıs 2020). 2010 yılında Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) tarafından SA 8000 sosyal sorumluluk standardı, ISO 26000:2010 sosyal sorumluluk yönetim sistemi olarak yayımlanmıştır (<https://www.turcert.com/belgelendirme/sistem->

belgelendirme/iso-26000-sosyal-sorumluluk-yonetim-sistemi, Erişim Tarihi: 17 Mayıs 2020).

4.6.4. FTSE4Good endeksleri

FTSE4Good endeksleri serisi, güçlü çevresel, sosyal ve yönetim uygulamaları gösteren işletmelerin performansını ölçmek için tasarlanmıştır. Şeffaf yönetim ve açıkça tanımlanmış çevresel, sosyal ve yönetim kriterleri, FTSE4Good endekslerini sürdürülebilir yatırım ürünleri oluştururken veya değerlendirirken çok çeşitli piyasa katılımcıları tarafından kullanılacak uygun araçlar hâline getirmektedir (<https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good>, Erişim Tarihi: 18 Mayıs 2020).

FTSE4Good endeksleri grubu Financial Times ve London School of Economics tarafından oluşturulmuştur ve temel olarak sekiz gösterge içerir. Bu göstergelerin dördü kıyaslama göstergesidir ve İngiltere, Avrupa, ABD ve dünya çapında buna göre hesaplanır. Diğer dört gösterge ise ticaret göstergeleridir. Bu göstergeler, ilgili coğrafi bölgelerdeki piyasa değeri en büyük işletmeler için hesaplanmaktadır (Stoyanov, 2019).

4.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yöneltilen Eleştiriler

KSS yaklaşımı, aslında bir örgütün genel felsefesinden ve dünya görüşünden kaynaklanmakta ve bu görüşün özelliklerini sunmaktadır. Fakat KSS ile ilgili farklı paydaşların sorumlulukları söz konusu olduğunda, görüşler değişmektedir. KSS uygulamalarına daha şüpheci ve eleştirel yaklaşan gruplar, bu uygulamaların gereksiz olduğunu düşünürken, KSS uygulamalarına stratejik açıdan yaklaşan gruplar ise, KSS uygulamalarının örgütün sorumlu davranışı kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır (Bıçakçı, 2011). Ancak KSS yaklaşımına olumlu bakan yazarlar olduğu gibi (Bowen, 1953; Davis, 1960; Carroll, 1979; Kotler ve Lee, 2005; Dahlsrud, 2008), olumsuz fikir beyan eden yazarlar da (Smith, 1779; Friedman, 1970; Drucker, 1984; Soederberger, 2007; Jo, 2011) mevcuttur. Esasen KSS'ye en kuvvetli eleştiriler, klâsik liberalizmin savunucularından gelmektedir (Van Het Hof, 2015). Pekçok liberal teorisyen, KSS'nin

yönetim mekanizmalarının içerisinde yer almaması gerektiği yönünde görüş bildirmiştir. Bu görüşün sürdürücüleri kurumsal sosyal sorumluluğun işletmenin görevleri arasında yer olmadığını ve işletmenin tek sorumluluğunun kârlarını maksimize etmek olduğunu belirtmişlerdir (Ülgen ve Mirze, 2007).

Adam Smith ünlü eseri *Ulusların Zenginliği*'nde, işletme yöneticilerinin tek hedefinin kârı en üst düzeye çıkarmak olduğunu savunur. Smith, bencil menfaatiyle hareket eden her bir iş insanının, kamu yararını teşvik etmek için “görünmez bir el” tarafından yönlendirileceğine inanır. Başka bir deyişle, bireyin azami kâr sağlama dürtüsü ve rekabetçi pazarı düzenlemesi, bir ulus için en büyük toplam serveti ve dolayısıyla azamî kamu yararını yaratmak için etkileşime girecektir (Hay ve Gray, 1974).

Drucker'a göre işletmenin ilk sosyal sorumluluğu, geleceğin maliyetlerini karşılamak için yeterli kâr sağlamaktır. Eğer bu sosyal sorumluluk sağlanamazsa diğerleri de karşılanamaz. Bozulan bir ekonomideki işletmelerin iyi komşular, iyi işverenler veya herhangi bir şekilde sosyal sorumluluk sahibi olmaları pek olası değildir. Sermaye talebi hızla arttığında, ekonomik olmayan amaçlar, özellikle de hayırseverlik için mevcut olan iş gelirleri artacaktır. İşletmelerde sosyal bir sorunu ekonomik fırsat ve ekonomik faydaya, üretken kapasiteye, insan yeterliliğine, iyi ücretli işlere ve servete dönüştürmek uygun olacaktır (Drucker, 1984). Drucker, sosyal fırsatların iş fırsatlarına dönüştürülebileceğini öne süren ilk kişi olmuş ve işletmelerin sosyal sorunları ekonomik faydalara dönüştürebileceklerini söylemiştir (Siniora, 2017). Ancak kâr yapma ihtiyacı âdil ticaret, sürdürülebilirlik, KSS ve diğer etik ilkelerle dengelenmelidir. Dünya gittikçe daha bağlantılı olmaya devam ederken, işletmelerin eylemleri medya ve halk tarafından her zamankinden daha fazla incelenmektedir (Hesselbein, 2010).

Soederberg (2007), özellikle gelişmekte olan piyasa ekonomilerinde halka açık işletmelere sermaye sağlamada önemli bir rol oynayan emeklilik fonları üzerine yaptığı çalışmada, kıyaslama stratejilerine yer vermiştir. Böylesi bir finansmanın önemli bir özelliği, yatırımı sadece sağlam ekonomik göstergelere değil, aynı zamanda bir dizi finansal olmayan (sosyal) risk göstergesine (örneğin, çalışma standartlarını ve insan haklarını karşılama) koşullu hâle getirme eğilimi olmuştur. Soederberg, bu tarz risk göstergelerine sahip bir derecelendirme aracının otorite ve sömürüyü güçlendirdiğini belirtmektedir.

Hanlon (2009), KSS'nin iş dünyası için bir zorluk teşkil etmediğini; aksine kapitalist sosyal ilişkilerin daha fazla yerleşmesini ve sosyal yaşamın pazarın diktatörlerine daha derin bir şekilde açılmasını temsil ettiğini öne sürmektedir. Dahası, KSS'nin değişimin itici gücü olmadığını; tersine diğer güçlerin getirdiği değişikliklerin sonucu olduğunu ifade etmektedir.

Jo'ya (2011) göre, işletmelerin sosyal sorumluluk sahibi olup olmadıkları sorusu, aykırı ekonomik perspektifin yanında dururken; asıl sorulması gerekenin işletmelerin KSS yoluyla sosyal çevreyi nasıl manipüle ettikleri olmalıdır. Hatta KSS'nin işletmelerin yaptığı her şeyi meşrulaştıran etik-politik-kültürel değerler, normlar ve inançlar üreterek toplumsal olarak sorumlu bir şekilde hareket ettiğini iddia etmektedir. Jo'ya göre KSS, işletmelerin yanılısamalı bir imaj yaratarak; insan ve doğanın sömürülmesini gizlemek suretiyle, sosyal tedarik sürecini kontrol etmek için pazar tabanlı bir araçtır.

Literatürde KSS karşıtı en önemli liberal görüş, Milton Friedman'a atfedilmektedir. İşletmelerin yegâne sorumluluğunun kârlarını arttırmak olduğunu ileri süren Friedman (1970)'a göre, işletmelerin sosyal sorumlulukları ile ilgili tartışmalar işletmelerdeki katılık eksikliği ve gevşeklikten kaynaklanmaktadır. Friedman, işletmenin sorumluluklara sahip olmasını sorgularken, sadece insanların sorumluluklara sahip olabileceğinden bahseder. Örgütler tüzel kişiliktir ve tüzel sorumluluklara sahiptir. Friedman, konuya ilişkin olarak "Kapitalizm ve Özgürlük" kitabında da belirttiği üzere, işletmelerin tek bir sorumlulukları olduğunu ve bunun da aldatma ve sahtekârlık olmadan serbest rekabet içerisinde, yani oyunun kuralları içerisinde olduğu sürece kârlarını arttırmak yolunda süreçlerini tasarlamak ve kaynaklarını bu yönde kullanmak olduğunu söylemektedir. Friedman'ın bu tanımında, esasen sadece ekonomik sorumluluklara değil, fakat aynı zamanda yasal ve etik sorumluluklara da vurgu yaptığı görülmektedir.

Ancak Friedman'ın bu tartışmalı tezi, 2008 malî krizinden sağ çıkmamıştır. 2008 malî krizi özellikle şunu vurgulamıştır ki, "oyunun kurallarına göre" oynarken bile, işletmeler yasal yetkilerini de kullanarak kârlarını en üst düzeye çıkarmak için çeşitli yollar bulabilmektedirler. Bu durum kısa süreli ve aşırı risk almaya yol açsa da, uzun vadeli sürdürülebilirliği koruyabilecek çeşitli faktörler gözardı edilmiştir. Hükûmetler ise, işletmelerin kurumsal güçlerini kötüye kullandıkları bu yeni yöntemlere ayak

uyduramamıştır. Bu suiistimal, özellikle küresel finans piyasasının neredeyse daraldığı 2008 yılından sonraki çeşitli skandallarla sonuçlandı. Bu noktada, KSS'nin kendi kendini düzenleyen bir mekanizma olarak hareket edebileceği ve mevzuatın boşluklarını doldurmaya yardımcı olabileceği argümanını destekleyen güçlü kanıtlar vardır (Thrasyvoulou, 2016).

KSS ve ekonomik performansın birbirini dışlamadığına ve hatta birbirini tamamlayıcı olabileceğine dair kanıtlar, firmaların “iyi işler yaparken” başarılı olabileceği durumunu desteklemektedir (Doh ve Guay, 2006). İşletmenin almış olduğu her karar, sosyal ekonomik ve hatta çevresel birçok sonuç yaratmakta, bu durum bir döngü içerisinde işletme için sorumluluklar da ortaya çıkarmaktadır. Örneğin işletme, faaliyetleri sonucu oluşan atıklarını çevreyi olumsuz etkilemeyecek şekilde değerlendirmelidir (Ülgen ve Mirze, 2007). Görüldüğü üzere, işletmelerin topluma olan sorumlulukları, iş etiği, çevresel duyarlılık ve paydaşların artan önemiyle birlikte farklı bir boyut kazanmış, ekonomik beklentilerin çok daha ilerisine geçerek kurumsal yönetim konusunun vazgeçilmez bir kısmını oluşturmuştur (Dicle ve Ertop, 2019).

4.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Dünyadaki Durum

Sosyal sorumluluğun yorumu ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. ABD, işletmelerinde KSS standartlarının uygulanmasında ve en iyi uygulamalar için verilen ödüllerde lider konumundaki ülkelerdendir (Hopkins, 2003). Avrupa, KSS yaklaşımını ilke olarak benimseyen kıta olma özelliğini taşımaktadır. Bunun nedenlerine bakıldığında: Avrupa kültür ve değerlerinin KSS değerleri ile uyumlu olması ve paydaşları ile güçlü bağlantılar kurmasının açıklayıcı olduğu görülmektedir (Sipahi, 2017). Ayrıca ABD’de çıkar gruplarının kamu politikası sürecinde resmî veya geleneksel bir duruşu yokken, Avrupa’da çıkar gruplarının birçok Avrupa ülkesinin politika oluşturma sürecinde resmî, kurumsallaşmış bir yeri vardır (Doh ve Guay, 2006). Buna göre, Avrupa ve Kuzey Amerika’daki örgütsel farklılıklar, paydaşların politika oluşturma sürecine uygunluğu, geçerliliği ve kabulü ile KSS’ye yönelik tutumların geliştirilmesi ve uygulanmasına ilişkin farklı algılara yol açmıştır (Doh ve Guay, 2006). AB’nin kurumsal yapısı, Avrupa’nın genellikle ABD’den çevreye daha fazla duyarlı olarak görülmesinin önemli bir nedenidir. 1970’lerde ve 1980’lerde,

çevre lobilerinin güçlü olduğu ülkeler (Danimarka, Hollanda ve Almanya gibi) çevresel kaygılarını AB seviyesine yükseltti (Doh ve Guay, 2006). Batı Avrupa ülkelerinde, özellikle de halkla ilişkiler çalışmalarında KSS önemlidir. Avrupalı tüketiciler üzerine yapılan çalışmalar, bu tüketicilerin genellikle kaliteli ve güvenli ürünler almak istediğini ve satın aldıkları ürünlerin de sosyal ve çevresel olarak sorumlu bir şekilde üretildiğini bilmek istemektedirler. Buna göre her 10 Avrupalı tüketiciden 7'si, sosyal açıdan sorumlu işletmelerin ürünleri için daha fazla ödeme yapmak istemektedirler (Freitag, 2009). Tüketicilerin sosyal sorumluluğu olmayan ürünleri veya toplum yararına davranış göstermeyen işletmelerden kaçındıkları gözlemlenmektedir (Hopkins, 2003). Batı Avrupa'nın aksine, Orta ve Doğu Avrupa'daki halkla ilişkiler farklı gelişim düzeylerine sahiptir (Freitag, 2009). Merkez ve Doğu Avrupa'da, KSS düşüncesi ve uygulamaları bölgeye yavaşça nüfuz eden en sıcak konulardan biri olarak görülmektedir. Bununla birlikte, KSS hâlen Batı Avrupa uygulamalarının gerisinde kalmaktadır. Orta ve Doğu Avrupa'daki sekiz ülkeyi kapsayan bir araştırma, KSS'nin genel olarak hayırseverlik ve sponsorluk ile bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Bölgede gittikçe daha fazla işletme KSS stratejilerini ve paydaş diyalogu biçimlerini benimsemektedir (Freitag, 2009). ABD'deki kadar gelişmiş olmasa da, Japonya'da KSS'nin belirli yönlerinin uzun bir geleneği vardır. Japonya'da KSS'de lider olarak konumlandırılan Canon firması, kendi küresel kurumsal davranış kurallarını benimsemiş çok az işletmeden biridir. Toyota ise, uluslararası düzeyde güvenilebilecek bir kurumsal vatandaş olarak görülebilmek için açık ve âdil bir kurumsal eylemler felsefesi oluşturmuştur (Hopkins, 2003).

Genç neslin verdiği önem ile birlikte, KSS daha da ön plana çıkmaktadır. Araştırmacılar, genç nesillerin işletmelerin ürün fiyatlarından ziyade, kurumsal değerleri ile daha yakından ilgili oldukları konusunda görüş bildirmektedir (Freitag, 2009). KSS olgunlaşmaya devam ettikçe, son yıllarda “değerlere” doğru bir kayma söz konusu olmaktadır. Bir işletmenin yaklaşımı, bu işletmenin müşterilerinin, çalışanlarının ve artan bir oranda yatırımcılarının değerlerinin bir yansımasıdır. Günümüzde sorumluluk ve yardımseverlik gibi değerler, kurumsal tüm sektörlerde her zamankinden daha çok yerleşmiş ve sağlam duruma gelmiştir. Bununla bağlantılı olarak, KSS'nin geçici bir trend olmayacağı görüşü dile getirilmektedir (<https://www.forbes.com/sites/susanmcperson/2019/01/14/corporate-responsibility->

[what-to-expect-in-2019/#f4e82e4690f4](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/what-to-expect-in-2019/#f4e82e4690f4), Erişim Tarihi: 17 Mayıs 2020). Tablo 2’de, iki örnek olay üzerinden farklı bölgelerde KSS’nin nasıl değerlendirildiği belirtilmektedir.

Tablo 2. Avrupa ve ABD perspektifleri açısından örnek olay değerlendirmesi (Doh ve Guay, 2006)

Olay	Avrupa Perspektifi	Amerika Perspektifi
İklim Değişikliği konusunda Kyoto Protokolü	*Müzakereler boyunca güçlü destek, önemli STK/sivil toplum desteği. *Emisyonların azaltılması için somut hedeflere ve bunlara ulaşmak için kesin tarihlere vurgu. *ABD ile gelişmekte olan ülkeler arasındaki farkları kapatmaya çalışıldı.	*Müzakereler boyunca ılımlı destek, kayda değer endüstri muhalefeti. *Firma hedeflerinin aksine pazar tabanlı çözümlere vurgu. *Gelişmekte olan ülkelerin konumu için çok az destek.

ABD’de hiçbir örgütün yasal olarak KSS uygulaması yapması gerekmezken, bu durum dünyanın diğer ülkelerinde farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, Avrupa’da KSS’nin çok daha gelişmiş olduğu ve mecburî kılındığı bilinmektedir. İngiliz hükûmeti, borsaya kote işletmeler için çevresel ve sosyal raporlamayı yasal bir gereklilik olarak görmektedir (Freitag, 2009). Aynı zamanda KSS açısından Birleşik Krallık lider konumdadır (Sipahi, 2017). Fransa, işletmelerin sosyal ve etik performans raporlarını hazırlamalarını gerekli kılarken, aynı zamanda önemli bazı KSS inisiyatiflerinin yasal yükümlülüklerin ötesine geçtiği pekçok saha mevcuttur (Freitag, 2009; Sipahi, 2017). Almanya’da KSS ilk etapta çevrenin korunması ile gündeme gelmiştir (Sipahi, 2017). Almanya’da özel girişim ve devlet arasında tüm federal düzeylerde iş paylaşımı vardır, fakat ABD veya İngiltere’deki KSS literatüründe görüldüğü gibi gönüllü girişimler hakkında kapsamlı bir literatür mevcut değildir. Almanya’da işletmeler tarafından sunulan sosyal hükümler ya yasalarca zorunludur ya da sendika anlaşmasına uygundur. Bunun yanı sıra, Almanya’da tüketiciler de KSS konusunda oldukça talepkârdır (Hopkins, 2003). İtalya’da ise, sosyal sorumluluk düzeyini değerlendirmek zordur; çünkü genel veri yoktur. İtalya’daki endüstriyel sistem, tarihsel olarak devletin hâkimiyeti ile karakterize edilmiştir (Hopkins, 2003). Danimarka, Hollanda, İsviçre ve İrlanda ise, küçük iç pazarları nedeniyle küresel pazarlarla etkileşim kurmak zorunda kalmakta; bu durum, söz konusu dört ülkeyi dünyanın en açık ve verimli ihracatçıları hâline getirmiştir. Aynı zamanda, bu ülkelerin her biri ulusal seviyede yüksek düzeyde sosyal ve çevresel

sorumluluk ile tanınmaktadır (Hopkins,2003). Uygulanan KSS türleri açısında değerlendirildiğinde, ABD açık bir KSS stratejisi uygularken, AB'nin üstü kapalı KSS stratejisini uyguladığı görülmektedir. Hem ABD, hem de Birleşik Krallık rekabetçi ve araçal KSS uygularken, Fransa ve Güney Kore gelişmeye dayalı KSS politikası, Almanya ve Japonya daha bağımlı KSS stratejilerini uygulamaktadırlar (Jamali ve Karam; 2016). Aktivistler ve sivil toplum örgütleri, KSS konularıyla ilgili yükselen farkındalığa katkı sağlamakta ve KSS performansları tüketiciler, düzenleyiciler, yatırımcılar ve sigortacılar tarafından izlenmektedir (Freitag, 2009).

4.9. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Türkiye'deki Durum

Türkiye'de KSS'nin gelişimine bakıldığında kökenlerinin geleneksel ve dindarlık ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Osmanlı'da hayırsever vakıfların eğitim, sağlık, dinî hizmetler alanlarında etkili olduğu, geleneksel yapının ise "Ahilik Sistemi" olduğu bilinmektedir. 1960'lı yıllara kadar yaşanan ekonomik darboğazlar ve kalkınma politikaları, hayırseverlik insiyatiflerini zayıflatsa da, bu yıllardan sonra sermaye sahiplerinin güçlenmesi ile birlikte hayırseverliğin tekrar yükselişe geçtiği görülmektedir. Holdingleşen aile işletmeleri, hayırseverlik amacıyla vakıflar kurarken, 1990'lı yıllardan itibaren işletmelerin önemli kaygılarından birisinin toplum nezdinde saygın bir konuma sahip olmak isteği ile birlikte kültür ve eğitim gibi alanlarda hayırseverliğin ivme kazandığı görülmüştür (Van Het Hof ve Hoştut, 2015). Ancak birçok ülkede sosyal sorumluluk yasal olarak zorunlu hâle getirilirken, Türkiye'de uygulamalar günümüzde de gönüllülük esası kapsamında, işletmelerin kurumsal itibarlarını güçlendirecekleri bir kurumsal iletişim projesi olarak yürütülmektedir (Gürel Boran, 2016).

Türkiye'de işletmelerde paydaşlardan gelen istekler üzerine KSS alanındaki uluslararası standartlardan ziyade, ISO sertifikalandırma süreçlerine yönelindiği gözlemlenmektedir. ISO belgeleri, işletme faaliyetlerine KSS uygulamalarını dâhil etmenin bir kanıtı olarak görülmektedir (Van Het Hof ve Hoştut, 2015). Sürdürülebilirlik raporlamalarının ise kısıtlı olduğu görülmektedir. Reporting Matters Türkiye 2018 Raporu incelendiğinde, sürdürülebilirlik raporları yayımlayan İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye) üyesi 25 işletmenin

sektörel dağılımlarının sırasıyla: holding, finans, yiyecek-içecek, çimento, lastik, hızlı tüketim ürünleri, telekomünikasyon, paketleme, hizmet, çelik ve inşaat olduğu görülmektedir. 2018 yılında bu işletmelerin %4'ünün 1 yıldır, %52'sinin 2-5 yıldır, %44'ünün ise 5 yıl ve üzeri süreyle sürdürülebilirlik raporlarını yayımladıklarını beyan edilmiştir (SKD Türkiye 2018 Raporu, 2018).

Türkiye'de işletmeler, STK'lara proje ortağı olmaları ve sorumluluk almaları için çağrıda bulunurken, STK'ların işletmeleri sağlık, hukuk, eğitim, çevre sorunları gibi alanlarda faaliyet göstermeye zorlamaları gibi bir duruma nadiren rastlanmaktadır. Esasen vakıflardan STK'lara doğru yönelen bir işbirliği daha tercih edilen bir uygulamadır. Çünkü vakıf üzerinden gerçekleştirilen etkinlikler yıllık finansal raporlara yansımadağı gibi, paydaş katılımına da imkân tanımaz. Oysa STK'lar ile yapılan çalışmalarda, STK'ların hem uzmanlık gücünden yararlanma, hem de sürecin bağımsız bir paydaş tarafından kontrol edilme olasılığı doğmaktadır (Van Het Hof ve Hoştut, 2015).

4.10. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Ödüller ve En İyi Uygulama Örnekleri

Dünya genelinde KSS'nin yaygınlaşması için çeşitli ulusal ve uluslararası örgütler faaliyette bulunmaktadırlar. ABD'de Dışişleri Bakanlığı'nca her yıl çevresel sürdürülebilirlik, insan hakları ve işçi hakları kategorilerinde verilen "Kurumsal Mükemmellik Ödülü" (Award for Corporate Excellence - ACE) bulunmakta ve yine ABD'de 2007'de işletmelerde etik davranışı geliştirmek için kurulan Ethisphere Enstitüsü tarafından her yıl "Dünyanın En Etik Şirketleri Listesi" yayımlanmaktadır. İngiltere'de ise, 1965'ten itibaren başarılı işletmelere "Kraliçe'nin Şirket Ödülleri" (Queen's Awards for Enterprise) programı tarafından her yıl kral ya da kraliçenin doğumgününde ödüller vermektedir. Almanya'da Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı da "Federal Hükûmet Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ödülü" (Der-CSR-Preis der Bundesregierung) ismiyle KSS ödülleri dağıtmaktadır (Van Het Hof, 2016).

Tüm Avrupa'da KSS ile ilgili en bilinen inisiyatif ise CSR Europe'dur. CSR Europe, kurumsal sürdürülebilirlik ve sorumluluk için Avrupa'nın önde gelen iş ağıdır. Bu oluşum, kurumsal üyeleri ve ilişkili ortaklar ile yerel Avrupa ve küresel düzeyde 10

000'den fazla işletmeyi ve sanayi sektörlerini pratik çözümler ve sürdürülebilir büyüme konusunda desteklemektedir (<https://www.csreurope.org/our-network-1>, Erişim Tarihi: 02 Haziran 2020). CSR Europe desteğinde “Avrupa KSS Ödül Programı” oluşturulmuştur. Bu programın amacı, en iyi uygulamaları somut eyleme dönüştüren kapsayıcı ve özgün yeni Ulusal KSS Ödül Programları oluşturmaktır. Ödül programı, 31 Ulusal KSS örgütü konsorsiyumu tarafından verilmekte olup; Türkiye'deki iş ortağı ise Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği (CSR Turkey)'dir (<http://www.unglobalcompact.bg/wp-content/uploads/2014/05/Goldenbook.pdf>, Erişim Tarihi: 02 Haziran 2020). Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği, akademisyenler, işletmeler ve diğer STK'ların çabalarıyla 2005 yılında kurulan bağımsız bir STK'dır. KSS Türkiye, Türkiye'de uluslararası standartlarda KSS kavramını teşvik etmeyi ve Türkiye'deki vakıflar, dernekler ve lonca kültürü ile hâlihazırda mevcut olan KSS bilincini artırmayı amaçlamaktadır. KSS Türkiye, sürdürülebilir ilerleme, kurumsal yönetim, kamu-sivil toplum ve özel sektör ortaklıklarına dayalı bir yaklaşımla faaliyet göstermektedir (<http://csrturkey.org/about-us/>, Erişim tarihi: 01 Haziran 2020).

Türkiye'de KSS alanında Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği (TKSSD), Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TÜHİD), Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) ve Özel Sektör Gönüllüleri Derneği (ÖSGD) tarafından ödül dağıtılmaktadır (Hoştut ve Van Het Hof, 2016).

a) Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği ödülü

TKSSD tarafından 2009 yılından beri her yıl düzenlenen KSS zirvelerinin onbirincisi 2019 Aralık ayında yapılmış olup; bu zirvede “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına Değer Katan Şirketler” ödüllendirilmiştir (https://www.kssd.org/content/uploads/2019/12/11-KSSZIRVESI-BULTEN_Final-26-Aral%C4%B1k-1.pdf, Erişim tarihi: 01 Haziran 2020).

b) Türkiye Halkla İlişkiler Derneği ödülü

TÜHİD 1972 yılında, Türkiye'deki halkla ilişkiler mesleğinin gelişimini sağlamak için çalışmalar yapmak adına kurulmuştur. Dernek başarılı halkla ilişkiler çalışmalarını teşvik etmek için, 1999 yılından beri “Altın Pusula Halkla İlişkiler Ödülleri”

vermektedir (<http://www.altinpusula.org/altin-pusula-halkla-iliskiler-odulleri.html>, Erişim Tarihi: 02 Haziran 2020). Altın Pusula Halkla İlişkiler Ödülleri, 21 kategoriden oluşmaktadır ve bu kategorilerden biri de KSS'dir. Bu kategori, topluma katkı sağlayan ve değer katan projeleri kapsar. Bu kategoriye yapılan başvurular 8 alt kategori üzerinden değerlendirilip, her bir alt kategorideki en iyi uygulama için ayrı ödül verilir. Bu alt kategoriler: Çevre, eğitim, kültür ve sanat, sağlık, turizm, tarım, spor ve diğer olarak tanımlanmıştır (<http://www.altinpusula.org/19-altin-pusula-kategoriler.html>, Erişim Tarihi: 03 Haziran 2020).

c) Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Ödülü

TİSK, aralarında Uluslararası İşverenler Teşkilatı'nın da yer aldığı "Herkes için Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi"nin (CSR For All) iş ortaklarından biridir ve bu kapsamda KSS ödülleri vermektedir (http://csrforall.eu/tr/icerik/yayinlar/CSR-SR-Handbook_TR_190116.pdf, Erişim Tarihi: 03 Haziran 2020).

d) Özel Sektör Gönüllüleri Derneği Ödülü

ÖSGD 2003 yılından beri işletmelerin insan kaynağının yetkinlik ve potansiyelinin gönüllülük yoluyla toplumsal faydaya dönüştürülmesini hedeflemekte ve bu yönde çalışmalar yapmaktadır (<http://osgd.org/who-we-are/>, Erişim Tarihi: 03 Haziran 2020). Dernek, 2007 yılından bu yana da özel sektördeki gönüllülük çalışmalarını desteklemeyi hedefleyen çalışmaları "Gönülden Ödüller" ödül programı ile ödüllendirmektedir (<http://osgd.org/gonulden-oduller/>, Erişim Tarihi: 03 Haziran 2020).

İnsanlar günümüzde "sorumlu bir kurumsal vatandaş" olarak, yirmi ya da otuz yıl önce olduğundan daha fazla beklenti içerisinde. Beklentilerin artan derinliği ve genişliği, ağırlıklı olarak sanayileşmiş ülkelerde ve bazı gelişmekte olan ülkelerde değişen sosyal ve ekonomik gerçeklerin sonucudur. Sanayi ülkelerinde refah artışı ile birlikte, maddî olmayan değerlerin önemi artmıştır ki, bu da sosyal sorumluluğa işaret etmektedir (Leisinger, 2005). Sosyal sorumluluğun stratejik kullanımı işletmelere güçlü bir rekabet avantajı sağlamaktadır (<https://hbr.org/1994/05/the-new-corporate-philanthropy> Erişim Tarihi: 05 Mayıs 2020). Günümüzde KSS ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, kültür, sanat ve eğitim alanındaki destekler, sağlık ve eğitim

alanındaki yatırımlar, çevre korumaya ilişkin faaliyetler, toplumsal fayda sağlayan etkinlikler, tüketicileri korumaya dönük önlemler, çalışma hayatına yönelik âdil uygulamalar alanında yoğunlaştığı görülmektedir (Ünal, 2017).

Dünyada özellikle büyük işletmeler nezdinde birçok önemli ve yüksek bütçelere sahip KSS projelerinin yapıldığı görülmektedir. Örneğin, Johnson & Johnson firması, 30 yıldır dünya üzerindeki olumsuz etkileri azaltmaya yönelik rüzgâr gücünden yararlanmaktan, çeşitli topluluklara temiz su sağlamaya kadar uzanan geniş bir yelpazede KSS girişimlerinde bulunmaktadır. İşletme, enerji ihtiyacının %35'ini yenilenebilir kaynaklardan temin etmek amacıyla, alternatif enerji seçeneklerini aramaya devam etmektedir. Netflix ve Spotify ise, çalışanları ve ailelerini desteklemek için diğer teknoloji firmalarına göre çok daha avantajlı ebeveyn izinleri sunmaktadır. Netflix, çocuğun doğumundan itibaren ebeveynlerin ihtiyaç duydukları her an kullanabilecekleri 52 hafta, Spotify ise 28 hafta ücretli izin hakkı tanımaktadır. Diğer teknoloji işletmelerinde bu süre 18 haftaya tekabül etmektedir. İlaç firması Pfizer ise, bulaşıcı olmayan hastalıklar için farkındalık yaratan girişimler yürütmektedir. Firmanın pnömoni, kulak ve kan enfeksiyonları için kullanılan Prevenar 13 adlı aşılarnın fiyatlarını, ihtiyacı olanlara, mültecilere ve olağanüstü durumlara yönelik kullanımlar için düşürmesi, bu çabalara örnek gösterilebilir (<https://digitalmarketinginstitute.com/blog/corporate-16-brands-doing-corporate-social-responsibility-successfully> Erişim Tarihi: 10 Aralık 2019).

KSS uygulamalarında dünyanın en önde gelen işletmelerinden biri olan Body Shop ise, KSS uygulamalarını 3P altında toplamıştır. İşletmenin 2018 yılı kurumsal sürdürülebilirlik raporunda açıkladığına göre, “sonsuz kadar hayvan testine karşı” kampanyası kapsamında BM’ye 8,3 milyon imza verilmiş, Vietnam’da ormanların korunması ve geri kazanılması yoluyla karbondiyoksit (CO₂) salınımı 143 856 ton azaltılmıştır. İşletmenin ürünlerinde doğal içeriklerin %94’ü menşei ülkelerden sağlanmakta, dünya çapındaki işletme web sitelerinin %100’ü ürün kategorilerinin çevresel ayak izini rapor etmektedir. Dünya çapındaki Body Shop mağazalarında kullanılan enerjide 2017’ye göre %9 azalma sağlanmıştır (https://www.thebodyshop.com/medias/The-Body-Shop-2018-Enrich-Not-Exploit-Report_FINAL.pdf?context=pdf/h8d/h26/45897858711582.pdf, Erişim Tarihi: 02 Haziran 2020).

Bir diğer büyük işletme olan Coca Cola, 2030 yılına kadar satılan herbir ürünün şişe veya kutusunu toplayıp dönüştürmek, ürünlerinde kullanılan suyun tamamını geri dönüştürmek ve temiz suyu geliştirmek, 2020 yılına kadar üretilen ürünlerde %25 oranında karbon ayak izini azaltmak gibi hedeflerle faaliyet göstermektedir (<https://www.coca-colacompany.com/sustainable-business>, Erişim Tarihi: 05 Haziran 2020). İşletmenin Türkiye’de yapmış olduğu projelerde, kadının güçlenmesi için “Kız Kardeşim Projesi” kapsamında, kadınların ekonomik hayata katılmasını sağlamak amaçlanırken, suyun geri kazanımı kapsamında yürütölen “Geleceğin Tarımı Projesi” ve “Harran Ovası Gece Sulama Projesi” ile suyun geri dönüştürölmesi sağlanmaktadır (<https://www.coca-colaturkiye.com/surdurulebilirlik/>, Erişim Tarihi: 05 Haziran 2020).

Ben & Jerry, Patagonia, Body Shop gibi bazı işletmeler sosyal sorumluluğa olağanüstü uzun vadeli bağlılık yoluyla başarılı ve seçkin hâle gelmişlerdir. Başarılı işletmeler sağlıklı bir topluma ihtiyaç duyar. Verimli bir işgücü için eğitim, sağlık ve fırsat eşitliği şarttır. Güvenli ürünler ve çalışma koşulları sadece müşterileri çekmekle kalmaz, fakat aynı zamanda toprak, su, enerji ve diğer doğal kaynakların verimli kullanımını, işi de daha verimli hâle getirir. Verimlilik ve yenilik için iyi bir idare, hukukun üstünlüğü ve mülkiyet hakları şarttır. Güçlü düzenleme standartları hem tüketicileri, hem de rekabetçi işletmeleri sömürüye karşı korur. Sonuçta, sağlıklı bir toplum, daha fazla insan ihtiyacı karşılandıkça ve beklentiler büyödükçe, işletme için artan bir talep yaratacaktır (Porter ve Kramer, 2006).

4.11. Sağlık Alanında Sosyal Sorumluluk

Zaman içinde artan refaha bağlı olarak, farklı toplumsal alt sistemlerdeki beklentiler de değişmeye başlamıştır. Son zamanlarda devletin rolünü yeniden düşünmenin ve küresel toplumun karşı karşıya olduğu sosyal, sağlık ve çevresel sorunların büyüklüğü hakkında daha derin bir farkındalığın bir sonucu olarak, örgütler dâhil diğer sosyal aktörlerden daha fazla ve farklı sorumluluklar beklenmeye başlanmıştır (Leisinger, 2005). Sağlığın küresel bir gündem olması nedeniyle sağlık sektöründeki aktörlere oldukça fazla görev düşmektedir. Bu nedenle, sağlıkta sosyal sorumluluk hem küresel çapta, hem de kurumsal bazda ele alınarak incelenmelidir.

4.11.1 Küresel ölçekte sağlıkta sosyal sorumluluk

Geniş açıdan ele alındığında sağlık sektörü için sosyal sorumluluğa atfedilmesi gereken öncelik, küresel çapta yoksullukla ilgili sağlık sorunlarının dikkate alınmasıdır (Siniora, 2004). Sağlıkın küresel ölçüde ele alındığında, sağlık ve sosyal sorumlulukla ilgili uluslararası bağlam, birçok insanın sağlık ve refahını gözeten girişimlerin yanı sıra mevcut uluslararası belgelere, bildirimlere, uluslararası sözleşmelere veya beyanlara kadar görülebilir. Sosyal sorumluluk ve sağlığın geliştirilmesinde uluslararası ilkelerin tarihçesine bakıldığında aşağıdaki şekilde sıralandığı görülmektedir (UNESCO Uluslararası Bioetik Komitesi Raporu, 2010):

- Dünya Sağlık Örgütü Anayasası (1946),
- İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi (1948),
- Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi (1976),
- 2000 yılında Herkes için Sağlık (1977),
- Alma Ata Bildirgesi (1978),
- Ljubljana Şartı (1996),
- Jakarta Deklarasyonu (1997),
- Bangkok Şartı (2005),
- BM Bin Yıllık Kalkınma Hedefleri (2000),
- Sağlığın Sosyal Belirleyicileri Komisyonu (2005)

“BM Bin Yıllık Kalkınma Hedefleri” oldukça önemli olmakla birlikte, 2015 Aralık ayı itibariyle misyonunu tamamlayarak geçerliliğini yitirmiş, yerine “2030 Gündemi” şeklinde 2030 yılında tamamlanması beklenen hedefleri gösteren “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları” ikâme edilmiştir (<https://www.globalcompactturkiye.org/surdurulebilir-kalkinma-amaclari/>, Erişim Tarihi: 05 Kasım 2019).

UNESCO’nun Sosyal Sorumluluk ve Sağlık Üzerine Uluslararası Bioetik Komitesi Raporu, sorumluluk ilkesinin ahlâkî ve yasal boyutlarını ve sağlıkla ilişkilerini geliştirerek, halk sağlığı politikası sorularını biyoetik bir bakış açısıyla ele almaya çalışmaktadır. Raporun 14. maddesi ise, “Sosyal Sorumluluk ve Sağlık” başlığını taşımaktadır (UNESCO, 2010). Madde 14, biyoetik gündemini önemli ölçüde

genişletmektedir; böylece sağlık hizmeti sunumuyla ilgili sosyal ve temel konular dikkate alınmaktadır. Politika yapıcıların tıp ve yaşam bilimleri alanındaki dikkatini biyoetik ile ilgili pratik kaygılara çekmek, birçok ÷lke için acil olan konulara yönelik biyoetik karar vermeyi yeniden yönlendirmeye katkıda bulunmak üzere tasarlanmıştır. Liste ayrıntılı olmasa da, öncelikli ve dikkate alınması gereken evrensel karar alanları olarak beş temel unsur seçilmiştir (UNESCO, 2010):

- Kaliteli sağlık hizmetlerine ve temel ilâçlara, özellikle de kadın ve çocukların sağlık hizmetlerine erişimi.
- Yeterli beslenmeye ve temiz içme suyuna erişim.
- Yaşam koşullarının ve çevrenin iyileştirilmesi.
- Marjinalleşmenin ortadan kaldırılması ve bu bağlamda kişilerin dışlanmasında hangi gerekçelerin kullanıldığı.
- Yoksulluk ve cahilliğin azaltılması.

Benzer şekilde “BM Bin Yıllık Kalkınma Hedefleri”ne bakıldığında da, temel sekiz hedefin olduğu ve 2015 yılı itibariyle bu hedefler üzerinde önemli başarılar sağlandığı gör÷lmektedir (BM, 2015). Bu hedefler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Hedef 1: Aşırı yoksulluk ve açlığın ortadan kaldırılması.
- Hedef 2: Evrensel ilköğretim eğitime ulaşmak.
- Hedef 3: Cinsiyet eşitliğini teşvik etmek ve kadınları güçlendirmek.
- Hedef 4: Çocuk ölümlerini azaltmak.
- Hedef 5: Anne sağlığını iyileştirmek.
- Hedef 6: HIV/AIDS, sıtma ve diğer bulaşıcı hastalıklarla mücadele.
- Hedef 7: Çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması.
- Hedef 8: Kalkınma için küresel bir ortaklık geliştirmek.

2015 yılında ise BM tarafından 2030 yılında ulaşılması beklenen yeni hedefler “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları” adı altında sıralanmıştır. Bu hedefler aşağıda sıralanmaktadır (<https://www.globalcompactturkiye.org/surdurulebilir-kalkinma-amaclari/>, Erişim Tarihi: 06 Haziran 2020):

- Yoksulluğa son,
- Açlığa son,
- Sağlıklı bireyler,

- Nitelikli eğitim,
- Toplumsal cinsiyet eşitliği,
- Temiz su ve sıhhi koşullar,
- Erişilebilir ve temiz enerji,
- İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme,
- Sanayi, yenilikçilik ve altyapı,
- Eşitsizliklerin azaltılması,
- Sürdürülebilir şehir ve yaşam alanları,
- Sorumlu tüketim ve üretim,
- İklim eylemi,
- Sudaki yaşam,
- Karasal yaşam,
- Barış, adalet ve güçlü örgütler,
- Hedefler için ortaklıklar.

4.11.2. Kurumsal ölçekte sağlıkta sosyal sorumluluk

Sağlık sektöründe KSS, diğer sektörlerde olduğu gibi, farklı derecelerde zorunluluklara sahip sorumlulukları içerir. Bu sorumluluklar teorik olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Leisinger, 2005):

- **Toplum açısından işletmenin yapması gerekenler:** Bir işletmenin sürdürülebilir varlığı için gerekli asgarî standarttır. Ürünlerin veya hizmetlerin kaliteli ve âdil bir şekilde sunulması, yasalara ve düzenlemelere uygunluk, âdil ücretler ve makul çalışma koşullarında istihdam, kâr elde etme ve akıllı stratejik kararlar gibi.
- **Toplumun işletmeden yapmasını umdukları:** Şüpheli uygulamalardan kaçınma, paydaşların haklı endişelerinde onlara karşı âdil ve sorumlu olma gibi ekstra yasal yükümlülüklerle işaret eder. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin on ilkesi olarak tanımlanabilir ve iyi kurumsal vatandaşlığı ifade eder.
- **Toplumun işletmeden istedikleri:** Kurumsal hayırseverlik, topluluk ve mahalle programları, gönüllülük ve bağışları içerir.

Kurumsal bazda herhangi bir sağlık bakım örgütü veya ilâç firmasının önemli sorumluluğu, toplumun ihtiyaçları ve hedefleri üzerindeki etkileri hakkında kendisine bilgi vermek ve paydaşların taleplerine duyarlı ve sorumlu davranmaktır. Malî sermaye, bilgi birikimi ve deneyime sahip sağlık örgütleri ve ilâç şirketleri, fakir insanlar için ilâç bağışında bulunabilir veya dezavantajlı kişileri tedavi edebilirler (Siniora, 2004).

Son zamanlarda sosyal sorumluluk kavramı, hastane yönetiminde yeni bir paradigma içeren sağlık hizmeti sunumu bağlamında ele alınmaya başlanmıştır (Brandao ve ark., 2013). Sağlık sektöründe KSS iki temel nedenden dolayı daha da önemlidir. Birincisi, çok fazla sayıda paydaşın olmasıdır (Safkaur, 2016). Sağlık sektöründe bu paydaşları: Hastalar, hasta dernekleri, STK'lar, çevre, sağlık profesyonelleri, sağlık hizmeti ödeyicileri ve politika yapıcılar, hükûmet ve düzenleyici gruplar olarak tanımlamak mümkündür (Siniora, 2017). İkincisi ise, kâr elde etmenin yolunun insanların yaşamlarını etkileyen sağlık sorunları ile çok yakın bir ilişki içinde olmasıdır. Bu nedenle, sağlık örgütleri açısından sosyal sorumluluk sahibi olmak ve paydaşların çıkarları konusunda bilinçli olmak önemlidir. Sağlık endüstrisi sıkı yasal uyumluluk, işgücü kıtlığı, maliyetli teknolojik gelişmeler ve uluslararası kalite standartlarının uygulanması gibi zorluklar nedeniyle, operasyonel olarak en zor endüstrilerden biridir. Ayrıca, sağlık sektöründe hem kamu sektöründe, hem de özel sektörde yakından ilgilenilmesi gereken çok sayıda salgın hastalık ve diğer ciddi hastalıklar vardır. Şüphesiz hastaneler tüm zorluklarla başa çıkarken, bu güveni kazanmak ve korumak için diğer endüstrilerden daha fazla çalışmak zorundadırlar (Safkaur, 2016).

Sağlık hizmetlerinde KSS, hastanelerin ve diğer örgütlerin, hak sahibi olan herkese kaliteli sağlık hizmeti sunma gibi konularda faydalı bir şey yapmasını gerektiren etik bir zorunluluk olduğu anlamına gelir. Hastanelerde sosyal sorumluluk uygulamak kolay değildir; çünkü bazı paydaşların çıkarlarının karşılanması, sağlık sisteminin çoğu temel amacına karşıt olabilir. Sağlık örgütlerinin yönetiminde bazı zorluklara yol açabilen bu paradoksa rağmen, birçok hastane (kâr amaçlı ve kâr amaçlı olmayan) KSS kavramını yönetim kararlarında açık müdahaleler ile uygulamaktadır (Brandao ve ark., 2013).

Sağlık örgütlerinde, sağlık hizmetlerine erişimde eşitlik, evrensel kapsam ve etkin kaynak tahsisi gibi bir dizi değer izlenmelidir. Bu nedenle, sosyal sorumluluk sahibi

bir davranışın uygulanması, bir hastanenin rekabet gücünü arttırması ve itibarını koruması için hayati bir adım olabilir. Örneğin, sosyal sorumluluk sahibi bir ilaç şirketi veya hastane, çevreyi kirletebilecek bir atığı hangi işlemlerden geçirmesi gerektiğinin yollarını bilmelidir (Siniora, 2017). Küreselleşmeden gelen baskı, birçok sağlık örgütünün sosyal işlevinin yeniden tanımlanmasına yol açmaktadır. Bir hastaneden beklenen şey, daha adil bir topluma ve daha güvenli bir çevreye katkı vermesidir (Brandao ve ark., 2013).

KSS, belirli bir örgütün iç faaliyetlerini yönetme şekli ve faaliyetlerinin sosyal çevreye olan etkisi ile ilgilidir. Bu açıdan pasif ve aktif sosyal sorumluluk arasında bir ayrım yapılabilir. Pasif sosyal sorumluluk, genel olarak yasalara ve etik kodlara uyumu tanımlarken, aktif sosyal sorumluluk yasalara ve etik kodlara uyumun dışında yararlı birtakım faaliyetleri yerine getirmeyi de kapsar. Tablo 3'te hastanelerin pasif ve aktif sosyal sorumlulukları verilmiştir (Brandao ve ark., 2013).

Tablo 3. Hastane sosyal sorumluluğunun çeşitleri (Brandao ve ark., 2013)

Pasif Sosyal Sorumluluk
1 Zenginlik yaratmak ve istihdamı teşvik etmek
2 Tüm hissedarların (kamu hastanelerinde devlet) yatırımlarının korunması
3 Tüm paydaşların çıkarlarını korumak
4 İnsan haklarına saygı
5 Çevresel hasarın önlenmesi (yani toksik atıklarla uğraşırken)
6 Yasalara uyma
Aktif Sosyal Sorumluluk
1 Etik davranış kurallarının uygulanması
2 Ters ayrımcılık politikalarının desteklenmesi (pozitif ayrımcılık)
3 Yönetim kararlarının ve performans göstergelerinin kamuya hesap verebilirliği
4 Hayvan haklarının korunması (araştırmalarda)
5 Çevrenin korunmasına aktif olarak katkıda bulunmak
6 Ulusal veya uluslararası dayanışma programlarına katılmak

Sağlık endüstrisinin önemli aktörlerinden ilaç endüstrisi, korunmasız popülasyonların hayat kurtarıcı ilaçlara erişimini sağlayarak sosyal sorumluluk kavramını yeniden ele alabilir. KSS faaliyetlerine örnek olarak, dezavantajlı nüfuslara ilaç sağlanması, dünyanın en yoksul ülkelerinde HIV/AIDS ve sıtma gibi hastalıklarla mücadeleye yardımcı olmak için tercihli fiyatlandırma sağlanması, uluslararası STK'lara veya BM

ajanslarına daha iyi fiyatlarla aşı sağlanması gösterilebilir. Ayrıca işletmeler, işyerinde çalışanların sağlık ve güvenliğini muhtemel toksik süreçler ve ürünler açısından da ele almalıdır. Örneğin hastaneler, özellikle onkoloji tedavisi üretim prosedürleri gibi radyoaktif maddelerle çalışırken, sağlık çalışanları için daha fazla sağlık ve güvenlik koruması sunmalıdır. LEED standardı yeşil binaların inşa edilmesi, enerji tasarrufu süreçleri ve ambalajların azaltılması gibi çevre dostu uygulamaların benimsenmesi, suyun korunması ve çevre topluluklara temiz içme suyu tedarikinin sağlanması gibi uygulamalar da, KSS örnekleri olarak değerlendirilebilmektedir (Siniora, 2017).

4.11.3. Sağlık sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk uygulama örnekleri

Sağlığa ilişkin yapılan KSS uygulamalarının en belirgin özelliği, bu alanda yapılan KSS uygulamalarının toplumun tamamını kapsamasıdır. Bu örnekler: Sağlık örgütü binalarının yaptırılmasından, gerekli teçhizatın sağlanmasına, aşılardan kronik hastalıkların yönetimine destek olmaya, sağlık taramalarından zararlı maddelerle mücadeleye, toplumun eğitimine katkıda bulunacak çeşitli konuları kapsayan kampanyalara kadar, geniş bir aralıkta ifade edilebilir (Canöz, 2018). Bu ve benzeri sosyal ve toplumsal sorumluluk girişimlerinin dışında, hastanelerin çevresel sorumlulukları da önem taşımaktadır. Sağlık örgütleri yıllık 5 milyon ton kadar katı atık üretimi, su harcama oranlarındaki fazlalık, sürekli taze hava kullanımı gibi sebeplerle birlikte, gıda sektöründen sonra en yoğun enerjinin tüketildiği alandır (Yıldız, 2016). Bu durum, hastaneleri ekosistemi olumsuz etkileyen yapılar içerisine dâhil etmektedir. Burada çevre kirliliğini yaratan en önemli unsur ise, hastanelerin faaliyetleri sonucu üretilen atıklardır (Soysal, 2014). Çevreye etkiyi en aza indirmek amacıyla, çevre dostu uygulamalar ile sağlık hizmetleri biraraya getirilerek, yeşil hastane kavramı ortaya çıkartılmıştır. Yeşil hastaneler, sağlık örgütlerine çevreyi korumak, toplumu eğitmek ve tasarruf sağlamak gibi avantajlar sağlamaktadır (Terekli, Özkan ve Bayın, 2013). Yeşil hastane bileşenleri: Enerjiyi korumada ve enerji üretiminde alternatif yollar bulma, yeşil binalar inşa etmek, atık yönetimi, su koruma programları, ulaşım maliyetlerinin azaltılması ve sağlıklı yiyecekler sağlamak olarak sıralanabilir (Dhillon and Kaur, 2015).

Sağlık örgütlerinde KSS çalışmaları farklı etkinlik sahalarına sahiptir ve bu uygulamalar temelde, hem topluma faydalı alanlarda katkılar sağlamak, hem de sağlık örgütlerinin itibarına olumlu katkılarda bulunma amaçlarını gütmektedir (Canöz, 2018). Türkiye’de hastaneler sürdürülebilirlik raporları yayımlamamaktadır. Sürdürülebilirlik raporları incelenemediğinden, aşağıda bazı hastanelerin kurumsal internet siteleri üzerinden beyan ettikleri KSS projeleri örneklerine yer verilmiştir.

a) Acıbadem Sağlık Grubu KSS Projeleri

Acıbadem Sağlık Grubu, kanser araştırmalarına finansal destek sağlamak amacıyla, her yıl “Terry Fox Koşusu” düzenlemektedir. Yine çeşitli alanlarda toplum sağlığına yönelik eğitimler yapılmakta; “Palyaço Terapisi” ile gönüllü doktor ve hemşirelerle birlikte tıbbî animasyon hizmeti verilmektedir. Kanser destek grupları ile kanser hastalarına psikolojik destek sağlanırken, “Temiz Eller Kampanyası” ile el yıkama alışkanlığını arttırmak için bilinçlendirme eğitimleri verilmektedir. Grup, aynı zamanda, eğitim bursları da vermektedir (<https://www.acibadem.com.tr/kurumsal-bilgiler/#toplumsal-sorumluluk>, Erişim Tarihi: 07 Haziran 2020).

b) Dünya Göz Vakfı KSS Projeleri

Dünya Göz Vakfı, “Gören Gönüller” projesi ile lise ve üniversite öğrencisi görme engelli bireylere hayatlarını kolaylaştıracak Smartvision cihazıyla destek olmaktadır. “Çocuklar Kitaplarla Buluşsun Diye” projesi ile farklı yayınevlerinin işbirliği sağlanarak, kabartma baskılı kitaplar üretilmekte ve görme engelli bireyler ile buluşturulmaktadır. “Konuşan Kitaplar” projesi kapsamında Boğaziçi Üniversitesi Görme Engelliler Teknoloji Merkezi danışmanlığında, gönüllüler aracılığıyla kitaplar seslendirilmiştir (<https://www.dunyagozvakfi.org/goren-gonuller>, Erişim Tarihi: 07 Haziran 2020).

c) Derindere Vakfı KSS Projeleri

Hastane Derindere, Derindere Vakfı aracılığıyla farklı sosyal sorumluluk projelerine imza atmaktadır. Bu kapsamda burs programları yürütülmekte, ayrıca World Wide

Fund For Nature önderliğinde “Türkiye’nin Canı” projesine verilen katkı ile çevresel sosyal sorumluluğa çok önemli faydalar sunulmaktadır. “Türkiye’nin Canı” projesi, nesli tükenmekte olan canlı türlerinin korunmasını hedeflemektedir (<https://hastanederindere.com/tr/vakfimiz>, Erişim Tarihi: 07 Haziran 2020).

d) Memorial Sağlık Grubu KSS Projeleri

Memorial Sağlık Grubu ise, organ bağıışı konusunda farkındalık yaratmak için “Hayat Ver” projesini yürütmektedir. Kültür ve sanatı desteklemek ve sanatın iyileştirici gücünden yararlanmak amacıyla “Memorial Sanat Galerileri” ile pekçok sergiye evsahipliği yapmıştır. Çocukların sanata ilgilerini artırmak ve yeteneklerini ortaya çıkarmak için, “Memorial Geleneksel Çocuk Resim Yarışması” düzenlenmektedir. Doğuma hazırlık eğitimleri, hamile yogası ve kalp yogası sunulan hizmetler arasındadır (<https://corporate.memorial.com.tr/topluma-katkilar/>, Erişim Tarihi: 07 Haziran 2020).

4.12. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmelere Katkıları

İşletmelerin çok sayıda paydaşı olduğu için, birden fazla hedefe ulaşmak ve uzun vadede kârlarını maksimize edebilmeleri amacıyla bir denge sağlamaları ve bu nedenle de sosyal sorumluluğun gerekli olduğu belirtilmektedir (Kashyap, 2004). Votaw’a göre (1973) sosyal sorumluluk, ekonomi ve bir bütün olarak toplum arasındaki büyük bir bağ ve iletişim kanalı olarak önemli bir işlev görmektedir. Hatta bu manada liberal kapitalizmin yerini bile alabilecektir. KSS’nin işletmelere sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Argüden, 2002; Kotler ve Lee; 2005; Özüpek, 2013; Dicle ve Ertop, 2019):

- Toplumsal saygınlığın artmasına paralel olarak marka değerinin ve piyasa değerinin de artırması.
- Sosyal sorunlara getirilen yenilikçi çözümler sayesinde işletme kârlılığının da artırılması.
- KSS konusunda hassas yatırımcıya ulaşma imkânı sağlanarak, hisse değerlerinin artırılması ve borçlanma maliyetlerinin düşürülmesi.

- Daha nitelikli personelin örgüte çekilmesi ve bu personelin örgütte kalmasının sağlanması.
- İşgücü devrinin azaltılarak, kaliteli iş gücünün işletmede kalmasının sağlanması.
- Örgütsel öğrenmenin ve yaratıcılık potansiyelinin artırılması.
- Müşterilerin işletmeye sahip çıkmalarının ve bağlılıklarını artırarak sadakat göstermelerine ve yeni pazarlara girmenin kolaylaştırılması.
- Verimlilik ve kalitede artışlar sağlarken, risk yönetiminin etkinleştirilmesi.
- Toplum nezdinde örgütün görüşlerinin daha önemli olmasını ve işletme itibarını olumsuz yönde etkileyebilecek skandallara karşı korunma sağlanması.
- Uzun vadede hisse sahiplerinin yararına olacak sürdürülebilir stratejiler sayesinde, dış yatırımcılar için de işletmenin cazibesinin artırılması.
- İşletme maliyetlerinin azaltılması.
- İşletmenin ürün satışlarında ve pazar payında yükselmenin sağlanmasıdır.

4.13. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Stratejileri ve Uygulamadaki Zorluklar

İşletmelerde KSS denildiğinde, mal ve hizmet üretimi ile topluma fayda sağlayan bir eylemi gerçekleştirmekten öteye geçilerek, işletmenin çalışanları ile ilgili âdil bir politika uygulaması, çevreyi koruması, müşterilerine karşı dürüst olması ve güvenilir ürünler satması, topluma değer katan eylemlerde bulunması istenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007). KSS tanımı üzerinde bir fikir birliği olmasa da, genel olarak örgütlerde sosyal sorumluluk içeren uygulamalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Dicle ve Ertop, 2019):

- İşletme uygulamalarının kanunlarda olması gereken seviyeden daha yüksek etik bir seviyeye çıkartmak,
- Toplumun faydası için gönüllü yardımlar yapmak,
- Tüm ekonomik ve yasal zorunluluklar dışında çalışanların yaşam kalitelerini iyileştirecek çalışmalar yapmak,
- Kârlılıktan ziyade, toplumsal açıdan önemi yüksek fırsatlardan faydalanmak,
- Temel toplumsal sorunların çözümünde işletme kaynaklarından katkı sağlamak.

İşletmeler tüm dünya sorunlarından sorumlu değildir ve hepsini çözecek kaynaklara da sahip değildir. Her işletme, çözümüne yardımcı olmak için en iyi donanıma sahip olduğu ve en büyük rekabet avantajını elde edebileceği belirli toplumsal sorunları belirleyebilir. Paylaşılan değerler yaratarak sosyal meseleleri ele almak, özel ya da devlet sübvansiyonlarına bağlı olmayan kendi kendine yeten çözümlere yol açacaktır. İyi yönetilen bir işletme, geniş kaynaklarını, uzmanlığını ve yönetim yeteneğini, anladığı ve payına sahip olduğu sorunlara uyguladığında, sosyal fayda üzerinde diğer herhangi bir örgüt veya hayırsever örgütten daha büyük bir etkiye sahip olabilir (Porter ve Kramer, 2006).

Tüm bunların yanısıra, KSS uygulamalarında karşılaşılan dört temel zorluktan bahsedilebilir (Kotler ve Lee, 2005).

- Sosyal bir konu belirleme konusundaki zorluklar,
- Seçilen sosyal konuya hitap edecek bir girişimin seçilmesi konusundaki zorluklar,
- Program plânları geliştirmek ve gerçekleştirmek,
- Tüm bu yapılanları değerlendirmek.

Yukarıda sayılan tüm bu zorlukların temel nedenlerinden biri de, sosyal ihtiyaçların sınırsız ve bunu sağlamak için yapılacak girişimlerin de sayıca fazla olmasıdır. Temel olarak en iyi seçimin yapılabilmesi için, stratejik karar alımında bazı hususlar gözönüne alındığında bu zorluklar aşılabilecektir. İlk adım olarak, seçenek sayısını en aza indirgeyebilecek birkaç sosyal konu seçilmelidir. Seçilen bu sosyal konuların, mutlaka toplumu ilgilendiren konular arasından seçilmesi oldukça önemlidir. Ancak bu sosyal konuların, aynı zamanda işletmenin değerleri, ürün ve hizmetleri ile bir sinerji oluşturabilecek konular olması gerekmektedir. İşletmenin değerleri ile etkileşen konular, aynı zamanda iş hedeflerini de destekleyeceğinden, bu durum KSS'nin günümüzdeki "stratejik hayırseverlik" kavramı ile birleşmektedir. İşletme hedefleriyle buluşan sosyal konuların, paydaş gruplar tarafından da desteklenmesi gerekmektedir. Son olarak da, seçilen sosyal konuların uzun vadeli desteklenecek konular olması da zorlukları aşmada anahtar rol oynamaktadır (Kotler ve Lee, 2005).

4.14. Paydaşlara Yönelik Kurumsal Sosyal Sorumluluklar

KSS, işletmelerin sadece hissedarlarına değil, fakat aynı zamanda diğer paydaşlara karşı da sorumlu olduğu fikrini içeren bir kavramdır. Çok sayıda işletme yöneticisi stratejik yönetim konusundaki bu alternatif görüşü ciddiye almaktadır. Bunun sebebi, KSS kavramı üzerinde görüş birliğine varmaktan, müşterilerin kaybına yol açacak olumsuz tanıtımdan kaçınmak istemeye kadar uzanmaktadır (Doh ve Guay, 2006). İşletmenin sorumlu olduğu alanlar: Ekolojik çevre, tüketiciler, sosyal çevre, çalışanlar, yatırımcılar, eğitim ve kültür, sağlık ve refah, demokrasi ve insan hakları ile ilgili sorumluluklar olarak sıranabilir. Tüm bu alanlarla ilgili olarak sosyal sorumluluklar, aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Özüpek, 2013):

- Çalışanlar için motivasyon sağlayacak maddî ve manevî imkânlar sunmak,
- Tüketicinin korunması ve iyi hizmet sunulması,
- Toplumdaki insanların refahını arttırıcı çalışmalar yapmak,
- Sosyal sorunlarda çözümün bir parçası olmak,
- Piyasa koşullarını sağlamak için uğraşmak,
- Gelir eşitsizliğini önlemeye yönelik olarak kurumsal düzeyde üzerine düşeni yapmak,
- Doğal kaynakların korunması için çalışmalar yapmak ve gerekli önlemleri almak,
- Çevre kirliliğine sebep olmamak ve gerekli önlemleri almak,
- Sanat ve kültür öğelerini korumak ve destek vermek,
- Küresel çapta sorumluluğu olduğu bilincini taşımak.

İşletmelerin en önemli paydaşları, değişen işletme yapıları itibariyle, aynı zamanda işletmelerin yatırımcısı hâline de gelen çalışanlardır. Çalışanların işletme içinde sadece mesajların aktarıldığı bir grup olmaktan çıkarılarak işletmenin süreçlerine bilgi fikir ve yetenekleri doğrultusunda katılan paydaşlar olması sağlanmalıdır. Bu nedenle işletmenin uygulama ve faaliyetlerinden de (ticarî sır kapsamındakiler hariç) çalışanların haberdar olması sağlanmalıdır. Benzer şekilde, KSS uygulamaları bir işletme için sadece malî destek sağlamaktan öte, misyon-vizyon ve temel değerlerle örtüşen ve çalışanlar tarafından da sahiplenilmesi gereken konulardır (Gürel Boran, 2011). Küresel boyutta olduğu kadar, örgütsel boyutta da KSS'ye yönelik beklentiler, yatırımcı, tüketici ve çalışan kanadında artmaktadır. Örgütsel ve toplumsal boyutta oluşan güçlü talepler, yöneticileri bu talepleri karşılayacak durumları yönetmeye ve

bu istekler için kaynak bulmaya yönelmektedir. KSS'nin içerdığı sürdürülebilirlik, çevresel sorumluluk ve paydaşların yönetimi gibi konu başlıkları, aynı zamanda örgütün insan kaynakları ve örgütsel davranış boyutları ile de etkileşmektedir. Bu nedenle yöneticiler, KSS uygulamalarını örgütün insan kaynakları uygulamaları ve çalışan inisiyatifleri ile nasıl birleştirebileceklerinin yollarını aramaktadırlar (Morgeson ve ark., 2013).

5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE KURUMSAL İMAJ

Örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD) pratik önemi, örgütsel kaynakların dönüşümündeki etkinliği ve işletme verimliliğini artırabilmesidir (Zhu, 2013). ÖVD, örgütte çalışanların tamamen kendi inisiyatiflerine bağlıdır ve temelde iki grupta toplanabilir. Bunlardan ilki, örgütün yapısına, uygulamalarına ve hedeflerine aktif katılım sağlamadır. İkincisi ise, örgütün uygulamalarına zarar verecek davranışlardan kaçınma olarak ortaya çıkmaktadır. Her iki davranış arasındaki farka bakıldığında: İlkinde, çalışanın örgüte gönüllü katkı sağlamasından bahsedilirken, ikincisinde ise, örgüte zarar vermeme davranışı görülmektedir. Çalışanların işletmede kendilerinden beklenen sorumluluklarının ötesine geçen davranışlar sergilemeleri, etkili örgütler açısından bir gereklilik olarak algılanmaktadır. Genel olarak, literatürde sadece gerekenin ötesinde sergilenen iş davranışları olarak nitelenen ÖVD, örgütlerin işleyişlerine çok önemli katkılar sağlamaktadır (Basım ve Şeşen, 2006).

Bu bölümde ÖVD kavramı, ÖVD ile ilişkili kavramlar, ÖVD'ye ilişkin teoriler, ÖVD boyutlarına ilişkin yapılan bazı çalışmalar, ÖVD'nin işletmelere katkısı ve KSS algısı ile ÖVD arasındaki ilişki ele alınacaktır. Bölümün devamında çalışmanın aracı değişkeni olarak belirlenen kurumsal imaj kavramına değinilecek ve kurumsal imajın bağımlı ve bağımsız değişkenle arasındaki ilişkiler incelenecektir.

5.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

İşletmelerde KSS yaklaşımlarını açıklamakta kullanılan önemli kavramlardan biri de ÖVD kavramıdır. Bu kavramın ana düşüncesi, bir ülkede yaşayan insanların vatandaşlığı olduğu gibi işletme çalışanlarının da vatandaşlığı olduğudur (Yılmaz, 2016). Katz (1964), iyi işleyen bir örgüt için üç temel davranışın esas alınması gerekliliği üzerinde durmuştur:

- İnsanlar sisteme girmeye ve sistemde kalmaya teşvik edilmelidir.
- Rol tanımlarında yer alan görevlerini güvenilir bir şekilde yerine getirmeleri gerekir.

- Örgütsel hedeflere ulaşmada rol tanımlarının ötesine geçen yenilikçi ve kendiliğinden faaliyet olmalıdır.

Son yıllarda işletmelerin içerisinde bulunduğu sıkı rekabet koşulları, sürekli değişen çevre ve bu çevreye adaptasyon, adapte olabilmek için gereken esneklik ve yenilik kabiliyetlerinin öneminin artmasına paralel olarak, uzun vadede örgütlerin başarısını sürdürmelerine katkı sağlayan davranışlara olan ilgide de artış olduğu gözlemlenmektedir (İplik, 2015). Bu davranışlardan biri olan ÖVD, “Çalışanların yapmakla yükümlü olmadıkları, ancak örgütün sürekliliği ve etkililiği üzerinde olumlu etkiler yapan davranışlar bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Söyük, 2017).

ÖVD kavramının temelini oluşturan teoriler daha önceki zamanlarda da mevcut iken, kavramın yönetim bilimleri alanına girişi 1970’li yıllar itibariyle olmuştur. Bu teorilerin en önemlisi, Katz’ın (1964) sadece yazılı olarak belirlenen görevin ifa edilmesine dayalı yönetimin, oldukça kırılğan bir sosyal yapıya neden olacağı yönündeki yaklaşımıdır. Bu amaçla ekstra rol davranışını tanımlamıştır (Bakan, 2011). Ancak ÖVD kavramını literatüre kazandıran kişi, Dennis Organ olmuştur ve ÖVD’yi “İsteğe bağlı olan, doğrudan veya açıkça resmî ödül sistemi tarafından tanınmayan ve toplamda kuruluşun etkin işleyişini teşvik eden bireysel davranışlar” olarak tanımlamıştır (Organ, 1997). Katz ve Kahn (1978) ÖVD’yi, biçimsel rol tanımına uygun olan ve biçimsel rol gereklerini aşan faaliyetler olarak tanımlamışlardır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Williams ve Anderson (1991) ÖVD’yi, örgüte olduğu kadar çalışanın kendisine de yarar sağlayan davranışlar olarak tanımlamıştır.

ÖVD’ye örnek olarak: Toplantıya erken gelme, meslektaşlarıyla etkileşime açık olma, bir iş arkadaşının görevini yerine getirmesine yardımcı olma, hatalar hakkında bilgi paylaşmaya istekli olma ve işyeri dışında da örgütü hakkında iyi konuşma gibi davranışlar gösterilebilir (Cheema ve ark., 2019).

Çalışanların sadece bireysel olarak üretken olmaları değil, fakat aynı zamanda çevrelerindeki kişilere yardımcı olarak üretkenliğe topyekûn katkıda bulunmaları gerekir. ÖVD’nin önemi, örgütsel verimliliği, yenilikçiliği ve rekabet avantajını desteklemesidir. ÖVD üzerine yapılan ilk araştırmalar, bir örgütün bütünü için fayda sağlayacak iki temel davranışı tanımlamıştır. Bunlardan biri, dolaylı olarak belirli bir bireye yardımcı olan ve örgüte katkıda bulunan özgeciliktir. Diğeri ise, belirli bir kişi

için değil, fakat kendi iyiliği için “doğru ve uygun” şeyler yapmak olarak tanımlanan ve bir bütün olarak örgüte fayda sağlayan davranış olan vicdanlılıktır (Leung, 2007). ÖVD'nin kavramsal çatısına bakıldığında, davranıştan daha üst bir görevi ifade ettiği görülmektedir. Bu davranışlar örgütte tüm çalışanların katılımını gerektirdiği gibi, örgütün genel performans yapısı ile de sıkı bir bağlantı içerisindedir (Acar, 2006).

ÖVD, genel olarak literatürde tanımlanan rol beklentilerini aşan ve örgütsel açıdan hayati önem taşıyan davranışlar olarak genel kabul görse de, bu konudaki ilk araştırmalar, ÖVD'nin hem biçimsel rol davranışlarını, hem de ekstra rol davranışlarını kapsadığından bahsetmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Kaya, 2013). ÖVD aynı zamanda hem aktif, hem de pasif davranışları içermektedir (İplik, 2015). ÖVD bir örgütte işlevsel etkinlik göstermesi nedeniyle, çalışanlar üzerinde gözlemlenen akılcı davranışlardır (Acar, 2006).

Her örgüt çalışanlarının ÖVD sergilemesini istemekle birlikte, ÖVD'nin kapsamına nelerin girdiği, örgüt tarafından her zaman tanımlanamayabilir de. Bunun temel olarak üç nedeni bulunmaktadır (Söyük, 2017):

- ÖVD'nin örgüt içerisinde kolayca gözlemlenememesi ve objektif bir şekilde ölçülmesindeki zorluklar nedeniyle değerlendirilmesinin kolay olmaması,
- ÖVD'nin bazı formları itibariyle diğer çalışanlara yardım etme maksadıyla çalışanları kendi işlerinden alıkoymasına nedeniyle teşvik edilmemesi,
- ÖVD'de örgüt yaptırımının olmaması nedeniyle iş tanımlarında yer alamamasıdır.

ÖVD'yi biçimsel rol ve ekstra rol davranış eksenlerinde tanımlamak, kuramsal olarak önemlidir. Fakat ÖVD'nin dinamik ve göreceli doğası nedeniyle, ampirik olarak ayırt etmek zordur. Bunun nedenleri üç ana faktör altında toplanabilir. Birincisi, biçimsel rol veya ekstra rol olarak kabul edilen davranış özellikleri, gözlemcinin beklentisinin bir fonksiyonu olabilir. İkincisi, gözlemlenen çalışanların özellikleri ile ilgilidir. Belirli bir davranış bir çalışanda biçimsel rol, diğerinde ekstra rol olarak ifade edilebilir. Üçüncüsü ise, algılar zaman içinde değişebilir; bu nedenle başlangıçta biçimsel rol olarak etiketlenen bir davranış, daha sonra ekstra rol davranış olarak da ifade edilebilir. Özetle, ÖVD'yi ampirik olarak takip etmek ve ölçmek zordur, çünkü istikrarlı değildir; ölçülmesi zordur ve farklı insanlar tarafından farklı şekilde tanımlanır (Belogolovsky ve Somech, 2010). ÖVD performansını belirlemede kritik

faktör, çalışan davranışlarının biçimsel rol mü, yoksa ekstra rol olarak mı görüldüğüne ilişkin bakış açısı olduğudur. Bir çalışanın belirli bir davranışı yerine getirip getirmediğini anlamak önemlidir, çünkü çalışan bunu işinin bir parçası olarak görüyor olabilir (Blakely ve ark., 2005).

ÖVD pek çok kaynakta ekstra rol davranışı olarak tanımlansa da, bu alanda yapılan sınıflandırmalar incelendiğinde, aslında biçimsel rol davranışları ile ekstra rol davranışlarının iç içe geçtiği bir durum söz konusudur. Basım ve Şeşen (2006) de örgütsel vatandaşlık ile ilgili yapılan çalışmalarda, ÖVD boyutlarının net bir şekilde birbirinden ayıramadığı ve kimi çalışmalarda iki boyuta indirildiğinin görüldüğünü ifade etmişlerdir. Bu noktadan hareketle, ÖVD ölçeklerinde ayrışma geçerliliğinin olmadığı ve bunun kabul edilebilir bir durum olduğu ifade edilebilir (Basım ve Şeşen, 2006). Örgütte gerçekleşen davranışların, toplum ve yöneticilerin rolleri nedeniyle, hangisinin ÖVD olduğunun tespit edilmesinde zaman zaman güçlük yaşanabilmektedir. Örneğin, sağlık, polis, askerlik, öğretmenlik gibi mesleklerde biçimsel rol tanımları ile ÖVD birbirine karışabilmektedir. Özellikle bu gibi mesleklerde, ÖVD görev tanımında yer almamasına rağmen sanki iş tanımına dâhilmiş gibi görülebildiği gibi, bu meslekleri icra edenler de ÖVD'yi kendi işlerinin bir parçasıymış gibi görebilmektedirler (Kaya, 2013). Leung (2007), çalışanların ÖVD'yi isteğe bağlı davranıştan ziyade, bir rol yükümlülüğü olarak görmeye daha eğilimli olduklarını ifade etmiştir. Benzer şekilde Blakely ve ark. (2005) tarafından Çinli ve Amerikalı yöneticiler arasında yapılan ve biçimsel rol davranışlarının ÖVD olarak tanımlandığı çalışmada, Çinli yöneticilerin Amerikalı yöneticilere göre ÖVD'yi işlerinin bir parçası olarak daha fazla tanımlama eğiliminde olduklarını belirtilmiştir.

5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkili Kavramlar

ÖVD ile ilgili literatürde benzer davranışların olduğu ve ÖVD'ye kaynaklık ettiği görülmektedir. Bu davranışlar: Örgütsel spontanlık, psikolojik sözleşme, prososyal örgütsel davranışlar, biçimsel rol davranışları ve ekstra rol davranışları olarak sıralanabilir (Kaya, 2013; İplik, 2015).

5.2.1. Örgütsel spontanlık

Örgütsel spontanlık, örgütsel etkinliğe katkıda bulunan, gönüllü olarak gerçekleştirilen ekstra rol davranışları olarak ifade edilmektedir. Örgütsel spontanlığın; iş arkadaşlarına yardım etmek, örgütü korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, kendini geliştirmek ve iyi niyet yaymak olmak üzere beş formu bulunmaktadır. Örgütsel spontanlık, prososyal örgütsel davranışlar ve ÖVD yapıları oldukça benzer olmasına rağmen, aralarında bazı farklılıkların olduğu da gözönünde bulundurulmalıdır. Örneğin, prososyal örgütsel davranışlar, bir örgüt için işlevsiz olan davranışları, biçimsel rol davranışlarını ve pasif davranışları içerdiğinden, örgütsel spontanlıktan farklıdır. Yine ÖVD de katılım ve dakiklik gibi biçimsel rol davranışları ile şikâyet etmekten kaçınma gibi pasif davranışları da kapsadığından, örgütsel spontanlıktan ayrılmaktadır (George ve Jones, 1997).

5.2.2. Psikolojik sözleşme

Psikolojik sözleşme kavramı ilk kez 1960'lı yıllarda Argyris tarafından tanımlanmıştır Argyris psikolojik sözleşmeyi, “iki taraf arasında, birbirlerinin normlarına saygılı olmaya yönelik, örtük ve yazılı olmayan anlaşma” şeklinde tanımlamıştır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010; Özdaşlı ve Çelikkol, 2012; İplik, 2015). Psikolojik sözleşme teorisi, örtülü vaatlerin ve karşılıklı yükümlülüklerin temel bileşenler olduğunu öne sürmekle birlikte, psikolojik sözleşmenin oluşturulmasında beklentilerin rol oynadığı da ileri sürülmektedir. Pragmatik anlamda psikolojik sözleşme, en iyi ihtimalle tarafların davranışlarını belirleyen geniş bir yapı iken, en kötü ihtimalle işverenlerin çalışanlarını etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olacak bir yönetim aracıdır (Newaz ve ark., 2019).

İşletmelerarası rekabetin yoğunlaşması, birleşme, satınalma, küçülmeler ve tüketici tercihlerindeki değişimler gibi birçok nedenden dolayı, örgütlerin ÖVD ve tüketici tercihlerini daha önplânda tutarak, müşteri ve çalışan odaklı yaklaşımlar sergilediği bilinmektedir. Bu nedenlerden dolayı, psikolojik sözleşmenin içeriğinin de dönüşerek, daha fazla performans odaklı hâle geldiği görülmektedir (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012). Çalışanların psikolojik sözleşmeyle ilgili düşünceleri, örgüt içerisindeki davranışlarını

da belirlemektedir. Çalışanların psikolojik sözleşme algısı ve iyi performansın ödüllendirilmesi gerektiği yönündeki beklentilerinin yerine getirilmemesi gibi örgütsel adalet ihlallerine dair algıları da ÖVD'nin azalmasına sebep olmaktadır (İplik, 2015).

5.2.3. Prososyal örgütsel davranışlar

Prososyal örgütsel davranışlar, çalışanların biçimsel rol davranışlarını yerine getirirken örgüt ve birey ile gruplar arasındaki uyuma verilen gönüllü katkılar şeklinde tanımlanmaktadır (İplik, 2015). Yardım etme, paylaşma, bağışta bulunma, işbirliği ve gönüllülük gibi eylemler, prososyal davranış biçimleridir. Prososyal örgütsel davranışlar, örgütler için önemli sonuçlar üretmektedir. Sıralamak gerekirse, bunlardan ilki örgütte kalmadır. İkincisi, belirli performans standartlarını karşılamayı veya aşmayı temsil eder. Üçüncüsü ise, belirli rol gereksinimlerinin ötesine geçen davranışları, örneğin, iş arkadaşlarıyla işbirliği yapma, örgütü beklenmedik tehlikelerden korumak için gerektiğinde harekete geçme, örgütü iyileştirmenin yollarını önerme, bilinçli olarak kendini geliştirme ve daha yüksek örgütsel sorumluluk seviyeleri için hazırlık ve örgüt dışındaki kişilere örgüt hakkında olumlu konuşmayı kapsamaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986). Prososyal örgütsel davranışların ÖVD ile büyük oranda benzeştiği; özellikle özgecilik boyutuyla yakın ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Buna rağmen ÖVD ile prososyal örgütsel davranış arasında belirgin farklar vardır. Prososyal örgütsel davranışın hem örgüt yararına, hem de örgüte zarar veren davranışları da kapsayabilmesi bu farklardan biridir (İplik, 2015).

5.1.4. Biçimsel rol ve ekstra rol davranışları

Biçimsel rol davranışı, bir örgütte temel anlamda düzen sağlayan ve örgütün ödül sistemi tarafından dikkate alınan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Bu yönüyle yerine getirilmesi zorunlu davranışlar olan biçimsel rol davranışı, sözleşmelerde yer alan, resmî örgüt yapısı içerisinde düzen, işleyiş ve prosedürlerin uygulanmasını sağlayan ve örgütün sürdürülebilirliğine katkı veren

davranışlardır (İplik, 2015). Biçimsel rol davranışları, örgüt içerisinde esasen hiyerarşi tarafından belirlenen, çalışma yaşamında olması gereken ve yönetim için kabul edilen teknik bir kavramdır (Kaya, 2013; Acar, 2006).

Ekstra rol davranışı ise, sözleşmelerde yer almayan, çalışanın konumu veya örgütteki rolüyle ilgili olmayan bir dizi eylemin toplamını ifade eder (Zhu, 2013). Diğer bir deyişle ekstra rol davranışı, çalışanların yaratıcılığını, yani fikirlerin ve çözümlerin yeniliği, bağlamsal performansı ve görev davranışlarının gerçekleştirildiği sosyal ortamı destekleyen bireysel davranışlar sağlayarak, bir örgütün yanıt verebilirliğini ve esnekliğini artırmaktadır (Demerouti, 2015). Ekstra rol davranışları ya da diğer deyişle rol ötesi davranışlar, örgütsel vatandaşlık duygusundan kaynaklanan ve kişinin kendi isteklerine göre gerçekleşen davranışlardan oluşmakta ve örgütte daha çok kendini vatandaşlık davranışları olarak göstermektedir (Çetin ve Fıkrıkoca, 2010).

ÖVD’de önemli bir konu, biçimsel rol ve ekstra rol davranışları arasındaki sınır ve bunun ÖVD olarak ölçülme ölçüsüdür. Biçimsel rol ve ekstra rol davranışları arasındaki sınırlar sıklıkla kaybolabilir ve farklı gözlemciler (örneğin, yöneticiler ve amirler) zorunlu veya gönüllü olana dair farklı yorumlara sahip olabilirler. ÖVD’nin biçimsel rol veya ekstra rol olup olmadığı konusundaki tartışmalar, çalışanların rol algılarının kişisel, örgütsel faktörler ve ÖVD arasında ayırım yapabileceğini göstermektedir. Daha makul bir tanım, rol davranışları açıkça beklenen, değerlendirilen ve ödüllendirilen çalışma davranışını kapsar ve burada davranış, iş tanımında yer alanlar gibi resmî görevler ve sorumluluklara yöneliktir. Ekstra rol davranışı, resmî ödül sistemi açısından doğrudan veya açıkça gerekli olmayan, fakat genel örgütsel verimliliği teşvik eden doğası gereği ihtiyarî (örneğin, diğerlerine yardım etmek gibi) faaliyetleri ifade eder (Leung, 2007).

Bazı araştırmacılar, ekstra rol davranışının biçimsel rol davranışından ayırt edilebileceğini kuramsallaştırılmış veya kanıtlanmış iken, bazı araştırmacılar ise anlamlı şekilde ayırt edilip edilemeyeceklerini sorgulamışlardır. Ekstra rol ve biçimsel rol davranışlarını ayırt etmedeki zorluklar kabul edilmektedir. Biçimsel rol davranışı gerekli veya beklenen bir davranıştır. Düzenli ve sürekli iş performansının temelini oluşturur. Çalışanlar bu davranışları yerine getiremezlerse, örgütsel ödül alamazlar (örneğin, kıdem artışı ve terfi gibi) ve hatta işlerini bile kaybedebilirler. Biçimsel rol davranışının olmaması, kınamalara ve olumsuz finansal sonuçlara yol açar. Buna

karşılık, ekstra rol davranışı olumlu ve isteğe bağlıdır ve biçimsel rol davranışlarının etkisini arttırmaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998; Guhr ve ark., 2018). Bireylerin çalışma koşullarını renklendirebilecek olumlu bir yönelimin biçimsel rol ve ekstra rol davranışlarını teşvik edebileceği düşünülmektedir. Özellikle bireyin iyimserliği, kendi yaşamından duyduğu memnuniyet ve mutluluk gibi faktörler, ekstra rol davranışı ile pozitif bir ilişki içerisindedir (Barbaranelli ve ark., 2019). Çünkü bu davranışlar, bireysel iç motivasyona dayanmaktadır ve birey, ekip ve örgüte dayandığı için de doğası gereği çok boyutludur (Srivastava ve Dhar, 2019). Bazı durumlarda çalışanların hangi davranışlarının rol hangilerinin ekstra rol davranışı olduğu konusunda net bir ayırım yapılamamaktadır. Morgeson (1999), örgütlere ve içinde bulunulan zamana göre bireylerin rol ve ekstra rol tanımlarının değişebileceğini ve bu konuda kesin bir çizgi çizilemeyeceğini belirtmiştir (İplik, 2015).

5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Teoriler

ÖVD'nin gelişimi tanımlanırken yararlanılan ve çalışanın ÖVD sergilemesinde etkili olan teoriler bulunmaktadır. Bu teoriler: Sosyal mübadele teorisi, lider-üye etkileşimi teorisi, eşitlik teorisi, bekleyiş teorisi ve vekâlet teorisi olarak ifade edilmekte ve her biri aşağıda bu sırayla irdelenmektedir.

5.3.1. Sosyal mübadele teorisi

Kökenini sosyoloji, antropoloji ve sosyal psikolojiden alan sosyal mübadele teorisi, işyeri davranışını anlamak için en etkili kavramsal paradigmalardan biridir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). 1960'lı yıllarda Blau tarafından ortaya atılan sosyal mübadele teorisi (social exchange theory), karşılıklı olarak bir sosyal mübadele içerisindeki bireylerin davranışlarını incelemektedir. Özellikle karşılıklılık normuna vurgu yapan teori, sosyal bir ilişkide, karşıdaki bireye olumlu bir davranış sergilemenin, o bireyin de olumlu bir davranış sergileme yükümlülüğü hissedeceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla, bireyler karşılıklı sosyal mübadele içerisinde bulunurken, genel olarak belirsiz bir gelecek beklentisi oluşturmaktadır (Çetin ve Şentürk, 2016). Sosyal mübadele teorisi (Searle, 2000):

- Bireylerin ödül arayışıyla ilişkilere girdiklerini,
- Ödüllere değer verilirse ve gelişmeye devam ederse, ilişkilerin zaman içinde sürdürüleceğini,
- Karşılık verildiği ve bu karşılığın diğeri tarafından âdil kabul edildiği ödüller olduğu ölçüde, sosyal ilişkinin devam edeceğini,
- İlişkinin taraflara olan maliyetlerinin faydalarını aşmaması gerektiğini,
- İstenen ödülleri alma olasılığının yüksek olduğunu varsaymaktadır.

Sosyal mübadele teorisinin temel ilkelerinden biri, ilişkilerin zamanla güven, sadakat ve karşılıklılık taahhütlerine dönüşmesidir. Bunun gerçekleşebilmesi için, tarafların belirli mübadele kurallarına uymaları gerekir. Mübadele kuralları, sosyal bir alışveriş ilişkisindeki taraflar arasında oluşan veya onlar tarafından benimsenen durumun tanımını oluşturur. Bu manada mübadelenin kuralları, sosyal ilişkinin rehberleri niteliğindedir. Burada karşılıklılık önemlidir; çünkü sosyal mübadele teorisi özgecilik ve grup kazanımı gibi ilkeler yerine, öncelikle karşılıklılık ilkesine odaklanmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

5.3.2. Lider-üye etkileşimi teorisi

Lider-üye etkileşimi teorisi ilk kez Dansereau tarafından ortaya atılmıştır (Özutku ve ark., 2008; İplik, 2015). Teori temelde, lider-üye arasındaki ikili ilişkilerin ve çalışma rollerinin, belirli bir zaman içinde yapılan birtakım müdahaleler aracılığıyla değişip geliştirildiğini ileri sürmektedir (Alper Ay, 2018).

Örgüt içerisinde çalışanlar ve yöneticiler, sürekli bir etkileşim içerisinde olmak durumundadır. Literatürde, lider-üye arasında gerçekleşmesi beklenen üç tür etkileşimden söz edilmektedir. Bu etkileşimlerin ilki, lider ve üye arasındaki ilişkidir. Bu ilişki, genelde dikey ikili zincir sistemi olarak adlandırılmakta ve bu ilişkide lider her üyeye farklı davranışlar göstermektedir. İkinci tür etkileşim ise, lider ve grup arasındaki ilişkidir. Bu ilişki, “ortalama liderlik” olarak adlandırılmakta ve lider iletişimde olduğu üyeleri tek bir grup olarak düşünmekte ve herbirine eşit bir yaklaşım geliştirmektedir. Üçüncü tür etkileşim, lider ile farklı iki grup arasındaki ilişkidir. “Lider-üye etkileşim modeli” olarak ifade edilen bu ilişkide, lider aynı gruba mensup kişilere eşit, farklı gruplarda yer alan bireylere farklı davranma eğilimindedir. Bu

yönüyle, örgüt içerisinde lider ve üyeler arasındaki ilişkilerin en iyi şekilde analiz edilebileceği bir model sunmaktadır (İplik, 2015).

Lider-üye etkileşimi teorisi, liderlerin grup üyeleri arasında benzer liderlik tarzlarını sergilemedikleri ileri sürülmekte ve lider ile üyeler arasındaki ilişkilere odaklandığı için de, diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır. Lider ve üyeler arasında yüksek ve düşük özellikli iş ilişkisi bulunabilir. Liderleriyle yüksek nitelikli ilişkiler kuran çalışanlar, iş için yüksek çaba gösterme ve liderlerine kişisel bağlılık duyma eğiliminde olurken, liderler de bu çalışanlarına daha fazla destek ve örgütsel kaynak sunarak ve ödüllendirmelerle karşılık vermektedir (Özutku ve ark., 2008). Lider-üye etkileşimi teorisinin, genel olarak ÖVD'nin tamamı ile boyutlar bazında bakıldığında, özellikle özgecilik boyutu ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir (Alper Ay, 2018). Bu teoriye göre lider ve üyeler arasında etkileşimin olumlu olduğu durumlarda çalışanların da kararlara katılmaları ve daha fazla sorumluluk yüklenerek yüksek düzeyde ÖVD sergilemesi beklenen bir durumdur (İplik, 2015).

5.3.3. Eşitlik teorisi

Motivasyon teorileri sınıflandırmasında süreç teorileri arasında yer alan eşitlik teorisi, J. Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Teorinin temel fikri, çalışanların iş ilişkisinde eşit muamele görme isteği ve bu isteklerinin motivasyonlarını etkilediği üzerine kuruludur (Koçel, 2015). Eşitlik teorisi, Leon Festinger'in bilişsel çelişki teorisinden kaynaklanan bir denge teorisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu teoride kişi, yaptığı işte girdi ve çıktı hesabı gözetmektedir. Dolayısıyla, kişinin iş nedeniyle yaptıkları ve katlandığı fedakârlıklar girdi olarak düşünülürken, bu yapılanlar ve fedakârlıklar neticesinde kazandığı değerler ise çıktı olarak düşünülürken; girdi ile çıktı arasındaki denge oldukça büyük önem taşımaktadır (Çevik Kılıç, 2016). Girdiler: Eğitim, zekâ, deneyim, beceri, kıdem, yaş, cinsiyet, etnik köken, sosyal statü ve çok daha önemlisi kişinin iş için harcadığı çabalardır. Çıktılar: Ücret, işe özgü ödüller, kıdem tazminatları, yan haklar, iş durumu ve statü sembolleri ile çeşitli resmî ve gayiresmî olarak onaylanmış yetkileri içermektedir (Adams, 1963).

Birey kendi girdi ve çıktısını diğer kişilerin girdi ve çıktıları ile karşılaştırmakta, bu karşılaştırma sonucunda eşitlik veya eşitsizlik algılamaktadır. Teoriye göre, eğer kişi

yapmış olduğu bu karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılıyorsa, o hâlde söz konusu eşitsizliği giderme yönünde birtakım davranışlar sergileyecektir. Bu davranışlar: Gösterilen çabanın değiştirilmesi, sonucun değiştirilmesi, işi bırakma, çalışma arkadaşlarının gösterdikleri çabayı azaltma veya girdi ve çıktı karşılaştırmalarının dayandığı temel kriterleri ve tanımları değiştirme şeklinde gerçekleşmektedir (Koçel, 2015). Örgütlerde eşitsizliğe dayalı uygulamalar ÖVD’yi azaltmakta, dolayısıyla iş verimliliğini ve örgütsel amaçlara ulaşmayı zorlaştırmaktadır (İplik, 2015).

5.3.4. Bekleyiş teorisi

Bekleyiş teorisi, motivasyon konusunda önemli teoriler arasında yer almaktadır. Vroom tarafından ortaya konan bekleyiş teorisine göre, bir bireyin belli bir iş için çaba göstermesinde iki kriter rol oynamaktadır. Birincisi, kişinin ödülü arzulanma derecesi (valens), ikincisi ise ödüllendirilme olasılığıdır (bekleyiş). Dolayısıyla, “Motivasyon = Valens × Bekleyiş” şeklinde ifade edilmektedir (Koçel, 2015).

Bekleyiş, çalışanın kendi adına belirli bir çabanın belirli bir performansa yol açacağına dair beklentisidir. Bir bireyin yeteneklerinin onu hedefe ulaşmaya götüreceğine inanma derecesidir. Vroom, beklentiyi eylem-sonuç ilişkisi olarak tanımlamakta ve bu ilişkinin 0 ile 1 arasında değişen değerler alacağını belirtmektedir. Özetle, bir kişinin motivasyonu, çabalarının belirli bir sonuca ulaşacağına inanıp inanmadığıyla ilgili olduğundan, 0 (beklenti yok) ve 1 (tam beklenti) arasında değişecektir (Lloyd ve Mertens, 2018).

Valens, bir bireyin belirli bir sonucu tercih etme derecesidir. Vroom (1964), valensi “belirli sonuçlara yönelik etkili yönelimler” olarak tanımlar. Bu manada valens olumlu da olabilir olumsuz da; eğer ödüle ulaşılacak istenmekte ise “olumlu”, fakat eğer ödül bireyin kaçınmak istediği bir şey ise “olumsuz” olabilir. Dolayısıyla, valens -1 ile 1 arasında değişen bir değere sahip olabilir (Lloyd ve Mertens, 2018). Ayrıca, gösterilen performans ile alınacak ödül arasındaki ilişki, “araçsallık” olarak ifade edilmekte ve çalışanın ödül verilmesi sözü ile ne kadar motive edildiğinin de bir göstergesi olarak tanımlanmaktadır. Sonuç olarak, bu faktörlerden herhangi birisinin değerinin sıfır olması demek, motivasyonun değerinin de sıfır olacağı anlamını taşımaktadır (Yeşil, 2016).

Bekleyiş teorisini uygulamak isteyen bir yöneticinin, aşağıdaki hususlara dikkat etmesi önemlidir (Koçel, 2015):

- Çalışan açısından ne düzeyde bir sonucun önemli olduğunun belirlenmesi veya tahmin edilmesi gerekir.
- Örgüt açısından nasıl bir davranış ve performansın istendiği saptanmalıdır.
- Performans ile ödül arasındaki ilişki tesis edilmelidir.

5.3.5. Vekâlet teorisi

Modern işletmeciliğin gelişmesiyle birlikte, işletmenin sahipliği ile yönetsel kontrolü arasında bir ayrım ortaya çıkmıştır (Akın, 2004). Ayrıca, işletmelerin mülkiyet yapılarının değişmeye başlaması ve artan pay sahipliği ile birlikte yönetim kontrolü arasındaki ayrım daha da belirgin hâle gelmiş ve bu durum yetki devrini kaçınılmaz kılmıştır (Ülgen ve Mirze, 2007). İşletmenin sahipliğini elinde bulunduranlar ile yönetenler arasındaki söz konusu ilişki, vekâlet sözleşmesine benzetilmiştir (Korkmaz, 2002).

6098 sayılı Borçlar Kanunu madde 502'ye göre vekâlet sözleşmesi, "Vekilin, vekâlet veren müvekkilinin bir işini görmeyi veya işlemini yapmayı üstlendiği sözleşme" olarak tanımlanmaktadır. Yine ilgili kanunun 503 numaralı maddesinde de, "Kendisine bir işin görülmesi önerilen kişi, bu işi görme konusunda resmî sıfata sahipse veya işin yapılması mesleğinin gereği ise ya da bu gibi işleri kabul edeceğini duyurmuşsa, bu öneri onun tarafından hemen reddedilmedikçe, vekâlet sözleşmesi kurulmuş sayılır" ibaresi yer almaktadır. Kanunun 506 numaralı maddesinde ise, vekilin, vekâlet borcunu bizzat ifa etmekle yükümlü olduğu bildirilmektedir. Diğer bir deyişle vekil, bu sözleşme ile kabul ettiği işi yönetme borcunu yüklenmektedir. Vekâlet sözleşmelerinin konusu her türlü iş olabildiği gibi hizmet, eser ve başka bir sözleşme tipine girmeyen hizmetler bu kapsama girmektedir (Er, 2008).

Vekâlet teorisine göre işletmelerdeki pay sahipleri, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler vb. tüm paydaşlar, vekâlet sözleşmesi çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Sözleşmenin tarafı olan her bir paydaşın ise kendi çıkarını en üst seviyeye çıkarmak için çaba göstermesi olağan bir durumdur (Ülgen ve Mirze, 2007). Ekonomistlerin konuya bakış açılarına göre vekil kendi kişisel çıkarını yükseltmek için motive olduğunda akılcı davranması ve riskten kaçınması da olağandır. Ayrıca vekâlet veren

vekili farklı özendirmelerle de motive edebilir ancak bunu başaramadığı takdirde aralarında çatışma çıkacaktır (Koçel, 2015).

5.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutlarına İlişkin Yapılan Bazı Sınıflandırmalar

ÖVD boyutlarını belirlemeye yönelik, literatürde pek çok sınıflandırma yapılmıştır. Bu başlık altında, özellikle literatürde en çok kullanılan sınıflandırmalara yer verilmiş ve sırasıyla Organ (1988) tarafından yapılan sınıflandırma, Williams ve Anderson (1991) tarafından yapılan sınıflandırma, Posdakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach (2000) tarafından yapılan sınıflandırmalar ve son olarak, tüm bu boyutlar üzerinden genel bir değerlendirme sunulacaktır.

5.4.1. Organ sınıflandırması

Örgütsel vatandaşlık kavramını ilk tanımlayan kişi olan Dennis Organ'ın ÖVD boyutlandırmasının kendisinden sonraki bütün araştırmalara rehberlik edebilecek nitelikte olduğu ifade edilmektedir (Singh ve Kolekar, 2015; Söyük, 2017). Organ, ÖVD'yi beş boyut altında toplamıştır. Literatürde de ÖVD tanımlamalarında temel alınan bu boyutlar aşağıda sıralandığı gibidir (Turnipseed, 2002; Söyük, 2017, Singh ve Kolekar, 2015; Alper Ay, 2018; Kaya, 2013):

- **Özgecilik:** Çalışanın birlikte çalıştığı insanlara ve yeni personele gönüllü olarak yardım etmesi, işle ilgili sorunlarda aktif katkı sağlama ve karşılıksız yardım olarak ifade edilmektedir (Alper Ay, 2018).
- **Vicdanlılık:** İşe devamlılık, dakiklik, örgüt kaynaklarını koruma konusunda duyarlı olma şeklinde kendini gösteren ve biçimsel rol davranışlarının ötesine geçen davranışlar bütünü olarak sıralanmaktadır (Karabey ve Battal, 2018). Fakat bu boyutu biçimsel rol davranışlarından ayırt edebilmek, diğer boyutlara göre oldukça zordur (Söyük, 2017).
- **Centilmenlik:** İşin getirdiği tüm zorluklara rağmen şikâyet etmemek ve durumu kabul etmek olarak tanımlanmaktadır (Karabey ve Battal, 2018). İyi bir ekip çalışması için kendinden fedakârlık etmek ve hemen hemen tüm örgütlerde rastlanan bir durum

olan iş sebebiyle ortaya çıkan zorluklara katlanmaktır. Centilmen birey, böyle durumlara karşı hoşgörülü davranır (Bakan, 2011).

- Nezaket: Diğer çalışanların işlerini ilgilendirebilecek davranışlarda bulunmadan önce, bu kişilerin bilgilendirilmelerini içerir (Basım ve Şeşen, 2006). Aynı zamanda kişilerin birbirlerinin fikirlerine saygı duyması ile de ilgili boyuttur (Kaya, 2013).
- Sivil erdem: Örgüte bağlılığı ve geniş çapta ilgiyi temsil etmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Bu boyut aynı zamanda, “vatandaşlık bilinci” olarak da adlandırılmakta ve örgütü etkileyen her olayda çalışanın bireysel olarak kendini sorumlu tutmasını kapsamaktadır (Kaya, 2013).

5.4.2. Williams ve Anderson sınıflandırması

Williams ve Anderson (1991), örgütsel vatandaşlık davranışını iki boyutta tanımlamıştır. Bu boyutlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Örgüte yarar sağlayan davranışlar: Çalışanın işe gelemediğinde haber vermesi, düzeni sağlamak için tasarlanan enformel kurallara uyum sağlama şeklinde tanımlanmıştır (Williams ve Anderson, 1991). Bu tarz davranışlar, çalışanın örgütün yararına olacak her işe gönüllü katılımını, sorunları büyütmeden iş ortamında huzurun tesis edilmesi için çaba gösteren, örgütün başarısı ile ilgili konularda sorumluluk almaktan çekinmeyen kişilerin sergilediği davranışlardır (Kaya, 2013).
- Bireye yarar sağlayan davranışlar: İşe gelemeyen kişilere yardım etme ve diğer çalışanlara ilgi gösterme gibi, dolaylı olarak örgüte katkıda bulunan davranışlardır (Williams ve Anderson, 1991). Bu davranışlar, hedeflere ulaşılması, işbirliği yapılması ve engellerin ortadan kaldırılması için kişilerarası ilişkilere odaklanan ve yardım etmeyi içeren davranışlardır. Esasen kişilere doğrudan, buna karşılık örgüte ise dolaylı yoldan katkı sağlamaktadır (İplik, 2015).

Ödüle yönelik olan ve adaleti gözeten davranışlar, ÖVD'nin örgüte yarar sağlayan davranışlar boyutu ile ilgili iken, empati gibi bireysel eğilimler ise, ÖVD'nin bireye yarar sağlayan davranışları ile ilgilidir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Bu bağlamda, örgüte yarar sağlayan davranışlar “genel uyum” boyutu olarak ve bireye yarar sağlayan davranışlar ise “özgecilik” olarak tanımlanmıştır (Williams ve Anderson, 1991).

5.4.3. Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach sınıflandırması

ÖVD'nin yönetim literatürüne girmesinden günümüze kadar dünyada gerçekleşen bir çok köklü değişiklik, iş dünyasını da ciddi biçimde etkilemiştir. Bu değişim kavramlara da yansımış ve ÖVD kavramında da değişiklikler gerçekleşmiştir. Bu değişiklikler sonucunda Podsakoff ve arkadaşları (2000), ÖVD boyutları için yeni bir sınıflandırmayı literatüre kazandırmıştır (Acar, 2006). Bu önemli sınıflandırma, ÖVD'yi yedi boyutta ele almaktadır. Bu boyutlar (Podsakoff ve ark., 2000):

- Yardım etme davranışı: Kavramsal olarak, işle ilgili sorunlarda başkalarına gönüllü olarak yardım etmeyi veya işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını önlemeyi içerir. Yardım davranışı, bu alanda çalışan hemen hemen herkes tarafından önemli bir ÖVD biçimi olarak tanımlanmıştır (Podsakoff ve ark., 2000).
- Centilmenlik: Başkaları tarafından rahatsız edildiğinde şikâyet etmeme, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde bile olumlu bir tutum sergileme, başkaları önerilerini takip etmediğinde kırılmama davranışı olarak tanımlanmaktadır. Centilmen kişiler, çalışma grubunun iyiliği için kişisel çıkarlarını feda etmeye isteklidir (Podsakoff ve ark., 2000).
- Örgütsel sadakat: Örgütte sorumluluk alınması ve örgütün yükseltilmesi olarak ifade edilmektedir. Örgütü başarıya ulaştırmak için ekstra çaba göstermek, iyi niyet göstermek, örgüt çıkarlarını üstün tutma davranışları bu boyut kapsamında değerlendirilmektedir (İplik, 2015).
- Örgütsel uyum: Örgütün işleyişinde düzen ve kurallara bağlı kalma ve bunları içsel olarak kabulleniş olarak ifade edilmektedir. Bu davranışların örgütte denetlenmediğinde de gerçekleştirilmesi oldukça önemlidir (İplik, 2015).
- Bireysel inisiyatif: Kişinin görevini veya örgütün performansını iyileştirmek için tasarlanmış gönüllü yaratıcılık ve yenilikçilik eylemlerini, kişinin işini başarmak için ekstra heves ve çaba göstermeyi, ekstra sorumluluklar üstlenmeye gönüllü olmayı ve örgütteki diğer kişileri de aynı şeyi yapmaya teşvik etmeyi içerir (Podsakoff ve ark., 2000).
- Sivil erdem: Bir bütün olarak örgüte yönelik makro düzeyde bir ilgiyi veya bağlılığı temsil eder. Bu davranışlar, tıpkı vatandaşların bir ülkenin üyeleri olması ve

bunun gerektirdiği sorumlulukları kabul etmesi gibi, bir kişinin daha geniş bir bütünün parçası olduğunu kabul ettiğini yansıtır (Podakoff ve ark., 2000).

- Kişisel gelişim: Çalışanların bilgi beceri ve yeteneklerini arttırmak suretiyle, hem kendilerine, hem de dolaylı olarak örgüte katkı sağlamalarını ifade etmektedir (İplik, 2015).

5.4.4. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları hakkında genel değerlendirme

Podsakoff ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan sınıflandırmada örgütsel uyum, diğer boyutlardan biraz daha farklı olarak, örgütün düzenleme, işleyiş ve prosedürlerine sadık olmak ve bunu içselleştirmek şeklinde tarif edilmektedir (İplik, 2015). Tüm bu sınıflandırmalara bakıldığında, Organ'ın sınıflandırmasında vicdanlılık boyutu, Podsakoff ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan sınıflandırmada örgütsel uyum, Williams ve Anderson (1991) tarafından yapılan sınıflandırmada ise örgüte yarar sağlayan ÖVD, diğer boyutlardan farklı olarak biçimsel rol davranışlarına daha yakındır. Vicdanlılık boyutu ile ilgili yapılan çalışmalar bu boyutun iş performansı ile ilgili olduğunu da göstermektedir (Çınar Altıntaş, 2001). Sağlık kurumlarında yapılan bir çalışmada da ÖVD'nin iş performansı üzerinde oldukça anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir (Karanlık ve Özafşarlıoğlu Sakallı, 2019).

Vey ve Campbell (2004) tarafından yapılan çalışmada, katılımcılara 30 adet ÖVD ögesi içeren bir liste verilmiş ve bu 30 ögeyi kategorize etmeleri istenmiştir. Katılımcılar, 30 ÖVD ögesinden 17'sini biçimsel rol davranışı olarak kategorize etmiştir. Vicdanlılık ve nezaket boyutlarında ÖVD'leri içeren maddeler, diğer ÖVD boyutlarındaki maddelere göre biçimsel rol davranışı olarak kabul edilirken, özgecilik ve sivil erdem öğeleri diğer ÖVD boyutlarındaki öğelere göre ekstra rol davranışı olarak kabul edilmiştir (Vey ve Campbell, 2004).

ÖVD'nin isteğe bağlı, ekstra rol ve iş gerekliliklerinin ötesinde olarak tanımlanması ile ilgili sorun aslında, ÖVD'nin birçok gözlemcinin (hatta katılımcıların kendilerinin bile) işin bir parçası olarak değerlendireceği unsurları içermesidir. Morrison (1994) tarafından yapılan çalışma, 20 ÖVD maddesinden 18'inin yanıt verenlerin çoğunluğu tarafından biçimsel rol davranışı olarak tanımlandığını göstermiştir. Çünkü çoğu zaman ekstra rol ve biçimsel rol kavramları birbiriyle çok iç içe geçmiştir (Organ, 1997). Örneğin, sağlık alanında olduğu gibi bakım veren meslekler yardım gerektirir

ve bu yardım etme davranışı biçimsel rol davranışı olarak görülür (Van Dyne ve LePine, 1998).

Literatürde sözü edilen bilgilere bakıldığında biçimsel rol ve ekstra rol davranışlarının genel olarak içiçe geçişli bir yapısı olduğu görüldüğünden, çalışmamızda bu iki kavramı bir arada ele alan Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte rol davranışları iki boyutta ele alınmıştır. Bu temel boyutlar: Biçimsel rol davranışı ve ekstra rol davranışlarından oluşmuş, ekstra rol davranışları ise yardımseverlik ve örgütsel ses tipolojisinde, iki boyutta ele alınmıştır. Böylece boyutlar: Biçimsel rol davranışı, örgütsel ses ve yardımseverlik olmuştur.

Yardımseverlik, iş arkadaşlarına yardım etme ve onları destekleme davranışlarını temsil ederken, örgütsel ses mevcut durumu iyileştirmek için sorgulamaya dayanır. Bu yönüyle yardımseverlik davranışından daha fazla risk içermektedir. Örgütsel sesin sadece bireysel olarak konuşan kişiye değil, fakat aynı zamanda tüm örgüte de yarar sağladığı düşünülmektedir (Erdoğan ve ark., 2018).

Yardımseverlik, doğrudan ve açık ilişkiler kuran ve koruyan, kişilerarası uyumu vurgulayan işbirlikçi bir davranıştır. Örgütsel ses ise, sadece eleştirmek yerine iyileştirmeyi amaçlayan, dolayısıyla da yapıcı meydan okumayı teşvik edici bir davranıştır. Örgütsel ses, değişim için yenilikçi önerilerde bulunmakta ve diğerleri aynı fikirde olmasa bile, standart prosedürlerde değişiklik yapılmasını tavsiye etmektedir.

Rollerin birbirine bağlı olduğu ve çalışanlar arasında işbirliğinin varlığının genel performansı da iyileştirdiği örgütler için yardımseverlik boyutu önemliyken, örgütün ortamı dinamik olduğunda ve yeni fikirler sürekli iyileştirmeyi kolaylaştırdığında ise örgütsel ses önemli olmaktadır. Araştırmacılar, yardımseverlik ve örgütsel ses davranışını ekstra rol davranışı temelinde teoriye dayandırmak için, Van Dyne ve arkadaşları (1995) tarafından geliştirilen teorik çatıyı kullanmışlardır. Bununla birlikte, ÖVD'nin özgecilik boyutu gibi teşvik edici davranışları bu sınıflandırmada yardımseverlik boyutu altında ele alıp araştırmaları geliştirmek amaçlanmıştır. Son olarak teşvik edici davranışlardan biri olan örgütsel ses boyutu için Hirschman tarafından ortaya konulan çıkış, konuşma ve sadakat (Exit-Voice-Loyalty-EVL) çatısı kullanılmıştır (Van Dyne ve LePine, 1998).

Albert Hirschman'ın "Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States" adlı ünlü çalışması, ülkelerin, örgütlerin ve firmaların işleyişindeki bozulmalara tepki olarak geliştirilen bazı yanıtları tanımlamaktadır. Devletler, örgütler ve firmalardaki bozulmaya tepkiler önerisinde Hirschman, memnuniyetsizliğe tepkilerin basit bir tipolojisini vermektedir. Hirschman (1970), bozulan memnuniyetsizliğe üç karakteristik tepki önermektedir. Bu tepkiler: Çıkış, konuşma ve sadakattir.

Çıkış: Gönüllü ayrılma veya işten çıkmakla eşdeğerdir. Bireyler ya işinden, ya firmadan ayrılır veya aynı örgüt içinde bir başka birime transfer olmanın yollarını ararlar ki, bunun anlamı memnuniyetsizlik duyulan işten ayrılmadır.

Konuşma: Hirschman tarafından "işteki sakıncalı durumlardan kaçmaktan ziyade değişime yol açacak herhangi bir girişimde bulunmak" olarak tanımlanmaktadır (Farrell, 1983). Çıkış, ekonominin temel stratejik paradigması olarak değerlendirilirken, konuşma ise, politik bir strateji veya değişimi gerçekleştirebilmek için politik süreçleri kullanan bir stratejidir. Konuşma farklı formlarda kendini gösterebilir. Örneğin, seçmenler sandık başında verdikleri oylar aracılığıyla ses çıkarırken, tüketici grupları üreticiye dava açabilir, çıkar grupları ise hükümetlere veya işletmelere harekete geçmeleri doğrultusunda baskı yapmak amacıyla çeşitli protestolarda bulunarak konuşmayı deneyebilirler (Freeman, 1984).

Hirschman tarafından önerilen üçüncü kategori sadakattir. Örgütlerde kötüleşen koşullarla karşı karşıya kalındığında, bazı bireyler ne çıkış ne de konuşma seçeneğini seçer, bunun yerine, soruna tepki göstermeden önce bir süre için firmada kalırlar (Farrell, 1983).

Daha sonra bu anahat üzerine bir eklenti de Rusbult ve Zembrodt tarafından yapılmış ve ihmal davranışı da eklenerek, çıkış, konuşma, sadakat ve ihmal (EVLN) olarak genişletilmiştir. Buna göre, çıkış aktif ve yıkıcı, konuşma aktif ve yapıcı, sadakat yapıcı ve pasif, ihmal davranışı ise yıkıcı ve pasif davranıştır (Rusbult ve ark., 1982). Görüldüğü üzere EVLN modeli, ÖVD davranışlarını analiz etmek için de oldukça kullanışlı kavramsal bir çatı oluşturmaktadır.

5.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmelere Katkıları

ÖVD'nin bir kısmı örgüte doğrudan katkı sağlamakta iken, bir kısmı bireye doğrudan, örgüte ise dolaylı yollardan katkı sağlamaktadır (İplik, 2015). Genel olarak örgüte katkısı değerlendirildiğinde ÖVD, örgüt kaynaklarının daha verimli kullanılması için serbest bırakılması, örgüt performansına süreklilik kazandırma, grup-ekip ve kişilerarası koordinasyon sağlanmasını kolaylaştırması, üstün yetenekli çalışanların örgütte kalmasının sağlanması, yeni çalışanlara örgütü cazip kılma ve çalışanların çevresel değişimlere karşı daha esnek davranmalarını sağlaması yoluyla örgütsel etkinliği arttırmaktadır (Acar, 2006; Ay, 2018).

Bireysel anlamda ise ÖVD, çalışanlar arasında meydana gelen çatışmaların ve anlaşmazlıkların önlenmesinde etkili olmaktadır. İşlerin nezaketle yürütülmesine ve yardımlaşmanın yayılmasına aracılık etmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığına katkı sağlamak ve çalışanların örgütteki tüm kuralları benimsemesine, diğer çalışanlar arasında da bu kuralları yaymaya çalışmasına kaynaklık etmektedir. Çalışanların örgüte katkı sağlayacak fikir ve projelerini ifade etmesine destek vermektedir. Örgütsel işleyişte çalışanın inisiyatifiyle katılımını ve çalışanın bilgi ve becerilerini geliştirmesini sağlamaktadır. Bu sayede, örgütteki denetim ihtiyacını azaltmak suretiyle, yöneticilerin işleri de kolaylaşmaktadır (Alper Ay, 2018). Tüm bu sayılan faydaların bir getirisi olarak, ÖVD sergileyen çalışanların müşterilerin taleplerine daha duyarlı yaklaşması nedeniyle, müşteri memnuniyetine de büyük katkılar sağlamaktadır (İplik, 2015).

5.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Arasındaki İlişki

KSS, sadece bir dış paydaş olan müşteri gözünden değil, fakat aynı zamanda en önemli paydaş gruplardan biri olan çalışanlar açısından da önemli bir kavramdır. İşletmelerin, farklı paydaşlar ile arasındaki etkileşimi geliştirmek ve sosyal taleplere cevap verebilmek, imaj ve marka değerlerini korumak gibi endişeleri vardır. Bu endişeleri giderebilmek için, sosyal olarak sorumlu davranışları kullanırlar. Bu sosyal sorumlu davranışları kullanırken de, iletişim örgüt içinden dışarıya doğru bir kanalla

yönetilmekte, çalışanlar ise güven inşa edilmesi noktasında kilit bir görev üstlenmektedir (Bıçakçı, 2011). Çalışanlar diğer paydaş grupların tamamından farklı olarak, çalıştıkları örgütü daha objektif değerlendirme şansına sahip ve KSS beklentisi olan bir paydaştır. KSS'si olan bir işletmenin, ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından kendini gerçekleştiren bir işletme olduğundan bahsedilebilir. Yasal, etik, ekonomik ve gönüllü sorumluluklarını yerine getiren bir işletmede görev alan çalışanlar açısından, bu durumun sonuçlarının olumlu iş davranışları olarak yansımaları muhtemeldir. KSS girişimlerinin etkin şekilde sunulması, yine çalışanın duyarlılığına bağlıdır. Çalışanların KSS'nin gerekliliklerini yerine getirmesi için motive edilmeleri gerekir. Motivasyondan sonra gelen duygu ise, örgütsel bağlılık şeklinde gerçekleşmektedir (Collier ve Esteban, 2007). Böylece KSS uygulamaları ile birlikte çalışanların örgüt içerisinde biçimsel rol davranışlarının ötesinde ekstra rol davranışları göstermeleri beklenebilir. KSS ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi analiz eden çalışmaların literatürde oldukça az olduğu görülmüştür.

Ahmed ve Khan (2019) tarafından Pakistan'ın telekom, içecek ve ev aletleri sektörlerinde çalışan toplam 277 kişi ile yapılan çalışmada, KSS algısının “toplum” ve “çalışanlar” boyutlarının, ÖVD'nin “vicdanlılık” ve “sportmenlik” boyutları ile pozitif yönde ilişkileri olduğu belirtilmiştir.

Rasool ve Rajput (2017) tarafından Pakistan'da KSS uygulamalarında oldukça fazla rol üstlenen sektörlerden biri olan Telekom sektöründe çalışan toplam 1 013 kişi ile yapılan çalışmada ise, KSS algısının ÖVD ile güçlü olumlu etkileri olduğu gözlemlenmiştir.

Lee ve Kim'in (2013) Kore'de otelcilik sektöründe çalışan toplam 332 kişi ile yapılan çalışmada, algılanan KSS'nin ÖVD üzerinde hem doğrudan pozitif hem de duygusal örgütsel bağlılığın aracılık etkisi ile dolaylı pozitif etkilerini ortaya koymuştur.

Farid ve arkadaşları (2019) tarafından Pakistan'da bankacılık sektöründe 350 çalışan üzerinde yapılan çalışmada ise, çalışanların KSS algılarının ÖVD davranışını pozitif yönde etkilediği bildirilmiştir.

Newman ve arkadaşları (2014) tarafından Çin'de özel sektörde süpervizör, idari ve teknik pozisyonda çalışanları kapsayan çalışmada, çalışanların KSS algılarının “toplum” boyutunda, ÖVD'yi güçlü bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur.

Bununla birlikte, çalışanların KSS algılarının “çalışanlar”, “müşteriler” ve “devlet” boyutlarının ise, ÖVD üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilememiştir.

Abdullah ve Rashid (2012) tarafından Malezya’da uluslararası bir hipermarkette çalışan 154 kişi ile yapılan çalışmada ise, KSS algısında “çevre”, “çalışan” ve “müşteriler” boyutu önemli bulunmuş olup; bu boyutların ÖVD davranışı üzerinde pozitif etkileri olduğu görülmüştür. “Çevre” boyutu ÖVD üzerinde en büyük etkiye sahip boyut olurken, bunu sırasıyla “çalışan” ve “müşteri” boyutları takip etmiştir.

Luu (2017) tarafından Vietnam’da otelcilik sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırma ise, KSS algısının ÖVD’ye pozitif etkileri olduğunu göstermiştir.

Kerse ve Seçkin (2017) tarafından imalat sektöründe çalışan 137 kişi ile yapılan çalışmada, KSS algısının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı etkilediği görülmüştür.

Mutlu ve arkadaşları (2010) tarafından Kocaeli bölgesindeki işletmelerde çalışanlar ile yapılan çalışmada ise, KSS algısı ile çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerden bahsedilmektedir.

İman Çam’ın (2010), Ankara’da bir kamu eğitim örgütünde yaptığı çalışmada, KSS uygulamalarının, çalışanların ÖVD düzeylerini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Kunda’nın (2018), Antalya ve İstanbul’daki turizm sektörü çalışanları üzerine yaptığı araştırma, çalışanların toplum ve çevreye yönelik KSS faaliyetlerine ilişkin algılarının, ÖVD üzerinde anlamlı ve pozitif etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur.

Battal ve Karabey (2020) tarafından Van ilinde özel bir hastanenin iki ayrı şubesinde toplam 433 çalışan ile yapılan çalışmada, KSS ile ÖVD arasındaki ilişkilerin anlamlı ve pozitif yönde olduğu belirtilmiştir.

5.7.Kurumsal İmaj

Günümüzün artan rekabet koşulları altında örgütler sadece ürünler, işlevsellik ve kalite ile değil, fakat aynı zamanda örgüt imajı ile de fark yaratmaktadır. İmaj kavramı pazarlama, halkla ilişkiler, çevre, yönetim gibi pek çok değişik disiplini ilgilendirmektedir. Kişilerin imajları gibi örgütlerin de imajları oluşur ve gelişir (Köktürk ve ark., 2008). Kurumsal imaj, bireyin belirli bir örgüte ilişkin sahip olduğu anlamlı zihinsel tablodur (Foroudi ve ark., 2014). Bir diğer tanıma göre kurumsal imaj,

“Şirketin başkaları tarafından nasıl görülmek istendiğine yönelik olarak tanıtım, reklâm ve halkla ilişkiler çalışmaları ile kamuda ve paydaşlarında yaratmaya çalıştığı algı” olarak tanımlanabilir (Hoştut ve Van Het Hof, 2015). Bu tanım içerisinde yer alan tanıtım kavramı ise; “basılı yayında ya da radyo ve televizyonda olumlu bir sunuşla bir ürün, hizmet ya da kuruluş hakkında ticari bakımdan önemli haberler yayarak kuruluş ürün ve hizmetlerine olan talebi özendirmeye yarayan eylemlerdir” (Tengilimoğlu, 2001). Tanıtım bu yönüyle halkla ilişkiler faaliyetleri içerisinde oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

Örgütlerde imaj oluşturma çalışmaları ilk olarak 1907 yılında AEG firmasında Peter Behrens ve ekibinin örgütün ürün ve tanıtım materyallerinin tasarımından sorumlu kişiler olarak işe alınması ile başladığı görülmektedir. Bu ekip, AEG'nin her alanda görsel açıdan tanınması için, güçlü bir örgüt kimliği yoluyla kurumsal imaj yaratmışlardır. AEG'yi İtalya'da Olivetti, İngiltere'de London Transport ve ABD'de IBM izlemiştir (Demirdağ, 2015). Kurumsal imaj kavramı ilk olarak 1950'lerin başında araştırılmaya başlanmıştır. O zamana kadar, pazarlama ve örgütsel davranış bilimcileri tarafından çeşitli tanımları sunulmuştur. Yıllar boyunca örgütsel araştırmalar, imaj kavramının örgüt üyelerinin işletmelerinin kimliğine ilişkin algıları ile ilişkili olduğu görüşüne ulaşmış ve bunu kurumsal imaj olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte, pazarlama alanında kurumsal imaj ve kurumsal itibar kavramlarına ilişkin belirsizlik daha uzun süre devam etmiştir. Pazarlama alanındaki ilk çalışmaların çoğunda, kurumsal imaj kurumsal itibarla benzer olarak kabul edilmiş ve zaman içinde bir işletme hakkındaki görüşlerin toplamı olarak tanımlanmıştır (Karaosmanoğlu ve ark., 2011).

Pazarlama alanında 1960'lı yıllarda ürün mükemmelliği ön plâna çıkarken, 1970'li yıllarda örgüt imajının görsel açıdan önemli olduğu yıllar olmuştur. 1990'lı yıllara kadar görsel açıdan örgüt kimliği yaratmak, örgüt imajı oluşturmak ile aynı anlama gelmekteydi. Fakat 21. yy.'da ise, artık örgütler yeni bir imaj yönetimi kavramının gerekliliğini kavramış ve örgüt imajının örgütte tüm birimlere adapte edilmesi gerektiğini kabul etmişlerdir. Bu dönemde farkına varılan diğer bir gerçek de, kurumsal imajın, özellikle pazarlama ve yönetim çabaları üstünden kazanılan başarılarla doğrudan katkısı olan stratejik bir kavram olduğu yönündedir (Özüpek, 2013).

Gelinen bu noktada kurumsal imaj, kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve kurumsal davranışların toplamının bir ifadesidir. İşletmenin hem iç hedef kitlesi olan çalışanlar, hem dış hedef kitleler nezdinde güven yaratmak, hem de bu güveni sürdürülebilir kılmak gibi bir işlevleri vardır. Bu bağlamda, gerek içeride, gerekse dışarıda oluşturulacak kurumsal imajın inandırıcılığı da, gerçekte uyumlu olmasına bağlıdır (Balta Peltekoğlu, 2012). Kurumsal imaj rekabet avantajı yaratan bir unsur olduğu için, dikkatli bir şekilde yönetilmelidir. Kurumsal imaj her bir paydaşın örgütle ilgili deneyim, duygu ve düşünceleri neticesinde meydana geldiğinden, olumsuz bir imajın oluşmasının engellenebilmesi için, örgüt tüm fonksiyonlarını denetlemelidir (Kaplan, 2018).

Kurumsal imaj, birey ya da grupların örgüte ilişkin duygusal ve mantıksal olarak attettikleri anlamlar bütünüdür (Balta Peltekoğlu, 1993). Kurumsal imaj, örgüt hakkında hem kendi üyelerinin görüşlerini hem de örgüt üyelerinin dış paydaşların ne düşündüğü ile ilgili değerlendirmesini ifade etmektedir (Köktürk ve ark., 2008). Bu yönüyle kurumsal imaj kurumsal itibardan farklıdır; çünkü itibar, dış paydaşların bir örgüte attettikleri gerçek değerle ifade edilir.

Kurumsal imaj, kurumsal itibarı etkileyen bir kavramdır (Foroudi ve ark., 2014). Örgüt için iyi bir örgüt imajı yaratmak ve sürdürülebilir olmak oldukça önemli olduğundan, işletmeler yoğun bir çaba ve bütçeyi kurumsal imaj inşasında kullanmaktadır. Bununla birlikte, güçlü bir kurumsal imaj inşasında topluma gerçekleri yansıtma, şeffaflık gibi unsurlar ön plândadır. Yanlış bir bilgilendirme yapmanın örgüte vereceği zararın telâfisi zor olabilmektedir. Kurumsal imaj oluşumunu etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır: Fizikî faktörler, sosyal sorumluluk faktörü, iletişim faktörü, halkla ilişkiler, tanıtım, reklâm, sponsorluklar, marka ve kalite faktörleri, kurumsal imaj oluşumunda önemli rol oynamaktadır (Bakan, 2011).

Örgüt imajının oluşturulmasında, temel olarak izlenebilecek adımlar ve açıklamaları aşağıda sıralandığı gibidir:

- Altyapı kurmak: Örgütün gerçek kimliğinin ve yansıtacağı değerlerin tespit edilmesi ve buna uygun bir altyapının kurulması gerekmektedir. Bu altyapı: İlkeleri, misyon, felsefe, uzun dönemli hedefler ve standartları içermelidir (Özüpek, 2013).

- Dış imaj oluşturmak: Dış hedef kitlenin örgüt hakkındaki görüşleridir. Dış imajı oluşturmak için ürün kalitesi, somut imaj, reklâm, sponsorluklar, medya ilişkileri gibi öğelerin olması gerekmektedir (Özüpek, 2013).
- İç imaj oluşturmak: Çalışanların örgüt hakkındaki görüşlerini yansıtmaktadır. İç imaj oluşturulması için vizyon yaratmak, çalışanlara saygı göstermek, çalışanlarla etkili iletişim kurmak, çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ortam yaratmak, çalışanları ödüllendirmek, çalışanların gelişmesine ve ilerlemesine imkân tanımak ve çalışanlara birer birey olarak değer vermek gereklidir (Özüpek, 2013). Örgütün üyeleri, dışarıdakilerin onları nasıl değerlendirdiklerini ölçmek için örgütün imajını kullanırlar. Bir örgütün imajının bozulması, her bireyin benlik duygusu kısmen o imaja bağlı olduğundan, eylem için önemli bir tetikleyicidir. Böylece bireyler, örgütlerinin imajını zedeleyen konularda harekete geçme konusunda motive olurlar (Dutton ve Dukerich, 1991). Çalışanlar nezdinde olumlu bir kurumsal imaj geliştirilmeden, dış hedef kitle üzerinde böyle bir olumlu imaj yaratılamaz (Peltekoğlu, 1993).
- Soyut imaj oluşturmak: Duygularla ilişkisi olan bu kavram, örgütün müşterileriyle duygusal bir bağ kurmasını sağlamaktadır. Soyut imaj, müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlanarak, müşteriyle ilişki kurarak, müşteri gereksinimlerine uyarlanmış üretim yaparak, müşteriye değer sunarak ve müşterinin güvenini kazanarak oluşturulabileceği gibi, sosyal sorumluluk anlayışıyla da oluşturulabilir (Özüpek, 2013).

Tüketicilerin bilinçlenmesi ve bunun yatırımcı profiline yansımaları, toplumda çevre konusunda gelişen hassasiyet, küreselleşme ile birlikte uluslararası standartların önem kazanması ve devletin rolü gibi birçok nedene bağlı olarak bilgi çağı toplumunun özel sektörden beklentileri de süreklilik arz etmeye başlamıştır. Bu durum, örgütlerde değişimi zorunlu hâle getirmiştir. Etik beklentiler, olumlu bir imaja sahip olma, kamunun müdahalesinin azaltılması, pay sahiplerinin çıkarları, korunma, toplumun işletmeden beklentileri, sorumluluk ve güç dengesi gibi unsurlar, örgüt içerisinde sosyal sorumluluk artışını meydana getiren unsurlardır (Bakan, 2011). Bu manada sosyal sorumluluk anlayışına sahip bir örgüt, çalışanları ve müşterileri tarafından güven duyulan örgüt olarak algılanacağından, güçlü bir kurumsal imajı da elde etmiş olacaktır (Özüpek, 2013).

5.7.1. Kurumsal imajın diğer değişkenlerle ilişkisi

KSS alışanların işletme hakkındaki algılarını iyileştirir. Bir işletmenin KSS girişimleri olduğunda, çalışanlar örgütleriyle gurur duymakta ve kendilerini örgütlerine daha fazla adamaktadırlar. Bunun nedeni, kişisel kimliklerin kısmen çalışılan işletmelere bağlı olmasıdır. Çalışanlar “rgütüm dünyayı kurtarıyorsa ben de öyleyim, bu nedenle rgütümle olan ilişkim bana olumlu yansıyor ve yaptığım işler konusunda kendimi iyi hissetmemi sağlıyor” diye düşünmekte, bu durum da örgüt içinde vatandaşlık davranışlarını geliştirmektedir (Stawiski ve ark., 2010).

Sosyal faaliyetlerle uğraşılarak kazanılan olumlu kurumsal itibarın, çalışanların olumlu duyguları, tutumları ve dolayısıyla olumlu örgütsel davranışları ile sonuçlandıkları üzerinde durulmuştur (Rupp ve ark., 2006). Bir rgüt çalışanları nezdinde olumlu bir kurumsal imaja sahip olduğu takdirde, çalışanlar da işletmeleriyle gurur duyabilecek ve işletmeye yönelik duygu ve tutumları da daha olumlu olacaktır. Dolayısıyla, teorik olarak, çalışanların örgütlerine etkin bir şekilde bağlı olmalarının daha muhtemel olduğu ve örgütlerini sosyal sorumluluk sahibi olarak algıladıklarında, işyerinde ekstra rol davranışları yapmaya istekli oldukları tahmin edilebilir. (Lee ve Kim, 2013).

Yavuz (2010) tarafından İstanbul'daki devlet ve vakıf üniversitelerinde öğrenim gören öğrenciler üzerinde yapılan bir araştırmada, öğrencilerden sorumlu satınalma davranışlarında KSS faaliyeti gerçekleştiren ve gerçekleştirmeyen iki işletmenin imajlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda, ğrenciler KSS faaliyeti gösteren işletmenin imajını çok olumlu olarak değerlendirirken, KSS faaliyeti göstermeyen işletmenin imajını ise çok düşük olarak değerlendirmişlerdir.

Özüpek'in (2013) yine üniversite öğrencileri üzerine yaptığı bir başka çalışmada da, Turkcell'in KSS çalışmalarının tümünün olumlu bulunduğunu ve buna bağlı olarak da örgütün imajına yüksek bir puan verildiği görölmüştür.

Saraçoğlu (2013) tarafından Kuşadası'nda faaliyet gösteren altı otelin müşterileri üzerine yapılan çalışmada da, yine KSS uygulamalarının kurumsal imajı artırdığı görölmüştür.

Alrubaiee ve Hussein (2017) tarafından hastaneler üzerine yapılan bir çalışmada ise, KSS'nin kurumsal imaj üzerinde doğrudan ve pozitif etkisinin olduğu görölmüştür.

Bakan ve arkadaşlarının (2018) Akdeniz bölgesinde yer alan bir belediyede yaptıkları çalışmada, KSS faaliyet ve uygulamalarının çalışanların örgütlerine ilişkin algıladıkları kurumsal imaj üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Kim ve arkadaşları (2020) tarafından çok boyutlu KSS faaliyetlerinin müşterilerin kurumsal imaj, müşteri vatandaşlık davranışı ve uzun vadeli ilişki yönelimi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, KSS'nin kurumsal imaj üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bildirilmiştir.

Taşlıyan ve arkadaşlarının (2013) Kilis 7 Aralık Üniversitesinde öğrenim gören öğrenciler üzerinde yaptıkları çalışmada, üniversitenin kurumsal imajı ile ÖVD boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Demiröz (2014) tarafından oratokul öğretmenleri ve yöneticileri arasında yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin ve yöneticilerin ÖVD ile ilgili olumlu görüşlere sahip olduğu, meslekî kıdemleri arttıkça ÖVD'lerinin pozitif yönde arttığı, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla kurallara uyduğunu, ÖVD ile kurumsal imaj algıları arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Kolade ve arkadaşları (2014) tarafından hastaneler üzerine yapılan bir çalışmada, ÖVD ve kurumsal imaj algısının çalışan performansı üzerindeki etkileri incelenmiş, çalışmanın bulgularına göre ÖVD ile kurumsal imajın çalışan performansına ayrı ayrı olumlu katkılarına rağmen, bu iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğu da belirtilmiştir.

Akıncı Tanyıldız ve Serin (2020) tarafından 340 akademisyen üzerinde yapılan çalışmada, kadın akademisyenlerin kurumsal imaj algılarının erkeklerden daha yüksek olduğu ve ÖVD ile kurumsal imaj arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

6. ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Amacı

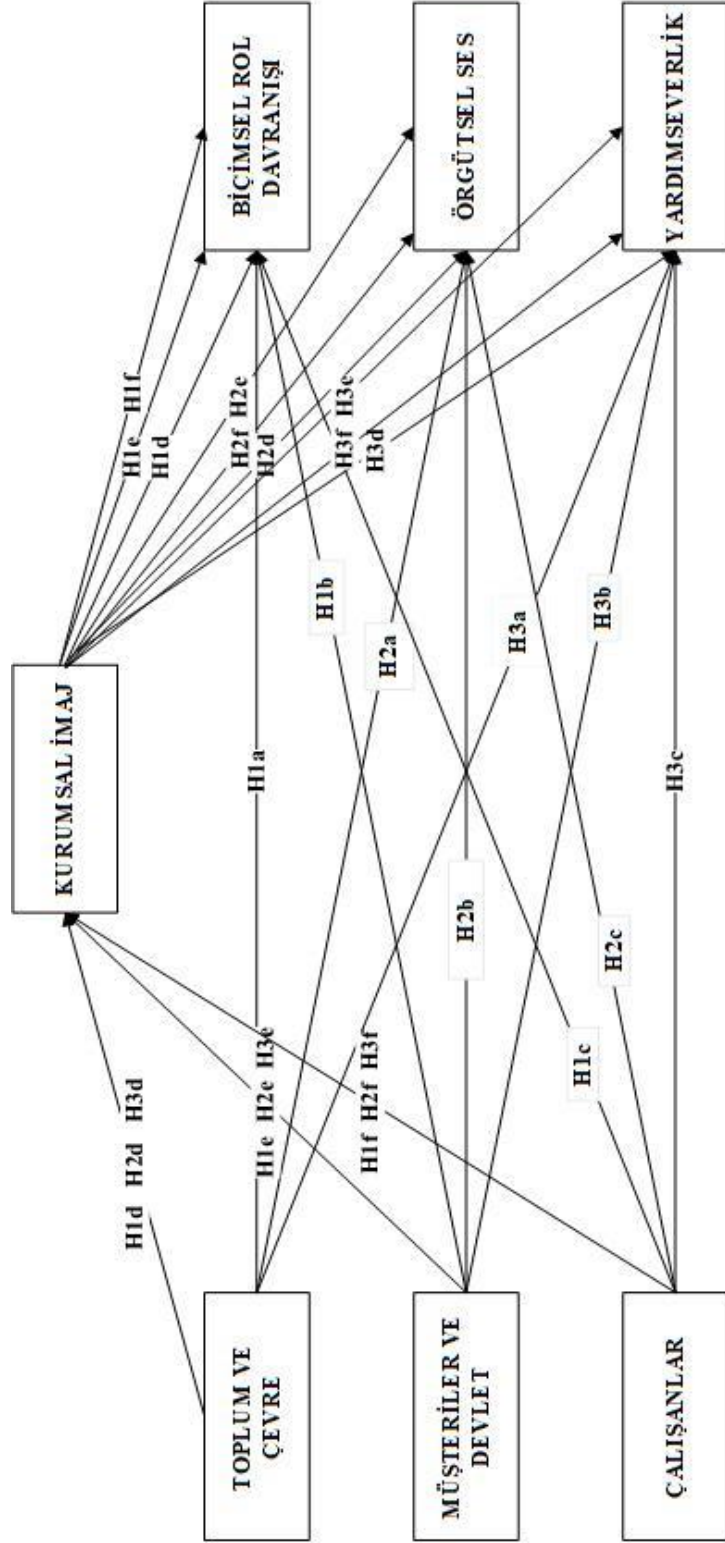
Bu çalışmanın amacı, hastane çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algılarının, ekstra rol davranışı boyutları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bununla birlikte hastane çalışanlarının kurumsal imaj algılarının bu etki üzerindeki aracılık rolü de araştırılmaktadır.

Çalışmada alt amaç olarak ayrıca KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizi ile KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizi sonuçları da karşılaştırılmıştır. Ayrıca sağlık sektöründe ekstra rol davranışının biçimsel rol davranışı olarak görüldüğünü vurgulayan literatür bilgilerine dayanarak bu iki kavram birlikte ele alınmış böylece ekstra rol davranışı ile biçimsel rolün etkileşimleri de çalışma kapsamında değerlendirilmiştir.

6.2. Araştırma Mantık Modeli ve Hipotezler

Araştırma hipotezlerinin oluşturulması aşamasında çalışmamızda yer verilen kurumsal sosyal sorumluluk algısı ölçeğine ait olan ve açıklayıcı faktör analizi sonucunda üç alt boyut olarak belirlenen alt boyutlar bağımsız değişken olarak değerlendirilmiştir. Bu boyutlar sırasıyla; toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar, müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar ile çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar şeklindedir. Çalışmada yer alan diğer değişkenlerin kurumsal sosyal sorumluluk algısına olan etkisi ise literatürden yararlanarak ve mantıksal çerçevede içerisinde değerlendirilerek oluşturulmuştur. Araştırmanın mantık modeli Şekil 3'te gösterilmiştir.

Şekil 3. Araştırma mantık modeli



Değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ile ilgili olarak oluşturulan hipotezler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Araştırma hipotezleri

H1	Sağlık çalışanlarının KSS algısının boyutları, biçimsel rol davranışı boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H1a	Toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, biçimsel rol davranışı boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H1b	Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, biçimsel rol davranışı boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H1c	Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, biçimsel rol davranışı boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H1d	Toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, kurumsal imaj boyutu aracılığıyla biçimsel rol davranışı boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H1e	Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, kurumsal imaj boyutu aracılığıyla biçimsel rol davranışı boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H1f	Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, kurumsal imaj boyutu aracılığıyla biçimsel rol davranışı boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H2	Sağlık çalışanlarının KSS algısının boyutları, örgütsel ses boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H2a	Toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, örgütsel ses boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H2b	Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, örgütsel ses boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H2c	Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, örgütsel ses boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H2d	Toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, kurumsal imaj boyutu aracılığıyla örgütsel ses boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H2e	Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, kurumsal imaj boyutu aracılığıyla örgütsel ses boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H2f	Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, kurumsal imaj boyutu aracılığıyla örgütsel ses boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H3	Sağlık çalışanlarının KSS algısının boyutları, yardımseverlik boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H3a	Toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, yardımseverlik boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H3b	Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, yardımseverlik boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H3c	Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, yardımseverlik boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H3d	Toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, kurumsal imaj boyutu aracılığıyla yardımseverlik boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H3e	Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, kurumsal imaj boyutu aracılığıyla yardımseverlik boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
H3f	Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, kurumsal imaj boyutu aracılığıyla yardımseverlik boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

7. GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmaya Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurul Kararı (19/11/2018-205) alınmasından sonra başlanmıştır. Çalışmanın İstanbul'da faaliyet gösteren özel hastanelerin çalışanlarını kapsamı düşünülmüştür. Bu amaçla öncelikle İstanbul ilinde yer alan özel hastanelerin listesi, Ekim 2019'da T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Özel Sağlık Tesisleri Dairesi Başkanlığı'nın kurumsal internet sitesinden alınmıştır. İlgili sitede "Özel Hastane Listesi Faal" başlıklı bölümde toplam 167 özel hastane listelenmiştir. Çalışmanın ilk etabında, bağımsız değişken olarak yer alan KSS algısı için anlamlı bir karşılaştırma sağlanabilmesi adına İstanbul ilinde faaliyet gösteren 167 hastanenin KSS projesi yapıp yapmadığı da araştırılmıştır. Bunun sonucunda hastaneler; KSS projesi yapan ve KSS projesi yapmayan hastaneler olarak belirlenmiştir. Bu belirleme için listelenen 167 özel hastanenin kurumsal internet sitesi üzerinde KSS projesi faaliyetleri incelenmiştir. Özel hastanelerin içerisinde 160'ının kurumsal internet sitesine ulaşılmıştır. Söz konusu 160 özel hastane içinden, kurumsal internet sitesinde KSS projesi gerçekleştirdiğini beyan eden 56 (%35) ve KSS projesi yapmayan 104 (%65) hastane olduğu belirlenmiştir. Bu hastanelerin içinden, zaman ve maliyet kısıtları gereği, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak, dört tanesi KSS projesi üstlenmeyen diğer dört tanesi ise KSS projesi üstlenen hastaneler olmak üzere toplam sekiz hastane belirlenmiştir. Böylece çalışmamız kapsamında belirlenen sekiz özel hastanede görev yapan yaklaşık 4 890 çalışan çalışmamızın evrenini oluşturmuştur.

Çalışma Mayıs 2019 – Şubat 2020 dönemini kapsamıştır. Araştırmaya katılan hastanelerin istekleri üzere isimleri gizli tutulmuştur. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır.

Çalışmaya alınma kriterleri: 18 yaşını doldurmuş olmak, kurumun kadrolu çalışanı olmak, en az bir senedir kurumda çalışıyor olmak ve en az lise mezunu olmaktır. Çalışmadan çıkarılma kriterleri: Özel hastanelerin destek hizmetlerinde görev yapan (örneğin, temizlik, yemek, güvenlik görevlerini yerine getiren) personel olmak olarak belirlenmiştir.

Hastanelerin klinik ve idarî birim çalışanlarından rastgele örnekleme yöntemiyle belirlenen örneklem grubuna dağıtılan toplam 490 anketten 324'ü geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %66,1'dir. Bunlar içerisinde de eksik veya hatalı doldurulmuş 23 anketin analiz dışında bırakılması ile 301 anket analize dahil edilmiştir.

Çalışma, belirlenen özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları ve idari çalışanların katılımıyla ve anket formları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılanlar anket formu üzerinde yer alan ifadelerle KSS Algısı Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği için “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum”, Kurumsal İmaj Ölçeği için “çok kötü, kötü, ne iyi ne kötü, iyi, çok iyi” aralığında cevap vermiştir. Anket formu, demografik verilerin de yer aldığı ilk bölümle birlikte toplam dört bölümden oluşmuştur. Bölümler sırasıyla; KSS Algısı Ölçeği ifadelerinin yer aldığı ikinci bölüm, Kurumsal İmaj Ölçeği ifadelerinin yer aldığı üçüncü bölüm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin yer aldığı dördüncü bölümden oluşmaktadır.

Belirtilen değişkenler ile ilgili uygulanacak ölçekler aşağıda sıralanmıştır. Ölçek ifadeleri orjinal yayınlarda açık olarak verildiğinden ve yaygın olarak kullanıldığından, herhangi bir telif hakkı söz konusu olmamakta, dolayısıyla da ayrıca izin alınmasına gerek duyulmamakta, yalnızca ilgili yayına atıfta bulunmak yeterli olmaktadır.

7.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçekler aşağıda sıralanmıştır. Bu ölçeklerden oluşan ve çalışmada kullanılan anket formu EK-1'de sunulmuştur.

7.1.1. Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ölçeği

Türker (2009) tarafından geliştirilen ve Türkçe literatürde kullanılan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği kullanılacaktır. Bu ölçek, KSS'nin dört perspektifi olan toplum, çalışanlar, müşteriler, devlet boyutlarına ilişkin algılamaları toplam 18 madde ile değerlendirmektedir. Sırasıyla Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları; 0,89, 0,88, 0,86 ve 0,93'tür. Literatürde bu ölçek dışında KSS algısının ölçülmesine yönelik pek

çok ölçek bulunmaktadır (Aupperle, 1984; Quazi ve O'Brien, 2000; Singhapakdi ve ark., 1996; Maignan ve Ferrell, 2000; Öberseder ve ark., 2014; Torugsa ve ark., 2013; Sweeney, 2009). Türker'in geliştirmiş olduğu ölçeğin diğer ölçeklerle kıyaslandığında; paydaş teorisini kullanmış olması, çevreye ilişkin ölçüm maddelerine yer vermesi ve KSS modelleri içinde 3P modeli olarak da bilinen üçlü alt çizgi modelini de temel alması gibi nedenlerle günümüz KSS modellemesine daha uygun olduğu görüldüğünden çalışmamızda kullanılmasına karar verilmiştir.

7.1.2.Kurumsal imaj ölçeği

Karaosmanoğlu (2006) tarafından oluşturulan ve üç maddeden oluşan ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,82'dir.

7.1.3.Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve uyarlama süreci

Van Dyne ve Le Pine (1998) tarafından oluşturulan ölçek, bu çalışmada ÖVD ölçeği olarak kullanılmıştır. Literatürde sağlık sektöründe ekstra rol davranışının çoğunlukla biçimsel rol olarak görüldüğü ifade edildiğinden bu ölçeğin çalışmamızda kullanılması uygun görülmüştür. Ölçek üç boyutlu ve 17 ifadelidir. Bu ölçekte araştırmacılar, ekstra rol davranışı ve biçimsel rol davranışını çoklu bir bakış açısıyla (kişinin kendisi, iş arkadaşı ve amir) değerlendirmeye almıştır (Van Dyne ve LePine, 1998). Ölçek biçimsel rol davranışı ve ekstra rol davranışlarından oluşmuş, ekstra rol davranışları ise yardımseverlik ve örgütsel ses tipolojisinde, iki boyutta ele alınmıştır. Böylece ölçeğin boyutları: Biçimsel rol davranışı, örgütsel ses ve yardımseverlik olmuştur. Araştırmacılar ölçeği oluştururken, kendilerinden önce ÖVD kuramcılarının yaptıkları sınıflandırmalardan uyarlamalar yapmışlardır. Buna göre, Organ ve Konovsky (1989) ile Smith ve arkadaşlarının (1983) sınıflandırmalarından uyarlanan 7 maddeyle yardımseverlik boyutunu, Van Dyne ve arkadaşları (1994) ile Whitley ve Cooper (1989) tarafından yapılan sınıflandırmalardan uyarlanan 6 maddeyle örgütsel ses boyutunu ve Williams ve Anderson'un (1991) Biçimsel Rol Davranışı Ölçeği'nden 4 maddeyle de biçimsel rol davranışı boyutu alınarak, toplam 17 maddelik bir ölçek

oluşturulmuştur (Van Dyne ve LePine, 1998). Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,85 - 0,97 arasındadır.

Araştırmada kullanılan ÖVD ölçeğinin literatürde Türkçeye çevirisine rastlanmadığından öncelikle bu ölçekle ilgili çeviri süreçleri gerçekleştirilmiştir. Çeviri süreçlerinde kullanılmak üzere, Brislin vd. (1973) tarafından beş adım içeren bir model oluşturulmuştur. Bu modelin adımları aşağıda verildiği gibidir (Aktaran: Demircioğlu, 2012; Basım ve Şeşen, 2006):

- i. Çeviri,
- ii. Çevirilerin karşılaştırılması,
- iii. Geri çeviri,
- iv. Geri çevirinin karşılaştırılması,
- v. Uzman ile değerlendirme.

Orijinal ölçekte 3 aşamalı bir ölçüm bulunmaktadır. Bu ölçekte kişi hem kendini değerlendirmekte hem de iş arkadaşı ve amiri tarafından değerlendirilmektedir. Bu çalışmada kişinin yalnızca kendini değerlendirdiği kısım dikkate alınmış, bu nedenle ölçekteki maddelerin öznesi orijinal ölçek formunda “bu iş arkadaşınız” iken, çeviri formunda özne “ben” olarak değiştirilmiştir. Soru formunun çevirisi, Türkçe ve İngilizce dillerine hâkim iki ayrı kişi tarafından yapılmıştır. Çeviriyi yapacak kişilere konuyla ilgili bilgileri olması için soru formunun amacı belirtilmiş, çeviri yapılırken mümkün olduğunca orijinal aslına sadık kalınarak çeviri yapılması ve bu yönde Türkçe kelime karşılıklarının kullanılması gerektiği belirtilmiştir. Yapılan Türkçe çeviriler karşılaştırılarak, her iki çeviride de her bir madde için anlaşılabilirlik, Türkçeye uyum ve kullanılan kelimeler yönünden değerlendirmeler yapılmıştır. Üzerinde uzlaşılan soru formunun, İngilizce dil yeterliliğine sahip bir kişi tarafından Türkçeden İngilizceye geri çevirisi yapılmıştır. Geri çevirisi yapılan soru formu, iki uzman tarafından orijinal aslı ile karşılaştırılmış, kelime uygunluğu açısından çeviri değerlendirilerek, örtüşme düzeyine bakılmıştır. Son olarak, soru formu sosyal bilimler alanında çalışan bir uzmanın görüşlerine sunularak, değerlendirme yapması istenmiştir. Çeviri metni, uzman tarafından özellikle iş hayatına uygunluk ve maddelerdeki kelimelerin anlaşılabilirliği üzerinden değerlendirilmiş ve neticesinde de ölçeğin Türkçe çevirisinin uygunluğuna ve çalışmada kullanılabileceğine karar verilmiştir.

7.1.4. Sosyodemografik özellikler

Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, meslek, çalışılan birim, toplam kıdem, kurumda çalışılan yıl bilgilerinden oluşmaktadır. Ayrıca hastane çalışanlarının, hastanelerinin KSS uygulamalarından haberdar olup olmadığı, bu aktiviteleri izleme sıklığı ve bu aktiviteler içerisinde aktif rol alıp almadığı demografik veriler bölümünde sorulmuştur.

7.2. Verilerin Analizi

Verilerin analizi için IBM SPSS 24,0 (Statistical Package for the Social Sciences) ile IBM SPSS Amos 24,0 Programları kullanılmıştır. Araştırmada gerçekleştirilen analizler, tüm ölçeklere ait açıklayıcı faktör analizleri ve ÖVD ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, korelasyon analizi, t-testi, varyans analizleri (ANOVA) ve yapısal eşitlik modeli analizleridir.

7.3. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Çalışmada bazı kısıtlılıklarla karşılaşmıştır. Kısıtlılıklar bilimsel araştırmaların doğasında olan bir durum olarak değerlendirilmektedir. Katılımcı cevaplarının öznellik içermesi bir kısıtlılıktır. Bir diğer kısıt ise kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile ilgili sağlık sektöründe yapılan çalışmaların sınırlı olması ve bu durumun çalışma için kıyaslama ve değerlendirme anlamında zorluklar yaratmış olmasıdır. Çalışmanın İstanbul ilindeki tüm özel hastanelere yayılamaması zaman ve maliyet kısıtlarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle İstanbul ilindeki sekiz özel hastanenin çalışanları ile sınırlı olması çalışma kısıtlarından biridir. Yine sağlık sektöründe araştırma yapılması nedeniyle kadın çalışanların sayısının fazla olması da araştırma kısıtları içerisinde değerlendirilebilir.

8. BULGULAR

Araştırmadan elde edilen bulgular, ilgili başlıklar altında sunulmuştur. Tanımlayıcı istatistikler başlığı altında ilkin araştırmanın yapıldığı hastaneler, bu hastanelerde görev yapan yaklaşık personel sayısı, örneklem sayı ve oranlarına yer verilmiştir. Hemen akabinde demografik değişkenler; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan birim, meslek, iş tecrübesi ve kıdem yer almıştır. Bu değişkenler sıklık, oran, ortalama, standart sapma, asgari ve azami değerleri ile birlikte verilmiştir. Tanımlayıcı bilgiler içerisinde son olarak hastane çalışanlarının, hastanenin KSS uygulamalarından haberdar olup olmadığı, bu aktiviteleri izleme sıklığı ve bu aktiviteler içerisinde aktif rol alıp almadığı soruları yer almıştır.

Yapılan faktör analizleri sonucu elde edilen bulgular; faktörün adı, soru ifadesi ve numarası, faktör ağırlığı ve açıklayıcılığı ile güvenilirlik değeri ile birlikte verilmiştir. Ölçeklerin her biri için yapılan faktör analizi sonuçları ölçek ismi ile birlikte verilmiş olup elde edilen boyutların açıklaması analiz sonuçlarından sonra yer almıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen boyutları ve bu boyutlara ilişkin ifadeler, yapısal eşitlik modelinde birinci ve ikinci aşama doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir.

Korelasyon tablosu matrisinde, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan birim, iş tecrübesi (yıl) ve kıdem (yıl) değişkenleri ile oluşturdukları korelasyonlarla birlikte boyutların kendi içlerinde korelasyonları da gösterilmiştir. Korelasyon matrisinde korelasyon sonuçları ile birlikte sıralanan değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri de verilmiştir.

Gruplar arası ikili karşılaştırmalardan elde edilen bulgular t-testi sonuçları başlığı altında tablo haline getirilerek verilmiştir. İki'den fazla gruplarda yapılan karşılaştırmalar için yapılan analizler Varyans (ANOVA) testi sonuçları başlığı altında yer almıştır. Tüm gruplar arası karşılaştırmalarda elde edilen bulgular ortalama, standart sapma, standart hata, p değeri ile yapılan analize uygun olarak t veya F değerleri ile birlikte verilmiştir.

Çalışmada yer alan değişkenlerin biçimsel rol davranışı ve ekstra rol davranışlarına etkisi yapısal eşitlik modeli ile değerlendirilmiş ve tablolaştırılmıştır. Ayrıca hipotez testlerinin uygunluğu da tablolaştırılarak verilmiştir.

8.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışma kapsamında sekiz özel hastanenin çalışanları yer almıştır. Bu hastanelerin dört tanesi KSS projesi yapan diğer dördü ise KSS projesi yapmayan hastanedir. Araştırmada yer alan hastanelerden biri dal hastanesi diğerleri ise genel hastane kapsamındadır. Hastanelerin isimleri gizli tutulmuştur. Hastanelere ilişkin çalışan sayısı, yatak sayısı, örneklem sayıları ve oranları Tablo 5’te gösterilmektedir.

Tablo 5. Hastaneler ve çalışan sayıları

Hastane Türü	Hastane Adı	Çalışan Sayısı	n	%
KSS Projesi Üstlenen Hastaneler	Hastane 1	1 000	84	27,9
	Hastane 2	1 200	35	11,6
	Hastane 3	900	27	8,9
	Hastane 4	600	15	4,9
KSS Projesi Üstlenmeyen Hastaneler	Hastane 5	500	48	15,9
	Hastane 6	400	38	12,6
	Hastane 7	130	29	9,9
	Hastane 8	160	25	8,3
Toplam		4 890	301	6,1

N = 301.

Örneklem oranı açısından değerlendirildiğinde en yüksek oranın Hastane 1 çalışanlarına (%27,9), en düşük örneklemin ise Hastane 4 çalışanlarına (%4,9) ait olduğu görülmektedir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır (%73,8). 25 yaş altı katılımcıların oranı diğer yaş gruplarına göre en yüksek seviyededir (%42,9). Katılımcıların büyük çoğunluğu bekarıdır (%69,8). Yaş aralığı 18 ile 55 yıl arasında değişirken, yaş ortalaması 27,7 (SS = 6,8) yıldır. Çalışmaya katılanların eğitim durumu incelendiğinde en yüksek oranın önlisans mezunlarına ait olduğu görülmektedir (%36,5). Katılımcıların büyük çoğunluğunun klinik birim çalışanı olduğu (%70,1) ve en yüksek katılımın ise hemşire/ebe gurubundan olduğu görülmüştür (%38,5). Katılımcıların iş tecrübesi büyük çoğunlukla 2 - 4 yıl arasında olup (%32,6), genel olarak 1 ile 34,3 yıl arasında değişirken, ortalamasının 5,7 (SS = 5,5) yıl olduğu görülmektedir. Katılımcıların kıdemi değerlendirildiğinde ise büyük çoğunlukla 2 - 5

yıl arasında olup (%29,2), genel olarak 1 ile 21,8 yıl arasında değişirken, ortalamasının 3,4 (SS = 3,9) yıl olduğu görülmektedir. Belirtilen tanımlayıcı istatistikler, Tablo 6’da verildiği gibidir.

Tablo 6. Tanımlayıcı istatistikler

Değişkenler	n	%	Ort.	SS	Asgari	Azami
Cinsiyet						
Kadın	222	73,8				
Erkek	79	26,2				
Medeni durum						
Bekâr	210	69,8				
Evli	91	30,2				
Yaş (Yıl)			27,7	6,8	18	55
< 25	129	42,9				
25 – 34	124	41,2				
≥ 35	48	15,9				
Eğitim Durumu						
Lise	87	28,9				
Önlisans	110	36,5				
Lisans	75	24,9				
Lisansüstü	29	9,6				
Çalışılan Birim						
Klinik	211	70,1				
İdari	90	29,9				
Meslek						
Doktor	6	2,0				
Hemşire / Ebe	116	38,5				
Teknisyen	19	5,3				
Hasta kabul yetkilisi	50	16,6				
Tıbbi sekreter	34	11,3				
Yardımcı sağlık personeli	12	4,0				
İdari personel	50	16,6				
Diğer	14	4,7				
İş Tecrübesi (Yıl)			5,7	5,5	1	34,3
< 2	74	24,6				
2 – 4	98	32,6				
5 – 9	74	24,6				
≥ 10	55	18,3				
Kıdem (Yıl)			3,4	3,9	1	21,8
1	82	27,2				
1 – 1,9	66	21,9				
2 – 4,99	88	29,2				
≥ 5	65	21,6				

N = 301; Ort.: Ortalama; SS: Standart Sapma.

Genel tanımlayıcı istatistikler dışında KSS projesi yapan hastanelerin çalışanlarına yönelik olarak kurumlarının yaptıkları KSS aktivitelerinden haberdar olma, bu aktiviteleri hangi periyodlarla takip ettikleri ve bu aktivitelerde yer alıp almadığı sorulmuş ve verilen cevaplar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk aktivitelerine katılımı ve aktiviteleri takip etme oranları

Değişkenler	n	%
KSS aktivitelerinden haberdar olma durumu		
Evet	107	66,5
Hayır	54	33,5
KSS aktivitelerini takip etme periyodları		
Hiçbir zaman	44	27,3
Yılda bir kez	23	14,3
Ayda bir kez	43	26,7
Her hafta	39	24,2
Her gün	12	7,5
KSS aktivitelerinde yer alınıp alınmadığı		
Hayır	113	70,2
Evet	48	29,8

N = 161.

Katılımcıların büyük çoğunluğu (%66,5) hastanelerinde gerçekleştirilen KSS projelerinden haberdar olduğunu beyan etmiştir. KSS aktivitelerini takip etme periyodlarına bakıldığında hiçbir zaman diyenlerin oranı %27,3 ayda bir kez diyenlerin oranı %26,7 ve her hafta takip edenlerin oranı %24,2 olmuştur. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%70,2) KSS aktivitelerinde yer almadığını beyan etmiştir.

8.2. Faktör Analizi Bulguları

Araştırmaya ilişkin faktör analizi bulguları, ankette yer alan sırayı takiben sırasıyla: KSS algısı, kurumsal imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerine yönelik uygulanan faktör analizi bulguları sunulmuştur.

8.2.1. Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ölçeği faktör analizi

Faktör analizi sonuçları Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8. Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ölçeği faktör analizi

Boyut	Maddeler	Faktör Yükleri	Varyans Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik Katsayıları
Toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar	4. Kurumumuz gelecek nesilleri dikkate alan sürdürülebilir bir büyümeyi hedeflemektedir	0,802		
	1. Kurumumuz, doğal çevrenin kalitesini korumayı ve geliştirmeyi amaçlayan faaliyetlere katılmaktadır.	0,799		
	5. Kurumumuz sorunlu alanlarda çalışan sivil toplum kuruluşlarını desteklemektedir	0,795		
	3. Kurumumuz, doğal çevre üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirecek özel programlar uygulamaktadır	0,793	57,27	0,94
	6. Kurumumuz toplumun refahını teşvik eden kampanya ve projelere katkıda bulunmaktadır	0,791		
	8. Kurumumuz topluma karşı sosyal sorumluluklarının önemini vurgulamaktadır	0,763		
	2. Kurumumuz gelecek nesiller için daha iyi bir yaşam oluşturmak için yatırım yapar.	0,746		
	7. Kurumumuz, çalışanlarını gönüllü faaliyetlere katılmaya teşvik etmektedir.	0,708		
Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar	16. Hasta memnuniyeti kurumumuz için çok önemlidir.	0,848		
	17. Kurumumuz vergilerini her zaman düzenli ve sürekli olarak öder.	0,836		
	18. Kurumumuz yasal düzenlemelere eksiksiz ve zamanında uymaktadır.	0,831	11,76	0,89
	15. Kurumumuz hizmetleri hakkında hastalarına eksiksiz ve doğru bilgi sağlar	0,745		
Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar	12. Çalışanlarla ilgili yönetsel kararlar genellikle adildir.	0,849		
	11. Kurumumuz çalışanlarına iyi bir iş ve yaşam dengesi sağlamak için esnek politikalar uygulamaktadır.	0,843	7,78	0,93
	10. Kurumumuzun yönetimi öncelikle çalışanların ihtiyaç ve istekleriyle ilgilidir.	0,802		
Toplam			76,8	0,95

KMO = 0,934

Bartlett Küresellik Testi:

 $\chi^2 = 3\ 894,804$

SD = 105

p < 0,001

N = 301.

KSS algısı ölçeği toplum boyutunda çalışanlar gözünden; kurumun doğal çevreye, gelecek nesillere, STK'lara, toplumun refahına yaptığı katkılar değerlendirilmektedir. Devlet boyutunda, kurumun yasalara uyum düzeyi değerlendirilirken; müşteriler

boyutunda kurumun müşterilerinin memnuniyeti, müşterilerine verdiği bilgilerin doğruluğu ve tamlığı değerlendirilmektedir. Çalışanlar boyutunda ise kurumun çalışanlarla ilgili verdiği kararlar, iş ve özel yaşam dengesi kurma yönündeki çabası, çalışan istek ve ihtiyaçlarının önceliklendirilmesi gibi konular değerlendirilmektedir. KSS Algısı ölçeğine ilişkin olarak yapılan faktör analizi sonucunda ulaşılan boyutlar, orijinal ölçekteki boyutlardan ikisinin aynı faktör altında birleşmesi ile birlikte toplam üç boyut olarak gerçekleşmiştir. Bu boyutlar sırasıyla; toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar, müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar ile çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutlarıdır. Faktör analizinde temel bileşenler yöntemi Varimax döndürme tekniği uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen boyutlar, ilgili maddeler ile faktör yükleri ve her bir boyuta ilişkin varyans açıklayıcılığı ile Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı, Tablo 8’de verildiği gibidir. KSS algısı ölçeğine yapılan faktör analizi sürecinde 18 olan madde sayısı 15’e indirgenmiştir. Orijinal ölçekte yer alan 9., 13. ve 14. maddeler değerlendirme dışı kalmış ve ölçek üç boyut altında toplanmıştır. Orijinal ölçekte müşteriler boyutu ve devlet boyutu ayrı boyutlar olarak değerlendirilirken, yapılan faktör analizi sonucunda belirtilen bu iki boyut tek boyut altında toplanmış ve “müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar” boyutu olarak isimlendirilmiştir. Ayrıca orijinal ölçekte yer alan toplum boyutunun kendi içindeki alt boyutları da incelenerek ve yapılan bazı çalışmalarda da (Kunda, 2018) bu isimle yer aldığı görüldüğünden boyutun isminin “toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar” olarak genişletilmesi uygun görülmüştür. Faktör analizi sonucunda orijinal ölçekteki gibi özdeğerleri 1’in üzerinde üç faktör elde edilmiştir. Ölçeğin toplam varyans açıklayıcılığı %76,80 olup, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,95 olarak gerçekleşmiştir. Bu bulgular eşliğinde, ölçeğin hem boyutlar bazında, hem de ölçek genelinde oldukça yüksek güvenilirlik düzeylerine ($\alpha > 0,80$) sahip olduğu görülmektedir (Karagöz, 2019). KMO = 0,934 ve Bartlett küresellik testi $\chi^2 = 3\ 894,804$, SD = 105, $p < 0,001$ bulunmuştur.

8.2.2. Kurumsal imaj ölçeği faktör analizi

Kurumsal imaj ölçeği üç maddeden oluşmaktadır. Bu ölçeğe ilişkin olarak yapılan faktör analizi sonucunda ulaşılan boyut, orijinal ölçekteki boyut ile uyumlu olarak tek boyut altında toplanmıştır. Faktör analizinde temel bileşenler yöntemi Varimax

döndürme tekniği uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen boyutlar, ilgili maddeler ile faktör yükleri ve her bir boyuta ilişkin varyans açıklayıcılığı ile Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı, Tablo 9’da verildiği gibidir.

Tablo 9. Kurumsal imaj ölçeği faktör analizi

Boyut	Maddeler	Faktör Yükleri	Varyans Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik Katsayıları
Kurumsal İmaj	1. Lütfen kurumunuzla ilgili genel izleniminizi değerlendiriniz.	0,926		
	2. Diğer çalışanların kurumla ilgili izlenimlerini nasıl değerlendiriyorsunuz?	0,906	83,21	0,89
	3. Kurumunuzu aynı sektördeki diğer kurumlarla karşılaştırdığınızda genel izleniminizi değerlendiriniz.	0,905		
Toplam			83,21	0,89
KMO = 0,748				
Bartlett Küresellik Testi:				
$\chi^2 = 555,165$				
SD = 3				
p < 0,001				
N = 301.				

Kurumsal İmaj ölçeğinde orijinalindeki haliyle üç madde korunmuş olup, ölçeğin toplam varyans açıklayıcılığı %83,21 ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,89 olarak gerçekleşmiştir. KMO = 0,748 ve Bartlett küresellik testi $\chi^2 = 555,165$, SD = 3, p < 0,001 bulunmuştur.

8.2.3. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin faktör analizi

ÖVD ölçeğine ilişkin analizler dört adımda gerçekleştirilmiştir. Birinci adımda, açıklayıcı faktör analizi yapılarak, elde edilen boyutlar ve madde dağılımlarının, ölçeğin orijinal versiyonu ile tutarlı olup olmadığına bakılmıştır. İkinci adımda, elde edilen boyutların Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarının yeterliliği değerlendirilmiştir. Üçüncü adımda, iki aşamalı yapılan doğrulayıcı faktör analizleri yardımıyla da, açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen kuramsal modelin veriler ile uyum derecesine bakılmıştır. Dördüncü ve son adımda ise, ölçek boyutlarının kendi aralarındaki ikili korelasyonları analiz edilmiştir.

Orijinal ölçekte bulunan 17 maddeden herhangi bir madde çıkartmaya gerek duyulmamış olmakla birlikte, orijinal ölçekte yardımseverlik boyutu altında yer alan “İş öğrenmeleri için birimdekilere yardımcı olurum” ve “Birimde çalışanlara onların iş sorumlulukları ile ilgili yardımcı olurum” ifadelerini içeren 6. ve 7. maddelerin, ölçeğin biçimsel rol davranışı boyutu altında toplandığı görülmektedir. Faktör analizinde temel bileşenler yöntemi Oblimin döndürme tekniği uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen boyutlar, ilgili maddeler ile faktör yükleri ve her bir boyuta ilişkin varyans açıklayıcılığı ile Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı, Tablo 10’da verildiği gibidir.

Faktör analizi sonucunda orijinal ölçekteki gibi özdeğerleri 1’in üzerinde üç faktör elde edilmiştir. Ölçeğin toplam varyans açıklayıcılığı %74,12 ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,96 olarak gerçekleşmiştir. KMO = 0,938 ve Bartlett küresellik testi $\chi^2 = 4\,499,79$, SD = 136, $p < 0,001$ bulunmuştur.

Tablo 10. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği faktör analizi

Boyut	Maddeler	Faktör Yükleri	Varyans Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik Katsayıları
Bicimsel Rol Davranışı	15. İşimin bir parçası olması beklenen görevleri yerine getiririm	0,895		
	16. Çalıştığım birimde performans beklentilerini karşılarım	0,878		
	14. İş tanımında yer alan sorumlulukları yerine getiririm	0,874		
	17. Çalıştığım birimde sorumluluklarımı layığıyla yerine getiririm	0,72	59,59	0,94
	7. Birimde çalışanlara onların iş sorumlulukları ile ilgili yardımcı olurum	0,606		
	6. İş öğremleri için birimdekilere yardımcı olurum	0,579		
Örgütsel Ses	10. İş konuları/sorunları hakkında fikirlerimi birimdeki diğerleri ile fikrim farklı olsa da ve birimdeki diğer çalışanlar bana katılmasa bile paylaşırım	0,91		
	9. Çalıştığım birimdeki sorunlar hakkında çekinmeden konuşurum ve dahil olmaları için birimdeki diğer çalışanları cesaretlendiririm	0,835		
	12. Çalıştığım birimde iş hayatının kalitesini etkileyecek konulara dahil olurum	0,817	8,15	0,9
	11. Fikrimin birim için yararlı olabileceği durumlardaki konular hakkında bilgi veririm	0,799		
	13. Yeni proje fikirleri ya da prosedürlerdeki değişiklikler hakkında birim içerisinde çekinmeden konuşurum	0,719		
	8. Çalıştığım birimi etkileyen konularla ilgili olarak tavsiyelerde bulunur ve tavsiyeler geliştiririm	0,447		
Yardımsverlik	1. Çalıştığım birim için bir şeyler yapmaya gönüllü olurum	0,869		
	3. Çalıştığım birime yardımcı olacak işlemlere katılırım	0,736		
	2. Çalıştığım birimdeki yeni personellerin yönlendirilmesine yardımcı olurum	0,661	6,38	0,9
	4. Çalıştığım birimin yararı için birimde çalışanların işlerinde yardımcı olurum	0,515		
	5. Çalıştığım birime fayda sağlamak için dahil olurum	0,485		
Toplam			74,12	0,96

KMO = 0,938

Bartlett Küresellik Testi:

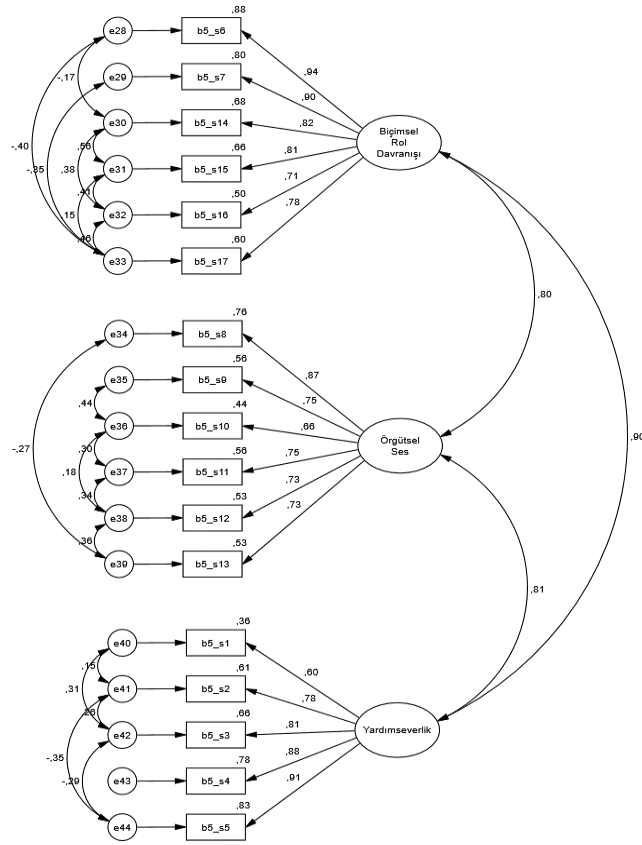
 $\chi^2 = 4\,499,792$

SD = 136

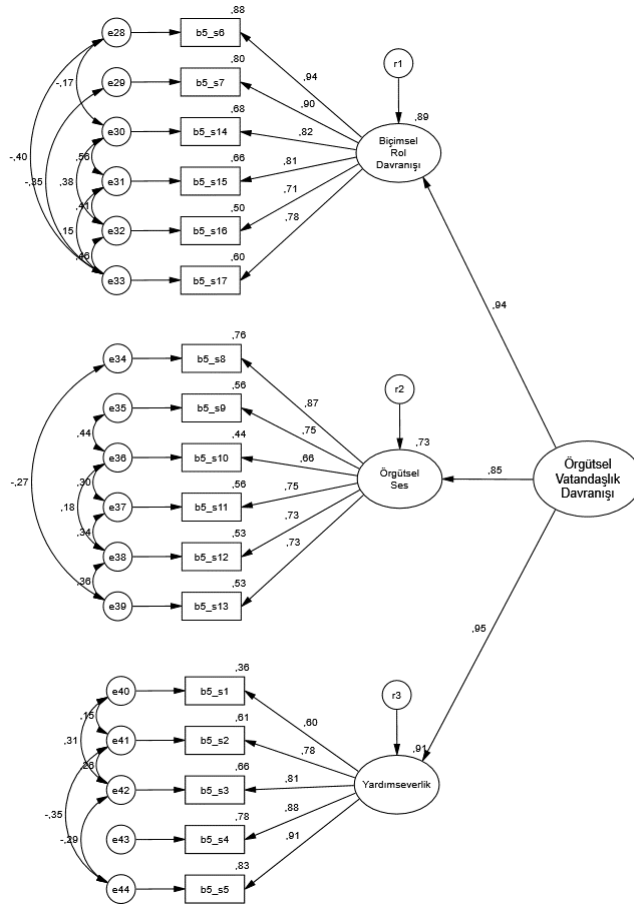
p < 0,001

N = 301.

ÖVD ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri de yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen kuramsal model ile verilerin uyumlu olup olmadığını, yani kuramsal model ile ampirik verilerin birbirleriyle ne düzeyde örtüşüklerini sınamak amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir (Erkorkmaz ve ark., 2012). Birincil ve ikincil seviye olmak üzere, iki aşamalı uygulanan doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda elde edilen modellerin grafik gösterimleri Şekil 4 ve Şekil 5'te yer almaktadır.



Şekil 4. Birinci seviye doğrulayıcı faktör analizi



Şekil 5. İkinci seviye doğrulayıcı faktör analizi

Modele ilişkin uyum istatistikleri ise Tablo 11’de verildiği gibidir.

Tablo 11. Doğrulayıcı faktör analizleri uyum istatistikleri*

Model	χ^2	SD	χ^2 / SD ($\leq 5,0$)	CFI ($\geq 0,95$)	GFI ($\geq 0,90$)	RMSEA ($\leq 0,08$)	PCLOSE ($> 0,050$)
Birinci Seviye	199,38	97	2,05	0,98	0,93	0,06	0,094
İkinci Seviye	199,38	97	2,05	0,98	0,93	0,06	0,094

χ^2 : Ki-Kare Uyum Testi; SD: Serbestlik Derecesi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; GFI: İyilik Uyum İndeksi; RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü; PCLOSE: Yakın Uyum Olasılık Değeri.

*Norm değerler parantez içlerinde gösterilmektedir.

Bu bulgulara göre, doğrulayıcı faktör analizi modellerine ait uyum istatistikleri norm değerler ile karşılaştırıldıklarında, her iki modelin de veriler ile iyi derecede uyum sergilediği görülmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011).

Ölçeğin boyutlarının kendi aralarındaki ikili korelasyon analizi bulguları, ortalama ve standart sapma değerleri ile birlikte Tablo 12’de verildiği gibidir.

Tablo 12. İkili korelasyon analizi bulguları

Boyutlar	Ort.	SS	1	2
1. Biçimsel Rol Davranışı	4,29	0,53		
2. Örgütsel Ses	4,10	0,56	0,718***	
3. Yardımseverlik	4,16	0,58	0,776***	0,685***

N = 301; Ort.: Ortalama; SS: Standart Sapma.

***p < 0,001.

Korelasyon analizi bulgularına göre, ölçeğin biçimsel rol davranışı boyutu ile yardımseverlik ve örgütsel ses boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yüksek düzeyde ($0,70 < r < 0,90$) ve örgütsel ses boyutu ile yardımseverlik boyutu arasında da yine istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde orta düzeyde ($0,50 < r < 0,70$) korelasyonların olduğu görülmektedir (Mukaka, 2012). Bütün ölçek boyutları arasında tümü pozitif yönlü ve birbirine yakın korelasyon katsayılarının varolması, boyutlar arasında herhangi bir hiyerarşik sıralanmanın bulunmadığına işaret etmektedir (Rauschenberger ve ark., 1980).

8.3. Faktörler arası korelasyonlar

Faktörler arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda ulaşılan sonuçlar Tablo 13'te verilmiştir. Tabloda ayrıca demografik değişkenlerin boyutlarla ilişkisi de gösterilmiştir. Demografik değişkenler arası korelasyonlarda kıdem ve iş tecrübesi ile yaş değişkeni arasında yüksek düzeyde artan bir korelasyon olması beklenen bir durumdur. Demografik değişkenlerin faktörlerle olan korelasyonları değerlendirildiğinde genel olarak çok zayıf pozitif korelasyon ($r \leq 0,25$) olduğu görülmektedir (Karagöz, 2019:808). Buna göre; medeni durum ile çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar ve toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar arasında, eğitim durumu ile örgütsel ses ve yardımseverlik arasında, iş tecrübesi ile kurumsal imaj arasında, kıdem ile müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar ve kurumsal imaj arasında çok zayıf pozitif korelasyon görülmektedir.

Tablo 13. Zero order korelasyon tablosu

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Cinsiyet	0,74	0,44													
2 Yaş	27,71	6,75	-0,074												
3 Medeni Durum	0,30	0,46	-0,018	0,415***											
4 Eğitim Durumu	2,15	0,95	-0,055	0,199**	0,085										
5 Çalışılan Birim	0,70	0,46	0,122*	-0,119*	-0,028	-0,025									
6 İş Tecrübesi (yıl)	5,73	5,53	-0,005	0,773***	0,323***	0,079	-0,038								
7 Kıdem (yıl)	3,41	3,88	0,013	0,530***	0,293***	0,040	-0,156**	0,678***							
8 Toplum ve Çevre	3,61	0,83	0,059	-0,032	0,143*	-0,062	-0,040	-0,020	0,029**						
9 Müşteriler ve Devlet	3,95	0,76	0,052	-0,004	0,091**	0,000	-0,071	0,078	0,161	0,556***					
10 Çalışanlar	3,29	1,03	-0,021	-0,091	0,174	-0,078	-0,056	-0,037	0,018	0,679***	0,495***				
11 Kurumsal İmaj	3,57	0,83	-0,034	0,041	0,103	0,007	-0,059	0,114*	0,181**	0,493***	0,564***	0,506***			
12 Bıçimsel Rol Davranışı	4,29	0,53	0,070	0,010	0,027	0,080	0,065	0,062	0,021	0,252***	0,354***	0,094	0,319***		
13 Örgütsel Ses	4,10	0,56	-0,026	0,014	0,032	0,121*	0,008	0,070	0,080	0,272***	0,294***	0,207***	0,326***	0,718***	
14 Yardımseverlik	4,16	0,58	0,029	0,003	0,047	0,155**	-0,022	0,051	0,076	0,248***	0,377***	0,146*	0,397***	0,776***	0,685***

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001.

Boyutlar arası korelasyonlar değerlendirildiğinde ise; kurumsal imaj ile KSS algısının tüm boyutları arasında orta düzeyde pozitif korelasyon ($0,50 \leq r \leq 0,69$), biçimsel rol ve ekstra rol davranışı boyutları ile zayıf pozitif korelasyon ($0,26 \leq r \leq 0,49$) olduğu görülmüştür (Karagöz, 2019:808). Biçimsel rol ve ekstra rol davranışı boyutları ile KSS algısı boyutlarından toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar ile müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutları arasında zayıf pozitif korelasyon görülürken, KSS algısı boyutlarından çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar ile ekstra rol davranışları olan örgütsel ses boyutu ve yardımseverlik boyutları arasında çok zayıf pozitif korelasyon görülmüştür.

Boyutların kendi içindeki korelasyonları değerlendirildiğinde KSS algısı boyutlarının kendi arasında orta dereceli pozitif korelasyon; biçimsel rol davranışı boyutu ile ekstra rol davranışı olarak ifade edilen yardımseverlik ve örgütsel ses boyutları arasında yüksek pozitif korelasyon ve ekstra rol davranışı boyutları arasında yine yüksek pozitif korelasyon görülmektedir.

8.4. Normalite testleri

Değişkenlerin normallliği, istatistik ve grafiksel yöntemlerle değerlendirilir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Verilerin dağılımlarını belirlemede betimsel yöntemler olarak aritmetik ortalama, mod, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları kullanılmaktadır (Demir, Saatçioğlu ve İmrol, 2016). Normalliğin önemli iki bileşeni ise çarpıklık ve basıklıktır. Çarpıklık, dağılımın simetrisi ile ilgili bir kavramdır. Basıklık ise bir dağılımın tepe noktasıyla ilgilidir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Serideki birimlerin hangi değerlerde toplandığı çarpıklık iken; serilerin her iki uçtaki değerler arasında normal dağılıma kıyasla ne durumda olduğunu basıklık ölçüsü vermektedir (Orhunbilge, 2014). Çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 sınırları içinde 0'a yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının kendi standart hatalarına bölünmesi ile hesaplanan çarpıklık ve basıklık indekslerinin ± 2 sınırları içinde 0'a yakın olması dağılımın normal olduğunun bir kanıtı olarak değerlendirilmektedir (Demir, Saatçioğlu ve İmrol, 2016). Asimetri katsayısı (skewness)'nın 3'ten büyük değerlerinde aşırı çarpık bir veriden bahsedilirken, basıklık (kurtosis) katsayısında tam bir fikir birliği bulunmamaktadır (Demiralay, 2014). Çalışmamızda basıklık ve

çarpıklık değerleri belirtilen değerler arasında olduğundan normal dağılıma uygun olduğu kabul edilmiş ve normal dağılıma uygun testler kullanılmıştır.

8.5. t-testi Bulguları

Değişkenler arasındaki ikili karşılaştırmalar için t-testi yapılmış ve her değişken için sonuçlar farklı bir tabloyla gösterilmiştir. Bu sonuçlar; KSS projesi üstlenme durumu, cinsiyet, medeni durum ve çalışılan birim değişkenlerini kapsamaktadır. Gerçekleştirilen karşılaştırmalar belirtilen sıralamaya uygun bir şekilde gösterilmiştir.

8.5.1. Kurumsal sosyal sorumluluk projesi üstlenme durumu değişkenine göre t-testi bulguları

KSS projesi üstlenme durumu değişkenine göre faktörlerde görülen farklılıklar Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14. Hastanelerin KSS projesi üstlenme durumuna göre t-testi bulguları

	KSS Projesi Üstlenen Hastanelerin Çalışanları n = 161		KSS Projesi Üstlenmeyen Hastanelerin Çalışanları n = 140		Ort. Fark	t	SD	p
	\bar{x}	(σ)	\bar{x}	(σ)				
Toplum ve Çevre	3,71	(0,83)	3,49	(0,81)	0,22	2,355	299	0,019
Müşteriler ve Devlet	4,23	(0,58)	3,61	(0,80)	0,62	7,610	251	0,000
Çalışanlar	3,34	(1,04)	3,23	(1,01)	0,12	0,988	299	0,324
Kurumsal İmaj	3,78	(0,76)	3,33	(0,84)	0,45	4,890	282	0,000
Biçimsel Rol Davranışı	4,40	(0,47)	4,16	(0,57)	0,24	4,048	299	0,000
Örgütsel Ses	4,16	(0,54)	4,04	(0,58)	0,12	1,854	299	0,065
Yardımseverlik	4,24	(0,54)	4,07	(0,62)	0,16	2,477	299	0,014

N = 301; \bar{x} = Ortalama; σ = Standart Sapma; SD: Serbestlik Derecesi.

KSS algısı ölçeğinin boyutları incelendiğinde toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar boyutunda KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanları 0,22 farkla KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarına göre olumlu yönde farklılaşmakta ($t= 2,35$, $p = 0,019$); müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutunda ise KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanları 0,62 farkla KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarına göre olumlu yönde farklılaşmaktadır ($t = 7,61$, $p < 0,001$).

Kurumsal imaj ölçeği açısından değerlendirildiğinde KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanları 0,45 farkla KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarına göre olumlu yönde farklılaşmaktadır ($t = 4,89, p < 0,001$).

ÖVD ölçeği boyutları açısından değerlendirildiğinde ise biçimsel rol davranışı boyutunda KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanları 0,24 farkla KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarına göre olumlu yönde farklılaşmakta ($t = 4,305, p < 0,001$); ekstra rol davranışı boyutu olarak değerlendirilen yardımseverlik boyutunda ise KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanları 0,16 farkla KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarına göre olumlu yönde farklılaşmaktadır ($t = 2,48, p = 0,014$).

8.5.2. Cinsiyet değişkenine göre t-testi bulguları

Cinsiyet değişkenine göre faktörlerde görülen farklılaşmalar Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15. Cinsiyet değişkenine göre t-testi bulguları

	Kadın n = 222		Erkek n = 79		Ort. Fark	t	SD	p
	\bar{x}	(σ)	\bar{x}	(σ)				
Toplum ve Çevre	3,64	(0,79)	3,53	(0,92)	0,11	1,015	299	0,311
Müşteriler ve Devlet	3,97	(0,73)	3,88	(0,82)	0,09	0,893	299	0,372
Çalışanlar	3,28	(1,02)	3,32	(1,05)	-0,05	-0,360	299	0,719
Kurumsal İmaj	3,56	(0,84)	3,62	(0,78)	-0,06	-0,582	299	0,561
Biçimsel Rol Davranışı	4,31	(0,56)	4,22	(0,44)	0,08	1,350	171	0,179
Örgütsel Ses	4,10	(0,59)	4,13	(0,46)	-0,03	-0,442	299	0,659
Yardımseverlik	4,17	(0,62)	4,13	(0,47)	0,04	0,575	178	0,566

N = 301; \bar{x} = Ortalama; σ = Standart Sapma; SD: Serbestlik Derecesi.

8.5.3. Medeni durum değişkenine göre t-testi bulguları

Medeni durum değişkenine göre faktörlerde görülen farklılaşmalar Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16. Medeni durum değişkenine göre t-testi bulguları

	Bekar n = 210		Evli n = 91		Ort.			
	\bar{x}	(σ)	\bar{x}	(σ)	Fark	t	SD	p
Toplum ve Çevre	3,53	(0,83)	3,79	(0,79)	-0,25	-2,497	299	0,013
Müşteriler ve Devlet	3,90	(0,74)	4,05	(0,80)	-0,15	-1,575	299	0,116
Çalışanlar	3,17	(1,03)	3,56	(0,98)	-0,39	-3,055	299	0,002
Kurumsal İmaj	3,52	(0,85)	3,70	(0,76)	-0,18	-1,796	299	0,073
Biçimsel Rol Davranışı	4,28	(0,53)	4,31	(0,53)	-0,03	-0,464	299	0,643
Örgütsel Ses	4,09	(0,56)	4,13	(0,56)	-0,04	-0,552	299	0,581
Yardımseverlik	4,14	(0,59)	4,20	(0,57)	-0,06	-0,815	299	0,416

N = 301; \bar{x} = Ortalama; σ = Standart Sapma; SD: Serbestlik Derecesi.

Medeni durum değişkeni açısından faktörler değerlendirildiğinde KSS Algısı Ölçeği'nin toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar boyutunda bekarların 0,25 farkla evlilerden olumsuz yönde farklılaştığı ($t = -2,50$, $p = 0,013$), çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutunda ise yine bekarların 0,39 farkla evlilerden olumsuz yönde farklılaştığı görülmektedir ($t = -3,05$, $p = 0,002$).

8.5.4. Çalışılan birim değişkenine göre t-testi bulguları

Çalışılan birim değişkenine göre yapılan t-testi sonuçlarına göre KSS algısı ölçeği boyutları, ÖVD ölçeği boyutları, kurumsal imaj ölçeği boyutları arasında bir farklılaşma görülmemektedir.

Tablo 17. Çalışılan birim değişkenine göre t-testi bulguları

	Klinik n = 211		İdari n = 90		Ort.			
	\bar{x}	(σ)	\bar{x}	(σ)	Fark	t	SD	p
Toplum ve Çevre	3,59	(0,84)	3,66	(0,80)	-0,07	-0,700	299	0,485
Müşteriler ve Devlet	3,91	(0,77)	4,03	(0,72)	-0,12	-1,236	299	0,217
Çalışanlar	3,25	(1,03)	3,38	(1,03)	-0,13	-0,977	299	0,329
Kurumsal İmaj	3,54	(0,85)	3,65	(0,76)	-0,11	-1,071	188	0,286
Biçimsel Rol Davranışı	4,31	(0,49)	4,23	(0,62)	0,07	1,126	299	0,261
Örgütsel Ses	4,11	(0,54)	4,10	(0,61)	0,01	0,131	299	0,896
Yardımseverlik	4,15	(0,59)	4,18	(0,58)	-0,03	-0,377	299	0,706

N = 301; \bar{x} = Ortalama; σ = Standart Sapma; SD: Serbestlik Derecesi.

8.6. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları

Yaş, eğitim durumu, meslek, iş tecrübesi ve kıdem değişkenleri ile boyutlar arasındaki görülen farklılıklar, ilgili tablolarda gösterilmektedir. Farklılıkların nedenlerini tespit

etmek için yapılan post-hoc testleri literatür taraması sonucu elde edilen bilgilere göre seçilmiştir.

Post-hoc testlerinde eşit örnek boyutlarına sahip olduğunda ve popülasyon varyanslarının benzer olduğunda kullanılacak en iyi güce sahip testlerden biri Tukey testidir. Örnek boyutları biraz farklıysa, Gabriel testi daha güçlü sonuçlar ürettiği için tercih edilmelidir. Ancak örnek boyutları birbirinden oldukça farklıysa Hochberg GT2 testinin kullanılması önerilmektedir. Eğer veriler homojen dağılmıyorsa burada en iyi performansı Games-Howell testi sağlamaktadır. Hatta popülasyon varyanslarının eşdeğer olup olmadığını bilmenin belirsiz olduğu durumlarda seçilebilecek diğer testlerin yanında ek olarak Games-Howell testlerinin çalıştırılması önerilmektedir (Field, 2009).

8.6.1. Yaş değişkenine göre tek yönlü varyans analizi bulguları

Yaş değişkenine göre yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre KSS algısı ölçeği, Kurumsal İmaj ölçeği ve ÖVD Ölçeği boyutları arasında farklılaşma görülmediği için post-hoc testleri yapılmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 18. Yaş değişkenine göre tek yönlü varyans analizi bulguları

	< 25 n = 129		25 - 34 n = 134		≥ 35 n = 48		F	p
	\bar{x}	(σ)	\bar{x}	(σ)	\bar{x}	(σ)		
Toplum ve Çevre	3,64	(0,81)	3,62	(0,80)	3,49	(0,96)	0,567	0,568
Müşteriler ve Devlet	3,97	(0,82)	3,93	(0,62)	3,92	(0,91)	0,130	0,878
Çalışanlar	3,38	(0,97)	3,29	(1,02)	3,03	(1,18)	1,984	0,139
Kurumsal İmaj	3,55	(0,89)	3,55	(0,74)	3,68	(0,88)	0,475	0,622
Biçimsel Rol Davranışı	4,27	(0,59)	4,29	(0,49)	4,33	(0,46)	0,237	0,789
Örgütsel Ses	4,08	(0,59)	4,10	(0,51)	4,17	(0,61)	0,444	0,642
Yardımsızlık	4,13	(0,63)	4,17	(0,54)	4,21	(0,56)	0,386	0,680

\bar{x} = Ortalama; σ = Standart Sapma.

8.6.2. Eğitim durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analizi bulguları

Eğitim durumu değişkenine göre yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre KSS algısı ölçeği ve Kurumsal İmaj ölçeği boyutlarının eğitim durumu gruplarına göre farklılaşma görülmediğinden post-hoc testleri yapılmamıştır.

Tablo 19.Eğitim durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analizi bulguları

	Lise n = 187		Önlisans n = 110		Lisans n = 75		Lisansüstü n = 29		F	p	Fark
	\bar{x}	(σ)	\bar{x}	(σ)	\bar{x}	(σ)	\bar{x}	(σ)			
Toplum ve Çevre	3,72	(0,73)	3,55	(0,91)	3,59	(0,75)	3,54	(0,98)	0,758	0,519	
Müşteriler ve Devlet	3,99	(0,70)	3,88	(0,78)	3,97	(0,73)	3,97	(0,90)	0,379	0,768	
Çalışanlar	3,37	(0,95)	3,31	(1,09)	3,23	(0,94)	3,09	(1,23)	0,639	0,591	
Kurumsal İmaj	3,57	(0,78)	3,58	(0,89)	3,53	(0,78)	3,65	(0,87)	0,153	0,927	
Biçimsel Rol Davranışı	4,27	(0,55)	4,26	(0,57)	4,29	(0,48)	4,45	(0,44)	1,133	0,336	
Örgütsel Ses	4,05	(0,57)	4,06	(0,62)	4,14	(0,43)	4,32	(0,56)	1,964	0,119	
Yardımseverlik	4,08	(0,66)	4,13	(0,59)	4,21	(0,48)	4,42	(0,46)	2,812	0,040	1<4 2<4

\bar{x} = Ortalama; σ = Standart Sapma.

Eğitim durumu değişkenine göre ÖVD Ölçeği boyutlarından biçimsel rol davranışı ve örgütsel ses boyutlarına göre farklılaşma görülmezken, yardımseverlik boyutunda ise farklılaşma görülmektedir. Yardımseverlik boyutunda Games-Howell testi sonuçlarına göre lise eğitimi almış çalışanların içinde olduğu grup, lisansüstü eğitim almış çalışanların içinde olduğu gruba göre ortalama 0,34 farkla (SH = 0,11, p = 0,015) olumsuz yönde farklılaşmaktadır. Önlisans eğitimi almış çalışanların içinde olduğu grup ise, lisansüstü eğitim almış çalışanların içinde olduğu gruba göre ortalama 0,29 farkla (SH = 0,10, p = 0,032) olumsuz yönde farklılaşmaktadır.

8.6.3. İş tecrübesi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi bulguları

İş tecrübesi değişkenine göre yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre KSS algısı ölçeği, Kurumsal İmaj ölçeği ve ÖVD Ölçeği boyutları arasında farklılaşma görülmediği için post-hoc testleri yapılmamıştır (p > 0,05).

Tablo 20. İş tecrübesi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi bulguları

	< 2 yıl n = 74		2 - 4 yıl n = 98		5 - 9 yıl n = 74		≥ 10 yıl n = 55		F	p
	\bar{x}	(σ)	\bar{x}	(σ)	\bar{x}	(σ)	\bar{x}	(σ)		
Toplum ve Çevre	3,70	(0,81)	3,65	(0,77)	3,45	(0,92)	3,62	(0,83)	1,247	0,293
Müşteriler ve Devlet	4,02	(0,70)	3,85	(0,87)	3,96	(0,61)	4,00	(0,79)	0,814	0,487
Çalışanlar	3,49	(0,95)	3,32	(1,07)	3,04	(0,93)	3,28	(1,13)	2,470	0,062
Kurumsal İmaj	3,65	(0,77)	3,44	(0,94)	3,58	(0,73)	3,69	(0,80)	1,406	0,241
Biçimsel Rol Davranışı	4,27	(0,48)	4,28	(0,61)	4,32	(0,52)	4,27	(0,45)	0,147	0,932
Örgütsel Ses	4,07	(0,49)	4,12	(0,57)	4,13	(0,60)	4,08	(0,59)	0,188	0,905
Yardımseverlik	4,19	(0,50)	4,13	(0,62)	4,19	(0,59)	4,14	(0,61)	0,228	0,877

\bar{x} = Ortalama; σ = Standart Sapma.

8.6.4. Kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analizi bulguları

Kıdem değişkenine göre yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre ÖVD ölçeği boyutlarına göre farklılaşma görülmediğinden post-hoc testleri yapılmamıştır.

Kıdem değişkenine göre KSS algısı boyutlarından toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar ile çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutlarına göre farklılaşma görülmezken, müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutunda farklılaşmalar görülmektedir. Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutunda Games Howell testine göre 1 yıl çalışanlar 0,35 farkla 2 – 4,99 yıl arası çalışanlara göre (SH = 0,12, p = 0,018) olumlu yönde farklılaştığı görülmektedir. 2 – 4,99 yıl arasında çalışanların ise 0,42 farkla 5 yıl ve üzeri çalışanlara göre (SH = 0,11, p = 0,002) olumsuz yönde farklılaştığı görülmektedir.

Kıdem değişkenine göre Kurumsal İmaj Ölçeği boyutuna göre farklılaşma görülmektedir. Kurumsal imaj boyutunda Tukey HSD testine göre 1 yıl çalışanlar 0,34 farkla 2 – 4,99 yıl arası çalışanlara göre (SH = 0,12, p = 0,033) olumlu yönde farklılaştığı görülmektedir. 2 – 4,99 yıl arasında çalışanların ise 0,55 farkla 5 yıl ve üzeri çalışanlara göre (SH = 0,13, p < 0,001) olumsuz yönde farklılaştığı görülmektedir.

Tablo 21. Kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analizi bulguları

	1 yıl n = 82		1 - 1,9 yıl n = 66		2 - 4,99 yıl n = 88		≥ 5 yıl n = 65		F	p	Fark
	\bar{x}	(σ)	\bar{x}	(σ)	\bar{x}	(σ)	\bar{x}	(σ)			
Toplum ve Çevre	3,76	(0,66)	3,54	(0,91)	3,55	(0,81)	3,57	(0,95)	1,206	0,308	
Müşteriler ve Devlet	4,08	(0,66)	3,87	(0,81)	3,73	(0,87)	4,15	(0,56)	5,180	0,002	1>3 4>3
Çalışanlar	3,48	(0,93)	3,18	(1,00)	3,20	(1,11)	3,27	(1,05)	1,447	0,229	
Kurumsal İmaj	3,65	(0,73)	3,55	(0,79)	3,31	(0,98)	3,86	(0,62)	6,201	0,000	1>3 4>3
Biçimsel Rol Davranışı	4,28	(0,49)	4,42	(0,51)	4,19	(0,60)	4,29	(0,49)	2,547	0,056	
Örgütsel Ses	4,09	(0,48)	4,20	(0,63)	3,99	(0,61)	4,18	(0,49)	2,417	0,066	
Yardımseverlik	4,13	(0,54)	4,26	(0,57)	4,08	(0,65)	4,22	(0,53)	1,535	0,205	

\bar{x} = Ortalama; σ = Standart Sapma.

8.6.5. Meslek değişkenine göre tek yönlü varyans analizi bulguları

Meslek değişkenine göre yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar, müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar,

biçimsel rol davranışı boyutu, örgütsel ses boyutu ve yardımseverlik boyutlarına göre farklılıklar olduğu görülmektedir. Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar ve kurumsal imaj boyutlarında ise anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir.

Meslek değişkenine göre KSS Algısı ölçeğinin toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar boyutunda Tukey HSD testine göre doktorların içinde bulunduğu grup hasta kabul yetkililerinin içinde bulunduğu gruba göre ortalama 1,12 farkla (SH = 0,35, p = 0,035); idari çalışanların içinde bulunduğu gruptan ise 1,13 farkla (SH = 0,35, p = 0,033) olumsuz yönde farklılaşmaktadır. Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutunda ise Games Howell testine göre hasta kabul yetkililerinin içinde bulunduğu grup idari çalışanların içinde bulunduğu gruba göre 0,39 farkla (SH = 0,13, p = 0,049) olumsuz yönde farklılaşmaktadır. Yine tıbbi sekreterlerin içinde bulunduğu grup idari çalışanların içinde bulunduğu gruba göre 0,65 farkla (SH = 0,18, p = 0,020) olumsuz yönde farklılaşmaktadır.

Meslek değişkenine göre ÖVD ölçeğinin tüm boyutlarında anlamlı farklılaşmalar gözlemlenmiştir. Biçimsel rol davranışı boyutunda Games Howell testine göre idari çalışanların içinde bulunduğu grup teknisyenlerin içinde bulunduğu gruba göre 0,42 farkla (SH = 0,12, p = 0,029); diğer çalışanların içinde bulunduğu gruba göre ise ortalama 0,40 farkla (SH = 0,11, p = 0,025) olumlu yönde farklılaşma göstermektedir. Örgütsel ses boyutunda Tukey HSD testine göre hasta kabul yetkilisi çalışanlarının içinde bulunduğu grup 0,60 farkla yardımcı sağlık personellerinin içinde bulunduğu gruba göre olumsuz yönde farklılaşmaktadır (SH = 0,18, p = 0,019). Yardımseverlik boyutunda ise Tukey HSD testine göre teknisyenlerin içinde bulunduğu grup yardımcı sağlık personellerinin içinde bulunduğu gruba göre 0,79 farkla (SH = 0,21, p = 0,004); idari çalışanların içinde bulunduğu gruba göre ise 0,55 farkla (SH = 0,15, p = 0,008) olumsuz yönde farklılaştığı görülmektedir. Hasta kabul yetkililerinin içinde bulunduğu grup yardımcı sağlık personellerinin içinde bulunduğu gruba göre 0,60 farkla (SH = 0,18, p = 0,023); idari çalışanların içinde bulunduğu gruba göre ise 0,36 farkla (SH = 0,11, p = 0,032) olumsuz yönde farklılaştığı görülmektedir. Tıbbi sekreterlerin içinde bulunduğu grup yardımcı sağlık personellerinin içinde bulunduğu gruba göre 0,65 farkla (SH = 0,19, p = 0,015); idari çalışanların içinde bulunduğu gruba göre ise 0,41 farkla (SH = 0,12, p = 0,024) olumsuz yönde farklılaştığı görülmektedir. Hemşire/ebelerin içinde bulunduğu grubun ise yardımcı sağlık

personellerinin içinde bulunduğu gruba göre 0,48 farkla olumsuz yönde farklılaştığı görülmektedir (SH = 0,13, p = 0,036).

Tablo 22. Meslek değişkenine göre tek yönlü varyans analizi bulguları

	Doktor		Hemşire/Ebe		Teknisyen		Hasta Kabul Yetkilisi		Tıbbi Sekreter		Yardımcı Sağlık Personeli		İdari Personel		Diğer		Fark
	n = 6	n = 116	n = 19	n = 50	n = 34	n = 12	n = 50	n = 34	n = 12	n = 50	n = 14	n = 50	n = 14	F	p		
	\bar{x} (σ)	\bar{x} (σ)	\bar{x} (σ)	\bar{x} (σ)	\bar{x} (σ)	\bar{x} (σ)	\bar{x} (σ)	\bar{x} (σ)	\bar{x} (σ)	\bar{x} (σ)	\bar{x} (σ)	\bar{x} (σ)	\bar{x} (σ)	F	p		
Toplum ve Çevre	2,64 (1,32)	3,60 (0,82)	3,64 (0,61)	3,77 (0,69)	3,38 (0,90)	3,36 (1,08)	3,77 (0,87)	3,62 (0,56)	2,293	0,027	1-4, 1-7						
Müşteriler ve Devlet	3,75 (1,25)	3,99 (0,71)	3,70 (0,83)	3,90 (0,67)	3,65 (0,96)	3,67 (0,93)	4,29 (0,59)	3,84 (0,48)	3,132	0,003	5-7						
Çalışanlar	2,44 (1,28)	3,26 (0,91)	3,37 (0,94)	3,43 (1,05)	3,21 (1,00)	3,17 (1,34)	3,37 (1,15)	3,26 (1,18)	0,844	0,551							
Kurumsal İmaj	3,22 (0,75)	3,57 (0,84)	3,19 (1,01)	3,63 (0,70)	3,45 (0,80)	3,64 (1,10)	3,83 (0,81)	3,38 (0,57)	1,687	0,112							
Biçimsel Rol Davranışı	4,17 (0,41)	4,31 (0,49)	4,06 (0,44)	4,19 (0,51)	4,18 (0,75)	4,60 (0,47)	4,49 (0,49)	4,08 (0,34)	3,049	0,004	3-7, 7-8						
Örgütsel Ses	4,17 (0,41)	4,11 (0,50)	4,02 (0,38)	3,93 (0,73)	4,06 (0,61)	4,53 (0,56)	4,26 (0,51)	3,98 (0,41)	2,471	0,018	4-7						
Yardımcıverlik	4,13 (0,43)	4,17 (0,60)	3,86 (0,40)	4,05 (0,60)	4,00 (0,69)	4,65 (0,42)	4,41 (0,46)	4,03 (0,36)	4,267	0,000	3-6, 3-7 4-6, 4-7 5-6, 5-7						

\bar{x} = Ortalama; σ =Standart Sapma.

8.7. Yapısal Model Analizi

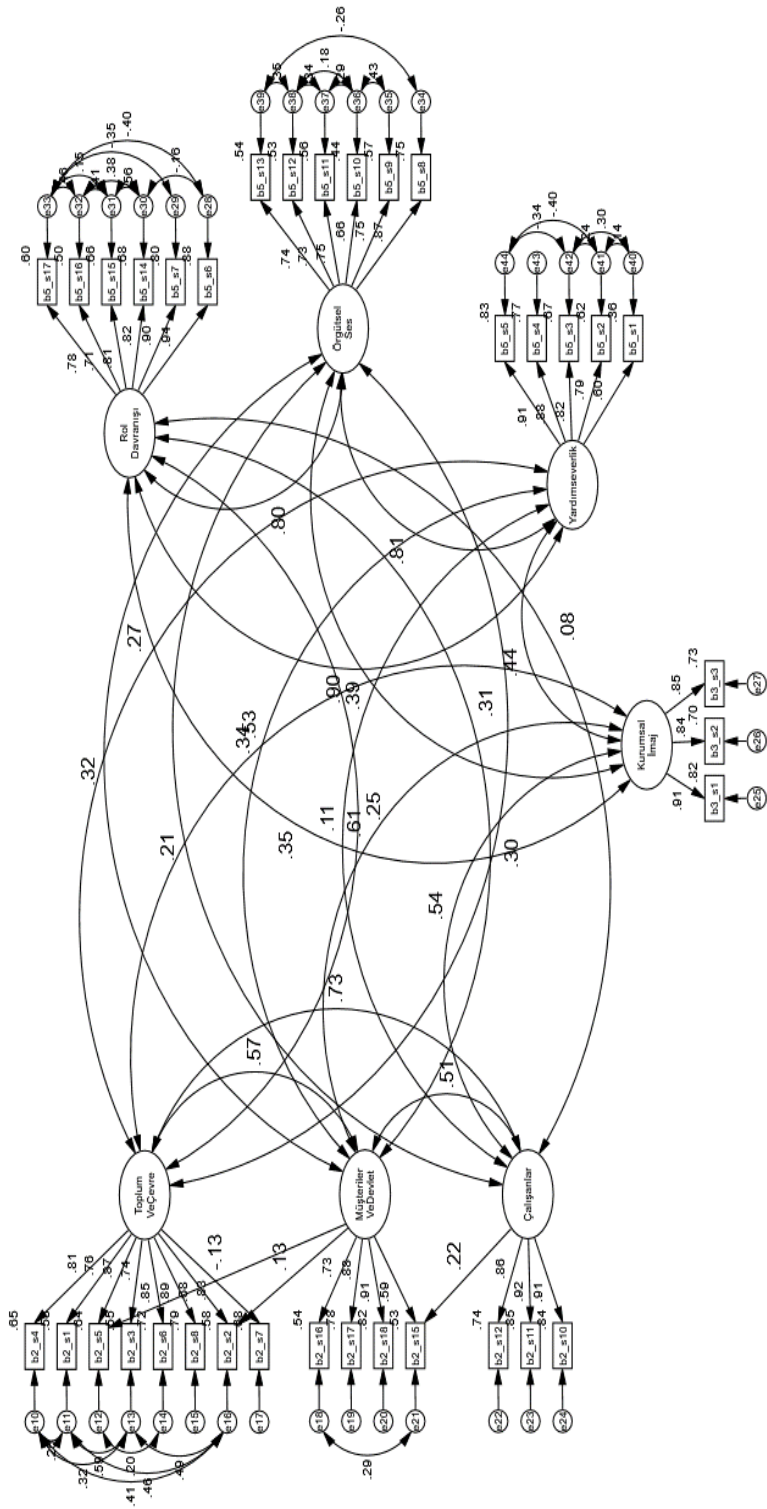
Araştırma modelinde yer alan KSS Algısı, Kurumsal İmaj ve ÖVD tek boyutlu olarak değil, her birine ait alt faktörler tarafından açıklandıkları, araştırma modelinde yer alan alt faktörler olan toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar, müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar, çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar, kurumsal imaj, biçimsel rol davranışı, yardımseverlik ve örgütsel ses boyutları ile bu faktörlerin aralarındaki nedensellik ilişkisinin açıklanacağı varsayılmıştır. Yapısal eşitlik modellemelerinde kritik öneme sahip iki varsayım, verilerin sürekli ölçekte dağılması ve çok değişkenli normal dağılıma sahip olması gerekliliğidir (Byrne, 2010). Araştırmamızda verilerin, yapısal eşitlik modeli varsayımlarından çok değişkenli normal dağılım varsayımını sağlamadığı görülmüştür. Çok değişkenli normal olmayan dağılımlı veriler için “bootstrap” yöntemi alternatif bir yaklaşım olarak kullanılmaktadır. İstatistik olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu vurgulanan bootstrap yöntemi, orijinal örneğin popülasyonu temsil ettiği düşünülen bir yeniden örnekleme prosedürü olarak fayda sağlamaktadır (Byrne, 2010). Araştırmamızda 2 000 yeniden örnekleme ve %95 güven düzeyinde bootstrapping yöntemi ile analiz gerçekleştirilmiştir.

Ölçüm modelinin test edilmesinde ise iç tutarlılığı ölçmek amacıyla Cronbach alfa (CA) ve birleşik güvenilirlik (CR) katsayısı değerleri hesaplanmıştır. CA katsayısı test ve ölçek güvenilirliğinde en yaygın olarak kullanılan yöntem olmasına rağmen gerçek güvenilirlik açısından sınırlı bir tahmin yaptığı ifade edildiğinden güvenilirlik hesaplamalarında kullanılacak farklı katsayılar önerilmiştir. Bunlardan biri de CA'ya alternatif olarak genellikle yapısal eşitlik modellemesi ile birlikte hesaplanan birleşik güvenilirlik katsayısıdır. Bir testin veya ölçeğin güvenilirliği, gerçek puan varyansının gözlemlenen puan varyansına bölünmesiyle temsil edilir. Bu nedenle, varyans bileşenleri yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak tahmin edilebilir. Gerçek güvenilirlik yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak tahmin edildiğinde, ortaya çıkan tahmin tipik olarak bileşik güvenilirlik (CR) olarak adlandırılır (Peterson ve Kim, 2013). Uyuşum geçerliliğinin de bir göstergesi olan CR için eşik değer 0,7'nin üzeri olarak kabul edilmektedir. Uyuşum geçerliliğinin bir göstergesi de standart faktör yüklerinin yüksek olmasıdır. “Standart faktör yüklerinin karesi bir maddedeki

varyansın ne kadarının gizil değişken tarafından açıklandığını gösterir (ortalama varyans)”(Özgün, 2016). Ortalama varyans (average variance extracted - AVE) yapının açıklanan varyansını ölçer. AVE'yi korelasyon katsayısı ile karşılaştırırken aslında yapının öğelerinin diğer yapıların öğelerinden daha fazla varyansı açıklayıp açıklamadığı görülür (Zait ve Berteau, 2011). Çalışmamızda ölçüm modelinin doğrulanmasına ilişkin sonuçlara bakıldığında ise uyum geçerliliğinin yüksek düzeyde sağlandığı görülmüş olup, ilgili tablo EK-2’de verilmiştir.

Ayrt edici geçerliliğini ölçmekte kullanılan yöntemlerden biri Fornell-Lacker kriteri olarak bilinen kriter kullanılarak yapılan ortalama varyansın karekökü alınarak gizil değişkenlerin korelasyonu ile karşılaştırmaktır. Gizil değişken, diğer gizil yapıların varyansından ziyade kendi göstergesinin varyansını daha iyi açıklamalıdır. Bu nedenle, her yapının AVE'sinin karekökü, diğer gizil değişkenlerde olan korelasyonlardan daha büyük bir değere sahip olmalıdır (Ab Hamid ve ark., 2017). AVE’nin karekökü ile gizil değişkenler arasındaki korelasyonlara ilişkin sonuçlara bakıldığında yüksek değerlere sahip olduğu görülmüş olup, ilgili korelasyon tablosu EK-3’te verilmiştir.

Araştırma modeli üzerinde yapılan analizlerin sonuçlarına göre; model kabul edilebilir sınır değerler içerisinde yer almaktadır. Ancak modeldeki yollar ve anlamlılık değerlerine bakıldığında anlamsız yolların var olduğu ve bunların modelden çıkarılması gerekliliği görülmüştür. Şekil 6’da kısıtlanmamış ölçüm modeli yer almaktadır.



Şekil 6. Kısıtlanmamış ölçüm modeli

Tablo 23'te kısıtlanmamış modele ait uyum değerleri yer almaktadır.

Tablo 23. Kısıtlanmamış modelin uyum istatistikleri

Model	χ^2	SD	χ^2 / SD ($\leq 5,0$)	CFI ($\geq 0,95$)	GFI ($\geq 0,90$)	RMSEA ($\leq 0,08$)
	1367,372	836	1,636	0,95	0,83	0,046

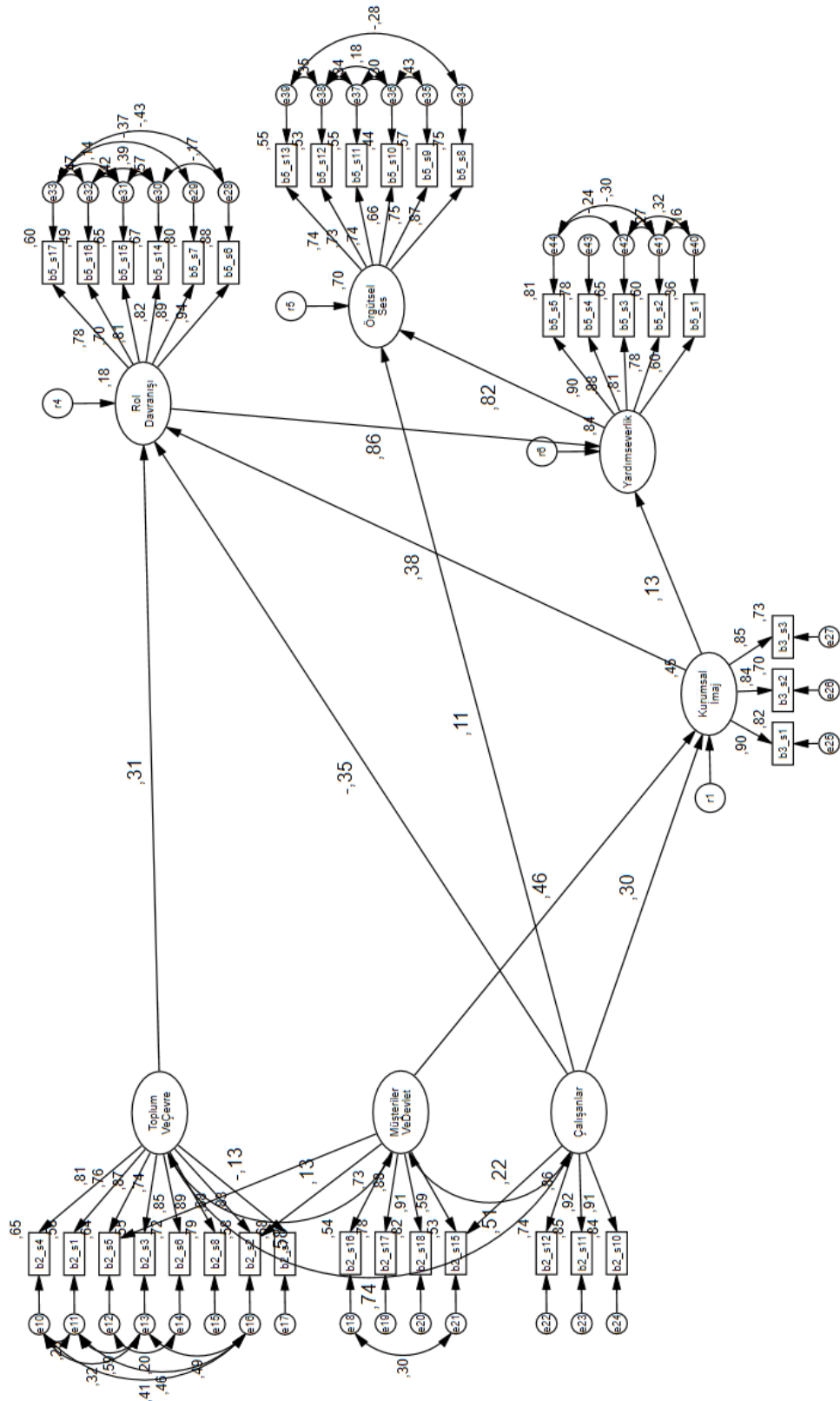
χ^2 : Ki-Kare Uyum Testi; SD: Serbestlik Derecesi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; GFI: İyi Uyum İndeksi; RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü.

Norm değerler parantez içlerinde gösterilmektedir.

Analizde anlamlı olmayan yollar analizden çıkartılarak yeniden bir analiz yapılması gerekmektedir. Ancak modelden çıkartılan her bir ilişki bir diğer ilişkinin anlamlılık düzeyini etkileyebildiği için anlamlı olmayan yolların modelden tek tek çıkartılması daha uygundur. Her bir ilişki çıkartıldığında analiz yenilenmeli, model uyum değerleri, tahminler ve anlamlılıklar incelenmelidir (Meydan ve Şeşen, 2011).

Araştırmamızda anlamlı olmayan yollar çıkartıldıktan sonra yapılan analiz sonucunda model uyum değerleri, tahminler ve anlamlılıklar tekrar incelenmiştir. Ortaya çıkan yeni modelde anlamsız yolların olup olmadığı kontrol edilmiştir. Nihai model tüm hastanelerin çalışanlarını kapsamaktadır. Bu model baz alınarak KSS projesi üstlenen ve KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanları üzerinden bir karşılaştırma yapılması hedeflenmiştir.

Tüm hastane çalışanlarını kapsayan yapısal model Şekil 7'de gösterilmiştir.



Şekil 7. Tüm hastane çalışanlarını kapsayan yapısal model

Tüm hastane çalışanlarını kapsayan yapısal modelin uyum istatistikleri incelendiğinde, değerlendirmede kullanılan anlamlılık testleri, betimleyici uygunluk ölçütleri Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24. Tüm hastane çalışanlarını kapsayan yapısal modelin uyum istatistikleri

Model	χ^2	SD	χ^2 / SD ($\leq 5,0$)	CFI ($\geq 0,95$)	GFI ($\geq 0,90$)	RMSEA ($\leq 0,08$)
	908,762	518	1,75	0,96	0,86	0,05

χ^2 : Ki-Kare Uyum Testi; SD: Serbestlik Derecesi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; GFI: İyilik Uyum İndeksi; RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü.

Norm değerler parantez içlerinde gösterilmektedir.

Uyum indekslerinde χ^2 değeri modelin bir bütün olarak uygunluğunu test eden bilinen bir ölçümdür (Erkorkmaz ve ark., 2012). Bazı araştırmacılar χ^2 değerinin serbestlik derecesinden arındırılarak χ^2 / df hesaplamasını önermektedirler. GFI " χ^2 istatistiğinin örneklem büyüdükçe yükselmesi sorununu ortadan kaldırmak üzere ortaya çıkarılmıştır" (Yaşlıoğlu, 2017). RMSEA değeri ise "araştırmacıya bilinmeyen fakat optimum şekilde planlanmış olduğu parametrelerin ana kütlenin kovaryans matrisi ile ne derece uyumlu olup olmadığı hakkında bilgi veren bir istatistiktir" (Yaşlıoğlu, 2017).

Çalışmada CFI (0,96), GFI (0,86), RMSEA (0,05) ölçüleri önerilen araştırma modeli ve bağımsız model baz alınarak ulaşılmış sonuçlardır. Elde edilen sonuçlara göre araştırma modelinin istatistiksel olarak yeterli uyuma sahip bir model olduğu görülmüştür.

Tüm hastanelerin çalışanlarını kapsayan yapısal modelin eşitlikleri incelendiğinde; kurumsal imaj ile müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar ve çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve regresyon katsayılarının 0,45 olduğu görülmektedir. Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar ile çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar değişkenlerinin, kurumsal imaj değişkeninin %45'ini açıkladığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir.

İkinci yapısal eşitlikte biçimsel rol davranışı boyutu ile toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar ve kurumsal imaj boyutu arasında pozitif yönlü, çalışanlara

yönelik sosyal sorumluluk değişkeniyle arasında ters yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar, çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar ve kurumsal imaj değişkenlerinin, biçimsel rol davranışı değişkeninin %17,5'ini açıkladığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir.

Üçüncü yapısal eşitlik incelendiğinde; yardımseverlik boyutu ile kurumsal imaj ve biçimsel rol davranışı boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve regresyon katsayılarının 0,84 olduğu görülmektedir. Kurumsal imaj ve biçimsel rol davranışı değişkenlerinin, yardımseverlik değişkeninin %84,3'ünü açıkladığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir.

Son yapısal eşitlik modelinde ise; örgütsel ses ile yardımseverlik ve çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve regresyon katsayılarının 0,70 olduğu görülmektedir. Yardımseverlik ve çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin, örgütsel ses değişkeninin %70,5'ini açıkladığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir.

Yapısal eşitlik modellerinde değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleşmektedir. Dolaylı ve doğrudan etkilerin toplamı ise toplam etkiyi belirlemektedir. Tüm hastanelerin çalışanlarını kapsayan araştırma modelindeki değişkenler arası toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25. Tüm hastane çalışanlarını kapsayan yapısal modelin değişkenleri arasındaki standartlaştırılmış etkiler ve anlamlılıkları

Yol	Standartlaştırılmış Beta Katsayıları ^b		
	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
Kurumsal İmaj ← Çalışanlar	0,303 **		0,303 **
Biçimsel Rol Davranışı ← Çalışanlar	-0,349 **	0,116 **	-0,233 *
Yardımseverlik ← Çalışanlar		-0,160	-0,160
Örgütsel Ses ← Çalışanlar	0,109 *	-0,131	-0,022
Kurumsal İmaj ← Müşteriler ve Devlet	0,464 **		0,464 **
Biçimsel Rol Davranışı ← Müşteriler ve Devlet		0,177 **	0,177 **
Yardımseverlik ← Müşteriler ve Devlet		0,215 **	0,215 **
Örgütsel Ses ← Müşteriler ve Devlet		0,176 ***	0,176 ***
Kurumsal İmaj ← Toplum ve Çevre			
Biçimsel Rol Davranışı ← Toplum ve Çevre	0,306 **		0,306 **
Yardımseverlik ← Toplum ve Çevre		0,264 **	0,264 **
Örgütsel Ses ← Toplum ve Çevre		0,216 **	0,216 **
Biçimsel Rol Davranışı ← Kurumsal İmaj	0,382 **		0,382 **
Yardımseverlik ← Kurumsal İmaj	0,135 ***	0,330 **	0,464 **
Örgütsel Ses ← Kurumsal İmaj		0,379 ***	0,379 ***
Yardımseverlik ← Biçimsel Rol Davranışı	0,863 **		0,863 **
Örgütsel Ses ← Biçimsel Rol Davranışı		0,705 **	0,705 **
Örgütsel Ses ← Yardımseverlik	0,817 **		0,817 **

N = 301.

^b 2 000 yeniden örnekleme (bootstrapping).

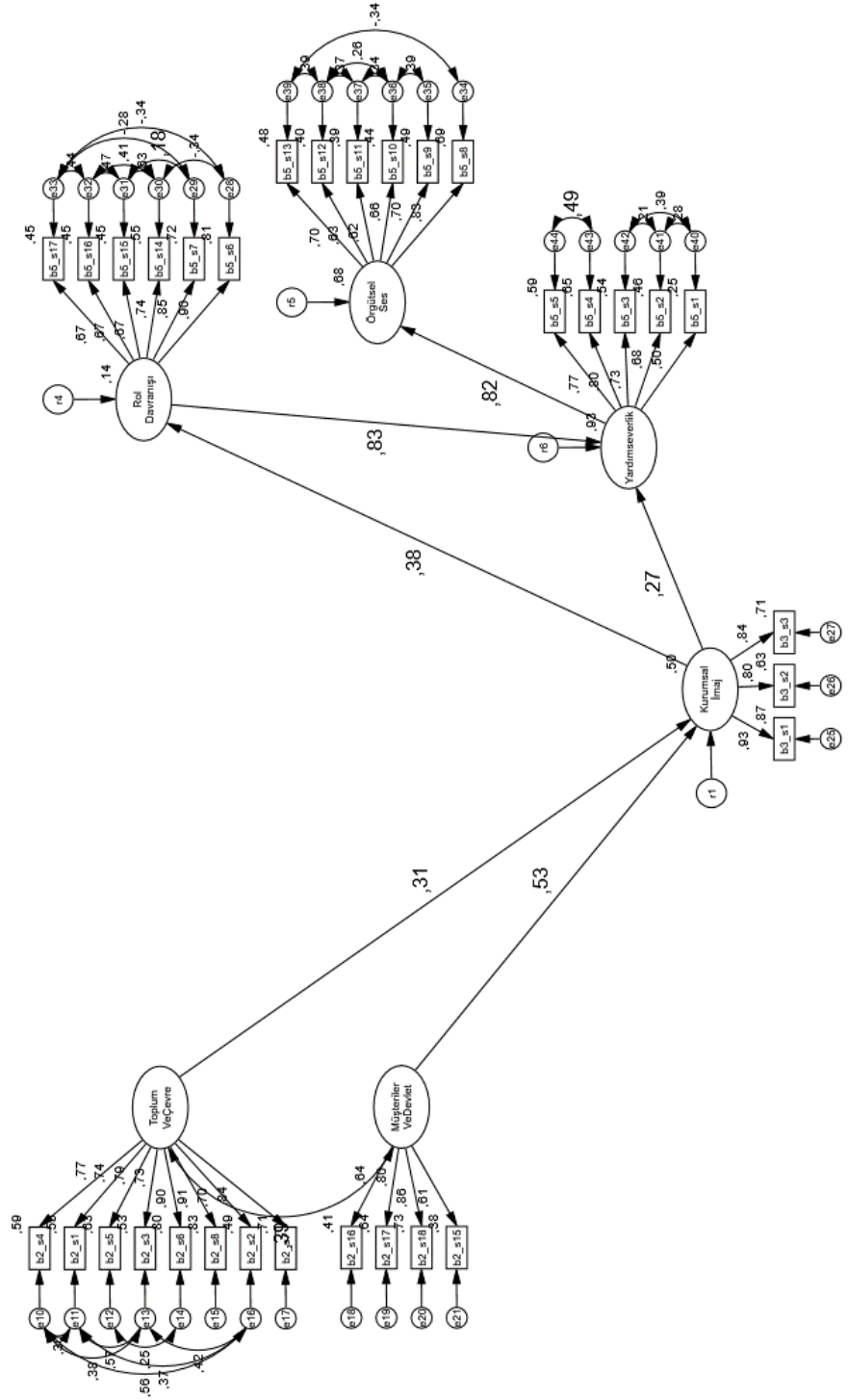
*p < 0,05; **p < 0,01; *** p < 0,001.

Tüm hastanelerin çalışanlarını kapsayan araştırma modelinin toplam etkilere ait standardize edilen değerler incelendiğinde; kurumsal sosyal sorumluluk algısı alt değişkenlerinden çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin kurumsal imajı toplam yordama gücünün 0,303 olduğu ve bu değerın tamamının doğrudan yordama gücünden kaynaklandığı görülmektedir ($\beta = 0,303$, $p = 0,001$). Çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukların, biçimsel rol davranışını toplam yordama gücünün -0,233 olduğu ve bu yordama gücünün -0,349 doğrudan, 0,116 ise dolaylı yordama gücünden kaynaklanmaktadır ($\beta = -0,349$, $p = 0,001$). Bu durum çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukların biçimsel rol davranışını hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediğini ve çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukların biçimsel rol davranışı üzerinde kurumsal imaj değişkeninin aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukların yardımseverlik değişkenini toplam

yordama gücünün $-0,160$ olduğu ve bu etkinin tamamının dolaylı etkiden kaynaklandığı ve anlamlı olmadığı görülmektedir. Çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukların örgütsel ses değişkenini toplam yordama gücünün ise $-0,022$ olduğu ve bu yordama gücünün $0,109$ doğrudan, $-0,131$ ise dolaylı yordama gücünden kaynaklanmaktadır ($\beta = 0,109$, $p = 0,039$). Toplam etkiye bakıldığında ekstra rol davranışlarına etkinin negatif yönlü ve anlamsız olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukların örgütsel sesi hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediğini ve çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukların örgütsel ses üzerinde yardımseverlik değişkeninin aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin kurumsal imajı toplam yordama gücünün $0,464$ olduğu ve bu değerinin tamamının doğrudan yordama gücünden kaynaklandığı görülmektedir ($\beta = 0,464$, $p = 0,001$). Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin biçimsel rol davranışını toplam yordama gücünün $0,177$ olduğu, bu etkinin tamamının dolaylı yordama gücünden kaynaklandığı ve kurumsal imaj değişkeninin bu etkiye aracılık ettiği görülmektedir. Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin yardımseverlik değişkenini toplam yordama gücünün $0,215$ olduğu, bu etkinin tamamının dolaylı yordama gücünden kaynaklandığı ve kurumsal imaj değişkeninin bu etkiye aracılık ettiği görülmektedir. Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin örgütsel ses değişkenini toplam yordama gücünün ise $0,176$ olduğu, bu etkinin tamamının dolaylı yordama gücünden kaynaklandığı ve kurumsal imaj değişkeni ile yardımseverlik değişkenlerinin bu etkiye aracılık ettiği görülmektedir. Toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin biçimsel rol davranışını toplam yordama gücünün $0,306$ olduğu ve bu değerinin tamamının doğrudan yordama gücünden kaynaklandığı görülmektedir ($\beta = 0,306$, $p = 0,002$). Toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin yardımseverlik değişkenini toplam yordama gücünün $0,264$ ve örgütsel ses değişkenini toplam yordama gücünün ise $0,216$ olduğu, bu etkilerinin tamamının dolaylı yordama gücünden geldiği görülmektedir. Aracılık etkisine bakıldığında ise; toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin yardımseverlik üzerindeki etkisinde biçimsel rol davranışının aracılık etkisi olduğu, örgütsel ses üzerindeki etkisinde ise biçimsel rol davranışı ve yardımseverlik değişkeninin aracılık etkisi olduğu görülmektedir.

Kurumsal imaj değişkeninin ise biçimsel rol davranışını toplam yordama gücünün 0,382 olduğu ve bu etkinin tamamının doğrudan etkiden kaynaklandığı görülmektedir ($\beta = 0,382$, $p = 0,001$). Kurumsal imaj değişkeninin yardımseverlik değişkenini toplam yordama gücünün 0,464 olduğu, bu yordama gücünün 0,135 doğrudan, 0,330 ise dolaylı yordama gücünden kaynaklanmaktadır ($\beta = 0,135$, $p = 0,000$). Bu durum kurumsal imajın yardımseverlik değişkenini hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediğini ve kurumsal imajın yardımseverlik üzerinde biçimsel rol davranışının aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Kurumsal imajın örgütsel ses değişkenini toplam yordama gücünün ise 0,379 olduğu ve bu etkinin tamamının dolaylı etkiden kaynaklandığı görülmektedir. Kurumsal imajın örgütsel ses üzerindeki etkisinde yardımseverlik değişkeninin aracılık etkisi olduğu görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt değişkenlerinden biçimsel rol davranışı değişkeninin yardımseverlik değişkenini toplam yordama gücünün 0,863 olduğu ve bu etkinin tamamının doğrudan yordama gücünden kaynaklandığı görülmektedir ($\beta = 0,863$, $p = 0,002$). Biçimsel rol davranışının örgütsel ses değişkenini toplam yordama gücünün ise 0,705 olduğu ve bu etkinin ise tamamının dolaylı etkiden kaynaklandığı görülmüştür. Biçimsel rol davranışının örgütsel ses üzerindeki etkisinde yardımseverlik değişkeninin aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Yardımseverlik alt değişkeninin örgütsel ses değişkenini toplam yordama gücü ise 0,817'dir ve bu etkinin tamamının doğrudan yordama gücünden geldiği görülmektedir ($\beta = 0,817$, $p = 0,001$). KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan yapısal model Şekil 8'de gösterilmiştir.



Şekil 8. KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan yapısal model

KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan modele ait uyum istatistikleri ise Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan yapısal modelin uyum istatistikleri

Model	χ^2	SD	χ^2 / SD ($\leq 5,0$)	CFI ($\geq 0,95$)	GFI ($\geq 0,90$)	RMSEA ($\leq 0,08$)
	828,354	524	1,565	0,937	0,803	0,059

χ^2 : Ki-Kare Uyum Testi; SD: Serbestlik Derecesi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; GFI: İyilik Uyum İndeksi; RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü.

Norm değerler parantez içlerinde gösterilmektedir.

KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan modelin eşitlikleri incelendiğinde ilk yapısal eşitlikte; kurumsal imaj ile müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar ve toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve regresyon katsayılarının 0,50 olduğu görülmektedir. Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar ile toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar değişkenlerinin, kurumsal imaj değişkeninin %49,8’ini açıkladığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir.

İkinci yapısal eşitlikte biçimsel rol davranışı ile kurumsal imaj arasında pozitif yönlü ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Kurumsal imaj değişkeninin, biçimsel rol davranışı değişkeninin %14,1’ini açıkladığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir.

Üçüncü yapısal eşitlik incelendiğinde; yardımseverlik ile kurumsal imaj ve biçimsel rol davranışı boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve regresyon katsayılarının 0,93 olduğu görülmektedir. Kurumsal imaj ve biçimsel rol davranışı değişkenlerinin, yardımseverlik değişkeninin %93,4’ünü açıkladığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir.

Dördüncü yapısal eşitlik modelinde ise; örgütsel ses ile yardımseverlik boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve regresyon katsayılarının 0,68 olduğu görülmektedir. Yardımseverlik değişkeninin, örgütsel ses değişkeninin %67,8’ini açıkladığı 0,05 anlamlılık düzeyinde belirlenmiştir.

KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan yapısal modeldeki değişkenler arası toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan yapısal modelin değişkenleri arasındaki standartlaştırılmış etkiler ve anlamlılıkları

Yol	Standartlaştırılmış Beta Katsayıları ^b		
	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
Kurumsal İmaj ← Müşteriler ve Devlet	0,525 **		0,525 **
Biçimsel Rol Davranışı ← Müşteriler ve Devlet		0,197 ***	0,197 ***
Yardımseverlik ← Müşteriler ve Devlet		0,304 ***	0,304 ***
Örgütsel Ses ← Müşteriler ve Devlet		0,251 ***	0,251 ***
Kurumsal İmaj ← Toplum ve Çevre	0,308 **		0,308 **
Biçimsel Rol Davranışı ← Toplum ve Çevre		0,116 **	0,116 **
Yardımseverlik ← Toplum ve Çevre		0,178 **	0,178 **
Örgütsel Ses ← Toplum ve Çevre		0,147 ***	0,147 ***
Biçimsel Rol Davranışı ← Kurumsal İmaj	0,376 **		0,376 **
Yardımseverlik ← Kurumsal İmaj	0,266 ***	0,314 **	0,579 ***
Örgütsel Ses ← Kurumsal İmaj		0,477 ***	0,477 ***
Yardımseverlik ← Biçimsel Rol Davranışı	0,835 **		0,835 **
Örgütsel Ses ← Biçimsel Rol Davranışı		0,687 **	0,687 **
Örgütsel Ses ← Yardımseverlik	0,823 **		0,823 **

N = 161.

^b 2 000 yeniden örnekleme (bootstrapping).

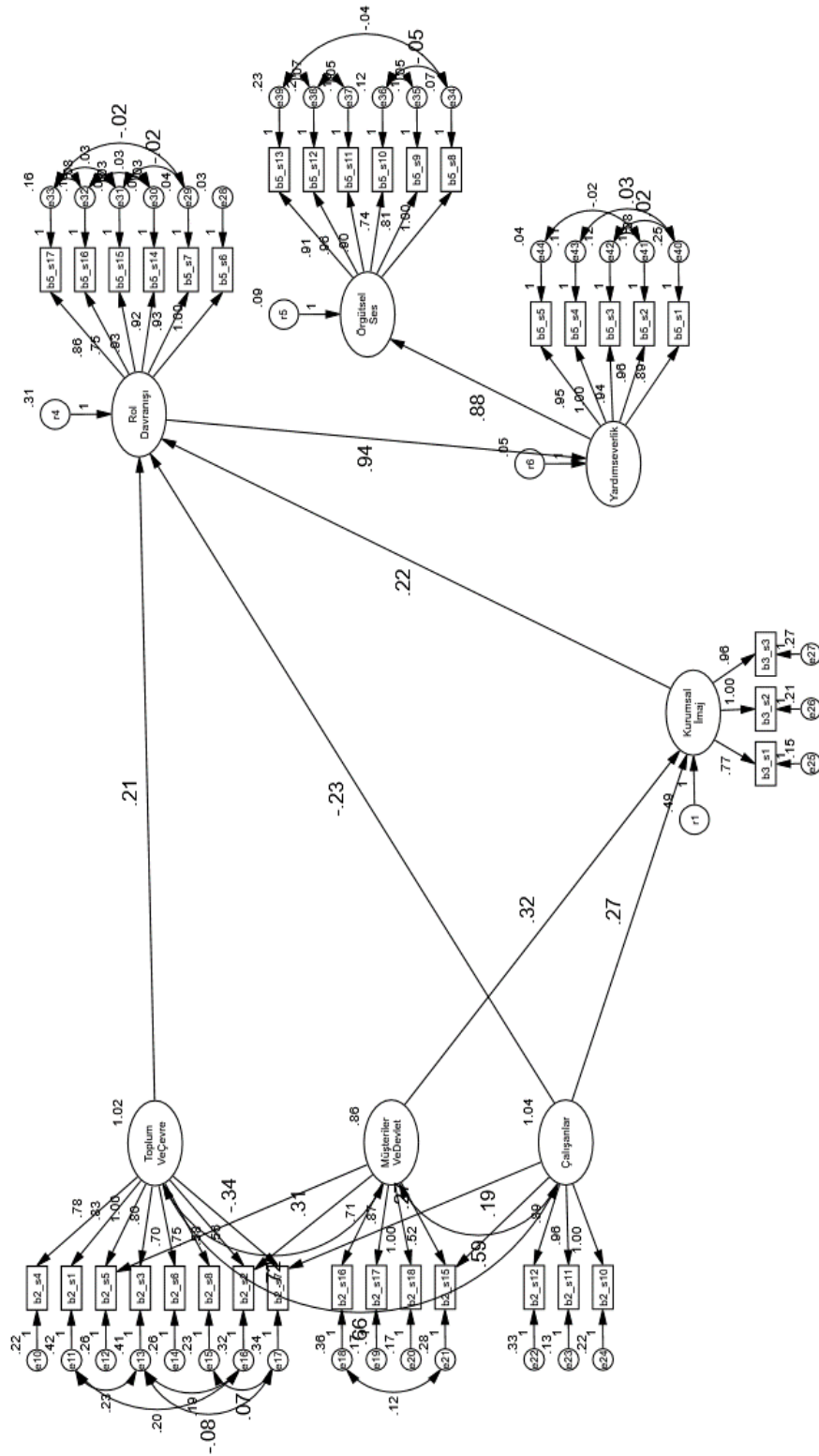
*p < 0,05; **p < 0,01; *** p < 0,001.

KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan araştırma modelinin toplam etkilere ait standardize edilen değerler incelendiğinde; kurumsal sosyal sorumluluk algısı alt değişkenlerinden müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin kurumsal imajı toplam yordama gücünün 0,525 olduğu ve bu değerinin tamamının doğrudan yordama gücünden kaynaklandığı görülmektedir ($\beta = 0,525$, $p = 0,001$). Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin biçimsel rol davranışını toplam yordama gücünün 0,197, yardımseverlik değişkenini toplam yordama gücünün 0,304 ve örgütsel ses değişkenini toplam yordama gücünün ise 0,251 olduğu ve bu etkilerinin tamamının dolaylı yordama gücünden kaynaklandığı görülmektedir. Dolaylı yordama gücündeki aracılık etkilerine bakıldığında; müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin biçimsel rol davranışı ve yardımseverlik değişkenleri üzerindeki etkisine kurumsal imajın aracılık ettiği, örgütsel ses üzerindeki etkisine ise yardımseverlik değişkeninin aracılık ettiği görülmektedir. Toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin kurumsal imajı toplam yordama gücünün 0,308 olduğu ve bu değerinin tamamının doğrudan yordama gücünden kaynaklandığı görülmektedir ($\beta = 0,308$, $p = 0,002$). Toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin biçimsel rol davranışını toplam yordama gücünün 0,116, yardımseverlik değişkenini toplam yordama gücünün

0,178 ve örgütsel ses değişkenini toplam yordama gücünün ise 0,147 olduğu ve bu etkilerinin tamamının dolaylı yordama gücünden kaynaklandığı görülmektedir. Dolaylı yordama gücündeki aracılık etkilerine bakıldığında; toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin biçimsel rol davranışı ve yardımseverlik değişkenleri üzerindeki etkisine kurumsal imajın aracılık ettiği, örgütsel ses üzerindeki etkisine ise yardımseverlik değişkeninin aracılık ettiği görülmektedir.

Kurumsal imaj değişkeninin ise biçimsel rol davranışını toplam yordama gücünün 0,376 olduğu ve bu etkinin tamamının doğrudan etkiden kaynaklandığı görülmektedir ($\beta = 0,376$, $p = 0,001$). Kurumsal imaj değişkeninin yardımseverlik değişkenini toplam yordama gücünün 0,579 olduğu, bu yordama gücünün 0,266 doğrudan, 0,314 ise dolaylı yordama gücünden kaynaklanmaktadır ($\beta = 0,266$, $p = 0,000$). Bu durum kurumsal imajın yardımseverlik değişkenini hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediğini ve kurumsal imajın yardımseverlik üzerinde biçimsel rol davranışının aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Kurumsal imajın örgütsel ses değişkenini toplam yordama gücünün ise 0,477 olduğu ve bu etkinin tamamının dolaylı etkiden kaynaklandığı görülmektedir. Kurumsal imajın örgütsel ses üzerindeki etkisinde yardımseverlik değişkeninin aracılık etkisi olduğu görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt değişkenlerinden biçimsel rol davranışı değişkeninin yardımseverlik değişkenini toplam yordama gücünün 0,835 olduğu ve bu etkinin tamamının doğrudan yordama gücünden kaynaklandığı görülmektedir ($\beta = 0,835$, $p = 0,001$). Biçimsel rol davranışının örgütsel ses değişkenini toplam yordama gücünün ise 0,687 olduğu ve bu etkinin ise tamamının dolaylı etkiden kaynaklandığı görülmüştür. Biçimsel rol davranışının örgütsel ses üzerindeki etkisinde yardımseverlik değişkeninin aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Yardımseverlik alt değişkeninin örgütsel ses değişkenini toplam yordama gücü ise 0,823'tür ve bu etkinin tamamının doğrudan yordama gücünden geldiği görülmektedir ($\beta = 0,823$, $p = 0,001$). KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan yapısal model ise Şekil 9'da gösterilmiştir.



Şekil 9. KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan yapısal model

KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan modele ait uyum istatistikleri ise Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan yapısal modelin uyum istatistikleri

Model	χ^2	SD	χ^2 / SD ($\leq 5,0$)	CFI ($\geq 0,95$)	GFI ($\geq 0,90$)	RMSEA ($\leq 0,08$)
1	103,74	524	2,106	0,893	0,721	0,089

χ^2 : Ki-Kare Uyum Testi; SD: Serbestlik Derecesi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; GFI: İyilik Uyum İndeksi; RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü.

Norm değerler parantez içlerinde gösterilmektedir.

KSS üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan modelin uyum istatistiklerinin diğer modellere kıyasla daha düşük değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte modelde KSS algısı boyutlarının ekstra rol davranışları olan örgütsel ses ve yardımseverlik boyutlarına hem doğrudan hem de kurumsal imajın aracı etkisi olmadığı görülürken, ekstra rol davranışları üzerinde biçimsel rol davranışının aracı etkisi olduğu görülmektedir. Söz konusu modele ilişkin temel bulgular aşağıda verilmiştir.

KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan araştırma modelinin toplam etkilere ait standardize edilen değerler incelendiğinde; kurumsal sosyal sorumluluk algısı alt değişkenlerinden çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin kurumsal imajı toplam yordama gücünün 0,272 olduğu ve bu değer tamamlanmasının doğrudan yordama gücünden kaynaklandığı görülmektedir ($\beta = 0,272$, $p = 0,002$). Çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukların, biçimsel rol davranışını toplam yordama gücünün $-0,167$ olduğu ve bu yordama gücünün $-0,227$ doğrudan, 0,060 ise dolaylı yordama gücünden kaynaklanmaktadır ($\beta = -0,227$, $p = 0,002$). Bu durum çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukların biçimsel rol davranışını hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediğini ve çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukların biçimsel rol davranışı üzerinde kurumsal imaj değişkeninin aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin kurumsal imajı toplam yordama gücünün 0,318 olduğu ve bu değer tamamlanmasının doğrudan yordama gücünden kaynaklandığı görülmektedir ($\beta = 0,318$, $p = 0,001$). Toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin biçimsel rol davranışını

toplam yordama gücünün 0,208 olduğu ve bu değerin tamamının doğrudan yordama gücünden kaynaklandığı görülmektedir ($\beta = 0,208$, $p = 0,004$).

Kurumsal imaj değişkeninin ise biçimsel rol davranışını toplam yordama gücünün 0,221 olduğu ve bu etkinin tamamının doğrudan etkiden kaynaklandığı görülmektedir ($\beta = 0,221$, $p = 0,003$).

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt değişkenlerinden biçimsel rol davranışı değişkeninin yardımseverlik değişkenini toplam yordama gücünün 0,936 olduğu ve bu etkinin tamamının doğrudan yordama gücünden kaynaklandığı görülmektedir ($\beta = 0,936$, $p = 0,000$). Biçimsel rol davranışının örgütsel ses değişkenini toplam yordama gücünün ise 0,826 olduğu ve bu etkinin ise tamamının dolaylı etkiden kaynaklandığı görülmüştür. Biçimsel rol davranışının örgütsel ses üzerindeki etkisinde yardımseverlik değişkeninin aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Yardımseverlik alt değişkeninin örgütsel ses değişkenini toplam yordama gücü ise 0,883'tür ve bu etkinin tamamının doğrudan yordama gücünden geldiği görülmektedir ($\beta = 0,883$, $p = 0,000$). Tüm hastane çalışanlarını kapsayan önerilen araştırma modelinin analiz sonuçları itibariyle ulaşılan model kapsamında hipotezlerin istatistiksel sonuçları Tablo 29'da gösterilmiştir.

Tablo 29. Hipotez test sonuçları

	Sonuç
H1 Sağlık çalışanlarının KSS algısının boyutları, biçimsel rol davranışı boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	
H1a Toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, biçimsel rol davranışı boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	+
H1b Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, biçimsel rol davranışı boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	+
H1c Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, biçimsel rol davranışı boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Ø
H1d Toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, kurumsal imaj boyutu aracılığıyla biçimsel rol davranışı boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Ø
H1e Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, kurumsal imaj boyutu aracılığıyla biçimsel rol davranışı boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	+
H1f Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, kurumsal imaj boyutu aracılığıyla biçimsel rol davranışı boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Ø
H2 Sağlık çalışanlarının KSS algısının boyutları, örgütsel ses boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	
H2a Toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, örgütsel ses boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	+
H2b Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, örgütsel ses boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	+
H2c Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, örgütsel ses boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Ø
H2d Toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, kurumsal imaj boyutu aracılığıyla örgütsel ses boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Ø
H2e Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, kurumsal imaj boyutu aracılığıyla örgütsel ses boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	+
H2f Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, kurumsal imaj boyutu aracılığıyla örgütsel ses boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Ø
H3 Sağlık çalışanlarının KSS algısının boyutları, yardımseverlik boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	
H3a Toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, yardımseverlik boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	+
H3b Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, yardımseverlik boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	+
H3c Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, yardımseverlik boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Ø
H3d Toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, kurumsal imaj boyutu aracılığıyla yardımseverlik boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Ø
H3e Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, kurumsal imaj boyutu aracılığıyla yardımseverlik boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	+
H3f Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutu, kurumsal imaj boyutu aracılığıyla yardımseverlik boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Ø

+ : Kabul; Ø : Red

9. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmanın bu bölümünde araştırma bulgularının literatürde yer alan diğer çalışma bulguları ile karşılaştırılması ve yorumlanmasına yer verilmiştir. Araştırmamızda elde edilen bulgular literatürde bulunan diğer araştırma sonuçları ile genel olarak uyumlu olmakla birlikte, bazı noktalarda ayrılmaktadır. Araştırma değişkenleriyle yapılan korelasyonlar ve gruplar arası karşılaştırmalarla ilgili sıralama; kurumsal sosyal sorumluluk algısı, kurumsal imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde düzenlenmiştir. Sonrasında yapılan karşılaştırmalar ise hipotez testlerinin doğrulanması için yapılan yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda elde edilen bulguları ve yorumları içermektedir.

Katılımcılar cinsiyetleri açısından değerlendirildiğinde, büyük çoğunluğu kadınların oluşturduğu görülmektedir. Bu durum, hastane çalışanlarının büyük oranda kadınlardan oluşması şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların büyük oranda bekârlardan oluştuğu ve yine katılımcıların büyük oranda 34 yaş ve altı yaş grubunda olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların büyük çoğunluğunun iş tecrübeleri 10 yıl ve altı olarak görülmektedir. Bu oran aktif işgücü açısından değerlendirildiğinde uygun görünmektedir.

KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanları açısından değerlendirildiğinde ise çalışanların %66,5'i hastanelerinde yapılan KSS aktivitelerinden haberdar olduğunu ifade ettikleri görülmüştür. Bu durum, örgüt içinde iletişim kanallarının iyi işlediği ile ilgili bir fikir vermektedir. Çalışanların KSS aktivitelerini takip etme sıklıklarına bakıldığında ise düzenli bir takibin olmadığı görülmüştür. Yine KSS aktivitelerine katılımları sorulduğunda çalışanların %70,2'si aktivitelerde yer almadığını belirtmiştir. Bu durum, hastanelerin gerçekleştirdikleri KSS faaliyetlerinin ağırlıklı olarak hastane içerisinden örgütü temsilen bir veya iki çalışanın katılımıyla gerçekleştirildiği ya da hastane dışından gerçekleştirilen işbirlikleri sayesinde yapıldığı şeklinde yorumlanabilir.

Demir ve Türkmen (2015) tarafından yapılan çalışmada erkek çalışanların kadın çalışanlara göre KSS algıları daha yüksek bulunmuştur. Koçoğlu ve Aksoy (2017) ile Serinikli (2016) tarafından yapılan çalışmada ise KSS algısı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Çalışmamızda elde edilen sonuçlar, Koçoğlu

ve Aksoy (2017) ile Serinikli (2016) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile uyumlu olup, Demir ve Türkmen (2015) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile uyum göstermemektedir.

Demir ve Türkmen (2015) tarafından yapılan çalışmada medeni durum değişkeni ile KSS algıları arasında fark olduğu; evli katılımcıların bekar katılımcılara göre KSS algılarının olumlu yönde olduğu görülmüştür. Virvilaite ve Daubaraite (2011) tarafından yapılan çalışmada ise bekar katılımcıların KSS'yi daha olumlu algıladıkları görülmüştür. Çalışmamızda elde edilen sonuçlar, Demir ve Türkmen (2015) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile uyumlu olup, Virvilaite ve Daubaraite (2011) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile uyum göstermemektedir. Bu durum, evli çalışanların daha fazla sorumluluk yüklenmeleri ve bu sorumluluğun uyum yeteneklerini arttırması, yine bu sorumluluk nedeniyle bekâr çalışanlara göre işini kaybetme konusunda daha fazla kaygı taşımaları sebebiyle örgütlerinin faaliyetlerini daha olumlu düşünmelerine ve bu yönüyle KSS algılarını daha yüksek ifade etmeleri şeklinde açıklanabilir.

Virvilaite ve Daubaraite (2011) tarafından yapılan çalışmada 36-45 yaş arası katılımcılar ile 18 yaş altı katılımcılar için KSS'nin önemli olduğu bulunmuştur. Serinikli (2016) tarafından yapılan çalışmada ise 41 ve üzeri yaş grubunda olan çalışanların hem KSS algılarının, 31-40 yaş grubunda olan çalışanlara göre daha olumlu olduğu gösterilmiştir. Çalışkan ve Ünüsan (2011) tarafından yapılan çalışmada ise çalışanın yaşı ile KSS algısı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Çalışmamızda elde edilen sonuçlar, Çalışkan ve Ünüsan (2011) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile uyumlu olup, Virvilaite ve Daubaraite (2011) ile Serinikli (2016) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile uyum göstermemektedir.

Gunawan ve Putra (2014) tarafından yapılan çalışmada eğitim değişkeninin KSS algısını önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. Koçoğlu ve Aksoy (2017) tarafından yapılan çalışmada ise eğitim değişkenine göre KSS algısında farklılıklar olduğu görülmüştür. Serinikli (2016) tarafından yapılan çalışmada KSS algısı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Çalışmamızda elde edilen sonuçlar, Serinikli (2016) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile uyumlu olup, Gunawan ve Putra (2014) ile Koçoğlu ve Aksoy (2017) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile uyum göstermemektedir.

Çelik (2013) tarafından yapılan çalışmada da çalışma süresine göre çalışanların KSS algıları farklılık göstermemektedir. Demir ve Türkmen (2015) tarafından yapılan çalışmada toplam çalışma süresine göre çalışanların KSS algıları farklılık göstermemektedir. Çalışkan ve Ünüsan (2011) tarafından yapılan çalışmada, KSS algısı ile çalışanın sektördeki çalışma süresi ve çalışma saati arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmamızda kıdem değişkenine göre KSS algısı boyutlarından toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar ile çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar arasında farklılık görülmezken; müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutunda 1 yıl çalışanlar 2-4.99 yıl arası çalışanlara göre olumlu yönde, yine 2-4.99 yıl arası çalışanların 5 yıl ve üzeri çalışanlara göre olumsuz yönde farklılaştığı görülmektedir. Buna göre çalışmamızda elde edilen sonuçlar, Çalışkan ve Ünüsan (2011) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile uyumlu olup, Çelik (2013) ile Demir ve Türkmen (2015) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile uyum göstermemektedir. Bu durum, kurumda yeni olan çalışanın daha heyecanlı işine sarılması ve kurumu daha olumlu değerlendirmesi, kıdemi daha yüksek olan çalışanların ise artan iş deneyimlerine bağlı olarak örgüt içerisinde daha fazla olumlu davranışlar sergileme eğiliminde oldukları ve duyarsızlaşma ile de açıklanabilir.

Gunawan ve Putra (2014) tarafından yapılan çalışmada unvan/pozisyonun KSS algısını önemli ölçüde etkilediği belirtilmiştir. Koçoğlu ve Aksoy (2017) tarafından yapılan çalışmada mesleklere bağlı olarak KSS algılarının farklılaştığı belirtilmektedir. Serinikli (2016) tarafından yapılan çalışmada ise görev pozisyonlarına göre KSS algıları arasından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Çalışmamızda meslek değişkenine göre KSS algısının çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmezken, toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar boyutunda doktorların içinde bulunduğu grup hasta kabul yetkilileri ile idari çalışanların içerisinde bulunduğu gruba göre olumsuz yönde farklılaşmaktadır. Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutunda hasta kabul yetkilileri ile tıbbi sekreterlerin içinde bulunduğu grup idari çalışanların içinde bulunduğu gruba göre olumsuz yönde farklılaşmaktadır. Buna göre çalışmamızda elde edilen sonuçlar, Gunawan ve Putra (2014) ile Koçoğlu ve Aksoy (2017) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile uyumlu olup, Serinikli (2016) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile uyum göstermemektedir. Bu durum idari departmanlarda çalışan personellerin görev

tanımları gereği örgütün yönetsel faaliyetlerini, planlama süreçlerine de dahil olduklarından, daha yakından takip edebilmeleri ve daha objektif değerlendirebilmelerinden; klinik alanda çalışanların ise fazla işyükü ve sorumlulukları nedeniyle örgütün yönetsel faaliyetlerini yeterince değerlendirememelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Akıncı Tanyıldız ve Serin (2020) tarafından yapılan çalışmada kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre kurumsal imaj algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Uğur ve Uğur (2015) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin kurumsal imaj algıları cinsiyete göre farklılaşmamaktadır. Yine Çetin ve Tekiner (2015) tarafından yapılan çalışmada da katılımcıların kurumsal imaj algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Çalışmamızın bulguları Akıncı Tanyıldız ve Serin (2020) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile uyum göstermezken, Uğur ve Uğur (2015) ile Çetin ve Tekiner (2015) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile uyum göstermektedir.

Uğur ve Uğur (2015) tarafından yapılan çalışmada kurumsal imaj algılamalarının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği görülürken, çalışmamızda kurumsal imaj algıları eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır. Çetin ve Tekiner (2015) tarafından yapılan çalışmada kurumsal imajın yaş gruplarına, farklı pozisyonlara ve farklı hizmet sürelerine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Çalışmamızın bulgularına göre kurumsal imaj algıları yaş grupları ve mesleklere göre farklılık göstermezken, kıdem değişkenine göre kurumsal imaj arasında 1 yıl çalışanlar 2-4.99 yıl arası çalışanlara göre olumlu yönde, yine 2-4.99 yıl arası çalışanların 5 yıl ve üzeri çalışanlara göre olumsuz yönde farklılaştığı görülmektedir. Bu yönüyle Çetin ve Tekiner (2015) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları çalışmamızın yaş ve meslek değişkenlerine ilişkin bulguları ile örtüşürken, kıdem ile ilgili bulgularla örtüşmemektedir. Bu durum, bir örgütte yeni olan çalışanların duyduğu heyecan ile kurumlarını olumlu değerlendirme eğiliminde olması, kıdemi daha yüksek olan çalışanların ise artan iş deneyimlerine bağlı olarak örgütlerini olumlu değerlendirme eğiliminde olmaları ile açıklanabilir.

Kamel ve ark. (2015) tarafından yapılan çalışmada ÖVD'nin cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir. Yılmaz ve Timurcanday Özmen (2018) tarafından yapılan çalışmada ÖVD'nin cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir. Demiröz

(2014) tarafından yapılan çalışmada ise kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla kurallara uyum gösterdiği bulunmuştur. Çalışmamızda cinsiyet değişkeni ile biçimsel rol ve ekstra rol boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmediğinden, Kamel ve ark. (2015) ile Yılmaz ve Timurcanday Özmen (2018) tarafından yapılan çalışmalarla uyumlu, Demiröz (2014) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile uyumlu olmadığı görülmektedir.

Kittilertpaisane ve ark. (2016) tarafından yapılan çalışmada sportmenlik boyutu ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve evlilerin bekârlara oranla daha yüksek bir oranda olduğu görülmüştür. Kamel ve ark. (2015) tarafından yapılan çalışmada ÖVD'nin medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmektedir. Buna göre çalışmamızda elde edilen sonuçlar, Kamel ve ark. (2015) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile uyumlu olup, Kittilertpaisane ve ark. (2016) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile uyum göstermemektedir.

Mahnaz ve ark. (2013) tarafından yapılan çalışmada ÖVD'nin çalışılan birime göre farklılaştığı ve idari personel departmanında çalışanların diğer departmanlarda çalışanlara göre daha fazla ÖVD sergilediği görülmüştür. Çalışmamızda biçimsel rol ve ekstra rol boyutlarının çalışılan birime göre farklılaşmadığı tespit edildiğinden, Mahnaz ve ark. (2013) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile uyum göstermemektedir.

Özyer ve ark. (2012) tarafından yapılan çalışmada ÖVD'nin yaş gruplarına göre farklılaştığı ve bu farklılığın vicdanlılık ve nezaket boyutlarında olduğu görülmüştür. Kamel ve ark. (2015) tarafından yapılan çalışmada ÖVD'nin yaşa göre farklılaşmadığı görülmektedir. Yılmaz ve Timurcanday Özmen (2018) tarafından yapılan çalışmada ÖVD'nin yaşa göre farklılaşmadığı görülmektedir. Çalışmamızda biçimsel rol ve ekstra rol boyutlarının yaşa göre farklılaşmadığı tespit edildiğinden, Kamel ve ark. (2015) ile Yılmaz ve Timurcanday Özmen (2018) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile uyum göstermekte, Özyer ve ark. (2012) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile uyum göstermemektedir.

Uzonwanne (2014) tarafından yapılan çalışmada ÖVD'nin eğitim durumuna göre farklılaşmadığı görülmektedir. Kamel ve ark. (2015) tarafından yapılan çalışmada ÖVD'nin eğitim durumuna göre farklılaşmadığı görülmektedir. Özyer ve ark. (2012) tarafından yapılan çalışmada da ÖVD'nin eğitim durumuna göre farklılaşmadığı

görülmektedir. Kittilertpaisane ve ark. (2016) tarafından yapılan çalışmada sportmenlik ve vicdanlılık boyutu ile eğitim değişkeni arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu belirtilmiştir. Camgöz ve Bağcı tarafından (2020) yapılan çalışmada yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olanların ÖVD puan ortalamaları lisans ve ön lisans düzeyinde eğitime sahip olanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışmamızda eğitim durumuna göre biçimsel rol davranışı ve örgütsel ses boyutlarında farklılık görülmezken, yardımseverlik boyutunda ise lise ve önlisans eğitimi alan çalışan grubunun lisansüstü eğitim alan çalışan grubuna göre olumsuz yönde farklılaştığı görülmektedir. Bu durumda çalışmamızın biçimsel rol davranışı ve örgütsel ses boyutları sonuçları Uzonwanne (2014), Kamel ve ark. (2015) ve Özyer ve ark. (2012) tarafından bulunan sonuçlarla uyumlu iken, yardımseverlik boyutunda Camgöz ve Bağcı tarafından (2020) ile Kittilertpaisane ve ark. (2016) uyumlu sonuçlar gözlemlenmiştir. Bu durum, lisans ve üzeri eğitim alan çalışanların eğitim seviyelerinin yükselmesine bağlı olarak sağlık alanında ekip çalışmasının önemini daha iyi kavramış olmasına bununla birlikte yardımlaşmaya daha açık oldukları ve ekip çalışmasına daha yatkın olmaları ile açıklanabilir.

Yılmaz ve Timurcanday Özmen (2018) tarafından yapılan çalışmada ÖVD'nin deneyime göre farklılaşmadığı görülmektedir. Özyer ve ark. (2012) tarafından yapılan çalışmada ÖVD'nin aynı iş yerinde çalışma durumuna göre nezaket boyutunda farklılaştığı görülmüştür. Buna göre çalışmamızda elde edilen sonuçlar, Yılmaz ve Timurcanday Özmen (2018) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile uyumlu olup, Özyer ve ark. (2012) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile uyum göstermemektedir. Camgöz ve Bağcı (2020) tarafından yapılan çalışmada ÖVD'nin çalışma süresine göre farklılaştığı ve 11 ile 15 yıl arasında çalışanların ortalama puanı 10 yıldan az süredir çalışanlardan daha yüksek iken 16 yıl ve daha fazla süreyle çalışanların ortalama puanından daha düşük bulunmuştur. Mahnaz ve ark. (2013) tarafından yapılan çalışmada ÖVD'nin kıdeme göre farklılaştığı ve 31 yıldan fazla çalışma tecrübesine sahip çalışanlar en yüksek ÖVD seviyesini gösterdiği raporlanmıştır. Demiröz (2014) tarafından yapılan çalışmada da öğretmen ve yöneticilerin mesleki kıdemleri arttıkça ÖVD'lerinin pozitif yönde arttığı görülmüştür. Çalışmamızda kıdem değişkenine göre biçimsel rol ve ekstra rol boyutları arasında anlamlı bir farklılık görülmediğinden,

Camgöz ve Bağcı (2020), Mahnaz ve ark. (2013) ve Demiröz (2014) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile uyum göstermemektedir.

Mahnaz ve ark. (2013) tarafından yapılan çalışmada ÖVD'nin iş pozisyonlarına göre farklılaştığı ve üst pozisyonlarda çalışanların daha fazla ÖVD sergilediği ortaya konulmuştur. Özyer ve ark. (2012) tarafından yapılan çalışmada ÖVD'nin hiyerarşik duruma göre nezaket ve centilmenlik boyutlarında farklılaştığı ve genel olarak alt kademe çalışanların üst kademe çalışanlara göre ÖVD'lerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışmamızda meslek değişkenine göre biçimsel rol davranışı boyutunda idari çalışanların içinde bulunduğu grup teknisyenlerin ve diğer çalışanların içinde bulunduğu gruba göre olumlu yönde farklılaşmaktadır. Bu durum, idari çalışanların yönetsel faaliyetler içerisinde önemli bir yer bulan görev tanımlarını yerine getirme konusunda daha özenli olmaları ile açıklanabilir. Yardımseverlik boyutunda teknisyenlerin içinde bulunduğu grup yardımcı sağlık personelleri ile idari çalışanların içinde bulunduğu gruba göre olumsuz yönde; hasta kabul yetkililerinin içinde bulunduğu grup yardımcı sağlık personelleri ile idari çalışanların içinde bulunduğu gruba göre olumsuz yönde; tıbbi sekreterlerin içinde bulunduğu grup yardımcı sağlık personelleri ile idari çalışanların içinde bulunduğu gruba göre olumsuz yönde; hemşire/ebelerin içinde bulunduğu grup ise yardımcı sağlık personellerinin içinde bulunduğu gruba göre olumsuz yönde farklılaşmaktadır. Yardımcı sağlık personelleri ile idari çalışanların yardımseverlik davranışlarında diğer gruplara göre daha olumlu tutumlar sergilediği görülmektedir. Bu durum, yardımcı sağlık personellerinin pek çok birimle birlikte çalışıyor olması ve bu birimde çalışan kişilerle daha fazla kişisel iletişimde bulunması ile yardımseverlik davranışının arttığı, benzer şekilde idari çalışanların da yönetsel faaliyetlerle ilgili olarak hem idari hem klinik birimlerde çalışan kişilerle iletişimlerinin yüksek olması şeklinde açıklanabilir. Örgütsel ses boyutunda hasta kabul yetkililerinin içinde bulunduğu grup yardımcı sağlık personellerinin içinde bulunduğu gruba göre olumsuz yönde farklılaşmaktadır. Bu durum ise yardımcı sağlık personellerinin pek çok birimle iletişimde olması nedeniyle ilişkilerinin gelişmesine ve örgüte daha fazla uyum sağlayarak örgüte faydalı olabilecek konularda fikirlerini beyan etme konusunda daha istekli olabilecekleri, hasta kabul yetkililerinin ise işlerini kaybetme ya da örgüt içerisinde konuşmanın bir yararının olmayacağı düşüncesi nedeniyle olumsuz tavır takındığı şeklinde

yorumlanabilir. Çalışmamızda biçimsel rol ve ekstra rol boyutlarının mesleklere göre farklılaştığı görüldüğünden genel olarak literatür bulguları ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Çalışmamızın yapısal eşitlik modeli sonuçları incelendiğinde, tüm hastanelerin ve KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizinde; KSS algısı boyutlarından çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin kurumsal imajı pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Tüm hastanelerin çalışanlarını kapsayan ve KSS projesi üstlenen ve üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizinde, müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin kurumsal imajı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizinde, toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin kurumsal imajı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Literatürde KSS'nin kurumsal imajı arttırdığını gösteren çalışmalarla kıyaslandığında (Yavuz, 2010; Özüpek, 2013; Saraçoğlu, 2013; Alrubaiee ve Hussein, 2017; Bakan ve ark., 2018; Acar ve Kara, 2019; Kim ve ark., 2020), çalışmamızın bulgularının uyumlu olduğu görülmektedir. Tüm hastanelerin ve KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizi açısından bakıldığında müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar ile çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutları kurumsal imajı pozitif yönde etkilerken, KSS üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizinde bu etkinin müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar ile toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar boyutlarında olduğu görülmektedir. Bu durum, KSS projesi üstlenen hastanelerde çalışanların örgütlerinin topluma ve çevreye yönelik duyarlı faaliyetlerde bulunmasının da örgütün imajını güçlendirdiğine inandıkları şeklinde yorumlanabilir. Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutunda bu ilişkinin çıkmaması ise örgütün çalışanlara yönelik sosyal sorumlu faaliyetlerinin zaten örgüt işleyişinin bir parçası olarak düşünülmesinden kaynaklanıyor olabilir. Genel olarak değerlendirildiğinde hastane çalışanları açısından örgütün hem iç paydaşlara hem de dış paydaşlara karşı sosyal sorumlu davranışlarının çalışanların örgütün imajını pozitif değerlendirmesi yönünde önemli olduğu görülmektedir.

Tüm hastanelerin ve KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizinde; toplam etkiler açısından değerlendirildiğinde çalışanlara yönelik

sosyal sorumluluklar boyutunun biçimsel rol ve ekstra rol boyutlarına etkisinin negatif yönde ve ekstra rol davranışlarına etkisinin ise anlamsız olduğu görülmektedir. KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizinde çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutunun diğer değişkenlerle arasında herhangi bir etki izlenmemiştir. Mutlu ve ark. (2010) ile Abdullah ve Rashid (2018) tarafından yapılan çalışmalarda çalışan boyutunun, İman Çam (2010) tarafından yapılan çalışmada da etik sorumluluk boyutunun ÖVD'yi pozitif yönde etkilediği görülmüşken; Kunda (2018) ile Newman ve ark. (2014) tarafından yapılan çalışmada çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutunun ÖVD'yi etkilemediği görülmektedir. Çalışmamızın tüm hastanelerin ve KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizi sonuçları çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar ile biçimsel rol ve ekstra rol boyutlarının arasındaki ilişkiler açısından incelendiğinde literatürdeki bulgularla uyumlu olmadığı görülürken; KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizinde çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar ile biçimsel rol ve ekstra rol boyutları arasındaki ilişkiler açısından incelendiğinde Kunda (2018) ile Newman ve ark. (2014) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile uyumludur. Tüm hastanelerin çalışanlarını kapsayan grup açısından bakıldığında, çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutunun biçimsel rol ve ekstra rol boyutlarına etkisinin negatif yönde ve ekstra rol davranışlarına etkinin ise anlamsız olduğu ancak çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar boyutunun doğrudan etkilerde örgütsel sesi pozitif yönde etkilediği görülmüş ancak dolaylı etki ve toplam etkinin ise anlamsız olduğu görülmüştür. Bu sonuç, hastane çalışanlarının örgüt yararına olabilecek konularda söz sahibi olabilmesi için örgütün de çalışanlarla ilgili sosyal sorumlu faaliyetleri yerine getirmesini beklediğini ancak görevlerini yerine getirmenin ve çalışma arkadaşlarına yardım etmenin sadece örgütün kendilerine sağlamış olduğu koşullara bağlı olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu durumun, sağlık çalışanlarının yüksek görev bilinci ile sorumlu davranmalarından kaynaklandığı düşünülebilir. Bu çarpıcı sonuca neden olan faktörleri belirleyebilmek için diğer parametrelere bakmak uygun olacaktır.

Mutlu ve ark. (2010) tarafından yapılan çalışmada müşteriler ile devlet boyutları ÖVD'yi pozitif yönde etkilerken; Newman ve ark. (2014) tarafından yapılan çalışmada ise müşteriler ile devlet boyutlarının ÖVD'yi etkilemediği görülmektedir. Tüm

hastanelerin çalışanlarını kapsayan ve KSS üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizinde, Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutu biçimsel rol davranışını kurumsal imaj değişkeni aracılığıyla aynı yönde etkilemektedir. Tüm hastanelerin çalışanlarını kapsayan ile KSS üstlenen ve üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizinde, Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutu yardımseverlik değişkenini kurumsal imaj değişkeni aracılığıyla pozitif yönde etkilemektedir. Tüm hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizinde, Müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutu örgütsel ses değişkenini kurumsal imaj ve yardımseverlik değişkenlerinin aracılığıyla pozitif yönde etkilemektedir. KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizinde ise müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutu örgütsel ses değişkenini yardımseverlik değişkeninin aracılığıyla pozitif yönde etkilemektedir. Buna göre çalışmamızın sonuçları Mutlu ve ark. (2010) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile uyumlu iken; Newman ve ark. (2014) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile uyumlu bulunmamıştır. Bu sonuç değerlendirildiğinde tüm hastaneleri ve KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizinde müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar boyutunun hem biçimsel rol davranışlarını hem de ekstra rol davranışlarını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu durum örgütleri hakkında, hasta haklarına ve memnuniyetine önem veren, hastalarına tam ve zamanında bilgi sağlayan, hukuki ve ekonomik yükümlülüklerini yerine getiren, verimliliği ve kârını arttırmaya yönelik yapıcı çabalar içerisinde olduğunu düşünen çalışanların iş arkadaşlarına yardımcı olma ve örgüte katkı sağlamaya daha yatkın oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Abdullah ve Rashid (2018), Newman ve ark. (2014), Kunda (2018), Mutlu ve ark. (2010) tarafından yapılan çalışmalarda toplum boyutunun ÖVD'yi etkilediği; Ahmed ve Khan (2019) tarafından yapılan çalışmada ise toplum boyutunun vicdanlılık ve sportmenlik alt boyutlarını etkilediği görülmüştür. Tüm hastanelerin ve KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizinde, toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar değişkeni biçimsel rol davranışını pozitif yönde etkilemektedir. KSS üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizinde ise, toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin biçimsel rol davranışı üzerinde kurumsal imajın pozitif yönde aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Tüm

hastanelerin ve KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizinde, Toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar boyutu; örgütsel ses boyutunu biçimsel rol davranışı ve yardımseverlik değişkenleri aracılığıyla ve yardımseverlik boyutlarını ise biçimsel rol davranışı aracılığıyla pozitif yönde etkilemektedir. KSS üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizinde ise, toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar değişkeninin yardımseverlik değişkeni üzerinde kurumsal imajın pozitif yönde aracılık etkisinin, örgütsel ses üzerinde ise yardımseverlik değişkeninin pozitif yönde aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Çalışmamızın sonuçlarına bakıldığında Abdullah ve Rashid (2018), Newman ve ark. (2014), Kunda (2018), Mutlu ve ark. (2010) ve Ahmed ve Khan (2019) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile uyumlu olduğu görülmektedir. Bu sonuç değerlendirildiğinde tüm hastanelerin ve KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan analizlerde toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar boyutunun biçimsel rol ve ekstra rol boyutlarını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuç hastane çalışanlarının örgütlerinin topluma katkı sunmak ve çevreye verilen zararı en aza indirmek adına yerine getirdiği işbirliklerinin ve bu yönde sorumlu davranışlar sergilemesinin, çalışanların örgüte katkı sunacak eylemleri yerine getirmesinde, iş arkadaşları ile dayanışma ve yardımlaşmalarının da artmasında önemli bir katkı sağladığı görülmektedir.

Taşliyan ve ark. (2013), Demiröz (2014) ile Akıncı Tanyıldız ve Serin (2020) tarafından yapılan çalışmalarda kurumsal imaj ile ÖVD arasında pozitif ilişkiler bulunmuşken; Kolade ve ark. (2014) tarafından yapılan çalışmada ise kurumsal imaj ile ÖVD arasında olumsuz bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Tüm hastanelerin çalışanlarını kapsayan ve KSS üstlenen ve üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizinde, kurumsal imaj değişkeni biçimsel rol davranışını pozitif yönde etkilemektedir. Tüm hastanelerin çalışanlarını kapsayan ve KSS üstlenen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizinde ise, kurumsal imaj değişkeni yardımseverlik değişkenini hem doğrudan hem de biçimsel rol davranışı aracılığıyla pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Kurumsal imaj örgütsel ses değişkenini yardımseverlik aracılığıyla pozitif yönde etkilemektedir. Çalışmamızın bulguları Taşliyan ve ark. (2013), Demiröz (2014) ile Akıncı Tanyıldız ve Serin (2020) tarafından yapılan çalışmaları uyumlu iken; Kolade ve ark. (2014) tarafından yapılan

çalışmanın bulguları ile uyumlu görülmemiştir. Bu durum, örgüt faaliyetlerini olumlu değerlendiren çalışanların hem görev tanımları kapsamındaki işleri eksiksiz yerine getirmede hem de örgütleri için faydalı davranışlarda gönüllü oldukları şeklinde açıklanabilir.

Çalışmamızın genel sonuçları değerlendirildiğinde çalışmamızın amacı ile uyumlu olarak hastane çalışanlarının KSS algılarının toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar ile müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar alt boyutlarında ekstra rol davranışlarını pozitif yönde etkilediği ve bu etkiye müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar alt boyutunda kurumsal imajın da aracılık ettiği görülmüştür. Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar alt boyutunun ise ekstra rol davranışlarına etkisi negatif yönde ve anlamsız çıkmıştır. Benzer sonuçlar KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizi modelinde de görülmüştür. Bu sonuca göre hastane çalışanlarının kurumlarının dış paydaşlara yönelik sosyal sorumluluk politikalarına daha fazla özen gösterdiği ve çalışanlara yönelik sosyal sorumluluk politikalarının bu özenin gerisinde kaldığını değerlendirdiği görülmektedir. KSS projesi üstlenen ve KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanları açısından değerlendirildiğinde ise ayrımın özellikle kurumsal imaj değişkeni açısından belirgin olduğu saptanmıştır. KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanlarının KSS algısı toplum ve çevreye yönelik sosyal sorumluluklar ile müşteriler ve devlete yönelik sosyal sorumluluklar alt boyutlarında ekstra rol davranışlarını etkilerken ve bu etkiye kurumsal imajın aracılık etkisi görülürken, KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizinde ise KSS algısı boyutları ile ekstra rol davranışları arasında doğrudan etki olmadığı gibi kurumsal imajın aracılık etkisi de gözlemlenmemiştir. KSS projesi üstlenmeyen hastanelerin çalışanlarını kapsayan YEM analizinde ekstra rol davranışları üzerinde biçimsel rol davranışının aracı etkisi görülmektedir.

Yine KSS projesi üstlenen hastanelerin çalışanları açısından bakıldığında KSS algısı çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar alt boyutunun ekstra rol davranışlarına bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Önemli bulgulardan biri de rol davranışlarının birbirinden net bir şekilde ayrılmadığı ve özellikle bazı mesleklerde hangi rollerin biçimsel hangi rollerin ekstra rol davranışı olduğunun ayırt edilemediği konusu bir kez daha belirgin bir hale gelmektedir. Çalışma sonuçlarının özellikle literatürde belirtilen

sağlık çalışanları için vurgulanan ekstra rol ve biçimsel rolün birbirinden ayrılamayacağı ve sağlık çalışanlarının ekstra rolü biçimsel rol olarak değerlendirdiğine yönelik bilgilerle uyum gösterdiği görülmüştür. Bu sonuçlar ÖVD'nin yapısal özellikleri gereği ayrışmasının zor olduğu ve tüm boyutların birbirinden etkilendiğini göstermektedir.

Çalışmamız iç paydaş olan çalışanlarla yapılmıştır. Araştırma sonuçlarının daha iyi değerlendirilebilmesi için hem iç hem de farklı dış paydaşlarla çok yönlü analiz edilmesi oldukça önemlidir. Çok paydaşlı değerlendirmeler ve sosyal sorumluluk politika hedeflerinin belirlenmesi aşamaları sonrası hastanelerin sürdürülebilirlik raporlarını yayınlaması da bir öneri olarak sunulabilir.

Hizmet sektörü içinde özellikli bir yer tutan sağlık sektöründe çalışanların iş performanslarının önemi göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel konulara daha fazla önem verilmesi gerekliliği de görülmektedir. Çalışan davranışlarının kurumun sosyal gündemlerinden olumlu yönde etkilendiği ve çalışanın örgüte katkı sağlayan her davranışının da kurumun performansına katkı sağlayacağı düşünüldüğünde hastanelerde KSS uygulamalarına daha fazla yer verilmesi önemlidir. Özellikle KSS algılarına yönelik farklılıklar tespit edilerek bu konudaki iletişim eksiklerinin giderilmesine, KSS hedeflerinin daha doğru planlanmasına, uygulamadaki hataların giderilmeye çalışılmasına ve yeni düzenlemelerin yapılmasına imkân vermek gerekmektedir. Sağlık yöneticilerinin örgütlerinde bu durumu dikkate alması önemli olarak değerlendirilmiştir. Sağlık yöneticilerinin önemli görevlerinden birisi de yüksek görev bilinci ve yardımlaşma duygusuyla çalışan sağlık çalışanlarının örgütlerine yönelik algılarını olumlu hale getirecek sosyal sorumluluk politikalarının uygulayarak hem personel devir hızlarının düşürülmesini hem de çalışanların yaşayabileceği tükenmişlik sendromunun önüne geçmeyi sağlamaktır. Bu nedenle bu araştırma sonuçlarının da konuya ilişkin önemli fikirler vereceği düşünülmektedir.

10. KAYNAKÇA

Ab Hamid MR, Sami W, Mohmad Sidek MH. Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion. *Journal of Physics: Conference Series*. 2017; 890, 012163. doi:10.1088/1742-6596/890/1/012163

Abdelzaher D, Fernandez WD, Schneper WD. Legal rights, national culture and social networks: Exploring the uneven adoption of United Nations Global Compact. *International Business Review*. 2019; 28(1): 12–24. doi:10.1016/j.ibusrev.2018.05.001

Abdullah MH, Rashid NRNA. The implementation of corporate social responsibility (csr) programs and its impact on employee organizational citizenship behavior . *International Journal of Business and Commerce*. 2012; 2(1): 67-75.

Acar AZ. Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 2006; 7(1): 1-14.

Acar ME, Kara H. Öğütlerin sosyal yardım ve sosyal sorumluluk odaklı imaj algıları: İşgörenler üzerine kesitsel bir çalışma. *EKEV Akademi Dergisi*. 2019; 23(80): 353-370.

Adams JS. Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1963; 67(5): 422–436. doi:10.1037/h0040968.

Ahmed Z, Khan H. Impact of perceived corporate social responsibility on organizational citizenship behavior: mediating role of organizational identification. *ePakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 2019; 13(4): 892-914.

Akın A. Mülkiyet sahipliğinden kaynaklanan yönetim hakkının devri açısından post-modern yönetsel kontrol yaklaşımları ve stratejileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2004; 22:127-148.

Akıncı Tanyıldız HB, Serin H. The relationship between organizational image and organizational citizenship perception of academicians. *IJELS*. 2020; 8(1):14-23.

Alper Ay F. Örgütsel davranışta ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarında örgütsel vatandaşlık davranışı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım; 2018.

Alrubaiee LS, Aladwan S, Abu Joma MH, Idris WM, Khater S. Relationship between corporate social responsibility and marketing performance: the mediating effect of customer value and corporate image. *International Business Research*. 2017; 10(2): 104-123.

Argüden Y. Kurumsal sosyal sorumluluk. İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları No: 03; 2002.

Arslandaş CC. Kurumsal yönetimin yönetim kuruluna yansımaları. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım; 2012.

Arslandaş CC, Pekdemir I. Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. Sosyal Bilimler Dergisi. 2007; 1:261-286.

Ashrafi M, Adams M, Walker TR, Magnan G. How corporate social responsibility can be integrated into corporate sustainability: a theoretical review of their relationships. International Journal of Sustainable Development&World Ecology. 2018; 25(8): 672-682.

Aydemir E. Hastanelerde kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması: Bir vak'a çalışması. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2012, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. Yakup Selvi).

Bakan İ. Yönetimde çağdaş ve güncel konular. kavramlar, ilkeler, uygulamalar ve yaklaşımlar. Ankara, Gazi Kitabevi, 2011.

Bakan İ, Doğan İF, Koçdemir M, Oğuz M. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal imaj ve iş tatmini ilişkisi. Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi. 2018; 5(12): 205-226.

Balta Peltekoğlu F. Kurum içi iletişim ve kurumsal iletişime katkısı. Marmara İletişim Dergisi. 1993; 4: 203-210.

Balta Peltekoğlu F. Kurumsal iletişim sürecinde imajın yeri. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi. 2012: 125-145.

Barbaranelli C, Paciello M, Biagioli V, Fida R, Tramontano C. Positivity and Behaviour: the mediating role of self-efficacy in organisational and educational settings. Journal of Happiness Studies. 2018. doi:10.1007/s10902-018-9972-4.

Basım N, Şeşen H. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. 2006; 61(4): 83-101.

Bateman TS, Organ DW. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". Academy of Management Journal. 1983; 26(4): 587-595. doi:10.5465/255908.

Bateman TS, Snell SA. Yönetim. Çeviri Editörü: Besler S, Erbil, C. 3. Basımdan Çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara; 2016.

Battal F, Karabey CN. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibar, profesyonel etik standartlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 2020; 34(2): 603-629. DOI: 10.16951/atauniiibd.682818

Belogolovsky E, Somech A. Teachers' organizational citizenship behavior: examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of

teachers, principals and parents. *Teaching and Teacher Education*. 2010; 26(4): 914-923. DOI: 10.1016/j.tate.2009.10.032

Berbaoui K, Slimani I, Sadek Z. The relationship between demographic characteristics and organizational citizenship behavior in the national company for distribution of electricity and gas. *International Journal of Innovative Research in Engineering&Management*. 2015; 2(6): 8-11.

Bıçakçı AB. Halkla ilişkilerde kurumsal sosyal sorumluluk algısının ölçümü. *Global Media Journal, Yeditepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 2011; 1(2): 1-30.

Blakely GL, Srivastava A, Moorman RH. The effects of nationality work role centrality, and work locus of control on role definitions of ocb. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2005; 12(1): 103–117. doi:10.1177/107179190501200109.

Bowen HR. *Social Responsibilities of the Businessman*. 1953.

Brief AP, Motowidlo SJ. Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*. 1986; 11(4): 710–725. doi:10.5465/amr.1986.4283909.

Brislin RW. The wording and translation of research instruments. In: Lonner WJ, Berry JW, eds. *Field Methods in Cross-Cultural Research*. Beverly Hills, CA: Sage; 1986: 137-164.

Büyüköztürk Ş. Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 2002; 32: 470-483.

Camgöz Ö, Bağcı Z. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin CHAID analizi ile incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2020; 9(2): 958-972.

Canöz K. *Sağlık Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Uygulamaları*. Konya, Palet Yayınları, Üçüncü Baskı, 2018.

Carroll AB. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*. 1979; 4(4):497. doi:10.2307/257850.

Carroll AB. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991; 34(4): 39–48. doi:10.1016/0007-6813(91)90005-g.

Carroll AB. Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business&Society*. 1999; 38(3): 268-295.

Cheema S, Afsar B, Javed F. Employees' corporate social responsibility perceptions and organizational citizenship behaviors for the environment: the mediating roles of organizational identification and environmental orientation fit. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2019. doi:10.1002/csr.1769.

Cihangiroğlu N, Şahin B. Organizasyonlarda önemli bir fenomen: psikolojik sözleşme. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi. 2010; 6(11): 1–16.

Clarkson MBE. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. The Academy of Management Review. 1995; 20(1): 92.doi:10.2307/258888.

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

Çalışkan O, Ünüsan Ç. Otel çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısının iş tatmini ve işte kalma niyetine etkisi. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi. 2011; 22(2): 154-166.

Çapık C, Gözüm S, Aksayan S. Kültürlerarası ölçek uyarlama aşamaları, dil ve kültür uyarlaması: Güncellenmiş rehber. Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi. 2018; 26(3): 199-210.

Çelik Y. Çalışanların işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki ve bir araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyonu Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2013, İstanbul. (Danışman: Doç. Dr. Muhteşem Baran)

Çetin F, Fıkrkoca A. Rol ötesi olumlu davranışlar kişisel ve tutumsal faktörlerle öngörülebilir mi? Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. 2010; 65(4):42-66.

Çetin A, Şentürk M. Bilgi paylaşma davranışının planlı davranış teorisi ve sosyal değişim teorisi bağlamında incelenmesi: Dermatologlar üzerine ampirik bir araştırma. Ege Akademik Bakış. 2016; 16(2): 241-256.

Çetin S, Tekiner MA. Kurumsal imajın temel belirleyicileri: Emniyet teşkilatı örneklemini iç paydaş anketi. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi. 2015; 13(1): 418-440.

Çevik Kılıç DB. Adams'ın eşitlik teorisi bağlamında müzik öğretmenlerinin iş tatminini belirlemeye yönelik bir araştırma. Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute. 2016; 19(36): 193-235.

Çolakoğlu N. Yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerine etkisi: türkiye 500 araştırması. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi. 2018, Bursa. (Danışman: Prof. Dr. Mehmet Eryılmaz)

Dahlsrud A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2008; 15: 1-13.

Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities? California Management Review. 1986; 72: 70-77.

Demerouti E, Bakker AB, Gevers JMP. Job crafting and extra-role behavior: the role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*. 2015; 91: 87–96. DOI: 10.1016/j.jvb.2015.09.001.

Demir E, Saatçioğlu Ö, İmrol F. Uluslararası dergilerde yayımlanan eğitim araştırmalarının normallik varsayımları açısından incelenmesi. *Curr Res Educ*. 2016; 2(3):130-148.

Demir R, Türkmen E. Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 2015; 13(3): 242-263.

Demirdağ E. Üniversitelerin kurum imajında kütüphanenin önemi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi. 2015, İstanbul. (Danışman: Doç. Dr. Gülay Öztürk).

Demiralay T. Hekimlerde Örgütsel Sessizliğin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi. 2014, Edirne. (Danışman: Doç. Dr. Fatma Lorcu)

Demircioğlu E. Eleştirel düşünme eğilimi ölçeği'nin uyarlama çalışması ve faktör yapısının farklı değişkenlere göre incelenmesi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi. 2012, Bolu. (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sevilay Kilmen)

Demiröz S. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel imaj algıları ve öğrenci başarıları arasındaki ilişki. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. Doktora tezi. 2014, Ankara. (Danışman: Prof. Dr. Yüksel Kavak).

Derin N. Medikal firmalarda iş etiği anlayışının finansal performansa etkisi. *İş Ahlakı Dergisi*. 2017; 10(2): 203–221.

Dhillon VS, Kaur D. Green hospital and climate change: their interrelationship and the way forward. *Journal of Clinical and Diagnostic Research*. 2015; 9(12): 1-5.

Dicle İA, Ertop D. Liderlikte etik toplumsal sorumluluk kültür. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2019.

Doğan M. Kurumsal yönetim. Ankara, Siyasal Kitabevi, 2007.

Doğan N. Kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi. 2008; 11(1-2): 517-538.

Doh JP, Guay TR. Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in europe and the united states: an institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*. 2006; 43(1): 47–73. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00582.x

Drucker PF. The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*. 1984; 26: 53-63.

Dutton JE, Dukerich JM. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*. 1991; 34(3): 517–554. doi:10.5465/256405.

Er Ü. Sağlık hukuku. Ankara; Savaş Yayınevi, 2008.

Erdogan B, Karaeminoğulları A, Bauer TN, Ellis AM. Perceived overqualification at work: implications for extra-role behaviors and advice network centrality. *Journal of Management*. 2018. 014920631880433. doi:10.1177/0149206318804331.

Erkorkmaz Ü, Etikan İ, Demir O, Özdamar K, Sanisoğlu SY. Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri*. 2013; 33(1): 210-223.

Ertuğrul F. Paydaş teorisi ve işletmelerin paydaşları ile ilişkilerinin yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2008; Sayı 31: 199-223.

Farid T, Iqbal S, Ma J, Castro-González S, Khattak A, Khan MK. 2019. Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: the mediating effects of organizational justice. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 2019; 16(10): 1731.

Farrell D. Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*. 1983; 26(4): 596-607.

Field A. *Discovering statistics using SPSS*. Sage Publication. Third Edition, 2009.

Foroudi P, Melewar TC, Gupta S. Linking corporate logo, corporate image, and reputation: An examination of consumer perceptions in the financial setting. *Journal of Business Research*. 2014; 67(11): 2269–2281. doi:10.1016/j.jbusres.2014.06.015

Freeman RE. *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge University Press, 1984.

Freitag AR, Stokes AQ. *Global public relations spanning borders, spanning cultures*. Routledge Taylor&Francis Group, 1. Baskı, ABD, 2009.

Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits. *Corporate Ethics and Corporate Governance*. 1970: 173–178. doi:10.1007/978-3-540-70818-6_14.

Garriga E, Melé D. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*. 2004; 53:51-71 <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>.

George JM, Jones GR. Organizational spontaneity in context. *Human Performance*. 1997; 10(2): 153–170. doi:10.1207/s15327043hup1002_6.

Graham JW. An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 1991; 4(4): 249–270. doi:10.1007/bf01385031.

Guhr N, Lebek B, Breitner MH. The impact of leadership on employees' intended information security behaviour: an examination of the full-range leadership theory. *Information Systems Journal*. 2018:1-23. doi:10.1111/isj.12202.

Gunawan J, Putra ZDP. Demographic factors, corporate social responsibility, employee engagement and corporate reputation: a perspective from hotel industries in Indonesia. *Chinese Business Review*. 2014; 13(8): 509-520.

Gürel Boran T. Kurumiçi hedef grupların, sosyal sorumluluk uygulamalarındaki yeri ve pfizer toplum takımı projesi incelemesi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 2011;(34): 53-68.

Gürel Boran T. Türkiye'den uygulama örnekleriyle kurumsal sosyal sorumluluk. İstanbul, Beta Basım AŞ, 3. Baskı, 2016.

Hanlon G. Rethinking corporate social responsibility and the role of the firm—on the denial of politics. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, ed. Andrew Crane, Abigail McWilliams, Dirk Matten, Jeremy Moon and Donald S. Siegel. Oxford: Oxford University Press, 156–172, 2009.

Hay R, Gray E. Social responsibilities of business managers. *Academy of Management Journal*. 1974; 17(1): 135–143. doi:10.2307/254777.

Hesselbein F. How did peter drucker see corporate responsibility? *Harvard Business Review*. 2010; <https://hbr.org/2010/06/how-did-peter-drucker-see-corp>: 1-3.

Hirschman AO. Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms organizations and firms. England, Harvard University Press, 1970.

Hopkins M. The planetary bargain: corporate social responsibility comes of age. MacMillan Press Ltd. First Publication, 1999.

Hopkins M. The planetary bargain: Corporate social responsibility matters. Earthscan Publications Ltd., 2003.

Hoştut S. Sürdürülebilirlik raporu. İçinde: Van Het Hof SD, Hoştut S. (Ed.), Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramlar, Uygulama ve Örnekler. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık, 2015; 129-159.

Hui C, Law KS, Chen ZX. A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-

role performance: a chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1999; 77(1): 3–21. doi:10.1006/obhd.1998.2812.

İman Çam Y. Kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, 2010, Kütahya. (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aydın Kayabaşı)

İplik FN. Örgütsel vatandaşlık davranışı. *Akademisyen Kitabevi*, Ankara, 2015.

İslamoğlu H. Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. 2. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2011.

Jamali D, Karam C. Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International Journal of Management Reviews*. 2016; 20(1): 32–61. doi:10.1111/ijmr.12112.

Jo T. Heterodox critiques of corporate social responsibility. Çevrimiçi: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/35367/2/MPPRA_paper_35367.pdf, 2011; Erişim tarihi: 04 Mayıs 2020.

Joshi S, Li Y. What is corporate sustainability and how do firms practice it? a management accounting research perspective. *Journal of Management Accounting Research*. 2016; 28(2): 1–11. doi:10.2308/jmar-10496.

Kaplan A. Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar algılamalarının örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi. *Doktora Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. Konya: 2018. (Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Burcu Doğanalp).

Karabey CN, Battal F. Profesyonel etik standartlar, kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2018; 22(4): 2249-2263.

Karagöz Y. SPSS AMOS META uygulamalı istatistiksel analizler. 2. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2019.

Karaman Menemencioğlu GB. Çalışanların kendi değerlerine ve yöneticilerinin değerlerine ilişkin algılarının işe yabancılaşma duygularına etkisi: Örgüt ikliminin aracı rolü. *Doktora tezi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı. İstanbul, 2018. (Danışman: Prof. Dr. Beliz Ülgen).

Karamustafa O, Varıcı İ, Er B. Kurumsal yönetim ve firma performansı: İMKB kurumsal yönetim endeksi kapsamındaki firmalar üzerinde bir uygulama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2009; 17(1): 100-119.

Karaosmanoğlu E. Determinants of corporate image formation: a consumer-level model incorporating corporate identity mix elements and unplanned communication

factors. University of Warwick, Warwick Business School Doktora Tezi, 2006, İngiltere. (Danışman: Prof. T C Melewar, Maureen Meadows)

Karaosmanoğlu E, Banu Elmadağ Baş A, Zhang J. The role of other customer effect in corporate marketing. *European Journal of Marketing*. 2011; 45(9/10): 1416–1445. doi:10.1108/03090561111151835.

Kashyap R, Mir R, Mir A. Corporate social responsibility: a call for multidisciplinary inquiry. *Journal of Business & Economics Research*. 2004; 2(7): 51-58.

Katz D. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*. 1964; 9(2): 131–146. doi:10.1002/bs.3830090206.

Kavut L. Kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel raporlama: İMKB 100 şirketlerinin çevresel açıklamalarının incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. 2010; 66: 9-43.

Kaya ŞD. Örgütsel vatandaşlık davranışı. *Türk İdaresi Dergisi*. 2013; 476: 265-287.

Kerse G, Seçkin Z. Kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: imalat sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2017; 22(3): 839-853.

Kilcullen M, Kooistra JO. At least do no harm: Sources on the changing role of business ethics and corporate social responsibility. *Reference Services Review*. 1999; 27(2): 158–178.

Kim M, Yin X, Lee G. The effect of CSR on corporate image, customer citizenship behaviours, and customers' long term relationship orientation. *International Journal of Hospitality Management*. 2020; 88:1-8.

Kittilertpaisane J, Chanchiprecha C, Phoonkasem C, Maneekhiaw I, Niljinda S, Khaosrijan K, Akkara W, Thularate N, Karnsomdee P. Demographic factors affecting organizational citizenship behavior in one sub-district administrative organization in Phanna Nikhom district, Sakon Nakhon province. *Proceedings 4th Rajabhat University National and International Research and Academic Conference*. 2016: 344-352.

Koçoğlu CM, Aksoy R. Demografik değişkenlerin kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 2017; 13(1):89-116.

Kolade OJ, Oluseye OO, Omotayo OA. Organizational citizenship behaviour, hospital corporate image and performance. *Journal of Competitiveness*. 2014; 6(1): 36 – 49.

Korkmaz U. Kamuda İç Denetim (I). *Bütçe Dünyası*. 2007; 2(25): 4-15.

Koster M, Vos B, Van Der Valk W. Drivers and barriers for adoption of a leading social management standard (SA8000) in developing economies. *International Journal*

of Physical Distribution & Logistics Management. 2019. doi:10.1108/ijpdlm-01-2018-0037.

Kotler P, Lee N. Kurumsal sosyal sorumluluk. İstanbul, MediaCat Kitapları, 2005.

Latif KF, Sajjad A. Measuring corporate social responsibility: A critical review of survey instruments. Corp Soc Resp Env Ma. 2018:1–24.

Lloyd R, Mertens D. Expecting more out of expectancy theory: history urges inclusion of the social context. International Management Review. 2018; 14 (1): 28-43.

Kim M, Yin X, Lee G. The effect of CSR on corporate image, customer citizenship behaviours, and customers' long term relationship orientation. International Journal of Hospitality Management. 2020; 88:1-8.

Koçel T. İşletme Yöneticiliği. İstanbul, Beta Basım AŞ, 16. Baskı, 2015.

Kolade OJ, Oluseye OO, Omotayo OA. Organizational citizenship behaviour, hospital corporate image and performance. Journal of Competitiveness. 2014; 6(1): 36 – 49.

Ksieżak P, FischBach B. Triple bottom line: the pillars of CSR. Journal of corporate Responsibility and Leadership. 2017; 4(3): 95-110.

Kunda MM. Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve iş tatmininin aracılık rolü: turizm ve otelcilik sektörü üzerine bir araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2018, İstanbul. (Danışman: Prof. Dr. Göksel Ataman Berk)

Latif KF, Sajjad A. Measuring corporate social responsibility: A critical review of survey instruments. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2018. doi:10.1002/csr.1630.

Lee M, Kim W. The effect of perceived corporate social responsibility on hotel employee's attitude and behavior toward the organization. International Journal of Tourism Sciences. 2013; 13(3): 51–74. doi:10.1080/15980634.2013.11434680.

Leisinger KM. The corporate social responsibility of the pharmaceutical industry: idealism without illusion and realism without resignation. Business Ethics Quarterly. 2005; 15(4): 577-594.

Leung ASM. Matching ethical work climate to in-role and extra-role behaviors in a collectivist work setting. Journal of Business Ethics. 2007; 79(1-2): 43-55. doi:10.1007/s10551-007-9392-6.

Luu, TT. CSR and organizational citizenship behavior for the environment in hotel industry: The moderating roles of corporate entrepreneurship and employee

attachment style. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2017; 29(11): 2867-2900. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0080>.

Manisalı Darman G. Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Yakınsamaya Hukuksal Düzenleme ve Piyasa Dinamiklerinin Etkisi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe-Finansman Doktora Programı, Doktora Tezi, 2009, Ankara. (Danışman: Prof. Dr. Nalan Akdoğan)

Martínez P, Pérez A, Rodríguez del Bosque I. Measuring corporate social responsibility in tourism: development and validation of an efficient measurement scale in the hospitality industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2013; 30(4): 365–385. doi:10.1080/10548408.2013.784154.

Menteş A. Kurumsal yönetim ve türkiye analizi. İstanbul, Derin Yayınları, 2009.

Meydan CH, Şeşen H. Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık, 2011.

Morgeson FP, Aguinis H, Waldman DA, Siegel DS. Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: a look to the future. *Personnel Psychology*, 2013; 66: 805–824.

Moskowitz M. Choosing socially responsible stocks. *Business and Society Review*. 1972; 1: 71-75.

Mukaka MM. Statistics corner: a guide to appropriate use of correlation coefficient in medical research. *Malawi Medical Journal*. 2012; 24(3): 69-71.

Mutlu HM, Çeviker A, Esen M. Kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının işletme performansına etkileri. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2010; 3: 109-151.

Newaz MT, Davis P, Jefferies M, Pillay M. The psychological contract: A missing link between safety climate and safety behaviour on construction sites. *Safety Science*. 2019; 11: 9–17. doi:10.1016/j.ssci.2018.10.002.

Newman A, Nielsen I, Miao Q. The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: evidence from the Chinese private sector. *The International Journal of Human Resource Management*. 2014; 26(9): 1226–1242. doi:10.1080/09585192.2014.934892.

Mahnaz MA, Mehdi M, Jafar KM, Abbolghasem P. The effect of demographic characteristics on organizational citizenship behavior in the selected teaching hospitals in Tehran. *African Journal of Business Management*. 2013; 7(34): 3324-3331.

Maignan I. Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: a cross cultural comparison. *Journal of Business Ethics*. 2001; 30(1): 57-72.

Maignan I, Ferrell OC. Measuring corporate citizenship in two countries: the case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*. 2000; 23: 283-297. <https://doi.org/10.1093/ajcp/49.3.358>.

McPherson S. Corporate responsibility: what to expect in 2019. *Forbes*, 2019; <https://www.forbes.com/sites/susanmcperson/2019/01/14/corporate-responsibility-what-to-expect-in-2019/#f4e82e4690f4>.

Moskowitz MR. Choosing socially responsible stocks. *Business and Society Review*. 1972; 1(1): 71-75.

Organ DW. Organizational citizenship behaviour: its construct clean-up time. *Human Performance*. 1997; 10(2): 85-97.

Orhunbilge N. Tanımsal istatistik olasılık ve olasılık dağılımları. Gözden geçirilmiş 2. Basım. Nobel Akademik Yayıncılık. İstanbul: 2014.

Öberseder M, Schlegelmilch BB, Murphy PE, Gruber V. Consumers' perceptions of corporate social responsibility: scale development and validation. *Journal of Business Ethics*. 2014; 124(1): 101-115. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1787-y>.

Özdaşlı K, Çelikkol Ö. Psikolojik sözleşme: Kavramsal çerçeve ve bir içerik analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2012; 4(7): 141-154.

Özgün HA. Sosyal sermaye, entellektüel sermaye, inovasyon ve performans ilişkisi: Sağlık kurumları üzerine bir araştırma. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi. 2019, İstanbul. (Danışman: Prof. Dr. Mehveş Tarım, Prof. Dr. Selim Zaim).

Özutku H, Ağca V, Cevrioğlu E. Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 2008; 22(2): 193-210.

Özüpek N. Kurum imajı ve sosyal sorumluluk. 2. Baskı. Eğitim Yayınevi. Konya: 2013.

Özyer K, Orhan U, Orhan DD. Demografik özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ile ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2012; 27(1): 181-204.

Quazi A, O'Brien D. An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. 2000; 25: 33-51.

Peterson DK. The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society*. 2004; 43 (3):296-319.

Peterson RA, Kim Y. On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. *Journal of Applied Psychology*. 2013; 98(1), 194-198. doi:10.1037/a0030767

Pereira R, Bhat V, Hans VB. Business ethics and corporate social responsibility reciprocity: a study of selected companies. 2020; Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3549370> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3549370>

Podsakoff P. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*. 2000; 26(3): 513–563. doi:10.1016/s0149-2063(00)00047-7

Porter ME, Kramer MR. Strategy&society the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. 2006; December:1-16.

Rauschenberger J, Schmitt N, Hunter JE. A test of the need hierarchy concept by a Markov model of change. *Administrative Science Quarterly*. 1980; 25(4):654-670.

Rasool I, Rajput A. The impact of perceived internal corporate social responsibility on organizational citizenship behavior: a micro-perspective analysis. *Business& Economic Review*. 2017; 9(1):181-202 DOI: dx.doi.org/10.22547/BER/9.1.10

Richer J. *The ethical capitalist - How to make business work better for society*. United Kingdom, Penguin Random House, 2018.

Rodell J. Çalışanların heyecan duyabileceği gönüllülük programları. *Harvard Business Review*. 2021; Şubat: 76-83.

Rusbult CE, Zembrodt IM, Gunn LK. Exit, voice, loyalty, and neglect: responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1982; 43(6): 1230-1242.

Safkaur O. Corporate social responsibility in the health sector for papua indonesia. *International Journal Of Scientific & Technology Research*. 2016; 5(4): 159-167. ISSN 2277-8616.

Saraçoğlu NT. İşletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının müşteri güveni, müşteri bağlılığı ve firma imajı üzerindeki etkileri: otel işletmelerinde bir uygulama. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. 2013, Aydın. (Danışman: Yrd. Doç. Dr. A. Ender Altunoğlu)

Searle MS. Is Leisure Theory Needed For Leisure Studies? *Journal of Leisure Research*. 2000; 32(1): 138–142. doi:10.1080/00222216.2000.11949903.

Serinikli N. Demografik Özellikler açısından çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2016; 19(35):455-473.

Sharma AK, Talwar B. Corporate social responsibility: modern vis-à-vis Vedic approach. *Measuring Business Excellence*. 2005; 9(1): 35-45, 10.1108/13683040510588828.

Singh N, Kolekar BD. Testing reliability of organizational citizenship behavior scale (OCBS) for non-teaching staff in academics. *International Journal of Management*. 2015; 6(9): 55-66.

Singhapakdi A, Vitell SJ, Rallapalli KC, Kraft KL. The perceived role of ethics and social responsibility: a scale development. *Journal of Business Ethics*. 1996; 15(11):1131-1140.

Siniora D. Corporate social responsibility in the health care sector. Duquesne University, Duquesne Scholarship Collection, Graduate Student Research Symposium. 2017; <https://dsc.duq.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=gsrs>

Sipahi E. Kurumsal sosyal sorumluluk: avrupa bakış açısıyla. *International Journal of Academic Value Studies*. 2017; 3(15): 76-92.

Smith NC. The New Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. 1994; <https://hbr.org/1994/05/the-new-corporate-philanthropy>.

Soederberg S. Socially responsible investment and the development agenda: Peering behind the progressive veil of non-financial benchmarking. *Third World Quarterly*. 2007; 28(7):1219–1237.

Soysal A. Sağlık sektöründe çevre duyarlılığı: yeşil hastane uygulamaları özelinde bir değerlendirme. *ISEM2014 Adiyaman – TURKEY*. 2014: 690-700.

Söyük S. Sağlık işletmelerinde insan kaynakları yönetimi. Beta BasımYayım Dağıtım, İstanbul, 2017.

Srivastava AP, Dhar RL. Authentic leadership and extra role behavior: a school based integrated model. *Current Psychology*. 2017; doi:10.1007/s12144-017-9634-4

Srivastava AK, Negi G, Mishra V, Pandey S. Corporate social responsibility: a case study of TATA group. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*. 2012; 3(5): 17-27.

Stawiski S, Deal JJ, Gentry W. Employee perceptions of corporate social responsibility the implications for your organization. 2010; <http://www.jenniferjdeal.com/wp-content/uploads/2014/08/EmployeePerceptionsCSR.pdf> (Erişim Tarihi: 08 Ağustos 2020).

Stoyanov P. Methodological approaches to assessment of corporate social responsibility. *Economics and Finance*. 2019; 2: 88-93, Print ISSN: 2311-3413 Online ISSN: 2663-7952.

Sweeney L. A study of current practice of corporate social responsibility (CSR) and an examination of the relationship between CSR and financial performance using structural equation modelling (SEM). Dublin Institution of Technology. 2009; <https://doi.org/10.21427/D79C7F>.

Tabachnick BG, Fidell LS. Using Multivariate Statistics. Pearson, Sixth Edition. 2013.

Taghian M, D'Souza C, Polonsky M. A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance. *Social Responsibility Journal*. 2015; 11(2): 340 – 363.

Taşlıyan M, Paksoy HM, Hırlak B. Kurumsal İmaj ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve akademik başarı arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*. 2013; 12(4): 775-805.

Tengilimoğlu D. Sağlık kuruluşlarında halkla ilişkiler. Ankara, Gazi Kitabevi, 2001.

Terekli G, Özkan O, Bayın G. Çevre dostu hastaneler: hastaneden yeşil hastaneye. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*. 2013; 12(2): 37-54.

Thrasyvoulou A. Corporate social responsibility: here to stay. *Legal Issues J*. 2016; 4(2): 69-83.

Torugsa NA, O'Donohue W, Hecker R. Proactive CSR: an empirical analysis of the role of its economic, social and environmental dimensions on the association between capabilities and performance. *Journal of Business Ethics*. 2013; 115(2): 383-402. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1405-4>.

Turnipseed DL. Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research*. 2002; 55: 1-15.

Türker D. Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*. 2009; 85: 411- 42. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>.

Uğur SS, Uğur U. Yöneticilerin kişisel imaj ve kurumsal imaj algılamaları: Bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2015; 41(8): 1286-1295.

Uzonwanne F. Organizational citizenship behaviour and demographic factors among oil workers in Nigeria. *Journal of Humanities and Social Science*. 2014; 19(8): 87-95.

Ülgen H, Mirze K. İşletmelerde stratejik yönetim. Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 4. Baskı. İstanbul, 2007.

Ünal U. Kamu diplomasisi kalkınma yardımları ve algı araştırması çerçevesinde. Gazi Kitabevi, 2. Baskı. Ankara, 2017.

Ünal S, Erciş A. Tüketicilerin kişisel değerlerinin satın alma tarzları üzerindeki etkisi. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. 2006; 1:23-48.

Van Dyne L, Graham JW, Dienesch RM. Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. Academy of Management Journal. 1994; 37(4): 765–802. doi:10.5465/256600.

Van Dyne L, LePine JA. Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. Academy of Management Journal. 1998; 41(1): 108-119. DOI: 10.2307/256902.

Van Het Hof SD. Şirketler ve topluma karşı sorumlulukları. İçinde: Van Het Hof SD, Hoştut S. (Ed.), Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramlar, Uygulama ve Örnekler. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık, 2015; 19-72.

Van Het Hof SD. Kurumsal sosyal sorumlulukta başarı ve ödüller. İçinde: Hoştut S, Van Het Hof SD. (Ed.), Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Güncel Yönelim ve Yaklaşımlar. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016; 1-15.

Van Het Hof SD, Hoştut S. Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluğun gelişimi. İçinde: Van Het Hof SD, Hoştut S. (Ed.), Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramlar, Uygulama ve Örnekler. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık, 2015; 1-18.

Vey MA, Campbell JP. In-role or extra-role organizational citizenship behavior: which are we measuring? Human Performance. 2004; 17(1): 119–135. doi:10.1207/s15327043hup1701_6.

Virvilaite R, Daubaraite U. Corporate social responsibility in forming corporate image. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics. 2011; 22(5): 534-543.

Votaw D. Genius becomes rare: a comment on the doctrine of social responsibility Pt.I. California Management Review. 1972; 15(2): 25–31. doi:10.2307/41164415.

Votaw D. Genius becomes rare: a comment on the doctrine of social responsibility Pt.II. California Management Review. 1973; 15(3): 5–19. doi:10.2307/41164435.

Williams LJ, Anderson SE. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of Management. 1991; 17(3): 601–617. doi:10.1177/014920639101700305.

Yang Y, Orzes G, Jia F, Chen L. Does GRI sustainability reporting pay off? an empirical investigation of publicly listed firms in China. Business & Society. 2019; 000765031983163. doi:10.1177/0007650319831632.

Yaşlıoğlu MM. Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 2017; 46 (Özel Sayı): 74-85.

Yavuz Ş. Kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal imaj ve satın alma kararı üzerindeki etkileri. Selçuk İletişim. 2010; 6(3): 100-110.

Yeşil A. Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi. 2016; 2 (3):158-180.

Yıldız H. Sürdürülebilirlik bağlamında sağlık sektöründe inovatif uygulamalar: yeşil hastaneler. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi KAÜİİBFD. 2016; 7(13): 323-340.

Yılmaz İ. Kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal performans ve finansal performans. İçinde: Hoşut S, Van Het Hof SD. (Ed.), Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Güncel Yönelim ve Yaklaşımlar. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016; 17-38.

Yılmaz Ö, Özmen ÖNT. Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde demografik değişkenlerin etkisine ilişkin bir araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. 2018; 11(58): 813-828.

Zait A, Berteau PE. Methods for testing discriminant validity. Management & Marketing. 2011;9(2):217-224.

Zhu Y. Individual behavior: in-role and extra-role. International Journal of Business Administration. 2013; 4(1): 23-27.

Zimmer MR, Stafford TF, Stafford MR. Green issues: dimensions of environmental concern. Journal of Business Research. 1994; 30(1): 63-74. doi:10.1016/0148-2963(94)90069-8.

11. EKLER

EK-1 : ANKET FORMU

<u>BÖLÜM-1</u> Lütfen aşağıdaki demografik bilgileri eksiksiz doldurunuz.	
1.	Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2.	Doğum Yılıınız: _ _ _ _
3.	Medenî durum: <input type="checkbox"/> Bekâr <input type="checkbox"/> Evli
4.	Eğitim durumu: <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora / Tıpta Uzmanlık
5.	Meslek: <input type="checkbox"/> Pratisyen Hekim <input type="checkbox"/> Uzman Hekim: _ _ _ _ _ <input type="checkbox"/> Diş Hekimi - <input type="checkbox"/> Hemşire <input type="checkbox"/> İdarî Personel: _ _ _ _ _ <input type="checkbox"/> Eczacı - <input type="checkbox"/> Ebe <input type="checkbox"/> Teknisyen: _ _ _ _ _ <input type="checkbox"/> Hasta Kabul Yetkilisi - <input type="checkbox"/> Tıbbî Sekreter <input type="checkbox"/> Diğer: _ _ _ _ _ _ _
6.	Çalıştığınız birimin adı: _ _ _ _ _
7.	Meslekteki toplam çalışma süreniz: _ _ _ Yıl / _ _ _ Ay
8.	Şu anki kurumda çalışma süreniz: _ _ _ Yıl / _ _ _ Ay

9. Kurumunuzun Kurumsal Sosyal Sorumluluk aktivitelerinden haberdar mısınız?

Evet

Hayır

10. Kurumunuzun Kurumsal Sosyal Sorumluluk aktivitelerini hangi sıklıkla takip ediyorsunuz?

Her gün

Her hafta

Ayda bir kez

Yılda Bir kez

Hiçbir zaman

11. Kurumunuzun yapmış olduğu Kurumsal Sosyal Sorumluluk aktivitelerinde yer aldınız mı?

Evet

Hayır

BÖLÜM-2

Açıklama:

Aşağıda işyerinizdeki kurumsal sosyal sorumluluk algınız ile ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatle okuyarak, belirtilen ifadelere ne derece katıldığınızı size en uygun olanı seçerek, belirtiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurumumuz, doğal çevrenin kalitesini korumayı ve geliştirmeyi amaçlayan faaliyetlere katılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kurumumuz gelecek nesiller için daha iyi bir yaşam oluşturmak için yatırım yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kurumumuz, doğal çevre üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirecek özel programlar uygulamaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Kurumumuz gelecek nesilleri dikkate alan sürdürülebilir bir büyümeyi hedeflemektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kurumumuz sorunlu alanlarda çalışan sivil toplum kuruluşlarını desteklemektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kurumumuz toplumun refahını teşvik eden kampanya ve projelere katkıda bulunmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Kurumumuz, çalışanlarını gönüllü faaliyetlere katılmaya teşvik etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kurumumuz topluma karşı sosyal sorumluluklarının önemini vurgulamaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Kurum politikalarımız çalışanların becerilerini ve kariyerlerini geliştirmeye teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Kurumumuzun yönetimi öncelikle çalışanların ihtiyaç ve istekleriyle ilgilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Kurumumuz çalışanlarına iyi bir iş ve yaşam dengesi sağlamak için esnek politikalar uygulamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Çalışanlarla ilgili yönetsel kararlar genellikle adildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
13. Kurumumuz ek eğitim almak isteyen çalışanları desteklemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Kurumumuz yasal gerekliliklerin ötesinde tüketici haklarına saygı duymaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Kurumumuz hizmetleri hakkında hastalarına eksiksiz ve doğru bilgi sağlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Hasta memnuniyeti kurumumuz için çok önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Kurumumuz vergilerini her zaman düzenli ve sürekli olarak öder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Kurumumuz yasal düzenlemelere eksiksiz ve zamanında uymaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BÖLÜM-3

Açıklama:

Kurumunuz ile ilgili algınızı değerlendirdiğinizde, aşağıdaki ifadelere ne şekilde katıldığınızı size en uygun olanı seçerek, belirtiniz.

	Çok Kötü	Kötü	Ne İyi Ne Kötü	İyi	Çok İyi
1. Lütfen kurumunuzla ilgili genel izleniminizi değerlendiriniz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Diğer çalışanların kurumla ilgili izlenimlerini nasıl değerlendiriyorsunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kurumunuzu aynı sektördeki diğer kurumlarla karşılaştırdığınızda genel izleniminizi değerlendiriniz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BÖLÜM-4

Açıklama:

Lütfen her ifadeyi dikkatle okuyarak, kurum içinde kendi eylemlerinizi değerlendiriniz ve belirtilen ifadelere ne derece katıldığınızı size en uygun olanı seçerek, belirtiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım birim için bir şeyler yapmaya gönüllü olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Çalıştığım birimdeki yeni personellerin yönlendirilmesine yardımcı olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Çalıştığım birime yardımcı olacak işlemlere katılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Çalıştığım birimin yararı için birimde çalışanların işlerinde yardımcı olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Çalıştığım birime fayda sağlamak için dahil olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İş öğrenmeleri için birimdekilere yardımcı olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Birimde çalışanlara onların iş sorumlulukları ile ilgili yardımcı olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Çalıştığım birimi etkileyen konularla ilgili olarak tavsiyelerde bulunur ve tavsiyeler geliştiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Çalıştığım birimdeki sorunlar hakkında çekinmeden konuşurum ve dahil olmaları için birimdeki diğer çalışanları cesaretlendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İş konuları/sorunları hakkında fikirlerimi birimdeki diğerleri ile fikrim farklı olsa da ve birimdeki diğer çalışanlar bana katılmasa bile paylaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Fikrimin birim için yararlı olabileceği durumlardaki konular hakkında bilgi veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Çalıştığım birimde iş hayatının kalitesini etkileyecek konulara dahil olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Yeni proje fikirleri ya da prosedürlerdeki değişiklikler hakkında birim içerisinde çekinmeden konuşurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
14. İş tanımında yer alan sorumlulukları yerine getiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. İşimin bir parçası olması beklenen görevleri yerine getiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Çalıştığım birimde performans beklentilerini karşılarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Çalıştığım birimde sorumluluklarımı layığıyla yerine getiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK - 2: ÖLÇÜM MODELİNİN DOĞRULANMASINA İLİŞKİN VERİLER

Ölçüm Modelinin Doğrulanması – Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Std. Faktör Yüğü	CA	AVE	CR	
Toplum ve Çevre	4	Kurumumuz gelecek nesilleri dikkate alan sürdürülebilir bir büyümeyi hedeflemektedir				
			0,808			
	1	Kurumumuz, doğal çevrenin kalitesini korumayı ve geliştirmeyi amaçlayan faaliyetlere katılmaktadır.	0,762			
	5	Kurumumuz sorunlu alanlarda çalışan sivil toplum kuruluşlarını desteklemektedir	0,866			
	3	Kurumumuz, doğal çevre üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirecek özel programlar uygulamaktadır	0,742	0,94	0,650	0,936
	6	Kurumumuz toplumun refahını teşvik eden kampanya ve projelere katkıda bulunmaktadır	0,850			
	8	Kurumumuz topluma karşı sosyal sorumluluklarının önemini vurgulamaktadır	0,891			
	2	Kurumumuz gelecek nesiller için daha iyi bir yaşam oluşturmak için yatırım yapar.	0,680			
7	Kurumumuz, çalışanlarını gönüllü faaliyetlere katılmaya teşvik etmektedir.	0,827				
Müşteriler ve devlete yönelik sosyal	16	Hasta memnuniyeti kurumumuz için çok önemlidir.	0,734			
	17	Kurumumuz vergilerini her zaman düzenli ve sürekli olarak öder.	0,881			
	18	Kurumumuz yasal düzenlemelere eksiksiz ve zamanında uymaktadır.	0,907	0,89	0,622	0,865
	15	Kurumumuz hizmetleri hakkında hastalarına eksiksiz ve doğru bilgi sağlar	0,592			
Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar	12	Çalışanlarla ilgili yönetsel kararlar genellikle adildir.	0,862			
	11	Kurumumuz çalışanlarına iyi bir iş ve yaşam dengesi sağlamak için esnek politikalar uygulamaktadır.	0,920	0,93	0,808	0,927
	10	Kurumumuzun yönetimi öncelikle çalışanların ihtiyaç ve istekleriyle ilgilidir.	0,914			
Kurumsal İmaj	1	Lütfen kurumunuzla ilgili genel izleniminizi değerlendiriniz.	0,905			
	2	Diğer çalışanların kurumla ilgili izlenimlerini nasıl değerlendiriyorsunuz?	0,837	0,89	0,749	0,899
	3	Kurumunuzu aynı sektördeki diğer kurumlarla karşılaştırdığınızda genel izleniminizi değerlendiriniz.	0,852			

Ölçüm Modelinin Doğrulanması – Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Devam)

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Std. Faktör Yüğü	CA	AVE	CR	
Bicimsel Rol Davranışı	15	İşimin bir parçası olması beklenen görevleri yerine getiririm				
	16	Çalıştığım birimde performans beklentilerini karşılarım				
	14	İş tanımında yer alan sorumlulukları yerine getiririm				
	17	Çalıştığım birimde sorumluluklarımı layığıyla yerine getiririm	0,778	0,94	0,688	0,929
	7	Birimde çalışanlara onların iş sorumlulukları ile ilgili yardımcı olurum	0,897			
	6	İş öğrenmeleri için birimdekilere yardımcı olurum	0,937			
Örgütsel Ses	10	İş konuları/sorunları hakkında fikirlerimi birimdeki diğerleri ile fikrim farklı olsa da ve birimdeki diğer çalışanlar bana katılmasa bile paylaşırım				
	9	Çalıştığım birimdeki sorunlar hakkında çekinmeden konuşurum ve dahil olmaları için birimdeki diğer çalışanları cesaretlendiririm				
	12	Çalıştığım birimde iş hayatının kalitesini etkileyecek konulara dahil olurum	0,731	0,90	0,565	0,885
	11	Fikrimin birim için yararlı olabileceği durumlardaki konular hakkında bilgi veririm	0,746			
	13	Yeni proje fikirleri ya da prosedürlerdeki değişiklikler hakkında birim içerisinde çekinmeden konuşurum	0,736			
	8	Çalıştığım birimi etkileyen konularla ilgili olarak tavsiyelerde bulunur ve tavsiyeler geliştiririm	0,866			
Yardımsverlik	1	Çalıştığım birim için bir şeyler yapmaya gönüllü olurum	0,601			
	3	Çalıştığım birime yardımcı olacak işlemlere katılırım	0,817			
	2	Çalıştığım birimdeki yeni personellerin yönlendirilmesine yardımcı olurum	0,79	0,90	0,651	0,902
	4	Çalıştığım birimin yararı için birimde çalışanların işlerinde yardımcı olurum	0,878			
	5	Çalıştığım birime fayda sağlamak için dahil olurum	0,913			

Std. Faktör yükleri: Standardize edilmiş faktör yükleri

AVE: Çıkarılan ortalama varyans

CA: Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı

CR: Birleşik güvenilirlik

EK – 3: ORTALAMA VARYANSIN KAREKÖKÜ VE KORELASYONLAR

Ortalama Varyansın Karekökü ve Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7
1 Toplum ve Çevre	0,806						
2 Müşteriler ve Devlet	0,572	0,789					
3 Çalışanlar	0,734	0,511	0,899				
4 Kurumsal İmaj	0,532	0,612	0,537	0,865			
5 Biçimsel Rol Davranışı	0,249	0,310	0,084	0,350	0,829		
6 Örgütsel ses	0,296	0,323	0,211	0,390	0,803	0,752	
7 Yardımseverlik	0,269	0,342	0,106	0,439	0,897	0,809	0,807