

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**KURUM İÇİ KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÇALIŞAN REFAHININ ARACI
ROLÜ: SAKARYA'DA BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmad ALSAMAN

**Enstitü Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi**

Tez Danışmanı: Dr.Öğr.Üyesi Emrullah TAN

Ocak – 2022

Ahmad ALSAMAN tarafından hazırlanan “Kurum İçi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Çalışan Refahının Aracı Rolü: Sakarya’da Bankacılık Sektörü Örneği başlıklı bu tez, 17/01/2022 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğilim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Dr.Öğr.Üyesi Emrullah TAN

Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Dr.Öğr.Üyesi Sevgi DÖNMEZ MAÇ

Sakarya Üniversitesi

Dr.Öğr. Üyesi Ece KUZULU

İzmir Demokrasi Üniversitesi



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLIK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Ahmad ALSAMAN
Öğrenci Numarası	:	Y166058018
Enstitü Anabilim Dalı	:	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Enstitü Bilim Dalı	:	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	KURUM İÇİ KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÇALIŞAN REFAHININ ARACI ROLÜ: SAKARYA'DA BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ
Benzerlik Oranı	:	% 4

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İŞLETME Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

31/12/2021
İmza

Sakarya Üniversitesi İŞLETME Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

31/12/2021
İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Dr.Öğr.Üyesi Emrullah TAN

Tarih: 31.12.2021

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı titizlikle takip eden danışmanım Dr.Öğr.Üyesi Emrullah TAN'a değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca, tezimi hazırlama aşamasında manevi desteğini esirgemeyen ve hep yanımda olan eşim Lubna ALSAMAN, annem, babam ve kardeşlerime şükranlarımı sunarım.

Ahmad ALSAMAN

17.01.2022

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1 : KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE	4
1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Ortaya Çıkışı.....	4
1.1.1. 1950'ler ve 1960'lar: Modern Sosyal Çağın İlk Günleri	4
1.1.2. 1970'ler: KSS ve Yönetim.....	5
1.1.3. 1980'ler: KSS'nin Operasyonelleştirilmesi	6
1.1.4. 1990'lar: Küreselleşme ve KSS	6
1.1.5. KSS ve Yeni Milenyum	7
1.1.6. Yönetim Araştırmacılarının KSS Tanımı Üzerine Görüşleri.....	8
1.1.7. KSS Kavramı için Uluslararası Kuruluşların Tanımları.....	9
1.1.8. KSS Teorileri.....	9
1.1.8.1. Hissedar Teorisi (Shareholder Theory)	10
1.1.8.2. Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory)	10
1.1.8.3. Triple Bottom Line Theory (TBL)	11
1.1.8.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi (Carroll Piramidi)	12
1.1.9. KSS Uygulamaları ve kurum.....	13
1.1.10. İçsel ve Dışsal Kss Uygulamaları	14
1.1.11. Sosyal Sorumluluk Sahibi Bir Kurum Olma Motivasyonu.....	15
1.2. Örgütsel Bağlılık.....	16
1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	16
1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Özellikleri	17
1.2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	17
1.2.4. Örgütsel Bağlılık Modelleri	18

1.2.4.1. Etzioni Modeli	18
1.2.4.2. Steers Modeli (1977)	18
1.2.4.3. Angel ve Perry Modeli (1983)	20
1.2.4.4. Meyer ve Allen Modeli (1991).....	20
1.2.5. Örgütsel Bağlılığın Aşamaları.....	21
1.2.5.1. Örgütsel Bağlılığın Aşamaları.....	21
1.2.5.2 Örgütsel Bağlılığın Aşamaları.....	21
1.3. Çalışan Refahı.....	22
1.3.1. Refah Yaklaşımları	23
1.3.1.1. Hedonic Yaklaşımı	23
1.3.1.2. Eudaimonik Yaklaşımı	23
1.3.2. Refahın Bileşenleri	24
1.3.2.1. Öznel Refah (Sübjektif Refah).....	24
1.3.2.2. Psikolojik Refah	25
1.3.3 Refah Teorileri.....	25
1.3.3.1. Erek Teorisi.....	25
1.3.3.2. Tavandan Tabana ve Tabandan Tavana Teorileri	25
1.3.4. Çalışan Refahı.....	26
1.3.5. İş Yerinde Çalışan Refahı Kaynakları	27
1.3.6. Çalışanların Refahını İyileştiren Faktörler	28
1.4. Teorik Çerçeve.....	29
1.4.1. Kurumun Toplumsal Sorumluluk Motivasyonu	29
1.4.2. İçsel KSS Uygulamaları.....	30
1.4.3. KSS ve Çalışan Tutumları Arasındaki Bağlantı.....	30
BÖLÜM 2 : LİTERATÜR İNCELEMESİ	33
2.1. KSS ve Örgütsel Bağlılık	33
2.2. İçsel KSS ve Örgütsel Bağlılık	33
2.2.1. İş-yaşam Dengesi ve Örgütsel Bağlılık	34
2.2.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık	34
2.2.3. Çalışan Eğitimi &Gelişimi ve Örgütsel Bağlılık	35
2.2.4. Sağlık ve Güvenlik Standartları ve Örgütsel Bağlılık	35

2.3. Aracı Değişken Olarak Çalışan Refahı	36
2.4. Örgütsel Bağlılık ve Demografik Özellikler	37
2.5. Örgütsel Bağlılık ve Sektör	38
BÖLÜM 3 : METODOLOJİ	40
3.1. Araştırma Yaklaşımı	40
3.2. Araştırma Örneği	41
3.3. Veri Toplama	43
3.4. Araştırma Araçları	43
3.4.1. İçsel KSS Uygulamalarının Ölçülmesi	43
3.4.2. Çalışan Refahının Ölçülmesi	43
3.4.3. Örgütsel Bağlılığın Ölçülmesi	44
3.4.4. Demografiyle İlgili Maddeler	44
3.5. Veri Analizi	44
3.6. Güvenilirlik Analizi	45
3.7. Araştırma Bulguları	45
3.8. Katılımcıların Demografik Bilgileri	46
3.9. Anket Yanıtlarının Analizi	47
3.9.1. Çalışan Refahı	48
3.9.2. Örgütsel Bağlılık	48
3.10. Normallik Testleri	49
3.11. Hipotez Testi	50
3.11.1. Birinci Hipotez	50
3.11.2. İkinci Hipotez	52
3.11.3. Üçüncü Hipotez	58
3.11.4. Dördüncü Hipotez	65
3.12. Tartışma	68
SONUÇ	72
KAYNAKÇA	74
EKLER	97
ÖZGEÇMİŞ	104

KISALTMALAR

BSR	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği
CPSC	: Tüketici Ürün Güvenliği Komisyonu
EC	: Avrupa Komisyonu
EEOC	: Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu
EPA	: Çevreyi Koruma Ajansı
İKKS	: İçsel Kurumsal Sosyal Sorumluluk
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
LWB	: Yaşam Refahı
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
OSHA	: İş Güvenliği ve Sağlığı İdaresi
PWB	: Psikolojik Refahı
SCSR	: Stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluk
SKA	: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
SMT	: Sosyal Mübadele Teorisi
TBL	: Üçlü Kar Hanesi
UNCTAD	: Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü
WWB	: İş Yerinde Refah

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : KPMG Uluslararası Kurumsal Sorumluluk Anketi	15
Tablo 2 : Örgütsel Bağlılığın Tanımları.....	16
Tablo 3 : Araştırmanın Özeti.....	32
Tablo 4 : Test Edilecek Hipotez	39
Tablo 5 : Cronbach's Alpha Testi.....	45
Tablo 6 : Veri Toplama Yöntemlerinin Özeti	45
Tablo 7 : Katılımcıların Demografisi (n=114)	46
Tablo 8 : Örneklem Dağılımı.....	46
Tablo 9 : Normallik Testi (Kolmogorov-Smirnov Testi).....	49
Tablo 10 : Normallik Testleri (Kolmogorov-Smirnov & Shapiro-Wilk Testleri).....	50
Tablo 11 : İçsel KSS Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	51
Tablo 12 : Bağımsız Değişkenin Boyutlarının Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi	51
Tablo 13 : Doğrusallıktan Sapma İçsel KSS Ve Örgütsel Bağlılık	52
Tablo 14 : Doğrusal Regresyon Testi İçsel KSS & Örgütsel Bağlılık.....	53
Tablo 15 : İçsel KSS İle Çalışan Refahı Arasındaki İlişki	54
Tablo 16 : Doğrusallıktan Sapma İçsel KSS & Çalışan Refahı	55
Tablo 17 : Doğrusal Regresyon Testi İçsel KSS & Çalışan Refahı.....	55
Tablo 18 : Çalışan Refahı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	56
Tablo 19 : Doğrusallıktan Sapma Çalışan Refahı & Örgütsel Bağlılık	57
Tablo 20 : Çoklu Doğrusal Regresyon Testi	58
Tablo 21 : Mann-Whitney Testi	59
Tablo 22 : Kruskal-Wallis Testi Yaşlara Göre	60
Tablo 23 : Kruskal-Wallis Testi Medeni Duruma Göre.....	61
Tablo 24 : Kruskal-Wallis Testi Eğitim Düzeyine Göre.....	62
Tablo 25 : Kruskal-Wallis Testi Hizmet Süresine Göre	64
Tablo 26 : Mann-Whitney Testi Sektöre Göre	65
Tablo 27 : Hipotez Testi Sonuçları	67

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Paydaş Grupları	11
Şekil 2 : Carroll'un KSS Piramidi	13
Şekil 3 : Steers Modeli 1977	19
Şekil 4 : Çalışmanın Modeli.....	40
Şekil 5 : Örneklem Yöntemleri.....	42
Şekil 6 : İçsel KSS Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	54
Şekil 7 : İçsel KSS Uygulamaları İle Çalışan Refahı Arasındaki İlişki	56
Şekil 8 : Çalışan Refahı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	57
Şekil 9 : Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılığın Ortalaması.....	59
Şekil 10 : Yaşlara Göre Örgütsel Bağlılığın Ortalaması	61
Şekil 11 : Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılığın Ortalaması.....	62
Şekil 12 : Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılığın Ortalaması	63
Şekil 13 : Kıdeme Göre Örgütsel Bağlılığın Ortalaması.....	64
Şekil 14 : Faktöre Göre Örgütsel Bağlılığın Ortalaması	65

Tez Başlığı: Kurum İçi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Çalışan Refahının Aracı Rolü: Sakarya'da Bankacılık Sektörü Örneği	
Tezin Yazarı: Ahmad ALSAMAN	Danışman: Dr.Öğr.Üyesi Emrullah TAN
Kabul Tarihi: 17.01.2022	Sayfa Sayısı: viii (ön kısım)+96 (tez)+8 (Ek.)
Anabilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi	Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi
<p>Bu çalışmanın amacı, içsel kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Kurumsal sosyal sorumluluk denilince, genelde kurumlar tarafından gönüllü olarak yapılan, çevre bilinci, dezavantajlı gruplar veya toplum refahının geliştirilmesiyle ilgili kâr amacı gütmeyen faaliyetler akla gelmektedir. Fakat, bunların yanında, bir de kurumların herhangi bir yasal zorunluluk olmadan kendi çalışanlarının refahını geliştirmeye yönelik politika ve uygulamaları vardır. Buna içsel kurumsal sosyal sorumluluk denir.</p> <p>Kurumların toplum yararına faaliyetleri hem medyada hem akademide çok ilgi çekmiş ve derinlemesine incelemelere konu olmuşken, kurumların kendi çalışanlarına yönelik sosyal sorumluluk faaliyetleri ise aynı derecede ilgi görmemiştir. Bu bağlamda, ilgili literatür incelendiğinde, bu konudaki araştırmaların sayısının oldukça sınırlı olduğunu görülür. Bu çalışmanın amacı, bu boşluğu gidermek ve firmaların çalışanlarına yönelik sosyal sorumluluk politikalarının örgütsel bağlılığa etkisini araştırmaktır.</p> <p>Bu çalışmadaki veriler, yapılandırılmış bir anket vasıtasıyla elde edilmiş ve nicel teknikler ile analiz edilmiştir. Anket evreni, Sakarya'daki bankacılık sektöründe çalışanları kapsamaktadır. Katılımcılar, tesadüfi olmayan, kolayda örnekleme metodu ile seçilmiş ve kamu ve özel bankalarda çalışan 114 kişiye ulaşılmıştır.</p> <p>Araştırma sonuçları, kurumun içsel uygulamaları (sağlık ve güvenlik, iş-yaşam dengesi, eğitim ve geliştirme programları ve örgütsel adalet) ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve çalışan refahının bu ilişkide aracılık etkisi olduğunu göstermiştir. Bu bulgunun pratikteki karşılığı, kurumların birçok araştırma ve hatta reklamlara konu olan toplum refahını geliştirici sosyal faaliyetleri yanında, kendi çalışanlarının refahını geliştirici faaliyetleri de önemsemesi gerektiğidir. Çünkü bu faaliyetlerin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ve bunun da çalışan verimliliğini artırıp, çalışan devir oranını azaltarak kuruma olumlu katkıda bulunabileceği tespit edilmiştir.</p>	
Anahtar Kelimeler: KSS, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Refahı, Türkiye	

Title of Thesis: The Mediating Role of Employee Well-being on The Relationship Between Internal CSR Practices And Organizational Loyalty: A Case of Banking Sector in Sakarya City	
Author of Thesis: Ahmad ALSAMAN	Supervisor: Assist. Prof. Emrullah TAN
Accepted Date: 17.01.2022	Np: viii (pre text)+ 96 (main body)+8 (App.)
Department: Human Resource Management	Subfield: Human Resource Management
<p>The aim of this study is to explore the relationship between internal corporate social responsibility and organizational loyalty. Corporate social responsibility generally refers to organizations' policies and practices with respect to the environment and the betterment of society and disadvantaged groups. However, apart from these socially-beneficial practices, there are also a variety of legally non-binding policies and practices that promote employee well-being. These are referred as internal corporate social responsibilities.</p> <p>While the concept of corporate social responsibility has received a great deal of attention in the media and academia, the concept of internal corporate social responsibility has not sparked the same level of interest. In this context, when the relevant literature is examined, it is seen that the number of studies on this subject is quite limited. Thus, the aim of this study is to fill this gap and to explore the effects of companies' social responsibility policies towards their employees on organizational loyalty.</p> <p>The data in this study were obtained through a structured survey and analyzed with quantitative techniques. The population of the survey is the employees in the banking sector in Sakarya. The non-random, convenience sampling method was used to select participants and, 114 people working in public and private banks were reached.</p> <p>The results of the research demonstrates that there is a strong relationship between the internal practices of the organization (health and safety, work-life balance, training and development programs and, organizational justice) and the organizational loyalty of the employees, and that employee welfare has a mediating effect in this relationship.</p> <p>In practice, this finding implies that organizations should not only pay attention to the socially responsible activities that improve the welfare of the society but also they should invest in the activities that improve the well-being of their own employees. Because it has been found that these activities have a positive effect on organizational loyalty and this can, in turn, contribute positively to the organization by increasing employee productivity and reducing employee turnover rate.</p>	
Keywords: CSR, Employee well-being, Organizational Loyalty, Turkey	

GİRİŞ

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), bir şirketin kendisine, paydaşlarına ve halka karşı sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmesini sağlayan bir iş modelini ifade etmektedir (Fernando, 2021). Son yıllarda hükümetler, aktivistler ve medya, şirketlerin faaliyetlerinin toplumsal sonuçlarını hesaba katmaya zorlama konusunda daha hassas hale gelmiştir (Porter ve Kramer, 2006: 1). Bu, şirketlerin tutumlarında ve operasyonel uygulamalarında büyük bir değişikliğe yol açmıştır. Bunun neticesinde, artık birçok şirket KSS raporları yayınlamakta ve sosyal açıdan faydalı uygulamalarını kamuoyu ile paylaşmaktadır (Kolk, 2005).

KSS, şirketteki ekonomik çıkarlarına bakılmaksızın, bütün paydaşlarının refahını artırmayı amaçlamaktadır. KSS uygulamaları literatürde ikiye ayrılmaktadır: dışsal ve içsel KSS (Brammer, 2007; Farooq, Rupp ve Farooq, 2017). Dışsal sosyal sorumluluk, hayır amaçlı bağışlar, toplumsal kalkınma yatırımları, sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği ve gelecek nesiller için sürdürülebilir kalkınma gibi topluluk desteğini ele alan uygulamaları ifade ederken, kurum içi sorumluluk ise kurumlardaki işgücü ile ilgilidir (Aguinis, 2011; Jain, Leka ve Zwetsloot, 2011). İçsel sosyal sorumluluk, çalışanların sağlık ve güvenlik standartları, eğitim ve iş hayatına katılım, iş ve aile arasındaki ilişki, fırsat eşitliği ve bazı kurumsal yönetim uygulamalarını kapsamaktadır (Vives, 2006).

Araştırmanın Amacı: Clarkson'a (1995) göre içsel sosyal sorumluluk, kurumların çalışanlar ile sürekli iletişim kurması açısından önemlidir. Buna rağmen, literatürdeki çalışmaların ciddi bir kısmı, sosyal sorumluluğun dış boyutlarına odaklanmıştır (David, Kline ve Dai, 2005; Wigley, 2008). İçsel sosyal sorumluluğu inceleyen az sayıda çalışmada ise, KSS ve örgütsel bağlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğunu varsayılmıştır (Soni ve Mehta, 2020; Ditlev-Simonsen, 2015). Oysa içsel KSS'nin çalışan refahını etkileyebileceğini ve bunun da örgütsel bağlılığa dolaylı olarak etki edebileceği ihtimali üzerinde durulmamıştır. Bu çalışmanın amacı, bu boşluğu gidermek ve çalışan refahının, içsel KSS ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide bir aracı etkisi olabileceğini ortaya koymaktır.

Araştırmanın Soruları: Sakarya'daki bankacılık sektöründe içsel KSS uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki nedir?

Varsa, içsel KSS uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide çalışan refahının aracı rolü nedir?

Bu kapsamda, Sakarya'daki özel ve kamu bankalarından elde edilen sonuçlar da bu çalışmada karşılaştırılacaktır.

Araştırmanın Önemi: Bu zamana kadarki KSS araştırmalarında, çalışanların önemi göz ardı edilmiştir (Shen ve Zhang 2019; Larson vd., 2008; Dhanesh, 2014; Gill, 2015). Araştırmacıların, içsel KSS'nin çalışan davranışlarını nasıl etkilediği konusu yeterince araştırılmadığına dikkat çekilmiştir (Glavas ve Kelley, 2014). Ancak bu çalışma literatürdeki diğer çalışmalardan iki şekilde farklıdır. İlki, literatürde bu üç kavramı (içsel KSS, örgütsel bağlılık, çalışan refahı) bir arada ölçen bir çalışma bulunmamaktadır. İkincisi, önceki çalışmalar KSS ile organizasyonel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışanların refahını da bu ilişkiye aracılık eden bir faktör olarak değerlendiren pek araştırma yoktur. Bu çalışma literatürdeki bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın Yöntemi: Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Belirli hipotezlerin test edildiği saha araştırmaları için nicel yöntemler uygundur (Sukamolson, 2007). Çalışma örneklemini Türkiye'nin Sakarya şehrindeki özel ve kamu bankalarında tam zamanlı çalışanlar oluşturmaktadır. Bu çalışmada kolay örneklem yöntemi kullanılmıştır. 114 kişi gönüllülük esasına göre ankete katılmıştır. Çalışan refahını ölçmek için Zheng, Zhu, Zhao ve Zhang (2015) ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık, Homburg ve Stock (2000) tarafından geliştirilen beş maddelik bir ölçek ile ölçülmüştür. Son olarak, içsel KSS uygulamaları Chatzikosta (2016) ölçeği ile ölçülmüştür. Sonuçlar, SPSS 25 ile analiz edilmistir.

Araştırmanın Sınırlılıkları: Araştırmanın yapıldığı dönemde, korona virüs pandemisi meydana gelmiştir. Bu sebeple, bazı bankalar, çalışma biçimlerini değiştirerek daha fazla çalışanın uzaktan çalışmasını teşvik edecek uygulamalar sunmuştur. Bu nedenle, araştırmanın yapıldığı zaman diliminde uzaktan çalışıp bankaya uğramayan çalışanlar ankete dahil edilememiştir. Bu durum, araştırmaya iştirak eden katılımcı sayısını kısmen olumsuz olarak etkilemiştir. Fakat böyle bir olumsuzluğa rağmen, analizlerin yapılabilmesi için gerekli katılımcı sayısına (114) ulaşılmıştır.

Giriş bölümü dışında bu tez üç ana bölümden oluşmaktadır. *Bölüm 1*, iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci, çalışmanın temel kavramları, kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel bağlılık ve çalışan refahı ile ilgilidir. Bu kavramların tanımları ve kısa bir tarihçesi verilmektedir. Ayrıca, bunlarla ilgili teoriler ve bunların organizasyon üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. İkinci kısım da ise çalışmanın hipotezlerinin üzerine inşa edildiği teorik çerçeveyi sunulmuştur. Bu teorik çerçeve, iki temel teoriye dayanmaktadır. Birincisi, paydaş teorisi, şirketleri toplumdaki rollerini oynamaya iten nedenleri göstermektedir. İkincisi, sosyal değişim teorisi, sosyal sorumluluk uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisini açıklamaktadır. *Bölüm 2*, araştırma değişkenleri ve teorik temelleri ile ilgili önceki çalışmaları tartışmaktadır. Bu, literatür taraması ve ondan geliştirilen hipotezler arasındaki bağlantı gösterilmektedir. *Bölüm 3*, üç ana noktaya dayanmaktadır. İlk olarak, çalışma metodolojisi, hedef örneklem, araştırma araçları, veri analizi testleri ve anket tasarımı dahil olmak üzere araştırma yöntemi ve tasarımı açıklanmaktadır. Daha sonra, çalışmanın sonuçları ayrıntılı olarak açıklanıp, bunlar demografik değişkenlere göre analiz edilmiştir. Bölüm son kısmında ise, araştırmanın sonuçları ve bunların literatürle olan ilişkisi açıklanıp değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 1 : KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

Bu bölüm iki kısımdan oluşmaktadır: araştırma kavramlarının tarihsel arkaplanı ve teorik çerçevesi. İlk bölüm, KSS, örgütsel bağlılık, ve çalışan refahı kavramların tarihsel arkaplanı başta olmak üzere, bu kavramların kuramlarını ve boyutlarını incelemektedir. İkinci ise, bu tezin teorik çerçevesini çizerek araştırma hipotezlerinin dayanaklarını göstermektedir.

1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Ortaya Çıkışı

Şirketlerin toplumun refahını geliştirmeye olan ilgisi eskiye dayanmaktadır (Carroll, 2008). On sekizinci ve on dokuzuncu yüzyıllarda, Hıristiyan dini felsefesi, İngiliz İmparatorluğu ve Avrupa'daki insanların yoksulluk düzeyi açısından belirgin olan toplumun ahlaki başarısızlığına bir yanıt olarak görülüyordu (Harrison, 1966). Bu yaklaşım, cehalet, yoksulluk, çocuk ve kadın işçiliği etrafında dönen bir dizi sosyal sorunun çözülmesine olanak sağladı (Carroll, 2008).

Örneğin, Pullman Palace Car Company, 1893 yılında, seri üretimin damgasını vurduğu bir dönemde, çalışanlarının yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla örnek bir sanayi toplumu yaratmanın ön saflarında yer aldı. Bu durum iş piyasasına yeni endişeler getirmiştir: çiftçilerin ve küçük işletmelerin yeni ekonomiye ayak uydurmasının önündeki engeller, daha iyi çalışma koşulları arayan sendikaların kurulması ve yeni sanayi toplumunda dini ve aile değerlerinin kaybedileceği korkusu gibi (Heald, 1970).

1.1.1. 1950'ler ve 1960'lar: Modern Sosyal Çağın İlk Günleri

KSS'nin kökeni çok daha eskilere dayandırılabilir de, 1950'ler kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik bir adaptasyon ve tutum değişikliğine gidilen zamandır (Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir ve Davídsdóttir, 2019). Belki de Bowen'in çalışması (1953), kurumsal davranışa karşı değişen tutumun en dikkate değer örneğini temsil eder. Bowen o dönemin büyük şirketlerinin büyük güce odaklandığına ve onların faaliyetleri toplum üzerinde büyük bir etkisi olduğuna inanıyordu. Bu nedenle, şirketlerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri için bir dizi ilke belirleme fikrini ortaya koydu (Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir ve Davídsdóttir, 2019). Ona göre, iş adamlarının kararları

çalışanları ve müşterileri etkiler ve bu da bir bütün olarak toplumun yaşam kalitesi üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Bowen, 1953).

Bowen iş adamlarının sosyal sorumluluklarını, "iş adamlarının, toplumumuzun hedef ve değerleri bağlamında politika izleme, karar alma veya istenen eylem çizgilerini izleme yükümlülükleri" olarak tanımlamıştır (Bowen, 1953: 6).

Carroll'a (1999) göre Bowen, işletmenin sosyal etkisine karşı duyarlılığını geliştirmeyi amaçlayan yeni bir yönetim yaklaşımı kullanarak zamanının ilerisindeydi ve kurumsal sosyal sorumluluğun tanımına ilk katkıda bulunan kişiydi. Ayrıca Bowen'in eserinin önemi, sosyal sorumluluk ilkesine odaklanan ilk akademik çalışma olmasıdır. Bu Bowen'i "kurumsal sosyal sorumluluğun babası" olarak anılmasına sebep olmuştur (Carroll, 1999).

1.1.2. 1970'ler: KSS ve Yönetim

Carroll, 1970'leri KSS yönetimi çağı olarak tanımlamıştır (Carroll, 2015:88). 1969'da Kaliforniya, Santa Barbara Sahili'ndeki petrol sızıntısı ve yüksek enflasyon iş dünyasının güvenini sarsmıştır. Bütün bunlar büyük protesto hareketlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Waterhouse, 2017). ABD federal hükümeti, bu hareketlere yanıt olarak sosyal ve çevresel düzenlemeler açısından önemli ilerleme kaydetmiş ve sonuçları arasında dikkate değer olan, Çevre Koruma Ajansı (EPA), Tüketici Ürün Güvenliği Komisyonu (CPSC), Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu (EEOC) ve Mesleki Güvenlik ve Sağlık İdaresi'nin (OSHA) oluşturulmuştur. Bunların tümü, bir dereceye kadar kurumsal sosyal sorumlulukları ele almıştır (Carroll, 2015).

Kurumsal sosyal sorumluluk terimi giderek daha popüler hale geldikçe, o kadar farklı bağlamlarda kullanılmasına yol açtı ki belirsiz hale geldi. Dolayısıyla, bu kavram herkes için farklı bir anlam ifade etmeye başladı (Sethi, 1975).

Örneğin, Preston ve Post'a (1975) göre şirket dışı hiçbir şey yükümlülük olarak kabul edilmez, bu sınırların aşılması şirketin asıl amacına ulaşmasına yardımcı olmaz. Şirketlerin sosyal koşulları iyileştirmekten veya sosyal sorunları ele almaktan sorumlu olmadığını savunmuşlar ve kurumsal sorumluluğu yalnızca şirketin kararlarının ve faaliyetlerinin doğrudan sonuçlarıyla ilgili olarak görmüşlerdir (Preston ve Post, 1975).

Buna karşılık Sethi (1975), kurumsal davranışın sosyal normlara, değerlere ve beklentilere uygun olması gerektiğini ve bunun sonucunda zorunlu olması gerektiğini farklı düşünmüştür.

KSS kavramının tanımına ilişkin belirsizlik, Carroll'ın kurumsal sosyal sorumluluğun ilk standart tanımını önerdiği 1979 yılına kadar devam etmiş ve Carroll kavramı şu şekilde tanımlamıştır: “sosyal sorumluluk, toplumun belirli bir zamanda kuruluşlardan sahip olduğu ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı beklentileri içerir” (Carroll, 1979: 500).

1.1.3. 1980'ler: KSS'nin Operasyonelleştirilmesi

Yetmişlerin sonuna gelindiğinde şirketler için daha fazla sorumluluk talep eden artan sayıda mevzuat vardır. Buna karşılık, 1980'lerde Reagan ve Thatcher yönetimleri, Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık'ta hüküm süren yüksek enflasyon seviyelerini azaltmak için şirketler üzerindeki baskıyı azaltmaya çalışmıştır (Wankel, 2008). Hükümetler tarafından kurumsal davranışların izlenmesindeki bu azalmayla birlikte, yöneticiler, o sırada şirketlerin hala sosyal beklentileri karşılama bekleme farklı paydaşlar ile uğraşmak zorunda kalmıştır. Bu, akademisyenleri hissedarlar, çalışanlar ve tüketiciler gibi gruplara yanıt olarak iş etiğini ve kurumsal sosyal sorumluluğu etkinleştirmeye yönlendirdi ve paydaş terimi yaygınlaştı (Carroll, 2008; Wankel, 2008). Aslında 1980'lerde şirketlerden beklentilerin çoğu “çevre kirliliği, iş ayrımcılık, çalışan sağlığı ve güvenliği, iş yaşam kalitesi ve kentsel yaşamın gerilemesi” etrafında dönüyordu (Carroll, 2008: 36).

1.1.4. 1990'lar: Küreselleşme ve KSS

1990'larda uluslararası olaylar, sosyal sorumluluğa uluslararası bakış açısını etkiledi ve Avrupa Çevre Ajansı'nın (1990) kurulmasına ve Rio Çevre ve Kalkınma Bildirgesi'ni takiben Kyoto Protokolü'nün (1997) kabul edilmesine yol açmıştır. O zamanlar birçok şirket, sosyal sorumluluğun küreselleşme sürecinin zorluklarını ve fırsatlarını dengelemenin güvenli bir yolu olma potansiyeline sahip olduğunu fark etmiştir. Sonuç olarak, kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsallaşması acil bir ihtiyaç haline gelmiştir (Carroll, 2015).

1991 yılında Carroll, hissedarlara karşı yükümlülükleri ile diğer paydaşlara karşı yükümlülüklerini dengelemesi gereken yöneticiler için faydalı bir çerçeve sağlamak

amacıyla "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidini tanıtmıştır. Bu yükümlülükler, özellikle Çevre Koruma Ajansı, Fırsat Eşitliği Komisyonu (EEOC) ve Mesleki Güvenlik ve Sağlık İdaresi (OSHA) gibi birçok kuruluşun kurulmasıyla artmıştır (Carroll, 1991).

Carroll'a (1991) göre, herhangi bir şirketin toplumun yaşam kalitesini iyileştirmeye yaptığı katkı açısından dört ana sorumluluğu ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumluluklardır (Carroll, 1991). Carroll şirketin *iyi bir kurumsal vatandaş* olması gerektiğini de vurgulamıştır.

KSS kurumsallaşmasının en belirgin örneği 1992 yılında Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği'nin (KSSD) kurulmasıydı. Ancak 1990'larda KSS'nin kurumsallaşmasına rağmen, kavramın kendisi o kadar gelişmedi (Carroll, 1999).

1990'lardaki küreselleşme, çokuluslu şirketlerin çoğalmasına ve kapitalizmin genişlemesine yol açtı. Bu nedenle şirketler, şirketin rekabet gücü , kurumsal itibarı ve paydaş ağının genişlemesi konusunda endişe duymaya başlamıştır (Carroll, 2015). Tüm bunlar, kurumsal sosyal performans ve kurumsal vatandaşlık (Carroll, 1998) gibi alternatif kavramları beraberinde getirmiştir.

Bu yeni kavramlar Carroll'un bulgularıyla benzer ve bu bulgular üzerine inşa edilmiş olsa da, bunların tanıtılması KSS'nin tanımına ilişkin daha büyük bir belirsizlik yaratmıştır. Böylece diyebiliriz ki, 1990'ların sonunda, kurumsal sosyal sorumluluğun evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımı yoktu (Lantos, 2001).

1.1.5. KSS ve Yeni Milenyum

Yeni milenyumun başlamasıyla birlikte, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin oluşturulması, sosyal sorumluluğu anlamak için yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Aslında, özellikle çevre, insan hakları, işgücü, yolsuzlukla mücadele, sürdürülebilir kalkınma ve finansal konularda şirketlerin omuzlarına daha geniş sorumluluklar yüklenmiştir. Sonuç olarak, şirketler sürdürülebilirlik arayışına ilişkin toplumsal beklentilere yanıt olarak stratejik kararlar almak zorunda kalmışlardır (Allen ve Husted, 2007). Bu, stratejik kurumsal sosyal sorumluluğun (SCSR) faydaları hakkında bir tartışma başlatmıştır (Husted ve Allen, 2007; Porter ve Kramer, 2006; Werther ve Chandler, 2005).

Bu bağlamda, Porter ve Kramer (2006), *ortak değer yaratmak* olarak adlandırdıkları bir başka önemli kavram geliştirdiler. Bunu “toplumlardaki ekonomiyi ve sosyal koşulları iyileştirmek için çalışırken aynı zamanda şirketin rekabet gücünü artıran bir dizi uygulama” olarak tanımladılar. Bu kavram, sosyal ve ekonomik ilerleme arasındaki bağların genişletilmesine dayanmaktadır (Porter ve Karmer, 2006: 6).

Bu dönem, Paris Anlaşması'nın imzalanmasına ve “insanlık için ortak bir vizyon ve dünya liderleri ile halk arasında bir sosyal sözleşme”yi temsil eden on yedi Sürdürülebilir Kalkınma Hedefinin kabul edilmesine tanık oldu (Ban, 2015). Sürdürülebilir kalkınma benimseyen ülkeler, SKA'lar özel sektöre herhangi bir taahhütte bulunmasa bile, şirketleri uygulamalarını uygulamaya ve iyileştirmeye zorlayan politikalar geliştireceklerdir.

Ayrıca, SKA'lar birbiriyle bağlantılıdır, bu da belirli bir hedefi ele almanın başka sorunları da içerebileceği anlamına gelir (BM, 2018). Yoksulluğu ve açlığı ortadan kaldırmaya çalışmakla, yeniliği teşvik etmek veya iklim değişikliğini engellemek birbirinden bağımsız konular değildir.

1.1.6. Yönetim Araştırmacılarının KSS Tanımı Üzerine Görüşleri

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramına ilişkin görüşlerin çeşitliliği göz önüne alındığında, üzerinde uzlaşmış bir tanım bulmak zordur.

Aşağıda literatürdeki tanımlardan bazıları verilmiştir:

- Bowen (1953:6) “toplumun hedeflerine uygun politikalar, çeşitli faaliyetler, ve karar verme mekanizmaları yoluyla işadamlarının sorumluluğu” olarak tanımlamıştır.
- Davis (1975:20) de bunu “hukuk korkusundan uzak, gönüllü olarak bu sorumluluklara cevap vererek sosyal ve ekonomik hedefleri dengeleme süreci” olarak tanımlamıştır.
- Sethi (1975:63) “kurumsal davranışı, mevcut sosyal normlar, değerler ve performans beklentileri ile uyumlu bir düzeye getirmeyi ifade eder” olarak tanımlamıştır.
- Buna karşılık, ekonomide Nobel ödüllü Friedman (1982: 112), sosyal sorumluluğun yalnızca bir şeyi temsil ettiğini, o da şirketin uzun vadeli karlarını

artırmak için mevcut kaynakları kullanması ve başkalarıyla rekabet etme yeteneği olduğunu savunmuştur.

Açıķçası, şirketin tek sorumluluğunun kar etmek olduğunu gören Friedman hariç, kurumsal sosyal sorumluluğun, bir şirketin daha iyi bir konuma gelmek için ait olduğu topluma yönelik gerçekteştirdiği bir dizi uygulama ve faaliyet olduğu konusunda fikir birliği vardır.

1.1.7. KSS Kavramı için Uluslararası Kuruluşların Tanımları

Uluslararası kuruluşların KSS kavramını şu şekilde tanımlamıştır:

- Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD), sosyal sorumluluğu, ticari politikalarına ve faaliyetlerine sosyal rolünün entegre edildiği bir prosedürler grubu olarak tanımlamıştır. Yasaya uygunluk, şirketlerin uyması gereken standartlara asgari taahhüdü teşkil etmektedir (UNCTD, 2004: 4).
- Dünya Bankası da bunu, "iş sektörünün ekonomik, sosyal ve çevresel düzeydeki kalkınma hedeflerine, kârı artıracak ve zararları azaltacak şekilde ulaşmasına katkısı" olarak tanımlamıştır (DB, 2006: 11).
- Avrupa Komisyonu'na göre KSS, "işletmelerin toplum üzerindeki etkilerinden sorumlu olduğu" anlamına gelmektedir (EC, 2011).

Daha önceki tanımlar, ekonomik kalkınma, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında, çevrenin korunmasında, toplumun gelişimine katkıda bulunulmasında ve sorunlarının çözülmesinde sosyal sorumluluk politika ve uygulamalarından yararlanma konusunda mutabakata varmıştır. Lakin, sosyal sorumlu uygulamaların doğasını ve nasıl uygulanacağını belirtmemiştir.

Araştırmacılar ve kuruluşlar tarafından geliştirilen yukarıda belirtilen tüm tanımları inceledikten sonra, şirketlerin temel amaç olan kâr elde etme amacını ihmal etmeden iç ve dış paydaşlarına karşı ekonomik, etiksel, sosyal, yasal ve çevresel yükümlülüklerini yerine getirme çabası olarak tanımlayabiliriz.

1.1.8. KSS Teorileri

KSS'yi kavramsallaştırma yolları, örgütün toplumdaki rolüne ilişkin çelişkili görüşlerle ilişkilidir. Bazıları, şirket yöneticilerinin tek sorumluluğunun hissedarlarının servetini

maksimize etmek olduğu şeklindeki eski görüşü desteklemektedir. Öte yandan, şirketin sosyal bir kurum olarak topluma hizmette önemli bir rol oynadığını düşünenler vardır.

1.1.8.1. Hissedar Teorisi (Shareholder Theory)

Friedman (1970:13) "işletmeler İçin Sosyal Sorumluluk Doktrini, kârını artırmaktır" başlıklı bir makale yayınladı. Şirketin halka veya topluma karşı hiçbir sosyal sorumluluğu olmadığını savundu; tek sorumluluğu hissedarlarına kar sağlamaktır. Özel bir sermaye sisteminde şirketin CEO'sunun işverenlerin bir çalışanı olduğu görüşünü ileri sürerek, şirketin parasını sosyal konulara harcayan CEO'nun aslında başkasının parasını kendi amaçları için harcadığını söyledi. Ayrıca hissedarların, müşterilerin veya çalışanların isterlerse paralarını belirli bir sosyal sorumluluk faaliyeti için harcayabileceklerini savundu (Friedman, 1970).

1.1.8.2. Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory)

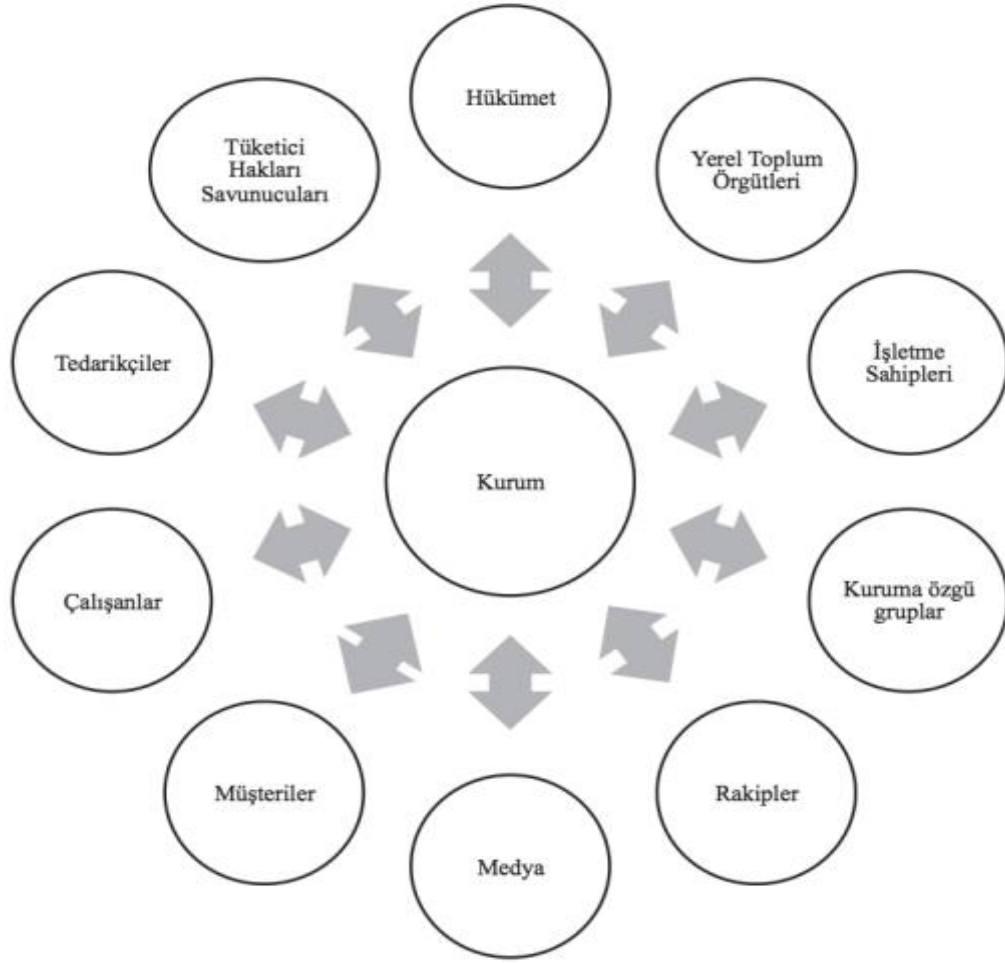
Edward Freeman, paydaş teorisinin kurucusudur. Paydaşları "kurumun faaliyetlerini ve amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek veya bunlardan etkilenebilecek her birey veya birey grubu" olarak tanımlamıştır (Donaldson ve Preston, 1995: 65).

Freeman, şirketlerin, paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayarak her zaman paydaşların menfaatini koruma zorunluluğunun var olduğuna inanmıştır. Bu menfaat gruplarını kategorilere ayırmanın, bunların yönetilmesini kolaylaştıracağını düşünmüştür (Donaldson ve Preston, 1995).

Bu teorisinin savunucuları için, öncelikle hissedarlar, organizasyonun başarısını ve karlılığını hedefleyen tek grup değildir. İkinci olarak, paydaşlarla yetki derecelerine ve gereksinimlerine göre ilgilenmek gerekir (Yedder ve Zaddem, 2009).

Bu teoriye göre, paydaşlar iki türe ayrılır. İlk tür, hissedarlar, tedarikçiler, tüketiciler ve çalışanlar dahil olmak üzere, memnuniyeti kuruluşun hayatta kalmasıyla bağlantılı olan *birincil* paydaşlardır. İkinci tür, *ikincil* veya birincil olmayan paydaşlardır. Örgütün hayatta kalmasını etkilemese de, örgütün kendisini etkiler veya dolaylı olarak ondan etkilenir. Birincil olmayan paydaşlar için, araştırmacılar arasında bir fikir birliği yoktur (Freeman, Harrison ve Wicks, 2007). Paydaş teorisi, bu alanda literatür oluşturma sürecine katkıda bulunan teorik bir çerçeve oluşturarak sosyal sorumluluk kavramının

gelişimine önemli katkı sağlamıştır (Rodié, 2007). Şekil 1 paydaş grubunu göstermektedir:



Şekil 1: Paydaş Grubları

Kaynak: Freeman, R. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

Önceki şeklin gösterdiği gibi kurumsal sosyal sorumluluk, kavram olarak hem iç, hem de dış çevredeki tüm aktörlere karşı olan sorumluluğu ifade eder. Değişen zamanla birlikte işletmelerin paydaş kavramına yeni paydaşların eklendiği de görülmektedir. Bu paydaşlar arasında medya, yerel toplum kuruluşları, hükümetler ve çevreci aktivistler (Donaldson ve Preston, 1995).

1.1.8.3. Triple Bottom Line Theory (TBL)

1994 yılında, ünlü sürdürülebilirlik uzmanı John Elkington, performansı ölçmenin bir yolu olarak "üçlü kâr hanesi" ifadesini ortaya atmıştır. Elkington'a göre bir kurum , insanların yaşamlarını ve refahını iyileştirme potansiyeline sahip olduğu kadar para

kazandıracak şekilde de yönetilebilir. Bu şekilde, kurumun performansı ekonomik karlılık, çevreye saygı ve sosyal adalet açısından değerlendirilebilir (Elkington, 2004).

1.1.8.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi (Carroll Piramidi)

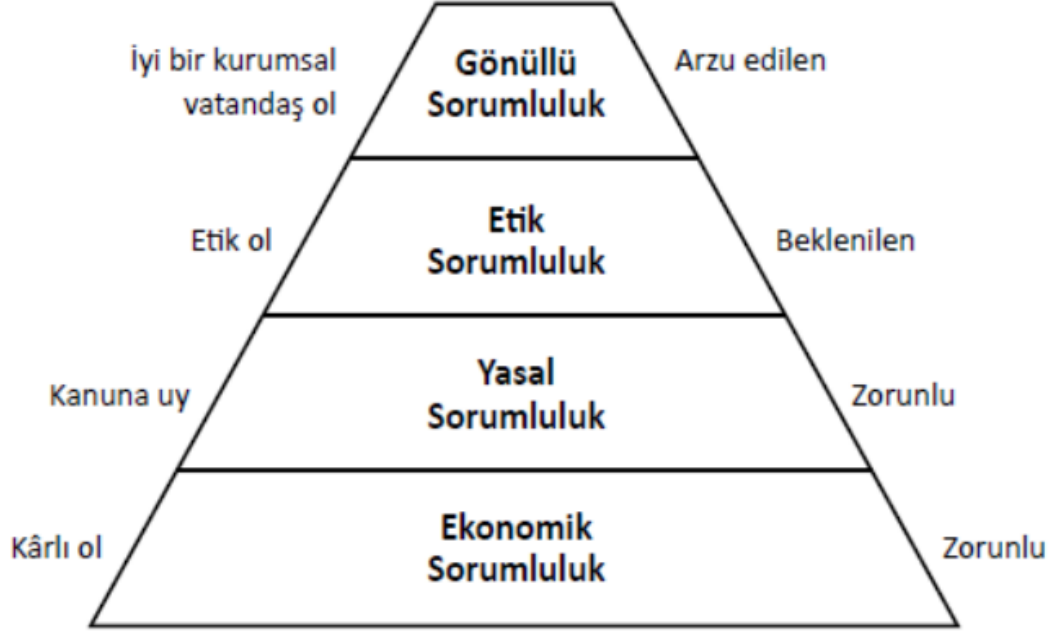
Carroll'un Sosyal Sorumluluk Modeli'ne göre kurumun sahip olduğu bir sorumluluklar hiyerarşisi vardır. İlk adım, ekonomik sorumluluk, hiyerarşinin ikinci adımı ise yasal sorumluluk. Üçüncü adım etik sorumluluktur. Son aşamada ise toplum yararına hayırsever sorumluluk yer almaktadır (Carroll, 1991: 4).

Ekonomik Boyut (Gerekli): Ekonomik sorumluluk, kurumsal sosyal sorumluluğun önemli bir parçasıdır. Piramidin tabanında bulunur ve temelini oluşturur. Carroll, şirketlerin Kendilerine iş kurma ve hayatta kalma fırsatı veren topluma karşı ekonomik bir sorumluluğu olduğunu savundu. Günümüzde rekabetin oldukça yüksek olduğu küresel iş ortamında, ekonomik veya finansal alanlarda başarılı olamayan şirketler faaliyetlerini sürdürmezler. Bu nedenle ekonomik sorumluluk yerine getirilmesi gereken bir ön koşuldur (Carroll, 1991: 4).

Yasal Boyut (Gerekli): Bu sorumluluk, toplumun çeşitli yönlerini regüle eden yasalara ve mevzuata uygunluk açısından temsil edilmektedir: Yatırım, ücretler, iş, çevre, rekabet vb. (Carroll, 1991: 4).

Etik Boyut (Beklenen): Bu sorumluluklar, kuruluşların genel olarak topluma zarar vermekten uzak faaliyetlerde bulunmalarını ekonomik ve yasal beklentileri aşan beklentileri ifade eder (Carroll, 1991: 4).

Hayırseverlik Boyut (Arzu edilen): Kurumsal hayırseverlik gönüllü faaliyetleri içerir. Halkın günlük beklentilerinin bir parçasıdır. Vatandaşlar genellikle şirketlerin de birey kadar iyi vatandaşlar olmasını bekler. Kurumlar, hayırsever olarak algıladıkları sorumlulukları yerine getirmek için kanunların gerektirmediği çeşitli sosyal faaliyetlerde bulunurlar. Bunlar, parasal kaynak transferi, ürün ve hizmet bağışları ve toplumu geliştirici faaliyetler olabilir (Carroll, 1991: 5). Carroll'un KSS Piramidi aşağıdaki Şekil gösterilmektedir:



Şekil 2: Carroll'un KSS Piramidi

Kaynak: Savaş ,T. (2019) Carroll'in kurumsal sosyal sorumluluk modeli'ne eleştirel bir bakış: Elmas ticareti ve kanlı elmas örneği. Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi,(17), 59-95.

Şekilde görüldüğü gibi piramidin amacı, dört bölümden oluşan kurumsal sosyal sorumluluğun tanımlayıcı yönünü ortaya koymaktır. Ekonomik sorumluluk, işletmenin temel bir gereksinimi olduğu için piramidin temeli olarak atılmıştır.

1.1.9. KSS Uygulamaları ve kurum

Sosyal sorumluluk uygulamaları, itibarını ve markasını geliştirmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen kuruluşlar için etkili bir araç olarak kabul edilmiştir (Liang, Chou ve Lin, 2019). Dikkat çekici bir şekilde, önceki çalışmalar genel olarak kurumsal sosyal sorumluluğu ele almıştır. Bu çalışmaların sonuçları, KSS'nin bütün bir işlev olarak kullanılması nedeniyle anlama ve yorumlamada belirsizdi (Adugyamfi, He, Nyame, Boahen ve Frempong, 2021). Aguinis ve Glavas (2012) genel KSS puanının, kurumun KSS uygulamalarına katılımının doğruluğunu göstermediği için aldatıcı olabileceğini savunmuştur. Ayrıca, KSS boyutlarını genel sonuçtan belirli boyutlara ayırmanın gerekli olduğunu açıklamışlardır. Böylece, sosyal boyutların her birinin iyi tanımlanmış özellikler ile kapsamlı bir şekilde araştırılması gerekir (Wang, Tong,

Takeuchi ve George, 2016). Bu nedenle KSS'yi genel olarak ölçmekten ziyade iç ve dış boyutlarına göre detaylı olarak bakmanın önemli olduğu belirtilmelidir.

1.1.10. İçsel ve Dışsal Kss Uygulamaları

Dışsal kurumsal sosyal sorumluluk, dış paydaşların gözünde şirketin imajını ve itibarını geliştirmeye yardımcı olan çevresel ve sosyal faaliyetleri ifade etmektedir (Carroll, 1979; Brammer vd., 2007). Örneğin, gönüllülük, kurumsal hayırseverlik, amaca yönelik pazarlama ve çevre koruma gibi (Brammer vd., 2007; Cornelius vd., 2008). Buna karşılık, içsel KSS, bir organizasyonun insan haklarına saygı, çalışan sağlığı ve güvenliği, iş-yaşam dengesi, çalışan eğitimi, fırsat eşitliği gibi çalışanlarla ilgili politika ve uygulamalarını ifade etmektedir (Gond vd., 2011; Shen ve Jihua Zhu, 2011).

Çalışanlar, kurum için ana paydaşlar ve gönüllü elçiler olarak kabul edilmelerine rağmen (Dhanesh, 2014; Gill, 2014), mevcut literatürde, büyük ölçüde dış KSS'ye odaklanılmış, iç KSS uygulamalarına çok az yer verilmiştir (David, Kline ve Dai, 2005; Pfau, Haigh, Sims ve Wigley, 2008).

Literatürdeki bu boşluğu doldurmak için, bu çalışma, kurumun sosyal sorumluluk çerçevesinde çalışanlara sağladığı içsel uygulamalara odaklanmaktadır. Literatürde sıklıkla bahsedilen içsel sorumluluk uygulamaları şunlardır:

- Çalışan sağlığı ve güvenliği: İşyerinde insan kaynaklarının korunması anlamına gelir (Friend ve Kohn, 2007). Güvenli çalışma ortamı, çalışanlar kurumun kendileriyle ilgilendiğini hissedecek ve bu durumda işlerini sadakat ve memnuniyetle gerçekleştirebileceklerdir (Adugyamfi, He, Nyame, Boahen ve Frempong, 2021).
- Örgütsel adalet: Çalışanların ücret politikasının adaleti, terfiler (Folger ve Konovsky, 1989) ve karar verme sürecinin adaleti hakkındaki algılarıyla ilgilidir (Folger ve Cropanzano, 1998). Organizasyon içindeki çatışmaların çözümünde adalete ek olarak (Bies ve Moag, 1986).
- İş-yaşam dengesi: Kişisel yaşam ile iş gereksinimleri arasında birbirini etkilemeden bir denge bulmaktır (Clutterbuck, 2003).

- Eğitim ve geliştirme: Kuruluşların hedeflerine ulaşmak için mevcut bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek için çalışanlarına sunduğu atölye çalışmaları, seminerler ve konferansları ifade etmektedir (Nguyen, 2012).

1.1.11. Sosyal Sorumluluk Sahibi Bir Kurum Olma Motivasyonu

İçeride veya dışarıda topluma karşı sosyal olarak bağlı bir organizasyonun davranışının nedeninin ne olduğunu ayırt etmek zordur. Örneğin, IBM, öğrencilerin eğitim düzeyini yükseltmek için bazı üniversitelere ücretsiz olarak bilgisayar dağıtmıştır (Alkhafagi ve Algalibi, 2008). Ancak bu işlemin başka bir amacı olduğu gerekçesiyle eleştirilmiştir. Eleştirmenler için, bu bağışın birincil amacı, öğrencilere gelecekte şirketin çalışanı olduklarında kullanmaları için belirli bir program türüyle ilgili beceriler kazandırmaktır. Diğer bir deyişle, kuruluşun uzun vadede finansal getiriyi artırmak için kısa vadede sosyal harcama yaptığı anlamına gelir (Alkhafagi ve Algalibi, 2008).

1.600 büyük uluslararası kuruluşla KSS raporlarının yayınlanma nedenlerine ilişkin bir saha araştırması “ekonomik kaygıların ana motivasyon (%74), ardından kurum değerleriyle ilgili nedenler (%53) ve kalkınma, yenilik ve öğrenme (%53) ile ilgili nedenler olduğunu göstermiştir (KPMG, 2005). Tablo 2, çalışmanın sonuçlarını göstermektedir:

Tablo 1: KPMG Uluslararası Kurumsal Sorumluluk Anketi

Kurumsal sosyal sorumluluğun itici güçleri	%
Ekonomik düşünceler	75%
Etik düşünceler	53%
Yenilik ve öğrenme	53%
Çalışan motivasyonu	47%
Risk yönetimi veya risk azaltma	47%
Sermayeye erişim veya artan hissedar değeri	39%
İtibar veya marka	27%
Piyasa pozisyonu iyileştirme	21%
Güçlendirilmiş tedarikçi ilişkileri	13%
Tasarruf	9%
Hükümet yetkilileri ile geliştirilmiş ilişkiler	9%
Diğer	11%

Kaynak: (KPMG International Survey of Corporate Responsibility, 2005).

Çalışan motivasyonu ile ilgili nedenler (%47) ile gelirken, bunu (%39) ile sermaye erişim ile ilgili nedenler izlemiştir. Öte yandan, devlet yetkilileriyle ilişkilerin iyileştirilmesinin gerekçeleri ise sadece %9 ile çok geriden gelmiştir.

1.2. Örgütsel Bağlılık

Bu araştırmadaki ikinci kavram örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık kavramı, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanında en çok araştırılan ve en zorlayıcı kavramlardan biridir (Cohen, 2003; Cooper-Hakim ve Viswesvaran 2005; Morrow, 1993).

1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Sosyal bilimlerde, bir kavramın anlaşmaya varılmış bir tanımının olmaması nadir değildir. Örgütsel bağlılık bunun bir istisnası değildir. Bununla birlikte, burada en çok alıntı yapılan tanımlardan bazıları verilecektir.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Tanımları

Tanım	Kaynak(lar)
Bir çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi tanımlayan, kişinin örgüt üyeliğini devam ettirip ettirmeme kararını etkileyen psikolojik bir durum.	Meyer ve Allen 1991:67
Bireyin örgütün değer ve amaçlarına karşı hissettiği sorumluluk ve bu amaçlara örgütten hiçbir karşılık beklemeden ulaşma isteğidir.	Buchanan, 1974:533
İşverenlere sadakat değil, kurumda çalışanların fikirlerini ifade ettikleri ve kurumun refahı ve başarısının devamı için çabaladıkları bir süreçtir.	Yüksel, 2007: 176
Bir örgütün bireyden beklediği resmi ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışdır.	Celep, 2000: 15
Örgütün imajını başkaları nezdinde sürdürme ve itibarını geliştirmek.	Moorman, 1995: 130
Bireyin örgütle bütünleşme derecesi ve örgütün tüm işlerine olan sürekli ilgisi.	Greenberg ve Baron, 2003: 215

Örgütsel bağlılığı, de tanımlayan çalışmalar arasında, çalışanların diğerlerinin önünde örgütün imajını korumaya çalıştıklarını ve itibarını artırmak için çalıştıklarını savunan Moorman (1995) vardır.

Yukarıdakilere bakıldığında, tüm tanımların bir yükümlülüğün temel özellikleri üzerinde anlaşmaya vardığı görülmüştür.

- Kurumun değer ve amaçlarına inanç.
- Kurumun hedeflerine ulaşmak için çabaların kabul edilmesi.
- Kurum içinde sürekli bulunma isteği.

1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Özellikleri

Örgütsel bağlılık, aşağıdaki gibi bir dizi özelliklerle karakterize edilir:

- Örgütsel bağlılık, çalışanların bağlılıklarını yansıtan kuruma yönelik davranışları ile anlaşılan soyut bir durumdur.
- Örgütsel bağlılık, kurum içindeki birçok insani, örgütsel ve idari faktörün etkileşiminin sonucudur.
- Örgütsel bağlılık, mutlak istikrar noktasına ulaşmak zordur, ancak değişim derecesi, diğer fenomenlerde meydana gelebilecek değişikliklerden nispeten daha azdır.
- Örgütsel bağlılık çok boyutludur ve hepsi birbirini etkiler ve araştırmacılar bu boyutları belirlemede farklılık gösterir (Battah, 2006: 4).

1.2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık literatüründe araştırırken davranış, tutum ve karşılıklılık (resiprokal) esasına dayalı olmak üzere üç farklı yaklaşım vardır.

Davranışsal Yaklaşım: Davranışsal bağlılık yaklaşımları büyük ölçüde sosyal psikologların çalışmalarına dayanmaktadır (Hamdan, 2008:31). Davranışsal bağlılık, çalışanın geçmişteki davranışlarından dolayı örgütte kalma süreci ile ilgilidir (Mowday vd., 1982: 25). Bu kavram, normatif beklentilerin ötesine geçen bağlılık veya davranışların bir ifadesi olarak düşünülebilir. Bu açıdan örgütsel bağlılık, örgütten ayrılmama, devamsızlık yapmama ve örgütte kalma niyeti anlamına gelmektedir (Mowday vd., 1982: 25).

Tutumusal Yaklaşım: Tutumlar, Bir kişinin başka bir kişiye, şeye veya faaliyete karşı sürekli temayüldür (Ceylan, 1998: 72). Tutumların üç bileşeni vardır: duygusal, bilişsel ve davranışsaldır. Duygusal bileşen, bir insanı etkileyen duygusal tepkilerdir. Bilişsel bileşen, insanın belirli bir olay hakkındaki inançları. Davranışsal bileşen ise duruma göre aksiyon almayı ifade eder.

Bu yaklaşımın savunucuları, bağlılığın bireyin kimliği örgütle örtüştüğünde ortaya çıktığını savunurlar. Zamanla, hedefleri bütünleşir. Bu nedenle, bu hedeflere ulaşmak için organizasyona devam etmeye çalışır (Varoğlu, 1993: 8).

Karşılıklı Yaklaşım (Resiprokal): Bu yaklaşım, örgütsel bağlılığı, birey ve organizasyon arasındaki karşılıklı ilişkinin bir sonucu olarak görüntüler. Birey, sağladığı çaba karşılığında kurumdan ne kadar fayda ve çıkar elde ederse, o kuruma bağlılığı o kadar artar. (Sahrawi, 2013: 160-161).

1.2.4. Örgütsel Bağlılık Modelleri

Örgütsel bağlılık kavramı birçok araştırmacı tarafından kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Bununla birlikte, bu araştırmacılar örgütsel bağlılığın farklı bileşenlerini tanımlamışlardır.

1.2.4.1. Etzioni Modeli (1961)

Etzioni modeli makro organizasyonel bir teoridir, bireysel çalışanların organizasyonlara bağlılığını görselleştirmenin çekici bir yolunu sunar. Ona göre örgütsel bağlılığın üç boyutu vardır (Penley ve Gould, 1988: 46-47):

Moral bağlılık: Bireyin çalıştığı örgütün amaçlarına, değerlerine ve standartlarına tam olarak inanması sonucunda örgüte entegrasyonunu ifade eder.

Hesapçı bağlılık (Çıkara dayalı bağlılık): Örgütün çalışanın ihtiyaçlarını karşılamasından kaynaklanan bir bağlılık türüdür. Etzioni bunu, mübadeleye dayalı tipik uyumluluk sistemleri olarak görmüştür.

Yabancılaştırıcı bağlılık: İç örgütsel çevre üzerindeki kontrol eksikliğinin ve örgütsel bağlılık için alternatiflerin algılanmamasının bir sonucu olarak görülebilir. Bu durumda, bağlılık, ayrılmadan (örneğin emekli maaşı kaybı, alternatif işlerin olmamasından veya coğrafi hareketlilik ile aile bağlarının kaybindan kaynaklanan ciddi mali kayıp) korkularından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla yabancılaştırıcı bağlılık, olumsuz bir örgütsel bağlılıktır.

1.2.4.2. Steers Modeli (1977)

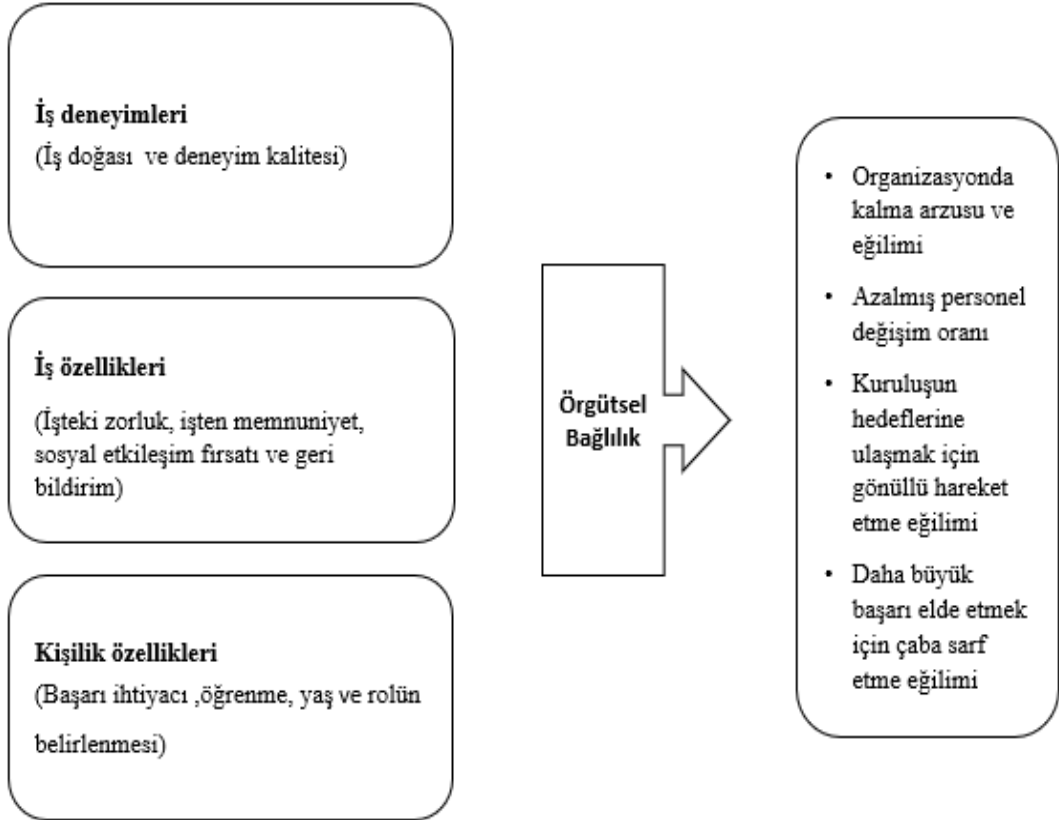
Steers (1977), kişisel özellikler iş özellikleri ve işteki deneyimlerinin girdiler olarak etkileşim içinde olduklarını savunur. Dolayısıyla bu bileşenler bireyin bağlılık davranışını şekillendirmektedir (Steers, 1977: 47-48).

Steers modeli girdileri

- Kişilik özellikleri (başarı ihtiyacı, yaş ve rolü belirleme).
- İş özellikleri (işte zorluk, işten memnuniyet, sosyal etkileşim fırsatı ve geri bildirim).
- İş deneyimleri (işin doğası ve deneyim kalitesi).

Steers modeli çıktıları

- Kurumda kalma isteği ve eğilimi.
- Azaltılmış iş devri.
- Kurumun amaçlarına ulaşmak için gönüllü olarak hareket etme eğilimi.
- Daha büyük başarılar elde etmek için çaba gösterme eğilimi.



Şekil 3: Steers Modeli 1977

Kaynak: Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 22(1), 46–56.

Önceki şeklin gösterdiği gibi, Bağlılık davranışı, bir dizi kişilik ve iş özelliklerinin etkileşiminden kaynaklanır. Bu davranış, bireyin örgüte kalma, devamsızlığı azaltma, yüksek performans arzusu gibi çıktılara dönüşür.

1.2.4.3. Angel ve Perry Modeli (1983)

Örgütsel bağlılığın iki ana modelini ortaya koymuşlardır (Angel ve Perry, 1983):

Örgütsel bağlılığın temeli olarak bireysel model: Bu modele göre örgütsel bağlılığın özü, bireyin davranışlarında belirleyici ve etki eden özellikleri ve eylemleri ile örgüt içinde de neler yaptığına dayanmakta ve bu temelde bireyin örgüte bağlılığı belirlenmektedir.

Örgütsel bağlılığın temeli olarak organizasyon modeli: Bu model, örgütte meydana gelen süreçlerin örgütsel bağlılığı belirleyen unsurlar olduğu gerçeğine dayanmaktadır. İş ilişkisi yoluyla, organizasyon ve çalışan arasında sürekli bir etkileşim vardır. Bu zaman içinde iki taraf arasında karşılıklı bağlılık duygusunun gelişmesine yol açar.

1.2.4.4. Meyer ve Allen Modeli (1991)

John Meyer ve Natalie Allen (1991) bağlılığın üç boyutlu modelini geliştirdiler

Duygusal bağlılık: Örgüte karşı olumlu duygular içeren işle ilgili bir tutumdur (Morrow, 1993). Bu durumda, çalışanlar istedikleri için örgütte çalışmaya devam ederler (Meyer ve Allen, 1991:11). kişisel amaçlarını örgütün amaç ve değerleriyle uyumlu görürler (Beck ve Wilson, 2000).

Normatif bağlılık: Meyer ve Allen (1997: 11) normatif bağlılığı “çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissi” olarak tanımlamaktadır. Bu tür bir bağlılık, çalışanın başka bir organizasyona katılması durumunda elde edeceği faydaya bakılmaksızın, organizasyonda çalışmaya devam etmek için ahlaki olarak gerekli hissettiğini gösterir (Al-Otaibi ve Al-Sawat, 1997).

Devamlılık bağlılığı: Çalışanın, kurumdan ayrılıp başka bir kuruma taşınması durumunda kıdem kaybı ve iş faydası kaybından kaynaklanan finansal maliyet tahmininden kaynaklanan bağlılık olarak tanımlanır. Bu nedenle, çalışan ihtiyacı nedeniyle organizasyonda kalır ve işten çıkmanın masraflarından kaçınmış olur (Al-Otaibi ve Al-Sawat, 1997). Bazen hesabi boyut olarak adlandırılır; yani, örgütteki işten ayrılma

nedeniyle ortaya çıkacak kayıplar hakkında bireyin yaptığı hesaplamalarla ilgili boyuttur (Iverson ve Buttigieg, 2002).

1.2.5. Örgütsel Bağlılığın Aşamaları

Örgütsel bağlılık davranışının ampirik çalışmalarına büyük ilgi olmasına rağmen, şimdiye kadar başlangıcı ve zaman içinde nasıl geliştiği hakkında çok az şey bilinmektedir. Aşağıda, işyerinde örgütsel bağlılığın aşamalarını belirleyen bazı çalışmaları gözden geçirilecektir

1.2.5.1. Örgütsel Bağlılığın Aşamaları (Buchanan, 1974)

Deney aşaması: Çalışanın işe başladığı tarihten itibaren uzanan ve bireyin eğitim ve test yapmaya tabi olduğu bir yıl boyunca bulunan bir aşamadır ve bu aşamada bireyin temel yönelimi şudur:

- Organizasyondaki kabulünü sağlamaya çalışması ve çalıştığı yeni çevre ile bir arada var olmasıdır.
- Trendlerini organizasyonun trendlerine göre uyarlaması ve kendisinden beklenenleri gerçekleştirmesidir.
- Performansındaki deneyim ve becerilerinin kapsamını göstermesidir.
- Bu aşamada, birey bir dizi deneyim kazanır (iş zorlukları ve çatışmalara sadakat, rolün netliği, kohezyon grubunun ortaya çıkışı, organizasyona yönelik grup tutumlarının büyümesi, farkındalık beklentileri ve şok duyguları).

Çalışma aşaması: Bu aşama iki ile dört yıl arasında değişir ki bu süre içerisinde birey, onun kazanım kavramını teyit aranmaktadır. Bu aşama kişisel ehemmiyeti, örgütlenme ve çalışma sadakatinin netliği ile karakterize edilir.

Kuruma güven aşaması: Bu aşama, bireyin işe başladığı tarihten itibaren beşinci yıldan itibaren başlar ve bundan sonrasına kadar devam eder, burada önceki iki aşamada oluşan bağlılık eğilimlerinin güçlenerek oluşum aşamasından olgunluk aşamasına hareket etmiş olur.

1.2.5.2. Örgütsel Bağlılığın Aşamaları (Mowday, Porter L.W. ve Steers, 1982)

Bu araştırmacılara göre, bireylerin örgütsel bağlılığının gelişimi ardışık üç aşamadan geçmektedir

Ön çalışma aşaması: Bu aşama, bireyi kuruma girmeye nitelendiren birkaç farklı düzeydeki deneyim ve nitelik ile karakterize edilir, bu nitelikler aşağıdakilerden kaynaklanır:

- Bireyin kişisel özellikleri.
- Bireyin işle ilgili beklentileri.
- Bireyin çalışmayı kabul etme kararını yöneten diğer koşullar hakkındaki bilgisi.

Başlangıç aşaması: bu aşama çok önemli ki birey, işiyle ilgili deneyim ve becerileri, özellikle işinin ilk aylarında edindiği deneyimleri kazanır ki onu geliştirmede, bağlılığını geliştirmede ve örgüte üye olarak katılmada önemli bir role sahiptir.

Konsolidasyon aşaması: Bireyin bağlılığını, sosyal bağlanmasını ve organizasyonla etkileşimini destekleyen ardışık deneyimlerden kazandıklarıyla, bu aşamada bireyin tutumları, değerleri, hedefleri ve davranış kalıpları konsolide edilir.

Örgütsel sadakat, bir yandan bireyler diğer yandan kuruluşlar arasındaki uyumluluğun derecesini ölçmek için en önemli göstergelerden biridir. Sadakati yüksek olan kişiler, kuruluşları için diğerlerinden daha fazlasını yapma eğilimindedir ve daha iyi fırsatlarla bile kuruluşun değerlerini destekleme ve orada daha uzun süre kalma eğilimindedirler (Shalabi, 2016: 44).

1.3. Çalışan Refahı

Bu araştırmadaki üçüncü kavram çalışan refahıdır. Tıpkı bir çok kavramda olduğu gibi bu kavramın da farklı tanımları vardır. Tomas'a göre refah, soyuttur, tanımlanması zor ve ölçülmesi daha da zordur (Tomas, 2009: 11). Dünya Sağlık Örgütü refahı sadece hastalık ve sakatlığın olmayışı değil, fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik hali olarak tanımlamaktadır (WHO, 1946).

İş, insanların hayatındaki en önemli şeylerden biridir ve refahları da dahil olmak üzere hayatlarının tüm yönleri üzerinde büyük etkisi vardır. İşyerindeki koşullar, günlük yaşam durumlarından önemli ölçüde farklıdır ve bu nedenle çalışan refahı kavramı, genel refahtan incelenmeli ve ayırt edilmelidir (Zheng, Zhu ve Zhao, 2015).

Refah dinamik bir kavramdır, yani bazı değişkenlerin etkisiyle zaman içinde değişebilmektedir (Sonntag, 2015). Bu dalgalanmalar ve değişiklikler, iş baskıları, iş kaynakları, yönetim uygulamaları ve organizasyondaki liderlik yaklaşımı gibi işle ilgili faktörlere bağlanabilir. Yaş, kişisel özellikler ve deneyimlerle ifade edilebilen kişisel kaynaklar. Dolayısıyla refahın bu değişkenlere bağlı olarak olumlu ya da olumsuz yönde dalgalanabileceği varsayılmaktadır (Sonntag, 2015).

1.3.1. Refah Yaklaşımları

Literatürde iyi oluşa yönelik iki farklı yaklaşım vardır. İlk bakış açısı Hedonik bakış açısı, ikincisi ise Eudaimonik bakış açısıdır.

1.3.1.1. Hedonic Yaklaşımı

Hedonik kelimesi, zevk için eski Yunancadan gelmiştir. Hedonizm, hayatın tek amacının zevk aramanın ve acıdan kaçınmanın olduğunu savunan bir düşünce okuludur (Sonntag, 2015). Hedonizm, Sokrates'in bir öğrencisi olan ve zevkin en yüksek iyilik olduğunu savunan Aristippus ile başladı (Goodale, 1920). Bu açıdan refah, hazcı ve öznel bir mutluluk deneyimi olarak görülmektedir. Bu görüşe göre, tam mutluluk, zevk ve acıdan kaçınma bir tür iyilik halidir (Ryan ve Deci, 2001).

Diener'e (2000) göre, Hedonizm öznel refah ile ilişkilendirilir ve aşağıdakilerden oluşur: (Sonntag, 2015).

- Olumlu etki
- Düşük olumsuz etki seviyeleri
- Yüksek düzeyde yaşam memnuniyeti

Zamanla, bu yaklaşım gelişti ve öncüleri, bir refah biçimi olarak hedeflere ve başarılarla ulaşmak için çaba gösterme davranışını eklemiştir. Ryan ve Deci gibi yazarlar, hedonizmin hem bedensel zevkleri hem de kişisel çıkarları kapsadığını savunmuşlardır. (Ryan ve Deci, 2001).

1.3.1.2. Eudaimonik Yaklaşımı

Ryff (1995), refahın mutluluğun eşdeğerinden başka bir şey olmadığı fikrine karşı çıktı. Ona göre refah, bedensel zevklerin ve başarıların bir biçimidir ve anlık zevklerden kaynaklanır (Ryff, 1995: 100). Buna göre, insan doğasında var olan ve dolayısıyla insanın

büyümesine ve olgunlaşmasına yol açan ihtiyaçların tatminini ifade eden Eudaimonik bir yaklaşım ortaya çıkmıştır.

Eudaimonik yaklaşım, insanların anlamlı bir yaşam sürmeleri için başkalarıyla bağ kurma gereksinimlerinin yanı sıra psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaları ve hayatlarını kontrol altında hissetmeleri gerektiği varsayımına dayanmaktadır (Ryff,1989). Refah, iyi ve anlamlı bir yaşamı ifade eder (Sonnentag, 2015: 263).

Eudaimonik yaklaşım, refahı şu şekilde ele alır: (Sonnentag, 2015)

- Kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirme
- Özgünlük ve kişisel ifade
- Hayatta anlam arayışı

Literatürde bir kaç kavram refah ile eşanlamlı olarak kullanılmıştır. Mutluluk (Seligman, 2002), yaşam memnuniyeti (Shine ve Johnson, 1978), yaşam kalitesi (Warr, Cook ve Wall, 1979) ve iş memnuniyeti (Diener, 1984).

1.3.2. Refahın Bileşenleri

Çalışmalar, refahın yapısını tanımlamak ve incelemek için çeşitli psikolojik bakış açılarını tartışmış olsa da, alana iki temel bakış açısı hakimdir; *öznel* refah ve *psikolojik* refah (Ryan ve Deci, 2001).

1.3.2.1. Öznel Refah (Sübjektif Refah)

Öznel refah, yaşamdan, işten, sağlıktan ve yapıcı düşünceden doyumun temel belirleyicisidir (DeNeve ve Cooper, 1998). Bu açıdan bakıldığında, refahın üç bileşeni vardır: hayat memnuniyeti, olumlu bir ruh hali varlığı ve olumsuz bir ruh haline maruz kalmamak (Ryan ve Deci, 2001). Dolayısıyla refah, bireyin olumsuz duyguları pahasına olumlu duyguların üstünlüğüdür (Ryan ve Deci, 2001).

İş bağlamında, kişisel gelişim algısı çalışanlarda pozitif hissettirmektedir. Aksine haksızlığa uğradığı algısı çalışanın kendisini olumsuz hissetmesine neden olur. (Keyes, 1998). Bu nedenle, çalışan olumsuz duygulardan daha fazla olumlu duygular hissediyorsa, olumlu duyguların fazlalığı bireyin öznel refahını gösterir (Tellegen, 1982).

1.3.2.2. Psikolojik Refah

Psikolojik refah, refahın ikinci boyutunu oluşturur ve yaşamın fırsatlarına ve zorluklarına bireysel katılımın bir yansıması olarak tanımlanır (Keyes, 2002).

Psikolojik Refahın felsefi kökleri, psikolojik işlevlerin iyi durumunu ve kişisel potansiyelin gerçekleştirilmesini vurgulayan iyi yaşamda yatmaktadır (Keyes, 2002).

Ryff, kişinin psikolojik sağlığına, memnuniyetine ve mutluluğuna katkıda bulunan psikolojik refahın altı faktöründen oluşan bir model geliştirmiştir. Şu bileşenlerden oluşur; Pozitif ilişkiler, kişisel gelişim ve gelişim, kişisel kontrol, bağımsızlık ve yaşamda anlam duygusudur (Ryff, 1989). Bu, yaşam olaylarından etkilenen bir denge durumuna yol açar (Dodge, Daly, Huyton ve Sanders, 2012) .

Sübjektif refah ve psikolojik refah farklı olsa da, birkaç çalışma iki kavramın belirli bir karşılıklı bağımlılık düzeyini paylaştığını bulmuştur (Keyes vd., 2002; Zheng, Zhu ve Zhao, 2015). Bu nedenle, refahı Sübjektif refah ve psikolojik refahten iki yaklaşımı birleştirerek çalışmak uygun görünmektedir.

1.3.3. Refah Teorileri

Aşağıda, iyi oluşu çeşitli biçimlerde ve değişen derecelerde ele alan felsefe ve psikolojideki çeşitli refah teorileri yer almaktadır.

1.3.3.1. Erek (Telic) Teorisi

Öznel refahın erek teorisi, bireylerin bir hedefe veya amaca ulaşmak gibi belirli bir noktaya ulaştıktan sonra mutluluğa ulaştığını iddia eder (Emmons, 1986). Bu teori birçok tartışmayı ve gerekli hedefin belirleyicileri ile ilgili pek çok soruyu gündeme getirmiştir (Diener, 1984). Örneğin, uzun vadeli bir arzu yerine kısa vadeli bir arzuya ulaşmak daha mı iyidir? Ya birinin arzuları birbiriyle çelişirse? Bununla birlikte, hedefe ulaşmak yerine arzuya yönelmenin aslında daha tatmin edici olup olmadığı sorgulanmaktadır (Diener, 1984).

1.3.3.2. Tavandan Tabana (Top Down) ve Tabandan Tavana (Bottom Up) Teorileri

Sübjektif refahın psikolojik teorileri arasında bir ayrım yapılabilir. Bazıları aşağıdan yukarıya bir yaklaşımı benimserken, diğerleri mutluluk için yukarıdan aşağıya bir

yaklaşımına eğilimlidir. Bu iki yaklaşım, SWB'nin doğasının ve belirleyicilerinin anlaşılmasına yönelik felsefi kökleri ve çıkarımları açısından farklılık gösterir (Diener, 1984).

Tabandan tavana teoriler, mutluluğun hoş ve hoş olmayan anların ve deneyimlerin sonucu olduğunu gösterir. Basitçe, mutlu olan bir kişi mutludur çünkü o çok hoş yaşamıştır (Brief, Butcher, George ve Link, 1993:447). Bu nedenle, bu teorik bakış açısı, yaşam memnuniyetinin belirli alanlardaki bir dizi memnuniyetin bir bileşkesi olduğunu savunur. Örneğin mali durum, barınma, aile hayatı ve evlilik vb. gibi (Campbell, Converse ve Rodgers, 1976). Bu yaklaşım, dış veya çevresel faktörlere ve bunların öznel iyi oluş üzerindeki etkilerine odaklanmaz. Daha ziyade belirleyicileri olarak psikolojik faktörlere odaklanır.

Tavandan tabana teoriler, kişinin mutluluk algısının önemi üzerinde durur. Bir insan, başına gelen olaylara pozitif veya negatif olarak bakabilir. Örneğin aynı durumdaki iki insandan birisi mutlu olabilirken diğeri mutsuz olabilir. Bu onun bakış açısıyla ilgilidir (Costa ve McCrae, 1987). Başka bir deyişle, insanlar hayattaki zevklerini ve acılarını kendi bakis acilariyla yorumlayarak kendilerini mutlu ya da mutsuz olarak değerlendirirler (Brief, Butcher, George ve Link: 448).

1.3.4. Çalışan Refahı

Çalışan refahı, çalışanın yaşam kalitesi ve işteki psikolojik durumu olarak tanımlanır (Siegrist ve Rödel, 2006). Diğer araştırmacılar, çalışan refahının hem işle ilgili hem de işle ilgili olmayan psikolojik deneyimleri ve sağlığı içermesi gerektiği fikrini desteklemektedir (Page ve Vella-Brodrick, 2009). Dahası, bazı araştırmacılar çalışan refahının ölçülmesinin sadece çalışanların işini ve sağlığını değil, aynı zamanda çalışanların aile ilişkilerini ve yaşam doyumlarını değerlendirmeyi de sevmesi gerektiğini tartışmışlardır (Siegrist vd., 2006; Vanhala ve Tuomi, 2006).

Daha yakın zamanlarda, ruh sağlığı ve refah literatürünün gözden geçirilmesine dayanarak, Page ve Brodrick (2009) çalışan refahının Sübjektif refah ve psikolojik refah, işle ilgili etki ve iş tatmini açısından ölçülmesi gerektiğini savunmuştur. Bu eğilim doğrultusunda Zheng, çalışan refahını üç açıdan tanımlamıştır (Zheng, Zhu ve Zhao, 2015).

İş refahı: iş etkisi ve tatmini dahil, öznel refah: genel yaşam kalitesi ve psikolojik refah: (Ryff'ın altı boyutu). Çalışan refahının ölçülmesinde bu çalışma tarafından benimsenen modeldir.

1.3.5. İş Yerinde Çalışan Refahı Kaynakları

Keyes'e (1998) göre, bireylerin yaşam kalitelerini değerlendirirken ölçüt olarak kullandıkları çalışan refahının kaynakları şunlardır (Keyes, 1998)

- *Sosyal kabul*, diğer insanların, birilerini gruplarına ve ilişkilerine dahil etmek istediklerini belirtmeleri anlamına gelir (Leary, 2010). Sosyal kabul gören bireyler başkalarına güvenir, insan doğasına ilişkin olumlu görüşlere sahiptir ve başkalarıyla rahat hisseder (Horney, 2013).
- *Sosyal bütünleşme*, bireyin toplumla ilişkisinin kalitesinin değerlendirilmesidir. Sağlıklı bireyler kendilerini toplumun bir parçası hissederler. Dolayısıyla entegrasyon, insanların sosyal gerçekliklerini oluşturan başkalarıyla ortak bir şeyleri olduğunu hissetme derecesidir (Keyes, 1998).
- *Sosyal katkı*, bir bireyin sosyal değerinin değerlendirilmesidir. Bireyin toplumun hayati bir üyesi olduğu ve değerli olduğu inancını içerir. Sosyal katkı, insanların dünyada yaptıkları her şeye toplum tarafından değer verildiğini ve kamu yararına katkıda bulunup bulunmadığını ve ne ölçüde hissettiklerini yansıtır (Keyes, 1998).
- *Sosyal gerçekleştirme*, toplumun potansiyelinin ve yörüngesinin değerlendirilmesidir. Bu, toplumun evrimine olan inanç ve toplumun kurumları ve vatandaşları aracılığıyla gerçekleştirilen potansiyele sahip olduğu duygusudur. Sosyal olarak daha sağlıklı insanlar, sosyal büyümenin potansiyel faydalanıcıları olduklarını tasavvur edebilirler (Keyes, 1998).
- *Sosyal tutarlılık*, sosyal dünyanın kalitesi, organizasyonu ve işleyişinin algılanmasıdır. Daha sağlıklı insanlar sadece içinde yaşadıkları dünyayla ilgilenmekle kalmaz, aynı zamanda etraflarında neler olup bittiğini anlayabileceklerini hissederler. Böyle insanlar mükemmel bir dünyada yaşadıkları konusunda kendilerini kandırmazlar (Keyes, 1998).

1.3.6. Çalışanların Refahını İyileştiren Faktörler

İşverenler için, performanslarını iyileştirmek ve verimliliklerini artırmak istiyorlarsa, çalışanlarının refah ve mutluluğunu korumak kaçınılmazdır. Bu, çalışan refahı değişkenini ele alan önceki birçok çalışma tarafından doğrulanmıştır. Kurum içinde çalışan refahını artırabilecek bazı faktörleri vardır.

Gebrith ve Montesino'nun (2006) çalışması, çalışanlara biraz bağımsızlık vermenin önemini vurgulamıştır. Böylece, çalışanların refahını artırmada ve iş yerindeki performans düzeylerini yükseltmede önemli bir faktör olabilir. Bu bağımsızlık, dikkatli ve aşırı gözetim yerine kendilerine verilen görevlerin uygulanması sırasında belirli bir düzeydedir (Gilbreath ve Montesino, 2006).

Ayrıca çalışanların kendilerinden ne beklediği konusunda yönetimin net olması, performanslarının değerlendirilmesi ve çalışmalarını hakkında geri bildirimde bulunulması, meslektaşlarıyla işbirliği ruhu yaratmaya teşvik edilmesi de çalışanların refahını artırabilecek şeyler arasındadır (Guest, 2010).

Ücret oranı aynı zamanda çalışan refahını artırmada önemli bir faktördür ve örgütsel bağlamlarda işgücünün performansını ve üretkenliğini geliştirmek için olumlu bir katalizördür (Diener, Suh ve Oishi, 1997). Çalışanların finansal faktörünün onlar, performansları ve işteki refahları üzerinde büyük etkisi vardır (Chuang, 2010).

Son olarak, astlarla sürekli ve açık iletişim süreci ve onların karar alma süreçlerine katılmalarına izin verilmesi, onların organizasyondaki refahlarının artmasına katkıda bulunur (Guest, 2010).

Bu çalışma üç ana kavram (kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel bağlılık ve çalışan refahı) odaklandığından, bu üç kavramın ortaya çıkışı ve zaman içindeki gelişimi açısından genel bir bakış sunulmuştur. Bu bölümün son kısmında, bu kavramları birbirine bağlamak için teorik çerçeveyi çizerken, bu çalışmanın dayandığı iki ana teoriyi açıklayacaktır.

1.4. Teorik Çerçeve

Bu kısmın amacı, şirketlerin toplumdaki etik sorumluluklarını hangi motivasyonlarla ifa ettiğini açıklayan teoriler içinden bu araştırmanın kavramsal çerçevesi ve yapısına uygun olan teorileri açıklamak ve bu teorilerin neden seçildiğini gerekçelendirmektir.

1.4.1. Kurumun Toplumsal Sorumluluk Motivasyonu (Paydaş Perspektifi)

Freeman (1984:49), paydaşı “şirketin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek veya bundan etkilenebilecek herhangi bir grup veya kişi” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımı temel olarak bazı yazarlar paydaşları farklı şekillerde kategorize etmişlerdir: dış ve iç paydaşlar (Pierce, 1982; Carroll, 1989); ve birincil ve ikincil paydaşlar (Clarkson, 1995) gibi.

Literatürde öne çıkan iki ana paydaş teorisi dalı vardır. Bunlar etik ve yönetsel yaklaşımlardır (Belal, 2008; Gray, Owen ve Adams, 2009). Etik bakış açısı, yetkilerine bakılmaksızın tüm paydaşların kurum tarafından adil muamele görme hakkına sahip olduğunu gösterir (Deegan, 2009). Bu bakış açısında, kurum, finansal performansın iyileşmesine yol açıp açmadığına bakılmaksızın, işi tüm paydaşların yararına yönetmesi beklenir (Hasnas, 1998). Bu bakış açısının temel problemi, paydaşların birbiriyle çatışan çıkarları olması halinde paydaşlara adil davranmanın nasıl olacağını belirsizliğidir. Ancak Hasnas (1998), bu çıkarlar çatıştığında, kurumun “bunlar arasında optimal bir denge kurabilmesi” gerektiğine işaret etmiştir (Hasnas, 1998: 32).

Öte yandan, paydaş teorisinin yönetsel yaklaşımı, temel olarak kurum ile birincil paydaşları arasındaki ilişkiyi yönetmeye odaklanır (Murray ve Vogel, 1997). Birincil paydaşları önemseyen kuruluşlar, önemsemeyenlere göre rekabet avantajı elde edeceklerdir (Clarkson, 1995; Jones, 1995).

Bu açıdan bakıldığında, çalışanların stratejik bir paydaş, hem KSS uygulamalarını etkileyen ve hem de bu uygulamalardan etkilenen önemli bir grup olduğu görülecektir (Rodrigo ve Arenas, 2008). Bu uygulamalar çalışanlar ve örgüt arasında paylaşılan bir değer yaratır (Porter ve Kramer, 2011). Çalışan devrini azaltan, çalışan edinme ve elde tutma için güçlü bir dahili pazarlama aracıdır (Low, 2016). Öte yandan bu uygulamalar, kurum ve çalışanları arasında sağlam bağlar oluşturan paketler ve faydalar aracılığıyla çalışanların ihtiyaçlarını karşılamanın bir yoludur (Degli Antoni ve Sacconi, 2013). Ayrıca, çalışanların moralini yükseltir ve böylece genel olarak performansı artırır (Ali

vd., 2010). Bu önemli gruplarla etkileşim olmadan organizasyonun başarısız olacağı fikriyle tutarlıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Yukarıdakilerin tümüne dayanarak ve paydaş teorisi kurumsal sosyal sorumlulukta baskın bir model olduğundan (Low, 2016), bu çalışma, kurumun çalışanlarına sosyal olarak sorumlu olma motivasyonunu açıklamak için bu teoriyi kullanmayı uygun bulmuştur.

1.4.2. İçsel KSS Uygulamaları

Yukarıda bahsedildiği gibi çalışanlar, "örgütün var olması için ihtiyaç duyduğu bir faktör" ve kendilerine karşı etik davranılması gereken paydaşlardır (Ackoff, 1979: 98). Kavramsal ve ampirik çabaların eksikliğinden dolayı literatürde içsel ve dışsel KSS faaliyetleri arasında ayırım yapılmıştır (Cornelius vd., 2008; Hameed vd., 2016; Jones ve Robb, 2016).

İçsel KSS, kurumun öncelikle çalışanlara yönelik sosyal açıdan sorumlu davranışları olarak tanımlanmaktadır (Mory vd., 2016). İçsel KSS'ye çalışanların güvenliği ve sağlığı, eğitimi, işe katılımı, fırsat eşitliği, iş ve aile ilişkisi ile ilgili uygulamalar dâhildir (Carroll, 1999; Vives, 2006). Tezin ilk bölümünde tüm bu uygulamalar detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

1.4.3. KSS ve Çalışan Tutumları Arasındaki Bağlantı (Sosyal Mübadele Perspektifi)

İnsanlar, sosyo-duygusal ve ekonomik nedenlerle başkalarıyla karşılıklı ilişkiler geliştirir. Bu bireysel ve grup düzeyinde hayatın her alanında mevcuttur (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal mübadele, bireylerin veya grupların diğer tarafın benzer şekilde davranması beklentisiyle gerçekleştirdikleri bilinçli eylemler olarak tanımlanabilir (Blau, 1964). Bu mübadelenin ana bileşeni karşılıklı güven ve taahhüt edilen davranıştır (Liu, Loi, ve Ngo, 2018). Bu ilişki kademeli olarak daha düşük bir seviyeden daha yüksek bir güven ve karşılıklı taahhüt seviyesine doğru gelişir (Blau, 1964).

Homans'a (1958) göre insanlar bir ilişki hakkında o ilişkinin maliyetine ve ödülüne göre karar verirler . Bir ilişki kişiye ödülllerinden daha pahalıya mal olduğunda onu bitirir, tam tersine yeterince ödül sağlıyorsa devam ettirir. Bu maliyetler ve ödüller, para gibi maddi olabileceği gibi, çaba, sosyal kabul, sevgi, gurur ve saygı gibi soyut da olabilir (Homans, 1958: 603).

Bazı ilişkiler esas itibarıyla ekonomik olduğundan ve bazıları güven, bağlılık gibi sosyal ve duygusal davranışlar olduğundan, ilgili literatürde ekonomik ve sosyal mübadele ilişkileri arasında ayırım yapılmıştır (Hackett, Farh, Song ve Lapierre, 2003). Aralarındaki temel fark, ekonomik mübadelenin belirli yükümlülükleri temsil etmesi, sosyal mübadelenin ise sınırı belirli olmayan yükümlülüklerle ilgili olmasıdır (Blau, 1964:91).

Ekonomik mübadelede, bir ürün veya hizmetin satılması sürecinin şartları olarak aktörlerin belirli yükümlülükleri üzerinde anlaşmaya varılırken, sosyal mübadelede bir taraf diğerine fayda sağlar ve bir karşılık beklentisi olmasına rağmen, bu karşılığın niteliği belirsizdir. başka bir deyişle, sosyal mübadele ilişkilerindeki bireyler, güvene ve tanımlanmamış taahhütlere dayalı uzun vadeli bir ilişki ararlar (Blau, 1964:91).

İş ilişkileri bağlamında bu teori, bir kurum ile çalışanları arasındaki ilişkinin aynı zamanda paylaşılan değerlere ve genellikle ücret ve ödül gibi ekonomik ilişkilerin ötesine geçen karşılıklı yükümlülüklerle dayanan duygusal bir ilişki olduğunu savunulmaktadır (Foa ve Foa, 1980). Blau'ya göre (1964) sosyal mübadele, karşılıklılık kavramına dayanmaktadır. Yani, eğer bir organizasyon adil ve ilgiliyse, o zaman çalışanlar da aynı cömert davranışı firmaya karşı göstereceklerdir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Buna psikolojik sözleşme de denir.

SMT'e dayanan ampirik çalışmalara baktığımızda, araştırmacıların çalışan davranışının arkasındaki güdüleri ve olumlu çalışan tutumlarının nasıl oluşturulacağını tanımlamak için sosyal mübadele ve karşılıklılık kavramlarını kullandığını görüyoruz. (Etzioni, 1961; Levinson, 1965; March ve Simon, 1958). Ayrıca Dhanesh (2014), KSS uygulamalarının, şirketlerin güvenini kazanarak, ihtiyaçlarını karşılayarak çalışanları ile olumlu bir ilişki kurmalarına yardımcı olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, yukarıdakilerin tümüne uygun olarak ve teorik açıklama gücü ve güçlü ampirik bulguları nedeniyle, bu çalışma, içsel KSS uygulamalarında araştırma değişkenlerini kavramsallaştırma ve operasyonelize etmede SMT'i benimsemiştir (Mory, Wirtz ve Gottel, 2016).

Tablo 3: Araştırmanın Özeti

Amaç	İşsel KSS uygulamaları ile organizasyonel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak. Çalışan refahının Sakarya'daki bankacılık sektöründeki bu ilişki üzerindeki etkisini bulmaya çalışmaktadır.
Önemi	Örgütsel bağlılık davranışını artıran faktörleri vurgulamaya çalışmak. Örgütsel bağlılığın kurumun performansı, verimliliği ve karları üzerinde önemli bir etkisi vardır.
Ana kavramlar	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışan refahı Örgütsel Bağlılık
Kavramların açıklaması	<u>KSS</u> : Bir şirketin kendisine, paydaşlarına ve halka karşı sosyal sorumluluk bilinciyle yaptığı faaliyet ve uygulamalar <u>Çalışan refahı</u> : Çalışanların maddi, duygusal ve zihinsel memnuniyeti. <u>Örgütsel bağlılık</u> : Bireyin örgütle bütünleşmesi ve ona olan sadakati.
Bağlam	Türk bankacılık sektörü (Sakarya)
Kullanılan Teori	Paydaş Teorisi Sosyal Mübadele Teorisi
Paydaş Teorisi	Toplumdaki sorumluluklarını yerine getiren şirketlerin motivasyonu açıklamak.
Sosyal Mübadele Teorisi	Kurumun uygulamaları ile çalışanın tepkisi arasındaki ilişkiyi açıklamak. (Kurum ilgisi = çalışan bağlılığı)

Yukarıdaki tablo en önemli araştırma noktalarını sunmaktadır. Amacını ve ona verdiğimiz önemi gözden geçirir. Ayrıca araştırma hipotezlerinin oluşturulmasında benimsenen temel kavram ve teorileri ve bunların seçilme nedenlerini açıklar.

BÖLÜM 2 : LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu bölümde, çalışan bağlılığını etkileyen faktörler, ilgili literatüre atıfta bulunularak anlatılacaktır. Bu faktörler, çalışmada test edilecek araştırma değişkenlerinin belirlenmesi ve hipotezlerin oluşturulmasında kullanılacaktır.

2.1. KSS ve Örgütsel Bağlılık

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sosyal performans, kurumsal vatandaşlık gibi bir çok terim genellikle eş anlamlı olarak kullanılmakla birlikte, KSS kavramı hala en çok kullanılan kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Carroll, 2016).

KSS alanındaki araştırmaların çoğu, doğayı koruma ve eğitim gibi dış KSS konuları ile ilgiliyken, İç KSS (İ-KSS) kavramı nispeten ihmal edilmiştir (Aguinis ve Glavas, 2012). Bu nedenle bu çalışmada, çalışan odaklı sosyal sorumluluk boyutu olan iç sosyal sorumluluğa odaklanmıştır (Turker, 2009).

Sosyal mübadele teorisi'nde, Blau (1964), çalışanlara gelişimleri ve refahları için yatırım yapıldığında yüksek performans ve bağlılık gibi arzu edilen davranışları sergileyerek karşılık verme ihtiyacı hissedebileceklerini öne sürmektedir (Farndale, Van Ruiten, Kelliher ve Hope-Hailey, 2011). Bir çalışan kendini kuruma adadığında, empati kurar ve onu başarılı görmek ister. Ayrıca, Örgütsel bağlılık çalışanın şirkette kalma ihtimalini etkileyerek çalışan devir oranını azaltır (Wright, Gardner ve Moynihan, 2003).

2.2. İçsel KSS ve Örgütsel Bağlılık

Soni ve Mehta'nın (2020) çalışması, çalışanlara yönelik içsel KSS uygulamalarının Hint bankalarında örgütsel bağlılığı üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu teyit etmiştir. Öte yandan Kim vd., (2017), Güney Kore'de çalışanların KSS algısının otel çalışanlarının duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Benzer şekilde Ditlev-Simonsen (2015), KSS algısının İsveçli ve Norveçli şirketlerin çalışanları için duygusal bağlılığın önemli bir faktörü olduğunu öne sürmektedir. Aynı bağlamda Rahman vd., (2016), Bangladeş'teki bankacılık sektörü çalışanları arasında KSS uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Yukarıda belirtilen araştırmalara dayanarak, birinci hipotez aşağıdaki şekildedir:

H1: İşsel KSS uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.

2.2.1. İş-yaşam Dengesi ve Örgütsel Bağlılık

İş-yaşam dengesi, bir kişinin iş ve kişisel yaşamındaki çoklu roller arasında tatmin edici bir uyum düzeyi olarak tanımlanır (Hudson, 2005). Burke (2002) hem kadın hem de erkek çalışanların iş-yaşam dengesini destekleyen örgütler için çalışmayı tercih ettiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, Marcinkus vd., (2007), işyerindeki kadınlara yönelik destekleyici uygulamaların, iş tatmin ve bağlılık ile pozitif olarak ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde Noor (2011), iş-yaşam dengesinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ve ayrılma niyeti ile negatif bir şekilde ilişkilendirildiğini ortaya koymuştur. Benzer çalışmalar iş-yaşam dengesi uygulamalarının iş tatmini ve örgütsel sadakat ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Al-Bdour, Nasruddin ve Keng Lin, 2010; Valcour vd., 2011). Buna göre şu öngörülmektedir:

H1a: İş-yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.

2.2.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel adalet, bir kurumda kaynak ve ödül dağıtımındaki hakkaniyet olarak tanımlanmış (Colquitt, 2001) ve örgütlerde, çalışan davranışlarını anlamada anahtar bir faktör olarak görülür (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001). Çalışanlar genellikle süreçlerdeki kaynak ve ödül dağıtımındaki adaletin kurumlarının kendilerine saygı duyduğunu ve çabalarını takdir ettiğini gösterdiğine inanırlar (Fuchs ve Edwards, 2012). Chang ve Dubinsky (2005) tarafından yapılan çalışmaların gözden geçirilmesi, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin bir çalışanın bir kurumdan ayrılma olasılığı ile ters orantılı olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Jepsen ve Rodwell (2010), Nadiri ve Tanova (2010), örgütsel adaletin çalışan devri ile negatif ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Son olarak, Nili, Hendijani ve Shekarchizadeh (2012) örgütsel adaletin İran'daki belediye çalışanları arasında uyumu etkilediğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak, bu avantajlar çalışanların kurumlarına olan güvenlerini ve bağlılıklarını artırır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Bu araştırma ve bulgular ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1b: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.

2.2.3. Çalışan Eğitimi & Gelişimi ve Örgütsel Bağlılık

Eğitim ve geliştirme, kurumların etkinliğinin ve kurumdak birey ve takımların becerilerinin geliştirilmesini içerir (Aguinis ve Kraiger, 2009). Eğitim ve terfi olanakları çalışanların kuruma bağlılığını olumlu yönde etkiler (Vuong, Tung, Tushar, Quan ve Giao, 2020). Wanda Costen ve John Salazar (2011) tarafından yapılan bir araştırmada, yeni beceriler geliştirme fırsatı olduğunu düşünen çalışanların, iş tatmininin artacağı, daha sadık olacağı ve organizasyonda kalmaya daha istekli olduğu sonucuna varılmıştır. Son olarak, benzer şekilde Taormina'nın (1999) sonuçlarına göre de, verilen eğitimlerin kalitesi çalışanların süpervizörlerden memnuniyetinde önemli bir etkiye sahiptir. Yukarıda belirtilen bulgular ışığında, şu öngörülmektedir:

H1c: Çalışan eğitimi ve gelişimi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.

2.2.4. Sağlık ve Güvenlik Standartları ve Örgütsel Bağlılık

İşyerinde sağlık ve güvenlik, iş sürekliliği için vazgeçilmez bir faktör haline gelmektedir. 1970 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde kurulan Mesleki Güvenlik ve Sağlık İdaresi, işverenlerden sağlıklı çalışma koşullarını teşvik etmelerini ve çalışanları güvenlik ve sağlık konularında eğitmelerini istemiştir. Bunun bir örneği Johnson & Johnson'ın "Live for Life" sağlığı geliştirme programında bulunabilir. Bu program, örgütsel bağlılık ve denetçilere yönelik tutumlarda önemli değişiklikler meydana getirmeyi başarmıştır (Holzbach vd., 1990). Bu bağlamda Kaynak vd., (2016) çalışmasında sağlık ve güvenlik uygulamaları (güvenlik ve sağlık kuralları, ilk yardım desteği, eğitim ve kurumsal güvenlik desteği gibi) ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki bulmuştur.

Kurumlar güvenli çalışma koşulları sağladığında, yönetimin kararlılığını ve sağlıklı çalışma ortamları sağlama isteğini gösterirler. Bu da çalışanları organizasyonlarına ve ekiplerine daha sadık ve bağlı hale getirecektir (DeJoy, Wilson, Vandenberg, McGrath-Higgins ve Griffin-Blake, 2010). Bu bilgilere dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilebilir:

H1d: İşyerinde sağlık ve güvenlik standartları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.

2.3. Aracı Değişken Olarak Çalışan Refahı

Bir aracı değişken, diğer iki değişken arasındaki ilişkinin altında yatan nedensel süreci açıklar ve tanımlar (MacKinnon, 2001). MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West ve Sheets'e (2002) göre, Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen regresyon modeli aracılığı incelemek için en yaygın kullanılan yaklaşımlardan biridir.

Üç değişken (X-Y), (X-M) ve (M-Y) arasında bir ilişki olduğundan emin olduktan sonra, (M) aracı değişkenin etkisinin gücü incelenmelidir. X ve Y değişkenleri arasındaki katsayı tahmini sifıra düşürülürse, aracı değişken M tam aracılıkta olur. Aracı değişken M kısmi aracılık rolü oynuyorsa, X ve Y değişkenleri arasındaki ilişki sifırdan büyük olacaktır, ancak aracı değişken M dahil edildiğinde hala daha küçük olacaktır (Hair vd., 2010; Kline, 2010).

Çalışmamıza geri dönersek, çalışan refahı, insanların yaşamlarından memnun olmalarını ifade etmekte ve bu da onların yaşamlarının birçok alanında amaçlarına yakın olduklarına inanmalarına yol açmaktadır (Zheng vd., 2015). Önceki araştırmalar, çalışan refahının eğitim ve gelişim programları, iş-yaşam dengesi uygulamaları, liderlik, işyerinde sağlık ve güvenlik dahil olmak üzere insan kaynakları uygulamalarından önemli ölçüde ve doğrudan etkilendiğini göstermektedir (Lawson vd., 2009; Simon vd., 2010). Aynı doğrultuda Al-Bdour vd., (2010) ve Yousaf vd., (2016) tarafından yapılan bir çalışmada içsel KSS uygulamalarının çalışanların refahı ile doğrudan ilgili olduğu öne sürülmüştür. Crooker ve Grover (1993), psikoloji sağlığı açısından çalışanlara aile ile ilgili faydalar sağlamanın, işe bağlılıklarını olumlu etkilediğini ve morallerini artırdığını belirtmektedir.

Meta-analitik incelemeler, örgütsel bağlılığın, durumsal faktörlerin yanı sıra eğilim faktörlerinden de etkilendiğini göstermiştir (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer, vd., 2002). Maltin (2011), bağlılığı yüksek çalışanların daha yüksek düzeyde çalışan refahı bildirdiklerini bulmuştur Ayrıca, örgütsel bağlılığın çalışan refahı (Wiener vd., 1987) ve yaşam memnuniyeti (Kacmar vd., 1999) ile pozitif ilişkiliyken, iş stresi ile olumsuz ilişkilidir (Begley ve Czajka, 1993; Leong vd., 1996; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 2002; Teo ve Waters, 2002). Bu bulgular ışığında aşağıdaki hipotez test edilecektir:

H2: Kurum içi kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide çalışan refahı aracı role sahiptir.

2.4. Örgütsel Bağlılık ve Demografik Özellikler

Örgütsel bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi temsil eden psikolojik bir durumdur (Alsaiani, Puteh ve Mohamed Ali, 2020). Örgütsel bağlılık demografik faktörlere göre değişkenlik arz eder. Örneğin, cinsiyet, yaş, medeni durum, iş deneyimi ve meslek seviyesi gibi faktörler örgütsel bağlılığı etkiler (Alsaiani, Puteh ve Mohamed Ali, 2020). Teşviklerin etkisi kişiden kişiye cinsiyetine, yaşına, iş düzeyine, deneyimine ve kıdemine göre değişir (Vinayan, 2015).

Bu bağlamda birçok çalışma yaş ile çalışan bağlılığı arasındaki pozitif ilişkiyi teyit etmiş, ve çalışanın yaşı ilerledikçe bağlılık düzeyinin de yükseldiğini bulmuştur. çalışanın yaşı yükseldikçe bağlılık düzeyi de yükselmektedir (Klopota, Buntak, ve Drozdek, 2016). Bu, diğer kurumlara geçmek için mevcut alternatiflerin eksikliğine ek olarak, eskisinden daha gerçekçi hale gelmelerine de bağlanabilir (Pandey ve Khare, 2012). Yukarıda bahsedilen bulguları doğrulayan Geevarghese, Nirmalraj, Seeram, Veena ve James (2018), yaşlı insanların gençlerden önemli ölçüde daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdiği sonucuna varmıştır. Buna karşılık, Ineson, Benke ve László (2013) bağlılık oranının çalışanın yaşıyla birlikte azaldığını belirtmişlerdir. Bunun nedeni, bireyler yaşlandıkça pratik deneyime sahip oldukları ve birçok alternatif fırsatın mevcudiyetidir.

Cinsiyet değişkenine dönersek, bazı araştırmalar, cinsiyetler arasındaki psikolojik ve zihinsel farklılıklar nedeniyle, çalışanın çalışma ortamındaki cinsiyet faktörünü göz ardı etmenin zor olduğunu savunmuştur (Klopota, Buntak ve Drozdek, 2016). Bazı araştırmalar, kadın çalışanların erkeklere kıyasla daha fazla bağlılığa sahip olduğunu bulmuştur; bu, kadınların işgücü piyasasında erkeklere göre daha az fırsata sahip olmalarına ve dolayısıyla örgütlerine kalmasıyla ilişkilendirilmiştir. (Kato ve Kodama, 2017; Klopota vd., 2016).

Medeni durumun örgütsel bağlılıkla pozitif olarak ilişkili olduğu bulgusu, evli çalışanların evli olmayan çalışanlara göre örgüte daha bağlı olduğunu bulan Bowen, Radhakrishna ve Keyser'in (1994) çalışmasını desteklemektedir. Başka bir çalışmanın sonuçları, yaşlı ve evli çalışanların, genç ve bekar çalışanlara göre örgütlerine daha fazla bağlı olduklarını göstermiştir (Dodd-McCue ve Wright, 1996).

Son olarak, çalışanların kıdem ve eğitim düzeylerinin de örgütsel bağlılığı açıklamada önemli faktörler olduğu ve bu değişkenlerle pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur (Mannheim, Baruch ve Tal, 1997; Morrow, 1993).

Yukarıdaki veriler ışığında, aşağıdaki hipotezler test edilecekler:

H3: Örgütsel bağlılık demografik özelliklere göre değişir

H3a: Örgütsel bağlılık cinsiyete göre değişir

H3b: Örgütsel bağlılık yaşa göre değişir

H3c: Örgütsel bağlılık medeni duruma göre değişir

H3d: Örgütsel bağlılık eğitim düzeyine göre değişir

H3e: Örgütsel bağlılık hizmet süresine göre değişir

2.5. Örgütsel Bağlılık ve Sektör

Örgütsel bağlılık kamu ve özel sektör çalışanlarında farklılık arz eder (Balfour ve Wechsler, 1991; Choudry, 1989; Hoy ve Sousa, 1984). Aslında, devlet sektöründeki yöneticiler arasında özel sektördeki yöneticilere kıyasla daha düşük örgütsel bağlılık seviyeleri bulunmuştur (Buchanan, 1974a, 1974b). Bu sonuçlar diğer birçok karşılaştırmalı çalışmada tekrarlanmıştır (Chubb ve Moe, 1991). Ayrıca, Goulet ve Frank (2002) tarafından yapılan bir araştırma, kamu sektörü çalışanları arasında özel ve üçüncü sektör çalışanları ile karşılaştırıldığında en düşük bağlılık düzeylerini bulmuştur.

Öte yandan, Kumari ve Priya (2017), Hindistan'da bankacılık sektörünü hedef alan bir çalışma ile kamu sektörü banka yöneticilerinin özel sektör banka yöneticilerine göre organizasyonlarına daha bağlı olduklarını bulmuştur. Bu bulgulara paralel olarak, aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

Tablo 4 : Test Edilecek Hipotez

Hipotezler	Kaynaklar
H1: İçsel KSS uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.	Soni ve Mehta, 2020 Ditlev-Simonsen, 2015
H1a: İş-yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.	Marcinkus ve ark, 2007 Noor, 2011
H1b: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.	Nadiri ve Tanova, 2010 Nili, Hendijani ve Shekarchizadeh, 2012
H1c: Çalışan eğitimi ve gelişimi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.	Vuong ve ark, 2020 Wanda Costen ve John Salazar, 2011
H1d: İşyerinde sağlık ve güvenlik standartları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.	Kaynak ve ark, 2016 DeJoy ve ark, 2010
H2: İçsel KSS uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide çalışan refahı aracılık rolü oynamaktadır.	Crooker ve Grover 1993
H3: Örgütsel bağlılık, demografi özelliklere göre değişir	Alsaiari, Puteh, ve Mohamed Ali, 2020
H3a: Örgütsel bağlılık, cinsiyete göre değişir.	Klopotan, Buntak, ve Drozdek, 2016
H3b: Örgütsel bağlılık, yaşlara göre değişir.	Geevarghese ve ark, 2018
H3c: Örgütsel bağlılık, medeni durumuna göre değişir.	Dodd-McCue ve Wright, 1996
H3d: Örgütsel bağlılık eğitim düzeyine göre değişir	Mannheim, Baruch, ve Tal, 1997
H3e: Örgütsel bağlılık hizmet süresine göre değişir	Morrow, 1993
H4: Örgütsel bağlılık, sektöre göre değişir.	Kumari ve Priya, 2017

Önceki tablo, bu çalışmanın test etmeye çalıştığı hipotezleri göstermektedir. Bu hipotezleri destekleyen sonuçlara ulaşan literatürdeki mevcut çalışmaların bazılarını gözden geçirmektedir

BÖLÜM 3 : METODOLOJİ

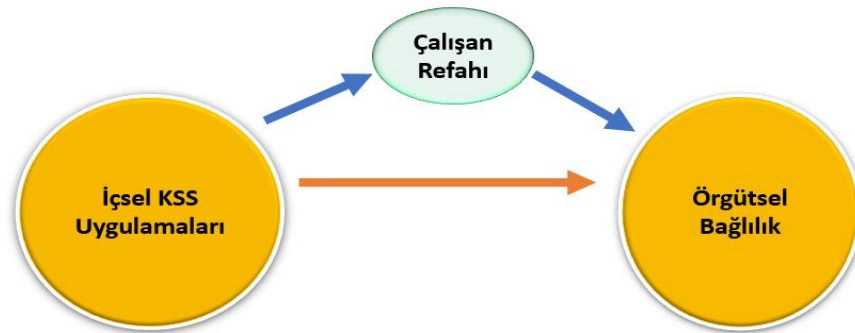
Bu bölümde araştırma yaklaşımı, popülasyon ve örneklem, verilerin toplanması için kullanılan araçlar, veri toplama süreci ve verilerin analizi için kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmıştır. Sonra, KSS uygulamaları, çalışan refahı ve örgütsel bağlılık ölçekleri yardımıyla bu kavramlar arasındaki ilişki test edilmektedir. Son olarak bu bölümün son kısmında araştırma bulgularını tartışır ve bunları literatür taramasındaki ilgili teorilerle ilişkilendirilmektedir.

3.1. Araştırma Yaklaşımı

Araştırma metodolojisi, analiz sorularının objektif ve doğru olarak cevaplanması için araştırmacının uyguladığı süreçleri kapsar (Ming, 2012). Veri toplama, işleme ve analizlerde kullanılacak süreçlerin ve tekniklerin derinlemesine rasyonalizasyonudur (Kerr, 2012).

Araştırma, bir konu veya meseleye dair anlayışımızı artırmak amacıyla bilgi toplamak ve analiz etmek için kullanılan üç aşamalı bir süreçtir: bir soru sormak, soruyu cevaplamak için veri toplamak ve soruya bir cevap sunmaktır (Creswell, 2008).

Araştırmanın iki amacı var. Öncelikle içsel KSS uygulamaları ile organizasyonel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedeflemektedir. İkincisi, çalışan refahının Sakarya'daki bankacılık sektöründeki bu ilişki üzerindeki etkisini bulmaya çalışmaktadır. Şekil 4, çalışmanın modelini göstermektedir.



Şekil 4: Çalışmanın Modeli

Araştırmalarda, tipik olarak kullanılan iki ana analiz türü nicel (tümdengelimli) ve nitel (tümevarımsal) analizlerdir. Creswell ve Plano Clark, tümdengelimci araştırmacının yukarıdan aşağıya, bir teoriden hipotezlere ve verilere, teoriyi desteklemek veya onunla çelişmek için çalıştığını söylemiştir. Buna karşılık, tümevarımcı araştırmacıyı “aşağıdan yukarıya doğru çalışan, daha geniş temalar oluşturmak ve temaları birbirine bağlayan bir teori oluşturmak için katılımcıların görüşlerini kullanan araştırma türü” olarak tanımlamıştır (Creswell ve Plano, 2007: 23).

Bu çalışmada, birden fazla değişken sebep sonuç ilişkisi açısından irdelenmiştir. Nedenselliğin ve hipotez testlerinin olduğu bu tip açıklayıcı çalışmalar için tümdengelimci nicel teknikler kullanılmaktadır. Bu tür çalışmalarda, araştırmacı bir teoriyle başlayıp, teoriyi destekleyen veya teoriyle çelişen verileri toplayıp, oluşturulan hipotezleri test etmektedir (Creswell, 2003).

Bu yaklaşımın avantajları, çok sayıda insan için genellenebilir sonuçlar çıkarması ve olası neden-sonuç ilişkisini incelemesidir. Öte yandan, bu yaklaşımın sınırlılıkları ise, katılımcıların duygu ve düşüncelerine yer verilmemesi, katılımcıların bağlamının kısıtkı bir şekilde anlaşılmasıdır (Creswell, 2013).

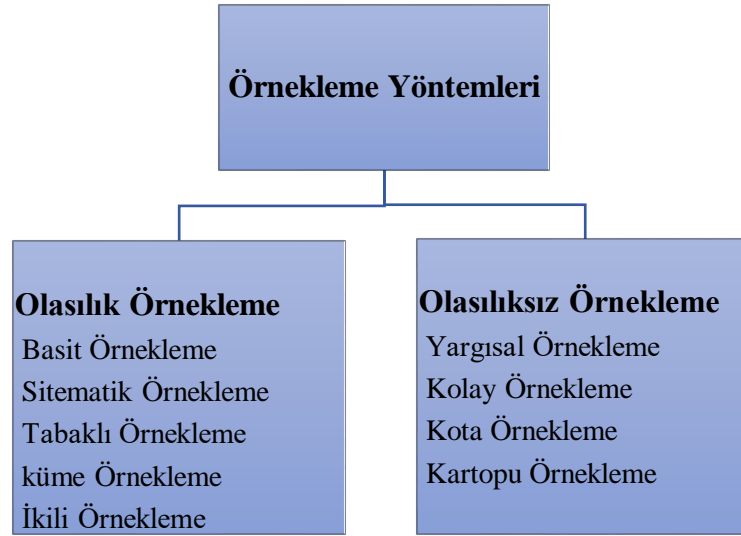
Bu zayıflığın üstesinden gelmek için literatürde nicel çalışmalar kadar nitel çalışmalar da titizlikle incelenmiş ve araştırma sonuçları kendi sonuçlarıyla karşılaştırılarak birbirine yakın ve farklı noktalar bulunmuştur.

3.2. Araştırma Örneği

Örneklem, üzerinde çalışma yapılan popülasyonun bir parçasıdır. Örneklem, her bir popülasyon birimini incelemek yerine analizleri kolaylaştırmak, zaman ve maliyet tasarrufu sağlamak için seçilmektedir (Kabir, 2016).

Örnekleme yöntemleri iki türdür: Olasılıklı ve Olasılıksız örnekleme. Olasılık örnekleme, araştırmacının bir dizi kriter tanımladıktan sonra popülasyonun üyelerini rastgele seçtiği bir tekniktir. Tüm katılımcıların örneklemin bir parçası olmak için eşit şansları vardır (Lohr, 2009). Araştırmacıların doğru bir örnek planlamasına ve oluşturmasına yardımcı olur. Olasılık örnekleme, katılımcıların seçimi ve içinden geldiği popülasyonu temsil gücü anlamında oldukça tarafsız bir örnekleme türüdür.

Ancak hata seviyesini düşürebilmek için çok sayıda katılımcı, ciddi bir zaman ve önemli bir finansal maliyet gerektirmektedir (Brown, 1947). Olasılıksız örnekleme, popülasyon üyelerinin bilinen veya eşit bir seçim şansı yoktur. Çoğu durumda, olası olmayan bir örnekleme yürütülen bir anketin çıktısı, hedef kitleyi temsil etmeyebilir (Lohr, 2009). Şekil 5, çeşitli örnekleme tekniklerini göstermektedir.



Şekil 5 : Örnekleme Yöntemleri

Kaynak: Taherdoost, H. (2016). Sampling methods in research methodology: How to choose a sampling technique for research. International Journal of Academic Research in Management, 5(2), 18-27.

Bu çalışmada kolay örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tipik olarak, kolay örnekleme, özellikle incelenen hedef popülasyonu tanımlamak kolay değilse veya popülasyon katılımcılarına ulaşmak zorsa, araştırmacılar arasında tercih edilir. Ayrıca diğerlerine göre ucuz ve uygulaması kolaydır (Ackoff, 1953). Bu nedenle, araştırmayla ilgili birçok sınırlamanın üstesinden gelmeye yardımcı olur.

Araştırmanın örnekleme Türkiye'nin Sakarya ilindeki özel ve kamu bankalarında tam zamanlı çalışanları kapsamaktadır. Nitekim, araştırmada birincil veriler. Birincil veriler, araştırmacının kendi gereksinimlerine göre gözlemler, anketler, vaka çalışmaları ve görüşmeler gibi bir kaynaktan doğrudan topladığı orijinal ve özgün verilerdir (Ajayi, 2017).

Yedi banka ile temasa geçilmiş, üç banka ankete katılmayı kabul etmiştir: bir kamu bankası ile iki özel banka. Geri kalanıysa gizlilikten ötürü teklifi kabul etmemiştir.

Böylelikle 135 çalışana ulaşılmıştır. Anket formu şahsen dağıtılmıştır. 120 kişi anketi doldurmuş ve 6 kişi anket eksik olduğu için anketten çıkarılmıştır. Toplamda 114 kişi katılmıştır.

3.3. Veri Toplama

Veri toplama Kasım 2020'de başlamıştır. Süreç 25 ila 30 gün arasında sürmüştür. Katılımcılar araştırmaya gönüllü olarak katılmışlardır. Anketi Katılımcılar, kendileriyle resmi olmayan bir sohbetle bunu tamamlamanın genellikle 15-20 dakika sürdüğünü söylemişlerdir. Anket kağıtları her günün sonunda veya öğle tatillerinde toplanmıştır.

3.4. Araştırma Araçları

Araştırma, yapılandırılmış bir anket kullanılmıştır. Dört bölümü vardır. Birinci bölüm, İçsel KSS uygulamalarını değerlendirmek için yirmi maddeden oluşmaktadır. İkinci bölüm, çalışanın işyerindeki refahını test etmek için on sekiz maddeden oluşmaktadır. Üçüncü bölüm, 5 maddelik ölçeği kullanarak örgütsel bağlılığı incelemektedir. Son bölümde ise sekiz soru ile demografik ve çalışma hayatı verileri toplanmıştır.

Anket, kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında değişen, beş puanlık Likert ölçeğinde çoklu maddeden oluşan ölçüm ifadelerinden oluşmaktadır. Anket maddelerinin kolay anlaşılır olması için 11 kişi ile pilot çalışma yapılmıştır. Katılımcıların önerileri dikkate alınmış ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Anketin son hali Ek 1'de görülebilir.

3.4.1. İçsel KSS Uygulamalarının Ölçülmesi

Bankacılık sektöründeki içsel KSS uygulamalarını değerlendirmek için Papasolomou, Kountouros ve Melanthiou, (2018) ölçeği kullanılmış ancak orijinal olarak Chatzikosta, (2016) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek dört farklı boyutu içerir: iş-yaşam dengesi, işyerinde adalet, çalışan eğitimi ve gelişimi ve işyerinde sağlık ve güvenlik. Her bir boyut sırasıyla 5, 4, 7, 4 maddeden oluşmaktadır.

3.4.2. Çalışan Refahının Ölçülmesi

Çalışan refahını ölçmek için Zheng, Zhu, Zhao ve Zhang, (2015) ölçeği kullanıldı. Bu ölçek üç boyut içerir: yaşam refahı, iş refahı ve psikolojik refah. Maddeler kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında değişen beşli bir ölçektir. Son

zamanlarda, bu ölçek refah çalışmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Örneğin (Mauricio, Nathalie ve Ivan, 2020; David, Xinggui ve Zhibin, 2020). Zheng'in çalışmasına göre, Cronbach Alpha güvenirlik puanı 0.85-0.91 arasında değişmektedir.

3.4.3. Örgütsel Bağlılığın Ölçülmesi

Örgütsel bağlılık, Homburg ve Stock, (2000) tarafından geliştirilen beş maddelik bir ölçek ile ölçülmüştür. Bu ölçek, örgütsel bağlılık çalışmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Sazkaya ve Dede'nin çalışmasına göre (2018) Cronbach Alpha puanı 0.92'dir.

3.4.4. Demografiyle İlgili Maddeler

Ankette demografik değişkenlerle ilgili sekiz soru bulunmaktadır. Bu sorular yaş, cinsiyet, medeni durum, sektör, eğitim düzeyi ve deneyim yılıdır (pozisyon, organizasyon, kariyer).

3.5. Veri Analizi

İstatistiksel testin seçimi, verilerin yorumlanması üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Soru genellikle parametrik testlerin mi yoksa parametrik olmayan testlerin mi kullanılacağı sorusudur. Geleneksel istatistiksel yöntemler, popülasyon veya örneklemin dağılımı hakkında belirli varsayımlar gerektirir (Nahm, 2016). Özellikle normallik varsayımı ve eşit varyans varsayımı, parametrik istatistiksel analiz için en temel iki ön koşuldur. Ancak bu varsayımlar sağlanmazsa parametrik testler kullanılamaz. Bu gibi durumlarda parametrik olmayan istatistiksel testler kullanılır (Nahm, 2016).

Buna göre normalliği test etmek için Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır. Bu test, örneklem büyüklüğü 50'den büyük olduğunda kullanılır. Sonuç olarak normal veri normal dağılımı takip etmediği için parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Veriler SPSS 25 tarafından analiz edilmiş ve aşağıdaki istatistiki yöntemler kullanılmıştır.

- Anketin güvenirliğini ölçmek için Cronbach Alpha testi kullanılmıştır.
- Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, deneyim yılı ile ilgili özelliklerini tanımlamak için frekans dağılımı, yüzdeler hesaplanmıştır.
- Araştırma değişkenleri arasındaki ilişki, güç ve tür Spearman testi kullanılarak test edilmiştir

- Değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusallığı test edilmiştir.
- Baron ve Kenny'nin (1986) yöntemi aracılık testi için kullanılmıştır.
- Bir grup içindeki bir değişkenin düzeyleri arasındaki istatistiksel farklılıkları ölçmek için Kruskal-Wallis parametrik olmayan testi kullanılmıştır.
- İki bağımsız grup arasındaki farkı incelemek için Mann-Whitney parametrik olmayan testi kullanılmıştır.

3.6. Güvenilirlik Analizi

Ölçek maddelerinin tutarlılığını ve bu maddelerin çalışmak istediğimiz boyutu ne derece ifade ettiğini bize gösteren bir testtir. Güvenilirliği ölçmek için birkaç test mevcut olmasına rağmen, en yaygın olarak kullanılanı Cronbach's Alpha yöntemidir (Kalaycı, 2005). Tablo 5, Cronbach's Alpha testini göstermektedir.

Cronbach's Alpha α	Maddeler	Değişkenlikler	Sıra
0.91	20	İçsel KSS Uygulamaları	1
0.97	18	Çalışan Refahı	2
0.90	5	Örgütsel Bağlılık	3

Cronbach's Alpha değeri, 20 maddelik içsel KSS uygulamaları ölçeği, 18 maddelik çalışan refahı ölçeği ve 5 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği için sırasıyla 0,91, 0,97, 0,90'dır. Bu ölçeklerin tüm sonuçları, Van Griethuijsen (2015) and Taber (2018) tarafından önerilen kabul edilebilir değerlerden (0.60) daha yüksektir.

Tablo 6: Veri Toplama Yöntemlerinin Özeti

Araştırma yöntemi	Nicel
Amaç	Keşfetmek
Veri toplama yöntemi	Anket
Örnekleme yöntemi	Kolay Örnekleme
Katılımcı sayısı	114 kişi
Veri analiz programı	SPSS 25

Önceki tablo, araştırma yöntemini, veri toplama yöntemini, örneklem yöntemini ve katılımcı sayısını ve son olarak veri analiz yöntemini içerir.

3.7. Araştırma Bulguları

Önce, katılımcıların demografik bilgileri verilecek, daha sonra KSS uygulamaları, çalışan refahı ve örgütsel bağlılık ölçekleri yardımıyla bu kavramlar arasındaki ilişki test edilecektir.

3.8. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Bu çalışmanın demografisi cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyidir. Tablo 7 demografik özelliklerin frekans ve yüzde açısından betimsel analizini göstermektedir.

Tablo 7 : Katılımcıların Demografisi (n=114)

Özellik	Kategori	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	69	60.5%
	Kadın	45	39.5%
Yaş	20 – 24	9	7.9%
	25 – 29	33	28.9%
	30 – 34	36	31.6%
	35 – 39	22	19.3%
	40 – 44	9	7.9%
	45 – 49	5	4.4%
Medeni Durum	Bekar	36	31.6%
	Evli, çocuk yok	12	10.5%
	Evli, 1 çocuk	35	30.7%
	Evli, 2 çocuk	23	20.2%
	Evli, +2 çocuk	8	7%
Eğitim Düzeyi	Lise	9	7.9%
	Lisans	69	60.5%
	Ön lisans	13	11.4%
	Yüksek Lisans	21	18.4%
	Doktora	2	1.8%

Tablo 7'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 114 katılımcının %60,5'i (n=69) erkek, %39.5'i (n=45) kadındır. Katılımcıların yaşlarına göre en yüksek oran %31,6 ile yaş grubunda (31-35) olmuştur. %60'tan fazlası lisans derecesine sahipken, çalışma örnekleminin %31,6'sı bekindir. Tablo 8'da örneklemin sektör türüne, bankada çalışma süresine, kariyere ve mevcut pozisyonda çalışma yılına göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 8: Örnekleme Dağılımı

Unsur	Kategori	Frekans	Yüzde
Sektor	Kamu	42	36.8%
	Özel	72	63.2%
Mevcut bankadaki yıl sayısı	1 – 3	35	30.7%
	4 – 6	46	40.4%
	7 – 9	10	8.8%
	10 – 12	17	14.9%
	13 – 16	6	5.3%
	16 yıldan fazla	4	3.5%
Bankacılık sektöründeki yıl sayısı	1 – 3	22	19.3%
	4 – 6	37	32.5%
	7 – 9	24	21.1%
	10 – 12	15	13.2%
	13 – 16	12	10.5%
Mevcut pozisyondaki yıl sayısı	1 – 3	83	72.8%
	4 – 6	31	27.2%

Katılımcıların iki sektördeki dağılımına baktığımızda %63,2'sinin özel sektörde çalıştığını görüyoruz. Diğer taraftan, %40,4'ünün mevcut bankada 4-6 yıl arasında değişen sürelerde çalıştığı belirlendi. Ayrıca çalışanların %32,5'i 4-6 yıldır bu kariyer

yolundadır. Son olarak, çalışanların %72,8'i mevcut pozisyonlarında bir ile üç yıl arasında çalışmaktadır.

3.9. Anket Yanıtlarının Analizi

İş-yaşam dengesi: iş-yaşam dengesi için çalışan yanıtlarına bakıldığında, beş üzerinden 1.95 ila 3.83 arasında değiştiği görülmektedir. Çalışma yaşamının gerçeklerini daha iyi hale getirmek için banka yönetimi inisiyatifleri ile iş-yaşam dengesini kabul etmeye meyilli olduklarını bulunmuştur. Yanıtları ayrıca süpervizörün, çalışanların işlerini etkileyebilecek aile sorunlarına ilişkin anlayışlarını ifade edilmiştir.

İşyerinde adalet: çalışanların yanıtları 4.06 ile 4.25 arasında değişmektedir. Çalışanların performans değerlendirme, terfi, maaş belirleme, şikayet ve iç anlaşmazlıkları ele almada kullanılan politikalara katıldıkları tespit edilmiştir. Yanıtların ortalaması 4.15 olup, bu da işyerinin çalışanlar için adaleti sağladığını göstermektedir. Ayrıca, çalışan terfisine ilişkin kararların alınmasında kullanılan politikaların adilliyini ifade eden yedinci maddeye verdikleri destek 45.6%'e ulaşmıştır.

Çalışan eğitimi ve gelişimi: çalışanların, çalıştıkları bankaların becerilerini geliştirme fırsatları sağlamasını ve yeni beceriler öğrenmeleri için zaman vermesini destekledikleri tespit edilmiştir. Banka yönetimi ayrıca çalışanlar arasında bir uyum ortamı oluşturmaya ve çalışanların şirket hedefleri hakkında bilgilendirilmesine yönelik faaliyetler ve etkinlikler düzenlemektedir. Ayrıca, yönetim sıkı çalışmayı takdir edip ve övmektedir. Yanıtların ortalaması 3.87 olup, bankanın eğitim ve gelişim yoluyla çalışanlarına verdiği desteği ifade etmektedir. Ayrıca, bankaların çalışanlarının becerilerini geliştirmek için sınıflar ve mini eğitimler vermeyi amaçladıklarını belirten 13. madde'yi çalışanların onay oranı %70.2'ye ulaşmıştır.

İşyerinde sağlık ve güvenlik: çalışanların yanıtları 4.39 ile 4.92 arasında değişmektedir. Çalışanların, yönetimlerinin kendilerine sağlık ve güvenlik standartlarına saygılı bir çalışma ortamı sağladığı konusunda kesinlikle hemfikir oldukları bulunmuştur. Yönetim de çalışanlara rahat çalışma koşulları ve çalışanlar için sigorta kapsamı sağlar. Yanıtlar ayrıca çalışanların makul sürelerde mesai yaptığını göstermiştir.

Bağımsız değişken *içsel KSS* ile ilgili anketin ilk bölümünün sonucuna bakarsak, ortalama çalışan yanıtının 3.92 olduğunu buluruz, bu da Likert'in beş puanlık ölçeğinden "katılıyorum" yanıtına karşılık gelmektedir. Bu, bankaların çalışanlarının iş-yaşam dengesini kurmalarına yardımcı olduğunu, politikalarının adil olduğunu, eğitim verdiğini ve sağlık ve güvenliklerine önem verdiğini göstermektedir.

3.9.1. Çalışan Refahı

Yaşam refahı: çalışanların yanıtları 3.32 ile 3.71 arasında değişmektedir. Çalışanların yaşamlarından memnun oldukları, iyi durumda oldukları ve mevcut yaşam biçimlerini değiştirmek istemedikleri tespit edilmiştir. Çalışanların iyi bir yaşam sürdürdüklerini belirten 24. Madde, katılımcılar arasında en yüksek 'katılıyorum' oranını almıştır. %57,9'a ulaşmıştır.

İş refahı: çalışanların yanıtları 3.68 ile 3.94 arasında değişmektedir. Çalışanların işlerinden ve sorumluluklarından memnun oldukları ve bunu kendileri için keyifli ve anlamlı bir deneyim olarak gördükleri ortaya çıktı. İşlerini zenginleştirmenin yollarını bulabilir ve mevcut işlerinde iş başarıları konusunda kendilerini iyi hissedebilirler. Ayrıca en yüksek onay düzeyinin işinin çalışanlar için faydalı bir deneyim olduğunu gösteren 31. madde için olduğu tespit edilmiştir (%64).

Psikolojik refah: çalışan yanıtları 3,68 ile 4,19 arasında değişmektedir. Çalışanların kendilerinden memnun oldukları, büyüme ve gelişmelerini hissettikleri ve işlerini planlayabilme yeteneğine sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcılar arasındaki en yüksek fikir birliği, insanların çalışanın başkalarıyla zaman geçirmeye istekli olduğuna düşündüğünü söyleyen 36. maddede (%74,6) olmuştur.

Aracı değişken olan çalışan refahı ile ilgili olarak, buna verilen yanıtların ortalaması 3,77'dir. Bu, çalışanların genel olarak hayatlarında özelde ise işlerinde tatmin, refah ve psikolojik rahatlık hissettikleri şeklinde yorumlanabilir.

3.9.2. Örgütsel Bağlılık

Anketin üçüncü bölümünde çalışanlara örgütsel bağlılıkları ile ilgili sorular sorulmuş ve katılımcıların beş üzerinden verdikleri puanların ortalamasının 4,16 olduğu ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Cevaplar, çalışanların

müşterileri, arkadaşları ve akrabaları ile bankaları hakkında olumlu konuştuklarını, bankanın ürünlerini tavsiye ettiklerini, gelecekte kalmak istediklerini ve başka bankalara geçmek istemediklerini göstermiştir. Yukarıdakilerin tümü, çalışanların örgütlerine olan bağlılığını göstermektedir.

3.10. Normallik Testleri

Normalliğe bağlı olarak parametrik veya parametrik olmayan testler seçildiğinden, öncelikle örneklerin normalliğini test etmek gerekir . Örneklem büyüklüğü (n) 50'den fazla olduğunda, Kolmogorov-Smirnov Testi en yaygın testlerden biridir Sıfır hipotezi örneklerin dağılımının normal olduğunu ifade eder. Tersine, dağılım anormalse bu durumda parametrik olmayan testler kullanılmalıdır (Ghasemi ve Zahediasl, 2012: 487-489). Tablo 9 normallik testinin sonuçlarını göstermektedir

Tablo 9: Normallik Testi (Kolmogorov-Smirnov Testi)

Değişken	İstatistik	Df	P-değeri	İstatistiksel Anlamlılık
İşsel KSS uygulamaları	0.132	114	0.000	***
İş-yaşam dengesi	0.140	114	0.000	***
İşyinde Adalet	0.159	114	0.000	***
Çalışan eğitimi ve gelişimi	0.141	114	0.000	***
İşyerinde sağlık ve güvenlik	0.203	114	0.000	***
Örgütsel Bağlılık	0.143	114	0.000	***
Çalışan refahı	0.164	114	0.000	***
Yaşan refahı	0.162	144	0.000	***
İş refahı	0.188	144	0.000	***
Psikolojik refahı	0.181	144	0.000	***

(NS= Non-Significant) İstatistiksel olarak anlamlı bir fark yok

(***) P <0.05'te anlamlı

Tablo 9, tüm değişkenler için Kolmogorov-Smirnov Testi, P değeri <0.05'in sonuçlarını gösterdiğinden, veriler normal bir dağılımı izlememektedir.

Normalliği test etmek için farklı yöntemler mevcut olsa da, küçük örneklem durumunda (n <50), Shapiro-Wilk Testi kullanılmalıdır (Ghasemi ve Zahediasl, 2012: 489).

Tablo 10, demografik faktörlere, sektör türüne ve mevcut şirkette yıl sayısına göre örgütsel bağlılığın normal dağılım sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 10: Normallik Testleri (Kolmogorov-Smirnov& Shapiro-Wilk Testleri)

Unsur	Kategori	İstatistik	Df	P-değeri	İstatistiksel Anlamlılık
Cinsiyet	Erkek	0.176	69	0.000	***
	Kadın	0.923	45	0.005	***
Yaş	20 – 24	0.912	9	0.330	NS
	25 – 29	0.941	33	0.071	NS
	30 – 34	0.910	36	0.007	***
	35 – 39	0.889	22	0.018	***
	40 – 44	0.810	9	0.026	***
	45 – 49	0.552	5	0.000	***
Medeni durum	Bekar	0.942	36	0.060	NS
	Evli, çocuk yok	0.958	12	0.757	NS
	Evli, 1 çocuk	0.861	35	0.000	***
	Evli, 2 çocuk	0.911	23	0.043	***
	Evli, +2 çocuk	0.800	8	0.028	***
Eğitim Düzeyi	Lise	0.917	9	0.364	NS
	Lisans	0.137	69	0.003	***
	Ön Lisans	0.960	13	0.750	NS
	Yüksek Lisans	0.748	21	0.000	NS
	Doktora	-	-	-	-
Sektor	Kamu	0.858	42	0.000	***
	Özel	0.141	72	0.000	***
Mevcut bankadaki yıl sayısı	1 – 3	0.960	35	0.229	NS
	4 – 6	0.920	46	0.004	***
	7 – 9	0.867	10	0.092	NS
	10 – 12	0.845	17	0.009	***
	13 – 16	0.496	6	0.000	***

(NS= Non-Significant) İstatistiksel olarak anlamlı bir fark yok

(***) P <0.05'te anlamlı

Tablo 10, Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov testlerinin sonuçlarını göstermektedir. P değeri > 0.05 olan verilere gelince, değişkenler normal bir dağılım izler ve aksi halde normal dağılımı izlemezler.

3.11. Hipotez Testi

Şimdi, çalışma hipotezleri yukarıda belirtilen uygun testler kullanılarak test edilecektir.

3.11.1. Birinci Hipotez

H1: KSS uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.

Çalışmada verileri sıralı olan beşli Likert ölçeği kullanıldığı için sadece parametrik olmayan testler doğru sonuç verecektir (Gardner ve Martin, 2007; Jamieson, 2004). Bu nedenle, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü ölçmek için parametrik olmayan Spearman testini kullanılmıştır.

Tablo 11: İçsel KSS Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		Örgütsel Bağlılık
İçsel KSS Uygulamaları	Spearman	0.693**
	Korelasyonu	
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	114

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde önemlidir

Tablo 11, içsel KSS uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir pozitif ilişki $r = 0,693$ olduğunu göstermektedir. P-değeri $<0,05$ olduğu için bulunan korelasyon anlamlı ve tesadüfi değildir.

Benzer şekilde, ilk ana hipotezden ayrılan aşağıdaki hipotezler Spearman Korelasyon Testi kullanılarak test edilmiştir.

H1a: İş-yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.

H1b: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

H1c: Çalışan eğitimi ve gelişimi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.

H1d: İşyerinde sağlık ve güvenlik standartları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.

Tablo 12: Bağımsız Değişkenin Boyutlarının Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi

		Örgütsel Bağlılık
İş-yaşam dengesi	Spearman	0.588**
	Korelasyonu	
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	114
Örgütsel adalet	Spearman	0.540**
	Korelasyonu	
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	114
Çalışan eğitimi ve gelişimi	Spearman	0.633**
	Korelasyonu	
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	114
İşyerinde sağlık ve güvenlik	Spearman	0.506**
	Korelasyonu	
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	114

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde önemlidir

Tablo 12 şunları göstermektedir:

- İş-yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasında $r = 0,588$ pozitif orta güçlü bir ilişki vardır. P-değeri $<0,05$ olduğu için bulunan korelasyon anlamlıdır.
- İşyerinde adalet ile örgütsel bağlılık arasında $r = 0,540$ pozitif orta güçlü bir ilişki vardır. P-değeri $<0,05$ olduğu için bulunan korelasyon anlamlıdır.
- Çalışan eğitimi ve gelişimi ile örgütsel bağlılık arasında $r = 0,633$ pozitif güçlü bir ilişki vardır. P-değeri $<0,05$ olduğu için bulunan korelasyon anlamlıdır.
- İşyerinde sağlık ve güvenlik ile örgütsel bağlılık arasında $r = 0,506$ pozitif orta güçlü bir ilişki vardır. P-değeri $<0,05$ olduğu için bulunan korelasyon anlamlıdır.

3.11.2. İkinci Hipotez

H2: İçsel KSS uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide çalışan refahı aracı bir role sahiptir.

Baron ve Kenny (1986) yöntemi, aracılık hipotezlerini test etmek için kullanılır. Bu strateji, ilişki üzerinde aracılık etkisi olup olmadığından emin olmak için 3 adıma ihtiyaç duymaktadır (Baron ve Kenny, 1986).

- Bağımsız değişken *içsel KSS* uygulamalarının, örgütsel bağlılığın bağımlı değişkeni üzerindeki etkisinin test edilmesi.
- Bağımsız değişken *içsel KSS* uygulamalarının, aracı değişken çalışan refahı üzerindeki etkisinin test edilmesi.
- Bağımsız değişkenin *içsel KSS* uygulamaları ve aracı değişken çalışan refahının bağımlı değişken örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin test edilmesi.

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi:

İçsel KSS uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu daha önce doğrulanmıştı, bu nedenle etki incelenebilir. Ancak etki çalışmasına başlamadan önce, iki değişken arasındaki ilişkinin doğrusallığı test edilmelidir. Tablo 13, doğrusallık testinin sonuçlarını göstermektedir:

Tablo 13: Doğrusallıktan Sapma İçsel KSS Ve Örgütsel Bağlılık

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Örgütsel Bağlılık * İçsel KSS	Doğrusallıktan Sapma	10.842	35	0.310	1.556	0.055

Tablo 13, içsel KSS uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çünkü doğrusallıktan sapma değeri 0,05 düzeyinde anlamlı kabul edilmektedir (p-değeri > 0,05).

Şimdi, içsel KSS uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için basit bir doğrusal regresyon testi uygulanmaktadır. Tablo 14 test sonuçlarını gösterir

Tablo 14: Doğrusal Regresyon Testi İçsel KSS & Örgütsel Bağlılık

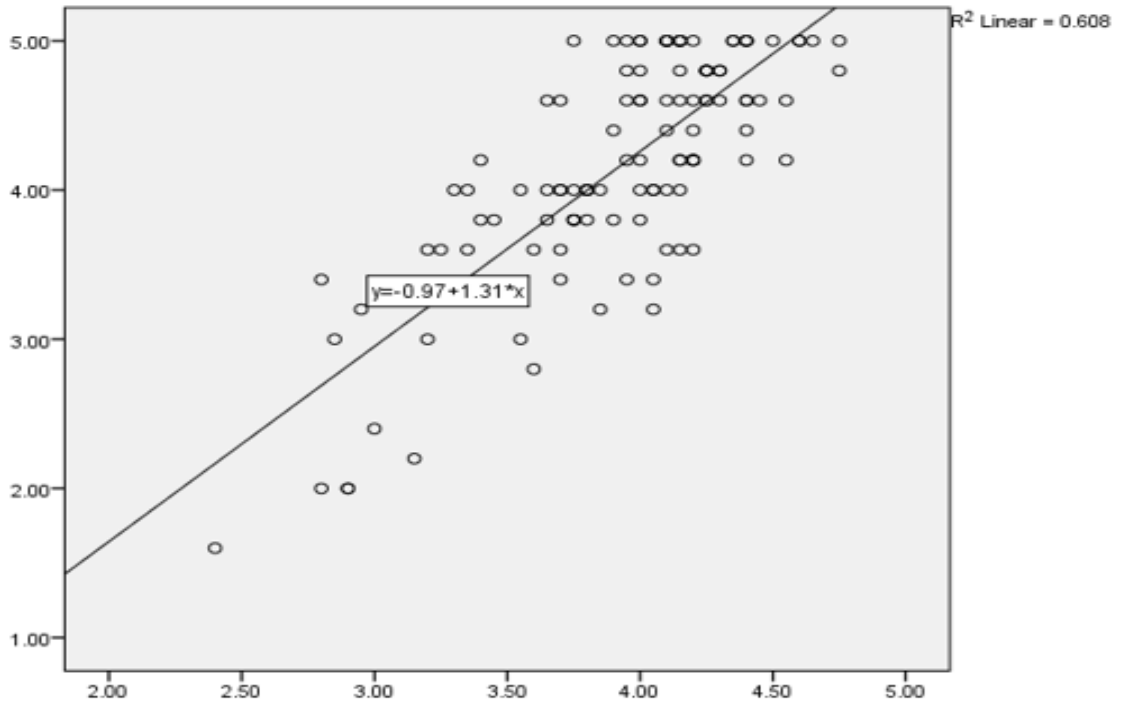
Model Özeti				Parametre Tahminleri			
R	R Kare	F	Sig	-	B	T	Sig
0.780	0.608	173.487	0.000	Sabit	-0.971	-2.474	0.015
				b1	1.308	13.171	0.000

*Bağımlı Değişken: örgütsel bağlılık

*Bağımsız Değişken: içsel KSS Uygulamaları

R Kare değeri = 0.608. Bu içsel KSS uygulamalarının örgütsel bağlılıktaki değişikliklerin %60,8'ini açıklayabildiği anlamına gelir. Ayrıca, içsel KSS'nin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu gösteren p-değeri = 0.000 < 0.05 olduğu bulunmuştur.

Tablo 14 ayrıca, regresyon modeli sabitinin negatif ve anlamlı olduğunu ve değerinin -0.971 olduğunu göstermektedir. Buna karşılık b1 = 1.308 parametresinin değerinin pozitif ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Yukarıdakilerden, regresyon denklemi $Y = 1.308 X - 0.971$ 'dir. Yani, içsel KSS uygulamaları 1 birim arttıkça, örgütsel bağlılık 1.308 birim artmaktadır.



Şekil 6: İçsel KSS Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Şekil 6, içsel KSS uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Bağımsız değişkenin aracı değişken çalışan refahı üzerindeki etkisi:

Bir önceki adımda belirtildiği gibi, bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki ilişkiyi test etmek için Spearman testi uygulanmıştır.

Tablo 15: İçsel KSS İle Çalışan Refahı Arasındaki İlişki

		Çalışan refahı
İçsel KSS uygulamaları	Spearman Korelasyonu	0.763**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	114

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde önemlidir

Tablo 15, içsel KSS uygulamaları ile çalışan refahı arasında güçlü bir pozitif ilişki $r = 0,763$ olduğunu göstermektedir. P-değeri $<0,05$ olduğu için bulunan korelasyon önemlidir ve tesadüfi değildir.

Şimdi, bu iki değişken arasındaki ilişkinin doğrusallığı test edilmelidir. Tablo 16 doğrusallık testinin sonuçlarını göstermektedir:

Tablo 16 : Doğrusallıktan Sapma İçsel KSS & Çalışan Refahı

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
İçsel KSS * Çalışan refahı	Doğrusallıktan Sapma	6.145	35	0.176	1.095	0.393

Tablo 16, içsel KSS uygulamaları ile çalışan refahı arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çünkü doğrusallıktan sapma değeri 0,05 düzeyinde anlamlı kabul edilmektedir (p-değeri > 0,05).

Şimdi, içsel KSS uygulamalarının çalışan refahı üzerindeki etkisini belirlemek için basit bir doğrusal regresyon testi uygulanmaktadır. Tablo 17 test sonuçlarını göstermektedir

Tablo 17 : Doğrusal Regresyon Testi İçsel KSS & Çalışan Refahı

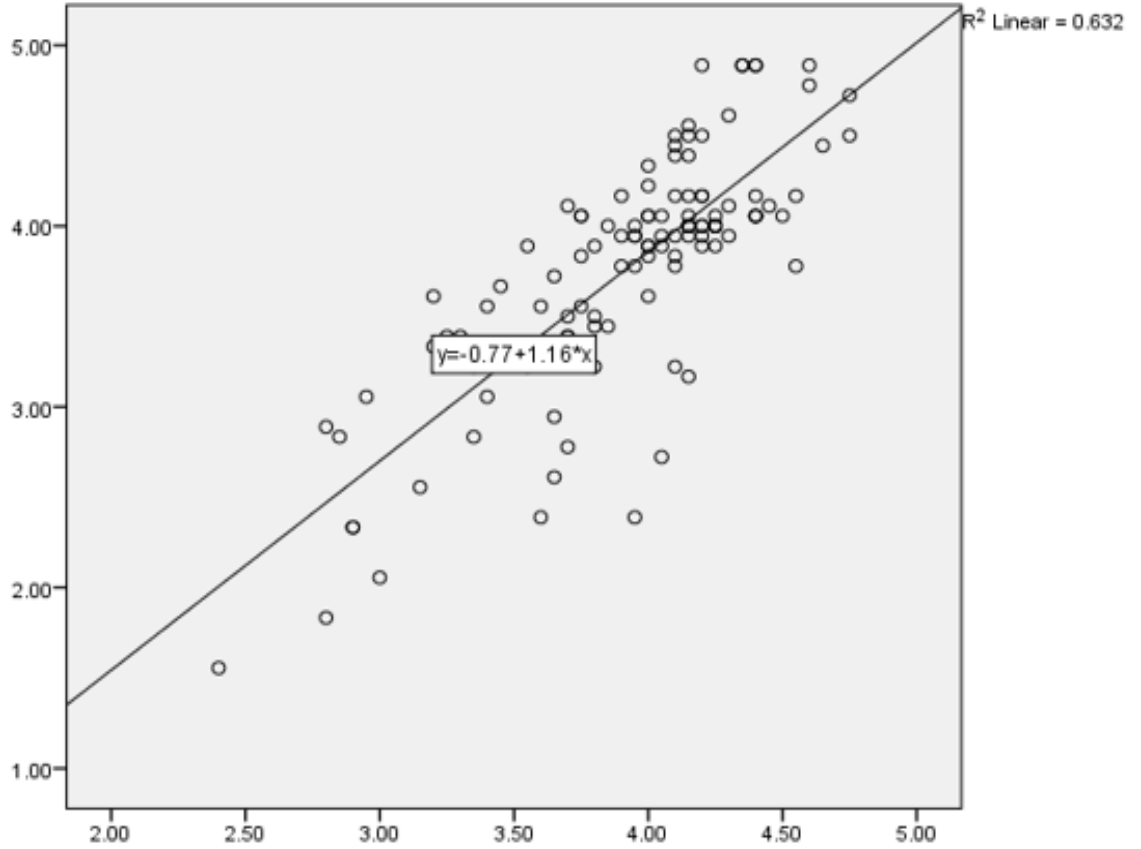
Model Özeti				Parametre Tahminleri			
R	R kare	F	Sig	-	B	T	Sig
0.795	0.632	192.122	0.000	Sabit	-0.769	-2.331	0.022
				b1	1.157	13.860	0.000

*Bağımsız Değişken: İçsel KSS Uygulamaları

*Aracı Değişken : Çalışan Refahı

R kare değeri = 0.632. Bu içsel KSS uygulamalarının çalışan refahındaki değişikliklerin %63,2'ini açıklayabildiği anlamına gelir. Ayrıca, içsel KSS'nin çalışan refahı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu gösteren P-değeri = 0.000 < 0.05 olduğu bulunmuştur.

Tablo 17 ayrıca, regresyon modelinde b1 parametresinin değerinin pozitif (1.157) ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu, içsel KSS uygulamaları 1 birim arttıkça, çalışan refahının 1.157 birim arttığını göstermektedir.



Şekil 7: İçsel KSS Uygulamaları İle Çalışan Refahı Arasındaki İlişki

Şekil 7, içsel KSS uygulamaları ile çalışan refahı arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Bağımsız değişken ve aracı değişkenin bağımlı değişken örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

Daha önce Tablo 11 ve 13'te sırasıyla içsel KSS uygulamaları, örgütsel bağlılık ve çalışan refahı arasında güçlü ve doğrusal bir ilişki göstermiştik. Şimdi, ilişkinin doğrusallık testine ek olarak, çalışan refahı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki test edilecektir.

Tablo 18, çalışan refahı ve örgütsel bağlılık arasındaki Spearman Korelasyon Testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 18: Çalışan Refahı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		Örgütsel Bağlılık
Çalışan Refahı	Spearman Korelasyon	0.783**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	114

** Korelasyon 0.01 düzeyinde önemlidir

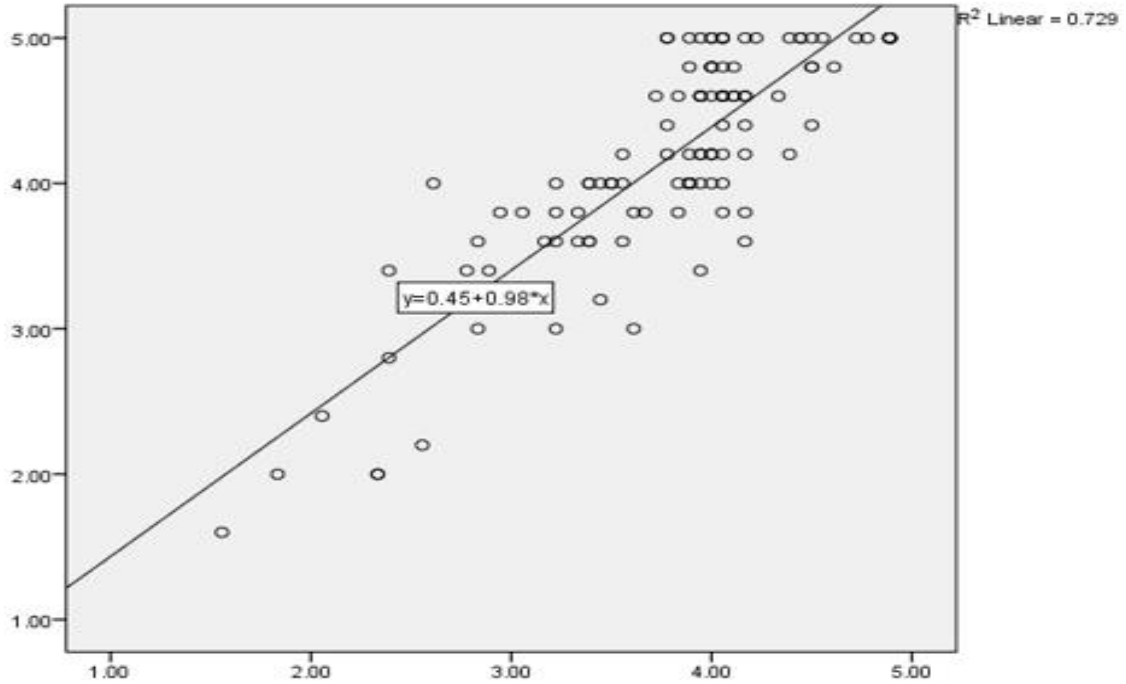
Tablo 18, çalışan refahı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir pozitif ilişki $r = 0,783$ olduğunu göstermektedir. P-değeri $<0,05$ olduğu için bulunan korelasyon anlamlıdır.

Şimdi, bu iki değişken arasındaki ilişkinin doğrusallığı test edilmelidir. Tablo 19 doğrusallık testinin sonuçlarını göstermektedir:

Tablo 19 : Doğrusallıktan Sapma Çalışan Refahı & Örgütsel Bağlılık

		Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig.
Çalışan Refahı*	Doğrusallıktan	7.341	39	0.188	1.282	0.179
Örgütsel Bağlılık	Sapma					

Tablo 19, çalışan refahı ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çünkü doğrusallıktan sapma değeri 0,05 düzeyinde anlamlı kabul edilmektedir ($p\text{-değeri} > 0,05$).



Şekil 8: Çalışan Refahı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Şekil 8, çalışan refahı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Son olarak, Tablo 20, içsel KSS uygulamalarının ve çalışan refahının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin çoklu doğrusal regresyonunun sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 20: Çoklu Doğrusal Regresyon Testi

Mode Özeti					Parametre Tahminleri			
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	Sig	-	B	t	Sig
0.870	0.757	0.753	172.786	0.000	Sabit	-0.407	-1.280	0.203
					b1	0.459	3.549	0.001
					b2	0.734	8.253	0.000

*Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

b1: İçsel KSS Uygulamaları. b2: Çalışan Refahı

Düzeltilmiş R Kare değeri = 0.753. Bu bağımsız değişken (X) ve aracı değişken (M) bağımlı değişkendeki (Y) değişikliklerin %75,3'ünü açıklayabildiği anlamına gelir. Ayrıca, içsel KSS'nin ve çalışan refahının örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu gösteren p-değeri = 0.000 < 0.05 olduğu bulunmuştur.

İçsel KSS uygulamalarını yansıtan parametrenin değerine gelince, b1 = 0,459 ve çalışan refahını yansıtan parametrenin değeri b2 = 0.734. Yukarıdakilere dayanarak, regresyon denklemi $Y = 0.459 X1 + 0.734 X2 - 0.407$.

Yani, çalışan refahının eşlik ettiği 1 birimin içsel KSS uygulamaları arttıkça, örgütsel bağlılığın 0,459 birim artmaktadır. Öte yandan, içsel KSS uygulamalarının eşlik ettiği 1 birim ile çalışan refahı arttıkça, örgütsel bağlılık 0,734 birim artmaktadır.

Dolayısıyla, çalışan refahı, içsel KSS uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahiptir.

3.11.3. Üçüncü Hipotez

Üçüncü hipotez ve ona bağlı alt hipotezler, örgütsel bağlılık ve demografik değişkenler arasındaki ilişki ile ilgiliydi.

H3a: Örgütsel bağlılık cinsiyete göre değişir.

Örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılığını test etmek için parametrik T Testi'nin karşılığı olan parametrik olmayan Mann-Whitney Testi uygulanmıştır. Veriler normal dağılmadığından T Testi yerine Mann-Whitney Testi kullanılmaktadır. Tablo 21, test sonuçlarını göstermektedir

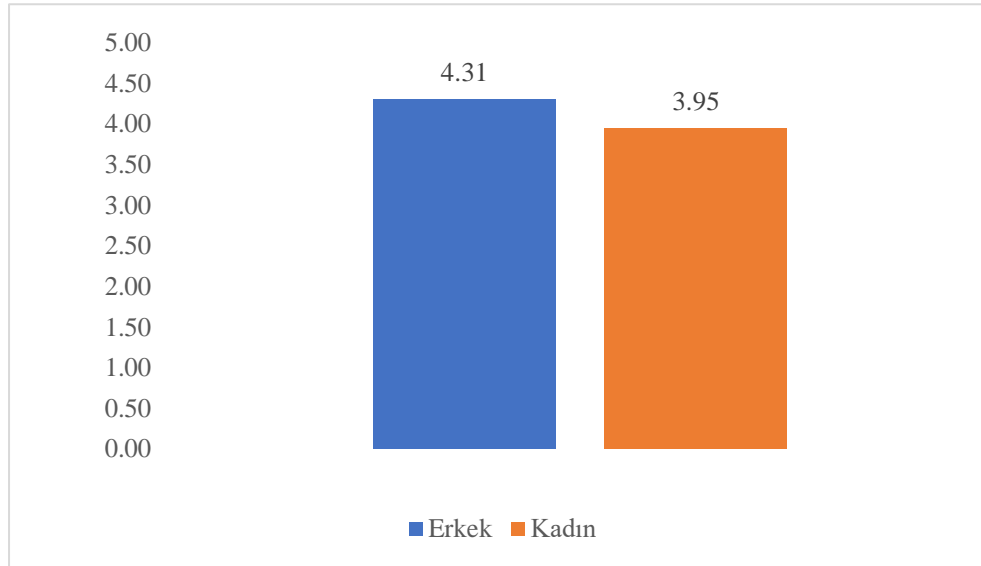
Tablo 21 : Mann-Whitney Testi

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Z	P-değeri	İstatistik Anlamlılık
Örgütsel Bağlılık	Erkek	69	64.49	-2.821	0.005	*
	Kadın	45	46.78			

(NS) İstatistiksel olarak anlamlı bir fark yok

(*) P <0.05'te anlamlı

Tablo 21, p-değeri = 0.005 < α = 0.05 olarak, örgütsel bağlılıkta cinsiyete göre anlamlı farklılıkların varlığını göstermektedir. Erkeklerin sıra ortalamalarının, kadınların sıra ortalamalarından daha yüksek olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyi kadınlara göre daha fazladır. Şekil 9, her iki cinsiyet arasında kuruma bağlılık ortalamasını netleştirmektedir.



Şekil 9: Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılığın Ortalaması

Gördüğümüz gibi, erkeklerin örgütsel bağlılığın ortalaması 4,31 iken, kadınların 3.95'tir ve bu istatistiki olarak anlamlı bir farktır.

H3b: Örgütsel bağlılık yaşa göre değişir.

Örgütsel bağlılığın yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve hizmet süresine göre farklılığını test etmek için parametrik Tek Yönlü Anova karşılığı olan parametrik olmayan Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. uygulanmıştır. Bu testin kullanılma sebebi şudur. Bir önceki örnekte sadece iki grup (erkek-kadın) olduğu için Mann-Whitney testi kullanılmıştı.

Burada ise ikiden fazla grup (yaş grubu) olduğu için Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Tablo 22, test sonuçlarını göstermektedir

Tablo 22 : Kruskal-Wallis Testi Yaşlara Göre

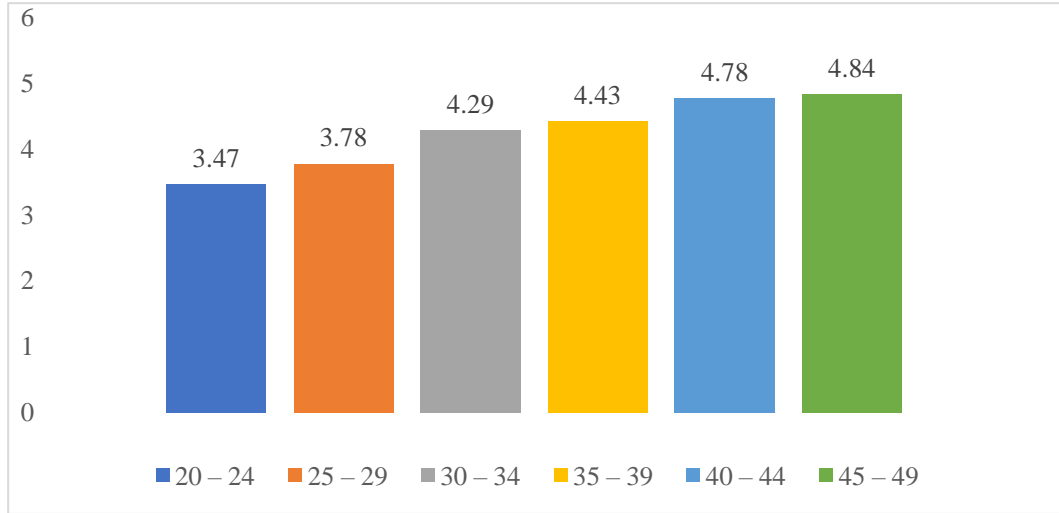
	Yaş	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	P-value	İstatistik Anlamlılık	Post hoc test			
						Yaş	p-değeri	İstatistik Anlamlılık	
Örgütsel Bağlılık	20-24	39.94	27.902	0.000	*	1-2	0.700	NS	
						1-3	0.094	NS	
						1-4	0.058	NS	
						1-5	0.016	*	
						1-6	0.020	*	
	25-29	39.38					2-3	0.006	*
							2-4	0.001	*
							2-5	0.000	*
							2-6	0.002	*
							3-4	0.446	NS
	30-34	60.46					3-5	0.027	*
							3-6	0.022	*
	35-39	66.93					4-5	0.071	NS
	40-44	86.78					4-6	0.057	NS
45-49	93.20					5-6	0.415	NS	

NS) İstatistiksel olarak anlamlı bir fark yok

(*) P <0.05'te anlamlı

Tablo 22'de yaşlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Post-hoc testler, gruplar-arası farkın olduğu durumda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bu testin sonuçları, aşağıdakiler arasında örgütsel bağlılık düzeyinde bir fark olduğunu göstermektedir:

- Yaşları (20-24) ile (40- 44),(45-49)arasında değişen çalışanlar. İleri yaş düzeyindeki çalışanların, yaşları (20-24) arasında değişen çalışanlara göre daha fazla örgütsel bağlılığa sahip oldukları bulunmuştur.
- Yaşları (25-29) ile (30-34) (35-39) (40-44) (45-49) arasında çalışanlar. İleri yaş düzeyindeki çalışanların, yaşları (25-29) arasında değişen çalışanlara göre daha fazla örgütsel bağlılığa sahip oldukları bulunmuştur.
- Yaşları (30- 34) ile (40- 44), (45- 49)arasında değişen çalışanlar. İleri yaş düzeyine sahip çalışanların, yaşları (30- 34) arasında değişen çalışanlara göre daha fazla örgütsel bağlılığa sahip oldukları bulunmuştur. Şekil 10, yaş grupları arasındaki ortalama örgütsel bağlılığı göstermektedir.



Bir önceki şekil, görüldüğü gibi, çalışma örnekleminin yaş grupları arasındaki farklılıkları örgütsel bağlılık düzeyinde göstermektedir.

H3c: Örgütsel bağlılık medeni duruma göre değişir. Tablo 23, medeni duruma göre bağlılık düzeyleri arasındaki farklılıkları göstermektedir.

Tablo 23 : Kruskal-Wallis Testi Medeni Duruma Göre

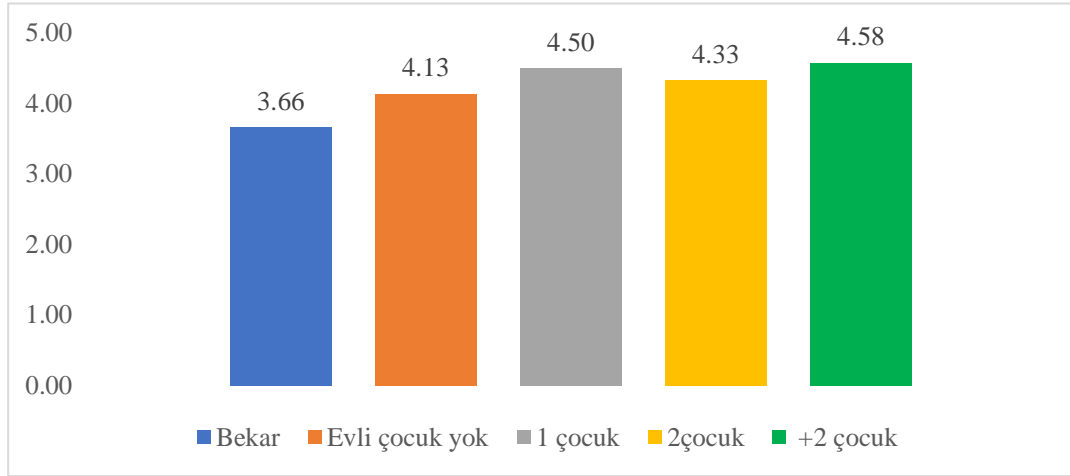
Medeni Durum	Sıra Ortalaması	Ki-kare	P-değeri	İstatistik Anlamlılık	Post hoc test		
					Medeni Durum	P-value	İstatistik Anlamlılık
Bekar	39.18	20.617	0.000	*	1-2	0.158	NS
					1-3	0.000	*
Evli, çocuk yok	52.08				1-4	0.007	*
					1-5	0.007	*
Evli, 1 çocuk	70.73				2-3	0.055	NS
					2-4	0.352	NS
Evli, 2 çocuk	62.00				2-5	0.117	NS
					3-4	0.259	NS
Evli, +2 çocuk	77.25				3-5	0.425	NS
					4-5	0.251	NS

NS) İstatistiksel olarak anlamlı bir fark yok

(*) P <0.05'te anlamlı

Tablo 23'te medeni duruma göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Post-hoc testin sonuçları, 1 veya daha fazla çocuğu olan, bekar ve evli çalışanlar arasında örgütsel bağlılık açısından bir fark olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, 1 veya daha fazla çocuğu olan, evli çiftlere ve bekarlara göre örgüte daha bağlıdır.

Şekil 11, çalışanların medeni durumları arasındaki ortalama örgütsel bağlılığı göstermektedir.



Şekil 11: Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılığın Ortalaması

Görüldüğü gibi, çalışma örnekleminin medeni durum arasındaki farklılıkları örgütsel bağlılık düzeyinde göstermektedir.

H3d: Örgütsel bağlılık, eğitim düzeyine göre değişir. Tablo 24, eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki farklılıkları göstermektedir:

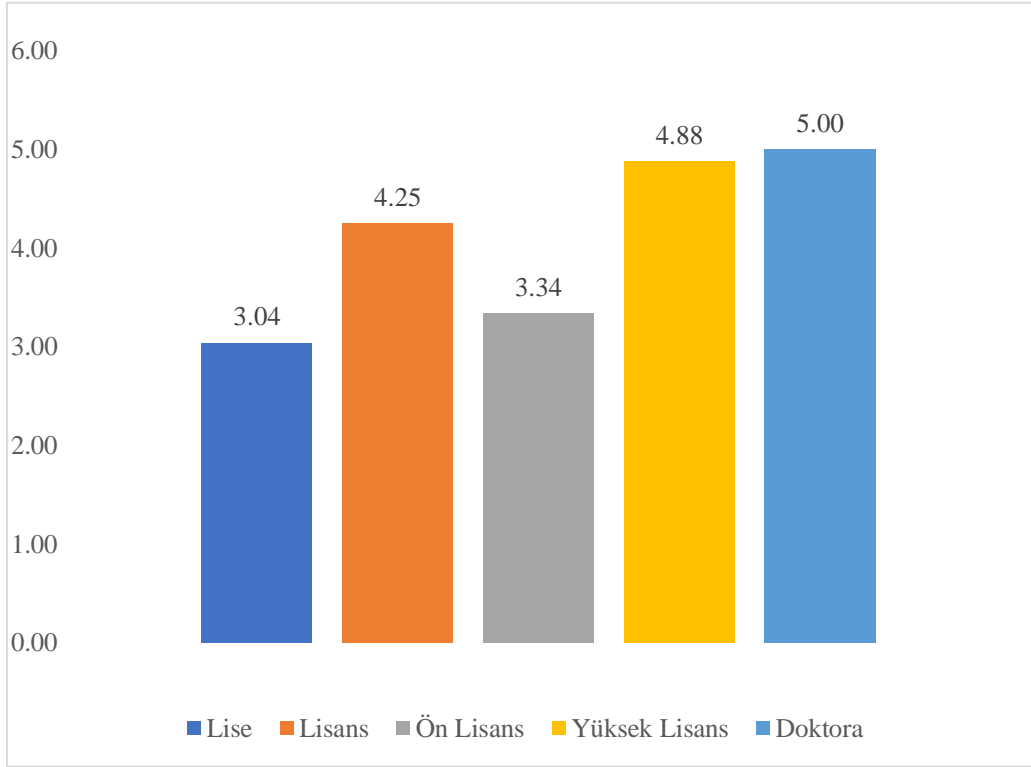
Tablo 24 : Kruskal-Wallis Testi Eğitim Düzeyine Göre

Eğitim düzeyi	Sıra Ortalaması	Ki-kare	P-değeri	İstatistik Anlamlılık	Post hoc test		
					Eğitim Düzeyi	P-value	İstatistik Anlamlılık
Lise	18.06	48.280	0.000	*	1-2	0.000	*
					1-3	0.502	NS
					1-4	0.000	*
Ön Lisans	25.81				1-5	0.033	*
					2-3	0.000	*
					2-4	0.000	*
Yüksek Lisans	88.93				2-5	0.042	*
					3-4	0.000	*
					3-5	0.027	*
Doktora	102.50				4-5	0.225	NS

NS) İstatistiksel olarak anlamlı bir fark yok
(*) P <0.05'te anlamlı

Tablo 24'te eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Post-hoc test sonuçları, aşağıdakiler arasında örgütsel bağlılık düzeyinde bir fark olduğunu göstermektedir:

- Lise diplomasına sahip çalışanlar, (Yüksek Lisans) (Ön Lisans) (Doktora) sahibi olan çalışanlara göre daha düşük örgütsel bağlılık düzeyine sahiptir.
- Lisans diplomasına sahip çalışanlar, (Yüksek Lisans) (Doktora) sahibi olan çalışanlara göre daha az örgütsel bağlılık düzeyine sahiptir. Ancak (Ön Lisans Derecesi) olan çalışanlara kıyasla kuruma daha bağlıdır.
- Ön lisans diplomasına sahip çalışanlar, (Lisans) (Yüksek Lisans) (Doktora) olan çalışanlara göre daha az örgütsel bağlılık düzeyine sahiptir. Aynı zamanda, lise olan çalışanlara göre örgüte daha bağlıdır. Şekil 12, çalışanların eğitim düzeyleri arasındaki ortalama örgütsel bağlılığı göstermektedir.



Şekil 12: Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılığın Ortalaması

Şekil 12, görüldüğü gibi, çalışma örnekleminin eğitim düzeyi arasındaki farklılıkları örgütsel bağlılık düzeyinde göstermektedir.

H3e: Örgütsel bağlılık, hizmet süresine göre değişir. Tablo 25, hizmet süresine göre örgütsel bağlılık seviyeleri arasındaki farklılıkları göstermektedir.

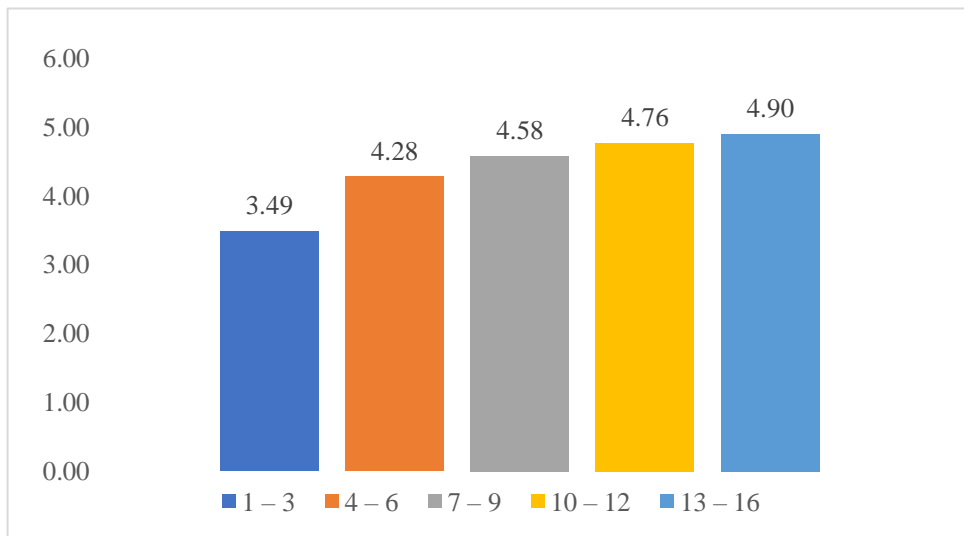
Tablo 25 : Kruskal-Wallis Testi Hizmet Süresine Göre

Yılların sayısı	Sıra ortalaması	Ki-kare	P-değeri	İstatistik Anlamlılık	Post hoc test					
					Yılların sayısı	P-value	İstatistik Anlamlılık			
Örgütsel Bağlılık	1 – 3	30.30	48.180	0.000	*	1-2	0.000	*		
						1-3	0.000	*		
						1-4	0.000	*		
	4 – 6	58.78	48.180	0.000	*	1-5	0.000	*		
						2-3	0.072	NS		
						2-4	0.001	*		
	7 – 9	75.60	48.180	0.000	*	2-5	0.004	*		
						3-4	0.275	NS		
						3-5	0.063	NS		
	10 – 12	85.79	48.180	0.000	*	4-5	0.171	NS		
						13 – 16	96.00	48.180	0.000	*

Tablo 25'te eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Post-hoc test sonuçları, aşağıdakiler arasında örgütsel bağlılık düzeyinde bir fark olduğunu göstermektedir:

- (1-3) yıl arasında çalışma süresi olan çalışanların, üç yıllık çalışma süresi olan çalışanlara göre daha az bağlı oldukları bulunmuştur.
- (4-6) yıl arasında çalışma süresi olan çalışanlar, (13-16) (10-12) yıl arasında çalışma süresi olan çalışanlara göre daha az bağlıdır.

Yani çalışanlar bankada ne kadar uzun süre çalışmışlarsa kuruma o kadar bağlılık hissediyorlar diyebiliriz. Şekil 13, çalışanların eğitim düzeyleri arasındaki ortalama örgütsel bağlılığı göstermektedir.



Şekil 13 : Kıdeme Göre Örgütsel Bağlılığın Ortalaması

Üstteki görüldüğü gibi, çalışma örnekleminin kıdem arasındaki farklılıkları örgütsel bağlılık düzeyinde göstermektedir.

3.11.4. Dördüncü Hipotez

Dördüncü hipotez , örgütsel bağlılık ve bankacılık sektör arasındaki ilişki ile ilgiliydi.

H4: Örgütsel bağlılık sektöre göre değişir

Örgütsel bağlılığın sektöre göre farklılığını test etmek için parametrik T Testi'nin karşılığı olan parametrik olmayan Mann-Whitney Testi uygulanmıştır. Tablo 26, test sonuçlarını göstermektedir

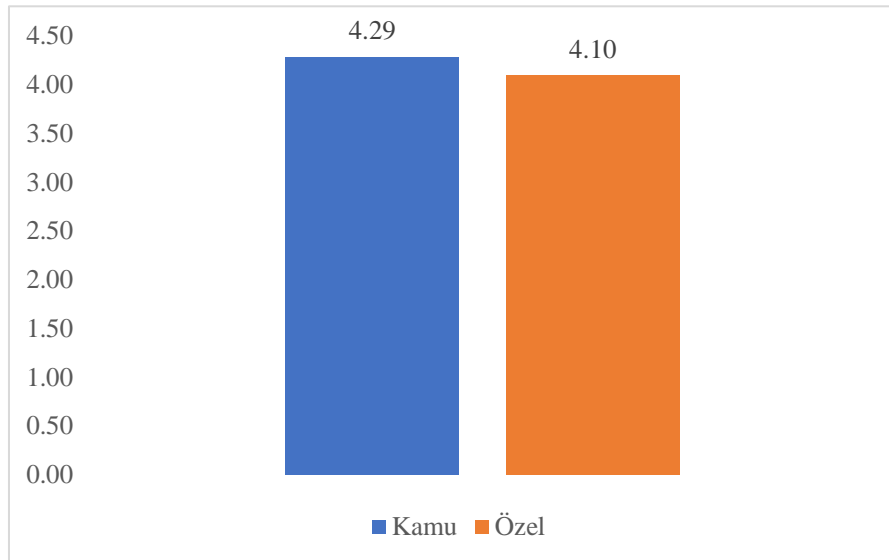
Tablo 26 : Mann-Whitney Testi (Sektör)

Sektör	N	Sıra Ortalaması	Z	P-değeri	İstatistik Anlamlılık
Örgütsel Bağlılık	Kamu 42	62.75	-1.306	0.191	NS
	Özel 72	54.44			

NS) İstatistiksel olarak anlamlı bir fark yok

(*) P <0.05'te anlamlı

Testin sonuçlarına göre, kamu ve özel sektör arasında önemli bir fark yoktur. P-değeri = 0.191 > $\alpha = 0.05$ olduğu bulunur. Dolayısıyla, incelenen bankalarda kamu ve özel sektör çalışanları arasında örgütsel bağlılık düzeyinde bir farklılık bulunmamaktadır. Şekil 14, iki faktör arasındaki ortalama örgütsel bağlılığı göstermektedir



Şekil 14: Faktöre Göre Örgütsel Bağlılığın Ortalaması

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi, çalışanın ait olduğu sektöre göre örgütsel bağlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle sonuçlar hipotezimizi desteklememiştir.

Tablo 27 bütün hipotezlerin sonuçlarını toplu olarak göstermektedir.

Tablo 27: Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H1: İçsel KSS uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.	Teyit edildi
H1a: İş-yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.	Teyit edildi
H1b: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.	Teyit edildi
H1c: Çalışan eğitimi ve gelişimi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.	Teyit edildi
H1d: İşyerinde sağlık ve güvenlik standartları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.	Teyit edildi
H2: İçsel KSS uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide çalışan refahı aracılık rolü oynamaktadır.	Teyit edildi
H3: Örgütsel bağlılık, demografi özelliklere göre değişir	Teyit edildi
H3a: Örgütsel bağlılık, cinsiyete göre değişir.	Teyit edildi
H3b: Örgütsel bağlılık, yaşlara göre değişir.	Teyit edildi
H3c: Örgütsel bağlılık, medeni durumuna göre değişir.	Teyit edildi
H3d: Örgütsel bağlılık eğitim düzeyine göre değişir	Teyit edildi
H3e: Örgütsel bağlılık hizmet süresine göre değişir	Teyit edildi
H4: Örgütsel bağlılık, sektöre göre değişir.	Reddedildi

3.12. Tartışma

Bu çalışma, Sakarya'daki bankacılık sektöründe, içsel KSS uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu bağlamda, bu ilişkiyi açıklamaya yönelik hipotezlerin pratikte ifade ettiği anlam bu bölümde tartışılacaktır.

3.12.1. Birinci Hipotezin Tartışması

Bu hipotezde bağımsız değişken olarak içsel KSS uygulamaları ile bağımlı değişken olarak çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi test edilmiştir. Bu hipotezin sonucu, bu iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Yani sonuçlar, seçilen dört içsel KSS boyutunun (iş-yaşam dengesi, sağlık ve güvenlik, eğitim ve geliştirme ve örgütsel adalet) banka çalışanlarının örgütsel bağlılığını olumlu ve önemli ölçüde etkilediğini doğrulamıştır. Bu sonuçlar, kurum içi kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığını doğrulayan çeşitli çalışmalarla uyumludur (Al-Bdour vd., 2010; Mueller vd., 2012; Thang ve Fassin, 2017).

Bu sonuçlar aynı zamanda içsel kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin bir dizi politika çağrısında bulunan ve Avrupa Komisyonu (2001) tarafından hazırlanan yeşil belgenin içeriğini de desteklemektedir. Birincisi, çalışmamızda eğitim ve geliştirme olarak adlandırılan yaşam boyu öğrenmedir. İkincisi, mevcut çalışmada örgütsel adaleti temsil eden işyerinde daha fazla çeşitlilik ve ücretlerde eşitlik. Üçüncüsü, işyerinde sağlık ve güvenlik dediğimiz iş sağlığı ve güvenliği. Son olarak, çalışmamızda iş-yaşam dengesi adı altında bahsedilen iş, aile ve boş zaman arasında daha iyi bir dengedir.

Kurumun bir dizi destekleyici ve çalışan odaklı uygulama sunması, çalışanlar arasında bir karşılıklılık duygusu oluşturacağından, bu sonuç şaşırtıcı değildir. Böylece bu, çalışmanın davranışına yansır, onları kurumda kalmaya ve devam etmeye daha istekli ve kuruma daha sadık hale getirir. Bu aynı zamanda sosyal mübadele teorisi tarafından da desteklenmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

3.12.2. İkinci Hipotezin Tartışması

İkinci hipotez, içsel kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide çalışan refahının aracı rolü olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle,

çalışan refahının içsel KSS uygulamaları ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğini incelenmiştir.

İlişkide kısmi aracı etkisinin olduğuna dair güçlü kanıtlar bulunmuştur. Yani, içsel KSS uygulamaları ve çalışan refahı arttıkça, örneklem olarak alınan bankalarda çalışanların örgütsel bağlılığı artmaktadır. Bu sonuçlar aynı zamanda farklı çalışmalarla da tutarlıydı (Lawson vd., 2009; Simon vd., 2010; Yousaf vd., 2016).

Üçüncüsü, aracı değişken olarak çalışan refahı ile bağımlı değişken olarak örgütsel sadakat arasında pozitif bir ilişkinin varlığı, bu alanda yapılan bazı nadir çalışmaların sonuçlarıyla uyumludur (Maltin, 2011; Wiener vd., 1987).

Bu durum, örgütün çalışanlarına karşı sosyal sorumluluk sahibi olma isteğinin, çalışanın örgüte daha fazla bağlılık ve sadakat göstererek örgütle olan bağımlı güçlendirerek örgütüne karşılık vermesine yol açabileceği şeklinde açıklanabilir. İki taraf arasındaki bu iyi ilişkiye işyeri düzeyinde refah hali, psikolojik refah hali ve çalışanın yaşamına ilişkin refah hali eşlik ediyorsa, bu durum çalışanın örgütüne karşı duyduğu bağlılık durumunu artıracaktır.

3.12.3. Üçüncü Hipotezin Tartışması

Banka çalışanları ve müşteriler arasındaki ilişkiler her zaman aktiftir, sürekli iletişim halindedir. Bu nedenle bu ilişkinin verilen hizmetlerle müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde devam etmesi büyük önem taşımaktadır. İş tatmini ve kurumsal bağlılığı düşük bir çalışan için müşteriyi ideal şekilde tatmin etmesi zordur (Toker, 2007). Farklı sektörlerde yapılan birçok araştırma, çalışanların örgütsel bağlılıklarında demografik faktörlerin etkili olduğunu ortaya koymaktadır (ör., Bowen vd., 1994; Mathieu ve Zajac, 1990; Salami, 2008).

Bu çalışma, demografik özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Örgütsel bağlılık düzeylerinde yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur. Yani, çalışan ne kadar yaşlıysa, sahip oldukları bağlılık düzeyi o kadar yüksek olur. Bu sonuç, örgütsel bağlılık ile yaş arasında pozitif bir ilişki bulan diğer çalışmalarla uyumludur (Igbeneghu ve Popoola 2010; Jena 2015). Ancak, Cohen'in

(1993) örgütsel bağlılığın kişinin kariyerinin ilk yıllarında daha fazla olduğunu bulan çalışmasından farklıdır.

Açıklamamız, erken kariyerlerinde erken yaşta daha az bağlı olduğu tespit edilen çalışanların, bankacılığın tek seçenekleri olduğundan emin olmadıkları olabilir. Ayrıca daha iyi maaş ve teşvikler sunan diğer kuruluşları da tercih edebilirler. Öte yandan, terfi ve diğer çalışma koşulları için yüksek beklentileri nedeniyle hayal kırıklıklarının bir sonucu olabilir (Toker, 2007).

Cinsiyete göre ise örgüte bağlılıkta cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Erkekler, kadınlara göre daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık göstermektedir. Bu sonuç, kadın katılımcıların çoğunun erkek katılımcılara göre daha genç ve daha az deneyimli olmalarına bağlanabilir (Loscocco,1990).

Aksine, Kato ve Kodama (2017) tarafından yapılan bir araştırma, kadınların işgücü piyasasında erkeklere göre daha az fırsata sahip olmaları nedeniyle kadınların erkeklere göre daha bağlı olduğunu ve bu nedenle örgütlerine tutunmaya çalıştıklarını ortaya koymuştur. Bu çalışmada durum böyle değildir. Açıklamalardan biri, muhtemelen bankacılık sektöründeki kadın işgücününün eğitim seviyesinin yüksek olması nedeniyle, kadın çalışanların işgücü piyasasında daha az fırsata sahip olduklarını hissetmemeleri olabilir.

Bu çalışmada da medeni durumuna göre örgütsel bağlılık düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, evli çalışanlar, evli olmayan meslektaşlarına göre daha bağlıdır. Çalışmamızın sonuçları (Affum-Osei vd., 2015; Chughtai ve Zafar 2006) gibi çeşitli çalışmalarla uyumludur. Yani evli çalışanlar, evli olmayan çalışanlara göre daha sadıktır. Bu sonuç, evli çalışanların ailevi sorumluluklarının daha fazla olması ve dolayısıyla evli çalışanların, bekar çalışanlara göre kurumdan ayrılmaya karar vermeleri durumunda daha yüksek maliyetlere maruz kalmasına bağlanabilir.

Eğitim düzeyine gelince, çalışmamız çalışanların bağlılık düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur. Dolayısıyla bu çalışma, Loscocco, (1990), Meyer ve Allen (1997), Jafri'nin (2011) yüksek düzeyde eğitim niteliğine sahip olanların

diğerlerine göre daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip olduğu yönündeki sonuçlarıyla benzer sonuçlar vermiştir. Gösterilen sonuçlar, daha yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerin yüksek yetkinliklere sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu nedenle, daha az eğitim düzeyine sahip olanlara kıyasla iş güvenliğinden ve iyi iş avantajlarından yararlanırlar. Bu muhtemelen eğitilmiş çalışanlar tarafından sergilenen daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı açıklayabilir.

İncelenen son demografik özellik hizmet süresiydi. Sonuçlar, çalışma süresi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu demektir ki, çalışanın bankadaki hizmet süresi ne kadar uzunsa o kişinin örgütsel bağlılık düzeyinin de o kadar yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, farklı çalışmaların bulgularıyla benzerdir (Khurshid ve Parveen 2015; Popoola 2009). Muhtemelen, zamanla kurum içinde çalışanlar çeşitli deneyimlere sahip olacaklar, kuruma birçok hizmet sunar. Karşılığında, bağlılık düzeylerini artırmak için yeterli olabilecek faydalar ve teşvikler alırlardır.

3.12.4. Dördüncü Hipotezin Tartışması

Önceki araştırmalar, örgütsel bağlılığın örgütsel bağlama göre değiştğini bulmuştur. Örneğin, kamu ve özel sektördeki çalışanlar arasında örgütsel tutumlar farklılık göstermektedir (Karl ve Sutton, 1998; Kelman 2007; Naff ve Crum 1999).

Bu çalışmada şu hipotez test edilmiştir: Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri özel sektördeki meslektaşlarından farklılık göstermektedir. Önerdiğimiz aksine, sonuçlar hipotezimizi desteklemedi.

Diğer bir deyişle, analiz sonuçları kamu ve özel sektörde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin istatistiksel olarak farklı olmadığını göstermiştir. İki sektör çalışanlarının bağlılık düzeyinde farklılık olmamasının sonuçları, diğer sektörlerle kıyasla bankalarda insan kaynakları politikalarında temel farklılıkların olmaması ile açıklanabilir.

SONUÇ

Bu tezin amacı, bazı Sakarya bankalarında içsel KSS uygulamaları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Ayrıca, bu ilişki üzerinde çalışan refahı için potansiyel aracılık rolünü incelemektedir.

Bu çalışmada, kurumların topluma karşı sosyal olarak sorumlu rollerini yerine getirme motivasyonlarını haklı çıkarmak için paydaş teorisi kullanılmıştır. Ayrıca, sosyal mübadele teorisi, içsel KSS uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki potansiyel etkisini açıklama girişiminin dayanak noktası olmuştur. Yani, çalışan, örgütün kendisini destekleme girişimine aynı şekilde örgüte aidiyet duygusu göstererek ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olarak, verimliliğini artırarak ve onunla devam etme isteğiyle karşılık vermektedir.

Analize dayalı olarak, (iş-yaşam dengesi, işyerinde sağlık ve güvenlik, eğitim ve gelişim ile örgütsel adalet) gibi içsel KSS uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılabilir.

Cevaplar, terfi ve ücret politikalarının adil olduğunu ve çalışan beceri geliştirme programlarına büyük desteği göstermiştir. Katılımcılar ayrıca, amirin aile konularının önemini ve bunların çalışanın işi üzerindeki etkisini anladığını vurgulamışlardır. Dahası, cevaplar, bankalardaki çalışma ortamının en yüksek sağlık ve güvenlik standartlarına sahip olduğunu göstermiştir. Bu muhtemelen onların kişisel ve iş yaşamlarındaki tatmin duygusunu ve psikolojik rahatlığı açıklar ve bu nedenle bu organizasyonlarda çalışmaya devam etmelerini sağlar.

Çalışma ayrıca, hedeflenen bankalarda demografik özelliklere göre örgütsel bağlılık düzeyinde bir farklılık bulmuştur. Daha spesifik olarak, erkekler, yaşlılar, evliler, yüksek eğitimli olan ve kıdemleri daha yüksek çalışanlar, akranlarına göre daha yüksek bağlılık düzeyine sahipti.

Bu çalışmanın somut çıkarımlarından biri de bankaların çalışanlarına kurum sadakati açısından anket yapabilmeleri ve memnuniyetsizliklerinin kaynaklarını öğrenebilmeleri olabilir. Bu anketin sonucuna göre bankalar, örgütsel bağlılıklarını artırmak için kadın, genç veya bekar gibi örgütsel bağlılıkları kısmen düşük belirli grupları hedefleyebilir ve buna göre yeni uygulamalar tasarlayabilir.

Bir bütün olarak sektör düzeyinde, sonuçlar kamu ve özel sektör çalışanları arasında bağlılık düzeyinde bir fark olduğu hipotezini desteklemedi. Belki de hedef sektörün bunda rolü olmuştur. Özel veya kamu bankalarının benzer ve yüksek kaliteli stratejilere göre insan kaynakları politikaları sağladığı durumlarda. Bu nedenle, çalışanlarına düşük düzeyde sadakatten muzdarip olan kuruluşlar, özellikle de kamu kuruluşları bu sonuçtan yararlanabilir. Destekleyici çalışan programları ve uygulamaları uygulamak, bağlılık düzeylerini artırmalarına yardımcı olacaktır. Bu, sektör farkı gözetmeksizin çalışanlar arasındaki bağlılık düzeyindeki farklılıkları ortadan kaldırabilir.

Genel olarak, sosyal sorumluluğun içsel boyutlarına ilişkin çalışmaların azlığı nedeniyle yapılan çağrılara yanıt olarak (Dhanesh, 2014; Gill, 2015; Shen ve Zhang, 2019) bu çalışma, içsel kurumsal sosyal sorumluluğun, çalışanların davranışları ve işyerinde kurumsal bağlılığa olan etkisine ilişkin bilgiyi genişletmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın önemli bulgularının yanında kısıtları da vardır. Bu kısıtların başında örneklem büyüklüğü gelmektedir. Örneklem daha büyük olabilirdi ancak zaman darlığı, kaynak kısıtlamaları ve bazı bankaların gizlilik politikası nedeniyle bunu elde etmek zordu. Bu nedenle, daha büyük örneklem büyüklüğü ve daha derinlemesine çeşitlendirme ile yeni araştırmaların yapılması faydalı olacaktır.

Gelecekte, karma bir araştırma yaklaşımı benimsenerek, bu konuda nicel ve nitel bir çalışma birlikte yapılabilir. Bu, sadece korelasyona dayalı bir neden sonuç ilişkisi sunmak yerine, mülakat ve tematik analizlerle konunun daha derinlemesine incelenmesini mümkün kılacak ve bu çalışmada nicel olarak bulunan rakamların ifade ettiği anlamı daha iyi kavramamıza yol açacaktır.

KAYNAKÇA

- Achuam, J. K. (2008). Corporate social responsibility in Nigerian banking system. *Society and Business Review*, 3(1), 57.
- Ackoff, R. L. (1979). The future of operational research is past. *Journal of the Operational Research Society*, 30(2), 93-104.
- Ackoff, R. L. (1953). *The design of social research*. Chicago: University of Chicago Press.
- Adugyamfi, M., He, Z., Nyame, G., Boahen, S., & Frempong, M. (2021). Effects of internal CSR activities on social performance: The employee perspective. *Sustainability*, 13(11):1–28. <https://doi.org/10.3390/su13116235>.
- Affum-Osei, E., Acquah, E., & Acheampong, P. (2015). The relationship between organisational commitment and demographic variables: Evidence from a Commercial Bank in Ghana. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(5), 769–778.
- Aggarwal-Gupta, M., Vohra, N., & Bhatnagar. (2010). Perceived organizational support and organizational commitment: The mediational influence of psychological well-being. *Journal of Business & Management*, 16(2) , 105–124.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. İçinde S. Zedeck (Ed.) *APA handbook of Industrial and organizational psychology*, (ss. 855–879). London: SAGE.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60(1), 451–474.
- Ajayi, V. (2017). Primary sources of data and secondary sources of data. Erişim adresi : https://www.researchgate.net/publication/320010397_Primary_Sources_of_Data_and_Secondary_Sources_of_Data (Erişim tarihi: 22.01.2021).
- Al-Bdour, A. A., Nasruddin, E. & Lin, S. K. (2010). The relationship between internal corporate social responsibility and organisational commitment within the banking sector in Jordan. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 4(7) 1842–1861.
- Alkhafagi, N., & Algalibi, T. (2008). *Readings in contemporary management thoughts*. Amman: Al yazori For publishing and distribution.

- Allen, D. B., & Husted, B. W. (2007). Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: Lessons from the Spanish experience. *Long Range Planning*, 40(6) 594–610.
- Allen, N. J. (2007). Organizational commitment. İçinde Rogelberg, S. G. (Ed.). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology* (ss. 548–551). Charlotte, USA: SAGE.
- Al-Maani, A. (1996). *Organizational loyalty is disciplined behavior and creative achievement*. Amman: Ahmed Yasin .
- Al-Maani, A. (1999). Organizational loyalty among managers in Jordanian ministries. *Administrative Journal* ,78 , 37–68.
- Al-Naser, A. (2005). *Building and supporting institutional loyalty among employees in the organization*. Cairo: Itrac for Printing, Publishing, and Distribution.
- Al-Otaibi, S., & Al-Sawat, M. (1997). Organizational loyalty to the employees of King Abdul-Aziz University and factors affecting it. *Administrative Journal*, 70, 13–67.
- Alsaiari, A. , Puteh, F. & Mohamed, A. (2020). Could demographic variables impacting the relationship between hrm practices and employee loyalty? A meta-analysis review. *Human Resource Research*, 4(1), 205–232.
- Al-shanti, M. (2017). The relationship between leadership styles and organizational commitment: Job satisfaction is a mediating variable. *Al-Quds Open University journal*, Vol. II(7), 85-104.
- Angel, H. & Perry, J. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10(2), 123–146.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood: The Dorsey Press, Inc.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002) Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange mode. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3) 267–285.
- Atari, A., Kazem, A., Jamali, F., Al-lawati, T., Al-kindy, N., & Salem, A. (2006). Organizational loyalty to the administrative and teaching staff in the schools of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. *Umm Al-Qura University Journal of Educational, Social and Human Sciences*, 12(4) 24–32.
- Awartani, M. (2003). *The relationship between professional loyalty and leadership style among administrators in the ministries of the Palestinian Authority*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). An-Najah National University, Nablus.
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1991). Commitment, performance, and productivity in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 14(4), 355.

- Balzer, W. K. (2007). Job satisfaction. İçinde Rogelberg, S. G. (Ed.). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology* (ss. 406-413) . Charlotte, USA: SAGE.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6),1173-1182.
- Battah, A. (2006). *Contemporary issues in educational administration*. Amman: Dar Alshorok.
- Belal, A. R. (2008). *Corporate social responsibility reporting in developing countries: The case of Bangladesh*. Aldershot, U.K: Ashgate Publishing.
- Bhatnagar, C. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention. *Employee Relations*, *29*(6) 640–663.
- Bies, R. J., & Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. İçinde Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H (Eds). *Research on Negotiations in Organizations*, (ss. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Blau, P. M. (1964a). *Exchange and power in social Life*. New York: Wiley.
- Blau, P. M. (1964b). Social exchange. *International Encyclopedia of the Social Sciences*. *7*(1) 452-457.
- Bloemer, J., & Odekerken-Schröder, G. (2006). The employee's role relationship clarity in creating employee loyalty. *International Journal of Banking Marketing*, *24*(4), 252–264.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Iowa: University of Iowa Press.
- Bowen, C., Radhakrishna, R., & Keyser, R. (1994). Job satisfaction and commitment of 4-H Agents. *Journal of Extension*, *32*(1) 1–22.
- Brammer, S. M. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organisational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, *18*(10), 1701–1719.
- Brief, A., Butcher, A., George, J., & Link, K. (1993). Integrating Bottom-Up and Top-Down Theories of subjective well-being: The case of health. *Journal of Personality and Social Psychology*, *64*(4) 447–448.
- Brown, G. H. (1947). A comparison of sampling methods. *Journal of Marketing*, 331–337.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, *19*(4), 533–546.

- Buchanan, B. (1974b). Government managers, business executives and organizational commitment. *Public Administration Review*, 34, 339–347.
- Burke, R. J. (2002). Organizational values, job experiences and satisfaction among managerial and professional women and men: Advantage men? *Women in Management Review*, 17(5), 5–6.
- Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life*. New York: Russell Sage Foundation.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4) 39–48.
- Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 100(1), 1–7.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. İçinde Crane, A. et al (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. (ss. 19-46). Oxford University Press.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll’s pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1–8 .
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ceylan, A. & Özbal, S (2008). Özdeşleşme yoluyla sadakat oluşturma üzerine üniversite mezunları arasında yapılan bir çalışma. *CÜİİ BF Dergisi*, 9(1), 81-110.
- Chang, C., & Dubinsky, A. J. (2005). Organizational justice in the sales force: A literature review with propositions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(1), 35–71.
- Chatzikosta, E. (2016). *Corporate social responsibility as a management tool: An investigation on CSR practices on employees’ perception in Cyprus corporations*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). School of Business, University of Nicosia, Cyprus.

- Chen, Y. C. (2016). Contributing causes of employee loyalty of service personnel in international hotels. *International Journal of Organizational Innovation*, 9(1), 107–118.
- Choudry, S. (1989). Occupational level and job satisfaction: A comparative study of public and private sector organizations. *Indian Journal of Applied Psychology*, 26(2), 1–5.
- Chuang, C. H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153–196.
- Chubb, J. E., & Moe, T. M. (1991). Politics, markets and America's Schools. *British Journal of Sociology of Education*, 12(3), 381–396.
- Chughtai, A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organisational commitment among Pakistani university teachers. *Journal of Applied Human Resources Management Research*, 11(1), 39–64.
- Clark, G. L., & Hebb, T. (2004). Pension fund corporate engagement. *Relations Industrielles*, 59(1), 142.
- Clarkson, M. B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Clutterbuck, D. (2003). *Managing work-life balance: A guide for hr in achieving organisational and individual change*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Cohen, A. (1993). Organisational commitment and turnover: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140–1157.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Collis, J., & Hussey, G. (2009). *Business research: A practical guide for undergraduate & postgraduate students*. New York: Palgrave MacMillan.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Cooil, B., Keiningham, T. L., Aksoy, L., & Hsu, M. (2007). A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing*, 71(1), 67–83.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259.

- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A., & Wallace, J. (2008). Corporate social responsibility and the social enterprise. *Journal of Business Ethics*, *81*(2), 355–370.
- Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., & Altunışık, R. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Costa, P. X., & McCrae, R. R. (1987). Neuroticism, somatic complaints, subjective well-being 653 and disease: Is the bark worse than the bite? *Journal of Personality*, *55*, 299–316.
- Costen, W. M., & Salazar, J. (2011). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *10*(3), 273–284.
- Creswell, J. W. (2008). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River: Pearson.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. London: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2013). *What is mixed methods research*. Retrieved from Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=1OaNiTlpyX8> (Erişim tarihi: 20/02/2013).
- Creswell, J., & Plano, C. (2007). *Designing and conducting mixed methods*. California: Sage Publications.
- Cropanzano, & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, *31*(6), 874–900.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 479–516.
- Cropanzano, R., Bowen, D., & Gilliland, S. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspective*, *21*(4), 34.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, *5*(11), 164–209.
- Cropanzano, R., E., D., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to job performance ratings and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, *88*(1), 160-169.
- David, M. L., Xinggui, Z., & Zhibin, L. (2020). How do human resource management practices affect employee well-being? A mediated moderation model. *Employee Relations: The International Journal*, *42*(4), 903–919.

- David, P., Kline, S., & Dai, Y. (2005). Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: A dual-process model. *Journal of Public Relations Research, 17*(3), 291–313.
- Deegan, C. (2009). *Financial accounting theory*. North Ryde, NSW, Australia: McGraw Hill.
- Deegan, C. (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosures: A theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15*(3), 282–311.
- Deegan, C., Rankin, M., & Voght, P. (2000). Disclosure reactions to major social incidents: Australian Evidence. *Accounting Forum, 24*(1), 101–130.
- DeJoy, D. M., Wilson, M. G., Vandenberg, R. J., McGrath-Higgins, A. L., & Griffin-Blake, C. S. (2010). Assessing the impact of healthy work organization intervention. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(1), 139–165.
- Deming, W. E. (1986). *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge : University Press.
- DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological bulletin, 7*(8), 197–229.
- Dhanesh, G. (2014). CSR as organization–employee relationship management strategy: A case study of socially responsible information technology companies in India. *Management Communication Quarterly, 28*(1) , 130–149.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist, 55*(1) , 34–43.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*(3), 542–575.
- Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology, 24*(19) , 25–41.
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2015). The relationship between norwegian and swedish employees' perception of corporate social responsibility and affective commitment. *Business & Society, 54*(2), 229–253.
- Dodd-McCue, D., & Wright, G. B. (1996). Men, women, and attitudinal commitment: the effects of workplace experiences and socialization. *Human Relations, 49*(8) , 1065–1091.
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing, 2*(3) , 222–235.

- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1) , 65–91.
- EC. (2011). *Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions* . Brussels: European Commission.
- Eisenberger, R. A. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86,42-51.
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. İçinde J. Elkington (Ed.), *Enter the Triple Bottom Line* (ss. 1-16). London: Earthscan Publications Ltd.
- Emmons, R. (1986). Personal strivings: An approach to personality and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(5) , 1058–1068.
- Eskildsen, J. K., & Nussler, M. L. (2000). The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty. *Total Quality Management*, 11(4-6) , 581–588.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. New York: Press of Glencoe.
- European Commission. (2001). *Green Paper. Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Brussels: European Commission.
- Ewin, R. (1993). Corporate loyalty: Its objects and its grounds. *Journal of Business Ethics*, 12(5) 387–396.
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1) , 113–129.
- Farooq, O., Marielle, P., & Merunka, D. (2013). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4) , 563–580.
- Fernando, J. (2021). *Corporate social responsibility (CSR)*. Retrieved from investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp> (Erişim tarihi 04.09.2021).
- FOA, E. B., & FOA, U. (1980). Resource Theory. İçinde K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange* (ss. 77–94). Boston: MA.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resources management*. London: Sage Publications.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1) , 115–130.

- Freeman, R. , Harrison, J . & Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders, survival, reputation, and success*. New Haven: Yale University Press.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970, 13 Eylül). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, ss. 17–22.
- Friedman, M. (1982). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago press.
- Friend, M., & Kohn, J. (2007). *Fundamentals of occupational safety and health*. Lanham: The Scarecrow Press Inc.
- Fuchs, S., & Edwards, M. (2012). Predicting pro-change behaviour: The role of perceived organisational justice and organisational identification. *Human Resource Management Journal*, 22(1) , 39–59.
- Gardner, H. J., & Martin, M. A. (2007). Analyzing ordinal scales in studies of virtual environments: likert or lump It. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*,, 16(4), 439–446.
- Gavin, T., & Pinder, C. (1998). *Impact assessment stakeholder analysis*. Manchester: EDIAIS University of Manchester.
- Geevarghese, R., Nirmalraj, R. J. T., Seeram, H., Veena, S., & James, B. (2018). Effect of age on employees' loyalty: A study among the executives' of a large scale public sector manufacturing industry across india. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3-1), 9–12.
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality Tests for statistical analysis: a guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*,, 10(2), 486–489.
- Gilbreath, B., & Montesino, M. U. (2006). Expanding the HRD role: Improving employee well-being and organizational performance. *Human Resource Development International*, 9(4), 563–571.
- Gill, R. (2015). Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review. *Public Relations Review*, 41, 662–274.
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2) , 165–202.
- Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR–HR interface. *Journal of Business Ethics*, 98(1) , 115–132.
- González, M., & Martinez, C. (2004). Fostering corporate social responsibility through public initiative: From the EU to the Spanish Case. *J Bus Ethics*, 55, 275–293.

- Goodale, G. H. (1920, 19 Nisan). Hastings's encyclopaedia of religion and ethics: Volume v (concluded). *The Classical Weekly*, 13(23), 177.
- Gosling, L., & Edwards, M. (2003). *Toolkits: A practical guide to planning, monitoring, evaluation and impact assessment*. London: Save the Children.
- Goulet, L., & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201–210.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47–77.
- Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (2009). Some theories for social accounting? A review essay and a tentative pedagogic categorisation of theorisations around social accounting. *Sustainability, Environmental Performance and Disclosures*, 4(1), 1–54.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations, understanding and managing the human side of work*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74, 315–327.
- Guest, D. E. (2010). *Employment contracts, psychological contracts, and employee well-being: An international study*. Oxford: Oxford University Press.
- Hackett, R., Farh, J., Song, L., & Lapierre, L. (2003). LMX and organizational citizenship behaviour: Examining the links within and across Western and Chinese Samples. İcinde G.B. Graen (Ed.), *Dealing with diversity: LMX Leadership-The Series*. (ss. 219–264). Greenwich, CT: Information Age Publishing,
- Hamdan, D. (2008). *The relationship between academic freedom and organizational loyalty among faculty members in Palestinian universities*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) An-Najah National University, Nablus.
- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., & Farooq, O. (2016). How do internal and external CSR affect employees' organizational identification? A perspective from the group engagement mode. *Frontiers in Psychology*, 7(5), 1–13.
- Harrison, B. (1966). Philanthropy and the Victorians. *Victorian Studies*, 9(4), 353–374.
- Hasnas, J. (1998). The Normative Theories of business ethics: A guide for the perplexed. *Business Ethics Quarterly*, 8(1), 19–42.

- Haw-Yi, L., & En-Yi, C. (2019). The influence of internal CSR initiatives on the organizational citizenship behaviors of employees: An abstract. *Proc. Acad. Mark. Sci. Springer*, 1(5), 537–538.
- Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business: Company and community, 1900–1960*. Lincoln: Transaction Books.
- Hennessey, B. M., & Amabile T. M. (1998). Reality, intrinsic motivation and creativity. *American Psychologist*, 53(6), 674–675.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge: Harvard University Press.
- Holzbach, R. L., Piserchia, P. V., McFadden, D. W., Hartwell, T. D., Herrmann, A., & Fielding, J. E. (1990). Effect of a comprehensive health promotion program on employee attitudes. *Journal of Occupational Medicine*, 32(10), 973–978.
- Homans, G. (1958). Social behaviour as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Homburg, C., & Stock, R. (2000). *Der kundenorientierte Mitarbeiter*. Wiesbaden: Gabler.
- Horney, K. (2013). *Our Inner Conflicts: A constructive theory of neurosis*. Milton Park: Routledge.
- Hoy, W. K., & Sousa, D. A. (1984). Delegation: The neglected aspect of participation in decision making. *Alberta Journal of Educational Research*, 30, 320–331.
- Hui, C. L. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311–321.
- Igbeneghu, B. I., & Popoola, S. O. (2010). Influence of age, marital status, length of service and job satisfaction on organizational commitment of medical records personnel in University teaching hospitals in Nigeria. *Library Progress(International)*, 30(2), 237–268.
- Ineson, E., Benke, E. & László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 31–39.
- Iverson, R. D. & Buttigieg, M. (2002). Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307–333.
- Jafri, H. (2011). A study on relationship of personal attributes, organizational commitment and work performance. *1st International Conference on Business Strategy & Management* (pp. 1–14). Kolkatta: Veloxian Learning and Consultancy in association with American Hospitality Academy.

- Jain, A., Leka, S., & Zwetsloot, G. (2011). Corporate social responsibility and psychosocial risk management in Europe. *Journal of Business Ethics* , 101(4), 619–633.
- Jamieson, S. (2004). Likert scales: How to (ab)use them. *Medical Education*, 38(12), 1217–1218.
- Jauch, L. R. , Glueck, W. F., & Osborn, R. N. (1972). Organizational loyalty professional commitment, and academic research productivit. *Academy of Management Journal*, 21(1) , 84–92.
- Jena, R. K. (2015). An assessment of demographic factors affecting organizational commitment among shift workers in India. *Journal of Contemporary Management Issues*, 20(1), 59–77.
- Jepsen, D. M., & Rodwell. J. (2010). Female perceptions of organizational justice. *Gender Work and Organization* , 19(6) ,723–740.
- Jia, Y. ,Yan, J. , Liu T., & Huang J. (2019). How does internal and external CSR affect employees’ work engagement? Exploring multiple mediation mechanisms and boundary conditions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2476.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 404–437.
- Judy, N., & Muthuri, D. M. (2009). Employee volunteering and social capital: Contributions to corporate social responsibility. *British Journal of Management*, 20(1) ,75–89 .
- Kabir, S. M. (2016). *Basic guidelines for research: An introductory approach for all disciplines*. Chittagong: Book Zone Publication,.
- Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karl, K. A., & Sutton, C. L. (1998). Job values in today's workforce: A comparison of public and private sector employees. *Public Personnel Management*, 27(4) , 515–527.
- Kato, T., & Kodama, N. (2017). The effect of corporate social responsibility on gender diversity in the workplace: Econometric evidence from Japan. *British Journal of Industrial Relations*, 56(1) , 99–127.
- Kaynak, R., Tuygun Toklu, A., Elci, M., & Tamer Toklu, I. (2016). Effects of occupational health and safety practices on organizational commitment, work alienation, and job performance: Using the pls-sem approach. *International Journal of Business and Management*, 11(5) , 146–166.

- Kelman, S. (2007). Public administration and organization studies. *The Academy of Management Annals*, 1(1) , 225–267.
- Kerr, J. , Duncan, S. & Schipperjin, J. (2011). Using global positioning systems in health research: A practical approach to data collection and processing. *American Journal of Preventive Medicine* 41(5), 532–540.
- Kerlinger, F. (1986). *Foundations of behavioral research*. New York: Holt Rinehart And Winston .
- Keyes , C. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2) , 207–222.
- Keyes, C. (1998). Social well-being. *Social Psychological Quarterly*, 61(2) ,121–140.
- Keyes, C. L., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007–1022.
- Khurshid, F., & Parveen, N. (2015). Organizational commitment in relation to biographic variations among college teachers. *Journal of Research in Social Sciences-JRSS*, 3(1), 96–106.
- Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 26–34.
- Klopotan, I., Buntak, K., & Drozdek, I. (2016). Employee loyalty: Differences between genders and the public and the private sector. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 14(3) , 303–313.
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(28) , 200–211.
- Kolk, A. (2005). Environmental reporting by multinationals from the triad: Convergence or divergence? *Management International Review*, 45(Special Issue 1), 145–167.
- Kolk, A., Veen, M. V., Pinkse, J., & Fortanier, F. (2005). *KPMG international survey of corporate responsibility*. Amsterdam: KPMG Global sustainability.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3) , 656–669.
- KPMG. (2005). *KPMG International Survey of Corporate Responsibility*. Amsterdam: Amsterdam university and KPMG .
- KPMG. (2011). *International survey of corporate responsibility reporting*, KPMG International. Amstelveen, The Netherlands: KPMG .

- Küçüközkan, Y. (2015). Relation between organizational commitment and gender: A research on health care staff working in hospitals. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(4), 14–37.
- Kumari, P., & Priya, B. (2017). Organizational commitment: A comparative study of public and private sector bank managers. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(1) , 38–47.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7) 595–632.
- Larson, B. V., Flaherty, K. E., Zablah, A. R., Brown, T. J., & Wiener, J. L. (2008). Linking cause-related marketing to sales force responses and performance in a direct selling context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 271–277.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Lawson, K. J., Noblett, A. J., & Rodwell, J. J. (2009). Promoting employee wellbeing: The relevance of work characteristics and organizational justice. *Health Promotion International*, , 24(3), 223–233.
- Leary, M. (2010). Affiliation, acceptance, and belonging. İçinde S. Fiske , D. Gilbert & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (ss. 864–897). New York: NY: Wiley.
- LeCompte, M., & Preissle, J. (1993). *Ethnography and qualitative design in educational research*. New York: Academic Press.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390.
- Linley, P. A., Joseph, S., Harrington, S., & Wood, A. M. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *Journal of Positive Psychology*, 1(1) , 3–16.
- Liu, Y., Loi, R., & Ngo, H. (2018). Linking organizational social exchange to intention to leave: Does normative commitment matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 31(13) , 1–21.
- Lohr, S. (2009). *Sampling: Design and analysis brooks/cole cengage learning; 2009*. Boston: Brooks/Cole.
- Loscocco, K. A. (1990). Reactions to blue-collar work: A comparison of women and men. *Work and Occupation*, 17(2) , 34–52.
- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human Relations*, 40(4), 219–235.

- Maltin, E. (2011). Workplace commitment and employee well-being: A metaanalysis and study of commitment. *Electronic Thesis and Dissertation Repository*, 273 <https://ir.lib.uwo.ca/etd/273>. (Erişim tarihi: 04/05/2021).
- Mannheim, B., Baruch, Y., & Tal, J. (1997). Alternative models for antecedents and outcomes of work centrality and job satisfaction of high-tech personnel. *Human Relations*, 50(1), 1537–1562.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marcinkus, W. C., Whelan-Berry, K. S., & Gordon, J. R. (2007). The relationship of social support to the work-family balance and work outcomes of midlife women. *Women in Management Review*, 22(2), 86–111.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedent, correlates, and consequences of organisational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Matzler, K. & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management*, 17(10), 1261–1271.
- Mauricio, L.O., Nathalie, P.-G., & Ivan, D. S. (2020). Interpersonal conflict at work and knowledge hiding in service organizations: The mediator role of employee well-being. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(2), 63–90.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: The Macmillan Co.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., Power, M. L., & Iqbal, Z. (1993). Commitment and insurance agents' job perceptions, attitudes, and performance. *The Journal of Risk and Insurance*, 60(3), 363–384.
- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836–844.
- Mehta, D. & Soni, P. (2020). Manifestation of Internal CSR on employee engagement: Mediating role of organizational trust. *Indian Journal of Industrial Relations*, 55(3), 441–459.
- Memon, M. A., Salleh, R., Nordin, S. M., Cheah, J.-H., Ting, H., & Chuah, F. (2018). Person-organisation fit and turnover intention: The mediating role of work engagement. *Journal of Management Development*, 37(3), 285–298.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 64–98.

- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. USA: Sage Publications.
- Michael, J. H., Evans, D. D., Jansen, K. J., & Haight, J. M. (2005). Management commitment to safety as organizational support: Relationships with non-safety outcomes in wood manufacturing employees. *Journal of Safety Research*, 36(2) , 171–179.
- Ming, E. M. (2005). Research questions and research objectives. *The Family Physician* , 13(3) , 25-26.
- Mohammad A. K., Mohammad, S. H., & Seyed, H. R. (2013). A study on effects of personal characteristics on organizational commitment. *Management Science Letters*, 3(1) , 345–350.
- Moorman, R. & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 16(2),127–142.
- Morrow, P. (1993). *The theory and measurement of workcommitment* . Greenwich: CT: JAL.
- Mory, L., Wirtz, B., & Gottel, V. (2016a). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13) , 1393–1425.
- Mory, L., Wirtz, B., & Göttel, V. (2016b). Corporate social responsibility strategies and their impact on employees' commitment. *Journal of Strategy and Management*, 9(2) ,172–201.
- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591–622.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S.-O., & Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(6) , 1186–1200.
- Murray, K. B., & Vogel, C. M. (1997). Using a hierarchy of effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: Financial versus non financial impacts. *Journal of Business Research*, 38(2), 141–159.
- Naamouni, M. (2014). *Introduction to the psychology of work and organization*. Algeria: Joussour For Publishing And Distribution.

- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41.
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Does public service motivation make a difference. *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5–16.
- Nahm, F. S. (2016). Nonparametric statistical tests for the continuous data: The basic concept and the practical use. *Korean Journal of Anesthesiology*, 69(1), 8–14.
- Narteh, B., & Odoom, R. (2015). Does internal marketing influence employee loyalty? Evidence from the Ghanaian banking industry. *Services Marketing Quarterly*, 36(2), 112–135.
- Nguyen, N. (2012). Human resource training and development as facilitators of corporate social responsibility. *Journal of Development Economics*, 14(3), 88–89.
- Nili, M., Hendijani, M., & Shekarchizadeh, A. (2012). Measuring the Impact of perceived justice on organizational construct in Isfahan Municipality. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Behavior*, 4(5), 857–869.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2000). *Human resource management: Gaining a competitive advantage, international edition*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Noor, L.M. (2011). Work-life balance and intention to leave among academics in Malaysian public higher education institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 2(11), 240–248.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. İçinde B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, (pp. 157–200). Elsevier Science/JAI Press
- Page, K., & Vella-Brodrick, D. (2009). The ‘what’, ‘why’ and ‘how’ of employee well-being: a new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 41–458.
- Pandey, C., & Khare, R. (2012). Impact of Job satisfaction and organizational commitment On employee loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(8), 26–41.
- Papasolomou, I., Kountouros, H., & Melanthiou, Y. (2018). Internal CSR practices within the SME sector in Cyprus from the employees' perspective - challenges and prospects. *Global Business and Economics Review*, 20(5-6), 634–649.
- Penley, L., & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43–59.

- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and Organisational Commitment. *Business and Society*, 43(3) , 296–319.
- Pfau, M. , Haigh, M. , Sims, J. & Wigley, S. (2008). The influence of corporate social responsibility campaigns on public opinion. *Corporate Reputation Review*, 11(2) , 145-154.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource-dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Popoola, S. O. (2009). Organizational commitment of records management personnel in Nigerian private universities. *Records Management Journal*, 19(3), 204-217.
- Porter, M. E., & Karmar, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, January-February 1-17.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. New York: Pearson Education Inc.
- Radhakrishna, E., Yoder, P., & Ewing, J. (2007). Strategies for linking theoretical framework and research types. Proceedings of the 2007 AAAE Research Conference, Pennsylvania State University, 34(1) , 692-694.
- Rahman, S., Haski-Leventhal, D., & Pournader, M. (2016). The effect of employee CSR attitudes on job satisfaction and organizational commitment: Evidence from the Bangladeshi banking industry. *Social Responsibility Journal*, 12(2) , 228–246.
- Rhoades, L. R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4) , 698–714.
- Rodié, I. (2007). Corporate social responsibility : The development of a European framework (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi) University of Geneva. Geneva.
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics* , 83(2), 265–283.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.

- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.
- Sahrawi, A. (2013). *Organizational culture and its relationship to professional pressure, organizational loyalty, and self-efficacy among the frameworks of the Algerian University*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of Algiers 2, Bouzareah.
- Salami, S. (2008). Demographic & psychological factors predicting organisational commitment among industrial workers. *Anthropologist*, 10(1), 31–38.
- Sazkaya, M., & Dede, Y. E. (2018). The mediating role of employee loyalty between employee empowerment and employee innovative behavior: A study from Teknopark Istanbul. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1), 55–82.
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. İçinde C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (ss. 3-9). Oxford: Oxford University Press.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58–64.
- Shalabi, A. (2016). *The role of organizational loyalty in developing organizational citizenship behavior among a sample of local administration employees in M'sila Province*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). University Mohamed Khider Biskra, Biskra.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 142–150.
- Shen, J., & Jiu Hua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *International Journal Hum Resource Management*, 22(15), 3020–3035.
- Shen, J., & Zhang, H. (2019). Socially responsible human resource management and employee support for external CSR: Roles of organizational CSR climate and perceived CSR directed toward employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 875–888.
- Shibeika, A., & Abdalla, Y. (2016). Investigation of the organizational commitment towards internal corporate social responsibility practices in sudanese banking sector. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 2(1), 88–97.
- Shine, D., & Johnson, D. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*, 5(1), 475–492.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780.

- Siegrist, J., & Rödel, A. (2006). Work stress and health risk behavior. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 473–481.
- Simon, L. S., Judge, T. A., & Halvorsen-Ganepola, M. D. (2010). In good company? A multi-level study, multi-level investigation of the effects of co-worker relationships on employee well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 534–546.
- Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192–1211.
- Slack, R. C. (2015). Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organisational participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537–548.
- Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 72(3), 105–115.
- Smith, H. J. (2003). The shareholders vs. stakeholders debate. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 85–90.
- Sonnetag, S. (2015). Dynamics of well-being. Annual review of organizational psychology and organizational behavior. *Annual Review*, 2(1), 261–293.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.
- Sukamolson, S. (2007). *Fundamentals of quantitative research*. Language Institute Chulalongkorn University, 3(4), 1-20.
- Swanson, L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, 20(1), 43–64.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's Alpha when developing and reporting research Instruments in Science Education. *Res Sci Educ*, 48(1), 1273–1296.
- Taherdoost, H. (2016). Sampling methods in research methodology: How to choose a sampling technique for research. *International Journal of Academic Research in Management*, 5(2), 18-27.
- Taormina, R. J. (1999). Predicting employee commitment and satisfaction: the relative effects of socialization and demographics. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(6), 1060–1076.
- Thang, N. N., & Fassin, Y. (2017). The impact of internal corporate social responsibility on Organizational Commitment: Evidence from Vietnamese Service Firms. *Journal of Asia-Pacific Business*, 18(2), 100–116.

- Toker, B. (2007). The effects of demographic factors on job satisfaction: an application on five and four star hotels in İzmir. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92–107.
- Tomas, J. (2009). *Working paper: Current measures and the challenges of measuring children's wellbeing*, Erişim adresi: <http://www.statistics.gov.uk/cci/article.asp?ID=2371> (Erişim tarihi: 03.05.2021).
- Turker, D. (2008). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204.
- UNCTD. (2004). *Disclosure of the impact of corporations on society current trends and issues*. New York and Geneva: UN.
- Valcour, M., A., O.-M., Matz-Costa, C., Pitt-Catsouphes, M., & Brown, M. (2011). Influences on employee perceptions of organizational work–life support: Signals and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 588–595.
- Van Griethuijsen, R. V. (2015). Global patterns in students' views of science and interest in science. *Res Sci Educ*, 45(4), 581–603.
- Vanhala, S. & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management Revue*, 17(3), 241–255.
- Vinayan, J. (2015). Vulnerability of HR systems and practices to corruption. *A Review and Research Agenda*, 7(1), 25–28.
- Vives, A. (2006). Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21(2), 39–50.
- Vuong, B. N., Tung, D. D., Tushar, H., Quan, T. N., & Giao, H. N. (2020). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters*, 11(1), 203–212.
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. (2016). Corporate social responsibility: An overview and new research directions. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534–544.
- Wankel, C. (2008). *21st Century management: A reference handbook*. California: SAGE Publications.
- Warr, P. C. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148.
- Watanabe, H. (2020, 12 Eylül). U.S. business roundtable new statement in August 2019 From the point of Japanese law. Erişim adresi : <https://ssrn.com/abstract=3689516> (Erişim tarihi: 07.02.2021).
- Waterhouse, B. C. (2017). The personal, the political and the profitable: Business and protest culture, 1960s-1980s. *Financial History*, 1(4), 14–17.

- World Bank . (2006). *Beyond Corporate Social Responsibility: The Scope for Corporate Investment in Community Driven Development*. Washington: World Bank <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/8240> License: CC BY 3.0 IGO (Erişim tarihi: 22.12.2020).
- Werther, W. (1988). Loyalty at work. *Business Horizons*, 31(2), 28-35.
- Werther, W. B., & Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48(4), 317–324.
- Werther, W. B., & Chandler, D. (2010). *Strategic corporate Social responsibility: Stakeholders in a global environment*. California: SAGE.
- WHO. (1946). *Constitution*. Geneva: WHO.
- Whyte, A. (1999). *Understanding the role of community telecentres in development: A proposed Approach to evaluation. in telecentre evaluation: A global perspective*. Ottawa: International Development Research Centre.
- Wiener, Y., Muczyk, J. P., & Gable, M. (1987). Relationships between work commitments and experience of personal well-being. *Psychological Reports*, 60(2), 459–466.
- Wigley, S. (2008). Gauging consumers' responses to CSR activities: Does increased awareness make cents? *Public Relations Review*, 34(3) , 306-308.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3) , 21–36.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.
- Ye, R., Young, A., & Cheng, T. (2010). An experimental study of employee loyalty, service quality, and company performance on Services sector. *International Journal of Production*, 124(1) , 109–120.
- Yedder, B., & Zaddem, F. (2009). Corporate Social Responsibility (CSR), a way of conciliation or a ground of confrontation? *Revue Multidisciplinaire Sur l'emploi, le Syndicalisme et le Travail*, 4(1) ,84–103.
- Yousaf, H. Q., Ali, I., Sajjad, A., & Ilyas, M. (2016). Impact of internal corporate social responsibility on employee engagement: A study of moderated mediation model. *International Journal of Sciences*, 30(5), 226–243.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zheng, X., Zhu, W., & Zhao, H. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644.

EKLER

EK 1: Çalışma Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, iş yaşamınızdaki uygulamalara ilişkin bir çalışmadır. Anketin doldurulması ortalama 15 dakika sürmektedir. Lütfen kendinize ait özellikleri düşünerek bütün soruları cevaplayınız

Bütün cevaplar ve elde edilen veriler kesinlikle gizli tutulacaktır. Anket formunun üzerine isminizi yazmanız istenmemektedir.

Lütfen, soruları yanıtlamadan önce her bölüm girişinde verilen açıklamaları dikkate alınız.

Bu çalışmaya vereceğiniz katkı için teşekkür eder, başarı dolu bir iş yaşamı dileriz.

Öneri, şikayet ve dilekeleriniz için, lütfen aşağıdaki email adresini kullanın:

ahmad.alsaman@ogr.sakarya.edu.tr

Danışman Hoca: Dr.Öğr.Üyesi Emrullah TAN

Araştırmacı: Ahmad ALSAMAN

Aşağıdaki maddeleri, düşüncelerinizi göz önüne alarak yanıtlayınız.

1= Kesinlikle katılmıyorum

2=Katılmıyorum

3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum

4= Katılıyorum

5=Kesinlikle katılıyorum

İçsel KSS uygulamaları						
İş-yaşam Dengesi						
1	İş ve iş dışındaki yaşam arasında doğru dengeye sahip olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim, işimi etkileyen kişisel veya ailevi konular hakkında konuştuğumda anlayış gösteriyor.	1	2	3	4	5
3	Her gün birlikte çalıştığım insanlarla birlikte olmayı dört gözle bekliyorum.	1	2	3	4	5
4	Uzun saatler / fazla mesai ve / veya tatillerde bile çalışıyorum.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurum, çalışanlarının çalışma hayatını yönetmek için girişimlerde bulunuyor (esnek çalışma saatleri, annelik programı, evden çalışma vb.).	1	2	3	4	5
Örgütsel Adalet						
6	Performans değerlendirmemi yürütmek için kullanılan süreç adildir.	1	2	3	4	5
7	Terfi konusunda karar vermek için kullanılan süreç adildir.	1	2	3	4	5
8	Maaşımı belirlemek için kullanılan süreç adildir.	1	2	3	4	5
9	Firma ile ilgili herhangi bir şikâyeti ele almak için kullanılan süreç adildir.	1	2	3	4	5
Çalışan Eğitimi ve Gelişimi						
10	Çalıştığım kurum, gelecekteki işlere ve kariyer gelişimine hazırlanacak beceriler konusunda çalışanları eğitmektedir.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kurum, çalışanların kendilerini gelecekteki işlere hazırlayan yeni beceriler öğrenmeleri için zamana sahip olmalarına izin vermektedir.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım kurum, çalışanlar sürekli eğitim almaya karar verdiğinde çalışana destek sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım kurum, sınıf , koçluk , uzaktan eğitim, çıraklık ve mini eğitim seanslarının bir karışımını kullanarak çalışanların öğrenmesini desteklemektedir.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım kurum, çalışanlar arasındaki ilişkiyi / bağı güçlendirmek için faaliyetler, etkinlikler ve / veya iş sonrası etkinlikler düzenlemektedir.	1	2	3	4	5
15	Yönetim, şirketin stratejik hedefleri konusunda beni bilgilendirmektedir.	1	2	3	4	5

16	Çalıştığım kurum, sıkı çalışmayı takdir eder ve över.	1	2	3	4	5
İşyerinde Sağlık ve Güvenlik Standartları						
17	Çalıştığım kurumda, çalışanlar en son sağlık ve güvenlik standartlarına sahip olmaktadır.	1	2	3	4	5
18	Çalıştığım kurum, rahat bir çalışma ortamı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
19	Çalıştığım kurum, çalışanlara sigorta kapsamı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
20	Çalıştığım kurum, çalışma saati süreleri açısından makuldür.	1	2	3	4	5
Yaşam Refahı						
21	Hayatımdan memnun olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
22	Hayatımın çoğu alanında hayallerime yakıным.	1	2	3	4	5
23	Çoğu zaman tam anlamıyla mutlu olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
24	İyi bir yaşantıya sahibim.	1	2	3	4	5
25	Hayatım çok eğlencelidir.	1	2	3	4	5
26	Gelecekte şu anki yaşam tarzımı değiştirmeyi pek tercih etmem.	1	2	3	4	5
İşyerindeki refah						
27	İş yaşamımdaki sorumluluklarımdan memnunum.	1	2	3	4	5
28	Genel olarak, şu anki işimden memnun olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
29	İşimden keyif alıyorum.	1	2	3	4	5
30	İşimi geliştirecek yolları her zaman bulabilirim.	1	2	3	4	5
31	İş yaşamımdaki benim için anlamlı bir deneyimdir.	1	2	3	4	5
32	Şu anki işimdeki başarımdan genel olarak memnunum	1	2	3	4	5
Psikolojik refah						
33	Birey olarak geliştigimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
34	Günlük işleri iyi idare ederim.	1	2	3	4	5

35	Genel olarak kendi hakkımda iyi hissederim ve kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
36	İnsanlar, benim, başkalarına zaman ayırmaya ve birlikte vakit geçirmeye istekli olduğumu düşünür.	1	2	3	4	5
37	İşim için esnek zaman planları yapmakta başarılıyım.	1	2	3	4	5
38	Ailem ve arkadaşlarımla, birbirimizi daha iyi anlayacağımız, samimi sohbetler yapmayı severim.	1	2	3	4	5
Örgütsel Bağlılık						
39	Müşterilerle konuştuğumda, çalıştığım kurum hakkında olumlu konuşurum.	1	2	3	4	5
40	Akraba ve arkadaşlarımla konuştuğumda, çalıştığım kurum hakkında olumlu konuşurum.	1	2	3	4	5
41	Çalıştığım kurumun ürün ve hizmetlerini başkalarına önerebilirim.	1	2	3	4	5
42	Gelecekte de bu kurumda kalmak isterim.	1	2	3	4	5
43	Bir iş teklifi alsam bile, hemen başka bir kuruma geçmezdim.	1	2	3	4	5

En son tamamladığınız eğitim düzeyi nedir?

Lise() Ön lisans() Lisans() Yüksek Lisans() Doktora()

Yaşınız?.....

Cinsiyetiniz Erkek() Kadın()

Medeni durumunuz Bekar() Evli() Evli, Çocuk yok() Evli, 1 Çocuk()

Evli, 2 Çocuk() Evli,+2 Çocuk()

Kamu mu özel mi sektöründe çalışıyorsunuz Kamu() Özel()

Şu anki şirketinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?.....

Bu meslekte kaç yıldır çalışıyorsunuz?.....

Şu anki pozisyonunuzda kaç yıldır çalışıyorsunuz?.....

İş yerindeki unvanınız?.....

Katıldığınız için Teşekkür ederim...

EK 2 :**EK 2: Anket Yanıtlarının Analizi İCSR**

Sıra	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		İCSR İş-yaşam Dengesi				Kesinlikle katılıyorum		Toplam	
					Ne katılıyorum ne katılmıyorum							
	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)
1	1	0.9%	17	14.9%	27	23.7%	52	45.6%	17	14.9%	114	100%
2	-	-	10	8.8%	21	18.4%	61	53.5%	22	19.3%	114	100%
3	-	-	11	9.6%	41	36%	52	45.6%	10	8.8%	114	100%
4	44	38.6%	46	40.4%	12	10.5%	10	8.8%	2	1.8%	114	100%
5	1	0.9%	13	11.4%	30	26.3%	60	52.6%	10	8.8%	114	100%

İCSR Örgütsel Adalet

Sıra	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		İCSR İş-yaşam Dengesi				Kesinlikle katılıyorum		Toplam	
					Ne katılıyorum ne katılmıyorum							
	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)
6	-	-	3	2.6%	19	16.7%	43	37.7%	49	43%	114	100%
7	1	0.9%	7	6.1%	14	12.3%	52	45.6%	40	35.1%	114	100%
8	-	-	3	2.6%	15	13.2%	46	40.4%	50	43.9%	114	100%
9	-	-	6	5.3%	19	16.7%	51	44.7%	38	33.3%	114	100%

İCSR Eğitim & Gelişimi

Sıra	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		İCSR İş-yaşam Dengesi				Kesinlikle katılıyorum		Toplam	
					Ne katılıyorum ne katılmıyorum							
	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)
10	-	-	-	-	15	13.2%	77	67.5%	22	19.3%	114	100%
11	-	-	-	-	19	16.7%	78	68.4%	17	14.9%	114	100%
12	-	-	1	0.9%	36	31.6%	66	57.9%	11	9.6%	114	100%
13	-	-	1	0.9%	26	22.8%	80	70.2%	7	6.1%	114	100%
14	1	0.9%	6	5.3%	42	36.8%	64	56.1%	1	0.9%	114	100%
15	-	-	18	15.8%	13	11.4%	52	45.6%	31	27.2%	114	100%
16	-	-	3	2.6%	12	10.5%	61	53.5%	38	33.3%	114	100%

İCSR Sağlık & Güvenlik Standartları

Sıra	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		İCSR İş-yaşam Dengesi				Kesinlikle katılıyorum		Toplam	
					Ne katılıyorum ne katılmıyorum							
	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)
17	-	-	-	-	4	3.5%	53	46.5%	57	50%	114	100%
18	-	-	-	-	4	3.5%	41	36%	69	60.5%	114	100%
19	-	-	-	-	-	-	9	7.9%	105	92.1%	114	100%
20	-	-	1	0.9%	7	6.1%	52	45.6%	54	47.4%	114	100%

EK 3 :**EK 3: Anket Yanıtlarının Analizi Çalışan Refahı**

Sıra	Yaşam Refahı											
	Kesinlikle katılmıyorum		katılmıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Toplam	
	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)
21	1	0.9%	11	9.6%	24	21.1%	64	56.1%	14	12.3%	114	100%
22	1	0.9%	14	12.3%	35	30.7%	51	44.7%	13	11.4%	114	100%
23	2	1.8%	11	9.6%	21	18.4%	64	56.1%	16	14%	114	100%
24	-	-	11	9.6%	24	21.1%	66	57.9%	13	11.4%	114	100%
25	7	6.1%	11	9.6%	41	36%	48	42.1%	7	6.1%	114	100%
26	3	2.6%	13	11.4%	27	23.7%	56	49.1%	15	13.2%	114	100%

İşyerindeki Refah

Sıra	İşyerindeki Refah											
	Kesinlikle katılmıyorum		katılmıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Toplam	
	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)
27	1	0.9%	8	7%	22	19.3%	63	55.3%	20	17.5%	114	100%
28	1	0.9%	8	7%	22	19.3%	65	57%	18	15.8%	114	100%
29	1	0.9%	10	8.8%	16	14%	71	62.3%	16	14%	114	100%
30	1	0.9%	8	7%	27	23.7%	69	60.5%	9	7.9%	114	100%
31	-	-	2	1.8%	21	18.4%	93	81.6%	18	15.8%	114	100%
32	2	1.8%	6	5.3%	22	19.3%	66	57.9%	18	15.8%	114	100%

Psikolojik Refahı

Sıra	Psikolojik Refahı											
	Kesinlikle katılmıyorum		katılmıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Toplam	
	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)
33	3	2.6%	8	7%	18	15.8%	61	53.5%	24	21.1%	114	100%
34	1	0.9%	9	7.9%	25	21.9%	70	61.4%	9	7.9%	114	100%
35	1	0.9%	5	4.4%	14	12.3%	46	40.4%	48	42.1%	114	100%
36	-	-	1	0.9%	18	15.8%	85	74.6%	10	8.8%	114	100%
37	-	-	9	7.9%	24	21.1%	66	57.9%	15	13.2%	114	100%
38	-	-	1	0.9%	9	7.9%	71	62.3%	33	28.9%	114	100%

EK 4 :**EK 4 : Anket Yanıtlarının Analizi Örgütsel Bağlılık**

Sıra	Kesinlikle katılmıyorum		katılmıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Toplam	
	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)	Frek	(%)
39	-	-	-	-	8	7%	35	30.7%	71	62.3%	114	100%
40	1	0.9%	4	3.5%	7	6.1%	50	43.9%	52	45.6%	114	100%
41	1	0.9%	4	3.5%	17	14.9%	47	41.2%	45	39.5%	114	100%
42	4	3.5%	5	4.4%	19	16.7%	43	37.7%	43	37.7%	114	100%
43	7	6.1%	7	6.1%	22	19.3%	42	36.8%	36	31.6%	114	100%

ÖZGEÇMİŞ

İlk ve ortaokulu Şam'da okumuştur. 2011 yılında Joudat Al-Hashimi Lisesi'nden mezun olmuştur. 2015 yılında SPU Üniversitesi İşletme Fakültesinden mezun olmuştur. 2016 yılında Türkiye'de burs kazanmıştır. 2016 yılında Sakarya Üniversitesi Sakarya İşletme Enstitüsü'nde İnsan kaynakları yönetimi bölümünde yüksek lisans başladığı eğitime devam etmektedir.