

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ALGILANAN KURUMSAL DAVRANIŞSAL TUTARLILIK VE
DUYGUSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUK FAALİYETLERİNE YAPILAN YÜKLEMELERİN
ARACILIK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

ERHAN BOĞAN

Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet SARIİŞİK

ARALIK – 2018

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

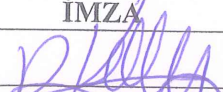
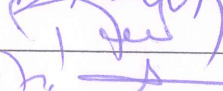
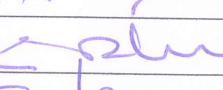
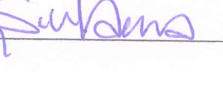
ALGILANAN KURUMSAL DAVRANIŞSAL TUTARLILIK VE DUYGUSAL
BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
FAALİYETLERİNE YAPILAN YÜKLEMELERİN ARACILIK ROLÜ:
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

ERHAN BOĞAN

Enstitü Anabilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

“Bu tez/....../201.. tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Dema KUTUKÇUOĞLU	Basarılı	
Prof. Dr. Ramzi KUTUKÇUOĞLU	Basarılı	
Prof. Dr. Mehmet SARISIK	Basarılı	
Prof. Dr. Özgür DUTKUN	Basarılı	
Doç. Dr. Senai Ullama	Basarılı	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	ERHAN BOĞAN
Öğrenci Numarası	:	1560D20007
Enstitü Anabilim Dalı	:	TURİZM İŞLETMECİLİĞİ
Enstitü Bilim Dalı	:	TURİZM İŞLETMECİLİĞİ
Programı	:	☐ YÜKSEK LİSANS ☒ DOKTORA
Tezin Başlığı	:	ALGILANAN KURUMSAL DAVRANIŞSAL TUTARLILIK VE DUYGUSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNE YAPILAN YÜKLEMELERİN ARACILIK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA
Benzerlik Oranı	:	%5

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

☒ Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler 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.


14/12/2018
Öğrenci İmza

☐ Sakarya Üniversitesi 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 tarafıma yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....
Öğrenci İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı:

Tarih:

İmza:

Prof. Dr. İbrahim SAĞIR
14.12.2018


☐ KABUL EDİLMİŞTİR

☐ REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Bu tezin tüm aşamalarında bana yardımcı olan, desteklerini esirgemeyen çok kıymetli danışmanım Prof. Dr. Mehmet SARIŞIK'a en içten şükranlarımı sunarım.

Tezin kritik dönemlerinde sundukları eleştiriler ve tavsiyeler dolayısıyla Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK ve Doç. Dr. Şevki ULAMA'ya teşekkürü bir borç biliyorum.

Tezimin son aşamasına kadar verdikleri bilgiler ve motive edici tavsiyelerinden dolayı Prof. Dr. Orhan BATMAN, Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY, Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN ve çok kıymetli arkadaşım Dr. Öğr. Üyesi Bekir Bora DEDEOĞLU'na çok teşekkür ederim.

Verdikleri emeklerin karşılığının asla ödenemeyen, bugünlere gelmemde maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen babama, anneme, ablalarım ve abime sonsuz teşekkür ederim.

Ve tabi ki doktora süreci boyunca bana sürekli yardımcı olan, yoğun iş tempomda kendisine zaman ayıramama durumunda bile benden güler yüz ve desteğini esirgemeyen, hayat arkadaşım ve can yoldaşım, eşim Sultan BOĞAN'a yürekten teşekkür ederim.

Bu tez, Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından desteklenmiştir. (Proje no: 2017-60-02-005).

Erhan BOĞAN

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii

GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	5
1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Kaynağı.....	5
1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları.....	10
1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi	16
1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri.....	19
1.4.1. Archie B. Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi.....	19
1.4.2. Wartrick ve Cochran'ın Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli	20
1.4.3. Lantos'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli	21
1.4.4. Wood'un Kurumsal Sosyal Performans Modeli	22
1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Ölçülmesi	24
1.6. Turizm Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları	25
1.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Finansal Performans İlişkisi.....	30
1.8. Turizm Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Paydaşların Verdiği Geri Dönüşler.....	36
1.8.1. Müşteriler Nezdinde Geri Dönüşler	39
1.8.2. Çalışanlar Nezdinde Geri Dönüşler.....	45
1.8.3. Potansiyel İşgücü Nezdinde Geri Dönüşler.....	52
1.8.4. Toplum/Yerel Halk Nezdinde Geri Dönüşler	54
1.9. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yapılan Yüklemeler.....	56
1.10. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yüklemelerini Etkileyen Faktörler	59
1.11. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yapılan Yüklemelerin Sonuçları ..	69
BÖLÜM 2: KURUMSAL DAVRANIŞSAL TUTARLILIK VE DUYGUSAL BAĞLILIK	74
2.1. Kurumsal Davranışsal Tutarlılık Kavramı	74
2.1.1. Kurumsal Davranışsal Tutarlılığın Önemi ve Sonuçları.....	76
2.1.2. Turizm Sektöründe Davranışsal Tutarlılık.....	79

2.1.3. Kurumsal Davranışsal Tutarlılık Kavramının Ölçümü	83
2.2. Örgütsel Bağlılığın Bir Alt Boyutu Olarak Duygusal Bağlılık	85
2.2.1. Duygusal Bağlılığın Önemi ve Sonuçları	87
2.2.2. Duygusal Bağlılığın Öncülleri	89
2.2.3. Duygusal Bağlılığın Ölçülmesi	94
BÖLÜM 3: ALAN ARAŞTIRMASI	95
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	95
3.2. Araştırma Modeli Geliştirme ve Hipotezler	98
3.2.1. Algılanan Kurumsal Davranışsal Tutarlılığın Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yapılan Yüklemeler Üzerine Etkisi	98
3.2.2. Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yapılan Yüklemelerin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi	101
3.2.3. Algılanan Kurumsal Davranışsal Tutarlılığın Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi	102
3.3. Veri Toplama Aracı	105
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	106
3.5. Verilerin Analizi	107
3.6. Bulgular	113
3.6.1. Demografik Bulgular	113
3.6.2. Gruplar Arası Farklılıklar	115
3.6.3. Ölçüm Modeli Sonuçları	120
3.6.4. Yapısal Model Sonuçları	121
3.6.5. Aracılık Modeli Sonucu	123
TARTIŞMA	125
SONUÇ VE ÖNERİLER	128
Uygulamacılara Öneriler	128
Araştırmacılara Öneriler ve Sınırlılıklar	131
KAYNAKÇA	133
EK	168
ÖZGEÇMİŞ	171

KISALTMALAR

KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
KSP	: Kurumsal Sosyal Performans
KFP	: Kurumsal Finansal Performans
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
AMOS	: Analysis of Moment Structures
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
AKDT	: Algılanan Kurumsal Davranışsal Tutarlılık



TABLO LİSTESİ

Tablo 1	: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Temel İlkeleri ve Modern İfadeleri.....	8
Tablo 2	: KSS Lehinde ve Aleyhinde Görüşler.....	9
Tablo 3	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı Hakkında Yapılan Tanımlar...	14
Tablo 4	: Wartrick ve Cochran'ın KSS Modeli.....	21
Tablo 5	: Wood'un Kurumsal Sosyal Performans Modeli.....	23
Tablo 6	: Örgütsel Bağlılığın Öncülleri, İlişkili Kavramlar ve Sonuçları.....	93
Tablo 7	: İfadelerin Basıklık ve Çarpıklık Katsayıları.....	110
Tablo 8	: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	114
Tablo 9	: T-Testi Bulguları.....	116
Tablo 10	: Anova Analizi Bulguları.....	119
Tablo 11	: Ölçüm Modeli Sonuçları.....	121
Tablo 12	: Hipotez Sonuçları.....	123
Tablo 13	: Aracılık Testi Sonuçları.....	123

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli.....	104
Şekil 2: Yapısal Model Sonuçları.....	122



Sakarya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Özeti

Yüksek Lisans		Doktora	X
Tezin Başlığı: Algılanan Kurumsal Davranışsal Tutarlılık ve Duygusal Bağlılık İlişkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yapılan Yüklemelerin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma			
Tezin Yazarı: Erhan BOĞAN		Danışman: Prof. Dr. Mehmet SARIİŞİK	
Kabul Tarihi: 14.12.2018		Sayfa Sayısı: 182	
Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği			
Turizm sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin paydaşların tutum ve davranışlarına olumlu etkilemesi nedeniyle stratejik önemi giderek artmaktadır. Paydaşların bu faaliyetlere verdikleri olumlu geri dönüşler, işletmeleri bu faaliyetleri devam ettirme noktasında motive etmektedir. Ancak bu faaliyetlerin sık sık pazarlama aracı olarak kullanılması, işletmelerin tutarsız davranışlar sergilemesi bu faaliyetlerin hangi güdü ile yapıldığına dair yorumların yapılmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla paydaşlar, ne gibi sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yapıldığından çok bu faaliyetlerin niçin yapıldığı ile daha fazla ilgilenmektedir. Yani işletmenin bu faaliyetleri gerçekleştirirken asıl maksadı nedir? sorusuna cevap aranmaktadır. Bu noktada paydaşlar otel işletmeleri tarafından gerçekleştirilen KSS faaliyetlerine gerçekçi ve göstermelik (symbolic) yüklemelerde bulunmaktadır. Mevcut çalışmada, Türkiye’de zincir otel işletmelerinde çalışanların kurumsal davranışsal tutarlılık algısının duygusal bağlılık üzerine etkisinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yapılan yüklemelerin (gerçekçi ve göstermelik) aracılık rolü araştırılmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Yüz yüze ve bırak-topla yöntemi ile 499 kullanılabilir anket elde edilmiştir. Kurulan model, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışanların kurumsal davranışsal tutarlılık algısının gerçekçi yüklemeleri ve duygusal bağlılığı olumlu, göstermelik yüklemeleri olumsuz bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca KSS faaliyetlerine yapılan gerçekçi yüklemeler duygusal bağlılık üzerine olumlu, göstermelik girişimler ise olumsuz bir etki oluşturmuştur. Son olarak, kurulan ilişkide KSS faaliyetlerine yapılan yüklemelerin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda uygulamacılara ve sonraki araştırmacılara birtakım tavsiyeler geliştirilmiştir.			
Anahtar Kelimeler: Kurumsal sosyal sorumluluk, duygusal bağlılık, kurumsal davranışsal tutarlılık			

Sakarya University
Institute of Social Sciences Abstract of Thesis

Master Degree		Ph.D.	X	
Title of Thesis: The Mediating Role of Employees' CSR-induced Attributions in the Relationship Between Perceived Corporate Behavioral Integrity and Affective Commitment: A Study in Hotels				
Author of Thesis: Erhan BOĞAN		Supervisor: Prof. Dr. Mehmet SARIİŞİK		
Accepted Date: 14.12.2018		Number of Pages: 182		
Department: Tourism Management				
Due to its positive effects on stakeholders' attitudes and behaviours toward to company, the strategic importance of corporate social responsibility (CSR) practices in tourism industry is increasing gradually. Stakeholders' positive feedbacks on these practices motivates businesses to maintain these activities. However nowadays using these practices as marketing tool and demonstrating inconsistent corporate behaviours cause making comments about its underlying motives. Therefore, stakeholders are more interested in why these activities are done rather than what social responsibility activities are carried out. That is to say, they look for answering the question of businesses' real motives about doing these practices. At this point, they make substantive and symbolic attributions to the CSR activities carried out by hotel enterprises. Current study investigate the mediating role of employee-CSR induced attributions (substantive and symbolic) in the relation between perceived corporate behavioral integrity and affective commitment. Data collected via questionnaire. 499 questionnaires collected through face- to-face and drop-collect method. The model tested via confirmatory factor analysis and structural equation modelling. As a result of analysis, employees' perceptions of corporate behavioral integrity have positive effect on substantive CSR-attributions and affective commitment, have a negative effect on symbolic CSR-attributions. Besides, employees' affective commitment is positively effected by substantive-CSR attributions and negatively by symbolic CSR-attributions. Lastly findings support the mediating role of employees' CSR-induced attributions in the relation between perceived corporate behavioral integrity and affective commitment. Based on findings, a number of recommendations have been developed for practitioners and subsequent researchers.				
Keywords: Corporate social responsibility, affective commitment, corporate behavioral integrity				

GİRİŞ

Çalışmanın Konusu

Bu çalışma, Türkiye’de zincir otel işletmeleri tarafından gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetlerine çalışanların yaptıkları yüklemeler, bu yüklemelerin bir öncülü olarak algılanan kurumsal davranışsal tutarlılık ve bu yüklemelerin bir sonucu olarak duygusal bağlılığı konu edinmiştir.

Çalışmanın Önemi

İşletmelerin gerçekleştirdiği, sosyal sorumluluk uygulamaları her ne kadar ahlaki bir güdü ile beslenmişliği çağırırsa da, günümüzde bu uygulamalar çeşitli paydaşların işletmeye olumlu tutum ve davranışlar sergilemesine katkı sağlaması sebebiyle özellikle uluslararası işletmelerce stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır (Bhattacharya ve Sen, 2004). Bazı işletmeler bu tür girişimlerde bulunmayı vicdani bir yükümlülük olarak kabul ederken yani toplumdan aldığını topluma geri verme faaliyeti olarak görürken, bazı işletmeler vergi ödeme yasal yükümlülüğünden sıyrılma aracı gibi ekonomik kaygılarla, bazıları ise sahip olduğu değerlerin bir yansıması olarak bu tür girişimlerde bulunmaktadır. Genel itibariyle, paydaşlar işletmelerin yürüttüğü sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında kuşku dolu ise ya da yürütülen bu girişimlerin asıl amacının topluma fayda sağlamaktansa daha fazla ürün satmak ya da iyi bir işletme imajına sahip olmak amacını taşıdığına dair genel bir kanaate sahipse, bu girişimler dolayısıyla işletmenin olumsuz sonuçlar alması muhtemeldir (Cui vd., 2013; Yoon vd., 2006). İşletme paydaşlarının işletmenin bu tür faaliyetlerde “niçin” bulunma gereği hissettiği noktasında kesin bir kanaatlerinin olmaması sonucunda, işletmenin bu tür faaliyetlerine yönelik kuşkular oluşmaya başlamaktadır. Özellikle işletmelerin bu tür uygulamaların birer tanıtım aracı olarak kamuoyuna sunulması (Zhang vd., 2018), işletmenin bir yandan toplum yararına okul, hastane yapımına maddi destek sağlarken diğer yandan üretim sürecinde doğal çevreye zarar vermesi gibi oluşan tutarsızlıklar, bu şüphelerin güçlenmesine neden olmaktadır (Lange ve Washburn, 2012).

İş dünyasına karşı genel güvensizliğin ya da şüphenin olduğu bir ortamda (Ellen vd., 2006; Wagner vd., 2009; Christensen vd., 2013; Marin vd., 2016), işletmenin faaliyet alanının ya da asıl fonksiyonun dışında özellikle sosyal ve çevresel anlamda girişimlerde bulunması, paydaş gruplarını “niçin” sorusuna cevap bulmaya yöneltmektedir.

Nitekim Gilbert ve Malone (1995)’e göre, insanlar başkalarının ne yaptığından çok niçin

yaptığıyla daha fazla ilgilenmektedir. Niçin sorusuna cevap bulma adına, gözlemleyici ya da alıcı konumunda olan bireyler, bilişsel ve duygusal bir süreç dahilinde zihinlerinde yer alan bir takım ipuçlarını bir araya getirerek genel bir kanaat oluşturmaktadır (Gond vd., 2017). Oluşan bu kanaatlere ya da yorumlara bağlı olarak, işletmeye yönelik olumlu/olumsuz tutum ve davranışlar sergilemektedir. Burada hatırlatmakta faydalı olan bir diğer konu, her ne kadar alıcı olan tarafın (örn. çalışanlar) yaptıkları yorum ya da oluşturdıkları kanaatler, işletmenin asıl amaçladığı şey olmasa da, önemli olan mesajın nasıl algılanıp yorumlandığıdır (Brown vd., 2006; Donia ve Sirsly, 2016). Buna ek olarak Rupp ve arkadaşları (2013), paydaşların sosyal girişimlere ne gibi reaksiyonlar göstereceğinin tahmin edilmesinde, öznel değerlendirmelerin nesnel değerlendirmelerden daha etkili olabileceğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla sosyal sorumluluk gibi paydaşların kesin kanaat bildirmede çekingen kaldığı faaliyetlerde, paydaş grubu üzerinde oluşturulacak etkinin her zaman doğrusal olması mümkün değildir (Marin vd., 2016). Örneğin, Glavas ve Kelley (2014) sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanların duygusal bağlılığını etkilediği sonucuna ulaşırken, Chun, Shin, Choi ve Kim (2013) aynı sonuca ulaşamamıştır. Dolayısıyla bu ilişkide aracılık ya da farklılaştırıcı etkiye sahip olacak değişkenlerin olması muhtemeldir. Mevcut çalışmada paydaş grubu olarak çalışanlar ele alınmıştır. Çalışanlardan elde edilecek geri dönüş ise duygusal bağlılıktır. Dolayısıyla sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanların duygusal anlamda örgütsel bağlılığa doğrudan bir etki oluşturması her zaman mümkün olmayabilir (Gond vd., 2017). Bu ilişkide etkili olması beklenen değişkenin, çalışanların sosyal sorumluluk uygulamalarının hangi niyetle yapıldığına dair zihinlerinde yer alan ipuçlarına bağlı olarak oluşturdıkları yüklemelerdir. Bu yüklemeler gerçekçi ve göstermelik (symbolic) güdüler olmak üzere iki boyutta incelenmiştir (Donia vd., 2017). Donia ve Sirsly (2016) çalışanların işletmenin yürüttüğü KSS girişimlerinin altında yatan asıl niyetin ne olduğuna dair yaptıkları yüklemeleri, çalışanların tutum ve davranışları üzerine etkili olan en önemli değişken olarak kabul etmektedir. İlişkide kritik öneme sahip olan bir diğer değişken, çalışanların genel kanaatlerini yani yüklemelerini etkileyecek olan ipuçlarıdır.

Sosyal bilgi işleme süreci teorisine (Salancik ve Pfeffer, 1978: 226) “insanların yaşadığı sosyal çevre (işletme içi ve dışı) bireye çevresinde meydana gelen olayları yorumlama ya da anlamlandırmada birtakım ipucu sağlamaktadır”. Mevcut çalışmada, işgörenin çalıştığı ortamda yaşadığı ya da deneyimlediği şeylerin yürütülen sosyal girişimlerin

hangi güdü ile yapıldığına dair yüklemeler yapmasında bir ipucu sağlayacağını düşünülmektedir. Bu ipuçlarından birisi, çalışanların kurumsal davranışsal tutarlılık algısı olabilir. Tutarlılık kavramı, bireyin bahsettiği değerleri yaşaması, sözünün eri olması ve söylemleri ile eylemleri arasında tutarlılığın olması şeklinde tanımlandığında (Simons, 2002), çalışanlar tarafından algılanan kurumsal davranışsal tutarlılığın bu yüklemeler üzerine etkili olması muhtemeldir. Bu önermeye destek olarak, Donia ve Sirsly (2016) çalışanların sosyal ve çevresel girişimlere yaptıkları yüklemeler üzerine etkili olan 3C olarak adlandırdığı “coherence (uygunluk), consistency (uyum) ve commitment (bağlılık)” faktörlerinin arasında yer alan uyum, tutarlılık kavramının temel bir bileşenidir. Nitekim McShane ve Cunningham (2012) işletmelerin söylem ve eylemleri, içerdeki ve dışardaki hareketleri arasında bir uyumun olması halinde, çalışanların sosyal ve çevresel girişimlere olumlu yüklemeler yaptığını ortaya koymuştur. Bu yolun çalışanlar için oldukça basit ve genel bir kanaat oluşturmada daha keskin bir yol olduğu ifade edilmiştir. Ancak çalışmada elde edilen bilgilerin genele yayılması hususunda nicel çalışmaların yapılması gerektiği belirtilmiştir. Donia, Ronen, Sirsly ve Bonaccio (2017) ise sosyal sorumluluk girişimlerine yapılan yüklemeler üzerinde etkili olacak değişkenlerin (ipuçları) araştırılmasını tavsiye etmektedir. Glavas (2016)’e göre, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin dar çerçevede ele alındığı çalışmaların büyük bir kısmı Kuzey Amerika ve Batı Avrupa ülkelerinde yapılmıştır. Araştırmacılar, bu bölgelerin dışında çalışmaların yapılmasını tavsiye etmektedir.

Sinyal verme (signaling) teorisine (Spence, 1973; Connelly vd., 2011) göre, organizasyonlar sahip oldukları iyi özellikleri, yaptıkları sosyal sorumluluk girişimlerini paydaşlarına duyurarak, paydaşların zihninde iyi bir işletme algısı oluşturma çabasıdadırlar. Paydaşlar, işletme ile ilgili bir karar almada (örneğin; müşterinin üretilen ürünleri satın alması), işletmenin bu olumlu özelliklerini değerlendirerek, olumlu kararlar verirler. Ancak bu ilişkinin her zaman doğrusal bir ilişki olmadığı yapılan ampirik bulgularla ortaya konulmuştur. Örneğin; Boğan (2016) otel çalışanları tarafından algılanan topluma yönelik sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanların kuruma olan güvenleri üzerine herhangi bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir. Dolayısıyla elde edilen bu benzeri bulgular, bu ilişkide aracılık rolünü üstlenen değişkenlerin olabileceğini akla getirmektedir. McShane ve Cunningham (2012) bu ilişkide aracılık rolünü üstlenecek değişkenlerden birinin, çalışanların yapılan sosyal girişimlere yaptıkları yüklemeler olabileceğini ifade etmekte ve bu ilişkinin görgül

(ampirik) bulgularla desteklenmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu çalışmanın önemi; sözü edilen yazındaki boşluğu doldurması, ortaya koyduğu sonuç ve önerilerle uygulamacılar ile konuyla ilgilenen araştırmacılara katkı sağlamasıdır.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, otel çalışanlarının kurumsal davranışsal tutarlılık algısının sosyal ve çevresel girişimlere yapılan yüklemeler üzerine etkisini ortaya koymaktır. Bunun yanında, yapılan bu yüklemelerin çalışanların duygusal bağlılık tutumları üzerine etkisi araştırılmıştır. Buna göre, çalışanlar kurumsal davranışları tutarlı olarak değerlendirdiğinde, yönetimin niçin bu tür girişimlerde bulunduklarına dair ortaya koydukları gerekçeleri inandırıcı kabul edilecektir. Yani çalışanların işletmenin davranışlarına olan tutarlılık algısı fazla ise yönetimin sosyal sorumluluğu gerçekçi bir güdü ile yaptıklarına dair inançları artacaktır. Ters durumda yani, çalışanların yönetimin davranışlarına olan tutarlılık algısı düşük ise sosyal sorumluluğun göstermelik yani ekonomik kaygılar nedeniyle yapıldığına dair inançları artacaktır. Otel çalışanlarının yaptıkları gerçekçi yüklemelerin duygusal bağlılığı pozitif, göstermelik yüklemelerin ise negatif etkilemesi beklenmektedir.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışma, keşfedici bir çalışmadır. Çalışmada nicel yöntemlerden faydalanılmıştır. Veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Çalışmanın evreni ve örneklemini, Türkiye’de faaliyet gösteren zincir ve grup otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Anketör yardımıyla yüz yüze ve bırak-topla yöntemleriyle 499 kullanılabilir anket elde edilmiştir. Toplanan veriler, öncelikli olarak analizlere hazır hale getirilmiştir. Bu kapsamda, kayıp değer, uç değer, normal dağılım ölçütleri esas alınmıştır. Veriler analize hazır hale getirildikten sonra ilk olarak ölçüm modeli, ardından yapısal model test edilmiştir. Çalışmada, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) faydalanılmıştır. Bu analizler, AMOS paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM 1: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Kaynağı

Modern anlamda kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramının gelişimi uzun yıllara dayanmaktadır (Carroll, 1979; Smith, 2003). Frederick (1960)'e göre, işletmelerin sahip olduğu güç konusunda toplumun yaşadığı endişeler, 1950'li yıllara dayanmaktadır. Kar elde etme temel güdüsüyle, toplumsal ve çevresel bozulmaların önemsiz addedildiği bu yıllarda hemen hemen her yolun meşru olduğu düşünülmekteydi. Carroll (1989: 31) 1950'li yılları, sosyal sorumluluk kavramının ciddi kabul gören ve içerik genişlemesi yaşayan modern çağın başlangıcı olarak kabul etmektedir.

1950'li yıllardan itibaren Amerikan toplumunda işletmelerin sorumlulukları ile ilgili beş temel düşünce ortaya çıkmıştır. Bunlar; güvenilen taraf olarak yönetim, Hristiyanlık etiği ile olan bağlantı, güç dengesi, tehlikeyi görenler ve kapitalist etiğin tekrar formüle edilmesidir. Güvenilen taraf olarak yönetim düşüncesine göre, kurum yöneticileri kamuoyu menfaati için gönüllü olarak hareket etmelidir. Yöneticiler, kendilerini ve sahip oldukları gücü kontrol altına almalıdır. Bu görüşe göre yöneticiler hissedarlar, çalışanlar ve topluma karşı sorumludur. Ancak bu görüşün hayata geçmesi, yöneticinin bilinç ya da farkındalık düzeyine bağlıdır. İkinci görüşe göre, işletmelerin sorumlulukları Hristiyanlıkta yer alan etik ilkelerle bağlantı kurularak ortaya konulabilir. Buna göre, işletmelerin sorumlulukları affetme, şefkat gösterme, günah gibi dini kavramlarla ilişkilendirilebilir. Üçüncü görüşe göre, işletmelerin sahip olduğu güce karşı toplumsal gruplarda yer alan gücü ortaya koymak gerekmektedir. Bu görüşte, arada denge kurma rolünü üstlenecek olan taraf devlettir. Ayrıca toplumsal refah, dengelenen güçler sonucu ortaya çıkacaktır. Dördüncü görüşe göre, gücün işletmelerin elinde olması sonucu yaşanan sorunlar sadece küçük bir başlangıçtır. Son görüş ise, kapitalist etiğin tekrar formüle edilmesini savunmaktadır (Frederick, 1960: 56-57).

Lantos (2001: 597)'e göre, iş etiği iş adamlarının üzerinde düşündüğü temel konulardan biri değildi. Adil ücretlendirme, kapitalizm ahlakı, adaletsiz iş uygulamaları gibi konular daha çok din adamlarının üzerine kafa yorduğu konulardı. Protestan iş ahlakı insanlara çok çalışmaları ve başarılı olmalarını öğretmekte, dolayısıyla işletmelerin sosyal sorumluluğunun özünde bu düşünce vardı.

17 yy.'den bu yana temel motivasyonları farklı olsa da, Amerika'da en fazla bağış yapanlar işletme liderleridir. 1960'lı yılların başlarında, iş dünyasında yaşanan etik

sorunlar, önü alınamayacak bir şekilde artmaya başlamıştı. İşgücüne yapılan baskıcı uygulamalar, güvenilir olmayan ürünlerin satılması, doğal çevrenin amaca ulaşma noktasında bilinçsiz bir şekilde kullanılması, uluslararası ölçekte yaşanan rüşvet ve yolsuzluklar, bu etik sorunların sadece birkaçını oluşturmaktaydı. Frederick (1960), işletmelerin sorumlulukları konusunda yaşanan problemlerin artmasını 20.yy'da yaşanan iki gelişmeye bağlamaktadır. Bunlardan biri, yapı itibarıyla düşünsel diğeri ise kurumsaldır. Ancak her ikisi de, *laissez faire* (bir tarafın diğeri tarafın faaliyetlerini etkilemek ya da bu faaliyetlere karışma konusunda isteksiz olması) olarak adlandırılan felsefenin ya da ekonomik düzenin çökmesiyle ilgilidir. İşletmelerin serbest ekonomi içerisinde sorumsuz davranışlar sergilemesi, ekonomik kazanç elde etmede her yolun meşru görülmesi, devlet merkezli planlama ve düzenlemelerin yapılmasını gerekli kılmıştır. Buna karşılık medyada işdünyasının karartılması, işdünyasına yönelik protestolarla, 1960'larda ciddi anlamda kamuoyu baskısı altında kalan işletmeler, iyi niyetlerinin göstergesi olarak sosyal girişimlerde bulunmuşlardır. 1970'li yıllar ve 1980'li yılların başlarında, işletmelerin doğal çevre üzerinde ciddi anlamda olumsuz etki oluşturduğuna dair bir farkındalık oluşmuştu. İşletmeler, yasal düzenlemelerin baskısı ile çevre üzerindeki olumsuz etkilerini giderici ya da minimize edici bir takım girişimlerde bulunmuşlardır. 20.yy başlarında aşırı büyüme, aşırı güçlenme ve anti-sosyal ve rekabet dışı uygulamalarla suçlanan işletmeler, yoğun eleştirilerin hedefi hale gelmişti (Smith, 2003 akt. Post vd., 1999). 1990'lı yıllarda uluslararası alanda insan hakları konusunda yaşanan olumlu gelişmeler sonucu, işletmeler kıtalar ötesi yaşanan olumsuz ekonomik, sosyal ve çevresel sorunlara çözüm olma ve paydaşlarla iyi ilişkiler geliştirme amacıyla kurumsal stratejilerinde sosyal sorumluluk konularına yer vermişlerdir. 1990'lı yılların sonunda Brutland raporu ve Rio'da gerçekleştirilen Dünya Zirvesi'nde sürdürülebilir kalkınmanın hedef alınması gerektiği ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilirlik kavramı, insanları ve yerküreyi sürdürebilir kılmanın yanında, çevresel yönetim ve işletme karlılığını hedef almaktadır (akt. McGehee vd., 2009). Günümüzde ise sosyal sorumluluk, tüm dünyanın önemli bir beklentisi haline gelmiştir (Post vd., 1999: 59; Lantos, 2001: 595).

1960'lı yıllardan günümüze önemli gelişimler gösteren kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, 60'lı yıllarda işletmelerin yasal ve ekonomik yükümlülükleri yerine getirmenin ötesinde, toplumda dezavantajlı gruplara fayda sağlamak ve sosyal sorunların giderilmesine katkı sağlamak amacıyla tamamen gönüllük esasına dayanan kurumsal

hayırseverlik faaliyetlerinden ibaretti (Meehan vd., 2006). Zamanla KSS, bir işletme yönetim modeli ve temel bir kurumsal faaliyet halini almıştır (de Grosbois, 2012).

Modern anlamda KSS ile birlikte işletmelerin toplum içerisinde rolleri genişlemiş ve iki temel ilke ortaya çıkmıştır. Aslında bu iki temel ilke, 20.yy başlarında din adamlarının ve dini düşünürlerin bazı dini ilkelerin işdünyasına uygulanması gerektiği konusunda fikir beyan etmeleri ile şekillenmiştir (Lantos, 2001: 598). Bunlardan birincisi, hayırseverlik ilkesidir. Buna göre, zengin bireyler zorda kalanlara yardım elini uzatmalıdır. Bu ilke, tüm semavi dinlerin ortak mesajıdır. Bu ilkenin hayata geçirilmesinde, temel rolü üstelenecek olan tarafın özel sektör olması gerektiği düşünülmektedir. Bu dönemde yani 20.yy başlarında, sosyal güvenlik sistemi, sağlık güvencesi, işsizlik maaşı gibi gelişimler mevcut değildi. Dolayısıyla sıkıntılı ailelere yardım edecek, fiziksel ve psikolojik anlamda saldırıya uğrayan masum çocuk ve kadınlara kol kanat gerekcek çok az sayıda örgüt vardı. Zengin olan iş dünyasının bu insanlara yardım elini uzatması ile birlikte, işletmeler toplumun yaşam kalitesini artırma adına sorumluluklarının olduğunu kabul etmişlerdi. Bu durum, iş dünyasına yöneltilen acımasız ve sadece ekonomik kazanç peşinde oldukları şeklindeki eleştirilere bir cevap niteliği taşımıştır (Post vd., 1999: 60). İkinci ilke ise, koruyuculuk ilkesidir. Koruyuculuk ilkesini takip eden iş adamları, işletmenin yürüttüğü faaliyetlerden herkesin özellikle de ihtiyacı olan tarafların faydalanması gerektiğine dair bir yükümlülüklerinin olduğuna inanmaktadır. Buna göre, işletme yönetiminin kamuoyu güveninin oluşturulmasında önemli bir rolü vardır. Bu noktada, yürütülen faaliyetlerin sadece hissedarlar için değil toplumun geneli için iyi bir faaliyet olması gerekmektedir. Böylece yöneticiler, toplum için koruyucu ya da güvenilen taraf olabilecektir. Koruyuculuk ilkesi aslında daha sonraları ortaya çıkacak paydaş yönetimi teorisinin temellerini oluşturmuştur.

Modern kurumsal sosyal sorumluluk kavramının şekillenmesinde etkili olan bu iki temel ilkenin geçirdiği evrim Tablo 1’de gösterilmiştir. Tabloda yer alan “aydınlanmış kişisel çıkar” kavramı, işletmenin kendi ekonomik menfaatinden ödün vermeden sosyal anlamda sorumlu olması demektir.

Tablo 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Temel İlkeleri ve Modern İfadeleri

	Hayırseverlik İlkesi	Koruyuculuk İlkesi
Tanımlar	İşletmeler, toplumda ihtiyacı olan birey ve gruplara gönüllü olarak bağış yapmalıdır.	İşletmeler, alacakları iş kararları ve yapacakları politikalarda bunlardan etkilenen tüm tarafların menfaatlerini göz önünde bulundurması gerekir.
Modern hali	• Kurumsal hayırseverlik • Sosyal faydayı teşvik etmek için gönüllü eylemler	• İşletme ve toplumun birbirine olan bağımlılığın kabullenilmesi • Toplumda yer alan birçok farklı grubun ihtiyaç ve menfaatlerinin dengelenmesi
Örnekler	• Kurumsal vakıflar • Sosyal problemlerin çözülmesine yardımcı özel sektör girişimleri • Çalışan gönüllüğü hareketi • İhtiyaç sahibi gruplar ile sosyal ortaklıklar	• Aydınlanmış kişisel çıkar • Yasal gereklilikleri karşılamak • Kurumsal stratejik planlamada paydaş yaklaşımı

Kaynak: Post, vd., 1999: 62

Carroll (1979)'a göre modern anlamda kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, Bowen (1953)'in kaleme aldığı “işadamlarının sosyal sorumlulukları” eseriyle başlamıştır. Sosyal sorumluluk uygulamaları ülkelerin kültürel değerleri ve geleneklerini yansıtmaları sebebiyle farklı toplumlarda farklı şekillerde olabilmektedir. Günümüzde ABD, Rusya, İngiltere’de kabul gören bir sosyal sorumluluk faaliyeti Endonezya, Mısır ya da İran’da kabul görmeyebilir. Küresel anlamda kabul edilebilir bir sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunmak oldukça zor bir süreçtir (Post vd., 1999: 66). Ancak asıl önemli olan konu, günümüzde yöneticilerin, işletme başarısının sadece finansal değil, sosyal ve çevresel performansa dayalı olduğu bilincine sahip olmasıdır (Serra-Cantalops vd., 2017).

Her ne kadar işletmelerin sosyal anlamda sorumluluklarının olduğu genel kabul gören bir anlayış olsa da, bunun tersini savunan yani işletmelerin temel sorumluluğunun ekonomik kazanç elde etmek olduğu dolayısıyla sosyal anlamda sorumluluklarının olmadığını savunanlar da vardır. Bu görüş, aslında geleneksel klasik ekonomik sistemin yansımasıdır. Bu görüşün temel savucunuşu olarak, Milton Friedman gösterilmektedir. Friedman (2007) daha sonra bu görüşü yumuşatmış ve yönetimin temel görevi olarak, mümkün olan en yüksek karı yasal ve ahlaki düzenlemelere uyarak gerçekleştirme olarak öne sürmüştür. Friedman’ın işletmelerin aslında ekonomik, yasal ve etik sorumlulukları olduğunu kabul ettiği söylenebilir. Burada ileriki bölümlerde yer verilecek olan Carroll (1991) piramidinde açıkta kalan tek boyut ise, gönüllü sorumluluktur.

Genel olarak sosyal sorumluluğun lehinde ya da aleyhinde olanlar, aşağıdaki Tablo 2’de sunulan gerekçeleri öne sürmüşlerdir (Post vd., 1999; Carroll, 1989).

Tablo 2. KSS Lehinde ve Aleyhinde Görüşler

KSS lehinde olan gerekçeler	KSS aleyhinde olan gerekçeler
Kurumsal gücü sorumlulukla dengeler	Ekonomik verimliliği ve karı azaltır
Kanuni düzenlemeleri caydırır	Rakipleri eşit olmayan maliyetlere sürükler
İşletmeler için uzun dönemli karı teşvik eder	Gizli olan maliyetleri paydaşlara yükler
Paydaşların değişen taleplerine cevap verir	İşletmede olmayan sosyal yetenekleri gerektirir
İşletmelerin sebep olduğu sosyal problemlerin çözümüne katkı sağlar	Sorumluluğu bireylerden ziyade işletmelere yükler.
	İşletme yönetimini temel hedeften uzaklaştırır

Kaynak: Post vd., 1999: 68; Carroll, 1989: 37-39

Lantos (2001: 602) işletmelerin toplum içerisindeki rollerini ele alan modern anlamda görüşleri üçe gruba ayırmaktadır. İlki, işletmelerin yasal düzenlemelere uyarak sadece ekonomik anlamda sorumluluklarının olduğu görüşünü savunan ekonomik sorumluluktur. İkincisi, yöneticilerin alacakları kararların toplum üzerine oluşturacağı etkiyi hesaba katmaları gerektiğini savunan, özellikle de bu kararların toplum üzerine olumsuz etki oluşturmaması gerektiğini savunan, etik sorumluluktur. Üçüncüsü ise, işletmelerin toplumsal sorunlar kapsamında işsizlik, adaletsizlik, çevre kirliliği gibi temel sorunlara çözüm bulmak için ekonomik kazancı tehlikeye girse dahi sahip olduğu kaynakları kullanmasını savunan altruistic (özgecil) sorumluluktur. Ekonomik sorumluluğun savunucusu olarak Albert Carr ve Milton Friedman gösterilmektedir. Bu görüşe göre, kar payının tehlikeye girmesi ya da azalması halinde, işletme yönetiminin çevresel sorunları çözme ya da toplumun yaşam kalitesini artırıcı girişimler gibi konulardan uzak durması gerekmektedir. Bu klasik görüşe göre, işletmeler ahlaki bir acente olarak düşünülemez. Yani sadece bireylerin ahlaki sorumlulukları vardır. Yöneticiler, çalışanlar, müşteriler sahip oldukları zenginlikleri toplumsal sorunların çözümü için kullanmak istiyorsa, bu kabul edilebilir bir durumdur. Ancak yöneticilerin kurumsal kaynakları sosyal girişimlere kullanması, hissedarların kar payının, çalışan ücretlerinin çalınması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu görüşte, ahlaki bir temele dayandırarak, işletmelerin karlılığın ötesinde sosyal anlamda sorumluluklarının olduğuna dair görüşü kabul etmek mümkün değildir. Yönetimsel performansın değerlendirilmesinde, işletmenin üretim sonunda ulaştığı kar payı esas alınmaktadır (Wartrick ve Cochran,

1985). Friedman'nın işletmenin hissedarlardan başka kimseye karşı sorumluluklarının olmadığını belirten hissedar paradigmasına karşılık Freeman (1984)'ın öncülük ettiği paydaş kuramı, işletmelerin sadece hissedarlara değil, faaliyetlerini gerçekleştirirken etkilediği ya da etkilendiği tüm taraflara karşı sorumluluklarının olduğunu belirtmektedir.

1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları

Literatürde işletmelerin çevreye ve topluma yönelik sürdürülebilir ve ahlaki davranışlarını kapsayan çok sayıda kavram mevcuttur (de Grosbois, 2012: 897). Bunlar; kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık, kurumsal hayırseverlik, kurumsal sorumluluk, kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal vicdan, işletmelerin sosyal sorumluluğu, sosyal ve çevresel sorumluluk (Rodriguez ve Cruz, 2007; Chen ve Lin, 2015; Park ve Levy, 2014; Wang, 2014) gibi kavramlardır.

Carroll (1989)'a göre, KSS kavramı yönetime aslında sorumlu olduğu alan ve konular hakkında bilgi sağlar. Ancak bu durum aslında bir problem ortaya koymaktadır. Çünkü işletmelerin büyüklüğü, ürettiği ürünlerin çeşitliliği, karlılığı ve kaynakları, toplum üzerine oluşturduğu etkiler gibi faktörler işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Bu durum, KSS uygulamalarının ve bu kavram hakkında yapılan tanımlamaların birbirinden farklılık göstermesinin temel nedenidir. Bu durum aslında, bütün işletmelerin sorumlu olduğu alanların kesin olarak belirlenip belirlenemeyeceği sorusunu ortaya koymaktadır. Bu sorunun cevabı, evet bütün işletmelerin sorumlu olduğu alanlar vardır ve bunlar sosyal sözleşmenin yasal boyutu olarak karşımıza çıkan sosyal beklentilerdir. Ancak sosyal sorumluluk kavramı işletmelere yasal düzenlemelerin ötesinde bir sorumluluk yüklemektedir. Bu noktada, yukarıda belirttiğimiz işletmenin büyüklüğü, ürettiği ürünlerin çeşitliliği gibi faktörler daha da önemli hale gelmektedir (s. 31).

KSS kavramının literatürde genel kabul gören bir tanımı mevcut değildir (Fu vd., 2014a: 63; Jung, Lee ve Dalbor, 2016: 1760; Martinez ve Nishiyama, 2017: 3). Bunun temel nedenlerinden birisi, Aguinis ve Glavas (2012)'e göre bu kavramın farklı disiplinler, farklı kavramsal çerçeve ve farklı analiz seviyelerinde ele alınmasıdır. Ancak literatürde işletmelerin faaliyet gösterdikleri bölgede kâr elde etmenin ötesinde, sosyal ve çevresel anlamda sorumluluklarının olduğuna dair genel bir yaklaşım vardır (Martinez ve Nishiyama, 2017). Bu kavramın kesin bir tanımının yapılamamasının muhtemel nedenlerinden bir diğeri de, kavramın oldukça geniş bir yapıdan oluşması ve kavramın ortaya konulduğu ilk dönemden günümüze ciddi evrimler geçirmiş olmasıdır.

Turizm literatüründe, 2004'ten günümüze yoğun bir şekilde ele alınan kurumsal sosyal sorumluluk kavramının (Farrington vd., 2016) en fazla kabul gören tanımları, Carroll (1979) ve Dünya Sürdürülebilir İş Kalkınma Konseyi (1999) tarafından yapılmıştır (Farrington vd., 2016). Dahlsrud (2008) yaptığı araştırma sonucunda en fazla kabul gören KSS tanımının Avrupa Toplulukları Komisyonu (2001) ve Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (1999) tarafından yapıldığı ortaya koymuştur. Buna göre Avrupa Toplulukları Komisyonu (2001: 4) KSS'yi "işletmelerin gönüllülük esasına bağlı olarak paydaşları ile etkileşimlerinde ve ticari faaliyetlerinde çevresel ve sosyal sorunları bütünlmesi" olarak tanımlarken; WBCSD (1999) kavramı "işletmenin ahlaki davranışlar sergileyeceğine yönelik bir bağlılığının yanı sıra, çalışanlar, aileleri ve yerel toplumun yaşam kalitesini arttırarak ekonomik kalkınmayı sağlaması" olarak tanımlamıştır (s. 3).

Davis ve Blomstrom (1975: 39) sosyal sorumluluk kavramını "işletme yönetiminin kendi çıkarları ile birlikte toplumun bir bütün olarak refah düzeyinin geliştirip korunmasını sağlayacak uygulamalar" şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım, aslında yapıldığı dönem göz önünde bulundurulduğunda önemli tanımlardan biridir. Çünkü işletmenin *koruma* ve *geliştirme* olmak üzere iki aktif yönünü ortaya koymaktadır. *Koruma*, işletmenin toplum üzerine negatif etkiler oluşturmamasını, *geliştirme* topluma fayda sağlayacak girişimlerde bulunmayı ifade etmektedir (Carroll, 1989: 31). KSS, toplumun uzun dönemli istek ve ihtiyaçlarına karşılık vermek adına, işletme ve toplum arasındaki sosyal sözleşmeden doğan yükümlülükleri içermektedir. Bu yükümlülüklerin temelinde, yürütülen faaliyetlerin toplum üzerinde pozitif etkilerini maksimize, negatif etkilerini de minimize etmek vardır (Lantos, 2001: 600).

Sosyal anlamda sorumlu olmak, işletmenin temel misyonundan vazgeçmesi anlamına gelmez. Bir işletmenin başta ekonomik olmak üzere yasal ve sosyal sorumlulukları vardır. Yönetimin yapması gereken, hissedarlarına karşı yükümlülüklerinden uzaklaşmadan sosyal, yasal ve çevresel sorumluluklarını hesaba katan kapsamlı bir kurumsal strateji oluşturmaktır. Bazen bu sorumluluklar birbiriyle çarpışacak, bazen de birlikte işletmeyi daha iyi bir yere götürecektir. Dolayısıyla birden fazla sorumluluğa sahip olmak ya da bu sorumlulukların birbiriyle çarpışması, sosyal anlamda sorumlu işletmelerin sorumsuzluk örneği sergileyen işletmelere göre daha az kazanç elde edecekleri anlamına gelmez (Post vd., 1999).

Post, Lawrence ve Weber (1999: 58)'e göre KSS "işletmelerin çalışanlarını, toplumu ve doğal çevreyi etkileyen her tür hareketlerinden sorumlu olmasıdır". KSS kavramı,

işletmenin çalışanları ve toplum üzerine oluşturduğu olumsuz etkileri kabullenmesi ve mümkünse bu olumsuz etkileri bertaraf edici çözüm yolları bulmaya dikkat çekmektedir. Bu kavram, işletme faaliyetlerinin paydaşları üzerine oluşturduğu olumsuz sosyal etkiler ciddi boyutta ise, bu faaliyetlerden vazgeçmeyi yani karlılığı ötelemeyi ya da elde edilen kazançla sosyal anlamda pozitif sonuçlar üretmeye katkı sağlamayı gerektirmektedir (Post vd., 1999).

Holcomb, Okumuş ve Bilgihan (2010), KSS kavramının gelişiminden bu yana araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından farklı anlamlandırılıp yorumlanmasından dolayı, bu kavramı “anlaşılması güç bir kavram” olarak nitelendirmektedirler. Xu (2014)’e göre, KSS kavramı ilk etapta sokakta birine sorulduğunda, kişi muhtemelen “işletmelerin hayır kurumlarına yardımında bulunması” ya da “toplumsal bir felaketin yaralarının kapanmasına finansal destek sağlanması” şeklinde bir fikir ortaya koyacaktır. Aslında bahsedilen bu fikir, KSS kavramının temel boyutlarından birisi olsa da, KSS kavramının tek başına hayırseverlik faaliyeti olarak nitelendirilmesi yeterli değildir. Çünkü KSS kavramı içerisinde çevresel, sosyal, ekonomik ve paydaşlarla iyi niyet ilişkilerini içerisinde barındıran çok boyutlu meta bir yapıdır (Dahlsrud, 2008; Rupp ve Mallory, 2015). Ancak bireye işletmelerin KSS performansı hakkında değerlendirme yapılması istendiğinde, muhtemelen zihninde bu kavramın kendisinde uyandırdığı ipuçlarına bağlı kalacaktır.

Tablo 3’te KSS kavramı hakkında yapılan tanımlamalar yer almaktadır. KSS faaliyetlerini dar dairede (yani sosyal girişimlerin işletmenin paydaş grubunu oluşturan bireyler (müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar) üzerinde etkisi) incelemeyi amaçlayan araştırmacılar için, bu kavramın genel kabul gören bir tanımının olmaması, yani KSS’nin bir meta yapı olarak genel bir tanımının olmaması (Auginis ve Glavas, 2012; Rupp ve Mallory, 2015), hem fırsat hem de sorun içermektedir. Sorun kısmı şu ki, elde edilen sonuçlardan genellemelerin yapılması oldukça zordur. Bu durum araştırmacılara, ilk etapta çalışmaya konu edindikleri KSS kavramını tanımlamayı gerekli kılar. Bu durumun fırsat kısmını ise, KSS’ nin oldukça geniş bir kavram olması dolayısıyla çalışanlar bu sosyal girişimlerden bazılarını işletmenin ahlaki bir görevi olduğunu kabul ederken, bazılarını işletmenin paydaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirmek için yürütmesi gereken girişimler olarak kabul edebilir. Dolayısıyla bu farklı algılamalar, çalışanların işle ve örgütle ilgili tutum ve davranışlarını farklı şekillerde etkileyebilir (Glavas, 2016: 3).

Meta bir yapı olarak kabul edilen KSS kavramının ne olduğu, nasıl ölçüleceği gibi konular halen açıklığa kavuşmamıştır (Rupp ve Mallory, 2015). Araştırmacılar, işletmelerin paydaşlarına (örn. çalışanlarına) karşı yapmakla yasal ya da normatif olarak yükümlü olduğu sorumlulukların (örn. çalışanlarına güvenli bir çalışma ortamı sağlaması, eğitimler vermesi) sosyal sorumluluk kavramının içerisinde değerlendirilmesi konusunda çekincelidirler. Çünkü bu girişimler, KSS tanımında geçen “yasal düzenlemelerin ötesinde, gönüllü girişimler” ifadesinin karşılığı değildir. Bu girişimlerin, KSS kavramından ziyade insan kaynakları yönetimi bağlamında ele alınması gerektiği savunulmaktadır (Rupp ve Mallory, 2015; Jones ve Rupp, 2014).

KSS kavramı hakkında yapılan tanımlamalardan çıkarılabilecek genel sonuçlardan birisi, işletmelerin sadece hissedarlarını değil, paydaş grubunu oluşturan tarafların beklentilerini hesaba katmasının gerekliliğidir (Serra-Cantalops vd., 2017)

Tablo 3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı Hakkında Yapılan Tanımlar

İşletmelerin sosyal iyileştirme için çalışma yükümlülüğüdür.	Frederick, 1986 (Akt., Wood, 1991: 694).
İşletmelerin gönüllülük esasına bağlı olarak paydaşları ile etkileşimlerinde ve ticari faaliyetlerinde çevresel ve sosyal sorunları bütünlümesidir.	EC, 2001: 4
İşletmenin ahlaki davranışlar sergileyeceğine yönelik bir bağlılığının yanı sıra, çalışanlar, aileleri ve yerel toplumun yaşam kalitesini arttırarak ekonomik kalkınmayı sağlamasıdır.	WBCSD, 1999: 3
İş kavramını genişleten, çalışan bireye sürekli yaptığı işin ve çalıştığı iş yerinin dışında rol veren, karlılık-verimlilik gibi yapılan iş nedeniyle sık sık duyduğu kavramlardan uzaklaştıran, dolayısıyla çalışan için yapılan işi anlamlı kılan önemli bir faktördür.	Aguinis ve Glavas, 2017
Belirli bir zamanda toplumun işletmelerden ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü beklentilerini kapsamaktadır.	Carroll, 1979
Bir işletmenin faaliyetleri, politikaları ve kaynakları yoluyla uzun vadeli ekonomik, toplumsal ve çevresel refahı maksimize etme taahhüdüdür.	Du vd., 2011: 1528
İşletmenin varlığını sadece kar açısından değil, topluma sağlamış olduğu hizmetler açısından sorgulamasıdır.	Bohdanowiz ve Zientara, 2008: 271
İşletmenin ürettiği ürün-hizmetleri, paydaşları olan çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar ve tedarikçiler ile etkileşimleri aracılığıyla çevre ve toplum üzerinde oluşturduğu pozitif etkidir.	Business in the Community (Akt.Holcomb ve diğerleri, 2007: 462)
İşletmelerin üç kar hanesi olarak adlandırılan ekonomik, sosyal ve çevresel performansının yanında paydaşlarının beklentilerini göz önünde bulunduran, içeriğe özgü organizasyonla ilgili eylem ve politikalarıdır.	Aguinis, 2011: 855
İşletmelerin faaliyetlerini yürütürken yasal düzenlemelere uymanın ötesinde ahlaki değerleri göz önünde bulundurması, bireylerin hak ve özgürlüklerine saygı duyulması, toplumun daha iyi bir konuma gelebilmesi için maddi ve manevi desteğin sağlanması ve çevrenin korunmasını kapsamaktadır.	Greenberg ve Baron, 2008: 73
İşletmelerin hem kendi amaçlarına hem de toplumsal değerler ve beklentilere uygun politikalar belirleme ve uygulama, karar verme ve faaliyetleri yerine getirmeye toplumun yaşamını iyileştirmeye ilişkin yükümlülüklerinin bütünüdür.	Bowen, 1953: 6
İşletmenin kendisi için de değer yaratma amacıyla topluma ve çevreye fayda sağlama adına yürüttüğü girişimlerdir.	Glavas ve Kelley, 2014: 171

İşletmelerin sahip olduğu kaynakların ya da kar payının belirli bir kısmını kar amacı gütmeyen organizasyonlara bağışlamasıdır.	Chen ve Lin, 2015
Kurumsal kaynakların katkısı ve gönüllü faaliyetlerle toplumun refah düzeyini artırmaya yönelik bağlılıktır.	Kotler ve Lee, 2004: 3
İşletmelerin çalışanlar, müşteriler, yerel halk ve doğal çevre gibi paydaşlarına nasıl davrandığı ile ilgilidir.	Zientara vd., 2015: 861
İşletme yöneticilerinin hem paydaşları ile ilişkilerini hem de kamu yararı oluşturmada rollerini düşünüp tartışması ve buna bağlı olarak bu rolleri üstlenip yerine getirmesi ve başarılı ilişkilerin kurulması sürecidir.	Basu ve Palazzo, 2008: 124
Firma karlılığı ve hissedarların kar payı gibi geleneksel konulara ek olarak, etik, sosyal, çevresel sorunların ve işletmenin farklı paydaşlarıyla olan ilişkilerinin işletme faaliyetlerine gönüllü olarak dâhil edilmesine dayanan bir yönetim yaklaşımıdır.	Coles vd., 2013: 122
İşletmenin toplumda kısmen ya da tamamen sebep olduğu sosyal problemleri çözmek amacıyla yürüttüğü girişimlerdir.	Fitch, 1976: 38
İşletmelerin sosyal anlamda sorumlu davranışlar sergileyerek topluma doğrudan ya da dolaylı olarak katkı sağlama ve/ya da sosyal refahı artırma girişimlerinde bulunma üzerine temellendirilmiş bir kavramdır	Lee vd., 2012: 746
İşletmelerin sadece ekonomik ve yasal değil aynı zamanda yükümlülük alanını genişleten topluma karşı sorumluluklarıdır.	McGuire, 1963: 144
İşletme yönetiminin kendi çıkarları ile birlikte toplumun bir bütün olarak refah düzeyinin geliştirip korunmasını sağlayacak uygulamalardır.	Davis ve Blomstrom, 1975: 39
İşletmelerin çalışanlarını, toplumu ve doğal çevreyi etkileyen her tür hareketlerinden sorumlu olmasıdır.	Post vd., 1999: 58
İşletmenin yasal yükümlülüklerini yerine getirmek ve kar elde etmek gibi ekonomik sorumluluğunun ötesinde, paydaşlarının beklentilerini karşılamak hatta aşmak amacıyla gelişen kapsamlı bir yaklaşımdır.	Mullins, 2007: 572

1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi

Günümüz modern iş dünyası, birçok eğilim ve olaylarla değişime uğramaktadır. Milenyum gençliğinin istek ve beklentileri, küreselleşme ve iş ahlakına dair yaşanan sorunlar bunlardan sadece birkaçıdır. Bu trendlerin bir yansıması olarak, işletmeleri birçok farklı boyutta etkileyen KSS kavramı, günümüz modern iş dünyasını domine etmeye devam etmektedir (McGehee vd., 2009). Tabi ki bu durumdan, en fazla etkilenen sektörlerden biri de turizm ve ağırlama sektörüdür.

Bilindiği üzere, turizm özellikle gelişmekte olan ülkelerde yarattığı ekonomik kalkınma ve iş olanakları ile destinasyon üzerine önemli ekonomik olumlu etki oluşturmaktadır. Ancak planlı bir gelişim olmadığı takdirde turizm, destinasyon üzerinde sosyal ve doğal çevre üzerine ciddi olumsuz etkiler oluşturacak potansiyele sahiptir. Özellikle kitle turizmi ile ön plana çıkan sahil bölgelerinde, bitki ve hayvan çeşitliliğinin deformasyonu, yerel kültürde yozlaşmalar, ekonomik olumsuz etkiler kendini hızlı bir şekilde göstermektedir. Dolayısıyla bu olumsuz etkilerin minimize edilmesi sadece belirli bir kesimin (örn. destinasyon yönetim örgütleri gibi) sorumluluğu olmayıp, destinasyonda faaliyet gösteren tüm işletmelerin, sivil toplum kuruluşlarının temel sorumluluğudur. Özellikle kaliteli sosyal ve kültürel çevre, otel işletmeleri için stratejik bir öneme sahiptir (Rodriguez ve Cruz, 2007). Bu noktada, destinasyonun sahip olduğu doğal, sosyal, kültürel değerlerin korunup geliştirilmesi, başta bu sektörden kazanç elde eden işletmelerin temel sorumluluğudur. Sorumlu turizm gelişimi, sürdürülebilir ekonomik büyümenin önemli bir anahtarı olarak kabul edilmektedir. Sorumlu turizm gelişimi, bölge halkına istihdam sağlama, altyapının gelişimini hızlandırma, sosyo-kültürel değerleri korumada aktif rol oynarken, sorumluluktan yoksun turizm gelişimi doğal, sosyal ve kültürel değerlerin yozlaşmasına ve kaybolmasına neden olmaktadır (Martinez ve Nishiyama, 2017).

Destinasyonun çekiciliğini koruma ve geliştirme üzerine etkisinin yanında, KSS uygulamaları turizm işletmelerinin kendilerini rakiplerinden farklılaştıracak, işletmelerin itibarının güçlendirilecek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilecek önemli bir araçtır (Du vd., 2007; Ettinger vd., 2018: 95; Benavides-Velasco vd., 2014: 77; Rhou vd., 2016: 30; Serra-Cantalops vd., 2017; Swimberghe ve Wooldridge, 2014). Lee ve arkadaşlarına (2012: 745) göre, işletmeler sosyal sorumluluk faaliyetleri ile paydaş gruplarından işletmeye olumlu geri dönüşler ya da tepkiler olarak rekabet avantajı elde

edebilmektedir. Özellikle Batılı ülkelerden turist çeken destinasyonlarda faaliyet gösteren işletmeler, turistlerin sosyal ve çevresel hassasiyet ya da kaygılarını gözönüne almak durumundadır. Nitekim çevresel ve sosyal anlamda farkındalık düzeyi yüksek olan turistler, benzer hassasiyeti otel işletmelerinde eko-sertifikasyon, sosyal sorumluluk faaliyetleri gibi girişimlerle görmek istemektedir (Fairweather, Maslin ve Simmons, 2005). Hatta bazı turist grupları, bu girişimlerin gerçekleştirilmesi halinde turizm işletmelerine ekstra ödeme yapmaya bile razı olmaktadır (Esparon vd., 2013; Oom de Valle vd., 2012).

Sürdürülebilir kalkınma adına büyüme ve toplumsal gelişim arasında denge arayışında olan işletmeler için KSS uygulamalarının önemi giderek artmaktadır (Kim vd., 2017b: 75). Turizm sektöründe, KSS ve finansal performans arasındaki ilişkiyi ele alan ampirik çalışmalar her ne kadar net bir sonuç elde etmiş olmasa da KSS uygulamaları, paydaşların işletmeye dönük tutum ve davranışlarını pozitif bir şekilde etkilemesiyle ekonomik anlamda olumlu geri dönüş sağlamaktadır (Park ve Levy, 2014). Nitekim Kiron ve arkadaşları (2013) bu görüşü destekler nitelikte, sürdürülebilir girişimlerin işletmeler için bir gereklilik olduğu ve fırsatlar barındırdığını belirtmektedir.

Turizm işletmelerinin doğal, ekonomik, sosyal ve kültürel çevreye karşı sorumluluk bilincine sahip olup, bu bilincin bir gereği olarak sorumlu davranışlar sergilemesi sürdürülebilir turizm için kritik öneme sahiptir. Çünkü belirtilen çevresel unsurlar, turistik ürünün belki de en önemli parçasıdır. Dolayısıyla turistlerin algıladıkları kalite ve tatmin düzeyleri üzerinde bu çevresel unsurların etkisi büyüktür (Rodriguez ve Cruz, 2007; Basu ve Palazzo, 2008; Sheldon ve Park, 2011; Su vd., 2018a).

Günümüzde toplum, devlet, müşteriler, çalışanlar gibi işletme paydaşları, işletmelerden sosyal ve çevresel sorumluluklarını kabul etmelerini, faaliyetlerini gerçekleştirirken doğacak olumsuz etkileri azaltmayı sağlayacak girişimlerde bulunmalarını ve faaliyet bölgesinde yaşayan bireylerin yaşam kalitesini arttırıcı birtakım girişimlerde bulunmalarını beklemektedir (Harrison ve Freeman, 1999; de Grosbois, 2012). Hatta de Grosbois (2012)'e göre, paydaşlar yapılan bu girişimlerin verimliliği, kapsamı gibi konularda detaylı bilgi beklemektedir. Bu bilgiler, paydaş gruplarının örneğin müşterilerin, işletmenin ürettiği ürün ve hizmetleri satın alma, başkalarına tavsiye etme gibi işletmeye verecekleri reaksiyonlar üzerine oldukça etkilidir. Paydaş gruplarından belki de işletmeler için en kritik öneme sahip olan müşteriler işletmelerden, ilk önceleri

doğal çevreyi koruma adına yürütülen çevresel girişimler beklemekteydi. Ancak daha sonraları sadece doğal çevrenin değil, sosyal çevrenin de korunması gerektiği görüşü hâkim hale geldi. Dolayısıyla turizm işletmelerinin sadece çevresel uygulamalarla yetinmeyip, sosyal, kültürel alanda sorumlu davranışlar sergilemeleri gerekmektedir (Rodriguez ve Cruz, 2007: 825; Serra-Cantalops vd., 2017).

Ağırlama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, faaliyetlerini gerçekleştirirken doğal çevre ve yerel toplum üzerine olumsuz etkilerini azaltmak için kurumsal stratejilerinde, sosyal sorumluluk faaliyetlerine yer vermeleri sıkça tavsiye edilmektedir (Martinez ve del Bosque, 2013). Martinez ve Nishiyama (2017)'ye göre, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, yerel halkın ekonomik, sosyal ve çevresel anlamda gelişimine katkı sağlayacak girişimlerde bulunarak marka imajını güçlendirip, toplumda bilinirliğini artıracaktır. Hatta bu girişimler vasıtasıyla işletmeler, müşteriler nezdinde marka değeri öncüllerinin (algılanan kalite, marka imajı, marka farkındalığı, marka sadakati) gelişmesine katkı sağlayacaktır. Müşteriler nezdinde marka değeri, markanın müşterilerin zihninde sahip olduğu gücü yansıtmaktadır (Huang ve Cai, 2015). Nitekim Martinez ve Nishiyama (2017) yapmış oldukları ampirik çalışmada, belirtilen ilişkiyi doğrulamıştır.

McGehee ve arkadaşları (2009) konaklama işletmeleri için KSS uygulamalarının önemini ortaya koyan önemli birkaç sebep ortaya koymuştur. İlk olarak, konaklama sektöründe en önemli sorunlardan biri, yüksek iş gören devridir. Otel işletmelerinin gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk faaliyetleri, çalışan sadakatinin sağlanmasında önemli bir faktördür. İkincisi, sosyal sorumluluk faaliyetleri ile otel işletmelerinin müşteriler nezdinde oluşturmuş olduğu sorumlu imaj algısı, müşterilerin otel işletmelerine başta memnuniyet, güven, özdeşleşme ve sadakat gibi olumlu tutum ve davranışlar sergilemesine katkı sağlamaktadır. Üçüncüsü, sosyal sorumluluk faaliyetlerinden asıl etkilenen taraf olarak yerel halk, otel işletmelerinin kendilerine iyi niyet göstergesi olan girişimlerde bulunduğunu düşünerek, otel işletmelerine ve turizm sektörüne yönelik olumlu tutum ve davranışlar sergilemektedirler. Son olarak, sosyal sorumluluk faaliyetleri kalifiye iş gücüne işletmenin çalışanlarına nasıl davrandığına yönelik önemli bir ipucu sağlayarak, kalifiye elemanların işletmede iş başvurusunda bulunmasına katkı sağlamaktadır.

1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri

Bu kısımda modern anlamda kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelişiminde önemli rol oynayan modellere yer verilecektir. Bu modeller arasında en başta Carroll (1979)'ın kurumsal sosyal sorumluluk piramidi ele alınacaktır. Ardından Wartrick ve Cochran'nın KSS modeline, Lantos'un KSS modeline ve son olarak Wood'un kurumsal sosyal performans modeline yer verilecektir.

1.4.1. Archie B. Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Modern anlamda KSS kavramının gelişimine en önemli katkılardan birini sunan Archie B. Carroll, geliştirmiş olduğu sosyal sorumluluk piramidi ile işletmelerin temel sorumluluk alanlarını ekonomik, yasal, etik ve gönüllü olmak üzere dört alanda toplamıştır (Carroll, 1979). **Ekonomik sorumluluk**, işletmelerin birinci sorumluluğu olup, işletmelerin toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretip, bunları adil bir fiyatla satmasıdır. Adil bir fiyattan kasıt, sunulan ürün ve hizmetin toplum nezdinde gerçek değerini yansıtan ve işletmenin varlığını devam ettirebilmesi, büyümesi ve yatırımcılarını ödüllendirmesi için işletmeye yeteri karı sağlayan bir fiyattır (Carroll, 1989). Novak (1996) işletmelerin ekonomik sorumluluklarını yedi alt başlıkta ele almıştır. Bunlar; üretilen ürün ve hizmetlerin gerçek değeri ile müşterileri memnun etmek, yatırımcıların kar payını artırmak, yeni iş sahaları oluşturmak, yenilikçi fikirleri teşvik etmek, yeni zenginlikler oluşturmak, insanlara ekonomik şartlarının geliştirebileceği konusunda mesajlar vererek çekememezliğin önlenmesi, zulmün engellenmesi adına insanların ekonomik kazançlarının çeşitlendirilmesidir (akt. Lantos, 2001).

İşletmelerin ikinci sorumluluğu **yasal sorumluluk** olup, bu sorumluluk mal ve hizmet üretim ve satımında yasal düzenlemelere uymayı gerekli kılar. Carroll (1989)'a göre, yasal sorumluluklar, kanun yapıcıların temel adalet düşüncesini içeren “etik kodların” bir yansımasıdır. **Etik sorumluluklar**, kanuni düzenlemelerde yer almamasına rağmen toplum tarafından yasaklanan ya da beklenen uygulamalar ve faaliyetleri kapsamaktadır. Novak (1996)'a göre, etik sorumluluklar kaynağını dini inançlar, ahlaki gelenekler, beşeri ilkeler ve insan haklarından almaktadır (akt. Lantos, 2001: 597). Carroll (1991)'e göre etik sorumluluklar, paydaşların haklarını korumak ya da bu haklara saygı duyma adına geliştirilen ya da tüketicilerin, çalışanların, hissedarların ve toplumun adalet ve

hakkaniyetini yansıtan birtakım normlar, standartlar ya da beklentileri içermektedir. Etik sorumluluklar, mevcut yasal düzenlemelerden daha yüksek performans standardını yansıtmamasına rağmen, toplumun işletmelerden beklediği henüz yeni ortaya çıkmış değer ve normları yansıtmakta ya da içermektedir. Ancak etik sorumluluklar tanımlanması oldukça güç olan, kültürden kültüre farklılık gösteren dolayısıyla işletmelerin en fazla zorlandığı sorumluluk alanıdır (Carroll, 1989). Son olarak **gönüllü sorumluluklar**, işletmenin kendi arzu ve isteğine dayanan yani dışsal bir baskı sonucu oluşmayan, ancak sosyal sorumluluk denildiğinde insanların ilk etapta düşündüğü sosyal sorumluluk alanıdır. Gönüllü sorumlulukta unutulmaması gereken, bu sorumluluğun ahlaki ve etik anlamda toplumun beklenti içerisinde olmadığı bir sorumluluk alanıdır. Gönüllü sorumluluk, kurumsal vatandaşlık, altruistic yani özgecil ya da insancıl sorumluluklar olarak da adlandırılmaktadır. Geliştirilen sosyal sorumluluk piramidin ilk iki basamağını oluşturan ekonomik ve yasal sorumluluk sosyal yönden gerekli, etik boyutu sosyal yönden beklenen, gönüllü sorumluluk ise sosyal yönden arzulanan sorumluluk alanlarıdır (Carroll, 1989). Bu piramitle Carroll (1979), işletmelerin sadece ekonomik göstergelerle değil yasal, etik ve gönüllü sorumluluk alanlarıyla da değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

1.4.2. Wartrick ve Cochran'ın Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli

Wartrick ve Cochran (1985)'in geliştirmiş olduğu modelin temelini ilkeler, süreçler ve politikalar oluşturmaktadır. İlkeler kapsamında, Carroll (1979) tarafından ortaya konulan KSS piramidinin basamaklarını oluşturan sırasıyla ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluğa yer verilmiştir. Bu ilkelerin iki yolla gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Bunlardan ilki, işletmelerin toplumla yaptığı sosyal sözleşmedir. Sosyal sözleşmeye göre, işletmelerin varlığı toplumun hoşgörüsüne bağlıdır. Dolayısıyla işletmelerin davranışları ve operasyonel metotları, toplum tarafından konulan ilkeler dâhilinde olması gerekmektedir. İşletmeler tıpkı devletle olduğu gibi toplumla, içerisinde birtakım haklar ve yükümlülükler barındıran bir sözleşmeye sahiptir. Bu sözleşme, toplumsal koşulların değişmesine bağlı olarak değişmektedir ancak sabit kalan bir şey vardır ki, o da bu sözleşme işletmenin toplumsal alanda meşruiyetinin kaynağıdır. İkinci ilke ise, işletmelerin toplumda ahlaki bir acente olarak hareket etmesidir. Buna göre, işletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken toplumun sahip olduğu değerleri ve ahlaki normları göz önünde bulundurması gerekir (Wartrick ve Cochran, 1985).

Tablo 4. Wartrick ve Cochran'ın KSS modeli

İlkeler	Süreçler	Politikalar
Kurumsal sosyal sorumluluk	Kurumsal sosyal tepkisellik	Sosyal sorunların yönetimi
1. Ekonomik 2. Yasal 3. Etik 4. Gönüllü	1. Reaktif 2. Defansif 3. Uzlaşmacı 4. Proaktif	1. Sorunların tespiti 2. Sorunların analizi 3. Tepki geliştirme
Yönelim	Yönelim	Yönelim
1. İşletme ve toplum arasındaki sosyal sözleşme 2. Ahlaki bir acente olarak işletmeler	1. Değişen sosyal koşullara cevap verebilme kapasitesi 2. Gelişen tepkilere yönetsel yaklaşımlar	1. Sürprizleri minimize etmek 2. Etkin kurumsal sosyal politikalar belirlemek
Felsefî yönelim	Kurumsal yönelim	Örgütsel yönelim

Kaynak: Wartrick ve Cochran (1985: 767)

Bu modelde, sosyal sorumluluk ile sosyal tepkisellik aynı ölçüde geçerli ancak farklı kavramlardır. Modelde, işletmelerin değişen çevresel koşullara cevap verme ya da gelişen tepkilere yönelik yönetsel yaklaşımlar belirlemesi, Carroll (1979)'un da modelinde yer verdiği gibi reaktif, defansif, uzlaşmacı ve proaktif yöntemlerle gerçekleşmektedir. Bu modele göre, kurumsal sosyal performans, sosyal sorumluluk ilkeleri, sosyal tepkisellik süreci ve sorunların yönetimine yönelik geliştirilen politikalara dayanmaktadır.

1.4.3. Lantos'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli

Lantos (2001) yapmış olduğu çalışmada, KSS kavramına açıklık kazandırmış, işletmelerin toplumdaki rolünü farklı bakış açıları ile incelemiş ve KSS kavramını etik, altruistic (özgecil) ve stratejik boyutlarla ele almıştır. Ona göre işletmelerin **etik** anlamda sorumluluğu, topluma sosyal anlamda zarar vermekten kaçınmaktır. Bu sorumluluk, işletmenin ekonomik ve yasal sorumluluğun ötesinde, ahlaki olarak yerine getirmek zorunda kaldığı sorumluluktur. Her ne kadar işletme faaliyetlerinin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması tamamen mümkün olmasa da, bu etkilerin minimize edilmesi gerekmektedir. Bazı faaliyetler kar sağlamsa da yapılması gerekir. Bu faaliyetlerin belirli bir sınırı olmasa da, işletmenin etik anlamda sorumluluklarını kapsar (Lantos, 2001). Ancak yapılan ampirik çalışmalar, işletmelerin etik anlamda sorumluluklarını

yerine getirmesinin finansal performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Van Beurden ve Gössling, 2008; Kang ve Namkung, 2017).

Stratejik kurumsal sosyal sorumluluk, hem işletmeye hem de paydaşlara fayda sağlayan sorumluluklardır. İşletmelerin stratejik anlamda sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunmasının sebebi, bu faaliyetlerin finansal performans üzerine oluşturacağı pozitif etkidir. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmak işletmelere kısa dönemde maliyet oluştursa da, uzun dönemde bu faaliyetlerden elde edilen doğrudan ya da dolaylı kazanç, yapılan maliyetleri tolere edebilmektedir (Lantos, 2001).

Son olarak **özgecil** sorumluluk ise, işletmenin iyi işler yapma adına yürüttüğü girişimlerdir (Lantos, 2001). Bu sorumluluk Carroll (1991) tarafından geliştirilen piramidin dördüncü basamağını oluşturan gönüllü sorumluluk ile aynıdır. İnsani sorumluluk olarak da adlandırılan bu sorumluluk, toplumsal refahı sağlamayı ve insanların yaşam kalitesini arttırmayı amaçlayan her türlü faaliyet, politika, prosedür ve felsefeyi kapsamaktadır (Lantos, 2001: 607). Aynı zamanda, kurumsal temel yeteneklerin sosyal ve toplumsal ihtiyaçlarla ilişkilendirilmesini kapsamaktadır. İnsani sorumlulukta temel güdü, yapılan iyilikten pozitif anlamlı geri dönüş elde etmek değildir. Zaten doğası gereği bu niyetle gerçekleştirilen girişimler sonuçsuz kalmayacak, işletmelere doğrudan ya da dolaylı olarak fayda sağlayacaktır.

1.4.4. Wood'un Kurumsal Sosyal Performans Modeli

Wood (1991)'un kurumsal sosyal performans (KSP) modelinde yer alan **ilke** (bkz. Tablo 5), insanların doğru olarak kabul ettiği temel esas ya da insanları davranışa motive eden temel değerlerdir. O'na göre, Wartrick ve Cochran (1985)'in modelinde ilke olarak Carroll'un KSS piramidinin basamaklarını oluşturan boyutlara yer vermesi pek de doğru değildir. Ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk boyutlarından oluşan piramidin basamakları ilkedен ziyade, ilkelerin harekete geçirildiği uygulama alanıdır. Örneğin, bir işletme ekonomik alanda, işletme karını maksimize etmek için bireysel-çıkar ilkesine bağlı kalabilir. Ya da karşılıklı fayda ilkesine bağlı kalarak hem işletme hem de paydaşları için fayda üretebilir. Bunun da ötesinde, sosyal fayda ilkesine bağlı kalarak toplumsal sorunların çözümüne katkı sağlayabilir (Wood, 1991: 695).

Frederick (1978: 6), kurumsal sosyal cevaplanabilirliği “işletmelerin sosyal baskılara cevap verebilme kapasitesi” olarak tanımlamaktadır. Carroll (1979) cevaplanabilirliğin

kurumsal sosyal sorumluluk kavramının yerine kullanılmasına karşı çıkmıştır. O'na göre, işletmeler sosyal baskılara ya da çevresel şartlara cevap veren konumda olabilir ancak buna rağmen işletmeler kendilerini ahlaki olmayan ya da sorumsuz davranış süreçleri içerisinde bulabilirler. Wartrick ve Cochran (1985)'a göre **cevaplanabilirlik**, KSS kavramına alternatiften ziyade bu kavramın tamamlayıcısı konumundadır. Onlar, geliştirdikleri kurumsal sosyal performans (KSP) modelinde sosyal cevaplanabilirlik sürecinde Carroll (1979) ortaya koyduğu, reaktif, defansif, uzlaşmacı ve proaktif yaklaşımlarını benimsemişlerdir. Wood (1991: 703)'e göre, bu yaklaşımlar aslında işletmelerin sosyal baskılara verilen çeşitli tepkileri/cevapları karakterize etmektedir. Ancak bu yaklaşımlar sürecin ne kendisi, ne de kurumsal sosyal cevaplanabilirlik kavramı üzerine bina edilen geniş alanyazının anlaşılmasında araştırmacılara yardımcı olabilecek yaklaşımlardır. Wood (1991) geliştirdiği modelde, Ackerman (1975) çalışmasında yer verdiği, cevaplayıcı işletmelerin davranışlarını karakterize eden üç bileşeni desteklemiştir. İlk olarak, işletme çevresel koşulları/şartları gözlemleyip, değerlendirir. Daha sonra, işletme paydaşların taleplerine kulak verir. En sonunda, işletme değişen çevresel koşullara cevap niteliğinde plan ve politikalar geliştirir. Bu davranışlar, kurumsal sosyal performans modelinin ikinci boyutunu oluşturan cevaplanabilirlik sürecini daha doğru yansıtmaktadır.

Tablo 5. Wood'un Kurumsal Sosyal Performans Modeli

Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İlkeleri
Kurumsal İlke: Meşruiyet Örgütsel İlke: Kamusal sorumluluk Bireysel İlke: Yönetsel sağduyu
Kurumsal Sosyal Cevaplanabilirlik Süreci
Çevre değerlendirmesi Paydaş yönetimi Sorun yönetimi
Kurumsal Faaliyetlerin Çıktısı
Sosyal etkiler Sosyal programlar Sosyal politikalar

Kaynak: Wood, 1991: 694

Son olarak, kurumsal sosyal performans modelinin üçüncü boyutunu ise işletmenin sosyal ilişkileri ile alakalı olan politikalar, programlar ve gözlemlenebilir **çıkılardan** oluşmaktadır ki, bu çıktılar üç gruba ayrılır. Birincisi, temel motivasyon/güdü faktörüne bakılmaksızın kurumsal davranışların sosyal etkileri; ikincisi, işletmenin sosyal

sorumluluk kapsamında uyguladığı programlar; üçüncüsü ise, paydaşların beklentilerine cevap vermek ya da sosyal problemlerin üstesinden gelme adına işletme tarafından geliştirilen politikalardır.

1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Ölçülmesi

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı oldukça geniş bir kavramdır. Bu kavramın nasıl ölçüleceğine dair literatürde kesin bir mutabakat olmasa da, genel olarak Carroll (1979) tarafından geliştirilen sosyal sorumluluk piramidinin basamaklarını oluşturan ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluk alt boyutlarıyla (Lee vd., 2013a; Fu vd., 2014), paydaş teorisi kapsamında işletmelerin paydaşlarına olan sorumluluklarıyla (müşterilere, çalışanlara, devlete gibi) (Türker, 2009a) ve sürdürülebilir kalkınmanın temel üç boyutunu oluşturan ve üç kar hanesi olarak da adlandırılan (triple-bottom-line) ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarla ölçülmektedir (McGhee vd., 2009).

İlk dönemlerde Carroll (1979)'un geliştirdiği modelin boyutlarıyla daha çok işletmenin finansal performansı ile ilişkilendirilen KSS kavramı, sonraları farklı paydaş gruplarının beklentilerinin hesaba katılması gerektiğine inanılan paydaş kuramı ile farklı bir boyut kazanmıştır. Freeman (1984) paydaş kavramını, “işletme hedeflerinin gerçekleştirmesini etkileyen ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde etkilenen her bir grup ve birey” olarak tanımlamaktadır (p. 46). İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini boylamsal açıdan inceleyen Clarkson (1995), çok boyutlu KSS'nin paydaş çerçevesinde daha iyi değerlendirilebileceğini düşünmektedir. Bu çerçeve, işletmenin birincil paydaşları ile ilişkilerini nasıl yöneteceğine dayanmaktadır. İşletme hissedarlar, çalışanlar, müşteriler gibi birincil paydaşlarının beklentilerini karşılayacak bir takım faaliyetler yürütmesi gerekmektedir.

Benavides-Velasco ve arkadaşlarının (2014) da çalışmasında değindiği üzere, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı turizm işletmelerinin faaliyet alanlarına genel olarak ekonomik, sosyal ve çevresel boyutta yansımaktadır. Kavramın ekonomik boyutu, elde edilen ekonomik kazancın dağılımı, istihdam noktasında yerel halka öncelik verilmesi, yerel tedarikçilerle çalışma gibi, toplumun farklı seviyelerinde gelir yaratma ve ekonomik faaliyetlerde maliyet tasarrufu sağlama amacına hizmet etmektedir. Kavramın çevresel boyutunu ise, özellikle değerli ve yenilenebilir olmayan kaynakların korunup, iktisatlı kullanılması amacını taşımaktadır. Kirliliği azaltmak, kaynaklara ilişkin maliyet tasarrufu sağlayıcı girişimlerde bulunmak, su ve enerji tüketimi konusunda hassas davranmak,

biyolojik çeşitliliği ve kültürel mirası korumak gibi faaliyetlerde bulunmak, bu boyutta yer almaktadır. Son olarak kavramın sosyal boyutu ise, işgücü uygulamaları, insan hakları, toplum ve ürün sorumluluğu ile ilgili faaliyetleri içermektedir. Çalışanlara iyi iş koşulları sunmak, adil ücretlendirme yapmak, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik girişimlerde bulunmak; topluma yönelik tarihi, geleneksel mirasın korunmasına ve geliştirilmesine katkı sunmak; müşterilere sağlıklı ürünler sunmak, müşteri şikâyet ve beklentilerine duyarlı olmak; yerel halkın yaşam kalitesini geliştirici bir takım girişimlerde bulunmak gibi faaliyetler, bu kavramın sosyal boyutunu içeren sadece birkaç örnektir.

1.6. Turizm Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

Son 15 yıldır turizm sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk alanında yapılan kavramsal ve ampirik çalışmaların sayısı giderek artmaktadır. Özellikle otel işletmeleri tarafından sorumlu davranışlar kapsamında daha çok çevre koruma ya da çevreci uygulamalar ön planda iken (Coles vd., 2013), son birkaç yıldır çevreci uygulamaların yanında sosyal ve ekonomik boyutları da içerisinde barındıran KSS çalışmaları yapılmaktadır. Bu yaklaşımı Park ve Levy (2014: 341) “otel yöneticileri KSS faaliyeti kapsamında çevreci uygulamaların ötesine geçmelidir” tavsiyesi ile desteklemektedir.

Turizm ve ağırlama sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk kavramı hakkında değinilmesi gereken önemli konulardan birisi, özellikle zincir ve grup otel işletmelerinin yürüttükleri sosyal ve çevresel girişimleri paydaşlarına duyurma (KSS-raporlama) faaliyetleridir (Nyahunzvi, 2013; Holcomb vd., 2007; de Grosbois, 2012). Merwe ve Wocke (2007) yapmış olduğu bireysel gözlemler sonucunda, yerli turistlerden ziyade yabancı turistlere hitap eden zincir otellerin daha fazla sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunduklarını ortaya koymaktadır. Bunun temel sebebini, yabancı turistlerin bu konudaki beklentilerinin fazla olması olarak ifade etmektedir. McGehee ve arkadaşları (2009), Amerika’da lüks ve büyük ölçekli otel işletmelerinin daha fazla sosyal sorumluluk girişiminde olduklarını belirlemiştir. Ayrıca sosyal sorumluluk uygulamalarına yapılan katkı anlamında, otelin lokasyonunun da etkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre, kırsaldan ziyade kentte ve resort bölgelerde faaliyet gösteren otellerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine daha fazla katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Nyahunzvi (2013) Zimbabwe’de faaliyet gösteren 4 zincir otel grubunun yürüttükleri KSS faaliyetlerinin yapısı ve sıklığını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu otel grubu, ülkenin %75’lik yatak kapasitesini oluşturmaktadır. Araştırmacı, ilk etapta KSS kavramının tanımlanması gerektiğine vurgu yapmıştır. Çünkü KSS kavramına dair yapılan tanımlamalar içerik olarak farklılık göstermektedir. Buna göre, araştırmacı KSS’yi McWilliams ve Siegel (2001) tanımladığı gibi “işletmelerin kendilerini iyi bir kurumsal vatandaş yapmayı amaçladığı gönüllü kurumsal faaliyetlerdir” şeklinde tanımlamıştır. Benzer şekilde, Maphosa (1997: 183) KSS faaliyetlerini “işletmelerin tamamıyla ekonomik-kazanç güdüsü gütmekten hatta ekonomik kazancı tehlikeye girse yani azalsa dahi, toplumun refahını artırıcı ve toplumsal sorunların çözümüne katkı sağlayıcı girişimler” olarak tanımlamaktadır. Yapılan bu iki tanım, araştırmacı tarafından kabul edilmiştir. Çalışma kapsamına uluslararası zincir otellerin dâhil edilmesinin temel nedeni, bu işletmelerin görece daha bilinçli ve sosyal girişimlerinin daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Araştırmacı, amaca ulaşma adına otellerin misyonu, yıllık raporları ve otellerin web sayfalarını içerik analizi ile değerlendirmiştir. KSS faaliyetlerini içerisinde barındıran geniş kapsamlı temalar oluşturulmuştur. Bunlar müşteri hakları, kurumsal vizyon ve değerler, çalışan refahı, çevresel sorunlar ve diğer paydaş haklarından oluşmaktadır. Çalışmada, KSS temaları raporlanmış, bu temaları içerisinde barındıran cümle ve sayfalar, var olan bilgiler kapsamı açısından analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, otellerin belirtilen misyonları içerisinde müşteri, hissedar ve çalışan hakları en fazla yer verilen KSS temalarıdır. Genel olarak otellerin sosyal ve çevresel konularda sorunlara yüzeysel bir şekilde yer verdikleri belirlenmiştir. Otellerin temel kaygılarının ekonomik kazanç olduğu ortaya konulmuştur. Araştırmacı, otellerin KSS faaliyetlerine gerekli hassasiyeti göstermemesinin muhtemel sebeplerinden biri olarak, otellerin sosyal meşruiyete dair ciddi bir tehdit eksikliğinin olmasını göstermişlerdir. Yani paydaşların sosyal sorumluluk faaliyetlerine dair otellerden ciddi bir bekleyiş içerisinde olmaması, otelleri bu faaliyetlerde pasif bırakmış olabilir. Bu durum aslında otellere bu girişimlere zorunlu kılacak üçüncü bir tarafın (devlet, tur operatörleri gibi) olmasını gerektirmektedir (Nyahunzvi, 2013).

Serra-Cantallops ve arkadaşlarına (2017) göre, KSS faaliyetlerinin başarısı ve etkilediği paydaş grubu kapsamında kritik öneme sahip olan kesim, çalışanlardır. Özellikle de üretim ve tüketiminin aynı anda gerçekleştiği otel işletmelerinde çalışanlar, müşteri tatmininin sağlanmasında kritik öneme sahiptir. Dolayısıyla çalışanların kendilerini iyi

hissetmesi, işyerine sadık olması, moral ve motivasyonunun yüksek olması işle alakalı tutum ve davranışlarına yansiyacaktır. Bu noktada, KSS kavramının çalışanların iş ve yaşam koşullarını geliştirilmesi gerekliliği konusunda yaptığı vurgu hesaba katıldığında, bu faaliyetlerin çalışanların işletmeye dönük tutum ve davranışlarını etkilemesi muhtemeldir. Nitekim bu ilişkiyi doğrulayacak şekilde ampirik olarak birçok çalışma yapılagelmiştir (Park ve Levy, 2014; Fu vd., 2014a, 2014b; Kim vd., 2017a).

Yoğun rekabet ortamının yaşandığı sektörlerde (otel sektörü), bölge halkının yaşam kalitesini geliştirici iyi niyet göstergesi olan sosyal sorumluluk faaliyetleri ya da projeleri, işletmelerin kendilerini rakiplerinden farklılaştırıcı bir unsurdur. Bu faaliyetler, işletmelerin kamuoyunda iyi bir marka imajı oluşturmaya ya da var olan imajı güçlendirmeye katkı sağlamaktadır (Serra-Cantalops vd., 2017). Özellikle müşterilerin önceden çevresel, şimdilerde ise sosyal sorumluluk bilincinin artmasıyla, işletmelerden bu bilince uygun davranışlar sergilenmesi beklenmektedir. Günümüzde, tüketiciler eskiden hiç olmadığı kadarıyla çevresel ve sosyal anlamda yüksek bilinç düzeyine sahiptir. Müşteriler, sosyal ve çevresel anlamda sorumlu davranışlar sergileyen işletmelere, olumlu ya da en azından olumsuz olmayan geri dönüşler sağlamaktadır. Nitekim konuyla ilgili turizm ve ağırlama sektörü kapsamında pek çok ampirik çalışmalar yapılagelmektedir (Xu, 2014; Küçükusta vd., 2013; Kim vd., 2017b; Kim ve Ham, 2016; Lee vd., 2014; Martinez ve del Bosque, 2013; Fatma vd., 2016; Martinez ve Nishiyama, 2017).

Otel işletmeleri ve KSS faaliyetlerinin önemli bir diğer yönü, yerel halk üzerine oluşturduğu etkidir. Otel işletmeleri faaliyet gösterdikleri bölgedeki halk ile sıkı bir ilişki içerisinde. Otel işletmeleri birçok önemli destinasyonda, bölge halkı için önemli bir ekonomik gelir (istihdam, yerel tedarikçilerle çalışma) kapısıdır. Otel işletmeleri, bölgede yerel toplumu olumlu ya da olumsuz ekonomik, sosyal ve çevresel yönden etkileyebilecek önemli bir potansiyele sahiptir. Diğer taraftan, sürdürülebilir turizm gelişiminde yerel halkın desteğinin alınması elzemdir. Çünkü yerel halk, turistik ürünün önemli parçasıdır. Bölge halkının turistlere konukseverlik ya da aksini yansıtan tutum ve davranışlar sergilemesi, gelen turistlerin memnuniyetleri, bölgeyi tekrar ziyaret etme ve başkalarına tavsiye etmeleri tutum ve davranışları üzerine oldukça etkilidir. Dolayısıyla otel işletmelerinin bölge üzerine sosyal sorumluluk girişimleri aracılığıyla olumlu etkiler ortaya koyması, yerel halkın turizme olan desteği artıracak dolayısıyla yerel halk

turistlere konukseverliğini gösterecektir (Serra-Cantallops vd., 2017). Nitekim destinasyon seviyesinde otel işletmeleri tarafından gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yerel halkın memnuniyet, bağlılık, turizme destek gibi değişkenlerle ilişkisi deneysel çalışmalarla ortaya konulmuştur (Su vd., 2017b; Su vd., 2018b; Lee, Kim ve Kim, 2018).

Turizm sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının niçin yapıldığına dair pek çok araştırma yapılmıştır (Supanti vd., 2015). Yapılan bu araştırmalar, bu faaliyetlerin daha çok ekonomik beklentiler doğrultusunda yapıldığını ortaya koymaktadır. Yani işletmelerin KSS faaliyetlerini gerçekleştirirken temel güdüsü stratejik ya da ekonomiktir (McGehee vd., 2009; Levy ve Park, 2011; Supanti vd., 2015). Ancak bu güdülerin yanında, özgecil ve paydaşlar nezdinde meşruiyet kazanma gibi nedenlerle bu tür girişimler yürütülebilmektedir (Garay ve Font, 2012). Ayrıca yöneticilerin sahip olduğu ahlaki değerler, yöneticileri bu girişimlere yönlendirebilmektedir (Huimin ve Ryan, 2011).

Genel olarak işletmeleri KSS faaliyetleri konusunda sınırlandıran faktörler kapsamında, meşruiyet (legitimacy), maliyet, verimlilik, kapsam ve karmaşıklık gösterilmektedir (Post vd., 1999). Ancak turizm işletmelerinde KSS'nin hak ettiği yeri alamamasının en büyük nedenleri arasında, bütçe gereksinimi yani bu faaliyetlerin maliyeti (Garay ve Font, 2012), yöneticilerin düşük farkındalık düzeyi (Merwe ve Wöcke, 2007; Kasim, 2009), örgütün öğrenmeye kapalı olması (Kasim, 2009) ve bu faaliyetlerin sektörde sürdürülebilirlik başlığı altında ele alınması (Levy ve Park, 2011), ki bu durum çevreci uygulamaların sektörü domine etmesine neden olmuştur (Sheldon ve Park, 2011), yer almaktadır.

Levy ve Park (2011) Amerika'da konaklama işletmelerinin yürüttüğü sosyal sorumluluk uygulamalarını ve işletmelerin bu uygulamalardan elde ettikleri faydaları araştırmıştır. 41 otel yöneticisine mail aracılığıyla gönderilen anketten elde edilen bulgulara göre, elde edilen en önemli faydalar arasında sırasıyla; bu girişimlerin maliyet tasarrufu sağlaması, müşteriler nezdinde kurumsal itibarın artması, otel imajının güçlenmesi, pazarda otelin rekabet gücü elde etmesi ve müşteri sadakati oluşturması gösterilmiştir. Yapılan KSS girişimleri kapsamında en fazla çevreci uygulamalar ön plana çıkmıştır. Bu uygulamalar arasında, çarşaf ve havluların gümüşle yıkanması, enerji tasarrufu sağlayan teknolojik ürünlerin kullanılması, su tasarrufu sağlayan sensörlü gereçler gösterilebilir. Bu

girişimlerden de anlaşılacağı üzere, otel işletmelerinde KSS uygulamaları kapsamında çevreci uygulamalar daha ön plandadır. Ancak otel işletmeleri çevreci uygulamaların taşıdığı risk sebebiyle (green-washing), çocuklara sağlıklı ürün sağlanması, hayırsever kuruluşlara bağışlarda bulunma, toplum ilişkilerini güçlendirme gibi kurumsal sosyal sorumluluk kavramının “sosyal” boyutunu oluşturan girişimlerde bulunmaktadır (Park ve Levy, 2011).

Serra-Cantalops ve arkadaşlarına (2017) göre ağırlama sektöründe KSS çalışmaları yeterli değildir. Yapılan çalışmalar, sektörde faaliyet gösteren belirli alt sektöre yoğunlaşmaktansa aynı anda birkaç alt sektöre (otel, kumarhaneler, restoranlar, havayolu işletmeleri gibi) odaklanmıştır. Dolayısıyla araştırmacılar, sadece belirli bir alt sektörü ele alan çalışmaların oldukça az olduğu vurgusunu yapmaktadır. Araştırmacılar, 2006-2015 yılları arasında sadece otel sektöründe ele alınan KSS çalışmalarını içeren literatür araştırması yapıp, bu çalışmaları analiz etmişlerdir. Bunun yanında, onlar KSS’yi dar kapsamda yani sadece çevreci uygulamalarla değil, ekonomik-sosyal-çevresel boyutlardan oluşan geniş kapsamda ele almışlardır. Araştırmacılar yöntem olarak, 2006-2015 yılları arası otellerde kurumsal sosyal sorumluluğa yer veren SSCI ve Scopus veri tabanlarında yayınlanan makaleleri incelemişlerdir. Bu kapsamda 48 makaleye ulaşılmıştır. Ulaşılan makaleler içerik, yöntem ve sonuçlar bakımından analiz edilmiştir. Elde edilen çalışmalar, KSS-uygulamalar (20 çalışma), KSS-raporlama (9 çalışma) ve KSS-etkileri (19 çalışma) (pazarlama, iş ve performans) olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir. Araştırmacılar, otel sektöründe KSS çalışmalarının oldukça yetersiz olduğunu, KSS-raporlama çalışma alanının artık popülerliğini kaybettiğini, yapılan çalışmaların çoğunlukla lüks ve üst segmentte yer alan otel işletmelerini kapsadığını, KSS’nin pazarlama noktasında ve işletme performansı noktasındaki rolünün daha iyi incelenmesi gerektiğini, yapılan çalışmaların çoğunlukla Doğu Asya ülkelerini (Çin) kapsayan çalışmalar olduğu dolayısıyla farklı kültürlerde KSS’nin çalışılması gerektiğini, otel müşterilerinin yürütülen KSS faaliyetleri hakkındaki farkındalık düzeyinin de çalışmalara dâhil edilmesi gerektiğini, yerel halk gibi otel sektöründe kritik öneme sahip paydaş gruplarının da KSS faaliyetlerine verdikleri reaksiyonların incelenmesi gerektiğini, incelenen paydaş grubunun (çalışanlar, müşteriler, yerel halk) homojen olmadığı dolayısıyla incelenen ilişkide farklılaştırıcı rol oynayacak demografik gibi değişkenlerin ele alınmasının gerekli olduğunu, turistlerin sosyal anlamda sorumlu otel işletmelerine fazla ödemeye razı olup olmadıklarının araştırılmasının gerekli olduğunu,

KSS ve kurumsal finansal performans (KFP) arasındaki ilişkinin belirgin olarak otel sektöründe ve KSS'nin çok boyutlu yapısıyla ele alınmasının gerekli olduğunu, yönetim kademesinde görev alan otel çalışanlarının KSS'ye verdikleri reaksiyonların araştırılmasını tasviye etmektedir (Serra-Cantallops vd., 2017).

Supanti, Butcher ve Fredline (2015) Tayland'da faaliyet gösteren otel işletmelerinin yürüttükleri sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yöneticilerin bakış açısıyla çalışan-işveren ilişkilerini ne şekilde güçlendirdiğini ortaya koymuşlardır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiş, veri toplama tekniği olarak derinlemesine görüşmeden faydalanılmıştır. Otellerin farklı yönetim kademelerinden olan 23 müdür ile 45 dakika dolayında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, otellerin gerçekleştirdiği sosyal, çevresel, kültürel ve paydaşlara yönelik girişimlerin; *ilişki kurma ve geliştirme sürecine katkı sağladığı, katılımcıları eğlendirdiği, çalışanları gururlandırdığı, çalışanların yeteneklerini geliştirdiği ve takım çalışması yapmaya yardımcı olduğu* belirlenmiştir. Detaylandırarak olursak, sosyal sorumluluk girişimleri vasıtasıyla, işe yeni başlayan personeller takım arkadaşlarını daha iyi tanımakta ve farklı departmanlarda çalışan bireylerle tanışıp ilişki kurmaktadır. İkincisi, çalışanlar sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılarak, dinlenme, eğlenme ve stres atma gibi pozitif duygular geliştirebilmektedir. Üçüncüsü, çalışanlar bu tür girişimlere katılarak, yöneticilerin gurur kaynağı olduğu belirtilmiştir. Dördüncü, sosyal sorumluluk faaliyetleri ile çalışanlarda henüz keşfedilmemiş yetenekler ortaya çıkarılabilmektedir. Son olarak bu tür girişimler, farklı departmanlarda çalışan katılımcılarda, birlikte belirli bir amaca hizmet etme şuuru geliştirebilmektedir. Araştırmacılar belirlenen beş temayı, pozitif duygular (eğlenme ve gururlanma), sosyal sermaye (ilişki kurma ve geliştirme) ve işle alakalı yetenekler (yetenekleri geliştirme ve takım çalışması yapmaya yardımcı olma) olmak üzere üç kategoriye ayırmışlardır. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, yönetici bakış açısıyla sosyal sorumluluk faaliyetleri, hem çalışanlara hem de otele/işletmeye birtakım fayda sağlayacak fırsatlar sunmaktadır. Örneğin; sosyal sorumluluk faaliyetleri ile eğlenen çalışan, daha iyi bir iş çevresi edinecek ve bu durum iş performansının gelişmesine katkı sağlayacaktır.

1.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Finansal Performans İlişkisi

İşletmelerin yürüttüğü kurumsal sosyal sorumluluk stratejisi ile firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen ampirik çalışmalardan elde edilen bulgular tam anlamıyla

birbiriyle örtüşmemektedir. Yapılan araştırmalar, iki kavram arasında pozitif, negatif ve nötr olmak üzere üç farklı sonuç ortaya koymaktadır. Bu durum, iki kavram arasında düzenleyici değişkenlerin rol oynayabileceğini ortaya koymaktadır. Nitekim bu düzenleyici değişkenler son birkaç yıldır sıkça ele alınmaktadır (Jung vd., 2016; Rhou vd., 2016; Youn vd., 2015; Lee vd., 2013b, 2013c).

Öncelikle, KSS ve firma performansı arasındaki olumsuz ilişki Friedman (2007) öncülük ettiği dengeleme (trade-off) teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre, işletmelerin temel amacı, kâr elde etmek yani hissedarların kâr payını artırmaktır. Dolayısıyla bu amacın dışında işletmelerin, faaliyet gösterdiği bölgede sosyal anlamda sorumluluğu yoktur. Toplumsal alanda yaşanan sorunların çözümü ile işletmelerin değil, devletin ilgilenmesi gerekmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, işletmelerin kâr marjını azaltan bir faktördür. Dolayısıyla, işletme yönetiminin, hissedarların sahip olduğu kâr payının belirli bir kısmını, toplumsal anlamda sorumlu davranışlar sergileme amacıyla kullanma gibi bir yetkisi yoktur (Friedman, 2007).

İkincisi, KSS ve firma performansı arasındaki olumlu ilişkinin kökleri ise Freeman (1984) tarafından geliştirilen paydaş teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre, işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken çevresinde etkilediği ya da etkilendiği gruplar vardır. Bu gruplar, sadece hissedarlar, yatırımcılarla sınırlı değildir. İşletmenin çalışanlar, tüketiciler, toplum, doğal çevre gibi menfaatlerini gözetmesi gereken önemli paydaşları vardır. Bu paydaşlara karşı sorumluluklarını yerine getiren işletmeler, paydaşlar nezdinde iyi bir kurumsal imaj algısına sahip olacak ve KSS farkındalık düzeyi yüksek olan paydaş grupları (çalışanlar, müşteriler), bu sorumlulukları yerine getirmesinden dolayı işletmeye karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyecektir. Böylece, işletmenin finansal performansı bu girişimlerden olumlu etkilenecektir.

Otel işletmelerinin sosyal sorumluluk uygulamalarının finansal performansları üzerine etkisini inceleyen ilk çalışmalardan biri Rodriguez ve Cruz (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar, İspanya otelcilik sektöründe yürütülen sosyal ve çevresel uygulamaların, otellerin karlılık seviyesi olan etkisini incelemişlerdir. Yapılan analizler neticesinde, sosyal ve çevresel anlamda sorumlu davranışların işletme karlılık seviyesini arttırdığını belirlenmiştir.

Lee ve Heo (2009) otel ve restoran işletmelerinde, KSS ve firma performansı arasındaki ilişkide müşteri tatmininin aracılık rolünü incelemişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, müşteri tatmininin hem restoran hem de otel işletmelerinde, pozitif ve negatif KSS ile firma değeri arasındaki ilişkide aracılık rolü saptanamamıştır. Ancak otel işletmelerinde KSS'nin hem müşteri tatmini hem de firma değerini olumlu etkilediği belirlenmiştir. Bir başka çalışmada, otel ve kumarhane işletmelerinde yürütülen KSS uygulamalarının firma değeri ve karlılığı üzerine etkisi araştırılmıştır. Otel ve kumarhaneler için yapılan ayrı analizlerde, otel işletmelerinde KSS'nin firma değeri ve karlılığı olumlu etkilediği belirlenmiştir. Ancak benzer etki kumarhanelerde tespit edilememiştir (Lee ve Park, 2009).

Inoue ve Lee (2011: 790)'ye göre, işletmelerin uzun dönemli sosyal ve çevresel anlamda sorumlu girişimler yürütebilmesi için bu girişimlerin işletmelerin performansına (müşteri memnuniyeti, işletme itibarı gibi) katkı sağlaması gerekmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ve işletmelerin finansal performansı arasındaki ilişki ilk ve en sık çalışılan konulardan birisi olsa da, yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular genel kabul edilebilir bir sonuç üretmemiştir. Bazı araştırmacılar pozitif, bazıları negatif, bazıları ise herhangi anlamlı bir ilişki tespit edememiştir (Margolis ve Walsh, 2003; Kang vd., 2010). Bu tutarsız bilgiler ışığında, Godfrey ve Hatch (2007) bu çalışma alanında üzerinde durulması gereken üç temel soruna işaret etmiştir. Bunlardan ilki, bu çalışmaların tek bir sektörden ziyade farklı sektörlerden örnekleme içermesidir. İkincisi verilerin farklı kesitlerden elde edilmesidir. Üçüncüsü ise, KSS kavramının tek boyutlu farklı ölçüm araçları ile ölçülmesidir. Bu sorunların üstesinden gelmek için araştırmacılar, belirli bir sektörde kurumsal sosyal sorumluluğun farklı boyutlarıyla ele alınması gerektiğini tavsiye etmektedir. Çünkü her bir sektör kendine has özelliklere sahiptir. Dolayısıyla farklı sektörlerden örnekleme çalışarak, genelleme yapmak pek de doğru bir yaklaşım değildir (Godfrey ve Hatch, 2007).

Belirtilen bu kısıtlılıkları hesaba katarak, Inoue ve Lee (2011), beş boyutta ele alınan kurumsal sosyal sorumluluğun (toplum, çeşitlilik, çalışanlar, doğal çevre ve ürün) turizm sektörünün dört alt sektörünü oluşturan havayolu şirketleri, kumarhaneler, otel işletmeleri ve restoran işletmelerinin kısa-dönem karlılığına ve gelecekteki karlılığına etkisini araştırmışlardır. Yapılan analizler sonucunda, topluma yönelik yapılan gönüllü faaliyetlerin havayolu şirketlerinin kısa-dönemli karlılığını azalttığı, ancak otel ve

restoran işletmelerinin hem kısa dönem karlılığını hem de gelecekteki karlılığını arttırdığı belirlenmiştir. İşletmelerin kadınlar ve toplumdaki azınlıklı (engelliler gibi) bireylere karşı yaptığı sosyal girişimlerin, otel işletmelerinin gelecekteki karlılığını pozitif etkilediği ancak diğer üç alt sektör üzerine herhangi bir etki oluşturmadığı belirlenmiştir. Bunun yanında, çalışanlara yönelik kurumsal faaliyetlerin, sadece havayolu şirketlerinin gelecekteki karlılığını pozitif etkilediği belirlenmiştir. Ürün boyutlu sorumlu girişimlerin, havayolu şirketlerinin gelecekteki karlılığını, restoran işletmelerinin kısa-dönemli karlılığını, otel işletmelerinin hem kısa-dönemli karlılığını hem de gelecekteki karlılığını pozitif etkilediği belirlenmiştir. Son olarak, doğal çevre ile ilgili yürütülen girişimlerin, tüm alt sektörde faaliyet gösteren işletmelerin her iki karlılık alanı üzerinde herhangi bir etki oluşturmadığı belirlenmiştir.

Benzer bir çalışma, Kang, Lee ve Huh (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir. Buna göre araştırmacılar, pozitif ve negatif KSS faaliyetlerinin ağırlama sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri, havayolu şirketleri, kumarhaneler ve restoran işletmelerinin karlılığına (kısa-dönemli performans) ve firma değerine (uzun-dönemli performans) etkisini incelemişlerdir. Yapılan analizler neticesinde, otel ve restoran işletmeleri için pozitif KSS faaliyetlerinin firma değeri üzerine pozitif etkisi varken, pozitif ve negatif KSS faaliyetlerinin karlılık üzerine herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Tam tersine havayolu şirketleri için, pozitif KSS faaliyetlerinin karlılık üzerine negatif bir etki oluşturduğu, negatif KSS faaliyetlerinin firma değeri üzerine negatif bir etki oluşturduğu belirlenmiştir. Ancak, kumarhaneler için KSS ile firma performansı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Lee, Singal ve Kang (2013) Amerikan restoran işletmelerinde, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve kurumsal finansal performans (KFP) ilişkisini çalışmışlardır. Araştırmacılar, kurumsal sosyal sorumluluğu operasyonla ilgili ve operasyonla ilgili olmayan olmak üzere iki boyutta incelemişlerdir. Operasyonla ilgili sosyal sorumluluk faaliyetleri, ürün kalitesi ve iş gören ilişkileri gibi ekonomik şartlara bağlı kalınmaksızın işletmenin finansal performansını artıran ve maliyet avantajı sağlayan faaliyetlerdir. Diğer yandan işletmelerin topluma yararına yürüttüğü hayırseverlik faaliyetleri ve çevreci uygulamalar, operasyonla ilgili olmayan sosyal sorumluluk faaliyetleridir. Araştırmacılar, ekonomik koşulların durumunun KSS ve KFP ilişkisinde düzenleyici bir rol üstleneceği düşüncesindedirler. Spesifik olarak iki hipotez geliştirilmiştir. Birincisi,

operasyonla ilgili olmayan KSS faaliyetlerinin firma performansı üzerinde etkisi, resesyonun olmadığı dönemlerde daha güçlü olacaktır. İkincisi ise, operasyonla ilgili KSS faaliyetlerinin firma performansı üzerine etkisi resesyonun olmadığı dönemlerde daha düşük olacaktır. Yapılan analizler neticesinde Park ve Lee (2009)'un bulgusuna benzer şekilde, tek bir gizil değişken olarak ele alınan kurumsal sosyal sorumluluğun firma performansı üzerine herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Ancak, KSS iki boyutlu ve düzenleyici faktör olarak ekonomik dönem birlikte incelendiğinde, ekonomik koşulların iyi olduğu dönemlerde Amerikan restoran işletmelerinin operasyonla ilgili olmayan KSS faaliyetlerinin finansal performans üzerine herhangi bir etki oluşturmadığı belirlenmiştir. Öte yandan ekonomik koşulların iyi olmadığı dönemlerde, operasyonla ilgili olmayan KSS girişimleri finansal performansta düşüşe sebebiyet verdiği ortaya konulmuştur. Ayrıca ekonomik koşulların iyi olduğu dönemlerde operasyonla ilgili KSS faaliyetlerinin firma performansı üzerine herhangi bir etkisinin olmadığı ancak olumsuz ekonomik koşullarda finansal performansa katkı sağladığı belirlenmiştir (Lee vd., 2013b).

Lee, Seo ve Sharma (2013) kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletme performansı üzerine etkisini, farklı sektörlerde farklı sonuçlar ortaya çıkabileceği fikrini hesaba katarak (McWilliams ve Siegel, 2001), Amerikan havayolu şirketlerinde araştırmıştır. Araştırmacılar, KSS yapısını Lee, Singal ve Kang (2013)'e benzer şekilde, operasyonla ilgili ve operasyonla ilgili olmayan şekilde iki boyutta incelemiştir. Bu boyutların havayolu şirketlerinin finansal performansı üzerine etkisi araştırılmıştır. Aynı zamanda, kurulan doğrusal ilişkide akaryakıt fiyatlarının düzenleyici rolü incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde, operasyonla alakalı KSS'nin firma performansını olumlu etkilediği, akaryakıt fiyatlarının bu ilişkide pozitif düzenleyici rolü doğrulanmıştır. Ancak, operasyonla alakalı olmayan KSS'nin firma performansı üzerine etkisi doğrulanmamıştır. Son olarak, operasyonla alakalı olmayan KSS'nin firma performansı üzerine etkisinde akaryakıt fiyatlarının negatif düzenleyici rolü doğrulanmıştır (Lee vd., 2013c).

Qu (2014) Çin'de otel işletmeleri tarafından gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletme performansı ve müşteri memnuniyeti üzerine etkisini araştırmışlardır. Yapılan analizler sonucunda, KSS'nin işletme performansını ve müşteri memnuniyetini pozitif bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Wang (2014) Tayvan'da uluslararası zincir otel işletmelerinde kurumsal vatandaşlık ile finansal performans

arasındaki doğrudan ve duygusal bağıllık, yenilikçi davranış ve müşteri sadakati aracılığıyla dolaylı etkiyi incelemişlerdir. Kolayda örnekleme yöntemi ile farklı yönetim kademelerinde yer alan 626 otel çalışanından anket vasıtasıyla veriler toplanmıştır. Çalışmada kurumsal vatandaşlık kavramı, ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk olmak üzere dört boyutta incelenmiştir. Kurulan yapısal modelin YEM ile test edildiği çalışmada, çalışanların bakış açısıyla işletmeler tarafından gerçekleştirilen kurumsal vatandaşlık davranışlarının firma performansını doğrudan pozitif bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Yapılan aracılık testi sonucunda, kurumsal vatandaşlık ve finansal performans arasındaki ilişkide duygusal bağıllık, yenilikçi davranış ve müşteri sadakatinin aracılık rolüne sahip olduğu ortaya konulmuştur (Wang, 2014).

Singal (2014) otel sektöründe KSS ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi işletmenin mülkiyet yapısı (aile işletmesi olup olmadığı) ve işletmenin kredi derecelendirmedeki durumunu hesaba katarak incelemişlerdir. Buna göre çalışmada spesifik olarak, aile işletmelerinin diğer işletmelere oranla daha yüksek KSS girişiminde bulunup bulunmadığına, aile işletmelerinin KSS yatırımlarının finansal koşullarının bir sonucu olup olmadığı ve son olarak işletmenin finansal koşulları kontrol altında tutulduğunda, aile işletmelerinin diğer işletmelere oranla daha mı fazla KSS girişiminde bulundukları sorularına cevap aranmıştır. Yapılan analizler ve testler sonucunda, ilk olarak aile işletmelerinin diğerlerine oranla daha fazla KSS girişiminde bulunduğu belirlenmiştir. İkinci olarak, aile işletmelerinin KSS yatırımları, içerisinde bulundukları finansal koşullarının bir gereği olduğu tespit edilmiştir. Üçüncü olarak, işletmenin finansal yapısı kontrol altında tutulduğunda, işletmenin mülkiyet yapısına göre KSS yatırımları arasında herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir. Son olarak, işletmenin KSS girişimlerinin finansal performans üzerine olumlu etkisi sadece aile yapılı otel işletmelerinde doğrulanmıştır (Singal, 2014).

Youn, Hua ve Lee (2015) Amerikan restoran işletmelerinde KSS ve finansal performans arasındaki ilişkide işletme büyüklüğünün düzenleyici rolünü test etmişlerdir. Araştırmacılar, KSS uygulamalarını pozitif ve negatif olmak üzere iki boyutta incelemişlerdir. Çalışmada, işletme büyüklüğünün negatif KSS ve finansal performans arasındaki ilişkiyi farklılaştırmaması beklenmiştir. Çalışmada, büyük restoran işletmelerinin diğerlerine oranla daha fazla KSS girişimleri yürüttüğü ortaya konulmuştur. Yapılan analizler neticesinde, işletme büyüklüğü pozitif KSS ile finansal

performans arasındaki ilişkide farklılaştırıcı bir rol üstlendiği belirlenmiştir. Ancak benzer farklılaştırıcı etki, negatif KSS ile finansal performans arasındaki ilişkide tespit edilememiştir (Youn vd., 2015).

Rhou, Singal ve Koh (2016) restoran işletmelerinde, KSS ve finansal performans arasındaki ilişkide paydaşların KSS farkındalık düzeyinin düzenleyici rolünü araştırmışlardır. Araştırmacılar, paydaşların KSS farkındalık düzeyini, Servaes ve Tamayo (2013)'un aksine, KSS faaliyetlerinin olumlu ya da olumsuz şekilde medyada yer alıp almama durumuna göre değerlendirmişlerdir. Yapılan analizler neticesinde, pozitif anlamda gerçekleştirilen KSS faaliyetlerinin restoranların finansal performansı üzerine olumlu etkisi, ancak bu faaliyetlerin işletme tarafından etkili bir şekilde paydaşlara duyurulması ile ortaya çıkmaktadır. Yani işletme her ne kadar pozitif KSS girişimleri yürütse de, bu girişimlerini paydaşlara duyurmadıkça finansal performans anlamında bu girişimlerden olumlu sonuç alamayacaktır. Öte yandan, negatif anlamda gerçekleştirilen KSS faaliyetleri, kamuoyuna olumsuz yansıtıldığından restoranların finansal performansını olumsuz etkilediği belirlenmiştir (Rhou vd., 2016).

Jung, Lee ve Dalbor (2016) restoran işletmelerinde, uluslararasılaşma ve kurumsal sosyal sorumluluğun etkileşimli etkisinin, işletmelerin firma değer performansı üzerine etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar, restoranların aynı anda hem uluslararasılaşma hem de kurumsal sosyal sorumluluk stratejisini takip ettiğinde değer performansının bu stratejilerden olumsuz etkileneceği önermesini geliştirmişlerdir. Çalışmada, KSS bütünleştirilmiş bir yapı olarak ele alınmıştır. Yapılan analizler neticesinde, uluslararası alanda faaliyet gösteren restoran işletmeleri için KSS faaliyetleri işletmenin finansal performansını artıran önemli bir faktör olmadığı ortaya koyulmuştur. Araştırmacılar, aynı zamanda KSS'nin doğrudan finansal performans üzerine herhangi bir etki oluşturmadığını tespit etmişlerdir (Jung vd., 2016).

1.8. Turizm Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Paydaşların Verdiği Geri Dönüşler

Günümüzde, işletmelerin toplama fayda sağlama adına sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmalarının gerekli olup olmadığının tartışması (Vlachos, Panagopolous ve Rapp, 2013: 1011), yapılan sosyal sorumluluk faaliyetlerinin paydaşlar nezdinde (spesifik olarak çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, potansiyel işgücü) işletmelere olumlu geri

dönüşler sağlaması sonucunda (Kim vd., 2010; Park ve Levy, 2014; Çalışkan ve Ünüsan, 2011; Lee ve Heo, 2009; Perez ve Del Bosque, 2015; Sen vd., 2006; Boğan ve Dedeoğlu, 2017; Albinger ve Freeman, 2000; Stone, 2001; Turban ve Greening, 1997) bir kenara bırakılıp, ne tür ve bu girişimlerin nasıl yürütülmesi gerektiği tartışmasını ortaya çıkarmıştır (Du vd., 2011; Vlachos vd., 2013a). Bu noktada, işletmelerin özellikle hem iç hem dış paydaşlar nezdinde sosyal sorumluluk uygulamalarından olumlu geri dönüşler almasıyla, ağırlama sektöründe dahi birçok işletme sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik raporları oluşturmuş, yapılan sosyal sorumlulukları kamuoyuna doğrudan veya dolaylı yollarla duyurma çabası içerisine girmiştir (Holcomb, Upchurch ve Okumuş, 2007; De Grosbois, 2012; Boğan, Ulama ve Sarıışık, 2016). Ancak işletmelerin bir yandan çevresel girişimlerde bulunup, diğer yandan toplumsal sorunlar noktasında duyarsız kalması gibi tutarsızlık örneği sergilemesi, kamuoyunun tepkisini çekmiş dolayısıyla yapılan sosyal sorumluluk faaliyetlerinin inandırıcılığı/samimiyeti noktasında şüpheler oluşmuştur (Lange ve Washburn, 2012; Story ve Neves, 2015).

Rupp ve Mallory (2015) KSS uygulamalarının paydaşların tutum ve davranışlarına etkisini çalışırken, araştırmacılara bu paydaşların bireysel seviyede incelenmesi gerektiğini tavsiye etmektedir. Araştırmacılar bunu “dair dairede KSS” (micro-CSR) olarak kavramsallaştırmıştır. Dar dairede KSS, “KSS uygulamalarının belirli bir paydaş grubu üzerine etkilerinin bireysel seviyede incelenmesi” olarak tanımlanmıştır (s. 216).

Çalışanlar tarafından algılanan KSS faaliyetlerinin çalışanın kendisine, yaptığı işle alakalı tutum ve davranışlarına ve çalışılan işletmeye yönelik tutum ve davranışları üzerine etkisinde, farklılaştırıcı rol oynayan bazı değişkenlerin olduğu tespit edilmiştir. Farklılaştırıcı değişkenlerin tespit edilmesi, araştırmacılara ve uygulamacılara büyük resme daha geniş açıdan bakabilme imkânı sağlamaktadır. Gully ve arkadaşları (2013) iş arayanların algıladıkları sosyal ve çevresel açıdan sorumlu mesajların iş arama niyetleri üzerine etkisinde, bireyin aradığı işle anlamlı bir etki yaratma arzusunun farklılaştırıcı bir rol üstlendiği belirlemiştir. Evans ve Davis (2011) başkaları-odaklı değer sistemine sahip ve KSS kavramı hakkında daha fazla bilgiye sahip olan işletme öğrencilerinin, sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunan işyerlerini daha çekici bulduklarını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Tsai ve arkadaşları (2014) sosyal ve çevresel anlamda farkındalık seviyesi yüksek olan bireylerin, sosyal anlamda sorumlu olan işletmelerde çalışma eğiliminin daha fazla olduğunu belirlemişlerdir.

İşletmelerin sosyal ve çevresel anlamda yaptıkları girişimlerin çalışanların tutum ve davranışları üzerine etkisi incelenirken, genel olarak sinyal verme teorisi (signaling theory), sosyal kimlik teorisi, adalet teorisi gibi teorilerden faydalanılmaktadır. Sinyal teorisine göre (Rynes, 1991), iş arayan elemanlar ya da işletmede henüz yeni çalışmaya başlamış olan bireyler, işletme çalışma koşulları ve çevresi ve işletmenin kendilerine nasıl muamelelerde bulunacağı konusunda yeterince bilgi sahibi değildir. Bu konularda, ön kestirimlerde bulunmak adına, işletmenin dışa yansıyan sosyal ve çevresel girişimleri, iş arayan bireylere işletme hakkında bir takım ipuçları ya da sinyaller sunmaktadır. İşletmenin dış paydaşlarına sorumlu davranması, iç paydaşlarına da sorumlu davranıyor olduğu konusunda, çalışanların fikir yürütmesine yardımcı olabilir. Dolayısıyla işletme bu girişimler sayesinde, güvenilir ya da çekici kabul edilebilir. Sonuç olarak, iş arayan bireyler, bu tür sosyal girişimlerde bulunan işletmeleri iş yeri olarak tercih etme ya da iş arayan başkalarına tavsiye etme gibi olumlu geri dönüşler sağlayabilirler.

Sosyal kimlik teorisine göre (Ashforth ve Mael, 1989), insanlar doğuştan kendileri ve başkalarını bir takım sınıflara ya da kategorilere ayırırlar. Bu sınıflar ya da kategoriler, bireyin benlik kavramının gelişimi ya da korunmasında kalkan rolü üstlenir. Ayrıca bu kategoriler, bireyin sosyal çevrede kendi ve başkalarını konumlandırmasına yardımcı olur. Bu kategoride yer alan bireylere ya da işletmelere, kategorinin sahip olduğu yüksek kalite ya da çekiciliğe bağlı olarak, kişi birtakım algıya sahip olur ve algı onun işletmeye karşı tutum ve davranışlarına olumlu ya da olumsuz yansır. Genel olarak sosyal ve çevresel anlamda sorumlu davranışlar sergileyen işletmelerin kurumsal anlamda itibarının yüksek olduğu açıktır. Böyle yüksek itibarlı bir işletmede çalışmak, bu işletmenin bir parçası olmak, çalışanın kendini sosyal çevresinde iyi bir yerde konumlandırmasına katkı sağlar. Özellikle, çalışılan işletmenin olumlu faaliyetleri bir topluluk içerisinde konuşulduğunda, çalışan gururlanır. Böylece, bu girişimler vasıtasıyla çalışan, işe ve işletmeye yönelik olumlu tutum ve davranışlar sergiler.

Adalet teorisine göre (Cropanzano vd., 2001), çalışanlar işletmelerin sadece kendilerine değil çalışma arkadaşlarına hatta dış paydaşlara karşı adil davranışlar sergilemesini arzu etmektedir. Çalışanların bu isteği, üç çeşit bireysel ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. Çalışan kendisine adil davranılmasını ister çünkü bu bireysel bir fayda ortaya koyacaktır. Çalışma arkadaşlarına adil davranılmasını ister çünkü insan bir gruba ait olmak ister. Dış paydaşlara adil davranılmasını ister çünkü ahlaki olarak hayatını anlamlandırmak ister.

Bu üçüncü neden, dışsal örgütsel adaletin bir yansımasıdır. Hatta kendisine yapılmasa dahi şahit oldukları haksızlıklara karşı sessiz kalmamak insanlığın önemli bir gereğidir. Çünkü insan kendisiyle alakadar olduğu gibi sosyal çevresiyle de alakadardır. Alaska'da oturan bir birey, medyaya yansıyan Afrika'dak açlık ve kıtlıktan ya da Japonya'da meydana gelen tsunamiden etkilenir. Çünkü insan fitratı bunu gerektirir.

1.8.1. Müşteriler Nezdinde Geri Dönüşler

Faaliyet gösterilen bölge halkının yaşam kalitesini arttırıcı bir takım iyi niyet davranışı olarak da ifade edilebilen KSS kavramının müşteriler nezdinde işletmelere olumlu geri dönüşleri içeren farklı sektörlerde, farklı KSS alt boyutları ile yapılan çok fazla ampirik çalışma mevcuttur (Bhattacharya ve Sen; 2003; Lii ve Lee, 2012; Du vd., 2007). Ancak bu kısımda, tıpkı önceki bölümlerde olduğu gibi turizm ve ağırlama sektöründe yapılmış çalışmalar detaylı bir şekilde incelenecektir.

Güney Kore'de 596 kumarhane müşterilerinden elde edilen verilerle yapılan bir çalışmada, müşterilerin algıladıkları KSS faaliyetlerinin müşterilerin firma imajı ve davranışsal niyeti (tekrar ziyaret etme) üzerine etkisi araştırılmıştır. Araştırmada ayrıca, algılanan KSS ve davranışsal niyet ilişkisinde firma imajının aracılık rolü test edilmiştir. Algılanan KSS kavramı, ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk boyutlarıyla ölçülmüştür. Kurulan yapısal modelin YEM ile test edilmesi sonucunda, firma imajı üzerine en güçlü etkiye sahip olan KSS alt boyutlarının sırasıyla etik, ekonomik ve gönüllü sorumluluk olduğu belirlenmiştir. Müşterilerin kumarhaneyi tekrar ziyaret etme niyeti üzerine etkisi olan tek KSS boyutunun, gönüllü sorumluluk olduğu belirlenmiştir. Müşterilerin firma imajına yönelik algısının etik, ekonomik ve gönüllü sorumluluk ile tekrar ziyaret etme niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir (Kim vd., 2017b).

Restoran menülerinde yiyeceklerin besin değerlerine yer vermenin sosyal sorumluluk faaliyeti olarak kabul edildiği çalışmada, Kim ve Ham (2016) bu sosyal sorumluluk girişiminin müşteri sadakatine, marka imajına ve müşteri güvenine olan etkisi incelemiştir. Çalışmada, güven ve marka imajının, sosyal sorumluluk algısı ile sadakat arasındaki ilişkide aracılık rolü de test edilmiştir. 636 Koreli restoran müşterisinden elde edilen verilerle yapılan yapısal eşitlik modellemesi (YEM) sonucunda, menülerde besin değerlerinin yer alması müşterilerin markaya olan güvenini ve marka imajını olumlu

etkilediği saptanmıştır. Ayrıca algılanan KSS ve müşteri sadakati ilişkisinde güvenin ve marka imajının tam aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir (Kim ve Ham, 2016).

Lee ve arkadaşları (2014) menülerde sağlıklı yiyeceklerin yer alması ve yiyeceklerin besin değerlerinin menüde yer almasının müşteriler tarafından algılanan KSS ile ne şekilde ilişkili olduğunu incelemişlerdir. Çalışmada ayrıca algılanan KSS ve müşterilerin olum tutumları arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Veriler, bir senaryo hazırlanarak toplanmıştır. Örneklem olarak, üniversite çalışanları ve öğrencilerinden 277 kullanılabilir veri toplanmıştır. Kurulan yapısal modelin YEM ile test edildiği çalışmada, yiyeceklerin besin değerlerinin menüde yer alması ve sağlıklı yiyeceklerle menüde yer verilmesi algılanan KSS'yi pozitif bir şekilde etkilediği belirlenmiştir (Lee vd., 2014).

Huang ve Cheng (2016) Tayvan'da faaliyet gösteren iki önemli restoran zinciri müşterilerinin KSS algısının işletme ile özdeşleşme tutumu üzerine etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar ayrıca, müşteri katılımının olması halinde algılanan KSS ve özdeşleşme ilişkisinin daha da güçleneceğini öngörmektedir. Çalışmada, müşterilerin KSS algısı tek boyutlu bir yapı olarak ele alınmıştır. 368 müşteriden toplanan verilerle yapılan YEM analizi sonucunda, müşterilerin KSS algısının özdeşleşme üzerine pozitif bir etki oluşturduğu belirlenmiştir. Bunun yanında, müşteri katılımının beklenen etkisi doğrulanmıştır. Yani KSS faaliyetlerine müşteri katılımının olması halinde, algılanan KSS ve özdeşleşme ilişkisinin güçlendiği belirlenmiştir (Huang ve Cheng, 2016).

Hong Kong'da 4 ve 5 yıldızlı otellerde kalan 150 müşteriyle gerçekleştirilen ankette, Küçükusta, Mak ve Chan (2013) müşteriler tarafından algılanan KSS faaliyetlerinin algılanan hizmet kalitesi, otelde kalma tercihi, ekstra ödeme isteği ve marka imajına etkisini araştırmışlardır. Müşterilerin kurumsal sosyal sorumluluk algısı toplum, politika, misyon ve vizyon, işgücü ve çevre olmak üzere beş boyutla ölçülmüştür. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, bu beş boyuttan çevre, misyon ve vizyon alt boyutlarının belirlenen tüm bağımlı değişkenler üzerinde en belirleyici etki oluşturan boyutlar olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, katılımcılar tarafından algılanan KSS'nin katılımcıların olumlu tutumları üzerine bir pozitif bir etki oluşturduğu belirlenmiştir.

Liu ve arkadaşları (2014), Çin'de 243 otel müşterisinden anket aracılığıyla topladığı verilerle, KSS performansının marka tercihi ve markanın algılanan kalitesi üzerine etkisini araştırmışlardır. Ek olarak, KSS performansı ile marka tercihi arasındaki ilişkide algılanan marka kalitesinin aracılık rolü test edilmiştir. Çalışmada otellerin müşteriler tarafından algılanan KSS performansı, çevreye, topluma ve paydaşlara karşı sosyal

sorumluluk olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda, KSS performansının müşterilerin marka tercihleri üzerine pozitif etki oluşturduğu belirlenmiştir. Spesifik olarak, her üç KSS performansı boyutunun marka tercihi üzerine etkisi farklı seviyelerde olsa da, müşterilerin marka tercihi üzerine en fazla etkili olan KSS performansı boyutunun paydaşlara karşı sosyal sorumluluk olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yapılan aracılık testi sonucunda markanın algılanan kalitesinin, KSS performansı ile marka tercihi ilişkisinde kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir (Liu vd., 2014b).

Chen, Chang ve Lin (2012) Tayvan'da havayolu müşterilerinin KSS performansına yönelik algılamalarının tutumsal ve davranışsal sadakat üzerine etkisini incelemişlerdir. Kurulan ilişkide, ilişki kalitesini ifade eden güven ve tatmin değişkenleri kontrol altına alınmıştır. Çünkü literatürde bu kavramların sadakati etkilediği belirtilmiştir. Çalışmada, müşterilerin havayolu işletmelerine yönelik KSS algısı, güvenlik, çevresel koruma, sosyal katılım ve müşteri hakları olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır. Çalışmada bu boyutlar, bütünlük bir KSS algısını oluşturmuştur. Örneklem olarak, Tayvan'da yer alan bir üniversitenin yüksek lisans öğrencileri seçilmiştir. 230 öğrenciden toplanan verilerle yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, müşterilerin KSS algısının tutum ve davranışla ilgili sadakatleri üzerine pozitif anlamlı bir etki oluşturduğu belirlenmiştir (Chen vd., 2012).

Martinez ve del Bosque (2013) İspanyol otel işletmelerine gelen 382 otel müşterisinden elde ettiği verilerle, müşterilerin kaldıkları otellere dair KSS algısının sadakat üzerine etkisinde, güvenin, özdeşleşmenin ve memnuniyetin aracılık rolünü araştırmışlardır. Kurulan yapısal modelin YEM ile test edildiği çalışmada, KSS'nin müşteri sadakati üzerine etkisinde güven, memnuniyet ve özdeşleşmenin aracılık rolü doğrulanmıştır.

Xu (2014) KSS kavramını Çinli restoran müşterileri nezdinde anlama adına ampirik bir çalışma yapmıştır. Bu kapsamda, hayali bir marka yerine gerçek bir fast-food markası üzerine (McDonalds) müşterilerin düşünceleri/bakış açısı anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmada temel üç soru belirlenmiştir. Birincisi, Çinli müşterilerin fast-food işletmelerden KSS nezdinde ne gibi beklentileri vardır ve bu işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algılamaları nasıldır? İkincisi, Çinli müşterilerin fast-food işletmelerinin KSS stratejisi hakkında bilgi düzeyi nedir? Üçüncüsü ise, müşterilerin KSS algısı ile müşteri tatmini ve marka sadakati arasında nasıl bir ilişki vardır? Müşterilerin en fazla beklenti içerisinde oldukları KSS alanları, beslenme ve sağlık,

çevresel koruma ve çalışan yönetimidir. Müşterilerin müşterilerin KSS beklentilerinin yeterince karşılanmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların hemen hemen yarısı, restoran zincirinin yürüttüğü KSS faaliyeti hakkında yeterince bilgi sahibi olmadığını belirtmiştir. Elde edilen bulgulara göre, Çinli restoran müşterileri, beslenme ve sağlık ile ilgili KSS faaliyetlerine öncelik verilmesini beklemektedir. Ayrıca Çinli müşteriler restoranlardan toplumsal faaliyetlere katılmaları konusunda bir beklenti içerisinde değillerdir. Yani McDonald's işletmesi, Çinli müşteriler nezdinde iyi bir işletme imajı elde etmesi için hayırseverlik faaliyetleri ya da sponsorluk faaliyetlerine katılmak zorunda değildir. Müşteri sadakatının sağlanmasında, müşterilerin KSS algısı üç boyutta ele alınan müşteri memnuniyetinden (hizmetten memnuniyet, üründen memnuniyet, her bir ziyaretten elde edilen genel memnuniyet) daha fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Xu, 2014).

Swimberghe ve Wooldridge (2014) fast-food hizmeti sunan yiyecek-içecek işletmelerinin müşteri sadakati oluşturma çabalarının çoğu zaman karşılıksız kalmasına dayalı olarak, bu işletmelerin KSS faaliyeti gerçekleştirerek müşteri sadakati oluşturabileceğini savunmaktadır. Bu düşünceye ampirik destek bulma adına, Amerika'da 483 fast-food müşterisinin gittikleri son işletmenin KSS faaliyetlerine yönelik algılamalarının, müşterilerle ilişki kalitesinin göstergesi olan güven, memnuniyet ve özdeşleşme yapıları üzerine etkisi araştırılmıştır. Yapılan YEM analizi sonucunda, müşterilerin KSS algısının müşteri tatminini etkilemediği ancak güven ve özdeşleşmeye katkı sağladığı belirlenmiştir. Müşteri tatmini ve güvenin müşteri sadakatini pozitif bir şekilde etkilediği ancak özdeşleşmenin sadakat üzerine herhangi anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, fast-food hizmeti veren işletmelerin yürüttükleri KSS faaliyetleri ile müşterilerle kısa dönemli (müşteri tatmini) değil, uzun dönemli ilişkilerin (güven ve özdeşleşme) geliştirilebileceği belirtilmiştir (Swimberghe ve Wooldridge, 2014).

Liu ve arkadaşları (2014a) satın alma gücü yüksek kumarhane müşterilerinin, KSS algısının marka tercihi ve sadakat üzerine etkisini araştırmışlardır. Aynı zamanda, KSS algısı ve sadakat ilişkisinde marka tercihinin aracılık rolü incelenmiştir. Müşterilerin KSS algısı, Mohr ve arkadaşlarının (2001) kategorize ettiği topluma yönelik sosyal sorumluluk ve paydaşlara yönelik sosyal sorumluluk boyutları ile ölçülmüştür. Çalışmanın verileri, Çin'in özel bir yönetim bölgesi olan Makao'da faaliyet gösteren kumarhanelere gelen 616 müşteriden toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, her iki KSS boyutunun sadakat üzerine pozitif anlamlı bir etki oluşturduğu belirlenmiştir. Ancak müşterilerin paydaşlara

yönelik sosyal sorumluluk algısının sadakat üzerine daha etkili olduğu belirlenmiştir. Kurulan aracılık modelinin Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen metoda göre test edildiği çalışmada, marka tercihi, müşterilerin her iki boyuttaki KSS algısının sadakat üzerine etkisinde kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir (Liu vd., 2014a).

Su, Swanson ve Chen (2015) Çinli otel müşterilerinin KSS algısının müşteri tatmini, tekrar satın alma niyeti, ağızdan ağıza olumlu iletişim niyeti üzerine etkisini incelemişlerdir. Çalışmada ayrıca kurulan ilişkide müşteri tatmininin aracılık rolü test edilmiştir. Müşterilerin KSS algısı ekonomik, sosyal, çevresel ve paydaşlara karşı sosyal sorumluluğu yansıtan dört ifade ile yani genel bir KSS algısıyla ölçülmüştür. 451 Çinli otel müşterisinden anket vasıtasıyla toplanan verilerle yapılan YEM analizi sonucunda, algılanan KSS'nin müşteri tatminini pozitif etkilediği belirlenmiştir. Ancak KSS algısının tekrar satın alma niyeti ve pozitif ağızdan ağıza iletişimi etkilemesi üzerine kurulan hipotezler desteklenmemiştir. Ancak müşteri tatmininin, algılanan KSS ve davranışsal niyeti oluşturan tekrar satın alma niyeti ve pozitif ağızdan ağıza iletişim ilişkisinde aracılık rolünü üstlendiği belirlenmiştir (Su vd., 2015).

Cha, Yi ve Bagozzi (2016), müşteriler tarafından algılanan KSS-marka uyumunun müşteri sadakati üzerine etkisini incelemişlerdir. Kurulan bu ilişkide, bireysel ve sosyal olmak üzere iki boyutta ele alınan özdeşleşmenin aracılık rolü test edilmiştir. Çalışmanın verileri, Güney Kore'nin başkenti Seul'de yaşayan 237 kafe müşterisinden toplanmıştır. Kurulan yapısal modelin YEM ile test edildiği çalışmada, algılanan KSS-marka uyumunun bireysel ve sosyal özdeşleşmeyi, bireysel ve sosyal özdeşleşmenin de marka sadakatini pozitif şekilde açıkladığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, her gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetinin müşteriler nezdinde olumlu tutumla sonuçlanmadığını ortaya koymuştur. Bu durum, yürütülecek sosyal girişimin dikkatle seçilmesi hususunu ortaya koymaktadır. Nihayetinde, işletmenin faaliyet gösterdiği alan, ürettiği ürün ve marka imajına uygun sosyal sorumluluk faaliyeti yürütmesi gerektiği bilgisine ulaşılmıştır.

Fatma, Rahman ve Khan (2016) KSS kavramını, turizm literatüründe gelişmekte olan bir disiplin olarak kabul etmektedir. Onlar, KSS'yi genel olarak gelişmiş Batılı ülkelerde sıkça çalışılan, ancak gelişmekte olan Asya ülkelerinde yeterince ele alınmayan bir konu olarak görmektedir. Bu eksikliği giderme adına, araştırmacılar ampirik çalışmalarını Hindistan'da gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar, üçlü kar hanesi olarak adlandırılan ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarıyla müşteriler nezdinde bir KSS ölçeği oluşturup

geçerliliğini test etmişlerdir. Ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği, otel müşterilerinden elde edilen verilerle test edilmiştir. Araştırmacılar, Hintli otel müşteriler tarafından algılanan KSS ile müşteri-işletme özdeşleşmesi, müşteri memnuniyeti ve marka sadakati değişkenleri arasındaki ilişkiyi test etmişlerdir. Yapılan analizler neticesinde, müşterilerin gittikleri otellerin sosyal sorumluluk performansına yönelik algılamalarıyla (ekonomik, sosyal ve çevresel boyutta) müşteri-işletme özdeşleşmesi, müşteri memnuniyeti ve marka sadakati arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Fatma vd., 2016).

Kim ve Kim (2016) Amerikalı otel müşterilerinin son gittikleri otele dair KSS algısının müşteri tatmini, güven ve müşteri sadakati üzerine etkisini araştırmışlardır. Online geliştirilen anket vasıtasıyla 487 müşteriden elde edilen verilerle yapılan YEM analizi sonucunda, müşterilerin KSS algısının güven ve tatmin üzerine pozitif etki oluşturduğu, ancak müşteri sadakatini etkilemediği belirlenmiştir.

Kang ve Namkung (2017) Kore’de Starbucks örnek olayında, müşterilerin KSS algısının marka değerini oluşturan marka farkındalığı, marka imajı, algılanan kalite ve marka sadakati değişkenleri üzerine etkisini araştırmışlardır. Ayrıca çalışmada, ahlaki tüketimin kurulan doğrusal ilişkide farklılaştırıcı rolü incelenmiştir. Müşterilerin KSS algısı, Carroll (1991) tarafından geliştirilen piramidin basamaklarını oluşturan ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk boyutlarıyla ölçülmüştür. Yapılan YEM analizi sonucunda etik, yasal ve ekonomik KSS boyutlarının marka değeri üzerine pozitif bir etki oluşturduğu tespit edilmiştir. Ancak benzer pozitif etki, gönüllü sorumluluk boyutu için geçerli değildir. Yapılan çoklu grup analizinde, yüksek ahlaki tüketim seviyesine sahip olan bireyler için ekonomik KSS boyutu ile marka değeri arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu belirlenmiştir (Kang ve Namkung, 2017).

Martinez ve Nishiyama (2017) müşteriler tarafından algılanan KSS’nin, marka değeri öncülleri (marka imajı, algılanan kalite, marka farkındalığı ve marka sadakati) üzerine etkisini incelemişlerdir. Çalışmada, KSS tek boyutla ele alınmıştır. 382 müşteriden toplanan verilerle yapılan YEM analizinde, müşterilerin KSS algısının marka değerinin tüm öncülleri üzerine olumlu etki oluşturduğu tespit edilmiştir. Buna göre, ağırlama sektöründe KSS’nin müşteri nezdinde marka değeri oluşturduğu ifadesi ampirik destek bulmuştur. Buna göre, otel yöneticileri müşteriler nezdinde marka değeri oluşturacak sosyal girişimlere yeterli finansal ve insan kaynağını ayırması gerekmektedir.

Su, Swanson, Hsu ve Chen (2017) müşterilerin otel işletmeleri tarafından gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algılamalarının müşterilerin çevreci davranışlar

sergileme düzeyi üzerine etkisinde, negatif ve pozitif tüketim duyguları ve müşteri-işletme özdeşleşme tutumunun aracılık etkisini incelemişlerdir. Çalışma, uyarıcı-organizma-tepki modeline uyarlanmıştır. Araştırma kapsamında kurulan hipotezler, sosyal kimlik teorisi, adalet teorisine dayandırılmıştır. Çalışmanın verileri, Çin'in Dünya Kültür Mirasında yer alan bir destinasyondaki otel müşterilerinden toplanmıştır. Analizler 416 müşteriden toplanan verilerle yapılmıştır. Kurulan yapısal modelin YEM ile test edildiği çalışmada, algılanan KSS'nin pozitif, negatif duygu ve müşteri-işletme özdeşleşme üzerine anlamlı etki oluşturduğu belirlenmiştir. Yapılan aracılık testinde, pozitif duygunun ve müşteri-işletme özdeşleşmesinin, algılanan KSS ve çevreci davranış ilişkisinde aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir (Su vd., 2017a).

Su, Pan ve Chen (2017) Çin'de 3 otel işletmesi müşterilerinin KSS algısının kurumsal itibar ve müşteri tatmini üzerine etkisini araştırmışlardır. Çalışmada ayrıca müşterilerin demografik özelliklerinin (eğitim ve gelir düzeyi) algılanan KSS ile kurumsal itibar ve algılanan KSS ile müşteri tatmini ilişkisinde düzenleyici rolü test edilmiştir. Kurulan hipotezler, sinyal verme teorisine (Spence, 2002) dayandırılmıştır. Veriler, 451 otel müşterisinden anket vasıtasıyla elde edilmiştir. Araştırmacılar, müşterilerin KSS algısını ekonomik, sosyal, çevresel ve paydaşlara karşı sosyal sorumluluğu temsil eden 4 ifadeli tek boyutlu bir ölçekle ölçmüşlerdir. Kurulan yapısal modelin YEM ile test edildiği modelden elde edilen bulgulara göre, müşterilerin KSS algısı kurumsal itibar ve müşteri tatminini pozitif bir şekilde etkilemektedir. Düzenleyici etki ile kurulan hipotezleri test etmek için yapılan analiz sonucunda, gelir düzeyinin algılanan KSS ile kurumsal itibar ilişkisinde farklılaştırıcı rol oynadığı belirlenmiştir. Yani, algılanan KSS'nin kurumsal itibar üzerindeki pozitif etkisi, yüksek gelir düzeyli müşterilerde daha belirgin olduğu tespit edilmiştir (Su vd., 2017c).

1.8.2. Çalışanlar Nezdinde Geri Dönüşler

Sosyal sorumluluk girişimleri vasıtasıyla işletmelerin en önemli paydaşlarından biri olan çalışanlarından aldıkları geri dönüşlerle alakalı farklı sektörlerde, farklı kavramları inceleyen oldukça fazla çalışma mevcuttur (Peterson, 2004a; Rupp vd., 2006; Türker, 2009b; Kim vd., 2010). Ancak bu kısımda, sadece ağırlama sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının vermiş oldukları geri dönüşler detaylı bir şekilde incelenecektir. Turizm işletmelerine kalifiye elemanları çekmek ve bu elemanları işyerinde ve sektörde tutmanın bir rekabet unsuru olarak önemi (Guthridge vd., 2008) ve hizmet işletmelerinin

başarısının büyük ölçüde çalışanlar tarafından verilen hizmete bağlı olması (Song vd., 2015) hesaba katıldığında, gerçekleştirilen KSS faaliyetlerine çalışanların verdikleri geri dönüşler merak konusudur.

Barney (2001)'e göre, rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmenin en önemli yollarından birisi değerli, taklit edilmesi güç, ikamesi zor olan insan kaynağını işletmeye çekmek ve işletmede tutmaktır. Dolayısıyla, rekabet üstünlüğü yaratacak paydaş olarak çalışanların işletmenin iç ve dış faaliyetlerine (sürdürülebilirlik girişimleri, kurumsal sosyal sorumluluk) karşı tepkilerinin araştırılması gerekmektedir.

Bu kapsamda, Çalışkan ve Ünüsan (2011) otel çalışanlarının KSS algısının iş tatmini ve işten kalma niyeti üzerine etkisini, Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanlarından 415 kişiden topladığı verilerle test etmiştir. Çalışanların KSS algısı, Carroll (1991) tarafından geliştirilen piramidin basamaklarını oluşturan ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk boyutları ile ölçülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonucunda, çalışanların etik ve yasal sorumluluk algısının iş tatmini ve işten kalma niyeti üzerine anlamlı pozitif bir etki oluşturduğu belirlenmiştir.

Fu, Ye ve Law (2014) otel çalışanlarının KSS algısının örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) sergileme düzeyi üzerine etkisinde, çalışanların örgütsel bağlılık ve özdeşleşme tutumlarının aracılık rolünü incelemişlerdir. Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezler sosyal kimlik teorisine temellendirilmiştir. Çalışanların KSS algısı, Carroll (1979) piramidinin basamaklarını oluşturan ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk boyutları ile ölçülmüştür. Araştırmacılar, bu boyutlarla ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirmiştir. Benzer metot, 3 boyutla ele alınan ÖVD değişkeni için de uygulanmıştır. Araştırmacılar Çin'de beş farklı otelden 450 çalışandan elde ettikleri verileri analiz etmişlerdir. Yapısal modelin YEM ile test edildiği çalışmada, KSS algısının hem örgütsel bağlılık hem de örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etki oluşturduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında örgütsel özdeşleşmenin bağlılığı olumlu bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Yapılan aracılık testi sonucunda, örgütsel bağlılık ve özdeşleşmenin algılanan KSS ve ÖVD ilişkisinde kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir (Fu vd., 2014a).

Park ve Levy (2014) Amerika'da faaliyet gösteren otellerde, müşterilerle doğrudan etkileşim halinde olan çalışanların KSS algısını araştırmıştır. Çalışmada ayrıca bu algının örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi araştırılmıştır. Kurulan ilişki, sosyal kimlik teorisine (Tajfel ve Turner, 1986) ve benlik sınıflandırma teorisine (Turner, 1984)

temellendirilmiştir. İş görenlerin KSS algısı, müşterilere, çalışanlara ve topluma/çevreye olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. İş görenlerin örgütsel özdeşleşme tutumu ise, paylaşılan deneyim ve paylaşılan özellikler olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, iş görenlerin çalıştıkları otele dair KS algılamalarının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan adımsal regresyon analizinde ise, her üç KSS boyutunun paylaşılan deneyim üzerine pozitif anlamlı etki oluşturduğu tespit edilmiştir. Ancak paylaşılan özellikler değişkeni üzerine etkili olan tek KSS alt boyutunun müşterilere karşı sosyal sorumluluk olduğu belirlenmiştir.

Fu, Li ve Duan (2014) iş görenlerin çalıştıkları otele dair algıladıkları kurumsal itibarın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünü incelemişlerdir. İş görenler tarafından algılanan kurumsal itibar, Bailey (2005) tarafından geliştirilen üç boyutlu modelin iki boyutunu oluşturan, sosyal sorumluluk itibarı ve işletmenin çalışanlarına karşı tutumu ile şekillenen itibar ile ölçülmüştür. Çalışmanın verileri, Çin’de faaliyet gösteren büyük ölçekli otellerde çalışan 323 kişiden toplanmıştır. Kurulan yapısal modelin YEM ile test edildiği çalışmada, sadece sosyal sorumluluk itibarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine pozitif anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Çalışanların her iki boyuttaki kurumsal itibar algısı, duygusal bağlılıklarını pozitif bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Kurulan aracılık modelini test etmek için yapılan analizler sonucunda; işletmenin çalışanlarına karşı tutumu ile şekillenen itibarın ÖVD üzerine etkisinde duygusal bağlılık tam aracılık, sosyal sorumluluk itibarının ÖVD üzerine etkisinde ise kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir (Fu vd., 2014b).

Song ve arkadaşları (2015) Güney Kore’nin başkentinde kumarhane çalışanlarının KSS algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisini incelemişlerdir. Bunun yanında, örgütsel bağlılığın iş tatmini, iş tatmininin de müşteri odaklılığı üzerine etkisi araştırılmıştır. Veriler bir kumarhane işletmesinin 307 çalışanından toplanmıştır. Çalışanların KSS algısını ölçmek için Carroll (1991) tarafından geliştirilen piramidin basamakları kullanılmıştır. Kurulan yapısal model, YEM ile test edilmiştir. Buna göre, KSS boyutlarından çalışanların ekonomik, yasal ve gönüllü sorumluluk algısı örgütsel bağlılık üzerine pozitif anlamlı bir etki oluşturmaktadır. Çalışanların etik sorumluluk algısının örgütsel bağlılık üzerine herhangi bir anlamlı etki oluşturmadığı belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık üzerine en güçlü etkiye sahip olan KSS boyutunun, yasal sorumluluk olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık iş tatmininin, iş tatmini ise müşteri odaklılığının önemli bir öncülü olduğu tespit edilmiştir (Song vd., 2015).

Kim, Song ve Lee (2016: 25)'a göre, KSS faaliyetlerine paydaşların verdikleri reaksiyonlar kapsamında daha çok müşteriler incelenmiş, çalışanlar göz ardı edilmiştir. Araştırmacılar, bu boşluğu doldurma adına, Amerika'da 310 kumarhane çalışanından elde ettiği verilerle, algılanan KSS performansının çalışanların örgütsel bağlılığına doğrudan, işten ayrılma niyeti üzerine dolaylı etkisini incelemişlerdir. Çalışmada geliştirilen hipotezler, sosyal kimlik teorisine temellendirilmiştir. Algılanan KSS performansı, Carroll (1979) piramidinin basamaklarını oluşturan ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk boyutları ile ölçülmüştür. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılarak algılanan KSS performansı tek boyuta indirgenmiştir. Kurulan ilişkinin yapısal eşitlik modellemesi ile test edildiği çalışmada, algılanan KSS performansının örgütsel bağlılığı pozitif, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif etkilediği belirlenmiştir. Algılanan KSS performansının işten ayrılma niyeti üzerine doğrudan etkisinin olmadığı, ancak bu ilişkide örgütsel bağlılığın tam aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

Kim, Rhou, Uysal ve Kwon (2017) Güney Kore'de faaliyet gösteren 442 otel çalışanından toplanan verilerle, algılanan KSS'nin çalışanların iş yaşam kalitesine, duygusal bağlılığa ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini araştırmışlardır. Önceki çalışmalarla benzer bir şekilde, algılanan KSS Carroll (1979)'un piramidinin basamaklarını oluşturan ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk boyutları ile ölçülmüştür. Bu boyutlarla ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilerek, genel bir KSS yapısı oluşturulmuştur. Kurulan yapısal modelin YEM ile test edildiği çalışmada, otel çalışanlarının çalıştıkları otele dair KSS algısı onların iş yaşam kalitesine, duygusal bağlılığa ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri üzerine pozitif bir etki oluşturduğu belirlenmiştir. Çalışmada, otellerin KSS faaliyetlerinde bulunarak hem yetenekli işgücünü işletmeye çekme ve işletmede tutma, hem de mevcut çalışanların otelle kendilerini özdeşleştirme ve duygusal anlamda bağlılıklarının kazanılabileceği ifade edilmiştir (Kim vd., 2017a: 32).

Lee ve arkadaşları (2012) yeme-içme hizmeti veren franchise işletme çalışanların KSS algısının örgütsel güven ve iş tatminine etkisini araştırmışlardır. Ayrıca örgütsel güven ve iş tatmininin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi incelenmiştir. Çalışma Güney Kore'nin başkenti Seul'de gerçekleştirilmiştir. Kurulan yapısal model, YEM ile test edilmiştir. Veriler, 276 çalışandan elde edilmiştir. Algılanan KSS yapısı, ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk olmak üzere dört boyutla ölçülmüştür. Bu boyutlardan örgütsel güven üzerine etkisi olan boyutların ekonomik ve gönüllü sorumluluk olduğu

belirlenmiştir. İş tatmini üzerinde sadece etik sorumluluğun etkisi bulunmuştur. Ayrıca çalışmada, örgütsel güvenin iş tatmini üzerine pozitif; örgütsel güven ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerine pozitif; örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerine negatif; örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerine negatif etki oluşturduğu belirlenmiştir. Çalışmada en çok dikkat çeken bulgu, KSS algısını oluşturan boyutların bir bütün olarak ilgili tutumlar üzerine etkisinin olmamasıdır.

Zientara, Kujawski ve Bohdanowicz-Godfrey (2015) Polonya’da otel çalışanlarından anket vasıtasıyla topladığı verilerle, KSS algısı ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, işle bütünleşme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. KSS algısı kişinin kendine ve başkasına yönelik sosyal sorumluluk olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Kişinin kendisine yönelik KSS algısından kasıt, çalışanın işletmenin kendisine nasıl davrandığı ile ilgili algısından oluşurken; başkalarına yönelik KSS algısını, çalışanın işletmenin kendisinden hariç diğer paydaşlarına (çalışma arkadaşlarına, müşterilere, tedarikçilere gibi) nasıl davrandığına yönelik algısından oluşmaktadır. 412 alt kademedeki çalışan otel çalışanlarından toplanan verilerle kurulan model test edilmiştir. Yapılan YEM analizi sonucunda, çalışanların başkalarına yönelik KSS algısı hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık ile pozitif şekilde ilişkilidir. Ancak çalışanların kendilerine yönelik KSS algısı örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili iken, iş tatmini ile herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık işle bütünleşme ile pozitif ilişkilidir. Ancak iş tatmininin, işle bütünleşme ve örgütsel bağlılık üzerine pozitif etkisinden bahsetmek oldukça güçtür (Zientara vd., 2015).

Raub ve Blunschi (2014) Birleşik Krallıkta faaliyet gösteren zincir bir otelin 211 çalışanından anket vasıtasıyla topladığı verilerle, katılımcıların çalıştıkları otelin KSS faaliyetleri hakkında farkındalık düzeyinin yaptıkları işi ne derece önemli gördükleri üzerine etkisini araştırmışlardır. Ayrıca algılanan bu önemin, KSS farkındalık düzeyi ile çalışanların tutum (iş tatmini ve duygusal tükenmişlik) ve davranışları (yardımsever davranış, ifade davranışı, kişisel girişim) ilişkisindeki aracılık rolü test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışanların KSS farkındalık düzeyinin işin algılanan önemi üzerine pozitif bir etki oluşturduğu belirlenmiştir. Bunun yanında, işin algılanan öneminin KSS farkındalık düzeyi ile çalışan tutum ve davranışları ilişkisinde aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir (Raub ve Blunschi, 2014).

Wong ve Gao (2014) Çin’de çalışanların KSS algısının duygusal bağlılık tutumu üzerine etkisinde algılanan örgütsel kültürün aracılık rolünü incelemiştir. Çalışmada çok

boyutlu yapıyla ele alınan kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerine doğrudan ya da dolaylı etki (örgüt kültürü aracılığıyla) oluşturabileceği öngörülmektedir. Çalışmada kurulan hipotezler, vekâlet teorisine (Ross, 1973) ve sosyal kimlik teorisine (Tjfel ve Turner, 1986) dayandırılmıştır. Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algısı çalışanlara, tüketicilere, topluma ve devlete olmak üzere dört paydaş grubunda ele alınmıştır. Buna göre, çalışanlara ve topluma yönelik sosyal sorumluluk algısı, örgütsel bağlılık üzerine en fazla etkili olması beklenen KSS alt boyutunu oluşturmaktadır. Çalışanların örgütsel kültür algısı ise çok boyutlu bir yapı olarak çalışan gelişimi, ahenk/uyum, müşteri odaklılık ve yenilikçilik boyutlarıyla ele alınmıştır. Veriler, turizm ve ağırlama sektöründe faaliyet gösteren 379 çalışandan toplanmıştır. Kurulan yapısal modelin YEM ile test edildiği çalışmada, çalışanların sadece topluma yönelik sosyal sorumluluk algısının duygusal bağlılık üzerine etkili olduğu belirlenmiştir. Yapılan aracılık testi sonucunda, algılanan örgütsel kültür boyutlarından çalışan gelişimi, uyum/ahenk ve müşteri odaklılığı, çalışanlara ve müşterilere yönelik sosyal sorumluluğun duygusal bağlılık üzerine etkisinde aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir (Wong ve Gao, 2014).

Lee ve arkadaşları (2013a) kumarhane çalışanlarının KSS algısının örgütsel güven üzerine etkisini çalışmışlardır. Kurumsal sosyal sorumluluk algısı, Carroll (1979) tarafından geliştirilen piramidin ekonomik, yasal ve gönüllü sorumluluk basamaklarından oluşmaktadır. Veriler Güney Kore’de 387 kumarhane çalışanından elde edilmiştir. Yapılan YEM analizi sonucunda, çalışanların yasal sorumluluk algısı güven üzerine etkili olan tek boyut olmuştur. Elde edilen bu bulgu, Lee ve arkadaşlarının (2012) elde ettiği bulgularla çelişmektedir. Araştırmacılar bunun temel sebebi olarak, çalışmaların farklı sektörlerde yapılmış olmasını göstermektedir.

Park, Lee ve Kim (2018) sosyal mübadele teorisine temellendirerek, seyahat işletmeleri çalışanlarının KSS faaliyetlerine verdikleri reaksiyonları araştırmışlardır. Spesifik olarak, çalışanların KSS algısının işle bütünleşme, yenilikçi davranış ve işte kalma niyeti üzerine etkisi incelenmiştir. Ayrıca çalışanların işle bütünleşme tutumunun, KSS algısının yenilikçi davranış ve işte kalma niyeti üzerine etkisinde aracılık rolü test edilmiştir. Çalışma alanı olarak Güney Kore seçilmiştir. Çalışmanın verileri, 3200 üzerinde çalışana sahip, ülkenin en büyük seyahat acentesi olan bir işletmeden toplanmıştır. Çalışanların KSS algısı, çalışanlar, müşteriler ve toplum/çevre olmak üzere üç boyutlu paydaş kapsamında ele alınmıştır. Nitekim bu yaklaşım, Park ve Levy (2014)’nin de kullandığı

bir yaklaşımdır. 2400 civarında mail yoluyla gönderilen anketlere 455 olumlu geri dönüş olmuştur. Kurulan yapısal modelin YEM ile test edildiği çalışmada, katılımcıların müşterilere ve çalışanlara yönelik sosyal sorumluluk algısı işle bütünleşme üzerine pozitif bir etki oluşturduğu belirlenmiştir. Ancak katılımcıların topluma/çevreye yönelik KSS algısının işle bütünleşme üzerine herhangi bir anlamlı etkisi tespit edilememiştir. Bu yüzden aracılık testinde bu ilişki modele dâhil edilmemiştir. Aracılık testi sonucuna göre işle bütünleşme, katılımcıların çalışanlara ve müşterilere yönelik KSS algısının yenilikçi davranış ve işte kalma niyeti üzerine etkisinde aracılık rolüne sahiptir.

Islam ve arkadaşları (2016) çalışanların KSS algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünü incelemişlerdir. Çalışmada kurulan hipotezler, sosyal kimlik teorisine (Tajfel ve Turner, 1986) temellendirilmiştir. Çalışmada, örneklem olarak Malezya'daki otel çalışanları seçilmiştir. Çalışanların KSS algısı Carroll (1991) KSS piramidinin basamaklarını oluşturan ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk boyutlarıyla ölçülmüştür. Örgütsel bağlılık kapsamında sadece duygusal bağlılık boyutuna yer verilmiştir. 486 lüks otel çalışanından toplanan verilerle yapılan YEM analizi sonucunda, çalışanların KSS algısının örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerine pozitif etki oluşturduğu tespit edilmiştir. Yapılan aracılık testi sonucunda, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın, KSS algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde kısmi aracılık rolünü sahip olduğu belirlenmiştir (Islam vd., 2016).

Ilkhanizadeh ve Karatepe (2017) havayolları uçuş personelinin KSS faaliyetlerine verdiği geri dönüşleri içeren ampirik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada spesifik olarak, ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk (Carroll, 1991) alt boyutlarıyla ele alınan kurumsal sosyal sorumluluğun, çalışanların işle bütünleşme, kariyer memnuniyeti ve “başkaları aynı fikirde olmasa dâhi standart prosedürlere birtakım iyileştirme önerme ve değişim için yenilikçi fikirler ortaya koyma davranışı” (Van Dyne ve LePine, 1998: 109) olarak tanımlanan ifade davranışı (voice behavior) üzerine etkisi incelenmiştir. Ayrıca kurulan ilişkide, işle bütünleşmenin aracılık rolü test edilmiştir. Araştırmada kurulan hipotezler, sosyal mübadele teorisi ve sosyal bilgi işleme süreci teorisine dayandırılmıştır. Çalışma alanı olarak Türkiye seçilmiştir. Veriler toplam 299 uçuş personelinden toplanmıştır. Kurulan yapısal modelin YEM ile analiz edildiği çalışmada, çalışanların sosyal girişimlere yönelik algıları işle bütünleşme üzerine pozitif bir etki oluşturmuştur. Ayrıca çalışanların KSS algısı ile kariyer memnuniyeti ve ifade davranışı arasında pozitif

bir ilişki tespit edilmiştir. Ardından, aracılık modelinde kısmi aracılık ile tam aracılık modelinin uyum değerleri birbiriyle karşılaştırılması sonucunda, kısmi aracılık modelinin daha iyi uyum değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir. Aracılık modeli için Sobel testi yapılmış ve çalışanların sosyal girişimlere yönelik algılamalarının kariyer memnuniyeti ve ifade davranışı üzerine etkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolü doğrulanmıştır.

Youn, Lee ve Lee (2018), Güney Kore'nin başkenti Seul'de kumarhane çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algılamalarının duygusal bağlılık tutumları üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü incelemişlerdir. Ayrıca araştırmacılar, koşullu süreç (moderated mediation) modeli kapsamında çalışanların kumarhanelere yönelik algılamalarının farklılaştırıcı rolünü incelemişlerdir. Yani araştırmacılar, iş tatmininin algılanan KSS'nin örgütsel bağlılık üzerine etkisindeki aracılık rolünün çalışanların kumarhanelere yönelik algılamalarına (olumlu ya da olumsuz) bağlı olduğunu düşünmektedir. Çalışmada geliştirilen hipotezler, sosyal kimlik teorisine dayandırılmıştır. Çalışma 210 anketten toplanan verilerle analiz edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, KSS algısı duygusal bağlılığı pozitif bir şekilde etkilemiştir. Yapılan aracılık testi sonucunda, iş tatmininin algılanan KSS ve duygusal bağlılık ilişkisinde aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Koşullu süreç analizi sonucuna göre, iş tatmininin algılanan KSS ve duygusal bağlılık ilişkisindeki aracılık rolü, çalışanların kumarhanelere yönelik pozitif algıya sahip olmalarına bağlı olduğu belirlenmiştir. Bir diğer ifadeyle, çalışanlar kumarhanelere yönelik olumsuz bir algıya sahipse, iş tatmininin kurulan ilişkide aracılık rolünden bahsetmek mümkün değildir (Youn vd., 2018).

1.8.3. Potansiyel İşgücü Nezdinde Geri Dönüşler

İşletmelerin sosyal ve çevresel girişimleri aracılığıyla, kamuoyunda oluşturduğu olumlu kurumsal imaj ve itibar, potansiyel işgücüne işletmenin çalışanlarına nasıl davrandığı, iş koşullarının neler olduğu konusunda bir takım sinyaller göndererek, işgücünün işletmede iş başvurusu yapma, işletmeye iş arayan kalifiye arkadaşlarına tavsiye etme gibi tutum ve davranışlarla sonuçlanabilmektedir. Nitekim yapılan son araştırmalarda, Milenyum gençliğinin çalışacakları işyerlerinden sadece ekonomik değil, sosyal ve çevresel anlamda sorumlu davranışlar bekledikleri ortaya konulmuştur (Deloitte, 2015). Benzer şekilde, Bohdanowicz ve Zientara (2008) üniversite öğrencilerinin çalışacakları işyerlerinden çevresel anlamda sorumlu davranışlar beklediklerini ifade etmiştir. Bu ve benzer ilişkileri

test eden, farklı sektörlerde farklı KSS boyutları ile çalışan çok sayıda ampirik çalışma mevcuttur (Turban ve Greening, 1997; Greening ve Turban, 2000; Albinger ve Freeman, 2000; Bhattacharya, Sen ve Korschun, 2008; Boğan ve Dedeoğlu, 2017; Murray ve Ayoun, 2011; Yılmazdoğan vd., 2014; Presley vd., 2018). Ancak bu kısımda, sadece ağırlama sektöründe yapılan çalışmalara yer verilecektir.

Yılmazdoğan, Seçilmiş ve Çiçek (2014) turizm öğrencilerinin gelecekte çalışmayı planladıkları otel işletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algılamalarının turizm sektöründe çalışma niyetlerine olan etkisini araştırmışlardır. Öğrencilerin otel işletmelerine yönelik KSS algısı, Carroll (1991) tarafından geliştirilen modelin ekonomik, yasal, etik ve gönüllü boyutlarıyla ölçülmüştür. Çalışmanın verileri, geliştirilen anket aracılığıyla Eskişehir’de üniversitelerde okuyan 565 lisans ve ön lisans öğrencilerinden toplanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda, öğrencilerin KSS algısının sektörde çalışma niyeti üzerine az da olsa pozitif bir etki oluşturduğu saptanmıştır (Yılmazdoğan vd., 2014).

Murray ve Ayoun (2010) sürdürülebilir turizm uygulamalarını bir sosyal sorumluluk göstergesi olarak kabul ettikleri çalışmada, Amerika’da dört üniversitenin turizm öğrencilerinin bu uygulamalara önem verip vermedikleri, işyeri tercihlerinde bu uygulamaların etkili olup olmadığı ve katılımcılar arasında işveren çekiciliğine verdikleri yanıtlar arasında demografik farklılıklarının olup olmadığı araştırılmıştır. 341 öğrenciden anket yardımıyla toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda, öğrencilerin turizm işletmeleri tarafından gerçekleştirilen sürdürülebilir turizm uygulamalarını önemsedikleri, işyeri tercihlerinde bu uygulamaların etkili olduğu belirlenmiştir. Yapılan uygulamalar içerisinde işveren çekiciliği üzerine en fazla etkili olan faktörlerin, işyerinde çeşitlilik ve insan hakları uygulamaları olduğu belirlenmiştir. Demografik farklılıklar kapsamında, kadın ve azınlık grup olarak nitelendirilen bireylerin sürdürülebilir turizm uygulamalarına daha fazla hassasiyet gösterdikleri belirlenmiştir (Murray ve Ayoun, 2010).

Boğan ve Dedeoğlu (2017) Türkiye’de lisans düzeyinde turizm eğitimi alan öğrencilerinin çalıştıkları turizm işletmelerine yönelik KSS algısının sektöre olan bağlılıkları ve çalıştıkları işletmeyi başkalarına tavsiye etme eğilimleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmada öğrencilerin KSS algısı müşterilere, çalışanlara, topluma ve doğal çevreye yönelik sosyal sorumluluk olmak üzere dört boyutta incelenmiştir. Çalışmada, Türkiye’de turizm lisans eğitimi veren beş devlet üniversitesinde öğrenim

gören öğrencilerle anket yapılmıştır. Kurulan modelin kısmi en küçük kareler yöntemi ile test edilmesi sonucu, öğrencilerin sektöre olan bağlılıkları üzerinde etkili olan KSS alt faktörlerinin çalışanlara ve müşterilere yönelik sosyal sorumluluk olduğu belirlenmiştir. Ek olarak, öğrencilerin çalıştıkları işyerini başkalarına tavsiye etme niyeti üzerinde etkili olan KSS faktörlerinin ise, çalışanlara, müşterilere ve çevreye yönelik sosyal sorumluluk olduğu belirlenmiştir (Boğan ve Dedeoğlu, 2017).

1.8.4. Toplum/Yerel Halk Nezdinde Geri Dönüşler

Turistik ürünün önemli bir parçası olan, turistlerin tatil deneyimlerinin şekillenmesinde etkili olan ve turizm işletmelerinin meşruiyet kazanmasında desteğinin alınması gereken en önemli paydaşlardan birisi, yerel halktır. Özellikle sosyal sorumluluk ya da çevresel anlamda yürütülen girişimlerden en fazla etkilenen taraf olan yerel halkın, gerçekleştirilen bu girişimleri nasıl algıladığı, yorumladığı ve tepki verdiği son iki-üç yıldır turizm literatüründe kendisine yer bulmuştur (Su vd., 2018a; 2017; 2018b; Lee vd., 2018; Dedeoğlu vd., 2018). Aşağıda, yerel halkın turizm işletmeleri tarafından gerçekleştirilen KSS faaliyetlerine verdikleri tepkileri farklı destinasyonlarda araştıran ampirik çalışmalar detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Su, Huang ve Huang (2018) yerel halkın destinasyon seviyesinde algıladıkları sosyal sorumluluk (DSS) faaliyetlerinin yerel halkın turizme olan desteği ve yaşam kalitesi algısına etkisini araştırmışlardır. Ayrıca çalışmada, kurulan bu ilişkide turizmin algılanan pozitif ve negatif etkisinin aracılık rolü test edilmiştir. Çalışmada kurulan hipotezler, sosyal mübadele teorisi ve alttan üste dağılma teorisine (bottom-up spillover theory) dayandırılmıştır. Yerel halkın destinasyon seviyesinde KSS algısı, ekonomik, sosyal, çevresel ve paydaşlara karşı sosyal sorumluluk olmak üzere 4 ifade bir ölçek ile ölçülmüştür. Çalışmanın örneklem çevresini, Çin’de Phoenix Antik kentinde yaşayan bireyler oluşturmaktadır. 272 kişiden anket vasıtasıyla toplanan verilerle yapılan YEM analizi sonucunda DSS, turizmin algılanan pozitif etkisini, yerel halkın turizme olan desteğini ve algılanan yaşam kalitesini pozitif bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Yapılan aracılık testi sonucunda turizmin pozitif etkisi, yerel halkın DSS algısı ile turizme olan destek ve yaşam kalitesi ilişkisinde aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir (Su vd., 2018a).

Su ve arkadaşları (2017) Güney Çin’de yer alan antik bir kentte, yerel halkın destinasyon seviyesinde algıladıkları kurumsal sosyal sorumluluğun yerel halkın güven, özdeşleşme ve genel toplum tatminine olan etkisini araştırmışlardır. Kurulan hipotezler, sosyal mübadele teorisine dayandırılmıştır. Yerel halkın destinasyon seviyesinde KSS algısı ekonomik, sosyal, çevresel ve paydaşlara karşı sosyal sorumluluk olmak üzere dört ifadeli bir ölçekle ölçülmüştür. 272 yerel halktan anket vasıtasıyla toplanan verilerle yapılan YEM analizi sonucunda, yerel halkın KSS algısının güven, özdeşleşme ve genel toplum tatminini pozitif bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Su vd., 2017).

Dedeoğlu ve arkadaşları (2018) Alanya’da yerel halkın otel işletmeleri tarafından gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algılamalarını ve bu algılamaların bazı demografik değişkenlerle olan ilişkisini incelemişlerdir. Yerel halkın otel işletmelerine dair KSS algısı, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutta ele alınmıştır. 306 ankettan elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda, bölge halkının otel işletmelerinin sosyal, ekonomik ve çevresel anlamda sorumluluklarını olumlu değerlendirdiği belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların algılamaları bazı demografik özelliklerine göre farklılık göstermiştir. Turizmde çalışan akrabası bulunan katılımcılar, ekonomik açıdan yapılan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini akrabası çalışmayanlara göre, daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Katılımcıların bölgede ikamet etme süresi uzadıkça, otel işletmelerinin ekonomik ve çevresel boyutta yer alan sosyal sorumluluk ifadelerine daha az katıldıkları belirlenmiştir. Nihai olarak, Alanya bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin, yerel halk nezdinde sorumlu bir işletme imajına sahip olduğu belirtilmiştir (Dedeoğlu vd., 2018).

Lee, Kim ve Kim (2018) Güney Kore’de kumarhane işletmelerinin yürüttükleri ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk girişimlerinin yerel halk nezdinde ne gibi sonuçlar ortaya koyduğunu araştırmışlardır. Bu kapsamda spesifik olarak, KSS’nin yerel halk tarafından algılanan fayda üzerine etkisi, KSS’nin yerel halkın kumarhaneleri desteklemeleri üzerine etkisinde algılanan faydanın ve yaşam kalitesinin aracılık rolü test edilmiştir. 459 çalışandan elde edilen verilerle yapılan analizler neticesinde, KSS’nin yerel halkın algıladığı fayda ve yaşam kalitesi üzerine pozitif bir etki oluşturduğu belirlenmiştir. Ayrıca, yerel halk tarafından algılanan KSS’nin yerel halkın kumarhaneleri desteklemeleri üzerine etkisinde, algılanan fayda ve yaşam kalitesinin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Su, Huang ve Pearce (2018) paydaş teorisi ve sosyal mübadele teorisine dayandırarak, yerel halk tarafından destinasyon seviyesinde algılanan kurumsal sosyal sorumluluğun yerel halkın çevresel anlamda sorumlu davranışlar sergilemesi üzerine doğrudan ve turizmin algılanan etkileri (pozitif ve negatif) ve genel toplum tatmini aracılığıyla dolaylı etkisini araştırmışlardır. Çin’de ünlü bir destinasyon olan Gulangyu’da yaşayan 483 kişiden anket yardımıyla toplanan verilerle YEM analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, yerel halkın KSS algısının turizmin algılanan pozitif etkisi, genel toplum tatminini ve çevresel anlamda sorumlu davranışlar sergileme davranışını pozitif bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Yerel halkın turizmin pozitif etkilerine yönelik algısı ile genel toplum tatmini değişkenleri, algılanan KSS ile çevresel anlamda sorumlu davranışlar sergileme arasında kısmi aracılık rolünü üstlendiği belirlenmiştir (Su vd., 2018b).

1.9. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yapılan Yüklemeler

Yükleme (atfetme) teorisine göre, insanlar önce başkalarının davranışlarını gözlemler ve sonra gözlemledikleri davranışların muhtemel nedeni hakkında kanaat ya da yorumlarda bulunurlar. Sahip oldukları kanaat ya da yorumlar, bireyin gözlemledikleri kişilere yönelik tutum ve davranışlarını şekillendirir (Kelley ve Michela, 1980). İşletmeler sosyal sorumluluk faaliyetleriyle, sahip oldukları karakteri ve özellikleri paydaşlarına iletirler. Bu faaliyetleri gözlemleyen paydaşlar, özellikle kamuoyunun işletmelere olan güvensizliği hesaba katıldığında, bu girişimlerin niçin yapıldığı ya da ne amaçla bu faaliyetleri yürüttüklerini düşünerek zihinlerinde bir takım yargılar oluşturmaktadır. Her ne kadar gözlemleyici konumunda olan paydaşların yaptıkları yorumlar ya da yüklemeler, işletmenin bu girişimleri yürütürken amaçladığı şey olmasa da, burada önemli olan mesajın nasıl algılandığıdır. (Brown vd., 2006). Dolayısıyla gözlemcilerin yapmış olduğu yüklemeler, işletmenin bu girişimleri yürütürken asıl niyetini yansıtmayabilir. Hatta aynı organizasyonda çalışan iki çalışan aynı girişimlere yönelik farklı yüklemeler yapabilir (Donia ve Sirsly: 2016, s. 234). Gözlemleyiciler, niçin sorusuna zihinlerinde cevap oluştururken birtakım ipuçlarına bağlı kalmaktadırlar (Ogunfowora vd., 2016). Cha, Yi ve Bagozzi (2016)’ye göre, paydaşların sosyal girişimler nedeniyle işletmelere karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemesi, her zaman doğrusal bir ilişki sonucu olmayabilir. Yani her sosyal sorumluluk faaliyeti olumlu tutum ve davranış ile

sonuçlanmayabilir. Burada kritik unsur sosyal sorumluluk faaliyeti değil, bu faaliyetin nasıl algılandığı ya da değerlendirildiğidir (s. 236).

Zhang ve arkadaşlarına göre (2018: 1493) paydaşlar günümüzde sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunan işletmelere şüphe ile bakmaktadır. Bu faaliyetlerin özellikle birer reklam aracı olarak kullanılması, bu şüphelerinde güçlenmesine yani bu girişimlerin gerçekçi ya da samimiyetle yürütülmediği düşüncesine neden olabilmektedir. Günümüzde genel olarak bireyler, insanlığa fayda sağlamak amacıyla yapılan girişimlerin sık sık kurumsal tanıtım aracı olarak kullanılması, yapılan bu girişimlerin süreklilik arz etmemesi, az da olsa her işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunması (Vlachos vd., 2013a) gerekli parasal ve parasal olmayan (tecrübe, emek, fikir gibi) kaynakların bu girişimlerin başarısı için yeterince harcanmaması, tutarsız davranışlar sergilenmesi (örn. İşletmenin bir yandan denizi kirletirken diğer yandan ağaç dikme kampanyasına katılması gibi) sebebiyle, bu tür faydalı girişimlerle insanları manipüle etmeye çalışıldığı şeklinde zihinsel bir kanaate sahiptirler (Lange ve Washburn, 2012). Ancak ekonomik kazanç sağlamanın dışında faaliyet gösterdiği bölgede yaşayan insanlara fayda sağlama girişiminde olan işletmeler yok da değildir. İşletmenin hangi güdü ile bu tür faaliyetleri yürüttüğü konusunda bir kanaat oluştururken kesin bir dayanağın olmadığı durumlarda, genel olarak insanlar bu tür girişimlere şüphe ile yaklaşmaktadır.

İşletmelerin yürüttüğü çevresel girişimlerin “yeşil göz boyama (greenwashing)” olarak da nitelendirildiği günümüzde, insanların bu girişimlere yaptığı atfetmeleri (Donia, Sirsly ve Ronen, 2017) ve bunu etkileyen faktörleri öğrenmenin önemi büyüktür. Donia, Ronen, Sirsly ve Bonaccio (2017) bu faktörleri tespit etmek için çalışmalar yapılmasını tavsiye etmektedir (s. 18). Yeşil göz boyama kavramı, Amerikan çevreci Jay Westervelt tarafından 1980’li yıllarda konaklama sektöründe ortaya atılan bir kavramdır. Westervelt, otellerin müşterilere çevreye koruma adına otel tarafından verilen havluları tek kullanımdan sonra değiştirmek yerine tekrar tekrar kullanmaları konusunda ikna etmeye çalıştığına şahit olmuştur. Ancak otelin çevreyi koruma adına geri dönüşüm ile ilgili başka herhangi bir faaliyet yapmaması, onun bu girişimin göstermelik yapıldığına yüklemeler yapmasına neden olmuştur (Siegle, 2009). Dolayısıyla aslında otellerin gerçekleştirdiği enerji-su tasarrufu gibi girişimler, işletme maliyetinin azaltılması girişimi olduğu, dolayısıyla egoistik bir güdü ile gerçekleştirildiği şeklinde bir kanaat oluşturmuştur.

Vlachos, Epitropaki, Panagopoulos ve Rapp (2013b: 334)'e göre, işletmeler tarafından yürütülen sosyal girişimlerin çalışanların iş ve işletmeye yönelik tutum ve davranışları üzerine etkisini incelerken, çalışanların bu girişimleri nasıl değerlendirdiğini araştırmak önem arz etmektedir. Çünkü yapılan her sosyal ve çevresel girişim, paydaşların işletmeye yönelik olumlu tutum ve davranışları ile sonuçlanmayabilir. Dolayısıyla çalışanların bu değerlendirmeleri kurulan ilişkide aracılık rolünü üstlenebilir. Çalışanların bu değerlendirmelerinden kasıt, bu tür sosyal ve çevresel girişimlerin niçin yapıldığı sorusuna zihinsel ve duygusal birtakım ipuçlarına temellendirilerek (Gond vd., 2017) yüklemeler oluşturmaktır. Yani sosyal sorumluluk girişimlerinin hangi güdü ile gerçekleştirildiğini ortaya koymaktır.

Yapılan sosyal sorumluluk girişimlerine dair yapılan yüklemeler farklı ancak benzer kavramlar altında, iki, üç ya da dört boyutlu olarak incelenmektedir. Örneğin; ben-temelli ve diğer-temelli (diğer-gamlık), dışsal ve içsel (Vlachos vd., 2013b, Pai vd., 2015), ahlaki-güdü ve araçsal-güdü (Ogunfowora vd., 2016), göstermelik ve gerçekçi (Donia vd., 2017), proaktif ve reaktif (Groza, Pronschinske & Walker, 2011), içselleştirilmiş ve yüzeysel (Aguinis ve Glavas, 2013), değer-temelli, performans-temelli ve paydaş-temelli (Maignan ve Ralston, 2002), egoist, stratejik, paydaş-temelli ve değer-temelli (Ellen, Webb ve Mohr, 2006; Vlachos vd., 2010), ekonomik, olumlu görev, olumsuz görev (Swanson, 1995) gibi. Bizler bu çalışmada, çalışanların sosyal sorumluluk uygulamaların yaptığı yüklemeleri göstermelik ve gerçekçi olmak üzere iki boyutta ele aldık. Bireylerin yaptıkları gerçekçi ve göstermelik sosyal sorumluluk yüklemeleri arasındaki fark, yürütülen sosyal sorumluluk girişiminin toplumsal bir ihtiyaca ne ölçüde cevap vereceğidir. Bu girişim eğer toplumsal bir ihtiyaca cevap veriyorsa, gerçek; işletmenin stratejik bir hamlesi olarak kabul ediliyorsa bireylerin göstermelik yüklemeler yapmasına neden olur (Barnett, 2007). Bu gerçekçi- göstermelik yüklemeler ile iç güdümlü ve dış güdümlü yüklemeler anlam itibarıyla birbirine oldukça yakındır.

Swanson (1995) işletmelerin niçin sosyal sorumluluk faaliyetlerine giriştiklerine dair yüklemeleri üç boyutta ele almıştır. Ekonomik boyutta işletmelerin bu girişimleri finansal performans hedefleri (satış, karlılık, yatırımın getirisi gibi) doğrultusunda yürüttüğü görüşü hakimdir. Olumlu görevde ise, KSS faaliyetlerinin başkalarına yardım etme amacıyla gerçekleştirildiği düşünülmektedir. Son olarak olumsuz görevde ise, girişimlerin paydaşların beklentilerine cevap verme amacıyla gerçekleştirildiği savunulmaktadır.

Aguinis ve Glavas (2013: 315) göre içselleştirilmiş KSS kavramı, işletmenin sahip olduğu temel yetkinliklere dayanmakta, KSS kavramını işletmenin faaliyetleri, stratejileri ve programlarına entegre etmeyi gerekli kılar. Buna karşın, yüzeysel KSS ise, işletmenin strateji, program ve operasyonlarına entegre edilmeyen girişimlere (hayırseverlik, gönüllülük gibi) dayanmaktadır. Araştırmacılar, yüzeysel ve içselleştirilmiş KSS'nin daha önceki yapılan normatif/enstrümental ve gerçekçi/göstermelik KSS'den farklı olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre, yüzeysel KSS olarak nitelendirilen hayırseverlik ve gönüllülük girişimleri, hem normatif (birşeyin doğru olduğu için yapılması) hem de enstrümental (kişisel ya da kurumsal menfaat sağladığı için yapılması) olabilir. Dolayısıyla burada kritik unsur, KSS faaliyetinin yüzeysel ya da içselleştirilmiş olarak vasıflandırılması için, KSS'nin işletme politika, strateji ve programlarında yer alıp almamasına bakılmalıdır (Aguinis ve Glavas, 2013).

Ellen ve arkadaşlarının (2006) geliştirdiği dört boyutlu KSS yüklemelerinden egoist güdü, işletmenin ilgili sosyal sorumluluk faaliyetini gerçekleştirmekteki maksadının kendi çıkarlarına hizmet etmesidir. Stratejik güdüde, bu faaliyetlerin hem topluma hem de işletmeye fayda sağlaması gerektiği düşünülmektedir. Paydaş beklentilerinden kaynaklı güdüde ise, işletmeye bu faaliyetlere iten temel unsur paydaşların baskılarıdır. Son olarak değer temelli güdüde ise, işletmenin bu faaliyetleri sahip olduğu değerlerin bir yansıması olarak yaptığı düşünülmektedir.

1.10. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yüklemelerini Etkileyen Faktörler

Lyon ve Maxwell (2011: 9) greenwash kavramını “bir işletmenin çevresel ve sosyal performansı hakkında olumlu bilgilerin, bu boyutlar hakkında olumsuz bilgilerini tam olarak açıklanmadan, aşırı derecede pozitif bir kurumsal imaj yaratması için seçici bir şekilde açıklanması” olarak tanımlamıştır. Marín, Cuestas ve Román (2015: 250) ise bu kavramı “işletmenin sahip olduğu para ve vakti, çevresel anlamda faydalı uygulamalara kullanmaktansa çevreci olduğu ortaya koymaya çalışan reklam gibi pazarlama aktivitelerine harcaması” olarak tanımlamıştır.

Gilbert ve Malone (1995)'e göre insanlar başkalarının ne yaptığından çok niçin yaptığıyla ilgilenmektedir. Buradan hareketle çalışanlar, işletmenin kendisine doğrudan finansal getirisi olmayan ne tür sosyal girişimler yürüttüğünden ziyade, niçin bu girişimlerde bulunduğuyla daha çok ilgilidir. Bu durum, birçok araştırmacı tarafından göz ardı edilmiştir. Çalışanlar niçin sorusuna cevap bulma adına, bilişsel ve duygusal bir süreç

dahilinde birçok ipucu aramaktadır (Gond vd., 2017: 2). Daha sonra çalışanlar bu ipuçlarını bir araya getirerek, öznel değerlendirmelerde bulunmaktadır. Bu öznel değerlendirmeler aracılığıyla bireylerin algılamaları ve bu algılamaların işletmeye, paydaşlar nezdinde ne gibi geri dönüşleri olacağı hakkında bilgi edinilebilir (Martinko vd., 2011). Ayrıca Rupp ve arkadaşlarına (2013)’e göre, sosyal girişimlere karşı paydaşların ne gibi reaksiyonlar göstereceğinin tahmin edilmesinde, öznel değerlendirmeler nesnel değerlendirmelerinden daha etkili olabilmektedir.

Lange ve Washburn (2012)’e göre, insan zihnen çevresinde meydana gelen olayları, sahip olduğu ahlaki değerlerin bir yansıması olarak, iyi-kötü, güzel-çirkin gibi açılardan bir değerlendirme sürecine dâhil eder. Bu zihinsel değerlendirme sürecinde bir takım çelişkiler ya da birbirine destek verecek ipuçlarına bağlı olarak, bu olaylara karşı genel bir değerlendirmede bulunur. Bu değerlendirmeler sonucunda, çevresinde meydana gelen bu olaylara karşı olumlu/olumsuz/tarafsız tutum ve davranışlar sergiler.

Sosyal bilgi işleme süreci teorisine göre (Salancik ve Pfeffer: 1978, s. 226) “insanların yaşadığı sosyal çevre (işletme içi ve dışı) bireye çevresinde meydana gelen olayları yorumlama ya da anlamlandırmada birtakım ipucu sağlamaktadır”. Mevcut çalışmada, işgörenin çalıştığı ortamda yaşadığı ya da deneyimlediği şeylerin yürütülen sosyal girişimlerin hangi güdü ile yapıldığına dair yüklemeler yapmasında bir ipucu sağlayacağını düşünülmektedir. Bunlardan birisi, çalışanların kurumsal tutarlılık algısı olduğunu düşünüyoruz. Tutarlılık kavramını, bireyin bahsettiği değerleri yaşaması, sözünün eri olması ve söylemleri ile eylemleri arasında tutarlılığın olması şeklinde tanımladığımızda (Simons, 2002), çalışanlar tarafından algılanan kurumsal dürüstlüğü bu yüklemeler üzerine etkili olması muhtemeldir. Çalışılan işletmenin tutarsız davranışlar sergilemesi, çalışanda işletmenin iyi-niyet davranışı olarak yansıttığı bu girişimlere yönelik şüphe duygusunun oluşması muhtemeldir (McShane ve Cunningham, 2012). Benzer şekilde, Donia ve Sirsly (2016) çalışanların sosyal sorumluluk girişimlerine dair yaptıkları gerçekçi yüklemeler üzerine etkili olan 3C olarak adlandırdığı “uygunluk (coherence), consistency (uyum), commitment (bağlılık)” faktörlerin olduğunu belirtmiştir. Belirtilen uyum kavramı, tutarlılık kavramının temel bir bileşenidir.

Çalışanların işletmenin yapmış olduğu sosyal sorumluluk faaliyetlerini hangi güdü ile yaptığını dair yaptıkları yüklemelerde etkili olan faktörleri inceleyerek geniş bir bakış açısı kazanılabilir. İşletmenin yürüttüğü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin rakiplerinden farklı yani eşsiz olması, yapılan bu faaliyetlerin sadece belirli bir zaman dilimini

içermeyip, uzun dönemde süreklilik kazanması (Vlachos, 2013b), bu girişimlerin kaynağını ahlaki değerlerden alması, işletmenin sosyal sorunları kendine dert edinmesi ve bu sorunların çözümüne aktif katılması, işletmenin tutarlı ve şeffaf olması (Beckman vd., 2009), işletmenin KSS faaliyetlerinde çizdiği kimliğin kendi gerçek kimliğini yansıtması, KSS faaliyetlerinin gelişmeye yönelik olması, işletmenin bu girişimlere maddi kaynaklarını adanması, işletmenin söylemleri ile eylemleri arasında bir uyumun olması, işletmenin örgüt içi ve örgüt dışı eylemleri arasında bir uyumun olması, KSS projesi için sadece belirli bir departmanın değil tüm departman çalışanlarının fikirlerinin alınması, işletmenin finansal ve sosyal hedefleri arasındaki uyum, işletme yöneticilerinin bu girişimleri duygusal anlamda içselleştirmesi, çalışanların örgütsel adalet algısı (McShane ve Cunningham: 2012), insanların doğuştan güvenme eğilimi ve bilişsel güven, işletmenin spesifik KSS hedeflerinin olması ve bu hedeflere olan bağlılığı, yürütülen girişimlerin işletmenin değerlerini yansıtması, rakiplere göre farklı sosyal girişimlerin yürütülmesi ve bireyin çevresinde düşüncelerine değer verdiği insanların yürütülen sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik düşünceleri/yüklemeleri (Donia ve Sirsly, 2016), işletme CEO'sunun kamuoyunda çizdiği ahlaki davranışlar (Ogunfowora vd., 2016), etki, algılanan güdü, tamir girişimi, uygunluk (Alhouti vd., 2016) insanların sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin yaptıkları yüklemelerde etkilidir. İşletmenin faaliyet gösterdiği alan, ürettiği ürün, marka imajı ile yürüttüğü sosyal sorumluluk faaliyet alanı arasında bir tutarlılığın olması beklenmektedir. Bu uyumun paydaşlar nezdinde algılanması, paydaşların işletmeye olumlu geri dönüş yapmasını sağlayacak ya da olumlu geri dönüşleri güçlendirecektir (Becker-Olsen vd., 2006; Cha vd., 2016).

Donia ve Sirsly (2016: 233), çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının altında yatan niyetin ne olduğuna dair yapmış olduğu yüklemeleri, çalışan seviyesinde elde edilecek çıktılar üzerinde en etkili öncül olarak kabul etmektedir. Bunun yanında araştırmacılar, çalışanların işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerine dair yaptıkları yüklemeler üzerine en etkili faktörün, işletmenin gerek çalışanlarına gerekse dış çevreye yönelik davranışları olduğunu ifade etmişlerdir. Bu noktada, yapılan yüklemeler üzerinde kontrol yetkisine sahip olan kesimin işletmenin kendisi olduğu belirtilmiştir.

Bireylerin işletmeler tarafından gerçekleştirilen sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin yaptıkları yüklemeler üzerinde etkili olan faktörleri detaylı bir şekilde incelemek fayda sağlayacaktır. Öncelikle, Donia ve Sirsly (2016) tarafından incelenen bireyin doğuştan güvenme eğilimi, bilişsel güven, işletmenin spesifik KSS hedeflerinin olması ve bu

hedeflere olan bağılılığı, yürütülen girişimlerin işletmenin değerlerini yansıtması, rakiplere göre farklı sosyal girişimlerin yürütülmesi ve bireyin çevresinde düşüncelerine değer verdiği insanların yürütülen sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik düşünceleri/yüklemeleri faktörlerini inceleyelim. Doğuştan güvenme eğilimi yüksek olan bireyler, işletmenin yapmış olduğu sosyal girişimlerin altında yatan nedenleri araştırmadan, yüzeysel olarak topluma fayda sağlayan bu girişimlerin gerçekçi bir niyetle gerçekleştiğine dair bir kanaate sahip olabilirler. Tersî durumunda yani, doğuştan güvenme eğilimi düşük olan bireyler, işletmenin bu girişimleri niçin yaptığına dair yapmış olduğu açıklamalar çalışanı tamamen tatmin etmeyecektir ve dolayısıyla bu girişimlerin daha çok göstermelik bir niyetle gerçekleştirildiğine dair bir yüklemeye daha fazla meyilli olacaktır. Bilişsel güven kapsamında, çalışanların işletmenin sahip olduğu istidatlar, yardımseverlik ve dürüstlüğüne dair algıları ele alınmıştır. İşletmenin sahip olduğu istidattan kasıt, işletmenin bahsettiği sosyal sorumluluk girişimini gerçekten gerçekleştirebilecek istidadının (finansal kaynak ve bilgi düzeyi gibi) olup olmadığına yönelik çalışanların algılamalarıdır. İşletmenin yardımseverliğinden kasıt ise, işletmenin itibarını güçlendirmek ya da kar merkezli düşünmeyip, işletmenin kendisini ahlaken bu girişimlere mecbur hissettiği için sosyal girişimlerde bulunmasıdır. Dolayısıyla çalışanlar işletmenin yardımsever niyetiyle bu girişimleri yürüttüğüne dair algıya sahip olmaları halinde, bu girişimlere yönelik gerçekçi yüklemeler yapacaktır. Aksi durumda bu girişimlere göstermelik yüklemeler yapacaktır. Son olarak işletmenin dürüstlüğünden kasıt ise, işletmenin sahip olduğu değerler doğrultusunda hareket etmesidir. İşletmenin dış ve iç çevresinde gerek ifadeleri gerekse eylemleri birbiri ile örtüşmesi ve süreklilik göstermesi halinde çalışanlar yürütülen sosyal girişimlere gerçekçi yüklemeler yapacaktır. Aksi durumda yani, işletmenin söylem ve eylemleri arasında tutarsızlığın olması, çalışanlarına yönelik tavır ve tutumları ile dış çevrede yer alan paydaşlarına yönelik tavır ve tutumları arasında bir çelişki olması, bu girişimlere göstermelik yüklemeler yapacaktır. Bir diğer önemli faktör, işletmeler spesifik sosyal sorumluluk hedefleri belirleyip ve bu hedeflere sıkıca bağlı kaldığı takdirde çalışanlara bu girişimlere gerçekçi yüklemeler yapacaktır. Aksi durumda, göstermelik yüklemeler yapmaları olasıdır. Gerçekleştirilen sosyal girişimler işletmenin sahip olduğu değerleri yansıtması ve rakiplerden farklı girişimler yürütülmesi, bu girişimlere gerçekçi yüklemeler yapmaya neden olur. Bu girişimlerin dış baskılar sonucu gerçekleşmesi ve rakipleri taklit eden girişimler olması halinde çalışanlar bu girişimlere göstermelik

yüklemeler yaparlar. Son olarak, çalışanların yakın çevresinde düşüncelerine değer verdiği insanların, bireyin çalıştığı işletmenin gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk uygulamalarına dair yüklemelerde bulunması, çalışanların yapacakları yüklemeler üzerinde etkili olması muhtemeldir (Donia ve Sirsly, 2016).

Alhouti, Johnson ve Holloway (2016) kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerinin gerçekliği (authenticity) ile ilgili bir ölçüm aracı geliştirmiştir. Araştırmacılar bunun yanında, tüketicilerin KSS girişimlerine yaptıkları gerçekçi yüklemeleri etkileyen faktörleri ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırmacılar, kurumsal sosyal sorumluluğun gerçekliğini, yasal düzenlemelerin ötesinde işletmenin topluma karşı inanç ve davranışlarının hakiki ve gerçek yansıması olarak tanımlamışlardır (s. 1243). Etki, algılanan güdü, tamir girişi, uygunluk faktörleri tüketicilerin gerçekçi yüklemeler yapmasına neden olabilecek faktörler olarak belirtilmiştir. Bu faktörlerden etki faktörü, işletmenin karlılık ve büyüklüğüne göre KSS girişimlerin yeterli destek verip vermediği, yürütülen faaliyetin gerçek ve anlamlı bir sonuç ortaya koyup koymadığına yönelik tüketicilerin algısını temsil etmektedir. Algılanan güdü ise, işletmenin bu faaliyetleri gerçekleştirirken asıl amacının kime fayda sağlamak olduğudur. Şayet yürütülen faaliyetler topluma hizmet amacını taşıyor şeklinde algılanıyorsa, bu girişimlere gerçekçi yüklemeler; “işletme amacına ulaşmak için bu girişimleri araç olarak kullanıyor” şeklinde algılanıyorsa, gerçekçi olmayan yani göstermelik yüklemeler yapılmasına neden olur. Tamir girişi ise, işletmenin daha önceden sergilediği sorumsuz davranışların tekrarlanmayacağı, bunun için oldukça çaba gösterildiği ve birtakım önlemlerin alındığına dair bireylerin algılamalarıdır. Uygunluktan kasıt ise, işletmenin yürüttüğü sosyal girişimlerin faaliyet gösterdiği alana, sahip olduğu markaya, kimliğe ya da işletmenin sattığı ürüne olan uygunluğudur. Belirtilen bu faktörlerle oluşan tüketicilerin gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik gerçekçi algıları ve bu algıların işletmeye yönelik tutum ve davranışları (satın alma niyeti, sadakat ve boykot etme) üzerine etkisi ampirik bir çalışma ile test edilmiştir. Yapılan yapısal analiz sonucunda, algılanan güdünün gerçekçi yüklemeler üzerine herhangi bir etkisi tespit edilmezken, etki, tamir etme ve uygunluk faktörleri tüketicilerin gerçekçi yüklemelerini pozitif bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca tüketicilerin sosyal girişimlere yaptığı gerçekçi yüklemelerin boykotu olumsuz, satın alma niyeti ve sadakati olumlu etkilediği belirlenmiştir. Son olarak, araştırmacılar etki, uygunluk ve tamir etme algısının boykot, satın alma niyeti ve sadakat üzerine etkisinde tüketicilerin yapmış olduğu gerçekçi

yüklemelerin aracılık rolü test etmişlerdir. Yapılan aracılık testi sonucunda, gerçekçi yüklemelerin aracılık etkisinin olduğu ve bu etkinin orta ve yüksek seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular arasında en şaşırtıcı olan, algılanan güdünün gerçekçi yüklemeler üzerine herhangi bir etkisinin olmamasıdır. Araştırmacılar bu bulguyu, tüketicilerin işletme hakkında yeterince bilgi sahibi olmaması sonucundan kaynaklanabildiği belirtilmiştir. Dolayısıyla biz bu çalışmada, gerçekleştirilen sosyal sorumluluk uygulamalarının hangi güdü ile yapıldığına dair yorum yapmada, en etkili kesimin işletme çalışanları olduğunu düşünmekteyiz. Özellikle işletmede uzun süre çalışan bireyler, işletmenin faaliyetlerinden daha fazla haberdar olmaları sebebiyle, daha net kanaat bildirilebilirler. İşletmelerin tutarsız davranışlar sergilemesi (örn. bir yandan göğüs kanseri ile mücadele için bilimsel araştırmaların yapılmasına finansal destek sağlarken, diğer yandan sattığı ürünlerin kansere yol açması) kamuoyunda işletmelerin yapmış olduğu sosyal girişimlerin inandırıcılığı azaltmıştır (Alhouti vd., 2016). Kurumsal ikiyüzlülük olarak değerlendirilen bu davranışlar, başta müşteriler olmak üzere paydaşların işletmeye karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesine neden olabilir. Bu noktada, işletmeler çok fazla sosyal sorumluluk projesinde bulunmaktansa, “az olsun bizim olsun” anlayışına sahip olması gerekmektedir. Bu durum işletmenin tutarlılığı noktasında paydaşlarına ipucu sağlayıp, bu girişimlerin inandırıcılığı arttıracak dolayısıyla paydaşlardan arzu edilen olumlu tutum ve davranışlar elde edilecektir.

Vlachos, Panagopoulos ve Rapp (2013) çalışanların işletmelerde yapılan sosyal sorumluluğun hangi niyetle yapıldığına dair yaptıkları yorumlamalarda etkili olan faktörlerden birinin, yöneticilerin karizmatik liderliği olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılar, yapılan sosyal sorumluluk uygulamalarının hangi niyetle yapıldığına dair çalışanların yüklemelerini iki kategoride ele almışlardır. Bunlar iç güdümlü ve dış güdümlü yüklemelerdir. Dış güdümlü yüklemelerde, yapılan sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmenin kendi ekonomik çıkarları doğrultusunda yapıldığı görüşü hâkimdir. Buna karşın iç güdümlü yüklemelerde ise, yapılan sosyal sorumluluk girişimleriyle topluma fayda sağlamak, toplumsal sorunların çözümüne katkı sağlamak yani samimiyet/içtenlik esastır (Du vd., 2007: 226). Ayrıca araştırmacılar, çalışanların yöneticilerinin karizmatik liderlik özelliğinden hareketle sosyal sorumluluk uygulamalarının hangi güdü/niyetle (iç güdümlü-dış güdümlü) yapıldığına dair kanaatleri, çalışanların iş tatmini tutumu üzerine etkisini de incelemişlerdir. Yapılan analizler sonucunda, çalışanlar yöneticilerinin karizmatik liderlik özelliklerine sahip

olduğunu düşündüklerinde, bu durum çalışanlarda yapılan sosyal sorumluluk faaliyetlerinin içgüdüsel yapıldığına dair bir kanaat oluşturmakta ve bu kanaatin çalışanların iş tatmini üzerine olumlu bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ancak çalışanların yapılan sosyal sorumluluk faaliyetlerinin dış güdümlü yapıldığına dair kanaatleri üzerinde, yöneticilerin karizmatik liderliğinin açıklayıcı bir etkisinin olmadığı ve bu kanaatin de iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir (Vlachos vd., 2013).

McShane ve Cunningham (2012) yapmış oldukları nitel araştırmada, çalışanların gerçekleştirilen sosyal sorumluluk uygulamalarının otantik (kişinin kendisine karşı dürüst olması (Liedtka 2008: 238) olup olmamasına ilişkin değerlendirmelerinde etkili olan iki ana unsur olduğu ortaya koymuşlardır. Bunlardan birincisi, işletmenin KSS uygulamalarında ortaya koyduğu imajın işletmenin gerçek kimliği ile olan uyumu; ikincisi ise yapılan sosyal sorumluluk uygulamalarının gelişime yönelik olup olmadığıdır. Çalışanlar ilk unsuru değerlendirirken, KSS faaliyetine sürekli kaynak taahhüdü, sosyal sorumluluk faaliyetinde yer alan unsurların birbiriyle olan tutarlılığı, çalışanların ve yönetimin duygusal bütünleşmesi, adalet duygusu ve gömülmüşlük gibi ipuçlarını dikkate almaktadırlar. Çalışanlar ikinci unsuru değerlendirirken ise, işletmenin sosyal sorumluluk girişimlerinde liderlik rolünü üstlenip üstlenmediğini esas almaktadır. Ayrıca yapılan sosyal sorumluluk uygulamalarının çalışanlarca otantik olarak algılanması örgütsel özdeşleşme, memnuniyet, bağlılık, sadakat gibi kritik öneme sahip pozitif örgütsel sonuçlar ortaya koymaktadır.

McShane ve Cunningham (2012) tarafından kaleme alınan çalışmada, dikkate çeken önemli ipuçlarından birisi, çalışanların işletmenin sosyal sorumluluk strateji ve uygulamaları arasındaki tutarlılığa verdiği önemdir. Yani, çalışanlar tutarlılığı değerlendirmek için, işletmenin KSS programının belirli öğeleri arasındaki uyum derecesine odaklanıyor gibi görünmektedir. Yapılan görüşmeler neticesinde, bu uyumu değerlendirmek için dört farklı yol olduğu ortaya konulmuştur. Bunlar; işletmenin söylemleri ile hareketleri arasındaki uyum, içerdeki ve dışardaki hareketler arasındaki uyum, fonksiyonel alanlar arasındaki uyum ve işletmenin finansal ve sosyal hedefleri arasındaki uyumdur. Bu dört farklı yoldan ilk ikisini, mevcut çalışmaya ışık tutması nedeniyle, açıklamakta fayda vardır. **İlk olarak**, işletmenin söylemleri ile yaptıkları arasında bir uyumun olmaması çalışan-işletme ilişkilerine zarar vermektedir. Çalışanlar artık işletmenin her söylediğine tam manasıyla inanmazlar. Kurumsal söylemler,

Çalışanlar tarafından genel olarak verilmiş bir söz olarak algılanmaktadır. Verilen bu sözlerin tutulmaması durumunda, çalışanların işletmeye olan güveni azalmaktadır denilebilir. **İkincisi**, işletmenin içerdeki ve dışardaki davranışları arasındaki uyumdur. Koşar ve Koşar (2017: 602) “rgtlerin dışarı yansıyan durumları ile örgüt içi uygulamaların uyuşmamasını” örgütsel ikiyüzlülük olarak değerlendirmektedir. İşletmece gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin otantik olarak algılanabilmesi için, işletme sahip olduğu adalet duygusunun bir yansıması olarak, dışardaki paydaşlarına karşı sosyal sorumluluk uygulamalarını (dışsal adalet) gerçekleştirirken, örgütsel adaleti sağlaması da gerekmektedir. Bu ifadeye bir örnekle açıklamak gerekirse, işletmeyi bir aile, yönetimi ebeveyn, çalışanları ise çocuklar olarak düşündüğümüzde, anne ve babanın komşunun çocuğuna şefkat gösterip, öz evladına gereken ilgiyi şefkati göstermemesi, çocuğun anne ve babasının sahip olduğu şefkat ve ilgiyi sorgulamasına neden olur. Bu örnekten hareketle, işletmenin çalışanlarına ve topluma olan muameleleri arasında bir tutarsızlığın olması, işletmenin sosyal sorumluluk programları ile ortaya koyduğu imaj ile işletmenin gerçek kimliği arasında bir uyumsuzluk olduğu algısını oluşturur ve bu yapılan sosyal sorumluluğun çalışanlarca otantik olarak algılanmamasına neden olur. Bu ikinci yolun, çalışanlar için oldukça basit ve genel bir kanaat oluşurmada daha keskin bir yol olduğu araştırmacılarca belirtilmiştir (McShane ve Cunnningham, 2012).

Donia ve Sirsly (2016) alışanların yürütülen sosyal sorumluluk uygulamalarının hangi güdü ile yapıldığına dair yüklemeler yapmalarında etkili olan faktörleri ortaya koymayı amaç edinmiştir. **Bu faktörlerden ilki**, insanların doğuştan gelen güvenme eğilimidir. Yani, güvenme eğilimi yüksek olan bireyler, işletmenin sosyal sorumluluk girişimleri ile yzeyssel düzeyde verdiği bilgilere inanıp, yapılan sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik gerçekçi olduğuna dair yüklemeler yapabilir. Buna karşın, güvenme eğilimi düşük olan bireyler, işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin açıklamalarını hemen kabul etmez, işletmenin samimiyetini sorgular dolayısıyla bu bireyler yapılan sosyal sorumluluk faaliyetlerinin göstermelik olduğuna dair yüklemeler yapmaya daha eğilimlidir. **İkincisi**, alışanların işletmeye olan güvenidir. Çalışanların bu güven duygusu, işletmenin yetkinlik, yardımseverlik ve tutarlılığına bağlı olarak şekillenmektedir. Çalışanlar işletmede zaman geçirdikçe yani çalışma süreleri arttıa, işletme yönetimi hakkında daha fazla bilgi edinebilmektedir. Edinilen bu bilgiler, çalışanların yapılan sosyal girişimlerin hangi niyetle yapıldığına dair referans kaynağı oluşturabilir. Mevcut çalışmaya destek sağlaması nedeniyle, güvene ilişkin alt

boyutlardan tutarlılığı incelemekte fayda vardır. Tutarlılık kavramı, işletmenin söyledikleri ile yaptıkları arasında tutarlılığın olması, işletme tarafından verilen sözlerin tutulmasını yani sözünün eri olmayı ve bahsedilen değerlerin günlük hayatta yaşanmasını kapsamaktadır (Simons, 2002; 2008). Buna göre, işletmenin günlük faaliyetleri arasında tutarlılığın olduğuna dair çalışanların bir algıya sahip olması, yapılan sosyal girişimlerin gerçekçi bir güdü ile yapıldığına dair yüklemelerin yapılmasına olanak sağlar. Bu ifadeyi, daha önce ele aldığımız McShane ve Cunningham (2012) çalışması da destekler niteliktedir. **Üçüncüsü**, çalışanların işletmenin KSS hedeflerini özele indirgediğine dair bir algıya sahip olması ve işletmenin bu hedeflere olan bağlılığıdır. **Dördüncüsü**, yapılan sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmenin paydaşları (müşteriler, rakipler) tarafından yapılan baskı sonucunda ortaya koyulduğundan ziyade, çalışanların bu faaliyetleri işletmenin sahip olduğu değerlerin bir yansıması olarak değerlendirilmesi, yürütülen bu faaliyetlerin gerçekçi bir güdü ile yapıldığına dair yüklemelerin yapılmasına olanak sağlar. Ayrıca yapılan KSS faaliyetlerinin rakip işletmelerin KSS faaliyetlerinden farklı olması, çalışanların bu faaliyetlerin gerçekçi bir güdü ile yapıldığına dair değerlendirmelerine vesile olur. **Beşincisi**, çalışanlar düşüncelerine değer verdiği ya da düşünceleri etkisi altında kaldığı tarafların (şefler, çalışma arkadaşları, müşteriler, aile üyeleri ve yakın arkadaşlar) yapılan sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin yaptığı yüklemelerin etkisi altında kalarak bu faaliyetlere ilişkin yüklemeler yapabilir.

McShane ve Cunningham (2012) bireylerin çalıştıkları işletmede yapılan sosyal sorumluluk uygulamalarına verdikleri örgütsel tepkiler üzerinde, sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin otantiklik değerlendirmesinin etkili olduğu ortaya koymuşlardır. McShane ve Cunningham (2012: 88)'e göre, çalışanların yapılan sosyal sorumluluk girişimlerinin hangi niyetle yapıldığına yönelik kanaatlerinin oluşmasında en etkili ya da en keskin faktör, çalışanların işletmenin kendilerine yönelik davranışları ile işletme dışı paydaşlarına davranışları arasında bir algıladıkları uyumdur. Ancak araştırmacılar, bunun nicel yöntemlerle desteklenmesi gerektiği düşüncesine sahiptir.

Marín, Cuestas ve Román (2016) tüketicilerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yaptıkları yüklemeler yani bu faaliyetlerin hangi güdü ile gerçekleştirildiğine dair tüketicilerin öznel değerlendirmeleri üzerine etkili olan faktörleri araştırmışlardır. Tüketicilerin yaptıkları yüklemeler, ben-temelli, paydaş-temelli, değer-temelli ve stratejik-temelli (Ellen vd., 2006) olmak üzere dört boyutta incelenmiştir. Araştırmacılar, bu yüklemeleri pozitif (değer-temelli ve stratejik-temelli) ve negatif (ben-temelli ve

paydaş-temelli) olmak üzere iki grupta ele almışlardır. Bu yüklemeler üzerine etkili olması beklenen öncüller ise, kurumsal yeterlik, işletme ve KSS faaliyetinin uyumu, bireylerarası güven ve kurumsal riyakârlıktır. Buna göre, pozitif yüklemeler üzerine etkili olması beklenen öncüller, kurumsal yeterlik, işletme ve KSS faaliyetinin uyumu ve bireylerarası güvendir. Negatif yüklemeler üzerine etkili olması beklenen öncüller ise, bireylerarası güven ve kurumsal riyakârlıktır. Kurulan ilişkiler, bir senaryo hazırlanarak üniversite öğrencilerinden anket yardımıyla toplanan verilerle, çoklu regresyon analizleri ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, işletme ve KSS faaliyetinin uyumu değişkeninin değer-temelli yüklemeyi pozitif bir şekilde açıkladığı ancak stratejik-temelli yükleme üzerine beklenen pozitif etkiyi oluşturmadığı belirlenmiştir. Kurumsal yeterlik ise, hem değer-temelli yükleme hem de stratejik-temelli yüklemeyi pozitif bir şekilde etkilediği ortaya konulmuştur. Bireylerarası güven değişkeninin değer-temelli yüklemeyi pozitif bir şekilde etkilediği ancak stratejik-temelli yükleme üzerine beklenen pozitif etkiyi oluşturamadığı belirlenmiştir. Son olarak, kurumsal riyakârlık değişkeninin olumsuz yüklemelerin ikisi üzerine de pozitif bir etki oluşturduğu tespit edilmiştir (Marín vd., 2016).

Ellen, Webb ve Mohr (2006) bir senaryo hazırlayarak, işletme-KSS girişimi arasındaki uyum ve işletmenin bu girişime olan bağlılığı değişkenlerinin, tüketicilerin bu girişimlere yaptıkları yüklemeler üzerine etkisini araştırmışlardır. Çalışmada ayrıca yapılan yüklemelerin, işletme-KSS uyumu ve işletmenin bu girişime olan bağlılığı değişkenlerinin satın alma niyeti üzerine etkisinde aracılık rolü araştırılmıştır. Çalışmada tüketicilerin KSS girişimlerine yaptıkları yüklemeler, ben-temelli, paydaş-temelli, stratejik-temelli ve değer-temelli olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır. Çalışmada öncelikli olarak nitel veri toplama tekniklerinden görüşmeden faydalanılmıştır. Görüşme sonunda temalar oluşturulmuş ve bu temalarla daha sonra nicel veri toplama tekniklerinden anket yardımıyla genelleme yapılmaya çalışılmıştır. Çalışmada tüketici olarak büyük bir üniversitenin 490 çalışanı seçilmiştir. Mail aracılığıyla gönderilen anketlerden 193 geri dönüş elde edilmiştir. Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezler, MANOVA analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda, tüketicilerden KSS-işletme uyumunu yüksek görenler düşük görenlere kıyasla, bu girişimlerin daha çok değer-temelli ve stratejik-temelli olduğuna inanmaktadır. Aynı zamanda uyumu yüksek görenlerin, yürütülen girişimlerin ben-temelli gerçekleştirildiğine dair inançları oldukça zayıftır. Bunun yanında, işletmenin bu girişime olan bağlılığı tüketicilerin paydaş-temelli

yüklemeler yapması üzerine anlamlı bir etki oluşturmaktadır. Çalışmada, KSS-işletme uyumunun satın alma niyeti üzerine etkisi anlamlı iken, işletmenin bu girişime olan bağlılığının satın alma niyeti üzerine etkisinin anlamlı düzeyde olmadığı belirlenmiştir. Buna ek olarak, değer-temelli ve stratejik-temelli yüklemelerin satın alma niyetini güçlendirdiği buna karşın paydaş-temelli ve ben-temelli yüklemelerin satın alma niyetini zayıflattığı ortaya konulmuştur. Son olarak, KSS-işletme uyumunun satın alma niyeti üzerine etkisinde, yapılan yüklemelerin aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. En nihayetinde, tüketicilerin yürütülen girişimlere yaptıkları yüklemelerin, tüketicilerin KSS faaliyetlerine bağlı olarak işletmeye verdikleri geri dönüşler üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ellen vd., 2006).

1.11. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yapılan Yüklemelerin Sonuçları

Story ve Neves (2015) Portekiz’de faaliyet gösteren kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ünlenmiş işletmede çalışan bireylerle yaptığı çalışmada, bireylerin sosyal sorumluluk uygulamalarına yönelik yaptığı iç güdümlü ve dış güdümlü yüklemelerin örgüt içi ve dışı iş performansları üzerine etkisini konu edinmiştir. Yapılan analizler neticesinde, çalışanlar sosyal sorumluluğa yönelik hem iç güdümlü hem de dış güdümlü yüklemeler yaptığında, yani bu faaliyetlerin hem işletme hem de toplum için faydalı girişimler olduğuna inandıklarında, örgüt içi ve dışı performansları olumlu bir şekilde etkilendiği belirlenmiştir. Araştırmacılar, sosyal sorumluluk faaliyetlerine dair yüklemelerin iş performansını etkilemesinde aracılık rolünü üstelenen değişkenlerin araştırılması gerektiğini tavsiye etmektedir (Story ve Neves, 2015: 10).

Donia ve arkadaşları (2017) çalışanların KSS faaliyetlerine yaptıkları yüklemeleri iki boyut altında ölçen gerçekçi ve göstermelik bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir. Geliştirdikleri ölçeğin yüz, yakınsama, ayırt edici, artan ve deneysel geçerliliğini test etmişlerdir. Yapılan incelemeler sonucunda oldukça geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracının geliştirildiği tespit edilmiştir. Ampirik geçerlilik kapsamında, çalışanların bu uygulamalara yaptıkları yüklemelerin çalıştıkları işletmeye tutumları (duygusal bağlılık, kişi-örgüt uyumu, algılanan örgütsel destek, sosyal mübadele, lider-üye etkileşimi, alıcı-verici-(taker/giver)) üzerine etkisini incelemişlerdir. Buna göre, çalışanlar KSS uygulamalarının gerçekçi bir niyet yapıldığına dair yüklemeler yaptığında çalıştıkları işletmeye yönelik pozitif tutum geliştirmektedirler. Aksi durumda, yani bu girişimlerin

göstermelik yapıldığına dair bir yargıya sahip olmaları halinde, çalıştıkları işletmeye yönelik tutumları olumsuz etkilenmektedir (Donia, Sirsly and Ronen, 2017).

Vlachos, Theotokis ve Panagopolous (2010) satış elemanlarının kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına verdiklerini reaksiyonların işletmeye yönelik tutum ve davranışsal eğilimleri üzerine etkisini incelemiştir. Bu noktada araştırmacılar, satış elemanlarının KSS algılarını ele almaktan ziyade, bu faaliyetlerin hangi güdü ile yapıldığına dair yorumlamalarının daha belirleyici bir etki oluşturacağını düşünmektedir. Bu güdüler, egoist temelli, sahip olunan değer temelli, paydaşların beklentilerinden kaynaklı (stakeholder-driven), stratejik olmak üzere dört ana boyutta incelenmiştir. Yapısal eşitlik modellemesinin varyans-temelli bir metodu olan kısmi en küçük kareler yöntemi ile yapılan analizler sonucunda, satış elemanlarının sosyal sorumluluk girişimlerine ilişkin yaptıkları a) egoist temelli yüklemenin örgütsel güven üzerine ve olumlu ağızdan ağıza iletişim üzerine negatif bir etkisin olduğu ancak sadakat niyeti üzerine anlamlı bir etkisinin olmadığı; b) değer temelli yüklemenin örgütsel güven, olumlu ağızdan ağıza iletişim ve sadakat niyeti üzerine anlamlı bir pozitif etkisin olduğu; c) paydaş temelli yüklemenin, örgütsel güven ve olumlu ağızdan ağıza iletişim üzerine pozitif bir etkisinin olduğu ancak sadakat niyeti üzerine anlamlı bir etkisinin olmadığı; d) stratejik temelli yüklemenin ise, örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı buna karşın olumlu ağızdan ağıza iletişim ve sadakat niyeti üzerine pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir (Vlachos vd., 2010: 1212). Verissimo ve Lacerda (2015), çalışanlar tarafından dürüst algılanan liderlerin, dönüşümcü liderlik davranışı sergilemelerinden dolayı, sosyal sorumluluk projeleri ile daha fazla meşgul oldukları bulgusunu elde etmiştir.

Ogunfowora, Stackhouse ve Oh (2016) bireylerin yürütülen sosyal sorumluluk girişimlerine yönelik yaptıkları yüklemelerin işletmeye verdikleri reaksiyonlar (satın alma niyeti, KSS projesine gönüllü katılım niyeti, KSS projeye bağış yapma) üzerine etkisinde katılımcıların örgütsel sinizm tutumlarının aracılık rolünü incelemiştir. Yapılan analizler neticesinde, örgütsel sinizmin aracılık rolünün olduğu saptanmıştır. Vlachos, Theotokis ve Panagopolous (2010) satış elemanlarının yürütülen sosyal sorumluluk girişimlerinin hangi niyetle yapıldığına dair yaptıkları yüklemelerin örgüte olan güven düzeyleri üzerine etkisini incelemiştir. Araştırmacılar, bu yüklemeleri egoist, değer temelli, paydaş temelli ve stratejik olmak üzere dört boyutta incelemiştir. Yapılan analizler sonucunda, egoist yüklemeler satış elemanlarının örgüte olan güven

düzeyini ve ağızdan ağıza olumlu iletişim niyetini olumsuz etkilerken; değer temelli yüklemeler örgütsel güven, sadakat eğilimini ve olumlu ağızdan ağıza iletişim düzeyini olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca paydaş temelli yapılan yüklemeler satış elemanlarının örgütsel güven ve ağızdan ağıza iletişim niyetini olumlu etkilediği belirlenmiştir. Buna karşın, stratejik yüklemelerin örgütsel güven üzerine herhangi bir etkisi tespit edilmezken, sadakat eğilimi ve olumlu ağızdan ağıza iletişim üzerine olumlu bir etki yaptığı belirlenmiştir. Ayrıca araştırmacılar, yapılan yüklemelerin satış elemanlarının sadakat eğilimi ve olumlu ağızdan ağıza iletişim eğilimi üzerine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünü incelemişlerdir. Yapılan dolaylı etki testi sonucunda, egoist ve paydaş temelli yüklemelerin sadakat eğilimi üzerine etkisinde güvenin tam aracılık rolünü üstlendiği; değer temelli yüklemelerin sadakat eğilimi üzerine etkisinde ise güvenin kısmi aracılık rolünü üstlendiği tespit edilmiştir (Vlachos vd., 2010).

Donia, Ronen, Sirsly ve Bonaccio (2017) çalışanların KSS girişimlerine yaptıkları göstermelik ve gerçekçi yüklemelerin, çalışanların işle ilgili tutumları (işveren çekiciliği, özdeşleşme, algılanan örgütsel destek, yönetime güven, çalışılan işyerinden gurur duyma, iş tatmini, yapılan işin anlamlılığı), algılanan kişi-örgüt uyumu ve iş performansı (örgütsel vatandaşlık davranışı, amaca zarar verici davranışlar ve görev performansı) üzerine etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar, çalışanların işle ilgili tutumları ve iş performansını, parantez içerisinde belirtilen yapılardan oluşacak şekilde ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirerek, genel bir yapı oluşturmuşlardır. Yapılan göstermelik ve gerçekçi yüklemelerin çalışanların iş performansı üzerine etkisinde işle alakalı tutumlarının ve kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü test etmişlerdir. Bunun yanında, kurulan doğrudan ve dolaylı etki modelinde, çalışanların KSS verdikleri önemin farklılaştırıcı bir etki yaratması beklenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, algılanan kişi-örgüt uyumu ve iş performansı, sosyal girişimlere yapılan gerçekçi yüklemelerden olumlu, göstermelik yüklemelerden olumsuz bir şekilde etkilenmiştir. Aracılık testi sonucuna göre, gerçekçi/ göstermelik yüklemelerin iş performansı üzerine etkisinde kişi-örgüt uyumu ve işle alakalı tutumların tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Çalışanların KSS verdiği önem, düşük ve yüksek olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde, KSS yüksek önem grup düşük önem veren gruba göre kıyaslandığında, yüksek önem verilen grupta, yapılan gerçekçi yüklemeler kişi-örgüt uyumu üzerinde daha güçlü etkiye sahiptir. Ayrıca, KSS yüksek önem verilen grupta, yapılan göstermelik yüklemeler kişi-örgüt uyumu olumsuz ilişki içerisindedir. Ancak

düşük önem verilen grupta bu ilişki doğrulanmamıştır. Sonuç olarak araştırmacılar, çalışanlar KSS uygulamalarına ancak gerçekçi yüklemeler yaptıklarında, işletmeler çalışanlardan bu girişimlere karşı olumlu geri dönüşler elde edebileceklerini ortaya koymuşlardır. Çalışanlar bu girişimlere göstermelik yüklemeler yaparsa, bu yüklemelerin işletmeye olumsuz yansıtacağı belirlenmiştir.

Vlachos, Tsamakos, Vrechopoulos ve Avramidis (2009) müşterilerin cep telefonu operatörleri tarafından gerçekleştirilen KSS faaliyetlerine ilişkin yaptıkları yüklemelerin tüketici güveni, operatörle tekrar iş yapma niyeti ve operatörü başkalarına tavsiye etme niyeti üzerine etkisini incelemişlerdir. Çalışmada ayrıca yapılan yüklemeler ile tekrar iş yapma ve başkalarına tavsiye etme arasındaki ilişkide güvenin aracılık rolü incelenmiştir. Çalışma Yunan cep telefonu kullanıcılarını kapsamıştır. Çalışmanın verileri gerçeğe uygun bir senorya hazırlanarak toplanmıştır. Müşterilerin KSS girişimlerine yaptıkları yüklemeler egoist, paydaş-temelli, değer temelli ve stratejik boyutlarla incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde, paydaş temelli yüklemelerin güven ve tekrar iş yapma niyetini olumsuz etkilediği ancak tavsiye etme niyeti üzerinde herhangi etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Değer temelli yüklemelerin güven ve başkalarına tavsiye etme niyetini olumlu etkilediği ancak operatörle tekrar iş yapma niyeti üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Stratejik temelli yüklemelerin ise sadece operatörle tekrar iş yapma niyetini olumlu etkilediği ancak güven ve başkalarına tavsiye etme niyeti üzerine herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Son olarak sosyal sorumluluk girişimlerine egoist temelli yüklemeler yapıldığında, güven ve operatörle tekrar iş yapma niyetini azalttığı ve operatörü başkalarına tavsiye etme üzerinde zayıf bir negatif etki oluşturduğu belirlenmiştir. Yapılan aracılık testi sonucuna göre, tüketici güveninin kurulan ilişkilerde kısmi ve tam aracılık rollerini üstlendiği belirlenmiştir. Çalışma sonunda araştırmacılara, tüketicilerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine yaptıkları yüklemeler üzerinde etkili olabilecek öncüllerin belirlenmesi tavsiye edilmiştir (Vlachos vd., 2009).

Skarmeas ve Leonidou (2013) bir senorya hazırlayarak tüketicilerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine yaptıkları dört boyutlu yüklemelerin (ben-temelli, paydaş-temelli, stratejik-temelli ve değer-temelli yüklemeler) bu faaliyetleri yürüten işletmenin sosyal anlamda sorumlu olduğuna dair şüphe duyma değişkeni üzerine etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar ayrıca KSS yönelik şüphe değişkeninin marka denkliği, ağızdan-ağıza iletişim ve dışarda işletme hakkında olumsuz söylemlere karşı işletmeyi savunma değişkenleri üzerine etkisini araştırmışlardır. Yapısal eşitlik modellemesi ise kurulan

modelin test edilmesi sonucunda, ben-temelli ve paydaş-temelli yüklemelerin KSS girişimlerine olan şüpheyi olumlu, değer-temelli yüklemenin ise şüphe değişkenini olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Bunun yanında şüphe değişkeninin marka denkliği, ağızdan ağıza iletişim ve dışarda işletme hakkında olumsuz söylemlere karşı işletmeyi savunma değişkenlerini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma sonunda stratejik-temelli yüklemelerin şüphe değişkeni üzerine olumlu ya da olumsuz herhangi bir etki oluşturmadığı belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgu, tüketicilerin işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini stratejik bir niyetle gerçekleştirmeyi tolere ettiği şeklinde yorumlanmıştır (Skarmeas ve Leonidou, 2013).



BÖLÜM 2: KURUMSAL DAVRANIŞSAL TUTARLILIK VE DUYGUSAL BAĞLILIK

2.1. Kurumsal Davranışsal Tutarlılık Kavramı

Tutarlılık kavramının ne ifade ettiği ile ilgili araştırmacılar, uygulamacılar arasında tam manasıyla bir birliğin olduğunu söylemek mümkün değildir (Parry ve Proctor-Thomson, 2002). Mintrop (2012: 699) tutarlılık kavramını, “dürüstlük, ilkelere bağlı kalmak ve ihtilaf halinde tutarlılık, zorluklar karşısında sebat etmek, çatışma, bölünme ve kırılگانlıkta bütünlük” olarak tanımlamaktadır. Palanski ve Yammarino (2007)’e göre tutarlılık, iyi bir karakteri oluşturan önemli bir erdemdir. Tutarlılığın bir erdem olarak kabul edilmesinin temel sebebi, özellikle yönetim literatüründe yapılan tanımların kavramlaştırma, ölçme ve test yapmada yetersiz kalması olarak belirtilmiştir. Tutarlılık kavramı yönetim literatüründe iyi bir liderin sahip olması gereken bir vasıf olarak tanıtılmıştır. Çoğu zaman bu kavram, otantik liderlik, etik liderlik, ruhsal liderlik, dönüşümcü liderlik gibi liderlik tarzlarının önemli bir bileşeni olarak kabul edilmiştir (Palanski ve Yammarino, 2007; 2009). Nitekim yapılan ampirik çalışmalarla da bu desteklenmiştir. Örneğin, Tracey ve Hinkin (1994) dönüşümcü liderlerin söz-eylemleri arasında yüksek bir tutarlılığın olduğunu ortaya koymuşlardır.

Palanski ve Yammarino (2007) tutarlılık (integrity) kavramının anlamı hakkında bir açıklık olmadığına vurgu yaparak, yönetim literatüründe bu kavramın yerinde kullanılan ifadeleri beş kategoriye ayırmıştır. Bunlar; bütünlük, söylem ve eylem tutarlılığı, zorluklara karşı sebat, kişinin kendisine doğru olması ve ahlaki/etik davranıştır. Integrity kavramını tutarlılık olarak ele alarak, bu kavramın çok boyutlu ve diğer boyutları içerisinde barındıran şemsiye görevi üstlendiğini kabul edilir. Dolayısıyla bunu karakter olarak kabul etmek gerekir. Simons (2002) söylem ve eylem tutarlılığını davranışsal tutarlılık olarak ele almıştır. Burada davranışsal tutarlılık kavramı, ikiyüzlülük olarak dilimize uyarlanan “hypocrisy” kavramının zıttıdır. Zorluklara karşı sebat ise, yapılacak doğru eylemin zorluklara rağmen ve kişisel menfaate ters düşse de yapılması olarak ifade edilebilir. Bu noktada, KSS faaliyetlerinin doğru ya da faydalı girişimler olarak kabul edilmesiyle işletmelerin her türlü zorluk ya da engellere rağmen, kendi menfaatlerine ters düşse de bu girişimlerden geri durmaması gerekir. Kişinin kendisine doğru olması ise, başkalarını memnun etme ya da başkalarının kural ve standartlarına uygun davranmanın yerine kişinin kendi doğru bildiği işleri yapması ya da hareketleri sergilemesidir. Bu

kavram, ahlaki ya da etik davranış olarak kabul edildiğinde, ahlaki olmayan davranışların olmamasını gerekli kılar. Nitekim Craig ve Gustafson (1998) liderin tutarlılığı kavramını ahlaki olmayan davranışların sergilenmemesine eş değer tutmuştur. Palanski ve Yammarino (2007: 178) tutarlılık kavramını “herhangi bir tarafın söyledikleri ile yaptıkları arasındaki uyum” olarak tanımlamış, bu kavramın Audi ve Murphy (2006) gibi otantisite, dürüstlük, güvenilirlik, adalet ve şefkat gibi bir takım erdemleri içerisinde barındıran birleşik bir erdem olduğunu savunmuştur. Aynı zamanda tanımında yer alan tarafın bir kişi (lider, yönetici gibi) olabileceği gibi, grup ya da organizasyon olabileceği belirtilmiştir (Palanski ve Yammarino, 2009).

Kılıçoğlu (2017b: 492) tutarlılık kavramını “kısaca Türk kültüründe de yerini bulan “sözünün eri olmak” deyiimiyle ifade edilebileceği gibi aynı zamanda benimsendiği ifade edilen değerlerin gerçek uygulamalarda kendisini göstermesi ve içselleştirilmesi, yalandan ve yapmacılıktan (-mış gibi yapma) uzak olma durumu” şeklinde tanımlamıştır. Integrity kavramı Türkçe’de “tamlık, bütünlük, dürüstlük, tutarlık, doğruluk, ahlaki davranış, otantisite” gibi kavramlarla eşdeğer tutulmaktadır. Bu çalışmada, daha geniş bir kavram olması yani diğer yönleri içerisinde barındırması nedeniyle “tutarlılık” kavramı kullanılacaktır. Tutarlılık kavramı birey, grup ve örgüt düzeyinde ele alınabilmektedir (Palanski ve Yammarino, 2009; Kılıçoğlu, 2017b). Bireysel tutarlılıkta, bireyin çevresindeki ilgili paydaşları tarafından gözlemlenebilir söylem ve eylemleri arasındaki tutarlılık önemlidir (Kılıçoğlu, 2017b). Simons (2002), bireysel tutarlılık kavramını bireyin davranışsal tutarlılığı olarak ele almaktadır. Simons (2002: 2008) davranışsal tutarlılık kavramını “kişinin söyledikleri ile yaptıkları arasında bir tutarlılığın olması, sözünü tutması, bahsettiği değerleri günlük hayatta yaşaması” olarak tanımlamıştır. Grup tutarlılığında ise, bireysel tutarlılıkta dikkate alınan değerlerden ziyade bahsedilenlerle yapılanlar arasındaki uyum daha önem arz etmektedir (Kılıçoğlu, 2017b). Örgütsel (kurumsal) tutarlılıkta ise, örgütün söylemleri ile eylemleri arasında bir tutarlılık olması halinde örgüt yüksek bir tutarlılığa sahiptir denilebilir (Palanski ve Yammarino, 2007).

Kurumsal (örgütsel) tutarlılık kavramını, Wagner, Lutz ve Weitz (2009: 79)’ın kurumsal ikiyüzlülüğü “işletmenin kendini resmettiği gibi olmaması” olarak tanımlamasından yola çıkarak, *işletmenin söyledikleri ile yaptıkları arasında tutarlılığın olması* olarak tanımlamak mümkündür. Dolayısıyla kurumsal riyakârlık ve kurumsal tutarlılık

kavramları birbirinin zıt anlamlısıdır. Bir başka tanımda Koşar ve Koşar (2017: 600) kurumsal ikiyüzlülüğü “kolektif bir aktör olarak bir örgütün söylemleri ile gerçekte yapmış olduğu uygulamalar arasındaki aykırılık” olarak tanımlamıştır. Kılıçoğlu (2017a) kurumsal ikiyüzlülüğün oluşturan olumsuz sonuçların bertaraf edilmesi için kurumsal bütünlüğün sağlanması gerektiğine vurgu yapmaktadır. O, kurumsal bütünlük kavramını, “ilkelere sadık kalma” olarak tanımlamıştır (s. 119). Bir başka tanımda, Kılıçoğlu (2017a: 120) bu kavramı “işletmede söylemler ile eylemler arasında tutarlılığın olması, ilan edilen misyona, ahlaki ilkelere ve değerlere bağlı kalmak” şeklinde tanımlamıştır. Kurumsal tutarlılık ya da kurumsal ikiyüzlülük kavramları genel olarak, söylemlerde, alınan kararlarda ve eylemlerde çelişkili örgüt hedefleri ve bu hedefleri yansıtan tutarsızlıkların ya da aykırılıkların bulunduğu yerde kendini göstermektedir (Fernandez-Revuelta Perez ve Robson, 1999).

Wagner, Lutz ve Weitz (2009) işletmelerin tüketiciler nezdinde sahip olduğu kurumsal ikiyüzlülük algısını kontrol edebileceğine vurgu yapmaktadır. Bu noktada, proaktif ve reaktif stratejiler geliştirilebilir. Buna göre tüketiciler, işletmelerin gerçekleştirdiği iyi niyet göstergesi niteliği taşıyan faaliyetlerle alakalı pozitif ve negatif birçok bilgi elde etmektedir. Bu noktada işletme tüketicilerin olumsuz KSS bilgisine erişmeden önce sorumlu bir işletme imajı oluşturmak için spesifik bilgileri proaktif iletişim stratejisi (ofansif) altında kamuoyu ile paylaşabilir. Ters durumunda yani tüketicilerin işletme hakkında sosyal anlamda sorumsuz davranışlar sergilediğine dair bilgi elde etmesi halinde, işletme imajını koruma amacıyla reaktif iletişim stratejisi (defansif) altında birtakım stratejiler geliştirebilir.

2.1.1. Kurumsal Davranışsal Tutarlılığın Önemi ve Sonuçları

Günümüzde ağırlama sektöründe faaliyet gösteren birçok ulusal ve uluslararası işletme, topluma fayda sağlama amacıyla yürütülmüş sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerek web sitesinde ayrı bir link oluşturarak gerekse yıllık raporlarında yer vererek duyurumunu yapmaktadır. Ancak özellikle küresel büyük ölçekli işletmelerin ahlaki anlamda sorumsuz davranışlar sergilemesinin kamuoyuna yansımaları sonucu işletmelere yönelik genel olarak şüphe ve güvensizlik oluşmuştur (Ellen vd., 2006; Wagner vd., 2009; Christensen vd., 2013). Bunun yanında eylemlerin söylemlerden daha etkili olduğu ilkesi hesaba katıldığında, işletmelerin kurumsal iletişimde verdikleri mesajların uygulanmamış ya da uygulanamayan mesajlar olması halinde işletme kamuoyunda itibar zedelenmesi

yaşayacaktır (Christensen vd., 2011). Dolayısıyla işletmelerin farklı iletişim tekniklerini kullanarak kamuoyuna duyurumunu yaptıkları sosyal sorumluluk faaliyetleri ile gerçek anlamda yapılan KSS faaliyetleri arasında bir tutarsızlığın olması kurumsal anlamda tutarlılık kavramını ya da kurumsal ikiyüzlülük kavramını ortaya koymaktadır (Wagner vd., 2009). Nitekim yaptıkları ampirik çalışmada, bu söylem desteklenmiştir. Buna göre, işletmelerin KSS alakalı söylemleri ile davranışları arasında bir tutarsızlığın olması halinde tüketicilerin kurumsal riyakârlık algısı güçlenmektedir. Bu algı, tüketicinin işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkındaki düşüncesini olumsuz etkilemektedir. Nihayetinde bu durum, işletmeye yönelik olumsuz tutumlarla sonuçlanmaktadır (Wagner vd., 2009). Dolayısıyla KSS, topluma fayda sağlayacakların işlerin konuşulmasından ziyade yapılmasını ifade etmelidir (Christensen vd., 2011: 461). Bu da Taylor ve van Every (2000: 4) tartıştığı “işletmenin gerçek kimliği, kullandığı kurumsal iletişimde gizlidir” cümlesine destek oluşturmaktadır. Yani ben sorumlu bir kurumsal vatandaşım demekle sorumlu bir işletme olunmaz (Christensen vd., 2011).

Benzer şekilde Eroğlu ve Gün-Eroğlu (2014)’e göre, işletmelerin KSS ve temel stratejik öğelerle ilgili söylemleri ile eylemleri arasında ciddi bir farkın olması, bir anlamda örgütsel ikiyüzlülük olarak bilinmekte ve bu durum örgütsel güven, meşruiyet ya da sosyal destek için önemli bir tehdit oluşturmaktadır. Kılıçoğlu (2017a)’na göre işletmelerde söylenenler, alınan kararlar ve yürütülen faaliyet arasında tutarlılığın olması, hem örgüt üyeleri için hem de işletmenin imajı için son derece önemlidir. İkiyüzlü davranışlar sergileyen işletmelerin paydaşlar nezdinde inandırıcılığını yitirebileceğinden bahsedilmektedir (Christensen vd., 2011). Nitekim Kılıçoğlu ve arkadaşları (2014) çalışanların söylenenler ile yapılanlar arasında bir tutarsızlık olduğuna dair algıya sahip olması halinde örgüte olan güvenlerinin zedelendiğini tespit etmişlerdir.

İşletme yöneticilerinin bulundukları konum itibariyle, hem iç hem dış paydaşların organizasyona yönelik tutum ve davranışlarının şekillenmesindeki büyük rolü hesaba katıldığında, bir diğer ifadeyle yöneticilerin işletmenin temsilcisi ya da özdeşi olarak kabul edilmesi dolayısıyla yöneticiler tarafından alınan karar ve yapılan eylemler arasında tutarlılığın olması, paydaşların organizasyona vereceği geri dönüşler üzerine etkili olacağı aşîkârdır. Nitekim Palanski ve Yammarino (2009: 413)’ya göre, organizasyon ya da kurumsal seviyede tutarlılık kavramı, bu organizasyonu ya da kurumu oluşturan birey ve grupların davranışsal anlamda tutarlılığından oluşmaktadır. Çalışanlar yöneticilerin

söyledikleri ile yaptıkları arasında yüksek bir uyum olduğuna dair algıya sahip olmaları, onların yöneticilere, yaptıkları işe ve çalıştıkları işyerine yönelik tutum ve davranışları üzerine önemli bir etkisinin olduğu ampirik çalışmalarla destek bulmuştur (Boğan ve Dedeoğlu, 2017; Dineen vd., 2006).

Kılıçoğlu (2017a: 119) işletmelerin söylemlerinde, aldıkları kararlarda ve ürünlerinde tutarsızlığa başvurmasının temel sebebi olarak çevresinden destek almak ve meşruiyet kazanmak olarak belirtmektedir. Ancak günümüzde piyasa, çevresel koşullar, rekabet baskısı, standartlara uyma, paydaşların beklentileri gibi nedenlerle sosyal anlamda sorumlu davranışlar sergileyen işletmeler, bu davranışları içselleştirmede, er ya da geç kamuoyunda tutarsız ya da ikiyüzlü olarak nitelendirilebilecek davranışlar ya da süreçler içerisinde kendisini bulacaktır. Bu durum, beklenenin aksine arzu edilen olumlu geri dönüşlerin elde edilememesinden öte olumsuz sonuçlarla sonuçlanabilir (Kılıçoğlu, 2017a).

Simons (2002), işletme liderleri tarafından sergilenen davranışların çalışanlar tarafından tutarlı algılanması çalışanların performansına, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine, işletme kalma niyetine ve uygulanacak değişime direnç göstermeme çıktıları üzerine olumlu bir etki yapacağını beklemiştir. Kurulan ilişkide, çalışanların işletmeye olan güvenlerinin aracılık rolü üstleneceği öngörülmüştür. Benzer etkiyi Palanski ve Yammarino (2009) da kurgulamıştır. Kurulan önermelere karşı, yönetici davranışlarının yüksek tutarlılık göstermesi çalışan güveni üzerine pozitif bir etki oluşturduğu hem turizm sektöründe hem de diğer sektörlerde yapılan ampirik çalışmalarla desteklenmiştir (Boğan ve Dedeoğlu, 2017; Simons vd., 2007; Simons vd., 2015; Palanski ve Yammarino, 2011; Gatling vd., 2017).

Palanski ve Yammarino (2011) liderin söyledikleri ile yaptıkları arasındaki tutarlılık olarak tanımladıkları davranışsal tutarlılığın çalışanların iş performansına olan etkisini araştırmışlardır. Araştırmada bu ilişki üç farklı ampirik çalışmayla sınanmıştır. İlk çalışma, senaryo çalışması, ikinci çalışma alan araştırması, üçüncü çalışma ise boylamsal bir çalışmadır. Yapılan analizler sonucunda, liderin davranışsal tutarlılığı çalışanların iş performansı üzerine doğrudan etkili olan bir faktör olmadığı belirlenmiştir. Bu ilişkide, lidere güven ve liderden memnuniyet değişkenlerinin aracılık etki oluşturduğu belirlenmiştir (Palanski ve Yammarino, 2011).

Birey, grup ve organizasyon seviyesinde ele alınan hatta bu seviyelerin bazılarında da alt seviyelerde (örn. bireysel seviyede ele alınan yönetime yönelik davranışsal tutarlılık, şeflere, departman amirine ve genel müdüre olmak üzere üç grupta incelenmektedir) ele alınan davranışsal tutarlılık kavramının işletmeler için stratejik önemine vurgu yapan son yıllarda sıkça ampirik çalışmalar yapılmaktadır. Spesifik olarak, liderin davranışlarına yönelik tutarlılık algılamaları çalışan tutum ve davranışlarından olan **yönetime güven** (Simons vd., 2017; Boğan ve Dedeoğlu, 2017; Simons vd., 2007; Palanski vd., 2011; Kannan-Narasimhan ve Lawrence, 2012; Engelbrecht vd., 2017; Moorman vd., 2018; Palanski ve Yammarino, 2011; Gatling vd., 2017; Moorman vd., 2013; Hinkin ve Schriesheim, 2015), **örgütsel bağlılık** (Simons vd., 2017; Kannan-Narasimhan ve Lawrence, 2012; Fritz vd., 2013; Simons ve McLean-Parks, 2000; Leroy vd., 2012; Hinkin ve Schriesheim, 2015), **iş tatmini** (Moorman vd., 2013; Hinkin ve Schriesheim, 2015; Boğan ve Dedeoğlu, 2016), **gönüllü hizmet davranışı** (Simons vd., 2017), **iş gelirimini** (Andrews vd., 2015), **örgütsel sinizm** (Kannan-Narasimhan ve Lawrence, 2012; Fritz vd., 2013), **örgütsel vatandaşlık davranışı** (Dineen vd., 2006; Tomlinson vd., 2014; Way vd., 2018), **iş performansı** (Palanski ve Yammarino, 2011; Leroy vd., 2012; Way vd., 2018), **işe gönülden adanma** (Moorman vd., 2013; Vogelgesang vd., 2013), **çalışanların davranışsal tutarlılığı** (Peng ve Wei, 2018; Palanski ve Yammarino, 2011), **çalışan yaratıcılığını** (Peng ve Wei, 2018), **işten ayrılma niyeti** (Moorman vd., 2013), **ahlaki davranışlar sergileme niyeti** (Peterson, 2004b) **işyerinde sapkın davranışlar** (Dineen vd., 2006; Gatling vd., 2017) ve **yönetimden memnuniyet** (Palanski ve Yammarino, 2011) gibi kritik değişkenler üzerine etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmalar, davranışsal tutarlılık kavramının farklı sektörlerde stratejik önemine işaret etmektedir.

2.1.2. Turizm Sektöründe Davranışsal Tutarlılık

İşletmelerin son yıllarda hem aldıkları kararlar, yaptıkları uygulamalar ve söyledikleri ifadeler arasında uyumun olmamasının yansımalarının turizm sektöründe de görmek mümkündür. Nitekim hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin önemi açıktır. Bir taraftan müşteri memnuniyeti sağlama noktasında çalışanlara anlatılanlar, diğer taraftan müşteri sağlığı ve hizmet kalitesi alanında yapılan deformasyonlar sonucunda gıda zehirlenmeleri gibi vakaların oluşması turizm sektöründe de davranışsal tutarlılığın sağlanmasını gerekli kılmaktadır (Boğan ve Dedeoğlu, 2017).

Benzer şekilde, büyük ölçekli turizm işletmelerinin (zincir oteller, restoranlar) web sayfalarında yayınladıkları sosyal sorumluluk, çevre hassasiyeti ve etik ilkeleri içeren raporlarda belirtilen ifadelerin sadece ifadede kalması yani davranışa ya da faaliyete yansımaması, işletmelerin tüketiciler nezdinde güven kaybetmesine, itibarlarının zedelenmesine dolayısıyla sektöre karşı şüphecilğe neden olmaktadır (Christensen vd., 2011). Bu durumda, işletmelerin uygulamaya yansıtmadıkları sosyal ve çevresel anlamda girişimleri, kamuoyuna duyurumunu yapmaktan sakınmalıdırlar. Özellikle de yapılan uygulamaların içselleştirilmemesi nedeniyle farklı alanlarda, stratejik küçük hamlelerle itibarının güçleneceğini düşünen işletmeler, beklenen olumlu geri dönüşü almak bir yana, bu girişimlerle olumsuz sonuçlar alabilmektedirler (Kılıçoğlu, 2017a). Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar, tüketicilere oranla işletmenin yürüttüğü ya da yürütmeye çalıştığı sosyal sorumluluk ve çevresel programlar hakkında daha fazla ve gerçekçi bilgiler alabilmektedir. İşletmeler, sürekli etkileşim halinde oldukları çalışanları ile yaptıkları sosyal girişimleri paylaşmalıdır. Böylece çalışanların güvenlerini, bağlılığını kazanabilirler. Hatta önceden yapılması planlanan sosyal girişimlerin, sonrasında herhangi mali, yasal ya da diğer faktörler nedeniyle gerçekleştirilememesi halinde başta iç müşterilerini olmak üzere paydaşlarını bilgilendirmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, paydaşlar nezdinde kurumsal davranışsal tutarlılığın kaybedilmesi yani kurumsal ikiyüzlülükle karşılaşılması muhtemeldir. Yöneticilerin, hem iç paydaşlara hem de dış paydaşlarına karşı işletmenin temsilcisi olarak yansımaları nedeniyle yönetici davranışlarının tutarlılığı, işletmenin varlığı ve rekabet yarışında alacağı konum itibarıyla kritik öneme sahiptir.

Turizm işletmeleri bağlamında yöneticilerin sergiledikleri davranışlarda bir tutarlılık olmasının ne gibi olumlu sonuçlar doğuracağına dair son yıllarda çalışmalar yapılmaktadır (Boğan ve Dedeoğlu, 2017; Guchait vd., 2016b; Simons ve McLean-Parks, 2000; Hinkin ve Schriesheim, 2015; Guchait vd., 2016a; Gatling vd., 2017; Simons vd., 2017; Elsetouhi vd., 2018). Bu çalışmalardan Simons ve McLean-Parks (2000), yöneticilerin davranışsal tutarlılığının otellerin karlılığı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Hinkin ve Schriesheim (2015) Amerika’da 15 restoranda çalışan 456 çalışanlardan anket yardımıyla topladıkları verilerle, yöneticinin yerinde ödüllendirme ve cezalandırma yapmasının çalışanların yöneticinin davranışlarına yönelik tutarlılık algılamaları üzerine

etkisini araştırmışlardır. Bunun yanında yöneticinin algılanan davranışsal tutarlılığının, çalışanların liderin verimliliğine dair algılamaları, örgütsel bağlılık, yönetimden memnuniyet ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi test edilmiştir. Ek olarak kurulan ilişkilerde, yönetime güvenin aracılık rolü test edilmiştir. Yöneticinin çalışanlar nezdinde davranışsal tutarlılık algısı, Simons ve arkadaşlarının (2007) geliştirdiği 8 ifadeli ölçekle ölçülmüştür. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve YEM analizi sonucunda, yöneticinin yerinde ödüllendirme ve cezalandırma yapmasının yöneticinin davranışsal tutarlılığı ile pozitif ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Yöneticinin ödüllendirmeyi ihmal etmesi ve davranışsal tutarlılık negatif ilişki içerisinde. Yöneticinin davranışsal tutarlılığı çalışanların örgütsel bağlılık, yöneticinin algılanan verimliliği ve yönetimden memnuniyet ile pozitif ilişkili iken, işten ayrılma niyeti ile olumsuz bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Yapılan aracılık testinde, güvenin algılanan davranışsal tutarlılık ile örgütsel bağlılık ve yönetimden memnuniyet ilişkisinde kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Ancak benzer etki, algılanan davranışsal tutarlılık ile liderin verimliliği ilişkisinde tespit edilememiştir (Hinkin ve Schriesheim, 2015).

Guchait, Simons ve Paşamehmetoğlu (2016) otel çalışanları tarafından departman müdürlerinin davranışlarına yönelik tutarlılık algılamalarının hata düzeltme performansı üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü araştırmışlardır. Davranışsal tutarlılık algısı, tıpkı diğer çalışmalarda olduğu gibi Simons (2002) tarafından geliştirilen ölçekle ölçülmüştür. Çalışmanın verileri, Türkiye’de İstanbul ve Antalya’da faaliyet gösteren dört otel işletmesi çalışanlarından toplanmıştır. Araştırmacılar kurulan modeli test etmede iki çalışma yapmışlardır. Kurulan model, ilk çalışmada otel çalışanlarından (369) toplanan verilerle, ikincisi ise otellerin departman müdürlerinden (33) toplanan verilerle test edilmiştir. Kurulan doğrusal etkiler, regresyon analizi ile sınanmıştır. Analizler sonucunda, çalışanların departman müdürlerinin davranışlarına yönelik tutarlılık algılamalarının hata düzeltme performansı ve davranışsal tutarlılığın iş tatmini üzerine pozitif bir etki oluşturduğu belirlenmiştir. Bunun yanında davranışsal tutarlılık ile hata düzeltme performansı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolüne sahip olduğu saptanmıştır. İkinci çalışma ise, birinci çalışmadan elde edilen bulguları teyit edecek sonuçlar üretmiştir (Guchait vd., 2016b).

Boğan ve Dedeoğlu (2016) Alanya destinasyonunda otel çalışanlarının yöneticilerinin davranışlarına yönelik tutarlılık algısının iş tatmin düzeyleri üzerine etkisinde örgüte olan

güvenlerinin aracılık rolünü araştırmışlardır. Çalışmada yöneticilerin davranışsal tutarlılığı Simons ve arkadaşlarının (2007) geliştirmiş olduğu ölçek ile ölçülmüştür. Kısmi en küçük kareler yöntemi ile kurulan model test edilmiş, davranışsal tutarlılık algısının örgüte yönelik güveni, örgüte güvenin de iş tatminini olumlu etkilediği belirlenmiştir. Bunun yanında davranışsal tutarlılık algısının iş tatmini üzerine etkisinin olmadığını belirleyen araştırmacılar, bu ilişkide örgüte yönelik güvenin tam aracılık rolünü üstlendiğini tespit etmişlerdir (Boğan ve Dedeoğlu, 2016).

Simons, McLean-Parks ve Tomlinson (2017) Amerika’da yetmiş altı tane aynı marka adı altında faaliyet gösteren 6800 otel çalışanından topladığı verilerle, yöneticilerin davranışlarına yönelik tutarlılık algılamalarının müşteri tatmini, işgücü devri ve karlılık üzerine etkisini araştırmışlardır. Yapısal eşitlik modellemesi ve yol analizi ile yapılan analizler sonucunda, çalışanların yöneticilerinin davranışlarına yönelik tutarlılık algılamalarının işgücü devri, müşteri tatmini ve otel karlılığını etkilediği belirlenmiştir. Bu ilişkilerde, yönetime güven, duygusal bağlılık ve gönüllü hizmet davranışı değişkenlerinin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Gatling ve arkadaşları (2017) yöneticilerin ilişkisel şeffaflıklarının çalışanların örgütsel sapma davranışı sergileme düzeyi üzerine etkisinde davranışsal tutarlılık ve yönetime güvenin aracılık rolünü test etmişlerdir. Çalışmada davranışsal tutarlılık kavramı, Simons ve arkadaşlarının (2007) geliştirdiği ölçek yardımıyla ölçülmüştür. İki farklı zaman diliminde toplanan verilerle yapılan analizler sonucunda, yöneticilerin ilişkisel şeffaflıklarının örgütsel sapma davranışı üzerine etkisinde hem davranışsal tutarlılık hem de yönetime güvenin aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Boğan ve Dedeoğlu (2017) Alanya destinasyonunda otel çalışanlarının yönetici davranışlarına yönelik tutarlılık algılamalarının yönetime olan güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi kritik değişkenler üzerindeki etkisinin, çalışanların işletmedeki çalışma sürelerine göre şekillendiğini ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar, çalışmada otellerde farklı yönetim seviyesinde bulunan yöneticilerin (şef, departman amiri, genel müdür) olduğuna dayanarak, yönetici olarak seçilen tarafın spesifik olarak belirlenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Buna bağlı olarak, araştırmacılar yönetici olarak şefleri seçmişlerdir. Çalışmada çalışanların şeflerine davranışlarına yönelik tutarlılık algılamaları Simons ve arkadaşlarının (2007) geliştirdiği ölçek ile ölçülmüştür. Yapılan

çoklu grup analizinde, çalışan çalışma süresinin davranışsal tutarlılık algısı ile örgüte güven ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide farklılaştırıcı bir etki oluşturduğu saptanmıştır.

2.1.3. Kurumsal Davranışsal Tutarlılık Kavramının Ölçümü

Kurumsal davranışsal tutarlılık kavramı ile ilgili çok sayıda ölçüm aracı mevcut değildir. Ancak bu kavramı, liderin davranışsal tutarlılığı kavramı için geliştirilen ölçüm araçlarıyla ölçmek mümkündür. Nitekim davranışsal tutarlılık kavramının sadece lider ya da yönetici boyutunda değil, örgütsel ya da kurumsal seviyede ele alınması tavsiye edilmiştir (Palanski ve Yammarino, 2007: 178). İlk ölçüm aracı, Craig ve Gustafson (1998) tarafından geliştirilen liderin algılanan tutarlılık ölçeğidir. Bu ölçüm aracı, liderin davranışlarına dayalı geliştirilmiştir. Liderin ahlaki ya da ahlaki olmayan davranışı gösterip göstermediği ile alakalıdır. Ölçek, otuz bir ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden “lider, yüksek ahlaktan yoksundur”, “lider, kendi hatasından beni suçlu bulur”, “lider, bana yalan söyler” ifadeleri örnek olarak gösterilebilir.

İkinci ölçüm aracı, Simons ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen davranışsal tutarlılık ölçeğidir. Bu ölçüm aracı sadece lidere ya da yöneticiye değil, örgüt içi gruplara ya da organizasyon seviyesine uyarlanabilir bir ölçektir. Ölçek, yöneticinin söylediklerinin içeriğine bakılmaksızın yani ahlaki bir değerlendirme yapmaksızın, söylemleriyle eylemleri arasında uyumun olup olmadığı, sözünü tutma ve bahsettiği değerleri yaşamasına bağlı olarak şekillenmiştir. Nitekim Palanski ve Yammarino (2007: 178) tutarlılığın verilen sözler ya da bahsedilen değerlerin içeriğine bakılmaksızın değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Ölçek sekiz ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden, “yöneticimin söyledikleri ile yaptıkları arasında bir uyum vardır”, “yöneticim bir şeyi yapacağını söylediye yapar”, “yöneticim sözünde durur” ifadeleri örnek olarak gösterilebilir.

Tomlinson, Lewicki ve Ash (2014), çoğu araştırmacının davranışsal tutarlılık kavramını ölçerken kullandığı Simons ve arkadaşlarının (2007) geliştirdiği ölçekte yer alan söylem ile eylem tutarlılığı ve bahsedilen değerlerin tutarlılığı ile ilgili ifadeleri iki boyuta ayırmışlardır. Buna göre söylem ve eylem tutarlılığını davranışsal tutarlılık, bahsedilen değerlerin tutarlılığını ise ahlaki tutarlılık olarak ele alınmıştır. Araştırmacılar, çalışanlar tarafından algılanan tutarlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide birbiri

ile örtüşmeyen sonuçların temel sebebi olarak, tutarlılık kavramının içeriğinden kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Nitekim konuya ilişkin yaptıkları ampirik çalışmada, yöneticilerin bahsettiği değerlerin düşük düzeyde benzeşmesi (ahlaki bütünlük) halinde, davranışsal tutarlılık kavramının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine bir etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur. Yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışanların yöneticilerin davranışlarına yönelik bir tutarlılık algısına sahip olması ve bahsedilen değerlerin benzeşmesi halinde gerçekleştiği ortaya konulmuştur (Tomlinson vd., 2014).

Palanski, Kahai ve Yammarino (2011), Simons ve arkadaşlarının (2007) geliştirdikleri davranışsal tutarlılık ölçeğine dayalı olarak iki ifadeli bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçekte yer alan ilk ifade, daha önceden geliştirilen liderin sözünü tutma düzeyi iken, ikinci ifade ise bahsedilen ve uygulama konulan değerler arasındaki uyumu içermektedir.

Moorman, Darnold ve Priesemuth (2013), daha önce geliştirilen tutarlılık ölçeklerini hedef alarak, liderin algılanan tutarlılık kavramının, liderin ahlaki davranışlar sergileyip sergileme düzeyi ve liderin bahsettiği ahlaki değerleri davranışlarına müthiş bir tutarlılıkla yansıtıp yansıtmadığına yönelik algılamalarla ölçülmesi gerektiğini savunmuşlardır. Onlar, Simons ve arkadaşları tarafından geliştirilen davranışsal tutarlılık ölçeğinin çok spesifik olduğunu dolayısıyla kavramın içerisinde barındırdığı noktalardan eksik kaldığını savunmuşlardır. Craig ve Gustafson (1996) tarafından geliştirilen liderin algılanan tutarlılık ölçeğinin ise, sadece ahlaki davranış boyutunu ölçtüğü düşünülmüştür. Bunlara bağlı olarak araştırmacılar, liderin algılanan tutarlılık kavramını iki boyutla ölçülmesi gerektiğini savunmuşlardır. Kavramın ilk boyutunu oluşturan ahlaki davranış altı ifadeden oluşmaktadır. İfadeler arasında “bu yönetici, başkalarının haklarını korur” ve “bu yönetici, dürüştür” örnek olarak gösterilebilir. Kavramın ikinci boyutu ise davranışsal tutarlılık oluşturmaktadır. Bu boyutun ifadeleri arasında “bu yönetici, söylediği şeyi yapar” ve “bu yönetici, sözünde durur” örnek olarak gösterilebilir. Son olarak kavramın üçüncü boyutunu ise tutarlılık oluşturmaktadır. Örnek olarak, “bu yönetici, savunduğu şeylerden korkmaz” ve “bu yönetici, ne pahasına olursa olsun ilkelere bağlı kalır” ifadeleri gösterilebilir. Araştırmacılar, doğrulayıcı faktör analizi yaparak, ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu tespit etmişlerdir (Moorman vd., 2013). Moorman, Blakely ve Darnold (2018) bu ölçeğin ilk boyutunu oluşturan ahlaki davranışlara yönelik algılamalar ve Simons ve arkadaşlarının (2007) geliştirdiği

davranışsal tutarlılık kavramlarının bilişsel ve duygusal güven üzerine etkisini yaptıkları ampirik çalışmada ele almışlardır. Peng ve Wei (2018) liderin davranışsal tutarlılığını ele alan deneysel çalışmada, Moorman ve arkadaşlarının (2013) geliştirdiği üç boyutlu ölçekle ikinci düzey faktör analizi yaparak liderin davranışsal tutarlılığı ile çalışan yaratıcılığı ilişkisini ele almışlardır.

Her ne kadar son yıllarda davranışsal tutarlılık kavramını ölçecek çok boyutlu ölçekler geliştirilse de, geliştirilen bu ölçekler arasında (Craig ve Gustafson, 1996; Simons vd., 2007; Palanski vd., 2011; Tomlinson vd., 2014; Moorman vd., 2013) açık ara en sık kullanılan ölçek Simons ve arkadaşları (2017) tarafından geliştirilen ölçek olmuştur. Nitekim ülkemizde de, üstelik turizm sektöründe bu ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu, Boğan ve Dedeoğlu (2016, 2017) ve Guchait ve arkadaşlarının (2016b) deneysel çalışmaları desteklemektedir.

2.2. Örgütsel Bağlılığın Bir Alt Boyutu Olarak Duygusal Bağlılık

İşletmelerin stratejik yönetimlerinde temel amaçlarından olan uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde edilmesi ve ortalamanın üzerinde getiri elde etme gibi amaçlara ulaşmada en kritik rolü işletmenin iç müşterisi olarak da bilinen çalışanlar üstlenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2009). İşletme yönetimi tarafından belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmada, müşteri memnuniyeti ve sadakatinin sağlanmasında, işletme performansı dolayısıyla karlılığın arttırılmasında çalışanlar kritik öneme sahiptir. Özellikle, son yıllarda kalifiye elemanları işletmeye çekme ve işletmedeki devamlılıklarını sağlama birçok işletmenin üzerine düşündüğü önemli konulardandır. Çünkü turizm işletmeleri gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde üretilen ürünün çoğunlukla hizmet olması ve üretim-tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi nedeniyle çalışanların başta müşteriler olmak üzere paydaşlara karşı tutum ve davranışları, bu ürünün soyut yapısını somutlaştırmaktadır (Hinkin ve Tracey, 2000). Bu noktada kaliteli elemanlara sahip olmak ve bu elemanların devamlılığını sağlamak, ölçeğine bakılmaksızın birçok işletmenin plan ve programında yerini korumaktadır. Bunun bir diğer temel nedeni, çalışanlar arasında özellikle kalifiye elemanların işletmeden ayrılmasının işletmeye yeni işgücü bulma ve eğitim verme maliyeti doğurmasıdır. Özellikle yüksek işgücü devir oranının işletme üzerine oluşturduğu olumsuz yansımalar, büyük ölçekli işletmelerde daha fazla hissedilmektedir (Simons ve

Hinkin, 2001). Bu noktada, çalışanların işletmeye bağlılık tutumları önemli hale gelmektedir.

Bireyi örgüte bağlayan psikolojik durum olarak tanımlanan örgütsel bağlılık kavramı (Allen ve Meyer, 1990), iş tatmini ile birlikte 1970’li yıllardan bu yana en fazla konu alınan çalışan tutumların başında yer almaktadır (Buonocore, 2010; Rathi vd., 2013). Sezgin (2010) örgütsel bağlılık kavramını, örgütün amaç ve değerlerine güçlü şekilde inanma, örgüt için çaba göstermeye istekli olma ve örgütte çalışmayı sürdürmek istemek gibi özelliklerin bir birleşimi olarak özetlemektedir. Leong ve arkadaşları (1996: 1347) örgütsel bağlılık kavramını “çalışanların istikrar ve aidiyet duygularını kazanma” olarak tanımlamıştır. Phipps, Prieto ve Ndingiri (2013) örgütsel bağlılık kavramını, çalışanın örgüte karşı bir sorumluluk ve psikolojik bir bağ hissetmesi durumu olarak tanımlamıştır. Örgüte yüksek bağlılık hissedenler, örgütün hedeflerine ve değerlerine inanma ve bunların kabulü, işletme için ciddi performans gösterme istekliliği (Mayer ve Schoorman, 1992) ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye dayanan kuvvetli bir arzu sahip olma ile karakterize edilmektedir (Mowday vd., 1982). Perçin ve Özkul (2009: 23) bu kavramı “çalışanların, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesini, kendi amaç ve hedefleri ile özdeşleştirmesini, örgüte sağladığı faydalar ile aldığı ödüller arasındaki eşitliği hissetmesini, örgütün başarısı ve etkinliği için tüm gücüyle çalışmasını ve kendi yararına olacağını düşündüğü durumlarda bile duygusal ve ahlaki değerlerini göz önüne alarak örgütünü bırakmamasını” olarak tanımlamıştır.

Bilim camiasında örgütsel bağlılık denilince akla gelen ilk sınıflandırma Allen ve Meyer (1990) tarafından ele alınan normatif, devam ve duygusal bağlılıktır. Onlar, duygusal bağlılık kavramını, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanması, örgütle özdeşleşmesi, örgütün üyesi olmaktan haz alma ve örgüte katılım olarak tanımlamıştır. Devam bağlılığı ise, örgütten ayrılmanın maliyetlerinin farkında olunması ve maliyetler nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesidir. Eğer bir çalışan işten ayrılmasının kendisine ekonomik olarak zarar vereceğini düşünüyorsa, çalışan bu riski almaktan kaçınıp, örgütte kalmaya devam eder. Devam bağlılığı buna işaret etmektedir. Allen ve Meyer (1990: 4)’e göre devam bağlılığı iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İlki, çalıştığı işletmeye ciddi emek ya da yatırım sarf eden bireylerin örgütten ayrılma eğilimi zayıftır. İkincisi ise, başka alternatifler olmadığı için birey çalıştığı işletmede devam etmek ister. Devam bağlılığında daha çok materyalist görüş hâkimdir. Son olarak normatif bağlılık ise, çok rastlanmayan ancak

kişinin işletmeye karşı bir vefa borcu ya da sorumluluk hissetmesinden kaynaklanan bir bağlılık türüdür. Bu bağlılıkta, çalışan örgütte kalmanın doğru bir iş olduğuna inanmakta ya da bunu ahlaki olarak yapılması gereken olarak düşünmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Yüksek duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar istedikleri için, yüksek normatif bağlılığa sahip olanlar zorunluluk ya da ahlaki bir sorumluluk olarak hissettikleri için, devam bağlılığı güçlü olanlar ise ihtiyaç duydukları için örgütte kalma eğilimindedirler (Allen ve Meyer, 1990).

Duygusal bağlılık kavramı, bireyin çalıştığı örgüte duygusal anlamda bağlanmasıdır. Bu bağlılık, Somers (1995: 49) tarafından “örgütsel değerlerin kabul edilmesi ve örgütte kalma istekliliği” ile karakterize edilmiştir. Duygusal anlamda çalıştıkları organizasyona bağlı olan çalışanlar, işletme amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için ellerinden geleni yaparlar. Duygusal bağlılık kavramı, çalışan ile organizasyon arasındaki psikolojik ilişkide en kuvvetli öncül olarak kabul edilmektedir (Buonocore, 2010).

Mevcut çalışmada, sosyal sorumluluk ve çevresel uygulamaların daha değer temelli girişimler olması nedeniyle, devam ve normatif bağlılıktan ziyade duygusal bağlılık kavramı incelenecektir.

2.2.1. Duygusal Bağlılığın Önemi ve Sonuçları

Çalışanların örgüte olan bağlılıkları, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin başarısında kritik role sahiptir (Slåtten ve Mehmetoglu, 2011). Örgütsel anlamda çalışanların bağlılığını elde eden işletmelerde, çalışanlar uygulanacak olan değişimlere yönelik daha pozitif bir reaksiyon göstermektedirler (Darwish, 2000; Hatjidis ve Parker, 2018). Bunun yanında, yapılan ampirik çalışmalarda duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların, işte devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz davranışları sergilemediği, yüksek iş performansı gösterdiği belirlenmiştir (Meyer vd., 2012). Yapılan meta-analiz çalışmalarında duygusal bağlılığı yüksek olan kişilerin işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucu genelleştirilebilir bir sonuç olarak gösterilmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986). Meyer ve Allen (1991)’e göre, devam bağlılığına kıyasla duygusal bağlılığı yüksek olanlar, işletme verimliliği artırma ya da sağlama adına daha fazla çaba sarf edecektir. Meyer ve arkadaşları (1989) duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların daha iyi iş performansı sergilediği ve işletmede terfi etmeye daha uygun olduğu belirlenmiştir. Allen

ve Smith (1987) öz bildirim ölçeğine bağlı olarak, duygusal bağlılık ile çalışan yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Iun ve Huang (2007) otel ve yiyecek-içecek sektöründe faaliyet gösteren dört işletmenin 599 çalışanından topladığı verilerle, yaş değişkeninin iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme üzerine etkisinde örgütsel bağlılık değişkeninin farklılaştırıcı rolünü test etmişlerdir. Çalışmada spesifik olarak, örgütsel bağlılığın yaş ve iş performansı arasındaki negatif ilişkiyi azaltacağı beklenmiştir. Yapılan YEM analizi sonucunda, yaşın iş performansı ve vatandaşlık davranışını olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık değişkeninin kurulan ilişkide farklılaştırıcı rol oynadığı belirlenmiştir. Yani, çalışanların örgütsel anlamda bağlılığı sağlandığı sürece yaşın iş performansı üzerindeki olumsuz etkisi azaltılabilir.

Chan ve Ao (2018) Çin’de özel bir yönetim bölgesi olan Makao’da faaliyet gösteren 17 kumarhanede çalışana 303 kişiden toplanan verilerle, ücret tatmini ve iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin aracılık rolünü incelemişlerdir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, kurulan aracılık modeline tam destek alınmıştır. Hatjidis ve Parker (2018) otel sektörü bağlamında, çalışanların ilişki kalitesinin örgütsel değişime yönelik davranışsal niyete etkisini araştırmışlardır. Kurulan bu ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmini tutumlarının aracılık rolü incelenmiştir. Çalışma, Yunanistan otel işletmelerini kapsamıştır. 100 otel çalışanından toplanan verilerle kurulan modelin sıradan en küçük kareler yöntemi ile test edilmesi sonucunda, ilişki kalitesinin örgütsel değişime yönelik niyet üzerine anlamlı bir etki oluşturduğu ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Kim ve Brymer (2011), 30 Amerikan otel işletmesi örneğinde, çalışanların örgütsel anlamda bağlılıklarının firma performansının olumlu etkilediğini belirlemiştir. Roca-Puig ve arkadaşları (2007) 230 hizmet işletmesi ile yaptıkları anket sonucunda, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları bireysel ve örgütsel performansın önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur. Dhar (2015) çalışan eğitiminin hizmet kalitesi üzerine etkisinde çalışanların duygusal bağlılığının aracılık rolünü incelemişlerdir. Çalışmada çalışan eğitimi kavramı, eğitime erişilebilirlik algısı, eğitime destek algısı ve eğitimin algılanan faydası olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Çalışma Hindistan’da gerçekleştirilmiş olup, 494 kişiden toplanan verilerle kurulan model, YEM analizine tabi tutulmuştur. Sonuç olarak, her üç boyutta yer alan çalışan eğitimi değişkenlerinin

Çalışanların duygusal bağlılığını, duygusal bağlılığın ise hizmet kalitesini olumlu etkilediği belirlenmiştir. Yapılan aracılık testi sonucunda, duygusal bağlılığın çalışan eğitimi ve hizmet kalitesi ilişkisinde aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir (Dhar, 2015).

Kim ve arkadaşları (2017) kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışan reaksiyonlarına etkisini ortaya koymayı amaç edindiği çalışmasında, algılanan KSS'nin çalışanların duygusal bağlılığına, duygusal bağlılığın da iş performanslarına etkisini araştırmışlardır. Seul'de lüks otel işletmeleri çalışanlarından toplanan 442 anketten elde edilen verilerle YEM analizi yapılmış ve KSS'nin duygusal bağlılığı, duygusal bağlılığın ise çalışanların iş performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

2.2.2. Duygusal Bağlılığın nclleri

Duygusal bağlılık kavramının nclleri arasında Allen ve Meyer (1990), işin zorluğu, rol belirliliği, hedef belirliliği, hedef zorluğu, yönetimin çalışan tavsiyelerine olan açıklığı, çalışanların birbiri ile olan uyumu, rgtsel güven, rgtsel adalet, rgtn çalışanlarına verdiği önem hissiyatı, iş performansına verilen geri dönüşler ve çalışanların alınacak kararlara katılımı gibi faktörleri göstermiştir. Mowday, Porter ve Steers (1982) duygusal bağlılığın bileşenlerini dört kategoriye ayırmıştır. Bunlar, kişisel özellikler, işle ilgili özellikler, yapısal özellikler ve iş deneyimleridir. Kişisel zellikler kapsamında duygusal bağlılık üzerine etkili olan faktörler arasında, yaş, deneyim süresi, eğitim seviyesi, cinsiyet gibi faktörler gösterilmektedir. Genel olarak, yaş ve deneyim süresi ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki mevcuttur (Angle ve Perry, 1981; Wright ve Bonett, 2002). Ancak genel olarak benzer ilişki eğitim seviyesinde görmek pek de mümkün değildir. Yapılan deneysel çalışmalarda, kişilerin eğitim seviyesi arttıa organizasyona olan duygusal bağlılıkları azaldığı tespit edilmiştir (Morris ve Sherman, 1981; Angle ve Perry, 1981). Bunun yanında kadınların erkeklere oranla işyerine daha fazla duygusal bağlılık hissettiği genel kabul görmektedir (Angle ve Perry, 1981).

Çalışanların duygusal bağlılığını etkileyen bir diğer önemli özellik ise, işle alakalı özelliklerdir. Bu kapsamda, işin kapsamı ya da uyarıcılığı/ilgi çekiciliği, rol atışması, rol yükü ve rol belirsizliği örnek olarak gösterilmektedir (Mowday vd., 1982; Jackson ve Schuler, 1985). Genel olarak, işin çalışanların ilgisini çekmesi ya da çalışanlarda uyarıcı bir etki oluşturması halinde, çalışanlar duygusal anlamda çalıştıkları işyerine

bağlanmaktadır (Steers ve Spencer, 1977). Rol çatışması ve rol belirsizliği arttıkça çalışanların duygusal anlamda örgüte olan bağlılıkları zayıflamaktadır (Mowday vd., 1982). Duygusal bağlılığı etkileyen yapısal faktörler arasında, formal yapı, fonksiyonel bağımlılık, adem-i merkeziyetçilik, kararlara katılım gibi değişkenler yapısal özellikler arasında gösterilmektedir (Mowday vd., 1982). Son olarak işte yaşanan deneyim sonucu oluşan faktörlerin duygusal bağlılığı etkilediği belirlenmiştir. Bu faktörler arasında, örgütün güvenilirliği (Buchanan, 1974), çalışanların işletmeye verdiği önem (Steers, 1977), çalışanların beklentilerinin karşılanma derecesi (Steers, 1977) ve kişi-örgüt uyumu (Meyer ve Allen, 1991) gösterilebilir. Bu faktörlerin dışında, çalışanların duygusal anlamda bağlılığını etkileyen faktörlerle alakalı birçok çalışma yapılmıştır.

Duygusal bağlılığını etkileyen faktörler arasında ücretten memnuniyet (Tang ve Chiu, 2003; Chan ve Ao, 2018), iş-aile çatışması (Akintayo, 2010; Chan ve Ao, 2018), yapılan işin anlamlılığı (Jung ve Yoon, 2016; Maharaj ve Schlechter, 2007), işe adanmışlık (Jung ve Yoon, 2016; Karatepe, 2013; Karatepe vd., 2014), işe bağlılık (Kuruüzüm vd., 2009; Ketchand ve Strawser, 2001), iş tatmini (Çolakoğlu vd., 2010; Günlü vd., 2010), bazı demografik değişkenler (Kuruüzüm vd., 2009), jenerasyonlar (Lub vd., 2012), psikolojik sözleşme (Bal vd., 2008), yönetimin hizmet kalitesine olan bağlılığı (Babakuş vd., 2003), algılanan örgütsel destek (Çolakoğlu vd., 2010; Tromp vd., 2010), iş statüsü (Buonocore, 2010), örgütsel özdeşleşme (Buonocore, 2010), sürdürülebilir kurumsal vatandaşlık uygulamaları (Wang, 2014; Rego vd., 2010; Maignan vd., 1999), örgütsel adalet (Cropanzano vd., 2002), karizmatik liderlik (Bilgin vd., 2015), yönetimin güvenilirliği (Kim vd., 2012) ve iş-yaşam dengesi (Hofmann ve Stokburger-Sauer, 2017) gösterilebilir. Ancak unutulmaması gereken, kavram üzerine etkili olan faktörler bunlarla sınırlı değildir.

Beukes ve Botha (2013) kişisel bir amacı ya da sosyal olarak anlamlı bir iş gerçekleştirdiğine inanan çalışanların, çalıştıkları işyerine daha fazla bağlandıklarını ortaya koymuşlardır. Kuruüzüm, Çetin ve Irmak (2009) Türkiye'nin önemli turizm destinasyonlarından olan Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 439 kişiden anket yardımıyla topladıkları verilerle, işe bağlılık, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki yapısal ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan YEM analizi sonucunda, işe bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın iş tatminini

güçlendirdiği, işe bağlılığın da duygusal ve normatif bağlılığı pozitif bir şekilde etkilediği belirlenmiştir (Kuruüzüm vd., 2009).

Paek ve arkadaşları (2015) Güney Kore'nin başkenti Seul'de 15 beş yıldızlı otel işletmesinden 312 çalışandan toplanan verilerle, çalışanların psikolojik sermayesinin iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerine etkisinde işle bütünleşmenin kısmi aracılık rolünü araştırmışlardır. Farklı iki zaman diliminde toplanan verilerle yapılan YEM analizi sonucunda, yüksek psikolojik sermayeye sahip olan çalışanların işiyle daha fazla bütünleştiği, bu durumun iş tatmini ve duygusal anlamda örgütsel bağlılığı arttırdığı belirlenmiştir. Kurulan kısmi aracılık modeli desteklenmiştir (Paek vd., 2015). Karatepe ve arkadaşları (2014) çalışanlarda stresse neden faktörlerden olan iş yükü ve iş sorumluluğunun duygusal bağlılık üzerine etkisinde işle bütünleşmenin aracılık rolünü incelemişlerdir. Farklı iki zaman diliminde 195 beş yıldızlı otel çalışanlarından toplanan verilerle, kurulan modelin YEM ile test edilmesi sonucunda, iş yükü ve iş sorumluluğunun işle bütünleşme, işle bütünleşmenin de duygusal bağlılık üzerine olumlu bir etki oluşturduğu belirlenmiştir. Aracılık testi sonucunda işle bütünleşme, stresse neden olan iş yükü ve iş sorumluluğunun duygusal bağlılık üzerine etkisinde tam aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir (Karatepe vd., 2014).

Jung ve Yoon (2016) Güney Kore'de aile restoranları ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 352 kişiden anket vasıtasıyla toplanan verilerle, yapılan işin çalışanlar nezdinde anlamlılığının işle bütünleşme ve nihai değişken olarak örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştırmışlardır. Kurulan modelin YEM ve DFA ile test edilmesi sonucunda, işin anlamlılığı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide işle bütünleşmenin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Buonocore (2010) otel işletmelerinde çalışanların iş statüsünün duygusal bağlılıkları üzerine etkisini araştırmışlardır. Bu doğrusal ilişkide, örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü de bakılmıştır. İtalya'da yer alan 14 üst düzey otel işletmesinde çalışan 362 kişiden toplanan verilerle sırasıyla hiyerarşik regresyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuç olarak, iş statüsü (taşeron ya da düzenli) ve duygusal bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü içeren önerme desteklenmiştir.

Wang (2014) Tayvan'da otel işletmeleri tarafından gerçekleştirilen sürdürülebilir kurumsal vatandaşlık uygulamalarının iş performansı üzerine etkisinde çalışanların duygusal bağlılıklarının aracılık rolünü araştırmıştır. 626 anket yardımıyla toplanan

verilerin analiz edilmesi sonucunda, bu uygulamaların çalışanların duygusal anlamda örgüte olan bağlılıklarını, duygusal bağlılığın da işletme performansını pozitif bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Yapılan aracılık testinde duygusal bağlılığın aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Günlü, Aksaraylı ve Perçin (2010) Türkiye’de Ege bölgesinde faaliyet gösteren büyük ölçekli otel müdürlerinin iş tatmini tutumlarının örgütsel bağlılık tutumları üzerine etkisini araştırmışlardır. 123 otel müdüründen elde edilen verilerle yapılan regresyon analizi sonucunda, içsel, dışsal ve genel iş tatmininin boyutlarının duygusal ve normatif bağlılık üzerine pozitif bir etki oluşturduğu belirlenmiştir.

Bilgin ve arkadaşları (2015) çalışanların karizmatik liderlik algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde iş tatmini ve duygusal bağlılığın aracılık rolünü incelemişlerdir. Çalışmanın verileri, Antalya’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarından toplanmıştır. Buna göre, 18 otelden 768 anket elde edilmiştir. Kurulan modelin YEM ile test edilmesi sonucunda, karizmatik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine olumlu etkisinde, iş tatmini ve duygusal bağlılığın aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri, İlişkili Kavramlar ve Sonuçları

ÖNCÜLLERİ		İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	SONUÇLARI
Kişisel Özellikler	İşin Özellikleri	Motivasyon	İş performansı
Yaş	İşin gerektirdiği yetenek çeşitliliği	Genel	Başkalarının değerlendirmesi
Cinsiyet	Görev otonomisi	İçsel motivasyon	Çıktı ölçekleri
Eğitim	İşin ilgi çekici ve uyarıcı etkisi	İşi benimseme	İşin algılanan alternatifleri
Medeni durum	İşin kapsamı	Stres	Başka iş araştırma niyeti
Görevdeki deneyim süresi	Grup/Lider İlişkisi	Mesleki bağlılık	İşten ayrılma niyeti
Örgütteki görev süresi	Grup uyumu	Sendikal bağlılık	İşe devamlılık
Algılanan kişisel yetkinlik	Görev dayanışması	İş Tatmini	İşe gecikme
Yetenek	Liderin iş-odaklılığı	Genel	İşgücü devri
Ücret	Liderin çalışan-odaklılığı	İçsel	
İş etiği	Liderin iletişimi	Dışsal	
Örgütte yapılan işin seviyesi	Katılımcı liderlik	Denetim	
Rol Durumları	Örgütsel Özellikler	Çalışma arkadaşları	
Rol belirsizliği	Örgütün büyüklüğü	Promosyon	
Rol Çatışması	Örgütün merkeziyetçiliği	Ücret	
Fazla rol yükü		İşin kendisi	

Kaynak: Mathie ve Zajac (1990: 174)

2.2.3. Duygusal Bağlılığın Ölçülmesi

Örgütsel bağlılık kavramı içerisinde en güçlü bağlılık olan duygusal bağlılığın (Meyer vd., 2002) ölçülmesinde, en fazla yararlanılan ölçek hiç kuşkusuz Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiştir. Geliştirilen bu ölçek, farklı sektörlerin alt gruplarında ve farklı ülkelerde sıklıkla kullanılmaktadır. İlk etapta geliştirilen ölçek sekiz ifadeden oluşmaktaydı. Ancak iki ifadenin bir diğer boyutla yüksek faktör yüküne sahip olması nedeniyle, ilgili iki ifade çıkarılmıştır. Dolayısıyla yeni duygusal bağlılık ölçeği, 6 ifadeden oluşmaktadır (Meyer, Allen ve Smith, 1993). Bu ölçek, uluslararası alanda güvenilir ve geçerli bir ölçek olarak kabul edilmektedir. Nitekim, Türkiye’de bu ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği ölçen çok sayıda çalışma yapılmıştır (Wasti, 2000; 2002; 2003; 2005; Günlü vd., 2010).

Allen ve Meyer (1990)’ın geliştirdiği ölçeğin en yüksek faktör yüküne sahip ifadelerinden oluşmak üzere, Kim (2005) duygusal bağlılık ölçeği oluşturmuştur. Bu ölçeğin ifadelerini “çalıştığım işletmeye güçlü bir aidiyet hissediyorum”, “çalıştığım işletmenin bende pek çok anlamı vardır”, “çalıştığım işletmeyi ailemin bir parçası gibi hissediyorum” oluşturmaktadır. Geliştirilen bu ölçek farklı çalışmalarda kullanılmıştır (örn. Ashikali ve Groeneveld, 2015).

BÖLÜM 3: ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerin gerçekleştirdiği, sosyal sorumluluk uygulamaları her ne kadar ahlaki bir güdü ile beslenmişliği çağırırsa da, günümüzde bu uygulamalar çeşitli paydaşların işletmeye olumlu tutum ve davranışlar sergilemesine katkı sağlaması sebebiyle özellikle uluslararası işletmelerce stratejik bir araç kullanılmaktadır (Bhattacharya and Sen, 2004). Bazı işletmeler bu tür girişimlerde bulunmayı vicdani bir yükümlülük olarak algılayıp, toplumdan aldığını topluma geri verme faaliyeti olarak görürken, bazı işletmeler vergi ödeme yasal yükümlülüğünden sıyrılma aracı gibi ekonomik kaygılarla, bazıları ise sahip olduğu değerlerin bir yansıması olarak bu tür girişimlerde bulunmaktadırlar. Genel itibariyle, paydaşlar işletmelerin yürüttüğü sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında kuşku dolu ise ya da yürütülen bu girişimlerin asıl amacının topluma fayda sağlamaktansa daha fazla ürün satmak ya da iyi bir işletme imajına sahip olmak amacını taşıdığına dair genel bir kanaate sahipse, bu girişimler dolayısıyla işletmenin olumsuz sonuçlar alması muhtemeldir (Yoon vd., 2006). İşletme paydaşlarının işletmenin bu tür faaliyetlerde “niçin” bulunma gereği hissettiği noktasında kesin bir kanaatlerinin olmaması sonucunda, işletmenin bu tür faaliyetlerine yönelik kuşkular oluşmaya başlamaktadır. Özellikle işletmelerin bu tür uygulamaların birer tanıtım aracı olarak kamuoyuna sunulması (Zhang vd., 2018), işletmenin bir yandan toplum yararına okul, hastane yapımına maddi destek sağlarken diğer yandan üretim sürecinde doğal çevreye zarar vermesi gibi oluşan tutarsızlıklar, bu şüphelerin güçlenmesine neden olmaktadır (Lange ve Washburn, 2012).

İş dünyasına karşı genel güvensizliğin ya da şüphenin olduğu bir ortamda (Ellen vd., 2006; Wagner vd., 2009; Christensen vd., 2013; Marin vd., 2016), işletmenin faaliyet alanının dışında ya da asıl fonksiyonun dışında özellikle sosyal ve çevresel anlamda girişimlerde bulunması, paydaş gruplarını “niçin” sorusuna cevap bulmaya itmektedir. Nitekim Gilbert ve Malone (1995)’e göre, insanlar başkalarının ne yaptığından ziyade niçin yaptığıyla daha fazla ilgilenmektedir. Niçin sorusuna cevap bulma adına, gözlemleyici ya da alıcı konumunda olan bireyler bilişsel ve duygusal bir süreç dahilinde zihinlerinde yer alan bir takım ipuçlarını bir araya getirerek, genel bir kanaat oluşturmaktadır (Gond vd., 2017). Oluşan bu kanaatlere ya da yorumlara bağlı olarak, işletmeye yönelik olumlu/olumsuz tutum ve davranışlar sergilemektedir. Burada hatırlatma fayda olan bir konu, her ne kadar alıcı olan tarafın (örn. çalışanlar) yaptıkları

yorum ya da oluşturdukları kanaatler, işletmenin asıl amaçladığı şey olmasa da, önemli olan mesajın nasıl algılanıp yorumlandığıdır (Brown vd., 2006; Donia ve Sirsly, 2016). Buna ek olarak Rupp ve arkadaşları (2013), paydaşların sosyal girişimlere ne gibi reaksiyonlar göstereceğinin tahmin edilmesinde, öznele değerlendirmelerin nesnel değerlendirmelerden daha etkili olabileceğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla sosyal sorumluluk gibi paydaşların kesin kanaat bildirmedi çekingen kaldığı faaliyetlerde, paydaş grubu üzerinde oluşturacak etkinin her zaman doğrusal olması mümkün değildir (Marin vd., 2016). Örneğin, Glavas ve Kelley (2014) sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanların duygusal bağlılığını etkilediği sonucuna ulaşırken, Chun, Shin, Choi ve Kim (2013) benzer etkiyi elde edememiştir. Dolayısıyla bu ilişkide aracılık ya da farklılaştırıcı etkiye sahip olacak değişkenlerin olması muhtemeldir. Mevcut çalışmada paydaş grubu olarak çalışanlar ele alınmıştır. Çalışanlardan elde edilecek geri dönüş ise duygusal bağlılıktır. Dolayısıyla sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanların duygusal anlamda örgütsel bağlılığa doğrudan bir etki oluşturması her zaman mümkün olmayabilir (Gond vd., 2017). Bu ilişkide etkili olması beklenen değişkenin, çalışanların sosyal sorumluluk uygulamalarının hangi niyetle yapıldığına dair zihinlerinde yer alan ipuçlarına bağlı olarak oluşturdukları yüklemelerdir. Bu yüklemeler iki boyutta incelenmiştir. Bunlar, gerçekçi ve göstermelik güdülerdir (Donia vd., 2017). Donia ve Sirsly (2016) işletmenin yürüttüğü KSS girişimlerinin altında yatan asıl niyetin ne olduğuna dair yaptıkları yüklemeleri, çalışanların tutum ve davranışları üzerine etkili olan en önemli değişken olarak kabul etmektedir. İlişkide kritik öneme sahip olan bir diğer değişken, çalışanların genel kanaatlerini yani yüklemelerini etkileyecek olan ipuçlarıdır.

Sosyal bilgi işleme süreci teorisine (Salancik ve Pfeffer, 1978: 226) “insanların yaşadığı sosyal çevre (işletme içi ve dışı) bireye çevresinde meydana gelen olayları yorumlama ya da anlamlandırmada birtakım ipucu sağlamaktadır”. Mevcut çalışmada, çalışanın çalıştığı ortamda yaşadığı ya da deneyimlediği şeylerin yürütölen sosyal girişimlerin hangi güdü ile yapıldığına dair yüklemeler yapmasında bir ipucu sağlayacağını düşünölmektedir. Bunlardan birisinin, çalışanların kurumsal tutarlılık algısı olduğunu düşünöyoruz. Tutarlılık kavramı, bireyin bahsettiği değerleri yaşaması, sözünün eri olması ve söylemleri ile eylemleri arasında tutarlılığın olması şeklinde tanımlandığında (Simons, 2002), çalışanlar tarafından algılanan kurumsal tutarlılığın bu yüklemeler üzerine etkili olması muhtemeldir. Bu önermeye destek olarak, Donia ve Sirsly (2016) çalışanların

sosyal ve çevresel girişimlere yaptıkları yüklemeler üzerine etkili olan 3C olarak adlandırdığı “coherence (uygunluk), consistency (uyum) ve commitment (bağlılık)” faktörlerinin arasında yer alan uyum, tutarlılık kavramının temel bir bileşenidir. Nitekim McShane ve Cunningham (2012) işletmelerin söylem ve eylemleri, içerdeki ve dışardaki hareketleri arasında bir uyumun olması halinde, çalışanların sosyal ve çevresel girişimlere olumlu yüklemeler yaptığını ortaya koymuştur. Bu yolun çalışanlar için oldukça basit ve genel bir kanaat oluşturmada daha keskin bir yol olduğu ifade edilmiştir. Ancak çalışmada elde edilen bilgilerin genele yayılması hususunda nicel çalışmaların yapılması gerektiği belirtilmiştir. Donia, Ronen, Sirsly ve Bonaccio (2017) ise sosyal sorumluluk girişimlerine yapılan yüklemeler üzerinde etkili olacak değişkenlerin (ipuçları) araştırılmasını tavsiye etmektedir. Glavas (2016)’e kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin dar dairede ele alındığı çalışmaların büyük bir kısmı Kuzey Amerika ve Batı Avrupa ülkelerinde yapılmıştır. Araştırmacılar bu bölgelerin dışında çalışmaların yürütülmesi gerektiğini tavsiye etmektedir.

Sinyal verme (signaling) teorisine (Spence, 2002; Connelly vd., 2011) göre, organizasyonlar sahip oldukları iyi özellikleri, yaptıkları sosyal sorumluluk girişimlerini paydaşlarına duyurarak, paydaşların zihninde iyi bir işletme algısı oluşturma girişimindedirler. Paydaşlar, işletme ile ilgili bir karar almada (örneğin; müşterinin üretilen ürün ve hizmetleri satın alması), işletmenin bu olumlu özelliklerini değerlendirerek, olumlu kararlar verirler. Ancak bu ilişkinin her zaman doğrusal bir ilişki olmadığı yapılan ampirik bulgularla ortaya konulmuştur. Örneğin; Boğan (2016) otel çalışanları tarafından algılanan topluma yönelik sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanların kuruma olan güvenleri üzerine herhangi bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir. Dolayısıyla elde edilen bu benzeri bulgular, bu ilişkide aracılık rolünü üstlenen değişkenlerin olabileceğini akla getirmektedir. McShane ve Cunningham (2012) bu ilişkide aracılık rolünü üstlenecek değişkenlerden birinin, çalışanların yapılan sosyal girişimlere yaptıkları yüklemeler olabileceğini ifade etmekte ve bu ilişkinin nicel yöntemlerle desteklenmesi gerektiğini düşünmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, otel çalışanlarının kurumsal davranışsal tutarlılık algısının sosyal ve çevresel girişimlere yapılan yüklemeler üzerine etkisini ortaya koymaktır. Bunun yanında, yapılan bu yüklemelerin çalışanların duygusal bağlılık tutumları üzerine etkisi araştırılmıştır. Buna göre, çalışanlar kurumsal davranışları bir bütün olarak

değerlendirdiğinde, yönetimin niçin bu tür girişimlerde bulunduklarına dair ortaya koydukları gerekçeler çalışanlarca inandırıcı kabul edilecektir. Yani çalışanların işletmenin davranışlarına olan tutarlılık algısı fazla ise yönetimin sosyal sorumluluğu gerçekçi bir güdü ile yaptıklarına dair inançları artacaktır. Tersî durumunda yani, çalışanların yönetimin davranışlarına olan tutarlılık algısı düşük ise sosyal sorumluluğun göstermelik yani ekonomik kaygılar nedeniyle yapıldığına dair inançları artacaktır. Otel çalışanlarının yaptıkları gerçekçi yüklemeler duygusal bağlılıklarını pozitif etkilerken, göstermelik yüklemelerin olumsuz etkilemesi beklenmektedir.

3.2. Araştırma Modeli Geliştirme ve Hipotezler

Bu kısımda, araştırma modeli ve geliştirilen hipotezlere yer verilecektir. Sırasıyla, algılanan kurumsal davranışsal tutarlılığın sosyal sorumluluk girişimlerine yapılan yüklemeler üzerine etkisi, sosyal sorumluluk girişimlerine yapılan yüklemelerin duygusal bağlılık üzerine etkisi ve algılanan kurumsal davranışsal tutarlılığın duygusal bağlılık üzerine etkisi birtakım teorilere temellendirilerek önermeler oluşturulacaktır. Çalışma kapsamında geliştirilen model, Şekil 1’de yer almaktadır.

3.2.1. Algılanan Kurumsal Davranışsal Tutarlılığın Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yapılan Yüklemeler Üzerine Etkisi

Davranışsal tutarlılık kavramı denilince genelde ilk etapta kişilerin davranışsal tutarlılığı akla gelir. Kişi, ahlaki ilkelere uygun hareket ediyor ve bunda zaman geçmesine rağmen tutarlılık gösteriyorsa hatta kendi menfaatlerine ters düşse de doğru olandan şaşmıyorsa, o kişinin davranışlarının bir tutarlılık sergilediğini söyleyebilir (Maak, 2008: 358). McFall (1987: 15) tutarlılığı, “bilinen bir takım ahlaki ilkelere olan sürekli bağlılık” olarak tanımlamıştır. Becker (1998: 157) tutarlılığı “ahlaki olarak doğru kabul edilen değerlere ve ilkelere olan bağlılık” olarak tanımlamıştır. Simons (2002) ise davranışsal tutarlılık kavramını “kişinin söyledikleri ile yaptıkları arasında algılanan uyum” olarak tanımlamıştır (s. 19). Davis ve Rothstein (2006) tutarlılık ile davranışsal tutarlılık kavramlarını birbirinden ayırt etmektedir. Tutarlılık kavramı ahlaki değerlere olan bağlılığı ifade ederken; davranışsal tutarlılık kavramı, bahsedilen değerler ahlaki değerleri yansıtmasa dahi, bu bahsedilen değerlere uygun davranışlar sergileniyorsa, çalışanların yönetici davranışlarına yönelik tutarlılık algısı yüksek olacaktır.

Tutarlılık kavramı, bütün pozitif anlamlı liderlik türlerinin önemli bir bileşenidir (Simons, 1999). Simons (2002) davranışsal tutarlılığı, kişinin söylemleri ile eylemleri arasındaki uyum, kişinin bahsettiği değerler doğrultusunda hareket edip etmediğine yönelik çevresindekilerin algısı olarak tanımlamaktadır. Simons (2002) kişinin sözünü tutması, benimsemiş olduğu değerleri yaşamasını, davranışsal tutarlılık kavramının iki önemli bileşeni olarak değerlendirmektedir. Bireyin tutarlı olarak algılanabilmesi, gerçek bir tutarlılığın olmasını gerektirir. Bu da bireyin ya da liderin kendi değerlerinin ne ölçüde farkında olduğu ile alakalıdır. Kişinin kendi bireysel değerlerinin farkında olmaması, izleyicilerde bu değerlerin çevresel baskılar ve zorunluluklar sonucu dayatıldığı fikrini uyandıracaktır. Dolayısıyla çalışanların bu değerleri yeterince kabullenememe ya da uygulamaya dökmemesi ile sonuçlanacaktır. Gerçek bir uyum, davranışsal tutarlılık algısı için önemli olsa da, çalışanlar öznel değerlendirmeleri sonucu bu davranışı tutarlı olarak algılamayabilir. Liderin ya da yöneticinin davranışlarının tutarlı olarak algılanabilmesi için liderin çalışanlarına ne düşündüğünü, hissettiğini ya da neye inandığını anlatması gerekmektedir ki, çalışanlar bunlara bağlı olarak davranışsal tutarlılık algısını şekillendirecektir. Yöneticiler, sahip oldukları değerleri çalışanlarına aktarmıyorsa ya da yanlış değerlerden bahsediyorsa, çalışanlarda yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları arasında bir uyum olmadığı algısı oluşacaktır (Leroy, Palanski ve Simons, 2012).

Davis ve Rothstein (2006: 408)' göre çalışanların yönetici davranışlarına yönelik tutarlılık algısı arttıkça, yöneticilerin çalışanlar nezdinde inandırıcılığı artacaktır ki bu da çalışanların yönetime olan güven hissini arttıracaktır. Benzer şekilde, işletmelerin KSS hakkında söylemleri ile eylemleri arasındaki uyumsuzluk bir ikiyüzlülük kaynağı olarak değerlendirildiğinde, işletmenin inandırıcılık ve meşruiyetine zarar verecektir (Marin vd., 2016). Sosyal kimlik teorisine göre (Tajfel ve Turner, 1986; Ashforth ve Mael, 1989) bireyin çalıştığı ortam ya da işletme bireyin benlik kavramının gelişimi üzerine etkilidir. Bireyin yakın çevresinde özellikle görüşlerine değer verdiği insanların, bireyin çalıştığı işletme ya da ortamı referans alarak onun hakkında birtakım değerlendirmeler yapması bireyin benlik kavramı üzerine etkilidir (Dutton vd., 1994). Örgüt dışı bireyler, işletmeler hakkında değerlendirmelerde bulunurken çoğunlukla işletmenin dışarıya yansıyan eylemlerine bağlı kalmaktadır. Dışarıya yansıyan eylemlerin birisi, işletmenin yapmış olduğu sosyal sorumluluk uygulamaları ve uygulamaların iletişim araçlarına yansımalarıdır. İşletmenin tutarsız ya da içtenlikten yoksun bir şekilde bu girişimlerde bulunması, örgüt dışı bireylerin işletme hakkında olumsuz değerlendirmeler ya da

izlenimler oluşturmasına neden olur. Çalışanların, örgüt dışı bireylerin çalıştıkları işletme hakkındaki olumsuz değerlendirmeleri, sahip oldukları benlik kavramını üzerine de olumsuz bir etki oluşturacaktır. Çalışanların, işletmenin dışarıya yansıyan bu girişimlerin hangi niyetle yapıldığı konusunda oluşturdukları kesin kanaatler, örgüt dışı bireyler karşısında tepkisiz kalma ya da işletmeyi savunma ile sonuçlanacaktır. Çalışanlar eğer gerçekten bu girişimlerin içtenlikle yapıldığına inanıyorsa, örgüt dışı bireyleri işletmenin samimiyetine inandırmaya çalışacaktır yani işletmenin iyi niyet elçiliğini yapacaktır. Aksi durumda yani, çalışanlar eğer bu girişimlerin göstermelik yapıldığı şeklinde bir kanaate sahipse, örgüt dışı bireylerin işletme hakkında yaptıkları olumsuz değerlendirmelere tepkisiz kalacaklardır. Dolayısıyla belirtilen bu sebeplere bağlı olarak, çalışanlar yapılan bu girişimlerin hangi niyetle yapıldığını önemsemektedir.

İşletme, hem iç hem dış paydaşlarına adil davranış örnekleri sergilemekle, sahip olduğu kurumsal kimlik ve değerler hakkında paydaşlarına (bu çalışmada çalışanlarına) sinyaller (mesajlar) göndermektedir (Hemingway and MacLagan, 2004; Hansen ve diğ., 2011). Bu sinyaller, çalışanlar nezdinde işletmenin güvenilir ve samimi olduğu algısı oluşturabilir (Ogunfowora vd., 2016). Çalışanların yönetimin davranışlarına yönelik tutarlılık algısı, yürütölen sosyal girişimlerin hangi güdü ile yapıldığı hakkında çalışanlara ipucu niteliği taşıyabilir. Bütün ve tutarlı davranışların, çalışanların yönetime olan güven duyguları üzerine pozitif bir etki oluşturduğu hesaba katıldığında (Boğan ve Dedeoğlu, 2017; Simons vd., 2007; Simons vd., 2015; Palanski ve Yammarino, 2011; Gatling vd., 2017), çalışanların yürütölen sosyal girişimlerin içgüdüsel yapıldığına dair yüklemelerinde bu güven unsurunun etkili olması beklenmektedir. Nitekim De Roeck ve Delobbe (2012) örgütsel güvenin, çalışanlar tarafından algılanan KSS'nin ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde tam aracılık rolü üstlendiğini tespit etmiştir.

H_{1a}: Çalışanların kurumsal davranışsal tutarlılık algısı, sosyal sorumluluğun gerçekçi bir güdü ile yapıldığına dair yüklemeleri olumlu etkiler.

H_{1b}: Çalışanların kurumsal davranışsal tutarlılık algısı, sosyal sorumluluğun göstermelik bir güdü ile yapıldığına dair yüklemeleri olumsuz etkiler.

3.2.2. Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yapılan Yüklemelerin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Çalışanlar tarafından algılanan kurumsal sosyal sorumluluğun çalışanların duygusal bağlılık tutumları üzerine etkisini inceleyen, farklı sektörlerde ele alınmış birçok çalışma mevcuttur (Türker, 2009b; Farooq vd., 2014; Mueller vd., 2012; Glavas ve Kelley, 2014; Fu, Ye ve Law, 2014). Genel olarak elde edilen sonuç, bu algının örgütsel bağlılık üzerine olumlu bir etkisinin olduğudur. Ancak çalışanların KSS algılamalarının duygusal bağlılık üzerine herhangi bir etkinin olmadığı ampirik bulgular da vardır (Chun vd., 2013). Dolayısıyla bu tutarsız bilgiler kurulan ilişkide göz ardı edilen bazı değişkenlerin olabileceğini akla getirmektedir. Çalışanların sosyal sorumluluk algılamalarının öznel değerlendirmeler sonucu oluştuğu hesaba katıldığında, bu öznel değerlendirmelerin hesaba katılarak ilgili ilişkinin incelenmesi daha etkili sonuçlar üretebilir. Bu çalışmada, çalışanların yapılan sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmenin hangi güdü ile yaptığına dair yüklemeleri, çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde farklı bir etkisinin olması beklenmektedir. Çünkü, çalışanların bu tür sosyal girişimlerin içsel bir güdü ile gerçekleştirildiğine dair yüklemeler yapması, çoklu örgütsel adalet ihtiyacı modeline göre (Rupp vd., 2006) bireyin varlığını anlamlı kılma ihtiyacı, bir gruba ait olma ihtiyacı ve kontrol ihtiyacını karşılar niteliktedir. Öte yandan, bu girişimlerin göstermelik bir niyetle gerçekleştiğine dair yüklemeler ise bireyin çoklu örgütsel adalet ihtiyacında yer alan her bir ihtiyacın karşılanamamasına neden olur. Buna ek olarak, adalet teorisine göre (Ambrose, 2002), işletme faaliyetlerinin çalışanlar nezdinde oluşturduğu adalet algısı, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkilidir. Çalışanların bu adalet algısı, işletmenin sadece kendilerine değil başkalarına yönelik hareketlerinden de etkilenmektedir. Eğer işletme hem çalışanlarına hem topluma adil davranıyorsa (KSS), çalışanların işletme yönelik adalet algısı pozitif bir şekil almakta ve bu çalışanların örgütsel tutum ve davranışları üzerine pozitif bir etki oluşturmaktadır. Bir başka deyişle, adaletsizliğe uğrayan kesim çalışanların kendisi olmasa dahi, çalışanlar bu adaletsizliğe kayıtsız kalmamakta, bunu kendilerine yapılmış gibi hissedip, işletmeye yönelik olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir (Cropanzano vd., 2001; Rupp vd., 2006). Buna binaen, toplum yararına yapılan sosyal girişimlerin işletmenin vergiden kaçınma ya da maliyet tasarrufu sağlama gibi işletmeye getiri sağlama amacıyla yapıldığına dair çalışanların yüklemeler yapması, çalışanların dışsal adalet algısı üzerine olumsuz bir etki

bırakır. Dolayısıyla, işletmenin kendi menfaati söz konusu olsa çalışanlarını bile gözden çıkarabileceği dair çalışanlarda zihinsel izlenimler oluşabilir. Yani bugün topluma yapılan haksızlık yarın bana da yapılır fikriyle, işletmeye karşı olumsuz bir tutum içerisine girebilir. Ayrıca işletmenin içsel bir güdü yani asıl amacın gerçekten topluma hizmet etmek amacını taşıdığı sosyal girişimler, çalışanların algılanan örgütsel dışsal imajları üzerine pozitif bir etki yapıp, çalışanların gurur kaynağı olabilir (Donia, Sirsly ve Ronen, 2017).

H_{2a}: Çalışanların sosyal sorumluluk girişimlerinin gerçekçi bir güdü ile yapıldığına dair yüklemeler yapması, çalışanların duygusal bağlılıklarını olumlu etkiler.

H_{2b}: Çalışanların sosyal sorumluluk girişimlerinin göstermelik bir güdü ile yapıldığına dair yüklemeler yapması, çalışanların duygusal bağlılıklarını olumsuz etkiler.

3.2.3. Algılanan Kurumsal Davranışsal Tutarlılığın Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Mevcut çalışmada, çalışanların kurumsal davranışsal tutarlılık algısının işletmeye olan duygusal bağlılıkları üzerinde etkili olması beklenmektedir. Çalışanlarına verdiği sözü tutan, bahsettiği değerler doğrultusunda hareket eden, bunun yanında işletme dışı paydaşlara gösterdiği sorumlu davranışları çalışanlarına da gösteren işletmeler, çalışanları tarafından davranışsal anlamda bir bütün olarak algılanacaktır. Buna bağlı olarak işletmeye olan güvenleri artacaktır. Verilen sözlerin zamanında yerine getirilmesi, sahip olunan değerlerin çalışanlara samimi ve dürüst bir şekilde aktarılması çalışanların işletmeye duygusal anlamda bağlanmasına neden olabilir (Simons, 2008). Özellikle liderlerin ya da çalışanların amir olarak niteledikleri şeflerin, departman amirlerinin söyledikleri ile yaptıkları arasında tutarlılığın olması, yönetimin işletmenin görünen yüzü olarak değerlendirildiği için (Grojean vd., 2004), çalışanların amirlerine dolayısıyla da işletmeye olan bağlılıkları artacaktır. Kurulan bu ilişki, Leroy, Palanski ve Simons (2012) tarafından da test edilmiştir. Araştırmacılar, çalışanların yönetici davranışlarına yönelik tutarlılık algısının duygusal bağlılıkları ile olumlu anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu belirlemişlerdir. Davis ve Rothstein (2006) yaptığı meta analiz çalışmada, genel olarak çalışanların yönetici davranışlarına yönelik tutarlılık algısı güçlendikçe, çalışanların iş tatmini, yöneticilerinden memnun kalma ve işletmeye olan bağlılıklarının arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Simons ve arkadaşlarına (2002) göre, verilen sözlerin

tutulmadığı, söylem ve eylemlerin örtüşmediği bir ortamda, çalışanların duygusal bağlılığından bahsetmek oldukça güçtür. Davranışsal tutarlılık kavramı, örgütsel güven ve bağlılığın sağlanmasında kritik faktör olarak öne çıkmaktadır (Simons, 1999). Yapılan ampirik çalışmalarda, davranışsal tutarlılık algısının örgütsel bağlılık tutumu ile sıkı bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir (Simons vd., 2002; Fritz vd., 2013). İşletmeyle özdeşleşen üst düzey yönetim (Hambrick ve Mason, 1984), çalışanların örgütsel anlamda bağlılığını etkileyecek en önemli faktördür (Kannan-Narasimhan ve Lawrence, 2012). Kannan-Narasimhan ve Lawrence, (2012)'e göre, yüksek davranışsal tutarlılık sergileyen yöneticiler çalışanların güvenlerini kazanacak bu da onların organizasyona bağlanmasına katkı sağlayacaktır. Nitekim, yaptıkları ampirik çalışmadan elde edilen bulgu, ifadeyi destekler niteliktedir. Bu açıklamalara bağlı olarak, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

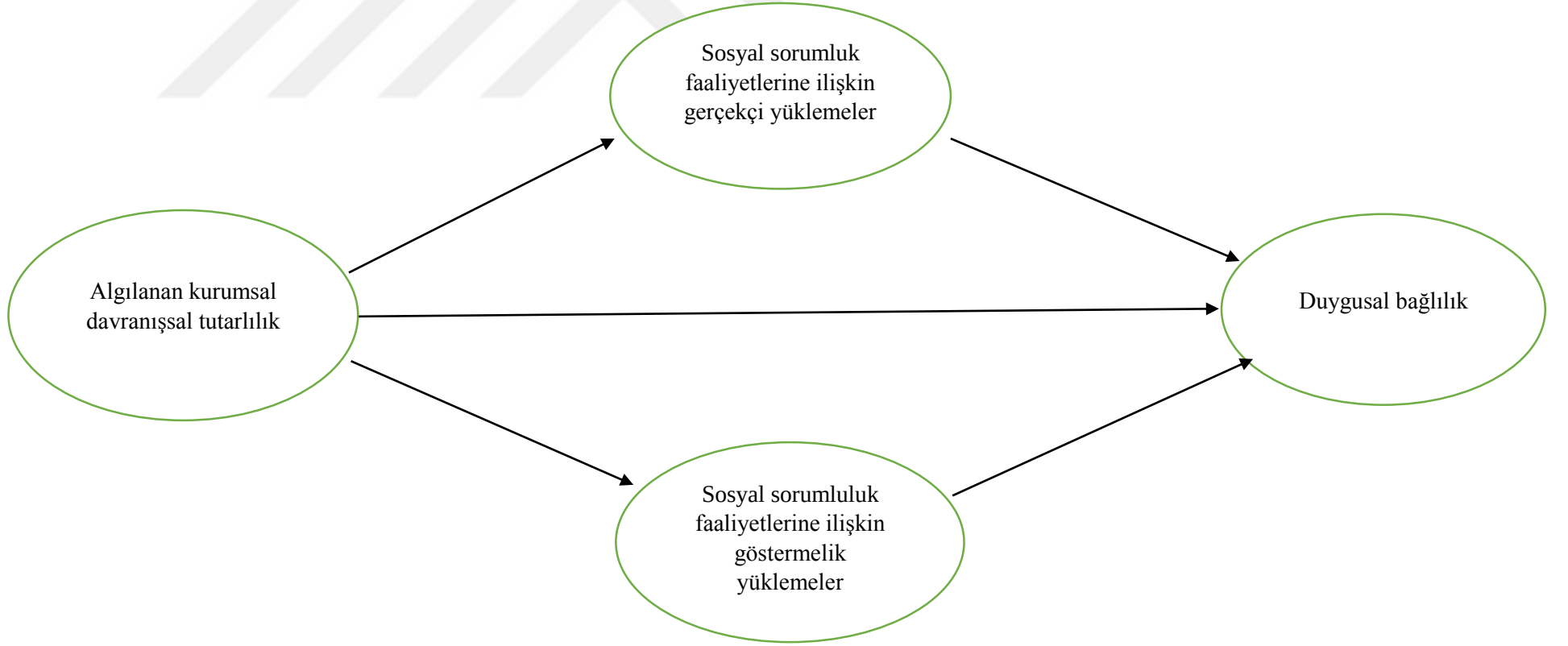
H₃: Çalışanların kurumsal davranışsal tutarlılık algısı, duygusal bağlılıklarını olumlu etkiler.

Mevcut çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yapılan gerçekçi ve göstermelik yüklemeler, algılanan kurumsal davranışsal tutarlılığın ardılı, duygusal bağlılığın öncülü rolünü üstlendiği için, algılanan kurumsal davranışsal tutarlılığın duygusal bağlılık üzerine etkisinde bu yüklemelerin aracılık rolü beklenebilir.

H_{4a}: Algılanan kurumsal davranışsal tutarlılığın duygusal bağlılık üzerine etkisinde KSS faaliyetlerine yapılan gerçekçi yüklemelerin aracılık etkisi vardır.

H_{4b}: Algılanan kurumsal davranışsal tutarlılığın duygusal bağlılık üzerine etkisinde KSS faaliyetlerine yapılan göstermelik yüklemelerin aracılık etkisi vardır.

Şekil 1. Araştırma modeli



3.3. Veri Toplama Aracı

Bu çalışma amacına göre keşifsel bir çalışmadır. Araştırma stratejisine göre ise deneyseldir (Yüksel ve Yüksel, 2004). Çalışmada kurulan model birincil veriler kullanılarak test edilmiştir. Birincil veri, “projenizde bulacağınız ve ilk defa sizler tarafından, araştırma amacına uygun olarak gözlem, görüşme veya anket aracılığıyla toplanan veri” olarak tanımlanmaktadır (Yüksel ve Yüksel, 2004: 41). Veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır.

Çalışma kapsamında oluşturulan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların kişisel bilgileri, ikinci bölümde otel işletmeleri tarafından gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin hangi temel güdü ile yapıldığına dair çalışanların yaptıkları gerçekçi ve göstermelik yüklemeler, üçüncü bölümde çalışanların duygusal bağlılık tutumları ve son bölümde ise, çalışanlar tarafından algılanan kurumsal davranışsal tutarlılığa yer verilmiştir. Ölçeklerde yer alan ifadeler 5’li likert ölçek ile kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan tüm ifadeler İngilizce dilindedir. Çeviri sürecinde, çeviri-tekrar çeviri yöntemi uygulanmıştır (Brislin, 1970). Buna göre, ölçekte yer alan ifadeler iki dil bilimci tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. Ardından Türkçe ifadelerin verdiği anlam, lisans ve yüksek lisans düzeyinde öğrencilerle tartışılmış, birkaç küçük düzeltme yapılmıştır. Bu aşama, ankette yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği ve net olması için gerçekleştirilmiştir. Hem İngilizce hem de Türkçe bilen 20 kişiye pilot test yapılmış, ilk olarak anketin İngilizce hali verilmiş ve cevaplamaları istenmiştir. Yaklaşık iki hafta sonra bu sefer anketin Türkçe hali verilmiştir. İngilizce ve Türkçe anketten elde edilen verilerle korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak verilen cevaplar arasında yüksek korelasyon olduğu belirlenmiştir. Benzer alanlarda çalışan dört akademisyene ankette yer alan ifadelerin uygunluğu sorulmuştur. Katılımcılar, ankette yer alan ifadelerin oldukça net ve ölçmeyi amaç edinen yapıyı iyi şekilde ölçebileceğini ifade etmişlerdir. Bu noktada ölçeklerin yüz geçerliliğini sağladığı söylenebilir.

Çalışanların sosyal sorumluluk faaliyetlerinin hangi güdü ile yapıldığına dair yaptıkları gerçekçi ve göstermelik yüklemeleri ölçmek için Donia, Sirsly ve Ronen (2017) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Gerçekçi yüklemeler 8 ifade ile göstermelik yüklemeler ise 6 ifade ile ölçülmüştür. Araştırmacılar, geliştirdikleri bu ölçeğin, içerik geçerliliği, yüz geçerliliği, yapı geçerliliği, içsel tutarlılığı, yakınsama geçerliliği, ayırt

edici geçerliliği ve ölçüt ve deneysel geçerliliğini test etmişlerdir. Nihayetinde, bu ölçeğinde son derece güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu saptanmıştır. Bu ölçeğin, Kuzey Amerika dışında farklı ülke ve sektörlerde kullanılması gerektiği belirtilmiştir (s. 135). Bu ölçek aynı zamanda, Donia, Ronen, Sirsly ve Bonaccio tarafından da kullanılmıştır. Dolayısıyla ölçek Türkiye’de ilk defa kullanılacaktır.

Çalışanların duygusal bağlılığı, Meyer ve arkadaşlarının (1993) geliştirdiği 6 ifadeli ölçekle ölçülmüştür. Bu ölçek, uluslararası alanda son derece güvenilir ve geçerli bir ölçek olarak kabul edilmektedir. Nitekim, Türkiye’de bu ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği ölçen çok sayıda çalışma yapılagelmıştır (Wasti, 2000; 2005; Günlü vd., 2010).

Çalışanların kurumsal davranışsal tutarlılık algısı ölçeği, Simons ve arkadaşlarının (2007) geliştirdiği ölçeğin uyarlanmasından elde edilmiştir. Bu ölçek, yöneticinin söylediklerinin içeriğine bakılmaksızın yani ahlaki bir değerlendirme yapmaksızın, söylemleriyle eylemleri arasında uyumun olup olmadığı, sözünü tutma ve bahsettiği değerleri yaşamasına bağlı olarak şekillenmiştir. Burada yönetici kelimesinin yerine çalıştığım işletme ya da organizasyon kelimesi kullanılmıştır. Ölçek sekiz ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçek ülkemizde de, farklı sektörlerde kullanılan bir ölçektir (Boğan ve Dedeoğlu, 2016; 2017; Guchait vd., 2016; Erkutlu ve Chafra, 2016).

Son bölümde ise, katılımcıların bazı demografik ve çalıştıkları otelle alakalı bilgilere yer verilmiştir. Bu kapsamda, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışılan otelin niteliği, çalışılan departman, oteldeki ve turizm sektöründeki çalışma süresi, hangi seviyede çalıştığı, herhangi bir sosyal sorumluluk faaliyetinde yer alıp almama durumu ve otelin gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk faaliyetlerinden haberdar olma düzeyine yer verilmiştir.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası zincir otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Evren olarak, zincir otel işletmelerinin seçilmesinin temel nedeni, lüks ve büyük otellerin diğerlerine göre daha fazla sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunması, konuya dair bilinç düzeylerinin daha yüksek olmasıdır (McGehee vd., 2009; Nyahunzvi, 2013). 2013 yılı itibarıyla Türkiye’de 147 yerli ve yabancı zincir otel işletmesi faaliyet sürdürmektedir. Oda sayısına göre, en büyük

on grup arasında sırasıyla Suntopia otelleri (7237), Crystal otelleri (7147), Rixos otelleri (7000), Hilton Worldwide (5823), Intercontinental group (3404), Kaya otelleri (3375), ETS Grup (3353), Dedeman (3010), Wow otelleri (2914) ve Delphin otelleri (2854) yer almaktadır. Çalışmada 1000 üzerinde oda sayısına sahip otel işletmeleri ele alınmıştır. Bu kapsama giren 65 grup ve zincir otel işletmesi yer almaktadır. Bu oteller, çalışmanın örneklem çerçevesini oluşturmaktadır. Bu otellerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunup bulunmadıkları araştırılmıştır. Bu çalışmaya alt yapı niteliğinde, Boğan, Ulama ve Sarıışık (2016) yaptıkları çalışmada, 65 otelden 35'nin web sayfalarında KSS, sürdürülebilirlik ya da çevre ile ilgili yaptıkları girişimlerine yer verdikleri belirlenmiştir. İlgili otel işletmeleri yöneticileri ile görüşülmüş, çalışma hakkında bilgi verilip çalışmaya katılımları istenmiştir.

Çalışmada tesadüfi olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kurtuluş (2010: 63)'a göre kolayda örnekleme, “örnek kapsamına bilgi ve verilerin en kolay toplanabileceği bireylerin alınmasını amaçlar”. Otel çalışanları arasında departman, çalışma süresi gibi herhangi bir ayırım gözetilmemiştir. Anketler, yüz yüze ve bırak-topla yöntemi ile anketörler aracılığıyla toplanmıştır. Toplam 12 zincir otel işletmesine dağıtılan anket sayısı 620'dir. Bu anketlerden, 542 geri dönüş elde edilmiştir. Bu anketlerden 43 tanesinin analize uygun olmadığı saptanmıştır. Bu anketlerin elimine edilmesinin temel sebebi, tek düze yanıtlar ve fazla eksik veri içermeleridir. Dolayısıyla analizler, 499 anketten elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Mevcut çalışmada, geliştirilen modelin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesinden faydalanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi, iki modelden oluşmaktadır. Bunlar, ölçüm modeli ve yapısal modeldir. Ölçüm modeli, gözlenen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Yapısal model ise, gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır (Bryne, 2016: 13). Schumacker ve Lomax (2010)'a göre, YEM'in temel hedefi, teorik anlamda kurulan modelin eldeki verilerle ne düzeyde uyum sağladığını ortaya koymaktır. Bir diğer ifadeyle, model (ölçüm ve yapısal) oluşturulduktan sonra, araştırmacı bu modelin makul bir model olup olmadığını eldeki verilerle sınar. Bu analizde, regresyon analizine göre daha kompleks modeller test edilmektedir. Hair ve arkadaşlarına (1995)'e göre, YEM analizi bir dizi ilişki setini aynı

anda inceleme fırsatı sunmaktadır. Özellikle bu analiz, bir bağımlı değişkenin bağımsız değişken olarak da kullanıldığı modellerde etkili sonuçlar ortaya koymaktadır.

Günümüzde farklı disiplinlerden birçok araştırmacı, teori ve ampirik çalışmalardan elde ettikleri bilgilerle karmaşık modeller oluşturmaktadır. Bu modeller çoğu zaman YEM analizi test edilmektedir (Byrne, 2016). YEM analizini popüler kılan temel gerekçeleri Schumacker ve Lomax (2010) dört, Hair ve arkadaşları (1995) ise iki kategoriye ayırmaktadır. Dört gerekçeden ilki, günümüzde araştırmacılar kendi alanlarında çok sayıda gözlenen değişkenlerin birbiri ile ilişkisini ortaya koyarak resme geniş açıdan bakmak istemektedir. İkincisi, YEM sonucunda gizil değişkenleri ölçmek için kullanılan gözlenen değişkenlerin güvenirlik ve geçerliliğine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Spesifik olarak, ölçüm hataları birçok disiplinde sıkıntıların başında yer almaktadır. Ancak temel istatistik programları (regresyon gibi) ölçüm hataları ile istatistiki analizleri ayrı gerçekleştirmektedir. Ancak YEM analizinde, analiz gerçekleştirilirken bu ölçüm hataları hesaba katılmaktadır. Üçüncüsü, 30 yılı aşkın kullanımı ile YEM analizi çok karmaşık görünen teorik modelleri analiz edebilme becerisi göstermektedir. Test edilen modelin gruplar arasında farklılığını ortaya koymak için yapılan çoklu-grup analizi, etkileşimli değişkenlerin etkilerini test edebilmek için yapılan analizler gibi kolaylıklar sunmaktadır. Son olarak, tabi ki bu analizler yapılabilmesi için kullanıcı dostu programlara olan ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç ise LISREL, AMOS, R, SmartPLS, WarpPLS gibi programların geliştirilmesi ile giderilmiştir. Buna ek olarak, Hair ve arkadaşlarının (1995) sunduğu gerekçelerden ilki, çok sayıda ilişkiyi aynı anda test edebilme kabiliyetinin olmasıdır. İkincisi ise, kurulan ilişkileri değerlendirirken, keşfedici yapıdan doğrulayıcı yapıya geçişe imkan sunmasıdır.

Elde edilen verilerle analizler yapılmadan önce verilerin analiz için hazırlanması gerekmektedir. Bu noktada, kayıp değerlerin belirlenmesi ve çözümü, varsa uç değerlerin belirlenip analiz dışı edilmesi ve son olarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin test edilmesi gerekmektedir (Mertler ve Vannatta, 2005). İlk olarak veri setinde kayıp değerlerin belirlenip çözümlenmesi amaçlanmıştır. Kayıp veriler, yapılacak analizler sonucunda elde edilecek sonuçlar üzerinde yadsınamaz bir etki oluşturmaktadır (Hair ve ark., 2014). Hair ve arkadaşları (2014) kayıp değerlerle ilgili yapılması gerekenleri dört alt başlıkta ele almıştır. İlk kayıp değer türünü belirlemektedir. İkincisi, ne kadar kayıp değer olduğunu ortaya koymaktır. Üçüncüsü, kayıp veri sürecinde

seçkisizliği teşhis etmektir. Sonuncusu ise, kayıp değerlerin giderilmesi için yerine koyma (imputation) metotlarından birini kullanmaktır. Hair ve arkadaşları (2014) veri setinin %15'i kadar kayıp değer varsa, bu deneklerin silinmesi gerektiğini, bunun üzerinde bir oranda kayıp değer varsa, yerine koyma (imputation) metotlarının kullanılmasını tavsiye etmektedir. Mevcut çalışmada, kayıp değer oranı %15'in altında olmasına karşın, örneklem sayısının azlığından kaynaklı sorunlarla karşılaşmamak için yerine koyma metotlarından ortalama değer atama yöntemi uygulanmıştır.

İkinci olarak veri setinde uç değerlerin belirlenip, analiz dışı edilmesine geçilmiştir. Uç değer, Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk (2014: 12)' göre "alışılabilirlik değerlerinin dışında değerlere ya da aşırı değerlere sahip olan (dağılımın uçlarında yer alan) deneklere" olarak adlandırılmaktadır. Tabachnick ve Fidell (1996) uç değerlerin temel nedeni olarak üç faktörü öne sürmüştür. İlki, veri girişinde araştırmacıların yaptığı hatalar (örn. 5 yerine 55 yazılması gibi); ikincisi, deneğin evreni temsil etme gücünün olmaması; üçüncüsü ise, deneğin örneklem içinde yer alan deneklerden farklı olmasıdır. Çokluk ve arkadaşlarına (2014: 13)'a göre, uç değerler tek değişkenli ve çok değişkenli olabilir. Tek değişkenli uç değer, bir tek değişkene ilişkin aşırı değerlere sahip olunması demek iken; çok değişkenli uç değer, iki ya da daha fazla değişkene ilişkin puanların olağandışı kombinasyonları anlamına gelir. Mevcut çalışmada, çok değişkenli bir analiz olan YEM kullanılacağı için, çok değişkenli yöntem uygulanmıştır. Uç değerlerin tespit edilmesinde, Mahalanobis D^2 değeri esas alınmıştır. Buna göre, ilgili deneklerin D^2/df değeri küçük örneklemelerde 2.5'i aşması halinde uç değer olarak adlandırılır ve silinmesi gerekir. Ancak büyük örneklemelerde D^2/df değerinin 4'den büyük olmaması istenir (Hair ve ark., 2014: 64). Mevcut çalışmada, en yüksek D^2 değeri 76.191 çıkmıştır. Bu değer df yani ifade sayısına bölünmesi sonucunda ($76.191/21$) 3.62 değeri elde edilmiştir. Örneklem sayısının da büyük olduğu hesaba katıldığında (499), çalışmada herhangi bir uç değere rastlanılmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak, veri setinin normal dağılıma uyup uymadığını test etmek için basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Kovaryans temelli yapısal eşitlik modellemesinde, normallik sayıltısının sağlanması gereklidir. Normal dağılım sağlanmadığında, varyans temelli kısmi en küçük kareler yöntemi uygulanmaktadır (Hair ve ark., 2014b). Kline (2011)'e göre, basıklık ve çarpıklık değerinin 5'in üzerinde olmaması durumunda, verinin normal dağılımı sağladığı söylenebilir. Normallik dağılımının analiz sonucunda etkisi,

örneklem sayısının 50'den az olması halinde belirginleşmektedir. 200 ve üzerinde bir örnekleme ulaşıldığı takdirde, aynı etkinin gücü azalmaktadır (Hair ve ark., 2014: 70). Ölçüm modelinde yer alan gözlenen değişkenlerin, basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 7'de sunulmaktadır. Tablo 7'd3 görüldüğü üzere, ifadelerin basıklık katsayısına ait en düşük değer, -1.031, en yüksek değer ise 2.262'dir. İfadelerin çarpıklık katsayısına ilişkin en düşük değer, -1.102, en yüksek değer ise 0.366'dır. Buna göre, veri setinin normal dağılım koşulunu sağladığı söylenebilir (Kline, 2011).

Tablo 7. İfadelerin Basıklık ve Çarpıklık Katsayıları

İfadeler	Basıklık	Çarpıklık
Bu otelde, söylenenler ile yapılanlar arasında bir uyum vardır.	2,262	-0,95
Bu otelde, verilen sözler tutulur.	1,765	-1,032
Bu otelde, bizlere tavsiye edilen şeylere uygun davranışlar sergilenir.	1,961	-1,051
Bu otelde, bir şeylerin yapılacağı söylendiyse yapılır.	1,706	-0,942
Bu otelde, konuşulan/anlatılan değerler doğrultusunda hareket edilir.	1,733	-0,941
Bu otelde bahsedilen önceliklere uygun davranışlar sergilenir.	1,438	-0,797
Bu otelde bir şeylerin yapılacağına söz verildiyse, onun yapılacağından emin olabilirim.	1,677	-0,887
Bu otelde verilen sözlere itimadım tamdır.	1,807	-1,059
Daha fazla müşteri çekmek için	-1,031	0,14
Karlılığını artırmak için	-0,749	0,313
Daha az vergi ödemek için	-0,673	0,366
İşletmenin reklamını yapmak için	-0,119	-0,756
Gerçekten sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgilendiği için	0,589	-0,897
Topluma fayda sağlamak için	1,235	-0,975
Toplumsal sorunların çözümüne katkı sağlamak için	1,077	-0,913
İhtiyaç sahiplerine yardım etmeyi önemseddiği için	0,728	-0,822
İş hayatımın kalan kısmını bu otelde geçirmek beni mutlu eder.	1,185	-0,913
Çalıştığım bu otelin sorunlarını kendi sorunummuş gibi hissederim.	1,131	-0,835
Bu otele güçlü bir aidiyet (bağlılık) hissediyorum.	1,494	-1,102
Bu oteli ailemin bir parçası olarak görüyorum.	1,109	-0,825
Bu otelin bende özel bir yeri vardır.	0,981	-0,944

Veri seti, kayıp değerler, uç değerler ve normal dağılım gibi sayıtlılar hesaba katılarak değerlendirildikten sonra, YEM analizine başlanabilir. YEM Anderson ve Gerbing (1988)'e göre, ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Ölçüm modelinde, kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğine, yapısal modelde ise gizil değişkenler arasındaki ilişkiye yer verilir. Her iki modelin değerlendirilmesinde, bir takım uyum indekslerine başvurulur. Buna ek olarak, ölçüm modelinin geçerliliğinde, güvenilirlik ve yapı geçerliliği gibi kıstaslar esas alınır.

Ölçüm modeli belirlendikten, veriler toplandıktan sonra sıra ölçüm modelinin geçerliliğini test etmeye gelecektir. Bu noktada, ölçüm modeline ilişkin iyi uyum indekslerini yakalamak ve yapı geçerliliğini sağlamak kritik unsurdur. Uyum indeksi, gözlenen (gerçek) ve tahmin edilen (teori) kovaryans matrisleri arasındaki benzerliğin derecesini ortaya koymaya yarayan ipuçları niteliğindedir (Hair ve ark., 2014: 576). Uyum indekslerinden bahsederken belki de ilk bahsedilmesi gereken ki-kare'dir. Kikare herhangi bir YEM modelinde, gözlenen ve tahmin edilen kovaryans matrisleri arasındaki farkı ortaya koyan tek istatistik testtir. Fark arttıkça, kikare değeri de artar. Bunun yanında örneklem sayısı ile kikare değeri arasında doğru bir orantı vardır. Yani örneklem sayısı arttıkça, kikare değeri de artar. Kikare YEM çalışmalarında tek başına uyum indeksi için kullanılmaz. İkincisi, serbestlik derecesidir. Serbestlik derecesi, modelde gözlenen değişken sayısına bağlı olarak oluşan kovaryans matrisin büyüklüğüne bağlıdır. Dolayısıyla serbestlik derecesi örneklem sayısından değil ifade sayısından etkilenir. Kikare/serbestlik derecesi, uyum indeksi olarak kullanılmaktadır. Bu normlandırılmış kikare olarak da bilinmektedir (Hair ve ark., 2014: 579). Bu değer, 2'nin altında olduğunda iyi, 2 ile 5 arası kabul edilebilir olarak sayılmaktadır (Marsh ve Hocevar, 1985: 567). Bir diğer uyum indeksi, uyumun iyiliği indeksi (goodness-of-fit index-GFI)'dir. GFI, örneklem sayısına nispeten az duyarlı bir indekstir. GFI değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. 1'e yanaştıkça, daha iyi bir uyum yakalandığını gösterir. Genel olarak, .90'ın üzerinde değer iyi olarak kabul edilir (Hair ve ark., 2014). Bir diğer indeks, yaklaşık hataların ortalama karekökü olarak bilinen RMSEA'dır. Byrne (2016: 98)'e göre, kovaryans temelli YEM modelinde araştırmacıya en iyi bilgiyi sunan uyum indekslerinden biridir. Düşük RMSEA değeri iyi uyuma işaretler. RMSEA değeri .05 ile .08 arası kabul edilebilir, .05'den küçük ise iyi bir uyuma işaretler (Schermelleh-Engel ve ark., 2003: 52). MacCallum ve arkadaşları (1996) .08 ile .10 arasındaki RMSEA değerini

vasat, .10'un üzerindeki ise kötü olarak kabul etmektedir. Bir diğer uyum indeksi Bentler ve Bonett (1980)'nin geliştirdiği normlandırılmış uyum indeksidir (NFI). Örneklem büyüklüğüne duyarsız olması nedeniyle, Bentler (1990) NFI indeksini gözden geçirmiş, örneklem büyüklüğünü hesaba katan karşılatırmalı uyum indeksi olarak bilinen CFI indeksini geliştirmiştir. NFI ve CFI indeksleri 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Bentler (1992)'de iyi bir uyum için bu değerlerin .90'dan büyük olması gerektiğini ifade ederken, daha sonra bu değer revize edilmiş ve .95'e yakın bir değer alması gerektiği tavsiye edilmiştir (Hu ve Bentler, 1999). Bentler (1990) bu iki indeksten, CFI indeksini seçilmesini tavsiye etmiştir. Bir diğer uyum indeksi Tucker ve Lewis (1973) tarafından geliştirilen TLI indeksidir. Bu indekste CFI ve NFI gibi 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. .95'e yakın TLI değeri, iyi bir uyumun yakalandığını gösterir (Hu ve Bentler, 1999). AMOS programında, uyum indeksi olarak en sonunda Hoelter indeksini vermektedir. Bu indeks, diğer indekslere göre oldukça farklıdır. Çünkü bu indeks model uyumundan ziyade örnekleme yeterliliğini test etmede kullanılmaktadır. Bu noktada, araştırmacılara %99 ile %95 güven aralığında yakalanması gereken örneklem sayısını vermektedir (Byrne, 2016: 101). Mevcut çalışmada, kurulan modelin (ölçüm ve yapısal) test edilmesinde, uyum indekslerinden kıkare/serbestlik derecesi, RMSEA, CFI, GFI, TLI değerlerine yer verilecektir.

Ölçüm modelinde yer alan gizil değişkenlerin geçerliliğini test etmeden önce, güvenilirliğin incelenmesi gerekmektedir (Hair ve ark., 2014). Güvenirlik, gizil bir yapıyı ölçen (faktör) gözlenen değişkenlerin birbiriyle olan içsel tutarlılığını göstermektedir. Bu, gözlenen değişkenlerin birbiriyle olan yüksek ilişkisine dayanmaktadır (Hair ve ark., 2014). Bir başka tanımda güvenilirlik, değişkenlerin hatadan ne kadar hali olduğunun göstergesidir. Yüksek güvenilirlik, düşük düzeyde ölçüm hatasının göstergesi olarak kabul edilebilir. Her ne kadar, güvenilirlik önemli olsa da, yüksek düzeyde güvenilirlik yapının doğru bir şekilde ölçüldüğünün kesin bir göstergesi olamaz. Bu noktada yapının geçerliliğinin test edilmesi gerekmektedir. Güvenirlik, geçerlilik için gerekli ancak yeterli olmayan bir ölçüttür (Hair ve ark., 2014). Genel olarak, iyi bir güvenilirlik için minimum değer olarak .70 kabul edilmektedir (Hair vd., 1995: 641). Ek olarak .60 ile .70 arasındaki güvenilirlik değeri de kabul edilebilir bir değerdir (Hair ve ark., 2014).

Ölçüm modelinin test edilmesinde kritik bir diğer unsur geçerliliğidir. Ölçeğin güvenilirliği onun geçerli olduğunu garantisini vermez. Geçerlik, bir yapıyı ölçecek ifadelerin o yapıyı ne düzeyde doğru ölçeğinin göstergesidir (Hair vd., 1995). Yapı geçerliliğinin dört temel bileşeni vardır. Bunlar yakınsama geçerliliği, yüz geçerliliği, ayırteci geçerlilik ve nomolijik geçerliliğidir. Yakınsama geçerliliği için ilk olarak ifadeler olması gereken faktörde yer almalı; ikincisi faktör yükleri .50 ve üzerinde olmalı; üçüncüsü ise ortalama açıklanan varyans değeri .50 veya daha yüksek olması gerekmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988; Hair vd., 2014; Fornell ve Lacker, 1981). Ayırteci geçerlilik ise, bir yapının diğer yapılardan ne düzeyde farklı olduğunu ortaya koymaktadır. Değerlendirme ölçütü olarak, yapının diğer yapılarla olan korelasyonu ve aynı yapıda yer alan alt boyutların ölçülmesi istenen yapıyı ne düzeyde temsil ettiğine bakılmaktadır. Ayırteci geçerliliği değerlendirmede temel ölçüt, iki yapı arasındaki korelasyon değerinin karesinin yapılara ait ortalama açıklanan varyans değerinden küçük olması beklenmektedir (Hair ve ark., 2014). Yüz geçerliliği ise, gözlenen değişkenlerin gerçekten gizil değişkeni ölçüp ölçmediğini alanda uzman kişilere sormaktır. Ardından yapılacak olan öntest yüz geçerliliği için önemlidir (Hair ve ark., 2014).

Mediation analizin uygulanmasında Zhao, Lynch and Chen (2010), Nitzl, Roldan and Cepeda (2016) ve Hair, Hult, Ringle and Sarstedt (2017) tarafından önerilen aşamalar dikkate alınmıştır. Bunun yanında mediation türünün belirlenmesinde Zhao et al. (2010) tarafından yapılan sınıflandırma (classification) kullanılmıştır. Preacher ve Hayes (2008) önyükleme (bootstrapping) yönteminin çoğu koşul altında belirli dolaylı (indirect) etkiler için en güçlü ve elde edilen güvenilirlik limitlerinin en makul yöntemini sağladığını ifade ederken, Hayes (2009) de önyüklemenin arada bulunan (intervening) değişkenlerin etkisini tespit etmede daha geçerli ve daha güçlü bir yöntem olduğu belirtmiştir. Bu nedenle mevcut araştırmadaki mediation analizin araştırılmasında önyükleme yöntemi tercih edilmiştir. Önyükleme yöntemleri içerisinde en güvenilir olduğu belirtilen bias-corrected (BC) dikkate alınmıştır (MacKinnon vd., 2004; Lederman & Macho, 2009; Williams & MacKinnon, 2008).

3.6. Bulgular

3.6.1. Demografik Bulgular

Tablo 8’de, araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları otel hakkında bir takım bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellikler	Gruplar	N	%	Özellikler	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Erkek	304	60,9	Eğitim Düzeyi	İlkokul	62	12,4
	Kadın	195	39,1		Lise	192	38,5
	Toplam	499	100		Önlisans	123	24,6
Medeni Durum	Evli	292	58,5		Lisans	116	23,2
	Bekâr	207	41,5		Lisansüstü	6	1,2
	Toplam	499	100		Toplam	499	100
Yaş	25 ve altı	73	14,6	Aylık Kazanç	1800 ve altı	112	22,4
	26-30 arası	154	30,9		1801-2500 arası	141	28,3
	31-35 arası	106	21,2		2501-3000 arası	35	7,0
	36-40 arası	99	19,8		3001 ve üstü	29	5,8
	41 ve üzeri	67	13,4		Toplam	317	63,5
	Toplam	499	100	Otelin niteliği	4 yıldız	152	30,5
Otelin menşei	Yerli	224	44,9		5 yıldız	347	69,5
	Yabancı	271	54,3		Toplam	499	100
	Toplam	495	99,2	Otelde çalışma süresi	x ≤ 1 yıl	140	28,1
Turizmde çalışma süresi	x ≤ 1 yıl	43	8,6		1 < x ≤ 3 yıl	167	33,5
	1 < x ≤ 3 yıl	74	14,8		3 < x ≤ 5 yıl	111	22,2
	3 < x ≤ 5 yıl	121	24,2		5 < x	80	16,0
	5 < x	261	52,3		Toplam	498	99,8
	Toplam	499	100	Depart Man	Önbüro	160	32,1
Çalışılan örgüt kademesi	Alt kademe	359	71,9		F&B	175	35,1
	İlk kademe	94	18,8		Kat Hizmetleri	163	32,7
	Orta kademe	37	7,4		Toplam	498	99,8
	Üst kademe	8	1,6	KSS faaliyetleri hakkında bilgi düzeyi	Bilgisi yok	93	18,6
	Toplam	498	99,8		Az bilgili	128	25,7
KSS faaliyetinde bulunma	Evet	221	44,3		Orta bilgili	147	29,5
	Hayır	278	55,7		Bilgili	105	21,0
	Toplam	499	100		Yüksek bilgili	26	5,2
Otelin türü	Şehir oteli	325	65,1		Toplam	499	100
	Kıyı oteli	171	34,3				
	Toplam	496	99,4				

Tablo 8’de görüldüğü üzere, katılımcıların büyük çoğunluğu erkek ve evlilerden oluşmaktadır. En yüksek yaş grubuna sahip olan katılımcılar sırasıyla 26-30, 31-35, 36-40, 25 yaş ve altı ve 41 yaş ve üzeri olan bireylerdir. Eğitim düzeyine göre incelendiğinde, katılımcıların büyük kısmı lise ve ön lisans programlarından mezundur. Lisansüstü eğitime sahip olan katılımcıların sayısı yalnızca 6’dır. Katılımcıların büyük çoğunluğu aylık 1801-2000 ile 1801-2500 TL arasında kazanç düzeyine sahiptir. Katılımcıların çalıştıkları otellere dağılımı incelendiğinde, büyük çoğunluk 5 yıldızlı, yabancı ve şehir otelinde çalışmaktadır. Katılımcıların çoğu uzun yıllardır turizm sektöründe çalıştığı görülmektedir. 1 yıldan az turizm sektöründe çalışan katılımcılar, örneklemin %8,6’sını oluşturmaktadır. Katılımcıların mevcut çalıştıkları oteldeki çalışma süresi incelendiğinde,

5 yıldan fazla mevcut otelde çalışan bireyler, azınlık grubu oluşturmaktadır. Katılımcıların büyük kısmı 1-3 yıl, 1 yıldan az olarak otelde çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların çalıştıkları departmanlara dağılımı incelendiğinde, katılımcılar sırasıyla en fazla F&B, kat hizmetleri ve önbüro departmanlarında çalışmaktadır. Yine katılımcılar çok büyük bir oranda alt kademede çalışmaktadır (komi, garson, resepsiyonist gibi). Bunu ilk kademe çalışan katılımcılar takip etmektedir (şefler). Katılımcılar büyük kısmı, herhangi bir kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunmadığını belirtmiştir. Ancak bu faaliyetlerde bulunanların oranı da azımsanmayacak derecedir (%44,3). Son olarak, katılımcıların çalıştıkları otel tarafından gerçekleştirilen KSS faaliyetleri hakkında çoğunlukla orta düzeyde bilgiye sahip olduğu belirlenmiştir. Konu hakkında çok bilgili olan çalışanların sayısı sadece 26'dır. Buna karşın, konu hakkında herhangi bir bilgiye sahip olmayan katılımcıların sayısı ise 93'tür.

3.6.2. Gruplar Arası Farklılıklar

Bu kısımda katılımcıların bazı demografik özelliklerine göre sosyal sorumluluk faaliyetlerine yapılan yüklemeler ve kurumsal davranışsal tutarlılık algılarının farklılaşıp farklılaşmadığına yer verilmiştir. Bu demografik değişkenler; cinsiyet, eğitim düzeyi, otelde çalışma süresi, yürütülen KSS faaliyetleri hakkında bilgi düzeyi, departman, çalışılan otelin niteliği, menşei, bireyin herhangi bir sosyal sorumluluk faaliyette bulunup bulunmama durumu değişkenlerinden oluşmaktadır. Veri seti normal dağılım koşulunu sağladığı için parametrik testler kullanılmıştır.

Tablo 9. T-testi Bulguları

Değişkenler	Cinsiyet	N	A.O.	Std. S.	t	p
KSS faaliyetlerine yapılan gerçekçi yüklemeler	Erkek	304	3,7738	,89233	-3,725	,001
	Kadın	195	4,0551	,70105		
Algılanan kurumsal davranışsal tutarlılık	Erkek	304	3,9585	,69739	-2,539	,011
	Kadın	195	4,1096	,61559		
Duygusal bağlılık	Erkek	304	3,7618	,74435	-3,602	,001
	Kadın	195	3,9918	,61253		
	Otelin Niteliği					
Algılanan kurumsal davranışsal tutarlılık	4 yıldız	152	4,2064	,52489	4,755	,001
	5 yıldız	347	3,9348	,70955		
Duygusal bağlılık	4 yıldız	152	3,9697	,65701	2,580	,010
	5 yıldız	347	3,8000	,71870		
	Otelin Türü					
Duygusal bağlılık	Şehir oteli	325	3,9065	,67026	2,346	,019
	Kıyı oteli	171	3,7509	,75859		
	Herhangi bir sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunma durumu					
KSS faaliyetlerine yapılan göstermelik yüklemeler	Evet	221	2,6674	,91156	-1,990	,047
	Hayır	278	2,8291	,88868		
KSS faaliyetlerine yapılan gerçekçi yüklemeler	Evet	221	4,0452	,70927	4,020	,001
	Hayır	278	3,7554	,90125		
Algılanan kurumsal davranışsal tutarlılık	Evet	221	4,1425	,59488	3,840	,001
	Hayır	278	3,9182	,70977		
Duygusal bağlılık	Evet	221	3,9891	,60202	4,048	,001
	Hayır	278	3,7424	,75934		

Katılımcıların cinsiyet, çalıştıkları otelin niteliği, otelin menşei, otelin türü ve herhangi bir sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunup bulunmama durumuna göre duygusal bağlılık, algılanan kurumsal davranışsal tutarlılık, sosyal sorumluluk faaliyetlerine yapılan gerçekçi ve göstermelik yüklemelerin farklılık gösterip göstermediği t-testi yapılarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, Tablo 9'da gösterilmiştir. Tabloda sadece anlamlı farklılık tespit edilen bulgulara yer verilmiştir. Buna göre, katılımcıların cinsiyetlerine göre duygusal bağlılık tutumları, kurumsal davranışsal tutarlılık algısı ve KSS

faaliyetlerine yapılan gerçekçi yüklemeler anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. Spesifik olarak, kadınların erkeklere göre işletmeye duygusal anlamda daha bağlı olduğu, yapılan KSS faaliyetlerini daha gerçekçi buldukları ve kurumsal davranışsal tutarlılık algılamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları otelin niteliğine göre, kurumsal davranışsal tutarlılık algısı ve duygusal bağlılık tutumları anlamlı bir farklılık göstermiştir. Buna göre, 4 yıldızlı otel çalışanlarının 5 yıldızlı otel çalışanlarına göre duygusal bağlılık ve kurumsal davranışsal tutarlılık algısı daha yüksektir. Katılımcıların çalıştıkları otelin türüne göre sadece duygusal bağlılık tutumları farklılık göstermiştir. Buna göre, şehir otelinde çalışan katılımcılar işyerlerine duygusal anlamda daha bağlıdırlar. Çalışılan otelin menşei göre herhangi bir anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

Son olarak katılımcıların herhangi bir sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunup bulunmama durumuna göre duygusal bağlılık, yapılan yüklemeler ve kurumsal davranışsal tutarlılık algısının farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yaptığımız t-testi sonucunda, tüm değişkenlere göre gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Buna göre herhangi bir KSS faaliyetinde bulunanların bulunmayanlara göre, KSS girişimlerini daha gerçekçi buldukları, kurumsal davranışsal tutarlılık algısının ve duygusal bağlılık tutumlarının daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Ancak herhangi bir KSS girişimde yer almayan katılımcıların bu girişimlere daha fazla göstermelik yüklemeler yaptığı belirlenmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları otel tarafından gerçekleştirilen KSS faaliyetlerine dair bilgi düzeylerinin duygusal bağlılık tutumları, KSS faaliyetlerine yapılan yüklemeler ve kurumsal davranışsal tutarlılık algısı üzerine anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak için Anova analizi gerçekleştirilmiştir. Aynı test eğitim düzeyi, oteldeki çalışma süresi ve departmanlara değişkenlerine göre de gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, Tablo 10'da yer almaktadır. Tabloda sadece anlamlı farklılık ortaya koyan değişkenlere yer verilmiştir. Buna göre, katılımcıların KSS bilgi düzeylerine göre ilgili değişkenlere yönelik ortalamalarının farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Katılımcıların KSS faaliyeti hakkında bilgi düzeyi arttıkça, duygusa bağlılıklarının arttığı görülmektedir. Yine bilgi düzeyi arttıkça sosyal sorumluluk faaliyetlerine gerçekçi bir niyetle yapıldığına dair yüklemeleri güçlenmektedir. Bunun

yanında katılımcıların bilgi düzeyi arttıkça kurumsal davranışsal tutarlılık algılamalarının da arttığı belirlenmiştir. Ancak beklendiği üzere katılımcıların KSS bilgi düzeyi arttıkça sosyal sorumluluk faaliyetlerine düşük düzeyde göstermelik yüklemeler yaptıkları belirlenmiştir.



Tablo 10. Anova Analizi Bulguları

Değişkenler	KSS hakkında bilgi düzeyi	N	A.O.	Std. S.	ANOVA		Post-Hoc Tukey Fark Analizi		
					F	P		Fark	p
Duygusal bağlılık	Hiç bilgim yok	93	3,7376	,83872	6,282	0,001	Hiç bilgim yok-çok iyi biliyorum	-,47775	,016
	Az biliyorum	128	3,6625	,78600			Az biliyorum-orta düzeyde biliyorum	-,26811	,012
	Orta düzeyde biliyorum	147	3,9306	,52845			Az biliyorum-biliyorum	-,32036	,004
	Biliyorum	105	3,9829	,62395			Az biliyorum-çok iyi biliyorum	-,55288	,002
	Çok iyi biliyorum	26	4,2154	,64973					
KSS faaliyetlerine yapılan gerçekçi yüklemeler	Hiç bilgim yok	93	3,7473	,88041	6,597	0,001	Hiç bilgim yok-biliyorum	-,32412	,043
	Az biliyorum	128	3,6484	,92772			Hiç bilgim yok-çok iyi biliyorum	-,52192	,033
	Orta düzeyde biliyorum	147	3,9728	,73158			Az biliyorum-orta düzeyde biliyorum	-,32435	,009
	Biliyorum	105	4,0714	,77344			Az biliyorum-biliyorum	-,42299	,001
	Çok iyi biliyorum	26	4,2692	,54737			Az biliyorum-çok iyi biliyorum	-,62079	,004
KSS faaliyetlerine yapılan göstermelik yüklemeler	Hiç bilgim yok	93	2,8280	,88464	5,943	0,001	Hiç bilgim yok- çok iyi biliyorum	,57796	,028
	Az biliyorum	128	2,9805	,90472			Az biliyorum-biliyorum	,44237	,002
	Orta düzeyde biliyorum	147	2,7653	,83082			Az biliyorum-çok iyi biliyorum	,73047	,001
	Biliyorum	105	2,5381	,92038			Orta düzeyde biliyorum-çok iyi biliyorum	,51531	,050
	Çok iyi biliyorum	26	2,2500	,92466					
Algılanan kurumsal davranışsal tutarlılık	Hiç bilgim yok	93	3,8911	,79298	6,731	0,001	Hiç bilgim yok-çok iyi biliyorum	-,59445	0,001
	Az biliyorum	128	3,8750	,71317			Az biliyorum-biliyorum	-,26667	0,018
	Orta düzeyde biliyorum	147	4,0502	,55202			Az biliyorum-çok iyi biliyorum	-,61058	0,001
	Biliyorum	105	4,1417	,61361			Orta düzeyde biliyorum-çok iyi biliyorum	-,43541	0,016
	Çok iyi biliyorum	26	4,4856	,48776					

3.6.3. Ölçüm Modeli Sonuçları

Çalışmada ilk olarak ölçüm modeli sınanmıştır. Kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerini tespit etmek için doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) faydalanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için cronbach alpha, yapı geçerliliği için yakınsama ve ayırteci geçerlilik ölçütleri kullanılmıştır. DFA analizi için her bir gözlenen değişken, kendisini oluşturan gizil değişkene yordamıştır. Kurulan ölçüm modeli, maximum likelihood (ML) yöntemi ile sınanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, duygusal bağıllık ölçeğinden bir, sosyal sorumluluğa yapılan gerçekçi yüklemelerden iki ve göstermelik yüklemelerden bir ifade, düşük faktör yüküne sebep olması dolayısıyla yapı ve ayırteci geçerliliğini tehlikeye soktuğu için analiz dışı bırakılmıştır. Ardından model aynı yöntemle tekrar sınanmıştır. Buna göre, gözlenen değişkenlerin kendini oluşturan yapıyı anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Bunun yanında kurulan modelin iyi bir uyum indeksi yakaladığı belirlenmiştir ($\chi^2/sd= 2.329$; CFI= .97; GFI= .93; TLI= .96; RMSEA= .052).

Gözlenen değişkenlerin faktör yüklerine bağılı olarak, gizil değişkenlerin ortalama açıklanan varyans değerleri hesaplanmıştır. Ortalama açıklanan varyans (AVE) gizli bir yapıyı temsil eden bir dizi gözlenen değişken arasındaki yakınsama özetidir (Hair vd., 2014: 601). Her bir gizil yapıya ait ortalama açıklanan varyans değeri, yapı geçerliliğın önemli bir boyutu olan yakınsama geçerliliğı için referans teşkil etmektedir. Buna göre, yakınsama geçerliliğı için her bir gizil değişkenin OAV değerinin .50'den büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2014: 632). Ölçüm modeli tablosunda görüldüğü üzere, (Tablo 11) her bir gizil değişkenin OAV değeri, bu ölçütü sağlamaktadır. Buna göre, yakınsama geçerliliğın sağlandığı söylenebilir. Ayırteci geçerlilik için ise, Fornell ve Larcker (1981) kriteri dikkate alınmıştır. Buna göre ölçüm modelindeki her bir yapının ortalama açıklanan varyans değerinin karekökünün, yapı ile ilişkili diğer yapılarla arasındaki korelasyonu geçmesi nedeniyle ayırteci geçerliğın sağlandığı söylenebilir. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliğı için, birleşik yapı güvenilirliğı ve cronbach alpha katsayısı esas alınmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri 0.778- 0.941 arasında değişmektedir. Buna göre, güvenilirliğın sağlandığı söylenebilir (Fornell ve Larcker, 1981). Dolayısıyla bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirliğının sağlandığı söylenebilir.

Tablo 11. Ölçüm Modeli Sonuçları

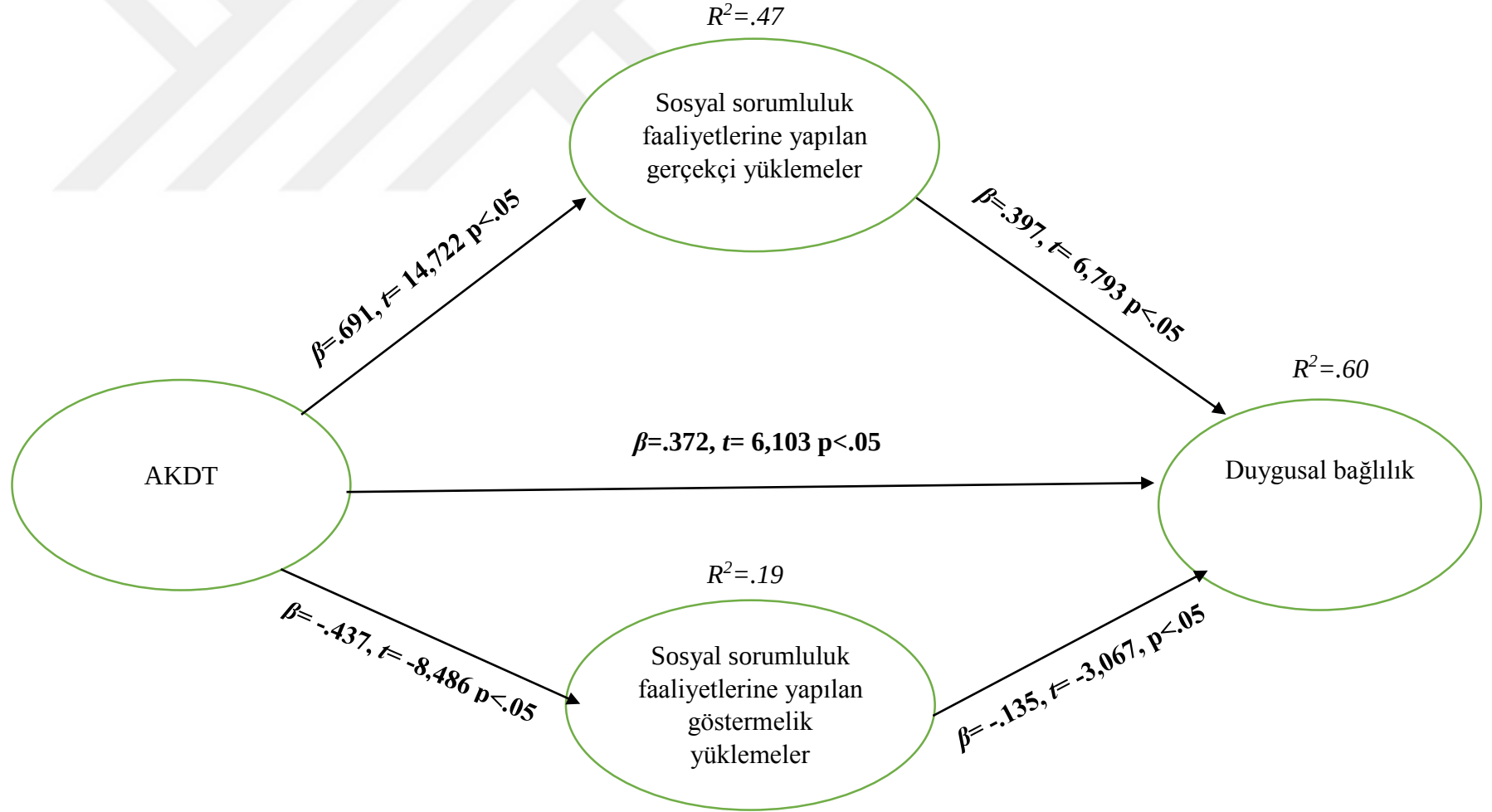
Boyutlar	İfadeler	Std. Faktör yükleri	t değeri	OAV	BYG	Cronbach
Duygusal Bağlılık	duybag1	0,672		.535	.852	.850
	duybag2	0,710	13,845			
	duybag3	0,739	14,313			
	duybag5	0,774	14,869			
	duybag6	0,758	14,612			
Gerçekçi yüklemeler	gerçekçi2	0,837		.717	.910	.910
	gerçekçi3	0,860	23,537			
	gerçekçi5	0,847	22,985			
	gerçekçi6	0,842	22,776			
Göstermelik yüklemeler	göstermelik1	0,733		.509	.795	.778
	göstermelik3	0,811	16,405			
	göstermelik4	0,834	16,647			
	göstermelik5	0,382	7,896			
Algılanan kurumsal davranışsal tutarlılık (AKDT)	kurbüt1	0,820		.668	.941	.941
	kurbüt2	0,853	23,129			
	kurbüt3	0,836	22,458			
	kurbüt4	0,835	22,413			
	kurbüt5	0,822	21,883			
	kurbüt6	0,766	19,756			
	kurbüt7	0,812	21,467			
	kurbüt8	0,790	20,658			
Ayırt edici geçerlik						
	Duygusal	Gerçeklik	Sembol	AKDT		
Duygusal Bağlılık	,732					
Gerçekçi yüklemeler	,716	,847				
Göstermelik yüklemeler	-,500	-,556	,713			
AKDT	,694	,684	-,423	,817		
Uyum iyi değerleri	χ2/sd= 2.329; CFI= .97; GFI= .93; TLI= .96; RMSEA= ,052					

BYG= Birleşik yapı güvenirliği, OAV=Ortalama açıklanan varyans

3.6.4. Yapısal Model Sonuçları

Ölçüm modelinin güvenirlik ve geçerliliği sağlandıktan sonra, yapısal modelin test edilmesine geçilmiştir. Yapısal modelin test edilmesinde YEM analizinden faydalanılmıştır. Yapısal modele ilişkin elde edilen sonuçlar Şekil 2’de yer almaktadır. Ayrıca elde edilen bulgular, hipotezlerin sonuçları Tablo 12’de yer almaktadır.

Şekil 2. Yapısal Model Sonuçları



$\chi^2/sd = 2.624$; CFI= .96; GFI= .92; TLI= .95; RMSEA= ,057

Yapılan YEM analizi sonucunda, çalışanlar tarafından algılanan kurumsal davranışsal tutarlılık, çalışanların otel tarafından gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerine gerçekçi yüklemeler yapmasına anlamlı ve olumlu bir etki oluşturmaktadır ($\beta=.691$, $t=14,722$ $p<.05$). Ancak çalışanların kurumsal davranışsal tutarlılık algısı, sosyal sorumluluk faaliyetlerine yapılan göstermelik yüklemeler üzerine anlamlı olumsuz bir etki oluşturmaktadır ($\beta= -.437$, $t= -8,486$, $p<.05$). Çalışanların KSS faaliyetlerine yaptıkları gerçekçi yüklemeler çalışanların duygusal bağlılık tutumlarını olumlu etkilemektedir ($\beta=.397$, $t= 6,793$, $p<.05$). Ancak çalışanların KSS faaliyetlerine yaptıkları göstermelik yüklemeler çalışanların duygusal bağlılık tutumlarını olumsuz etkilemektedir ($\beta= -.135$, $t= -3,067$, $p<.05$). Son olarak, çalışanların kurumsal davranışsal tutarlılık algısı duygusal bağlılıklarını olumlu etkilemektedir ($\beta=.372$, $t= 6,103$, $p<.05$).

Tablo 12. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	İlişkiler	Std. Faktör Yüğü	T değeri	Sonuç
H _{1a}	AKDT → Göstermelik yüklemeler	-0,437	-8,486	Kabul
H _{1b}	AKDT → Gerçekçi yüklemeler	0,691	14,722	Kabul
H ₃	AKDT → Duygusal bağlılık	0,372	6,103	Kabul
H _{2a}	Gerçekçi yüklemeler → Duygusal bağlılık	0,397	6,793	Kabul
H _{2b}	Göstermelik yüklemeler →Duygusal bağlılık	-0,135	-3,067	Kabul

3.6.5. Aracılık Modeli Sonucu

Dolaylı etkinin anlamlı olmadığı durumlarda aracılık etkisi aranamayacağı için ilk olarak dolaylı etkilerin anlamlılığı incelenmiştir. Bu aşamadan sonra, aracı (mediator) değişkenlerin aracılık türü belirlenmiştir. Aracılık analiz bulguları Tablo 13'te özetlenmiştir.

Tablo 13. Aracılık Testi Sonuçları

İlişkiler	Spesifik dolaylı etki	Toplam dolaylı etki	İlişki	Direkt etki	Toplam etki	Sonuç
AKDT→Ger→DB	.276*		AKDT→DB	.374*	.710*	Tamamlayıcı (kısmi) aracı
AKDT→Sem→DB	.059*					Tamamlayıcı (kısmi) aracı
AKDT→DB		.336*				Tamamlayıcı (kısmi) aracı

* $p<.010$;+:standardize edilmemiş yol kat sayıları dikkate alınmıştır.

Table 13’te görüldüğü gibi, çalışanlar tarafından algılanan kurumsal davranışsal tutarlılık (AKDT) ile duygusal bağlılık (DB) arasındaki ilişkide KSS faaliyetlerine yapılan yüklemelerin toplam dolaylı etkisi anlamlı çıkmıştır. Dolayısıyla AKDT ve DB değişkenleri bir arada değerlendirildiğinde yüklemeler aracı bir rol oynamaktadır. Bu aracılığın türünü belirlemek için AKDT’nin DB üzerindeki direct etkisine dikkat edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre AKDT’nin DB üzerindeki direkt etkisi anlamlıdır. Buna göre AKDT ve DB ilişkisinde sosyal sorumluluk faaliyetlerine yapılan gerçekçi ve göstermelik yüklemelerin birlikte kısmi aracılık etkisine (tamamlayıcı aracılık) sahip olduğu belirtilebilir. Diğer taraftan spesifik dolaylı etkiler incelendiğinde her iki aracı değişken bireysel olarak AKDT ve DB ilişkisinde kısmi aracılık (tamamlayıcı aracılık) etkisine sahip olduğu belirtilebilir. Dolayısıyla H_{4a} ve H_{4b} hipotezleri desteklenmiştir.

TARTIŞMA

Mevcut çalışmada çalışanların otel işletmeleri tarafından gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerine yaptığı yüklemeler, algılanan kurumsal davranışsal tutarlılığın bu yüklemeler üzerine etkisi ve bu yüklemelerin çalışanların duygusal bağlılık tutumu üzerine etkisi araştırılmıştır. Kurulan model, sosyal bilgi işleme süreci teorisi ve yükleme teorisine temellendirilmiştir. Sosyal bilgi işletme süreci teorisine göre, “insanların yaşadığı sosyal çevre (işletme içi ve dışı) bireye çevresinde meydana gelen olayları yorumlama ya da anlamlandırmada birtakım ipucu sağlamaktadır” (Salancik ve Pfeffer, 1978: 226). Yükleme teorisine göre ise, insanlar çevresinde meydana gelen olay ya da davranışları gözlemler ve bunları bir nedene bağlar. Farklı bir ifadeyle, insanlar bu eylemlerin niçin yapıldığı ile ilgili kanaat bildirir ya da yorumlarda bulunurlar. Bu kanaat ve yorumlar, bireyin gözlemlediği olay ya da davranışın öznesi olan bireye ya da işletmeye yönelik tutum ve davranışları şekillendirir (Kelley ve Michela, 1980). Mevcut çalışmada algılanan kurumsal davranışsal tutarlılığın KSS faaliyetlerine yönelik yüklemeleri, bu yüklemelerin, çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılığını etkilemesi beklenmiştir. Bunun yanında, yapılan yüklemelerin algılanan kurumsal davranışsal tutarlılık ve duygusal bağlılık ilişkisinde aracılık rolüne sahip olması beklenmiştir.

KSS ilgili çalışmalar çoğunlukla makro seviyede ele alınmasına karşın (Aguinis ve Glavas, 2012), mevcut çalışmada mikro seviyede yani paydaş grubunu oluşturan taraflardan biri olan çalışanların, zincir ve grup otel işletmeleri tarafından gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algılamaları, yorumlamaları ve verdikleri geri dönüşler ele alınmıştır. Mevcut çalışmada, KSS uygulamalarının hangi güdü ile yürütüldüğüne dair yorum yapmada en etkili paydaşın, otel çalışanları olduğu düşünülmektedir. Özellikle de işletmede uzun süre çalışan bireyler, bu girişimlerin hangi güdü gerçekleştirildiğine dair daha net kanaat bildirebilirler.

Bu çalışma, birkaç noktada ilkleri içerisinde barındırmaktadır. Birincisi yaptığımız taramalara göre, bu çalışma turizm literatüründe çalışanların sosyal sorumluluk girişimlerine yaptıkları yüklemelerin (gerçekçi ve göstermelik), işletmeye yönelik tutumları etkisini inceleyen ilk çalışmadır. İkincisi, bu çalışma algılanan kurumsal davranışsal tutarlılığın KSS girişimlerine yaptığı yüklemeler üzerine etkisini teorik olarak kurgulayan ve ampirik olarak test eden ilk çalışmadır. Üçüncüsü, davranışsal tutarlılık

kavramı bireysel ve yönetsel seviyede araştırmalara konu olsa da, örgütsel ya da kurumsal anlamda incelenmesi tavsiye edilmiştir (Palanski ve Yammarino, 2007). Mevcut çalışmanın bu tavsiyeyi gerçekleştirdiği söylenebilir.

Otel çalışanları tarafından algılanan kurumsal davranışsal tutarlılığın, KSS faaliyetlerine yapılan yüklemeleri etkilediğine dair elde edilen bulgu, McShane ve Cunningham (2012) çalışmasını desteklemektedir. Ancak onlar, bu ilişkinin ampirik bir sonuçla desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Mevcut çalışma, bu açığı kapatmaktadır. Buna göre, çalışanların işletmenin kurumsal olarak söyledikleri ile yaptıkları arasında bir uyumun olduğuna dair algıya sahip olması, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekçi bir niyetle gerçekleştirildiği dair yorumlar yapmasını sağlamaktadır. Nitekim Donia ve Sirsly (2016) ve Beckman, Colwell ve Cunningham (2009) çalışanların KSS faaliyetlerine yaptıkları yüklemeler üzerine etkili olması beklenen faktörlerden birinin tutarlılık olduğu ifade etmiştir. Vlachos ve arkadaşları (2013a) çalışanların karizmatik liderlik algısının KSS faaliyetlerine yapılan içsel yüklemeler üzerine etkili olduğunu belirlemişlerdir. Elde edilen bu bulgu, mevcut çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Çünkü tutarlılık, sosyal ya da etik karizmatik liderliğin önemli bir bileşenidir (Howell and Avolio, 1995).

Çalışmadan elde edilen bir diğer önemli bulgu, algılanan kurumsal davranışsal tutarlılığın göstermelik yüklemeler üzerine negatif bir etki oluşturmasıdır. Bu bulgu, Marin, Cuestas ve Roman (2016) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile örtüşmektedir. Araştırmacılar, söz-eylem tutarsızlığı olarak bilinen kurumsal ikiyüzlülüğün tüketicilerin KSS girişimlerine olumsuz yüklemeler yapmasına neden olduğunu belirlemişlerdir. Mevcut çalışmada ayrıca çalışanların sosyal sorumluluk girişimlerine gerçekçi yüklemelerde bulunması duygusal bağlılığı artırırken, göstermelik yüklemelerde bulunması duygusal bağlılığı azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgular, bazı araştırmacıların bulguları ile birebir örtüşmektedir (Donia, Sirsly ve Ronen, 2017). Ancak bazı çalışma sonuçlarıyla, bu yüklemelerin çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesi nedeniyle yakınlık göstermektedir (Donia vd., 2017b). Örneğin, Donia ve arkadaşları (2017b) gerçekçi ve göstermelik yüklemelerin çalışanların işle alakalı tutumları etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü üstlendiğini belirlemişlerdir.

Çalışmada ayrıca kurumsal seviyede tutarlı davranışların sergilenmesi duygusal bağlılığı güçlendirdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu, Davis ve Rothstein (2006), Leroy, Palanski ve Simons (2012) ve Kannan-Narasimhan ve Lawrence (2012) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile örtüşmektedir. Otel sektöründe kalifiye eleman eksikliği ve yüksek işgücü devir oranı göz önüne alındığında (Hinkin ve Tracey, 2000; Yao vd., 2019) çalışan bağlılığını sağlayan işletmelerin önemli bir rekabet avantajı elde edeceği açıktır. Bu noktada, çalışanlar tarafından algılanan kurumsal davranışsal tutarlılığın duygusal bağlılığın önemli bir öncülü olduğu belirlenmiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmeleri tarafından gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine çalışanların yaptıkları yüklemeler, bu yüklemeleri etkileyen bir faktör olarak algılanan kurumsal davranışsal tutarlılık ve bu yüklemelerin duygusal bağlılık üzerine etkisi araştırılmıştır. Kurulan yapısal modelin YEM ile test edilmesi sonucunda, algılanan kurumsal davranışsal tutarlılığın gerçekçi yüklemeleri pozitif, göstermelik yüklemeleri negatif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında KSS faaliyetlerine yapılan gerçekçi yüklemeler duygusal bağlılığı pozitif etkilerken, göstermelik yüklemeler duygusal bağlılığı negatif etkilemiştir. Son olarak, algılanan kurumsal davranışsal tutarlılık, duygusal bağlılık üzerine hem doğrudan hem de KSS faaliyetlerine yapılan gerçekçi ve göstermelik yüklemelerle etki oluşturmaktadır.

Uygulamacılara Öneriler

Mevcut çalışmada, otel işletmeleri tarafından gerçekleştirilen KSS faaliyetlerinin her zaman çalışan tutum ve davranışlarına olumlu yansımayacağı gösterilmiştir. Bu ilişkide önemli olan, çalışanların bu faaliyetlerin hangi güdü ile gerçekleştirildiğine dair yüklemeleridir. Nitekim yapılan aracılık testi sonucunda, algılanan kurumsal davranışsal tutarlılığın duygusal bağlılık üzerine etkisinde KSS faaliyetlerine yapılan göstermelik ve gerçekçi yüklemelerin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışanların işletmenin strateji, politika ve eylemlerinde tutarlılığın olduğuna dair algıya sahip olması, bu faaliyetleri gerçekçi bir niyetle yapıldığına dair yorumların yapılmasını sağlayabilir. Bu yorumlar, çalışanların işletmeye olan bağlılığını güçlendirir. Burada vurgulanması gereken, hangi ya da ne tür sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yapılacağı değil, bu faaliyetlerin nasıl yapılacağıdır (Du vd., 2011). Çünkü yükleme teorisine göre insanlar ne yapıldığından çok bunun niçin yapıldığına daha fazla odaklanmaktadır (Gilbert ve Malone, 1995).

Mevcut çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, otel işletmelerine birtakım öneriler geliştirilebilir. Bu öneriler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

- Otel işletmelerinin KSS faaliyetlerinde bulunurken asıl niyeti ya da temel güdüsü çalışanların yaptıkları yüklemelerle eşdeğer olmasa da, işletmenin çalışanlar tarafından yapılan yorumlara ya da yüklemelere kayıtsız kalmaması gerekmektedir. Çünkü bu yüklemeler ya da yorumlar, çalışanların işletmeye

yönelik tutum ve davranışlarını şekillendirebilmektedir (Martinko vd., 2011). Nitekim Cha, Yi ve Bogazzi (2016) paydaşların KSS faaliyetleri dolayısıyla işletmeye verecekleri dönüşlerin her zaman olumlu olamayacağını belirtmiştir. Dolayısıyla bu geri dönüşleri ya da tepkileri şekillendirecek olan çalışanların algılamaları ve yorumlamalarıdır (Gond vd., 2017). Buna ek olarak Donia ve Sirsly (2016)'ye göre, çalışanların KSS faaliyetlerinin altında yatan asıl niyetin ne olduğuna dair yapmış oldukları yüklemeler, elde edilecek çıktılar üzerinde en etkili öncüdür.

- Otel işletmeleri tutarlı davranışlar sergileyerek, sosyal girişimlerin çalışanlar nezdinde inandırıcılığını arttırabilir. Aksi durumda, kurumsal ikiyüzlülük olarak da tanımlanan söz-eylem tutarsızlığı, başta çalışanlar olmak üzere paydaşların işletmeye karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesine neden olabilir (Alhouti vd., 2016).
- Otel işletmeleri farklı alanlarda ya da çok sayıda sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunmaktansa, odaklanılmış sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirebilirler.
- Çalışmanın sonuçlarından işletme yöneticilerine tavsiye edilecek bir diğer konu, işletme KSS faaliyetlerini paydaşlarına iletirken dikkatli davranması gerekmektedir. Sosyal sorumluluk ve çevresel uygulamalar, turizm işletmelerinde günümüzde sıkça rastlanan uygulamalar haline gelmiştir. Ancak bu uygulamalarla arzu edilen geri dönüşlerin elde edilmesi kolay değildir. Öncelikle bu girişimlerden olumlu geri dönüş almak için yapılması gereken bu girişimleri hedef kitleye duyurmaktır. Bu noktada özellikle işletme yönetimi yıllık raporlarında ya da sürdürülebilirlik raporlarında yer verdiği bu girişimleri, sadece hedef ya da ilkelerle ifade etmekten kaçınmalıdır. Bu noktada, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için atılan somut adımlardan varsa nihai sonuçlardan bahsetmesi elzemdir. Örneğin, bir otel işletmesinin sürdürülebilirlik raporunda sadece “bizler, enerji ve su tasarrufu, geri dönüşüm yaparak doğal çevre üzerine oluşturacağımız olumsuz etkileri azaltmayı çabalarız” şeklinde bir ifade kullanmak yeterli olmayacaktır. Yapılması gereken bu ifadenin yanında, bu ilke için neler yapıldığı yani somut olarak rakamsal ve görsel kanıtlar sunmaktır. Böylece işletmenin davranışsal anlamda tutarlı olduğuna dair paydaşların algısı güçlenecektir. Bu durum paydaşlardan arzulanan geri dönüşlerin elde edilmesini kolaylaştıracaktır. Aksi takdirde, otel işletmeleri samimiyetsizlikle suçlanıp

(Lange ve Washburn, 2012), arzulanan olumlu geri dönüşler bir yana olumsuz tutum ve davranışlara maruz kalacaktır (Kılıçoğlu, 2017a).

- Otel işletmeleri özellikle müşterilerle doğrudan etkileşim halinde olan çalışanlarını, bu sosyal girişimlerini samimi bir niyetle gerçekleştirdiğine inandırmalıdır. Dış paydaşlarla mukayese edildiğinde, çalışanların elinde işletmenin bu girişimleri hangi niyetle gerçekleştirdiğine dair referans teşkil edeceği birçok ipucu vardır. Mevcut çalışmada, bu ipuçlarından biri olan kurumsal davranışsal tutarlılığa dikkat çekilmiştir.
- Çalışanlar kurumsal davranışsal tutarlılığı değerlendirirken, birçok hususu göz önünde bulundurabilirler. Bu kapsamda, McShane ve Cunningham (2012)'nin belirttiği gibi “söylem ve eylem tutarlılığı”, “iç ve dış davranışlar arasındaki tutarlılık” gösterilebilir. İşletme, adalet ya da şefkat duygusunun bir gereği olarak dış paydaşlarına gösterdiği ilgiyi (gerçekleştirilen sosyal sorumluluk uygulamaları) kendi çalışanlarına da göstermesi gerekmektedir. Örneğin, işletme imajını güçlendirmek için bir okul ya da hastane yapımına finansal destek sağlarken, diğer yandan çalışanlarına rekabetçi bir maaş ya da primler sunmaması ya da maaşları zamanında yatırmaması, çalışanların işletmenin tutarsız davranışlar sergilediğine dair algıya sahip olmasında kuvvetli bir referans olabilir.
- Çalışanlar için bir diğer önemli referans kaynağı ise, otel işletmelerinin yüzde yüz müşteri memnuniyetini esas almasına karşın müşteri sağlığını tehdit eden davranışlar sergilemesidir. Bugün haşlama olarak kullanılan tavuğun, ertesi gün kızartılması ya da yiyecek-içeceklerin sunulması gereken gramajlarla oynanması buna örnek teşkil edebilir. Bu ve benzeri örnekler, çalışanların kurumsal davranışsal tutarlılık algısını olumsuz etkileyecektir (Boğan ve Dedeoğlu, 2017). Bu noktada otel işletmelerinin müşteriler için yaptığı sosyal sorumluluk faaliyetleri, çalışanlar nezdinde inandırıcılığı kaybedecektir.
- Çalışanlar, otel işletmeleri tarafından gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletme dışı paydaşlara iletilmesinde ve bu faaliyetlerin amacına ulaşmasında önemli bir rol üstlenebilir. Çalışanlar, bu noktada işletmenin elçisi konumundadır (Vlachos vd., 2013a; Collier ve Esteban, 2007). Öncelikli yapılması gereken, işletmenin bu girişimlerle samimiyetini çalışanlarına inandırmasıdır. Böylece çalışanların duygusal anlamda bağlılığı kazanılacaktır.

Çalışanlar, işletme hakkında olumsuz ifadeler kullanıldığında, işletmeyi savunacak ve karşıdakileri ikna etmeye çalışacaktır.

- Türkiye’de otel işletmelerine gelen turistlerin büyük kısmını Avrupalı müşteriler oluşturması ve bu müşterilerin sosyal ve çevresel anlamda bilinç düzeyinin yüksek olması nedeniyle (Fairweather, Maslin ve Simmons, 2005), çalışanlar otel işletmesinin gerçekçi bir niyetle yaptığı insanlığa fayda sağlamak için yaptığı girişimleri müşterilerle paylaşabilir. Böylece müşterinin işletme hakkında olumlu bir izlenime sahip olması sağlanabilir. Böylece müşteri memnuniyeti, sadakati ve dolayısıyla karlılık sağlanabilir. Ancak unutulmaması gereken, bu zincirin ilk halkasını çalışanların KSS girişimlerine inanması oluşturmaktadır.

Araştırmacılara Öneriler ve Sınırlılıklar

Mevcut çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde bir takım çalışma konusu önerilebilir. Bu öneriler aşağıda sıralanmıştır.

- Öncelikle, turizm işletmeleri tarafından gerçekleştirilen KSS faaliyetlerine paydaşların yaptıkları yüklemelerin araştırılması gerekmektedir. Mevcut çalışmada, bu yüklemeler iki boyutta (gerçekçi ve göstermelik) ele alınmıştır. Ancak ilgili literatürde farklı boyutların incelendiği çalışmalar mevcuttur (Ellen, Webb ve Mohr, 2006; Vlachos vd., 2010). Bu boyutlarla benzer bir araştırma modelinin geliştirilmesi, çalışmadan elde edilen bulguların genelleştirilmesi hususunda teoriye önemli katkılar sunacaktır.
- Çalışanların dışında müşteriler ve yerel halkın bu faaliyetlere yaptıkları yüklemelerin ne gibi çıktılarının olduğu da araştırılabilir. Özellikle son yıllarda, yerel halkın turizm işletmeleri tarafından gerçekleştirilen KSS yönelik algılamaları ve bu algılamaların turizme yönelik tutum ve davranışları şekillendirdiği belirlenmiştir (Su vd., 2016; 2017; 2018; Lee vd., 2018; Dedeoğlu vd., 2018). Farklı paydaşların yürütülen KSS faaliyetlerine yaptıkları yüklemelerin araştırılmasıyla, turizm işletmelerine bu faaliyetleri nasıl yürüteceklerine dair öneriler geliştirilebilir.
- KSS faaliyetlerine çalışanların yaptıkları yüklemelerin çalışan davranışlarından olan ÖVD ya da iş performansı üzerine etkisinde duygusal bağlılık ya da farklı değişkenlerin (kişi-örgüt uyumu gibi) aracılık rolü araştırılabilir.

- KSS faaliyetlerine yapılan yüklemeleri etkileyen faktörlerin araştırılması gerekmektedir. Yani çalışanlar bu faaliyetlere yüklemelerde bulunurken, hangi referans ya da ipuçlarından faydalandığı ortaya konulabilir.
- Çalışanlar farklı iletişim kanallarından, çalıştıkları otellerin KSS faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Bu noktada bilginin hangi iletişim kanalından elde edildiğine bağlı olarak, kurulan modelde elde edilecek sonuçlar farklılık gösterebilir.
- Son olarak, bu yüklemelerin çalışan tutum ve davranışlarına etkisinde farklılaştırıcı rol üstlenecek olan değişkenlerin de keşfedilmesi gerekmektedir. Örneğin, çalışanların işletmedeki çalışma süresi arttıkça yapılan KSS faaliyetleri hakkında bilgi düzeyi de artabilir. Bu noktada çalışma süresi yüksek ve düşük olan grupların bu faaliyetlere yaptıkların yüklemelerin tutum ve davranışlarına yansımaları da farklı olabilir.

Mevcut çalışma birtakım sınırlılıklar içermektedir. Bunlardan ilki, çalışmada kullanılan ölçeklerin her ne kadar geçerli ve güvenilir olduğu belirtilse de, kullanılan ölçeklerin ortak yöntem eğilimi değerlendirilmemiştir. İkincisi, çalışma alanı olarak Türkiye seçilmesine rağmen, anketler sadece birkaç destinasyonda gerçekleştirilmiştir. Bu durum elde edilen sonuçların genele yayılması noktasında bir sınırlılık oluşturabilir. Bir diğer sınırlılık ise, örneklem çerçevesine dahil olan bazı otel işletmelerinin ankete katılım konusunda isteksiz kalmasıdır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Ackerman, R. W. (1975). "The social challenge to business". Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Aguinis, H., (2011). Organizational responsibility: doing good and doing well. İçinde Zedeck, S. (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (ss. 859-879), American Psychological Association, Washington.
- Bowen, H. R. (1953). "Social Responsibilities of Businessman". New York: Harper & Row.
- Christensen L, Morsing M and Thyssen O. (2011). The polyphony of corporate social responsibility: Deconstructing accountability and transparency in the context of identity and hypocrisy İçinde: Cheney G, May S and Munshi D (Eds) *The Handbook of Communication Ethics* (ss. 467-474). New York: Taylor & Francis.
- Çokluk, Ö. Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2014). "Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları", 3.Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Davis, K. & Blomstrom, R. L. (1975). "Business and society: Environment and responsibility". 3.Baskı, McGraw-Hill, New York.
- Esparon, M., Stoeckl, N., & Gyuris, E. (2013). ECO certification in Queensland's Wet Tropics World Heritage Area: Is it good for business? İçinde C.A. Tisdell (Ed.) *Handbook on Tourism Economics: Analysis, New Applications and Case Studies* (ss. 845-869). Singapore: World Scientific Publishing.
- Freeman, R.E. (1984). "Strategic Management: A Stakeholder Approach". Pitman, Boston.
- Greenberg, J., Baron, R.A. (2008). "Behaviour in Organizations", Pearson International Edition, 9.Baskı, USA.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). "A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)". Sage Publications.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). "Multivariate data analyses with readings". Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kline, R.B. (2011). "Principles and Practice of Structural Equation Modeling", 3. Baskı, New York, The Guilford Press.
- Koşar, D. & Koşar, S. (2017). Örgütsel ikiyüzlülük, İçinde Özdemir, S. & Cemaloğlu, N. (Editörler), *Örgütsel Davranış ve Yönetimi* (ss. 595-617), 2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Kotler, P., & Lee, N. (2004). "Corporate Social Responsibility: Doing the most good for your company and your cause". Hoboken, NJ: Wiley.
- Kurtuluş, K. (2010). "Araştırma yöntemleri". Türkmen Kitabevi. İstanbul.
- McGuire, J. W. (1963). "*Business and Society*". McGraw-Hill, New York.
- Mertler, C. A., & Vannatta, R. A. (2005). "Advanced and Multivariate Statistical Methods: Practical Application and Interpretation", 3. Baskı, CA: Pyczak Publishing.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. M. Steers. (1982). "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover". New York: Academic Press.
- Mullins, L. (2007). "Management and Organizational Behaviour". Pearson Education Limited, 8.Baskı, Milan.
- Perçin, N. Ş. & Özkul, E. (2009). Turizm işletmelerinde örgütsel bağlılık, İçinde Sabuncuoğlu, Z. (Editör), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (ss. 21-48), MKM Yayınları, Bursa.
- Rynes SL. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: a call for new research directions. İçinde: MD Dunnette, LM Hough (Editörler), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (ss. 399-444). Palo Alto, CA: Consult. Psychol. Press
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). "A Beginner's Guide to. Structural Equation Modeling", *Taylor & Francis Group*, 3. Baskı, New York.

- Simons, T. (2008). "The Integrity Dividend: Leading by the power of your word". San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Simons, T. L., & McLean-Parks, J. (2000). The sequential impact of behavior integrity on trust, commitment, discretionary service behavior, customer satisfaction, and profitability. *The annual Academy of Management Conference*, Toronto.
- Smith, N. C. (2003). The new corporate philanthropy. İçinde: Harvard Business School Press (Editör), *Harvard business review on corporate social responsibility* (ss. 157-188). Boston: Harvard Business School Press.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). "Using multivariate statistics", Northridge. Cal. Harper Collins.
- Tajfel, H. ve Turner, J. (1986), The social identity theory of intergroup behavior", İçinde Worchel, S. and Austin, W. (Editörler), *Psychology of Intergroup Relations* (ss.7-24), Nelson, Chicago, IL.
- Taylor, J. R., & E. van Every (2000). "The Emergent Organization: Communication as its site and surface". Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Turner, J. (1984), "Social identification and psychological group formation", İçinde Tajfel, H. (Editör), *The Social Dimension: European Developments in Social Psychology* (ss. 518-538), Cambridge University Press, Cambridge.
- Ülgen, H. & Mirze, K. (2010). "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul.
- Yüksel, A., & Yüksel, F. (2004). "Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri". Turhan Kitabevi Yayınları.

Süreli Yayınlar

- 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., & Glavas, A. (2013). Embedded versus peripheral corporate social responsibility: Psychological foundations. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 314-332.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2017). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, s.1-30.
- Akintayo, D. I. (2010). Work-family role conflict and organizational commitment among industrial workers in Nigeria. *International Journal of Psychology and Counselling*, 2(1), 1-8.
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253.
- Alhouti, S., Johnson, C. M., & Holloway, B. B. (2016). Corporate social responsibility authenticity: Investigating its antecedents and outcomes. *Journal of Business Research*, 69(3), 1242-1249.
- Allen, N. J. & Smith, J. (1987). An investigation of 'extra-role' behaviours within organizations. *Annual meeting of the Canadian Psychological Association*, Vancouver, British Columbia, June.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 803-812.
- Anderson, J.C.ve Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach, *Psychological Bulletin*, 103(3): 411-423.

- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., & Kacmar, C. (2015). The interactive effects of behavioral integrity and procedural justice on employee job tension. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 371-379.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1-14.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168.
- Audi, R., & Murphy, P. E. (2006). The many faces of integrity. *Business Ethics Quarterly*, 16(1), 3-21.
- Babakuş, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272-286.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143-158.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816.
- 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.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), 122-136.

- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23(1), 154-161.
- Beckman, T., Colwell, A., & Cunningham, P. H. (2009). The emergence of corporate social responsibility in Chile: The importance of authenticity and social networks. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 191.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 77-87.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bentler, P. M. (1992). On the fit of models to covariances and methodology to the Bulletin.. *Psychological Bulletin*, 112(3), 400-404.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Beukes, I., & Botha, E. (2013). Organisational commitment, work engagement and meaning of work of nursing staff in hospitals. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-10.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88.
- Bhattacharya, C., Sen, S. and Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *Sloan Management Review*, 49(2), 37-44.
- Bilgin, N., Kuzey, C., Torlak, G., & Uyar, A. (2015). An investigation of antecedents of organizational citizenship behavior in the Turkish hospitality industry: a structural equation approach. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 200-222.
- Boğan, E., & Dedeoğlu, B. B. (2017). The Effects of Perceived Behavioral Integrity of Supervisors on Employee Outcomes: Moderating Effects of Tenure. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(5), 511-531.

- Bohdanowicz, P., & Zientara, P. (2008). Corporate social responsibility in hospitality: Issues and implications. A case study of Scandic. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(4), 271-293.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99-106.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Buonocore, F. (2010). Contingent work in the hospitality industry: A mediating model of organizational attitudes. *Tourism Management*, 31(3), 378-385.
- Byrne, B. M. (2016). "Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming", 3. Baski, Routledge, New York.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1989). "Business and society: Ethics and stakeholder management". 2.Baski, South-Western Publishing Co. USA, Ohio.
- 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., and Shabana, K. M. (2010). "The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice", *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Cha, M. K., Yi, Y., & Bagozzi, R. P. (2016). Effects of customer participation in corporate social responsibility (CSR) programs on the CSR-brand fit and brand loyalty. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(3), 235-249.
- Chan, S. H. J., & Ao, C. T. D. (2018). The mediating effects of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention, in the relationship between pay

- satisfaction and work-family conflict of casino employees. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1-24.
- Chen, F. Y., Chang, Y. H., & Lin, Y. H. (2012). Customer perceptions of airline social responsibility and its effect on loyalty. *Journal of Air Transport Management*, 20, 49-51.
- Chen, M. H., & Lin, C. P. (2015). Understanding corporate philanthropy in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 150-160.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20(3), 372-393.
- Chun, J.S., Shin, Y., Choi, J.N., & Kim, M.S. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 39, 853-877.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Coles, T., Fenclova, E., & Dinan, C. (2013). Tourism and corporate social responsibility: A critical review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 6, 122-141.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 127-145.
- 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*, 58(2), 164-209.

- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Çalışkan, O. Ünüsan, (2011). Hotel employee perceptions of corporate social responsibility and its effects on job satisfaction and intention to stay, *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 22(2), p. 154-166.
- Çolakoğlu, U., Culha, O., & Atay, H. (2010). The effects of perceived organisational support on employees' affective outcomes: evidence from the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 16(2), 125-150.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Darwish, Y. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organization change in a non-western setting. *Personnel Review*, 29(5-6), 6-25.
- Davis, A. L., & Rothstein, H. R. (2006). The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 407-419.
- De Grosbois, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 896-905.
- De Roeck, K., & Delobbe, N. (2012). Do environmental CSR initiatives serve organizations' legitimacy in the oil industry? Exploring employees' reactions through organizational identification theory. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 397-412.
- Dedeoğlu, B. B., Boğan, E., & Çalışkan, C. (2018). Yerel halkın otel işletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik algılamaları: Alanya Örneği, *III Uluslararası Doğu Akdeniz Sempozyumu*, 20-21 Nisan, İskenderun.
- Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419-430.

- Dineen, B. R., Lewicki, R. J., & Tomlinson, E. C. (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: Relationships with employee citizenship and deviant behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 622.
- Donia, M. B., & Sirsly, C. A. T. (2016). Determinants and consequences of employee attributions of corporate social responsibility as substantive or symbolic. *European Management Journal*, 34(3), 232-242.
- Donia, M. B., Ronen, S., Sirsly, C. A. T., & Bonaccio, S. (2017b). CSR by Any Other Name? The Differential Impact of Substantive and Symbolic CSR Attributions on Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 1-21.
- Donia, M. B., Tetrault Sirsly, C. A., & Ronen, S. (2017a). Employee Attributions of Corporate Social Responsibility as Substantive or Symbolic: Validation of a Measure. *Applied Psychology*, 66(1), 103-142.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224-241.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2011). Corporate social responsibility and competitive advantage: Overcoming the trust barrier. *Management Science*, 57(9), 1528-1545.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239–263.
- Ellen, P. S., Webb, D. J., & Mohr, L. A. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.
- Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, 65, 100-115.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379.

- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2016). Impact of behavioral integrity on workplace ostracism: The moderating roles of narcissistic personality and psychological distance. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 8(2), 222-237.
- Evans, W., & Davis, W. D. (2011). An examination of perceived corporate citizenship, job applicant attraction, and CSR work role definition. *Business & Society*, 50(3), 456-480.
- Fairweather, J. R., Maslin, C., & Simmons, D. G. (2005). Environmental values and response to ecolabels among international visitors to New Zealand. *Journal of Sustainable Tourism*, 13(1), 82-98.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580.
- Farrington, T., Curran, R., Gori, K., O’Gorman, K. D., & Queenan, C. J. (2016). Corporate social responsibility: reviewed, rated, revised. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 30-47.
- Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (2016). Measuring consumer perception of CSR in tourism industry: Scale development and validation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 39-48.
- Fernandez-Revuelta Perez, L. F. R., & Robson, K. (1999). Ritual legitimization, decoupling and the budgetary process: managing organizational hypocrisies in a multinational company. *Management Accounting Research*, 10(4), 383-407.
- Fitch, H.G. (1976). Achieving corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, 1(1), 38-46.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61.
- Friedman, M. (2007). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *Springer Berlin, Heidelberg*, ss. 173-178.
- Fritz, J. H., O’Neil, N. B., Popp, A. M., Williams, C., & Arnett, R. C. (2013). The influence of supervisory behavioral integrity on intent to comply with organizational

- ethical standards and organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 251-263.
- Fu, H., Li, Y., & Duan, Y. (2014b). Does employee-perceived reputation contribute to citizenship behavior? The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(4), 593-609.
- Fu, H., Ye, B. H., & Law, R. (2014a). You do well and I do well? The behavioral consequences of corporate social responsibility. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 62-70.
- Garay, L., & Font, X. (2012). Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 329-337.
- Gatling, A., Shum, C., Book, L., & Bai, B. (2017). The influence of hospitality leaders' relational transparency on followers' trust and deviance behaviors: Mediating role of behavioral integrity. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 11-20.
- Gilbert, D. T., & Malone, P. S. (1995). The correspondence bias. *Psychological Bulletin*, 117(1), 21-38.
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review. *Frontiers in Psychology*, 7:144, 1-13.
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202.
- Godfrey, P. C., & Hatch, N. W. (2007). Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics*, 70, 87-98.
- Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person- centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.

- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, values and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55, 223–241.
- Groza, M. D., Pronschinske, M. R., & Walker, M. (2011). Perceived organizational motives and consumer responses to proactive and reactive CSR. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 639-652.
- Guchait, P., Neal, J. A., & Simons, T. (2016a). Reducing food safety errors in the United States: Leader behavioral integrity for food safety, error reporting, and error management. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 11-18.
- Guchait, P., Simons, T., & Pasamehmetoglu, A. (2016b). Error recovery performance: the impact of leader behavioral integrity and job satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(2), 150-161.
- Gully, S. M., Phillips, J. M., Castellano, W. G., Han, K., & Kim, A. (2013). A mediated moderation model of recruiting socially and environmentally responsible job applicants. *Personnel Psychology*, 66(4), 935-973.
- Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*, 1, 49-59.
- Günlü, E., Aksaraylı, M., & Şahin Perçin, N. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693-717.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., & Angermeier, I. (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29-45.

- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485.
- Hatjidis, D., & Parker, A. (2018). The role of relationship quality in raising organizational change acceptance: The case of the Greek hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(3), 340-359.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Hemingway, C. A., & MacLagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33-44.
- Hinkin, T. R. & Schriesheim, C. A. (2015). Leader reinforcement, behavioral integrity, and subordinate outcomes: A social exchange approach. *The Leadership Quarterly*, 26, 991-1004.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14-21.
- Hofmann, V., & Stokburger-Sauer, N. E. (2017). The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 47-58.
- Holcomb, J. L., Upchurch, R. S., & Okumus, F. (2007). Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting?. *International Journal of contemporary Hospitality Management*, 19(6), 461-475.
- Holcomb, J., Okumus, F., & Bilgihan, A. (2010). Corporate social responsibility: what are the top three Orlando theme parks reporting?. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2(3), 316-337.
- Howell, J.M. and Avolio, B.J. (1995) Charismatic leadership: Submission or liberation? *Business Quarterly*, 60, 62–71.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

- Huang, M. H., & Cheng, Z. H. (2016). Strategies to enhance consumers' identification with a service firm. *Journal of Services Marketing*, 30(4), 449-461.
- Huang, Z. J., & Cai, L. A. (2015). Modeling consumer-based brand equity for multinational hotel brands—When hosts become guests. *Tourism Management*, 46, 431-443.
- Huimin, G., & Ryan, C. (2011). Ethics and corporate social responsibility—An analysis of the views of Chinese hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 875-885.
- Ilkhanizadeh, S., & Karatepe, O. M. (2017). An examination of the consequences of corporate social responsibility in the airline industry: Work engagement, career satisfaction, and voice behavior. *Journal of Air Transport Management*, 59, 8-17.
- Inoue, Y., & Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32(4), 790-804.
- Islam, T., Ahmed, I., Ali, G., & Sadiq, T. (2016). Behavioral and psychological consequences of corporate social responsibility: need of the time. *Social Responsibility Journal*, 12(2), 307-320.
- Iun, J., & Huang, X. (2007). How to motivate your older employees to excel? The impact of commitment on older employees' performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 793-806.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59-68.
- Jung, S., Lee, S., & Dalbor, M. (2016). The negative synergistic effect of internationalization and corporate social responsibility on US restaurant firms' value

- performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1759-1777.
- Kang, J. W., & Namkung, Y. (2017). The Effect of Corporate Social Responsibility on Brand Equity and the Moderating Role of Ethical Consumerism: The Case of Starbucks. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1096348017727057.
- Kang, K. H., Lee, S., & Huh, C. (2010). Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 72-82.
- Kannan-Narasimhan, R., & Lawrence, B. S. (2012). Behavioral integrity: How leader referents and trust matter to workplace outcomes. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 165-178.
- Karatepe, O. M. (2013). Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: The mediating role of work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 82-104.
- Karatepe, O. M., Beirami, E., Bouzari, M., & Safavi, H. P. (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 14-22.
- Kasim, A. (2009). Managerial attitudes towards environmental management among small and medium hotels in Kuala Lumpur. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(6), 709-725.
- Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual Review of Psychology*, 31(1), 457-501.
- Ketchand, A. A., & Strawser, J. R. (2001). Multiple dimensions of organizational commitment: Implications for future accounting research. *Behavioral Research in Accounting*, 13(1), 221-251.
- Kılıçoğlu, G. (2017a). Consistency or discrepancy? Rethinking schools from organizational hypocrisy to integrity. *Management in Education*, 31(3), 118-124.
- Kılıçoğlu, G. (2017b). Organizational hypocrisy and integrity in Turkish context: A theoretical analysis, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(3), 465-504.

- Kılıçoğlu, G., Yılmaz, D., & Karadağ, E. (2014). Organizational hypocrisy in educational organizations: Do talk and decisions lead to inconsistent actions in schools? *European Conference on Educational Research*. Porto, Portekiz.
- Kim, B., Lee, G., Murrmann, S. K., & George, T. R. (2012). Motivational effects of empowerment on employees' organizational commitment: a mediating role of management trustworthiness. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 10-19.
- Kim, E., & Ham, S. (2016). Restaurants' disclosure of nutritional information as a corporate social responsibility initiative: Customers' attitudinal and behavioral responses. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 96-106.
- Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2017a). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 26-34.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
- Kim, J. S., Song, H. J., & Lee, C. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32.
- Kim, J. S., Song, H., Lee, C. K., & Lee, J. Y. (2017b). The impact of four CSR dimensions on a gaming company's image and customers' revisit intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 73-81.
- Kim, S. B., & Kim, D. Y. (2016). The impacts of corporate social responsibility, service quality, and transparency on relationship quality and customer loyalty in the hotel industry. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 1(1), 39-55.
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Reeves, M., & Goh, E. (2013). The benefits of sustainability-driven innovation. *MIT Sloan Management Review*, 54(2), 69.

- Kuruüzüm, A., Ipekçi Çetin, E., & Irmak, S. (2009). Path analysis of organizational commitment, job involvement and job satisfaction in Turkish hospitality industry. *Tourism Review*, 64(1), 4-16.
- Küçükusta, D., Mak, A., & Chan, X. (2013). Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 19-30.
- Lange, D., & Washburn, N. T. (2012). Understanding attributions of corporate social irresponsibility. *Academy of Management Review*, 37(2), 300-326.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.
- Ledermann, T., & Macho, S. (2009). Mediation in dyadic data at the level of the dyads: A structural equation modeling approach. *Journal of Family Psychology*, 23(5), 661.
- Lee, C. K., Kim, J. S., & Kim, J. S. (2018). Impact of a gaming company's CSR on residents' perceived benefits, quality of life, and support. *Tourism Management*, 64, 281-290.
- Lee, C. K., Song, H. J., Lee, H. M., Lee, S., & Bernhard, B. J. (2013a). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406-415.
- Lee, K., Conklin, M., Cranage, D. A., & Lee, S. (2014). The role of perceived corporate social responsibility on providing healthful foods and nutrition information with health-consciousness as a moderator. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 29-37.
- Lee, S., & Heo, C. Y. (2009). Corporate social responsibility and customer satisfaction among US publicly traded hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 635-637.
- Lee, S., & Park, S. Y. (2009). Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 105-112.

- Lee, S., Seo, K., & Sharma, A. (2013c). Corporate social responsibility and firm performance in the airline industry: The moderating role of oil prices. *Tourism Management*, 38, 20-30.
- Lee, S., Singal, M., & Kang, K. H. (2013b). The corporate social responsibility–financial performance link in the US restaurant industry: do economic conditions matter?. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 2-10.
- Lee, Y. K., Lee, K. H., & Li, D. X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745-756.
- Leong, C. S., Furnham, A., & Cooper, C. L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345–1363.
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264.
- Levy, S. E., & Park, S. Y. (2011). An analysis of CSR activities in the lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism management*, 18(1), 147-154.
- Liedtka, J. (2008). Strategy making and the search for authenticity. *Journal of Business Ethics*, 80(2), 237-248.
- Lii, Y. S., & Lee, M. (2012). Doing right leads to doing well: When the type of CSR and reputation interact to affect consumer evaluations of the firm. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 69-81.
- Liu, M. T., Wong, I. A., Shi, G., Chu, R., & Brock, J. L. (2014b). The impact of corporate social responsibility (CSR) performance and perceived brand quality on customer-based brand preference. *Journal of Services Marketing*, 28(3), 181-194.
- Liu, T. M., Wong, A. I., Rongwei, C., & Tseng, T. H. (2014a). Do perceived CSR initiatives enhance customer preference and loyalty in casinos?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1024-1045.

- Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573.
- Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 3-41.
- Maak, T. (2008). Undivided corporate responsibility: Towards a theory of corporate integrity. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 353-368.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- Maharaj, I., & Schlechter, A. F. (2007). Meaning in life and meaning of work: Relationships with organisational citizenship behaviour, commitment and job satisfaction. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 16(3), 24-41.
- Maignan, I. and D. A. Ralston: 2002, Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S: Insights from Businesses' Self Presentations, *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Marín, L., Cuestas, P. J., & Román, S. (2016). Determinants of consumer attributions of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 247-260.

- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562-582.
- Martínez, P., & del Bosque, I. R. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89-99.
- Martínez, P., & Nishiyama, N. (2017). Enhancing customer-based brand equity through CSR in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-25.
- Martinko, M. J., Harvey, P., & Dasborough, M. T. (2011). Attribution theory in the organizational sciences: A case of unrealized potential. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 144-149.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management journal*, 35(3), 671-684.
- McFall, L. (1987). Integrity. *Ethics*, 98(1), 5-20.
- McGehee, N. G., Wattanakamolchai, S., Perdue, R. R., & Calvert, E. O. (2009). Corporate social responsibility within the US lodging industry: An exploratory study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(3), 417-437.
- McShane, L., & Cunningham, P. (2012). To thine own self be true? Employees' judgments of the authenticity of their organization's corporate social responsibility program. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 81-100.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Meehan, J., Meehan, K., & Richards, A. (2006). Corporate social responsibility: the 3C-SR model. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 386-398.

- Merwe, M. V. D., & Wocke, A. (2007). An investigation into responsible tourism practices in the South African hotel industry. *South African Journal of Business Management*, 38(2), 1-15.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225-245.
- Mintrop, H. (2012). Bridging accountability obligations, professional values and (perceived) student needs with integrity. *Journal of Educational Administration*, 50(5), 695-726.
- Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Darnold, T. C. (2018). Understanding How Perceived Leader Integrity Affects Follower Trust: Lessons From the Use of Multidimensional Measures of Integrity and Trust. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Moorman, R. H., Darnold, T. C., & Priesemuth, M. (2013). Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 427-444.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.

- 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, D. W., & Ayoun, B. M. (2010). Hospitality student perceptions on the use of sustainable business practices as a means of signaling attractiveness and attracting future employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(1), 60-79.
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849-1864.
- Nyahunzvi, D. K. (2013). CSR reporting among Zimbabwe's hotel groups: a content analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 595-613.
- Ogunfowora, B., Stackhouse, M., & Oh, W. Y. (2016). Media Depictions of CEO Ethics and Stakeholder Support of CSR Initiatives: The Mediating Roles of CSR Motive Attributions and Cynicism. *Journal of Business Ethics*, 1-16.
- Oom do Valle, P., Pintassilgo, P., Matias, A., & Andre, F. (2012). Tourist attitudes towards an accommodation tax earmarked for environmental protection: A survey in the Algarve. *Tourism Management*, 33(6), 1408-1416
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9-26.
- Pai, D.C., Lai, D.S., Chiu, C.J., & Yong, C.F. (2015). Corporate social responsibility and brand advocacy in business-to-business market: The mediated moderating effect of attribution. *Journal of Business Ethics*, 126, 685–696.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25, 171–184.

- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405-420.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2011). Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examination. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 765-786.
- Palanski, M. E., Kahai, S. S., & Yammarino, F. J. (2011). Team virtues and performance: An examination of transparency, behavioral integrity, and trust. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 201-216.
- Park, S. Y., & E. Levy, S. (2014). Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 332-348.
- Park, S. Y., Lee, C. K., & Kim, H. (2017). The influence of corporate social responsibility on travel company employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 178-196.
- Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 75-96.
- Peng, H., & Wei, F. (2016). Trickle-down effects of perceived leader integrity on employee creativity: A moderated mediation model. *Journal of Business Ethics*, 1-15.
- Pérez, A., & Rodriguez del Bosque, I. (2015). Corporate social responsibility and customer loyalty: exploring the role of identification, satisfaction and type of company. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 15-25.
- Perez, L. F. R., & Robson, K. (1999). Ritual legitimization, de-coupling and the budgetary process: managing organizational hypocrisies in a multinational company. *Management Accounting Research*, 10(4), 383-407.
- Peterson, D. (2004b). Perceived leader integrity and ethical intentions of subordinates. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 7-23.
- Peterson, D. K. (2004a). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319.

- Phipps, S. T., Prieto, L. C., & Ndinguri, E. N. (2013). Teaching an old dog new tricks: Investigating how age, ability, and self efficacy influence intentions to learn and learning among participants in adult education. *Academy of Educational Leadership Journal*, 17(1), 13-25.
- Post, J. E., Lawrence, A. T. & Weber, J. (1999). "Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics". Irwin McGraw-Hill, 9.Bask1, USA.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Presley, A., Presley, T., & Blum, M. (2018). Sustainability and company attractiveness: A study of American college students entering the job market. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(4), 470-489.
- Qu, R. (2014). Market orientation and organizational performance linkage in Chinese hotels: The mediating roles of corporate social responsibility and customer satisfaction. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12), 1399-1416.
- Rathi, N., Bhatnagar, D., & Mishra, S. K. (2013). Effect of emotional labor on emotional exhaustion and work attitudes among hospitality employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(3), 273-290.
- Raub, S., & Blunschi, S. (2014). The power of meaningful work: How awareness of CSR initiatives fosters task significance and positive work outcomes in service employees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 10-18.
- Rego, A., Leal, S., Cunha, M. P., Faria, J., & Pinho, C. (2010). How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 107-127.
- Rhou, Y., Singal, M., & Koh, Y. (2016). CSR and financial performance: The role of CSR awareness in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 30-39.
- Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., Escrig-Tena, A. B., & Carlos Bou-Llugar, J. (2007). Organizational commitment to employees and organizational performance: A

- simultaneous test of configurative and universalistic propositions. *Personnel Review*, 36(6), 867-886.
- Rodríguez, F. J. G., & Cruz, Y. D. M. A. (2007). Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 824-839.
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134-139.
- Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (2015). Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 211-236.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of organizational Behavior*, 27(4), 537-543.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66, 895-933.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 224-253.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166.
- Serra-Cantallops, A., Peña-Miranda, D. D., Ramón-Cardona, J., & Martorell-Cunill, O. (2018). Progress in Research on CSR and the Hotel Industry (2006-2015). *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(1), 15-38.
- Servaes, H., & Tamayo, A. (2013). The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness. *Management Science*, 59(5), 1045-1061.

- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü, *Eğitim ve Bilim*, 35(156), s. 142-159.
- Sheldon, P. J., & Park, S. Y. (2011). An exploratory study of corporate social responsibility in the US travel industry. *Journal of Travel Research*, 50(4), 392-407.
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13 (1), 18–35.
- Simons, T., Friedman, R., Liu, L. A., & McLean Parks, J. (2007). Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: Attitudinal consequences, in-group effects, and "trickle down" among Black and non-Black employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 650.
- Simons, T., Leroy, H., Collewaert, V., & Masschelein, S. (2015). How leader alignment of words and deeds affects followers: A meta-analysis of behavioral integrity research. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 831-844.
- Simons, T., McLean-Parks, J. & Tomlinson, E.C. (2017). The benefits of walking your talk: Aggregate effects of behavioral integrity on guest satisfaction, turnover, and hotel profitability, *Cornell Hospitality Quarterly*, 1-18.
- Singal, M. (2014). Corporate social responsibility in the hospitality and tourism industry: Do family control and financial condition matter?. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 81-89.
- Skarmeas, D., & Leonidou, C. N. (2013). When consumers doubt, watch out! The role of CSR skepticism. *Journal of Business Research*, 66(10), 1831-1838.
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 88-107.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58.

- Song, H. J., Lee, H. M., Lee, C. K., & Song, S. J. (2015). The role of CSR and responsible gambling in casino employees' organizational commitment, job satisfaction, and customer orientation. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(4), 455-471.
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92(3), 434-459.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 46-56.
- Steers, R. M., & Spencer, D. G. (1977). The role of achievement motivation in job design. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 472.
- Stone, B. A. (2001). Corporate Social Responsibility and Institutional Investment: A Content Analysis–Based Portfolio Screening Model for Socially Responsible Mutual Funds. *Business & Society*, 40(1), 112-117.
- Story, J., & Neves, P. (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 111-124.
- Su, L., Huang, S. S., & Pearce, J. (2018b). How does destination social responsibility contribute to environmentally responsible behaviour? A destination resident perspective. *Journal of Business Research*, 86, 179-189.
- Su, L., Huang, S., & Huang, J. (2018a). Effects of destination social responsibility and tourism impacts on residents' support for tourism and perceived quality of life. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(7), 1039-1057.
- Su, L., Pan, Y., & Chen, X. (2017c). Corporate social responsibility: Findings from the Chinese hospitality industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 240-247.
- Su, L., Swanson S. R. & Chen, X. (2015) Social responsibility and reputation influences on the intentions of Chinese Huitang Village tourists: Mediating effects of satisfaction with lodging providers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(8), 1750-1771.

- Su, L., Swanson, S. R., Hsu, M., & Chen, X. (2017a). How does perceived corporate social responsibility contribute to green consumer behavior of Chinese tourists: A hotel context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3157-3176.
- Su, L., Wang, L., Law, R., Chen, X., & Fong, D. (2017b). Influences of destination social responsibility on the relationship quality with residents and destination economic performance. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(4), 488-502.
- Supanti, D., Butcher, K., & Fredline, L. (2015). Enhancing the employer-employee relationship through corporate social responsibility (CSR) engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1479-1498.
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1), 43-64.
- Swimberghe, K. R., & Wooldridge, B. R. (2014). Drivers of customer relationships in quick-service restaurants: The role of corporate social responsibility. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(4), 354-364.
- Tang, T. L. P., & Chiu, R. K. (2003). Income, money ethic, pay satisfaction, commitment, and unethical behavior: Is the love of money the root of evil for Hong Kong employees?. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 13-30.
- Tomlinson, E. C., Lewicki, R. J., & Ash, S. R. (2014). Disentangling the moral integrity construct: Values congruence as a moderator of the behavioral integrity–citizenship relationship. *Group & Organization Management*, 39(6), 720-743.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1994). Transformational leaders in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2), 18-24.
- Tsai, Y. H., Joe, S. W., Lin, C. P., & Wang, R. T. (2014). Modeling job pursuit intention: Moderating mechanisms of socio-environmental consciousness. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 287-298.
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38(1), 1-10.

- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Türker, D. (2009a). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Türker, D. (2009b). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189.
- Van Beurden, P., & Gössling, T. (2008). The worth of values—a literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 407.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Veríssimo, J. M., & Lacerda, T. M. (2015). Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership. *Business Ethics: A European Review*, 24(1), 34-51.
- Vlachos, P. A., Epitropaki, O., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013b). Causal attributions and employee reactions to corporate social responsibility. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 334-337.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013a). Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 577-588.
- Vlachos, P. A., Theotokis, A., & Panagopoulos, N. G. (2010). Sales force reactions to corporate social responsibility: Attributions, outcomes, and the mediating role of organizational trust. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1207-1218.
- Vlachos, P. A., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A. P., & Avramidis, P. K. (2009). Corporate social responsibility: attributions, loyalty, and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 170-180.

- Vogelgesang, G.R., Leroy, H., Avolio, B.J. (2013). The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance. *The Leadership Quarterly*, 24, 405–413.
- Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 73(6), 77-91.
- Wang, C. J. (2014). Do ethical and sustainable practices matter? Effects of corporate citizenship on business performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(6), 930-947.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, ss. 401-410.
- Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525-550.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 76(3), 303-321.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308.
- Way, S. A., Simons, T., Leroy, H., & Tuleja, E. A. (2018). What is in it for me? Middle manager behavioral integrity and performance. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 765-777.
- Williams, J., & MacKinnon, D. P. (2008). Resampling and distribution of the product methods for testing indirect effects in complex models. *Structural Equation Modeling*, 15(1), 23-51.

- Wong, I.A., & Gao, H. J. (2014). Exploring the direct and indirect effects of CSR on organizational commitment: the mediating role of corporate culture. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(4), 500-525.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1183.
- Xu, Y. (2014). Understanding CSR from the perspective of Chinese diners: the case of McDonald's. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(6), 1002-1020.
- Yao, T., Qiu, Q. & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees, *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1-8.
- Yılmazdoğan, O. C., Seçilmiş, C., & Çicek, D. (2015). The effect of corporate social responsibility (CSR) perception on tourism students' intention to work in sector. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1340-1346.
- Yoon, Y., Gürhan- Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377-390.
- Youn, H., Hua, N., & Lee, S. (2015). Does size matter? Corporate social responsibility and firm performance in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 127-134.
- Youn, H., Lee, K., & Lee, S. (2018). Effects of corporate social responsibility on employees in the casino industry. *Tourism Management*, 68, 328-335.
- Zhang, L., Yang, W., & Zheng, X. (2018). Corporate social responsibility: the effect of need-for-status and fluency on consumers' attitudes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1492-1507.

- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
- Zientara, P., Kujawski, L., & Bohdanowicz-Godfrey, P. (2015). Corporate social responsibility and employee attitudes: evidence from a study of Polish hotel employees. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(6), 859-880.



Diğer Yayınlar

- Bailey, W.S. (2005), “A comparison of corporate reputation as perceived by internal and external stakeholders”, Master Degree Paper, CA State University, Long Beach, CA.
- Boğan, E. & Dedeoğlu, B. B. (2017). “The link between perceived corporate social responsibility, commitment to tourism industry and willingness to recommend the organization”, *7th Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management Conference (AHTMM)*, ss. 120-134, Gazimagosa, Kuzey Kıbrıs.
- Boğan, E. (2016). Çalışanlar tarafından algılanan kurumsal sorumluluk faaliyetlerinin örgüte güven üzerindeki etkisi: Alanya'daki dört ve beş yıldızlı otellerde bir uygulama, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.
- Boğan, E., & Dedeoğlu, B. B. (2016). Otel işletmelerinde davranışsal dürüstlük ve iş tatmini arasındaki ilişkide yönetime güvenin aracılık rolü, *16.Ulusal Turizm Kongresi*, ss. 473-487.
- Boğan, E., Ulama, Ş. & Sariisik, M. (2016). Research on effectiveness of web sites in announcing corporate social responsibility activities of chain and group hotels: The case of Turkey, *International Conference on Eurasian Conference* (ss. 727-733), Kaposvar, Macaristan.
- Commission of the European Communities, 2001. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities. COM (2001) 366 final, Brussels.
- Deloitte. (2015). Business needs to reset its purpose to attract millennials, according to Deloitte's annual survey (basın bülteni).
- Eroğlu, F. & Gün-Eroğlu, Ş. (2014). Kitle kültürü ortamında stratejik tutarsızlık ve örgütsel ikiyüzlülük: Kredi ve Yurtlar Kurumuna bağlı yurtlarda bir araştırma. *International Conference on Eurasian Economies*, Skopje-Macedonia, 1-3 Temmuz 2014.
- Frederick, W. C. 1978. From CSRI to CSR2: The maturing of business-and-society thought. Working paper, University of Pittsburgh, Graduate School of Business.

Siegle, L. (2009). Is it possible to be an eco-friendly tourist? The Guardian. <https://www.theguardian.com/environment/2009/nov/22/lucy-siegle-eco-friendly-tourism>. Erişim tarihi 28.04.2018, 18:12

Tromp, D. M., van Rheede, A., & Blomme, R. J. (2010). The relationships between psychological strain, organizational support, affective commitment and turnover intentions of highly educated hospitality employees. İçinde: *Advances in Hospitality and Leisure* (ss. 117-134). Emerald Group Publishing Limited.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (1999). “Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations”, Cenevre.



EK

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı

Bu çalışmanın amacı, otel çalışanlarının çalıştıkları otel tarafından gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin algılarını öğrenmek; bu bilgilerin ışığında durum analizi yapmak, sonuçlar çıkartmak ve otel işletmelerine öneriler sunmaktır. Bu da ancak sizin katkılarınızla mümkün olabilir. Sizden ricamız, aşağıdaki soruları cevaplandırarak, hem akademik hem de endüstriye yeni ve faydalı bilgi sağlamayı amaçlayan araştırmamızın gerçekleşmesini sağlamaktır. Çalışmanın sonuçları tamamen gizli tutulacak, kesinlikle otel ismi belirtilmeyecektir. Arzu ederseniz, çalışmamız bittiğinde hazırlayacağımız akademik değerlendirmeyi sizlere memnuniyetle gönderebiliriz. Bunun için lütfen anket sonunda herhangi bir yere mail adresinizi yazınız.

Göstermiş olduğunuz işbirliği ve ilgiye şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Mehmet SARIİŞİK (Tez Danışmanı)
Sakarya Üniversitesi, Turizm Fakültesi Dekanı
msariisik@sakarya.edu.tr

Arş. Gör. Erhan BOĞAN
Sakarya Üniversitesi, Doktora Öğrencisi
erhanbogan@sakarya.edu.tr

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet: Erkek () Kadın ()

Medeni Durum: Evli () Bekâr ()

Eğitim düzeyi: İlkokul () Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü ()

Yaşınız: (Lütfen belirtiniz)

Çalıştığınız otelin niteliği: 4 yıldız () 5 yıldız ()

Bu oteldeki çalışma süreniz:(yıl olarak belirtiniz).

Bu otelde hangi departmanda çalışıyorsunuz? Ön büro () F&B () Kat hizmetleri ()

Çalıştığınız departmanda hangi organizasyon seviyesinde çalışıyorsunuz?

Alt düzeyde (normal çalışan) () Orta düzeyde (şefler) () Üst düzeyde (departman müdürleri) ()

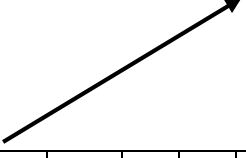
Kaç yıldır turizm sektöründe çalışıyorsunuz?(yıl olarak belirtiniz).

Bu güne kadar herhangi bir sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunduğunuz mu? Evet () Hayır ()

Oteliniz yürüttüğü sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında ne düzeyde bilgiye sahipsiniz?

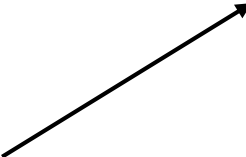
Çok iyi biliyorum () Biliyorum () Orta düzeyde () Az biliyorum () Hiç bilim yok ()

Çalıştığınız otel işletmesinin yürüttüğü sosyal sorumluluk uygulamalarını (doğal çevreyi kirletmemesi, enerji ve su tasarrufu sağlaması, hayırseverlik faaliyetlerinde bulunması gibi) göz önünde bulundurduğunuzda, sizce çalıştığınız otel işletmesi bu uygulamaları niçin

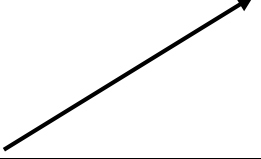
1. Kesinlikle bu amaçla <u>yapmamaktadır.</u> 2. Bu amaçla yapmamaktadır. 3. Kararsızım. 4. Bu amaçla yapmaktadır. 5. Kesinlikle bu amaçla <u>yapmaktadır.</u>					
Ahlaki olarak yardım etmek zorunda olduğunu hissettiği için	1	2	3	4	5
Gerçekten sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgilendiği için	1	2	3	4	5
Topluma fayda sağlamak için	1	2	3	4	5
Sahip olduğu dini değerler gerektirdiği için	1	2	3	4	5
Toplumsal sorunların çözümüne katkı sağlamak için	1	2	3	4	5
İhtiyaç sahiplerine yardım etmeyi önemli hissettiği için	1	2	3	4	5
Daha fazla müşteri çekmek için	1	2	3	4	5
Rekabet baskısı hissettiği için	1	2	3	4	5
Karlılığını artırmak için	1	2	3	4	5
Daha az vergi ödemek için	1	2	3	4	5
İşletmenin reklamını yapmak için	1	2	3	4	5

yapmaktadır? Bu uygulamalar farklı zamanlarda farklı sebeplerle yapılabilir olsa da, lütfen bu uygulamaların niçin yapıldığına dair genel kanaat bildiren aşağıdaki ifadelerle cevap veriniz.

Çalıştığınız otel işletmesine duygusal anlamda bağlılığınızı ortaya koymak amacıyla aşağıda yer alan ifadelerle katılım düzeyinizi belirten rakamı işaretleyiniz.

1. Kesinlikle <u>katılmıyorum</u> 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle <u>katılıyorum</u>					
Kariyerimin kalan kısmını bu işletmede geçirirsem çok mutlu olurum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım bu işletmenin problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
Bu işletmeye güçlü bir aidiyet hissetmiyorum. (T)	1	2	3	4	5
Bu işletmeye duygusal bir bağlılık hissetmiyorum. (T)	1	2	3	4	5
Bu işletmeyi ailemin bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
Bu işletmenin benim için çok fazla kişisel anlamı var.	1	2	3	4	5

Aşağıda yer alan ifadeler, çalıştığınız otele yönelik kurumsal dürüstlük algınızı ortaya koymaktadır. Lütfen ilgili ifadelerle katılım düzeyinizi belirten rakamı işaretleyiniz.

1. Kesinlikle <u>katılmıyorum</u> 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle <u>katılıyorum</u>					
Bu otelde, söylenenler ile yapılanlar arasında bir uyum vardır.	1	2	3	4	5
Bu otelde, verilen sözler tutulur.	1	2	3	4	5
Bu otelde, bizlere tavsiye edilen şeylere uygun davranışlar sergilenir.	1	2	3	4	5
Bu otelde, bir şeylerin yapılacağı söylendiyse yapılır.	1	2	3	4	5
Bu otelde, konuşulan/anlatılan değerler doğrultusunda hareket edilir.	1	2	3	4	5
Bu otelde bahsedilen önceliklere uygun davranışlar sergilenir.	1	2	3	4	5
Bu otelde bir şeylerin yapılacağına söz verildiyse, onun yapılacağından emin olabilirim.	1	2	3	4	5
Bu otelde verilen sözlere itimadım tamdır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Yazar, lisans eğitimini 2013 yılında Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi'nde Turizm İşletmeciliği Bölümünden almıştır. Aynı üniversitede 2015 yılında yüksek lisans eğitimini Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında tamamlamıştır. 2015 yılında Sakarya Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında doktora eğitimine başlamıştır. Halen Adıyaman Üniversitesi Turizm Fakültesi'nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır. Yazar, Journal of Hospitality Marketing and Management (SSCI), Journal of Islamic Marketing (ESCI) gibi dergilerde yayınları vardır. Ayrıca uluslararası indeksli dergilerde hakem olarak hizmet vermektedir. Temel çalışma alanları, kurumsal sosyal sorumluluk, davranışsal tutarlılık, helal turizm konularından oluşmaktadır.