

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜĞE KATILIMIN ÇALIŞAN
BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Elif ÜNAL

Tez Danışmanı:
Doç. Dr. Burcu KÜMBÜL GÜLER

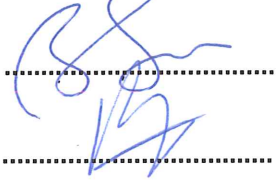
İZMİR – 2019

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Elif ÜNAL
Öğrenci No : 2015800225
Tez Başlığı : Kurumsal Gönüllülüğe Katılımın Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Savunma Tarihi : 22/04/2019
Danışmanı : Doç.Dr.Burcu KÜMBÜL GÜLER

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr.Burcu KÜMBÜL GÜLER	- Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç.Dr.Bariş SEÇER	- Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç.Dr.Evrin MAYATÜRK AKYOL	- İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	

Elif ÜNAL tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği() / oy çokluğu() ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kurumsal Gönüllülüğe Katılımın Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Elif ÜNAL

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Kurumsal Gönüllülüğe Katılımın Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi
Elif ÜNAL

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Programı

Toplumun beklenti, ihtiyaç ve isteklerine karşı duyarlı olan ve bu doğrultuda stratejik hedefler belirleyerek gönüllülük faaliyetleri ile topluma hizmet eden kurumlar, diğer ülkelerde araştırmalara konu olmaya devam ederken, Türkiye’deki iş yaşamında da kurumsal gönüllülüğe olan ilginin artmakta olduğu, ancak bu konuda fazlaca araştırma yapılmadığı dikkat çekmektedir. Bu çalışma, Türkçe yazına ve diğer mevcut araştırmalara katkı sağlamak üzere gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde gerçekleştirdikleri gönüllülük faaliyetlerine aktif katılımları ile çalışanın kuruma duygusal yönden bağlılığı arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaçla, çeşitli kurumlarda çalışmakta olan 132 kişiye, kurumsal gönüllülük projelerine katılımlarını ve çalışmakta oldukları kuruma bağlılıklarını ölçmeye yönelik anket uygulanmıştır. Ankette, gönüllülüğün anlamlılığını, kurumsal gönüllülüğe katılımı ve kuruma duygusal bağlılığı ölçmek üzere üç adet ölçeğe yer verilmiştir. Ankete katılan kişiler, kurumsal gönüllülük çalışmalarının oldukça yaygın olduğu Kanada ve ABD’de ikamet etmekte ve çalıştıkları kurum aracılığı ile birtakım gönüllü faaliyetlere aktif olarak katılım göstermektedirler. İngilizce yapılan anket, elektronik posta ve sosyal medya yoluyla katılımcılara iletilmiştir. Katılımcıların tek bir kurumda çalışan kişilerle sınırlandırılmamış olması ve araştırmanın kişisel ve kurum bilgileri talep edilmeden yapılması, gizliliğe dayanan gerçekçi yanıtların elde edilmesi bakımından önem taşımaktadır. Araştırmanın sonucunda,

kurumsal sosyal sorumluluk kapsamındaki gönüllü faaliyetlere katılım ile çalışan bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmekle birlikte, gönüllülük faaliyetlerinin anlamlılığının, bu ilişkiye tam aracı etkisinde bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunun, kurumsal gönüllülük aracılığı ile birtakım stratejik hedeflere ulaşmayı planlayan kurumlar için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Gönüllülük, Çalışan Bağlılığı, Duygusal Bağlılık, Gönüllülüğün Anlamlılığı.



ABSTRACT
Master's Thesis
Impact of Participating in Corporate Volunteering on Commitment of
Employees
Elif ÜNAL

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Labour Economics and Industrial Relations
Human Resources Program

While corporations who are responsive to the society's expectations, needs and desires, and those who serve the society by way of corporate volunteering and by identifying strategic goals in this direction continue to be the subject of research in other countries, it is noticeable that interest in corporate volunteering has been increasing in Turkey, but not too many research has been done on this subject. This research has been done to contribute to the existing research, as well as the Turkish literature. The purpose of this research is to examine the relationship between the participation in corporate volunteering activities within the context of Corporate Social Responsibilities and employee's affective commitment to the firm. For this purpose, a survey was administered to 132 people who work in various firms in order to measure their participation in corporate volunteering activities and affective commitment to the firm they currently work for. There are three scales in this research that have been utilized in order to measure the meaningfulness of the volunteering, the participation in volunteering and the affective commitment to the organization. The participants reside in Canada and the USA where the corporate volunteering activities are known to be very common and they are actively involved in some corporate volunteering activities through the organizations they work for. The survey was done in English and distributed via email and social media. The fact that the research is not

restricted to people who work in one specific organization and that no personal or organizational information was requested presents significance in terms of obtaining truthful responses based on privacy. In conclusion of the study, the participation in volunteering activities has been found to have a positive relation with affective commitment of the employees, as well, the meaningfulness of the volunteering within CSR has been found to have a full mediation role in this relation. It is believed that the findings of this research will benefit those organizations who are planning to reach their strategic goals through corporate volunteering.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Corporate Volunteering, Employee Commitment, Affective Commitment, Meaningfulness of Volunteering.

KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜĞE KATILIMIN ÇALIŞAN BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
EKLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK

1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1.1. Gönüllülüğün Tanımı	3
1.1.1.1. Gönüllülüğün Önemi	4
1.1.2. Kurumsal Gönüllülüğün Tanımı	5
1.1.2.1. Kurumsal Gönüllülüğün Önemi	6
1.1.2.2. Kurumsal Gönüllülüğün Ortaya Çıkışı	8
1.1.2.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilincinin Yaygınlaşması	9
1.1.2.2.1.1. Ekonomik Kazanım Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk	15

1.1.2.2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kurumsal Sosyal Sorumluluk	18
1.2. KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK PROGRAMLARI	20
1.2.1. Kurumsal Gönüllülük Programlarının Çeşitliliği	21
1.2.2. Kurumsal Gönüllülük Programlarının Başarısının Ölçülmesi	24
1.2.3. Kurumsal Gönüllülük Programlarına Katılma Nedenleri	28
1.2.3.1. Çalışanların Katılma Nedenleri	28
1.2.3.1.1. Genel Nedenler	28
1.2.3.1.2. Gönüllülükte Anlam Bulma	31
1.2.3.2. Kurumların Katılma Nedenleri	32
1.3. KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜĞÜN FARKLI PAYDAŞLAR AÇISINDAN GETİRİLERİ	34
1.3.1. Toplum Açısından Getirileri	34
1.3.2. Çalışanlar Açısından Getirileri	35
1.3.3. Kurumlar Açısından Getirileri	37

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN BAĞLILIĞI

2.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	43
2.1.1. Çalışan Bağlılığının Tanımı	43
2.1.1.1. Çalışan Bağlılığına İlişkin Sınıflandırmalar	44
2.1.2. Çalışan Bağlılığı İle İlişkili Kavramlar	47
2.1.2.1. Çalışan Memnuniyeti	48
2.1.2.2. İşten Ayrılma Eğilimi ve İşgücü Devri	50
2.2. ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ FARKLI PAYDAŞLAR AÇISINDAN ÖNEMİ	53
2.2.1. Kurumlar Açısından Önemi	54
2.2.2. Çalışanlar Açısından Önemi	55
2.3. ÇALIŞAN BAĞLILIĞINI ETKİLEYEN UNSURLAR	57
2.3.1. Bireysel Unsurlar	57

2.3.2. Kurumsal Unsurlar	58
2.3.3. Kurum-Dışı Unsurlar	60
2.4. KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK İLE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	68
3.2. YÖNTEM	69
3.2.1. Örneklem	69
3.2.2. İşlem	69
3.2.3. Kullanılan Ölçekler	70
3.2.3.1. Rodell: ‘Gönüllülükte Anlam Bulma’ Ölçeği	70
3.2.3.2. Chang: ‘Kurumsal Gönüllülüğe Katılım: Bilişsel ve Duygusal’ Ölçeği	71
3.2.3.3. Meyer, Allen ve Smith: ‘Duygusal Bağlılık’ Ölçeği	73
3.3. BULGULAR	74
3.3.1. Tanımlayıcı İstatistikler	74
3.3.2. İlişkiye Yönelik Analizler	77
3.3.2.1. Farklılık Analizleri	78
3.3.2.1.1. Kurumsal Gönüllülükte Anlam Bulma ile İlgili Farklılık Analizleri	78
3.3.2.1.2. Kurumsal Gönüllülüğe Katılım ile İlgili Farklılık Analizleri	80
3.3.2.1.3. Kuruma Duygusal Bağlılık ile İlgili Farklılık Analizleri	81
3.3.2.2. Regresyon Analizi ile Çalışan Bağlılığını Açıklayan Faktörler	83
3.4. TARTIŞMA	88
SONUÇ	91



KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	Araştırma-Geliştirme
CSR	Corporate Social Responsibility
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
Ort	Ortalama
SS	Standart Sapma
Std.Hata	Standart Hata
vd.	Ve diğerleri



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kurumsal Gönüllülüğe Katılım Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	s. 72
Tablo 2: Demografik Bilgiler ve Tanımlayıcı İstatistikler	s. 75
Tablo 3: Değişkenler Arası Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi	s. 78
Tablo 4: Kurumsal Gönüllülüğe Katılım (Toplam) ile Kuruma Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkide Gönüllü Faaliyetlerin Anlamlılığının Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	s. 84
Tablo 5: Kurumsal Gönüllülüğe Katılım (Bilişsel ve Duygusal) ile Kuruma Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkide Gönüllü Faaliyetlerin Anlamlılığının Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	s. 86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Gönüllü Faaliyetlerin Anlamlılığının, Gönüllü Faaliyetlere Katılım (Toplam) ve Kuruma Duygusal Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Aracı Etkisi s. 85

Şekil 2: Gönüllü Faaliyetlerin Anlamlılığının, Gönüllü Faaliyetlere Katılım (Bilişsel ve Duygusal) ve Kuruma Duygusal Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Aracı Etkisi s. 87



EKLER LİSTESİ

EK 1: Anket

ek s.1



GİRİŞ

Kurumsal sosyal sorumluluk, günümüzde sıklıkla söz edilen, zaman zaman yanlış anlaşılan ve bazen de eleştirilen bir kavramdır. Kurum yöneticilerinin, kurumun kârlılığını gözetirken, aynı zamanda yasaların gerektirdiğinin ötesinde, toplum refahını koruyacak ve topluma fayda sağlayacak stratejik hedefler geliştirmeleri ve girişimlerde bulunmaları gerekmektedir. Bu gereklilik, günümüzde hızla değişmekte olan toplum beklentilerinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, bir kurumun yalnızca dayanıklı mal üretiyor olması, toplum içerisinde saygın bir itibar edinmesi için artık yeterli olmamaktadır. Kurumların toplumun ihtiyaç ve isteklerine karşı duyarlı, sorunlarını anlayan ve bu sorunları gidermeye yardımcı olarak toplum refahını yükselten sorumluluklar edinmeleri beklenmektedir.

Gönüllüler, toplum sorunlarının ele alınmasında, aşılmasında ve toplum bireylerinin bir araya gelerek kenetlenmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Dolayısıyla, toplumda son derece önemli bir kaynak olarak görülen gönüllüler, kurumlar açısından da yeri doldurulamaz bir insan kaynağıdır. Bu değerli kaynağın farkına varan kurumlar, topluma karşı sahip oldukları sorumluluklarını yerine getirirken, çalışanlarını da bu sürece dâhil etmeye başlayarak, çalışanlarının katılımlarını da kapsayan sosyal sorumluluk politikaları ve programları geliştirmeye yönelmişlerdir. Bu nedenle, “kurumsal gönüllülük” kavramı ortaya çıkmış ve son yıllarda giderek yaygınlaşmaya başlamıştır. Kurumların topluma fayda sağlayan gönüllü faaliyetlerde bulunmaları, yalnızca kurumun toplumda saygınlık edinmesini sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda ekonomik yönden ve insan kaynakları yönünden de avantajları beraberinde getirmektedir. Günümüzün rekabet ortamında, kurumların rakiplerinin önüne geçmeleri için stratejik girişimlerde bulunmaları son derece önem taşımaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk hedefleri ve bu çerçevede, kurum çalışanlarının gönüllü katılımları ile gerçekleştirilen faaliyetler de bu stratejik girişimlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda Türkiye’de de gittikçe önem vermeye başlanan kurumsal gönüllülük projelerinin, kurumların stratejik hedefleri doğrultusunda birer tanıtım ve pazarlama amacı olarak kullanılması, öncelikle kurumların toplum tarafından tanınmasına, kabullenilmesine ve tercih edilen marka haline gelmesine yardımcı olmaktadır. Toplum içerisinde saygınlığı

artan kurumların, çalışan adayları tarafından da işveren olarak tercih edilmesi, kurumların kalifiye çalışanları bünyesine alarak insan kaynakları yönünden avantajlı hale gelmesini sağlamaktadır. Toplumda saygınlığı olan ve güçlü insan kaynaklarına sahip kurumlar da, hedeflerine ulaşarak kârlılıklarını arttıracak ve daha fazla yatırımcı çekerek ekonomik yönden de güç kazanacaklardır.

Türkiye’de kurumsal gönüllülüğün çalışma yaşamında yaygınlaşmaya başladığı gözlemlense de, henüz bu konu üzerine fazla sayıda çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışma, daha önceki çalışmalara ve Türkiye’deki yazına katkı sağlayacaktır. Yapılan yazın incelemesinde, kurumsal gönüllülük çalışmalarına katılımın, çalışanların kurumları ile ilgili duygu ve düşüncelerini pozitif yönde etkilediği ve hem kurum hem de çalışanlar açısından birtakım getirilerinin olduğu gözlemlenmiştir. Buradan hareketle, çalışanların kurumun sosyal sorumlulukları kapsamındaki gönüllü çalışmalara aktif katılımları ile kurumlarına bağlılıkları arasındaki ilişki, çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Ayrıca, bu ilişkide aracı olarak, gönüllü çalışmaların anlamlı olup olmamasının, onların sahip oldukları değer yargılarını, toplumun birer üyesi olarak ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılıyor olmasının önemi araştırılacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde, kurumsal gönüllülük ile ilgili kavramsal çerçeve çizilecek, kavramın ortaya çıkışı, yaygınlaşması, kurumsal gönüllülük programları ve bu programların sonuçlarının ölçülmesi konularına değinilecektir. Ayrıca, kurumsal gönüllülüğe katılma nedenleri ve kurumsal gönüllülüğün getirileri, farklı çerçevelerden incelenecektir. İkinci bölümde ise çalışan bağlılığı kavramı irdelenecek, çalışan bağlılığını etkileyen unsurlara yer verilecektir. Kurumsal gönüllülük ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiye değinen önceki çalışmalardan örnekler incelenerek, araştırma bölümüne geçilecektir. Çalışmanın araştırma bölümü olan üçüncü bölümde, kurumsal gönüllülük ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaya yer verilecektir. Bu çalışmada tartışmaya sunulan araştırma bulgularının, bu konudaki yazın ve uygulama çalışmalarına katkı sağlayacak olması beklenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK

1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.1. Gönüllülüğün Tanımı

Gönüllü sözcüğü, kısaca “kendi isteğiyle toplum yararına faaliyetlerde bulunan kişi” olarak tanımlanmaktadır (European Youth Forum, 2012: 7). Türk Dil Kurumu sözlüğünde “bir işi yapmayı hiçbir yükümlülüğü yokken isteyerek üstlenen” ifadesiyle yer almaktadır (www.tdk.gov.tr). Gönüllüler, ihtiyacı olan kişilere yardım etmeyi kendi iradeleri doğrultusunda seçen ve bu yardım faaliyetine genellikle geniş bir zaman ve önemli ölçüde emek adayan kişilerdir (Snyder ve Omoto, 2009: 5). Gönüllülük ise, bireyin herhangi bir ücret almadan, bir kamu kurumu, özel kurum ya da sivil toplum örgütleri aracılığıyla resmi olarak veya yerel topluluk katılımları ile gayri-resmi olarak, çevre veya toplum yararına birtakım faaliyetler gerçekleştirmesidir (Volunteer Centre, 2009: 2). Omoto ve Snyder (1995: 684), gönüllülüğü, bazen acil durumlarda ortaya çıkan ihtiyaca yanıt olarak kısa süreli yapılan, bazen de süreklilik ve gayret gerektiren uzun süreli yardımlar olarak değerlendirmektedirler. Yazarlara göre gönüllülük, hiçbir zorunluluk hissetmeden, bilerek ve isteyerek gerçekleştirilen, farklı ve kendine özgü bir yardım türüdür. Penner (2002: 448)’a göre gönüllülük, uzun süreli, planlı, topluma faydalı ve genellikle örgütsel çerçevede gerçekleşen davranışlardır. Bu tanıma dayanarak Penner, gönüllülüğün süreklilik, planlılık, zorunlu olmayan yardım ve örgütsel çerçeve olmak üzere dört belirgin özelliğinin olduğunu eklemektedir. Wilson (2000: 215), bir bireyin, herhangi bir insana, topluluğa ya da bir örgüte fayda sağlamak üzere, istemli olarak zamanını harcadığı bir faaliyetin gönüllülük olduğunu ifade etmektedir.

Gönüllülük üzerine yapılan tanımlamaları inceleyen Cnaan vd. (1996), bu tanımları ortak noktada birleştiren dört boyut olduğu sonucuna varmışlardır. Göze çarpan ilk boyut, gönüllülük faaliyetinin kendiliğinden ortaya çıkması, yani gönüllü olarak yapılıyor olmasıdır. Bunu bir örnekle açıklayan Cnaan vd., bir kütüphanede,

karşılığında para almadan ve kendi isteğiyle raflara kitap yerleştiren bir kişinin yaptığı gönüllü faaliyet ile işlediği bir suçtan ötürü mahkeme kararıyla toplum hizmeti cezasına çarptırılmış bir kişinin kütüphanede para almadan raflara kitap yerleştirmesinin aynı türden bir gönüllülük olmadığını ifade etmektedirler. Buna göre, gönüllülüğün özgür iradede doğmuş olması ve herhangi bir baskı sonucu veya bir yükümlülüğün kaynaklı olmaması gerekmektedir. İkinci boyut, gönüllülük karşılığında elde edilen ödüdür. Tanımlarda dikkat çeken ortak nokta, gönüllü faaliyet karşılığında hiçbir ödül ve hatta bir beklenti içerisinde olunmamasıdır. Üçüncü boyut, gönüllülük faaliyetinin resmi bir örgüt çerçevesinde yapılıyor olmasıdır. Bazı tanımlarda, gönüllülüğün yalnızca bir örgüt aracılığıyla yapıldığında gönüllülük olarak değerlendirildiği, bazı tanımlarda ise, gönüllü kişilerin komşu, arkadaş gibi tanıdıkları kişilere yaptıkları gayri-resmi yardımların da gönüllülük olarak değerlendirildiği belirtilmektedir. Dördüncü boyut ise, gönüllü faaliyetlerden kimin yararlandığı üzerine odaklanmaktadır. Tanımlarda genel olarak, gönüllü yardımı alanların, gönüllü faaliyeti gerçekleştiren kişinin tanımadığı, tamamen yabancı kişiler olmasının altı çizilmektedir (Cnaan vd., 1996: 369-370).

1.1.1.1. Gönüllülüğün Önemi

Gönüllülüğün temelinde, özgür iradeyle ve dayanışma ruhu içinde, herhangi bir maddi karşılık beklemezsin kamu yararına katkıda bulunma arzusu yer almaktadır. Gönüllülük, karşılıklı alıp vermeye ve paylaşmaya dayanan eski ve köklü geleneklerden doğmuş, pek çok toplumda geleneksel inançların ve adetlerin içine kök salmıştır. Adalet, eşitlik ve özgürlük gibi değerler, dünya üzerinde her toplumda görülen gönüllüleri bir araya getiren ve gönüllü çalışmalarını harekete geçiren değerlerdir. Gönüllü çalışmaların toplum tarafından desteklenmesi ve teşvik edilmesi, o toplumun yurttaşlarının refahını arttırmayı mümkün kılmaktadır (Birleşmiş Milletler Gönüllüleri, 2011: iv-2). Gönüllülük faaliyetleri yoluyla hem hizmeti alan kişilere hem de geniş çerçevede topluma fayda sağlanarak, bireylerin yanı sıra, toplumun sorunlarının da giderilmesine katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla gönüllülük, bir toplum hareketi olarak görülmektedir (Snyder ve Omoto, 2009: 5). Gönüllüler, dünyanın her bir yanında önemli sorunların ele alınmasında ve

toplumsal değişimlerin gerçekleşmesinde rol oynayan, toplumun sahip olduğu önemli ve son derece değerli bir insan kaynağıdır. Örneğin, “Habitat for Humanity” gönüllüleri, derneğin kuruluşundan bu yana, 6.8 milyon kişiye barınacakları evler inşa etmişler, “Meals on Wheels” gönüllüleri 2.4 milyon yaşı insanın muhtaç olmadan ve sağlıklı yaşam sürdürebilmelerine yardımcı olmuşlar, “UNICEF” gönüllüleri, 2015 yılında 25.5 milyon insana içme suyu sağlamışlardır (Rodell vd., 2017: 3).

Gönüllölük, pek çok insana toplumda bir fayda sağlamaya yönelik girişimde bulunarak aktif olma ve böylelikle toplumda olumlu değişimlerin birer öznesi haline gelme fırsatları sunmaktadır (Birleşmiş Milletler Gönüllüleri, 2013: 8). “Chicken Soup for the Volunteer’s Soul” adlı kitapta, dünyanın her bir yanında gönüllü çalışmalarda bulunmuş gerçek kişilerin anılarına ve bu çalışmalar sayesinde her iki tarafın da hayatlarının nasıl değiştiiğine yer verilmektedir. Gerçek hikâyesini paylaşan yazarlardan biri, gönüllü olarak hizmet ettiği insanların hayatlarını mı yoksa kendisinininkini mi daha çok değiştirdiğini sorgulamakta, tek bir gönüllünün çalışmalarının bile dünya için fark yaratabileceğini, hem hizmet eden hem de hizmeti alanlar için hayati önem taşıyabileceğini ifade etmektedir (Canfield vd., 2002: 89-91).

Türkiye’de de gönüllü etkinliklerin gittikçe daha yoğun ilgi görmeye başlaması ile 2006-2007 öğretim yılından itibaren eğitim fakültelerinin eğitim programında “Topluma Hizmet Uygulamaları” dersi zorunlu olarak yer almaya başlamıştır. Bu derste sözlü veya yazılı sınav ile değerlendirilme yapılmamakta, bunun yerine projeler yürütölmektedir (T.C. Trakya Üniversitesi Eğitim Faköltesi, 2010). Bu da gönüllölüğün, toplumda daha geniş yer ve önem kazanmakta olduğunun bir göstergesidir.

1.1.2. Kurumsal Gönüllölüğün Tanımı

İlgili yazında ‘kurumsal gönüllölük’, ‘alışan gönüllölüğü’, ‘işveren destekli gönüllölük’ olarak yer alan kavramın genel tanımı, işverenleri tarafından desteklenen çalışanların gönüllü olarak toplum yararına işler yapması olarak ifade edilmektedir (Brewis’den aktaran Roza vd., 2010: 4). Jarvis ve Parker (2011: 5), kurumsal

gönüllülüğü kısaca, kurumun sosyal sorumluluk hedefleri ve stratejileri doğrultusunda gönüllü faaliyetler gerçekleştirmesi ve çalışanlarının bu faaliyetlere katılımlarını teşvik etmesi olarak tanımlamaktadırlar. De Gilder vd. (2005: 143), kurumsal gönüllülüğü, kurum çalışanlarının çalışma saatleri içerisinde, kurum tarafından ücretleri ödeniyorken, toplum yararına birtakım faaliyetlere katılımı olarak tanımlamakta ve kurumların, sosyal sorumluluk sahibi olduklarını göstermek amacıyla, çalışanlarını gönüllü faaliyetlere teşvik ettiklerini ifade etmektedirler. Tuffrey (aktaran Meijs ve Van Der Voort, 2004: 23)'ye göre kurumsal gönüllülük, işveren tarafından teşvik edilen ve desteklenen çalışanın toplumda gönüllü çalışmalara katılmasıdır. Ayrıca Tuffrey, kâr amacı gütmeyen kurumlarla işbirliği yapan kurumların, çalışan gönüllüler sayesinde yeni yetenekler ve daha geniş kaynaklar katarak sosyal sorunlarla daha etkin bir şekilde mücadele edebildiklerini ifade etmektedir.

Kurumsal gönüllülük, çalışanın zamanını, bilgi ve becerilerini, karşılığında ayrıca bir ücret almadan, bir sosyal sorumluluk veya toplum hizmeti çalışması kapsamında, çalışma saatleri dâhilinde toplum yararına gönüllü olarak sunmasıdır. Kurumsal gönüllülük, kurumun sınırları dışında çeşitli sorunlarla mücadele eden toplum üyelerine, ihtiyaç duydukları özen ve merhameti ulaştırmanın önemli bir yoludur. Kurumlar, gönüllü çalışmalara katılım için ücretli izin vererek, çalışma saatlerinde esneklik sağlayarak, kurumun sahip olduğu çeşitli kaynakların kullanılmasına izin vererek, gönüllülük katılımını teşvik etmekte ve katılımın artmasına yol açmaktadırlar (Grant, 2012: 589, 593).

1.1.2.1. Kurumsal Gönüllülüğün Önemi

Kurumların sosyal sorumluluk projelerini hayata geçirmelerinde, bu hedefe yönelik hazırlanmış kurumsal gönüllülük programları ve çalışanlarının gönüllü katılımları gerekmektedir. Kurumlar, çalışanlarının hiçbir yükümlülükleri olmaksızın isteyerek katıldıkları gönüllülük programlarındaki çalışmalarını ile sosyal sorumluluk projelerini gerçekleştirmektedirler. Kurumsal gönüllülük faaliyetleri, kurumlar için bir hayır kurumuna bağış yapmaktan daha ucuza mâl olmakta ve daha fazla toplum beğenisi elde etmektedir (Boston College, 2014). Kurumsal gönüllülük kapsamında,

Çalışanlar normal çalışma saatleri içerisinde veya kendi serbest zamanlarında, kurumun sağladığı birtakım destekler aracılığıyla, zamanlarını ve sahip oldukları bilgi ve becerilerini toplum yararına sunmaktadırlar (Jarvis ve Parker, 2011: 5).

Günümüzde giderek daha fazla sayıda, gerek kâr amaçlı faaliyet gösteren kurumlar, gerekse kâr gütmeyen kamusal amaçlı faaliyet gösteren kurumlar, toplumda öne çıkan sorunlara are olmak ve toplumun refahını iyileştirmek adına çalışmalar yapmaktadırlar. Bu kurumlar, finans, araç, insan gücü, insan sayısı, medya kanalları gibi gerekli kaynaklara ulaşımı sağlarken, gönüllüler, bu çalışmaların gerçekleşmesi için gereken insan gücünü oluşturmaktadırlar (Meijs ve Van Der Voort, 2004: 21). Özellikle kâr amacı gütmeyen kurumlar için en değerli kaynak, gönüllü çalışanlardır. Örneğin, Kanada’da kâr amacı gütmeyen hayır kurumlarının 160 binden fazla olduğu ve bunların yüzde 54’ünün faaliyetlerinin yalnızca gönüllü katılımlarıyla gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Dolayısıyla, bu tür kurumlar için gönüllü çalışan bulmak ve katılımların sürekliliğini sağlamak son derece önem taşımaktadır. Bu bağlamda, toplumun kâr amacıyla faaliyet gösteren kurumlardan beklediği sosyal sorumlulukları yerine getirmek adına bu kurumların sıklıkla hayır kurumları ile ortaklık kurarak hem onların gönüllü çalışan ihtiyacına hem de toplum beklentilerine yanıt vermiş oldukları görölmektedir. Ayrıca belirtmek gerekir ki, gönüllü çalışmaların çoğunlukla hayır kurumları ile yürütölmesi sebebiyle, ‘kurum destekli çalışan gönüllölüğü’ olarak da adlandırıldığı görölmektedir (Basil vd., 2009: 387, 389).

Kurumların kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri gönüllölük faaliyetleri, bir tür sosyal değişim hareketine benzemektedir. Öyle ki, kurumsal gönüllölük programları ile çok sayıda çalışanını harekete geçirebilen kurumlar, ulusal ve küresel çapta toplum sorunlarına etki edecek güce sahip olmaktadır (Rodell vd., 2017: 4). Çalışanlar, kurumsal gönüllölük projelerine farklı şekillerde dâhil olmaktadır. Bazen fiziksel güçlerini kullanarak, örneğin muhtaç bir vatandaşın evini boyama işinde görev almakta; bazen maddi imkânlarıyla destek olarak ve bağış toplayarak, örneğin bir hastanenin cihaz alımına yardımcı olmakta; bazen ise iş dışındaki zamanlarını kendilerine ayırmak yerine, örneğin bir hafta sonu sahil temizleme organizasyonuna katılmaktadırlar. Bu kurumsal gönüllölük faaliyetlerine bazen çalışanların aileleri, hatta kurumların müşterileri ve iş ortakları da gönüllü olarak

dâhil olabilmektedir. Topluma fayda sağlarken aynı zamanda, çalışan katılımı ve takım çalışması gibi kurumsal değerler güçlendirilmektedir (Boston College, 2014). Belirtmek gerekir ki, kurumların oluşturdukları gönüllülük programlarının, çalışanların ve toplumun değerleri, beklentileri, ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda olması gerekmektedir. Örneğin, varlıklı bir semtte yer alan ve ihtiyacı olmayan bir okulu boyamak, ne gönüllü faaliyete katılan çalışanlar için, ne de toplum için anlamlı olacaktır. Bu nedenle, kurumun toplumda eksiklik duyulan alanlarda girişimlerde bulunarak toplumun refahını yükseltecek, ihtiyacı giderecek ve sorunları aşmaya yardımcı olacak projeler geliştirmesi ve topluma hizmet etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, kurumun gerçekleştirdiği gönüllülük faaliyetleri, amacından uzak ve anlamsız hale gelecektir.

Kurumsal gönüllülük faaliyetlerini süresi açısından değerlendirmek gerekirse, bir hayır kurumuna bağış toplama amaçlı bir yürüyüş yapmak gibi tek seferlik katılım da mümkün iken, maddi olanakları kısıtlı ailelerin çocuklarına ders vermek gibi süregelen katılımlar da söz konusu olmaktadır. Bu faaliyetler, genellikle kurumların sahip oldukları misyon ile örtüşmekte, belirli bir hedefe odaklanmaktadır. Örneğin, sağlık sigortası işi yapan bir kurum, kan bağışı, sağlıklı yaşam eğitimleri veya araştırma hastanesine bağış toplama amaçlı yürüyüş gibi sağlık odaklı faaliyetler gerçekleştirmektedir. Kurumsal gönüllülük destekçileri, bu tür faaliyetlerin yardımıyla kurumların stratejik ticari hedeflerine ulaşabileceklerini savunmaktadırlar. Örneğin, sağlıklı yaşam konusunda gönüllü çalışmalar yaparak, insanların daha sağlıklı olmalarının ve dolayısıyla sağlık sigortası tazminat taleplerinin azaltılmasının sağlanması, kurumun stratejik hedefine yönelik bir başarısı olacaktır (Tschirhart, 2005: 19)

1.1.2.2. Kurumsal Gönüllülüğün Ortaya Çıkışı

Kurumsal gönüllülük, 1990'lı yılların başlarında Amerikan şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk ve toplumda iyi bir kurumsal vatandaş olma anlayışını stratejik yönetim biçimlerine dâhil etmeleri ve buna bağlı olarak, çalışanlar için gönüllülük programları oluşturmaları ile kendini göstermeye başlamıştır (Herzig, 2006: 54). Ancak bunun öncesinde, 1900'lü yılların başlarında, Amerika Birleşik

Devletleri’nde ‘Union Planters National Bank’ adlı bankanın çalışanlarının gönüllülük faaliyetlerine ilişkin kayıtları olduğu belirtilmektedir (Filipowski’dan aktaran Basil vd., 2009: 388).

Gönüllülük programları, yönetim biçiminin önemli bir parçası olarak Fortune 500 şirketleri arasında yayılmaya başlamış, İngiltere, Hollanda, İsviçre ve Almanya gibi Avrupa ülkelerinde de desteklenerek benimsenmiştir (Herzig, 2006: 54).

Kurumsal gönüllülük, kurumların hayırseverlik ve topluma hizmet anlayışının bir parçası olarak, genel anlamda kurumsal sosyal sorumluluk çatısı altında bulunmaktadır (Burke vd.’den aktaran Meijjs vd., 2009: 23). Kurumsal sosyal sorumluluk stratejileri doğrultusunda faaliyetler gerçekleştiren kurumlarda, çalışanların gönüllü olarak bu faaliyetlerde yer alması yaygın olarak görülmektedir (Jarvis ve Parker, 2011: 5). Dolayısıyla, kurumsal gönüllülüğün kaynağı olarak “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” kavramı ve bu kavramın yaygınlaşma sürecinin incelenmesi gerekmektedir.

1.1.2.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilincinin Yaygınlaşması

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), her ne kadar son yıllarda ortaya çıkan ve önemi giderek artan bir kavram gibi görünse de aslında ticari faaliyetlerin başlangıcından beri konuşulan ve tartışılan bir kavramdır. Öyle ki, yaklaşık 4bin yıl önce yazılan Hammurabi kanunlarında, inşaatçıların, çiftçilerin, han sahiplerinin başkalarının ölümüne sebebiyet verecek şekilde iş yapmamaları, aksi halde kendilerinin ölümle cezalandırılacağı ifade edilmektedir (Schwartz, 2011: 20). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkış sürecinde ilk olarak, Clark’ın 1916 yılında “Journal of Political Economy”de, ticari ilişkilerde şeffaflığın önemini vurguladığı, tıpkı kişilerin kendi davranışlarının sonuçlarından sorumlu oldukları gibi kurumların da yasal zorunluluk olup olmamasına bakılmaksızın ticari faaliyetlerinin sorumluluklarını üstlenmeleri gerektiğini ifade ettiği görülmektedir. 1930’lu yılların başında ise Profesör Theodore Kreps, “Ticaret ve Sosyal Refah” adlı dersini Stanford Üniversitesi’nde başlatmış, sosyal sorumluluklarını rapor eden kurumlarla ilişkili olarak ilk kez “sosyal denetim” terimini ortaya atmıştır. Peter Drucker, 1942 yılında yayımladığı “The Future of Industrial Man” adlı kitabında kurumların iktisadi

amaçlarının yanı sıra sosyal boyutlarının da olduğunu vurgulamıştır (www.csrquest.net). Kavramın ilk kez telaffuz edilmesi ise 1953 yılında Howard Bowen tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu sebeptendir ki Archie B. Carroll (1999), Howard Bowen'ın "Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Babası" unvanını hak ettiğini ifade etmektedir (Carroll, 1999: 291). "Social Responsibilities of the Businessman" adlı kitabında "kurumsal sosyal sorumluluk" kavramını ilk kez dile getiren Bowen, bu sorumlulukları "toplumun hedefleri ve değerleri göz önüne alındığında, işadamlarının toplum tarafından kabul gören politikalar izleme, kararlar verme ve faaliyetler gösterme yükümlülükleri" olarak tanımlamıştır (Bowen, 1953: 6). Bowen, çalışmalarında büyük çaplı kurumların toplum içinde güç ve karar verme merkezi oldukları ve kararlarıyla toplumda yaşayan sıradan vatandaşları pek çok şekilde etkiledikleri düşüncesinden hareketle yola çıkmış ve "işadamlarından topluma karşı hangi sorumlulukları üstlenmeleri beklenebilir?" sorusu ile çalışmalarını başlatmıştır (Bowen, 1953: xi).

Bowen'ın tanımıyla başlayarak 1950'li yıllardan bu yana kurumsal sosyal sorumluluk kavramına dair sosyal, ekonomik, politik ve çevresel açılardan ele alınan tanımlar ortaya konmuştur. 1957 yılında Heald'ın yaptığı tanımlama şu şekildedir: "Kurumsal sosyal sorumluluk, yöneticilerin hizmet verdikleri toplum içerisinde yalnızca maksimum ekonomik performans bakımından değil, aynı zamanda insani ve yapıcı sosyal politikalar açısından da sahip oldukları yükümlülüklerle ilgili oldukları farkındalıktır". Bowen ve Heald'a göre kurumların yöneticileri ve yönetim kurulu üyeleri, ancak toplum var oldukça kendilerinin var olabileceğini kavramış, topluma karşı sahip oldukları ödevlerin farkına varmaya başlamışlardır. Bu dönemde ortaya konan literatürde, kurumların toplum için arzu edilen hedefleri, değerleri ve politikaları başarmak adına sahip olmaları gereken yükümlülükler tartışılmıştır (Bowen ve Heald'dan aktaran Rahman, 2011: 166-167). Davis (1960)'e göre kurumsal sosyal sorumluluk, işadamlarının, en azından bir bakıma, kurumun doğrudan ekonomik veya teknik çıkarlarının ötesinde sebeplerden dolayı aldığı kararlar ve uygulamalardır. Davis, sosyal sorumluluğun iki boyutu olduğunu ifade etmektedir. Birinci boyut, işadamlarının toplumda ekonomik önem taşıyan bir birimi yönetmeleri ve dolayısıyla tam istihdam, enflasyon, rekabet kontrolü gibi halkın refahını etkileyecek ekonomik gelişimlerle ilgili olarak topluma karşı geniş çaplı

yükümlülüklerinin bulunmasıdır. İkinci boyut ise, diğerinden oldukça farklı olarak, işadamlarının çalışanları arasında moral, dayanışma, motivasyon ve başarıma duygusu gibi insani değerleri yetiştirme ve geliştirme adına yükümlülükleridir. Bu insani değerler, ekonomik ölçütlerle ölçülemezler. Dolayısıyla, sosyal sorumluluk kavramı, işadamlarının toplumda diğerlerine karşı duydukları hem “sosyo-ekonomik” hem de “sosyo-insani” yükümlülüklerdir (Davis, 1960:70-71). Jones (1980), kurumsal sosyal sorumluluğu, hissedarların dışında bir kurumu oluşturan toplum gruplarına karşı, kurumun yasalar ve sendika sözleşmelerinde ifade edilenlerin ötesinde üstlendiği yükümlülük olarak ifade etmektedir. Bu tanımda dikkat edilmesi gereken iki husus bulunmaktadır: Birincisi, yükümlülükler gönüllü olarak üstlenilmelidir; sendika sözleşmesi veya yasal yaptırımlarla zorlanarak edinilen davranışlar gönüllü değildir. İkincisi ise, bu yükümlülük geniş çaplıdır; hissedarlara karşı olan genel anlamda ödevlerin ötesinde, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve bölge halkı gibi kurumun ilişki içinde olduğu toplum gruplarını kapsamaktadır (Jones, 1980:59-60). McWilliams ve Siegel (2001), kurumsal sosyal sorumluluğu, topluma yasaların gerektirdiğinin ve kurumun çıkarlarının ötesinde faydalar sağlamak olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanım ile ‘yasalara uymanın ötesi’ ifadesini vurguladıklarını belirten McWilliams ve Siegel, bir örnek vererek, kadınlara ve azınlık nüfusa karşı ayrımcılık yapmayan bir kurumun yalnızca yasalara uyduğunu, bunun bir sosyal sorumluluk hareketi olmadığını ifade etmekte ve aradaki farkın altını çizmektedirler (McWilliams ve Siegel, 2001: 117). Caldwell (2012: 3)’e göre kurumsal sosyal sorumluluk, bir işletmenin kendisini eğitmek ve hissedarlarının, menfaat sahiplerinin ve ekolojik bütünlüğün yararına olacak yeni süreçler tasarlamak adına verdiği sözlerdir.

KSS ile ilgilenen kurumların raporlarında da pek çok tanım ve açıklamalara rastlanmaktadır. Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü (UNIDO: United Nations Industrial Development Organization), kurumsal sosyal sorumluluğun, kurumların ticari faaliyetler ve paydaşlarıyla olan ilişkilerinde sosyal ve çevresel sorunları dâhil ettiği bir yönetim biçimi olduğunu ifade etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk genellikle, kurumun hissedar ve diğer paydaşlarının beklentilerine karşılık verirken aynı zamanda ekonomik, çevresel ve sosyal zorunluluklar arasında bir denge sağlama yolu olarak kavramlaştırılmaktadır. UNIDO, bu açıdan

bakıldığında kurumsal sosyal sorumluluğun stratejik bir yönetim biçimi mi yoksa bir hayırseverlik mi olduğu arasında ince bir çizgi olduğunu belirtmektedir. Hayırseverliğin de toplumda yoksulluk gibi pek çok sosyal sorunu azaltmak adına önemli katkı sağlayacağını ve kurumun itibarını yükseltip markasını güçlendireceğini, ancak stratejik bir yönetim biçimi olarak algılanan ve benimsenen kurumsal sosyal sorumluluk kavramının hayırseverlikten daha öteye geçtiğini ifade etmektedir (UNIDO, 2017). Stratejik yönetimin bir parçası olan KSS, kurumun yalnızca iyi bir kurumsal vatandaş olarak toplumda saygınlık elde etmesinden öte, kuruma rekabet edebilirlik bağlamında önemli getiriler sağlamaktadır. Dolayısıyla UNIDO'nun raporlarında ifade edilen ince çizgi, kurumun sosyal sorumluluklar kapsamında yaptığı hayırseverlikleri, stratejik hedeflerine ulaşmanın bir aracı olarak kullanabilmesini vurgulamaktadır. Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD: World Business Council for Sustainable Development), kurumsal sosyal sorumluluğu ilk olarak, bir kurumun, çalışanları, çalışanların aileleri, çevre halkı ve toplumun yaşam kalitesini iyileştirirken aynı zamanda ekonomik gelişime katkıda bulunmak ve etik davranmak adına üstlendiği sürekli yükümlülükler olarak tanımlamışlardır. Konsey, daha sonraki bir raporda bu tanımlı kısaltarak, bir şirketin topluma karşı etik davranması olarak güncellemiştir. Daha detaylı bir deyişle KSS, şirket yöneticilerinin yalnızca hissedarlarla değil, şirketle bir şekilde ilgili olan, müşteri, tedarikçi, çalışan gibi tüm paydaşları ile ilişkilerinde sorumlu davranmasıdır. (WBCSD, 2000: 3). Avrupa Komisyonu'nun Yeşil Bildiri adlı raporunda kurumsal sosyal sorumluluk, Avrupa çerçevesinde değerlendirilmektedir. Rapor, kurumsal sosyal sorumluluğu, kurumların gönüllü olarak kurumun işletim biçiminde ve paydaşları ile ilişkilerinde sosyal ve çevresel sorunlara yer vererek faaliyet göstermesi olarak ifade etmekte ve eklemektedir: "Sosyal sorumluluk, yasal beklentilerin ötesine geçerek daha fazla insan kaynağına, çevreye ve paydaşlarla olan ilişkilere yatırım yapmaktır". Raporda ayrıca, kurumsal sosyal sorumluluğun, sosyal haklar ve çevresel standartlarla ilgili düzenlemelerin ve yasaların yerine geçemeyeceği, ancak, bu tür düzenleme ve yasaların olmadığı ülkelerde sosyal sorumluluk uygulamalarının geliştirilebilmesi ve hayata geçirilebilmesi için gereken yasal çerçevelerin oluşturulması adına çaba gösterilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Commission of the European Communities, 2001: 6). KSS uygulamaları ile ilgili

olarak, gelişmekte olan ÷lkelerde kurumsal sosyal sorumluluğun nasıl algılandığı ve nasıl uygulandığı konusunda bir araştırma yapan Jamali ve Mirshak'ın 2007 yılındaki çalışmasında, Lübnan'daki yerel kurumlarda ve hatta uluslararası şirketlerin Lübnan'daki şubelerinde kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının halen amatör bir şekilde yürüdüğü ifade edilmektedir. Çalışmaya konu olan ve aralarında Microsoft ve Tetra Pak'ın da bulunduğu sekiz kurumun hiçbirinde, kurumsal sosyal sorumluluk üzerine net hedeflerin ve planlamanın bulunmadığı, özenli ölçümlerin yapılmadığı ve kurumsal sosyal sorumluluğun genel olarak kurumun sahipleri tarafından gerçekleştirilen, gönüllü olarak yapılan hayırseverlik olarak algılandığı ifade edilmektedir (Jamali ve Mirshak, 2007: 260).

Öte yandan kurumsal sosyal sorumluluk, birtakım eleştirilere de hedef olmaktadır. Kavrama hissedar bakış açısıyla yaklaşan Nobel ödüllü ekonomist Friedman, New York Times dergisine yazdığı makalede karşıt görüşünü şiddetli bir şekilde savunarak ticarete sorumlulukların olamayacağını, yalnızca insanların sorumlulukları olabileceğini ifade etmiştir. Friedman (1970)'a göre, bir kurumda çalışan üst düzey bir yöneticinin, yalnızca o kurumun sahiplerine karşı doğrudan sorumluluğu bulunmaktadır; bu sorumluluk ise temel toplum kuralları ve kanunlar çerçevesinde mümkün olan en fazla miktarda parayı kazanmaktır. Yönetici, birey olarak ailesine, ÷lkesine, yaşadığı şehre, gittiğı kiliseye karşı kendini gönüllü olarak sorumlu hissedebilir; ancak bu durumda kendi parasını, emeğini ve zamanını kullanması gerekmektedir. Eğer bu yönetici, örneğin, çalıştığı kurumun çıkarları veya yasal gerekliliklerin ötesinde, yalnızca sosyal hedefler doğrultusunda çevre kirliliğini önlemek için masraflar yapıyor ise başkasının parasını harcıyor, kendi sosyal ilgileri ve sorumlulukları uğruna hissedarların kazancını azaltıyordur. Friedman, kapitalist görüşlerini aktardığı makaleyi, 1962 yılında yazdığı "Capitalism and Freedom" adlı kitabından bir cümleyle tamamlamıştır: "Bir ticaret kurumunun yalnızca tek bir sosyal sorumluluğu vardır; o da, oyunun kurallarına uyduğu sürece, yani aldatma ve sahtekârlık yapmadan açık ve serbest rekabet yarattığı sürece, kârını arttıracak faaliyetlerde bulunmak ve kaynaklarını bu yönde kullanmaktır." (Friedman, 1970). Friedman'ın o dönemde kâr odaklı bakış açısı ile yazdığı fikirlerine günümüzde de katılan eleştirmenler bulunmaktadır. Belzile (2017), Birleşmiş Milletler ve UNESCO'nun kurumsal sosyal sorumluluklara bakış açısını

eleştirmekte, kavrama yasaların ve yönetmeliklerin gerektirdiğinden daha fazla anlamlar yüklemenin sorunlara yol açtığını ifade etmektedir. Belzile, 2 Şubat 2017 tarihli Financial Post gazetesindeki yazısında, kurumların kâr peşinde koşarken zaten toplum refahını yükseltmekte olduğunu, ancak kurumun toplumsal yarar uğruna kâr elde etme amacından sapmasının, aslında toplum refahının yavaşlaması hatta geriye gitmesi anlamına geleceğini savunmaktadır. Birleşmiş Milletler ve UNESCO'nun bakış açısıyla kavrama geniş anlamlar yüklemenin, kurumlar üzerinde devlet organlarının müdahalesini ve denetimlerini gerektirmeye başladığını ve dolayısıyla kurumun kârlılığını etkileyerek ekonomiye zarar verdiğini ifade etmektedir (Belzile, 2017). KSS kavramını, Friedman gibi kapitalist bir bakış açısı ile inceleyen Belzile'in aslında kavrama tamamen karşı olmadığını ifade ettiği, ancak sosyal sorumlulukların, yasaların ve yönetmeliklerin ötesine geçmemesi gerektiğini savunduğu görülmektedir. Hâlbuki daha önceki tanımlamalarda, KSS'nin yasal yükümlülüklerin ötesinde olması gerektiği ifadesinin farklı yazarlar tarafından farklı dönemlerde tekrarlandığı dikkat çekmektedir (Bkz. Jones, 1980; McWilliams ve Siegel, 2001). Bu tür eleştirilere rağmen, günümüzde kurumların faaliyet gösterdikleri toplumdaki bağımsız olarak ekonomik kazanım elde etmesi mümkün görülmemektedir. Dolayısıyla kurumların, kâr hanelerini güçlendirirken aynı zamanda, toplumsal refah sağlamaya yönelik iyi bir kurumsal vatandaş olmaya odaklanmaları gerekmektedir (Asemah vd., 2013: 46). Kurumsal sosyal sorumluluğun, kurumların stratejik yönetimine dâhil edilmesi, temelinde yatan gerekçe ne olursa olsun, kuruma ekonomik ve sosyal açıdan çeşitli avantajlar sağlayan bir unsurdur (McWilliams ve Siegel, 2011: 1480). Bu nedenle KSS, yalnızca hayırseverlik davranışları olarak görülmenin ötesinde, kurumların stratejik hedeflerine ulaşmanın bir aracı olarak önem kazanmaya devam etmektedir. Böylelikle kurumlar, gerek ekonomik kârlılık, gerekse insan kaynakları alanında çeşitli kazanımlar elde ederek, rekabet edebilirliklerini güçlendirmektedirler.

1.1.2.2.1.1. Ekonomik Kazanım Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumların, topluma hizmet ve hayırseverlik girişimlerini kullanarak halkla iyi ilişkiler kurdukları, böylelikle kurumun itibarını arttırarak kurumlara rekabet edebilirlik anlamında yüksek statü kazandırdıkları bir gerçektir (McWilliams vd., 2002: 710). Kurumlar, içinde bulundukları toplum ve dünyadan bağımsız bir şekilde faaliyet gösteremezler. Kurumların topluma karşı sorumlulukları ve çevreye olan duyarlılıkları, yalnızca toplumun dikkatini çekmekle kalmamakta, aynı zamanda hükümetler tarafından çeşitli yönetmeliklerle denetlenmektedir. Örneğin, kurumsal sosyal sorumluluk, çevre korumacılığını etik ve yasal açılardan kapsamaktadır ve çevreye zararı olan bir kurumun da sürdürülebilir bir geleceği olması düşünülememektedir. Kurumların güçlü bir çevresel ve sosyal duruşa sahip olmaları, toplum içerisinde saygınlığını ve dolayısıyla sürdürülebilir ekonomik avantajlarını etkilemektedir. Bu sebeple KSS'nin, her kurumun uzun vadeli hedefleri arasında yer alması gerekmektedir (Smith, 2007: 186-188).

Kurumların sosyal sorumluluklarında etkin olmalarının, ekonomik performanslarına etkisini inceleyen bazı çalışmalar, ilişkinin belirsiz olduğunu, çalışmalarda değişken sonuçların ortaya çıktığını ve tam olarak tespit edilemediğini, sosyal performans ölçmenin güç olduğunu ifade etmektedirler (Branco ve Rodrigues, 2006: 115; Wood ve Jones, 1995: 261). Buna rağmen Wood ve Jones (1995), kötü sosyal performans ve kötü ekonomik performans arasındaki pozitif yönlü ilişkinin tespit edildiğini eklemektedirler. Bu çalışmalarında Wood ve Jones, kötü sosyal performans sergileyen kurumlar üzerinde tutarlı sonuçlar elde ettiklerini, bu kurumların hisse senedi performanslarında olumsuz yönde gelişim olduğunu gözlemlediklerini ve kötü sosyal performansın kuruma ekonomik açıdan zarar verdiğini ifade etmektedirler (Wood ve Jones, 1995: 261). Pava ve Krausz (1996), kurumsal sosyal sorumluluk ve ekonomik performans arasındaki ilişkinin son derece karmaşık ve detaylı olması sebebiyle çalışmalarının tamamlanmadığını, önlerine sürekli yeni ve ilginç soruların çıktığını ifade etmektedirler. Çalışmalarında sosyal sorumluluk kriterlerine uyan kurumların finansal performanslarının diğer kurumlarınkinden daha iyi olmasa bile en az onlar kadar iyi olduğunu

gözlemlendiğini belirtmektedirler (Pava ve Krausz, 1996: 348). Araştırmalarda tespit edilmeye çalışılan somut ilişkinin aksine, kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal performans arasında hayali bir bağ olabileceğini öne süren Margolis ve Walsh (2003: 278), çalışmalarda sürekli ortaya çıkan sorunlar sebebiyle, bu araştırmaların süreceleceğini belirtmektedirler. Bunların yanı sıra daha güncel bir çalışmada, 30 yıllık bir dönem içerisinde yapılan 52 araştırmanın meta-analizini gerçekleştiren Orlitzky vd. (2003), sosyal performans ve finansal performansın birbirinin yerine geçemediğini, yöneticilerin birini tercih edip diğerinden vazgeçmesinin mümkün olmadığını ifade etmektedirler. Çalışmada, sosyal performans ve finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğu, çift yönlü ve aynı anda gerçekleşen bir ilişki bulunduğu, kurum itibarının ilişkiyi yönlendiren bir faktör olduğu ve kurumun sosyal ve çevresel sorumluluk olarak kendini gösteren erdemli davranışının pek çok yönden ödüllendirici olduğu sonucuna varılmaktadır (Orlitzky vd., 2003: 403,427).

McWilliams ve Siegel (2011), ekonomik kazanım ve toplumun sosyal sorumluluk gereksinimini aynı anda mümkün olan en üst seviyede karşılayanın, kurumlar için ideal olan sosyal sorumluluk düzeyi olduğunu ifade etmekte ve bunun maliyet-kazanım analizleri ile tespit edildiğini belirtmektedirler. Ancak, yöneticilerin KSS maliyetini hesaplaması çok zor olmasa da, kuruma ve hatta topluma sağladığı kazanımın hesaplanmasının oldukça güç olduğunu ifade etmektedirler. Özellikle birden fazla ülkede faaliyet gösteren kurumlarda toplumun ihtiyaç duyduğu sosyal sorumluluğun ve bunu sağlamak için gereken yatırım miktarının farklılık göstermesi, bu hesabı daha da güçleştirmektedir. Üstelik bir ürünün, tüketiciyi etkileyen birden fazla unsuru bulunmaktadır. Örneğin, bir şampuanın içeriği, kokusu, ambalajı tüketiciyi etkileyen unsurlar iken, şampuanın hayvanlar üzerinde test edilmemesinin, tüketiciyi ne ölçüde etkilemekte olduğu kesin olarak tespit edilememektedir. Ancak kurumlar, benzeri görülmemiş, taklit edilemeyen ve yeri doldurulamayan türden sorumluluklar edinerek, markanın saygınlığını ve tüketici gözündeki değerini güçlendirebilmektedirler. Kurumlar, KSS faaliyetleri aracılığıyla, toplum gözünde kalite algısını arttırmakta ve dolayısıyla tüketicilerin daha fazla para ödeyerek söz konusu markayı seçmelerini sağlamaktadırlar (McWilliams ve Siegel, 2011: 1483-1491).

Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, kurumların rakiplerinden farklı olduklarını ortaya koymak için bir avantaj sağlamaktadır. Farklılaşma stratejisi olarak KSS'ye başvuran kurumlar, bir yandan tüketicinin kişisel ilgi alanlarına hitap ederken bir yandan da rakipleri arasından fark edilerek tüketicinin tercih ettiği marka olmayı başarabilmektedirler. Bu farklılaşma stratejisi, aynı zamanda kurumda Ar-Ge çalışmalarının ilerlemesine ve yenilikler yaratılmasına yol açabilmektedir. Örneğin, kurumun çevresel sorumlulukları adına, üretim sisteminde yenilikler yaratarak geri dönüşüme yatırım yapması, böylelikle geri dönüşümden elde edilen bir ürün ortaya çıkmasını sağlayarak ürünlerinde yenilik yaratması, kurumun hem sosyal sorumluluğunu hem de yeni bir ürün tasarımı ile fark yaratmayı aynı anda başarmasını sağlayabilecektir (McWilliams ve Siegel, 2001: 119). Böyle bir farklılaşma yöntemi ile kurumlar, pek çok tüketicinin birbirinden farklı ilgi alanlarına, sahip oldukları farklı değerlere ve farklı tercih sebeplerine hitap edebileceklerdir.

Sosyal sorumluluk düzeyi yüksek kurumlar, bu örnek davranışların reklamını yaparak kurum imajlarını güçlendirmekte, toplumun gözünde kuruma karşı iyi izlenimler oluşmasını sağlamaktadırlar. Edinilen bu iyi izlenim, kurumun yalnızca satışlarını ve kârını arttırmakla kalmayıp, çalışan memnuniyeti, yeni yatırımcılar ve vergi muafiyeti gibi olumlu unsurları beraberinde getirmektedir (Smith, 2007: 186-188). Günümüzün yaygın sosyal medya kanallarında KSS faaliyetleri aracılığı ile kurumun bedelsiz olarak reklamı yapılmakta, kurumun sosyal duyarlılığına dikkat çekilerek, rakiplerinden daha iyi ve sorumlu olduğu gözler önüne serilmekte, dolayısıyla rekabet avantajı sağlanmaktadır (McWilliams ve Siegel, 2011: 1491).

Kurumların toplum içerisindeki yüksek sosyal sorumluluk düzeyi algısı, sermaye ve iş ortaklarının artmasına yol açmakta, bu sayede iş dünyasında edindikleri saygınlık vasıtasıyla ekonomik kazanımlar elde etmektedirler (Branco ve Rodrigues, 2006: 124). Derwall, vd. (2005), 1995-2003 yılları arasında hisse senedi performanslarını inceledikleri büyük çaplı kurumlardan 'çevreye duyarlılıkları en yüksek' oldukları bilinenlerin yatırımcı hisselerinin, az duyarlı olan kurumlarından çok daha iyi performans gösterdiklerini belirtmektedirler. Buna göre, yatırımcıların sosyal sorumlulukları ve çevre duyarlılıkları yüksek kurumlara daha fazla değer verdiklerinin ve kurumların hisse senetlerinin performansında

önemli ölçüde rol oynadıklarının gözlemlendiğini ifade etmektedirler (Derwall vd., 2005: 51, 61).

1.1.2.2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Çalışanların, bir kurumu oluşturan paydaşlardan biri olması sebebiyle, kurumların yalnızca topluma ve çevreye karşı değil, aynı zamanda çalışanlarına karşı da sorumlu davranmaları gerekmektedir. Çünkü çalışanlar, bir makine veya aletin aksine, yeri doldurulamayan ve gösterdikleri iş performansı ile kurumun kârlılığını büyük ölçüde etkileyebilen bir unsur olarak, bir kurumun en değerli servetidir. Her bir çalışan, kurumda çalıştığı zaman süresince çeşitli bilgi, beceri ve tecrübeler edinmektedir. İşten ayrılan bir çalışanın fiziksel olarak yeri doldurulabilse dahi, kuruma kattığı bilgi, beceri ve tecrübelerin yeri doldurulamayacaktır. Dolayısıyla, çalışanların kurumsal bağlılıkları son derece önem taşımaktadır. Bu önemin farkında olan kurumlar, çalışanlarını elde tutmak için yalnızca dolgun ücret ödemenin ötesinde, onlara karşı sosyal sorumluluklarının da olduğunu bilinciyle hareket etmektedirler. Bu sosyal sorumluluklar çerçevesinde kurumlar, çalışanların dengeli bir iş-yaşam ilişkisine sahip olmalarını sağlamak, fiziksel ve duygusal sağlıklarını korumak adına çeşitli sağlık sigortası seçenekleri ve ödenekler sunmakta, böylelikle çalışanların kurumda kalıcılığını arttırmayı hedeflemektedirler (Asemah vd., 2013: 46). Adil ücret politikası, temiz ve güvenli iş ortamı, eğitim ve gelişim olanakları, küçük çocuğu olan çalışanlara kreş imkânı, aile sorumlulukları olan çalışanlara esnek çalışma saatleri imkânı gibi çalışanın iyiliğine yönelik politikalar, kurumların çalışanlarına karşı üstlendikleri sosyal sorumluluk davranışları arasında yer almaktadır (Branco ve Rogrigues, 2006: 121).

Bunun yanı sıra, kurumların çalışanlarına karşı edindikleri sorumluluklar ile birlikte, toplum ve çevre adına gerçekleştirilen diğer sosyal sorumluluk faaliyetleri de çalışan davranışını ve çalışanların kuruma bağlılıklarını etkilemekte, stratejik insan kaynakları yönetiminde etkili bir unsur olarak görülmektedir. Öyle ki, sosyal sorumluluklarına güçlü bir şekilde bağlı oldukları bilinen kurumlar, genellikle daha kalifiye adayları kuruma çekebilmekte, bu kalifiye adayları işe aldıklarında onların kurumda kalıcı olmalarını sağlayabilmekte ve tüm kurum çalışanlarının yüksek

moral ve iş memnuniyetini koruyabilmektedirler. Sonuç olarak, kurumsal bağlılığı yüksek olan bir işgücüne sahip olmaları sebebiyle kurumlar, işgücü devir oranını ve buna bağlı olarak da işe alma ve eğitim masraflarını azaltmaktadırlar (Branco ve Rodrigues, 2006: 121).

Bu alanda bir araştırma yapan Albinger ve Freeman (2000), çalışmalarında kurumsal sosyal sorumluluk performansının, iş arayışında olan farklı gruplar üzerindeki cezbedici etkisini incelemişler ve kurumların sosyal sorumluluk performansı ile iş seçeneği yüksek olan kalifiye adayları cezbetme etkisi arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre, iyi eğitilmiş ve seçim olanağı fazla olan çalışanların, sosyal sorumluluk performansları yüksek olan kurumları tercih etmeleri, kuruma insan kaynağı bakımından önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Albinger ve Freeman, 2000: 243-251).

Buna benzer bir başka çalışmada Peterson (2004), iş arayışındaki çalışan adayı davranışlarından ziyade, kurumda çalışmakta olanların davranışları üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırmada, işverenlerin sosyal sorumluluk performansının, çalışanların davranışlarını etkilediğini tespit etmiştir. Sosyal kimlik yaklaşımına göre, çalışanlar, çalıştıkları kurumun toplumda sahip olduğu iyi itibar ve takdir edilen özellikleri ile gurur duyarak, kendi sosyal benlikleri ile özdeşleştirmektedirler. Bu durum, çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarına olumlu şekilde etki etmektedir. Kurumların sosyal sorunlara karşı duyarlı davranışlarının, toplumda olduğu gibi çalışanlarının gözünde de saygınlıklarını arttırdığı ve dolayısıyla çalışan davranışı üzerinde yüksek motivasyon, daha az devamsızlık yapma, işgücü devir oranının düşmesi gibi kurumsal bağlılık ile ilişkilendirilen olumlu davranışları beraberinde getirdiği gözlemlenmiştir (Peterson, 2004: 296-313).

Günümüzde yapılan anketlerde, gençlerin kendilerinden önceki nesillerden çok daha farklı yaşam biçimlerine, farklı hedeflere ve tercihlere sahip oldukları görülmektedir. Martin (2005), kariyer hedefleri sorulan Y kuşağı gençlerinin, motivasyonu yüksek çalışma ekipleri ile anlamlı roller üstlenerek anlamlı işler yapmayı, aynı zamanda, ideal kariyerlerine ulaşırken kişisel hayatlarını da dengede tutmayı arzuladıklarını ifade etmektedir. Ebeveynlerinin aksine, özgüveni çok yüksek, daha fazla özgürlük ve esneklik talep eden, yaptıkları işi kendi tempo ve tarzına göre yapmayı isteyen, bununla birlikte yöneticilerinden de yol göstermelerini

bekleyen bir nesil olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, kurumların stratejik insan kaynağı planlaması hedefleri doğrultusunda genç ve yetenekli çalışanları cezbetmek, onları motive etmek ve yönetmek, kurumlar için zorluk teşkil etmektedir (Martin, 2005: 40). Stanford Üniversitesi, ABD ve Avrupa'nın önde gelen 11 üniversitesinin MBA mezunları ile iş tercihleri üzerine bir araştırma gerçekleştirmiş ve çarpıcı sonuçlar elde etmiştir. Araştırmaya katılan 800 yeni mezun gencin yüzde 97'sinin, kurumsal sosyal sorumluluk itibarı yüksek bir kurumda çalışmayı, daha yüksek bir maaşa tercih edecekleri sonucu ortaya çıkmıştır. Kalifiye, yetenekli, zeki ve genç çalışanları cezbetmeyi ve işe aldıklarında ise ellerinde tutabilmeyi hedefleyen kurumların, çalışanlarına ve kurumun toplumdaki diğer paydaşlarına değer vermelerinin, çevresel sürdürülebilirliğe adanmış olmalarının ve ticari faaliyetlerini etik biçimde yürütmelerinin önemi vurgulanmaktadır (LaPlante, 2004). Dolayısıyla, sosyal sorumluluk değerlerini benimseyen ve bunu iş yapma süreçlerine dâhil eden kurumlar, insan kaynağı bakımından rekabet üstünlüğü kazanmaktadırlar.

1.2. KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK PROGRAMLARI

Kurumların, çalışanlarını toplum yararına faaliyetler gerçekleştirmeye yönelik destekleme ve teşvik etme adına oluşturdukları resmi veya gayri-resmi yönetmelikler ve uygulamalara genel olarak kurumsal gönüllülük programı adı verilmektedir (Tschirhart, 2005: 16). De Gilder vd. (2005: 144), kurumların çalışanlarına sosyal hedeflere katkıda bulunmak adına, çalışma saatleri içerisinde ve kurum dışında gönüllü işler yapma olanağı sağladıkları ve onları teşvik ettikleri program olarak tanımlamaktadırlar. Bussell ve Forbes (2008: 2), kurumların çalışma saatleri içerisinde veya dışında, çalışanlarına toplumda gönüllü işler yapmak üzere ücretli veya ücretsiz izin vererek, onlara gönüllü çalışmalarında yardımcı oldukları çeşitli programlar olarak ifade etmektedirler. Bir diğer tanıma göre, kurumların çalışanlarını, hatta bazen emekli olmuş eski çalışanlarını da dâhil ederek, zaman ve becerilerini toplum hizmetinde kullanmaya teşvik etmek için oluşturdukları çeşitli programlardır (Benjamin, 2001: 66). Kurumsal gönüllülük programları ile çalışanlar, gerek kurumun kendi bünyesinde gerekse bir hayır kurumu ile oluşturulan işbirliği

çerçevesinde, kurum içindeki görev ve sorumluluklarının haricinde, topluma fayda sağlayacak faaliyetlere gönüllü katılım sağlamaktadırlar (Tschirhart, 2005: 17).

1.2.1. Kurumsal Gönüllülük Programlarının Çeşitliliği

Yalnızca sivil toplum kuruluşlarına bağış yaparak sosyal sorumluluklarını yerine getirdiklerini düşünen kurumların aksine, kurumsal gönüllülük programlarını benimseyen kurumlar, çalışanlarının gönüllü faaliyetlerine belirli kriterler çerçevesinde destek vererek bunu insan kaynakları politikalarının bir parçası haline getirmektedirler. Bu program çerçevesinde kurumlar, çalışanlarına gönüllülük yapacakları saat veya günler için ek izin verme, faaliyetin gerçekleşeceği yere ulaşımını sağlama, gönüllü faaliyetlerde etkin rol alan çalışanlara performans puanları verme gibi gönüllülüğe teşvik edici çeşitli uygulamalarda bulunmaktadır (Paksoy, 2014).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, kurumlar tarafından uygulanan gönüllülük programlarının çeşitliliği dikkat çekmektedir. Resmi ve gayri-resmi olarak belirlenen çeşitli uygulama ve yönetmeliklerle, esnek çalışma saatleri düzenleme, ödüllendirme, kurum araç-gereçlerini kullanma izni verme gibi, çalışanların gönüllü faaliyetlere katılımlarına destek verilmektedir (Tschirhart, 2005: 19). Rog vd. (2004)'nin Kanada'da yaptıkları bir ankette, katılımcı 34 kurumun yalnızca yarısının resmi bir gönüllülük programına sahip olduğu, bu program çerçevesinde en yaygın görülen uygulamaların, çalışanlara gönüllülük faaliyetlerine katılmaları için ücretli izin vermek veya gönüllü çalışmalarda işbirliği yaptıkları hayır kurumuna nakit bağışı yapmak olduğu tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra, 'yılın gönüllüsü' gibi ödüller vererek gönüllü çalışmaların takdir edilmesi, gönüllü faaliyetler düzenlemek üzere, çalışanlardan oluşan bir komite kurulması, yerel toplum örgütleriyle işbirliği yaparak çalışanların bu örgütlerin faaliyetlerine katılımlarını sağlamaları gibi uygulamalar olduğu, ankete katılan kurumlar tarafından ifade edilmiştir (Rog vd., 2004: 7). Steel (aktaran Peterson, 2004b: 615), kurumsal gönüllülük programlarının, kurumun verdiği desteğin türüne ve miktarına göre farklılık gösterdiğini belirtirken, bazı kurumların gönüllülük programlarına önemli ölçüde zaman ve kaynak yatırımı yaptıklarını, bazılarının ise bunu toplumla

ilişkilerinde bir göz boyama olarak kullandıklarını ve çok az yatırım yaptıklarını ifade etmektedir.

Basil vd. (2009), Kanada’da faaliyet göstermekte olan kurumlarda resmi bir kurumsal gönüllülük programının olup olmadığını incelemek adına yaptıkları araştırmada, kurumların gönüllülüğü destekleme ve çalışanlarını gönüllülüğe teşvik etme adına uyguladıkları programların farklılık gösterdiği sonucuna varmışlardır. Ankete katılan kurumların yalnızca yüzde 3’ünün yazılı bir kurumsal gönüllülük yönetmeliğine sahip olduğu tespit edilen araştırmada, kurumların yüzde 71’inde, çalışanların gönüllülük faaliyetlerine katılabilmeleri için ücretsiz izin, yüzde 29’unun ise ücretli izin verdikleri, yüzde 78’inin çalışma saatlerinde esneklik gösterdiği belirtilmiştir. Kurumların yüzde 49’unun gönüllülük faaliyetlerine katılımı, çalışma saatleri dışında olmak koşuluyla teşvik ettikleri, yüzde 41’inin gönüllülüğe katılımı teşvik etmek için bir girişimde bulunmadıkları, yüzde 26’sının ise çalışma saatleri içinde gönüllü katılıma izin vermedikleri tespit edilmiştir. Çalışma saatleri içerisinde katılıma izin vermeyen kurumlara nedeni sorulduğunda, genel yanıtların, “hiç düşünmedik”, “bizim sorumluluğumuz değil”, “bütçemiz yetmez” şeklinde olduğu görülmüştür. Katılımı teşvik eden kurumların yüzde 31’inde gönüllülük faaliyetleri ile ilgili bilgi ve detayların tüm çalışanlara duyurulduğu, yüzde 18’inde gönüllülüğe katılan çalışanların beceri ve tecrübelerinin kaydedildiği, yüzde 20’sinde gönüllü çalışmalara katılımın önemine dair eğitim verildiği tespit edilmiştir. Ayrıca kurumların yüzde 7’sinin gönüllülere katılımlarından dolayı ödül verdiği, yüzde 4’ünün kurum bildirilerinde gönüllülerin çalışmalarını anlatan makaleler yayımladığı, yüzde 2’sinin gönüllülere özel yemek veya davet düzenlediği, yüzde 1’inin teşekkür belgesi verdiği, yüzde 20’sinin ise diğer yöntemlerle gönüllülerin çalışmalarını takdir ettiği belirlenmiştir. Ancak yüzde 64 gibi büyük bir çoğunluğun, gönüllü katılımları takdir etmek adına resmi bir faaliyet yapmadığı kaydedilmiştir (Basil vd., 2009: 390-393).

Bir danışmanlık firmasının ABD’de yaptığı, Mercedes Benz, Shell, Time Warner gibi dev kurumların yer aldığı bir araştırmada, kurumların yüzde 68’inin resmi bir kurumsal gönüllülük programına sahip olduğu, bunlardan yüzde 47’sinin hem kurum hem de çalışanlar tarafından yönetilen karma bir program izlediği belirtilmektedir. Yüzde 15’inin ise, yalnızca çalışanlar tarafından yönetilen bir

kurumsal gönüllülük programına sahip olduğu ifade edilmektedir (Wainwright, 2005: 40).

Meijs vd. (2009), kurumsal gönüllülük programları oluşturulurken kurumların dikkate aldığı dört unsur bulunduğunu ifade etmektedirler. Bunlardan birincisi, kurumun sosyal sorumluluk hedeflerine bağlılığı ve gönüllülük konusundaki kararlılığıdır. Örneğin, bu kararlılığın derecesine göre kurum, kendi serbest zamanları içerisinde gönüllülük faaliyetlerine katılan çalışanlarını ödüllendirmekle yetinebilir veya çalışma saatleri içerisinde gönüllülük faaliyetlerine katılmalarına izin verebilir. Kararlılık düzeyinin önemli bir göstergesi, gönüllü çalışana sağlanan zamandır. Kurumun çalışma saatleri içerisinde gönüllü çalışmalara katılım izni verilmesi veya kurumsal gönüllülük projelerinden sorumlu bir yönetici atayarak projelere belirli bir bütçe ayrılması, yüksek derecede kararlılık göstergesidir. Kurumların gönüllülük programlarını belirlerken dikkate aldıkları ikinci unsur, gönüllü faaliyetlerin sınırlandırılmasıdır. Örneğin bir kurum, gençlere yönelik gönüllü çalışmalara odaklanırken, sağlık alanındaki çalışmaları kısıtlayabilir. Kurumların genellikle dini içerikli faaliyetleri desteklemedikleri görülmektedir. Gönüllü çalışmaların yapılma sıklığı da bu alanda değerlendirilmektedir. Üçüncü unsur, katılımın teşvik edilmesidir. Örneğin bir kurum, yalnızca gönüllü projelerin duyurusunu yapmakla yetinirken, bir başka kurum, çeşitli baskı ve cesaretlendirme taktikleri ile veya katılma gerekçeleri vurgulanarak tüm çalışanlara duyurulması ile katılımı teşvik edebilir. Dördüncü unsur ise, kurumsal gönüllülük programlarından elde edilen kazanımlardır. Kurum, belirlediği sosyal sorumluluk hedefleri doğrultusunda, gönüllülük programlarından kimin yararlanacağına karar vermektedir. Gönüllülük programları, çalışanlar, kurum ve toplum olmak üzere üç gruba kazanım sağlamaktadır. Bu bağlamda, gönüllülük projeleri aracılığıyla çalışanlarının işyerinde yararlanacağı yeni yetenekler edinmesini hedefleyen bir kurum ile hedefi toplum içinde itibar edinmek olan bir kurumun veya bir hayır kurumuna destek vererek yalnızca toplum refahını ve topluma hizmeti hedefleyen bir kurumun gönüllülük projeleri arasında farklılıklar olacaktır. Dolayısıyla kurumlar, stratejik amaçlarına hizmet etmeye yönelik tasarlanan gönüllülük programlarını, bu hedefler doğrultusunda belirlemektedirler (Meijs vd., 2009: 25-27).

Türkiye’de de eğitim, kültür, sağlık gibi alanlarda gerçekleştirilen kurumsal gönüllülük faaliyetlerinin örneklerine rastlanmaktadır. Oluşturdukları kurumsal gönüllülük programları ve katılan gönüllü çalışanları sayesinde birbirinden farklı çok sayıda sosyal sorumluluk projesi gerçekleştiren pek çok kurum, gönüllülerin faaliyetlerini kurumsal internet sayfaları, medyadaki reklam filmleri ve sosyal medya aracılığıyla takipçilerine, müşterilerine ve tüm ilgilenenlere duyurmaktadırlar. Örneğin; Akbank, internet sayfasında, görme engelliler için kitap okuma, ihtiyacı olan okullara yardım toplama, hayvan barınaklarını ziyaret etme ve yardımlar yapma, okul boyama, oyuncak toplama, Kızılay’a kan bağışı kampanyası gibi faaliyetlerinden söz etmektedir (www.akbank.com). Bir diğer örnek olarak, Filli Boya, Lösev’in inşa ettiği Lösemili Çocuklar Köyü’nün iç ve dış cephe boyalarını temin ettiğini, 2008 yılından bu yana, sosyo-ekonomik açıdan zor durumda olan binden fazla okulun boyanmasını sağlayarak okulların sağlıklı ve modern eğitim şartlarına kavuşmaları için katkı sağladığını, internet sayfasında ifade etmektedir. (www.filliboya.com). Arçelik, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı ile işbirliği yaparak çalışanlarının gönüllü desteği sayesinde 155bin çocuğun kırtasiye ihtiyacını karşılamıştır. “Kalem Tutan Minik Eller” adını verdikleri bu projenin, çalışanlardan oluşan 3 kişilik bir ekip tarafından yürütüldüğü ve maddi yardımlarını esirgemeyen çalışanlara kurumun sembolü olan anahtarlıklar hediye edildiği, kurumun internet sayfasında belirtilmektedir (www.arcelik-lg.com.tr). Henkel, maddi imkânı olmayan okullarda sınıf, kütüphane veya spor gereçleri yenilemekten, kimsesiz çocuklar için hobi bahçeleri yaratmaya, engelli çocuklar için spor kurslarından, kanser tedavisi gören çocuklarla etkinliklere kadar pek çok alanda, çalışanlarının girişimleriyle oluşturulan kurumsal gönüllülük çalışmalarına, kurumun internet sayfasında yer vermektedir (www.henkel.com.tr).

1.2.2. Kurumsal Gönüllülük Programlarının Başarısının Ölçülmesi

Gönüllülük programlarının başarısının ölçülmesi, toplum üzerinde oluşturulan sosyal etkinin kalitesinin belirlenmesini veya sonucun çalışanlar, kurum ya da toplum için taşıdığı önemin ortaya konmasını sağlamaktadır. Yapılan ölçümler, hangi faaliyetlerin etkili olduğu, ne tür hedeflere ulaşılabilirdiği, hangi yöntemlere son

verilmesi veya değiştirilmesi gerektiği, var olan kaynakların nasıl yönlendirilmesi gerektiği ve gelecek hedeflerinin belirlenmesine dair önemli veriler ortaya koymakta, önemli kararlar verilmesine yardımcı olmaktadır (Eystad, 2003: 3). Sonuç odaklı bir yaklaşıma dayanarak oluşturulan gönüllülük programları, yapılan faaliyetleri nicelik açısından saymak yerine, gerçekleştirilen sosyal değişimi ve etkiyi ölçmekte ve hem toplum hem de kurum için anlamlı sonuçların ortaya konmasını sağlamaktadır (Starbucks Coffee Company, 2011: 6).

Dünyanın çeşitli bölgelerinde gönüllüleri bir araya getirerek faaliyetler yürüten bir gönüllülük organizasyonu ve gönüllü iletişim merkezi olan Points of Light Vakfı'na göre (2005), kurumsal gönüllülük programlarının istenilen stratejik hedefe ulaşabilmesi için öncelikle gelişim, uygulama ve ölçme aşamalarında dikkat edilmesi gereken beş faktör bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, elbette ulaşılmak istenen stratejik hedefi ve temel amaçları belirlemektir. Gönüllülük programlarının çalışanlara, kurumun kendisine ve hizmet verdiği topluma farklı getirileri bulunmaktadır; dolayısıyla, hedeflerin bu doğrultuda belirlenmesi gerekmektedir. İkincisi, programın işleyiş biçimine yönelik yol haritası belirlenmeli, hedefe ulaşmak için gereken yol izlenmelidir. Üçüncüsü, kurumda daha önce uygulanmış, memnuniyet anketi gibi, katılımcıların görüşünü yoklayan yöntemlerden yararlanılmalıdır. Dördüncüsü, özellikle istenilen hedefe ulaşmanın mümkün görülmediği durumlarda, programın yeniden gözden geçirilerek gerekirse yeni bir program oluşturulması gerekmektedir. Son olarak ise, kurumun diğer paydaşlarını da sürece dâhil etmek gerekmektedir. Örneğin, program sürecinin belirlenmesi aşamasında kurumun diğer departmanlarından destek beklemek, onların katılımlarını sağlamak, hem daha güçlü bir programın ortaya çıkmasına hem de şüpheli yaklaşımların ve olumsuz eleştirilerin ortadan kalkmasına yol açacaktır (Points of Light Foundation, 2005: 17).

Deloitte (2010), büyük beklentilerin büyük etkiye dönüştürülebilmesi için, öncelikle yaratmak istenilen toplumsal etkiye yönelik hedefler belirlenmesi, bu hedeflerin gönüllü çalışanlara faaliyetlerin öncesinde, esnasında ve sonrasında sıklıkla tekrarlanması, son olarak da hedefler doğrultusunda nasıl bir performans gösterildiğinin ölçülmesi gerektiğini ifade etmektedir. Kurumsal gönüllülük programlarının etkili olmasında, verilerin toplanması, sonuçların ölçülerek analiz

edilmesi ve gerçekleştirilen performansın raporlarla ortaya konmasının önemi vurgulanmaktadır (Deloitte, 2010: 4). Her yıl, yaptıkları gönüllü çalışmalarla yarattıkları toplumsal etkileri anlatan bir rapor yayımlayan Deloitte, 2018 raporundaki pek çok hikâyeden birinde, kız çocuklarının fen, teknoloji, mühendislik ve matematik alanlarındaki gelişimlerine ve bu alanlardaki mesleklerde cinsiyet uçurumunun kapatılmasına yönelik çalışmalara yer vermektedir. 2017 yılında başlayarak halen devam eden ve şimdiye kadar 350 kız çocuğunun katıldığı konferans ve çalıştaylar sayesinde bu alanlardaki mesleklerde kadınların daha fazla yer almasını ve cinsiyetler arası gelir düzeylerinin eşitlenmesini hedefleyen gönüllü ekibi, kız çocuklarını bilinçlendirerek onlara ilham kaynağı olduklarını ifade etmektedirler (Deloitte, 2018).

İyi planlanmış bir ölçme ve değerlendirme sürecinde, neyin ölçüleceği, ölçüm kriterleri, kullanılacak yöntemler ve elde edilen sonuçların nasıl değerlendirileceği yer almaktadır. Bir gönüllülük programının etkinliğinin ölçülmesi, gönüllüler, gönüllülük faaliyetinde görevli idari personel, harici uzmanlar, yetki sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, tüketiciler, kısacası kurumda çalışan ve toplumda yaşayan herkes tarafından yapılmaktadır. Kurumsal gönüllülük programlarının ölçülmesinde elde edilen veriler, gönüllü faaliyetlere harcanan zaman, bütçe, katılan kişi sayısı, verilen eğitim, hizmet edilen kişi sayısı gibi nicel veriler ve gönüllü çalışanların ruh hali, memnuniyeti, artan kurumsal bağlılık, iyileştirilen toplum ilişkileri, toplum desteği gibi nitel veriler olarak ikiye ayrılmaktadır. Program ile ilgili nicel veriler, muhasebe raporları, sayısal veri analizleri, bütçe denetimleri gibi yöntemlerle elde edilirken, nitel veriler, anket, görüşme, içerik analizi gibi yöntemlerle elde edilebilmektedir (Eystad, 2003: 7-11).

Benjamin (2007: 69), yaptığı bir araştırmada, kurumsal gönüllülük çalışmalarının genellikle Kurumsal İletişim, Halkla İlişkiler ve İnsan Kaynakları departmanlarında çalışanların sorumluluğunda olduğunu gözlemlemiştir. Bir başka çalışmada Benjamin (2001), kurumsal gönüllülük programlarının yürütülmesinde görevli kişilerle anket yaparak, bu programların uygulanması, başarı hedefleri ve sonuçların ölçülmesini araştırmış, ankete katılanların çoğunun gönüllü programları ile ilgili bir ölçüm aracına sahip olmadıklarını tespit etmiştir. Araştırmada, program hakkındaki geribildirimlerin, gayri-resmi ve kayıt-dışı sohbetler çerçevesinde veya

telefon ve e-posta gibi gelişigüzel yöntemlerle toplandığı belirtilmiştir. Ankete katılan kurumlardan bazıları “Gönüllülük programınız ile neyi başardığınızı nereden biliyorsunuz?” sorusuna, kullandıkları bir yöntem göstererek cevap verememiş, hatta bu kurumlardan biri açıkça, ölçüm yapmanın onlar için çok zor olduğunu, ellerinde herhangi bir form veya değerlendirme yöntemi olmadığını ifade etmiştir. Program ile ilgili değerlendirme yapanların ise yalnızca faaliyete katılan gönüllü çalışanlardan geribildirim aldığı, işbirliği yapılan hayır kurumu veya hizmetin verildiği toplumdan herhangi bir geribildirim alınmadığı kaydedilmiştir. Anket, 15 kurumda uygulanmış ve bunlardan yüzde 67’sinin personel yetersizliği, yüzde 53’ünün zaman yetersizliği gibi sebeplerle gönüllü programlarının sonuçlarını ölçmedikleri, yüzde 40’ının ise, ölçüm yapmanın onlar için önemli olmadığını ifade ettikleri belirtilmiştir. Genel olarak çalışmada, kurumsal gönüllülük programlarının yürütülmesinde görevli çalışanların fazlaca ayıracak zamanlarının olmaması, gönüllülük programları ile ilgili açık ve net bir kurum yönetmeliğinin bulunmaması, program bütçesi, içeriği ve faaliyetlerine dair farklı yöneticilerden onay alınması gerekliliği gibi programın yürütülmesinde pek çok zorlukla karşılaştıkları sonucuna varılmaktadır (Benjamin, 2001: 68-80).

2004 yılında yapılan bir araştırmada, orta ve büyük ölçekli kurumların yalnızca yüzde 87’sinin, yürüttükleri gönüllülük programlarının etkinliğini araştırma çalışmaları yaptığı, bunlar arasında ise yalnızca 4’te 1’inin bunu doğru bir şekilde gerçekleştirdiği sonucu görülmüştür. Bu araştırmaya göre, kurumların toplumsal ilişkiler alanında görevli yöneticilerinin, gönüllülük programlarının çalışanlar, kurum ve toplum üzerindeki etkilerini doğru ve verimli biçimde ölçecek yeterli bilgi ve eğitime sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Bu yöneticilerden 3’te 2’si, yeterli finans ve insan kaynağına sahip oldukları halde, bilgi ve tecrübeleri olmadığı için gönüllülük programlarının ölçme ve değerlendirmesinin yapılmadığını belirtmişlerdir (Starbucks Coffee Company, 2011: 4).

Kurumsal gönüllülük programlarının etkin bir biçimde ölçülebilmesi için ilk adım, program ile kurum hedefleri arasındaki ilişkinin, elde edilmek istenen sonucun ve kurum paydaşlarının beklentilerinin belirlendiği bir genel çerçeve oluşturulmasıdır. İkinci adımda, beklenen sonuçların elde edilmesini sağlayacak sorularla birlikte, elde edilen yanıtların yorumlanmasını ve net veriye

dönüştürülmesini sağlayacak kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir. Son olarak ise, belirlenen ölçüm kriterleri aracılığıyla, programın kurum hedefleri üzerindeki etkisi test edilmelidir. Bunun yanı sıra, kurum-içi internet ağı, duyuru panosu, kurum bülteni gibi kurumun sahip olduğu iletişim kanallarında, gönüllülük programlarının etkileri hakkındaki görüşler ve geribildirimler dikkate alınmalı ve bu kanallardan elde edilen veriler doğrultusunda, gönüllülük programları değiştirilmeli veya geliştirilmelidir (Points of Light Foundation, 2005: 18-22).

1.2.3. Kurumsal Gönüllülük Programlarına Katılma Nedenleri

Kurumsal gönüllülük, temelde toplum içindeki sosyal sorumlulukları yerine getirme amacıyla gerçekleştirilmekte olsa da, çalışanların ve kurumların gönüllü çalışmalara katılmaları için onları motive eden birtakım beklentileri bulunmaktadır. Kurumlar bu beklentiler çerçevesindeki hedeflerine ulaşmak için kurumsal sosyal sorumluluklarını benimsemekte ve gönüllülük programları oluşturmaktadırlar. Bununla birlikte, çalışanların da kurumlarının gönüllülük programlarına katılımlarından birtakım beklentileri bulunmaktadır.

1.2.3.1. Çalışanların Katılma Nedenleri

Kurumların sosyal sorumluluk girişimleri çerçevesinde, çalışanlarını zaman ve yeteneklerini toplum yararına kullanmaya teşvik ettikleri ve bu doğrultuda hazırlanan kurumsal gönüllülük programlarının giderek yaygınlaştığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların bu tür faaliyetlere ne amaçla katılım gösterdikleri, gönüllü davranışlarının ardındaki neden, araştırmalara konu olmaya başlamıştır.

1.2.3.1.1. Genel Nedenler

Hu vd. (2016), araştırmaların genel olarak üç temel motivasyon ortaya koyduğunu ifade etmektedirler. Buna göre, kişisel değer yargıları doğrultusunda kendini gösteren fedakârlık dürtüsü ve empati duyguları, çalışanların gönüllü faaliyetlere katılmalarına sebep olmaktadır. Bunun yanı sıra, toplumda olumlu bir

imaj edinme ve kabul görme isteği gibi sosyal unsurlar, motivasyon sebeplerinden bir diğerini oluşturmaktadır. Son olarak ise, çalışanların gönüllü çalışmalar aracılığıyla yeni bilgiler öğrenme ve yeni beceriler edinme fırsatı elde etmeleri, gönüllülüğe katılımı etkilemektedir (Hu vd., 2016: 99-101). Verba vd. (aktaran Wilson ve Musick, 1997: 256), eğitim düzeyi arttıkça bireylerin toplum bilincinin arttığını, dolayısıyla bir vatandaşlık sorumluluğu duygusu yaratarak gönüllü çalışmalara katılım oranını arttırdığını ifade etmektedir.

Penner vd. (2005), bireylerin tanımadıkları diğer birey ya da canlılara yardım etme sebeplerini ve fedakâr davranışlarını incelerken, analizlerini ara düzey, mikro düzey ve makro düzey olarak üçe ayırmışlardır. Buna göre ara düzey analiz, kişiler arası boyuttaki gönüllülüğü araştırmaktadır. Gönüllü çalışan ile yardımı alan kişi arasındaki ilişkiyi belirli bir olay çerçevesinde incelemektedir. Mikro düzey analiz, gönüllü davranış eğilimleri ve bu eğilimlerin çeşitliliğinin kaynağını incelemekte, evrim teorisi, davranışların biyolojik ve genetik nedenleri, gelişim süreçleri ve kişilik unsurları gibi etmenleri irdelemektedir. Kişilerin kurumsal boyutta veya büyük bir grup ile birlikte yaptıkları gönüllü faaliyetleri ise, makro düzey analiz adı altında inceleyen Penner vd. (2005), kurumsal gönüllülükte diğer düzeylerden farklı olarak, kişilerin yardım etme arzusunun zorunluluk hissinden kaynaklanmadığını belirtmektedirler. Kurumsal gönüllülüğün planlı ve belirli bir süre boyunca devam eden bir etkinlik olduğunu ifade eden Penner vd. (2005), ebeveynleri bir hayır kurumunda gönüllü çalışan kişilerin katılım oranlarının daha yüksek olduğunu, ayrıca gönüllülüğün gelir ve eğitim düzeyi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Bunun sebebi olarak ise, bu kişilerin toplumdaki diğer insanların sorunları hakkında daha bilinçli olmaları ve sosyo-ekonomik refah konusunda empati duygularının yüksek olması gösterilmektedir. Kadınların gönüllü faaliyetlere katılımlarının Kuzey Amerika'da erkeklerden daha yüksek olduğu, ancak bu durumun Avrupa ve Avustralya'da geçerli olmadığı, bunun yanı sıra kişilerin sahip oldukları empati kurabilme yetisi, dindarlık gibi birtakım kişilik özelliklerinin de gönüllülüğe katılımlarını etkilediği ifade edilmektedir (Penner vd., 2005: 1-13). Kişilik özellikleri ve gönüllülük davranışları üzerine, öğrencilerle bir araştırma yapan Carlo vd. (2005: 1298), gönüllülük davranışlarının ortaya çıkmasına sebep olan en belirgin kişilik özelliklerinin bireyin uysal bir kişiliği olması ve dışadönüklüğü

olduğunu tespit etmiştir. Eğitim seviyesinin, gönüllülük motivasyonu üzerine etkisinin incelendiği bir diğer araştırmada, eğitim seviyesi yüksek bir bireyin özyeterlik duygusunun fazla ve sosyal çevresinin geniş olması, ayrıca almış olduğu yüksek eğitim sebebiyle muhtemelen yüksek geliri olan bir işe, dolayısıyla daha esnek çalışma saatlerine sahip olması gibi sebeplerin, yüksek eğitilmiş bireyin gönüllü faaliyetlere daha fazla katılım göstermesine yol açtığı belirtilmektedir (Son ve Wilson, 2012: 493-494).

Çalışanların kurumsal gönüllülük faaliyetlerine katılım sebeplerini araştıran Frank-Allston (2000), ankete katılanların genel olarak kurumun katılımı teşvik ettiği yanıtını verdiklerini, bu teşvik nedeniyle çalışanların kendilerini katılmak zorunda hissettiklerini tespit etmiştir. Ayrıca, bazı çalışanların gönüllülüğü yaşam biçimi olarak görmeleri, gönüllülüğe katılmaları için gereken becerilere sahip olmaları, toplumsal bilinç ve farkındalıklarının yüksek olması gibi katılım nedenleri olduğu da ifade edilmektedir (Frank-Allston, 2000: 48-52).

Clary ve Snyder (1999), gönüllülüğün birtakım işlevleri olduğunu ifade etmektedirler. Altı çeşit işlev tespit ederek “gönüllülük işlevi çizelgesi” adını verdikleri listede şunlar yer almaktadır: 1) değer yargıları, 2) kavrama, 3) gelişim, 4) kariyer, 5) sosyallik ve 6) koruyuculuk. Buna göre birey, gönüllülük sayesinde sahip olduğu değer yargılarını ifade edebilmektedir. Yeni bir beceri edinmek veya herhangi bir alanda bilgilenmek isteyen bir birey, gönüllü çalışmalara katılarak bu fırsatı elde etmektedir. Gönüllülük, bireyin psikolojik açıdan kendini geliştirmesine, olumlu duygular hissetmesine yardımcı olmaktadır. Birtakım kariyer hedefleri olan bir birey, gönüllü faaliyetlere katılarak kariyeri ile ilgili tecrübeler edinebilmektedir. Sosyal ilişkilerini, katıldığı gönüllülük faaliyetleri ile güçlendirebilmektir. Gönüllülüğü, olumsuz duygulardan ve kişisel sorunlardan kaçış aracı olarak gören bir birey, sorunlarından uzaklaşarak kendini psikolojik anlamda koruyabilmektedir. Bu işlevler, bireylerin gönüllü faaliyetlere katılma sebeplerinin gerek fedakârlık ve yardımseverlik dürtülerinden, gerekse de bencil dürtülerden kaynaklandığını göstermektedir. Yazarlar, bireylerin genellikle her iki dürtüye de sahip olduklarını, gönüllülük motivasyonunun kişisel unsurlar ve durumsal fırsatlara göre şekillendiğini belirtmektedirler (Clary ve Snyder, 1999: 156-159).

1.2.3.1.2. Gönüllülükte Anlam Bulma

Çalışmanın önceki bölümlerinde de değinildiği gibi, genel olarak gönüllülük, toplum sorunlarının ele alınması ve aşılmasında, önemli bir yere sahiptir. Gönüllülük projeleri, toplum beklentilerinden kaynaklanmakta, dolayısıyla bu projelerin, toplumun değer yargıları çerçevesinde, onların ihtiyaç ve isteklerine karşılık vermesi gerekmektedir. Gönüllüler de, toplumun birer üyesi olmaları nedeniyle, toplum refahına yönelik faaliyetler, onlar için anlam ifade etmektedir. Örneğin, Frank - Allston'ın yukarıda sözü geçen anketinde dikkat çeken bir başka katılım nedeni, bazı çalışanların, gönüllü çalışmalardan faydalanan kişileri tanıyor olmalarıdır (Frank-Allston, 2000: 48-52). Bu sebeple, gönüllü çalışmalar yoluyla, tanıdıkları kişilerin hayatlarındaki değişim ve iyileşmeye doğrudan tanık olmalarının, gönüllü faaliyete katılan çalışanlar için o faaliyeti çok daha anlamlı hale getirdiğini söylemek mümkündür.

Bunun yanı sıra, gönüllülük motivasyonunu, bireylerin dindarlığı çerçevesinden inceleyen Son ve Wilson (2012: 493-494), dindar ebeveynlerin, çocuklarını kiliseye düzenli olarak götürmeleri ve kilise faaliyetlerine katılmalarının, onların ileri yaşlarda gönüllülüğe yatkın olmalarına sebep olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca yazarlar, dindar bireylerin ihtiyaç sahiplerine yardım etmek için daha fazla zorunluluk duygusu hissettiklerini ifade etmektedirler (Son ve Wilson (2012: 493-494). Buradan yola çıkarak, dini duygularla ihtiyaç sahiplerine yardım eden kişilerin, inançları doğrultusunda sahip oldukları dini yükümlülüklerini yerine getirdikleri ve gerçekleştirdikleri bu gönüllü faaliyetlerde dini yönden bir anlam buldukları sonucuna varılmaktadır.

Kurumsal gönüllülüğe katılımın işyerindeki tatminsizlik ile ilgili olup olmadığını inceleyen Rodell (2013), çalışanların yaptıkları işte anlam bulamamalarını gönüllü faaliyetlere katılarak telafi edebileceklerini savunmaktadır. Rodell'e göre, kurumun gerçekleştirdiği gönüllülük faaliyetlerinin çalışanlar için anlamlı olması, katılımın artmasına yol açmaktadır. Çalışanların katıldıkları gönüllü faaliyetler ile yaptıkları işte anlamlı tecrübeler edinmeleri arasında ilişki olduğunu kaydeden araştırmacı, katılımın işteki anlamsızlıktan kaynaklandığına dair bir kanıt

elde edemese de, çalışanların ihtiyaç duydukları anlamlılığı gönüllü faaliyetlere katılarak giderebildiklerini ifade etmektedir (Rodell, 2013: 1289).

1.2.3.2. Kurumların Katılma Nedenleri

Günümüzde, toplumsal sorunlar giderek daha karmaşık hale gelirken, bireysel katılımcıların gayretleri, toplumda sürdürülebilir bir gelişme sağlamak için ihtiyaç duyulan değişikliklere yetersiz kalmaktadır (Herzig, 2006: 51). Kurumlar, kendi çıkar ve önceliklerinin meydana getirdiği toplumsal etkilerden giderek daha fazla sorumlu tutulmaktadır. Sosyal sorumluluk talepleri sıklıkla kurumların karşısına çıkmakta ve kendilerinden kaynak, fikir ve uzmanlıklarını, toplum yararına kullanmaları talep edilmektedir (Basil vd., 2008: 387). Kurumların mal ve hizmet üretilip satarken, yalnızca ekonomik başarı elde etmeleri yetersiz kalmakta, kurumlardan ekonominin yanı sıra çevreye ve insana duyarlı olmaları ve sorumlu davranmaları beklenmektedir (Borsa İstanbul, 2014: 1).

Günümüzün küreselleşme ve rekabet yarışı çerçevesinden bakıldığında, kurumların stratejik hedefler doğrultusunda üstlendikleri sosyal sorumluluklar, pek çok kurum için rekabet avantajı sağlayacak fırsatlar doğurabilmektedir. Özellikle, bugünün toplumunda insanların sosyal adalet, insan haklarına saygı, çevreyi koruma gibi konularda çok daha bilgili ve daha hassas oldukları göz önünde bulundurulduğunda, kurumsal sosyal sorumlulukların stratejik yönetimdeki yeri ve önemi daha iyi anlaşılmaktadır (Bertezeno vd., 2014: 18).

Mirvis (2012)'e göre, kurumların sosyal sorumluluk politikaları, işlemsel, ilişkisel ve gelişimsel olmak üzere üç tür yaklaşımdan doğmaktadır. İşlemsel yaklaşımı benimseyen kurumlar, çalışanlarının katılacağı gönüllülük faaliyetlerinin içeriğini, onların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda geliştirmektedirler. Bu yaklaşımda, insan kaynağının doğru yönetimi ve bu sayede daha etkili işe alım süreçleri ve çalışanları elde tutma oranının iyileştirilmesi hedeflenmektedir. İlişkisel yaklaşımda ise kurumlar, sosyal sorumlulukları belirleme aşamasında, çalışanlarını karar verme sürecine dâhil etmektedirler. Kurumda sosyal açıdan sorumlu çalışan kültürü oluşturulması ve böylelikle kurum kimliği ve imajının iyileştirilmesi hedeflenmektedir. Son olarak gelişimsel yaklaşımda kurumlar, gönüllülük faaliyetleri

aracılığıyla çalışanlarının gelişimini amaçlamaktadırlar. Böylelikle kurumlar, toplum ve kurumun kendisi için daha fazla değer yaratmakta, hem işletim süreçlerinde hem de toplum ilişkilerinde önemli bir etki oluşturmaktadırlar (Mirvis, 2012: 96-97).

Kurumların gönüllülük faaliyetlerinden beklentileri üzerine bir araştırma yapan Benjamin (2007), en önem verilen beklentinin kurum kültürünü güçlendirmesi olduğunu belirtmektedir. Buna göre, kurumların en çok, kurum kültürüne önem vermekte oldukları, bununla birlikte, kurum bütünlüğünün pekiştirilmesi, toplumun dikkatini çekerek saygınlık kazanma ve kurumun tanıtımını yaparak potansiyel müşterilere ulaşma gibi beklentiler içerisinde oldukları ifade edilmektedir (Benjamin, 2007: 77).

Günümüzde kurum yöneticilerinin, gönüllülük programlarını belirlerken, yalnızca topluma verilen hizmeti değil, aynı zamanda kurum açısından önemini de göz önünde bulundurmaları ve çalışan gönüllülüğü ile doğrudan insan gücüne yatırım veya bir hayır kurumuna bağış yapma arasında bir seçim yapmaları gerekmektedir. Araştırmalarda, kurumların gönüllülük projelerini kurumsal hedefleri yararına kullandıkları, gerek işletim süreçleri gerekse insan kaynağı yönetiminde, kurumsal gönüllülük programlarına başvurdıkları ifade edilmektedir. Genel olarak kurumsal gönüllülük programlarını benimseme nedeni olan stratejik hedefler arasında, insan kaynaklarının etkin yönetimi, reklam ve pazarlama, toplumda saygınlık kazanma beklentileri yer almaktadır. Ayrıca, gerek hükümet gerekse toplum ile ilişkilerini güçlendirerek onların desteğini almayı ve ticari faaliyetlere tehdit oluşturacak ya da fırsat sağlayacak sosyal sorunların çözülmesine yardımcı olarak rakiplerine karşı güç toplamayı hedeflemektedirler (Points of Light Foundation, 2005: 6-8).

Pancer vd. (2002), kurumların gönüllülük programlarını oluştururken iki türlü hedefi olduğunu belirtmektedirler. Ekip çalışması, devamsızlığı azaltma, kurum itibarını güçlendirme gibi kurumsal hedefler ve toplumda gönüllülüğü arttırma, hayır kurumları ile işbirliği yapma, doğayı iyileştirme gibi toplumsal hedefler doğrultusunda kurumlar, bir hayır kurumuna bağış yapmak yerine, çalışanlarından oluşan gönüllüler ekibi ile toplumda iz bırakmaktadırlar. Örneğin, kurum imajını güçlendirme hedefi olan bir kurum, marka isminin görünür olduğu, ekip ruhunu

güçlendirmeyi hedefleyen bir kurum ise, takım çalışmalarının olduğu faaliyetler gerçekleştirmektedir (Pancer vd., 2002: 4).

Görüldüğü gibi kurumlar, gönüllülük projeleri ile topluma hizmet ederken bir yandan çalışanları ile ilişkilerini güçlendirmeyi, bir yandan da toplumda marka bilincini ve saygınlıklarını arttırarak stratejik bir üstünlük kazanmayı hedeflemekte, dolayısıyla bu doğrultuda kararlar vererek kurumsal gönüllülük programlarına yatırım yapmaktadırlar.

1.3. KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜĞÜN FARKLI PAYDAŞLAR AÇISINDAN GETİRİLERİ

Yapılan yazın incelemesinde, kurumsal gönüllülüğün yalnızca hizmeti alan topluma değil, aynı zamanda, hem hizmeti sunan kuruma hem de hizmetin aracısı olan gönüllü çalışanlara farklı faydalar sağladığı gözlemlenmektedir. Bu bölümde, kurumsal gönüllülük programlarının toplum, çalışanlar ve kurum açısından getirileri ayrı ayrı incelenecektir.

1.3.1. Toplum Açısından Getirileri

Benjamin (2007), kurumsal gönüllülük faaliyetlerinin toplum odaklı getirileri arasında en önemlisinin toplum içinde ihtiyaç sahibi kişilere ulaşarak yardım edilmesi olduğunu ifade etmektedir. Gönüllü faaliyetlerden beklenen diğer önemli getiriler ise, kâr gütmeyen sosyal kurumlarla işbirliği yaparak onların gönüllü ihtiyacının karşılanması ve topluma birlikte hizmet götürerek toplum sorunlarının çözülmesine yardımcı olunmasıdır (Benjamin, 2007: 77).

Ford Kanada çalışanları ile işbirliği yaparak gönüllü çalışmalar yürüten 14 hayır kurumunun katıldığı bir ankette, topluma hizmet veren bu hayır kurumlarının kazanımları araştırılmıştır. Bu araştırmaya göre hayır kurumlarının, yetenekli, motivasyonu yüksek ve güvenilir gönüllülerle işbirliği yaparak daha fazla faaliyetin yürütüldüğü, Ford Kanada çalışanlarının edindikleri iyi tecrübeler sonucunda birçoğunun aile ve arkadaşlarını da gönüllülüğe yönlendirdikleri ve bu hayır kurumlarına yapılan bağışların arttığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, kâr amacı

gütmeyen bu sosyal kurumların daha fazla sayıda toplum üyesine ulaştığı ve ihtiyaç sahiplerine daha iyi hizmet götürüldüğü ifade edilmektedir (Rog vd., 2004: 2-4).

Kurumların üstlendikleri sosyal sorumluluklar ve gönüllü çalışmalarla gerçekleştirdikleri faaliyetler, kurumun sosyal sermayesine kazanç sağlamaktadır. Bir diğer ifadeyle, kurum çalışanları, gönüllülük faaliyetleri aracılığıyla kurum ve içinde bulundukları toplum arasında bir bağ kurmaktadır. Bu bağ ile sosyal sermayesi güçlenen kurumlar, sahip oldukları beceri, zekâ, fiziksel kapasite ve finans gibi kaynaklarını toplum yararına kullanarak toplumla bütünleşmekte, topluma değer katmaktadır (Jarvis ve Parker, 2011: 30).

Points of Light Vakfı, kurumsal gönüllük programlarının topluma getirisinin, diğerlerine örnek teşkil etmesi olduğunu ifade etmektedir. Kurumsal gönüllülük programları ile toplum ihtiyaçlarının farkındalığının artırılması sağlanmaktadır. Böylelikle, toplumun diğer üyeleri harekete geçirilerek nakit yardımı ve diğer bağışlarda artış sağlanmakta, hayır kurumları ile işbirliğinin artması ve topluma daha fazla hizmet sunulmasına yol açmaktadır (Points of Light Foundation, 2005: 8).

1.3.2. Çalışanlar Açısından Getirileri

Toplumda algılanan tanıma göre “gönüllü”, karşılığında bir ücret veya herhangi bir somut kazanç beklentisinde olmadan, başkalarına yardım etmek için zaman ve emek ortaya koyan kişidir. Ancak bu bakış açısı, gönüllülük faaliyetlerinin gönüllü kişi için bir getirisi olmadığı anlamına gelmemekte, aksine gönüllülüğün iyi bir manevi tatmin sağlama aracı olduğu, yapılan araştırmalarda görülmektedir. Toplum tarafından inanılan yaygın görüşe göre, bireysel gönüllülük genel anlamda kişisel gelişime ve özellikle gençleri toplumda sorun yaratan davranışlardan uzak tutmaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca, gönüllü çalışmalara katılmak, kişinin toplumda çevre edinmesine yardımcı olarak sosyal dışlanmayı önlemektedir. Stresi ve dolayısıyla strese dayalı hastalık riskini azalttığı ifade edilmektedir. Bireyin, toplum ile iç içe olarak fedakârlık ve başkalarına yardım etmekten doğan özyeterlik ve özgüvenlerinin gelişerek sosyal ve psikolojik iyilik haline olumlu yönde etki etmesi, gönüllülüğün genel anlamda bireye kazandırdığı faydalar arasında yer almaktadır (Wilson ve Musick, 2000: 141-155).

Çalışanlar, kurumsal gönüllülük faaliyetleri ile toplumda aktif roller üstlenerek iş ortamı dışındaki ilgi alanları ve istekleri doğrultusunda kendilerini ifade edebilme fırsatı bulmaktadırlar. Jarvis ve Parker (2011), bireyleri işyerinde mutlu eden başarı, ödüllendirilme, sorumluluk sahibi olma, yükselme olanakları ve kişisel gelişim gibi unsurların insanlığın ve kişisel doyumun temelinde yer aldığını ifade etmektedirler. Dolayısıyla, gönüllülük faaliyetleri ile kendilerini mutlu eden unsurları elde etmeyi başaran çalışanlar, manevi bir tatmin ve özdeğer kazanmaktadırlar (Jarvis ve Parker, 2011: 13).

Kurumsal gönüllülük faaliyetlerine katılım ile ilgili bir araştırmada, çalışanların faaliyetten beklentileri arasında en önemlisinin ekip çalışması olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların, önem sırasına göre, ekip çalışması ve takım ruhu tecrübesi kazanmayı, moral artışı, yeteneklerinin gelişmesi ve özgüvenlerinin artmasını hedeflemekte oldukları ve gönüllü çalışmalarından kendilerine fayda sağlayacak beklentilerinin olduğu belirtilmektedir (Benjamin, 2007: 77). Çalışanların kurumsal gönüllülük programlarına katılım sayesinde iş ile ilgili becerilerini geliştirmelerine dair algıları konusunda yaptığı bir araştırmada Peterson (2004b), Benjamin (2007)'nin araştırmasında elde edilen çalışan beklentilerini doğrulayarak, gönüllülük programlarının en fazla etkisinin ekip çalışması becerilerini geliştirme üzerinde olduğunu ifade etmektedir (Peterson, 2004b: 624).

Çalışanların, kurumsal gönüllülük faaliyetlerinden elde ettikleri kazanımların ve beklentilerin, kurum içindeki pozisyonlarına göre farklılık gösterdiğini ifade eden Tuffrey (2003), kıdemli çalışanların, kurumun gönüllülük faaliyetleri sayesinde, genel olarak toplum sorunları hakkında daha fazla bilinçlendiklerini gözlemlemiştir. Orta seviyeli ve kıdemsiz çalışanlarda ise, takım ruhunun geliştiğini ve çalışanların, gönüllülük faaliyetleri sayesinde yeni ve farklı yetenekler edindiklerini tespit etmiştir (Tuffrey, 2003: 15). Bir avukatlık firmasının Londra ofisinde çalışmakta olan ve kurumun gönüllülük faaliyetlerine katılan 80 çalışanıyla yapılan ankette, iletişim, liderlik ve ekip çalışması gibi becerilerin geliştiği ifade edilmiştir. Çalışanların iş memnuniyeti ve kuruma bağlılıklarının, katıldıkları gönüllülük faaliyetleri sayesinde arttığı gözlemlenen araştırmada, katılımcıların yüzde 28'sinin yaptıkları işe karşı, yüzde 38'inin ise çalıştıkları kuruma karşı tutum ve davranışlarının olumlu yönde geliştiğini ifade ettikleri belirtilmektedir (Tuffrey, 2003: 26).

Öte yandan, çalışanların kurumsal gönüllülük programları ile kazandıkları beceri gelişiminin, somut kanıttan ziyade çalışanın ve yöneticilerin ifadesine dayandığını belirten Jones (2016), gönüllülük programlarının çalışanlar tarafından gözlemlenen sonuçları üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir. Veriler, işbirliği yapılan hayır kurumunun kayıtları ve çalışanlarla gönüllü faaliyetin öncesinde ve sonrasında yapılan anketlerle elde edilmiş ve 10 adet mesleki beceri ile ilgili özyeterlik ölçümleri yapılmıştır. Buna göre, gönüllü faaliyet esnasında birtakım becerileri sıklıkla tekrarlama fırsatı bulan çalışanlar ile gönüllülük çalışması öncesinde hazırlık kurslarına katılan çalışanların bazı becerilerinin daha fazla geliştiği tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda, gönüllülük programlarına katılan çalışanların beceri gelişimlerinin genellikle varsayımdan ibaret olduğu, bu beceri gelişiminin gerçekte gönüllülük programları ile bağlantısının nadiren ölçüldüğü ifade edilmektedir (Jones, 2016: 1-12).

Kurumsal gönüllülüğün ilk ve en önemli amacının topluma hizmet etmek olduğu, ancak bunun yanı sıra, iş dünyasının paydaşlarına da getirileri olduğu vurgulanan bir makalede, iş yaşamına değer kattığı ifade edilen gönüllülüğün kurum çalışanlarına kazandırdıkları sıralanmaktadır. Buna göre, kurum çalışanlarının kazanımları arasında, yeni bilgi ve beceriler edinilmesi, var olan becerilerin geliştirilmesi, liderlik becerileri kazanılması, kişisel tatmin ve gurur gibi duyguların artması, fiziksel ve ruhsal sağlığın iyileşmesi yer almaktadır. Ayrıca, çalışanların toplum içinde yeni çevreler edinme fırsatı bulduğu, dünyanın farklı bölgelerinde ve diğer toplumlardaki yaşam koşulları hakkında sahip oldukları bilgilerin ve genel anlamda dünya görüşünün geliştiği belirtilmektedir. Dolayısıyla çalışanların elde ettiği bu kazanımlar, aynı zamanda kuruma değer kazandırmakta ve çift yönlü kazanç sağlamaktadır (Volunteering Victoria, 2014: 5).

1.3.3. Kurumlar Açısından Getirileri

Kurumlar, sosyal sorumluluklarını yerine getirirlerken, sorumluluk projelerinin gerçekleşmesinde ortaya çıkan finansal giderlerini, çalışanların gönüllü olmaları sebebiyle azaltmakta, sosyal sorumluluk projeleri ile imajlarını güçlendirmekte, tanıtımlarını yapmakta ve halkın gözünde iyi bir kurum imajı

yaratmaktadırlar (megep.meb.gov.tr). Kurumlar, sosyal sorumluluk hedefleri çerçevesinde belirledikleri gönüllülük faaliyetleri ile medyanın ilgisini çekmekte ve toplum üyeleri tarafından fark edilmelerini sağlayarak, halkla ilişkiler ve pazarlama hedeflerine ulaşabilmektedirler. Amaca yönelik pazarlama olarak ifade edilen yönetim uygulaması ile kurumlar, sosyal sorumluluklarını bir pazarlama, marka tanıtma ve itibar artırma aracı olarak kullanmakta ve rekabet üstünlüğü yaratmaktadırlar (Bronn ve Vrioni, 2001: 214). Bunun yanı sıra kurumsal gönüllülük programları, kurumların çalışanlarına liderlik rolleri vererek, onların kariyer gelişimlerinin sağlanması yönünde bir araç olabilmektedir (Tschirhart, 2005: 19). Çalışanlarının bu faaliyetlerde üstlendikleri sorumluluk ve görevler ile yeni yetenekler ve tecrübeler kazanması, kurumların stratejik insan kaynağı planlaması açısından önem taşımaktadır.

Basil vd. (2009), kurumların gönüllülük faaliyetleri ile dolaylı yoldan kazandığı birtakım getiriler olduğunu ifade etmektedirler. Kurumsal gönüllülüğün, toplumdaki baskılara yanıt vererek sorumluluklarını yerine getirdiklerini ispat eden geçerli bir araç olduğunu belirten araştırmacılar, kurumsal gönüllülüğün “duyarlı kurumsal sosyal sorumluluk” ve “stratejik kurumsal sosyal sorumluluk” olmak üzere iki çeşit yaklaşıma dayandığını ifade etmektedirler. Örneğin bir kurum, çalışanları ile bir okulda yürüttüğü gönüllülük projesi sayesinde, ticari faaliyetlerinin toplumda yarattığı olumsuz etkileri ve eleştirileri telafi ederek, iyi bir kurumsal vatandaş olma itibarını güçlendirebilmektedir. Bu örnek, kurum davranışının toplum baskılarından kaynaklandığını ve kurumun bu baskılara karşılık olarak “duyarlı kurumsal sosyal sorumluluk” yaklaşımını izlediğini göstermektedir. Bir kurumun, gerçekleştirdiği kurumsal gönüllülük projelerini, rekabet ortamında üstünlük kazanmak ve rakiplerinden daha duyarlı ve sosyal sorumluluk sahibi olduğu izlenimini yaratmak adına bir pazarlama aracı olarak kullanması, “stratejik kurumsal sosyal sorumluluk” yaklaşımına bir örnek teşkil etmektedir (Basil vd., 2009: 389). Buna göre, kurumların gerçekleştirdikleri gönüllülük faaliyetleri, sosyal sorumluluk hedeflerine bağlı olarak gelişmekte ve bu hedefler doğrultusunda elde etmek istedikleri kazanımlara göre şekillenmektedir.

Yapılan araştırmalarda, kurumun sosyal sorumluluklar ve iyi bir kurumsal vatandaş olma bilinci çerçevesinde gerçekleştirdikleri gönüllülük faaliyetlerine

katılımın, çalışanların davranışlarını ve kuruma karşı duygu ve tutumlarını etkilediği görülmektedir. Gözlemlenen olumlu etkiler, işyerinde devamsızlığın ve işgücü devir oranının azalması, çalışanların işyeri ortamı dışında kurumla ilgili olumlu sözler sarf ederek kurumu başkalarına tavsiye etmeleri ve iş ortamında verimliliğin artması olarak ortaya çıkmaktadır. İngiltere'de Ekim 2000 ve Aralık 2002 tarihleri arasında yürütülen, öncelikle 380 gönüllü çalışan ile başlayan ve bir sonraki yılda 700 gönüllü katılımcıya ulaşılan bir gönüllülük projesinde, işbirliği yapılan kurum adına olumlu sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Buna göre, çalışan memnuniyetinin katılımcılar arasında yüzde 62'den yüzde 67'ye yükseldiği, çalışanların kurumda kalma oranının, beklenenin yüzde 19 üzerine çıkarak yüzde 99'a yükseldiği tespit edilmiştir. Çalışanların yüzde 66'sı, projenin, işveren kurum hakkında daha olumlu hissetmelerini sağladığını ifade etmişlerdir (Tuffrey, 2003: 21, 27).

Çeşitli kurumlar tarafından yapılan anketlerde, çalışanların kuruma bağlılıklarının ve iş memnuniyetinin artması ve işgücü devir oranının azalmasının yanı sıra, kurumların toplum içindeki saygınlıklarını arttırdıkları, toplum ile ilişkilerini güçlendirerek toplumun güvenini kazandıkları ifade edilmektedir. Ayrıca, kurumun sosyal sorumluluk girişimleri ile üst düzey yöneticileri ve özellikle de iş yaşamında yeni olan Y kuşağının çalışanlarını cezbedtiği ve rekabet avantajı sağladığı belirtilmektedir (Volunteering Victoria, 2014: 18). Bir başka rekabet avantajı yaratan unsur ise, gönüllülük programlarının katılımcılarına eğitim ve gelişim fırsatları sunmasıdır. Çalışanlar, kurumsal gönüllülük faaliyetlerinde üstlendikleri roller ve sorumluluklar yoluyla yeni bilgiler öğrenmekte, ihtiyaç duydukları becerileri edinmekte, kazandıkları tecrübeleri işyerinde uygulayarak kuruma insan kaynağı bakımından değer katmaktadırlar (Jarvis ve Parker, 2011: 19).

Kurumsal gönüllülük programlarının kurum üzerindeki etkisini, ilk kez bir gönüllülük programı geliştiren bir bankanın çalışanları üzerinde araştıran De Gilder vd. (2005), gönüllülük programlarının getirdiği risklerin de altını çizmektedirler. Örneğin, çalıştıkları kurumda herhangi bir kariyer hedefi olmayan ve motivasyonları düşük çalışanların, gönüllü faaliyetlere işin dışında bir faaliyet olduğu için ve sırf işyerinden uzaklaşmak için katılıyor olabileceklerini ifade etmektedirler. Katılımcıların hayal kırıklığına uğramaları ve katılmayanların ise gönüllülük programları ile ilgili olmamaları sebebiyle kuruma karşı olumsuz tutumların

oluşabileceği riski de belirtilmektedir. Ancak çalışmanın sonucunda, olası risklere rağmen, çalışanların gönüllülük programına ve kuruma karşı daha olumlu davranışlar sergiledikleri, kuruma bağlılıklarının arttığı gözlemlenmiştir. Gönüllülük programının, kurumdaki konumlarını umursamayan ve kariyer hedefi bulunmayan kişiler için ise bir cezbediciliğinin bulunmadığı tespit edilmiştir (De Gilder vd., 2005: 150-151).

Points of Light Vakfı'nın bir araştırmasında, kurumların yüzde 81'inin çalışan gönüllülüğünü, kurumun işletim sürecine dâhil ettikleri ifade edilmektedir. Kurumların yüzde 83'ünün kurumsal gönüllülük faaliyetleri aracılığıyla toplum ilişkilerini güçlendirdikleri, yüzde 64'ünün pazarlama ve tanıtım hedeflerine ulaştıkları belirtilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bakımından ise, yüzde 60'ının kurumsal gönüllülük programlarından, çalışanlarının becerilerini geliştirme, yüzde 58'inin ise işe alım ve çalışanların kurumda kalmalarını sağlama amacıyla yararlandıkları belirtilmektedir (Points of Light, 2005: 6).

Rog vd. (2004)'nin araştırmasına katılan 34 kurumun çoğu, gönüllülük faaliyetlerinin çalışanlarının iş memnuniyetini arttırdığını ve hatta çalışanlarının hem fiziksel hem de duygusal açıdan daha sağlıklı olduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca, gönüllülük faaliyetlerinde edinilen tecrübelerin paylaşarak iş ortamını zenginleştirdiği, işyerinde ve işyeri dışında faydalı olabilecek yeni becerilerin kazanıldığı belirtilmiştir. Ankete katılan kurumların sıklıkla verdiği yanıtlardan bir diğeri ise, çalışanların kurumun topluma katkıları ile gurur duydukları ve dolayısıyla kuruma bağlılığın ve kurumda kalma oranının arttığının gözlemlenmesidir. İşyerinde daha olumlu bir ortamın oluştuğu, ekip ruhu ve dayanışmasının arttığı, üretkenliğin arttığı, kurumun toplum ve tüketiciler tarafından daha fazla fark edilmesi sağlanarak ticari ilişkilerin geliştirildiği, satışların ve müşteri bağlılığının arttığı, kurumlar tarafından altı çizilen diğer kazanımlardır. Bu kurumlardan birinin ifadesine göre, kurumsal gönüllülük projeleri, ücret karşılığı hazırlanan hiçbir pazarlama ve reklam kampanyasının veremediği sonucu vermiştir. Topluma faydalı işler yapan bir çalışan, kurum için mümkün olan en iyi temsilci olarak görülmektedir (Rog vd., 2004: 8-9).

Görüldüğü gibi, kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında oluşturulan gönüllülük programları, kurumların en değerli sermayesi olan insan kaynağının etkin yönetiminde başvurulan bir yöntem olarak dikkat çekmektedir. Bu çalışmanın ikinci

bölümünde, çalışanların kurumsal bağlılığı kavramı incelenmekte, daha sonraki araştırma bölümünde ise çalışanların kuruma bağlılıklarında, kurumun gönüllülük faaliyetlerine katılmalarının rolü araştırılmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN BAĞLILIĞI

Yapılan Türkçe yazın incelemesinde, İngilizce'den Türkçe'ye “örgütsel bağlılık” (Bkz. Aksoy ve Özkan, 2016; Çakar ve Ceylan, 2005; Demirel, 2009; Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012; Korkmaz ve Erdoğan, 2014), “kurumsal bağlılık” (Bkz. Cihangiroğlu, 2012; Güllüoğlu, 2011; İntepeler vd., 2014; Yenihan, 2010), “organizasyonel bağlılık” (Bkz. Işık, 2014; Kaya ve Selçuk, 2007; Özen ve Uzun, 2005) ve “çalışan bağlılığı” (Bkz. Çakar ve Ceylan, 2005; Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012; Kaya ve Selçuk, 2007) olarak çevrildiği görülen kavram, bu çalışmada “çalışan bağlılığı” adı altında incelenecektir.

Bu bölümde, çalışan bağlılığı kavramına dair yazında yer alan tanımlamalara ve çalışan bağlılığı ile ilişkili olan diğer kavramlara yer verilecek, çalışan bağlılığını etkileyen unsurlar incelenecektir. Yazın incelemesinde, kurumsal gönüllülüğün çalışan bağlılığına yol açan stratejik bir uygulama olduğu görülmektedir. Sosyal kimlik yaklaşımından yola çıkarak kurumun saygınlığı ile çalışanın iş davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, toplumda saygınlığı yüksek bir kurumda çalışanların, kurum ile gurur duydukları ve bu duygunun iş davranışlarını olumlu etkilediği vurgulanmaktadır. Buna ek olarak, kurumların sosyal sorumluluk girişimleri ile toplumda saygınlık kazandığını ortaya koyan araştırmalar da göz önüne alındığında, kurumların gönüllük projeleri ile sosyal sorumluluklarını yerine getirirken toplum tarafından saygınlık kazandıkları, bunun sonucunda ise çalışanlarının kuruma bağlılıklarının olumlu yönde etkilendiği sonucuna varılmaktadır (Peterson, 2004: 299). Bu araştırmalar ve bulgular doğrultusunda, bu bölümün sonunda, kurumsal gönüllülük ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişki, yazında yer alan bazı araştırmalara yer verilerek incelenecektir.

2.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.1. Çalışan Bağlılığının Tanımı

En yaygın tanımı ile çalışan bağlılığı, bireyin çalıştığı kuruma karşı duyduğu psikolojik bağlıdır (O'Reilly ve Chatman'dan aktaran O'Reilly vd., 1990: 247). Bu psikolojik bağ, çalışanın kurum ile ilişkisini şekillendirmekte ve kurumda kalıcı olup olmayacağının, bir diğer ifadeyle çalışmaya devam etmesinin bir göstergesi olmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Çalışan bağlılığı kavramı ile ilgili ilk çalışmalardan biri Howard Becker'a aittir. O dönemde "bağlılık" kavramının sosyoloji tartışmalarında giderek popüler hale geldiğini ifade eden Becker (1960: 32), sosyologların bu kavramı hem bireysel hem de kurumsal davranış analizlerinde kullandıklarını belirtmektedir. Çalışan bağlılığını "yan-bahis teorisi" ile açıklayan Becker (1960)'a göre, çalışanların kurumlara bağlı olmalarının sebebi, gizli yatırımlarının, diğer bir deyişle yan bahislerinin olmasıdır. Kurumdan ayrıldığında bazı maddi kayıplara uğrayacak olan çalışan, bu yan bahislerini değerlendirerek kurumda kalma veya ayrılma konusunda karar vermektedir. Becker'ın bu teorisi, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde değinilecek olan, Meyer ve Allen'ın devamlılık bağlılığı yaklaşımında kendini göstermektedir (Ghosh ve Swamy, 2014: 5).

Hall vd. (1970)'e göre çalışan bağlılığı, bireyin kendi hedef ve değerlerinin kurumunkilerle bütünleşmesidir. Genel olarak bu bütünleşme, çalışanın iş güvencesi ve gelişim gibi ihtiyaçlarının tatmin edilmesinden kaynaklanmaktadır (Hall vd., 1970: 177, 187). Sheldon (1971), çalışan bağlılığını, bireyin kişiliğini kurum ile bağdaştıran bir tutum veya eğilim olarak tanımlamaktadır. Bu bağdaştırma sonucunda bağlılık, kurum hakkında olumlu değerlendirme ve kurumun hedeflerine ulaşması için çalışma eğilimi olarak kendini göstermektedir (Sheldon, 1971: 144). Porter vd. (1973), çalışanın kendini kurum ile özdeşleştirmesinin güçlülüğünden yola çıkarak bir tanımlama yapmakta ve bu bağlılığın üç unsurdan oluştuğunu belirtmektedirler. Buna göre çalışan bağlılığı: 1) kurumun hedef ve değerlerine yönelik güçlü inanç ve içselleştirme, 2) kurum yararına büyük ölçüde gayret göstermeye yönelik isteklilik, 3) kurumun bir üyesi olarak kalmaya yönelik arzudur

(Porter vd., 1973: 3). Buna benzer bir şekilde, Buchanan (1974) da bağlılığın üç unsuru olduğunu ifade etmektedir: 1) çalışanın kendi hedef ve değerleri ile kurumunkileri bağdaştırması, 2) çalışanın işyerindeki rolüne kendini psikolojik olarak adanması, 3) çalışanın kuruma karşı sadakat duyması. Buradan hareketle Buchanan (1974), çalışan bağlılığını, bireyin, kurumun hedef ve değerlerine, bu hedef ve değerlere yönelik olarak çalışanın edindiği role ve yalnızca kuruma yarar sağlamak adına kuruma karşı hissettiği taraflı ve duygusal bir bağlılık olarak tanımlamaktadır (Buchanan, 1974: 533).

Kavramı Becker'in yan-bahis teorisinin aksine bir bakış açısıyla inceleyen Marsh ve Mannari (1977: 59), kuruma çalışma hayatı boyunca bağlılığı olan bir çalışanı, kurumun yıllar boyunca ne kadar statüsünü arttırdığı veya maddi olarak ne kadar tatmin ettiğine bakmaksızın çalıştığı kurumda kalmayı ahlaki açıdan doğru bulan kişi olarak tanımlamaktadırlar. McCarthy (1997), güvenilir olmanın ve her gün işine zamanında gidip kendisinden bekleneni yapmanın da sadakat olarak adlandırıldığını, ancak gerçek çalışan bağlılığının, bu temel değerlerin ötesine geçen, kişinin içinden gelerek tavır ve davranışlarını şekillendiren türden bir bağlılık olduğunu ifade etmektedir. Böyle bir bağlılığın geliştiği örgüt kültüründe çalışanlar, başardıkları işlere dair tatmin ve memnuniyet elde etmektedirler (McCarthy, 1997: 47, 193).

2.1.1.1. Çalışan Bağlılığına İlişkin Sınıflandırmalar

Etzioni (1961)'ye göre çalışan bağlılığı üç boyuttan oluşmaktadır: Ahlak ilişkisi, hesap ilişkisi ve yabancılaşma ilişkisi. Bunların her biri, çalışanın kuruma karşı sergilediği tavır ifade etmektedir. Ahlak ilişkisi, yüksek düzeyde pozitif bir yönelim olarak tanımlanmakta ve çalışanın kurumun hedeflerini ne kadar içselleştirip benimsediğine dayanmaktadır. Hesap ilişkisi, biraz negatif ve biraz da pozitif bir yönelim olarak tanımlanmakta ve çalışanın kuruma verdiği emek karşısında kurumdan ne aldığına dayanan bir bağlılığı ifade etmektedir. Yabancılaşma ilişkisi ise, yüksek düzeyde negatif bir yönelim olarak tanımlanmakta ve çalışanların tıpkı hapisteki mahkûmlar gibi başka seçenekleri olmadığı ve içinde bulundukları durumu

değiştiremeyeceklerine inandıkları için kurumda kaldıkları görüşüne dayanan bağlılık türünü ifade etmektedir (Etzioni'den aktaran Zangaro, 2001: 15).

Mowday vd. (1982), çalışan bağlılığını, tutumsal ve davranışsal olarak iki farklı açıdan incelemişler ve şu tanımları ortaya koymuşlardır: Tutumsal bağlılık, çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, çalıştığı kurumunkilerle ne kadar örtüştüğünü göz önüne alarak yaptığı değerlendirmeler ve buna bağlı olarak gelişen, kişinin kurum hakkındaki düşüncelerinden oluşmaktadır. Davranışsal bağlılık ise, çalışanın kurumdan ayrılamaz hale gelmesidir (Mowday vd., 1982: 26). O'Reilley ve Chatman (1986), daha önceki araştırmalarda çalışan bağlılığı diğer psikolojik kavramlardan ayrı tutularak incelenmediği için bu çalışmaların eleştirildiğini belirtmektedirler. Yazarlara göre, Mowday vd. (1982)'nin çalışmalarında sözü edilen, çalışanın kurum hedefleri ve değerlerine inanması, bağlılığın psikolojik temelinden kaynaklanmakta, çalışanın kuruma gereğinden fazla katkıda bulunma ve kurumsal aidiyeti sürdürme isteği ise çalışan bağlılığına sebep olan değil, aksine, çalışan bağlılığının sonucu olan bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (O'Reilley ve Chatman, 1986: 497).

Meyer ve Allen (1991) ise, Mowday vd.'nin tanımladıkları tutumsal ve davranışsal bağlılığı bir arada değerlendirerek, çalışan bağlılığının yalnızca değer ve hedeflerin kurumunkilerle örtüşmesi ile sınırlandırılmayacağını, bağlılığın çalışanın istekleri, ihtiyaçları ve zorunlulukları ile ilgili olduğunu ifade etmektedirler. Buna göre çalışanların kurumlarına bağlı olmalarını sağlayan üç unsur bulunmaktadır: Birinci unsur, duygu bağıdır. Çalışanın özyeterlik ve huzur gibi duygular yaşamasına yol açan iş tecrübelerinin sonucu olarak çalıştığı kurumda kalma isteğini yansıtmaktadır. İkinci unsur, devamlılık bağıdır. Çalışanın uzun süredir çalışmakta olduğu kurumdan ayrıldığında kaybedeceği kıdem ve azalacak emeklilik maaşı gibi unsurlara bağlı olarak uğrayacağı maddi zararlar sebebiyle çalıştığı kurumda kalma ihtiyacını yansıtmaktadır. Üçüncü unsur, ilke bağıdır. Çalışanın ailesinde örnek aldığı rol modeller veya içinde yetiştiği kültür sebebiyle sahip olduğu sadakat duygusu ve/veya kendisi için yapılan iyilikleri geri ödeme düşüncesinden kaynaklanarak hissettiği zorunluluğu yansıtmaktadır. Her çalışanın kurumda kalmak adına hissettiği istek, ihtiyaç ve zorunlulukları kişiden kişiye değişmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62-83).

Meyer, Becker ve Vandenberghe (2004), çalışan bağlılığını, motivasyonun bir parçası olarak tanımlamaktadırlar. Çalışan bağlılığı ve motivasyon arasındaki yakın ilişkiyi inceleyen yazarlar, işyeri davranışlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayan bu iki kavramın birbiri ile bağlantılı, ancak birbirinden ayırt edilebilen kavramlar olduklarını ifade etmektedirler. Meyer ve Allen'ın tanımladıkları üç çeşit bağlılığın her birinin çalışanları kurumlarına bağladıklarını, dolayısıyla işgücü devrine negatif yönde etkileri olduğunu belirten yazarlar, bu bağlılık türlerinin diğer işyeri davranışlarını farklı şekillerde etkilediklerini ifade etmektedirler. Örneğin, yüksek iş performansı ve işe düzenli devam etme gibi işyeri davranışları ile en güçlü pozitif yönde ilişkiye sahip olan bağ, öncelikle duygu bağı, sonrasında ise ilke bağıdır. Devamlılık bağının ise bu işyeri davranışları ile ilişkisiz olduğu ya da negatif yönde ilişkisi olduğu belirtilmektedir (Meyer vd., 2004: 991, 993).

Blau ve Boal (1987), çalışan bağlılığı kavramı ile ilgili literatürde göze çarpan iki yaklaşım olduğunu belirtmektedirler. Buna göre birinci yaklaşımda, çalışan bağlılığı bir davranış olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşımda çalışmaların odak noktası, bağlılığın açıkça gösterilme şeklidir. Yukarıda sözü geçen Becker'ın ifade ettiği gibi çalışan, uğrayacağı maddi kayıplardan ötürü kuruma bağlılık göstermektedir. İkinci yaklaşımda ise, çalışan bağlılığı bir tutum olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşıma göre çalışan bağlılığı, çalışanın kurumun hedefleriyle kendini özdeşleştirip bu hedefleri gerçekleştirmek üzere kurumun bir üyesi olarak kalma isteğine sahip olması durumudur (Blau ve Boal, 1987: 290).

Ghosh ve Swamy (2014)'e göre çalışan, kurumdaki çalışma hayatının ilk dönemlerinde kuruma karşı maddi bağlılık hissetmekte, ancak ilerleyen zaman içerisinde iş ortamını ve yaptığı işi daha iyi anladıkça daha derin boyutta bir bağlılık hissetmeye başlamaktadır. Bu bağlılık, ait olma ve kendini bulma gibi hislerle tanımlanmakta ve duygusal bağlılığa dönüşmektedir (Ghosh ve Swamy, 2014: 9).

Literatürde pek çok araştırmacı tarafından ele alınan maddi ve duygusal bağlılıkları tek bir model altında toplamayı hedefleyen Penley ve Gould (1988), maddi bağlılık yaklaşımının Barnard'ın 1938 yılındaki çalışmalarından doğduğunu, bu bakış açısına göre çalışanın kuruma bağlılığının, günümüzde psikolojik sözleşmenin dayandığı ilke olan sosyal değiş-tokuş olduğunu belirtmektedirler (Penley ve Gould, 1988: 43). "Psikolojik sözleşme", çalışanın ve kurumun

birbirlerine karşı davranışlarını şekillendiren, yazılı olarak değil içten verilmiş sözleri, beklentileri ve karşılıklı hissedilen zorunlulukları ifade etmektedir (Hart ve Thompson, 2007: 302). Buna göre çalışan, yaptığı iş ile kuruma katkıda bulunmakta ve karşılığında kurumdan ödeme beklemektedir. Bu değiş-tokuş ilişkisi içerisinde, kurum ile çalışan arasında bir bağ oluşmaktadır. Maddi bağlılığın yoğunluğu bu bağın gücüne, bu gücün derecesi ise çalışanın ve kurumun birbirlerinden beklentilerine ve aldıklarına dayanmaktadır. Penley ve Gould (1988), duygusal bağlılık görüşünü destekleyen araştırmacıların maddi bağlılık görüşüne karşı olmadıklarını, ancak bunun çalışan davranışlarını açıklamaya yetmediğini savunduklarını ifade etmektedirler. Bu yaklaşımın Buchanan'ın 1974 yılındaki çalışmalarından ve bağlılığı kurumsal özdeşleştirme olarak ifade edenlerin çalışmalarından doğduğunu ifade eden Penley ve Gould (1988), maddi karşılık azalsa ve hatta yok olsa dahi gereğinden daha fazla katkıda bulunan çalışanların davranışlarının duygusal bağlılık ile açıklanabileceğini ifade etmektedirler. Buna karşılık, duygusal bağlılığın yokluğunda veya azlığında, maddi karşılık artsa dahi çalışanın katkısının en az seviyede kaldığını belirtmektedirler (Penley ve Gould, 1988: 43-45).

Özetlemek gerekirse, literatürde yer alan tanımlar ve araştırmalar göstermektedir ki, çalışan bağlılığını ve bu bağın gücünü etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Çalışanın kişiliği, sahip olduğu değerleri, çalıştığı kurumun yönetim tarzı ve değerleri, kurumdaki toplam çalışma süresi, yaptığı iş ile ilgili düşünceleri, kurumun ve/veya birlikte çalıştığı ekibin bir üyesi olarak kalma isteği gibi faktörler çalışanın kurumda kalma isteğini, kalma ihtiyacını ya da kalma zorunluluğunu şekillendirmektedir.

2.1.2. Çalışan Bağlılığı İle İlişkili Kavramlar

Mowday vd. (1978: 1), çalışanların birtakım davranış ve tutumlarının, çalışan bağlılığının güçlü göstergeleri olduğunu belirtmektedirler. Çalışan davranışlarını ve çalışanların kuruma bağlılığını inceleyen pek çok yazın ve araştırmada, çalışan memnuniyeti, işten ayrılma eğilimi ve işgücü devri kavramlarının birlikte yer aldığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla bu araştırmada, çalışan bağlılığı ile gerek pozitif

gerekse de negatif yönlü ilişki içinde olan bu kavramların tanımlarına yer verilmesinde fayda görülmektedir.

2.1.2.1. Çalışan Memnuniyeti

Yapılan Türkçe yazın incelemesinde, İngilizce'den Türkçe'ye "iş tatmini" (Bkz. Çekmecelioğlu, 2007; Emhan vd., 2014), "iş memnuniyeti" (Bkz. Emhan vd., 2014; Özer ve Günlük, 2010), "çalışan memnuniyeti" (Bkz. Çelik, 2010; Duran vd., 2012; Korkmaz ve Erdoğan, 2014; Şahin vd., 2015) olarak çevrildiği gözlemlenen kavram, bu çalışmada "çalışan memnuniyeti" adı altında incelenecektir. Çalışan memnuniyeti ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma göze çarpmakta, bu araştırmalarda, çalışan bağlılığının memnuniyetten doğduğu vurgulanmaktadır. Aşağıda bu çalışmalardan örnekler verilerek kavramlar arasındaki ilişki irdelenecektir.

Çalışan memnuniyeti kavramı ile ilgili yazın araştırmasında, bu konudaki ilk çalışmaların 1935 yılında Hoppock tarafından yapıldığı görülmektedir. Hoppock (aktaran Aziri, 2011: 77)'a göre çalışan memnuniyeti, bir çalışanın tam anlamıyla "Ben işimden memnunum" diyebilmesi için gerekli olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların birleşimidir. Bu tanıma göre çalışan memnuniyeti, birtakım dışsal unsurlardan etkilenmekte olmasına rağmen, sonuç olarak çalışanın hislerini şekillendiren içsel bir oluşumdur (Aziri, 2011: 77). Locke (1968: 10), çalışan memnuniyetini, bir çalışanın iş ile ilgili değerlerine yönelik olarak kendini başarılı görmesinden doğan keyifli duygu hali olarak tanımlamaktadır. Spector (1997), çalışanların yaptıkları işi sevmeye ölçütü olarak tanımladığı çalışan memnuniyetinin, hem çalışan hem de kurum için önemli olduğunu ifade etmektedir. Buna göre çalışan memnuniyeti, birey için duygusal veya psikolojik iyilik haline yönelik bir işaret, kurum için ise örgütsel işleyişin bir göstergesi olabilmektedir. Çalışanların iş ve işle ilgili diğer unsurlara yönelik duyguları, onların iş ortamındaki davranış ve tutumlarını, bu davranış ve tutumlar ise kurumun işleyişini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Spector, 1997: 2).

Çalışan memnuniyeti, işyerlerinde genellikle ikramiye, sağlık sigortası, iş-yaşam dengesi gibi kurumun İnsan Kaynakları departmanının ilgi alanı olan konular

hakkında çalışanların görüşlerini almak üzere hazırlanan anketlerle tespit edilmektedir. Bu anketlerin sonucunda İnsan Kaynakları yöneticileri, memnuniyeti yükseltmek ve işgücü devrini azaltmak adına yeni stratejiler belirlemektedirler. Ancak günümüzde, yaşam boyu aynı işte kalma kavramının yok olmaya başlamasıyla birlikte, çalışanın işinden yalnızca memnun olması, küresel rekabet ortamında kurumlar için yetersiz kalmaya başlamıştır. İş sorumluluklarının ötesinde performans gösteren, kendini yenileyip çalıştığı kuruma gelişim, üretim ve yenilik çerçevesinde sürekli katkıda bulunmayı hedefleyen çalışanların elde tutulması önem kazanmaya ve bu konuda stratejiler geliştirilmeye başlanmıştır (ADP, 2012: 3).

Society for Human Resource Management (SHRM)'ın 2015 yılında ABD'de yaptığı araştırmada çalışanların yüzde 88'i işlerinden memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bu araştırmaya göre çalışan memnuniyetine etki eden en önemli faktör, çalışanların işyerinde saygı görmeleri olarak tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca, işgücü piyasasının hareketliliğinin çalışan memnuniyeti üzerinde oldukça etkili olduğu belirtilmektedir. Buna göre, piyasanın durgunlaşıp işe alımların azaldığı dönemlerde, çalışanlar sahip oldukları iş güvencesine oldukça değer vermekte, aslında çalıştıkları yerde mutlu olmadıkları halde, bir işe sahip olduklarından dolayı memnun olduklarını ifade etmektedirler (SHRM, 2016: 5-43). Buradan hareketle, çalışanın işi ile ilgili memnuniyeti ve çalışmakta olduğu kuruma bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu yargısına varılmaktadır. Çünkü çalışanların yaptıkları işin pozitif sonuçlarını ve maaş artışı, kariyer gelişimi, iş güvencesi gibi kurumdan beklentilerinin karşılandığını görerek mutlu ve tatmin olmaları, onların çalıştıkları kuruma bağlılıklarını arttırmaktadır (Reichheld, 1993:70).

O'Leary-Kelly ve Griffin (1995), çalışan memnuniyetinin kurumdaki ödüllendirme sistemi, kurumun örgütsel yapısı, yöneticilerin liderlik tarzı, çalışanların karar verme aşamalarında söz sahibi olmaları gibi kurumsal özellikler ve başarıma isteği, özyeterlik gibi bireysel özellikler ile ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Çalışan memnuniyetinin kurumsal bağlılığın belirleyicilerinden biri olduğunu ifade eden yazarlar, her ikisinin de kurum içinde yokluğu veya azlığı durumunda, işgücü devrine yol açtığını eklemektedirler (O'Leary-Kelly ve Griffin: 1995, 370-376). Çalışan bağlılığının zaman içerisinde gelişen istikrarlı bir süreç olduğunu belirten Mowday vd. (1978), bunun aksine, çalışan memnuniyetinin

işyerinde gerçekleşen günlük olaylardan etkilenebildiğini ifade etmektedirler. Mowday vd. (1978) yaptıkları araştırmada, çalışan memnuniyetinin bağlılık göstergelerinden biri olduğuna değinerek, oluşturdukları çalışan bağlılığı ölçeğinde iş ve iş ile ilgili unsurlara yönelik duyulan memnuniyete yer vermişlerdir. Ancak yazarlar, çalışan memnuniyetinin iş ile ilgili belirli ve somut özelliklere yönelik bir değerlendirmeden doğduğunu, öte yandan çalışan bağlılığının, işin kurumla beraber bir bütün halinde genel ve istikrarlı bir değerlendirmesini yansıttığını belirtmektedirler. Buradan hareketle, örgütsel tutum olarak adlandırdıkları bu iki kavram arasında pozitif, ancak çok güçlü olmayan bir ilişki tespit ettiklerini ifade etmektedirler (Mowday vd., 1978: 11-26).

Porter vd. (1973)'nin araştırmasında, çalışan memnuniyeti ve çalışan bağlılığı, işgücü devri ile ilişkili kavramlar olarak incelenmiştir. Çalışan memnuniyetinin, kurumda kalma eğilimine olumlu yönde etki eden bir unsur olduğunu ifade eden Porter vd. (1973), işinden memnun olmayanların ayrılma eğilimine girerek başka yerde iş aramaya yöneldiklerini belirtmektedirler. Ancak yazarlar, örneğin aldığı maaştan veya yöneticisinden memnun olmayan bir çalışanın, kuruma ve kurumun hedeflerine yönelik güçlü bir bağlılığı var ise, bu bağlılığın memnuniyetsizlikten üstün gelebileceğini, bu durumun, çalışanın kişilik özelliklerine ve tercihlerine göre farklılık gösterebileceğini ifade etmektedirler. Bu araştırmada yazarlar, çalışan bağlılığının işgücü devrini öngörmede, çalışan memnuniyetinden daha güçlü bir gösterge olduğunu tespit etmişlerdir (Porter vd., 1973: 1-14).

2.1.2.2. İşten Ayrılma Eğilimi ve İşgücü Devri

Yazın incelemesinde, işten ayrılma eğilimi ile işgücü devri kavramlarına birlikte yer verildiği, bu kavramların çalışan bağlılığının tespit edilmesinde yararlanılan ölçütler olduğu gözlemlenmektedir. Mowday vd. (1978: 4)'nin çalışan bağlılığı üzerine yaptıkları tanımlamada yer alan, 'kurumun bir üyesi olarak kalma isteği' ifadesinin, işten ayrılma eğilimi ölçütünü vurguladığı göze çarpmaktadır. Yüksek oranda işgücü devrinin kurumlara pahalıya mal olduğunun altına çizen Meyer vd. (1989: 152), bu sebeple bağlılığın kurumlar için önemli olduğunu, çalışan bağlılığının kurumda aranan ve hedeflenen bir unsur olduğunu belirtmektedirler.

Vandenberg ve Nelson (1999: 1314), işten ayrılma eğiliminin, işgücü devrinin en güçlü göstergesi olduğunu ifade etmektedirler. İşten ayrılma eğilimi, bireyin çalışmakta olduğu kurumda kalmak istemediği yönündeki düşüncesi olarak tanımlanmaktadır (Boshoff vd., 2002: 14). Tett ve Meyer (1993: 262)'e göre işten ayrılma eğilimi, kurumdan ayrılmaya yönelik oluşan bilinçli ve kasıtlı istekliliktir.

İşgücü devri ise, çalışanların işgücü piyasasındaki hareketliliği, bir diğer ifadeyle, kurumdan kuruma geçmesidir (Burgess, 1998: 55). Tett ve Meyer (1993: 262), işgücü devrini, çalışanın kurumdaki işini kendi isteği doğrultusunda sonlandırılması olarak tanımlamaktadırlar. Bluedorn (1978: 647), işgücü devrine yönelik çalışmalarda, kavramın kurumdan yalnızca kendi istekleri doğrultusunda ayrılanları ifade ettiğine dikkat çekmektedir. İlgili birim olan İnsan Kaynakları departmanları tarafından rapor edilen işgücü devir oranları genellikle işten gönüllü olarak ayrılan çalışanları yansıtmakta, kötü performans sebebiyle işten çıkarılan, emekli olan, sakatlık veya hastalık sebebiyle işten ayrılan, kurumun küçülmeye giderek işten çıkarmak zorunda kaldığı çalışanları hesaba katmamaktadır (Dessler, 2013: 322).

İlgili yazında, istemli ve istemsiz olmak üzere iki türlü işgücü devri olduğu belirtilmektedir. Buna göre istemli işgücü devri, isteyerek kurumdan ayrılan çalışanları, istemsiz işgücü devri ise düşük performans veya iş kuralları ihlali sebebiyle kurumdan gönderilen çalışanları ifade etmektedir. Ancak Mathis ve Jackson (2010), bu iki çeşit sınıflandırmanın yeterli olmadığını belirterek, işlevsel ve işlevsiz, kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen işgücü devri olarak dört adet sınıflandırma daha eklemişlerdir. İşlevsel ve işlevsiz işgücü devri, devrin kurum için pozitif veya negatif sonuç doğurması ile ilgilidir. İşlevsel işgücü devri; güvenilir olmayan, düşük performans gösteren veya iş ortamında rahatsızlık yaratan çalışanların kurumdan ayrılmasını ifade etmektedir. Bu tür çalışanların kurumdan ayrılması kurumun yararına olacağı ve pozitif sonuç yaratacağı için kurumun istediği türden bir işgücü devridir. Bunun aksine, işlevsiz işgücü devri, yüksek performans gösteren veya önemli pozisyonlardaki çalışanların kurumdan ayrılmasını ifade etmektedir. Bu tür çalışanların kurumdan ayrılması, ekipteki diğer çalışanları da olumsuz yönde etkileyebilmekte ve daha fazla çalışanın kurumdan ayrılmasına, projelerin aksamasına sebep olabilmektedir. Kontrol edilemeyen işgücü devri,

çalışanın başka bir şehire taşınması, çalışanın çocuklarına veya yaşlı aile bireyine bakmak için çalışmayı bırakmaya karar vermesi gibi işverenin kontrol edemeyeceği bir sebepten ötürü kurumdan ayrılmasını ifade etmektedir. Kontrol edilebilen işgücü devri ise, işverenin kontrol edebileceği bir sebepten dolayı çalışanın kurumdan ayrılmasını ifade etmektedir. İşgücü devri, kurumlara yüksek maliyet getirmektedir; dolayısıyla işverenlerin, kontrol edebilecekleri sebepleri iyi değerlendirip çalışanlarını elde tutmaya çalışmaları gerekmektedir (Mathis ve Jackson, 2010: 160-161).

İşgücü devir oranı, rekabet edebilirlikte önemli bir ölçüttür. Düşük oran, rekabet yarışında arzu edilen bir nitelik olmakla birlikte, yüksek orandaki işgücü devri, kritik ve baş edilmesi gereken bir sorun olarak ifade edilmektedir (Smith ve Macko, 2014: 57). Çalışan bağlılığının düşük olduğu kurumlarda işverenlerin, yüksek performanslı işgücü devrini daha fazla gözlemlediklerini belirten Mathis ve Jackson (2010), çalışan bağlılığı ile işgücü devri arasındaki ilişkinin önemine dikkat çekmektedirler. Yazarlara göre kurumsal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, yalnızca yaptıkları işten memnun olanlar değil, aynı zamanda işverenleri ile iyi ilişkiler içerisinde olan çalışanlardır. Dolayısıyla işgücü devrini azaltmak için öncelikle işverenlerin çalışan bağlılığını iyi anlamaları ve buna yönelik stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir (Mathis ve Jackson, 2010: 159). Mowday vd. (1978: 13-22), kurumda çalışmaya devam eden kişilerin, kurumdan kendi isteğiyle ayrılanlara göre daha yüksek ölçüde bir bağlılığa sahip oldukları düşüncesinden hareketle, işgücü devri verilerini çalışan bağlılığı ölçeğine dâhil etmişler ve bu iki kavram arasında negatif yönde güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Dessler (2013)'ın ifade ettiğine göre, 1000'in üzerinde çalışana sahip 262 Amerikan firmasında yapılan bir araştırmada, işlerinde üstün performans gösteren çalışanların işten ayrılma sebeplerinin başında sırasıyla ücret, terfi fırsatı, iş-yaşam dengesi, kariyer gelişimi ve sağlık sigortası yer almaktadır. Yazar, kurumda çalışan bağlılığını sağlamak ve işgücü devrini azaltmak için çalışanlara eğitim ve profesyonel gelişim olanakları sağlamak, kariyer planlaması yaparak onlara değer verildiklerini hissettirmek, iş sorumluluklarını, işin gereklerini ve değerini anlamalarını sağlamak, ödüllendirmek, iyi bir kurum kültürü ve çalışma ortamı

yaratmak ve iş-yaşam dengesine önem vermek gerektiğini belirtmektedir (Dessler, 2013: 324).

Tett ve Meyer (1993), çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı, işten ayrılma eğilimi ve işgücü devri kavramları arasında bir ilişki analizi gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmada, üç temel yaklaşım analiz edilmiştir. Bunlardan birincisi, kuruma bağlılığın çalışan memnuniyetinden doğduğunu, memnuniyetin işten ayrılma eğilimi üzerinde dolaylı bir etkisi bulunduğunu savunan yaklaşımdır. Öte yandan ikinci yaklaşım, çalışan bağlılığı ile çalışan memnuniyeti arasındaki etkinin ters yönde olduğunu, kuruma bağlılığı olan çalışanların iş ile ilgili olumlu his ve tutum geliştirdiklerini ve işten ayrılma veya işte kalma kararının, bu hisler doğrultusunda verildiğini savunmaktadır. Üçüncü yaklaşım ise, çalışan memnuniyeti ve bağlılığının, işgücü devri sürecine eşit ölçüde etki ettiğini savunmaktadır. Araştırmada elde edilen kavramsal ilişki bulgularına göre; 1) Çalışan memnuniyeti ve çalışan bağlılığının her ikisi de birbirinden bağımsız olarak işten ayrılma eğiliminin öngörülmesine yardımcı olmaktadır. 2) İşten ayrılma eğilimi, çalışan bağlılığından ziyade çalışan memnuniyeti ile daha güçlü bir şekilde tespit edilmektedir. 3) Ayrılma eğilimi, işgücü devrine yönelik ortaya çıkan sonuçların neredeyse hepsine aracı olmaktadır (Tett ve Meyer, 1993: 259-286).

Özetlemek gerekirse, çalışan bağlılığı, işten ayrılma eğilimi ve işgücü devri kavramları, birbirleriyle iç içe olan kavramlardır. İşten ayrılma eğiliminin ölçülmesi, çalışan bağlılığının tespitine yardımcı olmakta, elde edilen bulgular, kurumda işgücü devrinin öngörülmesinde fayda sağlamaktadır. Böylelikle kurumlar, stratejik hedefler doğrultusunda ve gerekli insan kaynakları planlaması ile işgücü devir oranını kontrol altında tutabilmektedirler.

2.2. ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ FARKLI PAYDAŞLAR AÇISINDAN ÖNEMİ

Çalışan bağlılığı, maddi kaygılar, ahlaki görüşler, başka seçeneği olmadığı için kalma gibi unsurlarla şekillenmekte, bu unsurlar, kurum kültürü, yöneticilerin liderlik tarzı, kurumun işe alma süreci gibi değişkenlerden etkilenmektedir (Zangaro, 2001: 16). Günümüzde çalıştıkları şirketin kendilerinin bağlılığını hak ettiğine inanan çalışanların giderek azaldığını belirten Reichheld (2001), yöneticilerin,

teknolojideki hızlı değişimleri, değişen devlet politikalarını, iş dünyasındaki zorlu rekabetleri ve kararsız müşterileri, giderek eksilen çalışan bağlılığının suçlusu olarak gördüklerini ifade etmektedir. Hatta bazı yöneticilerin, sadakatin artık modern toplumda yeri olmadığına, çalışan ve işveren ilişkilerini karşılıklı çıkarların belirlediğine inandıklarını eklemektedir. Ancak bunun aksine, özellikle iş-yaşam dengesi gibi değerlerin öne çıktığı günümüzde çalışanlar, bu dengeyi sağlamaları ve hem işlerini hem de yaşamlarını zenginleştirmeleri için yöneticilerinin liderliğine ihtiyaç duymakta, güven ve bağlılıklarını hak edecek işveren arayışına girmektedirler. Dolayısıyla, Reichheld (2001)'e göre eksilen çalışan sadakati, yeni ekonominin sonucu değil, yöneticilerin bu sadakati hak etmeyecek prensipler benimsemelerinden kaynaklanmaktadır (Reichheld, 2001: 2). Çalışan bağlılığının önemini kavrayan yöneticiler, bu alandaki çalışmaları değerlendirerek yönetim politikalarını yönlendirmektedirler. Çalışan bağlılığının kurumlar ve çalışanlar açısından önemi aşağıdaki bölümde ayrı ayrı incelenecektir.

2.2.1. Kurumlar Açısından Önemi

Çalışan bağlılığı, işgücü devrini öngören ve çalışanların performansını arttıran bir unsur, ayrıca kurumun verimliliğine işaret eden bir gösterge olması sebebiyle, kurumlar için büyük ölçüde önem taşımaktadır (Steers, 1977: 46). Müşteri sadakati, verimli çalışma, işe alım ve eğitim masrafları gibi kurumların kârlılıklarını etkileyen faktörler, çalışan bağlılığı ile doğrudan ilişkilidir ve dolayısıyla kârlılığın temelinde çalışan bağlılığı yatmaktadır. Müşterilerle iyi ilişkiler kurmak, onların güvenini ve sadakatini kazanmak, uzun bir süreç gerektirmektedir. Sağlam temellere dayanan müşteri ilişkileri, ancak sadık çalışanların uzun süreli emek vermesi ile inşa edilmektedir. Bunun yanı sıra, çalışan bağlılığı sağlanan ve işgücü devri mümkün olduğunca azaltılan kurumlarda, işe alım harcamaları da azalmakta, yeni çalışanların eğitime ayrılan bütçeler başka kanallarda değerlendirilmektedir. İşgücü devrinin düşük olması sebebiyle, çalışma verimi, takım ruhu, çalışan morali üst seviyeye çıkmakta ve yine çalışan bağlılığına dair pozitif bir döngüye sebep olmaktadır. Sonuç olarak, çalışan bağlılığı, kurumun genel anlamda kârlılığına etki eden unsurlarla

doğrudan bağlantılıdır ve yöneticilerin önemle üzerinde durması gereken bir kavramdır (Reichheld, 1996: 91).

Çalışanın kuruma bağlılığı arttıkça kurumda kalma isteği ve niyetinin arttığını tespit eden Steers (1977), çalışan bağlılığının işgücü devrini doğrudan ve önemli ölçüde etkilediğini ifade etmektedir. Buna göre çalışan bağlılığı, kurumda işgücü devrinin azaltılması ve istikrarlı bir işgücü oluşturulması açısından önem taşımaktadır (Steers, 1977: 54).

Meyer vd. (1989), çalışan bağlılığının kuruma kattığı değerin, bu bağlılığın kaynağında olduğunu ifade etmektedirler. Buradan hareketle yazarlar, çalışan bağlılığı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, duygusal ve devamlılık bağlılıklarını ayrı ayrı ele almışlardır. Bu araştırmaya göre, çalışanın kendini kurum ile bağdaştırması ve bütünleşmesinden doğan duygusal bağlılık, daha yüksek performans ve daha düşük işgücü devri olarak kuruma fayda sağlamaktadır. Bunun aksine, kurumdan ayrılmanın getireceği maddi kayıp endişesinden doğan devamlılık bağlılığı ise, daha düşük işgücü devri olarak yine kuruma fayda sağlarken, beraberinde zayıf iş performansı getirmektedir. Bunun sebebi olarak yazarlar, kurumda kalmak istemeyen ancak maddi kaygılardan ötürü kurumdan ayrılamayan çalışanların gösterdikleri iş performansının, yalnızca sahip oldukları işi ellerinde tutmayı sağlayacak kadar olduğunu belirtmektedirler (Meyer vd., 1989: 155).

Yönetici pozisyonunda çalışanların kurumsal bağlılıklarına dikkat çeken Buchanan (1974), yöneticilerin temel sorumluluğunun kurumun faaliyetlerini yürütebilmesi için gereken örgüt sağlığını koruyabilmek olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, kurumun ayakta kalması ve verimli olmasını başarmak adına, yönetici olarak çalışanların kuruma bağlılıkları son derece önem taşımaktadır (Buchanan, 1974: 533).

2.2.2. Çalışanlar Açısından Önemi

Çalışan bağlılığı, çalışanlar açısından da önem taşımaktadır. Bu bağlılığın güçlü olması, hem iş memnuniyeti ve çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler gibi manevi, hem de ücret ve sigorta gibi maddi yararlar sağlamaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990: 171). Belirtmek gerekir ki, kurumsal bağlılıkları yüksek çalışanlar, kurumda daha

uzun süre veya daha gayretli çalışmaları sebebiyle daha yüksek ücret kademesine ulaşabildikleri gibi, yüksek ücret alan çalışanların, aldıkları ücret sebebiyle kurumlarına bağlılıklarının artması da söz konusu olmaktadır. Çalışanların duygusal bağlılık gelişiminin, devamlılık bağlılığından daha önemli, ancak bunu sağlamanın kurumlar için çok daha zor olduğunu ifade eden Meyer vd. (1989: 155), kurum ile kendini bütünleştiren çalışanların, yalnızca kurumda kalıcı olmaya değil, kurumun başarısı için daha yüksek performans göstermeye de eğilimli olduklarını belirtmektedirler. Buna göre, yüksek performans gösteren çalışanların performans değerlendirmesinin daha başarılı olacağı, dolayısıyla ikramiye, maaş artışı, terfi gibi birtakım kazanımlar elde edilebileceği sonucuna varılmaktadır. Bu sebeple çalışan bağlılığı, maddi getiriler bakımından çalışan için önem taşımaktadır.

Sheldon (1971), çalışan bağlılığının manevi önemini ele alarak, çalışanların kurumdaki sosyal ilişkilerini incelemiştir. Buna göre Sheldon (1971), çalışanın iş arkadaşlarıyla etkileşimi ve kendini onlarla bağdaştırması olarak tanımladığı kurum-içi sosyal ilişkilerin, çalışan bağlılığını arttıran bir tür yatırım olduğunu belirtmektedir. Kurumdan ayrılmak, kurumda iyi ilişkiye sahip olduğu iş arkadaşlarını da kaybetmek anlamına geleceği için, çalışanın kuruma bağlılığı ve dolayısıyla edindiği bu sosyal ilişkiler, çalışan için ödüllendirici bir unsur olmaktadır (Sheldon, 1971: 144).

Kendilerinden önceki araştırmalarda, çalışanların yaşadığı tükenmişlik sendromunun kurumsal bağlılıklarına etkisi üzerinde yoğunlaştığını belirten Kalliath vd. (1998), bu ilişkiyi ters yönde inceleyerek, çalışan bağlılığının tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışan bağlılığının, stres seviyesi yüksek iş ortamlarında, tükenmişlik sendromunun önemli bir belirleyicisi olduğunu ifade eden Kalliath vd. (1998), kuruma bağlılığı zayıf olan çalışanların, stresli iş ortamlarından olumsuz etkilendiklerini belirtmektedirler. Öte yandan, kuruma bağlılıkları güçlü olan çalışanlarda, duygusal bitkinlik ve duyarsızlaşma gibi tükenmişlik belirtilerinin daha az görüldüğünü ifade etmektedirler. Dolayısıyla çalışan bağlılığı, işin stres etkenleri ve buna bağlı olarak çalışanın yaşadığı psikolojik zorlanma arasında önemli bir değişken olarak göze çarpmaktadır (Kalliath vd., 1998: 183).

2.3. ÇALIŞAN BAĞLILIĞINI ETKİLEYEN UNSURLAR

Çalışanın kuruma bağlılığı, bireyin kendisinden, çalıştığı kurumdan veya kurum-dışı unsurlardan etkilenmektedir.

2.3.1. Bireysel Unsurlar

Bireysel unsurları inceleyen çalışmalarda, sıklıkla yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kurumda çalışma süresi, medeni durum gibi unsurların araştırıldığı görülmektedir. Ritzer ve Trice (1969: 476), emeklilik yaşına yaklaşmış bir çalışanın sürekli iş değiştirmesinin toplumda tuhaf karşılanacağı düşüncesinden kaynaklanan kültürel etmen sebebiyle bağlılık düzeyinin yüksek olacağını ifade etmektedir. Öte yandan Morris vd. (aktaran Nijhof vd., 1998: 243), yeni mezun olmuş genç bir çalışanın kariyerine başlıyor olmanın verdiği heyecan sebebiyle bağlılık düzeyinin yüksek olacağını belirtmektedir. Yaş ilerledikçe aynı kurumda kalan çalışanların, hem kurumda uzun süre çalışmalarından dolayı zaman içerisinde kuruma karşı psikolojik bir bağ oluşturmaları hem de emeklilik ikramiyesi gibi finansal getiriler sebebiyle bağlılıkları artmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990: 178). Ayrıca, kurumda uzun süredir çalışmakta olan ileri yaşlardaki bir çalışan, daha iyi bir pozisyona gelmiş olmasını ve diğer kurumsal ödüllendirmeleri, kurumda uzun süre kalmış olmasına bağlamakta, dolayısıyla bu bilişsel durum, duygusal bağlılığının artmasına sebep olmaktadır (Meyer ve Allen, 1984: 378).

Yaş, medeni durum, çalışma süresi, cinsiyet ve eğitim seviyesinin incelendiği bir çalışmada, cinsiyet haricindeki tüm demografik unsurların çalışan bağlılığının önemli göstergeleri olduğu sonucuna varıldığı ifade edilmektedir (Salami, 2008: 36). Ancak cinsiyet farklılığına dayalı başka bir çalışmada, erkeklerin bağlılık düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğu, evli ve/veya çocuk sahibi olmanın hem kadınların hem de erkeklerin bağlılık düzeylerinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Kaldenberg vd., 1995: 1367-1368). Uhlenberg ve Cooney (1990: 376)'ye göre, aile-içi sorumluluklar ve iş yükünün çatışması sebebiyle kadınların bağlılık düzeyleri zayıflarken, aile-içi sorumluluklar erkek çalışanlar üzerinde tam tersi etkiye yol açmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların, kurumdan

beklentilerinin yüksek olması ve daha fazla alternatifte sahip olmaları sebebiyle, bir işe veya kuruma bağlı kalmadıkları gözlemlenmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 177).

Görüldüğü gibi, bireysel unsurlara dair birbirini etkileyen pek çok değişken olması sebebiyle, araştırmalar farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Örneğin, kadınlar ile erkekler arasındaki çalışan bağlılığı cinsiyet bazında araştırılırken, araştırmaya katılanların yaş grubu, medeni halleri, çocuk sayısı gibi unsurların, kadın ve erkeklerin toplumda farklı rol ve sorumluluklara sahip olması nedeniyle, büyük ölçüde farklılık ortaya koyduğu dikkat çekmektedir.

2.3.2. Kurumsal Unsurlar

Kurumsal unsurları inceleyen çalışmalarda, kurum içerisindeki takım ruhu ve kurum kültürü, yöneticilerin çalışanlarla iletişimi ve yönetim biçimi, kurumun büyüklüğü ve çalışan sayısına bağlı olarak ortaya çıkan terfi, eğitim ve kişisel gelişim olanakları, iş güvencesi, işin niteliği ve doğası, ödenen ücret gibi unsurların araştırmalara konu olduğu görülmektedir. Terfi fırsatları, kurumun sağladığı eğitim ve gelişim olanakları ve iş güvencesi ölçütlerini kullanarak çalışanın kurumdaki yönetim biçimine dair algısını araştıran Gaertner ve Nollen (1989), terfi fırsatı elde ederek kurum içinde hızla yükselen çalışanların ve işlerine yönelik eğitim olanağı verildiğine inanan çalışanların bağlılıklarının diğerlerine göre daha fazla olduğunu belirtmektedirler. Bunun yanı sıra, çalışanın algısından ziyade, gerçekte sunulan eğitim ve gelişim olanaklarının çalışan bağlılığına etkisi bulunmadığını ifade etmektedirler. Kurumun çalışanlarını işten çıkarmamak için elinden geleni yaptığına ve kendi işinin güvende olduğuna inanan çalışanların bağlılıklarının, bu görüşte olmayan çalışanlardan daha fazla olduğu belirtilmektedir. Aynı çalışmada, yönetici ile çalışan arasındaki ilişki, iletişim ve karar alma sürecine katılım ölçütleri kullanılarak çalışanın işin niteliğine yönelik algısı ve bu algının bağlılığa etkisi araştırılmıştır. Buna göre, çalışanın terfi, eğitim ve iş güvencesi gibi yönetim biçimine dair algısının, yönetici ile ilişkisi, yönetici ile iletişimi ve karar almada söz sahibi olması gibi işin niteliğine dair algısından daha güçlü olduğu ve bağlılığı daha fazla etkilediği ifade edilmektedir (Gaertner ve Nollen, 1989: 982-988).

İşgücü devir oranının oldukça yüksek olduğu bilinen çağrı merkezlerinde bir araştırma yapan Malhotra vd. (2007), çalışanların aldıkları ücretten tatmin olmalarının, duygusal, devamlılık ve ilke (normatif) bağlılığına etkisini incelemişlerdir. Ücret ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen ve birbirinden farklı sonuçlar ortaya koyan pek çok çalışmanın yanı sıra bu araştırmanın, çalışanların bağlılık düzeylerinin son derece düşük olduğu çağrı merkezlerinde yapılması, çalışmayı diğerlerinden ayırmaktadır. Araştırmada, bağlılığın her üç boyutunda da belirleyici bir unsur olduğu gözlemlenen ücretin, işgücü devir oranının yüksek, motivasyonun düşük ve insan kaynakları uygulamalarının yetersiz olduğu çağrı merkezlerinde, çalışanların bağlılıklarını güçlendirecek ve kurumda kalmalarını sağlayacak bir ödüllendirme olduğu belirtilmektedir (Malhotra vd., 2007: 2100-2118).

Son olarak belirtmek gerekir ki, bu çalışmanın konusu olan ve önceki bölümde irdelendiği gibi kurumsal sosyal sorumluluklar ve gönüllülük projeleri, kurumun toplum içindeki itibarının yükselmesi nedeniyle ekonomik kazanımlar elde etmesinin yanı sıra, çalışanların kurum ile gurur duyarak kendilerini kurumla özdeşleştirmelerine ve bağlılıklarının güçlenmesine sebep olan kurumsal unsurlardan biri olmaktadır. Bu unsur, çalışmanın son bölümünde yer alan araştırmada, kurumların üstlendikleri gönüllülük faaliyetlerine katılan çalışanların kuruma bağlılıkları, detaylı olarak incelenecektir. Lowe (2010), kurumsal gönüllülük faaliyetlerinin, çalışanlar arasında takım ruhu yarattığını, çalışanların yaratıcılıklarını geliştirdiğini, kurumun temel değerlerinin göstergesi olduğunu ve kurumun itibarını güçlendirdiğini belirtmektedir. Lowe (2010)'un aktardığına göre, 2007 yılında Kanada'da yapılan ve en iyi 50 işverenin belirlendiği bir araştırmada, çalışanların kendi özgün ifadeleriyle bir kurumu en iyi işveren yapan unsuru tanımlamaları istenmiştir. Bunlardan birinin, kurumda çalışan insanlar olduğu ve takım ruhu, aile ortamı gibi kavramların sıklıkla ifade edildiği tespit edilmiştir. Diğer unsur ise, çalışanların birbirlerine gösterdikleri saygı, destek ve özenin, gönüllülük aracılığıyla topluma, çevresel sürdürülebilirlik ve etik uygulamalar aracılığıyla doğaya ve diğer iş ortaklarına da ulaşıyor olmasıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk ve insan kaynakları hedeflerini ortak noktada buluşturmayı başaran bu kurumlarda, çalışanların duydukları gururun son derece güçlü olduğu belirtilmektedir (Lowe, 2010: 183-185).

2.3.3. Kurum-Dışı Unsurlar

Kurum-dışı unsurlar arasında ülkedeki işsizlik oranı, ülkenin ekonomik durumu ve meslek sektörünün gücü gibi unsurlar yer almaktadır. Günümüzde çeşitli sebeplerden ötürü bazı meslek gruplarının tükenmekte olması, ülkenin ekonomik durumunun kötü olması ve işsizliğin yüksek olması, çalışanların başka yerde iş olanağı aramasının önüne geçmekte, dolayısıyla, çalıştıkları kuruma bağlılıklarının güçlenmesine sebep olmaktadır. Çalışan bağlılığını etkileyen bireysel unsurlar arasında bulunan eğitim seviyesi, kurum dışında pek çok alternatif iş olanağı bulabileceğine inanan yüksek eğitilmiş bir çalışanın kuruma bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak iş olanakları, çalışanın eğitim seviyesi gibi bireysel unsurların dışında, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum ve işsizlik oranına da bağlıdır. Ekonomisi zayıf bir ülkede, işsizlik oranının yüksek ve iş olanaklarının düşük olması sebebiyle, çalışanlar kurumdan ayrılmak isteseler dahi, maddi kaygılar sebebiyle kurumda kalmaya devam etmektedirler. Ayrıca çalışanların istihdam edildikleri sektörün gücü, kurum dışında bulabilecekleri iş olanaklarını etkilemektedir (Ersoy'dan aktaran Bayraktaroğlu vd., 2014: 110). Günümüzde teknolojik ilerlemeler sebebiyle pek çok meslek grubu yok olmaya başlamakta, kurumlar, teknoloji ile yerini doldurdukları insan gücüne daha az ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durumda, kurum dışında iş bulma olanağı azalan çalışanlar, kurumdan ayrılamamaktadırlar.

Bazı meslek gruplarının toplumdan ve çalışanın yakın çevresinden gördüğü olumlu veya olumsuz tepkiler de çalışan bağlılığını etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Polis memurlarının kurumsal bağlılıkları üzerine bir araştırma yapan Morris vd. (1999), araştırmaya katılan polislerin, işvereni olan emniyet amirliği ile ilişkilerinin yanı sıra, aile ve eşlerinden gördüğü destek veya bu mesleği seçtikleri için aileleri ile aralarında oluşan küskünlüğün etkilerini incelemişlerdir. Araştırmaya göre, aile ve eşlerden gelen desteğin gücü, polis memurlarının kurumsal bağlılıklarını olumlu yönde etkilemekte, bağlılığın önemli bir göstergesi olarak dikkat çekmektedir (Morris vd., 1999: 100). Dolayısıyla seçilen meslek grubu, toplumsal tepkiler ve mesleğe bakış açısı yönünden, çalışan bağlılığına etki etmektedir.

Yönetici pozisyonunda çalışanların kurumsal bağlılıklarının incelendiği bir araştırmada, katılımcıların çalıştıkları kurumlar kamu ve özel sektör olarak ayrı ayrı incelenmiştir. Araştırmada, kamu kurumlarının genellikle dağınık ve ölçülmesi zor hedeflerinin olması, verimlilik ve üretkenliğin nadiren ölçülmesinin yanı sıra, ülkede gerçekleşen her seçimde, kamu kurumlarının politika ve görev değişimine maruz kaldığı belirtilmektedir. Dolayısıyla seçimler sonucu değişen hükümetler, personel ve yönetim stratejilerinin değişimine yol açmakta, kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir (Buchanan, 1974b: 343).

2.4. KURUMSAL GÖNÜLLÜLÜK İLE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Günümüzde, genel bakış açısıyla kurumsal sosyal sorumluluğun çalışan davranışları üzerindeki etkileri, pek çok araştırmaya konu olmuştur. Özellikle çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda gözlemlenen ortak nokta, çalışmaların kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerine odaklanmasıdır. Ancak, kurumsal sosyal sorumluluklar çerçevesinde aktif olarak gönüllülük programlarına katılıma dair araştırmaların sınırlı olduğu, hatta bazı çalışmalarda katılımın belirsiz olduğu görülmektedir.

Türker (2009), çalışanların KSS algısı ve kuruma bağlılıkları üzerine yaptığı araştırmada, çalışanların sosyal sorumlulukları benimsemiş kurumlar ile çalışmayı tercih ettiklerini tespit etmiştir. Buna göre Türker (2009), çalışanların kuruma bağlılık seviyesinin, kurumun topluma, doğaya, gelecek nesillere, sivil toplum örgütlerine, kurumun çalışanlarına ve müşterilerine karşı edindikleri sosyal sorumluluklardan pozitif yönde etkilendiğini ifade etmektedir. Ancak, kurumsal sosyal sorumluluğun çalışanların algısına dayanarak ölçülmesinin çalışmayı sınırlandırdığını belirten yazar, bunun sebebi olarak, kurumun sosyal sorumlulukları hakkında fazla bilgisi olmayan bir çalışanın anket sorularına verdiği yanıtlar ile kurumun gerçekteki sosyal sorumluluk performansı arasında farklılıklar olabileceğini ifade etmektedir. (Türker, 2009: 191-201).

Prutina (2016), kurumun sosyal sorumluluklarının belirlenmesi aşamasında, çalışanların karar verici olarak katılımlarının ve sosyal sorumluluk değerlerini

oluşturmadaki rollerinin, kurumun KSS kültürünü oluşturan iki belirleyici unsur olduğunu ifade etmektedir. Bu sebeple, kurumsal sosyal sorumluluk ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelerken, bu unsurları göz önüne almıştır. Kurumun çalışanlarına, müşterilerine ve toplumdaki paydaşlarına karşı olan sorumluluklarının ayrı ayrı incelendiği çalışmada, KSS ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların kurumda KSS kültürünün oluşturulması aşamasında sürece dâhil edilmesi ve çalışanların KSS hakkında kurum ile ortak değerlere sahip olması, KSS ve çalışan bağlılığı arasında aracı etkiye yol açmaktadır (Prutina, 2016: 227-243). Ancak Prutina'nın çalışmasında göze çarpan, çalışanların kurumsal gönüllülüğe katılımlarından ziyade, kurum içindeki KSS kültürüne katılımları üzerinde odaklanılmış olmasıdır.

Bolton vd. (2011), araştırmayı gerçekleştirdikleri kurumda, sosyal sorumluluğun başlangıç, uygulama ve sonuca ulaşma aşamalarında, kurum çalışanlarının görev alması üzerine odaklanmışlardır. Araştırmada, KSS aşamalarına dâhil olmanın çalışan bağlılığı üzerine doğrudan etkisinin araştırılmasından ziyade, kurumda dinamik bir işletim süreci oluşturma üzerindeki etkisini irdelemişlerdir. Bu bakış açısıyla, kurumda KSS politikalarının yaratılması, uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi aşamalarında çalışanların sürece dâhil edilmesinin, çalışanların kuruma karşı sergiledikleri davranışlarını etkilediği ve kurum içi ilişkilerde yaşanan çatışmaların üstesinden gelmeye yardımcı olduğu sonucuna varılmıştır (Bolton vd., 2011: 61-71).

Kim vd. (2010), çalışanın sahip olduğu KSS algısı ve KSS'ye katılımının, çalışanın kurum ile kendini bağdaştırması üzerindeki rolünü araştırmışlardır. Buna göre, çalışanın KSS algısı, kurumun üstlendiği sosyal sorumluluklar hakkındaki düşüncelerini, KSS'ye katılımı ise, yalnızca kurumsal gönüllülük çalışmalarında aktif olarak zaman ve enerji harcamasını değil, aynı zamanda KSS politikalarında söz sahibi olmasını da ifade etmektedir. Araştırmanın sonucunda, hem KSS algısının hem de KSS katılımının, çalışanın kurum ile kendini bağdaştırması üzerinde etkisi olduğu, bu etkinin kurumsal bağlılığa yol açtığı tespit edilmiştir. Ancak, KSS algısı ve çalışanın kurum ile bağdaşması arasında doğrudan ilişki olmadığı belirtilmekte, bunun yerine, bu bağdaştırmanın çalışanın kurum-dışı itibar algısı yoluyla kurulduğu ifade edilmektedir. Bir başka deyişle, kurumun üstlendiği sosyal sorumluluklar,

çalışanın algısına göre kendisine kurum dışında itibar kazandırmakta, bu durum, çalışanın kurum ile kendini bağdaştırmasına yol açmaktadır. Araştırmacılar, çalışmanın Asya ülkesinde yapıldığını ve bu sonucun Asya kökenli insanların kültürel unsurlarından kaynaklanabileceğini de eklemektedirler. KSS katılımının çalışan-kurum bağdaşması ile doğrudan ilişkisi olduğunu tespit eden Kim vd. (2010), bu ilişkinin kurum-dışı itibar ile ilgisi olmadığını, KSS'ye katılımın çalışanın psikolojik ihtiyaçlarını karşıladığını, bu durumda kurumun itibarının çalışan için önemli olmadığını belirtmektedirler. Çalışanın kurumsal sosyal sorumluluklar çerçevesinde gönüllü faaliyetlere fiziksel ve zihinsel anlamda katkıda bulunması, çalışanın manevi ihtiyaçlarını karşılamakta ve kendisini çalıştığı kurum ile bağdaştırmasına, dolayısıyla kuruma bağlılığının artmasına yol açmaktadır (Kim vd., 2010: 557-566). Çalışma, KSS alanında hâlihazırda ileri derecede faaliyet gösteren ve raporlar yayımlayan kurumlarda gerçekleştirilmiştir. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde, çalışmaya konu olan kurumlar zaten toplum içinde itibarı yüksek kurumlardır. Bunun yanı sıra, çalışanın KSS'ye katılımı, yalnızca iki maddeyle ölçülmüştür; “KSS faaliyetlerinde, iş arkadaşlarımla birlikte takım olarak çalışırız” ve “İş arkadaşlarımla birlikte KSS faaliyetleri önerme konusunda pek çok fırsatımız olur” (Kim vd., 2010: 562). Bu sebeple, çalışmada KSS'ye katılımın derinlemesine incelenmediği ve yalnızca gönüllülük çalışmalarına fiziksel olarak değil, aynı zamanda fikir yaratma ve öneri verme aşamalarının da katılım olarak değerlendirildiği gözlemlenmektedir.

Kurumsal bağlılığı yüksek olan çalışanların, iş tatmini yüksek ve işten ayrılma eğilimlerinin düşük olduğu tespit edilen araştırmalardan yola çıkan Çalışkan ve Ünüsan (2011), otel çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısının iş tatmini ve işte kalma niyetine etkisini araştırmışlardır. Çalışmada, etik ve yasal boyuttaki sosyal sorumluluklara dair algı arttıkça, iş tatmini ve işte kalma niyetinin arttığı tespit edilmiştir. Ancak, ekonomik boyuttaki sosyal sorumluluklar ve isteğe bağlı gerçekleştirilen sosyal sorumluluklara dair algı ile ilgili ilişki bulunamamıştır. Çalışmada ayrıca oteldeki günlük çalışma saatleri arttıkça KSS algısının düştüğü, fazla mesai ve yoğun tempoda çalıştırılan otel çalışanlarının etik ve yasal KSS algısının zayıf olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, otelde uzun süredir çalışmakta olanların, otelin yönetim politikası, misyon ve vizyonunu daha iyi

anladıkları ve dolayısıyla, etik, yasal ve ekonomik algılarının arttığı görülmüştür (Çalışkan ve Ünüsan, 2011: 154-165). Bu çalışmada, otel çalışanlarının kurum dâhilindeki gönüllülük faaliyetlerine aktif katılımlarından ziyade, bu konudaki algılarının göz önüne alındığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, kurumun sosyal sorumluluk politikaları ve gönüllülük faaliyetleri hakkında bilgi ve ilgisi olmayan veya işe yeni başlamış bir çalışanın KSS ve gönüllülük algısının düşük olabileceği sonucuna varılmaktadır.

Buna benzer bir araştırmada, çalışanların kurumun ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı sosyal sorumluluklarına yönelik algıları ile kuruma bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Demir ve Türkmen (2014), farklı sektörlerden çalışanlarla gerçekleştirdikleri çalışmada, hem genel anlamda KSS algısını hem de KSS'nin ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı boyutlarına yönelik algıyı irdelenmişlerdir. Buna göre, genel KSS algısı ve KSS'nin boyutlarına yönelik algı ile çalışanın kuruma bağlılığı arasında pozitif yönde ilişki tespit eden Demir ve Türkmen (2014), en yüksek algının yasal sorumluluk boyutuna yönelik, en düşük algının ise isteğe bağlı edinilen sorumluluk boyutuna yönelik olduğunu ifade etmektedirler. Çalışmanın sonucunda, KSS boyutlarına yönelik algının bağlılık üzerindeki etkisi incelendiğinde ise, kurumların isteğe bağlı gerçekleştirdikleri sosyal sorumlulukların çalışan bağlılığını en fazla etkileyen KSS boyutu olduğu belirtilmektedir (Demir ve Türkmen, 2014: 47-57). Görüldüğü gibi bu araştırmada, çalışanların sosyal sorumluluklar çerçevesinde gönüllülük projelerine katılımı irdelenmemiş, çalışanların kurumun üstlendiği sosyal sorumluluklar hakkındaki algıları incelenmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve çalışan bağlılığı ilişkisi üzerine bir başka çalışma da, Bayraktaroğlu vd. (2014)'nin banka çalışanları ile yaptığı araştırmadır. Bu araştırmada, çalışanların KSS algıları ile çalıştıkları kuruma bağlılıkları arasındaki ilişki, Meyer ve Allen (1991: 62-83)'ın üç boyutlu kurumsal bağlılık yaklaşımından yola çıkılarak incelenmiştir. Buna göre, KSS algısı ile duygusal bağlılık ve normatif/ilke bağlılığı arasında anlamlı ilişki bulunurken, devamlılık bağlılığı ile KSS algısı arasında bir ilişki tespit edilememiştir (Bayraktaroğlu vd., 2014: 99-118). Bu araştırmada da, çalışanın kurumdaki sosyal

sorumluluk algısı üzerine odaklanılmış, çalışanın kurumsal gönüllülük faaliyetlerine katılımları incelenmemiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluklara dair algılar yerine doğrudan gönüllülüğe odaklanan bir çalışma, Booth vd. (2009)'nin çalışmasıdır. Bu araştırmada, çalışanların gönüllü faaliyetlere katılımları ve bu faaliyetlere katılım aracılığıyla edindikleri becerilerin işveren tarafından nasıl algılandığı araştırılmıştır. Ancak, bu araştırmadaki gönüllülük, kurumun yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri dâhilinde gerçekleşen gönüllülük değil, çalışanların kurum dışında katıldıkları, kurumun da gerek çalışma saatlerinde esneklik, gerek kurum araç gereçlerini kullanma izni, gerekse maddi katkı gibi desteklerde bulunduğu gönüllülük faaliyetleridir. Araştırmada, işveren desteği ile gönüllülüğe harcanan zaman arasında pozitif yönde ilişki olduğu, daha fazla gönüllülük ile daha fazla beceri edinme arasında pozitif yönde ilişki olduğu, bu yeni becerilerin hem çalışana hem de işverene fayda sağladığı ve dolayısıyla işyerinde daha fazla takdir görme ve başarı algısı ile pozitif yönde ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Booth vd., 2009: 1-28). Buradan yola çıkarak, işverenin desteklediği gönüllülük faaliyeti sayesinde, işinde faydalı olacak beceriler edinen çalışanın bu sebeple daha fazla takdir edildiğini ve daha başarılı olduğunu fark etmesinin, kurumsal bağlılığına etki edeceği yargısına varılabilmektedir.

Chong (2009), çalışanların kendilerini kurum kimliği ile bağdaştırmasının çok önemli olduğunu, kurumun iyi bir kimliğe sahip olmasının çalışanların kurum hakkındaki düşüncelerini ve dolayısıyla, onların iş tatmini ve motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceğini belirtmektedir. Kurum kimliği kavramını, kurumun harici ve dâhili paydaşları ile etkileşim, iletişim ve davranış biçimlerine dayanan, temel ve ayırt edici karakteri olarak tanımlayan Chong (2009), kurum kimliği ve çalışanların kurumsal gönüllülük programlarına katılımı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada Chong (2009), tsunami felaketinin ardından yardım için Endonezya'ya giden lojistik şirketi DHL'in dokuz çalışanı ile görüşme yapmış, bu çalışanların Endonezya halkına sağlanan yardımlara katkıda bulunmaları ve çalıştıkları kurumun onlara böyle bir fırsat vermesinden dolayı gurur duyduklarını tespit etmiştir. Çalışmada, sosyal sorumluluk sahibi bir kurum olarak toplumda varlığını gösteren, toplum içinde itibar ve iyi bir kurum kimliği sağlamaya çalışan bir kurumun, KSS

stratejilerini ve gönüllülük projelerini buna göre belirlemesinin, çalışanların kurum ile gurur duyarak kendilerini kurum kimliği ile bağdaştırmasına yol açacağı vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, çalışanın kendisini kurum kimliği ile bağdaştırmasının, kuruma bağlılığının artmasını beraberinde getireceği sonucuna varılmaktadır (Chong, 2009: 106-116). Ancak, araştırmanın yalnızca dokuz çalışan ile yapılması, görüşme yapılacak bu çalışanların DHL tarafından belirlenerek görüşmenin organize edilmesi ve dolayısıyla gizliliğin olmaması sebebiyle olumsuz yanıtların verilmesinin de önlenmesi, araştırmayı sınırlandırmaktadır.

Jones (2010), yaptığı araştırmada, kurumun gönüllülük faaliyetleri sebebiyle toplum içinde daha saygın algılandığını, bu durumun çalıştıkları kurumdaki gönüllülük programlarına değer veren çalışanlarda gurur duygusu yarattığını ve bu gurur duygusunun, çalışanların kendilerini kurum ile bağdaştırmalarına aracılık ettiğini ifade etmektedir. Çalışanın kurum ile kendini bağdaştırma durumu ise kurumda kalma eğilimine, bir diğer deyişle, çalışan bağlılığına yol açmaktadır. Ancak Jones (2010), çalışanın kurum ile kendini bağdaştırması sürecinin, kurumun toplumda gönüllülük faaliyetleri ile kazandığı itibara bağlı olduğunu, dolayısıyla sosyal sorumluluk kapsamındaki gönüllülük çalışmaları toplum tarafından henüz fazla dikkat çekmemiş olan kurumlarda, bu duygunun güçlenmesi için zaman gerekeceğini belirtmektedir. Aynı zamanda kurum yöneticilerinin, çalışanları gönüllülük programları ile ilgili olarak etkin bir şekilde bilgilendirmemesi ve kurumun gönüllülük çalışmalarının toplum tarafından fark edilmemesinin, çalışanların kurumlarına karşı hissettikleri gururun gelişmesine de olumsuz yönde etki edeceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla sosyal sorumluluk programlarının, çalışanların kurum ile kendilerini bağdaştırmaya teşvik etmesi için öncelikle yöneticilerin, gönüllülük çalışmaları, bu çalışmaların topluma kazandırdıkları ve kurumun bu konudaki gelecek hedefleri hakkında çalışanları bilgilendirmesi gerekmektedir. Özet olarak araştırmada, kurumsal gönüllülük faaliyetleri ile topluma hizmet edilirken aynı zamanda, kurumun benimsediği gönüllülük programının hem kuruma hem de çalışanlara fayda sağlayan sonuçlar getirdiği görülmektedir (Jones, 2010: 857-875). Ancak Jones (2010)'un da belirttiği gibi elde edilen bu sonuç, kurumun sosyal sorumlulukları ile toplum içinde tanınma ve gerçekleştirilen gönüllü faaliyetlerin toplum tarafından fark edilme ve değerli görülmesi oranına bağlıdır.

Dolayısıyla, bu araştırmanın hangi kurumda yapıldığı önem kazanmaktadır. Bu durumda, Jones'un araştırmasının yalnızca bir kurumda yapılmış olması, ayrıca bu kurumun ABD'nin on iki eyaletinde üretim tesisi bulunan büyük ve hâlihazırda tanınmış bir kurum olması, çalışmanın sınırlılığı olarak düşünülebilir. Başka bir deyişle, araştırmanın yapıldığı bu kurumun hâlihazırda büyük ve tanınan bir kurum olması dolayısıyla, kurumun gönüllü çalışmaları toplum tarafından fark edilmekte, kurumun toplumdaki saygınlığının çalışanlar için gurur kaynağı olduğu varsayılabilmektedir.

Görüldüğü gibi, genel olarak kurumsal sosyal sorumluluklar ve bazen de bunun bir unsuru olan kurumsal gönüllülük programları ile çalışanın kuruma bağlılığı arasındaki ilişki pek çok çalışmaya konu olmaya devam etmektedir. Bazı çalışmalar, doğrudan çalışan bağlılığını ölçerken, bazı çalışmalarda, işten ayrılma eğilimi, çalışan memnuniyeti, çalışanın kurumla kendini özdeşleştirmesi gibi çalışan bağlılığı ile ilişkili unsurlara yer verilerek dolaylı yoldan bağlılık sonucuna ulaşıldığı gözlemlenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışma, günümüzde kurumların stratejik yönetimlerinin bir parçası haline gelen ve hem kurumlar hem de toplum için önemi giderek daha da artan kurumsal sosyal sorumluluklar çerçevesindeki gönüllülük faaliyetlerinin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışmada, kurumsal gönüllülük faaliyetlerinin algısal boyuttaki etkisinden ziyade, çalışanların bu faaliyetlere aktif olarak katılımının önemine odaklanılmaktadır. Gönüllü faaliyetlere katılım, önceki bölümlerde ifade edildiği gibi kişiye duygusal doyum sağlamaktadır; dolayısıyla, bu duygusal doyumun ortaya çıkması için, yapılan faaliyetin birey için anlamlı olması önem kazanmaktadır. Buradan hareketle, bu tür gönüllü faaliyetlerin kurum tarafından çalışanlara sağlanması ve çalışanın kurum aracılığıyla topluma faydada bulunmasının, bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar olarak kuruma insan kaynağı bakımından rekabet avantajı sağlayacağı varsayımını sınamak, çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın temel varsayımı olan söz konusu ilişkinin varlığının istatistiki veriler ile desteklenmesi çalışmanın katkısı ve önemini oluşturmaktadır. Bu çalışma, kurumsal gönüllülük faaliyetlerine katılımın, bu faaliyetlerin anlamlılığı aracılığıyla çalışanın kuruma duygusal yönden bağlılığına olan etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bir diğer ifadeyle, kurumsal gönüllülük faaliyetlerine katılım ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkide, gönüllülük faaliyetlerinin anlamlılığının aracılık etkisi incelenmektedir.

Araştırmanın tek bir kurumda çalışanlarla sınırlandırılmış olmaması, kurumsal gönüllülük faaliyetleri yürüten ve çalışanlarının gönüllü katılımlarına değer vermekle kalmayıp stratejik hedefler ve politikalar belirleyerek çalışan gönüllüğüne destek verdiği bilinen kurumlarda çalışan kişilerle anket yapılmış olması, araştırmanın çeşitliliğini ortaya koymaktadır. Önceki bölümde değinildiği gibi, bir kurumda, çalışanın bağlılığını etkileyebilecek pek çok unsur bulunabilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın, konum olarak geniş bir coğrafik alan çerçevesinde ve birbirinden farklı yapı ve işleyişleri bulunan, çeşitli kurumsal gönüllülük faaliyetleri

gerçekleştirdiği bilinen kurumlarda çalışan ve bu faaliyetlere aktif olarak katılan bireylerle gerçekleştirilmiş olması önem taşımaktadır.

Araştırmanın amacı ve modeli kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Çalışanların katıldıkları gönüllü faaliyetlerin anlamlılığı, kuruma duygusal bağlılıklarını etkilemektedir.

H2: Çalışanların gönüllü faaliyetlere katılımları, kuruma duygusal bağlılıklarını etkilemektedir.

H3: Çalışanların katıldıkları gönüllü faaliyetlerin anlamlılığı, gönüllü faaliyetlere katılım ve çalışanların kuruma duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkide aracılık etkisinde bulunmaktadır.

3.2. YÖNTEM

Aşağıda sırasıyla, araştırmanın örnekleme, uygulanan işlem ve kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilmektedir.

3.2.1. Örneklem

Çalışmanın örneklemini yaşları 23 ile 56 arasında değişen, % 60,6'sı (80) kadın, % 36,4'ü (48) erkek, % 0,8'i (1) diğer seçeneğini işaretleyen ve % 2,3'ü (3) bu soruyu yanıtlamak istemeyen, toplamda 132 çalışan oluşturmaktadır. Örneklemen genel olarak demografik yapısı, "Demografik ve Tanımlayıcı İstatistikler" adlı Tablo 2'de detaylı bir şekilde ifade edilmiştir.

3.2.2. İşlem

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, Kanada ve Amerika Birleşik Devletleri'nde ikamet etmekte olan, çalıştıkları kurumda gerçekleştirilen gönüllülük projelerine katılan kişiler ile gerçekleştirilmiştir. Anket, dağıtım ve veri toplama kolaylığı sebebiyle Google Forms platformunda

hazırlanmış ve katılımcılara e-posta ve sosyal medya yoluyla iletilmiştir. Anket, toplam 132 kişi tarafından yanıtlanmıştır.

Bu araştırmada kullanılan anket formunda, aşağıda detaylı bilgileri yer alan üç ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan elde edilen yanıtlar, IBM SPSS Statistics Version 20.0'a aktarılarak analiz edilmiştir.

3.2.3. Kullanılan Ölçekler

Bu bölümde, çalışmada yararlanılan üç ölçek ile ilgili bilgi ve ölçeklerde yer alan maddeler ifade edilmektedir.

3.2.3.1. Rodell: ‘Gönüllülükte Anlam Bulma’ Ölçeği

Çalışmanın ilk ölçeği, Rodell tarafından uygulanmış olan, kurumsal gönüllülüğün anlamlılığına yönelik ölçektir. Rodell (2013), çalışan gönüllülüğü ve işinde anlam bulma arasındaki ilişkiyi ölçtüğü çalışmasında çalışanların anlamlı iş tecrübelerini arttırmak için mi gönüllü faaliyetlere katıldıklarını, yoksa yaptıkları işte bir anlam bulamayıp bunu telafi etmek için mi katıldıklarını sorgulamaktadır. Bu araştırmada Rodell, Spreitzer (1995: 1464)’ın işin psikolojik boyutlarını güçlendirme üzerine yaptığı çalışmada oluşturduğu 12 maddeden oluşan ölçeğin işin anlamlılığı ile ilgili olan 3 maddesini gönüllü çalışmanın anlamlılığı olarak uyarlamıştır (Rodell, 2013: 1274,1285).

Ankette orijinal haliyle kullanılan ifadelerin Türkçe karşılıkları parantez içinde belirtilmiştir:

1. “The volunteer work I do is meaningful to me” (Yaptığım gönüllü iş, benim için anlamlıdır);
2. “My volunteer work is very important to me” (Yaptığım gönüllü iş, benim için çok önemlidir);
3. “My volunteering activities are personally meaningful to me” (Yaptığım gönüllü faaliyetlerin benim için kişisel bir anlamı bulunmaktadır) (Rodell, 2013: 1285).

Cevap seçenekleri, “Strongly Disagree” (Kesinlikle katılmıyorum); “Disagree” (Katılmıyorum); “Undecided/Neutral” (Kararsızım/Fikrim yok); “Agree”

(Katılıyorum); “Strongly Agree” (Kesinlikle katılıyorum) olarak 5’li Likert ölçeği kullanılarak oluşturulmuştur. Ölçeğin güvenirlik düzeyine ilişkin Cronbach alpha değeri 0,81 olarak tespit edilmiştir.

3.2.3.2. Chang: ‘Kurumsal Gönüllülüğe Katılım: Bilişsel ve Duygusal’ Ölçeği

Çalışmanın ikinci ölçeği, Chang tarafından uygulanmış olan, kurumsal gönüllülüğe katılımın bilişsel ve duygusal boyutlarına yönelik ölçektir. Buradaki “katılım” ifadesi, İngilizce’de “engagement” olarak geçen ve kendini vererek katılma, adanma, bağlılık duyma anlamlarına gelen sözcüktür. Chang (2013), çalışanların neden ve nasıl kurumsal gönüllülüğe katıldıklarını araştırdığı doktora tezinde, Rich, Lepine ve Crawford (2010: 634)’ın işe adanma üzerine yaptıkları çalışmadaki ölçeğin duygusal ve bilişsel boyutlarını inceleyen iki bölümünü, kurumsal gönüllülüğe uyarlayarak kullanmıştır (Chang, 2013: 46-47). Cevap seçenekleri, “Strongly Disagree” (Kesinlikle katılmıyorum); “Disagree” (Katılmıyorum); “Undecided/Neutral” (Kararsızım/Fikrim yok); “Agree” (Katılıyorum); “Strongly Agree” (Kesinlikle katılıyorum) olarak 5’li Likert ölçeği kullanılarak oluşturulmuştur.

Bu ölçek için yapılan Faktör Analizinde, 6, 7 ve 11’nci maddeler arasında yüksek korelasyon gözlenmiş ve bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Ankette orijinal haliyle kullanılan ifadeler aşağıda Açıklayıcı Faktör Analizi sonuçlarının verildiği tabloda Türkçe çevirileriyle birlikte verilmektedir:

Tablo 1: Kurumsal Gönüllülüğe Katılım Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

	Döndürülmüş Faktör Yük Değerleri	
	Bilişsel	Duygusal
2. “I pay a lot of attention to my participation in my company’s volunteering programs” (Çalıştığım kurumun gönüllülük faaliyetlerine yaptığım katkıya çok dikkat ederim);	,97	
8. “I focus a great deal of attention on my participation in my company’s volunteering program” (Çalıştığım kurumun gönüllülük faaliyetlerine yaptığım katkıya fazlaca dikkatimi yoğunlaştırırım);	,94	
10. “I devote a lot of attention to my participation in my company’s volunteering programs” (Çalıştığım kurumun gönüllülük faaliyetlerine yaptığım katkıya fazlaca dikkatimi adarım);	,93	
1. “My mind is focused on my participation in my company’s volunteering programs” (Çalıştığım kurumun gönüllülük faaliyetlerine yaptığım katkıya odaklanırım);	,89	
5. “I concentrate on my participation in my company’s volunteering programs” (Çalıştığım kurumun gönüllülük faaliyetlerine yaptığım katkıya yoğunlaşmış olurum);	,86	
3. “I feel energetic about my participation in my company’s volunteering programs” (Çalıştığım kurumun gönüllülük faaliyetlerine yaptığım katkı, bana zindelik hissi verir);		,96
12. “I am excited about my participation in my company’s volunteering programs” (Çalıştığım kurumun gönüllülük faaliyetlerine yaptığım katkı bana heyecan verir);		,94
9. “I am interested in my participation in my company’s volunteering programs” (Çalıştığım kurumun gönüllülük faaliyetlerine yaptığım katkı beni ilgilendirir);		,93

4. "I am absorbed by my participation in my company's volunteering programs" (Çalıştığım kurumun gönüllülük faaliyetlerine yaptığım katkıya tamamen kendimi kaptırırım);		,64
Özdeğerler	6,32	1,84
Açıklanan Varyans Oranı	70,24	20,48

Tüm ölçek için Cronbach Alpha değeri=0,94.

Bilişsel için Cronbach Alpha değeri = 0,97. Duygusal için Cronbach Alpha değeri = 0,93

Ölçekten çıkarılmış olan maddeler ise şunlardır:

- 6. "I am proud of my participation in my company's volunteering programs";
- 7. "I am enthusiastic about my participation in my company's volunteering programs";
- 11. "I feel positive about my participation in my company's volunteering programs";

Toplam ölçeğin güvenilirlik düzeyine ilişkin Cronbach alpha değeri 0,94 olarak tespit edilmiştir.

3.2.3.3. Meyer, Allen ve Smith: 'Duygusal Bağlılık' Ölçeği

Çalışmanın üçüncü ölçeği, duygusal bağlılığa yönelik ölçektir. Meyer ve Allen (1984), ilk olarak 1984 yılında, duygusal ve devamlılık bağlılığı üzerine araştırmalarını yürütmüşlerdir (Meyer ve Allen, 1984: 372-378). Bu çalışmanın ardından, 1991 yılında, kurumsal bağlılığı oluşturan üç unsur olduğunu ileri sürerek, devamlılık, duygusal ve ilke/zorunluluk/normatif bağlılıkları üzerine birer ölçek geliştirmişler ve üç farklı kurumdan 337 çalışan üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonucu olarak Meyer ve Allen (1991), bu üç unsurdan herhangi birinin derecesi arttığında, kurumdan ayrılma olasılığının azaldığını, ancak bu üç unsurun işbaşı sırasında sergilenen davranış üzerindeki etkisinin çok farklı olabileceğini ifade etmektedirler (Meyer ve Allen; 1991:61-83). Meyer, Allen ve Smith (aktaran Meyer ve Allen, 2004), 1993 yılında, devamlılık, duygusal ve ilke bağlılığı ölçeklerinin her birini yeniden gözden geçirerek, ölçekleri 8'er maddeden 6'sar maddeye indirmişlerdir. 2004 yılında, akademik araştırma yapanlar için bir rehber yayımlayan

Meyer ve Allen (2004: 10-12), ölçeklerin nasıl kullanılacağı konusunda ayrıntılı bilgi vermekte, isteğe göre hem 8'er maddelik orijinal versiyonun hem de 6'şar maddelik alternatif versiyonun kullanılabileceğini belirtmektedirler. Ölçeğin 3 maddesi ters anlamlı olduğundan analize sırasında tersine kodlanmıştır.

Ankette orijinal haliyle kullanılan ifadelerin Türkçe karşılıkları parantez içinde belirtilmiştir:

1. "I would be very happy to spend the rest of my career with this company" (Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten çok mutlu olurum);
2. "I really feel as if this company's problems are my own" (Gerçekten, bu kurumun sorunları, kendi sorunlarımı gibi hissediyorum);
3. "I do not feel a strong sense of "belonging" to my company" (Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir 'aidiyet' hissetmiyorum); (Ters ifade)
4. "I do not feel "emotionally attached" to this company" (Bu kuruma karşı 'duygusal olarak bağlanmış' hissetmiyorum); (Ters ifade)
5. "I do not feel like "part of the family" at this company" (Bu kurumda 'aileden biri' gibi hissetmiyorum); (Ters ifade)
6. "This company has a great deal of personal meaning for me" (Bu kurumun, benim için büyük oranda kişisel bir anlamı vardır) (Meyer ve Allen, 2004: 12).

Cevap seçenekleri, "Strongly Disagree" (Kesinlikle katılmıyorum); "Disagree" (Katılmıyorum); "Undecided/Neutral" (Kararsızım/Fikrim yok); "Agree" (Katılıyorum); "Strongly Agree" (Kesinlikle katılıyorum) olarak 5'li Likert ölçeği kullanılarak oluşturulmuştur. Ölçeğin güvenirlik düzeyine ilişkin Cronbach alpha değeri 0,90 olarak tespit edilmiştir.

3.3. BULGULAR

3.3.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Örneklemin % 60,6'sını kadınlar, % 36,4'ünü erkekler oluşturmaktadır. Anketi yanıtlayan 132 kişiden % 49,2'si (65) bekâr, % 37,9'u (50) evli veya birlikte yaşayan, % 12,9'u (17) boşanmış veya ayrı yaşayan kişilerdir. Örneklemin yaş ortalaması 35,11 olup, yaş dağılımı 23-56 yaş arasındır. Katılımcıların ait oldukları

ırka yönelik soruda, birden fazla seçeneği işaretleme olanağı verilmiştir. Buna göre, % 40,2'si (53) beyaz ırk, % 12,9'u (17) siyahi ırk, % 1,5'i (2) Kuzey Amerika yerlisi, %10,6'sı (14) Latin Amerika, % 7,6'sı (10) Karayipler, % 15,2'si (20) Asya Pasifik, % 7,6'sı (10) Güney Asya, % 8,3'ü (11) Orta Doğu, % 18,9'u (25) diğer ve % 6,1'i (8) yanıt vermek istemiyorum seçeneğini işaretlemiştir.

Örneklemin çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu görülmektedir (% 47,7). İşteki pozisyon açısından bakıldığında, çoğunluğunun (% 50) uzman pozisyonunda olduğu anlaşılmaktadır. Gelir düzeyi açısından ise, örneklemin çoğunluğu 40001-60000 \$ yıllık gelire sahip olduklarını belirtmiştir (% 40,9). Diğer değişkenlere ilişkin bilgilerin hepsi aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Ayrıca, çalışanların tümü, örgütteki kurumsal gönüllülük projelerinden haberdar olmakla birlikte, yine tümü kurumsal gönüllülükte bulunmaktadır.

Tablo 2: Demografik Bilgiler ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Kategori	Sayı	Min.	Maks.	Ort. /Oran (%)	Geçerli Ort. /Oran (%)	SS
Cinsiyet	<i>Kadın</i>	80			60,6	60,6	
	<i>Erkek</i>	48			36,4	36,4	
	<i>Diğer</i>	1			0,8	0,8	
	<i>Belirtmek istemiyor</i>	3			2,3	2,3	
Yaş			23	56	35,11		6,37
Medeni durum	<i>Bekâr</i>	65			49,2	49,2	
	<i>Evli</i>	50			37,9	37,9	
	<i>Ayrı / Boşanmış</i>	17			12,9	12,9	
İrk	<i>Beyaz</i>	53			40,2	40,2	
	<i>Siyahi</i>	17			12,9	12,9	
	<i>Kuzey Amerika yerlisi</i>	2			1,5	1,5	
	<i>Latin Amerika</i>	14			10,6	10,6	
	<i>Karayipler</i>	10			7,6	7,6	
	<i>Asya Pasifik</i>	20			15,2	15,2	
	<i>Güney Asya</i>	10			7,6	7,6	
	<i>Orta Doğu</i>	11			8,3	8,3	
	<i>Diğer</i>	25			18,9	18,9	
	<i>Belirtmek</i>	8			6,1	6,1	

	<i>istemiyor</i>						
Eğitim Düzeyi	<i>Lise</i>	4			3,0	3,0	
	<i>Önlisans (Associate)</i>	46			34,8	34,8	
	<i>Üniversite (Bachelor)</i>	63			47,7	47,7	
	<i>Yüksek Lisans (Master)</i>	19			14,4	14,4	
İşteki pozisyon	<i>Giriş düzeyi</i>	37			28,0	28,0	
	<i>Uzman</i>	66			50,0	50,0	
	<i>İlk düzey yönetici</i>	13			9,8	9,8	
	<i>Orta düzey yönetici</i>	14			10,6	10,6	
	<i>Üst düzey yönetici</i>	2			1,5	1,5	
Yıllık gelir	<i>20 bin \$'dan az</i>	1			0,8	0,8	
	<i>20000-40000 \$</i>	19			14,4	14,4	
	<i>40001-60000 \$</i>	54			40,9	40,9	
	<i>60001-80000 \$</i>	50			37,9	37,9	
	<i>80001-100000 \$</i>	6			4,5	4,5	
	<i>100001 \$'dan fazla</i>	2			1,5	1,5	
Şirketteki kıdem	<i>5 yıldan az</i>	55			41,7	41,7	
	<i>6-10 yıl</i>	50			37,9	37,9	
	<i>11-15 yıl</i>	21			15,9	15,9	
	<i>16-20 yıl</i>	5			3,8	3,8	
	<i>21 yıl ve üstü</i>	1			0,8	0,8	
Gönüllülükte bulunulan saat / Aylık	<i>5 saatten az</i>	115			87,1	87,1	
	<i>5-10 saat arası</i>	17			12,9	12,9	
Daha önce gönüllülükte bulunma	<i>Evet</i>	47			35,6	35,6	
	<i>Hayır</i>	85			64,4	64,4	
Katılınan kurumsal gönüllülük projeleri	<i>Ride Cancer</i>	10			7,6	7,6	
	<i>AIDS</i>	1			0,8	0,8	
	<i>Breast Cancer</i>	29			22,0	22,0	
	<i>MS Society</i>	6			4,5	4,5	
	<i>Diabetes</i>	14			10,6	10,6	
	<i>Autism</i>	25			18,9	18,9	
	<i>Terry Fox</i>	6			4,5	4,5	

	<i>Heart Stroke</i>	6			4,5	4,5	
	<i>Food Bank</i>	54			40,9	40,9	
	<i>Toy Drive</i>	20			15,2	15,2	
	<i>CNT Climb</i>	20			15,2	15,2	
	<i>Tree Planting</i>	4			3,0	3,0	
	<i>Alzheimer</i>	3			2,3	2,3	
	<i>ALS</i>	2			1,5	1,5	
	<i>Raise the Roof</i>	1			0,8	0,8	
	<i>Boys Girls CI</i>	5			3,8	3,8	
	<i>Soup Seni</i>	2			1,5	1,5	
Toplam kampanya katılım	<i>1 Kampanya</i>	80			60,6	60,6	
	<i>2 ve üstü kampanya</i>	52			39,4	39,4	

3.3.2. İlişkiye Yönelik Analizler

Bu bölümde, Pearson korelasyon testine başvurulmuş, anketin “gönüllü çalışmada anlam bulma”, “kurumsal gönüllülüğe katılım-bilişsel”, “kurumsal gönüllülüğe katılım-duygusal”, “kurumsal gönüllülüğe katılım-toplam” ve “kuruma duygusal bağlılık” değişkenleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Aşağıda verilen korelasyon tablosunda (Tablo 3), gönüllü çalışmanın anlamlılığı ile kurumsal gönüllülük faaliyetlerine katılım (toplam) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir korelasyon olduğu ifade edilmektedir ($r= 0,493$, $p<0.01$). Bir diğer deyişle bu durum, çalışanın katıldığı gönüllü faaliyetlerin anlamlılığındaki artış ile bu faaliyetlere katılımındaki artış arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Benzer şekilde bu ilişki, “Kurumsal Gönüllülüğe Katılım – Bilişsel” ve “Kurumsal Gönüllülüğe Katılım – Duygusal” ile gönüllülük anlamlılığı arasında da görülmektedir (Sırasıyla $r= 0,403$, $p<0,01$; $r= 0,559$, $p< 0,01$).

Gönüllü çalışmanın anlamlılığı ile kuruma duygusal bağlılık arasında, pozitif yönde ve anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır ($r= 0,399$, $p<0.01$). Kurumsal gönüllülük çalışmalarında anlam bulmanın artması ile kuruma duygusal yönden bağlılığın artması arasındaki ilişki, pozitif yönde ve anlamlıdır.

Ayrıca, gönüllülüğe katılımın her iki boyutu ile toplam gönüllülüğe katılım puanları ve kuruma duygusal bağlılık arasında da, yine pozitif yönde ve anlamlı bir

korelasyon görülmektedir (Toplam puan $r = 0,304$, $p < 0,01$; Bilişsel $r = 0,263$, $p < 0,01$; Duygusal $r = 0,310$, $p < 0,01$). Buna göre, gönüllü çalışmalara duygusal ve bilişsel katılımın artması ile kuruma olan duygusal bağlılığın da artış gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 3: Değişkenler Arası Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

	$\bar{x}$	SS	Sayı	1	2	3	4	5
Gönüllülük Anlamlılığı (1)	4,88	,32	132	1				
Kurumsal Gönüllülüğe Katılım - Toplam (2)	4,78	,44	132	,493**	1			
Kurumsal Gönüllülüğe Katılım - Bilişsel (3)	4,70	,61	132	,403**	,965**	1		
Kurumsal Gönüllülüğe Katılım - Duygusal (4)	4,87	,32	132	,559**	,784**	,593**	1	
Kuruma Duygusal Bağlılık (5)	4,55	,63	132	,399**	,304**	,263**	,310**	1

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

3.3.2.1. Farklılık Analizleri

Bu bölümde, kurumsal gönüllülükte anlam bulma, kurumsal gönüllülüğe katılımın her iki boyutu ve kuruma duygusal bağlılıkta demografik değişkenlerin farklılık analizlerine yönelik sonuçlar değerlendirilmektedir.

3.3.2.1.1. Kurumsal Gönüllülükte Anlam Bulma ile İlgili Farklılık Analizleri

Bağımsız örneklem t-testi ile cinsiyet değişkeni analiz edildiğinde, kurumsal gönüllülükte anlam bulmanın, kadın ($\bar{x} = 4,87$, $SS = 0,34$) ve erkek çalışanlar ($\bar{x} = 4,91$, $SS = 0,27$) arasında bir farklılığı olmadığı görülmektedir ($t(126) = -0,748$, $p = 0,456$). Bu sonuçlara göre, erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre gönüllükte daha fazla anlam bulmalarına rağmen, fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Medeni durum değişkeni açısından, boşanmış olanlar çıkarıldığında, yalnızca evliler ve bekarlar olarak iki grup halinde analiz yapılmıştır. Bulgulara göre, çalışanların bekar ($\bar{x}= 4,84$, $SS=0,35$) veya evli olması ($\bar{x}= 4,91$, $SS=0,28$) ile gönüllülükte anlam bulması arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t(112,708)=-1,185$, $p=0,238$).

Yaş değişkeni açısından katılımcıların yaşları, 35 yaş altındakiler ile 35 yaş ve üstü iki gruba ayrılmıştır. Yapılan bağımsız örneklem t-testine göre, 35 yaş altında olanların ($\bar{x}= 4,83$, $SS= 0,36$) 35 yaş ve üzeri çalışanlara ($\bar{x}= 4,94$, $SS=0,24$) göre kurumsal gönüllülükte anlam bulmalarının daha az olduğu sonucuna ulaşılmış ve iki grup arasında anlamlı bir fark gözlenmiştir ($t(124,355)= 2,119$, $p=0,036$).

Gelir düzeyi, yıllık 60 bin dolar ve altında olanlar ile 60 binden fazla olanlar şeklinde iki grupta incelenmiştir; gelir düzeyi gruplarına göre kurumsal gönüllülüğün anlamlılığında bir farklılık bulunmamaktadır ($t(130)= 0,453$, $p=0,651$).

Mesleki pozisyon, çalışanlar ve yöneticiler olarak bağımsız örneklem t-testi ile analiz edildiğinde, pozisyona göre kurumsal gönüllülükte anlam bulma açısından farklılık olmadığı görölmektedir ($t(130)= -0,830$, $p=0,408$).

Eğitim seviyesi değişkeni, lise ve iki yıllık derecesi ($\bar{x}= 4,89$), lisans derecesi ($\bar{x}= 4,85$), yüksek lisans derecesi ($\bar{x}= 4,92$) olarak üç grupta incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi ile test edildiğinde, kurumsal gönüllülüğün anlamlılığı ile katılımcıların eğitim seviyesi arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır ($F(2, 129)= 0,480$, $p=0,620$).

Gönüllü faaliyette anlam bulma ile katıldıkları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyeti sayısı arasında farklılık analizi bağımsız örneklem t-testi ile yapılmıştır. Buna göre, 1 faaliyete katılanlar ve 2 veya daha fazla faaliyete katılanlar olarak oluşturulan değişken grubunda kurumsal gönüllülüğün anlamlılığı açısından farklılık olmadığı görölmektedir ($t(130)= 0,503$, $p=0,616$).

Katılımcıların daha önce gönüllü faaliyetlere katılmış olup olmaması bağımsız örneklem t-testi ile test edilmiştir. Çalışmakta oldukları kuruma katılmadan önce de gönüllü faaliyetlerde bulunan katılımcılar ile daha önce bir gönüllü çalışmaya katılmamış olanlar arasında, gönüllülükte anlam bulma bakımından farklılık olduğu anlaşılmıştır ($t(130)= 2,830$, $p=0,001$). Daha önce gönüllü faaliyetlere katılanların, gönüllülükte anlam bulma düzeyi ortalaması, daha önce

gönüllülük faaliyetine katılmayanlardan daha yüksektir. Daha önce katılmış olanların gönüllülükte anlam bulma düzeyleri ($\bar{x}= 4.98$, $SS=0,15$) daha önce katılmamış olanlara göre ($\bar{x}= 4.82$, $SS= 0,37$) daha yüksektir. Bir diğer ifadeyle, gönüllülikle ilgili faaliyette bulundukça gönüllülüğün getirdiği anlam duygusunun artış gösterdiği anlaşılmaktadır.

3.3.2.1.2. Kurumsal Gönüllülüğe Katılım ile İlgili Farklılık Analizleri

Bu bölümde, çok benzer bir örüntü göstermelerinden ötürü, kurumsal gönüllülüğe katılımın duygusal ve bilişsel olarak iki alt boyutu üzerinden değerlendirme yapmaksızın toplam puan üzerinden yapılan fark analizlerinin sonuçlarına yer verilmektedir.

Öncelikle, cinsiyet değişkeninin bağımsız örneklem t-testi analizinde, kurumsal gönüllük katılımı bakımından kadın ve erkek çalışanlar arasında bir farklılık olmadığı görülmektedir ($t(126)= 0,712$, $p= 0,478$). Ayrıca, medeni durum ile gönüllülüğe katılım arasında yapılan aynı analizde, evli ve bekarlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ($t(113)= -0,065$, $p=0.948$).

Yaş açısından kurumsal gönüllülüğe katılım, 35 yaş altındakiler ile 35 yaş ve üzeridekiler olarak iki grupta incelenmiştir. Yapılan bağımsız örneklem t-testi analizi, kurumsal gönüllülüğe katılımları bakımından 35 yaş altındaki çalışanlar ile 35 yaş üzerindeki çalışanlar arasında farklılık olduğunu göstermektedir ($t(126,721)= 2,228$, $p= 0,020$). 35 yaş altında olanların kurumsal gönüllülüğe katılım puanlarının ($\bar{x}= 4,70$; $SS= 0,49$) 35 yaş ve üzerinde olanlardan ($\bar{x}= 4,87$; $SS= 0,34$) daha düşük olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, yaşın kurumsal gönüllülük katılımında önemli bir kriter olduğunu ve yaş alma ile birlikte katılımın artış gösterdiğini söylemek mümkündür.

Gelir düzeyine göre fark analiz edildiğinde, bağımsız örneklem t-testi sonucuna göre, geliri 60 bin dolar ve altında olanlar ile üzerinde olanlar arasında kurumsal gönüllülüğe katılım bakımından farklılık olmadığı görülmektedir ($t(130)= -0,020$, $p= 0.984$). Benzer şekilde, mesleki pozisyonların analizinde ise oluşturulan yeni pozisyon kategorileri olan çalışanlar ve yöneticiler açısından da kurumsal

gönüllülüğe katılımında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir ($t(60,729) = -1,740$, $p = 0,087$).

Eğitim seviyesi değişkeninin tek yönlü varyans analizinde, gruplar arasında gönüllülük katılımı bakımından farklılık bulunmamaktadır ($F(2, 129) = 0,257$, $p = 0,774$). Lise ve iki yıllık mezunu olanların gönüllülük katılım puanları 4,78, üniversite mezunu olanların 4,75 ve son olarak yüksek lisans mezunlarının puanları da 4,84 olarak bulunmuştur.

Katılımcıların daha önce gönüllü faaliyetlere katılmış olup olmaması açısından bağımsız örneklem t-testi yapıldığında, çalışmakta oldukları kuruma katılmadan önce de gönüllü faaliyetlerde bulunan katılımcılar ile daha önce bir gönüllü çalışmaya katılmamış olanlar arasında, gönüllülüğe katılım bakımından anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($t(126,480) = 2,448$, $p = 0,016$). Daha önce gönüllü faaliyetlere katılanların, gönüllülüğe katılım düzeyi ortalaması, daha önce gönüllülük faaliyetine katılmayanlardan daha yüksektir. Daha önce katılmış olanların gönüllülüğe katılım düzeylerinin ($\bar{x} = 4,89$; $SS = 0,32$) daha önce katılmamış olanlara göre ($\bar{x} = 4,72$; $SS = 0,48$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.3.2.1.3. Kuruma Duygusal Bağlılık ile İlgili Farklılık Analizleri

Cinsiyet değişkeni açısından yapılan bağımsız örneklem t-testi analizinde, kuruma duygusal bağlılık ile ilgili olarak, kadın ($\bar{x} = 4,57$; $SS = 0,64$) ve erkekler ($\bar{x} = 4,54$; $SS = 0,62$) arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t(126) = 0,302$, $p = 0,763$).

Medeni duruma baktığımızda, yapılan bağımsız örneklem t-testi analizinde bekar ve evliler arasında kurumsal bağlılık bakımından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($t(110,149) = -3,353$, $p = 0,001$). Evlilerin çalıştıkları kuruma duygusal bağlılık düzeyi ortalaması ($\bar{x} = 4,74$; $SS = 0,45$), bekarlardan ($\bar{x} = 4,38$; $SS = 0,70$) daha yüksektir.

Yaş bakımından duygusal bağlılık incelendiğinde, bağımsız örneklem t-testi sonucuna göre 35 yaş altında olanlar ile 35 yaş ve üzeri olan çalışanların kurumlarına duygusal bağlılık düzeylerinde farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır ($t(129,691) = 1,056$, $p = 0,293$).

Gelir düzeyi, kuruma duygusal bağlılık bakımından farklılık gösteren bir diğer değişkendir. Yapılan bağımsız örneklem t-testi analizi, gelir düzeyi 60 bin dolar ve altında olanlar ile 60 bin dolar üzerinde olanlar arasında kuruma duygusal bağlılık bakımından farklılık olduğunu göstermektedir ($t(121,558) = -2,272$, $p = 0,025$). Buna göre, 60 bin dolar üzerinde kazananların bağlılık düzeyleri ($\bar{x} = 4,68$, $SS = 0,43$) 60 bin ve daha az kazananlara göre ($\bar{x} = 4,45$; $SS = 0,73$) daha yüksek tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle, yüksek gelir düzeyine sahip olanların kurumlarına olan duygusal bağlılık düzeyleri daha fazladır.

Mesleki pozisyon değişkeninin, bağlılık açısından bağımsız örneklem t-testi analizi ise, çalışanlar ve yöneticilerin kuruma duygusal bağlılıkları ile aralarında farklılık bulunduğunu göstermektedir ($t(109,572) = -3,705$, $p = 0,000$). Yöneticilerin kuruma yönelik duygusal bağlılık düzeylerinin ($\bar{x} = 4,79$, $SS = 0,28$) çalışanlara göre ($\bar{x} = 4,48$, $SS = 0,67$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Eğitim seviyesi değişkeninde lise ve iki yıllık derecesi, lisans derecesi, yüksek lisans derecesi olanların tek yönlü varyans analizinde, kuruma duygusal bağlılık ile katılımcıların eğitim seviyesi arasında bir farklılık bulunmamaktadır ($F(2, 129) = 0,725$, $p = 0,486$).

Katılımcıların daha önce gönüllü faaliyetlere katılmış olup olmaması analiz edildiğinde, bağımsız örneklem t-testi sonucunda, çalışmakta oldukları kuruma katılmadan önce de gönüllü faaliyetlerde bulunan katılımcılar ($\bar{x} = 4,68$; $SS = 0,54$) ile daha önce bir gönüllü çalışmaya katılmamış olanlar ($\bar{x} = 4,48$; $SS = 0,66$) arasında, kuruma duygusal bağlılıkları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($t(111,806) = 1,841$, $p = 0,06$).

Son olarak, katıldıkları kurumsal gönüllülük faaliyeti sayısına göre “1 faaliyete katılanlar” ve “2 veya daha fazla faaliyete katılanlar” olarak oluşturulan iki grubun kuruma duygusal bağlılıkları ile ilgili farklılık analizi, bağımsız örneklem t-testi analizi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, 1 faaliyette gönüllü görev alan çalışanlar ile 2 veya daha fazla faaliyete katılan çalışanlar arasında kuruma bağlılıkları bakımından farklılık olmadığı sonucu elde edilmiştir ($t(125,928) = -1,769$, $p = 0,079$).

3.3.2.2. Regresyon Analizi ile Çalışan Bağlılığını Açıklayan Faktörler

Araştırmanın modelinde test edilen hipotezler yukarıda verilmiştir. Bu hipotezleri test etmek üzere yapılan regresyon analizlerinin bulguları bu bölümde verilecektir. Araştırmada, temel olarak, gönüllü faaliyetlerde anlam bulmanın, gönüllü faaliyetlere katılım ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki aracılık etkisi araştırılmaktadır. Bu nedenle, Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık etkisi ile ilgili varsayımları benimsenmiştir. Araştırmalarda genel olarak referans alınan Baron ve Kenny'nin (1986) “aracı” tanımlamasına göre bir değişkenin aracı etkisinden söz edilebilmesi için 3 koşulun varlığı gereklidir. Bu koşullara göre, 1) bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde ve 2) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde 3) aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunması gerekmektedir. İkinci regresyon adımında, aracı değişken modele dahil edilmesiyle, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki anlamsız hale gelirse tam aracılık etkisinden bahsedilmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1176-1177).

Aşağıdaki tablolarda, öncelikle kurumsal gönüllülüğe katılım toplam puanı, sonrasında da alt bileşenlere ait regresyon analizleri bulgularına yer verilerek yukarıda sayılan koşulların sağlandığı gösterilmektedir. Tablo 4'te ilk adımda verilen bulgulara göre, kurumsal gönüllülüğe katılımın aracı değişken gönüllü faaliyetlerin anlamlılığını yordadığı anlaşılmaktadır ($\beta=0,493$, $p<0,01$). Bir diğer ifadeyle, çalışanların gönüllü faaliyetlere katılımı, bu faaliyetlerden elde ettikleri anlamlılık düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. İkinci adımda, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine dair bulgular bulunmaktadır. Buna göre de, çalışanların gönüllü faaliyetleri anlamlı bulmaları örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde açıklamaktadır ($\beta=0,399$, $p<0,01$). Yani, gönüllü faaliyetlerin anlamlı bulunması kuruma duygusal bağlılık geliştirmede etkili bir faktördür. Buna göre, araştırmada belirlenmiş olan “H1: Çalışanların katıldıkları gönüllü faaliyetlerin anlamlılığı, kuruma duygusal bağlılıklarını etkilemektedir” hipotezi doğrulanmaktadır. Üçüncü adımda da, bağımsız değişkenin kuruma duygusal bağlılık şeklindeki bağımlı değişken üzerindeki etkisine dair bulgular bulunmaktadır ($\beta=0,304$, $p<0,01$). Buna göre, bireylerin gönüllü faaliyetlere katılım göstermelerinin kuruma duygusal bağlılıklarını olumlu yönde yordadığı anlaşılmaktadır. Bu adımda da, “H2:

Çalışanların gönüllü faaliyetlere katılımları, kuruma duygusal bağlılıklarını etkilemektedir” hipotezi doğrulanmaktadır.

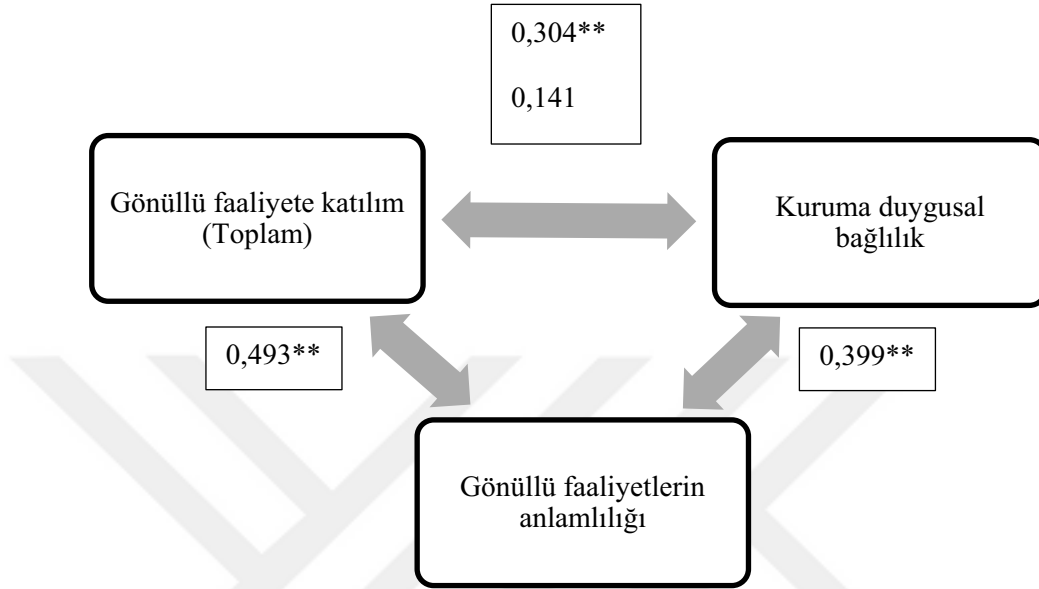
Tablo 4: Kurumsal Gönüllülüğe Katılım (Toplam) ile Kuruma Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkide Gönüllü Faaliyetlerin Anlamlılığının Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Adım</i>	<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>b</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>β</i>	<i>R²</i>	<i>F</i>
1	Gönüllü faaliyete katılım (Toplam)	Gönüllü faaliyetlerin anlamlılığı	0,359	0,056	0,493**	0,24	41,765
2	Gönüllü faaliyetlerin anlamlılığı	Kuruma duygusal bağlılık	0,791	0,159	0,399**	0,16	24,673
3	Gönüllü faaliyete katılım (Toplam)	Kuruma duygusal bağlılık	0,437	0,120	0,304**	0,09	13,218
4	- Gönüllü faaliyete katılım (Toplam) - Gönüllü faaliyetlerin anlamlılığı	Kuruma duygusal bağlılık	0,203 0,653	0,132 0,182	0,141 0,330**	0,17	13,644

*p<0,05, **p<0,01

“H3: Çalışanların katıldıkları gönüllü faaliyetlerin anlamlılığı, gönüllü faaliyetlere katılım ve çalışanların kuruma duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkide aracılık etkisinde bulunmaktadır” hipotezi de son adımda test edilmektedir. Tablonun son satırında da görüldüğü gibi, gönüllü faaliyetlere katılım olan bağımsız değişkenin β katsayısı, aracı değişken olan gönüllü faaliyetlerin anlamlılığı modele dahil edildikten sonra, düşmüş ve ilişki anlamsız hale gelmiştir ($\beta=0,141$, $p>0.05$). Böylelikle H3 hipotezi kabul edilmiştir. Aşağıda Şekil 1’den de inceleneceği üzere, modeli daha detaylı açıklamak gerekirse, çalışanların gönüllü faaliyetlere katılımının, kuruma olan bağlılıklarını artırması, gönüllü faaliyetleri anlamlı bulmaları yoluyla mümkün olmaktadır.

Şekil 1: Gönüllü Faaliyetlerin Anlamlılığının, Gönüllü Faaliyetlere Katılım (Toplam) ve Kuruma Duygusal Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Aracı Etkisi



* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Tablo 5’te gönüllü faaliyete katılımın hem bilişsel hem de duygusal alt boyutları ayrı ayrı verilmektedir. İlk olarak 1a adımında, gönüllü faaliyete katılım (bilişsel) değişkeninin, gönüllü faaliyetlerin anlamlılığını etkilediği görülmektedir ($\beta=0,403$, $p<0,01$). 2a adımı yukarıdaki tablo ile eşdeğer şekilde anlamlıdır. 3a adımı bilişsel açıdan gönüllü faaliyetlere katılımın kuruma duygusal bağlılığı anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir ($\beta=0,263$, $p<0,01$). Son adımda da, gönüllü faaliyetlerin anlamlılığının bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi olduğu β değerindeki düşme ile birlikte anlaşılmaktadır ($\beta=0,263$, $p<0,01 \Rightarrow \beta=0,122$, $p>0,05$). Şekil 2’de de görüleceği gibi, gönüllü faaliyetlerin anlamlılığı, bilişsel açıdan gönüllü faaliyetlere katılım ile kuruma duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

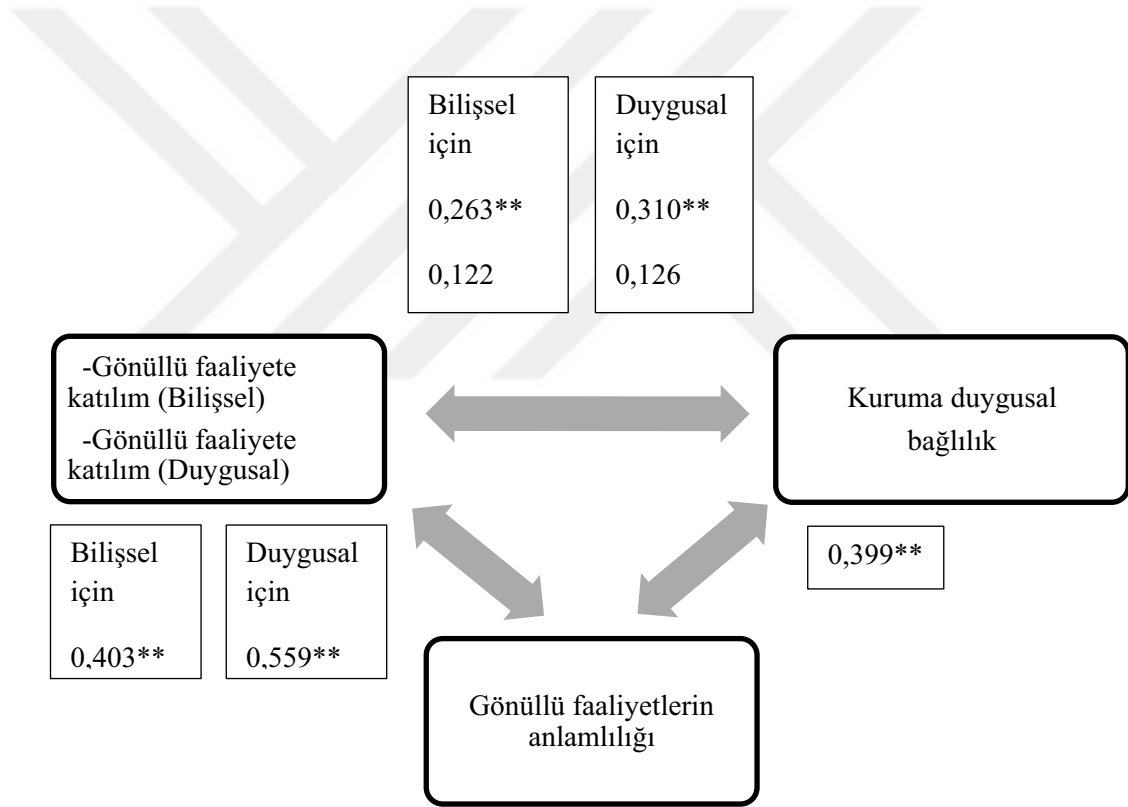
Tablo 5: Kurumsal Gönüllülüğe Katılım (Bilişsel ve Duygusal) ile Kuruma Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkide Gönüllü Faaliyetlerin Anlamlılığının Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Adım</i>	<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>b</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>β</i>	<i>R²</i>	<i>F</i>
1a	Gönüllü faaliyete katılım (Bilişsel)	Gönüllü faaliyetlerin anlamlılığı	0,211	0,042	0,403**	0,16	25,162
2a	Gönüllü faaliyetlerin anlamlılığı	Kuruma duygusal bağlılık	0,791	0,159	0,399**	0,16	24,673
3a	Gönüllü faaliyete katılım (Bilişsel)	Kuruma duygusal bağlılık	0,273	0,088	0,263**	0,07	9,649
4a	- Gönüllü faaliyete katılım (Bilişsel) - Gönüllü faaliyetlerin anlamlılığı	Kuruma duygusal bağlılık	0,126 0,693	0,091 0,173	0,122 0,350**	0,17	13,393
1b	Gönüllü faaliyete katılım (Duygusal)	Gönüllü faaliyetlerin anlamlılığı	0,555	0,072	0,559**	0,31	59,197
2b	Gönüllü faaliyetlerin anlamlılığı	Kuruma duygusal bağlılık	0,791	0,159	0,399**	0,16	24,673
3b	Gönüllü faaliyete katılım (Duygusal)	Kuruma duygusal bağlılık	0,608	0,164	0,310**	0,10	13,791
4b	- Gönüllü faaliyete katılım (Duygusal) - Gönüllü faaliyetlerin anlamlılığı	Kuruma duygusal bağlılık	0,246 0,652	0,190 0,191	0,126 0,329**	0,17	13,244

Tablo 5'in ikinci kısmında "b" yolu ile gösterilen adımlarda ise gönüllü faaliyetlere katılımın duygusal alt boyutu bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. 1b adımında bağımsız değişken olarak belirlenmiş olan duygusal açıdan gönüllü faaliyete katılımın aracı değişken olan gönüllü faaliyetlerin anlamlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,559$, $p<0,01$). Hatta bilişsel boyuta göre duygusal boyutun, gönüllü faaliyetlerin anlamlılığını daha fazla yordadığı anlaşılmaktadır. İkinci adım, 2a adımı ile aynıdır. 3b adımında gönüllü faaliyetlere katılımın duygusal boyutunun kuruma duygusal bağlılığı anlamlı bir şekilde

açıkladığı anlaşılmaktadır ($\beta=0,310$, $p<0,01$). Tüm adımlardaki koşullar sağlandığı için, son adımda regresyon analizinin ikinci aşamasına dâhil edilen aracı değişken ile birlikte bağımsız değişkenin yordama gücünün düştüğü ($\beta=0,310$, $p<0,01 \Rightarrow \beta=0,126$, $p>0,05$) ve hatta anlamsız hale geldiği görülmektedir. Dolayısıyla, Şekil 2’de verilen modelden de görüleceği üzere, duygusal açıdan gönüllü faaliyetlere katılımın örgüte duygusal bağlılığı doğrudan değil, gönüllü faaliyetlerin anlamlılığı aracılığıyla yordadığı anlaşılmaktadır.

Şekil 2: Gönüllü Faaliyetlerin Anlamlılığının, Gönüllü Faaliyetlere Katılım (Bilişsel ve Duygusal) ve Kuruma Duygusal Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Aracı Etkisi



* $p<0,05$ ** $p<0,01$

3.4. TARTIŞMA

Araştırmanın yazın taraması ve hipotez geliştirme aşamalarında elde edilen bilgiler doğrultusunda, kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında gerçekleştirilen gönüllülük faaliyetleri ile çalışanların kurumlarına bağlılıkları arasında ilişki olduğu göze çarpmıştır. Buradan hareketle, doğrudan veya dolaylı olarak bu ilişkiyi inceleyen araştırmalara bir önceki bölümde yer verilmiştir. Örneğin, bu bulgu Tuffrey (2003) tarafından yapılan araştırma ile de desteklenmektedir. Bu çalışmada, kurumların benimsedikleri sosyal sorumluluk girişimlerine ve bu çerçevede geliştirdikleri kurumsal gönüllülük projelerine, çalışanlarının gönüllü katılım göstermelerinin, onları kuruma daha bağlı çalışanlar haline getireceği hipotezi test edilmiş ve bu yönde bir bulgu elde edilmiştir. Benzer bir bulgu, çalıştıkları kurumlar tarafından gönüllülük programlarına dâhil olan çalışanların, kurumlarına daha fazla bağlılık geliştirdikleri sonucunu elde eden Peterson (2004b)'in araştırması ile paralellik göstermektedir. Kim vd. (2010)'nin araştırmasında bu durum, kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri sayesinde çalışan ile kurum arasındaki özdeşleşmenin artış göstermesi ile çalışanda bir bağlılık oluşması şeklinde açıklanmaktadır. Ancak, belirtmek gerekir ki, kurumların üstlendikleri sosyal sorumlulukların ve gerçekleştirilen gönüllü çalışmaların, faaliyet gösterdikleri bölge içerisinde yaşayan topluma fayda sağlıyor olması önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, katıldıkları gönüllü faaliyetlerin çalışanlar için bir anlam ifade ediyor olması, bir diğer deyişle, onların benimsedikleri sosyal değerlerle kesişiyor olması unsuru göz önüne alınarak, gönüllülükte anlam bulmanın, bu faaliyetlere katılım ve kuruma duyulan bağlılık arasındaki ilişkide oynadığı rol üzerinde durulmaktadır. Benzer şekilde Chang (2013) kurumsal gönüllüğe çalışanların duygusal ve bilişsel olarak tam katılım göstermelerinin, bu tür faaliyetleri daha samimi hale getirdiğini belirtmektedir. Böylelikle, bu faaliyetlerin yürütülmesinde öncü rolü olan örgüte pozitif bir tutum geliştirme ve yönelim de mümkün olmaktadır.

Araştırmada, çalışanların demografik özellikleri, her bir değişken üzerinde test edilmiştir. Örneğin, çalışmakta oldukları kuruma katılmadan önce de gönüllü faaliyetlerde bulunan çalışanların, gönüllülükte anlam bulma düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, aynı demografik değişkenin gönüllü

faaliyetlere katılım üzerindeki etkisine bakıldığında, daha önce gönüllü çalışmalara katılarak, bu çalışmalarda anlam bulan kişilerin, şu anda çalışmakta oldukları kurumda da katılım düzeylerinin yüksek olduğunun gözlemlenmesi, şaşırtıcı bir sonuç olmamaktadır. Yaş değişkenine bakıldığında ise, 35 yaş ve altındaki çalışanların gönüllü faaliyetlere katılım düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu durumu açıklamak gerekirse, 35 yaşın üzerindeki çalışanların, yaşları ve toplum içerisindeki statüleri nedeniyle sosyal değerlerinin daha belirgin olabileceği, gönüllü çalışmalara katılma sebeplerinin arkasında takım çalışması, iş çevresi edinme, yeni beceriler kazanma gibi amaçların olabileceği düşünülebilir. Ancak bu iki grubun kurumsal bağlılık düzeylerine bakıldığında, bir farklılık olmadığı gözlemlenmektedir. Öte yandan, çalışanların medeni durumunun, kuruma bağlılık düzeylerini etkilediği sonucu elde edilmiştir. Buna göre, evli olan çalışanların kurumsal bağlılık düzeylerinin bekârlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Evli olan çalışanların ailevi sorumlulukları, çalışanların iş değiştirme riski almalarını engelleyen ve dolayısıyla kuruma bağlılık düzeyinde etkili olan unsurlardan biri olarak görülebilir.

Gönüllü faaliyetlere katılım ile kuruma duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilen çalışmanın önceki bölümlerinde, gerek kurumların sosyal sorumluluk projelerini benimsemelerinin, gerekse çalışanların bu projelere gönüllü katılımlarının farklı amaçları olabileceği ifade edilmiştir. Dolayısıyla, bu amaçların ulaşılacak istenen hedefler doğrultusunda belirlenmesi önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra, sosyal sorumluluk hedeflerini, çalışanlarının gönüllü katılımlarıyla gerçekleştiren kurumların, bu projeleri özenle seçmeleri ve hedefe yönelik özenli planlamalar yapmaları gerekmektedir. Çalışanlar için bir anlam ifade etmeyen veya çalışanlarının sahip oldukları değerlerle çatışan projelerin amacına hizmet etmeyeceği, topluma fayda sağlamayacağı, kurum ve çalışanlar için negatif sonuçlar doğurabileceği göz önüne alınmalıdır. Buna ek olarak, Gatignon-Turnau ve Mignonac (2015) tarafından yapılan çalışmada bulgularına göre, çalışanların kurumlarının gönüllülük programlarını bir halkla ilişkiler malzemesi yapmaları durumunda kurumlarına olan duygusal bağlılıklarında herhangi bir artış yaşanmamaktadır. Benzer şekilde, bu araştırmada da, çalışanların gönüllülük faaliyetlerinin anlamlı olmasının önemi anlaşılmış, eğer yapılan

gönüllülük anlamlı ise, gönüllü faaliyetlere katılımın kuruma bağlılığı arttırdığı görülmüştür.

Elbette, bu çalışmada değerlendirilen değişkenler, yer verilen ölçekler ve kurulan ilişkiler, çalışanların kurumlarına duydukları bağlılığı açıklamakta yeterli olmayabilir. Ayrıca, anketin yapıldığı zaman dilimi çerçevesinde, katılımcının bulunduğu ülkedeki ekonomik durum, bulunduğu şehirdeki iş olanakları, iş arama, iş bulma ve iş değiştirme ile ilgili katılımcıların sahip oldukları kaygılar gibi kuruma bağlılık düzeylerini etkileyeceği öngörülen unsurlar olduğu bir gerçektir. Örneğin yukarıda, yaş değişkeninin kuruma bağlılık düzeyinde bir farklılık göstermediğine değinilmiştir. Günümüzde yeni mezun veya iş tecrübesi az olan gençlerin iş bulma bakımından kaygılarının bulunduğu, ileri yaşlardaki çalışanların ise, emeklilik, alışkanlık, iş bulma zorluğu, yeni beceriler edinme isteği ve azminden yoksun olma gibi pek çok sebeplerden ötürü iş değiştirme bakımından kaygılarının bulunduğu, toplumda gözlemlenen gerçeklerdir. Bu gerçekler doğrultusunda pek çok çalışan, sahip olduğu işi bırakamamakta, gerçek bir bağlılık duygusu hissetmekten ziyade, bir işe sahip olduğu için adeta şükretmekte veya sahip olduğu ile yetinmektedir. Bu durum, çalışmanın bulgularının yetersiz olmasına yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, anketi yanıtlayan katılımcıların yaşadıkları iki ülkenin kültürel açıdan, Türkiye'den çok farklı olması da göz önünde bulundurulması gereken bir unsurdur. Dolayısıyla bu çalışma, bundan sonra yapılacak çalışmalarda, başka örneklem gruplarında farklı değişkenler kullanarak yeni modeller oluşturulmasında, araştırmacılara yardımcı olabilir.

SONUÇ

Kurumsal sosyal sorumluluk ve onun stratejik bir unsuru olan kurumsal gönüllülük, gün geçtikte daha fazla araştırmaya konu olan, literatürde çeşitli tanımlamalarla karşımıza çıkan, tartışılan, son yıllarda önemi fazlaca artan ve büyüklü küçüklü pek çok kurumun işleyiş yöntemlerine ve hedeflerine dâhil etmekte olduğu bir konudur. Her ne kadar, günümüzde dahi kurumların sosyal sorumlulukları olmasını eleştiren karşıt görüşler olsa da, yeni neslin sosyal duyarlılıkları ve ihtiyaçları, kurumların göz ardı edemeyeceği bir gerçektir. Kurumların, özellikle günümüzün işgücünü oluşturan Y kuşağı ve arkasından gelmekte olan Z kuşağının, ebeveynlerinden çok farklı hayat görüşüne, farklı değerlere, farklı istekler, amaçlar ve çalışma biçimlerine sahip olduklarını unutmamaları gerekmektedir. Sürdürülebilirlik ve sosyal ehliyet gibi konuların son derece önem kazandığı günümüzde, yeni neslin çok daha bilinçli ve aktif olduğu dikkat çekmektedir. Dolayısıyla yeni nesil, gerek kurumun çalışanları, gerek müşterileri, gerekse de toplum üyeleri olarak, kurumun işleyişi ve toplum içindeki sorumlulukları konusunda giderek daha etkili olmaya devam edecektir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların yalnızca çevreye ve içinde bulundukları topluma karşı gösterdikleri sorumlu davranışlar değil, aynı zamanda çalışma ortamı içerisinde, çalışanlarının hakları, ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda işletme politikaları geliştirerek, çalışanlarının daha mutlu, daha sağlıklı ve daha verimli olmalarını ve daha adil çalışma ortamlarında iş görmelerini sağlamayı içermektedir. Bunun bilincinde olan ve kurumsal sosyal sorumlulukları, stratejik yönetim biçimlerine dâhil eden kurumların, hem ekonomik yönden hem de insan kaynakları yönünden avantaj sağlayarak rekabet edebilirliklerini güçlendirebilecekleri bir gerçektir.

Kurumların, sosyal sorumlulukların belirlenmesi ve gönüllülük projelerinin oluşturulması aşamalarında çalışanlarını sürece dâhil etmeleri, hem çalışanlar hem de kurum için daha anlamlı faaliyetlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Kurumlar, sosyal sorumluluk kapsamında gerçekleştirdikleri gönüllü faaliyetler aracılığıyla takım ruhunu geliştirme, çalışanlar arasında daha olumlu bir çalışma ortamı ve yüksek moral sağlama, çalışan becerilerini geliştirme gibi kuruma rekabet ve kâr

avantajı sağlayacak fırsatlar elde etmektedirler. Araştırmada da değinildiği gibi, çalışanların kendi değerleriyle kesiştiğine inanarak anlamlı buldukları gönüllü faaliyetlere katılımları, kurum ile aralarındaki bağı güçlendirmekte, çalışanın kurumda kalıcı olmasına yol açmaktadır. Çalışan bağlılığı, kurumun sunduğu hizmet veya ürettiği üründe kalitenin artmasına, işgücü devir oranının düşmesine, çalışma verimi ve takım ruhunun artarak kurumun işe alma, eğitim gibi giderlerinin azalmasına ve dolayısıyla kârlılığının artmasına sebep olmaktadır.

Son olarak vurgulanması gerekir ki, günümüzde pek çok şey hızla tüketilip yok olurken, kurumların kalıcı olmaları ve rekabet ortamında öne çıkabilmeleri için hem kârlılıklarını arttırmaları, hem de iyi bir kurumsal vatandaş olarak içinde bulundukları topluma hizmet etmeleri gerekmektedir. Özenle planlanan kurumsal gönüllülük projelerini stratejik yönetimlerinin bir parçası haline getiren kurumlar, hem kurum dışında müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler, iş ortakları, toplum üyeleri ve diğer paydaşlar ile iyi ilişkiler içerisinde olmayı, hem de kurum içinde, verimli, memnuniyetin ve bağlılığın yüksek olduğu bir ortam yaratarak rekabet avantajı ile öne çıkmayı başarabileceklerdir.

KAYNAKÇA

ADP Research Institute. (2012) “Employee Satisfaction vs. Employee Engagement: Are They the Same Thing?”.

Albinger, H.S. ve Freeman, S.J. (2000). Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics*. 28: 243–253.

Akbank Kurumsal İnternet Sayfası. <http://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Sayfalar/akbankli-gonulluler.aspx>, Erişim Tarihi:02.04.2017.

Aksoy, C. ve Özkan, F. (2016). Çalışan-Örgüt Etkileşiminde Oluşan Psikolojik Bağ: Örgütsel Bağlılık. *International Journal of Social Academia*. 1(1): 37-55.

Arçelik Kurumsal İnternet Sayfası. <https://www.arcelik-lg.com.tr/insan-kaynaklari/sosyal-sorumluluk-projeleri>. Erişim Tarihi:02.04.2017.

Asemah, E.S., Okpanachi R.A. ve Edegoh, L.O.N. (2013). Business Advantages of Corporate Social Responsibility Practice: A Critical Review. *New Media and Mass Communication*. 18: 45-52.

Aziri, B. (2011). Job Satisfaction. A Literature Review. *Management Research and Practice*. 3(4): 77-86.

Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6): 1173-1182.

Basil, D.Z., Runte, M.S., Easwaramoorthy, M. ve Barr, C. (2009). Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada. *Journal of Business Ethics*. 85: 387-398.

Bayraktaroğlu, S., Yılmaz, S.E. ve Can, M. (2014). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2(3): 99-122.

Belzile, G. (02.02.2017). How the Terms ‘Corporate Social Responsibility’ and ‘Sustainability’ were Twisted to Deny Freedom. Financial Post Gazetesi. <http://business.financialpost.com/fp-comment/how-the-terms-corporate-social-responsibility-and-sustainability-were-twisted-to-deny-freedom>; Erişim Tarihi:25.03.2017.

Benjamin, E.J. (2001). A Look Inside Corporate Employee Volunteer Programs. *The International Journal of Volunteer Administration*. 24(3): 16-32.

Bertezen, S., Vallat, D. ve Martin, J. (2014). An Overview of the Main Strategies and Approaches to CSR. 17th Toulon-Verona International Conference, Excellence in Services, Liverpool John Moores University, Liverpool (England), Conference Proceedings.

Birleşmiş Milletler Gönüllüleri, UNV. (2011). Dünyada Gönüllülüğün Durumu Raporu 2011. Türkiye: Art Press.

Birleşmiş Milletler Gönüllüleri, UNV. (2013). Türkiye’de Gönüllülük: Gönüllülüğün Rolünün ve Katkılarının Keşfedilmesi. Birleşmiş Milletler Gönüllüleri (UNV) programı Türkiye & GSM Gençlik Servisleri Merkezi.

Blau, G.J. ve Boal, K.B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *The Academy of Management Review*. 12(2): 288-300.

Bluedorn, A.C. (1978). A Taxonomy of Turnover. *The Academy of Management Review*. 3(3): 647-651.

Bolton, S.C., Kim, R.C. ve O’Gorman, K.D. (2011). Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process: A Case Study. *Journal of Business Ethics*. 101: 61-74.

Booth, J.E., Park, K.W. ve Glomb, T.M. (2009). Employer-Supported Volunteering Benefits: Gift Exchange Among Employers, Employees, and Volunteer Organizations. *Human Resource Management*. 48(2): 227-249.

Borsa İstanbul. (2014). Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi.

Boshoff, A.B., Van Wyk, R., Hoole, C., Owen, J.H. (2002). The Prediction of Intention to Quit By Means of Biographic Variables, Work Commitment, Role Strain and Psychological Climate. *Management Dynamics Volume*. 11(4): 14-28.

Boston College. (2014). Corporate Volunteerism. Boston College Center for Corporate Citizenship. <http://ccc.bc.edu/corporatevolunteerism.html>, Erişim Tarihi:15.12.2016.

Bowen, H. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. New York, The United States of America: Harper & Brothers.

Branco, M.C. ve Rorigues, L.L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*. 69: 111-132.

Bronn, P.S. ve Vrioni, A.B. (2001). Corporate Social Responsibility and Cause-Related Marketing: An Overview. *International Journal of Advertising*. 20: 207-222.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 19(4): 533-546.

Buchanan, B. (1974b). Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment. *Public Administration Review*. 34(4): 339-347.

Burgess, S. (1998). Analyzing Firms, Jobs, and Turnover. *Monthly Labor Review*.

Bussell, H. ve Forbes, D. (2008). How UK Universities Engage With Their Local Communities: A Study of Employer Supported Volunteering. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 13(4): 363-378.

Caldwell, C. (2012). *Corporate Responsibility – The New Organizational Consciousness – Enabling Your Organization to Reach Its Highest Potential For a Sustainable Future*. Toronto, Canada: Tivero Communications Ltd.

Canfield, J., Hansen, M.V., Oberst, A.M., Boal, J.T., Lagana, T.M., Lagana, L. (2002). *Chicken Soup For The Volunteer's Soul*. Florida, USA: Health Communications Inc.

Carlo, G., Okun, M.A., Knight, G. ve De Guzman, M.R. (2005). The Interplay of Traits and Motives on Volunteering: Agreeableness, Extraversion and Prosocial Value Motivation. *Faculty Publications, Department of Psychology*. 9: 1293-1305.

Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*. 38(3): 268-295.

Chang, Y.K. (2013). *How and Why Employees Engage in Corporate Volunteering*. Doktora Tezi. published by ProQuest LLC.

Chong, M. (2009). Employee Participation in CSR and Corporate Identity: Insights from a Disaster-Response Program in the Asia-Pacific. *Corporate Reputation Review*. 12(2): 106-119.

Cihangiroğlu, N. (2012). Narsistik Kişilik ile Kurumsal Bağlılık Arasında Bir İlişki Var mıdır? *TAF Preventive Medicine Bulletin*. 11(2): 119-126

Clary, E.G. ve Snyder, M. (1999). The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations. *American Psychological Society*. 8(5): 156-159.

Cnaan, R.A., Handy, F. ve Wadsworth, M. (1996). Defining Who Is a Volunteer: Conceptual and Empirical Considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 25(3): 364-383.

Commission of the European Communities. (2001). Green Paper – Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Brussels.

Çakar, N.D. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6(1): 52-66.

Çalışkan, O. ve Ünüsan, Ç. (2011). Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 22(2): 154-166.

Çekmecelioğlu, H.G. (2007). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 2005. 9(1): 23-39.

Çelik, S. (2010). İş Ahlakı Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti İle İlişkisi. *İş Ahlakı Dergisi*. 3(5): 21-40.

Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*. 2(3): 70-76.

De Gilder, D., Schuyt, T.N.M. ve Breedijk, M. (2005). Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case. *Journal of Business Ethics*. 61: 143-152.

Deloitte. (2010). Executive Summary, Deloitte Volunteer Impact Survey.

Deloitte Kurumsal İnternet Sayfası. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/impact-report-2018/articles/if-she-can-see-it-she-can-be-it.html>. Erişim Tarihi:02.11.2018.

Demir, R. ve Türkmen, E. (2014). Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6(2): 47-59.

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

Derwall, J., Guenster, N., Bauer, R. ve Koedijk, K. (2005). The eco-efficiency premium puzzle. *Financial Analysis Journal*. 61: 51-64.

Dessler, G. (2013). *Human Resources Management*. USA: Prentice Hall Publishing.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi. *H.Ü. İİBF Dergisi*. 32(2): 103-132.

Duran, A., Ocak, T., Yorgun, S. ve Koç, D. (2012). 112 Ambulans Servisinde Çalışan Memnuniyeti. *Abant Medical Journal*. 1(3): 144-148.

European Youth Forum. (2012). Volunteering Charter; European Charter on the Rights and Responsibilities of Volunteers. *The European Commission, Youth in Action Programme*.

Emhan, A., Mengenci, C., Taşdöven, H. ve Garayev, V. (2014). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Selçuk*

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 27: 75-96.

Eystad, M. (2003): Measuring the Difference Volunteers Make: A Guide to Outcome Evaluation for Volunteer Program Managers. *World Spirit Consulting*

Filli Boya Kurumsal İnternet Sayfası. <https://www.filliboya.com/icerik/sosyal-sorumluluk-egitim.html>. Erişim Tarihi:02.04.2017.

Frank-Allston, M.M. (2000). *The Influence of Community Service/Volunteer Work on Perceptions of Job Satisfaction, Job Motivation, and Organizational Commitment on Employees in a Manufacturing Plant*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). USA: The Pennsylvania State University, The Graduate School.

Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine. <https://www.colorado.edu/studentgroups/liberitarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>. Erişim Tarihi:28.01.2017.

Gaertner, K.N. ve Nollen, S.D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*. 42(11): 975-991.

Gatignon-Turnau, A. L., ve Mignonac, K. (2015). (Mis) Using Employee Volunteering for Public Relations: Implications for Corporate Volunteers' Organizational Commitment. *Journal of Business Research*, 68(1): 7-18.

Ghosh, S. ve Swamy, D. R. (2014). A Literature Review on Organizational Commitment – A Comprehensive Summary. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 4(12): 4-14.

Grant, A.M. (2012). Giving Time, Time After Time: Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering. *Academy of Management Review*. 37(4): 589-615.

Güllüoğlu, Ö. (2011). *Kurumsal Bağlılık ile İletişim Doyumu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hart, D.W. ve Thompson, J.A. (2007). Untangling Employee Loyalty: A Psychological Contract Perspective. *Business Ethics Quarterly*. 17(2): 297-323.

Hemedoğlu, E. ve Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 4(1): 58-77.

Henkel Kurumsal İnternet Sayfası.
<https://www.henkel.com.tr/surdurulebilirlik/kurumsal-vatandaslik/kurumsal-gonulluluk>. Erişim Tarihi:02.11.2018.

Herzig, C. (2006). Corporate Volunteering in Germany: Survey and Empirical Evidence. *International Journal of Business Environment*. 1(1): 51-69.

Hall, D.T., Schneider, B. ve Nygren, H.T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*. 15(2): 176-190.

Hrebiniak, L.G. ve Alutto, J.A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 555-573.

Hu, J., Jiang, K., Mo, S., Chen, H. ve Shi, J. (2016). The Motivational Antecedents and Performance Consequences of Corporate Volunteering: When do Employees

Volunteer and When does Volunteering Help versus Harm Work Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

Işık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İntepeler, Ş.S., Güneş, N., Bengü, N. ve Yılmazmış, F. (2014). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılıklarındaki Değişim. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*. 7(1): 2-6.

Jamali, D. ve Mirshak, R. (2007). Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context. *Journal of Business Ethics*. 72: 243-262.

Jarvis, C. ve Parker, A. (2011). The Business Benefits of Corporate Volunteering: An Examination of the Business Benefits Resulting from the Effects of Employee Volunteer Programs. *Realized Worth*.

Jones, T.M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*. 22(2): 59-67.

Jones, D.A. (2010). Does Serving the Community Also Serve the Company? Using Organizational Identification and Social Exchange Theories to Understand Employee Responses to a Volunteerism Programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 83: 857–878.

Jones, D.A. (2016). Widely Assumed but Thinly Tested: Do Employee Volunteers' Self-Reported Skill Improvements Reflect the Nature of Their Volunteering Experiences? *Frontiers in Psychology*. 7: 495.

Kaldenberg, D.O., Becker, B.W. ve Zvonkovic, A. (1995). Work and Commitment among Young Professionals: A Study of Male and Female Dentists. *Human Relations*. 48: 1355-1377.

Kalliath, T.J., O'driscoll, M.P. ve Gillespie, D.F. (1998). The Relationship Between Burnout and Organizational Commitment in Two Samples of Health Professionals. *Work & Stress*. 12(2): 179-185.

Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8(2): 175-190.

Kim, H.R., Lee, M., Lee, H.T. ve Kim, N.M. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification. *Journal of Business Ethics*. 95: 557-569.

Korkmaz, O. ve Erdoğan, E. (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *Ege Akademik Bakış*. 14(4): 541-557.

LaPlante, A. (2004). MBA Graduates Want to Work for Caring and Ethical Employers. *Organizational Behavior, Career & Success; Stanford Graduate School of Business*.

Locke, E.A. (1968). What is Job Satisfaction? *American Psychological Association*.

Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. USA: Sage Publications.

Lowe, G. (2010). *Creating Healthy Organizations; How Vibrant Workplaces Inspire Employees to Achieve Sustainable Success*. Canada: University of Toronto Press.

Malhotra, N., Budhwar, P. ve Prowse, P. (2007). Linking Rewards to Commitment: An Empirical Investigation of Four UK Call Centres. *The International Journal of Human Resource Management*. 18(12): 2095-2128.

Margolis, J.D. ve Walsh, J.P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*. 48: 268-305.

Marsh, R.M. ve Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study. *Administrative Science Quarterly*. 22(1): 57-75.

Martin, C.A. (2005). From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know About Generation Y. *Industrial and Commercial Training*. 37(1): 39-44.

Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. 108(2): 171-194.

Mathis, R.L. ve Jackson, J.H. (2010). *Human Resources Management*. USA: Cengage Learning.

McCarthy, D.C. (1997). *How Loyal Employees Create Loyal Customers*. USA: John Wiley and Sons Inc.

McWilliams, A. ve Siegel, D.S. (2011). Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*. 37(5): 1480-1495.

McWilliams, A., Van Fleet D.D. ve Cory, K.D. (2002). Raising Rivals' Costs Through Political Strategy: An Extension of Resource-Based Theory. *Journal of Management Studies*. 39(5): 707-724.

McWilliams, A. ve Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*. 26(1): 117-127.

Meijs, L.C.P.M. ve Van Der Voort, J.M. (2004). Corporate Volunteering; From Charity to Profit – Non-Profit Partnerships. *Australian Journal on Volunteering*. 9(1): 21-32.

Meijs, L.C.P.M., Tschirhart, M., Ten Hoorn, E.M. ve Brudney, J.L. (2009). Effect of Design Elements for Corporate Volunteer Programs on Volunteerability. *The International Journal of Volunteer Administration*. 26(1): 23-32.

Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1): 61-89.

Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*. 69(3): 372-378.

Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (2004). TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004. *Department of Psychology, The University of Western Ontario*.

Meyer, J.P., Becker, T.E. ve Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*. 89(6): 991-1007.

Meyer, J.P., Sampo, V.P., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. ve 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.

Mirvis, P. (2012). Employee Engagement and CSR: Transactional, Relational, and Developmental Approaches. *California Management Review*. 54(4).

Morris, A., Shinn, M. ve DuMont, K. (1999). Contextual Factors Affecting the Organizational Commitment of Diverse Police Officers: A Levels of Analysis Perspective. *American Journal of Community Psychology*. 27(1): 75-105.

Mowday, R.T., Porter, Lyman W., Steers, Richard M. (1982). Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *New York: Academic Press Inc.*

Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1978). The Measurement of Organizational Commitment: A Progress Report. *Graduate School of Management, University of Oregon.*

Nijhof, W.J., De Jong, M.J. ve Beukhof, G. (1998). Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration. *Journal of European Industrial Training*. 22(6): 243-248.

O'Leary-Kelly, A.M. ve Griffin, R.W. (1995). Job Satisfaction and Organization Commitment. *Psychology and Policing* (ss. 367-387). USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers.

Omoto, A.M. ve Snyder, M. (1995). Sustained Helping Without Obligation: Motivation, Longevity of Service, and Perceived Attitude Change Among AIDS Volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*. 68(4): 671-686.

O'Reilly, C. III ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71(3): 492-499.

O'Reilly, C.A., Chatman, J.A., ve Caldwell, D.F. (1990). Building Organizational Commitment: A Multifirm Study. *Journal of Occupational Psychology*. 63: 245-261.

Orlitzky, M. Schmidt, F.L. ve Rynes, S.L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*. 24(3): 403-441.

Özen, S. ve Uzun, T. (2005). İşyerinde Çalışanın Yaşadığı Çatışmanın Azaltılmasında Örgütün ve Ailenin Rolü: Polis Memurlarına Yönelik Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(3): 128-147.

Özer, G. ve Günlük, M. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(2): 459-485.

Paksoy, F. (2014). Çalışan Aidiyetine Doğru Büyük Bir Adım: Kurumsal Gönüllülük. <http://www.kssrehberi.org/calisan-aidiyetine-dogru-buyuk-bir-adim-kurumsal-gonulluluk/>. Erişim Tarihi:02.04.2017.

Pancer, S.M., Baetz, M.C. ve Rog, E.J. (2002). Developing An Effective Corporate Volunteer Program: Lessons from the Ford Motor Company of Canada Experience. *Canadian Centre for Philanthropy*.

Pava, M.L. ve Krausz, J. (1996). The Association Between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost. *Journal of Business Ethics*. 15: 321-357.

Penley, L.E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behaviour*. 9: 43-59.

Penner, L.A. (2002). Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective. *Journal of Social Issues*. 58(3): 447-467.

Penner, L.A., Dovidio, J.F., Piliavin, J.A. ve Schroeder, D.A. (2005). Prosocial Behavior: Multilevel Perspectives. *Annual Review of Psychology*. 56, 365-392.

Peterson, D. (2004). The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business and Society*. 43(3): 296-319.

Peterson; D. (2004b). Benefits of Participation in Corporate Volunteer Programs: Employees' Perceptions. *Personnel Review*. 33(6): 615-627.

Points of Light Foundation. (2005). Measuring Employee Volunteer Programs: The Human Resources Model.

Porter, L.W., Steers, R.M. ve Boulian, P.V. (1973). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Individual-Organizational Linkages*. 16: 603-609.

Prutina, Z. (2016). The Effect of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment. *Management*. 21: 227-248.

Rahman, S. (2011). Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research*. 1(1): 166-176.

Reichheld, F.F. (1993). Loyalty-Based Management. *Harvard Business Review*.

Reichheld, F.F. (1996). The Loyalty Effect. USA: Bain & Company Inc.

Reichheld, F.F. (2001). Loyalty Rules! USA: Harvard Business School Publishing Corporation.

Rich, B.L., Lepine, J.A. ve Crawford, E.R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*. 53(3): 617-635.

Ritzer, G. ve Trice, H.M. (1969). An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Social Forces*. 475-478.

Rodell, J.B. (2013). Finding Meaning Through Volunteering: Why Do Employees Volunteer and What Does it Mean for Their Jobs? *Academy of Management Journal*. 56(5): 1274-1294.

Rodell, J.B., Booth, J.E., Lynch, J.W. ve Zipay, K.P. (2017). Corporate Volunteering Climate: Mobilizing Employee Passion for Societal Causes and Inspiring Future Charitable Action. *Academy of Management Journal*. 60(5): 1662-1681.

Rog, E.J., Pancer, S.M. ve Baetz, M.C. (2004). Community & Corporate Perspectives on Corporate Volunteer Programs. *Canadian Centre for Philanthropy*.

Roza, L., Meijs, L. ve Verleghe, P. (2010). Designing Corporate Community Programs: How Corporate Volunteering Can Be Instrumental in Reaching Personal Fulfillment and Loyal Employees. *Corporate Responsibility Research Conference, Sustainability Management in a Diverse World*.

Salami, S.O. (2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. *Anthropologist*. 10(1): 31-38.

Schwartz, M.S. (2011). Corporate Social Responsibility – An Ethical Approach. *Canada: Broadview Press*.

Sheldon, M.E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*. 16(2): 143-150.

Smith, A.D. (2007). Making the Case for the Competitive Advantage of Corporate Social Responsibility. *Business Strategy Series*. 8(3): 186-195.

Smith, J. ve Macko, N. (2014). Exploring The Relationship Between Employee Engagement and Employee Turnover. *AIJBSR*. 6(1): 56-69.

Snyder, M. ve Omoto, A.M. (2009). Who Gets Involved and Why? The Psychology of Volunteerism. *Youth Empowerment and Volunteerism: Principles, Policies and Practices, City University of Hong Kong*.

Society for Human Resource Management, SHRM. (2016). Employee Job Satisfaction and Engagement – Revitalizing a Changing Workforce.

Son, J. ve Wilson, J. (2012). Using Normative Theory to Explain The Effect of Religion and Education on Volunteering. *Social Perspectives*. 55(3): 473-499.

Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. 38(5): 1442-1465.

Starbucks Coffee Company. (2011). Making It Count: How to Measure the Impact of Volunteerism. *Mission Measurement*.

Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 22(1): 46-56.

Şahin, L., Bacak, B. ve Güler, M. (2015). Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 17(2): 28-44.

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı. (2011). Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri – Sponsorluk.

http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Sponsorluk.pdf. Erişim Tarihi:02.04.2017.

T.C. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi. (2010). Topluma Hizmet Uygulamaları Dersi Yönergesi”; <http://bys.trakya.edu.tr/file/open/62885308/>. Erişim tarihi:05.02.2018.

Tett, R.P. ve Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analysis Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*. 46. 259-293.

Tschirhart, M. (2005). Employee Volunteer Programs. *Emerging Areas of Volunteering, Arnova Occasional Paper Series*. 1(2): 13-30.

Tuffrey, M. (2003). Good Companies, Better Employees. *The Corporate Citizenship Company*.

Türk Dil Kurumu. “gönüllü”.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5b306a1a610259.92476898. Erişim Tarihi:25.06.2018.

Türker, D. (2009). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*. 89: 189–204.

Uhlenberg, P. ve Cooney, T.M. (1990). Male and Female Physicians: Family and Career Comparisons. *Soc. Sci. Med.* 30(3): 373-378.

United Nations Industrial Development Organization. “What is CSR?”.
<http://www.unido.org/csr/o72054.html>. Erişim Tarihi:25.03.2017.

Vandenberg, R.J. ve Nelson, J.B. (1999). Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior? *Human Relations*. 52(10): 1313-1336.

Volunteer Centre. (2009). Volunteering England. <http://www.vcnw.org.uk>. Erişim Tarihi:25.06.2018.

Volunteering Victoria. (2014). The Business Case for Corporate Volunteering.

Wainwright, C. (2005). Building the Case for Corporate Volunteering. *Business Community Intelligence Newsletter*. 40-42.

WBCSD. (2000). Meeting Changing Expectations, Corporate Social Responsibility.

Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*. 26: 215-240.

Wilson, J. ve Musick, M. (1997). Work and Volunteering: The Long Arm of the Job. *Social Forces*. 76(1): 251-272.

Wilson, J. ve Musick, M. (2000). The Effects of Volunteering on The Volunteer. *Law and Contemporary Problems*. 62(4): 141-168.

Wood, D.J. ve Jones, R.E. (1995). Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance. *The International Journal of Organizational Analysis*. 33: 229-267.

www.csrquest.net. CR Theoretical Background.
<http://www.csrquest.net/default.aspx?articleID=13126&heading=The%20CR%20Framework>. Erişim Tarihi:28.01.2017.

Yenihan, B. (2010). *Türk İlaç Sektöründe çalışan Tıbbi Tanıtım Temsilcilerinin İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zangaro, G.A. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*. 36(2): 14-22.



EK 1: Anket

This survey is part of the research of a Master's thesis and prepared to evaluate the impact of participating in corporate volunteer events on your feelings about your organization. Your answers will provide important information for my study and your participation is greatly appreciated. Please note that your answers are completely anonymous and will not be used in any research or report within the Company.

The survey will take approximately 6 minutes. The first part is intended to collect demographic information about you. The second part is intended to collect information about your involvement in these volunteer events coordinated by the Company and the impact of it on your feelings about the Company.

If you have any questions or require any information about me and my study, please feel free to contact me at my personal email: e.elifunal@gmail.com.

Thank you for your participation!

Elif Unal

Demographic Info

1. Gender

Woman

Man

Other

Prefer not to say

2. Age

3. Marital Status

Single

Married / Common-Law

Separated / Divorced

4. Which race/ethnicity do you identify with? (You may choose more than one, if applicable.)

White / Caucasian

Black / African American

Native American

Latin American

Caribbean

Asian or Pacific Islander

South Asian

Middle Eastern

Other

Prefer not to identify

5. Education Level

High School

College / Associate

University / Bachelor's

Master's

PhD

6. Current Job Level

Entry-Level Associate

Senior-Level Associate

Entry-Level Management

Mid-Level Management

Senior-Level Management

7. Annual Income

\$20,000 or Less

\$20,001-\$40,000

\$40,001-\$60,000

\$60,001-\$80,000

\$80,001-\$100,000

\$100,001 or More

8. Years in Company

5 Years or Less

6-10 Years

11-15 Years

16-20 Years

21 Years or More

Involvement in Corporate Volunteering

1. Are you aware of the corporate volunteering activities of your Company?

Yes

No

2. Are you currently involved in corporate volunteering with your Company?

Yes

No

3. If yes, how many hours per month do you dedicate in volunteer activities?

5 hours or Less per month

5-10 hours per month

10 hours or More per month

4. Did you volunteer before joining the Company?

Yes

No

5. Which of the corporate volunteering events do you participate in with the Company? Please check all that apply (not monetary donations but active participation).

Ride to Conquer Cancer

Walk for AIDS
Walk for Breast Cancer
MS Society Walk
Team Diabetes Waterfront Marathon
Autism Research Walk
Terry Fox Run
Heart and Stroke Foundation
Food Bank
Other:

6. Keeping in mind the corporate volunteering events you have participated in, please indicate your level of agreement or disagreement with the following statements. There are no right/wrong answers.

Strongly Disagree Disagree Undecided / Neutral Agree Strongly Agree

6.1. The volunteer work I do is meaningful to me.

6.2. My volunteer work is very important to me.

6.3. My volunteering activities are personally meaningful to me.

7. This section is about your acts and feelings at the moment you are participating in corporate volunteering activities. Please indicate your level of agreement or disagreement with the following statements. There are no right/wrong answers.

Strongly Disagree Disagree Undecided / Neutral Agree Strongly Agree

7.1. My mind is focused on my participation in my company's volunteering programs.

7.2. I pay a lot of attention to my participation in my company's volunteering programs.

7.3. I feel energetic about my participation in my company's volunteering programs.

7.4. I am absorbed by my participation in my company's volunteering programs.

7.5. I concentrate on my participation in my company's volunteering programs.

7.6. I focus a great deal of attention on my participation in my company's volunteering program

7.7. I am interested in my participation in my company's volunteering programs.

7.8. I devote a lot of attention to my participation in my company's volunteering programs.

7.9. I am excited about my participation in my company's volunteering programs.

8. Listed below is a series of statements that represent feelings that individuals might have about the company or organization they work for. With respect to your own feelings about the Company you are now working for, please indicate the degree of your agreement or disagreement with each statement.

Strongly Disagree Disagree Undecided / Neutral Agree Strongly Agree

8.1. I would be very happy to spend the rest of my career with this company.

8.2. I really feel as if this company's problems are my own.

8.3. I do not feel a strong sense of "belonging" to my company.

8.4. I do not feel "emotionally attached" to this company.

8.5. I do not feel like "part of the family" at this company.

8.6. This company has a great deal of personal meaning for me.