



**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİNDE
İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ROLÜ**

Kübra İLHAN

Yüksek Lisans Tezi

İşletme

Ana Bilim Dalı

Doç. Dr. Fetullah BATTAL

2025

(Her Hakkı Saklıdır)

T.C.
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İLE İLİŞKİSİNDE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kübra İLHAN

Danışman: Doç. Dr. Fetullah BATTAL

BAYBURT - 2025

KABUL VE ONAY

Doç. Dr. Fetullah BATTAL danışmanlığında, Kübra İLHAN tarafından hazırlanan “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlişkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Rolü” başlıklı bu çalışma, 11.11.2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Fetullah BATTAL

Üye : Doç. Dr. Nalan SABİR TAŞTAN

Üye : Doç. Dr. Şaduman YILDIZ

Bu tezin kabulü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun/...../20... tarih ve 20...../.....-..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Doç. Dr. Bünyamin ALIM
Enstitü Müdürü

BEYANNAME

Bayburt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Doç. Dr. Fetullah BATTAL danışmanlığında hazırlamış olduğum “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlişkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Rolü” başlıklı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

11.11.2025

Kübra İLHAN



ÖN SÖZ

Bu yüksek lisans tezi, kurumsal Sosyal Sorumluluğun İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilişkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Rolünü incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın her aşamasında bana rehberlik eden, bilgi ve deneyimleriyle yön gösteren, sabrını ve desteğini esirgemeyen danışmanım Sayın Doç. Dr. Fetullah BATTAL'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tez savunma sürecinde değerli katkılarını paylaştan, görüşleriyle çalışmama farklı bir bakış kazandıran jüri üyeleri Sayın Doç. Dr. Nalan SABİR TAŞTAN ve Sayın Doç. Dr. Şaduman YILDIZ'a gönülden teşekkür ederim.

Bu tez çalışmasının her aşamasında hem akademik bir rehber hem de hayatımın en değerli destekçisi olarak yanımda bulunan eşim Doç. Dr. Ahmet İLHAN'a içtenlikle teşekkür ederim. Ayrıca her zaman yanımda olan, sevgileri ve destekleriyle bana güç veren babam Mahmut TABUŞMAK, annem Şenay TABUŞMAK ve kardeşlerim Necla, Büşra ve Ali'ye teşekkür ederim.

Kübra İLHAN

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİNDE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ROLÜ

Kübra İLHAN

Bayburt Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fetullah BATTAL

Bayburt-2025, Sayfa: 126

Bu tezde, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi ve bu ilişkide işten ayrılma niyetinin aracı rolü incelenmiştir. Araştırmanın amacı, kurumsal sosyal sorumluluğun insan kaynakları yönetimi süreçlerine katkısını ve işten ayrılma niyetinin bu ilişkiye yönelik etkisini ampirik olarak ortaya koymaktır. Çalışma, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren bir üniversitede görev yapan toplam 410 akademik ve idari personelden toplanan verilerle yürütülmüştür. Veriler anket yöntemiyle elde edilmiş ve analiz sürecinde SPSS, AMOS ve Jamovi programlarından yararlanılmıştır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri gerçekleştirildikten sonra yapısal eşitlik modellemesi ile hipotezler test edilmiştir. Bulgular, kurumsal sosyal sorumluluğun insan kaynakları yönetimi üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu, kurumsal sosyal sorumluluğun işten ayrılma niyetini azalttığını ve işten ayrılma niyetini kurumsal sosyal sorumluluk ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkide kısmi bir aracı rol üstlendiğini göstermektedir. Çalışma, kurumsal sosyal sorumluluğun yalnızca toplumsal katkı sağlamanın ötesinde, çalışanların bağlılığını güçlendiren ve insan kaynakları yönetimi süreçlerini destekleyen stratejik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, araştırma sonuçlarının hem akademik literatüre katkı sağlaması hem de örgütlerin insan kaynakları stratejilerini daha etkin şekilde geliştirmelerine yönelik yol gösterici olması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal sosyal sorumluluk, insan kaynakları yönetimi, işten ayrılma niyeti, aracılık etkisi, doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modellemesi.

ABSTRACT

M. SC. THESIS

THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN RELATION TO TURNOVER INTENTION

Kübra İLHAN

Bayburt University

Institute of Graduate Studies

Department of Business Administration

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Fetullah BATTAL

Bayburt-2025, Pages: 126

In this thesis, the effect of corporate social responsibility practices on human resources management and the mediating role of turnover intention in this relationship were examined. The aim of the research is to empirically reveal the effect of turnover intention on the contribution of corporate social responsibility to human resources management processes. The study was conducted with data collected from a total of 410 academic and administrative staff working at a university operating in the Eastern Black Sea Region. The data were obtained through the survey method, and after conducting validity and reliability analyses of the scales using SPSS, AMOS, and Jamovi programs, the hypotheses were tested with structural equation modeling. The findings show that turnover intention plays a partial mediating role in the relationship between corporate social responsibility and human resources management. The study demonstrates that corporate social responsibility, beyond merely providing social contribution, is a strategic element that strengthens employee commitment and supports human resources management processes. In this context, the results of the research are expected to contribute to the academic literature and to guide organizations in developing more effective human resources strategies.

Keywords: Corporate social responsibility, human resources management, turnover intention, mediation effect, confirmatory factor analysis, structural equation modeling.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	II
BEYANNAME	III
ÖN SÖZ	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VII
TABLolar	X
ŞEKİLLER	XI
KISALTMALAR	XII
SİMGELER	XII
GİRİŞ	1
Araştırmanın Konusu ve Problemi	3
Araştırmanın Amacı	3
Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi	4
Araştırmanın Sınırlılıkları	4
Varsayımlar	4
Terim ve Tanımları	5
BİRİNCİ BÖLÜM	6
1. KURAMSAL ÇERÇEVE	6
1.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK (KSS)	6
1.1.1. KSS Kavramının Tanımı	6
1.1.2. KSS Tarihi ve Gelişimi	8
1.1.3. KSS İle İlgili Kavramlar	11
1.1.3.1. İş etiği	12
1.1.3.2. Kurumsal sosyal performans	12
1.1.3.3. Kurumsal hayırseverlik	13
1.1.3.4. Kurumsal vatandaşlık	13
1.1.3.5. Kurumsal hesap verebilirlik	14
1.1.3.6. Kurumsal sürdürülebilirlik	15
1.1.3.7. Üç boyutlu muhasebe	15
1.1.3.8. Kurumsal yönetim	15
1.1.4. KSS Boyutları	16
1.1.4.1. Ekonomik sorumluluklar	17
1.1.4.2. Yasal sorumluluklar	18
1.1.4.3. Etik sorumluluklar	18
1.1.4.4. Gönüllü (Hayırsever) sorumluluklar	19
1.1.5. KSS'nin Kuramsal Yönü	19
1.1.5.1. KSS ve hissedar teorisi	20
1.1.5.2. KSS ve paydaş teorisi	21
1.1.5.3. KSS ve kurumsal teori	21
1.1.5.4. Meşruiyet teorisi	22
1.1.6. KSS Göstergeleri	22
1.1.6.1. Küresel raporlama girişimi	22

1.1.6.2. Avrupa komisyonu	23
1.1.6.3. Sokrates KSS veritabanı	23
1.1.6.4. Sosyal hesap verebilirlik 8000.....	24
1.1.6.5. Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi	24
1.1.6.7. Caux Yuvarlak Masası.....	25
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY).....	27
1.2.1. İKY Kavramının Tanımı	27
1.2.2. İKY'nin Tarihsel Gelişimi.....	28
1.2.3. İKY'nin Amacı ve Önemi	30
1.2.4. İKY'nin Örgüt Kuramlarına Göre Gelişimi	31
1.2.5. İKY'nin Fonksiyonları	33
1.2.5.1. İnsan kaynakları planlaması	33
1.2.5.2. İş analizi.....	34
1.2.5.3. İş tasarımı	35
1.2.5.4. Eğitim ve geliştirme.....	35
1.2.5.5. Çalışan seçimi.....	36
1.2.5.6. Performans değerlendirme.....	37
1.2.5.7. Kariyer gelişimi	38
1.2.5.8. Ücret yönetimi	39
1.2.5.9. Oryantasyon/onboarding	39
1.2.6. İKY'nin İlkeleri	40
1.2.6.1. Eşitlik ilkesi	40
1.2.6.2. Açıklık ilkesi	41
1.2.6.3. Gizlilik ilkesi	41
1.2.6.4. Güvence ilkesi	41
1.2.6.5. Tarafsızlık ilkesi	42
1.2.6.6. Yeterlilik ilkesi	42
1.2.6.7. İnsancıl davranış ilkesi	43
1.2.6.8. Verimlilik ilkesi.....	43
1.2.7. İKY'yi Etkileyen Faktörler.....	43
1.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ (İAN)	44
1.3.1. İAN Kavramının Tanımı	45
1.3.2. İAN'nin Önemi.....	46
1.3.3. İAN Teorileri	47
1.3.3.1. Sosyal mübadele teorisi	47
1.3.3.2. Becker'ın beşerî sermaye teorisi.....	48
1.3.3.3. Herzberg'in çift faktör teorisi	48
1.3.3.4. İşe gömülmüşlük teorisi	49
1.3.3.5. Arayış teorisi	49
1.3.3.6. Eşitlik teorisi.....	50
1.3.3.7. March ve Simon arzu edirlilik ve hareket kolaylığı teorisi	50
1.3.3.8. Price ve Mueller nedensel personel devri teorisi	50
1.3.4. İAN'yi Etkileyen Faktörler.....	51
1.3.4.1. Bireysel faktörler	52
1.3.4.2. Çevresel faktörler	53
1.3.4.3. Örgütsel faktörler.....	53

1.3.5. İAN'yi Önlemek	54
İKİNCİ BÖLÜM	56
2. YÖNTEM	56
2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	56
2.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN OLUŞTURULMASI	56
2.2.1. KSS ile İKY Arasındaki İlişki	57
2.2.2. KSS ile İAN Arasındaki İlişki	58
2.2.3. İAN ile İKY İlişkisi	59
2.2.4. KSS İKY ve İAN İlişkisi	60
2.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	61
2.4. VERİLERİ TOPLAMADA İZLENEN YÖNTEM VE VERİ TOPLAMA ARACI	61
2.4.1. KSS Ölçeği	62
2.4.2. İKY Ölçeği	62
2.4.3. İAN Ölçeği	63
2.5. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM	63
2.6. ANALİZ YÖNTEMİ	64
2.7. ANALİZ	66
2.7.1. Normallik Testi	66
2.8. ÖLÇEKLERE DAİR BULGULAR	68
2.8.1. KSS Ölçeği Güvenilirlik Analizi	68
2.8.1.1. KSS ölçeğine ilişkin DFA	69
2.8.1.2. KSS ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler	75
2.8.2. İKY Ölçeği Güvenilirlik Analizi	76
2.8.2.1. İKY ölçeği DFA	77
2.8.3. İAN Ölçeği Güvenilirlik Analizi	85
2.8.3.1. İAN ölçeğine ilişkin DFA	85
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	91
3. BULGULAR	91
3.1. HİPOTEZLERİN TESTİ	91
3.2. ÇOKLU DOĞRUSALLIK SORUNUNA DAİR VERİLER	92
3.3. YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ (YEM)	93
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	106
KAYNAKÇA	109
EKLER	122
Ek 1: Etik Kurul İzni	122
Ek 2: Anket Formu	123
ÖZ GEÇMİŞ	126

TABLÖLAR

Tablo 1: İAN'yi Etkileyen Faktörler	52
Tablo 2: Doğrulaıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri Değerleri	65
Tablo 3: Normallik Testi Sonuçları	67
Tablo 4: Demografik Bilgi Tablosu.....	67
Tablo 5: KSS Ölçeği Güvenilirlik Analizi Tablosu.....	69
Tablo 6: KSS Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (1. Adım)	70
Tablo 7: KSS Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (2. Adım)	71
Tablo 8: KSS Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (3. Adım)	72
Tablo 9: KSS Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (4. Adım)	73
Tablo 10: KSS Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (5. Adım)	74
Tablo 11: KSS Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu.....	75
Tablo 12: İKY Ölçeği Güvenilirlik Analizi Tablosu.....	76
Tablo 13: İKY Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (1. Adım)	78
Tablo 14: İKY Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (2. Adım)	79
Tablo 15: İKY Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (3. Adım)	80
Tablo 16: İKY Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (4. Adım)	81
Tablo 17: İKY Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (5. Adım)	83
Tablo 18: İKY Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	83
Tablo 19: İAN Ölçeği Güvenilirlik Analizi Tablosu.....	84
Tablo 20: İAN Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (1. Adım)	85
Tablo 21: İAN Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (2. adım)	86
Tablo 22: İAN Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (3. adım)	87
Tablo 23: İAN Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (4. adım)	89
Tablo 24: İAN Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	89
Tablo 25: Spearman Analizi Tablosu	92
Tablo 26: Çoklu Doğrusallık Analiz Tablosu.....	93
Tablo 27: KSS ile İKY İlişkisi Uyum İyiliği Tablosu.....	96
Tablo 28: KSS ve İKY Arasındaki Etki	96
Tablo 29: KSS ve İAN İlişkisi Uyum İyiliği Tablosu	97
Tablo 30: KSS ve İAN Arasındaki Etki	98
Tablo 31: İAN ve İKY İlişkisi Uyum İyiliği Tablosu	99
Tablo 32: İAN ve İKY Arasındaki Etki.....	99
Tablo 33: Temel Araştırma Modeli Uyum İyiliği Tablosu	101
Tablo 34: Temel Araştırma Modeli Değişkenleri Arasındaki Etki	101
Tablo 35: Örtük Değişkenlerde Etki Türleri.....	102
Tablo 36: Aracı Değişkenin Etki Gücü	105
Tablo 37: Hipotez Testi Sonuçları.....	105

ŞEKİLLER

Şekil 1: Carroll'ın KSS Piramidi.....	17
Şekil 2: İKP'nin Amaçları.....	34
Şekil 3: Araştırmanın Modeli.....	56
Şekil 4: KSS DFA (1. Adım)	70
Şekil 5: KSS DFA (2. Adım)	71
Şekil 6: KSS Ölçeği DFA (3. Adım).....	72
Şekil 7: KSS Ölçeği DFA (4. Adım).....	73
Şekil 8: KSS Ölçeği DFA (5. Adım).....	74
Şekil 9: İKY Ölçeği DFA (1. Adım).....	77
Şekil 10: İKY Ölçeği DFA (2. Adım).....	78
Şekil 11: İKY Ölçeği DFA (3. Adım).....	79
Şekil 12: İKY Ölçeği DFA (4. Adım).....	80
Şekil 13: İKY DFA (5. Adım)	82
Şekil 14: İAN DFA (1. Adım)	85
Şekil 15: İAN DFA (2. Adım)	86
Şekil 16: İAN DFA (3. Adım)	87
Şekil 17: İAN DFA (4. Adım)	88
Şekil 18: KSS ile İKY Arasındaki İlişki	95
Şekil 19: KSS ve İAN Arasındaki İlişki	97
Şekil 20: İAN ve İKY Arasındaki İlişki.....	98
Şekil 21: Temel Araştırma Modeli İlişki Analizi.....	100

KISALTMALAR

KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İAN	: İşten Ayrılma Niyeti
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
KSP	: Kurumsal Sosyal Performans
KRG	: Küresel Raporlama Girişimi
SA8000	: Sosyal Hesap Verebilirlik 8000
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
PY	: Personel Yönetimi
SDT	: Sosyal Değişim Teorisi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
AMOS	: Analysis of Moment Structures
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual
CFI	: Comparative Fit Index
GFI	: Goodness of Fit Index
NFI	: Normed Fit Index
TLI	: Tucker-Lewis Index
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
RMR	: Root Mean Square Residual
IFI	: Incremental Fit Index
CMIN/DF	: Minimum Discrepancy/ Degrees of Freedom

SİMGELER

r	: Korelasyon Katsayısı
%	: Yüzde
<	: Küçüktür
>	: Büyüktür
F	: Frekans
SS	: Standart Sapma
β	: Beta Katsayısı
p	: Anlamlılık Düzeyi (Olasılık değeri)

GİRİŞ

Çağdaş kurumsal yaşamda, örgütlerin sürdürülebilirlik vizyonu doğrultusunda topluma karşı sorumluluklarını yerine getirme çabaları zamanla daha fazla değer kazanmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) yaklaşımı, yalnızca ekonomik hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir strateji olmaktan çıkmış, bununla birlikte kültürel, toplumsal ve çevre odaklı etkileri gözeten bütüncül bir yaklaşımın öncüsü olmaya başlamıştır. Bu bağlamda, örgütlerin hayata geçirdiği kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, doğrudan etkileşimde bulundukları işgörenler açısından dikkate değer etkiler yaratmaktadır. Özellikle, çalışanların motivasyonu, aidiyet duygusu ve kurumsal sadakati üzerinde geliştirici etkiler yarattığı gözlemlenen kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, iş tatmininin artmasına ve kurumsal kimlik algısının güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Özellikle genç kuşak çalışanların toplumsal ve ekolojik ölçütlere duyarlı örgütleri tercih etme eğilimi göz önünde bulundurulduğunda, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işveren markası üzerindeki etkisi giderek daha da görünür olmaktadır. Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, örgütlerin sosyal imajını güçlendirme işleviyle sınırlı görülmeyip toplumsal kalkınma ile sürdürülebilir büyüme sürecine kritik katkılar sağlamaktadır. Bu çerçevede, örgütlerin ekonomik hedeflerine ulaşırken toplumsal kalkınmayı desteklemesi, uzun vadeli başarının devamlılığı için son derece değerli bir anlam taşımaktadır.

Çağımızın rekabet şartlarında, örgütlerin sürdürülebilir başarıya ulaşabilmesi için çalışan bağlılığını güçlendiren, yenilikçiliği teşvik eden ve aidiyet duygusunu artıran insan kaynakları politikalarını benimsemesi büyük önem taşımaktadır. Verimli ve amaç yönelimli bir insan kaynakları yönetimi (İKY) modeli, çalışanların yetkinliklerini geliştirerek kurumsal verimliliğe doğrudan katkı sağlarken, aynı zamanda işgören memnuniyetini ve isteklerini geliştiren unsurları da içermelidir. Ayrıca dijitalleşme süreci, zekâ tabanlı sistemler ve esnek çalışma modelleri gibi çağdaş iş dünyasının dinamikleri, insan kaynakları yönetimi süreçlerinin sürekli olarak güncellenmesini ve yenilikçi yaklaşımlar çerçevesinde yeniden şekillendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Çalışanların sadece bir işgören gücü olarak değil aynı zamanda örgütün en önemli sermayesi olarak ele alınması, kurumsal başarının sürdürülebilirliğinin önemli kriterlerinden birisi olarak görülmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi, işletmelerin geleceğe dair elini güçlendiren bir konumda bulunmaktadır. Özellikle, insan kaynakları yönetimi ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri arasındaki etkileşim, çalışan memnuniyetini artırmak ve kurumsal algıyı güçlendirmek bakımından ana bir unsur olarak nitelendirilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğun insan kaynakları yönetimine yönelik yansımaları, alan yazında çalışmacıların

sıkça odaklandığı kritik sorun alanları arasında yorumlanmaktadır. Uygulamalı analizlerde de benzer şekilde dikkat çekici hale gelmiştir.

Çalışanların işten ayrılma niyetleri (İAN), organizasyonların insan kaynakları yönetimi ölçeğinde en belirleyici konuları arasındadır. Söz konusu bu olgu, günümüz iş dünyasında örgütlerin rekabet gücünü koruyabilmesi ve başarısını sürdürülebilir kılması bakımından oldukça değerli görülmektedir. Özellikle yetenekli çalışanları bünyesinde tutabilmek, örgütlerin uzun vadeli başarısıyla doğrudan ilişkilidir. Ancak işgörenlerin çalıştıkları örgütten ayrılma veya devam etme seçimi yapmaları tek bir faktöre bağlı olmayıp çeşitli bireysel, örgütsel ve çevresel dinamiklerin baskısı altında gelişmektedir. İş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik, mesleki olanaklar ve iş ortamı şartları gibi değişkenler, çalışanların iş yerini nasıl algıladıklarını belirlerken, ekonomik koşullar, sektörel dinamikler ve bireysel beklentiler öncelikli parametreler kapsamında sayılmaktadır. İşten ayrılma niyeti örgütler açısından değerlendirildiğinde, çalışanların işten ayrılması hem finansal kaynaklar üzerinde eksiklik ortaya çıkarmakta hem de kurumsal hafızanın zayıflamasına ve iş gücü içindeki toplumsal düzenin negatif yönden değişmesine sebep olabilmektedir. Dolayısıyla, iş görenlerin mevcut işlerinden ayrılma isteklerinin sebeplerini irdelemek ve durumu olumlu yönde idare etme gerekliliği, örgütler açısından stratejik bir öncelik taşımaktadır. Çalışan beklentilerini doğru analiz etmek, iş yerinde aidiyet duygusunu güçlendirmek ve elverişli koşullara sahip bir iş ortamı sunmak, işten ayrılma niyetini azaltma sürecinde gereklidir. İlgili çerçevede yapılan akademik araştırmalar, iş gücü yönetimine dair daha verimli stratejiler geliştirilmesine katkı sağlarken, aynı zamanda örgütlerin çalışan bağlılığını güçlendirmesiyle kalıcı başarıya erişmesine imkân vermektedir.

Bu araştırmanın kuramsal temeli, Blau'nun (1964) geliştirdiği Sosyal Değişim Teorisine (SDT) dayanmaktadır. Sosyal değişim teorisi, örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin çift yönlü beklentiler ve algılanan yükümlülükler çerçevesinde şekillendiğini ileri sürmektedir. Teori, örgütsel düzeyde çalışanların uzun vadeli davranışlarını algılamak için güçlü bir çerçeve sunmaktadır. Çalışanlar, örgütün ekonomik hedeflerinin ötesinde toplumsal ve etik sorumluluklara yöneldiğini fark ettiklerinde, kendilerini önemsenmiş hissetmekte ve organizasyona dair daha yoğun bir aidiyet geliştirmektedir. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, çalışanların algısında güven, adalet ve aidiyet duygularını destekleyen bir nitelik olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar, örgütün sunduğu destek ve fırsatlar karşısında sadakat, performans ya da örgütte kalma davranışı geliştirme eğilimi göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ise söz konusu olumlu algıların kurumsal düzeyde iş ortamına nasıl yansıdığını belirleyen temel süreçleri temsil etmektedir. Çalışanların örgütle

ilgili değerlendirmeleri mevcut koşullardan ibaret değildir, geleceğe y6nelik beklentiler de bu d6nemde 6nemli bir işlev y6klenmektedir. İşten ayrılma niyeti, bu değişim mekanizmasının çalışan tutumlarına yansımısını somut biçimde g6steren kritik bir belirleyici olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların 6rg6tte kalma isteğinin g6l6 olması, sosyal değişim teorisinin 6ng6rd6ę6 karşılıklı bağlılığın somut bir yansımasıdır. Bu çerçevede sosyal değişim teorisi, kurumsal sosyal sorumluluk ve insan kaynakları y6netimi arasındaki bağlantıları açıklamakta; ayrıca işten ayrılma niyetinin bu ilişkideki rol6n6 ortaya koyarak araştırmaya g6l6 bir teorik temel sağlamaktadır. Literat6rde sosyal değişim teorisi çoğunlukla bağlılık, iş tatmini ve performans değişkenleriyle ilişkilendirilirken, bu araştırma kurumsal sosyal sorumluluk ve insan kaynakları y6netimi etkileşimini merkeze alarak işten ayrılma niyetinin rol6n6 tartışmakta ve b6ylece araştırmaya 6zg6n bir kuramsal temel sağlamaktadır.

Araştırmanın Konusu ve Problemi

Bu alışma, KSS uygulamalarının İKY ile ilişkisini ve bu s6rete alışanların İAN etkisini incelemektedir. G6n6m6z iş d6nyasında KSS uygulamaları, yalnızca toplumsal fayda sağlamayı amaçlayan bir anlayışla sınırlı kalmamakta, bununla birlikte çalışanların mesleki tatmini, katılım d6zeyi ve 6rg6tsel davranışları 6zerinde 6nemli etkiler yaratmaktadır. 6zellikle çalışan bağlılığını artırma ve iş g6c6 kayıplarını azaltma noktasında KSS politikalarının İKY s6releriyle nasıl b6t6nleştiği, araştırmanın başlıca y6nelimlerinden birini oluşturmaktadır.

KSS uygulamaları, 6rg6tlerin s6rd6r6lebilirlik hedeflerine ulaşmaları ve toplumsal değer yaratmaları açısından elzemdir. Ancak, KSS'nin alışanların İAN'ye etkisi konusunda literat6rde ki bilgi deneyimi hen6z yeterli d6zeyde değildir. 6zellikle KSS uygulamalarının İKY stratejileriyle nasıl entegre edildiği ve çalışanların 6rg6tsel bağlılığını nasıl şekillendirdiği konusunun daha b6t6nsel bir g6r6şle değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu noktada, araştırma, KSS'nin çalışan davranışları 6zerindeki rol6n6, İAN etkisini ve İKY ile olan ilişkisini derinlemesine 6z6mlemeyi hedeflemektedir. Çalışmadan ulaşılan sonuçların akademik bilgi birikimini zenginleştirmesi, 6rg6tlerin İKY s6relerinde yol g6sterici 6neriler 6retmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel y6nelimi, 6rg6tlerin KSS uygulamalarının İKY s6releri 6zerindeki etkisini ve bu ilişkiyi şekillendiren İAN'nin rol6n6 ortaya koymaktır. Araştırma, Doğu Karadeniz b6lgesinde bir kamu 6niversitesinde faaliyet g6steren akademik ve idari kadro 6zerinde gerçekleştirilecektir. KSS'nin İKY uygulamalarına olan doğrudan ve dolaylı etkilerini çok y6nl6 olarak değerlendirmeyi hedeflemektedir. 6zellikle İAN'nin bu s6reteki etkisinin

analiz edilmesiyle, eğitim sektöründe çalışan bağlılığını artırmaya ve İKY stratejilerini daha verimli hale getirmeye odaklı öneriler geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu araştırma, KSS ve İKY arasındaki ilişkileri derinlemesine inceleyerek çeşitli kuruluşlarda sürdürülebilir İKY stratejilerinin geliştirilmesine ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi

Küresel rekabetin ve iş dünyasındaki dönüşümün hızlandığı günümüz çalışma ortamında, KSS, sadece bir etik yaklaşım olmanın ötesinde, çalışanların tutum ve davranışlarını doğrudan şekillendiren nitelikli bir yapı haline dönüşmüştür. Bu bakımdan çalışan bağlılığını artırma, motivasyonu yükseltme ve örgütsel sadakati güçlendirme gibi etkileriyle KSS, İKY süreçlerinde etkili ve değerli bir parametre olarak ele alınmaktadır. Diğer yandan İAN çalışanların kurumsal bağlılıklarının zayıfladığı noktada önemli bir eşik olarak görülmektedir. Buna karşın, literatürde KSS'nin İAN'yi ne ölçüde etkilediği ve bu ilişkinin İKY ile nasıl bütünleştiği yeterince incelenmemiştir. Bu bağlamda, araştırmamız, KSS'nin çalışan yönetimi üzerindeki stratejik etkilerini anlamlandırmak ve İAN aracı rolünü ortaya koymak amacıyla yürütülmektedir.

Bu çalışma, KSS politikalarının çalışanların örgüt içerisindeki konumunu nasıl etkilediğini ve bu sürecin İKY'ye nasıl yansıdığını kapsamlı bir çerçevede ele almayı hedeflemektedir. İAN'nin aracı etken olarak değerlendirilmesi, KSS uygulamalarının çalışanların karar alma süreçlerindeki etkisinin farklı yönleriyle incelenmesine imkân tanıyacaktır. Ayrıca, elde edilecek bulgular, işletmelerin insan kaynakları stratejilerini çalışan bağlılığını güçlendirecek ve işten ayrılma eğilimlerini minimize edecek şekilde yeniden tasarlamalarına katkıda bulunacaktır. Böylece, bu araştırma hem bilimsel yazına özgün bir katkı sunmayı hem de iş dünyasında KSS'nin İKY çerçevesinde önemli bir araç olarak nasıl konumlandırılabilceğine dair yol gösterici olmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın sınırlılığı araştırma evreni ile ilişkilidir. Bu çalışmada araştırma evreni sadece Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki bir kamu üniversitesinde istihdam edilen akademik ve idari personelle sınırlandırılmıştır.

Varsayımlar

Bu araştırma çerçevesinde bağımsız değişkenimiz KSS uygulamaları ile bağımlı değişkenimiz İKY arasındaki etkileşimde İAN aracı rolü olduğu kabul edilerek belirli varsayımlar oluşturulmuştur. Öncelikle, çalışmada yararlanılan anket yöntemiyle toplanan

verilerin tutarlılığı ve geçerliliği esas alınmıştır. Anket çalışmasına katılan bireylerin, sorularına bilinçli, doğru ve samimi yanıtlar verdiği, böylece araştırma bulgularının güvenilirliğini artırdığı öngörülmektedir. Ankette kapsamında kullanılan ölçüm araçlarının, KSS, İAN ve İKY gibi parametreleri belirlemek için tutarlı ve geçerli olduğu varsayılmıştır. Ayrıca, örneklem grubunun araştırmanın amaçlarına uygun şekilde seçildiği ve elde edilen verilerin genellenebilir nitelikte olduğu kabul edilmektedir. Son olarak, araştırma sürecinde dış faktörlerin katılımcı yanıtlarını sistematik olarak etkilemediği varsayılmaktadır.

Terim ve Tanımları

Çalışmada kullanılan en önemli terimler örgütlerde KSS, İKY ve çalışanların İAN kavramıdır.

KSS kavramı, temel ekonomik sorumlulukların yanı sıra yasal, etik ve sosyal yükümlülükleri de kapsayarak, iş dünyasının topluma karşı taşıdığı tüm sorumlulukları içeren geniş bir çerçeve olarak tanımlanmaktadır (Carroll, 1991).

İKY, bir örgütün iş gücünü stratejik hedefler doğrultusunda planlama, işe alım, yetkinlik geliştirme, değerlendirme ve çalışan bağlılığı süreçlerini kapsayan bütüncül bir yönetim alanı olarak ifade edilmektedir (Dessler, 2020).

İAN, iş görenin hâlihazırdaki işinden ayrılmayı düşünme, alternatif istihdam olanaklarını değerlendirme ve bu doğrultuda bilinçli ya da bilinçdışı bir karar süreci inşa etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Tett & Meyer, 1993).

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, çalışmanın kuramsal çerçevesi kapsamında araştırmanın temel değişkenleri olarak belirlenen KSS, İKY ve İAN kavramları ayrıntılı biçimde ele alınarak tanımlanacaktır.

1.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK (KSS)

Sürdürülebilir yaşamın gün geçtikçe daha önem kazandığı günümüz dünyasında, bireylerin ve örgütlerin daha iyi bir çevrede yaşamak için üzerlerine düşen çeşitli düzeylerde pek çok sorumluluk bulunmaktadır. Sosyal sorumluluk olarak ifade edilebilen bu sorumluluklar, bir yandan toplumun refahını artırırken diğer yandan ise örgütlerin sürdürülebilir bir iş modeli gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadır. Söz konusu bu özellikler KSS kavramının önemini ve gerekliliğini gözler önüne sermektedir.

1.1.1. KSS Kavramının Tanımı

Günümüzde yaşanan yoğun küresel rekabet sürecinde örgütlerin, bireylerin ve paydaşların beklentileri sürekli olarak değişmektedir. Özellikle örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için süreç olarak bazı olguları takip etmeleri gerekmektedir. Bu olguları takip eden örgütler, sadece kendi kazanımları için değil aynı zamanda süreçte rol oynayan iç ve dış paydaşların da kazanımlarını düşünmek zorundadırlar. Bu bağlamda örgütlerin bütüncül düşünme süreci KSS anlayışı olarak değerlendirilmektedir (Jamali & Mirshak, 2007, s. 245). KSS kavramı salt toplumlar açısından değil aynı zamanda örgütler için de pek çok uygulamayı kapsamaktadır. Özellikle KSS bağlamsal olarak çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması, çalışan haklarının ve iş koşullarının korunması, etik iş uygulamalarının gerçekleştirilmesi ve toplumsal destek projelerinin benimsenmesi gibi pek çok organizasyonda rol almaktadır (Maignan & Ferrell, 2000, s. 283).

KSS daha detaylı ifade edebilmek için öncelikle sorumluluk ve sosyal sorumluluk kavramlarından bahsetmemiz yerinde olacaktır. Buna göre sorumluluk kavramı, TDK'ye göre; "Kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, mesuliyet" biçiminde tanımlanmıştır (TDK, 2024). Sosyal sorumluluk kavramı ise etik davranışları göz önüne alarak toplumsal sorunlara karşı katkıda bulunmak olarak ifade edilmektedir. Tüm bu tanımlamalardan hareketle KSS olgusu ilk kez H. R. Bowen tarafından 1953 yılında yayımlanan Social Responsibilities of the Businessman eserinde ele alınmıştır. Bu

nedenle Bowen, KSS tanımını kullanan ilk kişi olarak bilinmektedir (Maignan ve Ferrell, 2004). Aynı zamanda Bowen, işadamlarının Amerikan toplumunda stratejik bir rol oynadığını ileri sũrerek, işadamlarının hareket ve kararlarının yalnızca kendilerini değil aynı zamanda paydaşlarını, çalışanlarını, mũřterilerini kısaca tũm aktũrlerin geleceğini ve yaşamını etkilediğini dolayısıyla toplumun inalarıyla ilgili toplumsal sorumluluk faaliyetleriyle ilgilenilmesi gerektiğini savunmaktadır (Sheehy & Farneti, 2021, s. 4). Bu bağlamda KSS kavramı, tek bir tanımla ifade edilemeyen çeşitli perspektifler ile pek çok kez yeniden anlam kazanan dinamik bir kavram haline dũnũřmũřtũr. Uluslararası bir kuruluş olan Sũrdũrũlebilir Kalkınma Dũnya İş Konseyi KSS’yi; *“ũrgũt, çalışanları, aileleri ve yerel topluluklarla iş birliği yaparak sũrdũrũlebilir ekonomik kalkınmaya katkıda bulunma taahhũdũ”* şeklinde tanımlamaktadır (WBCSD, 2001). Diğer bir tanıma gũre KSS, halkın refahını korumak ve ũrgũtlerin çıkarlarını gũzetmek için alınması gereken yũnetimsel yũkũmlũlũk olarak ifade edilmektedir (Sen & Bhattacharya, 2001, s. 226).

Carroll ilk kez 1979’da KSS’yi *“Toplumun ũrgũtlerden, ekonomik, yasal, isteğe bağlı ve etik beklentileri”* biçiminde ifade etmiş (Carroll, 1979) devamında bu ifadelerini 1983’te gũncellemiřtir. Buna gũre KSS, bir ũrgũtũn ekonomik açıdan kũrlı, yasal çerçeveye uyumlu, etik ilkelerle ũrtũřen ve sosyal olarak destekleyici olması şeklinde tanımlanmıştır. Devamında bir ũrgũtũn sosyal sorumluluk sahibi olmasını; kũrluluk ve yasalara uygunluk, ũrgũtsel etik ve içinde bulunduğu toplumun para, zaman ve uzmanlık katkılarının hangi koşullarda ve ne ũlũde desteklendiğinin anlaşılmasının ũnemine vurgu yapmıştır. Dolayısıyla KSS, 4 ana bũlũmden oluşmaktadır. Bunlar; ekonomik, yasal, etik, gũnũllũ veya hayırsever olarak sıralanmaktadır (Carroll, 1999).

KSS, ũrgũtlerdeki toplumsal sorumluluk faaliyetlerinin, iktisadi ve hukuki gerekliliklerinin ũtesinde mevcut toplumun sosyo-kũltũrel sorunlarını benimseme ve ũzũmũne katkıda bulunma fikrini içermektedir (McGuire, 1963, s. 45-46). Dolayısıyla, ũrgũtlerin toplumun refahını artırmak için geliştireceği her tũrlũ projeyi KSS’nin en ũnemli parçası olarak değerlendirmek gerekmektedir.

Avrupa Komisyonu tarafından yapılan tanımlama çerçevesinde ise; KSS *“ũrgũtlerin taşıdığı sorumlulukların toplum ũzerindeki etkisi”* olarak ifade edilmektedir. Bu noktada ũrgũtler; toplumsal, çevresel, ahlaki, insan hakları ve mũřteri ilişkileri gibi sorumlulukları kendi ũrgũtsel amaç ve stratejilerini benimseyerek, paydaşlarıyla sağlam ilişkiler kurmaktadır. Dolayısıyla ũrgũtler sorumluluk sũreleri içinde temel dũzeyde yer almaktadır (Gazzola, 2014, s.75).

Yukarıda aktarılan kuramsal açıklamalardan sonra özetle, KSS kavramının, örgütlerin toplumsal yararlarını ön planda tutarak faaliyette bulunmasını hedefleyen örgütsel amaçları taşıdığını ifade etmek mümkündür. İlgili bu durum toplumun refahını artıracak yasal düzenlemelerin ötesinde gönüllü olarak çeşitli düzeylerde girişimlerde bulunmasını sağlayacaktır (Stuebs & Sun, 2011, s. 35).

1.1.2. KSS Tarihi ve Gelişimi

KSS, farklı unsurları kapsayan ve birden fazla boyutta değerlendirilebilen bir olgu olarak incelenmektedir. Carroll (1999, s. 268) araştırmasında KSS'nin geçmiş elli senelik dönemde gündeme geldiğini iddia etmektedir. 1950'lerde gelişen bu kavram, ilk etapta toplum yararına bir yükümlülük olarak benimsenmiştir. 1960'larda sosyal sorumluluk olgusu, iş insanının kararlarının ve firmanın ekonomik veya teknik kazançlarının ötesindeki nedenlerle uygulanan faaliyetler olarak açıklanmıştır. 1970'lerin son periyodu ile 1980'lerin başlangıç zamanlarında KSS olgusu yönetim alanında dikkat çekici bir yapıya bürünmüştür. Söz konusu dönemde, sorumluluk ile emek arasındaki ilişkiye dair çeşitli görüşler de yaygınlaşmaya başlamıştır (Carroll, 1999, s. 268-270).

KSS düşüncesi, ilk olarak Howard Bowen'in 1953'te yayımladığı "İş adamlarının Sosyal Sorumlulukları" adını taşıyan kitapta ele alınmıştır. Bowen bu kavramı ilk kez tanıttığı için "Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Babası" olarak literatürde anılmaktadır. Bowen, işadamlarının toplumsal norm ve amaçlarla örtüşen sosyal sorumluluk projelerine katılmaları gerektiğini savunmuştur. Böylece yöneticilerin toplum içindeki rolleri üzerine düşünmeye başladıkları bir zaman dilimine girilmiş ve bu süreçte Bowen'ın bu kitabı, KSS alanında öncülük yaparak sonraki düşünceleri önemli ölçüde şekillendirmiştir (Carroll, 2015, s. 87).

Howard Bowen'den (1953) sonra KSS ile ilgili incelemeler tam anlamıyla devam etmiş ve bu kapsamda Keith "KSS'yi yok sayarak iş yapılabilir mi?" sorusunu gündeme getirmiş ve irdlemiştir. Bu soruya yaklaşırken temel olarak üç ana boyut üzerinde durmuştur. İlk olarak teknik ve fiziksel konularda bilimsel bir mantıkla hareket edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. İkinci olarak, ekonomik değerlere tüketicinin belirlediği piyasa değerlerinin temel alınması gerektiğini belirtmiştir. Son olarak, insanın ekonomik tüketiminin ötesinde sosyo-psikolojik ihtiyaçları ve değerleri bulunduğunu, bu değerlerin de genellikle insan ilişkileri çerçevesinde irdelendiğini ifade etmiştir. Dolayısıyla bu faktörlerin değerlendirilmesi gerektiği ifade edilebilir (Battal, 2019, s. 6-7).

Davis (1960, s. 70) temel düzeyde sosyal sorumluluğun kesin bir tanımlamaya imkân vermediğini buna karşılık olarak yönetim perspektifi çerçevesinde irdelenmesinin önemine

vurgu yapmıştır. Özellikle sosyal sorumluluk anlayışına sahip bazı ticari kararların, firmanın uzun vadede ekonomik kazanç elde etme ihtimalini artırdığını ve bu yüzden toplumsal sorumluluk içeren bir anlayışın uzun ve kompleks bir inceleme süreci ile desteklenebileceğini savunmuştur. 1960'lı yıllarda William C. Frederic, örgütlerin kaynaklarının toplumsal amaçlar doğrultusunda değerlendirilmeleri gerektiğini belirtmiştir. Joseph McGuire ise, sosyal yükümlülüğün, yalnızca ekonomik ve yasal yükümlülüklerin ötesine geçmesi gerektiğini vurgulamıştır (Carroll & Shabana, 2010). McGuire'nin (1963, s. 140) yaklaşımı, ekonomik ve yasal gerekliliklerin ötesine geçerek kavramsal düzeyde ele alındığı için, bu yaklaşımın öncekilerden daha belirgin olduğunu söyleyebiliriz. Bu yükümlülüklerin tanımına tam bir açıklık getirmese de, ilerleyen süreçte örgütlerin siyasete, toplumsal refaha, eğitime ve çalışan mutluluğuna dikkat etmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Böylece örgütlerin bu alanlardaki sorumluluklarını daha ayrıntılı bir biçimde açıklamıştır. Mevcut bilgiler temelinde, 1960'lı yıllarda gerçekleşen sosyal hareketlerin, toplumun sosyal sorumluluk konusuna olan duyarlılığını artırdığını ve bu durumun örgütlerin KSS'lerini daha önemser hale gelmelerine katkı sağladığını söyleyebiliriz.

Sosyal sorumluluk ile ilgili tartışma ve destekler 1970'li yıllarda da tüm hızıyla sürmüştür. 1970 yılında Milton Friedman'ın KSS üzerine bilinen en popüler makalesi yayımlanmıştır. Friedman, bu dönemde KSS anlayışını, çağdaşlarının aksine klasik iktisat perspektifinden eleştirerek örgütlerin salt görevleri olan ana faaliyetlerine odaklanıp kârlarını maksimize etmeleri gerektiğini savunmuştur. Aynı zamanda Friedman, KSS konusunun yalnızca bireylerin ilgileneceği bir alan olduğuna dikkat çekmiştir (Davis, 2005, s. 109).

1971 yılında Ekonomik Gelişme Konseyi, örgütler ile toplum arasındaki ilişkilere dair bir bildiri yayınlamıştır. Bu bildiride, örgütlerin toplum üzerindeki etkisinin büyüdüğü vurgulanarak örgütlerin daha fazla sorumluluk alması ve toplumun refahının yükseltilmesine katkı sağlaması gerektiği ifade edilmiştir (Dennis vd., 1998, s. 649-653). Söz konusu süreçte, KSS'nin tanımlanmasına ilişkin en eski çalışmalardan biri olarak görülen ve Carroll (1979) tarafından hazırlanan "*Kurumsal Sosyal Performansla İlgili Üç Boyutlu Bir Kavramsal Model*" başlıklı bir makale yayımlanmıştır. Carroll (1979) bu makalesinde, örgütlerin KSS'yi toplum için yürüttüğü bu sayede topluma ve kendilerine katkı sunan bir model olarak benimsediklerini ifade etmiştir. Modelde ayrıca örgütlerin KSS faaliyetlerine öncelikle yasal ve etik çerçevelere uygun şekilde başlanması gerektiği devamında ise isteğe bağlı alanlarda bu faaliyetleri sürdürebileceğini belirtmiştir. Bu doğrultuda model, işletmelerin kurumsal sorumluluk faaliyetlerini belirli bir sistematik içinde yürütmesini ve toplumla olan etkileşimlerini sürdürülebilir bir yapıya kavuşturmasını hedeflemektedir.

1979 yılında Carroll, KSS anlayışını ekonomik ve yasal boyutlarının ötesine geçerek toplumla ilgili güncel sosyal konulara dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Carrol (1979)' un bu düşüncesi 1984 yılında Edward Freeman tarafından daha da geliştirilmiş ve örgütün çevresindeki tüm paydaşların, örgüt çalışanları, müşteriler, tedarik sağlayıcılar, dağıtım kanalları, rakipler ve toplum gibi üzerindeki sorumluluklarını inceleyen 'paydaş yaklaşımıyla' kapsamı genişletilmiş ve ele alınmıştır (Can vd., 2016).

1980'lere gelindiğinde ise, KSS kavramına dair farklı düzeylerde tanımlamalar geliştirilmiştir. Bu dönemde gerçekleştirilen çalışmalar, genellikle kavramın ölçülmesine odaklanan araştırmalar ve farklı tematik boyutlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Söz konusu yıllarda gerçekleştirilen araştırmalarda, sorumluluk ve sorumsuzluk, yasal sorumluluk ve etik duyarlılık gibi kavramlar tartışmalara dâhil edilmiştir (Carroll, 1999, s. 293). Bu bağlamda söz konusu dönemde örgütler, sosyal sorumluluk kavramını ön plana çıkarmaya yönelmişlerdir. Topluma karşı ahlaki yükümlülük taşımak, artık bireysel bir tercih olmaktan çıkmış ve bu durumu benimseyen kişiler ve kuruluşlar için ortak bir değer haline gelmiştir. Ayrıca Amerika'da 19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkan kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, Avrupa ve diğer gelişmiş bölgelerde ağırlıklı olarak 1980'lerin başında önem kazanmaya başlamıştır (Yamak, 2007, s. 101).

1987 yılında Epstein, "kurumsal sosyal politika süreci" adını verdiği bir yaklaşım geliştirmiş ve bu sürecin temel bileşenleri çerçevesinde "iş etiği", "kurumsal sosyal sorumluluk" ve "kurumsal sosyal duyarlılık" kavramlarını önermiştir. Bu unsurların ticari kuruluşlarda sistematik hale gelmesi, sürecin temel unsuru olarak öne çıkarılmıştır (Carroll, 1999).

1990'lar, KSS'nin küresel bir kavram olarak kabul edilmeye başlandığı bir dönemdir. 1991 yılında ise Carroll, daha önce tanımladığı dört temel bölümden oluşan KSS olgusunu, bir piramit formuna uyarlayarak KSS Piramidi adını verdiği bir çalışma ile sunmuştur. Bu model, ilgili dönemlerde en çok tercih edilen sınıflandırma yöntemlerinden biri haline gelmiştir (Carroll, 1991, s. 43).

1996 yılında Burke ve Logsdon, KSS politikalarının pratikte nasıl daha işlevsel kılınabileceği, gelecekte nasıl geniş ölçekte benimsenebileceği ve bu süreçlerin yönetiminde hangi yöntemlerin öne çıkabileceği konusunda nitelikli bir tahlil yapmıştır. Bu çerçevede, 5 stratejik KSS boyutu belirlenmiştir. Bu boyutlar; merkezilik, özgünlük, proaktiflik, gönüllülük ve görünürlük olarak tanımlanmıştır (Burke & Logsdon, 1996, s. 499).

2000’li yıllarda, örgütlerin KSS konusundaki anlayışları gelişmiş ve bu süreç, tarihsel bağlamda temel ilkelerin şekillenmesine katkı sağlamıştır. Bu yıllarda kurumsal hesap verebilirlik, sorumluluk ve açıklık gibi talepler belirgin bir artış göstermektedir. Uygulama alanında ve akademik araştırmalarda, kurumsal vatandaşlık ve kurumsal sorumluluk ifadelerine daha fazla yer verilmiştir (Waddock, 2008). Ayrıca toplum, dünya çapında karşılaşılan sorunlar hakkında bilinç düzeyini artırmış ve bu süreçte yasal sorumluluklar ile sosyal sorumlulukların birbirinden ayrı kavramlar olduğu hususunu daha iyi anlamaya başlamıştır.

McWilliams ve Siegel 2001 yılında gerçekleştirdikleri araştırmada, KSS kavramını arz ve talep modeli perspektifinden ele almayı hedeflemişlerdir. Bu bağlamda bir firmanın KSS düzeyinin; büyüklüğü, ürün çeşitliliği, arge faaliyetleri, pazarlama çabaları, tüketici gelir düzeyi, işgücü piyasasının koşulları ve sektörün yaşam döngüsündeki aşaması gibi faktörlere bağlı olduğu öngörülmektedir (Abigail & Siegel, 2001, s. 117).

Kotler ve Lee (2005) KSS’nin örgütler için bir taahhüt niteliği taşıdığını ve bu taahhütlerin uzun bir süre içinde gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bir örgütte KSS’nin varlığını sürdürebilmesi için hedef odaklı planlamaların uygulanması ve bu planların uzun vadeli hedeflerle uyumlu olmasının önemine vurgu yapmıştır.

KSS olgusunun, 2000’li yıllarda akademik araştırmalar ve örgütsel uygulamalarda öne çıkmaya başladığı görülmektedir. Bu çerçevede gerçekleştirilen çalışmalarda, örgütsel yapı ve toplumsal düzen için en üretken çıktıları getirecek ve örgüt stratejisiyle en uyumlu KSS uygulamalarını belirlemeye yönelik konulara odaklanılmıştır. Bu doğrultuda örgütler, “neden KSS faaliyetleri yürütüyor?” sorusunun yanıtından çok “ne, nasıl yapılmalıdır?” sorularının yanıtlarını aramaya başlamıştır (Lai vd., 2010, s. 458).

1.1.3. KSS İle İlgili Kavramlar

Yapılan araştırmalarda, çeşitli terim ve tanımların KSS ile ilgili bilimsel yazında zaman zaman benzer anlamlar taşıdığı, zaman zaman da farklı anlamlar içerdiğini ortaya koymuştur. Bu tablonun ilgili konuya ilişkin kavramsal düzeydeki örtüşmelerden doğduğu söylenebilir. Çalışma kapsamında bu bölümde aşağıdaki belirtilen kavramların anlamları ile KSS’ye olan benzer ve farklılıkları açıklanmaya çalışılacaktır. KSS olgusu, sıklıkla bu kavramlarla benzer anlamlarda kullanılmasına rağmen, her biri benzersiz anlam ve içeriklere sahiptir. Bu kavramlar arasında; *İş Etiği*, *Kurumsal Sosyal Performans*, *Kurumsal Hayırseverlik*, *Kurumsal Hesap Verebilirlik*, *Kurumsal Sürdürülebilirlik*, *Üç Boyutlu Muhasebe* ve *Kurumsal Yönetişim* yer almaktadır.

1.1.3.1. İş etiği

Geçmişten günümüze, iş etiği, örgütler açısından önemli olup kavramsal olarak devamlılığını korumuştur. 2000'li yılların başlangıcından itibaren gerçekleşen büyük etik skandallar, toplumun örgütlere ve yöneticilere karşı duyduğu güveni önemli ölçüde sarsmıştır (Carroll & Buchholtz, 2008, s. 282). İş etiği, uygulamalı bir ahlaki disiplin olarak, örgütsel düzeyde meydana gelen tüm sorunları metodik bir şekilde incelemektedir. Bu çerçevede iş etiği, iş dünyasındaki davranışları şekillendiren ve yol gösteren etik ilkeler ile standartların bütünsel bir yapısı olarak betimlenmektedir. Başka bir ifadeyle, bir örgütteki belirli durumlar bağlamında iyi ile kötü, adil ile haksızın ne olduğunu kavrayabilmekle ilgilidir. Bu konudaki sorular günümüzde giderek artış göstermektedir. İş etiği, bu meselelerde örgüt çalışanlarına öncülük eden ve onları yönlendiren değerler olarak yer almaktadır (McHugh, 1992).

İş etiği, en iyi tek bir tanımla sınırlı olmamakla birlikte, örgütlerin kendi mali çıkarları ile toplumsal sorumluluk talepleri arasında denge sağlayacak seçimler yapmalarını gerektiren bir olgudur. Bu süreç, hem değerler hem de inançlar temelinde yapılan muhakeme ve değerlendirme gerektirmektedir. Dolayısıyla iş etiği, iş ortamlarında doğru ve yanlış kavramlarının değerlendirildiği durumların, uygulamaların ve karar süreçlerinin analizi olarak açıklanmaktadır (Goodpaster, 1991). Bu bağlamda, iş etiği, KSS'nin bir alt bileşeni olarak değerlendirilebilir. KSS, örgütlerin toplumun taleplerini karşılamak amacıyla gerçekleştirdikleri eylemleri ifade etmektedir. İş etiği ise, kurumsal politikaların, metodolojilerin ve programların ahlaki boyutunu tahlil etmek, teorik bir zemin inşa etmek ve onaylamak için kullanılan analitik bir araç olarak dile getirilmektedir (Fassin, Van Rossem & Buelens 2011, s. 426). KSS genellikle somut kurumsal uygulamalar olarak değerlendirilirken, iş etiği ise iş kararlarını şekillendiren soyut ilkelerle ilgilidir. İş etiği, KSS perspektifinde değerlerin ve karar alma süreçlerinin temel nedenleri olarak görülmektedir (Crane vd., 2013).

1.1.3.2. Kurumsal sosyal performans

Kurumsal sosyal performans (KSP), örgütün insan, paydaş ve toplumsal etkileşimleri çerçevesinde sosyal sorumluluk prensiplerini, sosyal duyarlılık süreçlerini ve gözlemlenebilir çıktılarını sistematik bir şekilde düzenlemesi olarak ifade edilmektedir (Wood, 1991, s. 693-694). Başka bir ifadeyle KSP, KSS'yi performans açısından değerlendirme ve modelleme süreci olup, örgütlerin sosyal sorumluluk stratejilerinin finansal yapıları üzerindeki etkisini inceleyerek sosyal ve finansal yönden performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmaktadır (McWilliams ve Siegel, 2000). Carroll (1979, s. 499-502), KSP'nin üç farklı boyutunu birleştiren bir model geliştirmiştir. Söz konusu boyutlardan ilki, ekonomik, yasal, etik

ve gönüllü sorumluluk alanlarını kapsayan kurumsal sorumluluk alanlarıdır. İkincisi, modelde ayrımcılık, tüketici hakları, çevre sorunları ve ürün güvenliği gibi sosyal meseleleri içermektedir. Üçüncü boyut ise, örgütlerin sosyal sorunlara ve sorumluluklara yanıt verme biçimini belirleyen sosyal duyarlılık felsefesidir. Söz konusu olan bu felsefe, proaktif, uyumlu, savunma ve reaktif stratejiler olarak sınıflandırılmaktadır.

KSP, örgütlerin toplum karşısındaki sorumlulukları veya hesap verebilirliğinden daha ziyade, elde edilen somut sonuçlara odaklanan anlayışın bir uzantısı olarak düşünülebilir. Gerçekte, KSS olgusunun KSP'ye katkıda bulunmaması halinde, bu durumun geçersiz veya zayıf olduğu düşünülmektedir. KSS ve kurumsal sosyal performans çerçevesinde ortaya çıkan farklılık, genellikle akademisyenlerin uygulayıcılara kıyasla daha fazla dikkatini çeken bir anlamsal sorun olarak düşünülmektedir. Daha açık anlatmak gerekirse, KSS'ye vurgu yapılmasının nedeni, KSP'ye geçerli ve mantıklı bir sonuç olarak kabul edilmesidir (Carroll, 2008, s. 2).

1.1.3.3. Kurumsal hayırseverlik

Kurumsal hayırseverlik, daha geniş bir olgu olan KSS'nin bir parçası olarak sayılabilir. Söz konusu iki olgu genellikle birbirlerinin yerine kullanılsa da, kurumsal hayırseverlik, spesifik alanlar ve toplumsal düzeyde katkı sunan projelere daha çok öncelik vermektedir. KSS ise, bir örgütün faaliyetlerinin toplum üzerindeki geniş etkilerine, hem yerel hem de küresel çerçevede, dikkat çekmektedir (Formánková vd., 2015, s. 1).

Kotler ve Lee (2008) tarafından sunulan görüşe göre ise “hayırseverlik; toplumsal düzeyde refahı geliştirmek adına oluşturulmuş ve içinde çeşitli düzeylerde fedakârlık eylemini içeren tüm faaliyetlerin ortak adı” olarak tanımlanmaktadır. Bu bakımdan, hayırseverlik, sosyal fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirilen ve özveri gerektiren her türlü etkiyi ifade etmektedir. Kurumsal hayırseverlik faaliyetleri bir yardım kuruluşuna veya sivil toplum örgütüne genellikle nakit bağışları, maddi destek veya hizmet sunarak doğrudan katkıda bulunma biçiminde gerçekleştirilmektedir. Bu tür katkılar toplumsal faydayı artırmayı amaçlayan kurumsal stratejilerin bir parçası olarak değerlendirilmektedir. KSS çerçevesinde hayırseverlik, genellikle sosyal meselelerle ilişkilidir; ancak bir örgütün asli fonksiyonları içinde sayılmamaktadır. Bununla birlikte, toplumun refahına katkı sunma kapasitesine sahip olmak, KSS'nin esas odak noktası olarak temel faaliyetleri ön plana çıkartmaktadır.

1.1.3.4. Kurumsal vatandaşlık

Kurumsal vatandaşlık kavramı, bir örgütün toplumsal yararlarını ve kendi menfaatlerini

dengede tutmayı amaçlayan bir anlayışı tanımlamaktadır. Söz konusu kavram, bir örgütün ekonomik ve finansal alanların dışında, geçerli bir politik aktör olarak konumlandığını ifade eden bir yaklaşımı kapsamaktadır (Rendtorff, 2019, s. 17). Farklı bir ifadeyle kurumsal vatandaşlık, örgütlerin ticari eylemleri sürecinde bütün yasal, etik ve sosyal normlara riayet etmesi ve toplumla kurduğu sözleşmenin gereği çerçevesinde yükümlülüklerin yapılması olarak açıklanmaktadır. Bir bireyin toplumsal düzen içinde ‘vatandaşlık’ görevleri bulunduğu gibi, örgütlerin de ilgili ortaklarına karşı üstlenmesi gereken sorumlulukları ve yükümlülükleri vardır. Bu paralellik, bireylerin toplumsal yapıya katılımı ile örgütlerin sosyal ve ekonomik etkileri arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır (Zadek vd., 1997).

Günümüzde, birçok örgüt, toplumu desteklemenin bir aracı olarak kurumsal vatandaşlık anlayışını benimsemektedir. Bu bağlamda örgütlerin artan sosyal katılımları, hayırseverlik faaliyetleri ve KSS etkinlikleri çerçevesinde hükümetin sosyal refah giderlerini desteklemektedir. Ayrıca müşteriler ve yatırımcılar, örgütlerin çevresel, sosyal ve yönetim faaliyetlerine daha fazla önem vermeye başlamaktadır (Matten & Crane, 2005, s. 168-169). Tüm bu ifadeler ışığında KSS ile kurumsal vatandaşlık olgularının sıklıkla benzer ölçekte görüldüğünü dile getirmek mümkündür. Fakat KSS olgusu, örgüt ve sektöre göre değişiklik gösterebilen bir kurumsal vatandaşlık anlayışına sahiptir. Örgütler, kendi markalarını desteklemek amacıyla hayırseverlik, KSS faaliyetleri ve gönüllü çalışmalar gibi yöntemlerden faydalanmaktadır (Googins vd., 2007, s. 19-21).

1.1.3.5. Kurumsal hesap verebilirlik

Hesap verebilirlik ve sorumluluk prensipleri, muhasebe yazınında da genellikle aynı anlamda kullanılmaktadır (Demirag, 2015). Buna göre hesap verebilirlik, bireyin ya da örgütün yaptığı işlerden, aldığı kararlardan ya da sorumluluklarından dolayı açıklama yapabilme ve bunların sonuçlarını üstlenebilme durumu olarak açıklanmaktadır. Kurumsal hesap verebilirlik ise, bir işletmenin faaliyetlerine ilişkin bilgi sunma, bu bilgileri doğrulama veya raporlama sorumluluğunu kapsamaktadır.

Kurumsal hesap verme, bir örgütün faaliyetlerinin dış çevreden etkilendiğini hem de bu çevreyi etkilediğini kabul eder; ayrıca, söz konusu faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu olunması gerektiğini öngörmektedir. Dolayısıyla, iç ve dış çevrede, söz konusu işlemlerin değerlendirilmesi hatırı sayılır düzeyde bir değer sunmaktadır. KSS, herhangi bir örgütün sorumluluklarının kapsamını belirlerken; kurumsal hesap verebilirlik ise, bu kurumların sorumluluklarına ilişkin bilgi sunma, kanıtlama veya sonuçlarını raporlama yükümlülüğünü ifade etmektedir (Yalman, 2018, s. 10).

1.1.3.6. Kurumsal sürdürülebilirlik

Kurumsal Sürdürülebilirlik olgusu, 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu aracılığıyla oluşturulan bir tanıma dayanmaktadır. Bu tanım, geniş bir perspektifle ele alınmış olup, sürdürülebilirlik ilkesinin temel unsurlarını kapsamaktadır. Bu bağlamda tanımdan bahsedecek olursak, ‘Sürdürülebilir kalkınma, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinden ödün vermeksizin, günümüzün ihtiyaçlarını karşılayan bir gelişmedir’ şeklinde ifade edilmektedir (Brundlanth, 1987). Baumgartner’a (2014, s. 260) göre kurumsal sürdürülebilirlik, iş akışlarının etkinliği ile beraber inovasyon, paydaşların talepleri ve verimlilik boyutlarına odaklanmanın önemini ifade etmektedir. Sürdürülebilirlik konularının entegrasyonu, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmaları açısından hayati bir görev olarak kabul edilmektedir.

KSS kavramı, sürdürülebilir kalkınmanın dinamik bir süreçle gelişmesi sonucunda şekillenmiştir. Bu süreç, örgütlerin toplumda yarattığı etkileri göz önüne alarak daha sorumlu bir yaklaşım benimsemelerini sağlamaktadır. İlgili çerçevede iş dünyası, yöneticiler ve girişimciler, örgütlerin sosyal sorumluluklarına dair artan beklentilerine yön vermektedir. Böylece, KSS anlayışı, yönetim uygulamalarının sürdürülebilirliği konusundaki bilimsel söylemler arasında belirgin bir yer kazanmaktadır (Lyon vd., 2018, s. 10-11).

1.1.3.7. Üç boyutlu muhasebe

Modern dönemde örgütler, finansal kazanç hedeflerini sosyal ve çevresel gelişmeler doğrultusunda şekillendirmektedir (Elkington, 2001, s. 25). Bu bağlamda, üç boyutlu muhasebe ve KSS kavramları, sürdürülebilir bir yönetim anlayışının temellerini oluşturmaktadır. Üç Boyutlu Muhasebe; insan, doğa ve kâr gibi üç ana yönelim üzerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, yalnızca kâr amacı güden bir örgütün, toplum ve çevre unsurlarını dikkate almadan başarılı olamayacağını öne sürmektedir (Coşkun & Kısacık, 2017, s. 16). Üç Boyutlu Muhasebe ve KSS, birbirini tamamlayıcı nitelikte iki kavramdır. Üç Boyutlu Muhasebe, örgütlerin KSS uygulamalarını tutarlı bir biçimde ölçüp ve analiz yapabilmelerine imkân tanımaktadır. Dolayısıyla, bu yaklaşım örgütlerin KSS uygulamalarını analiz etmelerini, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etkinliğini değerlendirmelerini, çevresel sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmelerini ve ekonomik performanslarını optimize etmelerini sağlamaktadır.

1.1.3.8. Kurumsal yönetim

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği kuruluşuna göre (OECD) göre kurumsal yönetim mekanizması, yürütme kurulu, yöneticiler, karar vericiler, mali ortaklar ve diğer ilgililer

arasındaki haklar ve sorumlulukların dağılımını düzenlemektedir. Bu yapı, örgütteki farklı katılımcıların işlevlerini ve görevlerini açık biçimde sunmaktadır (OECD, 2015). Kurumsal yönetim, bir örgüt ile paydaşlar arasındaki etkileşimleri kapsayan bir çerçevedir. Bu etkileşimler, örgütün stratejik yönelimlerini belirleme ve kontrol etme görevini üstlenmektedir (Wit & Meyer, 2000).

Kurumsal yönetim ile KSS kavramları, iş dünyasındaki etik uygulamaların gerekliliğine ve bir örgütün paydaşları ile faaliyet gösterdiği çevreye karşı duyarlılık göstermesine vurgu yapmaktadır. Söz konusu iki kavram, bir örgütün olumlu bir itibar kazanmasına katkı sağlamakta ve kurumun başarı düzeyine doğrudan yansımaktadır (Verma & Kumar, 2012, s. 24-25). Tüm bu ifadeler ışığında, kurumsal yönetim bağlamında, örgütlerin tüm faaliyetlerinde ahlak, adalet, açıklık ve hesap verebilirliğin yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.

1.1.4. KSS Boyutları

KSS kavramının literatürde yoğun bir kullanımı olmasıyla birlikte söz konusu kavramın ölçülmesi hususunda ortak bir uzlaşının sağlanamadığı görülmektedir. Bu kapsamda, çeşitli araştırmacıların, kavramı çeşitli boyutlar üzerinden ele aldıkları gözlemlenmektedir. KSS olgusunun ölçülmesine dair ilk çalışmanın Sethi (1975, s. 63) tarafından yapıldığı; en çok benimsenen ve sıkça kullanılan boyutların ise Carroll (1991, s. 40-42)'in çalışmalarına dayandığı bilinmektedir.

KSS ile KSP fenomenleri arasındaki ayrımı ilk kez yapan araştırmacı S. Prakash Sethi'dir. Sethi (1975), çalışmasında KSP'nin tanımlanabilir ve ölçülebilir olduğunu öne sürmüş ve bu çerçevede, örgütlerin davranışlarını boyutlar halinde inceleyerek değerlendirmelerde bulunmuştur. KSS kapsamında kayda değer yeri olan Sethi (1975)'nin modeli, örgütlerin toplumsal sorumluluklarını anlamalarına ve uygulamalarına yardımcı olmak için geliştirilmiştir. KSS'nin değerlendirilmesine ilişkin gerçekleştirilen ilk araştırmada, üç farklı devlet yapısına dayalı bir sosyal sorumluluk modeli oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu modelde, örgütlerin KSS performanslarının değerlendirilmesinde kültürel ve sosyo-politik çevrelerin etkisi göz önünde bulundurularak esnek kriterlerin kullanılması gerektiği savunulmuştur. Bu bağlamda Sethi (1975), araştırmasında KSP'nin kriterlerini 'sosyal yükümlülük', 'sosyal sorumluluk' ve 'sosyal duyarlılık' biçiminde belirlemiş ve bu süreçler arasında farklılıklar bulunduğunu vurgulamıştır.

Modern sosyal sorumluluk yaklaşımının öncülerinden olan Carroll (1979), sosyal sorumluluk kavramına dair farklı bakış açılarını bütüncül bir perspektifte inceleyerek bir model

oluşturmuştur. Özellikle kurumsal sosyal sorumluluk modelleri açıklanırken, önceki bölümlerde sorumlulukların sadece örgüte değil, topluma da fayda sağlayacak biçimde dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir. Bu kapsamda, yöneticilerin bu konuda bilinçlenmesi ve toplumsal sorumluluk boyutlarının ortaya koyulması amaçlanmıştır (Carroll, 1979, s. 500). Carroll (1991), bu yaklaşımdan hareketle sonraki çalışmasında ‘KSS piramidi’ adıyla tanınan modeli geliştirmiştir. Araştırmacı bu modelde, KSS kavramını; ekonomik, yasal, etik ve hayırsever sorumluluklar olarak dört farklı boyutta incelemiştir (Carroll 1991, s. 42).



Şekil 1: Carroll’ın KSS Piramidi (Carroll, 1991’den uyarlanmıştır)

1.1.4.1. Ekonomik sorumluluklar

Carroll’un KSS’ye ilişkin oluşturduğu piramidinin ekonomik boyutunu, Nobel ödüllü ekonomist Milton Friedman’ın perspektifinden ele almak, bu kavramın temel işlevini daha iyi anlamamızı sağlayacaktır. Milton Friedman, KSS konusuna klasik liberal bir bakış açısıyla yaklaşarak, örgütlerin temel sorumluluğunun hissedarlarına kar sağlamak olduğunu savunmaktadır. Friedman’ın perspektifine göre, örgütlerin sosyal ve çevresel konulara kaynak ayırması, örgütlerin temel görevlerinden sapmasına yol açarak ekonomik işlevini yitirmesine neden olmaktadır. Friedman’a göre örgütün temel hedefi piyasa dinamikleri doğrultusunda hareket ederek değer yaratmaktır; sosyal ve çevresel sorumluluklar ise devletin ve toplumsal kuruluşların örgütlerinin yükümlülüğünde olmalıdır. Dolayısıyla Friedman’ın ekonomik sorumluluk anlayışı, örgütlerin yalnızca karlılık hedeflerine odaklanmasını ve hissedarlara en yüksek getiriyi sağlamasını gerektirmektedir (Friedman, 1970).

Carroll’un ekonomik sorumluluk boyutu, örgütlerin birincil hedefi olan kar elde etme olgusu zorunluluğuna vurgu yapmaktadır. Başka bir anlatımla Carroll (1991), ekonomik sorumluluğu bir örgütün temel işlevi olarak tanımlamaktadır ve bunun diğer tüm

sorumlulukların temeli olduğunu öne sürmektedir. Bu çerçevede ekonomik sorumlulukların yerine getirilmesi, örgütlerin diğer sosyal sorumluluk alanlarında katkı sağlayabilmesi için temel bir zorunluluktur. Dolayısıyla Carroll'un teorisine göre örgütlerin toplum içinde ekonomik olarak istikrarlı olması, toplumun genel refah seviyesini koruma açısından kritik önem taşımaktadır. Carroll'un ekonomik sorumluluklar boyutu, kâr amacı gütmenin ötesinde, toplumda istihdam sağlamak, yenilikçi ürünler sunmak ve toplum refahını artıracak hizmetlerde bulunmak gibi daha geniş bir perspektif içermektedir (Carroll, 1991).

1.1.4.2. Yasal sorumluluklar

Carroll'un KSS piramidindeki yasal sorumluluklar boyutu, örgütlerin hukuki çerçevelerde faaliyet göstermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Söz konusu örgütlerin kâr elde etme amacı taşıması oldukça önemlidir; ancak bu süreçte yasal yükümlülüklerle uygun hareket etme zorunluluğu, toplumun örgütlerden taleplerinin yerine getirilmesi bakımından hayati derecede bir değer teşkil etmektedir. Carroll'un yasal sorumluluğu, örgütlerin faaliyetlerini toplumsal bir bağlam içinde düzenlediğini öne sürmektedir. Yasal yükümlülükler, yalnızca yerine getirilmesi zorunlu bir görev olmanın ötesinde, örgütlerin toplumda güven kazanmasına güçlendirmektedir (Carroll, 1991, s. 41-43).

Wood (1991) göre, toplum örgütlere meşruiyet ve güç sağlar; ancak örgütlerin yasal sorumluluklarını ve toplumsal beklentileri karşılamadan hareket etmesi, uzun vadede bu meşruiyeti ve toplumsal desteği kaybetmelerine yol açabilmektedir. Örgütler hem çalışanlara hem de tedarikçilere karşı yasal olarak belirlenmiş standartlara uygun hareket etmekle yükümlüdür. Çünkü çalışanlar, iş gücünün sömürülmesine karşı korunma ve eşit istihdam koşullarını edinme gücüne sahiptir. Ayrıca tedarikçiler, yasal anlaşmalar çerçevesinde örgütlerle ticari ilişkiler yürütmektedir. Müşteriler, tüketiciyi koruma kanunları kapsamında haklarını arayabilir ve gerekli durumlarda harekete geçebilmektedir (Farnham, 1999, s. 304-305).

1.1.4.3. Etik sorumluluklar

Toplumdaki paydaşlar, örgütlerin salt ekonomik ve hukuki yükümlülüklerini yerine getirmesini yeterli görmemekte, bununla birlikte etik ve sosyal yükümlülüklerini de gerçekleştirmelerini beklemektedir. Bu bağlamda etik sorumluluk, örgütlerin sadece yasalara uymakla yetinmeyip, toplumsal değerler ve normlar çerçevesinde kararlar almasını ifade etmektedir. Carroll'a göre etik sorumluluk, örgütlerin toplum tarafından makul kabul edilen ahlaki ilkeleri benimsemesini gerektirir ve bu nedenle, yasal yükümlülüklerin ötesine geçmektedir (Carroll, 1991, s. 41). Örgütler, etik sorumluluk çerçevesinde faaliyet

gösterdiğinde, sadece yatırımcıların değil, bunun yanı sıra iş görenler, tüketiciler ve toplum gibi tüm diğer yatırımcıların da hak ve çıkarlarını korumaktadır (Freeman, 1984, s. 58). Crane ve Matten (2004)'de etik sorumluluğun, örgütlerin paydaşlarına yönelik davranışlarının adil ve şeffaf olmasını sağlayarak sosyal güveni artırdığına dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda etik sorumluluk, örgütlerin sosyal çevreleriyle dengeli bir ilişki içinde olmasını ve toplumun beklentileri doğrultusunda pozitif bir etki yaratmaları adına vazgeçilmez nitelikte bir olgudur.

1.1.4.4. Gönüllü (hayırsever) sorumluluklar

Gönüllü sorumluluklar, bir örgütün toplumda pozitif bir izlenim yaratmasını veya toplum genelinde örnek teşkil edecek nitelikte bir kurumsal vatandaş olarak görülmesini sağlayan çalışmalar olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin sermayelerinin bir kısmını eğitici, kültürel ve sosyal projelere ayırmaları, bu sorumluluğun bir parçası olarak görülmektedir (Lantos, 2001, s. 609). Başka bir anlatım ile örgütlerin sosyal fayda sağlamak amacıyla kaynaklarını çeşitli alanlara aktarması, toplumun gelişmesine ve ihtiyaç sahibi bireylere destek sağlanmasına yönelik olumlu bir etki yaratmaktadır.

Toplumsal sorumluluk bağlamında ele alınan boyutlardan biri olan gönüllü sorumluluk, insan refahını artırmayı ve projelere aktif katılımı içermektedir. Örgütlerin toplum nezdinde olumlu bir kurumsal vatandaş olarak beklentisini karşılamaya yönelik eylemlerini kapsamaktadır (Carroll, 1991, s. 42). Dolayısıyla, gönüllü sorumluluk, örgütlerin uzun dönemde itibarlarını pekiştirmesi ve toplumla kalıcı ilişkiler geliştirmesi bakımından belirleyici bir işlev üstlenmektedir.

1.1.5. Kss'nin Kuramsal Yönü

Günümüzde KSS kavramı, hem etik yönlü hem de stratejik nitelikli bir olay haline gelmiştir. Bu düşünce tarzı, örgütlerin sosyal sorumluluğa yönelik çabalarını bir pazarlama aracı veya rekabet avantajı olarak değerlendirmelerine de olanak tanımaktadır (Porter ve Kramer, 2006, s.85). KSS'nin stratejik bir perspektiften değerlendirilmesi, onun örgüt teorisi içerisindeki rolünün daha geniş bir bağlamdan açıklanmasına katkı sağlamaktadır. Örgüt teorisi, örgütlerin toplumsal sistemin bir parçası olarak çeşitli çevresel baskılara yanıt verme zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Bu teoriye göre, örgütler hem içsel dinamiklerle hem de makro çevrelerinde gelişen toplumsal, yönetsel, politik ve ekonomik dönüşümlerle şekillenmektedir. DiMaggio ve Powell'ın geliştirdiği (1983) kurumsal izomorfizm kavramı, örgütlerin meşruiyet kazanma sürecinde çevresel baskılara uyum sağlama zorunluluğuna işaret etmektedir. Bu yaklaşım, örgütlerin belirli normları, değerleri ve uygulamaları kabul ederek toplumsal sistemde yer edinmelerini ifade etmektedir. KSS bu bağlamda, örgütlerin meşruiyet

kazanmasına katkı sağlayan bir mekanizma biçiminde incelenmektedir (DiMaggio & Powell, 1983, s. 149).

Neo-kurumsalcı yaklaşım, örgütlerin sosyal beklentilere uyum sağlama gerekliliği üzerinde durur ve örgütlerin salt ekonomik değil, bununla birlikte toplumsal itibar ve destek kazanma gerekliliğini vurgulamaktadır (Scott, 2008, s. 125). Bu perspektife göre, örgütler çevresel beklentilere duyarlı olduklarında, toplum içindeki konumlarını güçlendirmekte ve sürdürülebilir bir meşruiyet elde etmektedir. Tüm bu ifadelerden hareketle KSS uygulamaları, kurumsal meşruiyet sağlamanın bir yolu olarak değerlendirilebilir ve örgütlerin toplumsal itibar kazanma düzeylerinde çarpıcı bir etkinliğe sahip olduğu söylenebilir.

1.1.5.1. KSS ve hissedar teorisi

Klasik ekonomik yaklaşım, kurumsal stratejilerde sosyal sorumluluğu, oldukça az ya da minimal seviyede kabul eden bir anlayışa egemendir ve söz konusu anlayışın en tanınmış temsilcisi Milton Friedman'dır. Friedman'ın bu alandaki fikirleri, genellikle serbest piyasa yaklaşımı veya hissedar teorisi olarak tanımlanmaktadır. Hissedar teorisi, sosyal sorumluluğa yönelik bir bilinç geliştirmeyi öncelikli görmez ve piyasanın, devlet müdahalesi yerine arz-talep dengesiyle kendi içinde düzenlenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu bakış açısının savunucularından olan Milton Friedman KSS'ye karşı çıkarak bu tür yükümlülüklerin yalnızca bireyler için uygulanabilir olması gerektiğini belirtmektedir (Theaker, 2006). Milton Friedman'a göre, bir örgütün temel ve aslında tek görevi, yasalara uygun hareket etmek ve kâr sağlamak üzerine kuruludur. Etik yükümlülükler ve vicdani değerlendirmeler serbest piyasa ekonomisinde örgütlere değil, o sistemin içinde işleyen "görünmez el"e bırakılmıştır (Goodpaster & Mathews, 1982, s. 59). İlk kez sosyal sorumluluk kavramına değinen ekonomist Adam Smith'in 1876'da öne sürdüğü "görünmez el" teorisine göre, örgütlerin varoluşsal amacı kâr sağlamaktır ve ekonominin düzenlenmesi, görünmeyen bir elin etkisiyle gerçekleştirilecektir. Söz konusu teori ile ilgili burada aktarılmak istenen, her bireyin kendi kazancını düşünmesi, topluma dolaylı olarak fayda sağladığından, sosyal harcamalar gereksiz görülmektedir.

Hissedar teorisi, örgütlerin topluma karşı temel sosyal sorumluluğunun, hisse değerini maksimum düzeye çıkarmak niyetinde olduğu anlayışına dayanmaktadır. Söz konusu anlayış çerçevesinde KSS fenomeni, kaynakların etkin kullanılmamasına yol açmaktadır. Bu sebeple, kaynakların pay sahiplerine geri verilmesi ve stratejik amaçlar doğrultusunda kullanılması gerekmektedir. Eğer toplumsal talepler, hissedar servetini artırıyorsa karşılanmalı; ancak, sadece maliyet getiren talepler varsa bunlar kabul edilmemelidir (Friedman, 2007, s. 173-178).

1.1.5.2. KSS ve paydaş teorisi

Paydaş teorisi herhangi bir örgütün yalnızca kendi çıkarlarını veya hissedarlarının kârını değil, tüm paydaş gruplarının çıkarlarını da gözetmesi gerektiğini ifade eden bir anlayıştır. Bu teori, örgütlerin faaliyetleri sonucunda etkilenen veya örgütün faaliyetlerini etkileyebilecek tüm birey ve grupların dikkate alınmasını önermektedir. Paydaşlar, çalışanlardan müşterilere, tedarikçilerden toplumun bütününe kadar çok geniş bir kesimi içermektedir. Freeman (1984) tarafından detaylandırılan bu yaklaşım, bir örgütün sürdürülebilir ve uzun vadeli başarısının, yalnızca hissedarlara odaklanmak yerine geniş bir paydaş grubuyla dengeli ilişkiler kurmasına bağlı olduğunu belirtmektedir (Freeman, 1984).

Donaldson ve Preston (1995), etik bir boyutta paydaş teorisini ele alarak örgütlerin tüm paydaşlarına karşı sosyal sorumluluk taşıması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu perspektife göre, bir örgüt, paydaşlarının haklarını ve refahını gözettiği ölçüde topluma ve ekonomiye katkıda bulunabilir ve böylelikle uzun vadeli bir başarı sağlayabilir (Donaldson & Preston, 1995, s. 75). Clarkson (1995)'da bu teoriye katkıda bulunarak, örgütlerin yalnızca kısa vadeli kâr hedefleri yerine, toplumsal katkıları göz önünde bulundurması gerektiğini ve paydaşlarıyla uyumlu bir strateji geliştirmelerinin sosyal performanslarını artıracaklarını ileri sürmektedir. Bu bağlamda, paydaş teorisi, örgütlerin tüm stratejik kararlarını geniş bir toplumsal sorumluluk anlayışıyla ele almasını gerektiren geniş bir çerçeve sunmaktadır.

1.1.5.3. KSS ve kurumsal teori

Kurumsal teori, kurumların sosyal yapılar içinde nasıl şekillendiğini ve kendi alanlarında hangi yapıların daha başarılı olduğunu ifade eden bir yaklaşımdır. Söz konusu teoriye göre, kurumlar sadece ekonomik kaygılara göre hareket etmez; aksine sosyal kültürel ve politik bağlamlarda belirli normlara ve değerlere göre biçimlenmektedir (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150-154). Dolayısıyla kurumların, içinde bulundukları çevreye uyum sağlamak adına meşruiyet arayışı içinde oldukları görülmektedir. Kurumsal teori, kurumların çevresel talepleri yerine getirmek adına yapı ve süreçlerini nasıl uyarladığını inceleyerek, kurumsal davranışın sadece rasyonel kararlarla değil, aynı zamanda toplumsal beklentilerle şekillendiğini iddia etmektedir (Meyer & Rowan, 1977, s. 341-344).

KSS ise bu teorik bağlamda, kurumların yasal sorumluluklarını yerine getirmeleri ile birlikte, çevresel ve toplumsal beklentilere yanıt verme sorumluluğunda üstlenmeleri gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca, kurumsal teori perspektifinden bakıldığında, KSS 'nin benimsenmesi, kurumların meşruiyet kazanma ve toplum nezdinde kabul görme çabası olarak değerlendirilmektedir (Scott, 2001, s.116-120). Diğer bir deyişle, kurumlar KSS uygulamaları

ile toplumsal değerler ve normlarla uyum sağlamaktadır. Böylece faaliyetlerini sürdürülebilirlik ve etik açısından daha güçlü bir zemine oturtmaktadırlar. Bu durum ise kurumların yalnızca finansal fayda değil, bununla birlikte toplumsal sorumluluğa da odaklanmaları gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda KSS, kurumsal kimliğin oldukça değerli bir parçasını oluşturmaktadır (Freeman, 1984, s. 88-92).

1.1.5.4. Meşruiyet teorisi

Meşruiyet teorisi örgütlerin toplum nezdinde kabul edilebilirliğini sağlama çabalarına odaklanır ve örgütlerin faaliyetlerini nasıl şekillendirdiklerini ele almaktadır. Bu noktada, Asforth ve Gibbs (1990), örgütlerin meşruiyet sağlama çabalarının genellikle toplumsal beklentilere yanıt vermek için örgütsel politikalar ve uygulamalar üretmeleri ile gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Aynı zamanda, Deephouse ve Suchman (2008) rgtlerin sadece ekonomik performanslarına değil, çevreleriyle kurdukları ilişkilerin de sürdürülebilirlik çerçevesinde önemli olduğunu dile getirmektedir. Bu bilgiden hareketle meşruiyetin örgütlere rekabet avantajı sağladığını ve gelecekteki sürdürülebilirliklerini güvence altına almalarına yardımcı olduğunu söyleyebiliriz.

KSS uygulamaları ise, meşruiyetin elde edilmesinde anahtar bir etken olarak değerlendirilmektedir. Buna bağlı olarak, Matten ve Moon (2008, s. 409) alışmalarında KSS'nin örgütlere mali ve sosyal bakımdan sorumlu davranarak toplum tarafından benimsenmiş bir alana sahip olmasına katkı sunduğunu açıklamaktadır. Bansal ve Clelland (2004), KSS projelerinin örgütlere sadece toplumsal fayda sağlamadığını, aynı zamanda itibarlı bir kimlik oluşturmalarını yardımcı olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla KSS uygulamaları, örgütlerin meşruiyet teorisi çerçevesinde toplumla uyum sağlamasının önemli bir yolu olarak değerlendirilmektedir (Crane vd., 2019, s. 211).

1.1.6. KSS Göstergeleri

KSS alanında, farklı sektörlerde ve uluslararası düzeyde çeşitli kriterler getirilmiştir. Bu kriterler, KSS faaliyetlerini şekillendirerek toplumun ve bireylerin menfaatlerini güvence altına almayı hedeflemektedir. Söz konusu standartların etkisi, yazılı hale getirilmiş olmaları ve birçok ülke, işletme ve kuruluş tarafından benimsenmeleri sayesinde güçlenmektedir. Bu nedenle, bu bölümde çeşitli uluslararası örgütlerin KSS standartlarına ayrıntılı şekilde yer verilmiştir. Bu standartlar, iş dünyasında etik değerlerin yaygınlaşmasını amaçlamaktadır.

1.1.6.1. Küresel raporlama girişimi

Küresel Raporlama Girişimi (KRG), örgütlerin sürdürülebilirlik raporlamalarını

sistematiik ve Şeffaf bir Şekilde yapmalarına olanak tanıyan, uluslararası kabul görmüş bir standart geliştirmiştir. KRG kriterleri, bilhassa toplumsal ve yönetŐel unsurlara dair detaylı enformasyon elde etmek adına oluşturulmuş ve bu sayede örgütlerin sürdürülebilirlik performansları hakkında paydaşlarına güvenilir veriler sunmalarını sağlamaktadır (KRG, 2023, s. 22-27). Ayrıca, KRG'nin bu çerçevesi, yatırımcılar ve kamuoyunun iőt dünyasında hesap verebilirlik beklentilerini yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır (Adams, 2017, s. 8). KRG geniőt bir sorumluluk yelpazesine odaklanmaktadır. Ekonomik performans, pazar katılımı, çevresel etkiler, insan hakları, ayrımcılık karőtılıőtı, örgütlenme özgürlüğü, çocuk ve zorla çalıştırılmanın önlenmesi gibi konuları değerlendirmektedir. KRG, kaynak kullanımı, emisyonlar, ürün güvenliği, müşteri sağlığı ve çalışma ortamı güvenliği benzeri alanlarda kurumların sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk performanslarını analiz etmektedir. Dolayısıyla KRG çeőtitli alanlardaki etik uygulamaları incelemektedir (Hussey vd., 2001, s. 13).

İőt dünyasında giderek yaygınlaőtan KSS anlayışının bir parçası olarak, KRG standartları, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaőtılmasına büyük katkıda bulunmaktadır. Bu standartlar, örgütlerin hem finansal kazanç hem de toplumsal düzeyde etkilerini dikkate alan bir anlayışın ürünü olarak görölmektedir. Böylelikle söz konusu alanda yapılan bir araştırma, KRG'nin sağladığı raporlama sisteminin, yatırımcıların çevre ve sosyal sorumluluğa dayalı kararlar almalarında etkili olduğunu göstermektedir (Lopez & Hernandez, 2020, s. 58). İlgili bu çerçeve, örgütlerin toplum üzerindeki etkilerinin net olarak değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

1.1.6.2. Avrupa komisyonu

Avrupa komisyonu, KSS'i sadece şirketlerin gönüllü olarak üstlendiği bir faaliyet değil, aynı zamanda topluma olan etkilerinin de dikkate alınması öngörölen bir sorumluluk alanı olarak dile getirmektedir. Bu sebeple, Avrupada'daki şirketler çevresel ve sosyal boyutlarda pozitif katkılar yapmaya teőtvik edilmektedir. Avrupa Komisyonu, 2011 yılında yayımladığı KSS stratejisi ile şirketlerin yalnızca ekonomik fayda sağlamasının ötesine geçmesi gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca komisyon, sürdürülebilirlik ve sosyal uyumun önemini de vurgulamaktadır (European Commission, 2011, s. 4). Bu bakış açısı, şirketlerin toplumla daha bütünleşik bir biçimde hareket etmelerini sağlayarak Avrupa'nın sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkıda bulunmasını hedeflemektedir.

1.1.6.3. Sokrates KSS veritabanı

Sokrates KSS veritabanı, Avrupa Komisyonu tarafından oluşturulmuş bir platform olarak, Avrupa'daki şirketlerin KSS uygulamalarını belgeleyip paylaőtmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu veritabanı; farklı sektörlerdeki örgütlerin çevresel, sosyal ve ekonomik

performanslarına dair bilgi sağlamaktadır. Ayrıca bu veritabanı, şirketlerin KSS alanındaki uygulamalarını analiz etmelerine yardımcı olmaktadır. Sokrates, büyük ve küçük çaplı örgütler için KSS uygulamaları konusunda yol gösterir ve örgütler arasında sürdürülebilirlik ve hesap verebilirlik kültürünü de desteklemektedir (European Commission, 2017, s. 22).

1.1.6.4. Sosyal hesap verebilirlik 8000

Sosyal Hesap Verebilirlik kriteri, Social Accountability International tarafından 1997 yılında geliştirilen bir sertifikasyon sistemidir ve örgütlerde sosyal sorumluluk standartlarını belirlemeyi hedeflemektedir. Bu standart, özellikle insan haklarını ve çalışanların çalışma koşullarını iyileştirmeyi amaçlayan etik uygulamaları desteklemektedir. SA8000, zorla çalıştırmanın engellenmesi, çocuk işçiliği sonlandırma, ayrımcılığın kaldırılması gibi hususlarda düzenlemeler sunarken; işçi sağlığı ve güvenliğinin kontrol edilmesi ve adil maaş politikalarının uygulanmasını denetim mekanizmaları ile güvence altına almaktadır (Social Accountability International, 2014). SA8000 standardı, denetlenebilir bir sertifikasyon olarak Uluslararası Çalışma Örgütü Sözleşmeleri'ne, Uluslararası İşyeri Normları'na, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirisi'ne ve Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Antlaşması'na dayanmaktadır. Bu standart, işçi haklarını ve sosyal sorumluluğu destekleyen küresel normlara uygunluğu güvence altına almaktadır (Gilbert Rasche 2007, s. 187).

1.1.6.5. Dow Jones sürdürülebilirlik endeksi

Sürdürülebilirlik çerçevesinde en prestijli endekslerden birisi olan Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi, işletmelerin ekolojik, toplumsal ve yönetim alanlarındaki başarılarını kapsamlı bir şekilde değerlendirmektedir. Bu endeks, yatırımcılara sürdürülebilir şirketlere yatırım yapma konusunda rehberlik yapmaktadır. Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi, temel olarak üç ana kriter çerçevesinde değerlendirme yapmaktadır. Bu bağlamda bu kriterler; ekonomik veriler, (örgütsel yapı, planlama süreçleri, örgütün yönetimi, değişen taleplere uyum, sürdürülebilirlik trendleri) çevresel veriler ve sosyal kullanım verileri (çalışan ilişkileri, emek yönetimi, paydaşlar ve insan ticareti) olarak değerlendirilmektedir (Hopkins, 2012) Tüm bu bilgilerden hareketle, Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi, örgütlerin çevresel, toplumsal ve yönetsel verimliliklerini değerlendirerek sürdürülebilirlik eksenli KSS faaliyetlerini teşvik etmektedir. Bu endekse dâhil olan şirketler, topluma ve çevreye duyarlı politikalar benimseyerek sadece kârlılık değil, bununla birlikte toplum düzeyinde pozitif yönlü bir görünüme sahip olmayı hedeflemektedir.

1.1.6.6. OECD kurumsal yönetim ilkeleri

Küresel değişimle ilgili finansal ve sosyal sorunları incelemek ve fırsatları değerlendirmek hedefiyle kurulan Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Kuruluşu, 38 ülkenin üye olduğu bir yapıdır. OECD 1999 yılında, kuruluşun yönetim standartları ve toplumsal katkısını amaçlayan “Kurumsal Yönetim İlkeleri” adı altında tanıtılmıştır. Bu çerçevede OECD, çok uluslu şirketler için kurumsal yönetim, ahlak, insan hakları, çevre koruma, tüketici hakları, vergi politikaları ve teknoloji gibi konuları kapsayan yol gösterici bir misyon üstlenmiştir (Visser vd., 2010, s. 245). OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, işletmelerin anlaşılır, sorumluluk sahibi ve geleceğe dönük bir yapıya ulaşmalarını desteklemek amacıyla oluşturulmuştur. Bu ilkeler, şirketlerin tüm paydaşlarına karşı adil davranmalarını ve sosyal yükümlülük amacıyla faaliyet geçmelerini desteklemektedir.

1.1.6.7. Caux Yuvarlak Masası

Caux Yuvarlak Masa, İsviçre’nin Caux şehrinde bir grup yönetici tarafından oluşturulmuş bir inisiyatif olarak ortaya çıkmıştır. Canon’un yönetim kurulu başkanı olan Ryuzaburo Kaku’nun liderliğinde başlatılan bu girişim, küresel barış, karşılıklı saygı, adil ticaret, dayanışma ve sosyal denge gibi temel değerlere öncelik vermektedir. Söz konusu bağlam kapsamında küresel işbirliğine bağlı bir anlayış çerçevesinde faaliyet gösteren platform niteliği taşımaktadır (Aktan & Vural, 2007, s. 13). Bu girişim, iş dünyasında etik ilkelerin uygulanmasını ve küresel sorunlara ortak çözümler üretilmesini hedeflemektedir. Aynı zamanda, sosyal tutarlılık ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında uluslararası iş birliğinin önemini vurgulamaktadır.

1.1.8. KSS’ye Yönelik Eleştiriler

KSS fenomeni, ikincil kaynaklara dayalı bazı yazarlar tarafından eleştirilmiştir. Özellikle şüpheler ve karşıt görüşte olanlar, örgütlerin iyi niyetli girişimlerinin ötesinde, gerçeklik ile yüzleşmeleri gerektiğini savunmaktadır. Aşırı rekabetin ve maliyet düşürme baskısının hâkim olduğu bir ortamda, örgütler büyüme fırsatları için yoğun çaba harcamakta; bu durum, KSS felsefesiyle uyumlu girişimlere alan bırakmamaktadır (Perrini vd., 2006, s. 6). Bu eleştiriler, KSS’nin yalnızca bir “iyi niyet göstergesi” olarak kalmaması gerektiğini, aksine örgütlerin bu sorumluluğu sürdürülebilir ve rekabetçi bir strateji ile entegre etmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Gerçekten etkili bir KSS, yalnızca ekonomik büyüme hedeflerini desteklemekle yetinmez, bununla beraber toplumsal ve çevresel kalkınmayı da güvence altına alarak uzun vadede firmalara rekabet avantajı sağlamaktadır.

Milton Friedman, KSS anlayışı ile ilgili en çarpıcı eleştirilerden birini ortaya koyan düşünürlerden biridir. Schwartz (2010), Friedman'ın 1962 yılındaki görüşüne atıfta bulunarak örgütlerin temel sorumluluğunun kâr maksimizasyonu olduğunu iddia etmektedir. İlgili perspektife göre, örgütlerin faaliyetleri, serbest piyasa düzeni içinde, adaletli rekabet koşullarında ve aldatma ya da sahtekârlık gibi etik ihlallerden uzak bir şekilde gerçekleşmelidir. Kısacası, Friedman'a göre örgütlerin sosyal sorumluluğu, ekonomik başarı sağlama sınırları içerisinde tanımlanmalıdır (Schwartz, 2010, s. 52). Bu bağlamda, Milton Friedman'ın bu yaklaşımı, ekonomik özgürlüğü ve piyasa dinamiklerini ön planda tutarak örgütlerin sosyal sorumluluğunu yalnızca kâr elde etme çerçevesinde sınırlamaktadır. Ancak, modern dünyada, örgütlerin sadece kâr odaklı hareket etmesi sürdürülebilir bir strateji olarak görülmemektedir. Sosyal ve çevresel düzeydeki tüm unsurların dikkate alınmaması, uzun vadede örgütlerin itibarını zedeler ve ekonomik sürdürülebilirliğini riske atmaktadır. Friedman'ın görüşleri bir süreliğine kabul görse de günümüz iş dünyasında KSS, rekabet avantajı sağlayan ve toplumsal güven oluşturan bir gereklilik haline gelmiştir.

Fedakârlık ile kâr elde etme zorunluluğu arasındaki çatışma, kapitalist şirketlerin iş etiği ve topluma “geri verme” fikrini nasıl ele aldıkları konusunda fikir anlaşmazlıklarına neden olmaktadır. Söz konusu anlaşmazlıklar iki ana yaklaşım üzerinden şekillenmektedir. İlk yaklaşım, KSS'yi şirketlerin kâr hedeflerini paydaşların çıkarlarıyla dengeleyebilecek samimi bir çaba olarak görmektedir. Diğer yaklaşım ise KSS'yi, şirketlerin etik dışı faaliyetlerini gizlemek ve eleştirilerden kaçınmak amacıyla bir yöntem olarak eleştirmektedir. Bu bakış açısına göre, KSS çoğu zaman görünüşü kurtarır ama gerçek bir değişim yaratmamaktadır. (Hanlon & Fleming, 2009, s. 2). Bu iki yaklaşım, KSS'nin iş dünyasındaki rolü ve samimiyeti konusunda önemli bir tartışmayı ortaya koymaktadır. İlk yaklaşım, kapitalizmin etik değerlerle yeniden yapılandırılabilmesine dair umut vadederken, eleştirel yaklaşım KSS'nin çoğu zaman yüzeysel kaldığını ve örgütlerin gerçek sorumluluklarını yerine getirmekten kaçındığını savunmaktadır. Buna karşın söz konusu farklı düşünce tarzları kapsamında denge kurularak, KSS'nin etik ve amaca yönelik olarak kullanılabileceği bir model geliştirilmesi mümkün olmaktadır. Böyle bir model, örgütlerin topluma katkı sağlama hedefini kârla uyumlu hale getirerek hem güven inşa etmelerini hem de sürdürülebilir bir değer yaratmalarını sağlamaktadır. Bu noktada, KSS'nin doğru yönetilmesi ve stratejik olarak uygulanması, örgütlerin itibarını sürdürmek ve gelişimini desteklemek açısından kıymetlidir. KSS ve itibar yönetimi arasındaki bağlantı, bilimsel tartışmaların odak noktalarından birini oluşturmaktadır. KSS'nin stratejik ya da araçsal kullanımı, doğru uygulandığında şirketlere olan güveni ve dolayısıyla itibarını güçlendirmektedir. Örgütler için sosyal sorumluluk ve hayırseverlik

uygulamaları artık itibarlarını korumada önemli bir rol oynamaktadır (Lewis, 2003, s. 356). Bunun temel sebebi, mevcut iş dünyasının karmaşık beklentiler ve ekonomik krizlerle şekillenen bir olguya sahip olması olarak nitelendirilmektedir.

Akbaş ve Topal'ın (2016) perspektifine göre, KSS söylemleri insanî değerler üzerinden şekillense de, bu durum çoğu zaman metaların ve dolayısıyla sermayenin dolaşımını kolaylaştırmak için araçsallaştırılır. Kapitalizm için bu söylemler çok kritik bir rol oynar; vatandaşlık hakları, işçi haklarının korunması, cinsiyet eşitliği ve eşitlik gibi değerler, meta dolaşımını sürdürebilmek adına KSS bağlamında stratejik bir şekilde kullanılmaktadır. Bu bağlamda, KSS'nin insanî değerleri merkeze alıyormuş gibi görünen söylemlerinin çoğu zaman yüzeysel kaldığı ve örgütlerin ekonomik çıkarlarını perdelemek için bir araç hâline getirildiği açıktır. Ancak bu durum, KSS'yi tamamen değersizleştirmek yerine, onun nasıl daha samimi ve somut eylemlerle desteklenebileceği üzerine yoğunlaşmayı gerekli kılmaktadır. Sonuç olarak, iş dünyasında gerçek bir dönüşüm sağlamak için örgütlerin toplumsal ve etik sorumluluklarını yalnızca bir piar planlaması olarak değil, sürdürülebilir gelişmenin bir parçası olarak değerlendirmesi gerekmektedir. Aksi hâlde, bu tür söylemler, güven kaybına ve toplumsal tepkilere neden olmaktan öteye geçemeyecektir.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY)

İKY, örgütlerin devamlılık esaslı hedeflerini gerçekleştirmesine olanak tanıyan bir model olarak görülmektedir. Çalışanların edindikleri yetkinlikleri ve uzmanlık düzeylerini verimli bir biçimde kullanarak örgütsel hedeflere ulaşılması, modern ekonomik çevrede belirleyici bir unsurdur. İşgören motivasyonu ve bağlılığının artırılması, örgütlerin rekabet odaklı başarıyı yakalamasında aktif bir sorumluluk üstlenmektedir. İKY, yönetim fonksiyonundan farklı olarak ileriye dönük gelişimi destekleyen bir yapı şeklinde tanımlanmaktadır.

1.2.1. İKY Kavramının Tanımı

İKY, toplumsal, geleneksel ve piyasa odaklı değişimlerin etkisiyle şekillenmekte ve farklı bağlamlarda çeşitli tanımlamalara konu olmaktadır. İnsan kaynağı kavramı, yönetim biliminin önemli isimleri tarafından ele alınmış ve farklı perspektiflerle açıklanmıştır. İnsan kaynakları kavramı, Peter Ferdinand Drucker (1954) aracılığıyla ortaya konulmuş ve kapsamlı bir yönetim işlevi olarak tanımlanmıştır. Drucker, insan kaynağını diğer kaynaklardan ayıran temel özelliklerin, organize etme, entegrasyon, yargılama ve hayal etme yeteneği olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, insan kaynağı örgütlerin rekabet odaklı başarıyı yakalaması ve etkin bir şekilde yönetilebilmesi için gereken kıymetli bir sermaye kaynağıdır (Marciano, 1995,

s. 223). Başka bir perspektife göre İKY, örgütlerin hedeflenen performans düzeyine ulaşabilmesi için tüm süreçleri entegre eden ve bunları uyum içinde bütünleştiren bir yaklaşımdır (Rawashdeh, 2018). Bu çerçevede İKY, örgüt içindeki verimliliği artırarak, çalışanların kişisel gelişimlerini maksimize etmeyi hedefleyen bir sistem olarak da değerlendirilmektedir. Diğer yandan üst düzey yöneticiler, İKY'yi stratejik bir işlev olarak benimseyip tehditleri ortadan kaldırdığında ve sürdürülebilir gelişmeyi desteklediğinde, İKY'nin kurumların ilerlemesine katkıda bulunacağı ifade edilmektedir (Mousa & Othman, 2019).

Huselid, Jackson ve Schuler (1997), İKY faaliyetlerinin, örgütün hedef ve amaçlarına uyum sağlayarak insan ihtiyaçlarını karşılama kapasitesine sahip bir organizasyon olduğunu dile getirmektedir. Performans ölçüm ve değerlendirme sistemlerini uygulayarak ortaya çıkan eksiklikleri tespit eden İKY, bu eksikliklerin giderilmesine yönelik düzenlemeleri yürütmektedir. Ayrıca tazminat ve sosyal ödeneklerin karşılanmasını sağlayarak, çalışanlar için kolektif bir yardım düzeni işlevi gördüğü belirtilmektedir (Huselid vd., 1997, s. 171). Bu durum, İKY'nin salt bir idari süreçten ibaret olmadığını, çalışan motivasyonunu yükselterek örgütsel bağlılığı pekiştiren stratejik bir araç şeklinde değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Armstrong (2008), örgütün en değerli kaynakları olarak nitelendirilen çalışanların, bireysel ve kurumsal düzeyde önemli destekler sunduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, çalışanların yönetimi, stratejik bir yaklaşım benimseyerek, onları hedeflere ulaşma sürecine başarılı bir biçimde entegre etmeyi amaçlamaktadır. İKY, hem işlerin ve insan kaynaklarının düzenlenmesini hem de çalışanların kapasitelerini maksimum düzeye yükseltmek ve örgütsel düzeyde amaçlara ulaşmak için gerekli koşulları sağlamayı içermektedir. Bu nedenle, İKY'nin optimal bir şekilde uygulanması, örgütün gelecek zaman dilimindeki başarısını muhafaza edecek temel bir unsur olarak görülmelidir (Armstrong, 2008, s. 5).

1.2.2. İKY'nin Tarihsel Gelişimi

İKY, tarihsel dönem içerisinde toplumların üretim ve organizasyon anlayışına paralel bir evrim süreci geçirmiştir. İlk çağlarda iş gücüne yönelik yaklaşımlar genellikle kölelik, tarımsal emek ya da lonca sistemleri gibi temel iş modelleri çerçevesinde şekillenmiştir. Buna karşın İKY, Sanayi Devriminin ortaya çıkması sonucunda temelden bir yenilenme yaşamış ve bu yenilenme sonucunda örgütsel düzeyde fark edilen bir bileşen haline gelmiştir (Deadrick & Stone, 2014). Fabrika sistemlerinin yaygınlaşması ve işçi sınıfının doğuşuyla birlikte çalışanların verimliliğini artırmak ve iş koşullarını düzenlemek amacıyla daha sistematik

uygulamalar geliştirilmeye başlanmıştır. Özellikle Birinci Dünya Savaşı'nı takip eden 1900-1920 aralığında, artan üretim ihtiyacıyla birlikte ABD'de üretim tesislerinin kurulması ve endüstriyel üretime geçilmesi, bu ihtiyacın etkisinin daha fazla hissedildiğini vurgulamaktadır (Ergeneli vd., 2014, s. 11-13).

Sanayi Devrimiyle birlikte gelişen olaylar, iş hayatına birçok yeni gelişme ve farklılık getirmiştir. Buhar makinesinin icadı, sanayileşme sürecine ivme kazandırmış ve üretim süreçlerinde makineler ile diğer araçların kullanımını yaygınlaştırmıştır. Bu durum, büyük ölçekli çalışan kitlesine olan ihtiyacın büyümesine neden olmuştur. Geçmişte evlerinde üretim yapan bireyler, bu dönemde fabrikalarda işçi pozisyonunda görev almaya başlamış ve iş gücü, ortak bir düzen içerisinde gruplanmıştır. Bu nedenle çalışan sayılarındaki hızlı artış ise fabrikaların yapısında karmaşıklığa yol açmıştır. Sonuç olarak, birçok insan ortak bir ortamda bir araya gelerek kolektif bir iş düzenine geçiş yapmıştır (Bingöl, 2006). Bu dönemde, iş gücünü yönetmek ve fabrika düzenini sağlamak amacıyla personel yönetimi anlayışı benimsenmiştir. Personel yönetimi (PY), çalışanların temel ihtiyaçlarına odaklanan, iş gücünü kayıt altına almayı, iş dağılımını düzenlemeyi ve disiplin sağlamayı planlayan stratejik bir yönetsel işleyişi temsil eder. PY, Sanayi Devrimi'nden 1980'lere kadar yönetim alanında baskın bir anlayış olarak varlığını sürdürmüştür. Bu yaklaşım, çalışanların işe alımından işten çıkarılmasına ve emeklilik sürecine kadar verimliliği artırmaya yönelik çeşitli uygulamaları kapsamaktadır. Eğitim, ücretlendirmesi, bordro işlemleri, kıdem işlemleri, vardiya düzenlemeleri, yemek ve servis desteği gibi operasyonel faaliyetlerin yanı sıra disiplin ve sicil dosyalarının oluşturulması ile personel devamlılığının takibi gibi temel işlevler bu dönemin ana faaliyetleri içinde bulunmaktadır. Bunlarla beraber, sağlık ve güvenlik önlemleri konuları da PY'nin önemli bir parçasını oluşturmuştur. Ancak, PY, örgüt işleyişi açısından daha çok yönetsel ve işlevsel bir rol üstlenmiş olup, stratejik bir yönetime dönüşmemiştir (Eren, 2020, s. 15).

PY'den İKY'e geçiş sürecini etkileyen gelişmeler arasında küreselleşmenin hız kazanması, rekabetin artışı ve teknoloji alanındaki yenilikler önemli bir yer tutmaktadır. Dessler'e (2013) göre, emek sektörünün bilgi temelli sektörlere dönüşümü, ekonomik zorluklar ve işgücünün yaşlanması gibi faktörler bu süreci tetikleyen başlıca unsurlar arasındadır. Ek olarak, hizmet endüstrisinin hızla yaygınlaşması, ekonomilerin büyüme konusunda karşılaştığı güçlükler ve esnek politikaların uygulanabilirliği de bu geçişte belirleyici bir rol oynamaktadır (Dessler, 2013). PY'den İKY'ye geçiş, yönetim anlayışının yalnızca operasyonel bir süreç olmaktan çıkıp iş gücünü stratejik bir kaynak olarak görmeye yönelik bir gelişimin parçası olduğunu göstermektedir. Ayrıca iş düzenindeki değişiklikler ve yoğunlaşan rekabetin yönetsel düzenlemeleri biraz daha insan merkezli bir konuma getirme gerekliliğini ortaya koymaktadır.

20. yüzyılda Frederick Taylor'ın "bilimsel yönetim" yaklaşımı, iş gücü yönetimine verimlilik odaklı bir perspektif kazandırmıştır. Ancak, bu yaklaşımı izleyen dönemlerde Elton Mayo'nun insan odaklı çalışmalarına öncülük etmesiyle, yönetim anlayışı daha bütüncül bir boyut kazanmış ve modern insan kaynakları anlayışının temelleri atılmıştır. Günümüzde İKY, yalnızca iş gücünü organize etmenin ötesinde, işgörenlerin motivasyonunu, işe olan bağlılığını ve kişisel gelişimini destekleyen stratejik bir rol üstlenmektedir. PY ile İKY arasındaki en temel fark, İKY'nin işletme çıkarlarını ön planda tutarken, iş görenleri birer iç müşteri konumunda görmesi ve onların memnuniyetini sağlama hedefine yönelmesidir. İKY, iş gücü verimliliğini artırmanın dışında, çalışanların bireysel tatminini de sağlamayı amaçlayarak işletmelerin sürdürülebilir başarısına katkı sunmaktadır (Kaufman, 2014).

1.2.3. İKY'nin Amacı ve Önemi

İKY faaliyetleri, örgütsel düzeyde bir öneme sahip olan işgücü kaynağını planlı bir biçimde yöneterek bireysel ve örgütsel hedeflere erişilmesini sağlamayı amaçlayan stratejik bir süreçtir. İKY'nin temel görevi, işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamak ve bu süreci desteklemektir. Bu kapsamda, uygun maliyetlerin gözetilmesi ile toplumsal meşruiyete dayalı uygulamalar sayesinde iş yönetiminde etkin sistemler geliştirilmesi, kurumlar açısından önemli bir sorumluluk haline gelmektedir. İKY, iş gücü kaynağının sürekliliğini sağlamak ve örgütün ihtiyaçlarıyla uyumlu bir denge oluşturmak amacıyla faaliyet göstermekte; böylece, örgütün genel performansını artırmayı hedeflemektedir (Boxall, 2007, s. 63). İKY'nin nihai amacı, bireysel çalışanların verimliliğini artırmakla sınırlı değildir; örgütlerin rekabet avantajını sürdürülebilir kılan stratejik bir destek unsuru olarak işlev görmektedir.

İşletme içinde yer alan İKY, bünyesindeki bütün iş gücünden ve personel arasındaki bağlantıların sağlıklı bir biçimde organize edilmesinden sorumludur. Üst yönetim kadrosundan alt kademedeki çalışanlara kadar uzanan bu süreçte, insan kaynaklarının bir iletişim köprüsü işlevi görmesi ve bu karmaşık yapıyı dengeli bir şekilde yönetmesi beklenmektedir. İKY, derinlikli bir iletişim düzeni ortamını etkin ve optimum olarak düzenlemeyi amaçlamaktadır (Tuna, 2019, s. 4). İKY, işletme içerisinde hem çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirmek hem de süreçlerin verimli şekilde işlenmesini idame ettirmek gibi ciddi bir sorumluluk barındırır. Bu çerçevede, İKY'nin temel amacı yalnızca çalışanların koordinasyonunu sağlamakla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmasını destekleyen stratejik bir yapı oluşturmayı da kapsamaktadır. Bir örgüt bünyesindeki İKY'nin temel hedefi, örgütün belirlediği hedeflere optimum bir biçimde varılmasını sağlamaktır. Bu bağlamda, insan kaynağının bu sürecin başarıyla sonuçlanmasında öne çıkan bir etkisinin olduğunu söylemek

mümkündür. İKY, odağını insana ve çalışanlar arasındaki ilişkilere yönlendiren bir yönetim perspektifini esas alarak öne çıkmaktadır (Mathis vd., 2017, s. 8).

İnsan sermayesi, bireylerin elde ettiği bilgi, uzmanlık ve becerilerden oluşan, hizmet, ürün ya da mamullerin üretiminde temel alınan yeterliliklerin bütünüdür (Offstein vd., 2005, s. 307). Bu çerçevede, insan sermayesi bireysel düzeyde bir katkı olmanın ötesinde, işletmelerin liderlik pozisyonu elde etmelerinde belirleyici bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle İKY, örgütlerin varlığını ve sürdürülebilirliğini güvence altına alan temel bir yönetim ekseni haline almıştır. Çalışanların etkili bir biçimde yönetilmesi, işletmelerin çalışanlarını anlamlı bir şekilde desteklemesini ve beklentilerini karşılamasını mümkün kılmaktadır. İşletmeler, İKY sayesinde çalışanlarının taleplerini en üstün biçimde karşılayabilmektedir. Çalışanlar, çalışma şartlarının kişisel ve ailevi yaşantılarına uygun olduğu, işletme yönetimi kararlarına katılım gösterebildiği, adil, eşit ve saygılı bir muamele gördükleri durumlarda, değerli olduklarını düşündükleri bir iş ortamında bulunmaktan memnuniyet duymaktadır. Bu tür bir anlayış, bireylerin işletmeye olan bağlılıklarını artırmakta ve çalışma motivasyonlarını yükseltmektedir (Burke & Cooper, 2006, s. 83-85). Çalışmanın sunduğu perspektifle İKY, çalışanların bireysel ihtiyaçları ile işletmenin stratejik hedeflerini düzenli bir şekilde birleştiren kritik bir mekanizma olarak, örgütlerin sürdürülebilir başarısını sağlamada temel bir rol üstlenmektedir. Çalışanların değer gördüğü, katılımcı bir ortamda bulunduğu ve adil biçimde yönetildiği işletme kültürü; bireysel motivasyonu yükseltmekte, işletmenin uzun vadeli rekabet gücüne katkı sunmaktadır.

1.2.4. İKY'nin Örgüt Kuramlarına Göre Gelişimi

Klasik örgüt kuramları, yönetim biliminin temel ilkelerini oluşturarak, İKY'nin ilk dönemlerinde süreçlerin rasyonelleştirilmesi ve verimliliğin artırılması gibi hedeflere odaklanmasına öncülük etmiştir. Ancak bu yaklaşımın insan unsurunu ihmal etmesi, 1930'larda geliştirilen İnsan İlişkileri Yaklaşımı aracılığıyla kapsamlı bir evrim sürecine girmiştir. Elton Mayo'nun Hawthorne Deneyleri, çalışanların motivasyonunun sadece bedensel koşullarla kısıtlı olmadığını bununla birlikte beşeri ilişkiler ve yönetsel yaklaşımların da bu dinamikleri büyük oranda değiştirdiğini ileri sürmüştür (Mayo, 1933). Bu bulgular, çalışanların yalnızca üretim süreçlerinin bir parçası olarak değil, sosyal birer birey olarak da değerlendirilmesi konusunda düşünce tarzının gelişmesine zemin hazırlamıştır.

Klasik Örgüt Teorisi, örgütlerin etkin bir biçimde yönetilebilmesi adına bireylerin nasıl çalıştığının araştırılması gerektiğini savunan temel bir anlayış olarak gelişmiştir. Bu teori, işlerin rasyonel bir biçimde organize edilmesinin genel olarak örgütsel düzeyde ideal yapısal

tasarımın oluşturulmasına imkân tanıyacağını ve belirlenen ilkelere uyulduğu takdirde örgütlerin en yüksek verimlilik düzeyine ulaşacağını ileri sürmüştür. Bununla birlikte, çalışanların işlerini yalnızca fiziksel talepler doğrultusunda yerine getirdiğini öne süren bu anlayış, işin insani boyutunu göz ardı etmiştir. Bu eksikliğin giderilmesine yönelik olarak, Bilimsel Yönetim ve Neo Klasik Örgüt Yaklaşımları arasında ortaya çıkan İnsan İlişkileri Yaklaşımı, bireylerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının örgütlerin işleyişindeki kritik rolünü vurgulamıştır (Berber, 2013). Bilimsel yönetim yaklaşımı, 20. yüzyılın ilk yıllarında Frederick Winslow Taylor aracılığıyla oluşturulan ve iş süreçlerinin standartlaştırılması yoluyla verimlilik artışını amaçlayan ilk sistematik yönetim teorilerinden biridir. Taylor, üretim faaliyetlerini inceleyerek işçilik, hammadde ve malzeme kullanımında önemli ölçüde israf olduğunu tespit etmiş; işçilerin basit görevleri daha karmaşık ve yorucu yöntemlerle gerçekleştirdiğini, bu durumun ise verimliliği olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur (Erol, 2006, s. 13). Dolayısıyla, bilimsel yönetim yaklaşımı iş süreçlerini rasyonelleştirme ve verimliliği artırma hedefiyle, İKY'nin işgörenlerin iş yapma arzusu ve iş huzuru üzerindeki etkisini daha insancıl bir bakış açısıyla tamamlamıştır. Böylece her iki yaklaşım da örgütsel başarının farklı ama birbirini tamamlayan yönlerini ortaya koymuştur.

Neo-klasik örgüt kuramı, ABD'de insan davranışlarını ve ilişkilerini derinlemesine inceleyen araştırmalar sonucunda geliştirilmiş; sosyal ve psikolojik dinamiklerin örgüt yapıları üzerindeki şekillendirici etkisini kavramsallaştıran bir yönelim olarak yorumlanmaktadır. İnsan unsurunu yalnızca bir araç olarak gören klasik örgüt anlayışı, mekanik ve katı bir yönetim çerçevesi sunarken, neo-klasik kuram, insanı örgütsel sürecin temel bir amacı olarak ele almış ve yönetim teorisine daha insancıl bir perspektif kazandırmıştır (Kozlu, 1968, s. 20). Bu noktada, Neo-klasik örgüt kuramı, çalışanların motivasyonunu ve sosyal ihtiyaçlarını merkeze alan yaklaşımıyla, İKY'nin temelini oluşturan birçok uygulamaya zemin hazırlamıştır. Bu doğrultuda, örgütsel verimliliğin yalnızca yapısal süreçlerden değil, insan odaklı stratejilerden de güç aldığı gerçeği açıkça görülmektedir.

Klasik ve neo-klasik örgüt kuramları ile bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim teorilerinin farklı boyutlarını ele alarak insan kaynakları yönetiminin gelişimine önemli katkılar sunmuştur. Bilimsel yönetim yaklaşımı, iş süreçlerinin sistematik hale getirilmesi ve verimliliğin artırılmasına odaklanırken, klasik kuram bu prensipleri örgütsel düzeye taşımıştır. Neo-klasik kuram ise insan unsurunu merkeze alarak çalışan motivasyonu ve sosyal ilişkilerin yönetim başarısındaki rolünü vurgulamıştır. Bu çerçevede İKY, bu teorilerden aldığı birikimle hem rasyonel süreçlere hem de insancıl yaklaşımlara dayalı bir yapı kazanmıştır.

1.2.5. İKY'nin Fonksiyonları

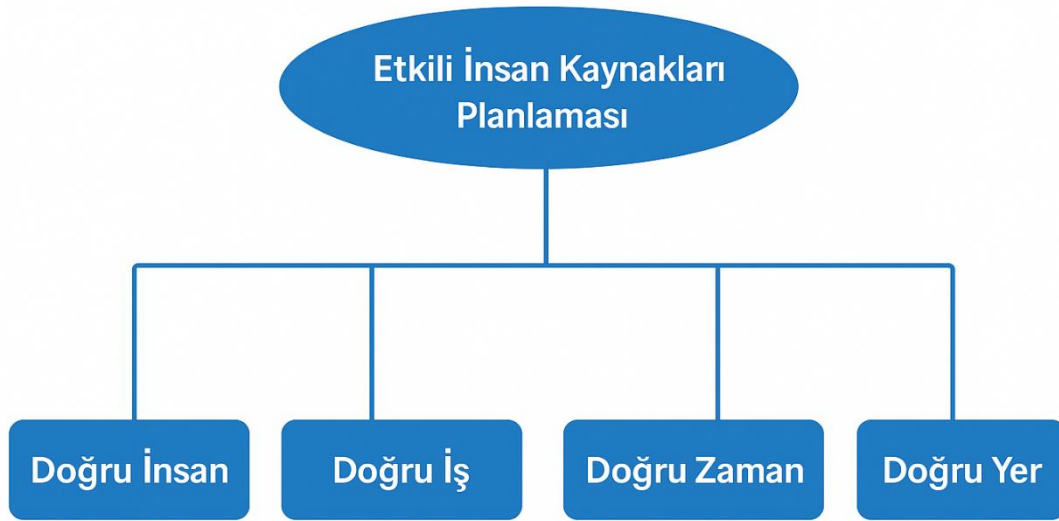
İKY, örgütlerin kıymetli varlıkları olan çalışanların en iyi şekilde yönetilmesini sağlayan bir sistemdir. Bu fonksiyon, çalışan seçimi, eğitim, performans değerlendirme ve çalışan motivasyonu gibi alanları kapsayarak örgüt hedeflerine ulaşmada stratejik bir rol oynamaktadır.

1.2.5.1. İnsan kaynakları planlaması

İnsan kaynakları planlaması (İKP), çalışanların örgütlerde stratejik bir değer taşıdığı gerçeğinden hareketle, örgütlerin hedeflerine ulaşması için ihtiyaç duyulan insan kaynağını belirlemeye odaklanmaktadır. Bu süreçte, gerekli insan gücü hem personel sayısı hem de gerekli yetkinlikler açısından değerlendirilmektedir. İlgili hususta İKP, yönetsel amaçlara ulaşılmasını desteklemek amacıyla, görevleri etkili ve optimum düzeyde yapabilecek yeterli özellikleri taşıyan iş görenlerin doğru zaman, yer ve sayıda istihdam edilmesine olanak veren bir mekanizma biçiminde ele almaktadır (Robbins & Coulter, 2009). Bu süreç, mevcut ihtiyaçların karşılanmasının yanı sıra, gelecekteki olası gereksinimlerin öngörülmesini ve stratejik kararların şekillendirilmesini de desteklemektedir. Etkili bir İKP, organizasyonların uzun vadeli başarıları için oldukça kıymetli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. İKP, bir organizasyonun insan kaynakları ihtiyaçlarını tanımlamayı ve bu gereksinimlere uygun planların hazırlanmasını hedefleyen bir süreçtir. Söz konusu süreç, kaynakların ihtiyaçlarla uyumlu hale getirilmesi ve temel olarak üç aşamadan oluşmasıyla dikkat çekmektedir (Gold, 2007):

- İnsan kaynağı ihtiyaçlarını belirlemek.
- İnsan kaynağına erişimi ve ideal şartlarda tedarik edilmesini sağlamak.
- Arz ve talep arasındaki uyumsuzlukları gidermek için stratejik politikalar geliştirmek.

İKP, toplumsal, mali ve akademik boyutlarda gelişen dönüşümlere uyum sağlayabilecek iş gücünün temini, geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik hedef planı hazırlamak ve bu planların istenen şekilde uygulanmasını amaçlamaktır. Bu doğrultuda, örgütlerin ihtiyaç duyduğu yetkinliklerin sağlanması ve insan sermayesinin tam potansiyeline ulaştırılması hedeflenmektedir(Fındıkçı, 2018, s. 28). Bu bağlamda İKP, örgütlerin var olan gereksinimlerini yerine getirerek olası değişimlere uyum sağlayabilecek esnek bir yapının oluşturulmasını hedeflemektedir. Stratejik bir yaklaşımla planlanan insan kaynakları süreçleri, kurumsal verimliliği artırırken çalışanların bireysel gelişimlerine de katkı sunmaktadır.



Şekil 2: İKP'nin Amaçları (Mathis & Jackson, 2006)

1.2.5.2. İş analizi

İş analizi, işin kapsamını oluşturan görevler, sorumluluklar ve ilişkiler ile bu işin gerektirdiği enformasyon, yetenek ve becerileri değerlendiren bir faaliyet alanıdır. Bu işleyiş, işgörenlerin ve kurumların ihtiyaçlarını uyumlu bir şekilde karşılamayı hedeflerken, işin temel gerekliliklerini rasyonel yöntemlerle netleştirmeyi hedeflemektedir (Mathis vd., 2016). İş analizi, kurumların verimliliğini artırırken çalışanların bireysel performanslarını tam kapasiteye ulaştırılmasını önceleyen bir yöntem olarak görülmektedir. Doğru ve kapsamlı bir iş analizi, stratejik insan kaynakları uygulamalarının temelini oluşturarak yönetsel kazanımlara ulaşmada destekleyici bir işlev görmektedir.

İş analizi, bir örgütte yürütülen her bir işin faaliyetlerini ve uygulama biçimini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen yapısal bir süreçtir. İlgili yaklaşım, işleyiş düzeninin en küçük öğelerine dek ayrıştırılıp değerlendirilmesine zemin hazırlamaktadır. Analiz sonuçları, bir çalışanın üstlenmesi gereken hizmetleri, iş mesuliyetlerini ve göstermesi gereken yetkinliklerle bilgileri bütüncül bir biçimde tanımlamaktadır. Ayrıca, işin nötr bir yaklaşımla yapılabilmesi için gerekli talepleri ortaya koyarak örgütsel verimliliğe önemli ölçüde katkı sunmaktadır (Lussier & Hendon, 2019).

İş analizi kapsamında hazırlanan iş tanımları ve şartnameler, yapılacak işin kapsamını ve gerekli koşulları belirlerken, personelin sahip olması öngörülen vasıfları da tanımlamaktadır. Bu belgeler, İKY'nin işlevsel bütünlüğünü koruyan asli bir unsurdur (Bingöl, 2016, s. 78). Yaygın olarak kullanılan başlıca iş analizi yöntemleri anketler, gözlemler, görüşmeler, günlük yazma ve uzman görüşlerinden yararlanma şeklinde sıralanmaktadır. İş analizinde kullanılan tekniklerin statik değil, dinamik bir temele dayanması gerektiği belirtilmektedir. Görev odaklı

ve mekanik örgüt yapısına dayalı iş analizi, günümüzde yaygınlaşan organik yapılar ve değişken görevler karşısında belirsiz sınırlara adapte olma noktasında sınırlı bir etki göstermektedir (Lussier & Hendon, 2019). Tüm bu bilgilerden hareketle, iş analizi süreçlerinin sürekli değişen örgütsel yapılarla uyum içinde yeniden değerlendirilmesi, iş gücünün etkinliği açısından öncelikli bir dinamiktir.

1. 2.5.3. İş tasarımı

İş tasarımı, örgütlerde işin genel yapısı ve içeriği ile işi yapacak olan işgören arasındaki ilişkiyi açıklayan önemli bir olgudur. Söz konusu kavram, her bir iş görenin ilgili olduğu görevlerin belirlenmesi ve bu görevlerin nasıl gerçekleştirileceğinin planlama evresini açıklamaktadır. Bu süreç, farklı görevlerin koordinasyonunu sağlayarak iş tatmini ile işgörenlerin üretkenlik düzeyine doğrudan yansımaktadır. Örgütsel başarı açısından, çalışanların görevlerini nasıl deneyimlediklerinin çözümlenmesi; mesleki doyumun ve refah düzeyinin geliştirilmesine katkı sağlayarak, çalışan katkısını güçlendiren kurucu bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, iş tasarımı, hem çalışanların memnuniyetini hem de örgütsel verimliliği artırmak amacıyla stratejik bir rol oynamaktadır (Bauer vd., 2020). İş tasarımı, hem çalışanların bireysel motivasyonunu artıran hem de örgütsel başarıyı sürdürülebilir kılan temel bir yönetim uygulaması olarak öne çıkmaktadır.

1.2.5.4. Eğitim ve geliştirme

Eğitim ve geliştirme, üretim gücünün uzmanlık seviyelerini artırmalarına, işe adaptasyon sağlamalarına ve kariyerlerini geliştirmelerine katkı sağlayan programları ifade etmektedir. Bu süreç, örgütlerin faaliyetlerini desteklemek ve diğer işlevlerini tamamlamak amacıyla önemli bir yönetim uygulaması olarak görülmektedir. Örgütsel düzeyde eğitim ve geliştirme, İKY'nin ana unsurlarından biri olup, çalışanların katılımını, ekip çalışmasını ve liyakate dayalı ödül sistemlerini destekleyen yüksek taahhütlü uygulamaların benimsenmesiyle önemli bir rol üstlenmektedir. Çalışanların gelişimini ve üretkenliğini güçlendirmek, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin başlıca hedeflerinden biri olarak öne çıkmaktadır (Wilkinson vd., 2017). Eğitim ve geliştirme programları, organizasyonlar için önemli bir özellik taşımakta ve İKY yöneticilerinin çalışanların performansını değerlendirmesi, terfi süreçlerini yönetmesi ve ödüllendirme politikalarını oluşturması bakımından ihtiyaç duyulan bir bileşendir. Ayrıca bu programlar, sosyal yardım olanaklarının düzenlenmesini ve çalışanlara yönelik karar süreçlerinin verimli bir biçimde yürütülmesini kolaylaştırmaktadır (Kulkarni, 2013). Eğitim ve geliştirme uygulamalarının başarılı bir biçimde uygulanması bireysel performansı geliştirmekle birlikte örgütsel hedeflerin sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirilmesine de faydalı olmaktadır.

Bu tür projelerin stratejik bir perspektifle ele alınması, hem çalışan bağlılığını güçlendirmekte hem de rekabetçi bir iş ortamında örgütlerin uzun vadeli başarısını desteklemektedir.

1.2.5.5. Çalışan seçimi

Çalışan seçimi, İKY'nin esas görevlerinden biri olarak, örgütün stratejik amaçlarına ulaşmasında yön verici bir fonsiyondur. Farklı bir söylemle bu süreç, örgütün ihtiyaçlarına uygun yetkin bireyleri seçme, pozisyon tahsisi ve devamlılık sağlama aşamalarını kapsamaktadır (Ployhart, 2006, s. 868). Etkili bir çalışan seçimi süreci, sadece pozisyonun gerekliliklerini karşılayan adayları değil, aynı zaman da örgütün kültürüne uyum sağlayarak uzun vadeli katkı sunabilecek bireyleri belirlemeyi de amaçlamaktadır. İşe alım süreci, gereksinimlerin tanımlanmasıyla başlayarak adayların örgüte çekilmesini, eleme uygulamalarını, görüşme ve test süreçlerini, adayların değerlendirilmesini ve referans kontrollerini kapsamaktadır. Bu aşamaların ardından, uygun bulunan adaylara iş teklifi yapılması ve sürecin takip edilmesiyle işe alım tamamlanmaktadır (Armstrong & Taylor, 2014, s. 226). İşe alım sürecinde kullanılan her bir aşama, örgütün geleceğe dönük yönelimlerini gerçekleştirilmede yapısal bir katkı sağlamaktadır. Etkili bir şekilde yapılandırılmış bu süreç, doğru adayların seçilmesini kolaylaştırırken, kurumsal üretkenlik ve personel adaptasyonunu destekleyen kalıcı bir gelişim temeli sunmaktadır.

Çalışan seçimi, örgütlerin ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarını belirleyip örgüte kazandırma amacını taşıyan çeşitli uygulamaları kapsamaktadır. Örgütlerde ihtiyaç duyulan iş gücünün miktarı ve özelliklerine uygun bireylerin seçilmesi hedeflemektedir. Kalifiye çalışanların örgüte katkı sağlaması ve sürdürülebilir bir verimlilik oluşturmaları bu sürecin temel odak noktası olarak görülmektedir. Bu stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için, Keep'in 1989'da önerdiği ve Armstrong'un (2017, s. 171) vurguladığı üzere, İKY'nin, çalışan kitlesinin bilgi, uzmanlık ve yetkinliklerini geliştirmeye yönelik planlamalar yapması gerekmektedir. Aynı zamanda, bu süreç gelecekteki iş ihtiyaçlarına yönelik uygun iş gücünün temin edilmesini de desteklemektedir.

İKY'de etkili çalışan seçimi, yalnızca mevcut pozisyonlara uygun adayları belirlemekle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda geçmişte kurumda görev yapmış ve örgütsel kültüre aşina olan bireylerin bir yetenek havuzunda toplanmasını da kapsamaktadır. Bu yaklaşım, örgütlerin hem gelecekteki pozisyonlara yönelik hazırlık süreçlerini desteklemekte hem de eski çalışanlarla sürdürülebilir ilişkiler kurarak deneyim transferini kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda, çalışan deneyimi yönetimi, kurum ile eski çalışanlar arasındaki bağın güçlendirilmesi ve örgütsel başarıya katkı sunacak bir iş gücü ekosisteminin oluşturulması

çerçevesinde anlamlıdır. İlgili stratejik yaklaşımın önemi, eski çalışanların örgüte yeniden kazandırılmasını hedefleyen politikalarla daha da artmaktadır. Bauer vd. (2021) çalışmasına göre, sayıları hızla çoğalan kuruluşlar, daha önceki çalışanları yeniden örgüte kazandırmayı hedefleyen stratejiler benimsemektedir. Literatürde “bumerang çalışanlar” olarak adlandırılan bu grup, kurumsal deneyim ve bilgi birikimi avantajıyla örgüte hızlı bir şekilde uyum sağlayarak verimlilik ve yapılan işin kalitesini artırma kapasitesine sahiptir. Bu uygulama, özellikle muhasebe ve danışmanlık gibi bilgi yoğun sektörlerde yaygın olarak kullanılmaktadır ve iş gücü planlaması açısından sürdürülebilir bir yaklaşım sunmaktadır.

1.2.5.6. Performans değerlendirme

Bir durumun veya sürecin girdilerini, çıktısını ya da faaliyet seviyesini nicel veya nitel olarak ölçmek amacıyla gerçekleştirilen performans değerlendirme, çalışanların iş performansını, görev gereklilikleri doğrultusunda incelemeyi hedeflemektedir (Fryer vd., 2009, s. 480). Başka bir ifadeyle, çalışanların sergilediği performansın görev beklentileriyle örtüşüp örtüşmediğinin belirlenmesi, üretkenlik değerlendirme sürecinin odak noktasını oluşturmaktadır. Performansa yönelik değerlendirme aşaması, çalışanların nitelikli ve az gelişmiş taraflarını ortaya çıkarmak, maaş yönetimini desteklemek, operasyonel kapasiteyi artırmak ve işletmenin büyüme hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla uygulanmaktadır. Bir örgütte resmi bir performans değerlendirme mekanizması bulunmadığında, çalışanların disiplin anlayışında zayıflama görülmekte ve kariyer gelişimlerine yönelik fırsatlar kısıtlanmaktadır. Bu nedenle, performans değerlendirme programlarının örgütlerde dikkatle planması ve uygulanması kritik düzeyde etkilidir. İstenilen düzeyde uygulanan performans değerlendirme süreçleri, örgütlerde dönüşüm süreçlerini desteklerken çalışanların performansının geliştirilmesine yönelik faydalı geri bildirimler sunmaktadır (Yong vd., 2020). Bu noktada, nitelikli bir performans değerlendirme, yalnızca çalışanların bireysel gelişimine katkı sağlamakla kalmayıp, örgütün genel stratejik hedeflerine ulaşmasında da etkilidir. Bu süreçlerin devamlı olarak optimize edilmesi örgütün rekabet gücünü artıracak uzun soluklu bir yatırım niteliği taşımaktadır.

Performans değerlendirme sürecindeki temel adımlardan biri, yöneticilerin çalışanların iş üretkenliğini istenilen düzeyde belirleyebilmesine olanak tanıyan ölçüm boyutlarının tespit edilmesidir. Ancak, bu süreçte herhangi bir ölçüm boyutunun eksikliği çalışanların moralini olumsuz etkileyebilir. Özellikle, başarılı çalışanların güçlü yönlerinin tanınmaması ya da ödüllendirilmemesi durumunda, değerlendirme süreci çalışanlar tarafından anlamsız ya da gereksiz olarak algılanabilir (DelCampo, 2010, s.123). Bu noktada, performans değerlendirme sürecinde ölçüm boyutlarının eksiksiz belirlenmesi, sadece çalışanların moral ve çalışma

arzusunu korumakla sınırlı kalmayıp örgütsel başarıya doğrudan katkı sağlamak açısından dikkate değer bir niteliktedir. Dolayısıyla analiz sürecinin şeffaf ve çalışanların katkılarını görünür kılan bir yapıya sahip olması, sürecin tutarlı ve geçerli bir yöntem olarak benimsenmesini destekleyecektir.

1.2.5.7. Kariyer gelişimi

Çalışanların mevcut görevlerinde daha yetkin hale gelmelerini destekleyen süreç; iş hayatı boyunca edinilen deneyimlerin, yürütülen faaliyetlerin, üstlenilen rollerin ve alınan eğitimlerin bir birikimi olarak tanımlanmaktadır (Lian vd., 2017, s. 51). Bu süreç, bireylerin mesleki becerilerini geliştirmesine ve kariyerlerinde ilerleme sağlamasına katkı sunmaktadır. Aynı zamanda çalışanların gelişimi ve kurumların stratejik hedeflerine ulaşmasında önemli bir görev üstlenmektedir. Kariyer gelişimi, bireylerin hayatlarını bir kaynak olarak ele alıp sürekli bir çaba içinde oldukları bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Daha ayrıntılı bir perspektif geliştiren bu süreç, uzun vadeli belli bir dönemi içermekte ve bu yönüyle eğitimden ayrılmaktadır. Kariyer gelişiminin temel amacı, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ve örgütlere değer katmalarını sağlamaktır. Diğer yandan potansiyel sahibi çalışanların yetiştirilmesi ve teşvik edilmesi gerekmektedir (DelCampo, 2010, s. 113).

Palade'nin (2010) perspektifine göre, çalışanlara yönelik profesyonel kariyer gelişimi, kişisel taleplerin karşılanması yanında kurumsal beklentilerin giderilmesini amaçlayan stratejik bir araç şeklinde ele alınmaktadır. Kariyer gelişiminin temel amaçları arasında, çalışanların örgütsel faaliyetlere uygun bir düzende ve aynı zamanda bireysel ile kurumsal ihtiyaçlara yanıt verebilecek şekilde şekillendirilmiş bir kariyer geliştirme politikasının teşvik edilmesi bulunmaktadır. Bu doğrultuda, kurumsal gereksinimlerin önceliklendirilmesi ve kabul gören bir kurumsal imaj oluşturulması hedeflenmektedir. Örgütsel ilerleme açısından, zihinsel ve profesyonel kapasitesi yüksek bireylerin seçilmesi ve geliştirilmesi dikkate değer bir gelişim olarak öne çıkmaktadır. Halihazırda karar süreçlerine dahil olmayan, ancak özel potansiyel taşıyan çalışanların ana faaliyet alanlarına entegre edilmesi ise yapısal gelişim planlarının bir parçasını oluşturmaktadır. Bununla birlikte, devamlılık sorunları yaşayan veya motivasyon eksikliği gösteren çalışanların desteklenmesi de kariyer planlamasının bir parçası olarak nitelendirilmektedir.

Sonuç olarak; kariyer gelişimi, yöneticiler, çalışanlar ve örgütler için çok yönlü bir fayda sunmaktadır. Nitelikli çalışanların elde tutulması ve geliştirilmesi, örgüt içindeki iletişimin güçlenmesine, daha gerçekçi planlamaların yapılmasına ve sadakatin artmasına katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, çalışanların bilgi ve donanımlarını daha etkin kullanmaları,

Çalışma süreçlerine ekstra katkı sunmalarına olanak sağlamaktadır. Kariyer gelişimi süreci, çalışanların mesleki ilerlemelerinde daha büyük sorumluluklar üstlenerek bireysel ve kurumsal hedeflere ulaşmalarında hayati bir rol üstlenmektedir (Eroğlu, 1999, s. 63).

1.2.5.8. Ücret yönetimi

Ücret yönetimi, çalışanların maaşları, primler ve diğer ödemelerinin düzenlenmesi, organize edilmesi ve denetlenmesi süreçlerini kapsayan bir yönetim alanı şeklinde açıklanmaktadır. Bu süreç, hem çalışan motivasyonunu artırmayı hem de örgütsel verimliliği desteklemeyi hedeflemektedir. Aynı zamanda, eşit ve açık bir ücret düzenlemesi, çalışanların kuruma olan bağlılığını güçlendiren temel parametrelerden birisidir. Söz konusu durumda ücret kavramı, bireylerin performansları ile örgütsel hedefler arasındaki ilişkiyi düzenleyen önemli bir bileşen olarak görülmektedir. Brown vd., (2017) tanımına göre maaş, bir örgütte çalışan olmanın sağladığı bir hak veya yerine getirilen işin ödülü olarak değerlendirilmektedir ve iş gücü ile işverenler arasındaki bağı kuran ana yapılardan biri olarak düşünülmektedir. Ücret yönetimi ise yerleşik motivasyon teorileri çerçevesinde açıklanarak, çalışanların bireysel performanslarını artırmalarını destekleyen ve kurumsal hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıran önemli bir yönetim alanı olarak değerlendirilmektedir.

Ücret, örgütlerde çalışanların emeklerinin karşılığı olarak sağlanan ve eski zamanlardan günümüze kadar ülkelerin sosyokültürel ve ekonomik yapılarının şekillenmesinde kritik bir işlevi olan bir kavramdır. Çalışanların, bir örgüt bünyesinde gerçekleştirdiği fiziksel ve zihinsel çabalar sonucunda elde ettiği ‘aynî ya da nakdî’ değerler olarak tanımlanan ücret, hem maddi bir karşılık sunmakta hem de iş görenlerin örgütsel aidiyetlerini ve motivasyonlarını destekleyen bir etken olarak düşünülmektedir (Benligiray, 2007, s.3). Bu kapsamda, ücret yönetimi, çalışan katkılarını ödüllendirmenin ötesinde örgütsel hedeflere erişimi sağlayan bir yönetim aracı konumundadır. Armstrong ve Taylor (2014), ücret düzenlemesinin örgütsel verimliliği artırmada İKY anlayışının ayrılmaz bir parçası olduğunu vurgulamaktadır. Ücret yönetimi, örgütsel, ekip bazlı ve bireysel performansları iyileştirmeye yönelik ücretlendirme sistemlerinin tasarlanması, uygulanması ve güncellenmesi süreçlerini kapsamaktadır. Ücret yönetimi, eşit, hakkaniyetli ve kararlı politikaların geliştirilmesi ile bu politikaların doğru bir şekilde yürütülmesine yönelik stratejik bir yaklaşımla ilişkilendirilmektedir.

1.2.5.9. Oryantasyon/onboarding

Oryantasyon ve onboarding (işe alıştırma) süreçleri, yeni işe başlayan çalışanların örgüte hızlıca uyum sağlamalarını ve örgüt kültürünü benimsemelerini destekleyen İKY faaliyetleri içinde bulunmaktadır. Bu süreçler, çalışanların rol ve sorumluluklarını

anlamalarına, performanslarını artırmalarına ve örgütsel bağlılık geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Etkili bir onboarding, iş gücü devrini azaltarak uzun vadede organizasyonel verimliliğe katkıda bulunmaktadır. Oryantasyon, yeni çalışanların örgüte ve kurum kùltürüne adapte olmalarını kolaylaştıran önemli bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Onboarding ise, çalışanların günlük iş akışlarına dâhil olabilmeleri ve örgüte katkı sağlayabilecekleri yolları öğrenmeleri için sistematik bir dizi etkinliği kapsamaktadır. Söz konusu aşamalar, iş görenlerin yetki ve sorumluluklarını kavramalarını desteklerken aynı zamanda örgütsel bağlılıklarını artırmayı da hedeflemektedir (Cascio, 2022). Bu düzenlemeler, işgörenlerin görev başarımını geliştirmekte; birlikte çalışma becerilerini desteklemektedir. Dolayısıyla, iyi yapılandırılmış bir onboarding süreci, kurum kùltürünün varlığını koruyan yönetsel bir fonksiyon olarak düşün÷lmektedir.

1.2.6. İKY'nin İlkeleri

İKY'de, resmi ve özel kuruluşlarda farklılıklar olsa da, bu alandaki faaliyetlerin etkili biçimde yürüt÷lebilmesi için belirli ilkelerin benimsenmesi gerekmektedir. Bu kriterler, geçmişte yapılan hataların tekrarını önlerken, gelecek odaklı kararların isabetli bir biçimde alınmasına yardımcı olmaktadır. Genel kabul görmüş doğruların sistematik bir şekilde uygulanması, insan kaynakları süreçlerinin istikrarının ve performansının gelişmesine katkı sunmaktadır. İKY'nin gerek devlet gerekse özel sektörde etkili bir şekilde yürüt÷lebilmesi, bu ilkelerin ışığında mümkün olmaktadır (G÷ltekin & Altıntop, 2014). İKY'de benimsenen ilkeler hem süreçlerin düzenlenmesi hem de çalışan bağlılığının ve örgütsel başarının sağlanmasıyla yol göstericidir. Dolayısıyla, bu ilkelerin doğru yorumlanması ve uygulanması, hem işgücü yönetiminin etkinliğini artırmakta hem de uzun süreli kurumsal hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.

1.2.6.1. Eşitlik ilkesi

Çalışanlar arasında köken, inanç sistemi, dilsel farklılıklar ya da diğer farklılıklar gözetilmeksizin eşitlik ilkesinin uygulanması, iş ortamında adaletin sağlanması ve kurumsal başarıya katkı sunulması bakımından önemli bir gereklilik olarak açıklanmaktadır. Bu ilkenin temel amacı, işletme içerisinde çalışanlara sunulan fırsatların her kesim için adaletli ve kolayca bulunabilir olmasını sağlamaktır. Ancak, bu süreçte bazı çalışanların ihmal edilmemesi organizasyonel açıdan gereklidir. Aday seçimi ve değerlendirme süreçlerinde, adaylar arasında dil, etnik aidiyet, kùltür, cinsiyet, politik eğilim ve dini inanış gibi farklılıklar gözetilmeden eşitlik ilkesine uygun bir yaklaşım benimsenmesi, örgütsel adaletin ve kapsayıcılığın güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Fındıkçı, 2002, s. 60). Eşitlik ilkesi, İKY'nin temel

öğelerinden biri olarak, çalışanlar arasında adaletin sağlanmasına ve kurumsal bağlılığın artırılmasına hizmet etmektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları süreçlerinde eşitlik anlayışının benimsenmesi, hem çalışan memnuniyetini yükseltmekte hem de örgütsel başarıya katkı sunmaktadır.

1.2.6.2. Açıklık ilkesi

Açıklık ilkesi, kuruluşun iç ve dış faaliyetlerinin şeffaf bir şekilde yürütülmesi, anlaşılabilirlik ve güven ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini dile getirmektedir. Başka bir bakışla, açıklık ilkesi, örgüt içi politika ve stratejilerin amaçları ve sonuçlarına ilişkin bilgilerin farklı iletişim kanallarıyla çalışanlara duyurulmasını ve bu süreçte onların desteklerinin kazanılmasını hedeflemektedir (Aksu & Özmen, 2022, s. 75). Açıklık ilkesi, İKY'nin temel bir parçası olarak iş görenlerin kurumsal düzeyde örgütsel süreçlere katılımını ve güven duygusunu artırmayı amaçlamaktadır. Açıklık ilkesinin benimsenmesi, iş süreçlerinin şeffaf biçimde yürütülmesini güvence altına almakta; personelin kurumsal değerlere yaklaşımına destek vermektedir.

1.2.6.3. Gizlilik ilkesi

Gizlilik ilkesi, bilgilerin herkese açık olmaması gerektiğini ve yalnızca yetkilendirilmiş bireylerle sınırlandırılmış şekilde paylaşılmasını esas almakta, böylece örgütsel güvenliğin sağlanmasına ve verilerin korunmasına olanak tanımaktadır. Çalışanların kişisel bilgilerinin güvence altına alınması, İKY için ciddi bir yükümlülük doğurmaktadır. Bu ilkeyi benimseyen örgütler, çalışanlardan elde edilen bilgileri yalnızca iş amaçlı değerlendirmeli ve mahremiyetin korunması için gerekli adımları atmalıdır. Performans değerlendirmeleri, sağlık durumları, mali veriler ve diğer hassas konular, gizlilik ilkesi doğrultusunda dikkatle korunmalıdır (Sabuncuoğlu, 2013, s. 22). Bu doğrultuda, gizlilik ilkesinin ihlali, çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyebileceği gibi kurumun itibarı üzerinde de geri alınması zor sonuçlar doğurabilir. Bu sebeple, gizliliğin korunmasına yönelik stratejik politikaların geliştirilmesi ve bu yaklaşımların istenen şekilde uygulanması, kurumsal sürdürülebilirlik açısından vazgeçilmez bir öncelik olarak değerlendirilmektedir.

1.2.6.4. Güvence ilkesi

Personelin iş güvencesine ve haklarına yönelik kayıpların önlenmesini temel alan bu ilke, çalışanların istikrar ve motivasyonunu artırmayı amaçlamaktadır. Bu durum bireysel çalışma performansının geliştirilmesine katkı sağlamakta, kurumun genel verimliliğini olumlu yönde etkilemekte ve stratejik önem taşımaktadır. Bu ilke, işgörenlerin mevcut işlerini ve

pozisyonlarını kaybetme riski olmaksızın daha huzurlu ve gönüllü bir şekilde çalışabilmelerini amaçlamaktadır. Ancak küçülme, personel kısıtlaması, işyeri kapanışı gibi nedenlerle ve yasal düzenlemelere uygunluk çerçevesinde iş akdinin sona erdirilebilmesi mümkündür. Dolayısıyla güvence ilkesi, çalışanların iş güvenliğini garanti altına alarak çalışma ortamında istikrar ve motivasyonun yükseltilmesini amaçlayan bir anlayışı yansıtmaktadır (Gültekin & Altıntop, 2014). Tüm bu bilgilerden hareketle, güvence ilkesi yalnızca çalışanların iş güvencesini sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda örgütsel bağlılık duygusunu destekleyen bir unsur olarak da incelenebilir. Bu ilke, çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını artırarak uzun vadede örgütsel performansa önemli katkılar sunmaktadır.

1.2.6.5. Tarafsızlık ilkesi

İKY süreçlerinde tarafsızlık ilkesi, işe yerleştirme ve kabul aşamalarını takiben çalışanların örgüt içerisinde eşitlikçi ve adil bir tutumla karşılaşmalarını temel alan bir anlayışı yansıtmaktadır. Bu bağlamda, personel seçimlerinde yetkili organların her durumda tarafsız bir anlayışla hareket etmesi ve alınan kararların yansız bir biçimde irdelenmesi önemlidir. Bunun yanı sıra, istihdam süreciyle birlikte, çalışanların kariyer gelişiminde de adalet ve tarafsızlık ilkesine bağlı kalınması, kurumsal düzenin sürdürülebilirliği açısından kritik bir gerekliliktir. Personeller arasında hiçbir ayırım yapılmaksızın tüm başvuruların tarafsızlık ilkesi doğrultusunda ele alınması, etik kurallar çerçevesinde vazgeçilmez bir sorumluluk olarak değerlendirilmektedir (Güney, 2014, s. 35). Bu çerçevede, tarafsızlık ilkesinin uygulanmasının, iş koşullarının iyileştirilmesinin yanı sıra örgüt içindeki güven duygusunu pekiştirerek işgörenlerin üretkenliğini ve çalışma doyumunu artırdığı söylenebilir.

1.2.6.6. Yeterlilik ilkesi

Yeterlilik ilkesi, spesifik bir görev için en uygun profili yansıtan kişinin seçilmesini ve istihdam edilmesini açıklamaktadır. Buna göre temel olarak örgütlerin çalışanlarını işlerine uygunluk, yetkinlik ve performans temelli bir değerlendirme anlayışıyla ele almasını vurgulanmaktadır. Bu ilke, kişinin uygun pozisyonda çalışmasını sağlamak amacıyla işe alım süreçlerinde kişilerin kazandığı tecrübe ve uzmanlık alanlarına odaklanmayı gerektirir. Örgütler yalnızca nitelikli çalışanları istihdam etmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların potansiyelini verimli bir şekilde yöneterek örgütsel başarıya katkıda bulunabilir. Bu yaklaşım, iş dünyasındaki artan rekabet koşulları içinde örgütlerin güçlü konum elde etmeleri ve sürekliliği olan bir avantaj yakalamaları bakımından değerlidir (Tunçer, 2011, s. 18).

1.2.6.7. İnsancıl davranış ilkesi

İnsancıl davranış ilkesi, bireylerin ihtiyaç ve beklentilerini doğru bir şekilde kavramayı ve bu noktada onlara uygun çözümler sunmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Örgütlerin belirledikleri vizyon ve misyonlarını hayata geçirebilmeleri, öncelikle çalışanlarının motivasyonunu etkili bir şekilde sağlamalarına bağlıdır. Bu süreçte, çalışanlarla kurulan insan ilişkilerinin doğru bir zeminde şekillenmesi ve bu ilişkilerin İKY beklentilerine uygun bir açıklıkla değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca güvenli bir iş ortamı oluşturmak, yönetsel etkinliği artırmak, çalışanların yaşam kalitesini iyileştirmek ve kişilerin öz dünyalarını daha anlamlı yorumlamalarına katkı sağlamak gibi insanı motive eden dinamikler içerisinde yer almaktadır. Tüm bu dinamikler, çalışanların kapasitelerini yüksek düzeyde kullanmalarına katkıda bulunurken, örgütsel başarının sürdürülebilirliğini de desteklemektedir (Korkmaz, 2013, s. 13). İKY’de insana saygı ilkesi, çalışanların değerlerini önceliklendirerek örgüt içinde herkesi içine alan ve teşvik eden bir iklim oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.

1.2.6.8. Verimlilik ilkesi

Verimlilik ilkesi, iş görenlerin mental ve bedensel kapasitelerinden en üst düzeyde faydalanılmasını ve yüksek çalışma temposunun devamlılığını korumayı esas almaktadır. Verimlilik ilkesi bireylerin potansiyelinin etkin bir şekilde kullanılması ve örgütsel kazanımların sağlanmasında aktif bir paya sahiptir. İlgili ilke, çalışanların enerjilerinin doğru alanlara yönlendirilmesini ve iş süreçlerinde sürdürülebilir bir tempo ile katkı sunmalarını amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, insan odaklı bir iş ortamı yaratmakta ve uzun vadeli başarıyı desteklemektedir.

1.2.7. İKY’yi Etkileyen Faktörler

İKY, örgütlerin başarısını doğrudan etkileyen bir disiplin olup, birçok faktörden etkilenmektedir. Özellikle ekonomik, teknolojik ve demografik değişimler, İKY uygulamalarını şekillendirmekte ve yönetsel işleyişlerini belirlemektedir. Bununla birlikte, kurumsal yapı ve kültür gibi içsel unsurlar da İKY politikalarının uygulanabilirliğini belirlemektedir. İlgili bağlamda, İKY’yi etkileyen dâhili ve harici etkenlerin farklı açılardan incelenmesi, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde stratejik bir çerçeve sunmaktadır. Bu perspektifte, İKY üzerinde etkili olan dış faktörlerin genellikle kısa vadede örgütler açısından uyum gerektiren zorluklar doğurduğu ifade edilmektedir. Ancak uzun vadede, bu faktörlerin örgütler için daha uygun koşullar sağlayacak biçimde düzenlenmesi ve yönetilmesi gerektiği öne sürülmektedir. Dış çevre faktörleri, organizasyonların stratejik seçimlerini belirleyen önemli unsurlardır. Bu unsurlar arasında; teknoloji, ekonomi, siyasal ve hukuki, doğal, sosyal,

kültürel ve uluslararası çevre ile rakipler yer almaktadır. Bu faktörler, dış ortamın dinamiklerini anlamak adına oldukça yönetsel bir role sahiptir (Yüksel, 2007, s. 45).

İKY'yi etkileyen iç çevre faktörleri ise, örgütün kendi dinamiklerini ve yapısal özelliklerini yansıtmaktadır. Örgütsel yapı, liderlik anlayışı, örgüt kültürü ve işgörenlerin motivasyonu gibi unsurlar, İKY uygulamalarının yapılanmasında temel bir etki yaratmaktadır. Bu faktörler, örgütün stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için kaynakların etkin kullanımını ve çalışan bağlılığını artırmayı gerektirmektedir. İç çevre faktörleri, bir örgütün stratejik amaçlarına ulaşmasını destekleyen temel unsurlardan oluşmaktadır. İKY bağlamında, iç çevrenin kapsamına örgütün misyonu, vizyonu, hedefleri, çalışanların rolü, müşterilerle ilişkiler, yönetim kalitesine dair uygulamalar ve hissedarlarla etkileşim gibi unsurlar girmektedir. Bu faktörler, örgütün içyapısının verimli çalışma politikalarının başarıyla uygulanması bakımından büyük bir değere sahiptir. Bingöl (2013, s. 63) tarafından belirtildiği üzere, İKY'de başarılı olan amaçlar, belirli bir zaman diliminde tamamlanması hedeflenen veya ulaşılması arzu edilen sonuçlardan oluşmaktadır. Bu amaçların şeffaf ve net bir şekilde aydınlatılması, örgütün hedeflerini belirlemek bakımından son derece taktiksel bir değere sahiptir. Örgütsel düzeyde amaç ve hedefler, sadece örgüt faaliyetlerinin değil, aynı zamanda İKY'ye ilişkin stratejilerin de temel yönlendiricisi olarak değerlendirilmektedir. İK yöneticileri, bu bağlamda örgütün tespit edilen amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan planları dikkate almak durumundadır. Çünkü İKY, bu hedeflere ulaşılmasına katkı sunan kritik bir işlev görmektedir. Sonuç itibarıyla, İKY, örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu politikaların oluşturulması ve uygulanması temelinde hayati bir role sahiptir. Teknoloji odaklı gelişmeler, global entegrasyon ve emek piyasasındaki değişimler, İKY süreçlerini yeniden şekillendirirken, bu süreçlerin etkinliği liderlik, eğitim ve çalışan motivasyonu gibi unsurlarla doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla İKY'nin başarısı, kurumsal hedeflerin gerçekleşmesiyle birlikte çalışan bağlılığını güçlendiren bütüncül bir yaklaşımın benimsenmesine bağlıdır.

1.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ (İAN)

Çalışanların bir örgütteki bağlılık düzeyleri, iş doyumunu, işletme kültürü ve yönetim yaklaşımı gibi çeşitli unsurlardan etkilenmektedir. Diğer yandan, bu dinamikler, bireylerin kariyerlerinde farklı yönelimlere ihtiyaç duymalarına da zemin hazırlayabilmektedir. Özellikle iş yerindeki memnuniyetsizlikler ya da alternatif fırsatların cazibesi, çalışanların mevcut işlerinden ayrılma düşüncesini biçimlendiren ana faktörlerden biridir. İAN, kişisel ve kurumsal seviyede çeşitli etkiler doğurabilecek karmaşık bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

1.3.1. İAN Kavramının Tanımı

İAN, işgörenlerin işten ayrılma davranışını gerçekleştirmeden önce zihinlerinde yer edinen bir süreçtir. İAN evresi, çalışanın mevcut hizmet alanından ayrılmayı düşünmesiyle başlamaktadır. Psikolojik ve davranışsal bir ön hazırlık evresi olarak kabul edilen bu düşünce, İAN olarak açıklanmakta ve literatürde bu şekilde ele alınmaktadır (Chang & Chang 2008, s. 165). Bu bağlamda, İAN olgusu, çalışanların profesyonel hayatındaki tutum ve reaksiyonlarının analiz edilmesi açısından kritik bir gösterge olarak düşünülmektedir. İAN, işgörenin farkında ve kendinden emin olarak, belli bir zaman zarfında güncel işinden ayrılmayı planlaması olarak tanımlanmaktadır ve bu kavram, bireylerin karar verme süreçlerini irdeleme aşamasında açıklayıcı bir yapı sunmaktadır (Long vd., 2012, s. 476).

Mano-Negrin ve Kirschenbaum (1999), İAN'yi çekme ve itme faktörleri arasındaki dengenin bir sonucu olarak tanımlamaktadır. Onlara göre, çalışanlar için uygun çalışma koşullarını sunan ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan örgütler, bireylerin işte kalma sürelerini uzatabilmektedir. Farklı bir anlatımla kariyer gelişim hedefleri ve mesleki beklentileri daha yüksek olan çalışanlar, ihtiyaçlarının karşılanmadığı durumlarda örgütten ayrılma eğilimi gösterebilmektedir. Çalışanların işten ayrılma davranışı, çoğunlukla örgütlerin kariyer gelişimi fırsatlarını yeterince sağlayamamasıyla ilişkilendirilmektedir. İşten ayrıldıktan sonra işsizlik riskinin bulunmasına rağmen, bu bireylerin kariyer hedeflerini önceliklendirdiği ve bu doğrultuda hareket ettiği gözlemlenmektedir (Mano-Negrin & Kirschenbaum, 1999, s. 689-70). Bu bağlamda, iyi çalışma ortamları ve çalışanlara sunulan olumlu koşullar, İAN'yi azaltan önemli etkenler olarak değerlendirilmektedir.

Tett ve Meyer'in (1993) perspektifine göre, İAN, kişinin örgütten ayrılmayı planlaması sürecinde bilinçli ve kasıtlı bir irade beyanı sunması şeklinde açıklanmasıdır. Çoğunlukla belli bir zaman periyoduna işaret eden bu süreç, iş bırakma düşüncesine ve alternatif iş arayışına yönelik bir dizi itici ve çekici faktör ile şekillenmektedir. İAN, işgörenlerin seçim süreçlerini algılamak adına belirleyici bir kavramsal çerçeve sunmakta ve örgütlerin çalışan bağlılığını artırma stratejileri için önemli bir referans sağlamaktadır (Tett & Meyer 1993, s. 262). Diğer bir ifadeye göre ise, Reçica, (2017) İAN'yi farklı bir perspektiften ele alarak şu şekilde tanımlamaktadır: “*Farklı olasılıklara başvuru yapma, karşılıklı görüşmelere katılma, kendisine gelen yeni teklifleri kabul ya da reddetme davranışdır*” (Reçica, 2017, s. 47). Bu yaklaşım, İAN'yi hem bireyin içsel kararlarıyla hemde dışsal etmenlerle ilişkilendirmektedir. Ayrıca ilgili yaklaşım sürecin birçok yönü bulunan bir yapıya sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Mathis ve Jackson (2011, s. 54), İAN'yi gönüllü işgücü değişimi çerçevesinde ele alarak

tanımlamaktadır. Buna göre, baskı, yönetim biçimi, çalışma koşulları, coğrafi nedenler ve iş bırakma fırsatlarının varlığı gibi çeşitli unsurlar, çalışanların kendi rızaları doğrultusunda görevi sonlandırma tercihi yapmalarına neden olmaktadır. Söz konusu bu tanım, işten ayrılma sürecinin kişisel ve örgütsel faktörlerle kısıtlı olmadığını bunun yanı sıra çevresel koşulların etkisiyle de şekillenen çok yönlü bir dönem olduğunu açıklamaktadır. Tüm bu bilgilerden hareketle, örgütten ayrılma, bireyin kariyeri ve ailesi üzerinde ciddi etkiler yaratabileceğinden, çalışanlar genellikle bu kararı vermeden önce ayrılma niyetlerini net bir şekilde açıklarlar ve süreci dikkatlice değerlendirirler. İAN, işten ayrılma döneminin başlangıç aşaması olarak değerlendirilmektedir (Hao vd., 2013, s. 477). Bu kapsamda İAN, bireysel süreç özelliğinin yanı sıra örgütsel şartlar ve çevresel etkenlerle biçimlenmiş çok katmanlı bir yapı olarak değerlendirilmektedir.

1.3.2. İAN'nin Önemi

İAN, çalışanların bireysel yaşamlarındaki ve örgütsel çevredeki çeşitli dinamiklerin birleşimi ile meydana gelen kapsamlı bir süreçtir. Bu niyet, işyeri dinamiklerini ve bireysel beklentileri içeren birçok açıdan değerlendirilebilen bir kavramdır. Bu nedenle, İAN'yi anlamak ve yönetmek, işgören doyumunun yükseltilmesi ile örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanması bakımından yönetsel bir önem taşımaktadır. Söz konusu örgütün sürdürülebilirliğini koruyabilmesi, nitelikli çalışanların etkin bir şekilde yönetilmesine doğrudan bağlıdır. Nitelikli iş gücünün kaybedilmesi, yerine yeni çalışanların yetiştirilmesi ve eğitilmesi gibi süreçlerden kaynaklanan maliyetler, örgütlerin etkinliğini ciddi şekilde zayıflatabilir. Nitelikli çalışanların işten ayrılmasını önlemek ve örgütsel sürdürülebilirliği desteklemek adına liderlerin, çalışanların ayrılma kararlarının ardındaki motivasyonları ve nedenleri doğru bir şekilde incelenmesi kritik bir önem taşımaktadır. Dolayısıyla, örgütten ayrılma niyeti taşıyan çalışanların bu düşüncelerini en aza indirgeyebilmek, liderlik süreçlerinin stratejik bir parçası olmalıdır (Lai vd., 2019, s. 84).

Çalışanların örgütü terk etmesi, bilgi ve deneyim kaybı nedeniyle kurumlar açısından telafisi zor, stratejik açıdan ise yıkıcı bir sonuç doğurmaktadır. Bu çerçevede, personelin değişim süreçlerine etkin bir şekilde katılması, işe alım, eğitim ve uyum süreçlerinde karşılaşılabilecek zorlukların yanı sıra, üretim süreçlerinde meydana gelebilecek verimlilik kayıplarını asgari düzeye indirmek bakımından oldukça önemlidir (Yang, 2008). Diğer yandan, verimsiz çalışanların işten çıkması, örgütler açısından yenilik ve gelişim fırsatları sunabilmektedir (Torun, 2016). Bu noktada, çalışanların işten ayrılma nedenleri bireysel dinamiklerin ötesine geçerek, örgütlerde benimsenen politikalarla da doğrudan

ilişkilendirilmektedir.

Çalışanların İAN, örgütlerde uygulanan politikaların eksikliklerini veya hatalarını açıklayan önemli bir gösterge olabilir. Özellikle, iş yerlerinde adalet duygusunun zedelenmesine neden olan haksız uygulamalar, çalışanlarda hak ihlali algısını güçlendirmektedir ve bu durumun çözümsüz bırakılması, çalışanların örgütten uzaklaşma eğilimini artırmaktadır. İAN, organizasyonların çalışan memnuniyeti ve bağlılığını negatif boyutlarda etkileyen önemli öğelerden biridir (Dirican, 2015). Sonuç olarak, İAN, yalnızca bireysel bir irade değil, bununla birlikte kurumsal yapıların, politikaların ve liderlik süreçlerinin çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya koyan stratejik bir gösterge olarak görülmektedir.

1.3.3. İAN Teorileri

İAN teorileri, bireylerin işten ayrılma kararlarını şekillendiren karmaşık etmenleri analiz etmeye odaklanmaktadır. Bu teoriler, bireysel ve psikolojik süreçlerden, örgütsel dinamiklere kadar çeşitli faktörlerin etkileşimlerini ele alarak bu kararların nedenlerini ve olası çıktılarını ayrıntılı bir biçimde açıklamayı amaçlamaktadır.

1.3.3.1. Sosyal mübadele teorisi

Sosyal Mübadele yaklaşımı, örgüt içi davranışı anlamaya yönelik en güçlü paradigmalardan biri olarak öngörülmektedir. Bu teori, ilk kez Homans (1958) tarafından sosyal davranışların karşılıklı mübadele ilişkisi çerçevesinde ele alınmasıyla ortaya konmuş, ardından Blau (1964) aracılığıyla çok daha detaylı bir biçimde geliştirilmiştir. Teori, sosyal ilişkilerde karşılıklı fayda ve denge kavramlarına vurgu yaparak, bireylerin davranışlarının ve örgütsel etkileşimlerinin açıklanmasında geniş bir bakış açısı sunmaktadır (DeConinck, 2010, s. 1349). Karşılıklılık ilkesine dayanan bu teoriye göre, örgüt çalışanlarına yönelik faydalı veya olumlu bir tutum gösterildiğinde, işgörenler de buna karşılık olarak örgüte olumlu davranışlarla yanıt verme eğilimindedir (Wayne vd., 1997). Diğer bir anlatımla, sosyal mübadele teorisi, örgütsel bağlamda bireylerin davranışlarını karşılıklı fayda anlayışıyla açıklamaya çalışmaktadır. Bu teori, çalışanların ve örgütlerin birbirlerine karşılıklı olarak olumlu eylemler gerçekleştirdiği dinamik bir denge ilişkisine dayandığını öne sürmektedir. Bu karşılıklı etkileşim, çalışanların örgüte bağlılık düzeyini artırırken, aynı zamanda örgütün sürdürülebilir başarısını desteklemektedir. Örgüt ile personel arasındaki ekonomik ve duygusal kaynakların iki taraflı değişimi, işgörenlerin örgüte duyduğu güveni ve bağlılığı yükselten bir dönem olarak düşünülmektedir. Sosyal mübadele anlayışı, çalışanların işten ayrılma eğilimini azaltarak örgütün sürdürülebilirliğine önemli bir katkı sağlamaktadır (Hom vd., 2009).

1.3.3.2. Becker'in beşerî sermaye teorisi

Becker'in 1962 yılında geliştirdiği beşeri sermaye teorisi, bireylerin eğitim, sağlık ve mesleki becerilere yönelik yatırımlarının hem bireysel gelir düzeyini artırdığı hem de ekonomik gelişme üzerinde belirgin bir etki oluşturduğu görüşüne dayanmaktadır. Becker, çalışanların bilgi ve becerilerinin gelişmesinin, iş performansını artırmanın yanı sıra bireylerin farklı iş olanaklarına erişimini kolaylaştırarak ekonomik esnekliklerini güçlendirdiğini savunmaktadır (Becker, 1994). Beşeri sermaye teorisi, yetenekli çalışanların yalnızca organizasyona değil, beraberinde topluma da önemli katkılar sunduğunu öne sürmektedir. Bu katkılar, özellikle çalışanların bilgi, vasıf ve deneyimlerinin örgüt düzeyinde bir araya gelerek oluşturduğu toplam değer ile somutlaşmaktadır. Örgütsel ölçekte, işgörenlerin edindikleri enformasyon, görev, tecrübe, yaratıcılık, enerji ve ortak amaç gibi olguların toplamı beşeri sermayeyi tanımlayan temel unsurları oluşturmaktadır (Weatherly, 2003, s. 1).

Becker'in yaklaşımı, çalışanların bireysel gelişimlerine ve işgücü piyasasındaki esnekliklerin artırılmasına odaklanırken, bu sürecin örgütsel performansa olan katkısını da vurgulamaktadır. İlgili bağlamda, çalışanların düşünsel birikim ve işlevsel yetkinlik kazanımlarının iş gücü içinde yarattığı değer, beşeri sermaye açısından kritik bir önem taşımaktadır. Becker'e (1994, s. 14-20) göre, çalışanların işsel donanımlarının artması, yalnızca iş performansını geliştirmekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda bireylerin alternatif iş olanaklarına erişimini de kolaylaştıran bir kazanım olarak düşünülmektedir. Bu noktada, beşeri sermaye, çalışanların mesleki yetkinliklerini geliştirmesi yoluyla bireysel ve örgütsel faydayı bir arada sunma potansiyeline sahiptir. Bu bilgiler ışığında, İAN, çalışanların organizasyona olan bağlılık anlayışını zayıflatarak beşeri sermayenin etkin kullanımını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Beşeri sermayenin korunması ve geliştirilmesi ise çalışanların örgütte kalma motivasyonunu artırarak İAN'yi azaltma noktasında destek sunmaktadır.

1.3.3.3. Herzberg'in çift faktör teorisi

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen ve 'Motivasyon-Muhafaza Kuramı' olarak bilinen bu teori, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra motivasyon literatüründe en çok tanınan bakış açılarından biri olarak bilinmektedir (Drafke & Kossen, 1997). Teori, çalışanların iş tatmini ve tatminsizliğini etkileyen faktörlerin birbirinden bağımsız olduğunu ileri sürmekte ve bu faktörleri motivasyonel ve hijyen unsurları olarak iki kategoride incelemektedir. Motivasyonel faktörler, çalışanların iş tatminini artıran ve onları motive eden unsurları tanımlarken, hijyen faktörleri yalnızca uygun bir çalışma ortamının sağlanmasına katkıda bulunmakta, ancak tek başına motivasyonu artırmamaktadır. Bu nedenle, hijyen faktörlerinin

eksikliği çalışanlarda memnuniyetsizliğe yol açarken, varlıkları yalnızca tatminsizliği önlemeye hizmet eder. Herzberg'e göre, içsel faktörler çalışanın iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Çünkü bu faktörler işin doğası ve içeriğiyle yakından ilişkilidir. Öte yandan, dışsal faktörler iş ortamıyla bağlantılıdır ve çalışanların memnuniyetsizliğinin ana kaynakları arasında yer almaktadır (Ajali, 2017, s. 34-35). Söz konusu, hijyen faktörlerinin eksikliği, yalnızca çalışanların iş tatminini olumsuz etkilemekle kalmayıp bununla birlikte İAN'yi de artırabilmektedir. Hijyen faktörlerinin yeterli düzeyde sağlanması, çalışanların örgüte olan bağlılığını korumak ve potansiyel iş gücü kayıplarından kaçınmak için büyük bir önem taşımaktadır.

1.3.3.4. İşe gömülmüşlük teorisi

Mitchell vd. (2001) tarafından geliştirilen bu teori, çalışanların örgütte kalma nedenlerini açıklamaya odaklanmaktadır. Model, üç temel boyuttan oluşmaktadır: Bağlar, bireylerin işyerindeki sosyal çevre ve diğer çalışanlarla kurduğu ilişki ağını ifade etmektedir. Uyum, bireyin işyeri değerleri, kültürü ve talepleri ile uyumluluğunu; fedakârlık ise işten ayrılması halinde elde edemeyeceği maddi ve manevi kazanımları kapsamaktadır. Bu üç boyut, çalışanların örgüte kurdukları bağları ve bu bağların örgütte kalma davranışına olan etkilerini açıklamaktadır. Böylece, teori hem bireysel kararların hem de örgütsel performansın dinamiklerini ortaya koyan bir çerçeve sunmaktadır. İşe gömülmüşlük yaklaşımı, İAN'yi anlamada kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların örgütte kalma kararları, bağlar, uyum ve fedakârlık boyutlarının gücüne bağlı olarak şekillenmekte; bu unsurların zayıflaması ise İAN'yi artırabilmektedir. Bu teori, çalışanların örgütte kalma ve ayrılma süreçlerini anlamak için oldukça detaylı bir tanımlama sunmaktadır.

1.3.3.5. Arayış teorisi

Arayış teorisi, bireylerin tatmin edici kararlar alabilmek için enformasyon arama ve çözümleme süreçlerini nasıl yürüttüğünü açıklamayı amaçlayan kavramsal bir çerçevedir. Bu teori, özellikle belirsizlik ortamlarında bireylerin rasyonel seçimler yapmak için kaynaklarını nasıl kullandığını ve alternatifleri nasıl değerlendirdiğini anlamaya odaklanmaktadır. Başka bir anlatımla, bir çalışanın farklı bir örgütte veya görevde fırsat arayışına girmesi, genellikle mevcut işyerini bırakma niyetinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Mobley vd., 1979). Bu durum, çalışanın mevcut işinden duyduğu memnuniyetsizlik, kariyer gelişimi arayışı veya daha iyi fırsatlar elde etme isteği gibi faktörler doğrultusunda şekillenebilmektedir. Ancak, birey alternatifleri değerlendirdikten sonra mevcut kurumunun sağladığı avantajları daha değerli bularak, mevcut pozisyonunda kalmayı tercih etme kararı da verebilmektedir (Morrell

vd., 2001, s. 232). Arayış teorisi, işgörenlerin İAN'lerini anlamada ve bu sürecin arka yüzünde etkili olan unsurları analiz etmede önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır.

1.3.3.6. Eşitlik teorisi

1963 senesinde John Stacey Adams aracılığıyla geliştirilen eşitlik teorisi, işgörenlerin kaynakların dağıtımında adalet algılarına verdikleri tepkileri açıklamayı amaçlamaktadır (Brinkmann & Stapf, 2005, s. 26). Bu kurama göre, çalışanlar yalnızca aldıkları ödülleri değil, aynı zamanda bu ödüllerin dağıtılma sürecini de değerlendirmektedir. Örgüt içinde kaynakların dengeli bir şekilde dağıtılması, işgörenlerin iş memnuniyeti seviyesini ve içsel motivasyonunu pozitif yönde değiştiren kritik noktalardan biri olarak görülmektedir. Eşitlik algısının zayıfladığı durumlarda, işgörenlerin iş tatmini ve motivasyonu zayıflamakta, bu da İAN'yi tetiklemektedir. Bu nedenle, örgütlerde adil bir kaynak dağıtımının sağlanması, çalışan bağlılığını artırarak İAN'yi minimize etmekte belirleyici bir etki yaratmaktadır.

1.3.3.7. March ve Simon arzu edirlilik ve hareket kolaylığı teorisi

March ve Simon'un (1958) geliştirdiği model, çalışanların işten ayrılma süreçlerini, iş yerlerine olan aidiyetlerini ve bu bağlılığı etkileyen temel değişkenleri açıklamaktadır. Modelin dayandığı iki temel kavram olan "arzu edirlilik" ve "hareket kolaylığı," bireylerin örgütte kalma veya ayrılma kararlarını şekillendiren motivasyonel ve yapısal faktörleri geneli bir bakışla irdelemektedir. Bu teori, özellikle gönüllü işten ayrılma davranışlarının öngörülmesinde ve açıklanmasında bilimsel yazında referans alınmaktadır (Phillips & Connell, 2003). Söz konusu teoriye göre, çalışanlar, örgütten ayrılma kararlarını, bu ayrılmanın ne ölçüde arzu edilir olduğu ve ayrılmanın ne kadar kolay gerçekleşebileceğine ilişkin algıları doğrultusunda şekillendirmektedir. Çalışanların algılarındaki bu iki unsur, gönüllü işten ayrılma niyetlerinin oluşumunu etkileyen parametreler arasında değerlendirilmektedir (Allen & Shanock, 2013). Dolayısıyla, örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik stratejiler geliştirilirken, bu modelin sunduğu çerçeve doğru kararı bulmak adına yardımcı olmaktadır. Modelin sunduğu teorik çerçeve, personel bağlılığını artırıp iş gücü devrini sınırlamayı hedefleyen sistematik bir dayanak oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, çalışanların bireysel tercihleri ile örgütsel koşullar arasındaki dinamik ilişkiyi açıklaması, İKY politikalarının oluşturulmasında etkili bir fonksiyon sergilemektedir.

1.3.3.8. Price ve Mueller nedensel personel devri teorisi

Price ve Mueller'in (1981) Nedensel Personel Devir Teorisi, çalışanların işten ayrılma kararlarını etkileyen unsurlar arasında nedensel bağlantılar kurarak bu dönemi pek çok farklı

açısından değerlendirmektedir. Teori, iş yaşamı doyumu, kurumsal bağlılık ve farklı kariyer olanakları gibi faktörlerin işten ayrılma üzerinde nasıl etkileşim içinde olduğunu açıklamaya odaklanmaktadır. Price (1977, s. 2001), sosyal ilişkiler, sosyal ağlar ve aile birimi gibi dışsal dinamiklerin çalışanların işten ayrılma kararları üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Bu yaklaşıma göre, bireylerin sosyal çevrelerinden aldıkları destek, çalışma yaşamını sürdürme ya da sonlandırma kararlarını doğrudan belirleyen bir faktördür. Sonuç olarak çevresel faktörler, iş gücü devri süreçlerini anlamada bireysel ve organizasyonel etkenler birleştirilerek incelenmelidir.

1.3.4. İAN'yi Etkileyen Faktörler

İAN, işgörenlerin mevcut çalışma ortamında devam etme ya da ayrılma kararlarına temel bir referans noktası oluşturmaktadır. Söz konusu yapı, kişisel ve örgütsel süreçlerin incelenmesinde İKY kapsamında değerli bir alan olarak görülmektedir (Kaur & Randhawa, 2020, s. 3). Bu bağlamda, çalışanların örgütten ayrılma eğilimlerini ortaya çıkaran düşünceler üzerinde etkili olan çeşitli faktörlerin incelenmesi, sürecin doğru işlemesi bakımından stratejik bir öneme sahiptir. Arshad ve Puteh'in (2015) yaptığı literatür incelemesi, İAN'yi etkileyen çok çeşitli faktörlerin varlığını ortaya koymaktadır. Bu faktörler, kişisel düzeyde yaş, cinsiyet, evlilik durumu ve eğitim seviyesi gibi demografik verileri; örgütsel düzeyde ise ücret, iş-aile dengesi, liderlik yaklaşımı ve çalışma ortamı gibi unsurları kapsamaktadır.

Branham (2005), çalışanların bir örgütten ayrılmalarına neden olan görünmeyen etkenlerin işten ayrılma süreçlerinde önemli bir rol oynadığını dile getirmektedir. Beklenmeyen görevlerin dayatılması, iş koşullarındaki uyumsuzluk, gelişim ve terfi olanaklarının sınırlılığı ya da çalışanın kendisini değersiz ve tanınmamış hissetmesi, bu tür etkenler arasında yer almaktadır. Ayrıca, aşırı iş yükü, iş-yaşam dengesi sorunları, yüksek stres düzeyi ve yönetimle güven ilişkisinin zedelenmesi gibi parametrelerde İAN'yi doğrudan etkileyen temel unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Wang, 2006, s. 14-15). Cotton ve Tuttle'a (1986) göre ise, işten ayrılma eğilimini tetikleyen unsurlar işe ilişkin, bireysel ve dış unsurlar olmak üzere üç ana başlıkta incelenmektedir. Bu unsurlar aşağıda Tablo 1'de görüldüğü üzere, çalışanların örgütten ayrılma eğilimlerini şekillendiren temel dinamiklerdir ve ayrılık süreçlerini anlamada önemli bir rol oynamaktadır.

Tablo 1: İAN'yi Etkileyen Faktörler (Cotton ve Tuttle, 1986)

Çevresel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Bireysel Faktörler
❖ İş gücü olanakları	❖ Ödeme	❖ Yaş
❖ İşsizlik oranı	❖ Performans	❖ Cinsiyet
❖ İş gücüne katılım oranı	❖ İşin tümünden duyulan tatmin	❖ Medeni durum
❖ Sendikalar	❖ Terfi imkânlarından duyulan tatmin	❖ Eğitim
	❖ Yöneticiden duyulan tatmin	❖ Kıdem
	❖ İşin tatmini	❖ Demografik özellikler
	❖ İş arkadaşlarından duyulan tatmin	❖ Zekâ
		❖ Yetenek

1.3.4.1. Bireysel faktörler

Çalışanların İAN'ini şekillendiren bireysel faktörler, mesleki doyum ve işle ilgili algılar üzerinde doğrudan etkili olup, bireylerin işte kalma ya da ayrılma kararlarında belirleyici olmaktadır. Biyolojik yaş, cinsiyet kimliği, eğitim profili, çalışma geçmişi, medeni durum, aile yapısı, iş becerisi ve zekâ gibi bireysel özellikler, bu karar sürecinin temel bileşenleri arasında işlev görmektedir (Cotton & Tuttle, 1986, s. 57). Bireysel faktörlerin organizasyonel yapı ve iş memnuniyeti üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulduğunda, çalışan davranışlarının daha etkili yönetilebilmesi için bu değişkenlerin titizlikle analiz edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, bireylerin iş ile kişisel yaşam beklentilerinin uyumu, iş gücü sürekliliğinin devamı için oldukça kritik bir durumdur.

Hwang ve Kou'nun (2011, s. 205) perspektifine göre, çalışanların beklentilerinin karşılanmaması, İAN'yi şekillendiren kişisel faktörlerin açığa çıkmasına sebep olmaktadır. İlgili faktörler arasında yaşam tarzındaki değişiklikler, standartların yeniden şekillenmesi, başka işlere karşı duyulan ilgi ve aile ilişkilerinde yaşanan evlilik ya da ölüm gibi değişimler yer almaktadır. Bunun yanı sıra, eğitime yönelik ihtiyaçlar, sağlıkla ilgili fizyolojik ve psikolojik nedenler, çalışma ortamında hissedilen stres ve işyerinde geçirilen yılların birikimiyle oluşan yorgunluk da bu süreci etkileyen diğer kritik bireysel unsurlar arasında bulunmaktadır.

İAN etkileyen kişisel faktörler, farklı yönlerde ve boyutlarda etkiler göstermektedir. Örneğin, birey sayısı arttıkça İAN ile negatif düzeyde bir ilişki kurulurken, eğitim düzeyi ve davranış eğilimleriyle bu niyet arasında pozitif bir bağ gözlemlenmektedir. Çalışanların beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda işten ayrılma eğilimlerinin belirgin bir şekilde arttığı düşünülmektedir. Cinsiyet faktörü değerlendirildiğinde ise kadınların, erkeklere göre daha

yüksek oranda işten ayrılma eğilimine sahip oldukları belirtilmiştir (Cotton & Tuttle, 1986, s. 60). Ayrıca, örgütsel destek ve liderlik tarzlarının, bireylerin işten ayrılma eğilimlerini etkileyen en önemli unsurları olarak bilinmektedir. Çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımının, işten ayrılma oranlarını azaltmada etkili olduğu vurgulanmaktadır. Bu bilgilere ek olarak, ekonomik belirsizlikler ve sektör dinamikleri de bireylerin işten ayrılma kararlarını şekillendiren temel faktörler arasında değerlendirilmektedir.

1.3.4.2. Çevresel faktörler

İAN'yi şekillendiren çevresel faktörler, örgütsel bağlılığın sürdürülebilmesi için son derece zorunlu bir gerekliliktir. İş ortamındaki fiziksel koşulların eksikliği, personelin iş memnuniyetini negatif yönde etkileyerek işten ayrılma davranışını tetiklemektedir. Bununla birlikte, yöneticilerle kurulan etkileşim düzeyi ve ekip içi iletişim kalitesi, çalışanların örgüt içindeki aidiyet duygusunu güçlendiren veya zayıflatan önemli parametreler içerisinde yer almaktadır.

Alternatif iş fırsatlarının mevcudiyeti, çalışanların İAN'sini etkileyen çevresel etmenlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Sosyo- ekonomik koşullar, çalışanların mevcut işlerine yönelik algılarını ve işten ayrılma kararlarını doğrudan etkileyen unsurlardır. Ekonomik belirsizlik dönemlerinde, çalışanların iş güvencesine duyduğu ihtiyaç artarken, daha iyi koşullar sunan alternatiflere yönelme eğilimlerinin güçlendiği gözlemlenmektedir (Mobley, 1982, s. 115). Ayrıca, mesleklerdeki değişim ve gelişim, tarım, turizm benzeri alanlarda mevsimsel iş gücü ihtiyacını artırmaktadır. Teknolojik gelişmelerin uyum sürecini kolaylaştırması, kıdem tazminatı maliyetlerindeki artış ve vergi yükleri gibi etkenler de çevresel faktörler arasında sayılabilir (Erer, 2021, s. 241). Bu bağlamda, iş gücü piyasasındaki rekabetin yoğunlaşması ve çalışanların kariyer gelişimine ilişkin artan beklentileri, işten ayrılma niyetini etkileyen temel unsurlar arasındadır. Dolayısıyla, işverenlerin çalışan bağlılığını artırmak amacıyla proaktif politikalar benimsemeleri, ekonomik dalgalanmaların etkilerini hafifletmek adına planlı bir öncelik olarak görülmektedir.

1.3.4.3. Örgütsel faktörler

Çalışanların işten ayrılma eğilimleri, genellikle iş ile bağlantılı çeşitli ilişki faktörlerinden kaynaklanmaktadır. Cotton ve Tuttle (1986), bu faktörleri; ödemeler, iş performansı, iş tanımları, tekrar eden sorumluluklar, genel iş memnuniyeti, ödeme ile bağlantılı memnuniyet, kişisel tatmin, denetimle ilişkili memnuniyet, iş arkadaşlarıyla olan memnuniyet, tanınma memnuniyeti, fırsat eşitliği ve örgütsel bağlılık düzeyi şeklinde tanımlamaktadır (Cotton & Tuttle, 1986, s. 60). Bu faktörler, çalışanların işlerine dair algılarını şekillendiren ve

uzun vadede bağlılık ile örgütsel tatmini etkileyen öğelerden oluşmaktadır. Özellikle, çalışanların bireysel beklentileri ile bu faktörler arasındaki uyumun sağlanması, iş gücü kaybını azaltmada ve örgütsel verimliliği artırmada stratejik bir öneme sahiptir.

Örgütlerde çalışan bağlılığı ve motivasyonuna yönelik liderlik uygulamaları, İAN'yi anlayabilmek adına çok değerli bir süreçtir. Yönetim tarzının işgörenlerin davranış ve eğilimi üzerindeki etkisi, alan yazında sıklıkla vurgulanmaktadır. Karizmatik Liderlik Teorisi, karizmatik liderliğin işgörenlerin kuruma bağlılık algısını güçlendirdiğini ve böylece İAN'ni azaltabileceğini öne sürmektedir (Bass, 1985). Bununla birlikte, liderlerin çalışanlar arasında güven inşa edememesi veya eşitlikten uzak bir yönetim tarzı benimsemesi, bu bağlılık ilişkisini zayıflatabilir. Özellikle keyfi ya da adaletsiz bir liderlik yaklaşımı, çalışanların motivasyonunu düşürerek işten ayrılma düşüncelerini tetikleyebilir (Eisenbeiss vd., 2008). Dolayısıyla, çalışanların bağlılığını güçlendirecek ve örgüt içindeki güven ortamını pekiştirecek liderlik uygulamaları, uzun vadede İAN'yi önemli ölçüde azaltabilmektedir.

İAN üzerinde belirleyici olan kurumsal faktörler, çalışanların iş deneyimlerini doğrudan şekillendiren pek çok unsuru içermektedir. Özellikle, iş ve özel yaşam uyumu ile ilgili algılar ve örgütün esnek çalışma politikaları, çalışanların memnuniyet düzeylerini etkileyen önemli etmenler arasındadır. Örgüt içinde etkili bir geri bildirim mekanizmasının bulunmaması, çalışanların değer görmedikleri hissine kapılmalarına ve bağlılıklarının zayıflamasına yol açabilmektedir. Ayrıca, örgütsel adaletin eksikliği, özellikle terfi ve ödüllendirme süreçlerinde şeffaflık sağlanamaması ya da ayrımcılık algısının oluşması, çalışanların motivasyonunu azaltmakta ve İAN'yi artırmaktadır. Tüm bu faktörler, örgüt ikliminin çalışan yönelimleri üzerindeki etkisini vurgularken, İKY'de daha adil, şeffaf ve destekleyici yaklaşımların benimsenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

1.3.5. İAN'yi Önlemek

Bir çalışanın iş ilişkisini sonlandırması ya da ayrılma eğilimi sergilemesi, kurum açısından farklı olumsuzluklara yol açabilecek bir durumdur. İşgörenlerin işten ayrılması, o bireye yapılan yatırımlara ve emeğe zarar vermektedir. İlgili bu durum hem finansal maliyetler hem de zaman açısından örgüt için önemli bir kayıp yaratmaktadır. Özellikle fırsat maliyetleri, yeniden eğitim ve işe alım süreçlerinden doğan ek maliyetler ile mevcut çalışanlar arasında düşen moral seviyesi, işgücü devir oranının olumsuz etkilerinden bazılarıdır (Saraih, 2017). Dolayısıyla, personelin kuruma olan aidiyetini destekleyen uygulamalar, organizasyonel verimliliğe zarar veren olumsuzlukların önlenmesinde stratejik bir işlev görmektedir.

Sanderson (2003), çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin önüne geçilmesi konusunda,

bireylerin doğru bir şekilde istihdam edilmesini ve beklenen davranışların şeffaf bir biçimde tanımlanmasını önermektedir. Ayrıca, gelişim fırsatlarının sağlanmasının yanı sıra, grup ve takım çalışmalarının teşvik edilmesini, ödüllendirme yöntemlerinin ise kişiye özel ve uygun nitelikte olmasını tavsiye etmektedir. Sanderson (2003, s. 46), işgörenlerin işten ayrılma isteklerini engellemek için çeşitli stratejiler önererek iş gücü kayıplarını azaltmanın önemine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda, İAN'yi engellemek adına şu adımlara dikkat çekmektedir:

- İşe alım aşamalarında başvuru sahiplerinin yetenekleri ve pozisyona uygunlukları dikkatlice incelenmelidir.
- Çalışanlar, hedeflerine ulaşmaları için gereken destekle yönlendirilmelidir.
- Çalışanlara, mesleki gelişim fırsatları sunulmalı ve bunlar çeşitlendirilmelidir.
- Ödüllendirme politikaları, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına uygun şekilde tasarlanmalıdır.
- Hedefler, çalışanlara net bir şekilde iletilmeli ve ulaşılabilir seviyede tanımlanmalıdır.
- Ortaya çıkan sorunların çözümünde çalışanlara destek sağlanmalıdır.

İKY süreçlerinin başarılı ve doğru bir biçimde tasarlanması, çalışanların mevcut işlere yönelik algılarını pozitif düzeyde etkileyerek, İAN ve buna bağlı davranışların azalmasına katkı sağlamaktadır (Park ve Min, 2020, s. 3). Yöneticilerin, çalışanların işten ayrılma eğilimlerini daha erken bir zaman zarfında belirleyerek, bu eğilimlere neden olan faktörleri analiz edip gerekli tedbirleri alması gerekmektedir. Özellikle örgütsel nedenlerin işten ayrılmalarda etkili olduğu durumlarda, İKY birimi söz sahibi bir rol üstlenmektedir. Doğru aday seçimi, yetkinlik odaklı işe alım süreçlerinin iyileştirilmesi, işgörenlerin teşvik edilmesi, problem çözme evrelerinin desteklenmesi, kariyer ve gelişim fırsatlarının sunulması ve eşit ödüllendirme uygulamaları, bireylerin İAN'nin azaltılmasını sağlayabilmektedir (Griffeth vd., 2000). Bu doğrultuda, çalışanların İAN'ni minimum seviyelere indirmek için iş ortamının kesintisiz olarak geliştirilmesi ve çalışanların gereksinimlerine duyarlı politikaların uygulanması önem arz etmektedir. Çalışanların gelişimine yönelik fırsatların artırılması ve performansa dayalı ödüllendirme mekanizmalarının hayata geçirilmesi bu süreci destekleyebilir. Ayrıca, çalışanların fikirlerini dürüstçe açıklamasına imkân tanıyan bir iletişim kültürünün oluşturulması, örgüte olan bağlılıklarını güçlendirebilir.

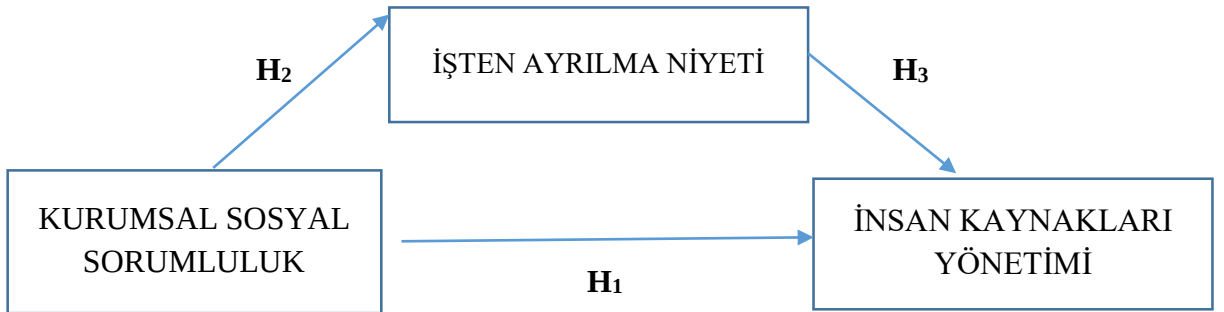
İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

Araştırmanın hedefleriyle uyumlu olarak tasarlanan model ile bu modele bağlı hipotezler, bu kısımda ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. Devamında, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları belirtilmiş; verilerin elde edilme süreci ile analiz aşamasında kullanılan teknikler ayrıntılı olarak sunulmuştur. Ayrıca, analiz sürecinde izlenen adımlar ve ulaşılan bulguların nasıl yorumlandığı da bu bölümde raporlanmıştır.

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın odak noktası, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki bir devlet üniversitesinde akademik ve idari kadro özelinde KSS uygulamalarının İKY üzerindeki etkilerini araştırmak ve İAN'nin bu süreçteki aracılık konumunu incelemektir. Bu doğrultuda geliştirilen araştırma modeli üç temel değişkenden oluşmaktadır. Modelde, KSS bağımsız değişken olarak ele alınmakta, İKY bağımlı değişken olarak konumlandırılmakta ve İAN ise söz konusu ilişki üzerinde potansiyel bir aracı değişken olarak değerlendirilmektedir. Araştırma modeli, örgütlerin KSS anlayışlarının çalışanların İKY algılarını hem doğrudan hem de İAN üzerinden dolaylı olarak nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında önerilen model ve değişkenler arasındaki varsayımsal ilişkiler Şekil 3'te gösterilmektedir.



Şekil 3: Araştırmanın Modeli

2.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN OLUŞTURULMASI

Bu bölümde, araştırmanın temelini oluşturan KSS, İKY ve İAN arasındaki ilişkiler literatürden hareketle tartışılmış ve bu ilişkiler doğrultusunda hipotezler geliştirilmiştir. KSS kavramının çalışanların algı ve tutumları üzerinde çeşitli etkiler doğurduğu, bu etkilerin insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılar ve örgütsel bağlılık gibi sonuçlara yansıdığı literatürde geniş ölçüde tartışılmaktadır. KSS uygulamaları, çalışanlarda aidiyet, güven ve

örgüte karşı olumlu bir tutum geliştirerek, İKY'ye ilişkin algıların iyileşmesine katkıda bulunabilmektedir. Örgütlerin sergilediği sosyal sorumluluk davranışları, çalışanların İAN üzerinde azaltıcı bir rol oynayarak, KSS ve İKY arasındaki ilişkiye dolaylı bir etki mekanizması olarak aracılık edebilmektedir. Bu bağlamda, KSS, çalışanların İAN'sini azaltarak İKY algısını güçlendirebilecek bir nitelik olarak görülmektedir. Bilimsel yazında bu tür aracılık ilişkilerini destekleyen çalışmalar bulunmakta olup, araştırmamızda da bu varsayımlar çerçevesinde hipotezler geliştirilmiştir.

2.2.1. KSS ile İKY Arasındaki İlişki

KSS, çevresel değerlere duyarlılık göstermekle birlikte, işyerinde çalışanların hak ihlali ve ayrımcılığa maruz kalmalarını önlemeyi, çalışanların iş ve sosyal yaşam dengesini koruyabilmelerine olanak tanıyan politikalar geliştirilmesini kapsayan geniş bir kavram olarak tanımlanabilir (Fuentes-Garcia vd., 2008). KSS uygulamaları çevresel sürdürülebilirliği desteklemenin yanı sıra, çalışan refahını artıran ve işyeri kültüründe eşitlikçi bir yaklaşımı teşvik eden yönetsel bir parametre olarak değerlendirilmektedir. KSS ile İKY uygulamaları birbiriyle etkileşim içerisinde olan kavramlar olarak öne çıkmakta; çalışan memnuniyetinin artırılması ve örgütsel verimliliğin sağlanması açısından bütüncül bir şekilde ele alınmaları gerekmektedir.

Örgütlerin uzun vadeli rekabet avantajı sağlayabilmesi, değişime hızla uyum gösterebilen, öğrenmeye istekli ve ekip çalışmasına yatkın insan kaynağına sahip olmalarıyla doğrudan ilişkilidir. KSS uygulamaları ise bu nitelikteki çalışanları örgüte kazandırmak, elde tutmak ve onların potansiyellerinden en yüksek düzeyde yararlanmak için fayda sağlayan bir dinamiktir (Balı & Cınel, 2011, s. 53). Sosyal sorumluluk anlayışı yüksek olan örgütlerin, çalışan bağlılığını ve iş tatminini artırarak İKY süreçlerini iyileştirdiği görülmektedir. Dolayısıyla, KSS'nin çalışanlara sağladığı psikolojik ve moral destek, İKY'nin başarısını doğrudan etkileyen temel unsurlardan biri haline gelmektedir. Öte yandan, Greening ve Turban (2000, s. 254-280) tarafından yürütülen araştırmalar, potansiyel çalışanların örgütlerin sosyal sorumluluk konusundaki duyarlılıklarını önemli bir tercih kriteri olarak değerlendirdiklerini ve bu nedenle sosyal sorumluluk bilinci yüksek olan örgütlerde çalışma eğilimlerinin anlamlı düzeyde arttığını ortaya koymaktadır.

Örgütlerde yürütülen KSS uygulamaları, planlama aşamasından uygulamaya kadar İKY tarafından desteklenmesi gereken önemli bir süreçtir. Çalışanların sosyal sorumluluk projelerine gönüllü katılımı, bu katkının ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi, İKY'nin temel görevlerinden biridir. Örgütler, sosyal sorumluluk farkındalığına sahip işgörenler sayesinde

yürüttükleri faaliyetler ile çevreye verilen zararları azaltırken, olumlu etkilerini artırma imkânı bulmaktadır (Rezaei-Moghaddam, 2016, s. 29). Bununla birlikte, kurumların istikrarlı kazanım göstermesi KSS uygulamalarının salt planlanması değil İKY süreçleriyle yürütülmesiyle sağlanmaktadır. Berrone ve Gomez-Mejia (2009) çalışmalarında, ekonomik durgunluk dönemlerinde bile sürdürülebilirlik anlayışını benimseyen örgütlerin finansal piyasalarda rakiplerinden daha başarılı olduklarını vurgulamaktadır. Ayrıca, sosyal sorumluluk uygulamalarının İKY süreçlerine entegre edilmesinin örgütlerin stratejik avantaj sağlamasına katkıda bulunduğunu belirtmektedirler. Özellikle çevre kirliliğinin önlenmesine yönelik çalışan katkılarının ödüllendirilmesi, hem örgütün meşruiyetini ve itibarını artırmakta hem de daha etik bir yönetim anlayışını teşvik etmektedir.

Yukarıda açıklanan bilgiler çerçevesinde, çalışanların KSS algılarının İKY uygulamaları konusundaki yaklaşımlarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Örgütlerin sosyal sorumluluk bilinci, çalışanların İKY politikalarına olan güvenini ve bağlılığını artırmakta; bu durum da iş doyumunu ve örgütsel verimlilik gibi çıktılara katkı sağlamaktadır. KSS, yalnızca toplumsal faydayı önceleyen bir yaklaşım değil, aynı zamanda İKY süreçlerini destekleyen stratejik bir unsur olarak önemini korumaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda geliştirilen hipotez aşağıda belirtilmiştir:

H₁: Kurumsal sosyal sorumluluğun insan kaynakları yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.2.2. KSS ile İAN Arasındaki İlişki

KSS uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve İAN'leri üzerindeki etkisi İKY alanında giderek daha görünür bir inceleme alanı haline gelmektedir. Örgütlerin yürüttüğü KSS faaliyetleri, çalışanların İAN'lerini azaltmaları noktasında kayda değer bir etken olarak kabul görmektedir. İlgili konuda yapılan araştırmaya göre bir akaryakıt sektöründe gerçekleştirilen bir araştırmada, çalışanların iş doyumunu ve kurumsal bağlılıklarının şekillenmesinde, örgütün KSS faaliyetlerini yerine getirmesinin temel belirleyici unsurlardan biri olarak öne çıktığı ortaya konmuştur (Özdemir, 2007). Bu durumun, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirerek İAN azaltmaya katkı sağladığı da literatürde vurgulanmaktadır. Söz konusu çalışmada bu etkinin özellikle etik sorumluluk ve gönüllülük temelli sosyal sorumluluk boyutlarından kaynaklandığı belirlenmiştir.

Çalışanların örgütün sosyal sorumluluk faaliyetlerine gönüllü olarak katılım göstermesi, iş tatminini artırır ve örgütle kurulan psikolojik sözleşmeyi de güçlendirir. Literatürde güçlü bir psikolojik sözleşmenin, çalışanların İAN azaltan önemli bir unsur olduğu vurgulanmaktadır

(Rousseau, 1995). Bu doğrultuda, KSS uygulamaları, çalışanların örgütle olan bağlarını pekiştirerek işten ayrılma eğilimlerini dolaylı olarak azaltan stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Kim vd., 2010; Farooq vd., 2017).

Turker'in (2009) araştırması, algılanan KSS performansının çalışanların işe yönelik memnuniyeti ile pozitif bir bağlantı içinde olduğunu dile getirmektedir. Çalışanların örgütün sosyal sorumluluk uygulamalarını olumlu algılaması, onların işe yönelik tutumlarını güçlendirmekte ve İAN azaltmaktadır. Nitekim Aguinis'in (2012) bulgularına göre, örgütlerin sosyal sorumluluk bilinci taşıdığına inanan çalışanlar, örgüte yönelik daha pozitif bir yaklaşım sergilemekte, işverenleri hakkında daha olumlu değerlendirmelerde bulunmakta ve kurumları için gönüllü olarak daha fazla çaba göstermeye istekli olmaktadır.

Hong Kong'daki konaklama sektöründe gerçekleştirilen bir araştırma, çevresel odaklı KSS faaliyetlerinin çalışanların örgüte yönelik sadakatini artırdığını ve personel devir oranını azaltmaya katkı sağladığını ortaya koymaktadır (Mackenzie & Peters, 2014). Öte yandan, mevcut literatür, KSS algısının İAN'yi azaltmadaki etkisini, çalışanlarda gelişen aidiyet hissi ve örgütsel değerlerle kurulan özdeşleşme üzerinden açıklamaktadır. Özellikle sosyal sorumluluk odaklı uygulamaların, çalışanların bireysel değerleri ile örgütsel hedefler arasındaki uyumu güçlendirdiği ve bu uyumun, işten ayrılma eğilimini azaltan temel psikolojik mekanizmalardan biri olarak işlev gördüğü ileri sürülmektedir. Mevcut literatürdeki bulgular doğrultusunda, KSS uygulamalarının çalışanların İAN noktasında belirleyici bir rol oynadığı ve bu niyeti azaltıcı yönde katkı sağladığı ifade edilmektedir. Bu doğrultuda, araştırma modeli kapsamında geliştirilmiş olan hipotez aşağıda sunulmaktadır.

H₂: Kurumsal sosyal sorumluluğun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.2.3. İAN ile İKY İlişkisi

Çalışanların İAN, örgütlerin İKY uygulamalarının etkinliğini belirleyen ve yönetim politikalarının şekillenmesinde önemli rol oynayan temel bir kavram olarak görülmektedir. Literatürde, çalışanlarda işten ayrılma düşüncesinin baskın olduğu hallerde, İKY süreçlerinin verimliliğinin düştüğü; işe alım, eğitim ve performans yönetimi gibi alanlarda daha fazla maliyet ve zaman kaybının ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Griffeth vd., 2000; Hom vd., 2017). Başka bir ifadeyle, çalışanların İAN'sinin artması, örgütlerin İKY politikalarını gözden geçirmelerini gerektirmektedir. Bu durum, İKY stratejilerinin yeniden yapılandırılmasına ve uygulamalar üzerinde doğrudan etki oluşmasına yol açmaktadır. İş gücü devrinin yüksek olduğu örgütlerde rekabet avantajının azalma eğiliminde olduğu ifade edilmektedir. Çünkü yeni

bir çalışanı örgüte kazandırmak ve istihdam etmek, oldukça yüksek maliyetlere yol açmaktadır (Morrison, 2014, s. 99).

İAN, örgütün sosyal sermayesini zayıflatmaları, adaptasyon ve oryantasyon süreçlerinde ek maliyetler doğurmaları ve iş akışında kesintilere yol açmaları nedeniyle İKY politikalarını olumsuz yönde etkileyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Yüksek düzeyde işten ayrılma eğilimi, İKY stratejilerini uzun vadeli hedeflerden uzaklaştırarak daha çok kriz odaklı ve kısa vadeli çözümler üretmeye zorlamaktadır. Dolayısıyla, İAN yalnızca çalışanların bireysel tutumlarının bir yansıması değil, aynı zamanda örgütün insan kaynakları politikalarının etkinliği ve sürdürülebilirliği üzerinde belirleyici bir faktör olarak görülmektedir.

İAN'deki yükseliş, örgütte kalan çalışanların iş yükünün yoğunlaşmasına, daha uzun çalışma saatleriyle karşı karşıya kalmalarına ve bunun sonucunda motivasyon ile verimliliklerinin azalmasına neden olmaktadır (Tnay vd., 2013). Öte yandan, örgütte kalmayı tercih eden çalışanlar açısından bir diğer olumsuz etki, iş gücündeki kayıpların yarattığı gelecek kaygısı ve bunun beraberinde getirdiği üretkenlik düşüşüdür (Lavoie-Tremblay vd., 2011). Tüm bu bulgular, İAN'ın bireysel düzeyin yanında İKY uygulamaları üzerinde de dikkate değer ve güçlü bir rol oynadığını işaret etmektedir. Bu çerçevede, araştırma modeli kapsamında geliştirilmiş olan hipotez aşağıda sunulmaktadır.

H₃: İşten ayrılma niyetinin insan kaynakları yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.2.4. KSS İKY ve İAN ilişkisi

KSS uygulamaları, çalışanların örgüte yönelik algılarını olumlu biçimde etkileyerek, örgütsel bağlılıklarını güçlendirmekte ve İAN azaltmaktadır (Glavas & Piderit, 2009; Kim vd., 2010). Literatürde, İAN'ın bireysel bir eğilim olmanın ötesinde, örgüt içindeki İKY süreçlerinin başarısını şekillendiren önemli bir değişken olduğu vurgulanmaktadır (Allen vd., 2010; Hom vd., 2017). Özellikle sosyal sorumluluk bilinci yüksek örgütlerde, çalışanların daha düşük işten ayrılma eğilimi göstermesi, İKY uygulamalarının etkinliğini artırarak uzun vadeli stratejilerin daha sürdürülebilir bir şekilde yürütülmesine katkı sağlamaktadır. Bu durum İAN'nin, KSS'nin İKY üzerindeki etkisini kısmen açıklayan bir aracı mekanizma olarak değerlendirilebileceğini ortaya koymaktadır.

Araştırmalar, İAN düşük olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ve iş performanslarının yükseldiğini, bunun da İKY politikalarının başarısını doğrudan desteklediğini göstermektedir (Farooq vd., 2017). Öte yandan, işten ayrılma eğilimi yüksek

olan çalışanların örgütsel süreçlere katılımının azaldığı ve İKY stratejilerinin etkinliğini zayıflattığı belirtilmektedir. İAN, çalışanların KSS algıları ile İKY uygulamalarına verdikleri tepkiler arasındaki ilişkiyi açıklayan kritik bir değişken olarak literatürde öne çıkmaktadır. Bu bulgular, KSS ile İKY arasındaki ilişkiyi anlamada İAN aracılık rolünün dikkate alınması gerektiğine işaret etmektedir. Bu çerçevede, İAN, KSS ile İKY arasındaki ilişkiye aracılık eden önemli bir mekanizma olarak değerlendirilebileceği öngörülerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: Kurumsal sosyal sorumluluk ve insan kaynakları yönetimi ilişkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık rolü vardır.

2.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırmanın kapsamını, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde bulunan bir kamu üniversitesinde hizmet veren akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı, söz konusu personelin KSS algılarının İKY uygulamalarına etkisini ve bu ilişkide İAN aracılık rolünü incelemektir. Araştırmanın veri toplama sürecinde anket yöntemi benimsenmiş ve oluşturulan ölçek, üniversitenin farklı birimlerinde görev üstlenen akademik ve idari çalışanlara çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Araştırmada, katılımcıların anket sorularını doğru anlayarak ve kendi gerçek düşüncelerini yansıtarak yanıt verdikleri varsayılmaktadır. Çalışma kapsamı, örgütteki farklı kademelerde görev yapan personelin görüşlerini kapsayacak biçimde belirlenmiş ve veri toplama süreci gönüllülük temelli olarak gerçekleştirilmiştir. Anket yoluyla toplanan veriler, belirlenen amaçlar kapsamında analiz edilmek üzere kullanılmıştır.

2.4. VERİLERİ TOPLAMADA İZLENEN YÖNTEM VE VERİ TOPLAMA ARACI

Bu araştırmada nicel paradigmadan yararlanılmış olup, veri toplama aşamasında anket tekniği benimsenmiştir. Çalışmanın amacı doğrultusunda, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde bir kamu üniversitesinde hizmet veren akademik ve idari görevli bireylerin görüşlerini ölçmek üzere hazırlanan anket formu, araştırmanın temel veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Katılımcıların KSS, İKY ve İAN algılarını değerlendirmek amacıyla, literatürde geçerliliği ve güvenilirliği farklı bağlamlarda birçok kez test edilmiş ve çeşitli akademik çalışmalarda yaygın olarak kullanılmış ölçeklerin Türkçe uyarlamaları esas alınmıştır. Çalışmada kullanılan bu ölçeklerin, alandaki önceki araştırmalarda kendini kanıtlamış, psikometrik özellikleri literatürde kabul görmüş ve ölçüm amacıyla sıklıkla tercih edilen araçlar olması, araştırmanın ölçüm güvenilirliği açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Çalışmada kullanılan, araştırmacı tarafından hazırlanmış olan anket formu toplam 4

(dört) bölüm ve 37 (otuz yedi) soruyu içermektedir. Anketin giriş kısmı, katılımcılara ait demografik verilerin toplanmasını sağlayacak şekilde tasarlanmış olup; cinsiyet, yaş, kurumdaki görev süresi, mevcut görevi (akademik/idari), idari görev durumu ve aylık gelir düzeyi gibi değişkenleri ölçen toplam 6 (altı) sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde, katılımcıların KSS algılarını ölçmek amacıyla geliştirilen 12 (on iki) soruluk Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği yer almaktadır. Üçüncü bölümde İKY algısını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış 12 (on iki) soruluk İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği bulunmaktadır. Dördüncü ve son bölüm ise, çalışanların İAN düzeylerini değerlendirmek için hazırlanan 7 (yedi) soruluk İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinden oluşmaktadır. Çalışmamızda yer alan anketlerin yanıtlanmasında beşli likert tutum ölçeği tercih edilmiştir. Anket formunda yer alan tüm boyutlara yönelik cevap alternatifleri şu şekildedir. (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerini temsil etmektedir. Ankette kullanılan ölçeklere ilişkin detaylı bilgiler, nitelikleriyle birlikte aşağıda ilgili başlıklar altında açıklanmıştır.

2.4.1. KSS Ölçeği

Araştırmada kullanılan KSS Ölçeği, orijinal formunda toplam 17 soru ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmanın amacına ve örneklemin özelliklerine uygun olarak, ölçekten seçilen 12 soru tek bir boyut altında uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçek aracılığıyla Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki bir kamu üniversitesinde hizmet veren akademik kadro ile idari çalışanların KSS algılarını belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmamızda kullanacağımız KSS ölçeği Türker (2006) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 4 boyuttan oluşmaktadır; çalışanlara yönelik sorumluluklar, topluma yönelik sorumluluklar, devlete yönelik sorumluluklar ve müşterilere yönelik sorumluluklar. Çalışmamızda kullandığımız KSS ölçeği "Çalışanın Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerine Katılımının Örgütsel Bağlılığa Etkisi" (Kılıç, 2020) adlı çalışmadan alınmıştır ve çalışmamıza uygun şekilde uyarlanmıştır.

2.4.2. İKY Ölçeği

Araştırmada kullanılan İKY Ölçeği, orijinal formunda İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği olarak literatürde yer almakta olup, 36 soru ve 7 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin bu 7 boyutu; personel alımı ve aday seçme, eğitim faaliyetleri ve kapasite geliştirme, görev etkinliğinin ölçülmesi, maaş ve ek olanaklar, kariyer yönetimi, çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ile güvenliği olarak belirlenmiştir. Çalışmanın amacı ve örneklemin özellikleri dikkate alınarak, ölçekten seçilen 12 soru tek boyut altında uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçek aracılığıyla, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki bir kamu üniversitesinde hizmet veren akademik ve idari kadronun,

kurumlarında yürütülen İKY uygulamalarına ilişkin algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmada kullanılan İKY ölçeği, “Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılarının, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı doktora çalışmasında geliştirilen ölçekten (Karakulle, 2020) alınmış ve bu araştırmanın amacına uygun biçimde uyarlanmıştır.

2.4.3. İAN Ölçeği

Çalışmada yararlanılan İAN Ölçeği, orijinal olarak literatürde Bluedorn (1982) tarafından geliştirilen ve örgütlerde çalışanların işten ayrılma eğilimlerini ölçmek amacıyla tasarlanmış 3 maddeden oluşan bir ölçektir. Ayrıca Heneman ve Schwab’ın (1985) katkısıyla geliştirilen 9 maddeli ücret odaklı İAN ölçeği de literatürde yaygın olarak kullanılmaktadır. Çalışmanın amacı ve örneklem özellikleri dikkate alınarak, mevcut araştırmada bu ölçeklerden uyarlanarak hazırlanan ve toplamda 7 maddeden oluşan tek boyutlu Türkçe form tercih edilmiştir. Araştırmada kullanılan İAN ölçeği, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Eğitim ve Geliştirmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü” başlıklı yüksek lisans tezi (Ergintürk Kahraman, 2023) çalışmasında kullanılmış ve araştırmamıza uygun olarak uyarlanmıştır. Ölçek aracılığıyla Doğu Karadeniz Bölgesi’ndeki bir kamu üniversitesinde faaliyet gösteren akademik kadro ve idari çalışanların işten ayrılma eğilimleri ölçülmüş ve bu eğilimlerin İKY uygulamaları ile KSS algılarıyla olan ilişkisi incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin Türkçe formları literatürde geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış çalışmalar temel alınarak kullanılmıştır.

2.5. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın anakütlesini, Doğu Karadeniz Bölgesi’nde bulunan bir kamu üniversitesinde görev üstlenen akademik ve idari yapı oluşturmaktadır. Üniversite yönetiminden elde edilen resmi verilere göre, araştırma döneminde üniversitede toplam 803 personel görev yapmaktadır. Araştırmanın evreni 803 kişiden oluşmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle, %95 güven düzeyi ve %5 hata payı esas alınarak örneklem büyüklüğü 260 kişi olarak hesaplanmıştır. Çalışmada 410 kişiye ulaşıldığı için gereken minimum örneklem büyüklüğü fazlasıyla sağlanmıştır. Araştırmada gönüllülük esasına dayalı olarak çevrim içi anket yöntemiyle veri toplanmış ve 410 geçerli form değerlendirmeye alınmıştır. Anketin geri dönüş oranı yaklaşık %51’dir.

2.6. ANALİZ YÖNTEMİ

Çalışmada elde edilen verilerin analizinde IBM SPSS Statistics (26), AMOS (22) ve Jamovi (2.6.44) istatistik programları kullanılmıştır. Öncelikle, araştırmada yararlanılan ölçeklerin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek için güvenilirlik (reliability) ve geçerlilik (validity) analizleri gerçekleştirilmiştir. Literatürde güvenilirlik, “ölçeğe ait soruların birbiriyle tutarlılığı, bir başka ifadeyle iç tutarlılıklarının ölçüsüdür” (Kurt, 2011, s. 67). Ölçekte yer alan maddelerin yüksek iç tutarlılık göstermesi güvenilirlik açısından önem arz etmektedir. Geçerlilik ise “ölçülmek istenilen olgunun ölçülebilme kabiliyetidir” (Sekaran, 2003, s. 205). Araştırmada yapılan testlerde ölçeklerin $p=0.05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar verdiği ve ölçümlerin geçerli kabul edilebileceği belirlenmiştir.

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach alfa katsayısı ile değerlendirilmiştir. Cronbach alfa, ölçek maddeleri arasındaki iç tutarlılığı ölçmek için kullanılan bir güvenilirlik katsayısıdır (Sekaran, 2003, s. 205). Katsayı, maddeler arasındaki varyansların toplamının, toplam varyansa oranlanmasıyla hesaplanmakta ve ulaşılan değer 0 ile 1 arasında değişim göstermektedir. Değerin 1’e yaklaşması, ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Literatürde 0,40-0,60 aralığındaki değerler “düşük güvenilir”, 0,60-0,80 aralığındaki değerler “oldukça güvenilir” ve 0,80-1,00 aralığındaki değerler ise “yüksek güvenilir” olarak değerlendirilmektedir (Kurt, 2011, s. 67). Çalışma sürecinde yararlanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin sonuçları, bulgular kısmında detaylı olarak sunulmuştur.

Faktör analizi kapsamında iki farklı uygulama türü bulunmaktadır: Keşfedici Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi. Keşfedici faktör analizi, veri setindeki boyutların teorik olarak anlamlı ve yorumlanabilir olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmakta; analiz sonucunda değişkenler azaltılarak faktör adı verilen yapılar ortaya çıkarılmaktadır (Aksu vd., s. 3). Doğrulayıcı faktör analizi ise, önceden belirlenmiş ya da kuramsal olarak öngörülmüş bir yapının verilerle ne ölçüde doğrulandığını test etmek için kullanılmaktadır (Çokluk vd., 2021, s. 177). Araştırmada kullanılan ölçekler, daha önceki çalışmalarda geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilerek Türkçeye uyarlanmış olduğundan, bu çalışmada ölçeklerin yapısal geçerliliğini doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır.

Yapılan DFA’nde modelin uyumunu değerlendirmek amacıyla çeşitli uyum indekslerinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda analizlerde, CMIN/DF değeri için “ki-kare uyum testi”, GFI değeri için “iyilik uyum indeksi”, AGFI değeri için “düzeltilmiş iyilik uyum indeksi”, SRMR değeri için “standartlaştırılmış kök ortalama artık kareler”, RMR değeri için

“kök ortalama artık kareler”, RMSEA değeri için “yaklaşık hata ortalama karekök”, NFI değeri için “ölçeklendirilmiş uyum indeksi”, IFI değeri için “artan uyum indeksi” ve CFI değeri için ise “karşılaştırmalı uyum indeksi” dikkate alınmıştır (Evcı & Aylar, 2017, s. 399-401). Bu parametrelere ilişkin DFA kabul edilebilir değerler ve iyi uyum değerleri Tablo 2’de gösterilmektedir:

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri Değerleri (MacCallum vd., 1996, Hu & Bentler, 1999, Meydan & Şeşen, 2011; Bayram, 2016).

İndeksler	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum
CMIN/DF	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$
RMSEA	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	$\leq ,05$
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,89$	$,90 \leq$
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,96$	$,97 \leq$
AGFI	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	$,90 \leq$
NFI	$,90 \leq NFI \leq ,94$	$,95 \leq$
SRMR	$,05 < SRMR \leq ,10$	$0 \leq SRMR \leq ,05$
RMR	$,06 \leq RMR \leq ,08$	$\leq ,05$
TLI	$,90 \leq TLI \leq ,94$	$,95 \leq$
IFI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$95 \leq$

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin sınanmasında yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yaklaşımı tercih edilmiştir. YEM, günümüzde farklı disiplinlerde teorik modellerin test edilmesi ve ölçüm modellerinin doğrulanması kapsamında yaygın şekilde tercih edilen bir metottur. Bu yöntem, modelin genel uyumunun ve yapısal ilişkilerinin genel bir perspektiften incelenmesine imkân tanımaktadır. YEM kapsamında analiz süreci, modelin teorik olarak önerilen yapısının gözlenen verilerle ne derece örtüştüğünü belirlemeyi amaçlar ve bu bağlamda iki temel yaklaşım benimsenmektedir. Ayrıca, YEM’in sağladığı en önemli avantajlardan biri, karmaşık ilişkiler içeren modellerde ölçme sırasında oluşabilecek hataları denetim altına alarak daha güvenilir ve geçerli sonuçlar sunmasıdır. Bu bağlamda, çalışmada modelin bütüncül olarak nasıl analiz edileceği ve yorumlanacağı sistematik bir biçimde ortaya konulmuştur.

YEM, teorik çerçevede öngörülen ilişkilerin eş zamanlı olarak analiz edilmesine imkân tanırken, ölçüm hatalarını dikkate alması ve gizil değişkenleri hesaba katması bakımından önemli bir yöntemdir. Modelin temel işlevi, ölçüm modelinden elde edilen ve yüksek uyum gösteren veriler ışığında hipotezlerin sınanmasını sağlamaktır. Diğer bir ifadeyle, YEM; gözlenen (observed) değişkenlerle gizil (latent) değişkenler arasındaki ilişkileri bütüncül bir

şekilde inceleyerek modelin geçerliliğine ilişkin kapsamlı bir değerlendirme sunmaktadır (Demir & Zehir, 2019, s. 306). Bu bağlamda, çalışmanın hedefleri doğrultusunda YEM'den yararlanılmış ve modele ilişkin bulgular AMOS ve Jamovi programları aracılığıyla elde edilerek ilgili bölümde ayrıntılı biçimde sunulmuştur.

2.7. ANALİZ

Analiz kısmında, normallik testi sonuçları, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler, ölçeklere ait güvenilirlik ve geçerlilik analiz bulguları ile DFA ve değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler bulunmaktadır.

2.7.1. Normallik Testi

Verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel yöntemlerin doğru seçilebilmesi için, öncelikle verilerin dağılım özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. İstatistiksel testler genel olarak “parametrik” ve “parametrik olmayan” şeklinde iki kategoriye ayrılmaktadır. Parametrik testler, verilerin normal dağılım gösterdiği varsayımına dayanırken; parametrik olmayan testler bu varsayıma ihtiyaç duymaksızın uygulanabilmektedir. Parametrik testler, istatistiksel olarak daha yüksek güç sağlamaktadır ancak belirli varsayımların karşılanması gerektirmektedir. Özellikle normallik, homojenlik, bağımsızlık ve küresellik gibi koşullar karşılanmadığında parametrik olmayan istatistiksel prosedürler kullanılmaktadır. Non-Parametrik yöntemler, söz konusu varsayımların ihlal edildiği veya doğrulanmadığı durumlarda güvenilir bir alternatif olarak değerlendirilmektedir (Buskirk vd., 2013). Uygulamada esas alınan veri setinin normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığının test edilmesi amacıyla gerekli testler SPSS programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Verilerin normal dağılıma uygunluğunu belirleyebilmek adına öncelikli olarak Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinden yararlanılmıştır. Analizler sonucunda p-değerinin 0,05'in altına inmesi, normal dağılım varsayımının geçerli olmadığını; 0,05'ten büyük olması ise normal dağılım varsayımının sağlandığını ifade etmektedir (Kayış, 2010). Çalışmada, veri setinin normallik varsayımı aralığında yer alıp almadığını belirlemek için bu testlerden yararlanılmıştır. Normal dağılımın değerlendirilmesinde ayrıca her ölçek değişkeninin kabul edilen değer aralıklarında bulunup bulunmadığını incelemek üzere Skewness ve Kurtosis analizleri de yapılmıştır. Normallik testinde, Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) parametreleri standart hatalara bölünerek elde edilen ‘z’ puanları esas alınmış ve yorumlanmıştır (Kim, 2013, s. 53). Bu çerçevede, çarpıklık ve basıklık parametrelerinin +1.96 ile -1.96 aralığında seyretmesi, verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığını göstermektedir.

Tablo 3: Normallik Testi Sonuçları

ÖLÇEK	Skewness (Çarpıklık)		Kurtosis (Basıklık)		Kolmogorov Smirnov		Shapiro- Wilk	
	İstatistik Sonucu	Z değeri	İstatistik Sonucu	Z değeri	İstatistik Sonucu	Anlamlılık	İstatistik Sonucu	Anlamlılık
K.S.S.Ö.	-,448	-3,70	,329	1,37	,058	,002	,980	,000
İ.K.Y.Ö.	-,383	-3,16	-,152	-0,63	,074	,000	,978	,000
İ.A.N.Ö.	-,285	-2,35	-,768	-3,2	,108	,000	,957	,000

Tablo 3'te araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin normal dağılım test sonuçları sunulmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri ile bunlara ilişkin z değerleri incelendiğinde, özellikle çarpıklık z değerlerinin her üç ölçek için de $\pm 1,96$ sınırının üzerinde olduğu gözlemlenmektedir. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test sonuçları da her üç ölçek için anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Bu sonuçlar, ölçeklerin dağılımlarının normal dağılım varsayımını karşılamadığını göstermektedir. Tabloya ilişkin kısaltmalar ise şu şekildedir: K.S.S.Ö: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği, İ.K.Y.Ö: İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve İ.A.N.Ö: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'dir.

2.7.2. Demografik Özellikler

Verilerin toplandığı örneklem, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde bir üniversitede hizmet veren akademik personel ve idari görevlilerden oluşmaktadır. Bu gruba ilişkin demografik bilgiler, araştırmada kullanılan anket formu temel alınarak belirlenmiş ve Tablo 4'te detaylı biçimde sunulmuştur.

Tablo 4: Demografik Bilgi Tablosu

	Seçim	N	%
Cinsiyet	Erkek	246	60,0
	Kadın	164	40,0
Yaş	30'dan küçük	68	16,6
	30-40 arası	175	42,7
	40'tan büyük	167	40,7
Kurumdaki görev süreniz	5 yıldan az	28,0	34,9
	5-10 yıl arası	115	28,0
	10 yıldan fazla	152	37,1
Üniversiteki göreviniz	Akademik personel	349	85,1
	İdari personel	61	14,9

İdari göreviniz	Evet	160	39,0
	Hayır	250	61,0
Aylık Geliriniz	45000-55000 TL	33	8,0
	55001-65000 TL	54	13,2
	65001-75000 TL	128	31,2
	75001-85000 TL	94	22,9
	85001- TL ve üzeri	101	24,6

Demografik bilgiler incelendiğinde, katılımcı grubun %60'ını erkekler, %40'ını ise kadınların oluşturduğu görülmektedir. Yaş grupları değerlendirildiğinde, katılımcıların en yoğun bölümünü %42,7 oranla 30–40 yaş aralığı oluşturmakta; bunu %40,7 ile 40 yaş ve üzerindekiilerin takip ettiği, %16,6'sının ise 30 yaş altı olduğu görülmektedir. Katılımcıların kurumdaki görev süreleri bakımından %37,1'inin 10 yılın üzerinde, %28'inin 5 ile 10 yıl arasında, %34,9'unun ise 5 yılın altında çalıştığı belirlenmiştir. Üniversitedeki görev türüne göre katılımcıların %85,1'inin akademik, %14,9'unun idari personel olduğu; %39'unun idari görevde bulunduğu, %61'inin ise bulunmadığı tespit edilmiştir. Aylık gelir düzeyine göre en yoğun grubun %31,2 ile 65.001–75.000 TL aralığında olduğu, bunu %24,6 ile 85.001 TL ve üzeri izlediği, %22,9'unun ise 75.001–85.000 TL aralığında yer aldığı anlaşılmaktadır.

2.8. ÖLÇEKLERE DAİR BULGULAR

Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri ile DFA sonuçları sunulmakta ve ölçek bazında elde edilen bulgular yorumlanmaktadır. Çalışmada KSS, İKY ve İAN ölçekleri kullanılmıştır.

2.8.1. KSS Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Çalışmada, 12 (on iki) madde ve tek boyuttan oluşan KSS ölçeğinin güvenilirliği test edilmiştir. Güvenilirlik, çeşitli analizlerde öncelikli bir gereklilik sayılmakta ve ölçüm odaklı çalışmalarda önemli bir parametre olarak öne çıkmaktadır. Farklı zamanlarda yürütülen bağımsız ölçümlerin karşılaştırılması ve yarıya bölme tekniğinin kullanılması, güvenilirliği ortaya koymada başvurulan yöntemler arasındadır (Cronbach, 1951). Ancak güvenilirlik değerlendirmelerinde öne çıkan ve en yaygın kullanılan yöntem Cronbach Alfa katsayısının tespit edilmesidir. Cronbach alfa güvenilirlik parametresi 0 ile 1 sınırları içinde değişim gösterebilen oranlar almaktadır. İlgili parametrenin 1'e yakın olması, ölçekteki soruların kendi içinde daha kararlı sonuçlar verdiğini ortaya koymaktadır. Fakat genel kabul, katsayının 0,70'in

üzerinde olması gerektiği yönündedir (Field, 2009). Bu bağlamda, çalışmada kullanılan KSS ölçeğine ilişkin DFA sonuçları Tablo 5’te gösterilmiştir.

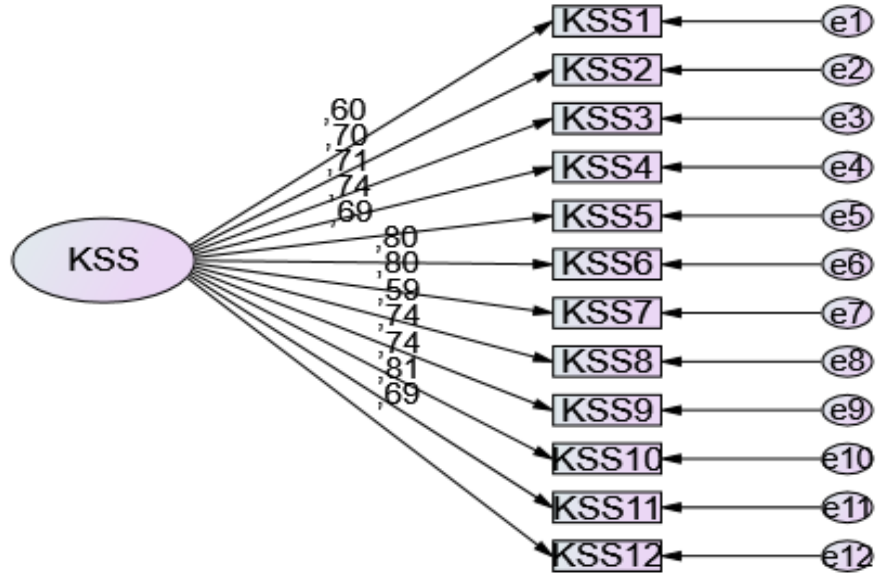
Tablo 5: KSS Ölçeği Güvenilirlik Analizi Tablosu

Ölçek Soruları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalama Değeri	Madde Silinirse Ölçeğin Varyans Değeri	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyon Değeri	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Değeri
KSS1	3,55	1,120	39,70	67,652	,600	,924
KSS2	3,26	1,128	40,00	65,682	,712	,919
KSS3	3,12	1,128	40,14	65,704	,710	,919
KSS4	3,65	,872	39,60	69,032	,702	,919
KSS5	3,73	,943	39,52	68,876	,651	,921
KSS6	3,84	,905	39,41	67,872	,756	,917
KSS7	3,87	,909	39,39	67,901	,750	,917
KSS8	4,07	,869	39,19	70,953	,564	,924
KSS9	3,83	,905	39,43	68,725	,695	,919
KSS10	3,54	1,074	39,71	66,557	,699	,919
KSS11	3,35	1,100	39,91	65,053	,772	,916
KSS12	3,45	1,032	39,81	67,701	,659	,921
Ölçek Geneli N.Ö	Toplam Değer	Varyans Değeri	Standart Sapma Değeri	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri	
	43,26	79,961	8,942	12	0,926	

Tablo 5’te görüldüğü üzere, KSS ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı ,926 tespit edilmiş olup, elde edilen bulgular ölçeğin oldukça güvenilir bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu değer, ölçeğin iç tutarlılığının oldukça güçlü olduğunu ve maddelerin birbirleriyle yüksek düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ölçeğin toplam puan ortalaması 43,26, varyansı 79,961 ve standart sapması 8,942 olarak belirlenmiştir. Ölçek maddelerine ilişkin madde-toplam korelasyonlarının tamamının kabul edilebilir sınırlar içinde yer alması, ölçeğin yapısında herhangi bir maddenin çıkarılmasını gerektirecek bir durum olmadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, KSS ölçeğinin güvenilir ve tutarlı bir ölçme aracı olduğunu desteklemektedir.

2.8.1.1. KSS ölçeğine ilişkin DFA

KSS ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla faktör yapısı incelenmiştir. AMOS programı kullanılarak gerçekleştirilen DFA’ya ilişkin model aşağıda sunulmuştur.



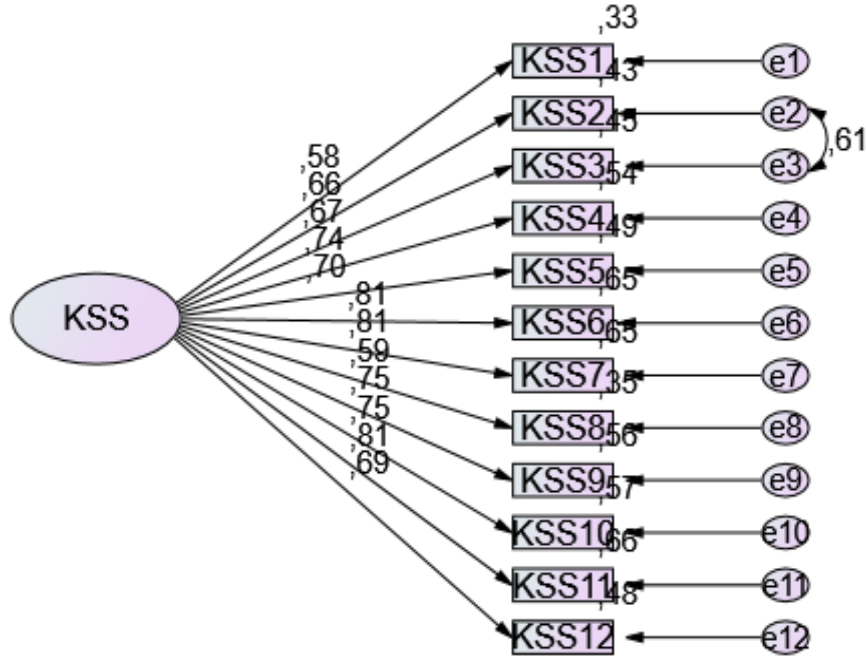
Şekil 4: KSS DFA (1. Adım)

KSS ölçeğine ilişkin DFA sonucunda ortaya çıkan bulgular Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6: KSS Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (1. Adım)

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Değerler	İyi Uyum Değeri	Modelin Değeri
CMIN/DF	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	13,499
RMSEA	$06 < RMSEA \leq ,10$	$\leq ,05$	,175
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,89$	$\geq ,90$	,755
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,96$	$,97 \leq$	,792
AGFI	$85 \leq AGFI \leq ,89$	$,90 \leq$	,646
NFI	$,90 \leq NFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,780
SRMR	$,05 < SRMR \leq ,10$	$0 \leq SRMR \leq ,05$	0,775
RMR	$,06 \leq RMR \leq ,08$	$\leq ,05$	,088
TLI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,746
IFI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,793

Modelin uyum indeksleri incelendiğinde, CMIN/DF (13,499), RMSEA (.175) ve diğer uyum istatistiklerinin, kabul edilebilir düzeylerin üzerinde yer aldığı anlaşılmaktadır. Sonuçlar, modelin daha iyi uyum sağlaması için değişiklik yapılması gerektiğini işaret etmiş, bu doğrultuda modifikasyon gerekli bulunmuştur. Amos’un önerdiği model geliştirme adımları çerçevesinde, KSS ölçeğinde e2 ve e3 hata terimleri arasında değişiklik gerçekleştirilmiştir.



Şekil 5: KSS DFA (2. Adım)

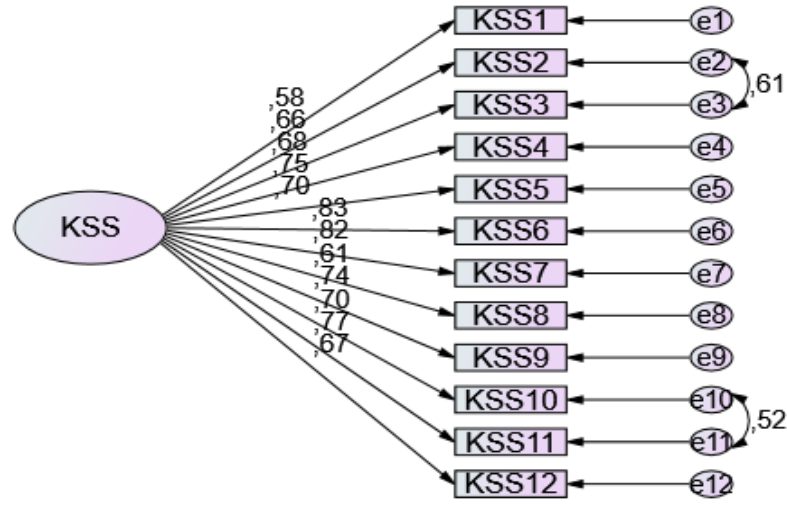
Bu aşamada ölçeğe dair hesaplanan uyum indeksleri Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7: KSS Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (2. Adım)

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Değerler	İyi Uyum Değeri	Modelin Değeri
CMIN/DF	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	10,436
RMSEA	$06 < RMSEA \leq ,10$	$\leq ,05$	,152
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,89$	$\geq ,90$	,809
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,96$	$,97 \leq$	,846
AGFI	$85 \leq AGFI \leq ,89$	$,90 \leq$	,720
NFI	$,90 \leq NFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,833
SRMR	$,05 < SRMR \leq ,10$	$0 \leq SRMR \leq ,05$	0,710
RMR	$,06 \leq RMR \leq ,08$	$\leq ,05$	,079
TLI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,808
IFI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,847

İkinci modifikasyon işlemi sonrasında modelin uyum iyiliği değerleri yeniden değerlendirilmiş ve bazı uyum indekslerinde iyileşme gözlenmiş olmakla birlikte, özellikle RMSEA, CMIN/DF, GFI, CFI, AGFI, NFI, TLI ve IFI değerlerinin öngörülen uyum ve kabul edilebilir aralıklar içinde bulunmadığı tespit edilmiştir. Buna karşılık SRMR ve RMR değerlerinin kabul edilebilir düzeye ulaştığı görülmüştür. Bu nedenle, modelin hedeflenen

uyum düzeyine ulaşması amacıyla ek bir modifikasyon yapılmasına karar verilmiştir. Modelin hedeflenen uyuma ulaşması için gerçekleştirilen üçüncü modifikasyon adımına ilişkin model sonuçları aşağıda sunulmuştur.



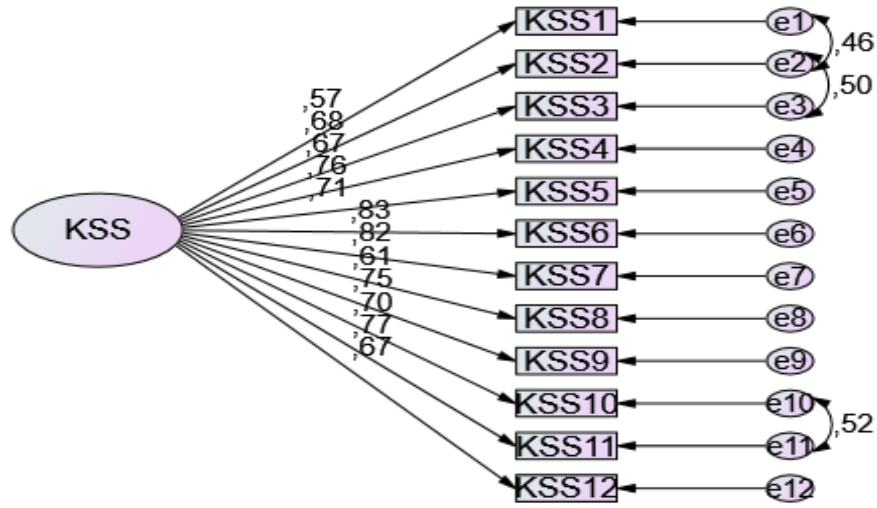
Şekil 6: KSS Ölçeği DFA (3. Adım)

Üçüncü adımda e2 ve e3 maddelerine ek olarak, e10 ile e11 hata terimleri arasında modifikasyon gerçekleştirilmiş, bu değişiklik sonrası ölçeğin son değerleri Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: KSS Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (3. Adım)

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Değerler	İyi Uyum Değeri	Modelin Değeri
CMIN/DF	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	8,592
RMSEA	$06 < RMSEA \leq ,10$	$\leq ,05$	,136
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,89$	$\geq ,90$	,853
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,96$	$,97 \leq$	,878
AGFI	$85 \leq AGFI \leq ,89$	$,90 \leq$	,779
NFI	$,90 \leq NFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,865
SRMR	$,05 < SRMR \leq ,10$	$0 \leq SRMR \leq ,05$	0,674
RMR	$,06 \leq RMR \leq ,08$	$\leq ,05$	,076
TLI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,846
IFI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,879

Yapılan üçüncü adım modifikasyon işlemi sonucunda modelin uyum indekslerinde genel olarak iyileşme sağlandığı, ancak RMSEA, CMIN/DF, GFI, CFI, AGFI, NFI, TLI ve IFI değerlerinin hâlen kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almadığı belirlenmiştir. Bu nedenle, modelin hedeflenen uyum seviyesine ulaşması amacıyla ek modifikasyonların yapılmasına karar verilmiştir. Dördüncü adım sonunda elde edilen model sonuçları aşağıda sunulmuştur.



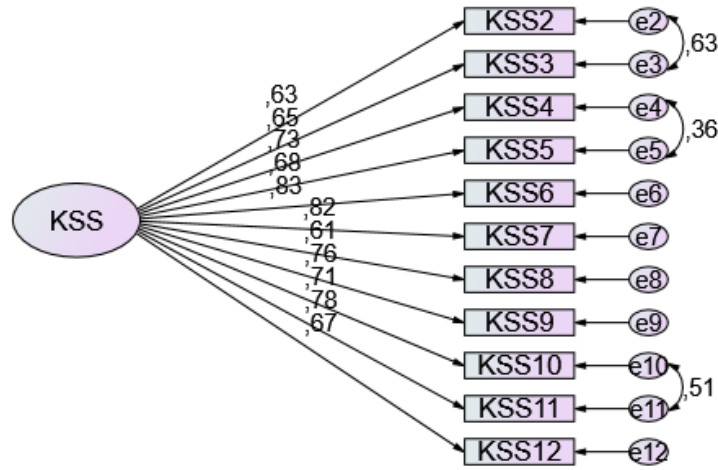
Şekil 7: KSS Ölçeği DFA (4. Adım)

Öncelikle e2 ve e3 hataları arasında, ardından e10 ve e11 hataları arasında ve son olarak e1 ile e2 hataları arasında modifikasyon yapılmıştır. Bu doğrultuda modelin son hali oluşturulmuş olup, nihai modele ilişkin uyum değerleri aşağıda sunulmuştur.

Tablo 9: KSS Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (4. Adım)

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Değerler	İyi Uyum Değeri	Modelin Değeri
CMIN/DF	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	6,507
RMSEA	$06 < RMSEA \leq ,10$	$\leq ,05$	,116
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,89$	$\geq ,90$	,881
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,96$	$,97 \leq$	,914
AGFI	$85 \leq AGFI \leq ,89$	$,90 \leq$	,818
NFI	$,90 \leq NFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,900
SRMR	$,05 < SRMR \leq ,10$	$0 \leq SRMR \leq ,05$	0,561
RMR	$,06 \leq RMR \leq ,08$	$\leq ,05$	,062
TLI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,888
IFI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,914

Yapılan son modifikasyon işlemi sonrasında modelde hâlen uyumsuzlukların devam ettiği gözlemlenmiştir. Analiz sonucunda, CMIN/DF ve RMSEA göstergelerinin kabul edilebilir referans sınırlarını karşılamadığı ortaya konmuştur. Ayrıca SRMR değeri de sınır değerinin biraz üzerinde kalmıştır. Bu kapsamda, standartlaştırılmış regresyon katsayısı 0.50'nin altında kalan ölçeğin 1. maddesi olan “Kurumumuz, eğitim almak isteyen çalışanları destekler.” ifadesi modelden çıkarılmış ve modelin bu haliyle analiz sonuçları raporlanmıştır.



Şekil 8: KSS Ölçeği DFA (5. Adım)

Model üzerinde yapılan iyileştirmeler sonucunda elde edilen doğrulayıcı faktör analizi modelinde, her bir maddeye ait faktör yüklerinin ,50’den daha yüksek olduğu belirlenmiştir.. Bu sonuç, her bir maddenin ilgili boyutu anlamlı ve yeterli düzeyde temsil ettiğini, modelin ölçme yeterliğinin ve yapı geçerliğinin sağlandığını ortaya koymaktadır. KSS ölçeğinde yapılan beşinci ve son adım olan DFA elde edilen indeks değerleri Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10: KSS Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (5. Adım)

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Değerler	İyi Uyum Değeri	Modelin Değeri
CMIN/DF	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	4,900
RMSEA	$06 < RMSEA \leq ,10$	$\leq ,05$	,098
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,89$	$\geq ,90$	,917
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,96$	$,97 \leq$	,945
AGFI	$85 \leq AGFI \leq ,89$	$,90 \leq$	,867
NFI	$,90 \leq NFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,932
SRMR	$,05 < SRMR \leq ,10$	$0 \leq SRMR \leq ,05$	0,461
RMR	$,06 \leq RMR \leq ,08$	$\leq ,05$	,047
TLI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,926
IFI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,945

Modelin genel uyumuna ilişkin bulgular incelendiğinde, elde edilen değerlerin büyük ölçüde kabul edilebilir ve iyi uyum düzeylerini karşıladığı görülmektedir. Özellikle GFI (,917), CFI (,945), IFI (,945), NFI (,932) ve TLI (,926) değerlerinin tamamı ,90’ın üzerinde gerçekleşerek modelin yeterli düzeyde uyum gösterdiğini ve ölçeğin yapı geçerliğini desteklediğini ortaya koymaktadır. RMR (,047) ve SRMR (,061) değerlerinin ise kabul edilebilir sınırların altında kalması, modelin hata terimleri açısından da iyi bir uyum

sergilediğini göstermektedir. Ayrıca CMIN/DF değerinin (4,900) 5'in altında kalması ve RMSEA değerinin (,098) önerilen kabul edilebilir düzeyde bulunması, modelin genel anlamda kabul edilebilir bir model-data uyumu sağladığını göstermektedir. KSS ölçeğinin iç tutarlık seviyesinin ölçütlere uygun olduğu belirlenmiş ve bu doğrultuda ölçek, sonraki analizlerde kullanılmak üzere çalışmaya dahil edilmiştir.

2.8.1.2. KSS Ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler

Tablo 11: KSS Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

KSS ÖLÇEĞİ	Toplam		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
KSS2	3,26	1,28	21	5,1	107	26,01	79	19,03	152	37,01	51	12,04
KSS3	3,12	1,12	30	7,3	112	27,3	85	20,7	146	35,6	37	9,0
KSS4	3,65	,87	10	2,4	32	7,8	96	23,4	225	54,9	47	11,5
KSS5	3,73	,94	16	3,9	29	7,1	68	16,6	232	56,6	65	15,9
KSS6	3,84	,90	6	1,5	39	9,5	52	12,7	230	56,1	83	20,2
KSS7	3,87	,90	6	1,5	36	8,8	56	13,7	221	53,9	91	22,2
KSS8	4,07	,86	6	1,5	17	4,1	54	13,2	198	48,3	135	32,9
KSS9	3,83	,90	5	1,2	36	8,8	71	17,3	211	51,5	87	21,2
KSS10	3,54	1,07	23	5,6	48	11,7	91	22,2	180	43,9	68	16,6
KSS11	3,35	1,10	27	6,6	68	16,6	102	24,9	161	39,3	52	12,7
KSS12	3,45	1,03	12	2,9	74	18,0	99	24,1	168	41,0	57	13,9
Toplam			162		598		853		2124		773	
Ortalama	3,61	0,99		3,59		13,24		18,89		47,10		17,10

KSS ölçeğine verilen cevaplar analiz edildiğinde, ölçeğin iki numaralı maddesini oluşturan “Kurumumuz, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem veren bir yönetime sahiptir” sorusuna katılımcıların %37,01’i “Katılıyorum”, üç numaralı maddesini oluşturan “Yönetimin çalışanlar hakkında aldığı kararlar genellikle adildir” sorusuna katılımcıların %35,6’sı “Katılıyorum”, dört numaralı maddesini oluşturan “Kurumumuz, ürün veya hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunar” sorusuna katılımcıların %54,9’u “Katılıyorum”, beşinci maddesini oluşturan “Kurumumuz, müşteri memnuniyetine büyük önem verir” sorusuna katılımcıların %56,6’sı “Katılıyorum”, altıncı maddesini oluşturan “Kurumumuz, topluma yönelik sosyal sorumluluklarına büyük önem verir” sorusuna katılımcıların %56,1’i “Katılıyorum”, yedinci maddesini oluşturan “Kurumumuz, topluma fayda yaratacak organizasyon ve projelere katkı sağlamaktadır” sorusuna katılımcıların

%53,9'u "Katılıyorum", sekizinci maddesini oluşturan "Kurumumuz, devlete karşı tüm yasal yükümlülüklerini zamanında ve eksiksiz yerine getirir" sorusuna katılımcıların %48,3'ü "Katılıyorum", dokuzuncu maddesini oluşturan "Kurumumuz, doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye yönelik faaliyetlere aktif olarak katılır" sorusuna katılımcıların %51,5'i "Katılıyorum", onuncu maddesini oluşturan "Kurumumuz, tüm çalışanları gönüllü çalışmalara ve sivil toplum kuruluşu faaliyetlerine katılmaları konusunda teşvik eder" sorusuna katılımcıların %43,9'u "Katılıyorum", on birinci maddesini oluşturan "Kurumumuz, tüm çalışanlara başkaları için bir şeyler yapabileceklerini hissettirir" sorusuna katılımcıların %39,3'ü "Katılıyorum", on ikinci maddesini oluşturan "Kurumumuz, çeşitli alanlarda faaliyet gösteren dernek, vakıf ve meslek kuruluşlarına destek sağlar" sorusuna katılımcıların %41,0'ı "Katılıyorum" cevabını vermiştir.

2.8.2. İKY Ölçeği Güvenilirlik Analizi

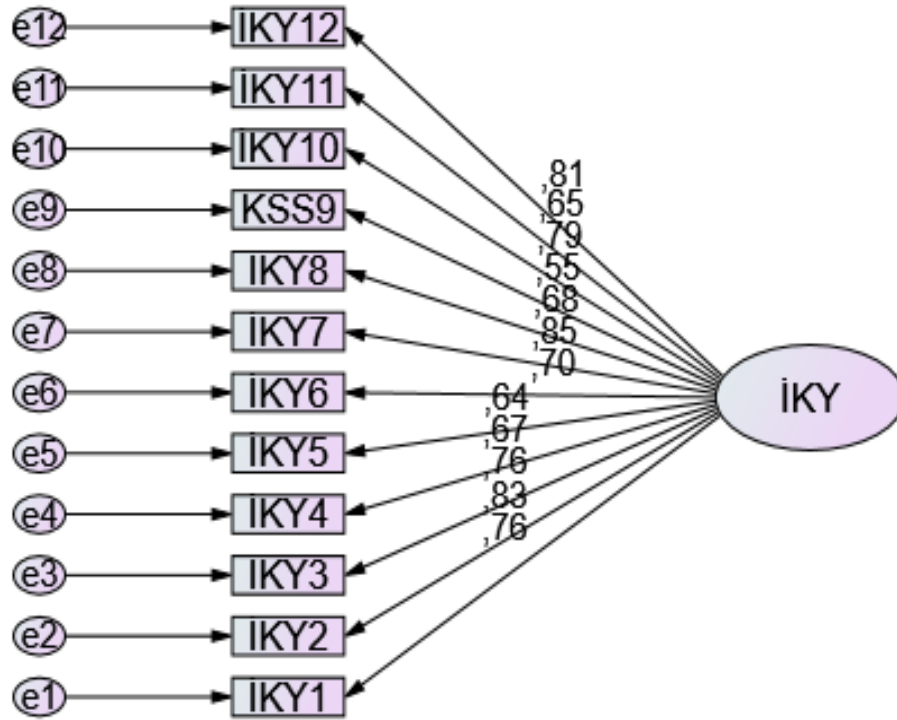
İKY ölçeği, tek boyutlu bir yapı olarak analiz edilmiş ve toplam 12 ifadeden oluşmuştur. Bu kapsamda, ölçeğin varsayılan faktör yapısının geçerliliğini incelemek için DFA tekniğinden yararlanılmıştır. Ayrıca, ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla madde düzeyinde güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş ve tespit edilen veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 12: İKY Ölçeği Güvenirlilik Analizi Tablosu

Ölçek Soruları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalama Değeri	Madde Silinirse Ölçeğin Varyans Değeri	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Kolerasyon Değeri	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Değeri
İKY1	3,03	1,202	36,74	96,02	,705	,933
İKY2	3,27	1,150	36,50	95,326	,775	,930
İKY3	3,30	1,114	36,47	97,242	,709	,932
İKY4	3,56	1,167	36,20	97,376	,665	,934
İKY5	3,35	1,219	36,41	98,003	,603	,936
İKY6	3,70	1,056	36,07	98,365	,696	933
İKY7	3,32	1,151	36,44	94,614	,809	,929
İKY8	3,54	1,123	36,23	97,667	,681	,933
İKY9	3,08	1,184	36,69	95,061	,762	,930
İKY10	3,08	1,192	36,69	94,421	,786	,929
İKY11	3,44	1,113	36,32	98,386	,653	,934
İKY12	3,10	1,201	36,67	94,115	,794	,929
Ölçek Geneli N.Ö	Toplam Değer	Varyans Değeri	Standart Sapma Değeri	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri	
	39,77	114,053	10,680	12	,937	

İKY ölçeğinin genel Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,937 olarak tespit edilmiştir. İlgili değer, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermekte olup, ölçeğin iç tutarlılığı açısından kabul edilebilir sınırların oldukça üzerinde yer almaktadır. Maddelerin tek tek silinmesi durumunda Cronbach Alfa değerlerinin ,929 ile ,934 arasında değişmesi, herhangi bir maddenin ölçeğin genel güvenilirliğini düşürmediğini ve tüm maddelerin ölçek bütünlüğüne katkı sağladığını göstermektedir. Ölçeğe ilişkin düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarının tamamının ,653 ile ,794 arasında olması, her bir maddenin ölçeğin ölçmekte olduğu yapıya anlamlı katkı sunduğunu ve madde ayırt ediciliğinin yeterli düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, İKY ölçeğinin yüksek iç tutarlılığa sahip güvenilir bir ölçme aracı olduğunu desteklemektedir. Ayrıca DFA sonuçları da ölçeğin teorik yapısını doğrulamakta ve ölçeğin geçerliliğini destekleyen kanıtlar sunmaktadır. Bu aşamada, İKY ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik değerlendirmelerini desteklemek amacıyla ölçeğin faktör yapısı incelenmiş ve AMOS programı aracılığıyla gerçekleştirilen DFA sonuçları aşağıda sunulmuştur.

2.8.2.1. İKY Ölçeği DFA



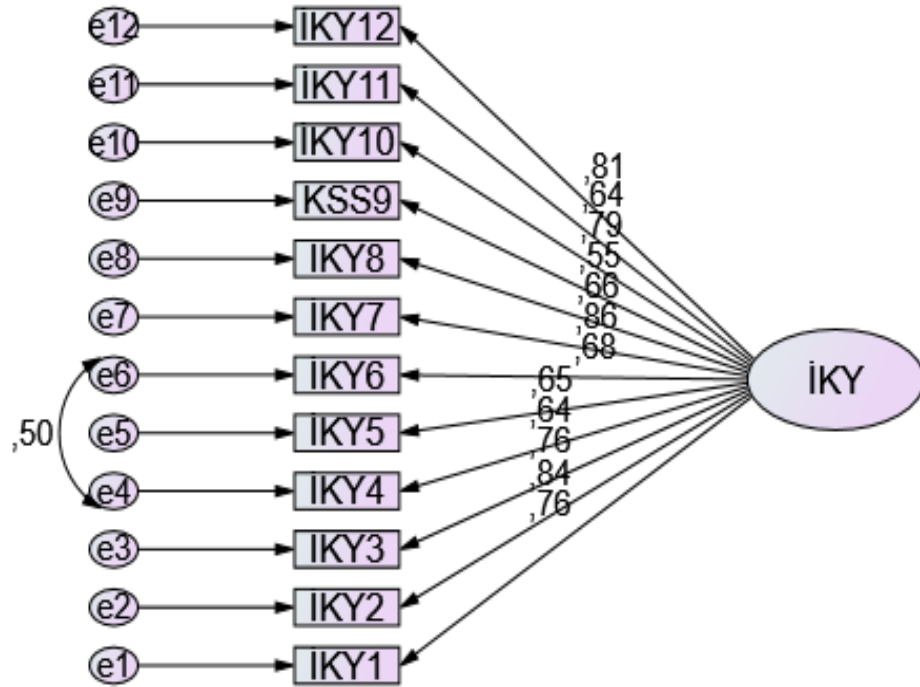
Şekil 9: İKY Ölçeği DFA (1. Adım)

İKY ölçeğine yönelik gerçekleştirilen birinci adım DFA'den elde edilen sonuçlar, Tablo 13' te detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 13: İKY Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (1. Adım)

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Değerler	İyi Uyum Değeri	Modelin Değeri
CMIN/DF	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	17,418
RMSEA	$06 < RMSEA \leq ,10$	$\leq ,05$	,200
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,89$	$\geq ,90$	,682
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,96$	$,97 \leq$	,770
AGFI	$85 \leq AGFI \leq ,89$	$,90 \leq$	,541
NFI	$,90 \leq NFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,760
SRMR	$,05 < SRMR \leq ,10$	$0 \leq SRMR \leq ,05$	0,876
RMR	$,06 \leq RMR \leq ,08$	$\leq ,05$	,114
TLI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,719
IFI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,771

İKY ölçeğine ilişkin olarak gerçekleştirilen birinci adım DFA analizi neticesinde hesaplanan uyum indekslerinin beklenen kabul aralıklarını karşılamadığı belirlenmiştir. Bu nedenle, AMOS programının sunduğu modifikasyon önerileri doğrultusunda modelde gerekli düzenlemeler yapılmış ve iyileştirilmiş modele ilişkin ikinci adım DFA sonuçları aşağıda sunulmuştur.

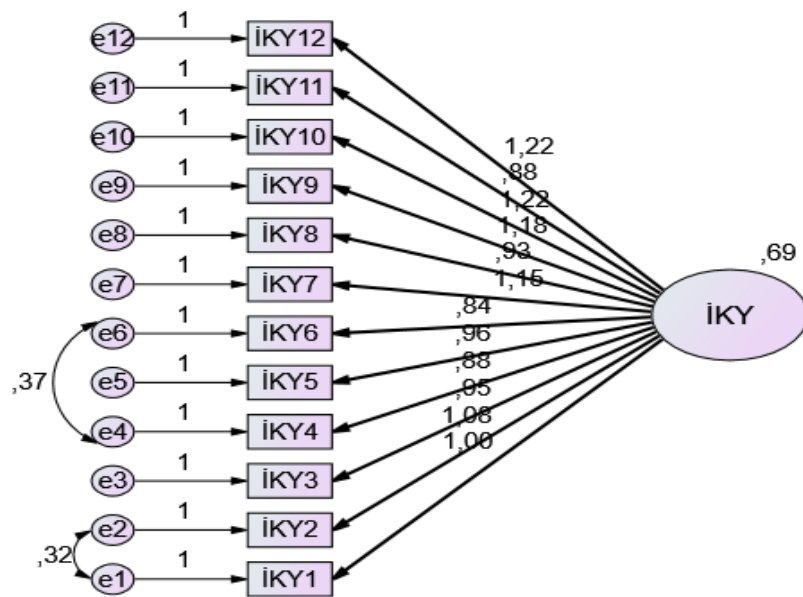
**Şekil 10:** İKY Ölçeği DFA (2. Adım)

Bu adımda, İKY ölçeğine ilişkin olarak AMOS'un önerisi doğrultusunda e4 ve e6 hata terimleri arasında ilişki tanımlanmıştır. İkinci adıma dair ulaşılan sonuçlar aşağıdaki Tablo 14'te gösterilmektedir.

Tablo 14: İKY Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (2. Adım)

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Değerler	İyi Uyum Değeri	Modelin Değeri
CMIN/DF	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	15,519
RMSEA	$06 < RMSEA \leq ,10$	$\leq ,05$	,188
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,89$	$\geq ,90$	,716
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,96$	$,97 \leq$	,801
AGFI	$85 \leq AGFI \leq ,89$	$,90 \leq$	,582
NFI	$,90 \leq NFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,790
SRMR	$,05 < SRMR \leq ,10$	$0 \leq SRMR \leq ,05$	0,835
RMR	$,06 \leq RMR \leq ,08$	$\leq ,05$	,109
TLI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,752
IFI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,801

İKY ölçeğinde yapılan ikinci adım modifikasyon uygulaması sonrası yürütülen uyum analizinde, önceki evreye oranla indekslerde belirli bir ilerleme gözlenmiş olsa da, CMIN/DF, RMSEA, GFI, CFI, RMR ve TLI değerlerinin hâlen kabul edilebilir düzeye ulaşmadığı anlaşılmıştır. Bu nedenle ölçeğin uyumunun artırılabilmesi için üçüncü adım modifikasyonun yapılmasına karar verilmiştir. Bu bağlamda üçüncü adım DFA modifikasyonu aşağıda gösterilmiştir.



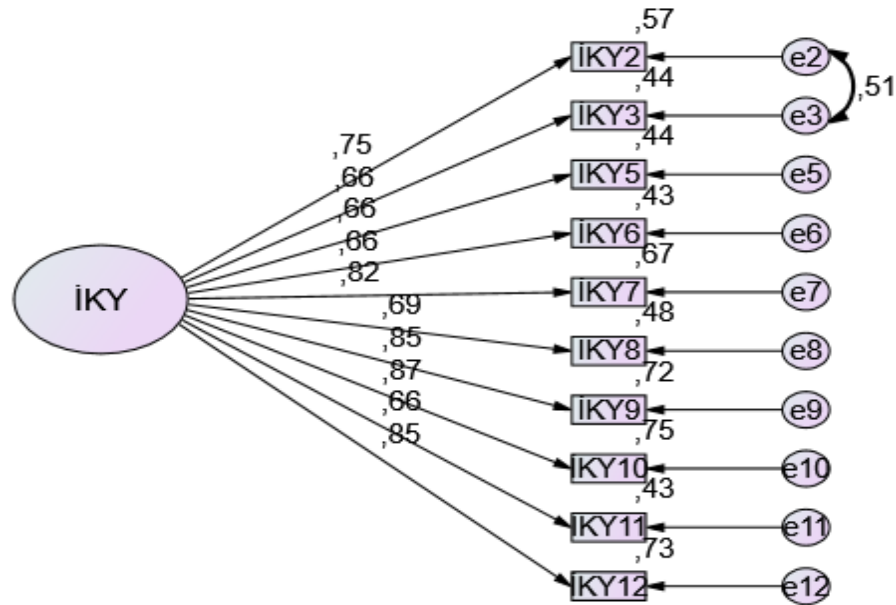
Şekil 11: İKY Ölçeği DFA (3. Adım)

Üçüncü adımda, AMOS programının önerileri doğrultusunda modelde iyileştirme yapmak amacıyla e1 ile e2 hata bileşenleri arasında ilişki tanımlanmıştır. Yapılan bu modifikasyon ile modelin uygunluk ölçütleri güçlendirilmiş ve ölçeğin DFA bulguları aşağıdaki Tablo 15’te özetlenmiştir.

Tablo 15: İKY Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (3. Adım)

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Değerler	İyi Uyum Değeri	Modelin Değeri
CMIN/DF	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	13,667
RMSEA	$06 < RMSEA \leq ,10$	$\leq ,05$	,176
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,89$	$\geq ,90$	,755
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,96$	$,97 \leq$	,829
AGFI	$85 \leq AGFI \leq ,89$	$,90 \leq$	,632
NFI	$,90 \leq NFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,819
SRMR	$,05 < SRMR \leq ,10$	$0 \leq SRMR \leq ,05$	0,809
RMR	$,06 \leq RMR \leq ,08$	$\leq ,05$	,105
TLI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,783
IFI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,830

Yapılan son modifikasyon işlemi sonrasında modelde hâlen uyumsuzlukların devam ettiği gözlemlenmiştir. Nitekim CMIN/DF ve RMSEA göstergelerinin, uygun kabul edilen sınırların dışında kaldığı saptanmıştır. Bu bağlamda modelin 4. Adım DFA modifikasyon adımları aşağıda Şekil 12’de gösterilmiştir.



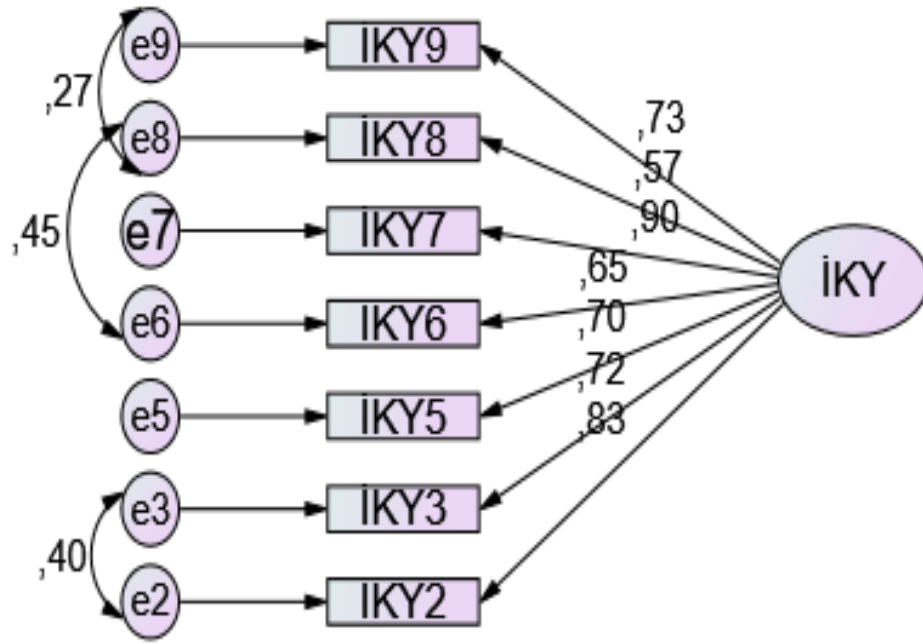
Şekil 12: İKY Ölçeği DFA (4. Adım)

DFA'nın 4. adımında, standartlaştırılmış regresyon katsayısı 0,50'nin altında kalan maddelerin modelin geçerliliğini zayıflattığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda, ölçeğin birinci maddesi ("İşe yeni başlayanlar için gerekli eğitimler verilmektedir") ve dördüncü maddesi ("Verilen eğitimler sonucunda görevimi daha iyi ve istekli yapıyorum") modelden çıkarılmıştır. Madde çıkarımı ile birlikte, önceki adımlarda bu maddelerin hata terimleriyle ilişkilendirilmiş olan e1–e2 ve e4–e6 kovaryansları da modelden otomatik olarak kalkmıştır. Buna ek olarak, modelin kalan kısmında iyileştirme yapmak amacıyla hata kovaryansları yeniden incelenmiş ve AMOS'un önerisi doğrultusunda kuramsal olarak anlamlı bulunan e2 ve e3 hata terimleri ilişkilendirilmiştir. Modelin bu adımdaki uyum indeks değerleri aşağıda Tablo 16'da sunulmaktadır.

Tablo 16: İKY Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (4. Adım)

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Değerler	İyi Uyum Değeri	Modelin Değeri
CMIN/DF	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	13,052
RMSEA	$0,06 < RMSEA \leq 0,10$	$\leq 0,05$	,172
GFI	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$	$\geq 0,90$	,755
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 0,96$	$0,97 \leq$	,864
AGFI	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	$0,90 \leq$	,695
NFI	$0,90 \leq NFI \leq 0,94$	$0,95 \leq$	,854
SRMR	$0,05 < SRMR \leq 0,10$	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	0,703
RMR	$0,06 \leq RMR \leq 0,08$	$\leq 0,05$	,090
TLI	$0,90 \leq TLI \leq 0,94$	$0,95 \leq$	,819
IFI	$0,90 \leq IFI \leq 0,94$	$0,95 \leq$	,864

Dördüncü modifikasyon adımı sonrasında İKY ölçeğine ilişkin modelin uyum iyiliği değerlerinde genel olarak bir iyileşme sağlanmıştır. Ancak henüz istenen düzeylere yaklaşmadığı görülmektedir. RMSEA, SRMR ve RMR değerleri kabul edilebilir sınırların üzerinde kalmış, GFI, CFI, AGFI, NFI, TLI ve IFI değerleri ise kabul edilebilir alt sınırların altında kalmıştır. Bu sonuçlar, yapılan modifikasyonların model uyumunu artırmaya katkı sağlamakla birlikte, modelin ideal düzeye ulaşmadığını göstermektedir. Bu kapsamda AMOS yazılımının önerisi üzerine model üzerinde iyileştirme işlemi yapılacaktır. İKY DFA 5. adım işlemi aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 13: İKY DFA (5. Adım)

Modelin beşinci adımında, daha önceki adımlarda belirlenen uyum sorunlarını gidermek amacıyla, faktör yükleri görece düşük kalan ve hata varyanslarının yüksek olduğu gözlemlenen 10. Madde “Performans kriterleri çalışanlar tarafından anlaşılır ölçüttür”, 11. madde “Performansıyla ilgili geri bildirimler yapılır” ve 12 numaralı madde “Performans sonuçları geliştirme ve sonuç odaklıdır” soruları modelden çıkarılmıştır. Ölçme araçlarında yer alan maddelerin çıkarılması, istatistiksel gerekçelerin yanı sıra kuramsal açıdan kavramı yeterince temsil etmemesi veya ölçek içindeki diğer maddelerle yüksek düzeyde örtüşmesi durumlarında önerilmektedir (Byrne, 2010).

Modelin daha güçlü bir uyum sergilemesi amacıyla, AMOS programının ortaya koyduğu modifikasyon indeksleri ayrıntılı biçimde değerlendirilmiştir. Bu süreçte, kuramsal temellerle tutarlı olduğu belirlenen kovaryans ilişkileri modele dahil edilmiştir. Özellikle e6 ile e8 ve e8 ile e9 arasındaki hata kovaryanslarının yüksek olduğu gözlemlenmiş ve bu maddelerin benzer içeriklere işaret etmeleri nedeniyle ölçüm hatalarının ilişkilendirilmesi uygun bulunmuştur. İlgili literatürde (Kline, 2016), ölçekte aynı kavramsal boyutu ölçen ve yüksek içerik benzerliği olan maddeler arasında hata kovaryanslarının ilişkilendirilmesinin model uyumunu iyileştirdiği ve önerilen bir uygulama olduğu belirtilmektedir.

Tablo 17: İKY Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (5. Adım)

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Değerler	İyi Uyum Değeri	Modelin Değeri
CMIN/DF	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	4,101
RMSEA	$06 < RMSEA \leq ,10$	$\leq ,05$	,087
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,89$	$\geq ,90$	,969
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,96$	$,97 \leq$	,980
AGFI	$85 \leq AGFI \leq ,89$	$,90 \leq$	,922
NFI	$,90 \leq NFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,974
SRMR	$,05 < SRMR \leq ,10$	$0 \leq SRMR \leq ,05$	0,251
RMR	$,06 \leq RMR \leq ,08$	$\leq ,05$	,034
TLI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,962
IFI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,980

Beşinci adımda elde edilen model uyum indeksleri, yapılan düzenlemelerin modelin genel geçerliliğini ve uyumunu güçlendirdiğini göstermektedir. CMIN/DF değerinin 4,101 olması, modelin geçerli bir uyum performansı sunduğunu ortaya çıkarmaktadır. RMSEA değeri (.087), kabul edilebilir sınırlar içerisinde kalmaktadır. Buna karşın, GFI (.906), CFI (.982), AGFI (.922), NFI (.974), TLI (.962) ve IFI (.980) gibi artımlı ve mutlak uyum indekslerinin tamamı, modelin ölçüm yapısının güvenilir biçimde doğrulandığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, SRMR (.051) ve RMR (.034) değerlerinin düşük olması, hata terimlerinin kontrol altında olduğunu ve modelin iyi düzeyde bir uyum sağladığını desteklemektedir. Elde edilen bu bulgular, modelin yapılan modifikasyonlar sonucunda kuramsal yapıyı koruyarak istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde iyileştirildiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 18: İKY Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

İKY ÖLÇEĞİ	Toplam		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İKY2	3,27	1,15	26	6,3	101	24,06	71	17,03	161	39,03	51	12,04
İKY3	3,30	1,11	26	6,3	85	21,5	88	21,5	163	39,8	48	11,7
İKY5	3,35	1,21	25	6,1	102	24,9	66	16,1	137	33,4	80	19,5
İKY6	3,70	1,05	24	5,9	33	8,0	65	15,9	208	50,7	80	19,5
İKY7	3,32	1,15	22	5,4	95	23,2	86	21,0	142	34,6	65	15,9
İKY8	3,54	1,12	38	9,3	34	8,3	66	16,1	213	52,0	59	14,4
İKY9	3,08	1,18	41	10,0	103	25,1	95	23,2	125	30,5	46	11,2
Toplam			202		553		537		1149		429	
Ortalama	3,36	1,18		7,04		19,29		18,71		40,00		14,89

İKY ölçeğine verilen cevaplar analiz edildiğinde, ölçeğin iki numaralı maddesini oluşturan “Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimleri için eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir” sorusuna katılımcıların %39,03’ü “Katılıyorum”, üç numaralı maddesini oluşturan “Kurum hedefleri doğrultusunda detaylı eğitim program ve politikaları mevcuttur” sorusuna katılımcıların %39,8’i “Katılıyorum”, beşinci maddesini oluşturan “Eğitim talebimi üst amirlerime rahatça iletebiliyorum” sorusuna katılımcıların %33,4’ü “Katılıyorum” altıncı maddesini oluşturan “Verilen eğitimler kariyer gelişimime katkı sağladığını düşünüyorum” sorusuna katılımcıların %50,7’si “Katılıyorum”, yedinci maddesini oluşturan “Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine verilen önem oldukça fazladır” sorusuna katılımcıların %34,6’sı “Katılıyorum”, sekizinci maddesini oluşturan “Çalışma performansımın hangi ölçütlere göre değerlendirildiği hakkında bilgim vardır” sorusuna katılımcıların %52,0’ı “Katılıyorum”, dokuzuncu maddesini oluşturan “Performans ölçütleri adil, ölçülebilir ve objektif verilere göre değerlendirilir” sorusuna katılımcıların %30,5’i “Katılıyorum, cevabını vermiştir.

2.8.3. İAN Ölçeği Güvenilirlik Analizi

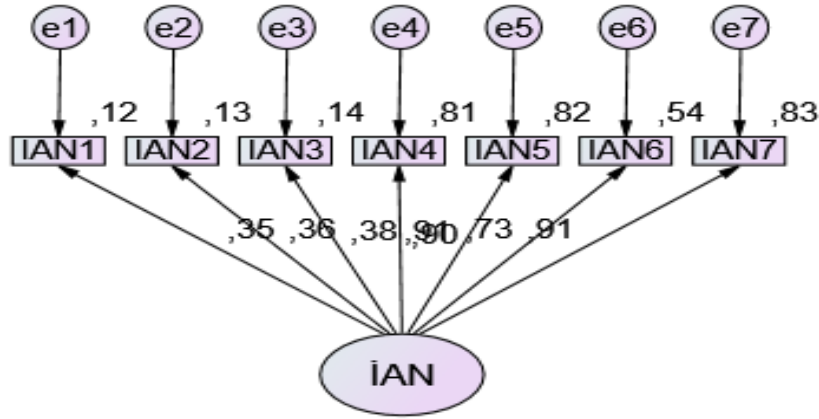
İAN ölçeği, tek boyutlu bir yapı olarak ölçülmüş ve toplam 7 ifadeden oluşmaktadır. Bu kapsamda, ölçeğin öngörülen faktör düzeninin doğrulanması amacıyla DFA gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla madde düzeyinde güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş ve ulaşılan bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 19: İAN Ölçeği Güvenilirlik Analizi Tablosu

Ölçek Soruları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalama Değeri	Madde Silinirse Ölçeğin Varyans Değeri	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Kolerasyon Değeri	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Değeri
İAN1	2,17	1,19	17,23	38,22	,537	,864
İAN2	2,11	1,13	17,30	38,27	,575	,860
İAN3	2,41	1,29	16,99	37,29	,547	,864
İAN4	3,19	1,37	16,21	33,93	,737	,838
İAN5	3,32	1,36	16,08	34,34	,712	,841
İAN6	2,85	1,42	16,56	34,60	,654	,850
İAN7	3,35	1,39	16,05	33,56	,751	,836
Ölçek Geneli N.Ö	Toplam Değer	Varyans Değeri	Standart Sapma Değeri	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri	
	19,40	47,620	6,901	7	,869	

Güvenilirlik ölçümü sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha katsayısı 0.869'dur. Bu bulgu, ölçeğin güvenilirlik açısından oldukça sağlam bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir. Ölçekteki hiçbir madde silindiğinde Cronbach's Alpha anlamlı bir artış göstermemektedir. Madde toplam korelasyonları incelendiğinde, tüm maddelerin ölçeğe katkı sağladığı görülmektedir. Bu nedenle İAN ölçeği için AMOS programında DFA analizine geçilmiştir.

2.8.3.1. İAN Ölçeğine ilişkin DFA



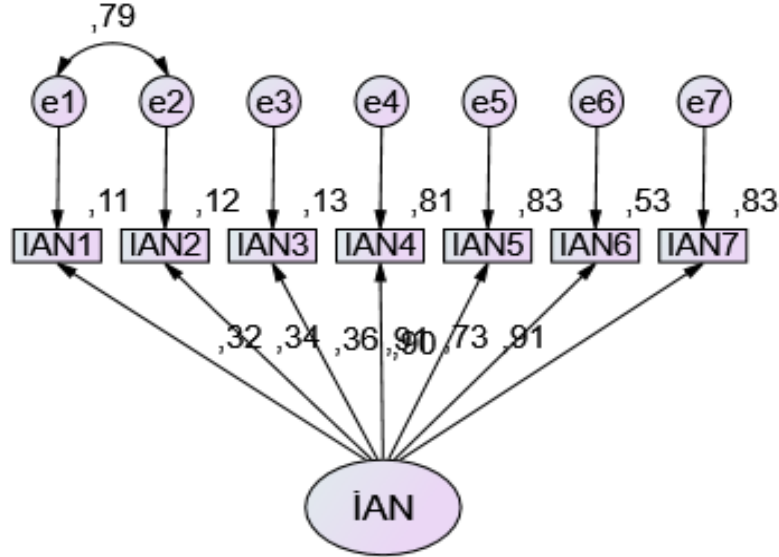
Şekil 14: İAN DFA (1. Adım)

İAN ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen ilk DFA sonucunda, İAN1, İAN2, İAN3 maddelerinin standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarının 0.50 değerinin altında kaldığı, diğer maddelerin ise uygun kabul edilen faktör yüklerine ulaştığı belirlenmiştir. Özellikle İAN4, İAN5 ve İAN7 maddeleri yüksek düzeyde faktör yükleri sergileyerek ölçeğin yapısal geçerliliğine anlamlı bir katkı sağlamıştır. DFA kapsamında elde edilen uyum katsayıları Tablo 20'de sunulmaktadır.

Tablo 20: İAN Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (1. Adım)

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Değerler	İyi Uyum Değeri	Modelin Değeri
CMIN/DF	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	49,19
RMSEA	$06 < RMSEA \leq ,10$	$\leq ,05$	,343
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,89$	$\geq ,90$	,688
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,96$	$,97 \leq$	,682
AGFI	$85 \leq AGFI \leq ,89$	$,90 \leq$	,376
NFI	$,90 \leq NFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,678
SRMR	$,05 < SRMR \leq ,10$	$0 \leq SRMR \leq ,05$	,199
RMR	$,06 \leq RMR \leq ,08$	$\leq ,05$	,288
TLI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,523
IFI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,683

Uyum indeksleri değerlendirildiğinde, elde edilen bulguların genel kabul gören kriterlerin altında kaldığı ve modelin veriyle istenilen ölçüde uyum sağlamadığı anlaşılmaktadır. Özellikle CMIN/DF, RMSEA, SRMR ve RMR değerlerinin önerilen aralıkların üzerinde olması, modelin iyileştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu doğrultuda, model üzerinde gerekli düzenlemeler yapılarak uyumun artırılması amaçlanmıştır.



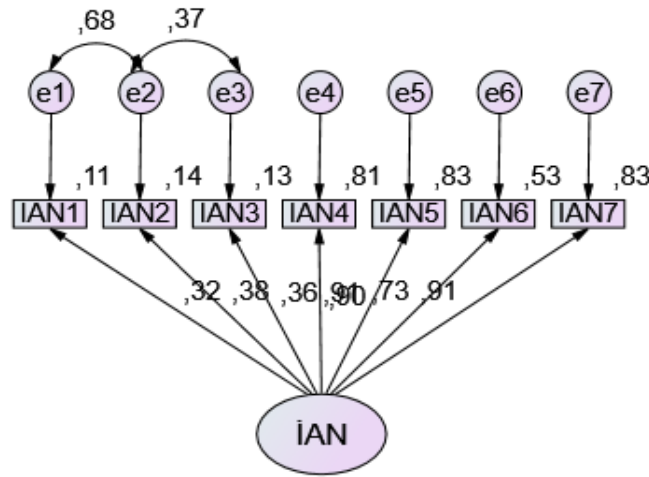
Şekil 15: İAN DFA (2. Adım)

DFA'nın ikinci adımında, AMOS programı tarafından önerilen modifikasyonlar doğrultusunda e1 ile e2 hata bileşenleri arasında ortak varyans eklenmiştir. Yapılan bu düzenlemenin ardından, ölçeğin elde ettiği uyum indeksi oranları aşağıda Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21: İAN Ölçeğinin Uyum İndesk Değerleri (2. Adım)

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Değerler	İyi Uyum Değeri	Modelin Değeri
CMIN/DF	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	22,53
RMSEA	$06 < RMSEA \leq ,10$	$\leq ,05$	,229
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,89$	$\geq ,90$	,862
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,96$	$,97 \leq$	,868
AGFI	$85 \leq AGFI \leq ,89$	$,90 \leq$	,702
NFI	$,90 \leq NFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,863
SRMR	$,05 < SRMR \leq ,10$	$0 \leq SRMR \leq ,05$	,154
RMR	$,06 \leq RMR \leq ,08$	$\leq ,05$	,233
TLI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,787
IFI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,779

DFA'nın ikinci adımında, model üzerinde yapılan modifikasyonlar sonrasında uyum indekslerinin önceki adıma kıyasla iyileştiği görülmektedir. Ancak bazı uyum kriterlerinin literatürde kabul edilen ideal düzeylere ulaşmadığı da dikkate değerdir. Bu durum, modelin genel anlamda tatmin edici bir uyum sağladığını ve yapısal geçerliliğin güçlendirilmesi için ek düzenlemelere açık olduğunu göstermektedir. İkinci adımda elde edilen bulgular, yapılan modifikasyonların modelin genel uyumunu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. AMOS programının önerileri doğrultusunda 3. adıma geçilmiş olup, bu adıma ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur.



Şekil 16: İAN DFA (3. Adım)

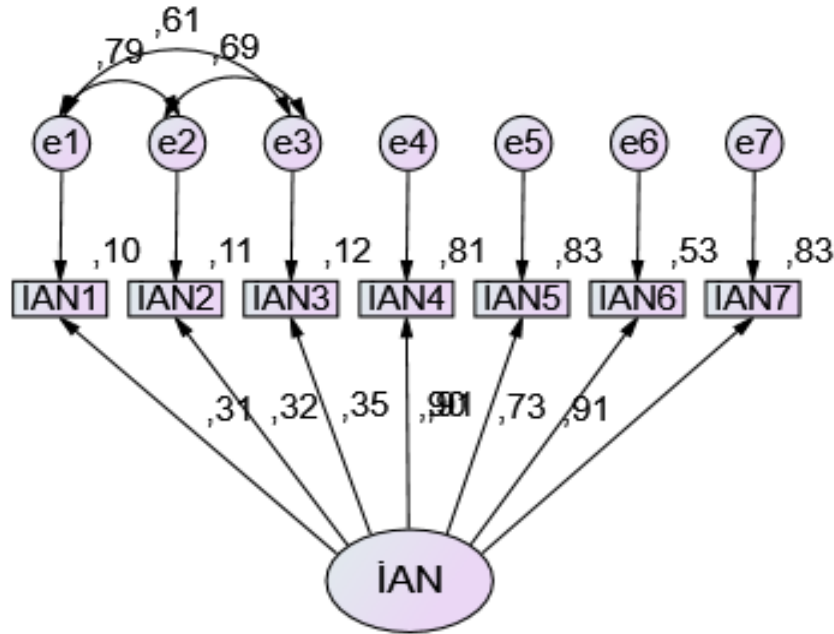
DFA'nın üçüncü adımında, AMOS programı tarafından önerilen modifikasyonlar doğrultusunda e2 ile e3 hata terimleri arasında ilişki tanımlanmıştır. Yapılan bu düzenlemenin ardından, ölçeğin elde ettiği uyum indeksi değerleri aşağıda Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 22: İAN Ölçeğinin Uyum İndesk Değerleri (3. Adım)

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Değerler	İyi Uyum Değeri	Modelin Değeri
CMIN/DF	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	17,908
RMSEA	$06 < RMSEA \leq ,10$	$\leq ,05$	,203
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,89$	$\geq ,90$	,887
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,96$	$,97 \leq$	,904
AGFI	$85 \leq AGFI \leq ,89$	$,90 \leq$	,735
NFI	$,90 \leq NFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,900
SRMR	$,05 < SRMR \leq ,10$	$0 \leq SRMR \leq ,05$	,118
RMR	$,06 \leq RMR \leq ,08$	$\leq ,05$	,198
TLI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,833
IFI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,905

DFA'nın üçüncü adımında elde edilen uyum indeksleri incelendiğinde, modelin önceki adımlara kıyasla daha iyi bir uyum sergilediği görülmektedir. Üçüncü adımda yapılan modifikasyonlar sonrasında GFI, CFI, NFI, IFI ve TLI oranları uygun görülen sınırlar içerisinde bulunmakta ve modelin genel olarak yeterli düzeyde bir uyum sağladığını göstermektedir. Bununla birlikte, CMIN/DF ve RMSEA değerleri literatürde önerilen kabul edilebilir sınırların üzerinde kalmış olmakla birlikte, modelin uyumunda önceki aşamalara göre anlamlı bir iyileşme sağlandığı dikkat çekmektedir. Ayrıca SRMR ve RMR değerleri de kabul edilebilir düzeye yaklaşmış ve modelin genel uyumuna katkıda bulunmuştur. Üçüncü adım sonunda, yapılan düzenlemelerin modelin yapısal geçerliliğini güçlendirdiği ve ölçeğin genel olarak tatmin edici bir uyum sergilediği ifade edilebilir.

Ölçekte tam uyumu elde etmek için ek düzenlemeler yapılmış, model uyumunun sağlanmasında AMOS programının sunduğu referanslardan yararlanılmıştır. Tüm önceki adımlarda olduğu gibi, bu son düzenleme de ilgili referanslar doğrultusunda gerçekleştirilmiş olup modelin tamamlanmış formu aşağıda sunulmuştur.



Şekil 17: İAN DFA (4. Adım)

DFA'nın dördüncü adımında, model uyumunu artırmak amacıyla hata kovaryansları arasında ek bir düzenleme yapılmış ve e1 ve e3 hata bileşenleri arasında ilişki tanımlanmıştır. Bu düzenleme, AMOS programının önerdiği modifikasyonlar doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Söz konusu düzenlemenin ardından ölçek için belirlenen uyum istatistikleri aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir.

Tablo 23: İAN Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri (4. Adım)

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Değerler	İyi Uyum Değeri	Modelin Değeri
CMIN/DF	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	2,076
RMSEA	$06 < RMSEA \leq ,10$	$\leq ,05$	,051
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,89$	$\geq ,90$	,984
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,96$	$,97 \leq$	,994
AGFI	$85 \leq AGFI \leq ,89$	$,90 \leq$	,960
NFI	$,90 \leq NFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,989
SRMR	$,05 < SRMR \leq ,10$	$0 \leq SRMR \leq ,05$	,0274
RMR	$,06 \leq RMR \leq ,08$	$\leq ,05$	,047
TLI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,989
IFI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,994

DFA'nın dördüncü adımında elde edilen uyum indeksleri, yapılan son modifikasyonların model uyumunu önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Modelin uyumuna ilişkin tüm temel ölçütler, literatürde önerilen kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır. Özellikle CMIN/DF, RMSEA, SRMR ve RMR değerlerinin kabul edilebilir düzeylere ulaşması ve GFI, CFI, NFI, TLI ile IFI gibi iyi uyumu gösteren indekslerin yüksek düzeyde gerçekleşmesi, modelin veri ile güçlü bir uyum sergilediğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, yapılan modifikasyonlar sonucunda ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığını ve modelin ölçme amacına uygun bir yapıda olduğunu göstermektedir.

Tablo 24: İAN Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

İAN ÖLÇEĞİ	Toplam		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyoru m		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	X	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İAN1	2,17	1,19	146	35,6	142	34,6	53	12,9	44	10,7	25	6,1
İAN2	2,11	1,13	154	37,6	129	31,5	74	18,0	35	8,5	18	4,4
İAN3	2,41	1,29	127	31,0	120	29,3	61	14,9	70	17,1	32	7,8
İAN4	3,19	1,37	78	19,0	49	12,0	73	17,8	138	33,7	72	17,6
İAN5	3,32	1,36	68	16,6	49	12,0	59	14,4	150	36,6	84	20,5
İAN6	2,85	1,42	108	26,3	77	18,8	47	11,5	126	30,7	52	12,7
İAN7	3,35	1,39	70	17,1	47	11,5	55	13,4	145	35,4	93	22,7
Toplam			751		613		422		708	24,58	376	
Ortalama	2,77	1,30		26,17		21,38		14,7		40,00		13,11

İAN ölçeğine verilen cevaplar analiz edildiğinde, ölçeğin 1 numaralı maddesini oluşturan “İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm” sorusuna katılımcıların %35,06’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 numaralı maddesini oluşturan “Mevcut işimi bırakmaya niyetliyim” sorusuna katılımcıların %37,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, 3 numaralı maddesini oluşturan “Daha iyi bir iş için sürekli olarak araştırma yapıyorum” sorusuna katılımcıların %31,0’ı “Kesinlikle Katılmıyorum” 4 numaralı maddesini oluşturan “İş yerimin çalışanlarına uyguladığı ücret politikasından memnun değilim” sorusuna katılımcıların %33,7’si “Katılıyorum”, 5 numaralı maddesini oluşturan “İş yerimin belirlediği ücret artışlarından memnun değilim” sorusuna katılımcıların %36,6’sı “Katılıyorum”, 6 numaralı maddesini oluşturan “İş yerimin bana sağladığı sosyal güvencelerden (Sağlık Sigortası + Emeklilik vb.) memnun değilim” sorusuna katılımcıların %30,7’si “Katılıyorum”, 7 numaralı maddesini oluşturan “Taraşıma verilen prim ve ödemelerden (Maaş, İkramiye, Prim vb.) memnun değilim” sorusuna katılımcıların %35,4’i “Katılıyorum, cevabını vermiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Bu bölüm, araştırma kapsamında ortaya çıkan veriler üzerinden hipotezlerin test edilmesine ve sonuçların açıklanmasına ayrılmıştır. Bölümün sonunda ise araştırmadan elde edilen bulguların tartışmasına ve önerilere yer verilecektir.

3.1. HİPOTEZLERİN TESTİ

Araştırmanın bu bölümünde, belirlenen hipotezlerin test edilmesi amacıyla KSS, İKY ve İAN değişkenleri arasındaki ilişkilerin büyüklüğü ve seyrini belirlemek amacıyla korelasyon testi uygulanmıştır. Korelasyon analizi, parametreler arasında gözlemlenen doğrusal bağın gücünü ve yönünü belirlemeye olanak tanıyarak, hipotezlerin ön değerlendirilmesinde temel bir yöntem olarak kullanılmıştır. Araştırmada ilişkisel bir model söz konusu olduğunda, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi incelemek için genellikle korelasyon ve regresyon analizleri tercih edilir (Tabachnick & Fidell, 2019). Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü gösterirken; regresyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki yönlendirici etkisini daha ayrıntılı biçimde ortaya koymaktadır (Pallant, 2020). Hipotezlerin test edilmesi, yalnızca istatistiksel anlamlılık düzeyine değil, aynı zamanda elde edilen etki büyüklüklerinin yorumu ve araştırma bağlamındaki anlamı ile birlikte ele alınmalıdır. Böylece araştırma bulguları, literatüre katkı sağlayacak şekilde sistematik ve geçerli biçimde raporlanabilmektedir.

Parametreler arasındaki ilişkinin derecesini ve doğrultusunu incelemek üzere korelasyon analizi uygulanmaktadır. Korelasyon katsayısının +1.00 olması son derece güçlü ve artan yönde bir ilişkiyi, -1.00 olması ise mükemmel düzeyde negatif bir ilişkiyi ifade etmektedir. Analiz sonucunda elde edilen korelasyon katsayısının büyüklüğüne göre ilişki düzeyi yorumlanmaktadır. Buna göre; korelasyon katsayısı 0.30'un altında ise değişkenler arasındaki ilişki zayıf, 0.30 ile 0.64 arasında ise orta, 0.65 ile 0.84 arasında ise yüksek ve 0.85'in üzerinde ise çok yüksek düzeyde ilişki olduğu kabul edilmektedir (Aydın, 2018, s. 195).

Normal dağılım testleri sonucunda verilerin normal bir dağılım göstermediği belirlenmiş, bu nedenle analizlerde Spearman korelasyon yöntemi tercih edilmiştir. Ayrıca, verilerin normal dağılmaması nedeniyle korelasyon analizine ek olarak çoklu doğrusal bağlantı sorununun değerlendirilmesi amacıyla varyans şişirme değerleri (VIF) ve tolerans değerleri incelenmiştir. VIF ve tolerans değerleri, bağımsız değişkenler arasında yüksek doğrusal ilişki

olup olmadığını kontrol etmek için kullanılan ölçütlerdir. Çoklu doğrusal bağlantı sorununun bulunmadığını göstermek amacıyla, değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 0,80'in altında olması, VIF değerinin 10'dan küçük ve tolerans değerinin 0,10'dan büyük olması gerektiği belirtilmektedir (Myers, 1990). Verilerin normal dağılım göstermemesi nedeniyle Spearman korelasyon katsayısı tercih edilmiştir. Varyans şişirme değerleri ile tolerans değerlerinin kabul edilen sınırlar içinde olup olmadığına bakılarak, bağımsız değişkenler arasında çok boyutlu doğrusal bağ sorununun varlığına ilişkin karar verilmiştir. Modelin test edilmesinde kullanılacak yöntemler belirlenmiş, hipotezler test edilmiş ve sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 25: Spearman Analizi Tablosu

Değişkenler	KSS	İKY	İAN
KSS	1	,783**	-,430**
İKY	,783**	1	-,436**
İAN	-,430**	-,436**	1

Spearman korelasyon analizi sonuçlarına göre değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. KSS ve İKY değişkenleri arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r_s = ,783$, $p < ,01$). Bu durum, KSS arttıkça İKY'nin de arttığını göstermektedir. KSS ve İAN değişkenleri arasında negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r_s = -,430$, $p < ,01$). Bu bulgu, KSS arttıkça İAN'nın azaldığını göstermektedir. İKY ve İAN değişkenleri arasında da negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r_s = -,436$, $p < ,01$). Bu da İKY arttıkça İAN'nın azaldığını ortaya koymaktadır. Elde edilen korelasyon katsayıları, değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve yönlerinin beklentilerle tutarlı olduğunu göstermektedir. Özellikle KSS ile İKY arasındaki ilişkinin pozitif ve güçlü olması dikkat çekicidir. Diğer yandan, İAN değişkeninin her iki değişkenle de negatif yönde ilişkili olduğu görülmektedir.

3.2. ÇOKLU DOĞRUSALLIK SORUNUNA DAİR VERİLER

Modelde hipotez testlerine başlamadan önce, parametreler arasında multikolinerlik eğiliminin olup olmadığının test edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, gerekli testler uygulanmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda raporlanmıştır. Analiz kapsamında bağımlı değişken sabit tutularak, bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Tablo 26: Çoklu Doğrusallık Analiz Tablosu

Modeldeki Bağımsız Değişkenler	Tolerans Değeri	VIF Değeri
KSS	,837	1,195
İAN	,837	1,195

Yukarıdaki tabloda KSS ve İAN değişkenlerinin tolerans ve VIF değerleri sunulmaktadır. Çoklu doğrusal bağlantı analizi sonuçlarına göre, KSS ve İAN değişkenlerinin tolerans değerleri her ikisi için de ,837 olarak tespit edilmiştir. VIF göstergeleri ise yine her iki değişken için aynı olup 1,195 olarak hesaplanmıştır. Hipotez testleri öncesinde kabul edilen sınır değerlere göre, VIF değerinin ≤ 10 olması ve tolerans değerinin $\geq 0,10$ olması beklenmektedir. Bu kriterlerle karşılaştırıldığında, her iki değişkenin tolerans ölçütünün 0,10'dan büyük ve VIF katsayısının 10'dan küçük olduğu saptanmıştır. Bu nedenle modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı kanısına varılmıştır.

3.3. YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ (YEM)

YEM, teorik olarak kurgulanan değişkenler arasındaki doğrusal ya da doğrusal olmayan ilişkilerin belirlenmesine ve bu ilişkilerin istatistiksel olarak test edilmesine olanak tanıyan çok değişkenli bir analiz yöntemidir. YEM'in temel amacı, kuramsal çerçevede geliştirilen modelin eldeki veriyle ne ölçüde tutarlılık sergilediğini ortaya koymak ve modelin veriler tarafından desteklenip desteklenmediğini belirlemektir (Alkış, 2016, s. 107). YEM'in en önemli avantajlarından biri, doğrudan ölçülemeyen örtük değişkenlerin, gözlenen değişkenler aracılığıyla temsil edilmesine imkân sağlamasıdır. Örtük değişkenler; zeka, tutum ya da algı gibi soyut kavramları ifade ederken, gözlenen değişkenler ise bu kavramların ölçülebilir göstergelerini oluşturmaktadır. YEM, ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki ana eksen etrafında tanımlanmaktadır. Ölçüm modeli, gizil değişkenlerin gözlenen parametrelerle nasıl ilişkilendirildiğini açıklarken; yapısal model, örtük değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin incelenmesine olanak sunar (Gürbüz, 2019). Bu araştırmada, modelin genel uyum düzeyinin değerlendirilmesi ve değişkenler arası etkileşimlerin nicel analizlerle doğrulanabilmesi için AMOS yazılımı aracılığıyla YEM uygulanmıştır.

Araştırmalarda değişkenler arasındaki ilişkilerin daha kapsamlı biçimde değerlendirilebilmesi amacıyla çok sayıda istatistiksel prosedürler geliştirilmiştir. Bu tekniklerden biri olan Sobel testi, aracılık analizlerinde yaygın olarak kullanılan önemli tekniklerden biridir. Söz konusu test, aracılık değişkeninin modele dahil edilmesinin ardından,

açıklayıcı ve sonuç değişkeni arasındaki bağı nicel olarak anlamlı düzeyde azaltıp azaltmadığını belirlemek için geliştirilmiştir (Sobel, 1982). Bunun yanında, Sobel testi aracılık etkisinin büyüklüğünün ve anlamlılığının doğrudan test edilmesine imkân sağlayarak modelin yorumlanmasına katkıda bulunmaktadır.

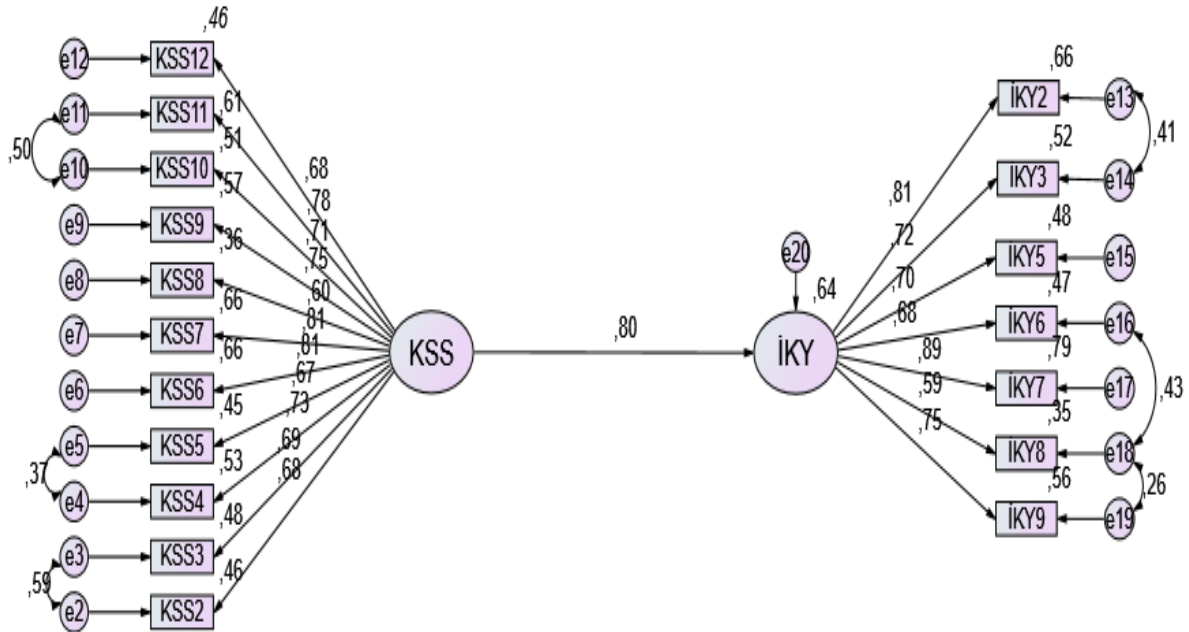
Aracılık etkisinin analizinde kullanılan bir diğer istatistiksel yöntem, Hayes'in geliştirdiği modelleme yöntemidir. Birden fazla aracılık ilişkisinin eş zamanlı olarak incelenmesine olanak tanınması ve SPSS ile SAS yazılımlarına entegre edilebilmesi nedeniyle literatürde yaygın olarak tercih edilmektedir (Hayes, 2012, s. 1-13). Özellikle karmaşık aracılık modellerinde daha doğru, kapsamlı ve güvenilir sonuçlar sunması da yöntemin önemli avantajları arasında yer almaktadır. Hayes'in geliştirdiği bu yaklaşım, özellikle bootstrap yöntemini temel alarak aracılık analizlerinde daha esnek ve tutarlı bulgulara ulaşılmasına katkı sunmaktadır.

Bootstrap yöntemi, aracı değişken etkisinin anlamlılığını test ederken normal dağılım varsayımına duyulan gereksinimi ortadan kaldırarak, küçük örneklerle bile güvenilir sonuçlar elde edilmesini mümkün kılmaktadır. Özellikle örneklem büyüklüğünün sınırlı olduğu durumlarda, bu yöntem aracılığın test edilmesinde daha esnek ve sağlam sonuçlar sunmaktadır (Shrout & Bolger, 2002). Yapısal eşitlik modellemesi bağlamında bootstrap yaklaşımı, aracı etkilerin güven aralıklarının tahmin edilmesine ve anlamlılığının değerlendirilmesine imkan vermektedir (MacKinnon vd., 2004). Bu bağlamda, örnekleme yoluyla oluşturulan yeniden örnek kümelerinin sayısı ve güven düzeyi literatürde farklı biçimlerde önerilmekle birlikte, 1000 tekrar ve %95 güven düzeyinin uygun bir standart olduğu ifade edilmektedir (Efron & Tibshirani, 1993). Bu durum, elde edilen bulguların daha geniş ölçekli bir örnekleme genellenebilirliğini güçlendirmektedir.

Aracılık etkisinin tespit edilmesinde sıklıkla başvuru yöntemlerinden biri Baron ve Kenny (1986) tarafından literatüre kazandırılmış dört adımlı bir tekniktir. Söz konusu yaklaşıma göre, aracı etkinin varlığından bahsedilebilmesi için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye bulunması ön koşul olarak kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra, bağımsız değişkenin aracılık rolü üstlenmesi varsayılan değişken üzerinde de anlamlı bir etkisinin olması beklenmektedir. Ayrıca, söz konusu aracılık değişkeninin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye bulunduğu gösterilmelidir. Tüm değişkenler analize katıldığında, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi bütünüyle kaybolursa, bu durum tam aracılık etkisi, etkide yalnızca kısmi bir azalma söz konusu olması ise kısmi aracılık etkisi olarak değerlendirilmektedir (Baron & Kenny, 1986, s. 1175).

Bu araştırma modelinde, KSS bağımsız değişken, İKY bağımlı değişken ve İAN aracı değişken olarak modellenmiştir. Verilerin normal dağılım varsayımını karşılamaması nedeniyle analizler, YEM çerçevesinde bootstrap yöntemiyle yürütülerek sonuçların güvenilirliği artırılmıştır. Şekilde yer alan yuvarlak ve daire biçimindeki şekiller gizil (örtük) değişkenleri, dikdörtgenler gözlenen değişkenleri temsil etmektedir. Çift yönlü oklar maddeler ve değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri, tek yönlü oklar ise değişkenler arasındaki nedensel etkiyi göstermektedir.

YEM kapsamında hipotezlerin testi, modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin aşamalı bir biçimde sıralanarak sunulması yoluyla gerçekleştirilecektir. Ayrıca, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen koşulların sağlanıp sağlanmadığı belirlenmeye çalışılacaktır; bu bağlamda, aracılık ilişkisine yönelik bulguların modelin genel yapısıyla tutarlılığı da tartışılacaktır. İki değişken arasındaki ilişkinin test edilmesinde, modelin genel uyumunun da eş zamanlı olarak değerlendirilmesi planlanmaktadır. Analiz sürecinde, öncelikle birinci koşul olarak KSS'nin İKY üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığı test edilecektir. Daha sonra, ikinci koşul kapsamında KSS'nin İAN üzerindeki etkisi değerlendirilecek ve ardından üçüncü koşul olarak İAN'ın İKY üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığı incelenecektir. Son olarak, dördüncü koşul kapsamında aracı değişkenin aracılık etkisinin nicel analizler açısından anlamlı olup olmadığı değerlendirilecektir. Bu doğrultuda, aracılık ilişkisinin kısmi mi yoksa tam mı olduğu da belirlenerek model üzerindeki etkilerin büyüklüğü değerlendirilecek ve aracılığın niteliği ortaya konacaktır. Her bir adımda modelin genel uyum iyiliği de göz önünde bulundurularak elde edilen sonuçlar ayrıntılı biçimde raporlanacaktır.



Şekil 18: KSS ile İKY Arasındaki İlişki

Şekil 18’de sunulan YEM’e göre, KSS’nin İKY üzerindeki doğrudan etkisi yüksek ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0.80$). KSS ve İKY’yi ölçen değişkenlerin faktör yükleri kabul edilebilir düzeydedir (0.41–0.68) ve her iki yapının geçerliliğini desteklemektedir. Bulgular, KSS faaliyetlerinin İKY uygulamalarını güçlendirdiğini göstermektedir.

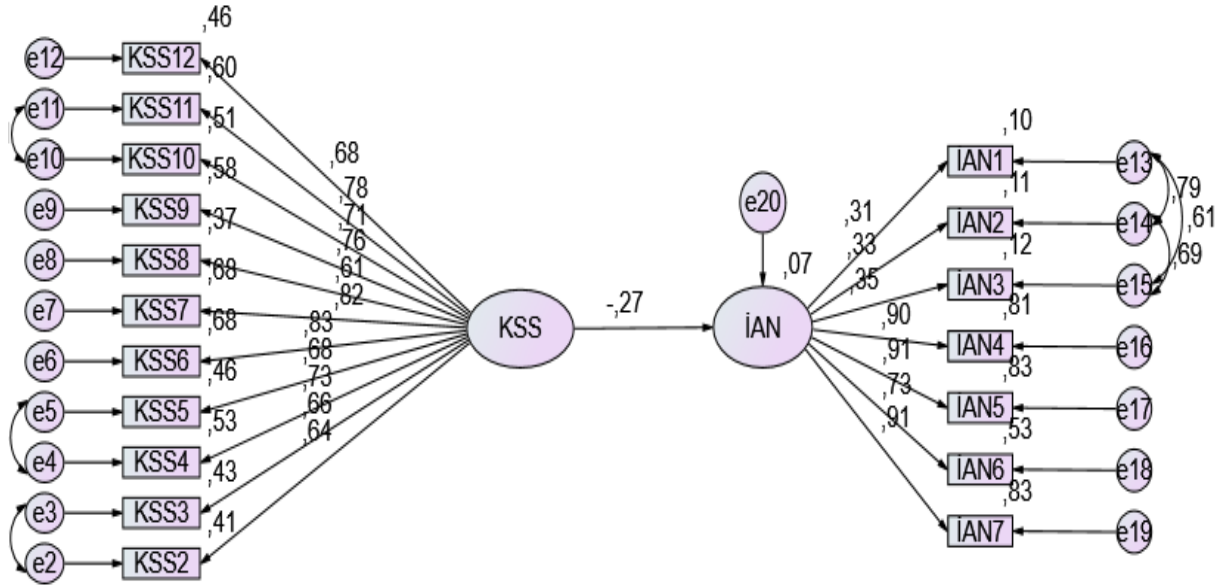
Tablo 27: KSS ile İKY İlişkisi Uyum İyiliği Tablosu

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Değerler	İyi Uyum Değeri	Modelin Değeri
CMIN/DF	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	4,401
RMSEA	$06 < RMSEA \leq ,10$	$\leq ,05$	,091
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,89$	$\geq ,90$	,865
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,96$	$,97 \leq$	,915
AGFI	$85 \leq AGFI \leq ,89$	$,90 \leq$	,819
NFI	$,90 \leq NFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,894
SRMR	$,05 < SRMR \leq ,10$	$0 \leq SRMR \leq ,05$	,0696
RMR	$,06 \leq RMR \leq ,08$	$\leq ,05$	,082
TLI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,899
IFI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,916

Tablo 28: KSS ve İKY Arasındaki Etki

Hipotez Numarası	Etkilenen Değişken		Etkileyen Değişken	Standardize Regresyon Ağırlığı	Alt Düzey	Üst Düzey	P
1	İKY	<---	KSS	,800	,885	1,025	,000

KSS ile İKY arasındaki ilişki incelendiğinde, KSS’nin İKY üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.800$, $p < ,001$). KSS değişkeni, İKY’deki değişimin önemli bir kısmını açıklamakta ve bu etki için standartlaştırılmamış katsayının 95% güven aralığı [0,885; 1,025] olarak hesaplanmıştır. Sonuçlar, KSS düzeyi arttıkça İKY algısının da anlamlı biçimde yükseldiğini göstermekte olup, aynı zamanda Baron ve Kenny’nin (1986) aracı değişken analizine ilişkin birinci koşulu olan, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir katkı sağlaması şartının sağlandığını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, ikinci koşulun test edilmesi için gerekli analizlere geçilmiş ve ilgili bulgular aşağıda sunulmuştur.



Şekil 19: KSS ve İAN Arasındaki İlişki

YEM sonuçlarına göre, KSS ile İAN arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur ($\beta = -0,27$). Bu sonuç, KSS düzeyi arttıkça çalışanların İAN azaldığını göstermektedir.

Tablo 29: KSS ve İAN İlişkisi Uyum İyiliği Tablosu

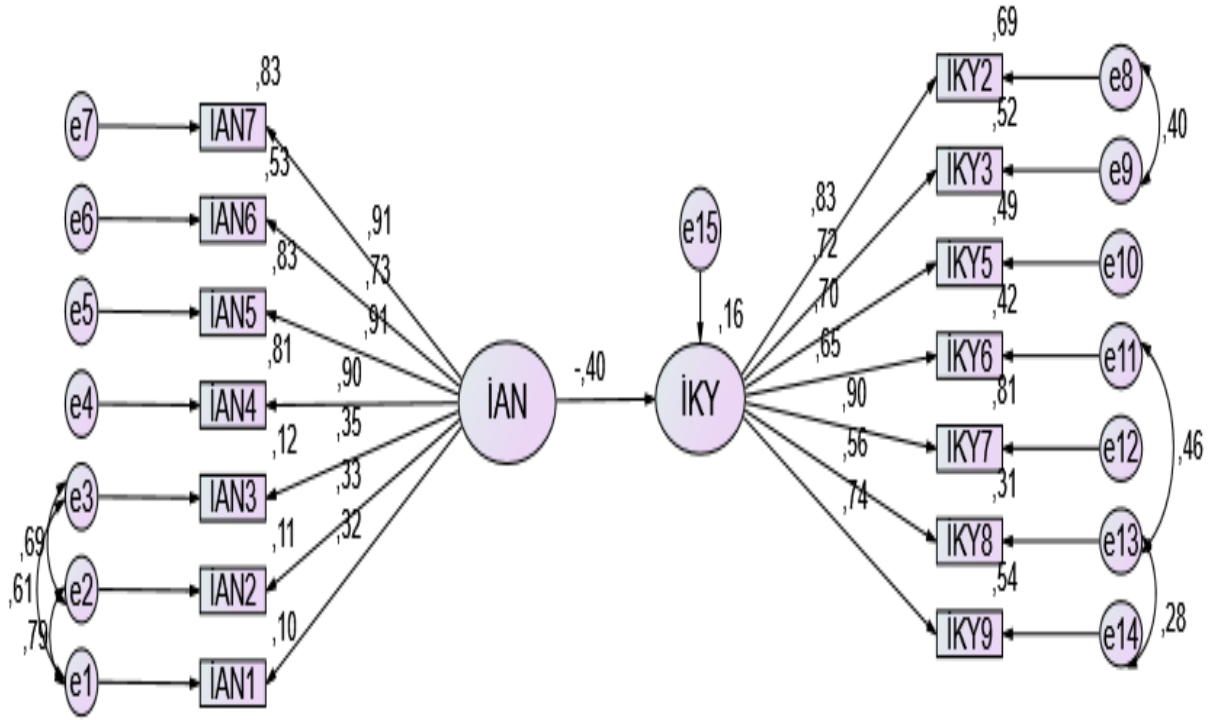
Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Değerler	İyi Uyum Değeri	Modelin Değeri
CMIN/DF	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	3,434
RMSEA	$06 < RMSEA \leq ,10$	$\leq ,05$	,077
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,89$	$\geq ,90$	,896
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,96$	$,97 \leq$	,940
AGFI	$85 \leq AGFI \leq ,89$	$,90 \leq$	,861
NFI	$,90 \leq NFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,918
SRMR	$,05 < SRMR \leq ,10$	$0 \leq SRMR \leq ,05$	,1123
RMR	$,06 \leq RMR \leq ,08$	$\leq ,05$	,142
TLI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,928
IFI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,940

KSS ile İAN arasındaki ilişkiye yönelik kurulan modelin uyum indeksleri değerlendirildiğinde, modelin veriyle anlamlı bir paralellik taşıdığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, modelin teorik yapıyı yeterli derecede temsil ettiğini göstermektedir. Değişkenler arasındaki bağın istatistiksel önem derecesi ve etki büyüklüğüne ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 30: KSS ve İAN Arasındaki Etki

Hipotez Numarası	Etkilenen Değişken	Etkileyen Değişken	Standardize Regresyon Ağırlığı	Alt Düzey	Üst Düzey	P
2	İAN	KSS	-,404	-,652	-,414	,000

Yapılan analiz sonuçlarına göre, KSS ile İAN arasındaki ilişki negatif doğrultuda ve nicel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = -0,404$; $P < ,000$). Güven aralığı $[-0,652; -0,414]$ olarak hesaplanmış olup, bu bulgu, KSS düzeyindeki artışın İAN üzerinde azaltıcı bir etki yarattığını göstermektedir. Ulaşılan sonuçlar, Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık testine ilişkin ikinci koşulunun sağlandığını ortaya koymaktadır. Üçüncü koşulun test edilmesine yönelik analiz ise aşağıda sunulmaktadır.

**Şekil 20:** İAN ve İKY Arasındaki İlişki

İAN ile İKY arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analiz sonucunda, İAN'nin İKY üzerindeki etkisinin negatif doğrultuda ve geçerli olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -0,40$). Bu bulgu, çalışanların İAN'nin artmasının, İKY algısını anlamlı biçimde azalttığını ortaya koymaktadır.

Tablo 31: İAN ve İKY İlişkisi Uyum İyiliği Tablosu

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Değerler	İyi Uyum Değeri	Modelin Değeri
CMIN/DF	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	3,439
RMSEA	$06 < RMSEA \leq ,10$	$\leq ,05$	,077
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,89$	$\geq ,90$	,924
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,96$	$,97 \leq$	,957
AGFI	$85 \leq AGFI \leq ,89$	$,90 \leq$	,886
NFI	$,90 \leq NFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,941
SRMR	$,05 < SRMR \leq ,10$	$0 \leq SRMR \leq ,05$	,0978
RMR	$,06 \leq RMR \leq ,08$	$\leq ,05$	,140
TLI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,945
IFI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,958

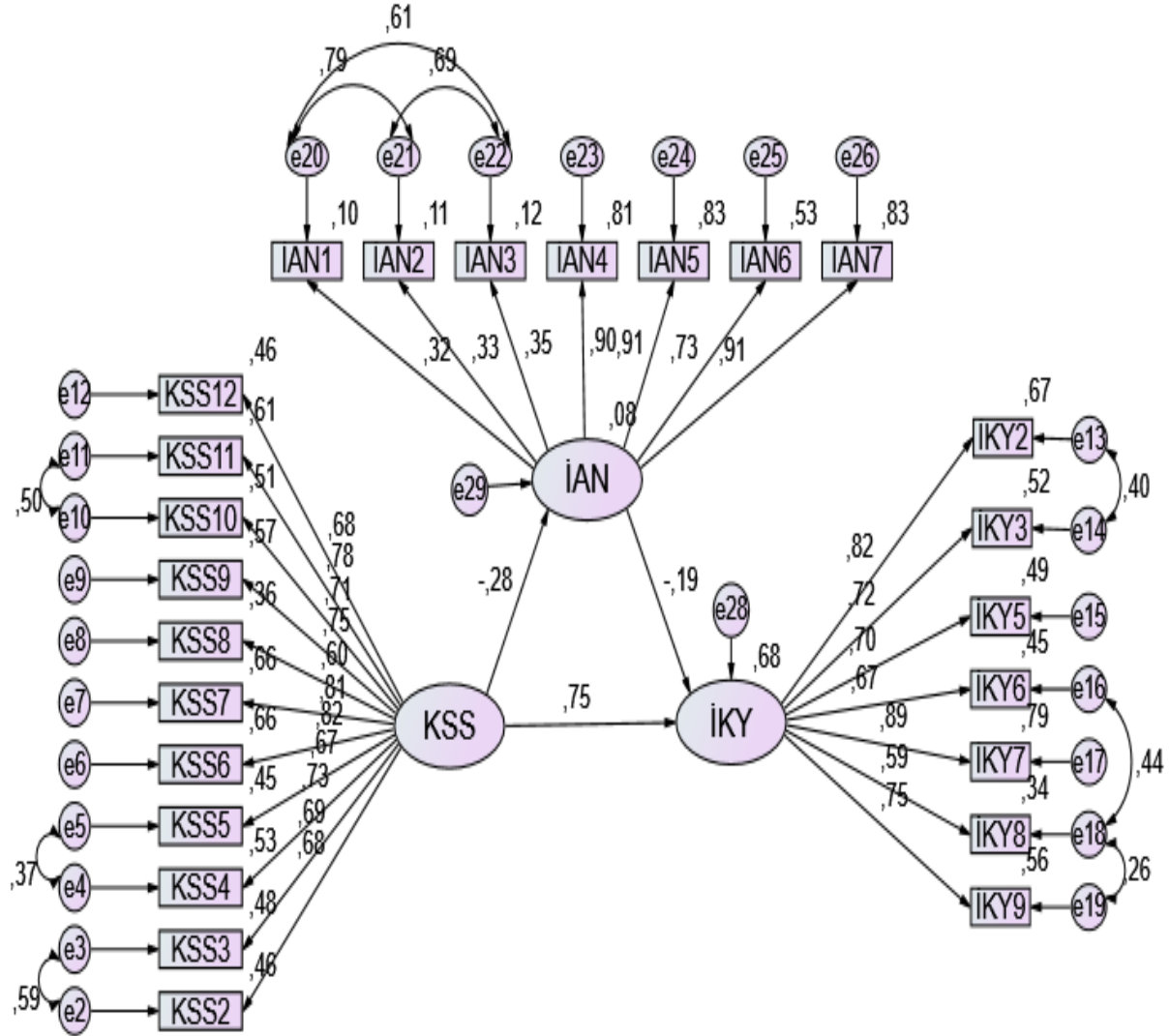
İAN ile İKY arasındaki ilişkiyi test eden yapısal modelin uyum göstergeleri değerlendirildiğinde, modelin verilerle makul düzeyde örtüştüğü anlaşılmaktadır. Uyum indekslerinin büyük ölçüde geçerli ve iyi uyum ölçütleri içerisinde yer alması, modelin teorik yapıyı yeterli derecede temsil ettiğini ve ampirik verilerle tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede, İAN ile İKY arasındaki ilişkinin istatistiksel önem derecesi ve etki büyüklüğünü gösteren tablo aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 32: İAN ve İKY Arasındaki Etki

Hipotez Numarası	Etkilenen Değişken		Etkileyen Değişken	Standardize Regresyon Ağırlığı	Alt Düzey	Üst Düzey	P
3	İKY	<---	İAN	-,407	-,448	-,287	,000

İAN'nin İKY üzerindeki etkisine ilişkin yapılan analiz sonucunda, İAN'nin İKY üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($\beta = -0,407$, $p < ,000$). Standartlaştırılmış regresyon katsayısının %95 güven aralığı $[-0,448, -0,287]$ olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu, İAN arttıkça İKY algısının anlamlı biçimde azaldığını göstermektedir. Analiz bulguları, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık testinin üçüncü koşulunun sağlandığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, İAN'nin, KSS ile İKY arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisinin mevcudiyetini belirlemek amacıyla analiz

sürecinin son aşamasına geçilmiştir. Bu kapsamda üç değişken birlikte ele alınarak tam model üzerinden değerlendirme yapılmış ve sonuçlar raporlanmıştır. Analizler, 1000 örnekleme bootstrap tekniği kullanılarak ve %95 güven düzeyi aralığında yürütülmüştür. Tam modele ilişkin diyagram, tablolar ve uyum indeksleri aşağıda sunulmaktadır.



Şekil 21: Temel Araştırma Modeli İlişki Analizi

Modelde KSS'nin İAN ve İKY üzerindeki doğrudan etkilerinin anlamlı olduğu, parametre tahminlerinin anlamlılık taşıdığı ve teorik yaklaşımlarla paralellik sergilediği anlaşılmaktadır. Önerilen modelin ampirik verilerle desteklendiği ve değişkenler arasındaki yapısal ilişkilerin geçerliliğini ortaya koyduğu anlaşılmaktadır. Üç değişkeni kapsayan ve hata terimleri arasında yapılan kovaryans düzenlemeleri sonrasında elde edilen modelin genel uyum iyiliği ölçütleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 33: Temel Araştırma Modeli Uyum İyiliği Tablosu

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Değerler	İyi Uyum Değeri	Modelin Değeri
CMIN/DF	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	3,422
RMSEA	$06 < RMSEA \leq ,10$	$\leq ,05$	,077
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,89$	$\geq ,90$	,850
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,96$	$,97 \leq$	,915
AGFI	$85 \leq AGFI \leq ,89$	$,90 \leq$	,814
NFI	$,90 \leq NFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,885
SRMR	$,05 < SRMR \leq ,10$	$0 \leq SRMR \leq ,05$	,1080
RMR	$,06 \leq RMR \leq ,08$	$\leq ,05$	,140
TLI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,903
IFI	$,90 \leq IFI \leq ,94$	$,95 \leq$	,916

Ulaşılan uyum ölçütleri, modelin veriyle makul düzeyde örtüştüğünü ve yapısal açıdan güvenilir bulunduğunu göstermektedir. Temel fit değerleri genel olarak literatürde önerilen sınırlar içerisinde yer almakta olup, modelin test edilen veriyle yeterli düzeyde örtüştüğünü ve ölçüm modelinin güvenilir bir yapı sunduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 34: Temel Araştırma Modeli Değişkenleri Arasındaki Etki

Hipotez Numarası	Etkilenen Değişken		Etkileyen Değişken	Standardize Regresyon Ağırlığı	Alt Düzey	Üst Düzey	P
1	İKY	<---	KSS	,758	,826	,990	,001
2	İAN	<---	KSS	-,404	-,672	-,390	,001
3	İKY	<---	İAN	-,100	-,149	-,026	,002

Araştırmada incelenen tüm değişkenler bir arada ele alınarak, ölçeğin tamamı üzerinde Jamovi yazılımı yardımıyla analiz yapılmıştır. Ulaşılan bulgular, her üç değişkenin birbirleri üzerindeki etkilerinin istatistiksel açıdan geçerli olduğunu göstermektedir. İlişkilerin yönleri pozitif ve negatif olarak değişmekte olup, bu durum tablodaki standartlaştırılmış katsayılardan izlenebilmektedir. Ayrıca, güven aralığının alt ve üst sınır değerleri, tahmin edilen etkinin olası sınırlarını ortaya koymakta ve etki büyüklüklerinin anlamlılığını desteklemektedir. Bu kapsamda, aşağıdaki tabloda, modele eklenen örtük değişkenlerin, karşılıklı doğrudan, dolaylı ve toplam etkileri tabloda ortaya konulmuştur.

Tablo 35: Örtük Değişkenlerde Etki Türleri

Değişkenin İsmi	Etkisi	KSS	İAN	İKY
İAN	Doğrudan Etki	-,404	,000	,000
	Dolaylı Etki	,000	,000	,000
	Toplam Etki	-,404	,000	,000
İKY	Doğrudan Etki	,758	-,100	,000
	Dolaylı Etki	,041	,000	,000
	Toplam Etki	,799	-,100	,000

Tablo 35’te sunulan bulgulara göre, KSS’nin İKY üzerindeki doğrudan etkisi pozitif ve yüksek düzeyde bulunmuştur ($\beta = ,758$), dolaylı etkisi ise İAN aracılığıyla anlamlı düzeyde gerçekleşmiştir ($\beta = ,041$). Böylece KSS’nin İKY üzerindeki toplam etkisi ,799 olarak hesaplanmıştır. Öte yandan, KSS’nin İAN üzerindeki doğrudan etkisi negatif yönde ($\beta = -,404$) ve İAN’ın İKY üzerindeki doğrudan etkisi de negatif ve düşük düzeydedir ($\beta = -,100$). Bu bulgular, İAN’ın KSS ile İKY arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir “kısmi aracılık rolü” üstlendiğini göstermektedir. Model bütün olarak ele alındığında, KSS’nin İKY üzerindeki etkisinin hem doğrudan hem de İAN aracılığıyla dolaylı olarak ortaya çıktığı, İAN’ın ise doğrudan ve negatif yönlü etkisiyle modele katkı sağladığı belirlenmiştir.

H₁: Kurumsal sosyal sorumluluğun insan kaynakları yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Doğu Karadeniz bölgesinde yer alan bir kamu üniversitesinde hizmet veren akademik ve idari kadronun KSS algısı ile İKY düzeyleri arasındaki etkileşim, Tablo 34 ve Tablo 35’te raporlanmıştır. İlgili tablolar incelendiğinde, bu ilişkinin istatistiksel olarak geçerli ve pozitif yönlü gerçekleştiği ($\beta = ,758$; $p < ,001$) görülmektedir. Elde edilen bulgular, KSS uygulamalarının İKY üzerinde olumlu ve anlamlı bir etki yarattığını ortaya koymaktadır.

Yol analizi çerçevesinde, modelde yer alan değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri incelemek amacıyla bir değerlendirme gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, başka bir değişken tarafından açıklanamayan değişkenler içsel, diğer değişkenler tarafından açıklananlar ise dışsal değişken olarak tanımlanmaktadır (Oktay vd., 2012, s .68). Wright (1921), yol katsayısını bir değişkendeki değişimin, diğer değişkenlerin etkisi altındaki standart sapma cinsinden oranı olarak ifade etmektedir (1921, s. 557-585). Çalışmada, KSS ile İKY arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı biçimde ortaya koymak amacıyla yol analizi çerçevesinde şekil 18’de gösterilen bir model geliştirilmiş ve bu model üzerinde inceleme yapılmıştır. Söz konusu modelde, KSS dışsal değişken, İKY ise içsel değişken olarak ele alınmıştır. Analiz sonuçları, KSS ile İKY

arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde olduğunu ortaya koymaktadır ($\beta = ,800$; $p < ,000$).

Tablo 34'te aracı değişkenin yer aldığı temel araştırma modeli üzerinden yapılan analizde, KSS ile İKY arasındaki ilişkinin katsayısı ($\beta = ,758$) ve anlamlılık düzeyi ($p = ,001$) olarak belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar, modele aracı değişkenin dahil edilmesiyle birlikte KSS'nin İKY üzerindeki etkisinin azaldığını göstermektedir. Bununla birlikte, bulgular temel araştırma modeline göre, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde bir kamu üniversitesinde istihdam edilen akademik ve idari kadronun KSS algıları ile İKY seviyeleri arasındaki ilişkinin pozitif yönde gerçekleştiği ve istatistiksel bakımdan kayda değer olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla, araştırmada öne sürülen H_1 hipotezi desteklenmiş ve kabul edilmiştir.

H₂: Kurumsal sosyal sorumluluğun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde yer alan bir kamu üniversitesinde görev üstlenen akademik personel ile idari görevlilerin KSS algısı ile İAN düzeyleri arasındaki etkileşim Tablo 34 ve Tablo 35'te raporlanmıştır. İlgili tablolar incelendiğinde, bu ilişkinin negatif eğilim gösterdiği ve istatistiksel olarak dikkate değer bulunduğu ($\beta = -,404$; $p < ,001$) görülmektedir. Elde edilen bulgular, KSS uygulamalarının İAN üzerinde negatif ve anlamlı bir etki yarattığını ortaya koymaktadır.

Yol analizi çerçevesinde KSS, dışsal; İAN ise içsel değişken olarak tanımlanmış ve bu doğrultuda model test edilmiştir. Analiz bulguları Şekil 19'da sunulmaktadır. Modelde aracı ya da ek bir değişken yer almamakta olup, yalnızca KSS ile İAN arasındaki doğrudan ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede analiz sonuçları, KSS ile İAN arasında negatif ve anlamlı bir bağ bulunduğunu göstermektedir ($\beta = -,404$; $p < ,001$). Bu bulgu, KSS algısının artmasının İAN'ı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde azalttığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu iki değişken arasındaki ilişki, Tablo 34'te sunulan temel araştırma modeli üzerinde de test edilmiş ve benzer şekilde negatif doğrultuda ve anlamlı bir ilişki olduğu doğrulanmıştır ($\beta = -,404$; $p < ,001$). Elde edilen bu sonuçlar, KSS uygulamalarının çalışanların örgüte bağlılığını artırarak işten ayrılma eğilimlerini azaltmada önemli bir unsur olduğunu desteklemektedir. Bu bulgular, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde yer alan bir kamu üniversitesinde hizmet veren akademik ve idari personelin KSS algıları ile İKY düzeyleri arasındaki ilişkinin olumlu yönde ilerlediği ve istatistiksel açıdan desteklendiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, araştırmada öne sürülen H_2 hipotezi desteklenmiş ve kabul edilmiştir.

H₃: İşten ayrılma niyetinin insan kaynakları yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde yer alan bir devlet üniversitesinde bulunan akademik kadro ile idari personelin İAN algısı ile İKY düzeyleri arasındaki ilişki Tablo 34 ve Tablo 35'te raporlanmıştır. İlgili tablolar incelendiğinde, bu ilişkinin negatif eğilimli olduğu ve istatistiksel açıdan dikkate değer bulunduğu ($\beta = -,100$; $p <,002$) görülmektedir. Elde edilen bulgular, İAN'nin İKY üzerinde negatif ve anlamlı bir etki yarattığını göstermektedir.

Bu hipotezin test edilmesi sürecinde gerçekleştirilen yol analizi kapsamında, İAN dışsal, İKY ise içsel değişken olarak tanımlanmış ve bu doğrultuda oluşturulan model Şekil 20'de sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, İAN'ın İKY üzerindeki etkisi ilişkinin negatif eğilimli olduğunu ve istatistiksel olarak desteklendiğini kanıtlamaktadır ($\beta = -,407$; $p <,000$). Bu bulgu, İAN'nin artmasının İKY uygulamalarını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Doğrudan ilişkinin incelendiği bu analiz, iki değişken arasında güçlü bir negatif ilişkiye işaret etmektedir. Ayrıca, söz konusu değişkenler temel araştırma modeli üzerinde, aracı bir değişken eklenerek yeniden analiz edildiğinde ise ilişkinin zayıfladığı fakat anlamlılığını koruduğu görülmektedir ($\beta = -,100$; $p <,001$). Sonuçlar, İAN'nin İKY üzerinde önemli bir belirleyici olduğunu ve bu ilişkinin yönetsel açıdan dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Tüm bu ifadeler ışığında; Doğu Karadeniz Bölgesi'nde kamuya ait bir üniversitede hizmet veren akademik ve idari görevlilerin, İAN algıları ile İKY düzeyleri arasında anlamlı ve negatif eğilimli bir bağ olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla, araştırmada öne sürülen H_3 hipotezi desteklenmiş ve kabul edilmiştir.

H4: Kurumsal sosyal sorumluluk ve insan kaynakları yönetimi ilişkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık rolü vardır.

Aracılık etkisinin ortaya konulabilmesi için belirli istatistiksel koşulların sağlanması gerekmektedir. Araştırma sürecinde öncelikle, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturması beklenmektedir. Aracılık analizinin ikinci şartı, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı düzeyde bir etki göstermesidir. Üçüncü şart, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir rol üstlenmesi ve bu rolün, bağımsız değişkenin etkisini kısmen ya da tamamen sınırlamasıyla tanımlanmaktadır. Aracı değişken eklendiğinde, bağımsız değişkenin etkisi azalarak devam ediyorsa, bu durum kısmi aracılık etkisi olarak kabul edilmektedir. Eğer bağımsız değişkenin etkisi tamamen ortadan kalkıyorsa, bu durumda tam aracılık etkisinin varlığından söz edilmesi gerekmektedir (Baron & Kenny, 1986, s. 1175).

İlk üç hipotezden elde edilen bulgular, aracılık analizine temel oluşturan üç koşulun sağlandığını göstermektedir. Bu üç adım, tez kapsamında sistematik bir biçimde sıralı olarak sunulmuştur. Devam eden aşamada ise, yapılacak analizler ile modelde aracı değişkenin

bulunup bulunmadığı ve modele dahil edilmesinin ilişki üzerindeki etkisinin niteliği değerlendirilecektir. Analiz sonuçları, aracılık etkisinin mevcut olup olmadığı; mevcutsa bunun kısmi mi yoksa tam düzeyde gerçekleştiği sorularına yanıt sağlayacak şekilde aşağıda detaylı olarak raporlanmaktadır.

Aracılık etkisinin test edilmesi amacıyla, öncelikle Şekil 18’de yer alan KSS ile İKY modeli ele alınmakta, ardından aracı değişkenin dahil edildiği ve Şekil 21’de gösterilen tüm değişkenleri kapsayan model ile ilişki düzeyi karşılaştırılmaktadır. Karşılaştırmaya ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda detaylı olarak sunulmaktadır.

Tablo 36: Aracı Değişkenin Etki Gücü

Hipotez No	İlişkisi İncelenen Değişkenler	Aracı Bulunmadan Etki Gücü	Aracı Değişkenle Birlikte Etki Gücü	Aracılık Etkisi
H ₄	KSS- İAN-İKY	,800 (p=,000)	,758 (p=,001)	Kısmi Aracılık

Tablo 36’da, KSS ile İKY arasındaki ilişkinin aracılık analizi bulguları sunulmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, KSS’nin İKY üzerindeki doğrudan etkisi aracı değişken eklenmeden önce $\beta = ,800$ ve $p < ,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Modele İAN aracı değişkenin eklenmesiyle birlikte KSS’nin İKY üzerindeki etkisi azalarak $\beta = ,758$ ve $p < ,001$ düzeyinde yine anlamlı olarak sürmüştür. Bu sonuç, KSS’nin İKY üzerindeki etkisinin aracı değişkenin eklenmesiyle azaldığını ancak tamamen ortadan kalkmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, analiz bulguları modelde kısmi aracılık etkisinin mevcut olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, açıklanan bulgular doğrultusunda H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 37: Hipotez Testi Sonuçları

Test Edilen Hipotez No	Hipotez İçeriği	Sonuç
1	Kurumsal sosyal sorumluluğun insan kaynakları yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul Edildi
2	Kurumsal sosyal sorumluluğun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul Edildi
3	İşten ayrılma niyetinin insan kaynakları yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul Edildi
4	Kurumsal sosyal sorumluluk ve insan kaynakları yönetimi ilişkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık rolü vardır	Kabul Edildi

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Günümüzde örgütler yalnızca ekonomik hedeflere ulaşmakla yetinmeyip, toplumsal ve çevresel sorumluluklarını da üstlenmektedir. Toplum refahının yükseltilmesi, çevresel kaynakların korunması ve çalışanların iş memnuniyetinin sağlanması gibi konular, kurumların uzun vadede sürdürülebilir başarı elde etmesinde önemli bir yer tutmaktadır. KSS kavramı, örgütlerin kâr odaklı yapılar olmanın ötesinde topluma ve paydaşlarına karşı etik sorumluluk üstlenen sosyal aktörler olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle genç çalışan neslin sosyal farkındalık düzeyindeki artışla birlikte, KSS faaliyetleri işveren imajını güçlendiren ve çalışan bağlılığını destekleyen belirleyici bir gösterge olarak görülmektedir.

Örgütlerde İKY, çalışanların kuruma olan aidiyetlerini, motivasyonlarını ve verimliliklerini artırmayı hedefleyen kritik bir yönetim alanıdır. Etkili bir İKY stratejisi, çalışanların örgütle özdeşleşmesini desteklemekte, uzun vadede örgütte kalma eğilimlerini artırmakta, bireysel performansı yükseltmekte ve kurumsal performansı güçlendirmektedir. Bununla birlikte, çalışanların İAN, örgütlerin karşılaştığı ciddi bir problem olarak varlığını sürdürmektedir. Çalışanların işten ayrılma kararlarında bireysel tatmin kadar örgütün sosyal ve etik değerleri de belirleyici olmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalar, KSS uygulamalarının dış çevreye etkisinin yanısıra, çalışanlar üzerinde de yapıcı etkiler bıraktığını kanıtlamaktadır. Öte yandan bu etkilerin ne derece İKY süreçlerine yansıdığı ve İAN'nin bu ilişkideki rolü konusunda literatürde hâlâ sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Özellikle kamu çalışanları üzerinde yapılan araştırmalar oldukça azdır. Topluma hizmet etme sorumluluğu bulunan kamu çalışanlarının sosyal sorumluluk algıları, İAN eğilimleri ve örgütsel bağlılıkları üzerinde belirleyici bir etken olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın bulguları, KSS uygulamalarının kamu kurumlarında görev yapan personelin İKY süreçlerine yönelik algıları üzerinde belirgin düzeyde olumlu sonuçlar doğurduğunu işaret etmektedir. Çalışanların kurumlarının sosyal sorumluluk faaliyetlerini olumlu algılaması, İKY uygulamalarına ilişkin memnuniyet ve bağlılık düzeylerinin artmasına, işten ayrılma eğilimlerinin ise azalmasına katkıda bulunmaktadır. Bulgular, KSS'nin kurum içi işleyişi destekleyen stratejik bir unsur olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, Turker (2009), Kim, Lee ve Kang (2010) ile De Roeck ve Farooq (2018) tarafından yürütülen araştırmalarla uyumludur. Araştırmada ayrıca, İAN'nin kamu çalışanlarının İKY algıları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında, İAN'nin KSS ile İKY arasındaki ilişki üzerinde kısmi bir aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. KSS'nin İKY üzerindeki doğrudan etkisi, İAN modele dahil edildiğinde bir miktar azalmış

ancak anlamlılığını korumuştur. KSS algısındaki artışın İAN'yi düşürdüğü ve bunun da İKY uygulamalarına yönelik olumlu tutumları desteklediği görülmüştür. Bu sonuç, Kim ve Park (2011) ile Shen ve Benson (2016) tarafından rapor edilen sonuçlarla örtüşmekte; ayrıca Farooq, Rupp ve Farooq (2017) tarafından ortaya konan, KSS'nin dolaylı etkilerine ilişkin bulgularla da desteklenmektedir. Bu bağlamda, kamu kurumlarının sosyal sorumluluk politikalarını tasarlarken akademik ve idari personelin bu faaliyetlere yönelik algılarını dikkate almaları, çalışan bağlılığını güçlendirmek ve iş gücü devrini azaltmak açısından stratejik bir yönetim tarzı olarak nitelendirilmektedir.

Elde edilen sonuçlar, Sosyal Değişim Teorisi (SDT) çerçevesinde değerlendirildiğinde, örgütlerin yürüttüğü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanların örgüte yönelik katılımını artırdığı, kurumdan uzaklaşma eğilimini azalttığı ve İKY uygulamalarına yönelik algıları güçlendirdiği görülmektedir. Çalışanların örgütsel katkılara karşılık verdikleri tepkilerin karşılıklılık ilkesi doğrultusunda şekillendiği, dolayısıyla SDT'nin temel varsayımlarının kamu kurumları bağlamında da geçerli olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda SDT, kamu kurumlarında çalışan-örgüt ilişkisini açıklamanın ötesinde daha ayrıntılı bir bakış açısı sunmaktadır. Kurumların toplum yararına yönelik sorumluluk faaliyetleri, çalışanlar tarafından değerleriyle örtüşen bir kazanım olarak algılanmakta; bu algı, örgüt ile birey arasındaki ilişkinin toplumsal fayda üzerinden yeniden anlam kazanmasına katkı sunmaktadır. Böylece değişim süreci kurum, çalışan ve toplumsal düzen arasında çok boyutlu bir etkileşim alanı olarak şekillenmektedir. Bu yaklaşım, KSS, İKY ve İAN arasındaki ilişkilerin açıklanmasında SDT'nin güçlü bir teorik zemin sunduğunu göstermektedir.

KSS politikalarının değerlendirilmesi, çalışanlara yönelik olumlu yansımaların göz ardı edilmemesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Çalışanların gönüllülük esaslı sosyal sorumluluk projelerine katılımını destekleyen uygulamaların geliştirilmesi, bu katkıların görünür kılınarak takdir edilmesi ve iç iletişimde çalışanlara daha fazla söz hakkı tanınması, İKY uygulamalarının etkinliğini artırabilir. Ayrıca, sosyal sorumluluk odaklı İKY politikalarının İAN azaltıcı bir araç olarak değerlendirilmesi ve çalışanların farklı özelliklerini dikkate alan esnek stratejilerle desteklenmesi önerilmektedir. Akademik açıdan ise, farklı sektör ve kültürel bağlamlarda yapılacak yeni çalışmaların bulguların genellenebilirliğini artıracığı, farklı aracı ve düzenleyici değişkenlerin test edilmesinin literatüre katkı sağlayacağı ve nedensellik ilişkilerini daha güçlü biçimde ortaya koymak için zaman içinde tekrar eden takip araştırmalarına ihtiyaç duyulduğu değerlendirilmektedir. KSS'nin kamu kurumlarında hizmet veren akademik ve idari kadrolar üzerinde incelenmesini ele alan bu çalışmanın, literatüre belirli ölçüde katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bulgular, KSS algısının çalışan bağlılığı, memnuniyet ve İKY algıları

zerindeki olumlu etkisini önceki araştırmalarla tutarlı biçimde ortaya koyarken, İAN'nin kısmi aracılık rolünü vurgulayarak literatürdeki bu ilişkiye katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Özellikle kamu sektörüne özgü yapısal ve kültürel dinamikler göz önünde bulundurulduğunda, alışan algılarının yönetim politikaları üzerindeki etkisini anlamaya yönelik daha derinlemesine analizlerin yapılması nerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Adams, C. A. (2017). Conceptualising the contemporary corporate value creation process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(4), 906-931.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). Does corporate social responsibility affect employee behavior? A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 299-317.
- Ajalie, S. N. (2017). *Effect of employee motivation on organizational productivity*. (Master Thesis). Department of Business Management, College of Development Studies Covenant University, Ota, Nigeria.
- Akbaş, E. K., & Topal, Ç. (2016). Meta ve gösteri olarak kurumsal sosyal sorumluluk: Marxist bir eleştiri. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 1-30.
- Aksu, B., & Özmen, H. İ. (2022). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanışının örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi: Otomotiv sektöründe bir işletme örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1(1), 73-94.
- Aksu, G., Eser, M. T., & Güzeller, C. O. (2017). Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları. Detay Yayıncılık.
- Aktan, C. C., & Vural, İ. Y. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk: Uluslararası kuruluşlar ve hükümet-dışı organizasyonlar tarafından sürdürülen başlıca girişimler. *Çimento İşveren Dergisi*, 21(3), 4-21.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Allen, D., & Shanock, L. (2013). Perceived organisational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialisation tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 350-369
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00222-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00222-2)
- Alkış, N. (2016). Bayes yapısal eşitlik modellemesi: Kavramlar ve genel bakış. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 105-116.
- Arshad, H., & Puteh, F. (2015). Determinants of turnover intention among employees. *Journal of Administrative Science*, 12(2), 1-15.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resources management* (4. bs.). Londra: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Recruitment and selection. In M. Armstrong & S. Taylor (Eds.), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed., pp. 225-246). New Delhi: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı*. İstanbul: Nobel Yayınları
- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177-194
- Aydın, K., & Yayla, H. E. (2018). Muhasebe meslek mensuplarının etik tutumlarının kurumsal

- itibar yönetimi üzerindeki etkisi. *Atlas Journal*, 4(8), 67-97.
- Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93-103.
- Bauer, T., Erdogan, B., Caughlin, D., & Truxillo, D. (2019). Fundamentals of human resource management: People, data, and analytics. *Sage Publications*.
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173. <https://psycnet.apa.org/record/1987-13085-001>
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free press.
- Bayram, N. (2016). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Amos uygulamaları* (2. baskı). Ezgi Kitabevi.
- Becker, G. S. (1975). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (2nd ed.). New York: The University of Chicago Press.
- Benligiray, S. (2007). *Ücret yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları
- Berber, A. (2013). *Klasik yönetim düşüncesi: Geleneksel ve klasik paradigmalara klasik ve neo-klasik örgüt teorileri*. Alfa Yayınları
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 52(1), 103-126.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayınları
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-1
- Burke, R. J. ve Cooper, C. L. (2006). The new world of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 83-85.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.
- Buskirk, T. D., Willoughby, L. M., & Tomazic, T. J. (2013). Nonparametric statistical techniques. T. D. Little, (Ed.) *The Oxford handbook of quantitative methods: Volume 2 – Statistical analysis* (s. 106-142). Oxford University Press.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315757421>
- Brinkmann R., Stapf, K., (2005). *Innere Kündigung. Wenn der Job zur Fassade wird*, München: C.H. Beck.
- Brown, Mark P. vd., (2017). Compensation policy and organizational performance: The efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. *Academy of Management Journal*, 46(6), 752-762.

- Boxall, P. F., Purcell, J., & Wright, P. M. (Eds.). (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford Handbooks Online.
- Campbell, John L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Can, E., Büyükbacı, P., Bal, Y., ve Ertemsir, E. (2016). *Günümüz işletmelerinin yönetimi* (2. bs). İstanbul: Beta Yayınları.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. (2008). Corporate social responsibility and corporate social performance. *Encyclopedia of business ethics and society*. Sage, London
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44, 87-96.
- Carroll, A. B. ve Buchholtz, A. K. (2008). *Business & society ethics and stakeholder management*. Ohio: South-Western Cengage Learning
- Carroll, A. B., ve Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Cascio, W. F. (2022). *Managing human resources. Productivity, quality of worklife, profits*. (12th Ed.). New York: McGraw Hill.
- Chang, C. P., & Chang, W. C. 2008. Internal marketing practices and employees' turnover intentions in tourism and leisure hotels. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4(2), 161-172.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cotton, J. L., & Tuttle, M.L.(1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Coşkun A., M., & Kısacık, H. (2017). The corporate sustainability solution: Triple bottom line. *Journal of Accounting & Finance/Muhasebe ve Finansman Dergisi*.
- Crane, A., & Matten, D. (2004). *Business ethics: A European perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (2013). *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context*. (2nd ed.) Routledge. <https://www.routledge.com/Corporate-Social-Responsibility-Readings-and-Cases-in-a-Global-Context/Crane-Matten-Spence/p/book/9780415683258>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: Spss ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları

- De Roeck, K., & Farooq, O. (2018). Corporate social responsibility and ethical leadership: Investigating their interactive effect on employees socially responsible behaviors. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 923–939. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3656-6>
- De Wit, B., & Meyer, R. (2000). *Strategy: Process, content, context* (2nd ed.). Thomson Learning.
- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 3(24), 193-195.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.
- Deephhouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*, (pp.49-77). London: Sage
- DelCampo, R. G. (2011). *Human resource management demystified hard stuff made easy*. New York: McGraw-Hill.
- Demir, H. H., & Zehir, C. (2019). Yapısal eşitlik modeli ile aile işletmelerinde performans analizi. *International Journal of Engineering Research and Development*, 11(1), 302-315.
- Demirag, I., Ed. (2005). *Corporate social responsibility, accountability and governance: Global perspectives*. Greenleaf Publications.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13th ed.). Boston: Pearson.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dirican, M.(2015). *Örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin aracılık rolü*. (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 394884).
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Drafke, M., Michael, W., & Kossen, S. (1997). *The human side of organizations*. New York: Addison Wesley
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1438-1446.
- Elkington, J. (2001). *The chrysalis economy: How citizen CEOs and corporations can fuse values and value creation*. Oxford: Capstone Publishing.
- European Commission. (2017). *Socrates csr database user guide*. Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility*. Publications Office of the European Union.
- Ergeneli, A., İlsev, A., Camgöz, S., & Borluk, N. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ergintürk Kahraman, G. (2023). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim ve*

geliştirmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 775693)

- Eren, E.(2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (Genişletilmiş 9.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Eren, Tuba. 2020. *Türkiye’de insan kaynakları yönetimi alanında gerçekleştirilen araştırmaların tematik analizinin metin madenciliği yöntemiyle gerçekleştirilmesi: 1980-2018 dönemi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez No. 659905).
- Erer, B. (2021). Örgütsel dışlanma algısının işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(1), 236-256. <http://dx.doi.org/10.17130/ijmeh.776928>.
- Erdiren Çelebi, M., Ertürk, E. ve Çini, M. A. (2020). Örgütsel yalnızlık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracılık etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(39), 32-52.
- Eroğlu, U. (1999). *İnsan kaynakları yönetiminde yeni yönelimler ve Çanakkale’de insan kaynakları yönetimi üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez No. 87696)
- Fassin, Y., Van Rossem, A., & Buelens, M. (2011). Small-business owner-managers perceptions of business ethics and CSR-related concepts. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 425-453.
- Farnham, D. (1999). *Managing in a business context*. Devon: Short Run Press.
- Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954-985.
- Fındıkcı İ. (2018), *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Fındıkcı, İ. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). London: Sage Publications.
- Frederick, W.C. (1994). From CSR1 to CSR2. *Business & Society*, 33(2), 150-164.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- Friedman, M. (2007). *The social responsibility of business is to increase its profits. Corporate Ethics and Corporate Governance*. Berlin, Heidelberg: Springer
- Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009) Performance management in the public sector, *International Journal of Public Sector Management*, 22(6), 478-498.
- Fuentes-García, F. J., Núñez-Tabales, J. M. & Veroz-Herradón, R. (2008). Applicability of corporate social responsibility to human resources management: Perspective from Spain, *Journal of Business Ethics*, 82(1), 27-44.
- Formánková, S., Skrickova, E., & Hrdlickova, A. (2015). *The role of corporate philanthropy in CSR. In Proceedings of the International Scientific Conference European Integration*

- 2015 (pp.246-256). Brno, Czech Republic: Mendel University in Brno.
- Gazzola, Patrizia (2014). Corporate social responsibility and companies reputation. *Network Intelligence Studies*, 1(3), 74-84.
- Gilbert, D. U., Rasche, A. (2007). Discourse ethics and social accountability: The ethics of SA 8000. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 187-216.
- Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 2009(36), 51–70.
- Global Reporting Initiative. (2023). Küresel raporlama standartları güncellemeleri. Amsterdam, Hollanda: Global Reporting Initiative.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73.
- Googins, B.K., Mirvis, P.H., & Rochlin, S.A. (2007). *Beyond good company: Next generation corporate citizenship*. New York, NY: Palgrave MacMillan.
- Gold, J. (2007). Human resource planning. In J. Bratton & J. Gold (Eds.), *Human resource management: Theory and practice* (pp. 195-237). New York: Palgrave Macmillan.
- Gültekin, S., & Altıntop, S. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi temel ilkeleri*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Güney, S. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
- Gürbüz, S. (2019). *Amos ile yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Greening, D. W., Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- Hao, D., Zhu, H., Zhao, Y., Feng, S., & Yang, X. (2013). *Compensation equity, subjective well-being and turnover intention*. In 2013 Sixth International Conference on Business Intelligence and Financial Engineering (pp. 477-480). IEEE
- Hanlon, G., & Fleming, P. P. (2009). Updating the critical perspective on corporate social responsibility. *Sociology Compass*, 3(6), 937-948.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2012). *Process: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*. University of Kansas.
- Heneman, G., Schwab, D. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129-141.
- Hom, P.W., Tsui, A.S., Wu, J.B., Lee, T. H., Zang, A.Y., Fu, P.P., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94, 277-297
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*:

- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40(1), 171-188.
- Hussey, D. M., Kirsop, P. L., & Meissen, R. E. (2001). Global reporting initiative guidelines: an evaluation of sustainable development metrics for industry. *Environmental Quality Management*, 11(1), 1-20.
- Hwang, I. S., J. H. Kou, 2011 Effect of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention: An Examination of public sector organization. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 113-119
- Ian, Davis.(2005). What is the business of business. *McKinsey Quarterly*, 3(1), 2005, 109.
- Kaufman B. E., (2014).The historical development of american hrm broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196–218.
- Kaur R, Randhawa G. (2020). Supportive supervisor to curtail turnover intentions: Do employee engagement and work life balance play any role. *Evidence Based HRM*, 9(3), 241-257.
- Karakulle, İ. (2020). *Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkileri: Hizmet sektöründe bir uygulama.* (Doktora tezi).Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 627909)
- Kayış, A. (2010). *Güvenilirlik analizi, spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri.* Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* .(4th ed.)New York: Guilford Press.
- Kılıç, Ç. (2020). *Çalışanın kurumsal sosyal sorumluluk projelerine katılımının örgütsel bağlılığa etkisi.* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 626915)
- Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: Assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557–569. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>
- Kim, H. R., & Park, J. (2011). Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public employees. *Public Personnel Management*, 40(4), 291–306.
- Korkmaz, M.(2013) *İnsan kaynaklarında performans yönetimi.* İstanbul: İAÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları.
- Kozlu, M. Cem. (1986). *Kurumsal kültür.* İstanbul: Defne Yayınları
- Kulkarni P. P., (2013). A literature review on training & development and quality of work life. *Researchers World*, 4(2), 136-143.
- Kurt, E. (2011). *Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Bir kamu kurumu çalışanlarına yönelik çalışma.* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 274420).
- Lai, F., Lin, C., Lu, S., & Lee, Y. (2019). The doctrine of the mean: Work place relationships &Turnover intention. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36, 84- 96.

- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-630.
- Lavoie-Tremblay, M., Paquet, M., Marchionni, C., & Drevniok, U. (2011). Turnover intention among new nurses: A generational perspective. *Journal for Nurses in Staff Development*, 27(1), 39-45.
- Levis, S. (2003). Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management*, 7 (4), 365-364.
- Lian, J.C.K., Sha'ari, S.C., & Dasan, J. (2017). Exploring the factors influencing the employee career planning and development in star-rated hotels in Malaysia. *BIMP-EAGA Journal for Sustainable Tourism Development*, 6(1), 49-60.
- Long, C. S., Thean, L. Y., Ismail, W. K. W. & Jusoh, A. (2012). Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in a Malaysian college. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575-581.
- Lopez, R., & Hernandez, F. (2020). *Sustainable investment and corporate transparency*. London: Routledge.
- Lussier, R. N. ve Hendon, J. R. (2020). *Fundamentals of human resource management: Functions applications and skill development*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lussier, R. N. & Hendon, J. R. (2018). *Human resource management: functions, applications and skill development*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lyon, T. P., Delmas, M. A., Maxwell, J. W., Bansal, P., Chiroleu-Assouline, M., Crifo, P., & Wijen, F. (2018). CSR needs CPR: Corporate sustainability and politics. *California Management Review*, 60(4), 5-24.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.2.130>
- Mackenzie, M., ve Peters, M., (2014). Hospitality managers perception of corporate social responsibility: An explorative study. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(3), 257-272.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4
- Maignan, I. ve Ferrell, O.C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- Maignan, I., & Ferrell, O.C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23, 283-297.
- Mano-Negrin, R., ve Kirschenbaum, A. (1999). Push and pull factors in medical employees turnover decisions: The effect of a careerist approach and organizational benefits on the decision to leave the job. *International Journal of Human Resource Management*, 10(4), 689-702.
- Marciano, V.M. (1995). The origins and development of human resource management. *Academy of Management Perspectives*, 9(1), 84-95
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., ve Meglich, P. A. (2017). *Human resource management*. Boston, MA: Cengage Learning.

- Mathis, R. L & Jackson, J. H. (2006). *Human resource management*. Mason, OH: Thomson South Western.
- Mathis, R. L., J. H. Jackson.(2011). *Human resource management: Essential perspectives*. Chicago: Cengage Learning.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- McWilliams A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 2001, 117
- McWilliams A., & Siegel D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi: Amos uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Michael, H.(2012). *The planetary bargain: Corporate social responsibility matters*. London: Routledge.
- Mitchell, T. R., Brooks C. H., Thomas W. L., Chris J. S. ve Miriam E. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mobley, W. H., Griffeth, R., Hand, H. H. & Meglino, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving: The use of models in the management of employee turnover. *Business School Research Series*, 3(3), 219-244.
- Morrison, J. F. (2014). A time to think, a time to talk: Irish republican prisoners in the Northern Irish peace process. In *Prisons, Terrorism and Extremism* (pp. 97-108). UK: Routledge.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2019). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595.
- Myers, R. H. (1990). *Classical and modern regression with applications*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- OECD (2015). *G20/OECD Principles of corporate governance*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>.
- Offstein, E. H., Gnyawali, D. R. & Cobb, A. T. (2005). A strategic human resource perspective of firm competitive behavior. *Human Resource Management Review*, 15(4), 305–318
- Oktay, E., Akıncı, M. M., & Karaaslan, A. (2012). Yol analizi yardımıyla dersler arasındaki

etkileşimin araştırılması: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi işletme bölümünde okutulan dersler üzerine bir uygulama. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 26, 1-15.

- Özdemir, H. Ö. (2007). *Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: Opet çalışanlarına yönelik uygulama*. (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 209228)
- Palade A., (2010). Significant aspects regarding career management: Means for a better career planning and development. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Economic Sciences Series*, 62(2), 124–134.
- Pallant, J. (2020). *Spss survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). London: Routledge.
- Park J., & Min H. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A Meta-Analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102599 <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Perrini., F., Pogutz., S. & Tencani., A. (2006). *Developing corporate social responsibility: A European perspective*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing
- Philip K., & Lee, N. (2008). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Phillips, J., & Connell, A. (2003). *Managing employee retention: A strategic accountability approach*. Oxford: Routledge.
- Ployhart, R.E., (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868-897.
- Porter, M.E & Kramer, M.R. (2006). *The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. In *Strategy and Corporate Social Responsibility* (pp. 78-92). Boston: Harvard Business Rewiew.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames, IA: Iowa State Press.
- Price, J.L. & Charles W.M. (1981). A causal model of turnover for nurses. *The Academy of Management Journal*, 24(3), 543–565.
- Rawashdeh, A. (2018). The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. *Management Science Letters*, 8(10), 1049-1058.
- Reçica, L. (2017). *Örgüte güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 465740)
- Rendtorff, J. D. (2019). *The concept of business legitimacy: Corporate social responsibility, corporate citizenship, corporate governance as essential elements of ethical business legitimacy*. In *Responsibility and Governance*. Singapore: Springer
- Rezaei, M., (2016). Green management of human resources in organizations: An approach to sustainable environmental management. *Journal of Agricultural Technology*, 12(3), 415-42
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2009). *Management*. India: Pearson Education
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama örnekleriyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Saraih, U., Zin Aris, A. Z., Sakdan, M. F., Ahmad, R. (2017). Factors affecting turnover intention among academicians in the Malaysian higher educational institution. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(1), 1-15.
- Sanderson, P. A. (2003). *The relationship between empowerment and turnover intentions in a structured environment: An assessment of the navy's medical service corps*. (Published doctoral dissertation). Regent University, U.S.A.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schwartz, MS. (2011). *Corporate social responsibility: An ethical approach*. USA: Broadview Press.
- Sen, S., & Bhattacharya, C.B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38, 225-243.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill-building approach* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Sheehy, B., & Farneti, F. (2021). Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: What is the difference, and does it matter? *Sustainability*, 13(11), 5965.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312. doi:10.2307/270723.
- Social Accountability International. (2014). SA8000 standard. <https://sa-intl.org/resources/sa8000-standard>
- Stuebs, M.T., Sun, Li. (2011). Corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Accounting, Ethics & Public Policy*, 12(1), 33-56.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Tett, R. P., ve Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.1993.Tb00874.X>
- Theaker, A. (2006). *Halkla ilişkilerin el kitabı*. İstanbul: Murat Yayıncılık
- Tibshirani, R. J., & Efron, B. (1993). An introduction to the bootstrap. *Monographs on statistics and applied probability*, 57(1), 1-436.
- Tunçer, P. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment.

- Türk Dil Kurumu (TDK). (2024). Güncel Türkçe sözlük. <https://www.tdk.gov.tr>
- Torun, Yasemin. (2016). *Personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü: Örgütsel sinizm ölçeği geliştirmeye yönelik bir araştırma*. (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 437168)
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97, 201-208.
- Tuna, I. (2019). *İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetleri: Örnek bir firma incelemesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 570140)
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105.
- Verma, D. P., & Kumar, R. (2012). Relationship between corporate social responsibility and corporate governance. *Journal of Business and Management*, 3, 24-26.
- Visser, W., Matten, D., Pohl, M., Tolhurst, N. (2010), *A to z of corporate social responsibility*. John Wiley & Sons.
- Waddock, S. (2008). Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 22(3), 87-108.
- Wang, Chin-Chih (2006). *Pay satisfaction, job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in turnover intention in Taiwan Banking: Structural equation 217 modeling*. (Doctoral dissertation). Lynn University.
- Wayne, S. J., Lynn M. S. ve Robert C. L. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*. 40(1), 82-111.
- Weatherly, L. (2003). Human capital-The elusive asset. *HR Magazine*, 48(3), 1-9.
- Wilkinson, A., Redman, T. & Dundon, T. (2017). Human resource management: A contemporary perspective. In A. Wilkinson, T. Redman, & T. Dundon (Eds.), *Contemporary human resource management: Text and cases* (pp.4-33). Harlow: Pearson Education Limited
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- World Business Council for Sustainable Development. (2001). About the WBCSD. Wbcd. <https://www.wbcd.org>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Retrieved November 1, 2024, from, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Wright, S. (1921). Correlation and causation. *Journal of Agricultural Research*, 20(7), ss.557-585.
- Yamak, S. (2007). *Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelişimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Yang, Jen-Te.(2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 2(4), 29-443.

- Yong J. Y., Yusliza M. Y., Ramayah T., Chiappetta Jabbour C. J., Sehnem S., Mani V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212–228.
- Zadek, S., Pruzan, P. & Evans, R. (Eds.), (1997). *Building corporate accountability: emerging practices in social and ethical accounting, auditing and reporting*. London: Earthscan.



EKLER

Ek 1: Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 09.04.2025-271681



T.C.
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
ETİK KURULU
KARARI



Karar Tarihi
09.04.2025

Karar Sayısı
136

Oturum Sayısı
4

Üniversitemiz Etik Kurulu tarafından, Bayburt Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün 27.03.2025 tarihli ve E-83542712-050.99-270150 sayılı yazısı gereği, Bayburt Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı 222208039 numaralı öğrencisi Kübra İLHAN'ın yüksek lisans tezi olarak yürüttüğü "Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlişkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Rolü" başlıklı araştırma önerisi üniversitemiz etik kurulu tarafından incelenmiş olup, araştırma önerisinin etik ilkelere uygun olduğuna toplantıya katılan üyelerin oy birliğiyle karar verilmiştir.

Prof.Dr. Ali Savaş BÜLBÜL
Başkan
BELGENİN ASLI ELEKTRONİK İMZALIDIR

Mevcut Elektronik İmzalar

Belge Doğrulama Kodu : *BS5B82UDNC*
Prof.Dr. ALİ SAVAŞ BÜLBÜL (Başkan) 09.04.2025 15:18

Belge Takip Adresi :

Bilgi için: MELİSA Y
Unvanı: Büro Pers



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek 2: Anket Formu

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİNDE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ROLÜ

Değerli Katılımcımız,

Aşağıdaki ifadeler kurumunuzdaki Kurumsal Sosyal Sorumluluk algısını belirlemeye yöneliktir. Lütfen bu ifadelere katılım derecenizi, size en uygun olan puanı işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
1. Kurumumuz, eğitim almak isteyen çalışanları destekler.	1	2	3	4	5
2. Kurumumuz, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem veren bir yönetime sahiptir.	1	2	3	4	5
3. Yönetimin çalışanlar hakkında aldığı kararlar genellikle adildir.	1	2	3	4	5
4. Kurumumuz, ürün veya hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunar.	1	2	3	4	5
5. Kurumumuz, müşteri memnuniyetine büyük önem verir.	1	2	3	4	5
6. Kurumumuz, topluma yönelik sosyal sorumluluklarına büyük önem verir.	1	2	3	4	5
7. Kurumumuz, topluma fayda yaratacak organizasyon ve projelere katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
8. Kurumumuz, devlete karşı tüm yasal yükümlülüklerini zamanında ve eksiksiz yerine getirir.	1	2	3	4	5
9. Kurumumuz, doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye yönelik faaliyetlere aktif olarak katılır.	1	2	3	4	5
10. Kurumumuz, tüm çalışanları gönüllü çalışmalara ve sivil toplum kuruluşu faaliyetlerine katılmaları konusunda teşvik eder.	1	2	3	4	5
11. Kurumumuz, tüm çalışanlara başkaları için bir şeyler yapabileceklerini hissettirir.	1	2	3	4	5
12. Kurumumuz, çeşitli alanlarda faaliyet gösteren dernek, vakıf ve meslek kuruluşlarına destek sağlar.	1	2	3	4	5

Yukarıda adı geçen çalışma, bilimsel bir çalışmadır. Bu çalışmadaki temel amacımız, kurumsal sosyal sorumluluğun insan kaynakları yönetimi ile ilişkisini sorgulayarak bu ilişki üzerinde işten ayrılma niyetinin herhangi bir etkisinin olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu kavramlar ile ilgili kısa bir bilgilendirme yapacak olursak; Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı, işletme politikalarının belirlenmesi ve uygulanması sürecinde toplumun beklentileri ile değer yargılarının gözetilmesi gerekliliğidir. İnsan Kaynakları Yönetimi kurumlarda çalışan insanların istihdamına, geliştirilmesine ve refahına yönelik stratejik, bütünlük ve uyumlu bir yaklaşımı ifade etmektedir; İşten Ayrılma Niyeti ise çalışanın mevcut işyerinden ayrılmayı bilinçli olarak planlama ve hayata geçirme isteği ve bu düşüncenin devamlılığı olarak tanımlanmaktadır. Çalışma sonuçlarının sadece bu çalışmada kullanılacak olup, vereceğiniz cevaplar, bu araştırmanın sonucunu doğrudan etkileyecektir. Dolayısıyla sizden ricamız, size yöneltilen ifadelere samimi cevaplar vermenizdir. Ayrıca bu anket formu üzerinde kesinlikle katılımcının adı, soyadı gibi kişisel bilgileri yer almayacaktır. Şimdiden bu çalışmaya vereceğiniz katkılar için teşekkür ediyor, çalışma hayatınızda başarılar diliyoruz.

Kübra İLHAN
BATTAL
Bayburt Üniversitesi
İİBF
İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr. Öğretim Üyesi Fetullah
Bayburt Üniversitesi
İşletme Bölümü

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız: () 30'dan küçük () 30-40 arası () 40'tan büyük
3. Eğitim durumunuz : () Yüksek Okul () Fakülte (Lisans) () Yüksek Lisans ve Üstü
3. Bu Kurumdaki görev süreniz : () 5 yıldan az () 5-10 yıl arası () 10 yıldan fazla
4. İdari göreviniz var mı? : () Evet () Hayır
5. Üniversitedeki göreviniz nedir : () Akademik Personel () İdari Personel
6. Aylık geliriniz : () 45000 - 55000 TL () 55001- 65000 TL () 65001- 75000 TL () 75001- 85000 TL () 85001 TL ve üzeri

Aşağıdaki ifadeler kurumunuzdaki İnsan Kaynakları Yönetimi algısını belirlemeye yöneliktir. Lütfen bu ifadelere katılım derecenizi, size en uygun olan puanı işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşe yeni başlayanlar için gerekli eğitimler verilmektedir	1	2	3	4	5
2. Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimleri için eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir.	1	2	3	4	5
3. Kurum hedefleri doğrultusunda detaylı eğitim program ve politikaları mevcuttur.	1	2	3	4	5
4. Verilen eğitimler sonucunda görevimi daha iyi ve istekli yapıyorum.	1	2	3	4	5
5. Eğitim talebimi üst amirlerime rahatça iletebiliyorum	1	2	3	4	5
6. Verilen eğitimler kariyer gelişimime katkı sağladığını düşünüyorum	1	2	3	4	5

7. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine verilen önem oldukça fazladır.	1	2	3	4	5
8. Çalışma performansının hangi ölçütlere göre değerlendirildiği hakkında bilgim vardır.	1	2	3	4	5
9. Performans ölçütleri adil, ölçülebilir ve objektif verilere göre değerlendirilir.	1	2	3	4	5
10. Performans kriterleri çalışanlar tarafından anlaşılır ölçüttedir.	1	2	3	4	5
11. Performansıyla ilgili geri bildirimler yapılır.	1	2	3	4	5
12. Performans sonuçları geliştirme ve sonuç odaklıdır.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadeler kurumunuzdaki İşten Ayrılma Niyetini belirlemeye yöneliktir. Lütfen bu ifadelere katılım derecenizi, size en uygun olan puanı işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.	1	2	3	4	5
2. Mevcut işimi bırakmaya niyetliyim.	1	2	3	4	5
3. Daha iyi bir iş için sürekli olarak araştırma yapıyorum.	1	2	3	4	5
4. İş yerimin çalışanlarına uyguladığı ücret politikasından memnun değilim.	1	2	3	4	5
5. İş yerimin belirlediği ücret artışlarından memnun değilim.	1	2	3	4	5
6. İş yerimin bana sağladığı sosyal güvencelerden (Sağlık Sigortası + Emeklilik vb.) memnun değilim.	1	2	3	4	5
7. Tarafıma verilen prim ve ödemelerden (Maaş, İkramiye, Prim vb.) memnun değilim.	1	2	3	4	5

ANKET TAMAMLANMIŞTIR. TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZ GEÇMİŞ

Kübra İLHAN, ilk ve Ortaöğrenimini Münire Hanım İlköğretim okulunda tamamlamıştır. Lise eğitimini ise Osmaniye Atatürk Anadolu Lisesinde tamamlamıştır. 2018 yılında Bayburt Üniversitesi İİBF İşletme Bölümünden mezun olarak lisans derecesi almaya hak kazanmıştır. Lisans eğitimi boyunca yönetim ve organizasyon, insan kaynakları yönetimi, liderlik ve stratejik yönetim alanlarına eğilim göstermiş ve bu çerçevede akademik kazanımlar elde etmiştir. Ayrıca Microsoft Office Programları, SPSS, Stata, AMOS ve Jamovi gibi istatistiksel analiz programlarını akademik düzeyde etkin bir şekilde kullanabilmektedir. Akademik düzeyde eğitim almaya ve çalışmalarını sürdürmeye devam etmektedir.

