



T.C.

**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK BAĞLAMINDA KURUMSAL SOSYAL  
SORUMLULUĞUN ADAPTASYONUNDA HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Ümmügülsüm BOZKURT

Danışman

Prof. Dr. Şevki Özgener

Nevşehir

Temmuz 2019

Bütün Hakları Saklıdır.

Kaynak göstermek yoluyla alıntı ve gönderme yapılabilir.

© Ümmügülsüm BOZKURT, 2019



*Oğlum Kuzey Osetya BOZKURT'a...*

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Ümmügülsüm BOZKURT

İmza:



## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

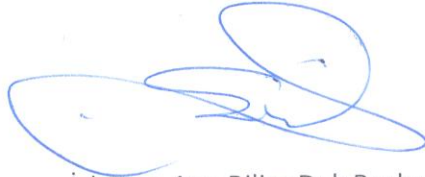
*“Algılanan Çevresel Belirsizlik Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Adaptasyonunda Hizmetkâr Liderliğin Rolü”* adlı yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Ümmügülsüm BOZKURT



Danışman  
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER



İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Ümmügülsüm BOZKURT tarafından hazırlanan, “Algılanan Çevresel Belirsizlik Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Adaptasyonunda Hizmetkâr Liderliğin Rolü” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

01.01/2019

### JÜRİ:

Danışman : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER  
Üye : Doç. Dr. Metin KAPLAN  
Üye : Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

İMZA



### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 05.07.2019 tarih ve 2019.26.561 sayılı kararı ile onaylanmıştır.



## TEŞEKKÜR

Algılanan çevresel belirsizlik bağlamında kurumsal sosyal sorumluluğun adaptasyonunda hizmetkâr liderliğin rolünün incelendiği bu çalışmada; bilimsel bakış açısıyla bilgisini ve emeğini benden esirgemeyen, ayrıca tez konusunun belirlenip çalışma planının hazırlanması, ölçeklerin tasarlanması ve analizlerin yapılması sürecindeki yardımları, yapıcı yönlendirmeleri, değerli eleştirileri, katkıları, düzeltmeleri ve teşvikleriyle bana olan güvenini her zaman hissettiğim hocam Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca araştırma süresince görüşme yapmayı kabul ederek veri sağlama hususunda desteklerini esirgemeyen sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerine sağladıkları bilgiler ve katkıları için teşekkür ederim.

Yüksek lisans öğrenimimin bana kazandırdığı, manevi desteklerini çalışmamın her aşamasında hissettiğim değerli dostlarım; Öğr. Gör. *Dilek BALAK'a* ve *Burcu İNCEÖZ'e* sağladıkları katkılardan ötürü en içten dileklerimi sunarım.

Sevgisini, emeğini, hoş görüsünü ailesine ve çocuklarına adayan değerli annem *Eren TOKUÇ* ve sevgili babam *Aydın TOKUÇ'a*; bu süreçte moral ve motivasyonumu ayakta tutan biricik kardeşim *Mustafa TOKUÇ'a*, bana olan inancı ve anlayışıyla her zaman yanımda olan değerli eşim *Murat BOZKURT'a* sonsuz minnetlerimi sunarım.

Nevşehir, 2019

Ümmügülsüm BOZKURT

## ÖZET

# ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK BAĞLAMINDA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ADAPTASYONUNDA HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ROLÜ

Ümmügülsüm BOZKURT

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Temmuz 2019

Danışman: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Liderlerin çevresel belirsizliği algılamalarının işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamalarını etkileyebileceği düşünülmektedir. Ancak bu konuyu irdeleyen henüz yeterli sayıda araştırma olmadığından bu çalışma bu alandaki görgül araştırma eksikliğini gidermeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın amacı, hizmetkâr liderliğin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisini ve bu iki değişken arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolünü incelemektir. Araştırmanın örneklemini Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinin çalışanları (n= 151) oluşturmaktadır. Araştırmada veriler düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre; hem hizmetkâr liderliğin hemde algılanan çevresel belirsizliğin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte hem algılanan çevresel belirsizliğin hem de boyutlarının (pazar dalgalanması, çevresel değişkenlik ve rekabet yoğunluğu) hizmetkâr liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Regresyon analizi bulgularına göre, hem hizmetkâr liderliğin hemde algılanan çevresel belirsizliğin kurumsal sosyal sorumluluğun hukuki, ekonomik, ahlâki ve gönüllü boyutları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca algılanan çevresel belirsizliğin boyutlarından pazar dalgalanması ve rekabet yoğunluğunun bir bütün olarak kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan algılanan çevresel belirsizliğin sadece rekabet yoğunluğu boyutunun, kurumsal sosyal sorumluluğun hukuki boyutunu pozitif etkilediği saptanmıştır. Benzer şekilde pazar dalgalanması ve rekabet yoğunluğu boyutlarının, kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik ve ahlâki boyutlarını pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Son olarak, çalışmanın bazı kısıtları olduğu vurgulanmış ve gelecekte yapılacak araştırmalar konusunda bazı önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Çevresel Belirsizlik, Hizmetkâr Liderlik, Kurumsal Sosyal Sorumluluk.



## ABSTRACT

# ROLE OF SERVANT LEADERSHIP ON THE ADAPTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF PERCEIVED ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY

Ümmügülsüm BOZKURT

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Business Administration, M.B.A, July 2019

Supervisor: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

It is thought that the perceptions of the leaders about environmental uncertainty may affect the corporate social responsibility practices of businesses. However, this study aims to fill this gap of empirical research in this field due to the limited number of studies investigating this issue. The aim of this study is to investigate the effects of servant leadership on corporate social responsibility practices and the moderating role of perceived environmental uncertainty on the relationship between these two variables. The sampling of this study consists of employees in manufacturing businesses in the province of Kayseri province (n=151). The data were analyzed using the moderated hierarchical regression analyses and linear regression analyses.

According to the findings of the research; it has been observed that both servant leadership and perceived environmental uncertainty had a positive effect on corporate social responsibility. In addition to this, both the perceived environmental uncertainty and its dimensions (market fluctuation, environmental variability and competition intensity) have been found to have a moderating effect in the relationship between servant leadership and corporate social responsibility.

According to the findings of the regression analysis, it was found that both servant leadership and perceived environmental uncertainty have a positive effect on the legal, economic, ethical and philanthropic dimensions of CSR. In addition, it was determined that market fluctuation and competition intensity from the dimensions of perceived environmental uncertainty had a positive effect on CSR as a whole. On the other hand, it was found that only the competitive intensity dimension of perceived environmental uncertainty positively effect the legal dimension of CSR. Similarly, it has been determined that market volatility and competition intensity dimensions positively affect the economic and ethical dimensions of CSR. Ultimately, it is emphasized that the study has some limitations and some advises are included about the researches to be done in the future.

**Key Words:** Perceived Environmental Uncertainty, Servant Leadership, Corporate Social Responsibility.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI .....	I
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK .....	II
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	III
TEŞEKKÜR .....	IV
ÖZET .....	V
ABSTRACT .....	VI
İÇİNDEKİLER .....	VII
KISALTMALAR .....	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XV
TABLolar LİSTESİ .....	XVI
GİRİŞ .....	1

BİRİNCİ BÖLÜM .....	6
ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK .....	6

1.1. ÇEVRE KAVRAMI VE TANIMI .....	6
1.2. ÖRGÜTSEL ÇEVRE UNSURLARI .....	7
1.2.1. ÖRGÜT İÇ ÇEVRESİ .....	8
1.2.1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	8
1.2.1.2. YÖNETİCİLER .....	9
1.2.1.3. STRATEJİ VE POLİTİKALAR .....	9
1.2.1.4. HİSSEDARLAR .....	10
1.2.1.5. SERMAYE .....	10

1.2.1.6. ÇALIŞANLAR.....	11
1.2.1.7. YAPI-SÜREÇ-TEKNOLOJİ .....	11
1.2.2. MİKRO ÖRGÜT ÇEVRESİ.....	12
1.2.2.1. RAKİPLER .....	13
1.2.2.2. MÜŞTERİLER VE TÜKETİCİLER .....	14
1.2.2.3. İŞGÜCÜ PİYASASI.....	15
1.2.2.4. TEDARİKÇİLER, ARACILAR VE İŞBİRLİKÇİLERİ.....	15
1.2.2.5. FİNANSAL KURUMLAR.....	17
1.2.2.6. KAMUOYU GRUPLARI.....	18
1.2.3. MAKRO ÖRGÜT ÇEVRESİ .....	18
1.2.3.1. EKONOMİK ÇEVRE.....	19
1.2.3.2. TEKNOLOJİK ÇEVRE .....	20
1.2.3.3. YASAL ÇEVRE .....	21
1.2.3.4. SOSYO-KÜLTÜREL ÇEVRE .....	21
1.2.3.5. DEMOĞRAFİK ÇEVRE.....	22
1.2.3.6. POLİTİK ÇEVRE.....	23
1.2.3.7. DOĞAL ÇEVRE.....	24
1.3. MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMINDA ÖRGÜT-ÇEVRE İLİŞKİSİ .....	26
1.3.1. SİSTEM YAKLAŞIMI AÇISINDAN ÖRGÜT- ÇEVRE İLİŞKİSİ.....	26
1.3.2. DURUMSALLIK (KOŞUL-BAĞIMLILIK) YAKLAŞIMI AÇISINDAN ÖRGÜT-ÇEVRE İLİŞKİSİ.....	28
1.4. ÇEVRESEL BELİRSİZLİK.....	32
1.4.1. ÇEVRESEL BELİRSİZLİK BOYUTLARI .....	35
1.4.1.1. ÇEVRESEL KARMAŞIKLIK BOYUTU .....	35
1.4.1.2. ÇEVRESEL DEĞİŞKENLİK BOYUTU (DİNAMİZM) .....	36
1.4.1.3. KAYNAKLARIN BULUNABİLİRLİĞİ .....	37
1.4.1.4. REKABET YOĞUNLUĞU .....	37
1.4.1.5. PAZAR DALGALANMASI .....	38
1.4.2. ÇEVRESEL BELİRSİZLİK BOYUTLARI İLE ÇEVRESEL BELİRSİZLİK İLİŞKİSİ .....	38
1.4.3. ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ÇEŞİTLERİ .....	40
1.4.3.1. DURUMDA (ALGILANAN ÇEVRESEL) BELİRSİZLİK.....	40

1.4.3.2. ETKİDE BELİRSİZLİK.....	40
1.4.3.3. TEPKİDE (KARŞILIKTA) BELİRSİZLİK.....	41
1.4.4. ORGANİZASYONLARIN ÇEVRESEL BELİRSİZLİKLE MÜCADELE STRATEJİLERİ	42
1.4.5. ÖRGÜTÜN ÇEVREYE UYARLANMASI.....	45
1.4.5.1. YAPISAL ÖZELLİKLER.....	46
1.4.5.1.1. DEPARTMANLAR VE POZİSYONLAR.....	46
1.4.5.1.2. FORMALLEŞME DERESESİ.....	48
1.4.5.1.3. FARKLILAŞMA VE ENTEGRASYON.....	48
1.4.5.1.4. KORUMA VE SINIR GENİŞLETME.....	50
1.4.5.1.5. FAALİYET ALANI KARARLARI.....	51
1.4.5.1.6. İŞBİRLİKLERİ.....	51
1.4.5.1.7. STRATEJİK ESNEKLİK.....	52
1.5. ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK.....	54
1.6. ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI.....	56

## **İKİNCİ BÖLÜM.....59**

### **HİZMETKÂR LİDERLİK.....59**

#### 2.1. LİDERLİK KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ..... 59

#### 2.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI..... 61

##### 2.2.1. ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI..... 62

##### 2.2.2. DAVRANIŞSAL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI..... 63

##### 2.2.3. DURUMSAL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI..... 64

##### 2.2.4. MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI..... 67

###### 2.2.4.1. ETKİLEŞİMCİ (TRANSAKSİYONEL) LİDERLİK..... 67

###### 2.2.4.2. DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİK..... 68

2.2.4.3. KARİZMATİK LİDERLİK .....	70
2.2.4.4. ETİK LİDERLİK.....	73
2.3. HİZMETKÂR LİDERLİK.....	75
2.3.1. HİZMETKÂR LİDERLİK KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ .....	75
2.3.2. HİZMETKÂR LİDERLİĞİN GELENEKSEL LİDERLİKTEN FARKI.....	77
2.3.3. HİZMETKÂR LİDERLİK MODELLERİ.....	80
2.3.3.1. PAGE VE WONG'UN HİZMETKÂR LİDERLİK MODELİ .....	81
2.3.3.2. RUSSELL VE STONE'UN HİZMETKÂR LİDERLİK MODELİ.....	82
2.3.3.3. PATTERSON'UN HİZMETKÂR LİDERLİK MODELİ.....	83
2.3.3.4. WINSTON'UN HİZMETKÂR LİDERLİK MODELİ .....	85
2.3.3.5. SCHEİN VE SENGE HİZMETKÂR LİDERLİK MODELİ .....	87
2.4. HİZMETKÂR LİDERLİĞİN DİĞER LİDERLİK YAKLAŞIMLARIYLA İLİŞKİSİ .....	88
2.4.1. HİZMETKÂR LİDERLİK VE ETKİLEŞİMCİ (TRANSAKSİYONEL) LİDERLİK.....	88
2.4.2. HİZMETKÂR LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİK	88
2.4.3. HİZMETKÂR LİDERLİK VE KARİZMATİK LİDERLİK.....	89
2.4.4. HİZMETKÂR LİDERLİK VE ETİK LİDERLİK.....	90
2.5. HİZMETKÂR LİDERLİK ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	91
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>94</b>
<b>KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK.....</b>	<b>94</b>
3.1. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI .....	94
3.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE TANIMI .....	95
3.3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR .....	97
3.3.1. İŞ ETİĞİ VE İŞ AHLÂKI .....	97
3.3.2. DAVRANIŞ KODLARI.....	98
3.3.3. KURUMSAL SOSYAL RAPORLAMA .....	99
3.3.4. KURUMSAL SOSYAL DENETİM.....	99

3.3.5. KURUMSAL SOSYAL DUYARLILIK .....	99
3.3.6. KURUMSAL SOSYAL GİRİŞİMCİLİK .....	100
3.3.7. KURUMSAL HESAP VERME SORUMLULUĞU .....	100
3.3.8. KURUMSAL VATANDAŞLIK.....	101
3.4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ .....	102
3.5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ .....	103
3.6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ LİTERATÜRDE GELİŞİMİ .....	104
3.7. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ AMACI VE ÖNEMİ .....	106
3.8. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLKELERİ .....	108
3.9. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARI .....	110
3.9.1. KLASİK SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMI .....	110
3.9.2. MODERN SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMI .....	111
3.10. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK MODELLERİ.....	113
3.10.1. FRIEDMAN'IN HİSSEDARLAR MODELİ .....	114
3.10.2. ACKERMAN'IN SOSYAL DUYARLILIK MODELİ .....	114
3.10.3. SOSYAL PAYDAŞLAR YAKLAŞIMI .....	115
3.10.4. DAVIS'İN SOSYAL SORUMLULUK MODELİ .....	115
3.10.5. CAROLL'UN DÖRT BOYUTLU SOSYAL SORUMLULUK MODELİ .....	116
3.10.6. LANTOS'UN SOSYAL SORUMLULUK MODELİ .....	120
3.11. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI .....	122
3.11.1. KURUM İÇİ SOSYAL SORUMLULUKLAR.....	123
3.11.1.1.HİSSEDARLARA VE YATIRIMCILARA KARŞI SORUMLULUKLAR.....	123
3.11.1.2. ÇALIŞANLARA KARŞI SORUMLULUKLAR.....	123
3.11.1.3. YÖNETİCİLERE KARŞI SORUMLULUKLAR .....	124
3.11.2. KURUM DIŞI SOSYAL SORUMLULUKLAR .....	124

3.11.2.1. MÜŞTERİLERE KARŞI SORUMLULUK .....	124
3.11.2.2. ÇEVREYE KARŞI SORUMLULUK.....	125
3.11.2.3. TOPLUMA KARŞI SORUMLULUK .....	125
3.11.2.4. TEDARİKÇİLERE KARŞI SORUMLULUK .....	126
3.11.2.5. RAKİPLERE KARŞI SORUMLULUK.....	126
3.11.2.6. DEVLETE KARŞI SORUMLULUK.....	127
3.12. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN FAYDALARI .....	127
3.13. KURUMSAL SOSYAL SORUMLUĞUN DEZAVANTAJLARI .....	129
3.14. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	130
3.15.ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK, HİZMETKÂR LİDERLİK VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİNE DAİR ARAŞTIRMA BULGULARI.....	132
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>135</b>
<b>İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİNDE HİZMETKÂR LİDERLİK İLE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİNDE ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN ANALİZİ .....</b>	<b>135</b>
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	135
4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	137
4.2.1. ÖRNEKLEM .....	137
4.2.2. ÖLÇEKLER.....	138
4.2.3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER.....	139
4.2.4. VERİ ANALİZ YÖNTEMLERİ.....	144
4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI .....	144
4.3.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN KATILIMCILARIN DEMOĞRAFİK ÖZELLİKLERİ VE İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİ İLE İLGİLİ VERİLER .....	145

4.3.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİ TEST ETMEYE YÖNELİK BULGULAR .....	147
4.3.2.1.Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler ve Tanımlayıcı İstatistikler.	147
4.3.2.2.Hizmetkâr Liderlik ve Algılanan Çevresel Belirsizliğin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerindeki Etkileri.....	147
4.3.2.3. Düzenleyici Değişken Olarak Algılanan Çevresel Belirsizlik .....	148
4.3.2.4. Düzenleyici Değişken Olarak Algılanan Çevresel Belirsizliğin Alt Boyutu Pazar Dalgalanması .....	150
4.3.2.5. Düzenleyici Değişken Olarak Algılanan Çevresel Belirsizliğin Alt Boyutu Çevresel Değişkenlik.....	152
4.3.2.6. Düzenleyici Değişken Olarak Algılanan Çevresel Belirsizliğin Alt Boyutu Rekabet Yoğunluğu .....	154
4.3.2.7.Hizmetkâr Liderlik ve Algılanan Çevresel Belirsizliğin Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutları Üzerindeki Etkileri.....	156
4.3.2.8.Algılanan Çevresel Belirsizliğin Alt Boyutlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutları Üzerindeki Etkileri.....	158
<b>SONUÇ.....</b>	<b>161</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>165</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>196</b>
<b>EK-2: ALGILANAN ÇEVRENİN DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKEN OLDUĞU MODEL I ÇIKTISI .....</b>	<b>200</b>
<b>EK-3: PAZAR DALGALANMASININ DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKEN OLDUĞU MODEL II ÇIKTISI .....</b>	<b>202</b>
<b>EK-4: ÇEVRESEL DEĞİŞKENLİĞİN DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKEN OLDUĞU MODEL III ÇIKTISI .....</b>	<b>204</b>
<b>EK-5: REKABET YOĞUNLUĞUNUN DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKEN OLDUĞU MODEL IV ÇIKTISI.....</b>	<b>206</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>208</b>



## KISALTMALAR

**AB:** Ahlâki Boyut

**AB:** Avrupa Birliği

**AÇB:** Algılanan Çevresel Belirsizlik

**AR-GE:** Araştırma ve Geliştirme

**ASEAN:** Güneydoğu Asya Uluslar Birliği

**CSEs:** Kurumsal Sosyal Girişimci

**CSR:** Corporate Social Responsibility

**ÇD:** Çevresel Değişkenlik

**EB:** Ekonomik Boyut

**GB:** Gönüllü Boyut

**HB:** Hukuki Boyut

**HL:** Hizmetkâr Liderlik

**KSG:** Kurumsal Sosyal Girişimci

**KSS:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk

**LPC:** En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı

**NAFTA:** Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi

**PD:** Pazar Dalgalanması

**RY:** Rekabet Yoğunluğu

**TESEV:** Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı

**WBCSD:** Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi

**WTO:** Dünya Ticaret Örgütü

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Örgütsel Çevre .....	7
Şekil 2.1. Standart Yönetim Piramidi .....	78
Şekil 2.2: Baş Aşağı Piramit Yaklaşımı .....	78
Şekil 2.3: Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	83
Şekil 2.4: Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	86
Şekil 3.1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi .....	117
Şekil 4.1: Araştırma Modeli .....	141
Şekil 4.2: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi .....	150
Şekil 4.3: Pazar Dalgalanmasının Düzenleyici Etkisi .....	152
Şekil 4.4: Çevresel Değişkenliğin Düzenleyici Etkisi .....	154
Şekil 4.5: Rekabet Yoğunluğunun Düzenleyici Etkisi .....	156

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: Çevresel Boyutlar ve Çevresel Belirsizlik İlişkisi .....	39
Tablo 1.2: Çevresel Belirsizlik Düzeyi ve Örgütsel Yanıtlar .....	43
Tablo 2.1: Yönetici ve Liderin Karşılaştırılması .....	61
Tablo 2.2: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri .....	70
Tablo 2.3: Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Bileşenleri .....	72
Tablo 2.4: Geleneksel Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Arasındaki Farklılıklar .....	79
Tablo 2.5: Kişinin Dünyayı Algılama Tarzına Bağlı Liderlik Yaklaşımları .....	87
Tablo 3.1: Sosyal Sorumluluk Türleri .....	121
Tablo 4.1: Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	145
Tablo 4.2: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikler..	147
Tablo 4.3: Hizmetkâr Liderlik ve Algılanan Çevresel Belirsizliğin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerindeki Etkisi .....	148
Tablo 4.4: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Değişken Olması Durumunda Hizmetkâr Liderliğin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerindeki Etkileri .....	149
Tablo 4.5: Pazar Dalgalanmasının Düzenleyici Değişken Olması Durumunda Hizmetkâr Liderliğin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerindeki Etkileri .....	151
Tablo 4.6: Çevresel Değişkenliğin Düzenleyici Değişken Olması Durumunda Hizmetkâr Liderliğin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerindeki Etkileri .....	153
Tablo 4.7: Rekabet Yoğunluğunun Düzenleyici Değişken Olması Durumunda Hizmetkâr Liderliğin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerindeki Etkileri .....	155
Tablo 4.8: Hizmetkâr Liderlik ve Algılanan Çevresel Belirsizliğin Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutları Üzerindeki Etkisi .....	157
Tablo 4.9: Algılanan Çevresel Belirsizliğinin Boyutlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutları Üzerindeki Etkisi .....	160

## GİRİŞ

Ekonominin ve pazarların globalleşmesi, sık yaşanan belirsiz iç ve dış çevresel değişimler, değişen müşteri taleplerini karşılamaya yönelik sürekli yenilik yapma ihtiyacı, bilgi teknolojilerinin daha fazla kullanımı gibi nedenler işletmeleri rekabetin arttığı bir ortamda faaliyette bulunmaya zorlamaktadır. Günümüz iş dünyasında işletmelerin pazar payı elde edebilmesi ya da sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri; kaliteli mal ve hizmet üretmenin yanısıra uygulanan liderlik tarzına, örgüt yapılarına, sosyal sorumluluk uygulamalarına ve çalışanların niteliklerine bağlıdır. İşletmeler yaşam seyirlerini etkileyen, hatta kimi zaman sona erdiren çevre koşullarının belirsizlik düzeyini en alt seviyeye indirgeyebilmek için günün şartlarına uygun yönetim uygulamalarına başvurmaktadır. Bu bağlamda, yapılan çalışmada imalat sanayi sektöründe hizmetkâr liderliğin kurumsal sosyal sorumluluk etkilerini analiz etmek ve algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici değişken olarak bu etkinin yönünü değiştirip değişmediği analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle çalışmada modeldeki değişkenler ve boyutlarına ilişkin gerek örgütsel, gerekse bireysel bağlamda ampirik bir yaklaşımın gerekliliği ortaya konmaktadır. Yapılan çalışmada iş yaşamında öncüleri ve sonuçları bakımından büyük önem taşıyan hizmetkâr liderlik kavramına gerek işverenlerin gerekse işgörenlerin dikkatini çekebilmek adına bir yazın taraması yapılmıştır. Netice itibariyle ilgili yazında bir boşluk olduğu ve konuya yönelik farkındalığın yaratılması gerektiği tespit edilmiştir.

Durumsallık yaklaşımlarında belirsizlik kavramı genellikle çevre kavramıyla ilişkilendirilmektedir. İşletmeleri; amaç ve hedefleri doğrultusunda çevrelerinden girdiler alan ve bu girdileri çıktılara dönüştüren, dolayısıyla birer açık sistem özelliği gösteren ekonomik ve sosyal birimler olarak nitelendirmek mümkündür. Çevrenin, zamanla kendisine uyumlu sistemleri seçmesi, uyumsuz olanları ise elimine etmesi, işletmelerin çevresel koşullardaki değişmelere ayak uydurmasını zorunlu hale

getirmektedir (Naktiyok, 2000: 202). Bu nedenle çevresel değişikler ve belirsizlikler neticesinde oluşan ortamda işletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri; çevreleriyle olan uyumlarına, çevrelerine karşı duyarlı olmalarına ve çevrelerini değiştirmeye yönelik yaratıcı kabiliyetlerine bağlıdır.

*Belirsizlik*, örgüt ile ilgili kararları verecek kişilerin çevresel faktörler hakkında bilgi yetersizliği olarak ifade edilmektedir. Çevresel belirsizlik düzeyi ne denli yüksekse veya başka bir ifade ile çevreyle ilgili bilgi düzeyi ne denli az ise, işletmenin veya örgütün sınırları dışındaki değişiklikleri öngörmedeki zorluk derecesi o denli artmaktadır. Çevresel belirsizliğin, tüm örgütsel kademelerde gerçekleştirilen faaliyetler ve davranışlar üzerinde etkili olduğu ileri sürülmektedir (Ertekin, 2003: 3). Diğer taraftan çevredeki belirsizlik ile birlikte örgütün belirsizliği nasıl algıladığı da oldukça önemlidir. İşletme yöneticilerini karar vermeye zorlayan etkenlerden biri algılanan çevresel belirsizliktir. Sürekli değişen çevrede karar vericilerin bilgi donanımıyla beraber örgüt dışındaki değişimleri öngörme yeteneğine de haiz olmaları gerekir. Yöneticilerin, belirsizlikle başa çıkmada ve belirsizliği yönetmede başarısız olmaları, karar alternatifleri üzerinde sınırlayıcı etkiye sahip olduğundan başarısız olma riskini arttırır. Ancak algılanan çevresel belirsizlik konusunda ampirik araştırmaların Türkçe örgütsel yazında sınırlı olması nedeniyle bu çalışmada algılanan çevresel belirsizlik çok boyutlu olarak incelenmektedir.

1960'lı yıllarda yaşanan çevresel değişimler işletmeleri sosyal faktörlere daha duyarlı hale getirmiştir. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri ve sürdürülebilir rekabetçi avantaja sahip olabilmeleri için, faaliyet gösterdikleri çevrede ve toplumda kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. *Sosyal sorumluluk*; bir örgütün ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlâkına, işletme içi ve çevresindeki birey ve kuruluşların beklentilerine yönelik faaliyette bulunması, bu faaliyetlerinin olumlu ve olumsuz sonuçlarını değerlendirerek olumsuz sonuçları sebebiyle önlem alması ve elde ettiği ekonomik getirilerle toplumun refahına katkıda bulunması suretiyle toplumu memnun etme süreci olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1997: 99). Sosyal

sorumluluk anlayışının temelinde; işletmelerin toplumda sosyal birim olarak yer almaları, davranış ve faaliyetleri ile toplumu yönlendirmeleri ve toplumun amaçlarıyla uyumlu faaliyet göstermeleri yatmaktadır (Aktan, Sümer İnci, Özgören 2009: 154). Zira ekonomik yaşamda işletme çevresi ile sürekli etkileşim içerisinde. Bununla birlikte büyük ölçekli işletmelerin kararları ve uygulamaları, toplumlar ve doğal çevre üzerinde önemli etkilere ulaşmıştır. Bu bağlamda sosyal yönden sorumlu her işletme, çalışanlar ve müşteriler başta olmak üzere faaliyetlerinden etkilenen tüm paydaşlara ve çevreye karşı sorumluluk üstlenmekte ve toplumdaki temel sosyal sorunların çözümüne katkıda bulunmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1997: 65). Dolayısıyla işletmeler kısa vadeli kazançların yerine, gelecekte faaliyetlerini ve varlıklarını etkileyebilecek uzun vadeli gelişmelere odaklanmış durumdadırlar.

Kurumsal sosyal sorumluluk; hem toplumların sosyal konularla ilgili endişe ve beklentilerini dikkate alma, hem de işletmelerin sürdürülebilir gelişme ile ilgili kaygılarını kapsayan yaklaşımdır. Dolayısıyla ekonomik kurumların kârlılık, büyüme ve sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmeleri, tüm paydaşlarına karşı etik ve sorumlu davranmalarını zorunlu kılmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin toplum lehine sonuçlarının paydaşlar tarafından anlaşılması ve bilinmesi de önemlidir. Zira araştırmalar kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını stratejik biçimde ele alan işletmelerin, toplum tarafından itibar gördüğünü ve olumlu imaj geliştirdiğini, bu tür uygulamaların işletmelerin ürün ve hizmetlerinin daha çok tercih edilmesine katkı sağladığını ortaya koymaktadır (Yozgat ve Deniz, 2008: 143). Sosyal sorumluluk konusunda çok sayıda araştırma olmasına karşın kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarının tartışılması, uygulanması ve adaptasyonuna dönük mekanizmaların kurulması ve yönetilmesi ile ilgili çalışmalar henüz yeterli görülmemektedir. Bu çalışma bu alandaki bilgi eksikliğini giderme üzerine odaklanmaktadır.

Diğer taraftan, yirminci yüzyılın ikinci yarısında bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişimle birlikte küresel ölçekte örgütlerin yönetiminde liderliğin rolü oldukça önemli hale gelmiştir (Dönmez, 1998: 510). İşletmelerde ortaya çıkan

değişim süreçlerinin etkili bir şekilde yönetilmesi, iç ve dış müşteri memnuniyeti geleneksel yönetim yaklaşımından farklı bazı yönetsel yetkinlikler gerektirmektedir. Yönetim yazınında günümüzde liderlik konusu daha çok değişim liderliği perspektifinde ele alınmaktadır. Hızla değişen çevresel koşullarda geleceğin fırsat ve sorunlarını şimdiden öngörebilecek dönüşümcü ve hizmetkâr liderlere gereksinim duyulduğu ortadadır (Saylan, 2010). Çevresel değişimle birlikte örgütlerin dönüşümü nedeniyle çalışanların liderlere yönelik olarak farklı beklentilere girmeleri, onları birarada tutan, güdüleyen ve ilham veren liderlik özelliklerini de dönüştürmüştür. Hızlı değişimi sorgulamak ve karşı direnç geliştirmekten ziyade değişimden yana tavır sergileyerek tüm paydaşlara karşı sorumlu davranan liderler ve girişimciler, uzun vadede rekabetçi avantajın kaynağı durumuna gelmektedir (Çevik ve Akoğlan Kozak, 2010: 85). Bu dönüşümle beraber ortaya çıkan hizmetkâr liderlik yaklaşımında; hizmetkâr liderde ahlâki sevgi, alçakgönüllük, özgecilik, güven, vizyon, güçlendirme, hizmet gibi değerlerin varlığı sözkonusudur. Yeni liderlik teorileri, liderlerin diğerkamlık davranışlarını açıklamada yetersiz kaldığından izleyici odaklı hizmetkâr liderlik teorisine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tarz liderler dürüst iletişim, güven ve empati sayesinde izleyicilere ilham kaynağı olarak hizmet etme isteğini doğal bir duyu ile ortaya koymaktadır. Bu nedenle algılanan çevresel belirsizlik bağlamında kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımının adaptasyonunda hizmetkâr liderliğin etkili olabileceği düşünülerek, hizmetkâr liderlik kavramı araştırmada bir diğer değişken olarak ele alınmaktadır.

Yukarıda ifade edilen bilgiler ışığında, bu çalışma iki soruya yanıt aramak üzere tasarlanmıştır. *Birincisi*, "Hizmetkâr liderlik kurumsal sosyal sorumluluğu nasıl ve ne yönde etkilemektedir?"; *ikincisi*, "Algılanan çevresel belirsizlik yüksek ve düşük olduğunda hizmetkâr liderliğin kurumsal sosyal sorumluluk üzerindeki etkisinin şiddetinde bir değişme olmakta mıdır?" Bu perspektifle çalışmanın amacı, hizmetkâr liderliğin kurumsal sosyal sorumluluk etkilerini ve algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici değişken olarak bu etkinin yönünü değiştirip değiştirmediğini analiz etmektir.

Belirlenen amaç doğrultusunda zaman ve bütçe kısıtı nedeniyle sadece imalat sanayi işletmeleri çalışanları üzerine bir anket çalışması yapılmasının uygun olacağı

varsayılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın örnekleme, büyüyen ekonomisi ve gelişen sanayisiyle dikkat çeken Kayseri ilindeki Kayseri Organize Sanayi Bölgesindeki imalat sanayi işletme yöneticileri şeklinde belirlenmiştir.

Bu şekilde, bilgi üretmenin esas alındığı çalışmada yönetsel yazında hizmetkâr liderliğin kurumsal sosyal sorumluluğun üzerindeki etkilerini ve bu etkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin analizi konusunda yönetim yazınına katkı sağlamak ve ayrıca bu konularda etkin ve verimli uygulamalar için yöneticilere yol göstermek amaçlanmaktadır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmada öncelikle araştırmanın incelediği soruları şekillendiren düşünceler ve bunlara katkıda bulunan yazın üzerinde durulmaktadır. *Birinci bölümde;* genel olarak çevre kavramı, örgütsel çevre unsurları, durumsallık yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı kapsamında yapılan çalışmalar, çevresel belirsizlik, örgütün çevreye uyarlanması ve algılanan çevresel belirsizlik kavramları ele alınmaktadır. *İkinci bölümde;* lider kavramı, liderlik yaklaşımları, güncel liderlik yaklaşımları ve hizmetkâr liderlik, hizmetkâr liderliğin diğer yaklaşımlar ile ilişkisi, hizmetkâr liderliğin avantaj ve dezavantajları tartışılmaktadır. *Üçüncü bölümde ise;* sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları, kurumsal sosyal sorumluluk ile benzer kavramlar, kurumsal sosyal sorumluluğun ortaya çıkış nedenleri, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tarihsel gelişimi, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının amacı ve önemi, kurumsal sosyal sorumluluğun artış nedenleri, kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri, kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımları, kurumsal sosyal sorumluluk modelleri, kurumsal sosyal sorumluluk alanları, kurumsal sosyal sorumluluk düzeyleri, kurumsal sosyal sorumluluk avantajları ve dezavantajları üzerinde durulmaktadır. *Son bölümde ise;* araştırmanın tasarımının açıklanması ve imalat işletmeleri yöneticileri açısından algılanan çevresel belirsizlik bağlamında kurumsal sosyal sorumluluğun adaptasyonunda hizmetkâr liderliğin rolü ile ilgili araştırmalardan elde edilen bulgular sunulmaktadır. Tez çalışması bulguların özetlenerek tartışıldığı sonuç kısmı ile son bulmaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

Bu bölümde çevre kavramı, çevrenin unsurları, durumsallık yaklaşımı kapsamında çevre ile ilgili yapılan çalışmalar, çevresel belirsizlik ve algılanan çevresel belirsizlik kavramları ele alınmaktadır.

#### 1.1. ÇEVRE KAVRAMI VE TANIMI

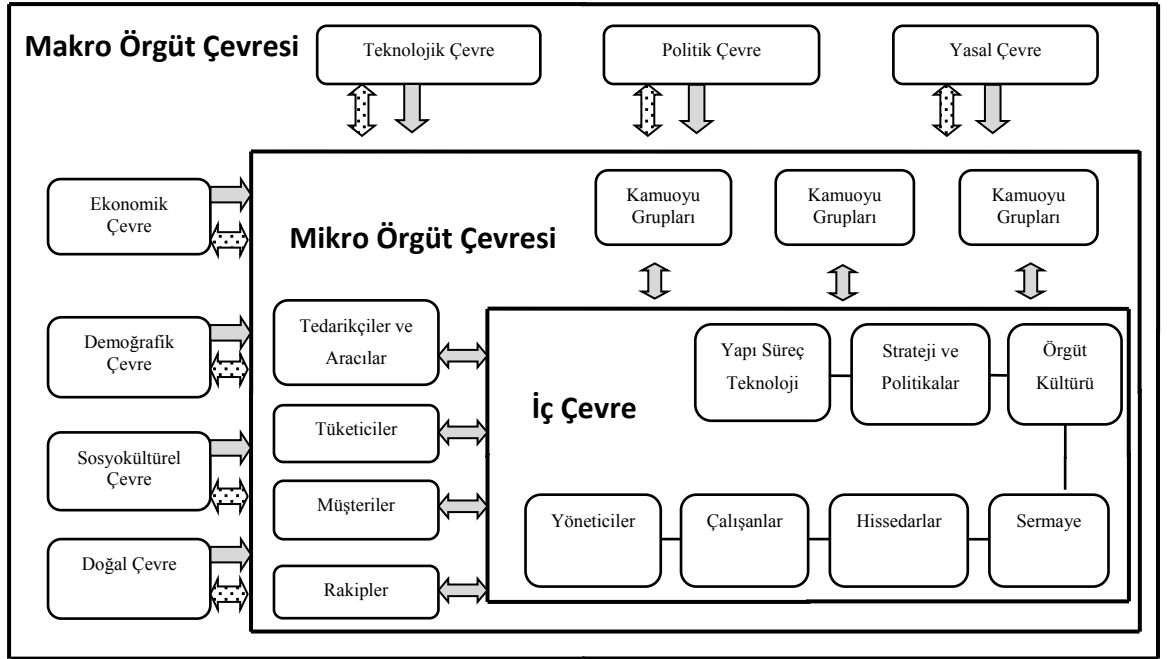
Çevre genel olarak, “bireyleri ya da toplulukları etkileyen tüm fiziksel ve sosyal şartlar” olarak ifade edilmektedir (Ofloğlu, Arslan ve Aydemir, 2006: 1). Organizasyonun dışında kalan, organizasyona ait amaçların formülasyonunu ve elde edilmesini direkt etkileyen bireyler, organizasyonlar ve diğer sosyal sistemler çevreyi oluşturmaktadır (Akdağ, 2010: 57). Örgütler ise birbiriyle ilişkili pekçok değişkenin karşılıklı etkileşim içinde olduğu çevresel koşullarda faaliyetlerini idame ettirmektedir.

Günümüz faaliyet çevrelerinde değişimler büyük bir hızla meydana gelmekte ve bu değişimlerin kapsadığı örgütleri derinden etkilediği görülmektedir. Örgütler yaşam seyirleri boyunca birçok iç ve dış çevresel unsurların etkisi altında kalmaktadır. Aynı zamanda örgütler, bir yandan faaliyet gösterdikleri çevreden etkilenirken, diğer yandan da çevreye sundukları çıktılar ile çevrelerini etkilemektedirler (Can, 2002: 51). Buna bağlı olarak örgütün yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi, hızlı değişimlere uyum sağlamasına ve yönetimin bu konuda göstereceği yetenek ve becerisine bağlı

olmaktadır (Tosun, 1977: 130). Bu doğrultuda, örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve gelecekte başarılı olabilmeleri; çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamaları ve/veya değişimlere tepkide bulunarak çevreyi değiştirmelerine bağlıdır.

## 1.2. ÖRGÜTSEL ÇEVRE UNSURLARI

Daft'ın (1991: 63) tanımına göre, organizasyon sınırları dışında kalan ve organizasyonu etkileyen tüm etmenler çevreyi oluşturmaktadır (Kütahncioğlu, 2009: 47). Çevreleriyle sürekli etkileşim içinde olan işletmeler, faaliyetlerinin devamını sağlayabilmek için çevrelerinden çeşitli girdileri alarak belli süreçlerden geçirmekte ve bu süreçler sonucu elde edilen çıktıları çevreye sunmaktadırlar. Burada, girdilerin çevreden alınabilmesi için çıktıların çevreye verilmesini sağlayan iki yönlü bir çevresel ilişki söz konusudur. Duruma örgüt çevresi açısından bakıldığında, çevre örgüt tarafından sunulan çıktıları kabul veya reddederek örgüt performansı üzerinde etkin rol oynar. Bu bakımdan, örgütleri çevrelerinden bağımsız sistemler olarak düşünmek imkânsızdır.



Şekil 1.1: Örgütsel Çevre

Kaynak: (Jones ve George, 2003; Akt. Beraha, 2014: 48).

Yönetim yazınında çevrenin sınıflandırması konusunda üzerinde uzlaşmış ortak bir durum bulunmamaktadır. Bazı araştırmalar örgütün çevresini iç çevre ve dış çevre şeklinde sınıflandırırken; bazı araştırmalar ise çevre kavramının doğasından dolayı örgütün sınırları dışında kalan faktörlerin çevre faktörleri olarak incelenebileceği görüşündedir. Buradan hareketle, yalnızca örgütün sınırları dışında kalan faktörler çevre faktörü olarak ele alınmaktadır. Örgütlerin içinde buldukları çevresel faktörler en içten dışa doğru gittikçe azalan bir etkileşim gösteren; (I) örgüt iç çevresi, (II) mikro örgüt çevresi (endüstri/görev çevresi/faaliyet çevresi) ve (III) makro örgüt çevresinden (genel çevre/toplumsal çevre/uzak çevre) oluşmaktadır (Beraha, 2014: 48).

### **1.2.1. ÖRGÜT İÇ ÇEVRESİ**

Örgüt iç çevresi örgüt faaliyetlerinin devamını sağlayan örgüt kültürü, yöneticiler, strateji ve politikalar, hissedarlar, sermaye, çalışanlar, yapı-süreç-teknoloji gibi unsurlarından oluşmaktadır.

#### **1.2.1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

*Örgüt kültürü*; örgüt üyelerinin davranış kurallarını düzenleyen, işlemler ve süreçler ile ilgili algılamaları biçimlendiren, örgütün başarısını olumlu ve olumsuz etkileyen inançlar, değerler, davranışlar, ilkeler ve kurallar bütünüdür (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012: 70). Paylaşılmış değerler örgütte çalışanlar açısından düşüncelerinin, normların, inançların ve bunların sembolik ifadesi olduğundan onlara davranışlarında yol gösterir (Özkalp ve Kırel, 2010). Yazılı olmayan kuralları içeren kültür, örgütün yaşam seyrinde fark edilmeden işlenmektedir. Şayet, örgütler kültürle uyumlu olmayan amaç ve strateji belirlerse, kültürden kaynaklı direnç ile karşılaşmaları muhtemeldir.

### 1.2.1.2. YÖNETİCİLER

*Yönetici*; işletmelerde örgüt sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak alışlagelen faaliyetlerin dışında kararlar alan, gözetim ve denetimde bulunan üst (Bozkurt ve Ergün, 1998: 265) şeklinde tanımlanmaktadır. Yöneticilerin biçimsel görevlerinin yanında proaktif olma, vizyoner olma, eleştiri alabilme, hızlı karar alma gibi yetkinliklere sahip olmaları, işletmelerin çevresel koşullara uyumunu kolaylaştırabilir (Aktepe, 2004: 61; Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2013: 78). Yöneticiler örgütleri için iç ve dış çevreden gelen baskı ve sorunlara karşı mücadele etmek durumundadır. Bu nedenle yöneticilerin analiz ve sentez yapma yeteneği, sosyal farkındalık, iletişim kurma, politik beceriler ve empati gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir.

### 1.2.1.3. STRATEJİ VE POLİTİKALAR

*Strateji*; işletmeye istikamet belirlemek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini analiz ederek ve rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, eksik bilgi ile karar verme, uyum sağlayacak amaçları belirleme, faaliyetleri planlama, gerekli araç ve kaynakları yeniden düzenleme (Dinçer, 1998: 19; Ülgen ve Mirze, 2004: 33) ve bunları uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtmayı (Dinçer, 1998: 35) ihtiva eden nihâi sonuca odaklı uzun dönemli dinamik kararlar topluluğu (Ülgen ve Mirze, 2004: 33) olarak tanımlanabilir. *Stratejik yönetim ise*; işletmenin yenilikleri ve gelişmeleri analiz etmesi, planlaması, uygulaması ve değerlendirmesi, bunlara uyumdaki başarısının ifadesidir (Karlöf, 1993: 158). Dolayısıyla, değişim özelliğine sahip çevre ile işletme arasında uyum sağlandığı takdirde işletmeler rekabet avantajı sağlayabilir.

*Politika*, amaca giden yolun tanımlanması olarak ifade edilebilir (Muslu, 2014: 159). Politikalar, karar almada yöneticilere yol gösteren rehberdir. Verilecek kararların tutarlı, adil ve örgütün amaç ve çıkarlarıyla uyumlu olmasını sağlamaktadır. Böylece ortaya çıkabilecek bireysel yorumların önüne geçerek karar almada uygulanabilecek

pratik çözümler sağlamaktadır (Akgemci, 2013: 6-7). Ayrıca örgüt politikaları çevresel şartlarda meydana gelebilecek ani değişimlere karşın, ferdi olarak aceleyle alınabilecek yanlış kararların önünü de kesecektir.

#### **1.2.1.4. HİSSEDARLAR**

1960'lı yıllarda paydaş teorisinde, işletmelerin dolaylı ya da doğrudan etkileşimde oldukları gruplar *paydaş* şeklinde ifade edilmiştir. Bu teoride birincil grupta yer alan *hissedarlar*, bir işletmenin sahibi konumunda olan ve belli bir oranda ellerinde hisse senedi bulunduran gerçek ve tüzel kişilerdir (Beraha, 2014: 75). Bu bağlamda hissedarlar, işletmenin sürekliliği açısından en önemli paydaşlardır (Yılmaz, 2009: 106). Paydaşlardan en fazla beklentiye sahip olan, işletmenin kuruluşundan itibaren her safhasında yer alan hissedarların beklentileri; geleneksel anlamda maksimum kâr olarak ifade edilirken, modern anlamda işletmenin uzun bir yaşam eğrisine sahip olması ve ortalama getiri elde etmesidir (Apalı ve Uslu 2016: 3). Beklentileri karşılanmadığında ve işletme verimli çalışmadığında hissedarlar yatırmış olduğu sermayeyi geri çekebilir veya hisse senetlerini elden çıkarabilir (Aktepe, 2004: 61). Bu nedenle işletmeler faaliyetlerinin ve kararlarının her safhasında hissedarların tepkilerini ve beklentilerini dikkate almak durumundadır.

#### **1.2.1.5. SERMAYE**

*Sermaye*, örgütün sahip olduğu iş ve işlemlerinde veya mal ve hizmet üretiminde faydalandığı maddi ve maddi olmayan tüm unsurları (Naktiyok ve Karabey, 2007: 206) olarak tanımlanabilir. Sermaye üç kategoriye ayrılabilir. Bunlardan *ilki*; işletmede kullanılan teknoloji, işletmenin fabrika ve ekipmanı, coğrafi yerleşimi, hammadde gibi '*maddi kaynaklar*'dır. *İkincisi*; işletme çalışanlarının eğitim, deneyim, zeka, ilişki, yargı gibi '*insan kaynakları*' unsurlarıdır. *Üçüncüsü*; işletmenin formel raporlama yapısı, planlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri gibi faktörleri kapsayan '*organizasyonel kaynaklar*'dır (Barney, 1991: 101).

Bu kaynak ve varlıkları koordinasyon içinde kullanabilme ve hedefe yöneltme kapasitesi ise işletmenin yeteneği olarak bilinmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 117-118). İşletmelerin pazarlarda sürdürülebilir rekabet gücü elde edebilmesi için işletmelerin ikame edilemeyen, nadir, katma değeri yüksek, taklit edilemeyen bilgi, beceri ve varlıkları ihtiva eden temel yeteneklere sahip olması gerekmektedir (Barney, 1991: 105-111).

#### **1.2.1.6. ÇALIŞANLAR**

Örgütlerde faaliyetlerin etkili ve verimli yürütülebilmesi için gerekli uzmanlığa sahip, iş disiplini olan, kültürünü benimsemiş ve örgüt politikalarına uygun hareket eden (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2013) çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla işe uygun nitelikli kişilerin istihdam edilmesi, fark yaratan ve sürdürülebilir sektörel başarıda önemli bir ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmeler açısından yoğun rekabetçi çevresel şartlarda kalıcı rekabet üstünlüğü sağlayan koşullarından biri memnun müşteriler yaratmaktır. Müşteri beklentilerini karşılamada ve onları memnun etmede en önemli faktör çalışanlardır. Tatmin olmuş çalışanlar, müşteri memnuniyeti ve değer yaratır. Dolayısıyla çalışan memnuniyeti iş ortamına, yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve müşterilere dayanan geniş bir etki alanı göstermektedir (Yeygel Çakır ve Temel Eğinli, 2010: 25). Bu bağlamda, işgörenlerin iş tatmin düzeyini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen yükselme, ücret ve ödüller, iş güvenliği, fiziksel çalışma koşulları, işin özelliği, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, statü, çalışmada bağımsızlık, yönetim tarzı, iş stresi gibi örgütsel faktörler özellikle göz ardı edilmemelidir.

#### **1.2.1.7. YAPI-SÜREÇ-TEKNOLOJİ**

*Yapı*; örgütlemeye iş tanımlarının yapılarak birbiriyle ilişkili olan işlerin gruplandırılarak departmanların oluşturulmasını, departmanların da biraraya

getirilerek örgütün oluşmasını sağlayan sisteme verilen addır (Beraha, 2014: 72). Örneğin; üretim departmanı, tedarikçiler, hammadde gibi.

*Süreç ise*, girdileri çıktılara dönüştüren birbiriyle ilişkili işlemler zinciridir (Bayram, 2003: 3). Süreçler, müşteri gereksinimlerini ve beklentilerini etkin bir şekilde karşılamayı amaç edinir (Çetin, Akın ve Erol, 2001: 177). Ancak sürecin iyi analiz edilememesi ve etkin bir şekilde yönetilmemesi, işletme performansına olumsuz etki edeceğinden rekabet gücünü azaltır.

*Teknoloji*; girdileri çıktılara dönüştüren araçlar olup araştırma-geliştirme (ar-ge), tasarım, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmeti kapsar (Şenel ve Gençoğlu, 2003: 49). Günümüzde hızlı değişen teknolojiye uygun organik yapılar daha çok tercih edilmektedir. Teknolojik değişimle birlikte sektörlerde yapısal değişim meydana gelerek yeni sektörler ortaya çıkabilmektedir. Bu durum rekabetin şeklini ve kurallarını değiştirebilmektedir. Bu koşullara hazır olmayan işletmelerin rekabet gücü zayıflamaktadır.

### 1.2.2. MİKRO ÖRGÜT ÇEVRESİ

Faaliyet çevresi olarak da ifade edilen *mikro örgüt çevresi*; işletmelerin buldukları endüstri kolunda aynı ya da benzer ürünleri üreten, girdilerini tedarik ederek ürettikleri ürünlerin ve hizmetlerin dağıtımını yaptığı, pazarladığı, tanıttığı, işbirliği yaptığı ve aynı zamanda rekabet ettiği işletmelerden oluşan (Mirze, 2010: 49), örgüt yakın çevresidir. Çevresel değişimler uzun süreli olabileceği gibi anlık da meydana gelebilmektedir. Günümüzde bilgi teknolojilerinin hızla geliştiği ve müşterileri global tabana yayılan işletmelerin buldukları endüstrilerin sınırlarını tanımlamak oldukça güç hale gelmiştir. Jaffee (2001) çalışmasında bir işletminin faaliyet çevresi unsurlarını şu şekilde ifade eder (Beraha, 2014: 64):

1. **Örgütsel Çıktıların Alıcıları:** Alıcılar, tüketiciler, perakendeciler, dağıtıcılar.

2. **Kaynak Sağlayıcıları:** İnsan kaynakları, fiziksel, bilgi ve finans kaynakları tedarik edenler.
3. **Rakipler:** Müşteriler ve kaynaklar için rekabet eden örgütler.
4. **Düzenleyici Gruplar:** Devlet, işgören ve işçi sendikaları, ticari ortaklar.

#### 1.2.2.1. RAKİPLER

İşletmenin iş çevresinde yer alan aktörlerden biri rakiplerdir. *Rakip*; aynı pazar şartları koşullarında aynı müşteri tabanı için benzer mal ve hizmet üreten, pazarlayan ve dağıtımını yapan işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Sektörde aynı yetenek ve kapasitede çok sayıda işletme varsa bu sektörde rekabet şiddetli olacaktır. Çünkü çok sayıda işletme, pazarını korumak veya başkalarından pazar payı kapmak arzusuna sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2004: 100).

İşletmeler, rekabet analizi kapsamında rakiplerinin ürün veya hizmetlerini, üretim süreçlerini, ürün maliyetlerini, büyüme oranlarını, rekabet güçlerini ve stratejilerini yakından izlemektedir (Aktepe, 2004: 62). Örneğin; işletme ürün veya hizmet kalitesi ve fiyatı rakiplerinininkine oranla daha cazip ise, müşteriler avantajlı gördükleri işletmenin ürün ya da hizmetini satın alma eğiliminde olacaktır. Bundan dolayıdır ki, işletmeler buldukları pazarlardaki rakiplerinin kalite ve fiyat politikalarını iyi gözlemleyerek, rekabet üstünlüklerini rakip firmalara kaptırmamak için gerekirse karşı hamlelerde bulunacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004: 50). İşletmelerin faaliyet çevrelerinde yakından izledikleri ve gözlemledikleri esas rakiplerinin karar ve davranışları, işletmenin stratejik kararları üzerinde etkili olmaktadır.

Rekabette kalite ve fiyatın yanı sıra girdi ve kaynakların ihtiyaç duyulan nitelik ve nicelikte en uygun şekilde ve en düşük maliyetle temini, işgücü piyasasında nitelikli eleman temini, ikâme mal ve hizmetlerin olmaması gibi unsurlar rekabet avantajı sağlama noktasında önemli bir etkiye sahiptir. Daha fazla müşteri kazanma veya pazar payını artırma mücadelesi; üretim, fiyatlama, promosyon, yenilik, dağıtım



alanı yanında diğere tüm temel ve destekleyici faaliyetler üzerinden de sağlanabilir (Mirze, 2010: 50).

### 1.2.2.2. MÜŞTERİLER VE TÜKETİCİLER

*Müşteri* dar anlamda, kişisel veya ticari bir amaç için mal veya hizmet satın alan gerçek ve tüzel kişilere denir (Çerçevik, 2016: 3). Günümüzde standart ürün ve hizmetlerin artması ve alternatiflerin çoğalmasıyla birlikte işletmeler, müşterilerini elde tutmak için onları memnun etmek durumundadır. Bunun yolu ise, birbirinden bağımsız olarak düşünölemeyen iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanmasından geçmektedir. İşletmelerin kaliteli mal ve hizmet sunmak için *iç müşteri* olarak çalışanların beklentilerini karşılanması öncelikle çok önemlidir (Tarcan, 2001: 66). İşletmenin ürettiğı mal veya hizmeti nihâi müşterilere kadar ulaştıran halkada yer alan herkes *dış müşteri* olarak kabul edilir. Bu müşterilerin memnuniyetinde ürün ve hizmetlerin kalitesi kadar iç müşterinin davranışlarının kalitesi ve etkileşimi de önem arz etmektedir.

İşletmelerin ürün üretimine geçmeden önce Seri Uyarlama, Kalite Fonksiyon Göçerimi gibi teknikleri benimseyerek tasarım aşamasında müşterilerin sesine kulak vermeleri, ürün odaklı anlayışın yerine müşteri odaklı yaklaşımların benimsendiğini göstermektedir (Demir ve Kırdar, 2000: 295). Bu noktada ürün pazarlaması daha tasarım aşamasında başlar. Modern pazarlamada hem işletmeye hem de müşteriye değer yaratmak için ürün ve hizmetleri müşteri taleplerine göre farklılaştırmak gerektir. Bu nedenle işletmeler sürekli olarak sağlıklı iletişim mekanizmalarıyla müşterilerin taleplerini izlemeli ve onlardan geri bildirim almalıdır.

*Tüketici ise*, ticari veya mesleki olmayan amaçlarla hareket eden ve daha çok bir ihtiyaçtan dolayı mal ve hizmeti satın alan ve tüketen veya satın alma ve tüketme potansiyeli olan gerçek veya tüzel kişileri ifade eder. *Tüketici*; "ihtiyaçları ve zevkleri olan, tercih yapan, maddi kaynaklarını tüketim için kullanan ve sonunda fayda elde

eden kişi veya kuruluşlardır” (Baydarina, Kojukho ve Yakimik, 2010: 17). Ekonominin temel unsuru olan tüketicileri gelir ve tasarruf gibi yönelimlerle beraber sosyo-demografik, ekonomik, politik, sosyal-kültürel ve uluslararası çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Ayrıca tüketici davranışlarının şekillenmesinde reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış, marka, ambalajlama, dağıtım gibi pazarlama faktörlerinin de etkisi bulunmaktadır.

### **1.2.2.3. İŞGÜCÜ PİYASASI**

*İşgücü piyasası*, işgücü arzı ile işgücü talebi arasındaki karşılıklı etkileşimle ücretin belirlendiği dinamik bir ortam olarak tanımlanmaktadır (Etöz ve Çabuk, 1999: 34). Piyasa şartlarına bağlı olarak vuku bulan arzın özellikleri, işletmelerin personel tedariki ve seçim kriterlerinin oluşmasında temel etkenlerden biridir. Bir ekonomide üretim faktörlerinin tümünün çalışması ve üretime katılması, tam istihdam durumu olarak ifade edilir (Özsabuncuoğlu ve Direkçi, 2012: 3). Tam istihdamda mevcut işgücü kaynağının doğru zamanda, doğru yerde, en etkin ve verimli şekilde kullanılması söz konusudur.

İşgören tedarik aşamasında örgütlerin başvurdukları dış tedarik kaynakları olarak işkur, üniversiteler, kariyer siteleri vs. gösterilebilir. Örgütler ve işverenler kadar sendikalarında işgücü arzının yönetilmesi ve işgörenlerin sosyal ve ekonomik haklarının yanısıra iş güvenliğinin sağlanması noktasında işletme ve hükümet politikaları ve uygulamaları üzerinde etkisi ortadadır (Bingöl, 2013: 55-62).

### **1.2.2.4. TEDARİKÇİLER, ARACILAR VE İŞBİRLİKÇİLERİ**

*Tedarikçi*, örgütlerin mal ve hizmet üretebilmek amacıyla gerekli hammadde, mamül, yarımamül gibi girdileri sağladıkları kişi veya kuruluşlardır (Karakış, 2007: 60). *Tedarik zincirini*; hammadde temini yaparak, hammaddeyi ara mal ve/veya nihai ürünlere dönüştürerek, nihai ürünleri müşterilere ulaştıran; tedarikçi, üretici, perakendeci vs. işbirliği içinde olduğu bir ađ olarak tanımlamak mümkündür (Lee ve

Billington, 1992: 66). Günümüzün başarılı işletmelerinin genelde etkili tedarik zincirlerinin bir parçası oldukları gözlenmektedir. Zira teslimatın hatalı olması veya eksik yapılması, gecikmesi, teslim edilen malın zarar görmesi, hizmet sunumunun aksaması, stok maliyetlerinin artması gibi olumsuzluklar müşteri bağlantılarını ve işbirliklerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Yöneticilerin temel girdilerin fiyatlarını takip etmeleri ve tedarikçi-müşteri ilişkilerindeki arz uygunluğunu analiz etmeleri işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Girdi maliyetlerindeki artış, ürün ve hizmet üretim maliyetlerine ve dolayısıyla fiyatlara yansıdığından işletmelerin satış hacmini azaltarak zarar etmelerine neden olmaktadır (Korkmaz vd., 2009: 94). Dolayısıyla; tedarikçi seçimi, işletmeyi üretim maliyetinden üretim kalitesine, pazara yeni ürünlerin sunulmasından müşterilerin tatminine kadar her aşamada etkilemektedir. Bu durumda tedarikçi seçiminin yönetilmesinin işletme yöneticileri açısından kritik bir karar olduğu söylenebilir (Mirmahmutoğulları, 2007: 14).

*Aracılar*; örgütlerin ürettiği ürün ve hizmetlerin pazarlama kanalında üreticiden çıkarak tüketiciye ulaştırılmasını sağlayan yardımcı gerçek yada tüzel kişiler olarak tanımlanabilir. Örneğin; medikal şirketlerin tıbbi cihazların dağıtımında ürünleri stoklarında bulundurmamak, fiziksel dağıtımını yapmak, ürünlerin satışını yapmak, gerektiğinde müşterilerine vadeli satış yapmak ve satış sonrası hizmet sunmak suretiyle aracı rolünü çeşitli işlevlerle yerine getirdikleri görülür. Üretici firmaların birçok hizmeti distribütörler tarafından yerine getirilmekte ve bir kısmı da aracılarda gerçekleştirilmektedir. Uluslararası ticaret boyutu açısından bakıldığında distribütörlerin genelde ihracatların sorumluluklarını azalttıkları ve risklerini dağıttıklarına dair kritik rolleri bulunmaktadır (Civaner, 1994: 10). Yani, üreticiye büyük fayda sağlayarak pazarda üreticinin daha iyi temsil edilmesini sağlamaktadırlar.

Dağıtım kanallarında aracılara varlığına, müşteriye yapılan satışların etkinliklerinin maliyet minimizasyonu ve stokları dengeleme veya gerektiğinde anında stok bulundurma açısından ihtiyaç bulunmaktadır (Özalbant, 2009: 15). Şöyle ki, firmaların aracısız ya da aracı kullanarak yaptıkları dağıtımlar incelendiğinde; aracı kullanılarak yapılan dağıtımlarda üretici firmalar sadece aracılara ile irtibata geçeceğinden aracısız dağıtıma göre ilişki sayısının karmaşık olmadığı yani standart olduğu görülmektedir.

*İşbirliklerini*, işletmelerin ortak bir hedef doğrultusunda hareket ettikleri sözleşme temelinde gerçekleştirdikleri çalışmalar olarak tanımlamak mümkündür (Beraha, 2014: 66). Küresel rekabet koşullarında örgütlerin büyük ölçekli projeleri başarmak amacıyla finansal sorunları aşmak ve kritik girdileri temin etmek için stratejik ittifaklar yapmaları, konsorsiyum kurmaları ve ortak girişimde bulunmaları oldukça önemlidir (Çelik, 1999: 25-27). Dolayısıyla, giderek değişen çevresel koşullara bağlı olarak, örgütlerin hayatlarını idame ettirebilmeleri için daha farklı yapılanmalara yönlendikleri görülmektedir. İşletmeler arasındaki diğer bazı işbirliği uygulamaları; franchising, uzun vadeli sözleşmeler, montaj operasyonları, lisans verme, anahtar teslim projeleri vs. şeklinde olabilmektedir.

#### **1.2.2.5. FİNANSAL KURUMLAR**

İşletmeler, faaliyetlerini sürdürme ve büyüme fırsatını elde etmek suretiyle uygun zaman ve şartlarda finansal kaynaklardan yararlanmaktır. Bundan dolayıdır ki, işletmeler talep ettikleri fonları en uygun şartlarda sağlayabilmek için finansal piyasaları ve finansal kuruluşları yakından takip etmelidir. Buna karşın finansal kuruluşlar ise, kredi arzlarının yerine getirilmesinde işletmelerin geçmişe dönük ortaya koydukları düzenli ödeme performanslarını dikkate alırlar. Kredi ödemelerini zamanında yapan işletmeler yeni kredileri daha kolay bulmakta, ancak ödemelerini geciktiren ya da yapamayan işletmelerin yeni krediler bulması güçleşmektedir (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2013).

### 1.2.2.6. KAMUOYU GRUPLARI

*Kamuoyu grupları*, işletmelerin hedeflerine ulaşmaları noktasında ve alacakları kararlarda doğrudan ve dolaylı etkiye sahip mevcut ya da potansiyel çıkar gruplarıdır (Beraha, 2014: 71). Kamuoyunun esas varlık sebebi, karar organlarının karar verme sürecine dahil olarak alınacak kararları kendi yönlerinde etkilemektir. Başlıca kamuoyu grupları; medya, tüketici örgütleri, çevre kuruluşları ve yerel gruplardır. İşletme bu gruplara karşı taahhütlerine bağlı kalmak zorunda değil, ancak bu grupları karşısına aldığı anda ürün ve hizmetleri ile ilgili bojkotlarla karşılaşması mümkündür.

### 1.2.3. MAKRO ÖRGÜT ÇEVRESİ

Tüm sistemler bir çevresel ortamda yaşamlarını devam ettirmektedirler. Her sistemin, nerede başlayıp nerede bittiğini gösteren bir sınırı vardır, ancak bu sınırı her zaman belirlemek zordur. Sistemin sınırları dışında kalan her şey örgütün dış çevresini oluşturur (Koçel, 2010: 256). İşletmeler çevresinden etkilenen ve çevresini etkileyen açık sistemler olduğundan karar verme süreçlerinde ve yönetsel uygulamalarında çevresel unsurlar göz ardı edilmemelidir. Ancak bilgi teknolojilerindeki hızlı değişim nedeniyle çevrenin giderek karmaşıklaşması ve belirsiz hale gelmesi işletmelerin yaşamlarını sürdürmelerini zorlaştırmaktadır.

Bir işletmenin dış çevresi incelenirken, derinlemesine üç farklı çevre tanımlaması yapılabilir (Yiğit ve Yiğit, 2011: 121-122):

- 1. Gerçek Dış Çevre:** İşletmenin kendi iç çevresi dışında yer alan işletmeyle ilgili faktör ve şartların tamamından oluşur. Hükümet düzenlemeleri, rakipler, satıcılar, tüketiciler, genel ekonomik çevre, teknolojik çevre vs. unsurlardan oluşmaktadır. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve amaçları doğrultusunda belirlediği stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayabilmesi için bu çevreyle sürekli olarak iletişim içerisinde bulunması gerekmektedir.

**2. Algılanan Dış Çevre:** Her yönetici gerçek dış çevreyi farklı olarak algılamaktadır. Örgütün dış çevresinde ortaya çıkan bir durumu kimi yöneticiler fırsat olarak algıırken, kimi yöneticilerin tehdit olarak algıladıkları görülmektedir. Burada, dış çevrenin tam ve doğru olarak algılanması yönetimin başarısını arttıracaktır. Gerçek dış çevre ile algılanan çevre arasındaki mesafenin boyutları stratejik açıklığın doğuracağı riski belirlemektedir.

**3. Karar Alanı veya Uygulama Çevresi:** Yöneticinin algıladığı çevre içinde tercih ettiği alandır. Bu alan yönetimin belirlediği amaçlar, stratejiler ve görevlerle ilgilidir. Çünkü hiçbir işletme, gerçek ve algılanan çevre alanının tamamını kapsayacak şekilde faaliyette bulunamaz. Çünkü, yöneticiler sadece önemsedikleri ve öncelik verdikleri çevre faktörleri içinde gayret göstermektedir. İşletmenin kimliği de bu çevre faktörleriyle biçimlenmektedir.

### 1.2.3.1. EKONOMİK ÇEVRE

*Ekonomik çevre*, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için ürün ve hizmetlerin maddi ve maddi olmayan kaynaklar ve yeteneklerle üretildiği, tüketildiği, gelirin ve kârın bölüştüğü (Ülgen ve Mirza, 2004: 84); enflasyon, resesyon, dış ticaret açığı, para gibi işletmeleri doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen unsurlardan oluşan çevre şeklinde ifade edilebilir (Yiğit ve Yiğit 2011: 122). Bu çevrede işletmelerin kontrolleri dışında gelişen ekonomik koşullar söz konusu olduğundan makro ekonomik göstergeleri tahmin etmek oldukça zordur ve bu durum işletme faaliyetlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Gerek global gerekse ulusal çevrede gerçekleşen ekonomik değişmelerin işletme faaliyetleri üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Örneğin; kelebek etkisi teorisi, üretim aşamasında girdi maliyetinde artış olması yönündeki ufak bir sonuçtur. Girdi maliyetlerinin artmasıyla üretim daha pahalı hale geleceği ve girdi maliyetlerinin artmasıyla üretim azalacağı için fiyatlarda da artış olacaktır. Üretimdeki azalış ve fiyatlardaki artış ekonomik konjonktürde

değişikliklere yol açacaktır. Arz ve talepte meydana gelen bu değişimler ekonomideki dengeyi bozacaktır.

Makroekonomik çevre koşullarının işletmelere yönelik pek çok olumlu ya da olumsuz yansımaları sözkonusudur. Enflasyon artışı, işsizlik, artan faizler vs. gibi koşullar işgücü piyasasını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Olumsuz ekonomik değişimler, işgücünün yaşam standartlarını olumsuz etkilemekte ve giderlerini artırmaktadır. Bu nedenle onlar da daha fazla ücret talep etmekte (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 95), bu durum işçilik maliyetlerinin artmasıyla sonuçlanabilmektedir. Olumlu yansımaya ise; düşük faiz oranlarının ve işsizliğin hüküm sürdüğü ekonomik çevre şartlarında müşterilerin satın alma gücü artacağından harcamaya yönelik davranışları da artarken, doğru orantılı bir biçimde işletmelerin gelirlerinin ve kârlarının da arttığı görülebilmektedir.

### **1.2.3.2. TEKNOLOJİK ÇEVRE**

*Teknolojik çevre*, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan yeni bilgilerin yaratıldığı ve yeni bilgi ve araçlar nedeniyle ürün ve süreçlerde gelişmelere yol açan unsurlardan oluşan bir çevredir (Ülgen ve Mirze, 2004: 88). Teknolojideki hızlı gelişme ve ilerlemeler nedeniyle birçok iş ortadan kalkmakta ve yeni birçok iş ve meslek ortaya çıkmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 63). Sözkonusu dinamik çevresel ortamda gerçekleşen yenilikleri işletmelerin rakiplerinden daha erken kullanması fırsat, kullanmaması ise bir tehdit unsuru oluşturmaktadır. Örneğin, Vidhi ve Wang Hindistan'da özellikle Top 100 IT işletmeleri üzerine, global ve yerel karşılaştırmayı vurguladıkları araştırmalarında; Hintli yerel örgütlerin çoğunun KSS uygulamalarına web sitelerinde yer vermediklerini ortaya koymuşlardır. Bu durumun; Hintli örgütlerin aktif olarak herhangi bir KSS etkinliğinde bulunmadıklarını göstermediğini, daha çok KSS iletişimi konusundaki eksikliklerinin göstergesi olduğunu tespit etmişlerdir. Buna ilaveten çalışmalarında; KSS iletişimde internetin kullanımındaki hassasiyet ve yaratıcılığın eksikliği, bu örgütlerin global eğilimlere uyum belirtisi olduğu sonucunu da ortaya koymuşlardır (Suher, 2010: 36). Sonuç olarak, günümüz

iş dünyasında küresel gelişmelere uyum sağlayamayan örgütlerin ekonomik konjunktürde ayakta kalabilmeleri oldukça zor görünmektedir.

Aynı zamanda örgütler teknolojik çevrenin en önemli kaynağı olarak konumlanmaktadır. İşletme bünyesinde faaliyet gösteren ar-ge bölümlerinin başta öncelikli işlevi; yeni teknolojiler, yeni ürünler ve yeni kavramlar geliştirme faaliyetidir. Böylece örgütler bilgi düzeylerini ve teknolojik yeteneklerini geliştirerek yeni ürünlerini rakiplerinden önce pazara ulaştırabilmektedir (Beraha, 2014: 57). Bu noktada işletmelerin ar-ge çalışmalarına yatırım yaparak teknik bilgi ve becerilerini geliştirmeleri, dış çevrelerinde pazar üstünlüğüne sahip olmalarında önemli bir etkiye sahiptir.

#### **1.2.3.3. YASAL ÇEVRE**

*Yasal çevre*; hükümetlerin çıkarttığı çeşitli yasa, tüzük ve yönetmeliklerden oluşan ve örgütün uyması gereken hukuk kurallarını kapsayan çevre olarak tanımlanmaktadır (Yiğit ve Yiğit 2011: 122). İşletmeler, faaliyette bulunulan ülke kanun ve mevzuatlarının gereklerini yerine getirerek belirli bir hukuk düzeni içinde kurullar ve faaliyetlerini devam ettirirken de içinde buldukları çevrenin hukuki düzenlemelerine uyum sağlamak mecburiyetindedir. İşletmeler yasalara uygun şekilde faaliyet gösterdiklerinde kanun koyucular ve toplum tarafından daha fazla benimsenmektedir.

#### **1.2.3.4. SOSYO-KÜLTÜREL ÇEVRE**

Başta eğitim ve kültür olmak üzere toplumun tutum ve değerleri, inançları, gelenekleri, görenekleri, ahlâki değerleri gibi faktörler sosyal çevreyi oluşturur (Alpugan, 1996: 73). *Kültür*, belli bir toplumun sahip olduğu nesilden nesile aktarılan değerler, takip ettikleri normlar ve meydana getirdikleri fiziksel yapıtlar bütünüdür (Sert, 2008: 7). Kültür nesilden nesile aktarılırken değişime uğrayarak durağan özellik göstermeyen bir olgudur. İşletmeler hayat seyirlerini bir toplum içerisinde



devam ettirdikleri için, o toplumun sosyo-kültürel değerlerini ve zamanla değişime uğrayan sosyo-kültürel unsurlarını dikkate alarak faaliyetlerini sürdürmelidir.

Kültür çevresel değişimlere zaman içerisinde uyum sağladığı gibi, kültürler arası etkileşim ve alışveriş yolu ile kültürel değişim ve karşılıklı uyum süreçlerinin temelini de oluşturmaktadır. Özellikle uluslararası pazarlara açılmak isteyen örgütlerin yabancı pazarların kültürel özelliklerini iyi anlaması başarılı olabilmelerinde ön koşuldur. Bu bağlamda, ülkelerarası kültürel farklılıklar pazarlanan ürünler üzerinde etkilidir. Dolayısıyla; tüm pazarı içine alan kültürel değişim sürekli takip edilmeli, değişimin yönü, kapsamı ve örgüt faaliyetleri üzerindeki muhtemel tesirleri belirlenmeye çalışılmalıdır (Beraha, 2014: 59).

#### **1.2.3.5. DEMOĞRAFİK ÇEVRE**

*Demografik çevre;* yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, okullaşma oranı, kentleşme, nüfus yoğunluğu, ırk, kadın-erkek oranı, medeni durum, boşanma oranı gibi eğilimleri kapsar. İşletmeler açısından demografik göstergelerin izlenmesi oldukça önemlidir. Zira işletme yöneticileri stratejik planlarını oluştururken demografik çevreyi dikkate almak zorundadır.

Günümüzde toplumların ve işgücünün demografik özelliklerinde meydana gelen değişimlere baktığımızda, kentselleşmenin artmasıyla bireylerin ve toplumların yaşam tarzlarının radikal bir şekilde değişmekte olduğu gözlenmektedir. Tarım ekonomilerinden sanayi ekonomilerine geçişle birlikte geleneksel aile yapısı ve kırsal toplumdan çekirdek aile ve şehir yaşantısına; bilgi ekonomilerinde ise bireysel yaşamı öncelleyen ve emek yoğun bir üretim tarzından zihinsel kapasite ve bilgi odaklı bir üretim şekline yönelme söz konusudur (Günsel, Köroğlu ve Demirci, 2015: 76). Kadının geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük işlevleri üstlenmesi ve erkeğin dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan kişi olarak özdeşleşmesi kadın erkek arasında yüzyıllardır süren toplumsal rol bölüşümüne neden olmuştur. Ancak bu paradigma değişikliğiyle birlikte kent kadınlarının iş

hayatları ve aile içerisindeki rolleri üzerinde daha belirgin ve radikal bir değişim ortaya çıkmıştır (Tevrüz, 1996: 75). Artık kadınlara, aile odaklı görevleri yerine getiren rolden daha fazlası yüklenmekte ve toplumsal dönüşüm sonucunda kadınlar geleneksel kalıpların dışına çıkmaktadırlar (Anafarta, Sarvan, Yapıcı, 2008: 113). Bu dönüşüm ile; özellikle kent kadınlarının eğitim seviyelerinin yükselmesiyle iş hayatlarına entegrasyon düzeyleri artmakta ve ekonomik hayata dâhil oldukları görülmektedir (Ayan, 2000: 56). Tüm bu olumlu gelişmeler beraberinde kadınların iş hayatlarında aşması gereken zorlukları da beraberinde getirmiştir. Kadınlar çalışma hayatına atılsalar da toplumun onlardan beklediği eş ve anne sorumluluklarında bir değişim olmamış, kadınların çalışma hayatları ile aile hayatlarını dengeleyebilmesi sorunu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte kadınların çalışma hayatlarında benzer kapasite, beceri ve performansa sahip olsalar dahi erkek hegemonyasının hüküm sürdüğü üst kademede görev almakta ciddi engellemelerle karşılaştıkları görülmektedir.

#### **1.2.3.6. POLİTİK ÇEVRE**

*Politik çevre*; örgütlerin faaliyette bulunduğu ülkede merkezi ve yerel resmi makamlar ve bu makamlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam olarak tanımlanabilir (Aydın, 2013: 25). Bu ortam devlet ve hükümet rejimleri, seçim sonuçları, iktidar-muhalefet ilişkileri, politik istikrar, resmi makamlarla ilişkiler, hak arama yöntemleri, kamulaştırma, özelleştirme, devletin yönetim şekli gibi hususları kapsar. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri ülkenin politik şartları onların kararları üzerinde etkili olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 82).

Değişimi sıklıkla yaşayan unsurlara sahip olan politik çevre; devlet, siyasi ve çıkar gruplarının iktidara gelme yarışları ve değişen hükümetlere bağlı olarak uluslararası, çeşitli düzeyde siyasi eğilimler ve yasal düzenlemelerde değişim yaşanmaktadır. Toplum büyük ölçüde etkileyen bu değişiklikler örgütlere çeşitli fırsatlar sunduğu gibi, beraberinde çeşitli tehlikeleri de getirebilmektedir. Bundan dolayıdır ki, işverenler faaliyette buldukları çevredeki politik çevre unsurlarını yakından

çözümlemelidir (Beraha, 2014: 54). Çünkü, işletmelerin politik değişimlerden olumlu ya da olumsuz etkilenme durumları, onların başarılı ya da başarısız olmasını etkilemektedir.

#### **1.2.3.7. DOĞAL ÇEVRE**

*Doğal çevre*; örgütün yaşamını devam ettirdiği ülkenin sahip olduğu iklim, doğal kaynaklar, arazi yapısı, hava kirliliği gibi ekolojik faktörlerden oluşan çevre şeklinde ifade edilmektedir (Yiğit ve Yiğit, 2011: 123). Ekonomik büyüme kaynakların azalması ve çevrenin kirlenmesi gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir. Ulusal ve yerel yöneticiler olumsuz bu sonuçların ortaya çıkmasına yönelik önleyici tedbirler alınması ve uygulanması noktasında zorlanmaktadır.

Örgütler faaliyetlerini devam ettirirken çevreye yaydıkları zehirli atıklar, üretim atıkları ve kimyasal gaz salınımı, doğal çevrenin tahribatı, gürültü, hava kirliliği, ozon tabakasının incilmesi, küresel ısınma gibi doğal yaşamı tehlikeye sokacak sonuçlar ortaya çıkararak tüm insan sağlığını tehlikeye sokmaktadırlar. Yine örgüt faaliyetleri sonucu birçok canlı türünün yok olduğu veya canlıların soyunun tükenmekle karşı karşıya geldiği bilinmektedir (Beraha, 2014: 62). Ekolojik dengenin bozulması örgüt faaliyetleri üzerinde olumsuz pekçok etkiye sebep olabilmektedir. Başka açıdan ise, işletmelerin faaliyetlerinin de çevreleri üzerindeki olumsuz etkileri olabilmekte ve bu olumsuz durumu azaltmak ya da tamamen ortadan kaldırmak için, işletmeler kontrol ve denetim yolu ile yapı ve süreçlerini yenileyebilmektedir.

#### **1.2.3.8. ULUSLARARASI ÇEVRE**

*Uluslararası çevre*; işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin dışındaki ekonomik iş birlikleri, savaşlar, kotalar, en fazla kayırılan ülke statüsü, uluslararası anlaşmalar gibi birçok unsurun yer aldığı çevredir (Yiğit ve Yiğit, 2011: 123). Uluslararası çevre örgütün sınırları içinde olduğu ülkenin ihracat ve yurtdışı faaliyetleri ile ilgili yasa ve kuralları, uluslararası kural ve düzenlemeler ve girilecek ülkenin yasal şartlarıyla ilgilidir (Mucuk, 2001: 308). İşletmelerin düzeylerine göre uluslararası pazarlara giriş stratejileri ise; genelde ithalat, ihracat, lisans anlaşması, franchising, ortak girişim

(joint venture), stratejik işbirlikleri ve doğrudan yatırım olarak ifade edilebilir (Beraha, 2014: 77). Örneğin; Chapple ve Moon (2005: 415) çalışmalarında; Asya kıtasında Hindistan, Endonezya, Malezya, Filipinler, Singapur, Güney Kore ve Tayland'da çok uluslu işletmelerin iş uygulamalarını yerel ihtiyaçlara, adet ve kültürlere nasıl uyum sağladıklarını ortaya koyan bulgulara ulaşımlardır. Ayrıca yerel işletmelerin, küresel pazarda üstün rekabet gücüne sahip olabilmek için gittikçe artan bir şekilde küresel iş uygulamalarını ve standartlarını dikkate aldıklarını belirlemişlerdir.

Diğer taraftan; serbest ticaret uygulamalarının yaygınlaşmasıyla ulusal pazar sınırlarının yok olduğu ve küresel yarışın arttığı görülmektedir (Beraha, 2014: 76). Bu yeni ekonomik anlayışta kurulan Dünya Ticaret Örgütü (WTO) dünya ticaretini organize etmek için bazı kuralları ve standartlar yürürlüğe koymuştur. Bununla birlikte üye olan ülkelerin ticari faaliyetlerini arttırmak ve diğer aktörlerin ticareti sınırlayıcı etkilerini azaltmak amacıyla kurulmuş NAFTA, AB ve ASEAN gibi ekonomik birlikler uluslararası çevrede önemli aktörlerdir. Bu kuruluş ve birliklerin global ticareti ve ekonomiyi serbest hale getirme ve ülkelerin ekonomik ve ticari entegrasyonunu sağlaması açısından işletmelere sağladığı katkı oldukça fazladır.

Tüm bu açıklamalara bağlı olarak; işletmeler kurulurlarken ve faaliyetlerini sürdürürlerken çeşitli iç ve dış çevre faktörünün etkisi altında kalmaktadırlar. Onların faaliyetlerini sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri için çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir.

Yazında klasik ve neo-klasik yönetim düşüncelerinde örgütlerin çevrelerinden bağımsız olarak ele alındığı görülürken; günümüz modern yönetim düşüncesinde ise çevrenin örgütler açısından büyük önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, modern yönetim düşüncesinin temelini oluşturan sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımının, örgütlerin çevreleriyle birlikte ele alınarak incelenmesi ve örgüt-çevre etkileşiminin açıklanması hususlarına büyük katkı sağladığı görülmektedir.

### 1.3. MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMINDA ÖRGÜT-ÇEVRE İLİŞKİSİ

Modern yönetim teorisi işletmeleri açık bir sistem olarak görmekte ve örgüt-çevre ilişkisi üzerine odaklanmaktadır. Modern yönetim yaklaşımı bu ilişkiyi sistem ve durumsallık yaklaşımı başlıkları altında incelenmektedir.

#### 1.3.1. SİSTEM YAKLAŞIMI AÇISINDAN ÖRGÜT- ÇEVRE İLİŞKİSİ

Sistem denildiği zaman; bir bütünü oluşturabilmek amacıyla bölümlerden ve alt-sistemler gibi belirli öğelerin bir araya gelmesiyle oluşan, bu öğelerin birbirleriyle ve çevreleriyle oluşturdukları ilişkiler bütünü anlaşılmalıdır. Burada önemli olan bütünü oluşturan her bir parçanın kendine özgü işleyiş özelliğinin olması, ancak her birinin işleyişinin de birbirine bağlı olmasıdır (Koçel, 2010: 248).

Sistem yaklaşımı, incelenen bir sorunu veya bir olguyu bir bütünü görece biçimde birbirleriyle ve çevresiyle bağlantılı unsurlar dizisi ve bunların kendileri ve nitelikleri arasındaki ilişkiler topluluğu olarak algılayan ve açıklayan bir bakış açısı olarak ifade edilmektedir (Soyuer, 2000: 8). Bu yaklaşım organizasyonu bir sistem olarak ele alarak, sistemin herhangi bir alt sisteminde ortaya çıkabilecek bir değişimin diğer alt sistemleri nasıl etkilediğini ve bu etkinin organizasyona ne şekilde yansıtacağını görmeye imkan vermektedir.

Sistem yaklaşımında sistem dışında kalan her şey çevre olarak nitelendirilir. Çevrelerinden girdiler alan örgütler, bu girdileri çıktılara dönüştürdükten sonra tekrar çevrelerine vererek bir döngü içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedirler (Kütahneçioğlu, 2009: 56). Organizasyonlar; bir tarafta *girdi* aldıkları dış çevreleri, diğer tarafta *çıktı* verdikleri dış çevreleri arasında belirli bir amaç doğrultusunda işletme alt-sistemleri tarafından sağlanan bir akış ile faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda örgütler girdi-süreç-çıktı akışını da sürekli olarak dengede tutmak durumundadır. Bu akışta sistemin dış çevreye verdiği çıktılardan bir kısmı, geri bildirim süreci ile daha sonra oluşturulacak çıktılar için gerekli girdileri

sağlamak üzere sisteme geri dönmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 95). *Geri besleme* unsuru; sistemin yaşamını devam ettirmesini sağlayan bir denetim mekanizmasıdır. *Negatif geri besleme* sistem amaçlarıyla özdeşleşen işlem amaçlarının gözden geçirilmesini sağlarken, *pozitif geri besleme* sistemin belirlenen amaçta faaliyetlerini sürdürdüğünü göstermektedir. Gerek girdi gerekse çıktılar için çevreden geribildirim alınarak meydana gelen gelişme ve değişikliklere göre akışa yönelik gereken düzenlemeler yapılmalıdır (Kumkumoğlu, 2001: 34).

Açık sistemler olan örgütler çevrelerinden büyük ölçüde etkilendikleri için, çevre üzerinde durulması gereken önemli bir kavram haline gelmektedir (Can, 2002: 51). Sistem yaklaşımının yönetim disiplinine uyarlanması örgüt-çevre etkileşimine farklı bir boyut getirmekte ve yönetsel faaliyetlerin belirli bir çerçeve içerisinde gerçekleştirilmelerini sağlamaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 96-97). Bu yaklaşımda her bir kısmın bütüne belirli katkılar sağladığı ve bütünden bir şeyler aldığı görülmektedir (Dereli, 1981: 94).

Örgütlerde sistem yaklaşımı benimsediğinde işletme sahip ve yöneticileri görevlerini icra ederlerken; kendilerini sadece kendi fonksiyonları açısından değil, sistemlerinin bağlı olduğu diğer alt sistemleri ve çevre koşullarını da dikkate almak koşuluyla değerlendirmek durumundadır. Böylece yöneticiler hem kendi sistemlerinin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirme fırsatı elde etmekte, hem de organizasyon yapısını alt-sistemlerin amaçları ile uyumlu bir şekilde kurmak olanağına kavuşmaktadır (Koçel, 2010: 250). Ayrıca yöneticiler alt-sistemler arasındaki karşılıklı ilişkiye odaklanmakta ve dış çevrenin işletme üzerindeki etkilerini değerlendirebilme imkânına kavuşmaktadırlar. Sistem yaklaşımı, örgüt faaliyetlerinin çevreleri ile bir bütün içinde ele alınarak değerlendirilmesine ve aynı zamanda karmaşık sistemler ile bu sistemlerin alt fonksiyonlarının ortaya konulmasına imkân vermektedir (Yozgat, 1978: 65).

### **1.3.2. DURUMSALLIK (KOŞUL-BAĞIMLILIK) YAKLAŞIMI AÇISINDAN ÖRGÜT-ÇEVRE İLİŞKİSİ**

1950'li yılların sonunda neoklasik yönetim yaklaşımının temel fikirleri sorgulanmaya başlanmış (Koçel, 2005: 266) ve bu yaklaşımın çevre-örgüt ilişkisi konusundaki eksikliklerini gidermek ve uygulamada karşılaşılan zorlukları ortadan kaldırmak amacıyla, durumsallık (koşul bağımlılık) yaklaşımı gelişmeye başlamıştır. Yazında ilk durumsallık çalışmalarında, çevre belirsizliğinin örgüt yapısı üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir (Örnekli, 2010: 30). Lawrence ve Lorsch'un (1969) araştırma bulguları, durumsallık teorisinin altında yatan temel varsayımın, çevre şartları ile örgütsel değişkenlerin birbirleri ile karmaşık bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır (Örnekli, 2010: 30). Yaklaşım, örgütlerin yaşam seyirlerinde etkili olabilmek için karşılaştıkları sorunlara klasik kuramların katı yaklaşımı ile belirli kuralları uygulayarak çözüm bulmak yerine, bu ilkeler ile iç ve dış çevre koşulları arasında uyum sağlanması gerektiğini ortaya koymaktadır (Dinçer, 1992: 76). Ayrıca bu yaklaşımda her koşulda geçerli bir örgüt yapısından ve yönetim tarzından söz edilemeyeceği, örgüt ile ilgili her şeyin çeşitli faktörlere bağlı olarak değişebileceği vurgulanmaktadır. Bu yaklaşım, değişik durum ve koşullarda başarılı olmanın yolunu; değişik kavram, teknik ve yöntemlerde aramaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 97).

Durumsallık yaklaşımında, çevresel faktörler bağımsız değişken (Baransel, 1979: 17) olarak kabul edilmekte olup, bağımlı değişken olan örgüt yapısını etkileyebileceği ileri sürülmektedir. Buna göre, örgüt ile örgüt çevresi arasındaki uyumun sağlanabilmesi için etkileşim halinde olan bütün önemli etkenlerin dikkate alınması gerekmektedir.

Ayrıca, örgütün içinde bulunduğu duruma ve çevresel koşulların özelliklerine göre yönetim biçimini etkileyen faktörlerin sayısı, nitelik ve etkilerinin değiştiğini ortaya koymaya çalışan bu yaklaşıma göre her örgütün durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğer örgütlerden farklıdır (Öztürk ve Arslan, 2016: 130). Örneğin; Galbraith ve

Schendel (1983) iş stratejilerinde durumsallık yaklaşımının gelişimini esas alarak rekabetçi çevreler ve şirket stratejilerinin performans ile ilişkilerini inceledikleri çalışmalarında; başarılı iş stratejilerinin pazarlama, üretim ve yatırım kararları gibi değişkenlerin genellikle yönetimin direkt kontrolü altında olduğunu belirtirken; çevrede kontrol edilemeyen faktörler ise genel çevredeki değişkenler olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2010: 273). Durumsallık yaklaşımının temel varsayımları genel hatlarıyla şu şekilde ele alınabilir (Morgan, 1998: 56):

- Örgütler doğaları gereği açık sistemlerdir.
- Örgütün iç gereksinimlerinin karşılanıp dengelenmesi ve çevre koşullarına uyumunun sağlanması için etkin bir yönetim tarzı gereklidir ve bu tarz durumun gereklerine uygun olmalıdır.
- İşin ve çevrenin türü, biçimi ve durumu, örgütlenmenin ne şekilde yapılacağı konusunda belirleyici unsurdur.
- Yönetimin öncelikli kaygısı, örgüt ile çevre arasında uyumun sağlanması olmaktadır.
- Farklı görevler aynı örgüt içinde farklı yaklaşımlar gerektirebilir.
- Çevrenin türüne göre örgüt türleri de değişebilir.

1950'li yılların sonu ile 1960'lı yıllarda yönetim yazınındaki araştırmalarda temelini bulan ve üzerinde yoğun tartışmaların sürdüğü durumsallık yaklaşımı kapsamında birçok uygulama ve teorik çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda durum ve koşullarla ilgili olarak en çok iki faktör üzerinde durulduğu görülmüştür. Bunlar; çevre ve teknoloji faktörleridir (Koçel, 2005: 272).

**1) Teknoloji ile ilgili yapılan başlıca çalışmalar:** Teknolojinin örgütlerin yapılarını nasıl etkilediği, belirli teknoloji türleri için ne tür örgüt yapılarının ve süreçlerinin daha uygun olacağına dair teorik ve uygulamalı çalışmalar durumsallık yaklaşımının gelişmesinde etkili olmuştur (Koçel, 2005: 274). Durumsallık yaklaşımı kapsamında teknoloji ile ilgili Woodward (1965), örgütçe kullanılan teknolojileri sınıflayarak, teknoloji yapı arasındaki ilişkileri; Aston grubu (1969), ortam koşulları (özellikle



büyük) ile yapı arasındaki ilişkileri; Thompson, örgütlerin alt sistemlerini, çevrelerini ve teknolojilerini sınıflayarak aralarındaki ilişkileri; Perrow (1961), örgütün kullandığı teknolojiyi sınıflayarak, teknoloji ile yapı arasındaki ilişkileri (Sucu, 1988), Tavistock Enstitüsü çalışmalarında; ekonomi, teknoloji, uluslararası ilişkiler gibi organizasyonun doğrudan ilişkili olduğu girdi ve çıktı ilişkisi (Hüccetoğulları, 2018: 27-29) üzerinde durulduğu görülmektedir.

**2) Çevre ile ilgili yapılan başlıca çalışmalar:** Durumsallık yaklaşımında üzerinde önemle durulan bir diğer koşul ise, örgütlerin içerisinde faaliyetlerini sürdürdükleri çevre olmuştur. Birçok araştırmacı çevre koşullarının örgütleri nasıl etkilediğini, çevre koşullarına bağlı olarak örgüt yapıları, karar mekanizmaları, liderlik tarzları gibi unsurların farklılık gösterip göstermediğini araştırmışlardır. Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde yapılan bu araştırmaların ulaştığı genel sonuç, çevre koşullarının özelliklerine bağlı olarak örgüt yapıları ve süreçlerin farklılık gösterdiği olmuştur (Kütahncioğlu, 2009: 60).

Durumsallık yaklaşımında çevre ilgili yapılan çalışmalarda ortaya konan tespitler şunlardır:

- Burns - Stalker çalışması; çevre koşullarının durgun ve dengeli, değişim hızının çok az olduğu durumlarda en uygun yapının *mekanik örgüt olduğunu, ancak çevre koşullarının* değişken, dinamik, değişim hızının çok fazla olduğu durumlarda *organik* örgütün uygun olduğunu saptamışlardır (Üsdiken, 1979: 149-150).
- Lawrence ve Lorsch tarafından 1967 yılında yapılan araştırmada farklılaşma, bütünleşme (koordinasyon), çevre ve belirsizlik olmak üzere üç temel konu üzerinde durmuşlardır (Koçel, 2005: 296). Çalışmalarında, değişik çevre koşulları altında hangi tür örgüt yapısının daha etkili olacağını bulmayı amaçlamışlardır. Ancak, bir örgütü düzenlemede bir tek en iyi yol olmadığını

ve bu durumun çevre koşullarına bağlı olduğunu tespit etmişlerdir (Dinçer, 1992: 120-121).

- Emery ve Trist'in çalışmalarında çevrelerin sınıflandırılması ve özelliklerinin belirlenmesi ve bu çevrelerle ilişkilerin yürütülmesi için ne tür stratejilerin uygun olacağı konuları ele alınmıştır. Örgütteki iç birimler arasındaki içsel karşılıklı bağlılık ilişkileri, örgütün girdilerini aldığı çevrelerle olan girdi alışverişindeki karşılıklı bağlılık ilişkileri, örgütün çıktılarını verdiği çevrelerle olan çıktı alışverişindeki karşılıklı bağlılık ilişkileri ve çevresel karşılıklı bağlılık ilişkilerinin işletmede etkin bir yönetim için gerekli olduğunu savunmuşlardır (Koçel, 2005: 300).
- James Thompson (1976) yaptığı çalışmada; örgütün çevresini sınıflandırmak, özelliklerini belirlemek, örgüt yapısı ile çevre ilişkilerine göre örgütün izleyebileceği stratejileri tespit etmeyi amaçlamıştır. Thompson'a göre teknoloji ve çevre örgütler için temel birer belirsizlik kaynağıdır, aynı zamanda teknolojik ve çevresel farklılıklar örgütlerin birbirinden farklılaşmasına da neden olmaktadır. Thompson çalışmasında örgütleri üç alt sistem şeklinde ele almaktadır: *Teknik alt sistem*, örgütün çevresel belirsizliklerin yaratacağı etkilerden korumak istediği alt sistemdir. *Kuramsal alt sistem*; kendisini etkileyen çevre unsurları üzerinde etkisi olmayan, belirsizlik esasına göre çalışan ve çevresel unsurlardaki değişimlere örgütün uyumunu sağlamayı amaçlayan sistemdir. *Yönetmel alt sistem ise*, teknik ve kuramsal alt sistem arasındaki koordinasyonu sağlayan alt sistemdir (Koçel, 2005: 307).
- Robert Duncan (1972) araştırmasında; karar organlarının karar verirken hangi çevresel faktörlerden etkilendiklerini, bu organların üyelerinin çevresel unsurları nasıl değerlendirdiklerini, karar organlarının çevresel belirsizlik

algılamalarını ve çevresel belirsizliğin karar organları üzerinde oynadığı rolü araştırmıştır. Bu çalışmada, çevreyi basit-karmaşık ve statik-dinamik (durgun-değişken) olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Statik ve basit çevrelerde belirsizliğin en az olduğu, dinamik ve karmaşık çevrelerde ise belirsizliğin en çok olduğu ileri sürülmüştür. Ayrıca bireylerin belirsizlik algılarının farklılık gösterebileceğinden yola çıkarak, algılanan belirsizlik kavramını da incelemiştir. Çevresel belirsizliğin az algılandığı durumlarda, yapısal boyutların yüksek ölçüde yapılandırılmış olduğunu, çevresel belirsizliğin çok yüksek algılandığı çevrelerde ise esnek biçimsel ilişkilerin çok az olduğunu ve bu tür çevrelerde yapılandırılmamış organizasyonların başarılı olacağını ileri sürmüştür (Sucu, 2000: 77).

#### **1.4. ÇEVRESEL BELİRSİZLİK**

*Belirlilik*, “yöneticinin her bir alternatifin sonucunu bildiği ve böylece doğru kararlar verebildiği durumları ifade eder” (Beraha, 2014: 80). Karar verme sürecinde sonuçlarından emin olunan ideal durumu belirtmek için kullanılan kavramdır.

*Belirsizlik ise*, gelecekteki durumların sonuçlarının önceden öngörülemediği ve doğru şekilde tahmin edilemediği (Sargut ve Özen, 2007: 87) olasılık hesaplarıyla ifade edilemeyen vaziyet olarak açıklanabilir. Dolayısıyla, belirsizlik işletmeler için temel bir sorun teşkil etmekte ve üst düzey yöneticilerin üzerinde durması gereken bir problem olarak karşılına çıkmaktadır. Yeterli bilgiye sahip olamama, kişisel tecrübe eksikliği, elde edilen verilerin gerekli/gereksiz ölçütlere bağlı olarak ayrımının yapılamaması gibi unsurlar belirsizliğin ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Yani, belirsizliğin sebebi ihtiyaç duyulan bilgiye sahip olunamaması olabileceği gibi, mevcut bilgilerden hangilerinin isabetli bir öngörü için yararlı olup olmadığının kestirilememesi de olabilmektedir (Beraha, 2014: 80).

Çevresel belirsizlik; endüstriyel ilişkiler, ekonomik çevre, hükümet politikaları, rakipler, teknolojik süreçler, globalizasyon, yasal düzenlemeler, tedarikçiler, müşteriler gibi dış çevrenin organizasyon üzerindeki etkilerini tam doğru olarak işletmenin öngörebilme yeteneğinin olmamasıdır (Hoque, 2004: 489). Kısacası, yöneticilerin çevresel faktörleri algılama ve çevrede meydana gelen değişimleri tahmin etmede yeterli bilgiye sahip olamadıkları sonucuna erişilebilir. Çevresel belirsizliğin kaynağında ne olduğunun tespitinde mevcut çevrenin tanımlanması ve karar vericinin bundan emin olması sağlanır. Temel belirsizlik nedeninin tespit edilmesi, örgütler açısından daha fazla zaman ve kaynak harcamanın önünü kesmekte iken; yöneticiler açısından kendilerini daha fazla güvende hissederek stratejilerini belirleme sürecinde daha rahat hareket etmelerine olanak sağlayacaktır.

Örgüt çevresinde meydana gelen değişiklikler tamamen tahmin edilemez boyutta olmamakla birlikte, şayet çevrede gerçekleşen değişiklikler önceden tahmin edilebilir ise belirsizlik durumuyla karşılaşmayacaktır. Diğer taraftan çevresel değişimlerin tahmin edilebilir oluşu sonuçlarının anlaşılabilirliği anlamına da gelmemektedir. Eğer örgüt çevresinde yüksek oranda belirlilik durumu mevcut ise, gelecekteki olay veya olaylardaki belirsizliğin olasılık dahilinde daha dikkat çekici olma durumu da söz konusudur.

Çevre pek çok açıdan belirsizlik özelliği gösterebilir. İşletmelerin faaliyette bulunduğu iş çevresini oluşturan rekabetçi baskı (Thong, 1999: 192) yöneticiler açısından belirsizlik yaratabilmektedir. Artan rekabet, yenilik, hız, uyum, düşük maliyet taleplerini de beraberinde getirmekte (Chew ve Sharma, 2005: 563) ve örgütleri daha az kaynak kullanarak daha fazla ürün üretmek zorunda bırakmaktadır. Dolayısıyla algılanan rekabetçi baskı işletmeyi çevre, performans, kalite, güvenlik ile ilgili hizmetlere veya ürünlerin üretim süreçlerini etkileyen yeni standartlara yönlendirmektedir (Montalvo, 2004: 7). Bunlara bağlı olarak, yöneticiler rekabet çevresi kaynaklı belirsizliklerle karşı karşıya kalmamak için; müşteri tercihlerini iyi

kavrayarak, müşteri bağımlılığını artıracak yenilikçi ürünler, hizmetler ve süreçler sunmak için sürekli iyileştirme yapmak zorunda kalmaktadır.

Belirsizlik işletme dış çevresinde değişimi özendirerek yeniliğe yol açmaktadır. Bu değişimler arasında; tedarik zincirinde belirsizlikler, müşteri talep ve ihtiyaçlarında değişim, teknolojik yenilikler, ürünlerin kısa hayat seyirleri, sonuç veren ar-ge çalışmaları görülebilir. Görüldüğü gibi işletme çevresinde yeniliğe yol açan faaliyet ve gelişmelerin etkisiyle çevresel belirsizliğin geniş oranda kabul gördüğü ortadadır.

Çevresel belirsizliğe karşı işletmelerin örgüt yapılarında değişime gittikleri de görülmektedir. Çevrelerini dinamik ve kompleks gören örgütlerin daha karmaşık; çevreyi durağan ve dengede gören örgütlerin ise, daha basit örgütsel yapılanmaya yöneldikleri görülmektedir (Ashmos, Duchon ve McDaniel, 2000: 577).

Bir diğer durum; enformasyon sisteminin organizasyona kurulumunu etkileyen çevresel özelliklerdir. Enformasyon sistemi yöneticilere belirsizlik durumunun daha iyi anlaşılabilmesinde yardımcı olabilmektedir (Hoque, 2004: 488). Çevresel değişimlere adaptasyon sağlayabilmek için işletmelerin enformasyon toplama ihtiyacının ortaya çıktığı ve arttığı görülür. Ayrıca, enformasyon teknolojisi müşteriler ve tedarikçiler arasında bağlantılar oluşturarak (Erdil, Erdil ve Keskin 2004: 1-11) yöneticiler için belirsizliği azaltmaktadır (Floyd ve Zahra, 1990: 360). Mevcut ve yeni endüstriler belirsizlik açısından farklı özellikler gösterir. Mevcut endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler durağan pazar şartlarında hayat seyirlerini devam ettirmekte iken, yeni gelişen endüstrilerde örgüt faaliyetlerinin belirsizlik altında şekillendiği görülmektedir (Beraha, 2014: 81). Bununla beraber, yeni ortaya çıkan ve gelişen endüstri kolları riski de beraberinde getirir. Bu durum risk almaya yatkın girişimci örgüt ve yöneticiler için cezbedici bir durum iken, riski tehdit unsuru olarak kabul eden örgütler için ise negatif bir durumu yansıtmaktadır. Bu tür endüstri kolunda öncü pazar payına sahip olan örgütler, talep ve kârın devamlılık arz etmesiyle birlikte pazara girme eğilimi gösterirler.

#### **1.4.1. ÇEVRESEL BELİRSİZLİK BOYUTLARI**

Örgütler faaliyetlerini devam ettirebilmek için, ihtiyaçları olan kaynakları birtakım belirsizlik özelliğine sahip olan çevrelerinden temin ederler. Örgütlerin faal olmasında çevresel belirsizliği yönetebiliyor olmaları yatmaktadır. Belirsizliğin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak veya belirsizlik derecesini en aza indirmek için, örgütlerin çevrelerinden daha fazla bilgi elde etmesi ve yanıtlarını da bilgi temelinde ortaya koyması gerektirmektedir. Örgüt-çevre ilişkisini inceleyen birçok araştırmada çevresel boyutların belirlenmeye ve ölçülmeye çalışıldığı ve çevresel boyutların temelinde çevrenin örgütleri etkilediği iki önemli durumun bulunduğu görülmektedir. Bunlar, örgütün çevre hakkında duyduğu enformasyon ihtiyacı ve örgütün çevreden kaynak elde etme ihtiyacı olarak belirtilebilir (Kütah necioğlu, 2009: 66).

Duncan (1972) çevresel belirsizliği, değişkenlik ve karmaşıklık olmak üzere iki boyut ile ele almıştır (Bal Taştan ve Torun, 2015: 419). Benzer şekilde Leblebici ve Salancık (1981) de, örgüt-çevre ilişkisinin anlaşılabilmesi için yapılan araştırmaların birçoğunun öncelikle çevrenin boyutlarını açıklamaya çalıştığını ve temel iki çevresel boyutun çevrenin çeşitliliği ve değişkenliği olarak sınıflandırıldığını belirtmişlerdir (Kütah necioğlu, 2009: 67).

Ancak bu çalışmada çevresel belirsizliğin kaynakları; karmaşıklık, değişim, kaynakların bulunabilirliği, rekabet yoğunluğu ve pazar dalgalanması boyutları ile ele alınmaktadır:

##### **1.4.1.1. ÇEVRESEL KARMAŞIKLIK BOYUTU**

Daft (2001: 136) çevresel karmaşıklık (heterojenlik) boyutunu, örgütün faaliyetleri ile ilgili olan çevresel faktörlerin sayısı ve bu faktörlerin birbirinden farklılığı olarak; benzer şekilde Duncan'a (1972) karmaşıklık boyutunu, karar verme sürecinde dikkate alınması gereken unsurların sayısı ve bu unsurların benzerlik derecesi ile ilgili

olarak ifade etmişlerdir (Kütahncioğlu, 2009: 68). Bu boyuta göre, basit çevrede karar organlarının dikkate alması gereken nispeten benzer ve az sayıda unsur varsa homojen bir çevrenin varlığı söz konusudur. Karmaşık çevrede ise tersine, karar organlarının dikkate alması gereken birbirine benzemeyen çok sayıda unsur bulunuyorsa çevre heterojen özellik göstermektedir. Çevre unsurlarının sayısı, aralarındaki farklılıkların düzeyi, ilişkilerdeki karmaşıklık ve belirsizlikler tahminde bulunmayı güçleştirmektedir (Beraha, 2014: 84).

Snow ve Hrebiniak (1980), örgütün karşı karşıya olduğu farklı belirsizlik kaynaklarının sayısının çevresel karmaşıklığın bir kıstası olduğunu ve karar verici için belirsizlik düzeyi yüksek olan dışsal faktörlerin sayısının arttıkça karmaşıklığın da arttığını belirtmektedirler (Kütahncioğlu, 2009: 68). Çevresel karmaşıklık arttıkça örgütlerin daha merkezkaç bir yapıya eğilim gösterdikleri görünmektedir (Beraha, 2014: 84).

Bir sanayide rekabet eden çok sayıda işletmenin vaar olması veya işletmeler arasında yapı ve kaynak benzerliği gibi dengeleyici özellikler bulunması durumunda örgütlerin bilgi sistemlerine olan gereksinimleri de artmaktadır (Keats ve Hitt, 1988: 579). Bu bağlamda, işletmelerin enformasyon işleme yeteneklerini arttırarak, müşteriler ve tedarikçiler arasında bağlantılar oluşturarak (Erdil, Erdil ve Keskin, 2004: 1-11) belirsizlikle başa çıkabilecekleri ifade edilmektedir.

#### **1.4.1.2. ÇEVRESEL DEĞİŞKENLİK BOYUTU (DİNAMİZM)**

Çevresel değişkenlik (dinamizm) boyutu çevresel faktörlerin dinamik olup olmamalarına bağlı olup, Duncan'ın (1972), çevresel dinamizm boyutunu iki alt boyutta ele aldığı görülmektedir (Kütahncioğlu, 2009: 68). Söz konusu alt boyutlardan *birincisi*, karar vericiler tarafından tanımlanan çevresel faktörlerin zaman içerisinde aynı kalma veya değişme derecesi üzerinde durmaktadır. *İkinci alt boyut ise*, karar vericilerin karar verme sürecinde yeni ve farklı bir çevresel faktörü dikkate alma sıklıkları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yani, daha yüksek bir değişim hızı

çevreyi daha dinamik kılmaktadır (Budak, 1999: 26). Dolayısıyla, dinamik çevrede çevresel faktörler değişmekte ve dikkate alınması gereken yeni faktörler ortaya çıkabilmektedir.

Dış çevrenin örgütler üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalara bakıldığında genel olarak çevrenin değişim veya istikrar derecesinin üzerinde durulduğu görülmektedir. Örgüt çevresi yüksek değişim hızı kazandıkça örgütler için yeni fırsat ve tehditlerin doğmasına yol açmaktadır. Bu durumda, standartlaşmış cevaplar geçerliliğini kaybederek örgütün kendini çevreye göre yeniden uyumlaştırması ihtiyacı hissedilir (Beraha, 2014: 86).

#### **1.4.1.3. KAYNAKLARIN BULUNABİLİRLİĞİ**

Örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için açık sistem anlayışı içerisinde kaynağa (girdiye) ihtiyaçları vardır. Dias ve Magriço (2011: 764-765) çevresel belirsizlik ortamında zengin kaynağa sahip olan örgütlerin çoğunlukla şirket birleşmesine ve ortaklığına girmekten kaçındıklarını ortaya koymuşlardır. Bu durum zengin kaynağa sahip örgütlerin ortaklık kurmalarının maliyetinin, ortaklığın gerçekleşmesiyle sağlayacakları faydadan daha yüksek olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle zengin kaynağa sahip olan örgütlerin belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda birleşme ve ortaklıktan uzak durma gibi bir eğilim gösterdikleri görülmektedir (Karaman, 2019: 31).

#### **1.4.1.4. REKABET YOĞUNLUĞU**

Çevresel belirsizlik alanlarından birisi olan rekabet yoğunluğu, örgüt performansını olumsuz etkileme gücüne sahip unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu duruma bağlı olarak, işletmelerin rekabet stratejisi belirlemek ve rakiplerine üstünlük sağlamak için; üretim, işgücü, satınalma, pazarlama, denetim, ar-ge, finans gibi alanlarda rekabet edebilir bir yapıya ve donanımına sahip olmaları gerekmektedir (Porter, 2000). Bakıldığında, kaynak bakımından zengin örgüt çevrelerinde kaynakların fazla



olmasından dolayı, çevresel belirsizlik daha az görülmekte ve yoğun rekabet ortamı sözkonusu olmamaktadır. Kaynak bakımından fakir olan kıt çevrelerde ise; durum tam tersine kaynakların yetersiz olmasından ötürü belirsizlik fazla, rekabet ise yoğundur (Karaman, 2019: 27). Rekabetin yoğunlaşmasıyla beraber, genel olarak bu durum işletmeler açısından fiyat rekabetine dönüşmektedir. Ortaya çıkan rekabet işletmelerin kârlılığını azalttığı gibi kaynaklara erişimide zorlaştırmaktadır (Beraha, 2014: 38). Dolayısıyla aşırı rekabet ortamında örgütlerin çevrelerinde meydana gelen bu değişimlere göre stratejik faaliyetlerini gözden geçirmeleri gerekmektedir.

#### **1.4.1.5. PAZAR DALGALANMASI**

Dalgalanma örgütler için belirsizlik ve risk hali olarak ifade edilebilir. Çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olan örgütlerin belirsiz çevre koşullarında mevcut pazar şartlarında meydana gelen dalgalanmalara uyum sağlama içgüdüleriyle hareket ettikleri görülmektedir. Buna bağlı olarak; çevrede meydana gelen değişimlere karşı strateji belirlemeyen, gerekli değişimleri yapmayan örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri oldukça zor olmaktadır. Şüphesiz ki bu noktada, stratejik esnekliğin örgütlere sağladığı en büyük fayda artan talep dalgalanmalarıyla savaşarak performansa yapmış olduğu olumlu etkidir (Uzkurt, 2002: 11). Burada, örgütlerin çevresel değişimlere karşı gösterdikleri uyumun doğruluğunu ölçen gösterge ortaya koyduğu performansdır. Örgütlerin bu performans ölçütlerini ne derece karşıladıkları göz önüne alınarak çevrede gerçekleşen müşteri taleplerinin değişimi, pazar dalgalanmaları ve teknolojik değişimler gibi değişiklikleri ne kadar öngörebildikleri belirlenmektedir (Lin ve Hui, 1997).

#### **1.4.2. ÇEVRESEL BELİRSİZLİK BOYUTLARI İLE ÇEVRESEL BELİRSİZLİK İLİŞKİSİ**

Duncan'ın (1972) araştırmasında karmaşıklık ve dinamizm olarak ele aldığı çevresel boyutları, algılanan çevresel belirsizlik kavramı ile ilişkilendirdiği görülmektedir (Kütahncioğlu, 2009: 70). Duncan'ın (1972) çalışmasını dikkate alan Daft (2001); çevresel değişim ve çevresel karmaşıklık boyutları ile çevresel belirsizlik arasındaki

ilişkiyi bir matris yardımıyla ile açıklamaktadır. Aşağıda yer alan bu matriste, çevresel değişim boyutu açısından çevre istikrarlı veya istikrarsız (statik-dinamik) çevre; çevresel karmaşıklık boyutu açısından ise basit veya karmaşık çevre olarak ele alınmakta ve bu boyutların çevresel belirsizlik düzeylerini nasıl etkilediğine yer verilmektedir.

**Tablo 1. 1:** Çevresel Boyutlar ve Çevresel Belirsizlik İlişkisi

İstikrarlı	Basit + İstikrarlı Düşük Belirsizlik	Karmaşık + İstikrarlı Ortanın Altı Belirsizlik
	Basit + İstikrarsız Ortanın Üstü Belirsizlik	Karmaşık + İstikrarsız Yüksek Belirsizlik
İstikrarsız	Basit	Karmaşık
	<b>Çevresel Karmaşıklık</b>	

**Kaynak:** (Kütah necioğlu, 2009: 71).

*İlk durumda*, çevresel faktör sayısının az ve birbirine benzer yapıda olması ve bu faktörlerin değişim hızlarının düşük olması sebebiyle, basit ve istikrarlı çevrelerde algılanan belirsizlik düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. *İkinci durumda ise*, örgütü etkileyen çok sayıda ve birbirinden farklı faktör bulunmasına karşın söz konusu faktörlerin değişim hızlarının düşük olması sebebiyle, algılanan çevresel belirsizlik ortanın altında bir düzeydedir. *Üçüncü durumda*, çevrenin az sayıda ve birbirine benzer faktörlerden oluştuğu, ancak değişim hızının yüksek olduğu basit ve istikrarsız durumda, algılanan belirsizlik düzeyinin ortanın üstünde olduğu görülmektedir. *Son durumda ise*, çevre hem çok sayıda birbirinden farklı faktörden oluşmakta, hem de bu faktörlerin değişim hızları yüksek olmaktadır. Bu yüzden belirsizlik algısı yüksek düzeyde oluşmaktadır.

### **1.4.3. ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ÇEŞİTLERİ**

Örgüt yöneticileri çevresel belirsizliğin sınırlarını kavrayacak ve belirsizlik türlerinin mahiyetini belirleyecek çevresel analiz yöntemleri yardımıyla daha etkin stratejiler belirleyebilirler. Örgütlerdeki karar vericiler çevresel değişikliklerin örgütleri için ciddi bir tehdit oluşturup oluşturmadığını anlamaya çalışırken birçok farklı belirsizlik çeşidiyle karşılaşabilirler.

#### **1.4.3.1. DURUMDA (ALGILANAN ÇEVRESEL) BELİRSİZLİK**

Çevrenin durumuyla ilgili belirsizlik çeşidi olup; yöneticilerin çevresel faktörler konusundaki bilgi eksikliği, hangi faaliyetlerin örgüt ile ilgili olduğu konusunda şüpheye düşme, çevresel faktörler arasındaki ilişkiyi yorumlama yeteneği eksikliği veya belirli bir bileşenin önceden tahmin edilememesi gibi sebeplerle çevresel durumu anlamada ya da algılamadaki eksiklik olarak açıklanabilir. Durum belirsizliğinde, yöneticilerin çevre bileşenlerinden hangilerinin ne yönde ve ne ölçüde değişeceğini öngörememesi ve çevrenin hangi unsurlarının ne yönde değişiyor olabileceğinin anlaşılmasından kaynaklandığı söz konusudur (Beraha, 2014: 92).

#### **1.4.3.2. ETKİDE BELİRSİZLİK**

*Etkide belirsizlik*; örgütlerin dış çevre koşullarıyla ilgili olup, çevresel durumların ve değişimlerin örgütler üzerinde etkilerinin ne şekilde olacağını tahmin etme konusundaki yetersizlik olarak tarif edilmektedir. Yöneticiler çevresel olaylar ve değişimin örgüt üzerinde bir etkisi olup olmayacağı veya etkisinin ne zaman görüleceğini, etkinin yönü ve kapsamını öngöremediğinde etki belirsizliği söz konusudur (Beraha, 2014: 92). Bu noktada örgüt çevresindeki bir olayın yahut değişikliğin örgüt üzerindeki etkisinin belirsizliğinin özelliği, zamanı, ciddiyeti gibi faktörler belirsizlik kapsamı içerisinde değerlendirilmektedir. Durumda belirsizlik, gelecekte dünyayla ilgili belirsizliği kapsamına alırken; etkide belirsizlik ise, olayların

etkisinin organizasyonun gelecekteki durumda fonksiyonunun yerine getirme yeteneğiyle ilgili belirsizliğine değinmektedir (Süder, 1991: 125).

#### **1.4.3.3. TEPKİDE (KARŞILIKTA) BELİRSİZLİK**

*Tepkide belirsizlik*; seçilecek tepki yönetiminin ne şekilde sonuçlar ortaya çıkaracağını tahmin etme konusundaki yetersizlik olarak ifade edilmektedir. Yöneticiler tepkide belirsizlikle genellikle, örgüt için bir tehdit ya da eşsiz bir fırsat olarak algılanan muhtemel bir değişim veya olay karşısında hareket etme ihtiyacı doğduğunda karşılaşılır (Beraha, 2018: 93). Örgüt karar vericilerinin karşılaşılan seçeneklere karşın ani karar verme gereksiniminden dolayı bu belirsizlik çeşidiyle karşılaşmıştır. Üst düzey yöneticiler; örgüt gelecek planlarının gerçekleşmesini engelleyici ve aniden oluşabilecek tehditleri gidermede veya belirsizlik ortamında çeşitli sayıda olasılık dahilindeki stratejilerin seçiminde tepkide belirsizlikle karşılaşabilirler.

Durumda belirsizlikte, yöneticilerin çevrenin özellikleri hakkında bilgi yetersizlikleri var iken; etkide belirsizlikte, çevresel olaylardaki değişikliklerle ilgili kritik bilgi yetersizliği belirli bir organizasyonu etkilemiş olup; karşılıkta belirsizlik durumunda ise, organizasyonun karşılaştığı seçenekler ve başarmayı arzu ettiği sonuçların değeri ile kullanılabilirliği hakkında bilgi yetersizliği vardır (Süder, 1991: 126). Diğer taraftan karar vericiler tarafından örgüt çevresinde meydana gelen değişikliklere bağlı olarak algılanan olayların tahmin edilebilir olması etkide belirsizliğin ve karşılıkta belirsizliğin dikkat çekiciliğini artırırken; şayet gerçekleşen değişiklikler çevreyi tahmin edilemez bir duruma getiriyorsa örgüt yöneticileri yüksek düzeyde durumda belirsizlikle, buna karşın düşük düzeyde etkide belirsizlik ve karşılıkta belirsizlikle karşılaşabilirler.

#### 1.4.4. ORGANİZASYONLARIN ÇEVRESEL BELİRSİZLİKLE MÜCADELE STRATEJİLERİ

Hızlı değişen çevre koşullarında örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri çevresel türbülansları doğru yönetebilmelerine bağlıdır. Çevresel belirsizlikle mücadele, çevreden edinilen sağlıklı bilgiler sayesinde süreçlerin uyumlaştırılmasıyla mümkündür. Bu nedenle yönetim yazınında örgütlerin değişimi ve çevrelerine uyumlarını inceleyen uyum (adaptasyon) yaklaşımları ortaya atılmıştır. İçsel yapının uyumunu savunan bu yaklaşımlara göre; örgütün çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi için yöneticilerin çevreyi analiz edip buna uygun stratejiler formüle etmesi ve buna uygun örgütsel yapıyı kurması gerekir. Diğer bir deyişle, örgütün çevresinde meydana gelen değişimlere uyum sağlayarak değişmesini sağlarlar. Eğer yöneticiler örgüt çevresinin özellikleri hakkında yüksek oranda belirsizliğe sahiplerse, stratejilerini belirleme süreci sırasında adım adım ilerlemeleri çok zor olacaktır (Süder, 1991: 127). Ayrıca; belirsizlik örgütün vereceği tepkinin başarısızlık riskini arttırırken, karar alternatiflerine eşlik eden maliyet ve olasılık hesaplarını da güçleştirmektedir (Beraha, 2014: 94). Sonuç olarak; yöneticilerin bilinçli ve sistematik bir analiz sonucu vermiş oldukları kararlarla örgütler, yapılarını ve kullandıkları süreçleri değiştirecekler ve böylece çevrelerine uyum sağlayacaklardır. Bu şekilde organizasyonlar çevrelerine entegre olan sistemler geliştirerek değişime karşı duyarlılık kazanır ve bu değişime uyum gösterebilirler (Budak, 1999: 27). Gerekli uyumu sağlayamayan örgütler ise çevre koşullarına cevap veremeyecekleri için faaliyetlerini devam ettiremeyecek duruma geleceklerdir (Koçel, 2014; Gürbüz, 2013).

Aşağıdaki Tablo 1.2’de dört farklı belirsizlik düzeyine göre örgütlerin verdiği yanıtlar ele alınmaktadır. Tabloda basit ve durgun özellik gösteren çevrelerde algılanan belirsizlik düzeyi düşük ise az sayıda fonksiyonel departman mevcuttur. Buna karşın, karmaşık ve değişken özelliğe sahip çevrelerde çevresel belirsizlik düzeyi arttıkça farklılaşmış çok sayıda departman söz konudur.

Homojen ve statik özellik gösteren dengeli örgüt çevrelerinde mekanik yapı, yani merkezi otorite yer almakta ve koordinatif yönetici rolü az iken; heterojen ve dinamik özellik gösteren çalkantılı örgüt çevrelerinde organik yapı, takım çalışması ve katılımçılık söz konusu olmakta ve koordinatif yönetici rolleri artmaktadır.

Karmaşık ve değişken özellik gösteren çevrelerde algılanan belirsizliğin yüksek olduğu için işletmelerde karar vericiler çevreden gerekli bilgi akışını sağlayarak yaygın planlama ve öngörülme ile çevresel gelişmelere ve değişimlere çok hızlı yanıt verilebilmektedir. Basit ve durgun özellik gösteren çevrelerde algılanan belirsizlik düşük olduğu için işletmelerde karar vericiler çevreden edinemedikleri ya da kısıtlı elde ettikleri bilgiler, mevcut olan operasyonlara uyarlanarak çevresel gelişim ve değişimlere yavaş yanıt verilebilmektedir.

**Tablo 1. 2:** Çevresel Belirsizlik Düzeyi ve Örgütsel Yanıtlar

<b>KARMAŞIKLIK DEĞİŞKENLİK</b>	<b>BASİT (HOMOJEN)</b>	<b>KARMAŞIK (HETEROJEN)</b>
<b>DURGUN (STATİK)</b>	<b>Algılanan belirsizlik düşük/ (DENGELİ)</b>	<b>Orta-düşük belirsizlik</b>
	Mekânik, formal, merkezi yapı	Mekânik, formal, merkezi yapı
	Az sayıda fonksiyonel departman	Çok sayıda fonksiyonel departman, limitli sınır genişletme
	Koordinatif yönetici rolü görülmez	Az sayıda koordinatif yönetici rolü
	Mevcut operasyonları uyarlama, yavaş yanıt	Sınırlı planlama, kısmen hızlı yanıt
	<b>Orta-yüksek belirsizlik</b>	<b>Algılanan belirsizlik yüksek (ÇALKANTILI)</b>

<b>DEĞİŞKEN (DİNAMİK)</b>	Organik, merkezkaç yapı, takım çalışması, katılımcılık	Organik, merkezkaç yapı, takım çalışması, katılımcılık
	Az sayıda departman, yüksek sınır genişletme	Farklılaşmış çok sayıda departman, çok yüksek sınır genişletme çabası
	Az sayıda koordinatif yönetici rolü	Çok sayıda koordinatif yönetici rolü
	Uyum sağlayıcı planlama, hızlı yanıt	Yaygın planlama ve öngörüleme, çok hızlı yanıt

**Kaynak:** (Beraha, 2014: 94).

Karmaşık ve değişken özellik gösteren çevrelerde algılanan belirsizlik yüksek olduğu için işletmelerde karar vericiler çevreden gerekli bilgi akışını sağlayarak yaygın planlama ve öngörülememe ile çevresel gelişmelere ve değişimlere çok hızlı yanıt verilebilmektedir. Basit ve durgun özellik gösteren çevrelerde algılanan belirsizlik düşük olduğu için işletmelerde karar vericiler çevreden edinemedikleri ya da kısıtlı elde ettikleri bilgileri mevcut olan operasyonlara uyarlayarak çevresel gelişim ve değişimlere yavaş yanıt verilebilmektedir.

Thamson (1967)'a göre örgütler çevrelerine uyum sağlamak için üç ayrı yol izleyebilir. Bunlar (Beraha, 2014: 95; Koçel, 2010: 312-313):

#### 1. Organizasyon İçi Stratejiler:

- **Koruma Stratejileri:** Dış etkileri azaltmaya yönelik olarak önlem alma ya da girdi ve çıktı akışının kesintiye uğramadan güvence altına alınmasıdır.
- **Yumuşatma Stratejileri:** Örgütlerin dış çevredeki değişimlerini azaltmaya yönelik faaliyetleridir.
- **Kestirme Stratejileri:** Koruma ve yumuşatma stratejileri ile etkileri azaltılamayacak olan çevresel değişimleri önceden tahmin ederek örgütü buna hazırlamadır.

- **Kemer Sıkma:** Yukarıdakilerin başarılı olmaması durumunda, en gerekli faaliyetleri sürdürerek diğerlerini elimine etmektir.

## 2. Çalışma Alanı Seçimi Stratejileri:

- **Çeşitlendirme Stratejisi:** Başka faaliyet alanlarına girme olarak ele alınan strateji, örgütlerin başka alanlarda çalışan örgütleri satın alarak veya onlarla birleşerek faaliyet alanını genişletmesi; böylece sadece belirli çevrelere bağlı olmaktan kurtulması yani, riski dağıtmasıdır.
- **Bölünme Stratejisi:** Örgütlerin mevcut alanların bazılarında çekilmeleri, örgütlerin bazı faaliyet alanlarını terk etmeleridir.

## 3. Organizasyonlar Arası Stratejiler:

- **Dayanışmaya Dayananlar:**
  - **Kontrat:** Örgütlerin anlaşmalar yaparak, geleceğin belirsizliğini ortadan kaldırarak gelecekleri ile ilgili belirli bir sürede faaliyetlerinde devamlılığı sağlamalarıdır.
  - **Kooptasyon:** Diğer bir ifadeyle, içeriden ilişki kurma stratejisi; örgütünün yaşamı ve gelişimini etkileyen çevredeki etkin veya önder bireylerin örgütün karar mekanizmasına dâhil edilmeleridir.
  - **Ortak Girişim:** Örgütlerin başka organizasyonlarla kaynaklarını birleştirerek ortak teşebbüsler kurarak yardımlaşma yolunu seçmesidir.
- **Rekabete Dayananlar:** Rekabeti esas alma, alternatifleri açık tutma stratejisi; örgütlerin rekabeti sonuna kadar esas alma stratejisidir.

### 1.4.5. ÖRGÜTÜN ÇEVREYE UYARLANMASI

Porter'a (1980) göre; birçok farklı kaynaktan ortaya çıkabilen belirsizlik, temel stratejik kararları değiştirebilecek önemli dışsal faktörlerden biri olarak görülmektedir (Çankaya ve Sezen, 2015: 112-113). Dolayısıyla belirsizliğin örgütsel yapı ve performansı etkilemesi kaçınılmazdır (Lu ve Yang, 2004: 597). Çevresel değişikliklerden etkilenmemek için önlem alamayan ya da bu değişikliklere göre yapısında değişiklik yapamayan işletmelerin başarılı performans sergileyebilmeleri



oldukça güçtür (Yeloğlu, 2008: 156). Örgütlerde çevreye uyum sağlamak için izlenen örgütsel ve yönetsel stratejiler şunlardır:

#### **1.4.5.1. YAPISAL ÖZELLİKLER**

Sistem yaklaşımında her organizasyon içinde çeşitli alt sistemleri görmek mümkündür. Buna bağlı olarak, her alt sistemin kendi iç işleyişi kadar alt sistemlerin birbirleriyle olan ilişkileri örgütlerin gelişiminde ve hayat seyirlerini sürdürmelerinde büyük öneme sahiptir.

Thompson (1967)'a göre biçimsel örgüt yapısı hangi esasa dayanırsa dayansın her organizasyonda sorunları, teknikleri, yaklaşımları birbirinden farklı alt-sistemler (kademe, düzey) görmek olasıdır. Bunlar; teknik (operasyonel) alt-sistem, kurumsal (stratejik) alt-sistem ve koordinatif (yönetimsel) alt-sistemlerdir (Kütah necioğlu, 2009: 64; Koçel, 2005: 307): (1) *Teknik alt-sistem*, kapalı sisteme en yakın olup çevresel belirsizlik ve değişimden en az şekilde etkilenen işlerin fiilen yapıldığı ve işletme tarafından sahip olunan teknolojinin fiilen kullanıldığı alt sistemdir. (2) *Koordinatif alt-sistem*; teknik ve kurumsal alt-sistemler arasında koordinasyonu sağlayarak uzun vadeli amaç ve planları, kısa vadeli hale dönüştüren alt sistemdir. (3) *Kurumsal alt-sistem*; örgüt amaçlarına bağlı strateji ve politikalarının belirlendiği, ilgili çevre unsurlarıyla direkt temas halinde olduğu alt-sistemdir. Organizasyon-çevre arasındaki uyumu sağlamak olan kurumsal alt-sistem çevresel belirsizlikten direkt etkilenmektedir (Koçel, 2010: 309). Yapısal özellikler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır:

##### **1.4.5.1.1. DEPARTMANLAR VE POZİSYONLAR**

Örgütlerin çevrelerinde meydana gelen dışsal karmaşıklığa karşın içsel karmaşıklık düzeyini artırarak yanıt verdikleri görülmektedir (Beraha, 2014: 96). Belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça, teknik alt-sistem içerisinde yer alan departmanlar (fonksiyonel

birimler) ve pozisyonların da sayısı değişime uğrayarak artacak, çevreyle olan ilişkileri de karmaşık hâl alacaktır.

Dış çevre şartlarının belirsiz ve karmaşık olması nedeniyle departmanların artmasıyla karar vermede merkezkaç bir yapıya eğilim artmaktadır. Özellikler karmaşık ve belirsiz çevreye işaret ediyorsa örgütteki sınır birimlerin rolü ve önemi de artacak ve merkezkaç bir eğilime işaret edecektir. (Beraha, 2014: 96). Belirsiz pazar şartlarında müşteri ve rakiplere bağlı olarak ürün ve hizmetlerde sürekli ve önemli sayılan değişikliklerin yaşanması, merkezileşmeden uzaklaşarak yerel yöneticilerin önemini arttırmaktadır.

Yeniliklerin az olduğu çevrede faaliyet gösteren işletmeler mekanik ya da klasik yönetim anlayışının belirlediği özellikleri taşımaktadırlar (Öztürk ve Arslan, 2016: 133). Çevreye karşı hızlı tepki verememeleri nedeniyle yüksek formalleşmeye sahiptirler. Dış çevrenin dengeli olduğu koşullar altında örgüt yapısının, açık bir yetki hiyerarşisi ile kurallara ve prosedürlere bağlı olarak oluşarak faaliyetlerin standartlaştığı görülür. Mekanik örgüt ve hedefleri hakkında tek ve gerçek bilgi sahibi olan mevki üst yönetimdir (Eren, 2003: 78). Üst yönetim tarafından kararların alındığı ve merkezileşme derecesinin arttığı gözlemlenmiştir. Merkezileşme, astların inisiyatif almasını olanaksız hale getirmektedir. Bu örgütsel yapıda rutin görevlerin icra edilmesi ise uzmanlaşmayı ve monotonluğu beraberinde getirir. Bu durum işgörenlerin becerilerini geliştirmesini engellemekte ve örgütsel dinamizmi ortadan kaldırmaktadır.

Dinamik özelliğe sahip yapı; çevreye hızlı tepki vermesi nedeniyle düşük formalleşmeye neden olmaktadır. Dinamik çevrede örgüt yapısı uyumcu ve esnek özellikler gösterirken, sistem yazılı kurallara ve prosedürlere yer vermemektedir. Karar verme merkezkaç özellikte olup, işgörenler görevlerini yapma yöntemlerini kendileri belirlemektedir. Hiyerarşik yapıdan uzaklaşan bir yapı (Eren, 2003: 97-98)

olup; görev bilgisi ve uzmanlığa dayalı, profesyonelleşmenin esas alındığı örgüt yapılarıdır. Çalışanların özel bilgi ve deneyimlerinin işlerine katkıda bulunabileceği düşünülmektedir (Eren, 2003: 79).

Kısacası; mekanik örgüt yapısı, çevre koşullarının durgun ve dengeli, değişim hızının çok az olduğu durumlarda ve kaynak bolluğuna sahip dengeli ve basit çevrede en uygun yapıdır. Organik yapı ise, çevre koşullarının sürekli ve hızlı olarak değiştiği durumlarda ve kaynağın kıt olduğu dinamik ve karmaşık çevrede en uygun örgüt yapısı olarak belirtilmektedir (Beraha, 2014: 98).

#### **1.4.5.1.2. FORMALLEŞME DERESESİ**

Örgüt yapılarını şekillendiren temel unsurlardan biri çevre olduğundan etkin çevresel değerlendirmelerle çevresel belirsizliğin etkisinin azaltılması ya da ortadan kaldırılması mümkündür. Örgütler; belirli bir amaç doğrultusunda, iş ve görevlerin bilinçli olarak tanımlandığı, ast-üst ilişkilerinden oluşan formal bir yapıya sahip olabileceği gibi; örgütsel görevlerin kesin hatlarla tanımlanmadığı, ast-üst ilişkisinden ziyade yatay ve çapraz ilişkilerden oluşan informal örgüt yapısına da sahip olabilirler. Bu bağlamda örgütte neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bu kurallara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise formalleşme derecesi çok yüksek olacaktır (Koçel, 2010: 184). Formalleşme derecesi yüksek örgüt yapıları dış çevredeki belirsizlik ve değişimlere karşı yavaş yanıt vermektedir. Duruma çevresel perspektiften bakıldığında çevrenin statik veya dinamik olması örgütün vereceği tepkiyi etkileyebilmektedir (Budak, 1999: 27).

#### **1.4.5.1.3. FARKLILAŞMA VE ENTEGRASYON**

*Farklılaştırma*, gereksinimlere uygun şekilde örgütün alt-sistemlere ayrılması şeklinde tanımlanabilir (Beraha, 2014: 100). Bu şekilde, hedeflenen amaç uğruna alt-sistemlerde yapılacak işlerin daha küçük görevlere bölünmesi örgütlerin daha etkin

sonuçlara ulaşmasını sağlayacaktır. Bu alt sistemlerin her biri, ilgili olduğu dış çevre tarafından yaratılan koşullar ile ilgili belirli özellikler gösterme eğilimi sergilemekte ve her bir alt-sistem çevrenin farklı bölümleri ile ilgili olduklarından, çevreye bağlı farklılaşmalar gösterebilmektedir (Fedotova, 2005: 31).

Dolayısıyla, organizasyonlarda farklı özelliklere sahip alt-sistemlerin ortaya çıkması yönetsel açıdan farklılıklarında ortaya çıkmasına sebebiyet verecek ve her bir alt sistemin dış çevredeki değişimlerinin analiz etmesi, gerekli tepkilerin verilmesi, birimlerdeki işgörenlerin görevlerine odaklanmaları ve uzmanlaşma gerektirecektir.

Organizasyon yapısının oluşturulmasında önemli unsurlardan birisi entegrasyondur. *Entegrasyon*, örgütte farklılaştırılmış yetki ve faaliyetlerin ussal ve sistemli bir şekilde bir araya getirilmesi işlemi olarak tanımlanmaktadır (Sucu, 2000: 269). Entegrasyon; ortak amaca yönelik olarak benzer görevleri olan birimlerin gruplandırılması, bu birimlerdeki ortak işlerin, görevlerin ve faaliyetlerin hiyerarşi aracılığıyla yönetici tarafından koordinasyon edilmesidir. Entegrasyonun temelinde yatan faktör koordinasyondur ve bir ortak amacın gerçekleştirilmesi sürecinde, şekil ve zaman olarak uyum içinde olması gereken görevler ve faaliyetler arasındaki ilişkilerle ilgili olarak ifade edilebilir (Fedotova, 2005: 41). Farklılaştırma ne kadar artar ise, entegrasyon o kadar azalmakta olup; aralarında ters orantı söz konusudur.

Lawrence ve Lorsch çevre koşullarının örgütsel yapı üzerindeki etkileri kapsamında farklılaştırma, koordinasyon ve belirsizlik kavramları üzerinde durmuşlardır. Araştırmada ar-ge, pazarlama ve üretim departmanları ile ilgili çevre koşulları belirsizlik boyutu açısından ele alınmıştır. Bulgulara göre; örgüt yapıları pazardaki talebin niteliğiyle teknolojik çevredeki değişim hızına göre değişmektedir. Yüksek derecede belirsiz çevrede başarı sağlayan örgütlerin farklılaştırma ve entegrasyon düzeylerinin de yüksek olduğuna ve benzer şekilde çevresel belirsizlik düzeyi nispeten daha düşük olan örgütlerin ise farklılaştırma ve entegrasyon derecelerini

daha düşük tutarak başarı sağladıklarına işaret etmektedir (Beraha, 2014: 102). Bulgular; en iyi organizasyon yapısının mevcut olmadığını, en iyinin çevre koşullarına göre değiştiğini ortaya koymuştur (Koçel, 2010: 302).

#### **1.4.5.1.4. KORUMA VE SINIR GENİŞLETME**

Örgütler *koruma ve sınır genişletme* stratejileriyle de çevresel belirsizlikle mücadele etmektedirler. Geleneksel yönetim anlayışında örgütler çevresel belirsizliği yönetmek veya etkilerini hafifletmek için teknik yeteneklere bağlı roller ve birimler kullanmaktadır (Beraha, 2014: 104-105). Burada teknik yetenek, örgütün mal ve hizmet üreterek çıktısı sağladığı üretim sisteminin alt sistem fonksiyonlarını esas almaktadır. Örgütlerin teknik yeteneği korumak için yaptıkları içsel uygulamalar; *koruma, çevresel etkileri azaltmaya dönük dengeleme, yumuşatma, öngörme ve kemer sıkmadır.*

Örgütlerde temel işlemleri yapan birimler (satın alma ve insan kaynakları departmanları gibi) temel yetenek olarak kabul edilir. Bu birimler koruma stratejisiyle temel yetenekleri çevresel belirsizlikten korumak için oluşturmaktadır. Satın alma departmanı hammadde stoğu yaparak, insan kaynakları departmanı teknik yetenek biriminin ihtiyaç duyduğu insan kaynağını bulup işe alarak ve eğiterek koruma sağlamaktadır (Aktaş ve Şener, 2012: 98).

*Çevresel etkilerin azaltılması (dengeleme, yumuşatma);* örgütün mal ve hizmetlerine olan talepteki dönemsel dalgalanmalardan, örgütün teknik yeteneği koruma işlevi sağlamaktadır. Örneğin; havayolu firmalarının sezon harici zamanlarda uçuş fiyatlarında indirim yapması veya GSM operatörlerinin günün daha az konuşulan saatleri için indirimli konuşma tarifesi sunması bu stratejiye örnektir (Aktaş ve Şener: 2012: 98). Stratejiyi belirsizlik ve esneklik ile buluşturmanın bir yolu olan *yumuşatma*, proaktif bir yaklaşımdır. Esnekliğin kullanılmasına dayanan bir diğer strateji ise *kemer sıkmadır*. Bu yolla örgütler birtakım harcama kalemlerinde kesinti

yoluna gitmektedir. Ancak bu yöntem örgüt çevresinde aksama ve kayıplara neden olduğu için olumsuz etkiler doğurabilmektedir.

Örgüt *sınır genişletme stratejisi*, genel ve iş çevresindeki kişi ve işletmelerden faydalı bilgiler edinmek için etkileşim içerisine girilmesidir. İşletmenin çevresinde heterojenlik ve farklılaşma arttıkça, örgüt daha çok unsur ve belirsizlikle yüz yüze gelmektedir. Buna bağlı olarak bu belirsizlikle başa çıkabilmek için sınır genişletici fonksiyonları arttırmakta, sınır genişletici roller bölünmekte ve fazlalaşmaktadır (Aktaş ve Şener, 2012: 99-100). Bu doğrultuda bünyesinde çeşitli birimler oluşturan örgütler, çevreleriyle bilgi alışverişi sağlamaktadır. Çevresi ile bu koordinasyonu sağlayan örgüt, çevresel taleplere daha sağlıklı cevap verebilmektedir.

#### **1.4.5.1.5. FAALİYET ALANI KARARLARI**

Örgütler çevresel belirsizliğe yanıt verebilmek için uyguladığı stratejilerden birisi *küçülmedir*. Bu stratejinin iki temel amacı; maliyetleri azaltmak ve verimliliği arttırmaktır (Beraha, 2014: 107). Bununla birlikte Thompson (1976)'a göre örgütün çevresel belirsizliği yönetmesiyle ilgili bir başka strateji de *çeşitlendirme* veya *başka işkollarına girmedir* (Aktaş ve Şener, 2012: 99–100). *Çeşitlendirme*, örgütlerin faaliyetlerinin dışında kalan yeni ürünler üreterek veya mevcut ürünlerde değişiklik yaparak tamamen yeni pazarlara yönelme çabasıdır (Koçoğlu, 2012: 269). İşletmeler çevresel elverişliliğin düşük olduğu hallerde bir koruma stratejisi olarak çeşitlendirme yoluna gidebilir (Keats ve Hitt, 1988: 574).

#### **1.4.5.1.6. İŞBİRLİKLERİ**

Örgütler çevresel belirsizliği azaltmak için rekabetçi ve işbirlikçi temel stratejiler kullanmaktadırlar. Örgütler gerek kaynaklar üzerindeki kontrollerini arttırmak gerekse bağımlılıklarını azaltmak için diğer örgütlerle işbirliğine girerek çevresel belirsizliği azaltmaya yönelik hareket etmektedirler. İşbirliği stratejileri kooptasyon ve bağlayıcı stratejilerdir. *Kooptasyon*, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile

ilgili sorun ve çözümlerin bir parçası haline getirmek demektir. Çevredeki etki sahibi kişilerin işletmenin karar mekanizmasına dâhil edilmesidir (Tunçer, 2013: 23). Burada birey, olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 426). Böylece örgütün sözkonusu çevreye olan bağımlılığı azalmaktadır (Leblebici, 2004: 289; Aktaş ve Şener, 2012: 99-100). *Bağlayıcı stratejiler* ise; örgütlerin, dikey birleşme faaliyet çevrelerindeki diğer işletmelerle formal bağlantı ve ilişkiler geliştirilmesine dayanmaktadır. Yönetim yazınında uzun vadeli sözleşmeler, ortak kurma ve dikey birleşme bağlayıcı stratejiler arasındadır. İşletmeler işbirlikleriyle maliyet ve riskleri diğer işletmelerle paylaşmakta, değişen düzeyde kaynak ve çabalarını ortak faaliyete katmakta ve çeşitli yetenek ve kaynakları elde etme fırsatını yakalamaktadır. Ayrıca Thompson (1967) örgütlerin, devlet yasalarını ve uygulamalarını etkilemeye çalışarak, ticari ve profesyonel örgütlenmeler kurarak, lobicilik yaparak ve siyasi davranışlarda bulunarak da çevreyi etkileyebileceklerine ve böylece belirsizliği azaltabileceklerine işaret etmektedir (Aktaş ve Şener, 2012: 99-100).

#### **1.4.5.1.7. STRATEJİK ESNEKLİK**

Örgütsel çevrenin yarattığı belirsizlik, örgütler arasında ve aynı örgüt içinde zamana göre farklılıklar gösterebilmektedir (Sargut ve Özen, 2007: 85-87). Dolayısıyla, belirsiz ve değişken çevresel koşullar altında işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve rekabet avantajı yakalayabilmelerinde esnek stratejilerin geliştirilmesinin kritik bir rolü bulunmaktadır. *Stratejik esneklik*; bir örgütün amaçlarını, mevcut bilgi ve yeteneklerinin desteği ile ayarlayarak belirsizliklere cevap verebilme yeteneğidir (Eren, 2012: 105) ve çevre elverişliyse işletme stratejisinin desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Cannon ve John, 2004: 1989–1990). İşletmenin dış çevrede bağımlı olduğu kaynaklarda meydana gelen değişimleri fark etmesi ve bu değişimler karşısında zamanında, uygun ve hızlı şekilde harekete geçebilmesi stratejik esneklik kazanmasıyla mümkündür (Kazozcu, 2011: 450).

Aaker ve Mascarenhas (1984), stratejik esnekliğin üç yolla başarılabilirliğini ileri sürmüşlerdir: (1) *Çeşitlendirme*; farklı ürün pazarlarına, teknolojilere ve fabrika yerine yönelmeyi ifade eder. (2) *Kaynaklara yatırımda*, likiditeyi artırarak iç esnekliğin sağlanması demektir. (3) *Arzu edilmeyen olayların ve gidişatın olumsuz etkilerinin giderilmesi*, fazla sorumlulukların azaltılarak sağlanabilmesidir (Uzkurt, 2002: 9).

Örgütlerin esneklik kazanmasında birçok faktörün etkisinden söz etmek mümkündür. Bu faktörlerden birisi yönetsel süreçlerdir. Başarılı firmalar çevrelerine hızlı yanıt veren, ürün yeniliği gerçekleştirebilen, içsel ve dışsal yeteneklerini etkin şekilde koordine edebilen yönetsel özellikler sergileyerek (Teece, Pisano ve Shuen, 1997: 515) esnek hareket etme kabiliyetine sahip olabilmektedir. Fakat değişen çevresel şartların ortaya çıkardığı belirsizlik ortamında yöneticilerin ulaşabilecekleri faydalı bilgi oldukça azdır. Yöneticiler için en önemli sorunlardan birisi değişkenlik ve belirsizlik kaynaklarının ne olduğunu anlamak ve bunları azaltmanın yollarını bulmaktır. Yöneticiler çevrelerindeki durumlardan emin olamadıklarında daha çok zaman ve kaynak harcayacaktır. Aynı zamanda çevrede oluşacak fırsat ve tehlikelerin tanımlanması oldukça güçtür. Yüksek oranda çevresel belirsizliğe sahip olan yöneticilerin strateji belirleme süreçleri zor olacak ve örgütün stratejik seçimlerini belirsizlik düzeyi etkileyecektir. Buradan hareketle; örgütlerin etkin karar alma becerilerinde esnekliğin strateji olarak uygulanması yeterli olmayarak, bunu sağlamak için tüm çevresel unsurları içeren kendisi de esnek özelliğe sahip tarama mekanizmasının oluşturulması gerekmektedir.

Örgütlerin yakın çevreleriyle (tedarikçiler, araçlar gibi) kurmuş oldukları yakın ilişki düzeyi örgütsel esneklik üzerinde etkin rol oynamaktadır. İşletme geliştirdiği etkin tedarik zinciriyle esneklik özelliğine sahip olabilmektedir. Çünkü esnek bir örgüt, ihtiyaç duyduğu girdilerin tümü ya da büyük bölümünü sağlamak amacıyla birçok tedarikçiden yararlanır. Benzer şekilde, işbirlikleri de firmalara yeni kaynaklara erişim açısından esneklik kazandırmaktadır. Aynı zamanda örgütlerin işbirliği



yaptıkları firmalar kendi alanlarında gerekli yeteneklere sahipse, örgüte zaman içinde rekabetçi avantaj kazandırabilmektedir (Das ve Elango, 1995: 63).

Günümüz modern işletmecilik anlayışında belirsiz çevre koşullarından kaynaklanan belirsizliği yöneterek kârlılık sağlamada, hayatta kalmalarında ve rekabet kabiliyetinin artırılmasında stratejik esnekliğin önemi büyüktür. Zira çalkantılı çevre koşullarında yapıda istikrârın yerini esneklik almıştır (Beraha, 2014: 114; Meyer vd., 1989). Ancak belirli çevre koşullarında bir örgüt için aşırı esnekliği sürdürmenin maliyeti, esnekliğin sağlayacağı faydadan daha fazla olabilir. Yani bundan, stratejik esnekliğin işletme performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olacağı sonucu çıkarılabilir.

#### **1.5. ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK**

*Belirsizlik bir anlamıyla*, bireylerin gelecek hakkındaki bilgi eksikliğidir (Naktiyok, 2003). Belirsizliğin genel anlamda üç farklı çeşidi ele alınabilir. Bunlar (Turan ve Naktiyok, 2015: 46-47):

- Gelecekte ortaya çıkabilecek olayların gerçekleşme olasılığı için tahmin yürütmede eksiklik ve çevrenin önemli değişkenleri hakkında açık bilgi yetersizliği veya bilginin elde edilememesi durumu,
- Çevrede meydana gelebilecek olay ve değişikliklerin işletme üzerindeki etkisini değerlendirememesi durumu,
- Verilecek olan kararların sonuçlarının ne olabileceğinin kesin olarak belirlenmesinde ve tahmin yürütülmesinde yetersizlik durumu.

Örgütlerin yukarıda ifade edilen üç farklı belirsizlik türüyle karşılaşma olasılıkları bulunmaktadır. Örgütler belirsizlik durumunu ortaya koyabilmek için gelecekteki olayları tahmin etme yetersizliği olarak ifade edilen algılanan çevresel belirsizliğe başvurmaktadır. *Algılanan çevresel belirsizlik*; çevresel unsurlar hususundaki bilgi yetersizliği nedeniyle çevreyi algılamadaki eksiklik, değişimlerin örgüte etkilerini ve

uygulanacak işlem/süreçlerin sonuçlarını öngörebilme yetersizliği olarak ifade edilmektedir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012: 66).

Kıyasıya rekabetin yaşandığı, belirsiz ve karmaşık çevrede, çevresel olumsuzluğun girişimcilik ile güçlü bir ilişki içerisinde olduğuna ve algılanan çevresel belirsizlik ile girişimcilik arasında pozitif yönlü ilişkiyi gösterir sonuçlara rastlanmaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991; Arslan, 2015). Bu nedenle örgütlerde, algılanan çevresel belirsizliğin arttığı çalışma ortamında girişimci davranış gibi rekabet yeteneği oluşturabilecek değişkenleri içeren yapılara dönüşme eğilimi artabilir. Genel olarak algılanan çevresel belirsizlik düzeyinin yüksekliği örgütler için riskli bir durumun varlığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, yöneticiler ve işgörenler için örgütlerin çevresel bakış açılarındaki bilgi yetersizliği, yüksek derecede stres ve huzursuzluk kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012: 66). Çünkü, atılacak her yanlış adımda örgütün yaşamı risk altına girecektir. Çevre ile ilgili mevzular genellikle belirsiz, teşhis ve tanıma ihtiyaç duyulan hususlar olduğundan dolayı algılar karar verme konusunda büyük öneme sahiptir (Schneider ve Demeyer, 1991; Daft ve Weick, 1984; Lau ve Busenitz, 2001).

Yöneticiler işletme dış çevresini önceden tahmin edilemez olarak algılandığında, örgütler belirsizlik durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Çevresel belirsizlik çeşitlerinden biri olan *algılanan çevresel belirsizlik (durumda belirsizlik)*, örgütlerde üst düzey yöneticilerin işletme çevresiyle ilgili olarak bir şeyi önceden kesin olarak tahmin etmede algılama yetersizliğidir. Yöneticilerin; gelecekteki muhtemel olayların öngörülememesi veya anlama kabiliyetinin olmaması (Cohen, 2001: 20), elde edilen bilgilerin örgütle ilgili olup olmadığı hususunda şüpheye düşme, sebep-sonuç ilişkileri hakkında enformasyon yokluğu ve kararın muhtemel sonuçlarının doğru olarak belirlenememesi (Ashill ve Jobber, 1999: 523) gibi nedenlerle çevresel değişkenlerin yetersiz algılanması ve yerinde tespit edilememesi çevresel belirsizliğe yol açmaktadır. Bu durum, işletmenin dış çevresinde oluşabilecek fırsat ve tehditlerin tanımlanmasını güçleştirmektedir.

## 1.6. ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI

Örgüt ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilmesinde en önemli faktör olarak ifade edilen çevresel belirsizlik (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012: 68), karmaşıklaşan ve artış gösterir şekilde belirsiz hale gelen örgütsel çevre koşullarında işletmelerin yaşamlarını güçleştirmekte ve onları bu ortamla başa çıkma yönünde değişime zorlamaktadır. Algılanan çevresel belirsizlik; örgütsel çevrenin genel durumunu, meydana gelen gelişim ve değişimleri ve bunun örgüt üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Bu bağlamda; işletmeler stratejilerini, planlamalarını, yapılarını, iş süreçlerini çevresel koşullara uyumlu kılma eğilimindedir (Özer ve Akça, 2007: 4). Dolayısıyla, işletmelerin yaşam seyrini derinden etkileyen algılanan çevresel belirsizlik kavramıyla ilgili doğrudan veya dolaylı olarak ortaya konmuş çeşitli çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

Huber, O'Connel ve Cummings (1975: 727) algılanan çevresel belirsizliğin örgüt yapısı, süreci ve performansı üzerinde rolü olduğunu ve örgüt kararlarını etkilediğini öne sürmüşlerdir (Özer ve Akça, 2007: 7). Bu sonuçlar göstermektedir ki; örgütler değişen şartlara göre örgütün yönetim tarzını, örgütün işleyişini ve yapısını revize ederek diğer örgütlerle işbirliği içinde faaliyetlerini sürdürürken, daha bağımsız bir yapıya yönelmeyi veya mekanik bir yapıyı tercih edebilmektedir. Araştırmalar, çevresel belirsizlikle karşı karşıya kalan yöneticilerin daha proaktif uygulamalara yöneldiklerini, risk almaya daha fazla istekli olduklarını ve öncü stratejiler kullanma eğilimi gösterdiklerini ortaya koymuştur (Çankaya ve Sezen, 2015: 116).

Bourgeois (1985: 565) yaptığı çalışmayla algılanan çevresel belirsizlik ile örgütlerin ekonomik performansı arasında pozitif ilişki olduğunu, algılanan çevresel belirsizliğin örgüt performansını artırdığını tespit etmiştir.

Akkoç, Çalışkan ve Turunç (2012: 77) tarafından Ankara ilinde faaliyet gösteren savunma sektörü çalışanları üzerinde gelişim ve rasyonel alt kültürlerinin girişimci

davranışa etkisi ve algılanan çevresel belirsizliğin rolünü analiz ettikleri çalışmada bulgular, gelişim kültürü ve rasyonel kültürün algılanan çevresel belirsizlik ile ilişkili olduğunu ve algılanan çevresel belirsizliği pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yine, Arslan (2015: 159) bireysel girişimcilik ve düzenleyici odaklar kuramı ilişkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolünü incelediği emlak sektöründeki çalışmasında; düzenleyici odak baskın girişimci emlakçıların algıladıkları çevresel belirsizlik oranı arttıkça, girişimci olma eğilimlerinin de arttığını ortaya koymuşlardır.

Turan ve Naktiyok (2015: 59-60) algılanan çevresel belirsizliğin stratejik liderlik davranışları üzerindeki etkisini belirlemek için Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde idari görevde bulunan akademik personel üzerinde anket tekniğine dayalı bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre, stratejik liderlik ile çevresel belirsizlik arasında pozitif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır.

Karaman (2016: 124) Türkiye genelindeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdür veya genel müdür pozisyonundaki üst düzey yöneticilerine yönelik olarak çevresel belirsizliğin kaynak bağımlılığı üzerine etkisini incelediği tez çalışması sonuçlarına göre; genel çevresel belirsizlik ile algılanan kaynak bağımlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çevresel belirsizlik arttığında, örgütlerin kaynak bağımlılığını yönetme eğilimi artmaktadır. Yani, genel çevresel belirsizlik düzeyi, otel işletmelerinin algılanan kaynak bağımlılığı düzeyini arttırmaktadır.

Bu çalışmada algılanan çevresel belirsizlik, hizmetkâr liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluğun ilişkili olabileceği ve bu ilişkinin şiddeti ve yönünün değişebileceği düşüncesiyle bir saha araştırması yapılmıştır. Genelde yüksek olarak algılanabilecek çevresel belirsizlik düzeyi riskli bir durum olarak görülmekle birlikte, yöneticilerinin belirsizlikten yüksek fayda sağlayabileceği de düşünülmektedir. Bununla birlikte,

algılanan çevresel belirsizliğin hizmetkâr liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkide uygulamalarını etkili olup olmayacağı üzerinde durulması gereken diğer bir konudur. Bu nedenle çalışmada algılanan çevresel belirsizlik bağlamında kurumsal sosyal sorumluluğun adaptasyonunda hizmetkâr liderliğin rolü irdelenmektedir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMETKÂR LİDERLİK

Bu bölümde liderlik kavramı, liderlik yaklaşımları, hizmetkâr liderlik, hizmetkâr liderlik ile ilgili araştırma bulguları ele alınmaktadır.

#### 2.1. LİDERLİK KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Liderliğin tarihsel gelişimi incelendiğinde, ilk olarak beş bin yıl önce Mısır hiyerogliflerinde rastlanmakla beraber Yunan (Hatch, Kostera ve Kozminski, 2006), Çin, İslam ve Türk medeniyetlerinde de ülke yöneticilerine önerilere veya yöneticilerin özelliklerine ilişkin bilgilere ulaşılmaktadır. Literatürde bir kavram olarak liderlik; 14. yüzyılda görülmesine karşın, son iki yüzyıldır giderek artan bir sıklıkla araştırmalara konu olmakla beraber, 20. yüzyılın ilk yarısında özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri ve durumsal liderlik teorilerinin yönetim yazınında ortaya atıldığı ve bu teorilere yönelik olarak pekçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Kavrama yönelik bazı tanımlar yapılmış olmasına rağmen, henüz üzerinde uzlaşmaya varılmış bir tanımın geliştirilemediği görülmektedir.

Liderlik genelde bir liderin izleyicileri etkilemedeki kişilerarası bir süreç olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle *liderlik*, bir grupta veya örgütte faaliyetleri ve

ilişkileri kolaylaştırmak, yapılandırmak ve yol göstermek için bir insanın diğer insanlar üzerinde uyguladığı amaçlı etkileme sürecidir (Dansereau vd., 2013: 799).

*Liderlik*, bir grubu amaçların yerine getirilebilmesi için etkileyebilme yeteneğidir (Çakar ve Arbak, 2003: 84). Babcock-Roberson ve Strickland (2010: 314) genel bir tanımla *liderliği*; genelde bir ya da daha fazla takipçinin gereksinimlerini karşılamak üzere ihtiyaçların net biçimde açıklandığı ve bunun için gereken araçların ve motivasyonun sağlandığı bir sosyal etki süreci olarak açıklamışlardır (Ker Dinçer ve Öksüz, 2011: 7). Liderlik, gerek iş dünyası gerekse toplumun farklı sahalarında birden fazla bireyin aynı amaç doğrultusunda faaliyet gösterdiği durumlarda kendisini gösterebilecek bir süreçtir.

Liderlik konusunu ele aldığımız bu kısımda çalışmamızın terminolojisi açısından açıklanması gereken bir diğer kavram yöneticiliktir. *Yönetici*; bir kurum ya da örgütte bir birimin ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan üst (Bozkurt ve Ergün, 1998: 265) olarak tanımlanmaktadır. Yönetici ve lider kavramları arasında yakın bir ilişki sözkonusudur. Bu ilişkinin 1950'li yıllardan bu yana yoğun bir şekilde tartışılmaktadır (Bulut ve Bakan, 2005: 65). Kavramların genellikle birbirine yakın ve birbiriyle karıştırılan kullanımlarının olduğu, hatta çoğu zaman eş anlamlı olarak ifade edildiği görülmektedir. Özellikle klasik düşünürler "*yönetici*" ve "*lider*" kavramlarını aynı anlamlarda kullanmışlar ve her yöneticinin bir lider olduğunu kabul etmişlerdir (Şimşek, 1998: 15). Ancak zaman içerisinde çevresel koşullardaki değişim ve belirsizlik nedeniyle yönetici ile lider arasında farklılıklar olduğu araştırma bulgularıyla ortaya konmuştur (Tablo 2.1).

*Yöneticilik*, başkaları vasıtasıyla işi yaptırmadır. *Liderlik ise*, ortak vizyona ulaşmak için yapılması gereken şeyleri yapmaları için başkalarına yardım etmektir (Fagiano, 1997: 5). Liderlik, aslında bir bakıma yöneticiliğin davranışsal boyutudur.

**Tablo 2. 1:** Yönetici ve Liderin Karşılaştırılması

Yönetici	Lider
Amaca yönelik tutumlara sahip olduğundan isteklerden ziyade zorunlulukları öne çıkarır.	Tepki göstermek yerine fikirleri paylaştıklarından reaktif olmaktan ziyade aktiftirler.
Pasif değildir, ancak kişisel olmayan uyumu tercih eder.	Aktif tutum ve kişisel uyum süreci önemlidir.
Çatışan değerler arasında uzlaşmayı dikkate alarak hem kabul edilebilir çözümler hemde güç dengelerini dikkate aldığından sınırlı seçeneklerle eyleme geçer.	Liderler, uzun vadeli sorulara yönelik yeni yaklaşımlar geliştirir ve yeni seçeneklere açıktır.
Vizyon açıklığı.	Organizasyon becerisi.
Yüksek Başarı Güdüsü.	Destekleyici.
Entegre edici.	Hesaplayıcı.
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır.	İnsanlar üzerinde odaklanır.
Kısa vadeli bakış açısı.	Uzun vadeli bakış açısı.
Bilgiye sahip olma gücüdür.	Bilgiyi paylaşma gücüdür.

**Kaynak:** (Ravichandran ve Nagabrahmam, 2000: 489; Keçecioglu, 1998: 10).

## 2.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Hizmetkâr liderlik kavramına değinmeden önce kısaca liderlik yaklaşımlarına değinmekte yarar vardır.

1900'lü yıllardan günümüze gelen süreçte liderlik kavramına olan yaklaşımın değişim gösterdiği görülmektedir. Kavramın çıkış noktasında doğuştan sahip olunan yetenek ve kişisel niteliklerden oluştuğu ileri sürülmekte iken; yapılan sonraki çalışmalarda liderliğin salt doğuştan sahip olunan bir özellik olmayacağı, liderlerin sergiledikleri davranışların da etkili olduğu sonucuna ulaşılmış ve çok sayıda davranışsal liderlik



teorisi ortaya atılmıştır. Ancak, 1970'li yıllardan sonra hem kişisel niteliklerin hem de liderlik davranışlarının liderlerin ortaya çıkmasında yetersiz kaldığını, bu nedenle içinde bulunulan durumların liderin ortaya çıkmasında önemli etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda çok sayıda durumsal liderlik teorisi ortaya konmuştur. Bu yaklaşımla birlikte son yıllarda daha spesifik faktörleri esas alan çok sayıda yeni liderlik yaklaşımının varlığı sözkonusudur.

Bu çalışmada liderlik konusundaki yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımları ve modern liderlik yaklaşımları şeklinde dört grupta aşağıdaki gibi ele alınmaktadır.

### **2.2.1. ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI**

Büyük Adam (Great Man) düşüncesi liderlik alanındaki ilk yazılı çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır (Şahin, 2012: 143). “Büyük adamlar” insanlık tarihinden günümüze kadar geçen süre içerisinde var olmakla birlikte, ilk defa Thomas Carlyle tarafından 1841 yılında yayımlanan “Kahramanlar Üzerine (On Heroes)” başlıklı eserde büyük adamların özellikleri inceleme konusu olmuştur. Bu eserde insanlık tarihinin büyük adamların tarihi olduğunu ve toplumların da bu büyük adamlara tapmak üzere kurulu fikri öne sürülmekte (Adasal, 1979: 230) ve liderleri lider olmayanlardan ayıran belli özelliklerin olduğu savunulmaktadır.

20. yüzyılın başından itibaren büyük adam düşüncesinden hareketle liderlikte özellikler yaklaşımı ortaya atılmıştır. Özellikler yaklaşımı; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel özellikler ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesi ileri sürülmekle birlikte, bu amaçla 1920-1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testlerle liderlerin sahip oldukları özelliklerin bulunmaya çalışıldığı görülmektedir (Yeşil, 2016: 160). Liderlikte liderin sahip olduğu kişilik, mizaç, ihtiyaçlar, motifler, değerler, hitabet, inandırıcılık, cesaret, fizyolojik özellikler, demografik özellikler, zekâ, eğitim, yetenekler, görev odaklılık ve

sosyal karakteristikler gibi niteliklerin önemli olduğu iddia edilmiştir (Buluç, 2016: 45-48).

Ancak 1950'li yılların ikinci yarısında liderlik konusunda yapılan kapsamlı çalışmaların neticesinde, liderlikte doğuştan gelen veya sonradan edinilen becerilerin ve niteliklerin liderliği ve liderin etkinliğini açıklamada tek başına yetersiz kaldığı görülmüştür. Bireylerin sahip oldukları bazı olağanüstü özelliklerin başarıya önemli ölçüde katkı sağladığı (Buluç, 2016: 45); ancak değişken çevre koşulları, işin özellikleri ve insanların özellikleri dikkate alındığında liderlik sürecini sadece özellikler yaklaşımı ile ele almak yeterli olamamıştır. Bu nedenle, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için liderlerin davranışlarının da dikkate alınması düşüncesi ortaya atılmıştır (Koçel, 2003).

### **2.2.2. DAVRANIŞSAL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI**

1940'lı yıllardan itibaren bazı görgül araştırmalarda özellikler teorisinin liderlik kavramını açıklamada yetersiz olduğu saptanmıştır. Bu araştırmalarda farklı bağlamlarda farklı kişilik özellikleri gerektiği, hatta kişilik özelliklerinden bağımsız liderlik davranışlarının da önemli olduğu fark edilmiştir (Aycan, Kanungo ve Mendonça, 2016). Davranışsal liderlik yaklaşımlarında lider davranışları görev yönelimli ve ilişki yönelimli olmak üzere iki boyutta incelemiştir (Fındıkcı, 2013: 69). *Görev yönelimli liderlik davranışı*, izleyicileri daha iyi çalıştırmaya yönelir. Daha doğrusu işe ağırlık verir. *İlişki yönelimli ise*, izleyicilerine destek sağlayarak bireysel amaçlara ulaşmalarını ve onların mutluluğunu temel alır. Yani, kişiyi dikkate alır (Çelik, 2013: 12).

Davranışsal liderlik çalışmaları arasında en önemlileri Iowa Üniversitesi Çalışmaları, Ohio State Üniversitesi Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri, Robert Blake ve Jane Mouton Yönetim Matrisi, Rensis Likert'in Sistem 1 - Sistem 4 Yaklaşımı, Tannenbaum ve Schmidt'in

Liderlik Doğrusu ve Reddin'in Üçlü Boyutlu Liderlik Modeli araştırmaları olarak yazında karşımıza çıkmaktadır.

### 2.2.3. DURUMSAL LİDERLİK YAKLAşIMLARI

Davranış teorilerinin lider ve takipçi ilişkilerine odaklanmaya başlamasıyla 20. yüzyılın ikinci yarısında farklı birçok durumsallık teorisi ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımının temelinde, etkin lider davranışının içinde bulunduğu koşullara bağlı olduğu görüşü söz konusudur. Bu yaklaşımla ilgili çalışmalar; farklı bağlamlarda farklı özellikler ve davranışlar sergilenmesi gerektiğini, eğer bu bağlamsallık yakalanamazsa her ne kadar liderlik özelliğine ve bilgisine sahip olunursa olunsun liderlik etkisinin etkin bir şekilde yaşanamayacağı ifade edilmektedir (Aycan, Kanungo ve Mendonça, 2016). Durumsal liderlik yaklaşımlarına göre; her duruma uygun olan tek tip liderlik tarzının olmadığı savunulmaktadır. Bu yaklaşımlar; liderin göreve yönelik gösterdiği davranışlar, karşılıklı ilişkilere gösterdiği davranışlar, izleyicilerin belirli bir iş veya faaliyeti gerçekleştirirken gösterdikleri hazır olma seviyesi arasındaki karşılıklı etkileşime bağlıdır (Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 75).

Durumsal liderlik yaklaşımları arasında Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, House'un Yol-Amaç Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli, Vroom-Yetton-Jago Liderlik Kuramı Yaklaşımı en fazla inceleme konusu olanlardır (Aydın, 1994; Çelik, 2013; Fındıkçı, 2013; Hoy ve Miskel, 2012). Bu liderlik yaklaşımları kısaca şu şekilde özetlenebilir:

**1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı:** Liderlik çalışmalarında durumsallık yaklaşımını ilk olarak kullanan kişi Fred Fiedler'dir (Sökmen, 2010: 127). Fiedler'e göre, lider ancak uygun ortamda ve içerisinde bulunan şartların elverişli olması durumunda liderlik becerilerini sergileyebilir. Fiedler öncelikle "*En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı*" (LPC) olarak bilinen bir ölçek oluşturmuştur. Bu ölçeğe göre düşük LPC puanına sahip kişiler, göreve yönelik liderlik davranışı gösterme eğilimindedir. Buna karşın

yüksek LPC puanına sahip yöneticiler ise ilişkilere yöneliktirler. Fiedlere göre görevin yapısı, mevkinin gücü ve lider-üye ilişkileri bağlamında görev yönelimli yöneticiler, şartların 'çok uygun olduğu' veya 'hiç uygun olmadığı' iki uç noktada başarılı olabilirler. İlişki yönelimli yöneticiler ise 'durumların vasat olduğu' durumda başarılı olurlar.

**2. House'un Yol-Amaç Teorisi:** Robert House ve Martin Evans tarafından birbirlerinden habersiz olarak aynı zamanlarda 1970'lerin başında geliştirilen Yol-Amaç Teorisi temel olarak Vroom'un güdüleme hakkındaki bekleyiş kuramına dayanmaktadır (Bolat vd., 2009: 187; Sökmen, 2010: 131). Bu teoride liderin takipçileri amaçlarına ulaştırması önemlidir. Takipçiler, liderin ortaya koyduğu amacı yakın zamanda veya gelecekte gerçekleştireceğine inanırlarsa benimsemektedirler. Lider takipçilere amaca ulaşmak için yol göstermelidir. Liderin temel işlevi, takipçilerin beklentilerini yükseltmek, beklentilerine ulaşabilmeleri için uygun araçlar sağlamaktır. Bu kuram, lidere büyük bir sorumluluk yükleyerek liderin izleyicilerinin günlük beklentilerine cevap verme yeteneğini öne çıkarmaktadır (Duyan, 2012: 20).

**3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli:** Ohio State Üniversitesi çalışmaları ve Blake ve Mouton'un Yönetim Kafesi Modelinden yararlanılarak Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından geliştirilen bu teorinin temel varsayımları: (1) *Bir bireyin liderlik tarzı tek bir çeşit değil, çok yönlü olabilir.* (2) *Liderlik tarzı astların özelliğine ve motivasyonuna göre etkili olabilir, şeklindedir* (Özkalp ve Kirel, 2010: 323). Yine modelde olgunluk derecesi ise; kişilerin başarıya ilişkin istek, sorumluluk alma yeteneği, gönüllülük, göreve ilişkin eğitim, deneyimi olarak ifade edilir (Özkalp ve Kirel, 2010: 324). Modelde takipçilerin olgunluk derecesi hazır olma durumu için kullanılmaktadır.

Bu yaklaşımda en etkili liderlik tipi, izleyenlerin olgunluk dereceleriyle durumun gereklerinin bir işlevidir. Bu modelde görev ve ilişki odaklı liderlik davranışları vardır. Bu kuram, farklı olgunluk düzeyine göre *Söyleyen, Satan, Katılımcı ve Yetkilendiren* şeklinde dört liderlik tarzı ileri sürer. Bu tiplerde takipçilerin olgunluk derecesi arttıkça lider göreve dönük davranışı bırakarak, kişilerarası ilişkilere ağırlık vermektedir (Duyan, 2012: 24).

**4. Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı:** 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen yaklaşım yine Victor Vroom ve Art Jago tarafından güncellenmiştir (Özkalp ve Kirel, 2010: 320; Bolat vd., 2009: 200). Bu yaklaşımda liderin takipçilerini karar verme süreçlerine katma durumlarına göre uygun liderlik davranış biçimleri üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşıma göre, liderlik davranışlarında otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru bir değişim vardır. Bu modelde liderin, durumlara uyabilmek için liderlik tarzını değiştirecek esnekliğe sahip olması gerekir. Bu modelde Vroom ve Yetton kararların etkililiği için zaman, kararın niteliği ve grubun kabulü ölçütlerini dikkate alır.

**5. Lider-Üye Etkileşim Modeli:** Danseeau, Graen ve Haga (1975) tarafından geliştirilen modele göre, bir örgütte liderin her bir takipçi ile olan ilişkileri özgün bir niteliğe sahiptir. İlk temas ve ilk ilişkiler birbirleri hakkında fikir edinilmelerine olanak verir. İlk izlenim olumlu olursa, lider takipçiye daha iyi görevler verir ve destekler, olumsuz olursa ona iyi görevler vermez ve dışlar. Yani bu yaklaşımda lider-takipçi ilişkisi, bir tür 'sosyal sözleşme' gibidir. Liderin etkinliği her bir takipçiyle ilişkinin kalitesine bağlıdır. Modelde lider sadece birkaç kilit takipçi ile daha fazla etkileşim halindedir. Bu kişiler 'iç grup' olarak adlandırılırken; liderle olan ilişkileri arzulan düzeyde olmayan takipçiler de 'dış grup' olarak bilinir (Aslan ve Özata, 2009: 97-101).

#### **2.2.4. MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI**

1970'li yıllarda kişilerin özelliklerine odaklanan liderlik yaklaşım ile davranışsal ve durumsal liderlik modelleri yerine spesifik unsurlara odaklanan yeni yaklaşımların geliştirildiği görülmektedir. Bugüne kadar liderlik konusundaki çalışmalara dayalı olarak; içinde bulunulan ortam koşulları, liderliğin yaşandığı süreç ve liderin kişisel özelliklerini dikkate alan farklı liderlik tarzlarını ortaya koymuştur (Çelik ve Sünbül, 2008: 50-51). Bu liderlik tarzlarından bazıları karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, etik liderlik, otantik liderlik ve ruhsal liderlik tarzı şeklinde ifade edilebilir (Çakar ve Arbak, 2003: 84; Çalışkan, 2008; Çetin ve Beceren, 2007: 122, Koçel, 2010). Yönetim yazınındaki bu liderlik tarzlarından bazıları aşağıda kısaca irdelenmektedir.

##### **2.2.4.1. ETKİLEŞİMCİ (TRANSAKSİYONEL) LİDERLİK**

Etkileşimsel liderliğin 1978 yılında Burns'un ortaya çıkardığı çalışmalarla dönüşümcü liderlikle beraber liderlik tarzları arasına girdiği görülmektedir. Etkileşimci liderlik, izleyicilerin liderin beklentilerini karşılama sonucunda prestij ve ücret elde ettikleri, lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı çıkarlara dayanan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013; Arzi ve Farahbod, 2014). Bu tarz liderlikte liderin, izleyicilerinin ne bireysel özelliklerine ne de kişisel gelişimlerine odaklanmadığı; liderin ve izleyicilerin çıkarlarını ön plana koydukları bir ilişkinin sözkonusu olduğu vurgulanmaktadır (Yiğit ve Yazarkan, 2014: 72). Burns, genel anlamda bu ilişkiyi lider ile izleyici arasındaki bir değiş-tokuş süreci olarak görür. Bu liderlik tarzı mevcut yönetim tekniklerini kullanarak verimli olmaya çabalmakta ve kurallara uygun bir biçimde davranma eğilimi göstermektedir. Etkileşimci liderler, izleyicilerin fikirlerini ve değişim isteklerini nadiren dikkate alır. Sadece bu tarz liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarının tatmin edilmesine öncelik vermektedir. Bu sebeptendir ki, etkileşimci liderlerin izleyicilerini zihinlerinde çaba ve/veya performansı ödül ile ilişkilendirdikleri görülmektedir (Bakan, 2009: 141). Yani, bu liderlikte koşula bağlı ödüller kullanılmaktadır (Bakan vd., 2015). Diğer bir ifadeyle etkileşimci lider almak istediği bir şey için izleyicilere istediklerini vermektedir (Eraslan, 2004).

#### 2.2.4.2. DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİK

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, 1978 yılında siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından politik liderliği açıklamak amacıyla ortaya atılmasına karşılık (Barbuto, 2005), davranış bilimciler Bruce J. Avolio, Bernard M. Bass, Dong L. Jung ve Robert J. House tarafından işletme yönetimi konularına uyarlanmış ve bu çalışmalarda değişikliklere uğrayan çok faktörlü liderlik ölçeğine dönüşerek daha zengin bir içerik kazanmıştır (Alparslan ve Ekşili, 2016: 276). Değişim gereksinimi duyan ve buna bağlı olarak vizyon oluşturan, bu vizyonla çalışanları motive eden bir liderin varlığı, değişimi etkin bir biçimde gerçekleştirmenin koşullarından biridir. Bu değişim, kişilerin ve nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek gibi özelliklerin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesini de kapsar (Koçel, 2007: 524). Değişim yönetiminde, bir programın diğerini nasıl dengelediği, değişen bir unsurun geri kalanı nasıl etkilediği, sıralama ve gidişin tüm yapıyı nasıl etkilediği kritik bir konudur (Akoğlan Kozak, 2004: 84). Kritik süreçlerin tespit edilerek değişimin yönetilmesinde liderlik önemli bir unsurdur. İşte bazı farklılıklar olmasında, karşı değişim liderliği, dönüşümcü liderlik olarak kabul görmektedir. Zira dönüşümcü liderler, izleyicilerinin gereksinimlerini, inaçlarını ve yargılarını değiştiren (Koçel, 2003), örgütlerde değişim ve yenilenmeye yönelik faaliyetleri gerçekleştiren kişilerdir. Bireysel yetenekleriyle izleyicileri üzerinde büyük etki yaratan dönüşümcü liderler, onları görev olarak söylenenlerden daha fazlasını yapmaları için motive eder. Bunlara ek olarak, bireysel ilgi gösterme davranışları sayesinde izleyicilerin performanslarına ve kariyer gelişimine önemli katkılar sağlamaktadırlar (Morçin ve Çarıkçı, 2016).

Bass'a (1985) göre, dönüşümcü liderliğin karizma idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek şeklinde beş boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Çatır ve Ünlüöne, 2015):

1. **Karizma ve İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen ve Davranış):** İdealleştirilmiş etki, liderin izleyicileri ile etkileşimde bulunarak vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışları ile ilgilidir. *İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu,*

liderin izleyicilerin kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını, kendine saygı duymalarını, güven duymalarını sağlaması ve güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi atfedilen etkileri ifade eder. Bu boyutta izleyicilerin lidere yaptığı atıf önemli olmaktadır. *İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu ise;* liderin rol modeli olması, kendisi için önemli değer, beklenti ve inançları ifade etmesi, bir amaç duyusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararlarının ahlâki yanlarını dikkate alması gibi davranışlarla ilgilidir (Çatır ve Ünlüönen, 2015: 98-99).

- 2. İlham Verici Motivasyon:** Bu bileşen, liderin önemli amaçlara ulaşabilmede kullandığı iletişim yeteneği ile ilgilidir. Lideri bir rol modeli veya figür olarak nitelendiren, izleyicilerini uygun davranışlar sergilemeye motive eden, onlara ilham veren yeteneğidir. Bu liderin temel ilkelerinden biri, zor çevre koşullarında ve öngörülemez stresli ve ümitsiz durumlarda bile birey ve grupları motive etmeye ikna edebilmesidir (Gül ve Şahin, 2011: 243).
- 3. Entelektüel Uyarım:** Entelektüel uyarım, liderin geleneksel düşünce tarzı yerine yeni düşünceler üreten alternatif ritimlere yönelmesini ve bu düşüncelerini izleyicilerinin anlayabileceği şekilde ifade etmesini ifade eder. Lider, izleyicilerin karşı karşıya kaldıkları sorunları kavramsallaştırma, anlama, analiz etme ve çözüm üretmeleri konusunda onlara yol gösterir ve harekete geçirir (Çatır ve Ünlüönen, 2015: 99).
- 4. Bireysel Destek:** Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin bireysel ve benzersiz gereksinimlerine cevap vermelerini sağlayacak bir ortam oluşturduğunda ortaya çıkar. Dönüşümcü liderler, izleyicilerin bireysel farklılıklarını teşhis eder, tanımlar, hoşgörür ve onların gereksinim ve yeteneklerine göre davranışlarını ayarlamaktadır. Bireysel ilgi sayesinde dönüşümcü liderler, izleyicileri ile yakın ilişki kurar ve aralarında bir güven oluştururlar. Böylelikle onlar da daha çok motive olmakta ve işlerini daha istekli bir şekilde yapmaktadırlar (Kaygın, 2012: 32).

Odumeru ve Ifeanyi (2013) tarafından dönüşümcü liderleri etkileşimci liderlerden farklı kılan özellikler Tablo 2.2'deki gibi ifade edilmektedir.



**Tablo 2. 2:** Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri

<b>Etkileşimci (Transaksiyonel)</b>	<b>Dönüşümcü (Transformasyonel)</b>
Lider, tepkisel bir şekilde mevcut sorunları çözmeye odaklanır.	Lider proaktif bir şekilde sorunları ortaya çıkmadan öngörür.
Örgüt kültürü içerisinde iş yapar.	Yeni fikirleri uygulayarak örgüt kültürünü değiştirmeye çalışır.
Lider, belirlediği ödüller ve cezalarla izleyicilerin hedeflere ulaşmasını sağlar.	Lider, yüksek idealler ve ahlâki değerlerle izleyicilerin hedeflere ulaşmasını sağlar.
İzleyicilerin kendi çıkarlarına odaklanarak onları motive eder.	İzleyicileri grup çıkarına odaklanarak motive eder.
Statükoyu korumaya önem verir, performansı artırmak için düzeltici önlemlere önem verir.	Problemleri çözmeye dair yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik etmek için her bireye yönelik destek ve ilgisini ifade ederek, davranışları yönlendirir.

**Kaynak:** (Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 359).

#### **2.2.4.3. KARİZMATİK LİDERLİK**

Yönetim yazına bakıldığında Max Weber'in karizma kavramını literatüre kazandırdığı (Aydın, 2009: 12) ve kavramın liderlik ile ilişkilendirilerek pekçok araştırmanın ortaya çıktığı görülmektedir. Bu yaklaşıma göre karizmatik liderler; izleyicilerini hedeflediği doğrultuda davranışa sevk edebilen (Koçel, 2001: 483), ortaya çıkabilecek her zorluğa karşın izleyicilerin motivasyonunu sağlayabilen (Dal, 2014: 17), kendi olanak ve yeteneklerinin farkında olan ve tutarlılık özelliğine sahip (Şimşek ve Akgemci, 2003: 183) kişiler olarak ifade edilmektedir.

Çoğunlukla kriz anlarında ortaya çıktığı görülen karizmatik liderlik, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen liderlik tarzıdır.

Diğer taraftan Maxwell (2008: 13) bazı insanların karizma özelliğine doğuştan sahip olduklarını, bazılarının ise bu özelliğe doğuştan sahip olmayarak sonradan öğrenilebildiklerini ve liderin etkisini artırmaya yardımcı olduğunu savunurken; Conger ve Kanungo'ya (1989: 92) göre ise karizmatik liderlik, izleyicilerin lidere ve onun vizyonuna atıfta bulunmasından ileri gelmektedir (Dal, 2014: 17). Lider örgütte öyle davranış özellikleri gösterir ki bu onu izleyicilerin gözünde ayrı bir yere koyar. Çalışanları ona güvenir, bağlanır ve onun ideallerini kendilerinininkiymiş gibi görür (Fındıkçı, 2013: 78). Dolayısıyla, karizmatik lider örgütte bir rol model olarak görülmekte ve zaman içinde izleyicileri de bu davranış biçimlerini sergilemektedir.

Conger ve Kanungo'nun 1994 yılında Amerika, Kanada ve Hindistan'da karizmatik liderlik üzerine yaptıkları çalışmalarda karizmatik liderliğin *ortam şartlarına duyarlılık, stratejik vizyon ve eklemlenme, üye gereksinimlerine duyarlılık, kişisel risk ve sıradışı davranış* şeklinde beş boyutunu ortaya koymuşlardır (Navarro, 2005: 69).

Conger ve Kanungo (1987) karizmatik olan ve karizmatik olmayan liderlerin bileşenlerini Tablo 2.3'teki gibi özetlemektedir:

**Tablo 2. 3:** Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Bileşenleri

<b>İçerik</b>	<b>Karizmatik Lider</b>	<b>Karizmatik Olmayan Lider</b>
<b>Statükoyla İlişkiler</b>	Esasen statükoya karşıdır ve onu değiştirmeye çabalar.	Esasen statükoyu kabul eder ve onu sürdürmeye çabalar.
<b>Gelecek Amacı</b>	Statükodan son derece farklı idealleştirilmiş vizyon.	Statükodan çok farklı olmayan amaçlar.
<b>Sevimlilik</b>	Paylaşılmış perspektif ve idealize edilmiş vizyon onu hoşnut eder ve özdeşleşme ve taklit edilecek bir kahraman gibidir.	Paylaşılmış perspektifler onu hoşnut eder.
<b>Güvenilirlik</b>	Büyük kişisel risk ve maliyete maruz kalarak savunmaya ilgisiz kalır.	İnandırma girişimlerinde savunmaya kayıtsızdır.
<b>Uzmanlık</b>	Mevcut düzeni dönüştürmek için geleneksel olmayan araçlar kullanmada uzmandır.	Mevcut düzen içerisinde amaçları başarmak için hali hazırdaki araçları kullanmada uzmandır.
<b>Davranış</b>	Geleneksel olmayan ve normatif olmayan.	Korumacı, mevcut normlara uyum.
<b>Çevresel Duyarlılık</b>	Statükoyu değiştirme açısından çevresel duyarlılık gereksinimi oldukça yüksektir.	Statükoyu sürdürmek için çevresel duyarlılık gereksinimi düşüktür.
<b>İfade Etme</b>	Gelecek vizyonunu ve liderlik motivasyonunu çok güçlü şekilde belirtir.	Amaçlar ve liderlik motivasyonunu açık bir şekilde ifade etmez.
<b>Güç Tabanı</b>	Kişisel güç (uzmanlık, saygı, bir eşsiz kahramana hayranlık gibi).	Pozisyon gücü ve kişisel güç (ödül, uzmanlık ve kendine benzer kişilerle bağlantı kurma gibi).
<b>Lider-İzleyici İlişkisi</b> <b>Lider-Takipçi İlişkisi</b>	Seçkin, girişimci, örneklik İnsanları radikal değişim için dönüştürür (İnsanları, radikal değişimi savunmaları için dönüştürür).	Eşitlikçi, konsensus arayan ve yol gösterici (görüşlerini paylaşmaları için çalışanları dırter ve onlara talimat verir).

**Kaynak:** (Conger ve Kanungo, 1987: 641)

Karizmatik liderliğin olumlu tarafları olabileceği gibi karizmatik liderliğin örgütlerde olumsuz sonuçları da olabilir. Bunlar (Duyan, 2012: 34):

- Liderin ihtişamı, izleyicilerden iyi öneriler sunmasına engel olabilir.
- Lideri kabul etme arzusu, eleştiri mekanizmasının işlerliğini azaltır.
- Yüksek özgüven ve aşırı iyimserlik lideri gerçek tehlikeleri öngörmekten alıkoyabilir.
- Sorunların ve başarısızlıkların lider nedeniyle görmezden gelinmesi örgütsel öğrenmeyi güçleştirebilir.
- Riskli ve göz alıcı projelerin başarısızlıkla sonuçlanması, liderin karizmasını olumsuz etkileyebilir.
- Başarıların karizmatik lidere mal edilmesi, bazı yetenekli çalışanları işletmede tutmayı güçleştirebilir veya bu kişilerde yabancılaşmaya neden olabilir.
- Geleneksel olmayan davranışlar ve yöntemler birçok çalışanı inandırabilir, ancak bazılarını da memnun etmeyebilir.
- Karizmatik lidere bağımlılık, gençleri yönetime hazırlamayı engelleyebilir.

#### **2.2.4.4. ETİK LİDERLİK**

*Etik*; insan davranışlarında neyin doğru, neyin yanlış olduğuyla ilgili çalışma alanıdır. Etik kavramı birçok araştırmada çeşitli konularla ilişkilendirilmektedir. Aynı zamanda etik liderliğin önemli bir unsuru olmakla birlikte, son yıllarda etik davranışlar, ilkeler ve teoriler kapsamında etik liderlik konusu ortaya atılmıştır. *Etik liderlik*; yasa ve normlar ile etik prensipleri bütünleştiren; ahlâki vizyonu gerçekliğe dönüştüren; yüksek etik standartları benimseyen; ahlâki yöntemlerle gücünü kullanan; hizmet, güven, sadakat, dürüstlük, demokrasi, insan hakları gibi değerlere önem veren ve özgürlüğü değer olarak gören liderlik tarzıdır (Doğan ve Uğurlu, 2014; Temiz, 2016: 22-23).

Sergiovanni'ye göre etik lider, izleyicilerini etkilemeyi moral güce dayalı olarak gerçekleştiren bir liderlik tarzıdır (Tabancalı ve Çakıroğlu, 2017: 394). *Etik lider*,

kendisine ve görevine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmelerine katkıda bulunması konusunda güven veren kişiler olarak tanımlanabilir (Aykanat ve Yıldırım, 2012: 261).

Etik liderlerin etik ilke ve değerlere sahip olarak çevrelerine rol model olması gerekmektedir. Liderin etik liderlik özellikleri sergileyebilmesi sahip olunan örgüt kültürüyle bağlantılıdır ve aynı zamanda etik liderlik ile kültürel liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Bu sebeple liderin etik olması, etik ilke ve değerlerin örgüt üyeleri tarafından da benimsenmesini gerektirmektedir (Konak ve Erdem, 2015: 70). Bununla birlikte etik liderler; kişisel tutum ve davranışlarından arınarak, sergiledikleri etik davranış özellikleriyle örgütlerinin refahı olumlu yönde etkilemektedirler. Eleştirel bir bakış açısıyla Howell ve Avolio (1992) etik dışı davranışlar gösteren liderlerin bencil, elde ettikleri gücü sadece kendi menfaatlerine kullanmayı hedefleyen, çalışanların kişisel ihtiyaçlarına karşı kayıtsız kalarak sosyal ilişkilerinin zayıf olduklarını savunmuşlardır (Temiz, 2016: 23-24).

Etik liderlik temeli iki özelliğe dayanmaktadır: (1) *Ahlâki kişilik*; liderin sahip olduğu özellikler (doğruluk, tarafsızlık, dürüstlük ve güvenilirlik), davranışlar (doğru şeyleri yapması, izleyicilerle ilgilenmesi, açık davranması ve ahlâki karaktere sahip olması) ve etiksel karar verme sürecinin (etik kurallara uyması) tümünden oluşmaktadır. (2) *Ahlâki yöneticilik*; gözlenebilir davranışlarıyla rol modeli olması, adil ödüllendirme sistemi ve etik değerler yoluyla iletişim kurmasıdır (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 191-192). Bununla birlikte; etik liderin izleyicilerin etik değerlerini, standartlarını ve ilkelerini sürekli olarak en üst düzeyde tutması için etik liderliğin temel unsurlarına dikkat edilmelidir. Bunlar (İnak, 2016: 13):

1. Dürüstlük ve bütünlük
2. Etiksel farkındalık
3. Sosyal uyum
4. Motivasyon
5. Cesaret ve güçlendirme

## 6. Etik sorumluluk yönetimi (Hesapverilebilirlik).

### 2.3. HİZMETKÂR LİDERLİK

İşletmelerin hızlı değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmeleri ve belirsizliği yönetebilmeleri liderlik tarzı ile yakından ilişkidir. Değişime uyum sağlamakdan ziyade yaratıcı tepkide bulunmak, birçok kişinin çabasını ve yeteneğine olan gereksinimi ortaya koymaktadır. Bu kişileri harekete geçirmek ise geleneksel yönetim yaklaşımından ziyade daha esnek, sorumluluk bilinci yüksek, yenilikçi ve hizmeti önceleyen liderlik yaklaşımlarını benimsemeyi gerekli kılmaktadır. Bu liderlik yaklaşımlarından biri de ahlâki sevgi ve insani değerleri benimseyen hizmetkâr liderlik anlayışıdır. Bu liderlik anlayışı aşağıda ayrıntılı şekilde açıklamaktadır.

#### 2.3.1. HİZMETKÂR LİDERLİK KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Hizmetkâr liderlik modern anlamda ilk olarak 1970 yılında Robert K. Greenleaf tarafından "*Lider Olarak Hizmetkâr (The Servant as Leader)*" isimli çalışmasıyla yönetim yazınına kazandırılmıştır. Büyük ölçüde Greenleaf'ın büyük ölçekli işletmelerdeki çalışmalarından elde ettiği deneyimlerine bağlı olarak ortaya çıkmış ve bu tarihten sonra birçok yazar ve araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Hizmetkâr liderliğin düşünsel temeli "*Kâhyalık Teorisi*"ne dayanmaktadır (Turhan, 2007: 30). Kâhyalık teorisine göre lider, güvene ve ahlâki ilkelere bağlı, kendi çıkarlarından ziyade tüm paydaşların çıkarlarına hizmet etmeye odaklı (Caldwell, Bischoff ve Karri, 2002: 153-163), örgüt ve çalışanlarına uzun dönemli bağlılık duyan, alıcı değil verici olan davranışlar sergilemektedir (Ürü Sanı vd., 2013: 64).

Greenleaf, Herman Hesse'nin ünlü romanı "Doğu Yolculuğu'nu (Journey to the East)" okuduktan sonra kişinin aynı zamanda hem hizmetkâr hem de lider olabileceği fikrine varmıştır. Romanın baş karakteri Leo; ruhani (sipiritual) bir yolculuğa çıkmış olan bir grup gezgincinin hizmetkârı olarak seyahat edenlere hizmet ederken, gruptaki her bireye gösterdiği ilgili tavrı ve destek verici

davranışlarıyla herkesi etkilemektedir. Roman Leo'nun ani bir şekilde ortadan kaybolmasıyla grubun lidersiz kalması ve onun gizli liderliğinin ortaya çıkışı ile sonuçlanmaktadır. Bundan hareketle Greenleaf hizmetkâr liderlik kavramını geliştirmiş ve üzerinde çalışmalar yürütmüştür.

Dönüşümcü liderliğin bir uzantısı olarak değerlendirilebilen hizmetkâr liderlik kavramı, modern anlamda Robert Greenleaf ile başlamıştır. Liderin takipçilerine hizmet etmesi bakımından, klasik liderlik yaklaşımlarından sıyrılan kavram, yapısal olarak "Hizmetkâr" ve "Lider" sözcükleri birbirlerine zıt kavramlar olarak düşünülse de; Greenleaf'in bu sözcükleri bilinçli olarak bir araya getirdiği ve paradoksal bir kavram olan hizmetkâr liderliği ortaya attığı görülmektedir. Bugünün yönetim bilimci ve araştırmacıları hizmetkâr liderliği 21. yüzyıldaki yeni liderlik paradigması şeklinde ifade etmektedir (Ker Dinçer 2011: 8). Örgütsel davranış yazınında giderek pek çok araştırmaya konu olan hizmetkâr liderlik teorisi liderlerin, toplumların gereksinimlerine hizmetleriyle cevap veren örgütteki bireylere yönelik hareket etmesi ve davranışlarıyla da onlara örnek olmasıyla verimlilik artışı sağlamaktadır (Ker Dinçer, 2011: 8).

Greenleaf *hizmetkâr liderlik* kavramını, iş birliğini, güveni, geleceği tahmin edebilmeyi, dinlemeyi ve sahip olunan güç ve yetkilendirmenin etik kullanımını teşvik eden liderlik tarzı şeklinde tanımlamıştır (Arslan ve Özata, 2011: 140). Greenleaf'e (2002: 27) göre; *hizmetkâr lider*, bir yol gösterici olmaktan öte hizmet etmeye istekli olan kişidir (Demirel vd., 2012: 71). Page ve Wong (2000) *hizmetkâr liderliği*; ortak fayda sağlama, hedeflere ulaşma ve öncelikli amacın diğerlerine hizmet etmek şeklindeki insanları etkileme becerisi olarak tanımlamaktadır (Taylor, 2002: 16). Yaklaşım izleyicilerin içindeki en iyiyi ortaya çıkarmak için onları teşvik etme düşüncesine dayanmaktadır. Bu doğrultuda izleyicileriyle birebir iletişim kurarak onların yetenekleri, istekleri, gereksinimleri, hedefleri ve var olan potansiyelleri hakkında bilgi sahibi olan lider, daha sonra kendi potansiyellerini ortaya koymaları için onlara yardımcı olmaktadır. Hizmetkâr liderin başarısı, sadece

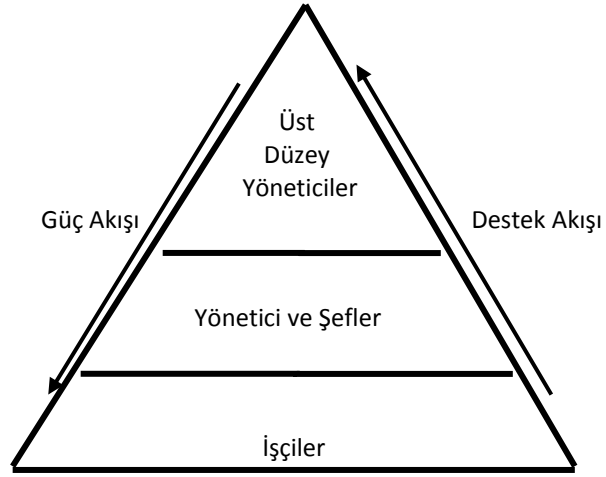
lidere değil, liderin izleyicilerinin özgür, bilgili, özerk ve hizmet vermeye yatkın kişiler olup olmadığına bağlıdır (Arslan ve Özata 2011: 141). Yani, bu liderler topluma fayda sağlama bilincini örgütte yayarak, tüm paydaşları içine alan bir hizmet etme kültürü oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımın kişi bazında bir durum olmadığı, tüm örgüte yayılan bir kültür olarak algılanması gerektiği söylenebilir.

### **2.3.2. HİZMETKÂR LİDERLİĞİN GELENEKSEL LİDERLİKTE FARKI**

Greenleaf hizmetkâr lider ile geleneksel lider arasında keskin bir fark olduğu görüşündedir. Geleneksel liderlik modellerinde gücün kullanımı ve harekete geçirilmesi genellikle piramidin tepesindeki üst yönetici tarafından gerçekleştirilirken, hizmetkâr liderlik modelinde güç sadece hizmetkâr lider tarafından kullanılmamakta, aynı zamanda izleyicilerle paylaşılmaktadır. Bu liderlik paydaşların veya başkalarının gereksinimlerini kendininkinden daha fazla önemser ve çalışanlara kendilerini geliştirmeleri ve yüksek performans göstermeleri için yardım eder (Greenleaf Center for Servant Leadership, 2013).

Aşağıdaki piramitte (Şekil 2.1) ast-üst ilişkisinin uygulandığı geleneksel yönetim anlayışının hakim olduğu bir liderlik tarzı söz konusudur. Klasik piramit yaklaşımı incelendiğinde, güç akışının üst yöneticiden işçiye doğru iken, destek akışının işçiden üst yöneticiye doğru olduğu görülmektedir.

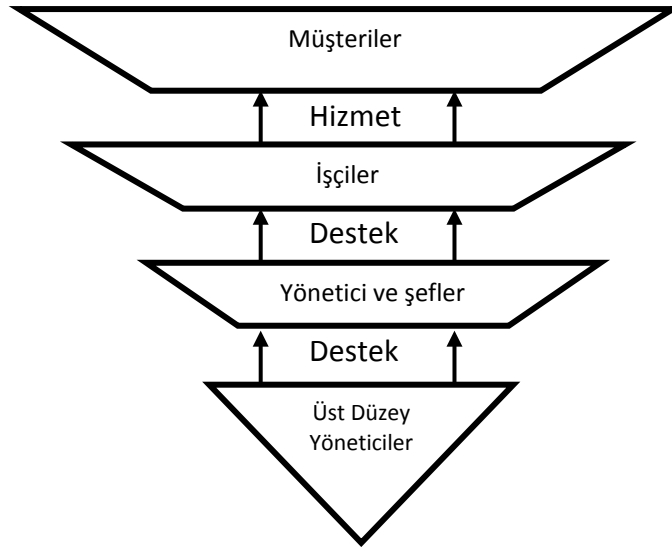




Şekil 2. 1. Standart Yönetim Piramidi

**Kaynak:** (Manning ve Curtis, 2003: Akt. Duyan, 2012: 41).

Şekil 2.2.'de görülen baş aşağı piramitte ise; rollerin değiştiği ve üst yönetimden şeflere, onlardan da işçilere bir destek akışının olduğu görülmekle birlikte, hizmetkâr liderliğin baş aşağı işleyen bir mekanizma olduğu sonucu ortaya konmaktadır.



Şekil 2. 2: Baş Aşağı Piramit Yaklaşımı

**Kaynak:** (Manning ve Curtis, 2003: Akt. Duyan, 2012: 42).

Ortaya konan bilgiler ışığında Tablo 2.4'te geleneksel liderlik ve hizmetkâr liderlik arasındaki farklılıklar karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır.

**Tablo 2. 4:** Geleneksel Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Arasındaki Farklılıklar

<b>Geleneksel (Emir-Komuta) Liderlik Modelleri</b>	<b>Hizmetkâr Liderlik Modeli</b>
Liderlerin amacı kendisine hizmet edilmesidir.	Liderin amacı başkalarına hizmet etmektir.
Öncelik liderin imaj ve gelişimiyle ilgilidir. Kendini sunma ve kişisel imaj çoğu kararların önündedir.	Lider, kendisinin önemini ikinci plana iterek ve başkalarını veya astlarını yücelterek onların potansiyellerini tümüyle kullanacak şekilde gelişmelerini amaçlar.
Pozisyon ödemeleri sorumluluklarından daha önemlidir.	Sorumluluklar, pozisyondaki yan ödemelerden daha önemlidir.
Çalışanlar ast olarak görülmekte ve genellikle kararlara katılmamakta ve önemli bilgi sunulmamaktadır.	Çalışanlara, bir görevi birlikte başaracak ekibin bir parçası olarak saygılı davranmak ve bilgiyi paylaşarak karara katılmaktadır.
Sadece en yakın amirlerine kolayca ulaşabilirler.	Başkalarıyla sık sık etkileşime girmekte ve bir açık kapı politikası sürdürmektedir.
Çalışanları etkilemek için pozisyon gücü kullanarak bağlılık atmosferi yaratır.	Başkalarının potansiyelini görmesini teşvik edecek ve geliştirecek bir atmosfer yaratılmakta ve güç başkalarına hizmet için kullanılmaktadır.
Lider öncelikle grup üyelerinin kendisini dinlemesini ister.	Lider, karar vermeden önce başkalarını dinlemeyi ister.
Lider, anlamaktan ziyade anlaşılmayı amaçlar.	Lider, anlaşılmaktan ziyade anlamayı amaçlar.
Hatalardan dolayı başkalarını suçlar ve zayıflığın bir işareti olarak isteksizce sorumluluk üstlenir.	Çalışanları bireysel olarak değerlendirir ve başkalarına övgü sunarken hatalardan ders çıkarır.
Yapıcı eleştiriyi red eder ve başarıyı sadece kendi itibarı için ister.	Girdi ve geribildirimi teşvik eder ve sonuçlardan dolayı itibarı paylaşır. Süreç başarı kadar önemlidir.

**Kaynak:** (Yılmaz, 2013: 23).

Günümüzde ahlâki ve insani değerler temelinde zorlamaya gerek kalmadan uygulanan liderlik yaklaşımlarına gereksinim duyulmaktadır. Özellikle de kendi gereksinimlerinden ziyade izleyicilerinin gereksinimlerine öncelik veren, empati kurabilen, onları kucaklayabilen, sahip olduğu yetki ve gücü izleyicilerinin refahı ve

çıkartı için kullanan, güvenilir ve alçakgönüllü özelliklerine sahip hizmetkâr liderlere modern iş yaşamında daha fazla gereksinim duyulmaktadır (Fındıkçı, 2009).

### **2.3.3. HİZMETKÂR LİDERLİK MODELLERİ**

Yönetim yazınında hizmetkâr liderlik kavramı Greenleaf tarafından ortaya atılsa da birçok yönetim bilimci ve araştırmacı tarafından bu teoriye katkı yapıldığı görülmektedir. Greenleaf'in çalışmalarında hizmetkâr liderliğin net bir tanımı ve çerçevesinin sunulmadığı ve bu sebeple araştırmacıların kavram ile ilgili Greenleaf'in tespit ve düşüncelerinden yola çıkılarak çeşitli modeller geliştirdikleri görülmektedir.

Hizmetkâr liderlik çalışmaları arasında en popüler olanları Greenleaf (1970); Spears (1999); Laub (2000); Page ve Wong (2000); Russel ve Stone (2002); Wong ve Page (2003); Patterson (2003); Dennis ve Winston (2003); Ehrhart (2004); Dennis ve Bocarnea (2005); Washington, Sutton ve Feild (2006); Barbuto ve Wheeler (2006); Liden ve diğerleri (2008); Sendjaya, Sarros ve Santora (2008); Dierendonck (2011); Dierendonck ve Nuijden (2011) şeklinde belirtilebilir (Akdöl, 2015).

Greenleaf, hizmetkâr liderlik boyutları ile ilgili bir model ortaya koymamış, sadece hizmetkâr liderin niteliklerine ve davranış kalıplarına değinmiştir. Greenleaf (1977) hizmet etme başta olmak üzere inisiyatif kullanma, dinleme ve anlama, hayal gücü, geri çekilme becerisi, kabul etme ve empati, sezgi, öngörü, farkındalık ve algılama, ikna etme becerisi, kavramlaştırma becerisi, iyileştirme ve topluluk duygusu oluşturabilme becerisini hizmetkâr liderin temel nitelikleri olarak ifade etmektedir (Joseph ve Winston, 2005). Greenleaf'in belirlediği nitelikler, kendisini izleyen çalışmalarda çeşitli boyutlar bünyesinde toplanmıştır. Hizmetkâr liderin bu özelliklerinden hareketle Spears hizmetkâr liderin on temel boyutu olduğunu belirtmektedir. Bunlar (Joseph ve Winston, 2005: 10; Mittal ve Dorfman, 2012: 556; Rachmawatia ve Lantu, 2014: 390):

- **Dinleme:** İletişimin önemini vurgulamakta ve grubun isteklerini belirlemek için onları dinlemektedir.
- **Empati:** Başkalarını anlama, onların iç dünyasına adım atma ve onların yerine kendini koymayı ifade eder.
- **İyileşme:** Kendini ve diğerlerini geliştirme anlayışını ifade eder.
- **Farkındalık:** Liderin kendisiyle ve örgütle ilgili sorunları ve ilişkileri doğru algılamasını ifade eder.
- **İkna Etme:** Karar verirken, izleyicileri zorlamaktan ziyade onları ikna ederek kararlara dâhil etmesidir.
- **Kavramsallaştırma:** Bugünden ziyade gelecekteki durumları öngörme ve geleceğe dönük hayaller kurarak onları somut kavramlara dönüştürmeyi ifade eder.
- **İleri Görüşlülük/ Vizyon:** Örgütün gelecekte ulaşmayı arzu ettiği durumu ve durumun getiri ve götürülerini önceden sezme yeteneğidir.
- **Hizmet etme/Kâhyalık:** Başkalarının çıkarlarını kendininkinden daha fazla önemseme ve tüm paydaşların iyiliğini düşünmeyi ifade eder.
- **İnsanların Gelişimine Bağlılık:** Kendi ve başkalarının kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimlerinden sorumlu olma duygusudur.
- **Topluluk Duyusu Oluşturabilme:** Toplulukların çalışanların hayatında önemini kavratma ve toplulukların katkılarını dikkate alma duygusudur.

### 2.3.3.1. PAGE VE WONG'UN HİZMETKÂR LİDERLİK MODELİ

Page ve Wong; karakter yönelimli, insan yönelimli, görev yönelimli ve süreç yönelimli olmak üzere bir hizmetkâr liderlik modeli geliştirmişlerdir. Bu hizmetkâr liderlik modelinde bu boyutlar iç içe geçmiş katmanlardan oluşmaktadır. Bu katmanlar içten dışa doğru sırasıyla karakter, ilişki, görev ve süreçtir. Modelin ilk katmanının karakter olması, onun hizmet etme özelliğinden dolayıdır (Akdöl, 2015: 75). Modelin alt boyutlarını şu şekilde açıklamak mümkündür (Cerit, 2007: 89):

- **Karakter Yönelimli:** Lider ne tür bir insandır sorusu ile ilgilenir. Hizmet edebilme tutumunu harekete geçirme ile ilgilidir. Modelin çekirdek

bölümünde yer alır (Temiz, 2016: 32). Liderin inandırıcılık ve motivasyon değerlerine odaklanır. Bu değerler *güvenilirlik, alçakgönüllülük ve hizmet odaklılıktır.*

- **İnsan Odaklı:** Liderin başka insanlarla nasıl ilişki kuracağını ifade eder. İnsan kaynaklarının gelişimi ile ilgilenir ve liderin insanlarla ilişkileri ve başkalarını geliştirmeye yönelik bağlılığı üzerine odaklanır. Bununla ilgili özellikleri; *diğerleri ile ilgileme, başkalarını güçlendirme ve geliştirmedir.*
- **Görev Odaklılık:** Liderin yaptığı şey nedir sorusu ile ilgilenir. Liderin verimlilik ve başarısıyla ilgilidir. Liderin görevlerine ve başarı için gerekli becerilerine odaklanır. Bu konudaki liderin özellikleri; *vizyoner olma, amaç saptama ve öncülük etmedir.*
- **Süreç Odaklılık:** Liderin örgütü nasıl etkilediği ve organizasyon becerisi ile ilgilidir. Örgütün etkinliğini artırma ile ilgilidir. Liderin rol modeli olma, esnek, etkin ve açık bir sistem geliştirmesi üzerine odaklanır. Liderin bu özellikleri; *örnek olma, ekip kurma ve paylaşılmış karar verme yetkisidir.*

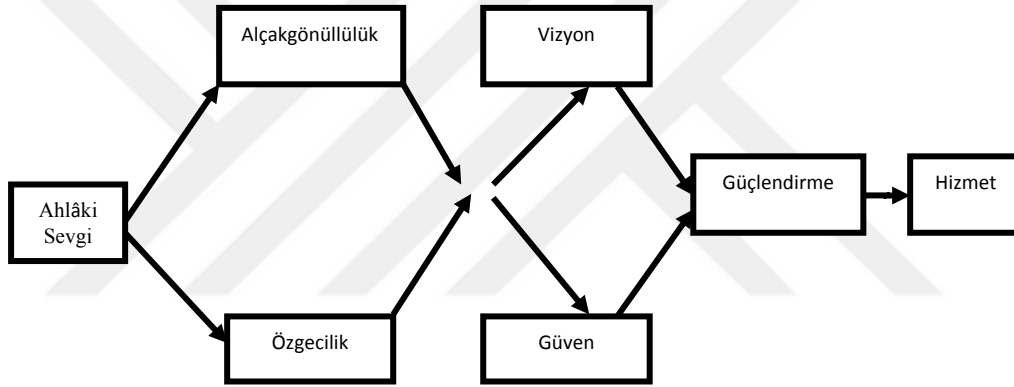
### 2.3.3.2. RUSSELL VE STONE'UN HİZMETKÂR LİDERLİK MODELİ

Russell ve Stone (2002: 146) hizmetkâr liderlikle ilgili yapılmış olan çalışmalarını inceleyerek özelliklerini daha kapsamlı hale getirmişlerdir (Temiz, 2016: 33). Yönetim yazınında araştırmacıların ortaya koydukları farklı hizmetkâr liderlik özelliklerini bir meta analiz ile bir araya getiren Russell ve Stone, hizmetkâr liderliğin özelliklerini, işlevsel ve eşlik eden özellikler olmak üzere iki grupta toplamışlardır (Baytok, 2013). Bunlar (Russell ve Stone, 2002: 147):

- **İşlevsel Özellikler:** Vizyon, dürüstlük, bütünlük, güven, hizmet, model olma, öncü olma, diğerlerini takdir etme ve güçlendirme.
- **Eşlik Eden Özellikler:** İletişim, inandırıcılık, yeterlilik, kâhyalık, görünebilirlik, etki, ikna etme, dinleme, teşvik etme, öğrenme ve delege etmedir.

### 2.3.3.3. PATTERSON'UN HİZMETKÂR LİDERLİK MODELİ

Patterson hizmetkâr liderlik modeli odakla ilgilidir. Liderin odağı izleyiciler üzerindedir ve onun davranış ve tutumları izleyicinin odağı ile uyumludur. Bu liderlik tarzı, liderin odağında sadece örgüt veya örgüt hedeflerinin olduğu dönüşümcü liderlik teorisinin bir uzantısından çok daha derine inmektedir. Hizmetkâr liderlik sadece bu izleyici odağı ilgili bir durumu kabul eder. Bu teori bir erdem teorisidir. Erdem; karakterin bir parçası olan içsel, ruhsal olan kalitatif bir özelliktir (Waddell, 2006: 2). Hizmetkâr liderler; takipçilerini merkeze alan, onların ilgi ve gereksinimlerine odaklanan; örgütü izleyicilerin temel yaşam alanı olarak gören kişilerdir.



Şekil 2. 3: Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli  
Kaynak: (Patterson, 2003: 8)

Şekil 2.3'te görüldüğü gibi Patterson'a (2003) göre hizmetkârlık liderlik bir süreç olup aşağıdaki yedi erdemi kapsar:

- **Ahlâki Sevgi (Agapoa Love):** Lider, izleyicileri için ahlâki sevgiye sahiptir. Yunanca bir sözcük olan "Agapao Love", doğru zamanda doğru sebepler için doğru şeyleri yapma anlamına gelmektedir. Patterson'a (2003: 8) göre sevgi, her şeyin başında gelir. Bu liderlikte sevgi duygusunun onların kişisel değerlerinden veya erdemlerinden kaynaklandığını, bu tip liderlerin amacının insanları onurlandırmak ve onları daha saygın kılmak olduğu ileri

sürülür. Bu tür sevginin kanıtı ise basamaksal olarak liderin, öncelikle çalışanların kendisine, daha sonra onların yeteneklerine ve son olarak örgütün yararına odaklanmasıdır.

- **Alçakgönüllülük (Humility):** Kişinin kendisine, başarılarına, yeteneklerine odaklanmayı değil; başkalarına ve onların yeteneklerine odaklanmasını kapsayan bir perspektife sahip olması gerektiğini savunur. Alçakgönüllülük, erdemi ve ılımlılığı niyet ederek kendini yüceltmeyi red eder. Bu liderlik tarzı alçak gönüllülüğü bu liderlik tarzı için gerekli görür. Bu lider başkalarının tavsiyelerini dikkate alır, dinler ve iktidarı sürdürmenin tek adamlığı ret etmekten geçtiğinin farkındadır.
- **Özgecilik (Altruism):** Bir soru esasında bir beklentiye girmesizin başkalarına yardım etme davranışıdır. Özgecilik, yalnızca iyi niyetli olmak değil; özgecilik, başkalarının refahı için endişe ile ilgilidir. Başkalarına yardım etmekten kaynaklanan kişisel zevklerin özgecilik anlayışımıza da dâhil edilmesi gerekir. Piskopos Desmond Tutu, Sam Walton, Rahibe Teresa ve Prenses Diana özgeci insanların örneklerindedir.
- **Vizyoner Olma (Vision):** Bu vizyoner süreç, her bireyin kendine özgü armağanlarını görmeyi ve liderin kararlarını etkilemeyi içerir ve liderlere gelecekteki planlarını şekillendirmeye yardımcı olur. Patterson (2003), hizmetkâr liderlerin insanların yeteneklerini tanımayı ve onlara hizmet etmek için nereye yöneldiklerini kavramayı öğrendiklerini belirtmektedir. Vizyon sahibi hizmetkâr lider, izleyicileri tanıyabilmekte ve onlara net bir amaç, yön ve itibar duygusu geliştirmelerinde yardımcı olabilmektedir. Hizmetkâr liderler yaşamları zenginleştirir, daha iyi insanlar yetiştirir ve insanları hiç inanamayacaklarından daha fazla olmaya teşvik eder.
- **Güven (Trust):** Hizmetkâr liderlik, vizyonla olduğu kadar güvenle de ilgilidir. Güven; erdem, bütünlük, başkalarına saygı ve örgüte hizmetle yakından alakalıdır. Lider-izleyici ilişkisinin temel bileşeni güvendir. Aynı zamanda örgüt kültürünün en önemli unsurudur. Güven, hizmetkâr liderler için bir yapı taşıdır; çünkü hizmetkâr liderin tüm örgüt için mükemmellik standardı,

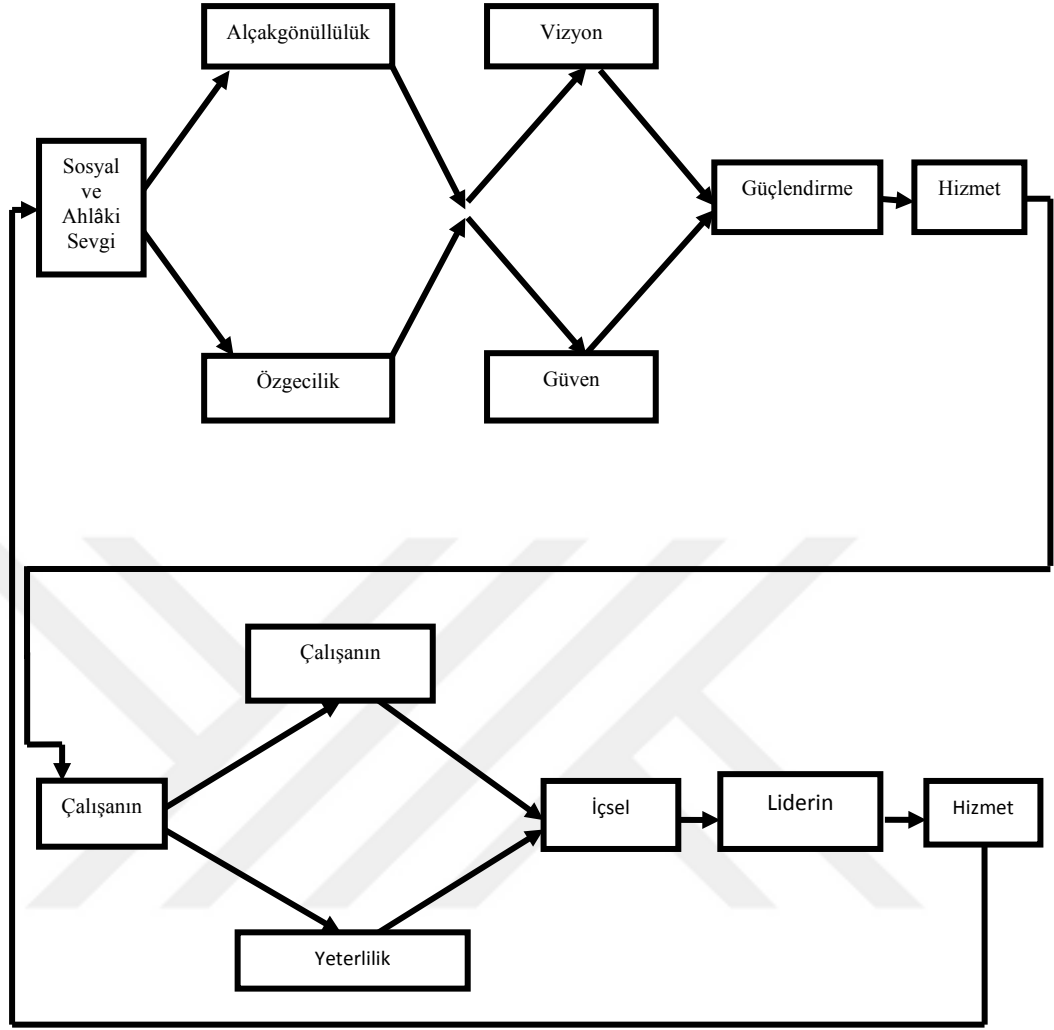
diğerlerine güvenme inancıdır. Başkalarına karşı saygı ve itibar gösterme güvenin temeldir; ayrıca, güven olmadan, uyumsuzluk olur.

- **Güçlendirme (Empowerment):** Güçlendirme hizmetkâr lideriliğın en önemli unsurlarındandır. Güçün paylaşılması söz konusu değilse, hizmetkâr liderlik sözkonusu olamaz. Güçlendirme gücü gerçekten başkalarına vermektir. Etkili bir dinleme, insanların kendilerini önemli hissetmelerini sağlama, ekip çalışmasına önem verme, sevgi ve eşitliğı değerlendirme, insanlara birşeyler öğretilip geliştirme güçlendirmenin bir parçasıdır. Hizmetkâr liderlerin memnuniyeti başkalarının büyümesinden ve sonuçlardan kendilerini sorumlu tutmaya istekli olmalarından kaynaklanır. Bu nedenle bu liderin izleyicilerini tanımaları ve bilgi konusundaki ihtiyaçlarını anlamaları gerekir.
- **Hizmet (Service):** Hizmet, hizmetkâr liderlik teorisinin kalbidir; birinin kendi çıkarlarına dayanmaktan ziyade başkalarının çıkarlarına dayanan bir tür liderliğın birinci işlevidir. Hizmetkâr liderlerin önce hizmetçi olduklarını bilir. Bu hizmet çağrısı bir yaşam misyonu olarak görülür ve diğerleri için sorumluluk kabul edilmesini sağlar. Hizmetkâr liderlik hizmetçi tutumudur, zira hizmetçi liderler hizmete yoğunlaştırır. Bu liderlik, hizmette kişisel katılımı ve orijinalliğı içerir ve cömertlik gerektirir; bu zaman, enerji, özen, şefkat ve hatta belki de kişinin eşyalarını vermek anlamına gelir.

#### 2.3.3.4. WINSTON'UN HİZMETKÂR LİDERLİK MODELİ

Winston (2003) Patterson'un hizmetkâr liderlik modelinden etkilenerek Winston hizmetkâr liderlik modelini geliştirmiştir (Işık, 2014: 54). Patterson'un hizmetkâr liderlik modelinde liderden izleyicilere doğru akan ahlâki sevgi, alçakgönüllülük, özgecilik, vizyon, güven, güçlendirme ve hizmeti kapsayan bir süreç söz konusudur (Cerit, 2008: 552). Buna karşılık Şekil 2.4'te görüldüğü üzere Winston, modelin izleyicilerden de lidere doğru akan ve böylece lider ile izleyici arasındaki karşılıklı etkileşimi ele alan bir model ortaya koymuştur. Böylece Winston, Patterson'un modeline çalışanın lidere bağlılığı, öz yeterliliğı ve içsel motivasyon boyutlarını eklemiştir (Akdöl, 2015: 72-73).





Şekil 2. 4: Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli  
**Kaynak:** (Işık, 2014: 54).

Winston'un hizmetkâr liderlik modelinde lider; çalışanlara yetki vermek suretiyle onları güçlendirmekte ve kendilerini önemli hissetmelerini sağlamakta ve takım çalışmasını ön plana çıkarmaktadır. Lider, kendine odaklanmaktan çok izleyicilere odaklanır. Sevgiyi ve şefkat duygularını çalışanlara aşılama ve özellikle davranışlarının temelinde doğruluk, dürüstlük ve güven unsurları yer almaktadır (Cerit, 2008: 552-553).

### 2.3.3.5. SCHEİN VE SENGE HİZMETKÂR LİDERLİK MODELİ

Schein ve Senge hizmetkâr liderlik anlayışını açıklamak için Beş İnanç Modeli'ni geliştirmiştir. Model; kişinin kendisi ve başkaları hakkındaki inançlarıyla beraber geçmiş, bugün ve gelecek hakkındaki inanışlarını da kapsar. Bu model ışığında Tablo 2.5'deki dört liderlik tarzı geliştirilmiştir (Caldwell, Bischoff ve Karri, 2002: 153-163).

**Tablo 2. 5:** Kişinin Dünyayı Algılama Tarzına Bağlı Liderlik Yaklaşımları

	<b>Objektif Tarafsız Lider</b>	<b>Tarafsız Realist Lider</b>	<b>Subjektif Kontrolcü Lider</b>	<b>Kolaylaştırıcı İdealist/Hizmete Yönelik Lider</b>
<b>Lider</b>	Lider objektifliği getirir.	Lider, yeteneklerinin en iyisiyle gerçekliliği tanımlar.	Lider, kuralları devam ettirir ve başkalarına rehberlik eder.	Lider izleyicilere hizmet etmek ve onları güçlendirmek için mevcuttur.
<b>İzleyiciler</b>	İzleyicilere objektif davranır.	İzleyiciler adil davranıştan faydalanır.	İzleyiciler, yaşamlarını yönlendirmede lidere bağlıdır.	İzleyiciler en iyi yaşamı sürdürmek için kendi gereksinimlerinin peşine düşer.
<b>Geçmiş</b>	Sonuçlar açısından geçmişin bugünle ilişkisi yoktur.	Geçmiş bugünün dünyasını algılamada faydalıdır.	Geçmiş, bugünü en iyi tanımlamak için kullanılır.	Geçmiş karmaşıktır ve tüm ihtiyaçlara anlam verir.
<b>Bugün</b>	Bugünün kuralları, şimdinin konusudur.	En iyi şekilde bugün paylaşılır.	Lider, dünyayı günün şartlarına göre yorumlar.	Bugün yaşamın bir parçasıdır.
<b>Gelecek</b>	Liderin açık kuralları vardır.	Geçmiş gibi gelecekte paylaşılır.	Lider kendi algısını da katarak geleceği yorumlar.	Amaç tüm paydaşların yararlanabileceği zengin bir gelecek yaratmaktır.

**Kaynak:** (Caldwell, Bischoff ve Karri, 2002: 158).

Tablo 2.5'de görülen ilk liderlik tarzı olan "*Objektif Tarafsız Lider*", kurallara dayalı bir liderlik tarzıdır. "*Tarafsız Realist Lider*" ise, sadece kuralları değil aynı zamanda

gerçeği mümkün olduğunca en doğru şekilde tanımlamaktadır. “*Subjektif kontrolcü lider*”e gelince, kendi algılarına dayalı olarak izleyiciler üzerinde kontrole fazlasıyla sahip liderlik tarzıdır. Son olarak “*Kolaylaştıran İdealist (Hizmete Yönelik) Lider*” ise, tüm paydaşların gereksinimlerinin karşılanmasına odaklanarak hizmet vermektedir (Caldwell, Bischoff ve Karri, 2002: 158).

## **2.4. HİZMETKÂR LİDERLİĞİN DİĞER LİDERLİK YAKLAŞIMLARIYLA İLİŞKİSİ**

Alan yazın incelemesinde hizmetkâr liderliğin tam olarak anlaşılması için diğer liderlik yaklaşımları ile karşılaştırılmasına yer verildiği görölmektedir. Araştırmanın önceki kısımlarında modern liderlik yaklaşımları ele alınmıştır. Bu kısımda hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile benzerlik gösteren diğer liderlik yaklaşımları kısaca kıyaslanmaktadır.

### **2.4.1. HİZMETKÂR LİDERLİK VE ETKİLEŞİMCİ (TRANSAKSİYONEL) LİDERLİK**

Vidic (2007), hizmetkâr liderliğin lider ile izleyicileri arasında geliştirilen ilişkinin kalitesi üzerine inşa edilmesine karşı etkileşimci liderlik modelinin ilişkilerin koşula bağlı doğasına odaklanan bir anlayışı sergilemesi konusuna dikkat çekmiştir. Yine Washington (2007) hizmetkâr liderlerin izleyicilerinin değerlerini ve davranışlarını önemseyen etkileme stratejileri kullanarak takipçilerini güçlendirdiğini; buna karşılık etkileşimci liderlerin, takipçilerinin davranışlarının beklentilerine uygun olması için ödüllendirme ve cezalandırma stratejileri uygulayarak resmi otoritelerini kullandıklarını vurgulamıştır (Arık, 2018: 27). Özetle, hizmetkâr lider ile etkileşimci lider arasındaki fark, hizmetkâr liderin aksine etkileşimci liderin, kişisel çıkarlara odaklanmasıdır (Bass ve Steidlmeier, 1999).

### **2.4.2. HİZMETKÂR LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİK**

Hizmetkâr liderliğin içerisinde vizyon, güçlendirme, dinleme, güven gibi özelliği barındırması nedeniyle dönüşümcü liderlik ile sık sık karıştırılmaktadır (Duyan, 2012). Her iki liderlik tarzında ortak olan güven, vizyon, etki ve hizmet özellikleri

mevcuttur. Bu özellikler dikkate alındığında her iki liderlik kuramı da izleyicilerine ilgi gösterir. Fakat hizmetkâr liderlik dönüşümcü liderlikten biraz daha öteye giderek önceliği izleyicilerinin gereksinimlerini karşılamayı daha çok önemsemektedir. Buna karşın dönüşümcü liderlik önceliği izleyicilerinin yeteneklerine ilgi gösterir (Bass, 2000).

Hizmetkâr lider ile dönüşümcü lider arasındaki temel farklar şu şekilde ifade edilebilir (Akdöl, 2015: 44):

- Örgütsel amaçlarından çok izleyicilerin amaçlarına yönelmesi,
- İzleyicilerin gereksinim ve faydalarına olacak unsurlara odaklanarak insan yönelimli bir yönetim sergilemesi,
- İzleyicilere fayda sağlamaya çalışırken örgüt için de en iyisini yapabilecekleri konusunda güven vermesi,
- Paylaşılmış karar verme, etik davranışlar sergileme ve sorumluluk alma konularına vurgu yapmasıdır.

Belirtilen farklılıklara ilaveten Patterson (2003), dönüşümcü liderliğin alçakgönüllülük, ahlâki sevgi, özgecilik ve vizyondan yoksun olduğu görüşünü savunarak hizmetkâr liderliği, dönüşümcü liderliğin devamı olarak nitelendirmiştir. John Humphreys (2005) yaptığı çalışmada hizmetkâr liderliğin, dönüşümcü liderliğe göre durağan ortamlara daha uygun olduğunu, dinamik ortamlarda ise başarısız olabileceğini ileri sürmüştür (Öner, 2008: 15).

### **2.4.3. HİZMETKÂR LİDERLİK VE KARİZMATİK LİDERLİK**

Karizmatik liderlik yaklaşımının öncülerinden olan Max Weber tarafından yürütülen ilk çalışmalar; karizmayı, geleneksel veya resmi otoriteden ziyade izleyicilerine odaklı ve olağanüstü niteliklere sahip bir etkileyciliği betimlemek için kullanmıştır. Karizmatik liderin, izleyicileri üzerindeki etkileri olağanüstü özel bir etkileşim biçimi olarak değerlendirilmiştir. Lider gücünü izleyicilerin kendine yönelik atıflarından almakta ve başarısıyla bunu kristalize etmektedir. Liderler henüz tam olarak bilinmeyen etkileme güçleri vasıtasıyla çevrelerini etkileyebilmektedir (Fındıkcı,

2013: 77). Bu özel etkinin kaynağı halen net olarak ortaya konamamıştır. Weber'in bu çalışmaları incelendiğinde, karizmatik liderliğin de hizmetkâr liderlik gibi izleyicilere odaklanma ve resmi otorite kullanmamaya özen gösterdiği söylenebilir (Brubaker, 2000).

Graham (1991) hizmetkâr liderlik ile karizmatik liderliği karşılaştırdığında hizmetkâr liderlerin ahlâki sevgi, alçakgönüllük, ilham verici ve özgecilik gibi özelliklere sahip olduğunu ileri sürerken, karizmatik liderliğin değerler açısından yansız ve asimetrik güç dengesine sahip olduğunu belirtmiştir (Öner, 2008: 13). Karizmatik liderlerin olağanüstü etkileme güçlerine karşın, hizmetkâr liderler olağanüstü özellikleri ile değil, izleyicilerine hizmet etme güdüleriyle çevrelerinden etkilemektedir. Hizmetkâr liderler özellikleri itibarıyla değil, çevrelerine hizmet edebilecekleri ölçüde lider olacaklarını öngörmektedirler.

#### **2.4.4. HİZMETKÂR LİDERLİK VE ETİK LİDERLİK**

Etik davranış, liderler için temel bir özellik olarak nitelendirilmektedir. Hizmetkâr liderliğin etik liderlik ile ilişkisi incelendiğinde; hizmetkâr liderliğe etik açıdan yaklaşan araştırmacılar söylemlerini erdem ve ahlâk temelli teorilere dayandırır (Arık, 2018: 28). Etik liderin temelde bazı etik değerleri taşıma şartı söz konusudur. Etik liderlik işlerin örgütte nasıl, hangi yöntem ve kurallarla yapıldığı ile ilgilenirken; hizmetkâr liderlik bireylerin bu işleri kendi başlarına yapmalarıyla ilgilenir (Akdöl, 2015: 48). Yani; etik liderler izleyicilerini yönlendiren ve belirli kurallar ve standartlar koyan davranışlar sergilerken, hizmetkâr liderler izleyicilerin güçlenmesini ve gelişimini önemserler. Her iki liderlik tarzı da izleyicilerin güvenini kazanmak için, onları karar verme süreçlerine dâhil etmektedir. Dolayısıyla, hizmetkâr liderlik etik lider davranışlarını da kapsayan daha geniş bir bakış açısına sahip bir liderlik tarzıdır (Akdöl, 2015).

## 2.5. HİZMETKÂR LİDERLİK ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Yönetim literatüründe hizmetkâr liderlik ile çeşitli bilimsel çalışmalara rastlanmaktadır. Bu kapsamda hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet algısı, lider-üye etkileşiminin kalitesi üzerindeki etkilerine dair çok sayıda araştırma yapılmış olmakla birlikte (Joseph ve Winston, 2005; Ehrhart, 2004; Vondey, 2010; Liden vd., 2008); liderlerin izleyenlerin bireysel ve örgütsel iş çıktıları üzerinde belirleyici rolü olduğuna (Carter ve Baghurst, 2014), çalışanların lidere duydukları güven konusuna (Tang vd., 2016) yönelik bulgulara da rastlanmaktadır. Türkçe yönetim yazınında ise; hizmetkâr liderliğe ilişkin çalışmaların özellikle 2000'li yıllardan sonra artış gösterdiği (Cerit, 2009; Çevik ve Kozak, 2010; Aslan ve Özata, 2010), ancak yine de sınırlı sayıda olduğu görülmektedir.

Birçok araştırmacı hizmetkâr liderliğin örgütsel performans üzerinde pozitif etkisi olduğunu iddia etmesine karşın, bu ilişkiyi gösteren çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Hizmetkâr liderliğin performans üzerindeki etkisinin direkt değil dolaylı bir etki olduğunu savunan çalışmalara ise rastlamak mümkündür. Becker ve diğerleri (1996) yaptıkları çalışmada işgören bağlılığının hizmetkâr liderlikle bağlantılı olarak performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Yine, Walumbwa ve arkadaşları (2010) yapmış oldukları çalışmaların da hizmetkâr liderliğin yüksek performansla sonuçlandığını saptanmışlardır.

Tourigny'nin (2001: 197) hizmetkâr liderliğin neden tercih edilen bir liderlik tarzı olduğunu sorguladığı çalışmasında ise; hizmetkâr liderlerin işgörenler üzerinde etkisinin olduğunu, işgörenlerin liderlerine ve işletmelerine olan bağlılıklarının yüksek olduğunu ve bu durumun işverenler için dolaylı olarak yüksek performansla sonuçlandığını tespit etmiştir.

Joseph ve Winston (2005) yaptıkları çalışmalarında; hizmetkâr liderlik, lidere duyulan güven ile örgütsel güven arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Bulgulara göre;

örgütteki algılanan liderlik yaklaşımı hizmetkâr ise lidere ve örgüte karşı daha yüksek güven duygusunun olduğunu ve bu tarz liderliğin hem lidere duyulan güven, hem de örgütsel güven ile pozitif ilişki içinde olduğunu saptamışlardır.

Melchar ve Bosco (2010) İngiltere’de yüksek performanslı üç farklı işletme üzerinde yaptıkları araştırmada; hizmetkâr liderlerin çalışanlarını da birer hizmetkâr lidere dönüştürüp hizmetkâr liderlik anlayışını örgütün geneline yayarak, hizmetkârlık kültürünü oluşturduğunu ortaya koymuşlardır. Parris ve Peachey’e (2013) göre, hizmetkâr liderlik sadece; adil davranan, güven uyandıran, işbirliğine dayalı, gerek bireysel gerekse organizasyonel etkinliği arttıran bir liderlik tarzı olmayıp, aynı zamanda çalışanların refah düzeyine de katkı sağlayıcı ve teşvik edici bir liderlik tarzı olarak belirtilmiştir.

Focht ve Ponton (2015), hizmetkâr liderliğin karakteristik özelliklerini incelediği araştırmasında birincil özelliklerin neler olduğunu ortaya çıkarmak için şimdiye kadar bulunan modeller ve çalışmaların üç turda karşılaştırmasını yapmıştır. Araştırmasında bu zamana kadar ortaya konmuş özellikleri ele alarak ortak ve birincil; hizmet odaklı, sevgi, koşulsuz sevgi duyan, güçlendirici, bütüncül davranabilen, güvenilir, bireylere değer veren, kendinden çok bireylerin gereksinimlerine hizmet eden, iş birlikçi, çevresine ilgi gösteren, mütevâzi, öğrenen, dinleyen özellikleri ortaya koymuştur.

Buna karşın, Güney Kore’de hizmetkâr liderlik ile ekip performansı arasındaki ilişkide bilgi paylaşımı ve çalışma ikliminin aracı rolünün incelendiği bir çalışmada, hizmetkâr liderlik ile ekip çalışma performansı arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracı rolü oynadığı sonucuna varılmıştır (Song, Park ve Kang, 2015). Benzer şekilde Duyan (2012) yapmış olduğu çalışmada hizmetkâr liderlik ile çalışanın iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi arasındaki ilişkileri incelenmiş ve araştırma bulgularına göre;

hizmetkâr liderliğin, hem çalışanın iyilik hali hem de çalışma yaşamı kalitesi üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

De Rubio ve Kiser (2015) kültürel değişkenler bağlamında hizmetkâr liderliğin cinsiyet ve yaş değişkenleri bakımından ne ölçüde değişkenlik gösterdiğini inceledikleri çalışmada, kadınların erkeklere oranla kişilere ilgili olma ve hizmet etme tutumlarının daha fazla olduğu sonucu elde edilmiştir (Karaduman, 2017: 9). Zhang vd.,'nin (2012) ikiyüzotuz evli çift üzerinde yaptıkları araştırmada ise, hizmetkâr liderliğin işin aile yaşantısı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ortaya konmuş ve bu etkide örgütsel özdeşleşmenin aracı rol oynadığı saptanmıştır.

Hizmetkâr liderliğin tükenmişlik üzerinde etkili olduğuna dair de sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Rude (2004) tarafından yapılan araştırmaya göre, izleyenler yöneticilerin hizmet yönelimli lider olduğunu düşündüklerinde tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu ortaya konmuştur (Cerit, 2008: 556).

Bal Taştan ve Kalafatoğlu (2015) algılanan hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide tükenmişliğin düzenleyici etkisini konu aldığı çalışmada, algılanan hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve tükenmenin bu ilişkide düzenleyici etkisi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. İşe yönelik tükenmişliğin artmasıyla algılanan hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin zayıfladığı tespit edilmiştir.

Karaduman (2017) özel sektörde çalışan yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik sermayeleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre; katılımcıların amirlerinin algılanan hizmetkâr liderlik davranışları ile katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri ile arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Bu bölümde sosyal sorumluluk kavramı, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve boyutları, sosyal sorumluluk yaklaşımları, sosyal sorumluluğun avantaj ve dezavantajları, kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili çalışmalar, algılanan çevresel belirsizlik, hizmetkâr liderlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisi üzerine yapılan araştırmaların bulguları yer almaktadır.

#### 3.1. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

1960'lı yıllarda itibaren sosyal sorumluluk kavramı işletme yönetimi alanında önemli bir tartışma alanı haline gelmiştir. *Sosyal sorumlulu*; toplumun gerek ekonomik ve gerekse insan kaynaklarına karşı bir kamusal duruş sergileyerek, bu kaynaklarını sadece özel kişi ve firmaların dar alanda belirlediği menfaatleri için değil, geniş sosyal sonuçları için kullanıldığını görme istekliliği (Top ve Öner, 2008: 98) şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle *sosyal sorumluluk*, bir işletmenin kendi çıkarlarıyla beraber toplumun sosyal refahını da korumak ve yükseltmek için gayret içine girme zorunluluğu olarak ifade edilmektedir (Lembet, 2006: 3). Özellikle işletme yöneticileri 1960'lı ve 1970'li yıllarda daha fazla ilgi görmeye başlayan sosyal sorumluluk anlayışı perspektifiyle birlikte sosyal sorumluluklarından bahsetmeye ve ekonomik problemlerin yanı sıra sosyal problemlere de çözüm getirecek programlar geliştirmeye başlamışlardır. Bu anlayış 1980'li yılların başlarında işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin toplum, hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçilerin

çıkarlarını olumsuz etkilemeden yönetilmesi şeklinde görülürken, günümüzde çevre bilincinin artmasıyla ilgili paydaşlara karşı sorumluluklara ek olarak işletmelerin ekolojik çevreyle ilgili sorumluluklarını da kapsar hale geldiği görülmektedir.

Sosyal sorumluluğu, toplumlar sadece bireylerden değil, işletmelerden de beklemektedir. İşletmelerin başarı kriterleri sadece yaptıkları ticari faaliyetlerle değil, kaynaklarını topluma yönelik ne oranda katkı sağlayacak şekilde kullandığının sosyal sorumluluk boyutuyla ölçülmesi ve değerlendirilmesiyle bağlantılıdır.

### **3.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE TANIMI**

Literatürde sosyal sorumluluk kavramı son zamanlarda kurumsal sosyal sorumluluk-KSS (corporate social responsibility-CSR) kavramı şeklinde kullanılmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tanımlanması hususunda çeşitli yaklaşımlar dikkat çekse de, ortaya çıkışı ve gelişim aşamaları incelendiğinde evrensel bir tanımının olmadığı görülmektedir. İşletmeler için en iyi kurumsal sosyal sorumluluk tanımlaması; işletmenin amaçları, stratejileri ve yetenekleriyle örtüşendir (Marrewijk, 2003: 96).

*Kurumsal sosyal sorumluluk*, işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin işletmeyle ilgili bütün paydaşların (müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, sendikalar, kredi kuruluşları, toplum, devlet) hiç birisinin çıkarına zarar verilmeden yönetilmesi olup, işletmede ortaya çıkan ekonomik konulara dair bilgilerin kamuoyuna objektif olarak açıklanmasıdır (Özkoç, Çelik ve Gönen, 2005: 135). Bu sebeple; işletmelerin topluma olan sorumluluklarını ya da toplumun işletmeleri yapmak zorunda bıraktıkları sorumlulukları ifade eder (De George, 2008: 74).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramına ilişkin evrensel ortak bir tanım olmayıp, farklı tanımlar mevcuttur. Bunlardan bazıları şunlardır:

- *Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) bakış açısıyla kurumsal sosyal sorumluluk; işletmenin topluma karşı olan davranışının ahlâki olmasını; yönetimin paydaşlar ile olan ilişkilerini düzenlerken sorumluluklarının bilincinde olmasını; aynı zamanda çalışanlarının, onların ailelerinin ve genel olarak toplumun hayat kalitesini yükseltirken, ekonomik büyümeye katkıda bulunmasını gerektirmektedir (Moir, 2001: 18).*
- *ABD Sosyal Sorumluluk Derneğine göre kurumsal sosyal sorumluluk; işletmenin sürekli olarak etik, yasal, ticari ve bulunduğu toplumun kamuoyu beklentilerini karşılayan veya daha fazlasını yapan bir şekilde çalışmasıdır (Kotler ve Lee, 2006: 3).*
- *Avrupa Komisyonu'na göre kurumsal sosyal sorumluluk ise, işletmelerin gönüllülük esasına bağlı olarak örgütsel faaliyetleriyle toplumsal konulara ve sosyal paydaşlara katkı sağlaması (Aktan ve Börü, 2007: 12) olarak tanımlanmaktadır.*

*Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumun sosyal sorunların çözümüne gönüllü katılımıdır (Brammer ve Pavelin, 2006: 437). Genel olarak kurumsal sosyal sorumluluk tanımlarında geçen ortak hususları şu şekilde değerlendirmek mümkündür (Bayraktaroğlu, İlter ve Tanyeri, 2009: 7):*

- *İşletmelerin kâr elde etmek için ürün ve hizmet üretmelerinin ötesinde sorumlulukları bulunmaktadır.*
- *İşletmeler neden oldukları sosyal sorunların çözümüne katkı sağlamaktadırlar.*
- *İşletmeler sadece hissedarlara karşı değil, diğer tüm paydaşlara karşı sorumludurlar.*
- *İşletmeler sadece ekonomik değerlere odaklanmamalı, daha geniş anlamda insani değerlere önem vermelidirler.*

Sosyal sorumluluk ile kurumsal sosyal sorumluluk kavramları ele alındığında aralarındaki en önemli fark; kurumsal sosyal sorumluluk kavramı gönüllülük, isteklilik unsurlarını barındırmakta iken, sosyal sorumluluk kavramı ise tüketiciyi aldatmamak, tüketici haklarına duyarlı ve saygılı olmak, adil ve etik davranışlar sergilemek gibi işletme mantığında daha çok iş ahlâkı anlamında kullanılmaktadır. (Balkaş Erdoğan ve Tan Akbulut, 2015: 91-92).

### **3.3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR**

Son yıllarda finansal performansı olumlu yönde etkilemesi ve paydaşların tatmin düzeylerini arttırması nedeniyle kurumsal sosyal sorumluluk kavramı işletmeler tarafından yaygın şekilde dikkate alınmaktadır. Bununla beraber; refah düzeyinin gelişmesi ve sürdürülebilir kılınması için toplumlar sosyal sorumluluğu sadece bireylerden değil, işletmelerden de beklemektedir.

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımına geçmiş hiç bir dönemde olmadığı kadar büyük önem vermesinde, sosyal sorumluluk faaliyetleri sonucunda kurumsal itibar ve kurumsal imaj gibi ciddi kazanımlar elde etmeleri yatmaktadır. İşletmeler yaşanan tüm bu değişimler sonucunda kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarını değiştirmiş ve bunun neticesinde yeni kavram ve uygulamalar ortaya çıkmıştır. Nitekim uygulamada kurumsal sosyal sorumluluk kavramı çoğunlukla kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal gönüllülük, kurumsal vatandaşlık gibi benzer kavramlar ve yaklaşımlarla karıştırılmaktadır (Justice, 2003: 1). Bu doğrultuda kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile ilişkili bazı kavramları kısaca incelemekte fayda vardır.

#### **3.3.1. İŞ ETİĞİ VE İŞ AHLÂKI**

*Etik*, bir kişinin ve mesleğin üyelerinin davranışlarını ve bir örgütün eylemlerini yöneten doğru ve yanlışla ilişkin kabul edilmiş ilkelere yönelik bir çalışma olarak tanımlanabilir (Bayaga, 2011: 107). Başka bir ifadeyle etik, doğru ve yanlışın ne

olduğunu ayırt etmek için ahlâkın doğasını anlamaya çalışan felsefenin dört temel branşından biridir (Ali, 2015: 95). Buna karşın *ahlâk* ise, insanın bir amaca yönelik olarak kendi arzusu ile iyi davranışlarda bulunup kötü davranışlardan uzak olmasını ifade etmektedir (Aslan, 2014: 116). Ahlâk; doğruyu, yanlışı, iyiyi ve kötüyü anlatarak neyin yapılması veya yapılmamasını belirlemektedir (Sabuncuoğlu, 2004: 163). Etik kavramı evrensel felsefi disiplin üzerine, ahlâk kavramı da daha çok insanlar arası ilişkiler üzerine odaklanırken; kurumsal sosyal sorumluluk kavramı işletmelerin paydaşlarına karşı sorumlu olmasının gerekliliği üzerinde durmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk iş ahlâkının güncel hale gelmiş şeklidir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin topluma yönelik olumlu faydalar sağlayarak olumsuz şartların azalması için yaptığı uygulamalardır. Bu sorumluluk ekonomik, yasal ve ahlâksal gibi olgulara ek olarak gönüllü boyutları da kapsamaktadır (Murat, 2008: 77). Dolayısıyla; iş ahlâkı, sosyal sorumluluğu içeren bir anlam taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle, sosyal sorumluluk özünde iş ahlâkının bir gereğidir. İş ahlâkı çerçevesinde işletmeler iç ve dış çevrelerine karşı sorumluluklarını yerine getirmekle yükümlü durumdadırlar (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2005: 151).

### **3.3.2. DAVRANIŞ KODLARI**

*Davranış kodlarını*, işletmelerin faaliyetleri esnasında toplumdaki taraflara karşı izlemeyi taahhüt ettikleri davranış kuralları olarak tanımlamak mümkündür (Gordon ve Miyake, 1999). Davranış kodları gönüllülük esasına dayalı olarak işletmelerin sosyal çevrelerini bilinçlendirmek amacıyla oluşturdukları ve yayınladıkları kurallar olarak ifade edilebilir. Genel olarak çalışma koşullarına yönelik olarak düzenlenen davranış kodları, yayınlanmaları sonucunda işletmeleri yasal olarak sınırlayabilir. İşletmelerin paydaşlarıyla olan ilişkilerini düzenleme noktasında yazılı bir rehber görevi görmektedir. İşletmenin itibarına olumlu etkisi ile birlikte, ticari ortakları ile ilişkileri geliştirmek, faaliyette buldukları ülkelerde kanunlara uymayı teşvik etme ve sağlıklı iş ortamının sonucu olarak kalite ve verimliliği arttırmak gibi diğer ticari

faydaları elde etme zorunluluğu sebebiyle de davranış ilkeleri benimsenir ve uygulamaya geçirilir (European Comission, 2004: 7).

### **3.3.3. KURUMSAL SOSYAL RAPORLAMA**

*Sosyal raporlama*, örgütün toplum için gerçekleştirdiği faaliyetleri ilgili kesimlerin (paydaşların) dikkatine sunma süreci olarak tanımlanmaktadır (Snider, Hill, Martin, 2003: 176). KSS kavramının önemini vurgularken üzerinde durulması gereken hususlardan birisi, pekçok çokuluslu işletmenin yıllık faaliyet raporlarını yayınlarken, buna ek olarak standartları henüz oluşum derecesinde olan sosyal raporlarını da yayınlamasıdır (Aktan ve Börü, 2007: 10).

### **3.3.4. KURUMSAL SOSYAL DENETİM**

*Sosyal denetim*; bir işletmenin tutum ve davranışları, her türlü eylemleri ve kararları, gerçekleştirdiği faaliyetleri ile işgörenlerinin ve örgütle yakın ilişkisi olan kişi ve kuruluşların davranışlarının toplum üzerindeki etkilerini incelemektir (Özbirecikli, 2006: 73). KSS yaklaşımını uygulayan işletmelerin üzerlerine düşen yükümlülükleri yerine getirdiklerini ispatlamalarında ve yaklaşımdan beklediği faydaları sağlayabilmek için ihtiyaç duyduğu ölçülebilir verileri elde etmelerinde sosyal denetim kavramının önemi büyüktür. Dolayısıyla sosyal denetim kavramının rolünü fark edebilen örgütlerin, denetim hususunda pekçok yönetime başvurdukları görülmektedir (Arslanboğa, 2016: 10).

### **3.3.5. KURUMSAL SOSYAL DUYARLILIK**

*Kurumsal sosyal duyarlılık*, herhangi bir dış yaptırıma maruz kalmadan örgütün inisiyatif kullanarak dışsal maliyetleri azaltan önlemler almasını ve paydaşları koruyucu yasaları uygulamasını ifade etmektedir (Aktan, 2007: 19). Yani; kurumsal sosyal duyarlılık, bir örgütün ticari amaçları ile gerçekleştirdiği faaliyetlerden etkilenebilecek olan kesimleri dikkate alan bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 3.3.6. KURUMSAL SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

Casson'un (2003: 20) göre *girişimci*, kıt kaynaklar arasında iyi bir bağlantı, düzen, uyum sağlayan yargısal kararların alınmasında uzmanlaşmış kişidir (Damar, 2015: 3). *Girişimcilik*; fikrin eyleme geçmesindeki bireyin yeteneğini ifade eden bir kavramdır (Başar, Ürper ve Tosunoğlu, 2013: 3). Gerek iç gerekse dış müşterilerin beklentilerini karşılamak ve çok değişken tercihlerine cevap verebilmek için yaratıcı ve yenilikçi olmak gerekmektedir.

*Sosyal girişimcilik* kavramı ise; tüm sektörlerde karşılaşılabilen, sosyal bir misyonu, vizyonu, stratejisi ve çalışma şekli olan, çözüm bekleyen toplumsal ihtiyaçları karşılamaya yönelik, çözümleri yenilikçilik içeren girişimci prosedürler ile uygulayan, kâr amacı gütmeyen ancak sürdürülebilirlik amacıyla gelir elde eden örgütler aracılığıyla sosyal değer kazandırma düşüncesi olarak ifade edilebilir. Kâr amaçlı ve kâr amaçlı olmayan faaliyetlerin melez bir şekilde gerçekleştirilmesi, sosyal girişim sınırlarının esnek özelliğe sahip olmasından kaynaklıdır (Kümbül Güler, 2011: 79).

Hemingway (2005), sosyal konulara yönelik olarak çalışan bu yöneticileri "Kurumsal Sosyal Girişimci (CSEs)" olarak değerlendirmekle birlikte, *kurumsal sosyal girişimciliği*; gündemin belirlediği konuya değil, daha çok sosyal konulara göre kendini motive eden, kurum içinde sosyal girişimci davranışları sergileyen birey olarak tanımlanmaktadır (Hemingway, 2005: 237-238).

### 3.3.7. KURUMSAL HESAP VERME SORUMLULUĞU

KSS kişilerin belirli bir biçimde hareket etme görevlerini icra ederken, kurumsal hesap verme sorumluluğu da kişilerin açıklama, ispatlama veya raporlama görevlerini yerine getirmesidir. Bu ifadelerle ilgili olarak, kurumsal hesap verme sorumluluğu kavramının KSS kavramından farklı olduğu görülmektedir.

### 3.3.8. KURUMSAL VATANDAŞLIK

Sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik için nasıl bireylerin toplumsal yaşamda vatandaşlık ödevleri varsa, örgütlerin de paydaşlarına karşı yerine getirmesi gereken ödev ve sorumlulukları vardır. Dolayısıyla, toplumların gelişimiyle işletmelerin gelişimleri paralellik göstermektedir.

*Kurumsal vatandaşlık*, işletmelerin ekonomik faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm yasal ve ahlâksal kurallara uyması ve gönüllü davranışlar sergilemesiyle toplumla arasında oluşan sosyal sözleşmenin gereklerini yerine getirmesidir (Aktan, 2006: 60). Diğer bir deyişle; kurumsal vatandaşlık, işletmelerin, toplumun üyeleri olarak algıladıkları görevleri yerine getirmek için üstlendikleri sosyo-ekonomik aktiviteler portföyünü ifade etmektedir (Gardberg ve Fombrun, 2006: 329-330).

Yönetim literatüründe yeni bir kavram olarak yerini alan kurumsal vatandaşlık, vicdanlılık temeline dayalı olarak işletmenin sosyal ve psikolojik ortamına yardım ederek, kurumsal hedeflere ulaşılmasını destekleyen kişisel tutumları içermektedir (Sezgin, 2005: 319). Kurumsal vatandaşlık üç ana tema etrafında toplanmaktadır (Argüden, 2004: 154):

1. İşletmelerin ekonomik faaliyetlerini yürütürken hukuka ve ahlâki standartların ötesine giderek insan haklarına saygı göstermeleri ve faaliyetlerinin global ölçekte çevreye verebileceği zararı en aza indirmek durumunda olduklarını kabul etmeleri ve buna uygun davranmaları,
2. İşletme faaliyetlerinin sadece işletme ve içerdeki paydaşları değil; aynı zamanda piyasayı, tedarikçileri, yerel çevreyi, sivil toplum örgütlerini ve kamu sektörünü de etkilediğinin ve tüm paydaşlar ile işbirliği içinde çalışması gerektiğinin bilincinde olmaları,
3. Bu sorumluluğun başta üst yönetim olmak üzere her yönetim kademesince kabul edilmesi.



İyi kurumsal vatandaşlık, hem sosyal açıdan beklenen hem de kanunların gerektirdiğinin ötesinde toplumsal açıdan arzu edilen başarıların ve faaliyetlerin şirketler tarafından yerine getirilmesidir (Goddard, 2005: 275). Bu bağlamda, kurumsal vatandaşlık davranışının işletmenin genel performansı ile önemli bir ilişkisi vardır (Çınar Altıntaş, 2001: 1). İşletmelerin toplumsal hayatta artan rolleriyle beraber artan sorumluluklarının sonucunda ortaya çıkan kurumsal vatandaşlık, işletmelerin ekonomik ve sosyal sorumluluklarını bir bütün olarak ele alarak mevcut ve gelecek nesillere karşı yükümlülüklerin olduğunu vurgulamaktadır.

### **3.4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ**

Kurumsal sosyal sorumluluk; işletmelerin üretim odaklı olduğu, faaliyetlere verimlilik ve ekonomiklik perspektifinden bakıldığı Adam Smith'in kâr maksimizasyonu anlayışının yerini topluma sorumlu davranılması anlayışına bırakmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Peltekoğlu, 2001: 179). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkışını etkileyen faktörler şu şekilde ifade edilebilir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2001: 66).

- Ekonomik yaşama devlet müdahalesi artmış ve bunun neticesinde işverenler bazı sınırlamalarla karşı karşıya kalmışlardır.
- Çeşitli örgütlere üye olan bireylerin örgütsel gücü arttırdığı görülmektedir.
- Gerek nüfusun gerekse nüfus yoğunluğunun artması, bireyler arasındaki ilişkileri sıklaştırırken, aynı zamanda işsizlik önemli bir sorun olarak ortaya çıkmıştır.
- Global dünyada demokratikleşme ve hümanizm olgularının gittikçe güçlenmesi, bireyleri daha güçlü hale getirmiştir.
- Hızlı küreselleşme ve bölgesel uyum nedeniyle uluslararası ekonomik ve siyasi rekabetin artması, uluslar ve örgütlerin yönetiminde bir takım değişikliklere sebebiyet vermiştir.

### 3.5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Sosyal sorumluluk kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde medeniyet ve dinlerin ortaya çıkışına kadar dayandığı ve ticari faaliyetlerin olmadığı bu dönemde toplumsal sosyal sorumluluk anlayış ve faaliyetlerinin temel olarak din, gelenek ve göreneklere göre belirlendiği, zamanla işletmelerin gelişmesiyle ilerleme kaydettiği görülmektedir. Eski Mezopotamya Kralı Hammurabi'ye kadar uzanan bir geçmişe sahip olan kavram çerçevesinde topluma karşı sorumluluklardan bahseden ilk düşünür olan Eflatun, yöneticilerin aldıkları kararlarda ekonomik konulardaki toplumsal çıkarın her şeyin üzerinde tutulması gerektiğinden bahsetmektedir (Taşlıyan, 2012: 24). Sanayi Devrimi öncesi dönemde bu konuda geniş kabul görmüş yasalar olmasa da, bu toplumlarda kralların buyrukları, dini inanışlar, din adamlarının telkinleri ve ahlâk anlayışlarıyla sosyal sorumluluk anlayışının şekillendiği söylenebilir.

Sanayi devrimi öncesi dönem de işletmelerin küçük ölçekli, sipariş üzerine üretim yapan dükkân ve ticarethanelerden oluştuğu görülmektedir. Özellikle Ortaçağ döneminde ticari faaliyetlere ve ekonomiye dini açıdan yaklaşıldığı için yönetenlerin ve ticari faaliyetlerle uğraşanların sorumluluk anlayışlarının dini inançların etkisiyle şekillendiği ileri sürülmektedir. Ticarete sorumluluk, daha çok kişinin ahlâk anlayışına, dinsel inancına ve vicdanına bağlı olarak ortaya çıkmıştır (Aktan ve Börü, 2007: 23).

Sanayi devrimi sonrası toplumsal algılamalardaki farklılıklar ve büyük işletmelerin sayıca artması gibi nedenlerle sosyal sorumluluk kavramı kullanılmaya başlanmıştır. O dönemlerde, özellikle büyük işletmelerin rekabete aykırı uygulamaları, hükümetleri yasal reformlar yapmaya zorlamıştır (Halıcı, 2001: 12). II. Dünya savaşından sonra işletmelerin topluma karşı sorumlulukları ile çok sayıda araştırma yapılmış ve işletme faaliyetlerinin toplum ile uyumlu olması gerektiği ileri sürülmüştür. İlk olarak 1950'li yıllarda Merill (1949) ve Bowen'in (1953) çalışmalarında zikredilen bu kavram, 1960'lı yıllara kadar ciddi bir ilgi görmemiş ve

gelişme alanı bulamamıştır (Akgeyik, 2007: 65-67). 1960'lı yıllara gelince, ilk defa bazı örgütlerin sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilebilecek çeşitli projeleri gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bununla birlikte doğru yatırımların sadece hissedarların yararına değil, kamu yararına olması gerektiği ile ilgili yeni yasalar çıkmıştır. 1970'li yılların başından itibaren yaygın olarak ifade edilmeye başlanan kavram işletmelerin çevrelerini dikkate almalarını ve sosyal sorunlara eğilmelerini ileri sürmüştür. 1980'li yıllarda sermaye hareketlerinin liberalleşmesi ve borsaların önem kazanmasıyla işletmelerin sosyal sorumluluk değerlendirme raporlamalarında azalma görülürken; 1990'lı yıllarda küreselleşme ve özelleşme politikaları, hükümetler ve uluslararası kuruluşların düzenlemeler çıkarmasıyla kalite ve karşılıklı menfaatlerin dikkate alınması, işletmelerin sosyal sorumlulukları ve bilgi paylaşma sorumlulukları yeniden önem kazanmaya başlamıştır. Kurumsal sosyal sosyal sorumluluk, 20. yüzyılda işletmeler ve toplum arasındaki ilişkiler paralelinde radikal değişimlerle birlikte ortaya çıkmış olsa da, literatürde son altmış yılda geliştiği görülmektedir. Son yıllarda işletmeler için kârlılığın yanısıra çevresel sorunlarla ilgilenmek, adil ücret dağılımı ve uygun çalışma koşulları gibi sosyal konuları ön plana çıkmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk bu açıdan toplumun ve çalışanlarının refahını yükselten ve çalışma yaşamının kalitesini iyileştiren bir yaklaşımdır.

### **3.6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ LİTERATÜRDE GELİŞİMİ**

İlk olarak H. Bowen 1953 yılında yayımladığı "*İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları (Social Responsibilities of the Businessman)*" adlı kitabında kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tanımı yapmış ve bir araştırma alanı haline gelmesini sağlamıştır. Bowen'a göre sosyal sorumluluk; iş adamlarının; kurallara uyma, karar verme, toplumun değerleri ve amaçları doğrultusunda oluşan faaliyetleri gerçekleştirme yükümlülüğüdür (Carroll, 1999: 269). İşletmeler toplumun değerleri ve hedeflerine uygun şekilde politika yapmak, karar almak ve eyleme geçmek zorundadır; zira büyük ölçekli işletmelerin politika ve eylemlerinin toplum üzerindeki etkisi büyüktür. Bowen, sosyal sorumluluk doğrultusunda belirlenen

kurumsal hedeflerin ekonomik kazanç ile başarılabilirliğini ve sosyal sorumluluğun direkt olarak sosyal refahın ekonomik yönlerine bağlanacağını ileri sürmektedir.

1960'lı yıllara kadar ciddi bir ilgi görmeyen bu kavram (Akgeyik, 2007: 67), bu dönemden itibaren ilk kez bazı işletmelerin sosyal sorumluluk kapsamı içerisinde değerlendirilebilecek çeşitli faaliyetleri uygulamaya koydukları görülmeye başlanmıştır. Öte yandan bu dönemde Davis (1960) sosyal sorumluluğun kurumun direkt ekonomik kazançlarının ötesine geçtiğini savunan araştırmacı olarak öne çıkmıştır. Davis'e göre bir işletmenin sosyal sorumluluğu, ekonomik değeri ile sınırlı olursa kişi itibarı ve buna bağlı sosyal yönlerden ziyade daha çok ekonomik kayıp ile ilgili konulara yönelik olacaktır. Yine sosyal sorumluluğu; firmanın direk ekonomik veya teknik çıkarlarının kısmen ötesinde olan sebeplerden dolayı iş adamlarının aldığı kararlar ve eylemler şeklinde tanımlamış olup, Davis'in sosyal sorumluluk tanımı üç boyuttan oluşmaktadır (Farajollahi, 2016: 12): *İlk boyut*; toplumun refahını etkileyen ekonomik yükümlülükleri içerir (tam zamanlı istihdam, pazarda rekabeti sürdürme gibi ekonomik değer anlamında ölçülebilir yükümlülüklerdir). *İkinci boyut*; motivasyon ve ahlâk gibi ekonomik değer anlamında ölçülemeyen ve insani değerleri koruyan ve geliştiren yükümlülüklerdir. *Üçüncü boyut ise*; işletmenin dinamizminin sürdürülmesi için sosyo-ekonomik ve sosyo-insani sorumlulukların birlikte teşvik edilmesine dair yükümlülüklerdir. Bununla birlikte Davis (1960) işadamlarının sosyal sorumluluğunun sosyal güçten kaynaklandığını ileri sürmektedir. Davis iş adamlarının bu gücün varlığından kaynaklanan sosyal sorunlardan sorumlu tutulması gerektiğini belirtmekte ve uzun vadede bu gücü sorumlu tarzda kullanmayanların kaybedeceklerini ifade etmektedir (Özgener, 2016: 222).

Sosyal sorumluluk kavramını toplumun olduğu kadar işgörenlerin refah ve eğitimini de içine alacak şekilde ekonomik ve yasal yükümlülüklerin ötesine genişleten ilk kişi olan McGuire (1963), örgütün sadece ekonomik ve yasal yükümlülüklerinin değil aynı zamanda bu yükümlülükleri aşan topluma karşı belli sorumlulukları olduğunu varsaymaktadır (Farajollahi, 2016: 12).

Jones (1980) kurumsal sosyal sorumluluğun hem gönüllü hem de kapsamlı olduğunu belirterek yeni bir perspektifle kurumsal sosyal sorumluluk kavramını; örgütlerin yalnız hissedarlara karşı değil, çevrede örgütün faaliyetlerinden etkilenen herkese yönelik olarak yerine getirmesi gereken öngörölmüş yükümlölöklere sahip olma süreci olarak tanımlamıştır (Akkoyunlu ve Kalyoncuoğlu, 2014: 129).

Wan-Jan (2006) kurumsal sosyal sorumluluk tanımlarının çoğunun gelişmiş ölkelerdeki işletmelerin uygulamalarına dayandığını ve gelişmekte olan ölkelerde kurumsal sosyal sorumluluğun analiz eden sınırlı sayıda araştırmanın bulunduğunu ifade etmiş olup; yaptığı çalışmayla, kurumsal sosyal sorumluluğun Hindistan açısından ne anlama geldiğini analiz ederek gelişmekte olan ölkeler hakkında var olan literatüre katkıda bulunarak mevcut bir boşluğu doldurmuştur (Farajollahi, 2016: 12).

Sonuç olarak kurumsal sosyal sorumluluk tarihsel değişimine göre iki biçimde tanımlanmaktadır: *ilk tanım*; Carroll'un yaklaşımla işletmenin sahiplerine, müşterilerine, çalışanlarına ve topluma karşı sorumluluğudur; *ikinci tanım ise*; modern yaklaşımla sosyal pazarlama konseptinde toplumsal sorunları iyileştirecek davranışlar yaratmak şeklindedir (Mohr, Webb ve Haris, 2001: 46).

### **3.7. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ AMACI VE ÖNEMİ**

Günümüz iş dünyasında önemi gittikçe artan kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, işletmelerin mal ve hizmet üretmelerinin ötesinde farklı alanlarda topluma katkı sağlamalarına olanak vermektedir. Bu durum, işletmelerin toplumsal sorumluluklarını iş stratejilerinin ve kurumsal kimliklerinin bir parçası olarak görmelerine yol açmıştır. İşletmenin performansının değerlendirmesi, sadece ekonomik sonuçlarla değeril; sosyal sonuçların dikkate alınıp, toplumsal değerlerin gerektirdiği gibi bir yol belirlenmesiyle ölçölmektedir (Bayrak, 2001: 102). Bugün sosyal performans işletmelerin performansının değerlendirilmesinde önemli bir

kriterdir. Diğer taraftan, tüketiciler üretici işletmelerin faaliyetlerini takip etmekte ve satın alma kararı verirken çeşitli kriterlere göre değerlendirme yapmaktadırlar. Bu nedenle, işletmeler faaliyetlerini çok iyi gözden geçirerek çevrelerini nasıl etkilediklerini belirlemeli ve çevrenin ekonomik ve sosyal gelişimine katkıda bulunan projeler geliştirmelidirler.

Günümüz başarılı işletmeleri sadece ürün ve hizmet kalitesi ile değil, toplumdaki imajıyla da dikkat çekmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk; kısa dönemde işletmeye maliyet gibi görülmesine rağmen, uzun dönemde işgörenler ve tüketicileri bilinçlendirmekte, tüm paydaşlar nezdinde kurumun imajına olumlu katkı yapmaktadır (Tığlı, Pirtini ve Çelik, 2007: 88). Brammer ve Millington (2005) gelişmiş ülkelerde yaptıkları bir araştırmada örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarıyla; ünlerini, kârlılık derecelerini ve finansal göstergelerini, maliyetlerini, kuruluş değerini, yatırımcılarını, tedarikçilerini, var olan veya potansiyel insan kaynaklarını, sivil toplum kuruluşları ve devlet ile olan ilişkilerini doğrudan etkilediklerini ortaya koymuşlardır (Fioravente, 2010: 189). Dolayısıyla, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarıyla birlikte piyasa değerleri artmaktadır.

İşletmeler açısından kurumsal sosyal sorumluluğun öneminin giderek artmasının sebeplerinden bazıları şunlardır (Başer, 2015: 9):

- Sınırlar ötesi ticaret, uluslararası işletmeler ve küresel dağıtım ağlarının önem kazanmasıyla insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çevre koruma, sağlık ve güvenlik ile ilgili endişelerin artması.
- Birleşmiş Milletler, Uluslararası Çalışma Örgütü gibi uluslararası kuruluşların kabul edilebilir davranışlar için sosyal normları standartlaştıran anlaşmalar, bildirimler ve ilkeler geliştirmesi.
- İnternet, cep telefonu ve diğer kişisel dijital aletlerin kurumsal aktiviteleri izlemeyi ve bunlarla ilgili bilgileri yaymayı kolaylaştırması.

- Tüketiciler ve yatırımcıların sosyal yönden sorumlu iş uygulamaları ve projeleri giderek artan derecede desteklemesi ve onların, işletmelerin sosyal ve çevresel konularla ilgili riskleri ve fırsatları ne şekilde ele aldıklarıyla daha fazla bilgiye sahip olma isteği.
- Modern iş yaşamında çok sayıda önemli ve yüksek derecede etik ihlaller nedeniyle kurumlara olan güvenin azalmasıyla şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk ve adaleti ilke edinen kurumsal yönetişime ihtiyaç duyulması.
- Sivil toplum örgütlerinin giderek güçlenmesi ve kurumlara karşı uyguladıkları baskıları arttırmaları.
- Hükümetlerin kurumsal sosyal sorumluluğun kapsamına giren sorunlara etkili şekilde eğilmesini sağlayan kanunların ve düzenlemelerin çıkarılması ve kamuoyunda bu konudaki duyarlılığının arttırılması.
- İş dünyasında etkili bir kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımının başarısızlık riskini azaltabileceğinin, yeni fırsatlar yaratabileceğinin, marka ve kurum itibarına katkıda bulunabileceğinin farkına varılması (Özdemir, 2007: 27).

### 3.8. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLKELERİ

Örgütlerin toplumdaki faaliyetlerinin çevredeki olumlu ve olumsuz etkilerini bilinçli bir şekilde değerlendirmeleri ve belli ilkeler çerçevesinde katkı sunmaları beklenmektedir. Ekonomik sonuçların yanında makul sosyal sonuçları hedeflemeleri bir sosyal yükümlülüktür. Bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluk aşağıdaki temel ilkeler temelinde yerine getirilmektedir (Argüden, 2002: 13-14):

- **Toplumun Çıkarlarını Kendi Çıkarlarının Önünde Tutmak:** İşletmelerin piyasada tutunabilmesi oldukça güçtür. Bundan dolayıdır ki; işletme yöneticileri verdikleri kararlarda, toplumsal çıkarları kendi çıkarlarının önünde tutarak, sosyal sorumluluklarının işletmeler için kısa dönemli maliyet unsuru olmasına karşın uzun dönemde kârlılığı arttırıcı yönde etkisinin olduğunu öngörebilmelidirler. Toplum için iyi olan işletme için de iyi anlayışının uzun vadede benimsenmesi işletmenin itibarına katkı sağlar.

- **Hesap Verebilirlik:** İşletme yöneticilerinin almış oldukları kararlardan ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerden hem içsel hem de dışsal çevrelerine karşı sorumlu olduklarını ve ödüllendirilmelerinin de buna bağlı olması amacını öngören ilkedir. Yani, üst yönetimin kararlarının denetime, soruşturmaya ve araştırmaya açık olması gerekir. Onların toplumsal çıkarlar doğrultusunda hareket etmeleri ve kararlar almaları konusunda düzenli olarak hesap verebimesi, yöneticilere olan güveni artırır (Aras, 2007: 3).
- **Şeffaflık:** İşletmeler paydaşlara yönelik olarak şeffaf olma ilkesini benimsemelidir. Bu ilke kapsamında yasal mevzuatın gerektiği gibi kurumun davranışlarının, uygulamalarının ve kararlarının iç çevre ve dış çevredeki etkilerine dair bilgilerin ve verilerin kullanımı kolay anlaşılır hale getirilmelidir (Aras, 2007: 4). Bu noktada kurumun politikaları, yatırımları ve finansal bilgileri kamuoyuna şeffaf ve gerçeğe uygun olarak yansıtılmalıdır.
- **Tarafsızlık:** Tarafsızlık ilkesi, işletmelerin paydaşların menfaatlerini dengelemedir. Bu süreçte amaç karar vericilerin objektif kararlar vermesi, onların paydaşlardan gelen tepkileri ve bilgileri doğru ve tarafsız değerlendirmesinden geçer. Herhangi bir paydaş grubu nezdinde güvensizliğe neden olan yöneticinin davranışları işletme için maliyetli olabilir.
- **Açıklık:** Kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde her örgüt için paydaş haritası çıkarılmalıdır. Örgütler faaliyetlerine, ürünlerine, hizmetlerine ekonomik, çevresel ve sosyal sorunlara yönelik bilgileri rapor haline getirerek; paydaşların gereksinimlerinden haberdar olmalı ve raporlara ulaşabilecek tüm paydaşların endişelerine odaklanmalıdır. Bununla birlikte, yöneticiler kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde sorumluluklarını yerine getirirken izledikleri ilke ve hedeflerini açıkça ortaya koymalı ve beklentilerinde açık olmalıdırlar.
- **Ahlâki Yönetim İlkelerine Uygun Davranmak:** Kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerini benimseyen yöneticiler, doğru insanları çalıştırmalı, katılımcı yönetimi benimsemeli ve daima doğru söylemelidir. Kurallardan ziyade



standartlar koyarak ahlâki açıdan örnek olmalıdırlar (Özgener, 2016: 111-112).

### **3.9. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARI**

Açık sistem olma özelliğine sahip, çevreyle girdi ve çıktı ilişkisinde bulunan yapılar olan örgütler, ilişkide oldukları toplumun yapısını, geleneklerini ve göreneklerini, alışkanlıklarını, taleplerini öğrenmek ve kendisini de topluma tanıtmak arzusundadır (Carrol, 1991: 39-40). İşletmeler sadece ekonomik sonuçlar elde etmek amacıyla üretim faaliyetinde bulunmazlar, aynı zamanda sosyal sonuçlar da başarıda önemli göstergelerdir. Sosyal sorumluluklar çerçevesinde harcanan çabalar ise işletmeyle toplum arasındaki sosyal uzlaşma ve anlaşma yaklaşımını beraberinde getirmektedir (Sabuncuoğlu, 1996: 14-15). İşletmeler ve toplum arasındaki ilişkilerin gelişmesi kurumsal sosyal sorumluluk alanında da bazı yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu yaklaşımlar klasik sosyal sorumluluk yaklaşımı ve modern (sosyo-ekonomik) sosyal sorumluluk yaklaşımı olarak ifade edilir (Top ve Öner, 2008: 99).

#### **3.9.1. KLASİK SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMI**

Klasik iktisat felsefesinin temelleri Adam Smith'in serbest piyasa ekonomisinin birinci kuralı olan "Kâr Maksimizasyonu" ilkesinin ışığında, Nobel Ödüllü Amerikalı iktisatçı Milton Friedman tarafından ortaya atılarak görüşe en son şekli verilmiştir. Kurumsal stratejilerin, sosyal sorumluluk anlayışına yer vermemesi veya çok az yer vermesi üzerine kurulu olan klasik ekonomik yaklaşımının en önemli temsilcisi olan Friedman'ın bu konudaki görüşleri serbest pazar yaklaşımı veya hissedar yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır (Yılmaz Sert, 2012: 2). 1970 yılında kaleme aldığı "*İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu Kârını Artırmaktır*" adlı makalesiyle Friedman; şirket yöneticilerinin temel sorumluluğunu işletmeye sermaye yatırmış olan hissedarlara karşı kârlarını maksimize etmek olduğunu, mevcut yasal ve ahlâki sistem içerisinde topluma karşı esas sorumluluğunun da insan refahı için temel olan kârların iktisadi faaliyetler için en verimli şekilde kullanmak olduğunu ifade

etmiştir. Yani, yöneticinin tek hedefi kârını arttırmak olmalı ve tek endişesi bu yöndeki ilke, kural ve yöntemleri takip etmek olmalıdır (Top ve Öner, 2008: 99). Bu durumun gerçekleşmesi halinde şayet kârlılık artarsa örgütün yenilikçi adımlar atacağı ortadadır (Pusak, 2014: 23). Bunun sonucunda, klasik görüşe göre verimli çalışarak ekonomik kazanç elde eden işletmeler zaten topluma karşı olan sosyal sorumluluklarını yerine getirmiş olmaktadır (Top ve Öner, 2008: 99). Bu anlayışta; örgütlerin faaliyetlerini sürdürdükleri yasal, ekonomik ve sosyal çevre sınırlarının kesin olarak çizilmediği görülmektedir.

İşletmelerin sorumluluğunun sadece kâr maksimizasyonu olduğunu savunan bu yaklaşıma göre sosyal sorumluluk uygulamaları bazı olumsuz durumların meydana gelmesine neden olabilecektir. Bu olumsuz durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Halıcı, 2001: 14; Yıldırım, 2013: 17-18):

- İşletmelerin kârında düşüşlerin olması,
- İşletmelerin ürün ve işçilik maliyetlerinin yükselmesi,
- İşletmelerin ekonomik hedeflerinin ikinci plana itilmesi,
- İşletmelerin sosyal güce fazlasıyla sahip olmaları durumunda bunu suistimal etmeleri.

Yaklaşıma göre örgütler; sosyal sorumluluk hedefiyle mevcut veya beklenen gelirlerini birtakım toplumsal projelere yatırırlarsa, iş yaratan proje yatırımlarında azalış, tüketici fiyatlarında ise artış görülecektir. Bu uygulamalar, örgütlerin kârlarını ciddi miktarda düşürecek ve onların ekonomiye getirilerine menfi olarak tesir edecektir ve yine toplum zarar görecektir (Özgener, 2004: 175).

### **3.9.2. MODERN SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMI**

Günümüz işletmeleri sürdürülebilir işletme performansının sadece kısa vadede kârı maksimize ederek sağlanamayacağını farkındadırlar. Bu görüşle şekillenen modern

ekonomik yaklaşım veya paydaş teorisi, klasik sosyal sorumluluk yaklaşımının yetersizliklerinden ötürü çevreyi esas alan bir sosyal sorumluluk yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır (Dinçer, 2004: 187). Kurumsal sosyal sorumluluk açısından modern yaklaşım, işletmelerin çevreye kazandırdığı faydalar ve yol açtıkları kötü sonuçları makro düzeyde daha kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Modern yaklaşım, kâr maksimizasyonu dışında, işletmelerin kaynaklarının bir bölümünün toplum yararına kullanılmasını savunur (Top ve Öner, 2008: 108).

Klasik sosyal sorumluluk görüşünü savunanların iddialarının aksine yapılan çalışmalar, sosyal sorunların çözümünde yer almanın fayda getirdiğini, sosyal performans ve finansal performans arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur (Aktan, 2007: 37). Modern yaklaşımda işletmeler; ortaya çıkan sorunların çözümü noktasında toplumla birlikte hareket edebilmekte, bu durum özünde bütünleşen toplum ve örgütün ihtiyaç duyduğu daha iyi bir çevreyi meydana getirerek örgütlerin uzun dönem kâr marjlarını artırmaktadır.

Modern kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları şu şekilde özetlenebilir (Sen ve Bhattacharya, 2001):

- 1. Toplum Destekleyici:** Ekonomik özgürlüğü olmayan ya da yetersiz olan bireylerin ekonomik olarak desteklenerek, eğitim almalarının sağlanması.
- 2. Farklılıkların Kabul Edilmesi:** Genel olarak toplumda ve dünyada var olan farklılıkların kabul edilerek cinsiyet, ırk, yaş, etnik köken temelli ayrımcılığın engellenmesi.
- 3. Çalışanların Desteklenmesi:** Kâr paylaşımı, işgörenlerin sorunlarının çözülmesi, çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, güvenlik gibi işgörenlerin temel sorunlarının çözülmesi.
- 4. Çevre:** Zararlı atıkların sona erdirilmesi, ozon tabakasına zarar vermeyen kimyasalların kullanımı, çevre ile dost ürünlerin üretimi, hayvanlar üzerinde

yapılan testlerin sona erdirilmesi, ürünlerin geri dönüştürülerek yeniden kullanıma dâhil edilmesi gibi çevreye yönelik durumların ele alınması.

- 5. Ürün:** Kaliteli ürün ve hizmet sunulması, topluma ve müşterilere zarar verecek ürünlerin piyasaya sürülmemesi ve ürünlerin güvenlik kontrollerinin zamanında ve yeterli düzeyde yapılması.

İşletmeler faaliyette buldukları topluma sosyal sorumluluk projeleriyle katkı sağladıklarında, toplum gözünde olumlu imaj yaratabilir. Bu nedenle sosyal sorumluluk çerçevesinde; işletmeler yaptıkları çalışmaları toplumun yararına, toplumun refahını daha da iyi hale getirecek biçimde ve toplumda yaşayan bireylerin yaşam standartlarını daha iyi hale getirecek şekilde yapmak durumundadır (Halıcı, 2001: 13). Dünyada markalaşmış birkaç işletmenin modern kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili yaklaşımları şu şekilde ifade edilebilir (Moir, 2001: 16):

- Johnson & Johnson'ın kurumsal sosyal sorumluluğu, *"işletmenin bütün paydaşlarına karşı sorumlu, adaletli, dürüst, güvenilir ve saygılı olması"*.
- Volkswagen'in kurumsal sosyal sorumluluğu, *"işletmenin ekonomik ve sosyal problemlere çözüm üretmek için topluma karşı sorumluluğunu gerçekleştirme becerisi"*.
- Shell'in kurumsal sosyal sorumluluğu, *"herkesin, işlerinin topluma etkisini değerlendirmeye ve yaptıkları her şeyin ekonomik, çevresel ve sosyal yönlerini dengeleme"*.

### **3.10. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK MODELLERİ**

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramına ilişkin birçok model geliştirilmiştir. Bu modeller; Friedman'ın Hissedarlar Modeli, Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli, Sosyal Paydaşlar Yaklaşımı, Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli, Carroll'un Dört Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli, Lantos'un Sosyal Sorumluluk Modeli, Kotler'in Altı Seçenek Modeli olarak incelenebilir.

### 3.10.1. FRIEDMAN'IN HİSSEDARLAR MODELİ

Milton Friedman ortaya koyduğu model ile işletmelerin kendi örgütsel amaçları dışında başka bir yükümlülüğünün olmaması gerektiğini öne sürer. Verimli çalışarak kâr elde eden işletmelerin, aynı zamanda topluma karşı olan sosyal sorumluluğunu da yerine getireceğini ifade eder (Top ve Öner, 2008: 100). İşletmelerin tek sosyal sorumluluğunun yasal yollarla kârı maksimize etmek olduğunu savunan Friedman, işletmelerin kârlarını arttırmasıyla da hissedarların zenginliğinin arttıracağını ve hissedarlar zenginleştikçe topluma gerekli desteği verecekleri görüşünü savunmaktadır. Dolayısıyla Friedman, konuyu sadece ekonomik sorumluluklar bazında görmektedir (Aktan ve Börü, 2007: 26-27; Küskü ve Bay, 2012: 54). Aynı zamanda Friedman (1970), işletmelerde yöneticilerin sosyal sorumluluklar konusunda karar alamayacaklarını, yapılacak sosyal yardımların işletmelerin değil ancak kişilerin sosyal sorumlulukları olacağını belirtmektedir. İşletmelerin asıl hedefi kârı arttırmak olduğundan, işletme ortak ve hissadarlarına ait paraların onların izni dışında toplumun sosyal amaçları için kullanılmasının yanlış olacağını ileri sürmektedir (Top ve Öner, 2008: 100).

### 3.10.2. ACKERMAN'IN SOSYAL DUYARLILIK MODELİ

Robert W. Ackerman (1973) sosyal duyarlılık modelinde, işletmelerin sosyal çabalarının sorumluluk yerine duyarlılık (cevaplama ve karşılama) olması gerektiğini vurgulayarak, üç aşamalı bir sosyal duyarlılık modeli geliştirmiştir (Özüpek, 2005: 87):

- **Sosyal Sorumlulukların Politika Aşaması:** Yöneticilerin geliştirdiği sosyal sorumluluk politikaları, işletmeler için izlenecek sosyal sorumluluk faaliyetleri için bir temel oluşturmaktadır. Bu aşamada işletmeler, içinde bulunduğu sosyal çevrenin beklentilerine uygun faaliyetler geliştirmek için çabalamaktadır.
- **Sosyal Sorumlulukların Öğrenme Aşaması:** Bu sorunlar hakkında çözüm yollarını öğrenmek için, konunun uzmanı olan bir çalışanı bünyesine alarak bu konudaki duyarlılığını ortaya koymaktadırlar.

- **Sosyal Sorumlulukların Örgütsel Yükümlülük Aşaması:** Sosyal sorumlulukların örgütlerde uygulamaya geçirilme aşamasıdır. İşletme, belirlenen yeni sosyal politikasını bu aşamada artık kurumsallaştırmalıdır.

### **3.10.3. SOSYAL PAYDAŞLAR YAKLAŞIMI**

Freeman (1984: 25) paydaşı; toplumda örgütün ilişkide olduğu, örgütün faaliyetlerinden ve kararlarından etkilenen ve faaliyet ve kararları ile örgütü etkileyen tüm toplumsal taraflar (Ertuğrul, 2008: 206) olarak tanımlamıştır. Günümüzde işletmeler toplumu oluşturan birçok farklı kesimle ilişki içerisinde olup, başarı sağlamaları bu kesimlerle olan ilişkilerinin iyi yönetilmesine bağlıdır. Ayrıca, örgütlerin ilişki içerisinde olduğu paydaşların sayısı arttıkça ilişkiler de karmaşık hale gelmektedir. Bu nedenle paydaş yaklaşımı, işletmelerin iç ve dış çevreleriyle olan ilişkilerini güçlendirmelerine yardımcı olarak işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarını amaçlamaktadır. Bu yaklaşıma göre işletmeler, uzun dönemli kâr beklentisinin sağlanması, sosyal sorumluluğu destekleyen kamuoyu beklentilerinin karşılanması, herkes için daha iyi yaşanabilir bir çevrenin oluşturulması ve geliştirilecek işletme imajı için elinde bulunan teknik, parasal ve yönetsel kaynakları karmaşık sosyal sorunlarının üstesinden gelebilmek için sosyal paydaşları için kullanmalıdır (Top ve Öner, 2008: 102). Bu görüşün savunucularına göre, birtakım sosyal sorumlulukları üzerine alan ve bunun ortaya çıkaracağı maliyeti kabul ederek bu görüşü benimseyen işletmelerin finansal değerleri artabilir. Böylece sosyal sorunları çözen ve hayırsever davranışlar sergileyen işletmeler toplum nazarında giderek daha fazla ilgi çekmekte ve olumlu imaja sahip olabilmektedir (Top ve Öner, 2008: 102).

### **3.10.4. DAVIS'İN SOSYAL SORUMLULUK MODELİ**

Davis; işletmelerin sosyal sorumluluğuna ilişkin geliştirmiş olduğu modeli hem toplumun refahını hem de işletme menfaatlerini koruyan ve artıran önlemleri,

işletmelerin niçin ve nasıl aldıklarını, neden bağlı kalmak zorunda olduklarını beş temel unsur ile açıklamaya çalışmıştır. Bunlar (Özüpek, 2005: 76):

- 1. Sosyal Sorumluluk İşletmeler İçin Sosyal Güçten Kaynaklanır:** İşletmeler ekonomik girişimcilikten ayrı olarak sosyal toplum için güvenilir kurumlar olarak da görev üstlenmektedirler.
- 2. İşletmelerin Toplumsal Faaliyetlere Açık Olması (Açık İletişim):** İşletmeler, toplumun sosyal sorunlarına ve sosyal istek ve beklentilerine cevap vermelidirler.
- 3. Sosyal Sorumlulukların Oluşturacağı Maliyetler:** İşletmeler ürün veya hizmetlerin ortaya çıkaracağı kazançlar ile beraber; sosyal sorunların maliyetlerini de hesaplayarak, gerçekleştirecekleri sosyal sorumluluk projeleri hakkında karar vermelidirler.
- 4. Sosyal Sorumlulukları Maliyeti, Kullanıcılar Tarafından Karşlanır:** İşletmeler toplumsal anlamda fayda sağlayan faaliyetlerin maliyetini, dolaylı olarak ürün ve hizmetlerin fiyatlarına yansıtarak müşteriler tarafından karşılanı sağlamaktadır.
- 5. Tüzel kişilik olarak işletmenin sosyal sorumlulukları:** İşletmelerin sosyal sorunu çözmek için de bünyelerinde uzman çalıştırmaları gerekmektedir.

### **3.10.5. CAROLL'UN DÖRT BOYUTLU SOSYAL SORUMLULUK MODELİ**

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ilk olarak 1979 yılında Archie Carroll tarafından ortaya atılmış ve 1991 yılında yine Carroll tarafından geliştirilerek son şekli verilmiştir (Carroll, 1991). Carroll; sosyal sorumluluk anlayışını en doğru biçimde değerlendirebilmek için, farklı görüşleri aynı kavramsal çatı altında toplayacak bir modele ihtiyaç olduğunu ve bu ihtiyacı Şekil 3.1'deki gibi dört boyutlu sosyal sorumluluk piramidi ile karşılanabileceğini ileri sürer (Ulu, 2007: 42). Carroll'ın "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli*" ile ortaya koyduğu işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk boyutları; bir işletmenin paydaşlarına karşı ekonomik, yasal, ahlâki ve gönüllü sorumluluklarını yerine getirmesi (Maignan ve Ferrell, 2000: 284) olarak tanımlanmaktadır.



**Şekil 3. 1:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi  
**Kaynak:** (Carroll, 1991: 40).

Bu model de işletmelerin topluma karşı sorumlulukları hiyerarşik bir önem sırasına göre ele alınmıştır (Carroll 1979). Yani; bu piramitte en fazla ağırlığa ekonomik ve yasal sorumluluk boyutlarının sahip olduğu, ahlâki ve gönüllü sorumluluk boyutlarının ise diğer boyutlara göre daha az ağırlığa sahip olduğu görülmektedir (Carroll 1991: 40).

İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bu dört farklı sorumluluk boyutu aşağıda açıklanmaktadır:

**1. Ekonomik Sorumluluk:** *Ekonomik sorumluluk*, tüm işletmelerin temel sorumluluğu olarak toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmeyi ve tedarik etmek için kaynakları uzun vadede verimli bir şekilde kullanmayı ve ürettiklerini kârlı bir şekilde satmayı ifade eder (Ulu, 2007: 41). Ekonomik sorumluluk unsurlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür (Carroll, 1991: 40-41):

- Her bir hisse payına düşecek kazanç miktarını arttırmak,
- Mümkün olduğunca en yüksek kârı elde etmek,
- İşletme için güçlü bir rekabetçi pozisyon oluşturmak,
- Yüksek bir operasyonel etkinlik düzeyine ulaşmak,



- Çalışanlara uygun ödemeler yapmak.

İşletmelerin diğer sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için öncelikle ekonomik sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekmektedir. Ekonomik sorumluluklarını yerine getiremeyen işletmeler diğer sorumluluklarını da yerine getiremeyeceklerdir.

**2. Yasal Sorumluluk:** *Yasal sorumluluk*, hükümetler tarafından açık bir şekilde kanunlarda belirtilen işletmelerin benimsemesi gereken sorumluluklardır (Carroll 1991: 41). Yasal düzenlemeler kapsamında işletmenin ekonomik sorumluluklarını yerine getirmesini ifade etmektedir (Taşlıyan, 2012: 28). Yasal sorumluluklar kanunlara itaat etme hususundaki işletmenin yükümlülüklerini içermektedir. Rekabeti düzenleyen kanunlar, tüketiciyi korumaya yönelik yasalar ve çevreyi korumaya yönelik yasalar, çalışanların eşitliğini ve güvenliğini sağlayan yasalar bu amaca dönük olarak çıkarılmıştır (Özüpek, 2004: 74; Yıldırım, 2013: 20-21 ). Yasal sorumluluk unsurlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür (Carroll, 1991: 41):

- Hükümetler ve uluslararası kuruluşların beklentilerine uygun davranmak,
- Yasal ve kurumsal düzenlemelere uymak,
- Bir kurum olarak yasalara uyan bir vatandaş olmak,
- Yasal gereklilikleri doğru ve zamanında yerine getirmek.
- En azından asgâri yasal gereklilikleri karşılayan ürün/hizmetleri üretmek.

**3. Ahlâki Sorumluluk:** İşletmeler salt yasalara bağlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmemekte, toplum değer ve normlarına uyacak şekilde işlevlerini yerine getirmektedirler. *Ahlâki sorumluluk*; toplumun işletmelerden yapmasını beklediği sorumlulukları yasal sınırlar içinde değil, daha geniş kapsamıyla benimsemesi ve gerçekleştirmesidir (Carroll, 1991). Buna karşın, ahlâki kuralları ihmal eden işletmeler, toplum tarafından çeşitli yaptırımlarla

karşılaşmaktadır (Özüpek, 2004: 75; Yıldırım, 2013). Ahlâki sorumluluk unsurlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür (Carroll, 1991: 41-42):

- Sosyal değerler ve ahlâki normlara uygun bir şekilde davranmak,
- Toplumda yeni ve gelişen normları fark etmek ve bunlara saygı göstermek,
- Örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyebilecek ahlâki normlardan kaçınmak,
- İyi bir kurumsal vatandaş olarak sosyal değerlere ve ahlâki normlara uyum göstermek,
- Dürüst işletme olma ve ahlâki davranışı, aynı zamanda yasalara ve düzenlemelere uyum olarak değerlendirmek.

**4. Gönüllü Sorumluluk:** Toplumun işletmelerden beklediği gönüllü ve hayırseverlik amaçlı faaliyetlerdir (Carroll, 1991: 40-41; Bay ve Küskü, 2006: 707; Küskü ve Bay, 2012: 53). Bu tür faaliyetler yasal olarak zorunlu olmayıp; işletmelerden beklenmekle birlikte net olarak talep edilmemekte, buna uygun faaliyet göstermeyen işletmeler etik davranmamakla itham edilmemektedir (Çerik ve Özarıslan, 2008: 592). İşletmelerin sosyal sorunlara duyarlılığını kanıtlamak amacıyla gerçekleştirdiği hayırseverlik, sosyal sorumluluk projelerini desteklemek gibi sorumluluklarını görünür kılma biçimidir (Peltekoğlu, 2009: 188). Bu faaliyetlere; eğitim ve sanata verilen mali destekler, hayvan sığınma evlerinin yapılması, huzurevi sakinlerine yönelik sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi örnek olarak verilebilir (Özüpek, 2004: 76). Gönüllü sorumlulukların ahlâki sorumluluklardan farkı, toplumun gönüllülükle ilgili herhangi bir beklentisinin olmaması ve bu alandaki faaliyetlerin işletmenin inisiyatifine bırakılmasıdır (Aşçıgil, 2011: 34). Gönüllü sorumluluk unsurlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür (Carroll, 1991: 42-43):

- Toplumun yardımseverlik ve hayırseverlik beklentilerine uygun davranmak,
- Sanatı, tarihi ve kültürel etkinlikleri desteklemek,

- Çalışanların ve yöneticilerin gönüllü ve toplumsal faaliyetlerde bulunmasını sağlamak,
- Eğitimi desteklemek,
- Dezavantajlı gruplara karşı sosyal duyarlılığın gelişmesini sağlamak ve olanları çalışma yaşamına dâhil etmek.
- Toplumsal faaliyetlere destekte bulunurken, yaşam kalitesini arttırmak.

### 3.10.6. LANTOS'UN SOSYAL SORUMLULUK MODELİ

Carroll'ın sınıflandırmasındaki ekonomik, yasal, ahlâki ve gönüllü sorumlulukları tümüyle içine almakta iken, Lantos'un (2001) yaptığı sınıflandırmada ise *zorlayıcı nitelikleri* temel alarak ekonomik, yasal ve ahlâki sorumluluğu modelinde sadece '*ahlâki sorumluluk*' boyutunda toplamıştır (Akyıldız, 2007: 22). *İsteğe bağlı özellik gösteren 'özveri sorumluluğu'* ise, Carroll'un ortaya koyduğu sınıflandırmaya benzer şekilde ayrı bir sosyal sorumluluk alanı olarak sınıflandırılmıştır. Diğer taraftan, Carroll'ın modelinde ele alınmayan yeni bir boyut olan '*stratejik sorumluluklar*', işletmelerin stratejik amaçlarına ulaşmayı hedeflerken, aynı zamanda toplumsal refaha da destek olmasına imkân veren stratejik bir hayırseverlik olarak tanımlanmaktadır (Jamali, 2007: 6).

Carroll ve Lantos'un sosyal sorumluluğa yönelik araştırmaları Tablo 3.1'de karşılaştırmalı olarak izah edilmektedir:

**Tablo 3. 1:** Sosyal Sorumluluk Türleri

<b>Carroll'ın (2001) Sınıflandırması</b>	<b>Lantos'un (2001) Sınıflandırması</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ekonomik Sosyal Sorumluluk:</b> Müşterilere kaliteli ürün ve hizmet sunma, çalışanlara istihdam ve hissedarlara kâr sağlama.</li><li>• <b>Yasal Sosyal Sorumluluk:</b> Oyunu kurallarına göre oynama, yasalara uygun davranma.</li><li>• <b>Ahlâki Sosyal Sorumluluk:</b> Yasal sorumlulukların ötesine giden işletmelerin topluma zarar veren davranışlardan kaçınması; dürüst, doğru ve adil davranması.</li><li>• <b>Gönüllü Sosyal Sorumluluk:</b> Ahlâki davranışların ötesine giderek, topluma katkı sağlayacak faydalı işlerin yapılması için gönüllü katkının sağlanması.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ahlâki Sosyal Sorumluluk:</b> Ahlâki açıdan zorunlu olan davranışlar olup; işletmenin ekonomik, yasal ve ahlâki sorumlulukları çerçevesinde işletmenin kendi zararına olsa bile topluma zarar veren davranışlardan kaçınması.</li><li>• <b>Özveri Sosyal Sorumluluğu:</b> İşletmenin kendi yararına olup olmadığına bakılmaksızın toplumsal refahı arttıran ve olası zararların önlenmesini sağlayan hayırseverliğe dayalı sorumlulukları yerine getirmesi.</li><li>• <b>Stratejik Sosyal Sorumluluk:</b> İşletmenin paydaşlar nezdinde iyi niyetli ve olumlu yönlerini tanıtarak, kendine yarar sağlayan davranışları göstermesi.</li></ul>

**Kaynak:** (Lantos, 2002: 206).

Lantos'un kurumsal sosyal sorumluluk modeli aşağıdaki gibi ele alınmaktadır (Lantos, 2001: 15):

- **Etik Kurumsal Sosyal Sorumluluk:** Ekonomik ve yasal sorumlulukları yerine getirmenin yanısıra işletmeye fayda sağlamasa bile toplumsal sorunları veya topluma zarar veren durumları önlemeye çalışmaktadır.
- **Gönüllü Kurumsal Sosyal Sorumluluk:** İşletmeye yararlı faaliyetlere nazaran topluma fayda sağlayacak faaliyetlere daha çok odaklanmayı savunmaktadır. Ancak bu şekilde işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirebileceğini öngörür.
- **Stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluk:** Kazan kazan ilkesiyle birlikte topluma fayda sağlayan işlerden işletmenin de fayda sağlayacağını savunur.

Günümüzde işletmeler hayırsever nitelikteki faaliyetleriyle sosyal sorumluluklarını yerine getirmek için çaba göstermektedirler.

Lontus (2001) yapmış olduğu sınıflamada; bazıları sosyal sorumluluk açısından en soylu davranış biçiminin özverili sosyal sorumluluk olduğunu savunurken; bazıları da bu davranış biçiminin işletmelerin kendi faaliyet alanı dışında kaldığını, ancak hayırseverliğe dayalı sosyal sorumlulukların finansal göstergeleri için iyi sonuçlar doğuracağını savunmaktadır. Bu doğrultuda gönüllü sorumluluklara ilişkin bazı eleştiriler vardır: (1) Bu eleştirilerden ilki küresel konjunktürde işletmelerin sosyal amaçla yaptıkları harcamaları vergi indirimine yansıtılmalarıdır. (2) İşletmeler toplumun gerçek sorunlarına eğilmekten ziyade, kendi itibarlarını artırmaya yönelik faaliyetlere yönelmektedir.

### **3.11. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI**

İşletmelerin ilişkide olduğu çeşitli paydaşlara karşı birtakım sorumlulukları vardır. Örgütler başarılı olmalarını ve yaşamlarını sürdürmelerini bu gruplarla olan ilişkilerini etkin yönetebilmelerine borçludur. Son yıllardaki önemli yönetim teorilerinden birisi olan “Paydaşlar Teorisi”nin Freeman’ın 1984 yılında “Stratejik Yönetim: Paydaş Teorisi” adlı eseriyle yönetim literatüründe yerini aldığı ve tanımlandığı görülmektedir.

İşletmelerin ilişkide bulunduğu paydaşları; işletmenin iç ve dış çevresi ya da birincil ve ikincil paydaşları iki gruba ayırmak mümkündür. *Birincil paydaşları*, işletme kaynakları üzerinde yasalarca sağlanmış doğrudan haklara sahip olan ve işletmeyi ekonomik olarak doğrudan etkileyen gruplardır (Özgener, 2000: 37). Bunlar; yöneticiler, hissedarlar ve çalışanlar olarak bilinmektedir. *İkincil paydaşlar*; işletmenin faaliyetlerine doğrudan katılmayan ama işletme üzerinde özellikle uzun vadeli amaçların gerçekleşmesinde önemli etkileri olan gruplardır. Bunlar;

müşteriler, yerel toplum, genel toplum, tedarikçiler, rakipler ve devletten oluşmaktadır (Aktan, 1999: 20).

### **3.11.1. KURUM İÇİ SOSYAL SORUMLULUKLAR**

İşletmeler sınırları içerisinde yönetici, hissedar ve çalışanların birbiri ile uyumlu, saygı çerçevesinde ve temel hak ve özgürlükleri ihlal etmeyen bir ortamda faaliyetlerini sürdürmek zorundadır (Çelik, 2007: 65). Kurum içi sosyal sorumluluklar şu şekilde ifade edilebilir:

#### **3.11.1.1. HİSSEDEARLARA VE YATIRIMCILARA KARŞI SORUMLULUKLAR**

İşletmeler en az maliyetle fon elde etmek amacıyla sahip oldukları kâr paylarını dağıtarak, ilgisini çektikleri hissedar ve yatırımcıların kararlarını desteklemesini beklemektedirler (Sarıkaya, 2009: 151). Hissedarlar da yatırım yaptıkları işletmenin kendilerine finansal getiri sağlamasını beklerler. İşletme getiri sağlayamazsa, yatırımcı desteğini çeker (Bayraktaroğlu, İlter ve Tanyeri, 2009: 10). İşletmelerin hissedarlara karşı sorumlulukları; uzun dönemde kâr sağlamak, açık ve kapsamlı bilgiler sunmak, yıllık rapor ve hesapları düzenli olarak tutmak, hissedarlara fırsat eşitliği sağlamak (Sarıkaya, 2009: 151), işletmelerin hissedar ve yatırımcılarının haklarını korumak, şahsi çıkarlarını hissedar çıkarlarının önüne geçirmemek, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkesiyle hareket etmek vs. şeklinde ifade edilebilir.

#### **3.11.1.2. ÇALIŞANLARA KARŞI SORUMLULUKLAR**

Çalışanların memnun edilmesi ve işlerinden tatmin olmalarının sağlanması işletmelerin önemli sorumlulukları arasında yer almaktadır. Çalışanlar işletmeden emeklerine karşılık iş güvenliği, ücret, sosyal hak ve tatmin edici çalışma koşulları talep etmektedirler. İşletme ise çalışanlardan yüksek performans göstermelerini, yönetim ile uyumlu çalışmalarını, yasalara uymalarını ve topluma karşı sorumlu davranmalarını beklemektedir (Ay, 2003: 27). Çalışanların cinsiyet ayrımı, cinsel taciz, psikolojik taciz, örgütsel mağduriyet, işgörenin hak ve özgürlüklerinin

verilmemesi gibi sorunlarla karşılaşmaması toplumun ve kamu otoritelerinin talepleri arasında yer alır. Eğer işletmeler işgörenlere karşı sorumlulukları yerine getirmemezse; çalışanların motivasyonu düşer, devamsızlık ve işgücü devri artar.

### **3.11.1.3. YÖNETİCİLERE KARŞI SORUMLULUKLAR**

Örgütlerin faaliyetlerini sürdürmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri için yöneticiler kaynak sağlayıcı, bilgi sağlayıcı, temsilci, sözcü ve girişimci gibi önemli roller üstlenmektedirler. Yöneticiler kararlarında ve uygulamalarında iş sahipleri ve hissedarlara karşı hesap vermek zorundadır. Hissedarlara ve yatırımcılara sık sık ve düzenli olarak yatırım kararlarını etkileyebilecek bilgileri içeren bilgilendirme yapmalı ve şeffaf davranmalı; işletmenin gizli bilgilerini, varlıklarını ve gücünü kendi yararlarına kullanmamalıdır. Buna karşın, işletmeler de yöneticileri, kendilerine finansal açıdan bağımlı hale getirecek bağlantılara girmemelidir. Yöneticilerin ücretleri, jestiyonları, terfileri, sosyal hakları, ikrâmiye ve diğer ödemeleri kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde örgüt tarafından yöneticilere karşı yerine getirilecek sorumluluklardan bazılarıdır. Zira yöneticiler bir gemi kaptanı gibi diğer tüm paydaşların çıkarılarını dengeleyecek şekilde rol modeli olmak durumundadır.

### **3.11.2. KURUM DIŞI SOSYAL SORUMLULUKLAR**

İşletmelerin iç paydaşları gibi dış paydaşlarına karşı da sosyal sorumluluklarını yerine getirmelidir. İşletmelerin dış paydaşları; müşteriler, tedarikçiler, rakipler, yerel toplum, toplum, devlet ve medya gibi göz ardı edilmemesi gereken ikincil çıkar gruplarıdır. Bu paydaşlar, işletmenin faaliyetlerine direkt katılmayan ancak işletmenin uzun vadeli amaçların gerçekleştirilmesinde etkili olan gruplardır.

#### **3.11.2.1. MÜŞTERİLERE KARŞI SORUMLULUK**

Küreselleşme ve rekabet ile birlikte, üreticinin malını satabilmesi için müşterilerin tercih ve isteklerine odaklanması gerekir. Böylece satılabilen ürün ve hizmetlerle daha başarılı olabilir. Günümüzde bilgi iletişimde teknolojinin gelişmesi ile

müşteriler, işletmeleri ve ürünleri hakkında kolay bilgi elde edebildikleri gibi olumsuz durumları da daha kolay paylaşabilmektedir. Bu nedenle işletmeler kalitenin müşterinin beğenisiyle ölçülebildiğini dikkate almalıdır. Yoğun rekabet koşullarında işletmeler, tüketicileri ve müşterileri tatmin edebildikleri ve lehlerine tutumlar geliştirebildikleri ölçüde başarılı olabilmektedirler (Bayraktaroğlu, İter ve Tanyeri, 2009: 19). Bununla birlikte işletmeler ürünlerini ve hizmetlerini müşterilere doğru bir biçimde tanıttığı zaman da etkili olabilirler (Zoroğlu, 2000: 117).

### **3.11.2.2. ÇEVREYE KARŞI SORUMLULUK**

Sanayi devrimi ile birlikte makineleşme ve sanayileşme sonucu işletmeler doğal kaynakları bilinçsizce tüketmekte ve çevreye verdikleri zararlar her geçen gün artmaktadır. Bu nedenle devletler çevreyi korumak için bazı düzenlemeler çıkarmakta ve çevreci örgütler işletmelere tepki göstermekte ve hatta onların ürünlerini bojkot etmektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluğunun bir gereği olarak öncelikle çevreyi kirletmemeleri ve çevre kirliliğini azaltmak için düzeltici tedbirler almaları gerekmektedir (Dinçer, 1998: 118). Örgütler faaliyetlerinin çevreye verdiği olumsuz etkileri bilinçli bir şekilde değerlendirip önlem almalıdır (Özüpek, 2013: 50). Bu kapsamda işletmelerin çevresel sorumlulukları; otoriteler tarafından çıkarılan çevreye yönelik yasal düzenlemelere uymak, doğal kaynakları bilinçli kullanmak, çevre dostu ürünler üretmek, üretim atıklarının sebep olduğu çevresel kirliliği azaltmak, yenilenemez kaynakları korumak, nesli tükenen canlıları korumak, çevre bilincinin arttırılmasına yönelik eğitimler vermek, çevreci gruplar ile işbirliği yapmak, sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmek şeklinde ifade edilebilir (Ersöz, 2007: 13-14).

### **3.11.2.3. TOPLUMA KARŞI SORUMLULUK**

Günümüzde işletmeler uzun vadede sadece örgütün çıkarını değil, yerel toplum ve genel toplumun çıkarını toplumun refahına katkı sağlayacak şekilde faaliyet göstermelidir. İşletmeler toplumun normlarına, değerlerine ve inançlarına gereken



saygıyı göstermeli, toplumun bireylerine kaliteli bir yaşam ve iş ortamı sunmalı, toplumsal istihdam yaratmalı ve toplumsal sorunların çözümüne katkı sunmalıdır (Özüpek, 2005: 67). Bununla birlikte; işletmeler cinsiyet, ırk ve sosyal sınıf ayrımı gözetmeden dezavantajlı gruplara (eski hükümlüler, engelliler gibi) istihdam olanakları sunmalıdırlar. Son olarak toplumun beklenti ve ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetler üretirken onların sağlık ve güvenliği için gerekli önlemleri almalıdır.

#### **3.11.2.4. TEDARİKÇİLERE KARŞI SORUMLULUK**

*Tedarikçiler*, her türlü mal ve hizmet sunmak için işletmelere hammadde, girdi, yarı mâmul, enerji ve bilgi sağlayan unsurlar olarak tanımlanabilir (Aktan ve Börü, 2007: 16). İşletmeler, tedarikçiler ile güvene dayalı ilişkiler kurabilirse, kritik zamanlarda ve kriz anlarında işletmelerin kritik ve önemli sayılan girdileri temin etmesi kolaylaşır. İşletme açısından düşük faizle kredi sağlama, düşük fiyata malzeme temini, ödemelerde sürenin uzatılması gibi imkânlar önemlidir. Bununla birlikte, işletmelerin tedarikçilere karşı sorumlulukları arasında tedarikçilere rakipler karşısında haksız rekabete neden olacak güç ve baskı kullanmamak, kaliteyi arttırabilmek için gereken desteği sağlamak, çevresel duyarlılık adına tedarikçileri de teşvik etmek (Torlak, 2007: 58), tedarikçilere yapacakları ödemelerin zamanını geciktirmemek, güven ve sadâkate dayalı bir yaklaşım sergilemek (Bayraktaroğlu, İlter ve Tanyeri, 2009: 14) şeklinde görülebilmektedir.

#### **3.11.2.5. RAKİPLERE KARŞI SORUMLULUK**

Dünyadaki globalleşme ve dijitalleşme ile birlikte coğrafi sınırların ortadan kalkması nedeniyle işletmeler sadece kendi ülkelerindeki işletmelerle değil, global ölçekteki diğer işletmelerle de rekabet halindedir. Rekabetin boyutunu ve işletmelerin birbirlerine karşı olan tutumlarını etkileyen unsurlardan birisi pazar koşullarıdır. Zorlu pazar koşulları örgütleri haksız rekabet ve haksız rekabete kaynaklık edecek etik olmayan davranışlar sergilemeye itmektedir. Ancak haksız rekabet uygulamaları, casusluk faaliyetleri, gizli fiyat anlaşmaları, karalama faaliyetleri gibi

uygulamalarla rakiplere zarar verecek her türlü davranıştan kaçınmak işletme için uzun vadede önemli sorumluluklardan biridir. Bununla birlikte rakiplerin çevreye ve insan sağlığına zarar verecek uygulamalarda bulunmalarına göz yummamak da işletmelerin yerine getirmeleri gereken sorumluluklarıdır (Torlak, 2007: 58). Kısacası, rakip işletmelerin birbirlerine karşı en temel sorumlulukları ahlâki ve etik normlara uygun bir şekilde rekabet etmeleridir. Zira kazan-kaybet felsefesi yerine kazan-kazan felsefesi; yani, rakiplerle işbirliği içinde faaliyet gösterme ortamı yaratarak ikimiz de kazanabiliriz, anlayışı yerleştirilmelidir.

### **3.11.2.6. DEVLETE KARŞI SORUMLULUK**

Toplumda karar mercii olan devletin düzen ve güveni sağladığı ortamda faaliyetlerini sürdüren işletmelerin, devlete ve diğer kamu kuruluşlarına karşı sorumlulukları vardır. Öncelikle işletmelerin yasal çerçeve içerisinde faaliyetlerini sürdürmesi, vergilerini zamanında ve eksiksiz ödemesi ve yasalara uygun faaliyetlerini sürdürmesi önem arz eder. Yine işletmelerin finansal raporlarında şeffaflığa uyması, denetim standartlarını karşılaması, iş güvenliği ve sağlığını iyileştirmesi ve tüketici haklarına saygı göstermesi de kamuya karşı önemli yükümlülüklerdir (Arslanboğa, 2016: 42). Gerek devletin gerekse işletmelerin üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi neticesinde devlet ile işletmeler arasında kurulan güçlü ilişki sayesinde güven ortamı olduğundan ülke ekonomisi daha rekabetçi hale gelmektedir.

### **3.12. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN FAYDALARI**

Bazı araştırmacılar, işletme sahip ve yöneticilerinin görevi olmayan ve uzmanlık alanlarına da girmeyen sosyal sorunların çözümüne yönelmeleri halinde kâr maksimizasyonu hedefinden uzaklaştıracağını ifade etmektedir. Aynı zamanda sosyal sorunların çözümü noktasında gerçekleştirilecek çalışmaların yükleyeceği maliyetlerin, işletmelerin rekabet gücünü olumsuz etkileyeceği iddia edilmektedir. Ancak, Ketih Davis gibi bazı araştırmacılar da kurumsal sosyal sorumluluk

faaliyetlerinin işletmelere katkı sağlayacağını; sosyal performans ile ekonomik performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler (Aktan ve Börü, 2007: 27). Uzun vadede sürdürülebilir rekabet için kurumsal sosyal sorumluluğun toplumsal refaha etkisinin getirilerinin farkındadır. Bu kapsamda gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelere sağladığı önemli kazanımlar şu şekilde ifade edilebilir (Balkaş Erdoğan ve Tan Akbulut, 2015: 93; Öztürk, 2014: 202- 206):

- Paydaşlar nezdinde kurum imajına dair olumlu algıları güçlendirmektedir (Tıgılı, Pirtini, Çelik, 2007: 88). Sosyal sorumluluk faaliyetleriyle elde edilen olumlu imaja sahip işletmelerin ürünlerinin daha fazla satın alınabileceği, bireylerin bu işletmeleri tercih edebileceği ve böylelikle kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri örgütlerin satış ve pazar paylarında artış sağlayacaktır.
- Gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları sonucunda, örgütlerin marka ve piyasa değerleri, hisse senedi değerleri artmaktadır.
- Daha nitelikli personeli cezbetme, onları motive etme ve işletmede tutabilme imkânı sağlar. Böylece işgücünün eğitim ve yönlendirme maliyetlerini azaltmaktadır (Johansson ve Larsson, 2000: 54). Aynı zamanda onların çalıştığı kurumdan gurur duymasını, bağlılık duymasını arttırmaktadır (Zappala ve Cronin, 2003: 66).
- İşletmeler, sadece kaliteli ürün ve hizmetlerle değil, aynı zamanda topluma yaptıkları katkılarla da farklılık yaratmaktadır. Zira bu durum müşterilerle kurulan ilişkinin derinliğini, yoğunluğunu ve yakınlığını arttırmaktadır.
- Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının paydaşlarla paylaşılması durumunda işletmeye olan güveni artırdığı için işletmeye kriz dönemlerinde destek verilmesini sağlayabilir.
- Eğitim, spor, sağlık, sanat, yaşlılar, çocuklar ve çevre gibi alanlarda sivil toplum kuruluşları ve kamu kurumlarıyla ortaklaşa gerçekleştirilen çalışmalar, hükümetle olan ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunabilir (Güçlü; 2005).

- Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları; kurumların halkla ilişkiler, kurumsal iletişim, pazarlama, risk yönetimi ve kriz yönetimi, itibar yönetimi, kurumsal kimlik oluşturma çalışmalarına hizmet edebilecek biçimde tasarlanabilmektedir.

### **3.13. KURUMSAL SOSYAL SORUMLUĞUN DEZAVANTAJLARI**

Hangi boyutta olursa olsun sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etkisini analiz etmek her zaman kolay olmamaktadır. Ayrıca, konuya fazla duyarlılık göstermek, yöneticilerin ve işletme sahiplerinin örgütsel amaçlarından uzaklaşmalarına yol açabilir (Çelik, 2007: 79). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmeler açısından faydaları olduğu gibi işletme açısından olumsuz yanları da bulunmaktadır (Nalbant, 2005: 197; Çelik, 2007: 79):

- İşletmeler sosyal sorumluluk faaliyetleri için katlandıkları maliyetleri, ürünlerin fiyatlarına yansıttıkları için fiyat artışına neden olabilir. Burada, işletmeler potansiyellerini ve pazar paylarını kaybedebilir ve rekabette dezavantajlı duruma düşebilirler.
- İşletmeler sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürütmek üzere ek personele gereksinim duyabilir.
- Üst yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını amaç olarak değil, araç olarak görürse geri dönüşümü pozitif yönde olmamaktadır.
- Yönetim açısından iş süreçleri iyi yönetilmediği takdirde sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etkisi sınırlı olacak ve bu faaliyetler sürdürülebilir bir özellik göstermeyecektir.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin süreklilik arz etmesi durumunda örgütleri uzun vadede imajını güçlendirecektir, bu faaliyetler gününbirlik yapılan hayırseverlik faaliyeti olarak değerlendirilmemelidir.

### 3.14. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ortaya atıldığı dönemden günümüze çeşitli konularla ilişkili olarak pek çok görgül araştırmaya konu olmuştur. Bu çalışmalar “ticari şirketlerin sosyal refahı artırmak ile ilgili yükümlülüklerinin” olup olmadığına ilişkin felsefi tartışmayı öne çıkarmıştır (Karademirlidağ Suher, 2010: 35).

Bu görgül araştırmalar daha çok belli değişkenlerin KSS üzerindeki etkilerine yöneliktir (Carroll, 1991; Maignan ve Ferrell, 2004; Basu ve Palazzo, 2008). Ancak son yıllarda literatürdeki bazı çalışmalar; kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, işletmenin topluma ve paydaşlara karşı sorumluluklarını yerine getirmede bir pazarlama stratejisi olarak benimsendiğini ve bu durumun da dolaylı olarak toplum nezdinde işletmenin itibarını ve tanınırlığını arttırdığını ileri sürmektedir (Akkoyunlu ve Kalyoncuoğlu, 2014: 130). Yani, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin sonuçları da incelenmektedir.

Ibrahim ve Angelidis (1993), üst düzey yöneticiler ile işletme öğrencilerinin kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin tutumları arasındaki benzerlik ve farklılıkları araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmada; işletme öğrencilerinin, üst düzey yöneticilere göre, kurumsal sosyal sorumluluğun gönüllü ve etik sorumluluk boyutlarına daha fazla önem verdikleri, ekonomik boyuta ise daha az önem verdikleri ve kurumsal sosyal sorumluluğun yasal boyutu açısından iki grup arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgularına ulaşmışlardır.

McWilliams ve Siegel (2001) firma perspektif teorisi çerçevesinde kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında; kurumsal sosyal sorumluluk yatırımının kârlılığı maksimize ettiğini ve aynı zamanda paydaşların talebini tatmin ettiğini fakat finansal performans ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında nötr bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Flavian, Torres ve Guinaliu (2005) araştırmalarında; müşterilerin sosyal beklentilerinin karşılanması kurumsal imajla doğrudan ve önemli ölçüde ilişkili olduğu kabul edilmektedir. Müşterilerin olumlu kurumsal imaj algısı, örgütlerin ürün ve hizmetlerinden daha kolay satın alması ve daha hızlı satın alma kararı vermesi ve marka sadakati sağlaması açısından çok önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Deren Van Het Hof (2009a) tarafından kurumsal sosyal sorumluluk algısının; şirketler, toplum ve sivil toplum kuruluşları tarafından algılanma düzeyini analiz etmek üzere yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; toplum, örgütler ve sivil toplum kuruluşları arasında, kurumsal sosyal sorumluluk konusunda algı farklılıkları olduğu tespit edilmiştir. Bunun temel sebebi toplum tarafından kurumsal sosyal sorumluluğun fazla bilinmemesidir. Ayrıca, katılımcıların %75'i topluma yönelik olarak yapılan sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmenin imajını artıracığı görüşündedir.

Nart, Saydan ve Kanıbir (2010) İstanbul ve Balıkesir'deki Turkcell müşterileri üzerinde yaptıkları çalışmada ise, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelerin pazardaki konumlarını güçlendirdiğini tespit etmişlerdir.

Gallear, Ghobadian ve Chena'nın (2012) kurumsal sosyal sorumluluk, tedarik zinciri ortaklığı ile performans ilişkisi üzerine odaklandıkları araştırmanın sonuçlarına göre; işletme içinde etik ve çevresel bilincin gelişmesi, tedarik zinciri ortaklıkları ile tedarikçilerin daha yakın ilişkiler geliştirmelerini sağlar. Diğer taraftan, işlevsel kurumsal sorumluluk politika ve uygulamaları ile firma performansı arasında doğrudan bir ilişki bulunamamıştır.

Karabekiroğlu (2016) tarafından İstanbul'da ilaç Endüstrisinde faaliyet gösteren Türkiye'nin ilk 500 firmasından biri olan bir kurumda kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına dair algıların, çalışan memnuniyeti ve çalışan bağlılığına etkisinin

araştırılması amacıyla yapılan çalışma sonucunda; kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları ile ilgili algı boyutunun hem çalışan memnuniyeti hem de çalışan bağlılığı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Diğer bir çalışmada ise, Aydın Organize Sanayi Bölgesi işletmelerindeki yöneticilerin bölgedeki işletmelerle ilgili ekonomik boyut algılamalarının yüksek düzeyde olduğu görülebilmektedir (Ersöz, 2016: 9). TESEV'in (Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı) Türkiye'de işletme yöneticilerinin kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarını inceleyen araştırma sonuçlarına göre ise, işletme yöneticileri aldıkları kararlarda sırasıyla ekonomik boyutu, ahlâki ve yasal boyutların önünde tutmaktadır (Deren Van Het Hof, 2009b: 22). Benzer bir değerlendirme Amerika'da üst düzey yöneticiler arasında yapılan bir çalışmaya konu olmuş ve Amerika'da yöneticiler kurumsal sosyal sorumluluğu, işletme ortaklarına karşı ekonomik sorumlulukların gerçekleştirilmesi şeklinde sınırlandırdıkları görülmüştür. Ancak araştırmaya göre yöneticiler, kurumsal sosyal sorumluluğu bir iletişim aracı olarak kullanmaları durumunda ise işletmenin ahlâki ve gönüllü boyutlarını diğer boyutlara göre daha yüksek düzeylerde algılamaktadır (Beauchamp ve O'Connor, 2012).

### **3.15.ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK, HİZMETKÂR LİDERLİK VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİNE DAİR ARAŞTIRMA BULGULARI**

Ghasemi vd., (2016) İran'ın Sistan eyaletindeki Ziraat Bankası çalışanları örneğinde hizmetkâr liderliğin sosyal sorumluluk üzerindeki etkilerini irdelemiştir. Bu çalışmada hizmetkâr liderlik ve her bir boyutunun kurumsal sosyal sorumluluğu pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Yine; Afsar, Cheema ve Javed (2018) farklı sanayi sektörlerinde 298 işgören üzerinde yaptığı araştırmada; çevresel olarak sorumlu hizmetkâr liderlik, sosyal sorumluluk ile çevre yanlısı davranış arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynadığı saptanmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel olarak sorumlu hizmetkâr liderlik etkileşiminin çevre yanlısı davranış üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu da tespit edilmiştir.

Jaideep ve Sengupta (2018) Hindistan'da kamu sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada hizmetkâr lideriliğin tüm boyutları ile kurumsal sosyal sorumluluk sorumluluk arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde Alazzani, Aljanadi ve Shreim (2019) Körfez ülkelerinde hizmetkâr liderlik teorisi bağlamında yönetim kurullarındaki kraliyet ailesi üyelerinin sosyal sorumluluk üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmada yönetim kurullarındaki kraliyet aile üyelerinin varlığı ile kurumsal sosyal sorumluluk davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Luu (2019) Vietnam'da yazılım sektörü çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada; kurumsal sosyal sorumluluk ile müşteri değerini birlikte yaratma davranışı arasındaki ilişkide hizmetkâr liderlik ve ilişki pazarlaması eğiliminin aracı rolünü incelemiştir. Bu çalışmanın bulguları, kurumsal sosyal sorumluluğun müşteri değerinin birlikte yaratma davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ve bu ilişkide hizmetkâr liderliğin düzenleyici rolü olduğunu saptamıştır.

Hizmetkâr liderlik ile sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiler sınırlı olduğundan yol gösterici olması bakımından hizmet liderliğinin ilişkili olduğu etik liderliğin kurumsal sosyal sorumluluk ve algılanan çevresel belirsizlik ilişkisi yazın da taranmıştır. Bu kapsamda Tourigny vd., (2017) Çin'de 71 gözetimci ve 308 ast üzerinde etik liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisini ele aldıkları araştırmada, etik liderliğin sosyal sorumluluk üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde De Roeck ve Farooq (2017) Güney Asya'da 33 farklı işletmede etik liderliğin ve sosyal sorumluluğun işgörelere sosyal yönden sorumlu davranışlarını incelemişlerdir. Bulgular etik liderliğin, kurumsal sosyal sorumluluk ortamı ile özdeşleşme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynadığı tespiti yapılmıştır. Yine, Kim ve Thapa (2018) Güney Kore'de Gıda endüstrisi çalışanları üzerinde etik liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel performans ilişkisini inceledikleri çalışmanın bulgularına göre, etik liderliğin kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel performansı pozitif etkilediği görülmüştür.



Waldman, Ramirez ve House (2001) Fortune 500 Firma içinde yer alan 48 büyük ölçekli firmada algılanan belirsizlik koşulları altında CEO liderlik atıfları ile kararlılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir çalışmada, belirsizliğin hem etkileşimci liderlik ile performans ilişkisinde hem de karizma ile performans ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığı saptanmıştır. Karizmanın belirsizlik koşulları altında değil, belirlilik koşulları altında performansı belirlediği görülmüştür. Bununla birlikte Sun ve Price (2016) kurumsal sosyal sorumluluk sayesinde müşteri tatminini artırma üzerinde çevresel belirsizliğin etkisini inceledikleri çalışmada araştırma bulguları; yüksek rekabetçi ortamlarda ve son derece dinamik endüstrilerinde büyük firmalarda sosyal sorumluluğun müşteri tatminini artırdığı, ancak yüksek büyüme ortamlarında kurumsal sosyal sorumluluğun düşük müşteri tatmini ile sonuçlanabildiği görülmektedir. Son olarak Williams ve Seaman (2016) Kanada'da Yönetim Muhasebeciler Derneği üyeleri üzerinde etik liderliğin yönetsel performans, farkındalık ve kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisini inceledikleri çalışma sonucunda etik liderliğin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu gözlenmiştir.

Görüldüğü üzere konu ile ilgili sınırlı sayıda görgül araştırma olduğundan bu çalışmanın gerek teorik gerekse uygulama boyutu ile Türkçe yönetim literatürüne katkı sağlayıcı nitelikte olması umulmaktadır. Bu bakış açısının bulgularla desteklenmesi düşüncesinden hareketle çalışmanın dördüncü bölümünde hizmetkâr liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzeleyici etkisine dair bir saha araştırmasının bulgularına değinilmektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİNDE HİZMETKÂR LİDERLİK İLE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİNDE ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN ANALİZİ

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın amacı, önemi, araştırmanın konusu, araştırmanın metodolojisi ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmada imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar açısından algılanan çevresel belirsizlik bağlamında kurumsal sosyal sorumluluğun adaptasyonunda hizmetkâr liderliğin rolünün ele alınma gerekçesi; bu işletmelerin üretim faaliyetinde bulunurken kritik girdilerin temininde çok fazla belirsizlik ve sorunla karşı karşıya olması, müşteri tercihleri ve pazar koşullarındaki dalgalanmanın fazla olması ve rekabet yoğun olduğu pazarlarda faaliyet göstermeleridir. Bununla birlikte bu konu imalat sanayi sektöründe çok fazla inceleme alanı bulmamıştır.

İşletmeler içerisinde buldukları gerek iç çevre gerekse dış çevre ortamında belirsizlik düzeyini en aza indirmek için, özellikle son yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına daha fazla önem vermektedir. Bu noktada işletmelerin

içerisinde buldukları çevrelerinden gelebilecek olumlu ya da olumsuz etkilere karşı, özellikle de bu etkilere maruz kalmadan önce organizasyonlarda kabul gören ve uygulanan verimli bir yönetim anlayışının ve etkin bir liderlik türünün benimsenmiş olmasının, işletmelerin birçok açıdan yükselen bir ivme yakalamalarında destekleyici rol oynayacağı düşünülmektedir. Ayrıca özellikle iç belirsizlik düzeyinin alt seviyelerde tutulabilmesi, işletme içi uyumun sağlanması ve nitelikli personelin işletmede tutulabilmesi için son yıllarda dikkat çeken bir liderlik modeli de hizmetkâr liderliktir.

Ancak yönetim yazınında algılanan çevresel belirsizlik, hizmetkâr liderlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisini bir arada ele alan çalışma olmamasına karşın algılanan çevresel belirsizlik ile stratejik liderlik (Turan ve Naktiyok, 2015), gelişim kültürü ve rasyonel kültür (Akkoc, Çalışkan, Turunç, 2012), ekonomik performans (Bourgeois, 1985), girişimcilik (Dess, Lumpkin ve Covin, 1997) ilişkilerinin ele alındığı görülmektedir. Görüldüğü gibi algılanan çevresel belirsizlik kavramına yönelik olarak çok az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bununla birlikte algılanan çevresel belirsizlik ile hizmetkâr liderlik ilişkisine odaklanan çalışmaların da sınırlı olduğu görülmektedir. Yine yönetim yazınında kurumsal sosyal sorumluluk ve boyutları ile firma performansı (Kelgökmen, 2010; Ibrahim ve Angelidis, 1993), kurumsal imaj (Yücel Doğan ve Varinli, 2010) gibi değişkenlerle ilişkisinin incelendiği çalışmalar mevcuttur. Ancak Türkiye’de hizmetkâr liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisine dair oldukça sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu nedenle, literatürde algılanan çevresel belirsizlik bağlamında kurumsal sosyal sorumluluğun adaptasyonunda hizmetkâr liderliğin rolünü ortaya koymaya yönelik dolaylı çalışma sayısının sınırlı olması sebebiyle araştırma konusu olarak seçilmiştir.

Bu çerçevede araştırmanın amacı, hizmetkâr liderliğin kurumsal sosyal sorumluluk etkilerini analiz etmek ve algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici değişken olarak bu etkinin gücünü veya şiddetini değiştirip değişmediğini analiz etmektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada; “Hizmetkâr liderlik kurumsal sosyal sorumluluğu nasıl

ve ne yönde etkilemektedir?” ve “Algılanan çevresel belirsizlik yüksek ve düşük olduğunda hizmetkâr liderliğin kurumsal sosyal sorumluluğu üzerindeki etkisinin şiddetinde bir değişme olmakta mıdır?” sorularına yanıt aranmaktadır. Bu soruları yanıtlamak için Kayseri imalat sanayi yöneticileri örnekleminde hizmetkâr liderliğin kurumsal sosyal sorumluluğun üzerindeki etkilerini ve bu etkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla bir saha araştırması yapılmıştır.

Bu araştırma bulguları, işletme yöneticilerine yönelik uygulamada hizmetkâr liderlik davranışlarının benimsenmesine yardımcı olacak ve imalat sanayi işletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarıyla elde edecekleri olumlu faydaların farkına varılmasını sağlayacaktır. Ayrıca bu bulgular yönetim literatüründe bu değişkenler arasındaki bilgi eksikliğini gidermede bir katkı olarak değerlendirilebilir.

## **4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Çalışmanın metodoloji kısmında örneklem, ölçekler, araştırma modeli ve hipotez tasarımı ve veri analiz yöntemleri ele alınmaktadır.

### **4.2.1. ÖRNEKLEM**

Araştırmanın ana kütlesini, Türkiye’deki imalat sanayi çalışanları oluşturmaktadır. Bu araştırmanın ana kütlesini oluşturan işletmelerdeki çalışanların sayısı tam olarak bilinmemektedir. Ancak maliyet ve çalışmada zaman kısıtı nedeniyle örneklem seçimine gidilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini Kayseri ilinde faaliyet gösteren imalat sanayi yöneticileri olarak belirlenmiştir. Anakütle bilinmediğinden Çıngı (1994)’nın “*Örneklem Kuramı*” isimli eserindeki örneklem büyüklüğü tablolarından yararlanılarak %95 güven düzeyinde örneklem büyüklüğü 384 olarak belirlenmiştir. Daha sonra araştırmacı tarafından Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinin çalışanlarına tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örneklemeyle 384 anket dağıtılmıştır. Buna karşın araştırmaya konu olan çalışanlardan gelen 203 anketten eksik cevaplanan anketler çıkarıldıktan sonra

bilimsel açıdan kullanılabilir toplam 151 anket elde edilmiştir. Bu anketlerin geri dönüş oranı %39.3'tür. Bu geri dönüş oranı örneklemin evreni temsil etme gücünün yeterli olduğunu ortaya koymaktadır (Williams ve Seaman, 2016).

#### 4.2.2. ÖLÇEKLER

Bu çalışmada imalat sanayi işletmeleri yöneticileri açısından algılanan çevresel belirsizlik bağlamında kurumsal sosyal sorumluluğun adaptasyonunda hizmetkâr liderliğin rolü derinlemesine değerlendirilmektedir. Çalışmada gerek bağımsız ve düzenleyici değişkenler olarak belirlenen "*Hizmetkâr Liderlik*" ve "*Algılanan çevresel belirsizlik*" gerekse bağımlı değişken olarak belirlenen "*Kurumsal sosyal sorumluluk*" konusunda yönetim yazınında güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda görülebilir:

***Algılanan Çevresel Belirsizlik Ölçeği:*** Bilindiği gibi belli bir ortamda geliştirilen, güvenilirlik ve geçerlilikleri kabul edilen ölçeklerin farklı kültürlerde kullanılmadan önce o kültürlerdeki örneklerle geçerlilik ve güvenilirliklerinin sınanması gerekmektedir. Çalışmadaki algılanan çevresel belirsizlik ölçeğinin Türkçe yönetim yazınında gelecekteki araştırmalara yararlı olacağı umulmaktadır. Bu çalışmada algılanan çevresel belirsizliği ölçmek üzere Matanda ve Freeman (2009) tarafından geliştirilen 14 ifadeden oluşan Algılanan Çevresel Belirsizlik Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin; pazar dalgalanması (1-5 arası ifadeler), çevresel değişkenlik (6-9 arası ifadeler) ve rekabet yoğunluğu (10-14 arası ifadeler) şekilde üç boyutu bulunmaktadır. 5'li likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) olup, bu ölçeğin güvenilirliği (Cronbach's Alpha) 0,75 olarak tespit edilmiştir. Algılanan çevresel belirsizliğin boyutlarının güvenilirlik katsayıları Pazar dalgalanması (0,84), çevresel değişkenlik (0,74) ve rekabet yoğunluğu (0,71) şeklindedir.

**Hizmetkâr Liderlik Ölçeği:** Çalışmada imalat işletmeleri çalışanlarının hizmetkâr liderlik tutumlarını ölçmek için Lytle, Hom ve Mokwa (1998) tarafından geliştirilmiş olan 6 ifadeli Hizmetkâr Liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 5’li likert ölçeği niteliğindedir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Söz konusu ölçeğin güvenilirliği 0,84 olarak tespit edilmiştir.

**Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği:** İmalat işletmeleri çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili tutumlarını ölçmek için Maignan ve Ferrell (2000) tarafından tasarlanan 30 ifadeli kurumsal sosyal sorumluluk ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin; ekonomik sorumluluklar, hukuki sorumluluklar, ahlâki sorumluluklar ve gönüllü sorumluluklar şeklindeki dört boyutu bulunmaktadır. Bu ölçekte her bir ifade 5’li likert tipidir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Araştırmada bu ölçeğin güvenilirliği (Cronbach’s Alpha) 0,94 olarak tespit edilmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluğun boyutlarının güvenilirlik katsayıları hukuki boyut (0,92), ekonomik boyut (0,87), ahlâki (0,85) ve gönüllü boyut (0,79) şeklindedir.

Anketin ikinci kısmında ise katılımcıların demografik özellikleri ve imalat sanayi işletmelerine ilişkin bazı bilgi ve verilere yönelik ifadelere yer verilmiştir.

#### **4.2.3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER**

Bu çalışmada algılanan çevresel belirsizlik bağlamında kurumsal sosyal sorumluluğun adaptasyonunda hizmetkâr liderliğin rolü incelenmektedir.

Ghasemi ve diğerleri (2016) yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderlik ve herbir boyutunun kurumsal sosyal sorumluluğu pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Yine; Afsar, Cheema ve Javed (2018) farklı sanayi sektörlerinde yaptığı araştırmada kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel olarak sorumlu hizmetkâr liderlik

etkileşiminin çevre yanlısı davranış üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu saptamışlardır.

Jaideep ve Sengupta (2018) Hindistan'da kamu sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada hizmetkâr lideriliğin tüm boyutları ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Yine; Alazzani, Aljanadi ve Shreim (2019) Körfez ülkelerinde yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderlik bağlamında yönetim kurullarındaki kraliyet aile üyelerinin varlığı ile kurumsal sosyal sorumluluk davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

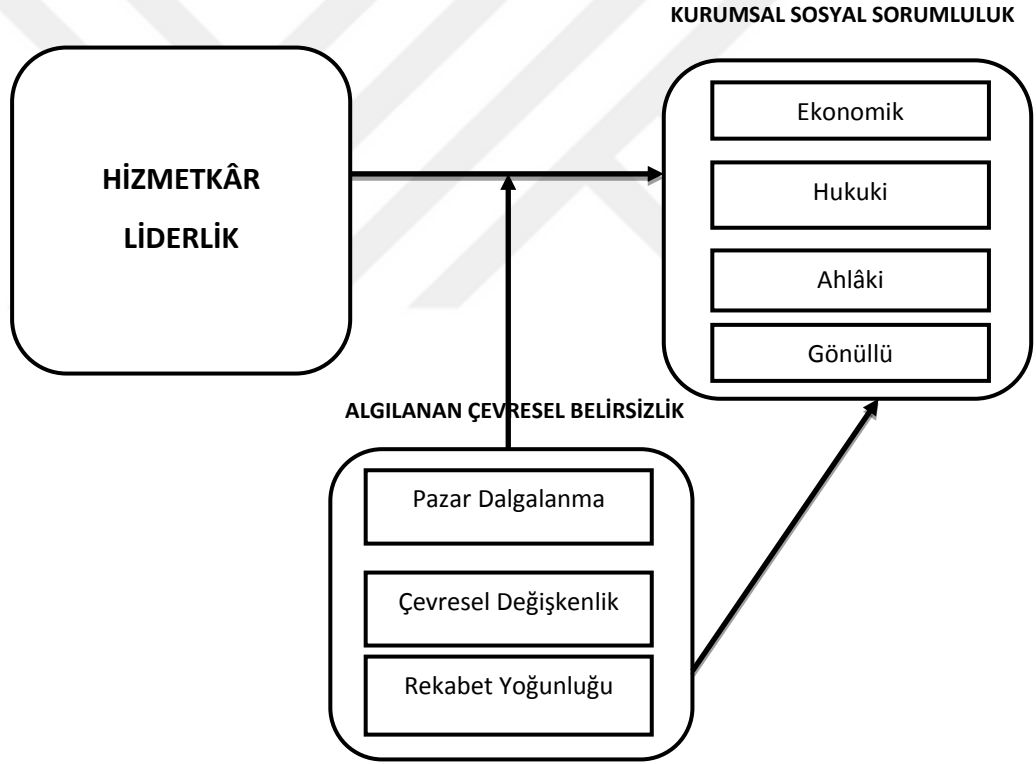
Luu (2019) Vietnam'da yazılım sektörü çalışanları üzerinde yaptığı bir araştırmanın bulguları, kurumsal sosyal sorumluluğun müşteri değerini birlikte yaratma davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ve bu ilişkide hizmetkâr liderliğin düzenleyici rolü olduğunu saptamıştır.

Hizmetkâr liderlik ile sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiler sınırlı olduğundan yol gösterici olması bakımından hizmet liderliğinin ilişkili olduğu etik liderliğin kurumsal sosyal sorumluluk ve algılanan çevresel belirsizlik ilişkisi yazın da taranmıştır. Bu kapsamda Tourigny vd., (2017) Çin'de yaptıkları araştırmada etik liderliğin sosyal sorumluluk üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu saptamışlardır. Yine; Kim ve Thapa (2018) Güney Kore'de yaptıkları çalışmanın bulgularına göre etik liderliğin kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel performansı pozitif etkilediği görülmüştür.

Waldman, Ramirez ve House (2001) Fortune 500 firma üzerinde yaptıkları bir çalışmada, belirsizliğin hem etkileşimci liderlik ile performans ilişkisinde hem de karizma ile performans ilişkisinde düzenleyici rol oynadığı saptanmıştır. Bununla birlikte Sun ve Price'in (2016) yaptıkları araştırmanın bulgularına göre; yüksek rekabetçi ortamlarda ve son derece dinamik endüstrilerdeki büyük firmalarda sosyal sorumluluğun müşteri tatminini arttırdığını, ancak yüksek büyüme

ortamlarında kurumsal sosyal sorumluluğun düşük müşteri tatmini ile sonuçlanabildiğini ortaya koymaktadır. Yine; Williams ve Seaman (2016) Kanada’da Yönetim Muhasebeciler Derneği üyeleri üzerinde yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre etik liderliğin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu gözlenmiştir.

Yönetim yazınında yukarıda ifade edilen önceki araştırmaların bulguları dikkate alınarak çalışmanın amacı doğrultusunda bu çalışmanın kavramsal araştırma modeli aşağıdaki gibi geliştirilmiştir.



Şekil 4. 1: Araştırma Modeli

Yukarıdaki literatür bulguları dikkate alınarak bu görgül araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi tasarlanmıştır:

**Hipotez 1:** Hizmetkâr liderlik, kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif etkiye sahiptir.



**Hipotez 2:** Algılanan çevresel belirsizlik, kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3 a)** Hizmetkâr liderlik, kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**b)** Hizmetkâr liderlik, kurumsal sosyal sorumluluğun hukuki boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**c)** Hizmetkâr liderlik, kurumsal sosyal sorumluluğun ahlâki boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**d)** Hizmetkâr liderlik, kurumsal sosyal sorumluluğun gönüllü boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 4 a)** Algılanan çevresel belirsizlik, kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**b)** Algılanan çevresel belirsizlik, kurumsal sosyal sorumluluğun hukuki boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**c)** Algılanan çevresel belirsizlik, kurumsal sosyal sorumluluğun ahlâki boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**d)** Algılanan çevresel belirsizlik, kurumsal sosyal sorumluluğun gönüllü boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 5:** Algılanan çevresel belirsizlik, hizmetkâr liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 6 a)** Algılanan çevresel belirsizliğin pazar dalgalanması boyutu, hizmetkâr liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**b)** Algılanan çevresel belirsizliğin çevresel değişkenlik boyutu, hizmetkâr liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

c) Algılanan çevresel belirsizliğin rekabet yoğunluğu boyutu, hizmetkâr liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 7: a)** Algılanan çevresel belirsizliğin pazar dalgalanması boyutu, kurumsal sosyal sorumluluğun hukuki boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

b) Algılanan çevresel belirsizliğin çevresel değişkenlik boyutu, kurumsal sosyal sorumluluğun hukuki boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

c) Algılanan çevresel belirsizliğin rekabet yoğunluğu boyutu, kurumsal sosyal sorumluluğun hukuki boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 8: a)** Algılanan çevresel belirsizliğin pazar dalgalanması boyutu, kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

b) Algılanan çevresel belirsizliğin çevresel değişkenlik boyutu, kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

c) Algılanan çevresel belirsizliğin rekabet yoğunluğu boyutu, kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 9: a)** Algılanan çevresel belirsizliğin pazar dalgalanması boyutu, kurumsal sosyal sorumluluğun ahlâki boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

b) Algılanan çevresel belirsizliğin çevresel değişkenlik boyutu, kurumsal sosyal sorumluluğun ahlâki boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

c) Algılanan çevresel belirsizliğin rekabet yoğunluğu boyutu, kurumsal sosyal sorumluluğun ahlâki boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 10: a)** Algılanan çevresel belirsizliğin pazar dalgalanması boyutu, kurumsal sosyal sorumluluğun gönüllü boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

b) Algılanan çevresel belirsizliğin çevresel değişkenlik boyutu, kurumsal sosyal sorumluluğun gönüllü boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

c) Algılanan çevresel belirsizliğin rekabet yoğunluğu boyutu, kurumsal sosyal sorumluluğun gönüllü boyutu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 11: a)** Algılanan çevresel belirsizliğin pazar dalgalanması boyutu, kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**b)** Algılanan çevresel belirsizliğin çevresel değişkenlik boyutu, kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**c)** Algılanan çevresel belirsizliğin rekabet yoğunluğu boyutu, kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

#### **4.2.4. VERİ ANALİZ YÖNTEMLERİ**

Çalışmanın veri seti, Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerindeki yöneticilerden anket yardımıyla elde edilen verilerdir. Elde edilen anket formları belli kriterler doğrultusunda değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Veriler değerlendirilirken verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini ortaya koymak için öncelikle mahallabonis uzaklığı değerlerine bakılmış ve bu değerlerden yola çıkılarak -3 ve +3'ün üzerindeki aşırı uç anketler analizden çıkarılmıştır. Daha sonra verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini ortaya koymak için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Bu testte tüm bağımsız, düzenleyici ve bağımlı değişkenlerin test istatistiği değerlerinin  $p > 0.050$  büyük olduğu; yani normal dağılım gösterdiği saptanmıştır (Tüm, 2019). Çalışmada daha önce geçerliliği test edilen ölçekler kullanıldığından sadece ölçeklerin güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ve imalat sanayi işletmelerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Çalışmanın model ve hipotezlerini test etmek için Pearson korelasyon analizi, Çoklu regresyon analizi ve Düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

#### **4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI**

Bulgular kısımda önce katılımcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları işletmelerle ilgili bazı veriler sunulmuş ve daha sonra hipotezleri test etmeye yönelik temel araştırma bulgularına yer verilmiştir.

#### 4.3.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN KATILIMCILARIN DEMOĞRAFİK ÖZELLİKLERİ VE İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİ İLE İLGİLİ VERİLER

Araştırmaya katılan Kayseri ilindeki imalat sanayi yöneticilerinin demoğrafik özellikleri Tablo 4.1’de görülmektedir.

**Tablo 4. 1:** Araştırmaya Katılan Çalışanların Demoğrafik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik Özellikler	f	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	f	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>			<b>Gelir Durumu</b>		
Erkek	118	78,1	2000 TL’den daha az	52	34,4
Kadın	33	21,9	2001-4000 TL arası	55	36,4
<b>Medeni Durum</b>			4001-6000 TL arası	18	11,9
Evli	100	66,2	6001 TL ve üzeri	26	17,2
			<b>İşgörenin İşletmedeki Pozisyonu</b>		
Bekâr	51	33,8	Üst Kademe Yönetici	14	9,3
<b>Eğitim Durumu</b>			Orta Kademe Yönetici	41	27,2
İlköğretim	3	2,0	Alt Kademe Yönetici	68	45,0
Lise ve Dengi Okul	32	21,2	İşgören	28	18,5
Meslek Yüksek Okulu	27	17,9	<b>İşletme Faaliyet Alanı</b>		
Fakülte	82	54,3	Gıda	14	9,3
Master/Doktora	7	4,6	Tekstil	30	19,9
<b>Yaş Durumu</b>			Mobilya	89	58,9
25 yaş ve aşağı	13	8,6	İnşaat	7	4,6
26-35 arası	99	65,6	Diğer	11	7,3
36-45 arası	27	17,9	<b>İşletme Çalışan Sayısı</b>		
46-55 arası	8	5,3	150 kisiden az	43	28,5
56 yaş ve üzeri	4	2,7	151-300 kişi arası	9	6,0
			301-450 kişi arası	8	5,3
<b>İş Deneyimi</b>			451-600 kişi arası	12	7,9
1 yıldan daha az	7	4,6	601 kişi ve üzeri	79	52,3
1-5 yıl arası	47	31,2	<b>Çalışılan Departman</b>		
6-10 yıl arası	56	37,1	Üst kademe Yönetimi	14	9,3
10 yıldan daha fazla	41	27,2	İnsan Kaynakları Yönetimi	29	19,2
			Üretim	18	11,9
			Muhasebe ve Finansman	17	11,3
			Pazarlama	30	19,9
			Teknik Birimler	28	18,5
			Diğer	15	9,9

Bu araştırmada veriler Kayseri ili imalat sanayide çalışan ve araştırmaya katılan 151 yöneticiden elde edilmiştir. Araştırmaya katılım gösterenlerin %21,9'u kadın iken %78,1'i erkek yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmaya dâhil olan katılımcıların %66,2'si evli, %33,8'i bekârlardan meydana gelmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumuna bakıldığında %2'si ilköğretim mezunu, %21,2'si lise ve dengi mezunu, %17,9'u meslek yüksekokulu mezunu, %54,3' fakültesi mezunu ve %4,6'sı master/doktora mezunu olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan kişilerin %8,6'sı 25 yaş ve aşağı, %65,6'sı 26-35 yaş arası, %17,9'u 36-45 yaş arası, %5,3' 46-55 yaş arası ve son olarak %2,7'si 56 yaş ve üzeri yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. iş deneyimi incelendiğinde; çalışanların %4,6'sı 1 yıldan daha az deneyime sahip, %31,2'si 1-5 yıl arası, %37,1'i 6-10 yıl arası ve %27,2'si 10 yıldan daha fazla iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Bu kişilerin gelir düzeylerine bakıldığında ise; %34,4' 2000 TL'den daha az, %36,4' 2001-4000 TL arası, %11,9'u 4001-6000 TL arası, %17,2'si 6001 TL ve üzeri gelire sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların işletmedeki pozisyonuna bakıldığında %9,3' üst kademe yönetici, %27,2'si orta kademe yönetici, %45'si alt kademe yönetici ve %18,5'i işgören olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırmadaki işletme faaliyet alanlarının %9,3' gıda, %19,9'u tekstil, %58,9'u mobilya, %4,6'sı inşaat ve %7,3' diğer olarak tespit edilmiştir. işletme çalışan sayısına bakıldığında; %28,5'i 150 kişiden az, %6'sı 151-300 kişi arası, %5,3' 301-450 kişi arası, % 7,9'u 451-600 kişi arası ve %52,3' 601 kişi ve üzeri şeklindedir. Çalışılan departmanlara bakıldığında; %9,3' üst kademe yönetici, %19,2'si insan kaynakları yönetimi, %11,9'u üretim, %11,3' muhasebe ve finansman, %19,9'u pazarlama, %18,5'i teknik birimler ve %9,9'u diğer olduğu görünmektedir.

### 4.3.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİ TEST ETMEYE YÖNELİK BULGULAR

#### 4.3.2.1. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma değişkenleri hizmetkâr liderlik, algılanan çevresel belirsizlik ve kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin korelasyon katsayıları, aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.2’de verilmektedir.

**Tablo 4. 2:** Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Aritmetik Ort.	St. Sapma	1	2	3
1.Hizmetkâr Liderlik	3,9430	,98906	1		
2.Algılanan Çevresel Belirsizlik	3,3393	,50956	,389**	1	
3.Kurumsal Sosyal Sorumluluk	3,7525	,68515	,356**	,337**	1

\*\* Korelasyon 0.01 Düzeyinde anlamlı (Çift-yönlü)

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre hem hizmetkâr liderlik ( $r=,356$ ;  $P<0.01$ ) hem de algılanan çevresel belirsizliğin ( $r=,337$ ;  $P<0.01$ ) kurumsal sosyal sorumluluk ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu gözlenmiştir. Yine bağımsız değişken olan hizmetkâr liderlik ile düzenleyici değişken olan algılanan çevresel belirsizlik arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bulgular dikkate alındığında düzenleyici değişkenli regresyon analizinin ön koşulunun sağlandığı söylenebilir (Baron ve Kenny, 1986).

#### 4.3.2.2.Hizmetkâr Liderlik ve Algılanan Çevresel Belirsizliğin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerindeki Etkileri

Basit doğrusal regreyon analizi sonuçlarına göre Model I istatistiksel açıdan anlamlı görünmektedir ( $R^2=173$ ,  $F_{(2-148)}= 15,488$ ;  $p<0.01$ ). Bu modelde hizmetkâr liderlik ve algılanan çevresel belirsizliğin bağımlı değişken olan kurumsal sosyal sorumluluğun %17.3’ünü açıkladığı anlaşılmaktadır. Model de hem hizmetkâr liderliğin ( $\beta= ,264$   $t=3,258$ ,  $p<0.01$ ) hemde algılanan çevresel belirsizliğin ( $\beta= ,234$   $t=2,890$ ,  $p<0.01$ ). kurumsal sosyal sorumluluğu pozitif yönde etkilediği saptanmıştır (Tablo 4.3). Bu bulgulara göre **H1 ve H2** hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 4. 3:** Hizmetkâr Liderlik ve Algılanan Çevresel Belirsizliğin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerindeki Etkisi

Model I Değişkenler	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,978	,349		5,670	,000
Algılanan Çevresel Belirsizlik	,315	,109	,234	2,890	,004
Hizmetkâr Liderlik	,183	,056	,264	3,258	,001
R <sup>2</sup> = ,173; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =162; F <sub>(2-148)</sub> = 15,488; Durbin-Watson= 1,897; p<0.01					

Bağımlı Değişken: KSS

#### 4.3.2.3. Düzenleyici Değişken Olarak Algılanan Çevresel Belirsizlik

Algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici olduğu durumda hizmetkâr liderliğin kurumsal sosyal sorumluluk üzerindeki etkilerini test etmek için düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 4.4). Modelde Durbin-Watson katsayısının 1,941 olduğundan modelde otokorelasyon sorunu bulunmamaktadır. Zira bu değer bilimsel olarak kabul edilebilir değer olan 2'den küçüktür (Tüm, 2019).

Araştırma bulguları incelendiğinde algılanan çevresel belirsizlik düzenleyici değişken olarak modele dahil edildiğinde Model II'in istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (R<sup>2</sup>= 301, F<sub>(3-147)</sub>= 10,693; p<0.01). Bu modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki varyansın %30.1'ini açıklamaktadır. Regresyon analizi bulgularına göre, hizmetkâr liderliğin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ( $\beta = ,184$ ,  $t = 2,330$ ,  $p < 0.05$ ). Buna karşın, algılanan çevresel belirsizliğin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $\beta = -,007$ ,  $t = -,0520$ ,  $p > 0.05$ ). Bununla birlikte HL\*AÇB etkileşim terimi ( $\beta = -,357$ ;  $t_{(147)} = 3,886$ ;  $p < 0.01$ ) ile KSS arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yani; Tablo 4.4'teki dolaylı etkiler incelendiğinde algılanan çevresel belirsizliğin hizmetkâr liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $p < 0.01$ ).

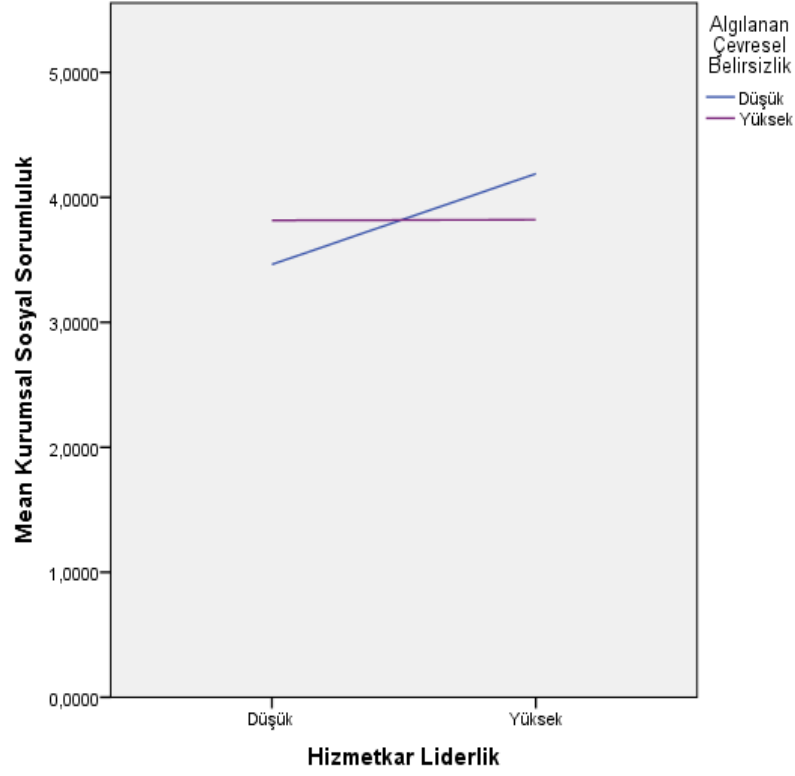
**Tablo 4. 4:** Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Değişken Olması Durumunda Hizmetkâr Liderliğin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerindeki Etkileri

Model II	Bağımlı Değişken: KSS			%95 CI	
	Değişkenler				
Temel Etkiler	St. $\beta$	St.Hata	t	Düşük	Yüksek
Sabit	3,781**	,047	79,881	3,7275	3,9167
Algılanan Çevresel Belirsizlik (AÇB)	-,007	,138	-,0520	-,2818	,2674
Hizmetkâr Liderlik (HL)	,184*	,079	2,330	,0281	,3415
HL X AÇB	-,357**	,092	-3,866	-,5402	-,1748
Dolaylı Etkileri					
M-1SS (-,5096) Düşük	,367**	,085	4,287	,1978	,5361
M (0,000) Orta	,184*	,079	2,330	,0281	,3415
M+1SS(,5096) Yüksek	,002	,098	,027	-,1918	,1972
R <sup>2</sup>	,301				
$\Delta R^2$	,1285				
F <sub>(3-147)</sub>	10,693				
Durbin-Watson Katsayısı	1,941				

Not: N=151, \*\*p<0.01, \*p<0.05,

Tablo'da görüleceği üzere; düşük algılanan çevresel belirsizlik durumunda hizmetkâr liderlik kurumsal sosyal sorumluluğu pozitif etkilerken ( $\beta=,376$ ,  $t_{(147)}= 4,287$ ,  $p<0,01$ ), yüksek algılanan çevresel belirsizlik durumunda hizmetkâr liderlik kurumsal sosyal sorumluluğu pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir ( $\beta=,002$ ,  $t_{(147)}= ,027$ ,  $p>0,05$ ). Bulgular incelendiğinde etkileşim terimi kurumsal sosyal sorumluluğun yüzde 12.85'ini ek olarak açıklamaktadır. Hayes'e (2017) göre düşük algılanan çevresel belirsizlik durumunda %95 güven düzeyinde düşük ve yüksek güven aralıkları sıfırı (0) kapsamadığından algılanan çevresel belirsizlik (AÇB), hizmetkâr liderlik (HL) ile kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ilişkisinde düzenleyici rolü oynamaktadır ( $\beta= 0,367$ ; %95 CI [0.1978 ile 0.5361]). Bu yüzden **H5** hipotezi AÇB **düşük olduğunda** desteklenirken, **yüksek olduğunda** desteklenmemiştir. Şekil 4.2'de bu ilişkide AÇB'nin düzenleyici rolü görülmektedir.





Şekil 4. 2: Alılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi

#### 4.3.2.4. Düzenleyici Değişken Olarak Alılanan Çevresel Belirsizliğin Alt Boyutu Pazar Dalgalanması

AÇB'nin altboyutu olan pazar dalgalanmasının düzenleyici olduğu durumda hizmetkâr liderliğin kurumsal sosyal sorumluluğa etkilerini test etmek için düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 4.5). Model de Durbin-Watson katsayısı 1,964 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 2'den düşük olduğu için Model II'de otokorelasyon sorununa rastlanmamaktadır.

Araştırma bulguları incelendiğinde Model III'nin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $R^2= 321$ ,  $F_{(3-147)}= 32,6178$ ;  $p<0.01$ ). Bu modelde hizmetkâr liderlik ve AÇB'nin alt boyutu pazar dalgalanmasının bağımlı değişkendeki varyansın %30.1'ini açıklamaktadır. Bu etki oldukça yüksektir. Regresyon analizi bulgularına göre HL\*PD

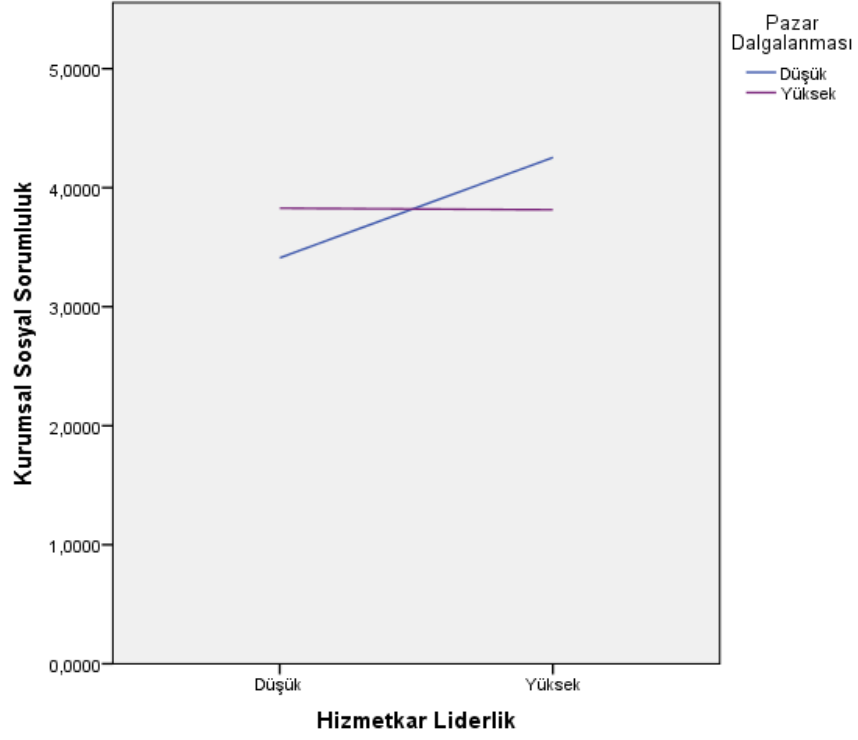
etkileşim terimi ( $\beta = -,282$ ;  $t_{(147)} = -6,740$ ;  $p < 0.01$ ) ile KSS arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 4. 5:** Pazar Dalgalanmasının Düzenleyici Değişken Olması Durumunda Hizmetkâr Liderliğin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerindeki Etkileri

Model III	Bağımlı Değişken: KSS			%95 CI	
Değişkenler					
Temel Etkiler	St. $\beta$	St.Hata	t	Düşük	Yüksek
Sabit	3,826**	,045	83,883	3,7365	3,9168
Pazar Dalgalanması (PD)	-,0073	,077	-,0946	-1607	,1460
Hizmetkâr Liderlik (HL)	,2098**	,051	4,0592	,1077	,3120
HL X PD	-,2823**	,041	-6,7408	-,3650	-,1995
Dolaylı Etkileri					
M-1SS (-,7663) Düşük	,4261**	,056	7,507	,3140	,5383
M (0,000) Orta	,2098*	,051	4,059	,10077	,3120
M+1SS(,7663) Yüksek	-,0065	,064	-,100	-,1343	,1213
R <sup>2</sup>	,321				
$\Delta R^2$	,161				
F <sub>(3-147)</sub>	32,6178				
Durbin-Watson Katsayısı	1,964				

**Not:** N=151, \*\*p<0.01, \*p<0.05,

Tablo görüldüğü gibi pazar dalgalanmasının hizmetkâr liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisinde düzenleyici rolü oynamaktadır ( $p < 0.01$ ). Düşük pazar dalgalanması olması durumunda hizmetkâr liderlik kurumsal sosyal sorumluluğu pozitif etkilerken ( $\beta = ,426$ ,  $t_{(147)} = 7,507$ ,  $p < 0,01$ ), yüksek pazar dalgalanması durumunda hizmetkâr liderlik kurumsal sosyal sorumluluğu pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir ( $\beta = -,006$ ,  $t_{(147)} = ,100$ ,  $p > 0,05$ ). Etkileşim terimi kurumsal sosyal sorumluluğun yüzde 16.1'ini ek olarak açıklamaktadır. Düşük pazar dalgalanmasında %95 güven düzeyinde düşük ve yüksek güven aralıkları sıfırı (0) kapsamaması; PD'nin, HL ile KSS ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığının göstergesidir ( $\beta = 0,426$ ; %95 CI [0.3140 ile 0.5383]). Dolayısıyla **H6a** hipotezi, PD düşük olduğunda kabul edilirken, yüksek olduğunda red edilmiştir. Şekil 4.3'te Pazar dalgalanmasının düzenleyici rolü görülebilir.



Şekil 4. 3: Pazar Dalgalanmasının Düzenleyici Etkisi

#### 4.3.2.5. Düzenleyici Değişken Olarak Algılanan Çevresel Belirsizliğin Alt Boyutu Çevresel Değişkenlik

AÇB'nin altboyutu olan çevresel değişkenliğin düzenleyici olması durumunda hizmetkâr liderliğin kurumsal sosyal sorumluluğa etkisini test etmek amacıyla düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 4.6). Model IV'de Durbin-Watson katsayısı 2'den düşük olduğu için modelde otokorelasyon sorunu bulunmamaktadır.

Araştırma bulguları incelendiğinde Model IV istatistiksel olarak anlamlıdır ( $R^2= 259$ ,  $F_{(3-147)}= 10,1084$ ;  $p<0.01$ ). Bu modele hizmetkâr liderlik ve AÇB'nin alt boyutu çevresel değişkenlik bağımlı değişken KSS'deki varyansın %25.9'unu açıklamaktadır.

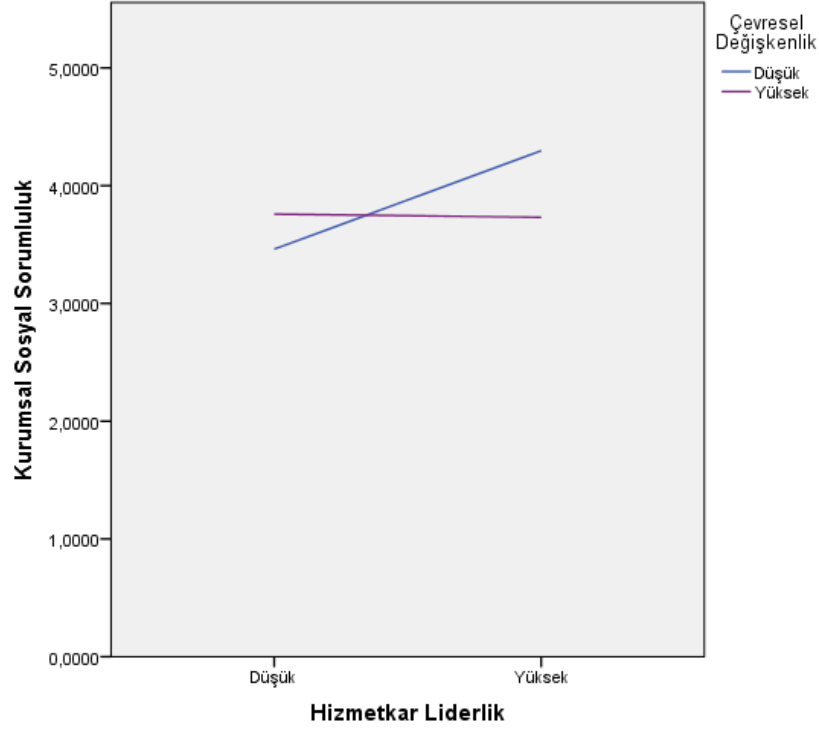
Regresyon analizi bulgularına göre HL\*ÇD etkileşim terimi ( $\beta = -,399$ ;  $t_{(147)} = -3,519$ ;  $p < 0.01$ ) ile KSS arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

**Tablo 4.6:** Çevresel Değişkenliğin Düzenleyici Değişken Olması Durumunda Hizmetkâr Liderliğin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerindeki Etkileri

Model IV	Bağımlı Değişken: KSS			%95 CI	
Değişkenler					
Temel Etkiler	St. $\beta$	St.Hata	t	Düşük	Yüksek
Sabit	3,8119**	,0475	80,317	3,718	3,905
Çevresel Değişkenlik (ÇD)	-,1226	,1120	-1,094	-,3438	,0987
Hizmetkâr Liderlik (HL)	,2041**	,1109	1,840	-,0151	,4234
HL X ÇD	-,3992**	,1134	-3,519	-,6233	-,1741
Dolaylı Etkileri					
M-1SS (-,5468) Düşük	,4224**	,097	4,287	,2307	,6141
M (0,000) Orta	,2041	,110	2,330	-,0151	,4234
M+1SS(,5468) Yüksek	-,0141	,151	,027	-,3131	,2849
R <sup>2</sup>	,2591				
$\Delta R^2$	,1320				
F <sub>(3-147)</sub>	10,1084				
Durbin-Watson Katsayısı	1,872				

Not: N=151, \*\*p<0.01, \*p<0.05

Çevresel değişkenlik de hizmetkâr liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisinde düzenleyici rolü oynamaktadır ( $p < 0.01$ ). Düşük çevresel değişkenlik ortamında hizmetkâr liderlik kurumsal sosyal sorumluluğu pozitif etkilemektedir ( $\beta = ,422$ ,  $t_{(147)} = 4,287$ ,  $p < 0,01$ ). Buna karşılık yüksek çevresel değişkenlik ortamında hizmetkâr liderlik kurumsal sosyal sorumluluğu negatif ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir ( $\beta = -,014$ ,  $t_{(147)} = ,027$ ,  $p > 0,05$ ). Etkileşim terimi kurumsal sosyal sorumluluğun yüzde 13.2'sini ek olarak açıklamaktadır. Bu etki orta düzeydedir. Çevresel değişkenliğin düşük olduğu durumlarda %95 güven düzeyinde düşük ve yüksek güven aralıkları sıfırı (0) kapsamaması nedeniyle ÇD'nin, HL ile KSS ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığını ortaya koymaktadır ( $\beta = 0,422$ ; %95 CI [0.2307 ile 0.6141]). Dolayısıyla ÇD düşük olduğunda **H6b** hipotezi kabul edilirken, yüksek olduğunda red edilmiştir. Şekil 4.4'te çevresel değişkenliğin düzenleyici rolü görülmektedir.



Şekil 4. 4: Çevresel Değişkenliğin Düzenleyici Etkisi

#### 4.3.2.6. Düzenleyici Değişken Olarak Algılanan Çevresel Belirsizliğin Alt Boyutu Rekabet Yoğunluğu

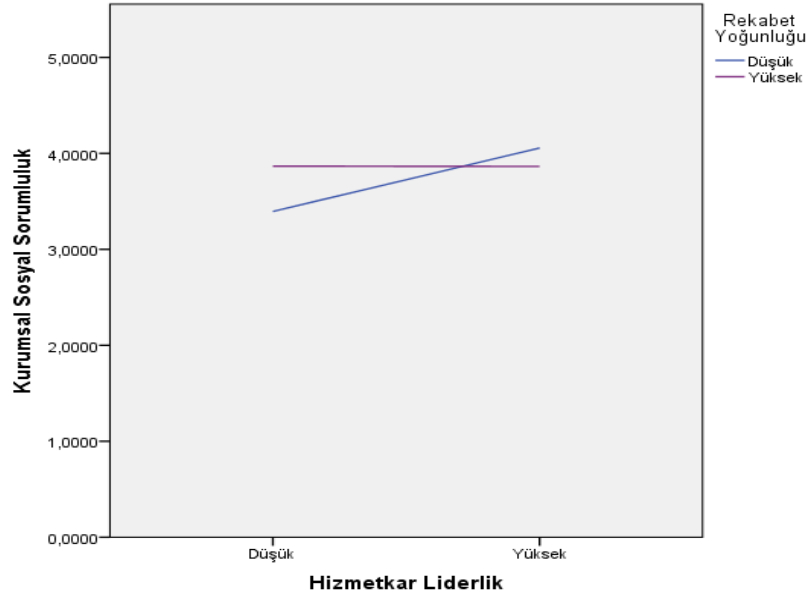
Tablo 4.7’de görüldüğü gibi AÇB’nin altboyutu olan rekabet yoğunluğunun, hizmetkâr liderliği ile kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini olup olmadığını analiz etmek amacıyla düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Model V’de Durbin-Watson katsayısı 1,804 olup 2’den düşük olduğu için model de otokorelasyon sorununa rastlanmamıştır. Bununla birlikte Model V istatistiksel olarak anlamlıdır ( $R^2= 257$ ,  $F_{(3-147)}= 13,3899$ ;  $p<0.01$ ). Model V’te hizmetkâr liderlik ve AÇB’nin alt boyutu rekabet yoğunluğu KSS’deki varyansın %25.7’sini açıklamaktadır. Bulgulara göre HL\*RY etkileşim terimi ( $\beta= -,2651$ ;  $t_{(147)}= -3,415$ ;  $p<0.01$ ) ile KSS arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.7:** Rekabet Yoğunluğunun Düzenleyici Değişken Olması Durumunda Hizmetkâr Liderliğin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerindeki Etkileri

Model V	Bağımlı Değişken: KSS			%95 CI	
	Değişkenler				
Temel Etkiler	St. $\beta$	St.Hata	t	Düşük	Yüksek
Sabit	3,7955**	,0505	75,164	3,695	3,895
Pazar Dalgalanması (PD)	,1106	,1039	1,064	-,094	,315
Hizmetkâr Liderlik (HL)	,1664	,1196	1,390	-,070	,402
HL X PD	-,2651**	,0776	-3,415	-,418	-,111
Dolaylı Etkileri					
M-1SS (-,6323) Düşük	,3340**	,109	3,039	,1168	,5512
M (0,000) Orta	,1664	,119	1,390	-,0701	,4028
M+1SS(,6323) Yüksek	-,0013	,146	-,008	-,2901	,2876
R <sup>2</sup>	,2577				
$\Delta R^2$	,0804				
F	13,3899				
Durbin-Watson Katsayısı	1,804				

Not: N=151, \*\*p<0.01, \*p<0.05

Benzer şekilde rekabet yoğunluğunun da HL ile KSS ilişkisinde düzenleyici rolü oynamaktadır (p<0.01). Rekabet yoğunluğunun düşük düzeyinde hizmetkâr liderlik kurumsal sosyal sorumluluğu pozitif etkilemektedir ( $\beta=,334$ ,  $t_{(147)}= 3,039$ , p<0,01). Ancak rekabet yoğunluğunun yüksek düzeylerinde hizmetkâr liderlik kurumsal sosyal sorumluluğu negatif ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir ( $\beta=-,001$ ,  $t_{(147)}=-,008$ , p>0,05). Etkileşim terimi kurumsal sosyal sorumluluğun %8'ini ek olarak açıkladığı ifade edilebilir. Düşük rekabet yoğunluğu durumlarında %95 güven düzeyinde düşük ve yüksek güven aralıkları sıfırı (0) kapsamaması nedeniyle RY'nin, HL ile KSS ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığını ortaya koymaktadır ( $\beta= 0,334$ ; %95 CI [0.1168 ile 0.5512]). Dolayısıyla düşük rekabet yoğunluğu düzeyinde **H6c** hipotezi kabul edilirken, yüksek rekabet yoğunluğu düzeyinde red edilmiştir. Şekil 4.5'te rekabet yoğunluğunun düzenleyici etkisini göstermektedir.



Şekil 4. 5: Rekabet Yoğunluğunun Düzenleyici Etkisi

#### 4.3.2.7.Hizmetkâr Liderlik ve Algılanan Çevresel Belirsizliğin Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutları Üzerindeki Etkileri

Hizmetkâr liderlik ve algılanan çevresel belirsizliğin kurumsal sosyal sorumluluğun boyutları üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regreyon analizinin Tablo 4.8'deki sonuçları incelendiğinde modellerin tümünün anlamlı ve hiç birisinde otokorelasyon sorunu bulunmamaktadır.

Regresyon analizi bulgularına göre, hizmetkâr liderliğin KSS'nin hukuki boyutu ( $\beta=,344$ ,  $t_{(151)}= 4,473$ ,  $p<0,01$ ), ekonomik boyutu ( $\beta=,392$ ,  $t_{(151)}= 5,199$ ,  $p<0,01$ ), ahlâki boyutu ( $\beta=,289$ ,  $t_{(151)}= 3,680$ ,  $p<0,01$ ) ve gönüllü boyutu ( $\beta=,257$ ,  $t_{(151)}= 3,251$ ,  $p<0,01$ ) üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bu durumda **H3a, H3b, H3c ve H3d** hipotezleri desteklenmektedir. Benzer şekilde algılanan çevresel belirsizlik de KSS'nin hukuki boyutunu ( $\beta=,303$ ,  $t_{(151)}= 3,875$ ,  $p<0,01$ ), ekonomik boyutunu ( $\beta=,418$ ,  $t_{(151)}= 5,611$ ,  $p<0,01$ ), ahlâki boyutunu ( $\beta=,340$ ,  $t_{(151)}= 4,412$ ,  $p<0,01$ ) ve gönüllü boyutunu ( $\beta=,183$ ,  $t_{(151)}= 2,278$ ,  $p<0,01$ ) pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Yani **H4a, H4b, H4c ve H4d** hipotezleri de kabul edilmiştir.

**Tablo 4.8:** Hizmetkâr Liderlik ve Algılanan Çevresel Belirsizliğin Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutları Üzerindeki Etkisi

<i>İlişki</i>	<i>Sabit</i>	<i>Standartlaştırılmamış Katsayılar</i>		<i>Standartlaştırılmış Katsayılar</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></i>	<i>F Değeri</i>	<i>Durbin-Watson</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>Beta</i>						
HL→HB	2,763	,300	,067	,344	4,473	,000	,118	,112	20,010	1,864
AÇB→HB	2,237	,511	,132	,303	3,875	,000	,092	,085	15,013	1,796
HL→EB	2,553	,307	,059	,392	5,199	,000	,154	,148	27,033	1,722
AÇB→EB	1,642	,635	,113	,418	5,611	,000	,174	,169	31,488	1,712
HL→AB	2,964	,215	,059	,289	3,680	,000	,083	,077	13,539	1,862
AÇB→AB	2,168	,112	,112	,340	4,412	,000	,116	,110	19,463	1,889
HL→GB	2,832	,192	,059	,257	3,251	,001	,066	,060	10,568	1,755
AÇB→GB	2,002	,265	,116	,183	2,278	,024	,034	,027	5,188	1,786

**Bağımlı** Hukuki Boyut, Ekonomik Boyut, Ahlâki Boyut, Gönüllü Boyut \*\*p<0.01, \*p<0.05,

**Değişken**

**Not: N=151, HL:** Hizmetkâr Liderlik, **AÇB:** Algılanan Çevresel Belirsizlik, **HB:** Hukuki Boyut, **EB:** Ekonomik Boyut, **AB:** Ahlâki Boyut, **GB:** Gönüllü Boyut



#### 4.3.2.8. Algılanan Çevresel Belirsizliğin Alt Boyutlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutları Üzerindeki Etkileri

Tablo 4.9’da görüldüğü üzere algılanan çevresel belirsizliğin kurumsal sosyal sorumluluğun boyutları üzerindeki etkilerini ortaya koymak için basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bulgular incelendiğinde tüm modellerin anlamlı olduğu ve bu modellerin hiçbirinde otokorelasyon sorunu bulunmamaktadır.  $R^2$  değerleri incelendiğinde sadece gönüllülük boyutu ile ilgili model de düşük etki söz konusudur. Diğer modellerin tümünde orta düzeyde etki gözlenmektedir.

Regresyon analizi bulgularına göre pazar dalgalanması, KSS’nin hukuki boyutu üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan etkiye sahip iken ( $\beta=,174$ ,  $t_{(151)}= 1,914$ ,  $p>0,05$ ) çevresel değişkenlik bu boyutu negatif ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir ( $\beta=-,014$ ,  $t_{(151)}= -,150$ ,  $p>0,05$ ). Bu durumda **H7a ve H7b** hipotezleri ret edilmiştir. Buna karşın; rekabet yoğunluğu, KSS’nin hukuki boyutunu pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ( $\beta=,222$ ,  $t_{(151)}= 2,575$ ,  $p<0,01$ ). Bu nedenle **H7c** hipotezi kabul edilmiştir.

Benzer şekilde ekonomik boyut ile ilgili bulgular incelendiğinde; pazar dalgalanması ( $\beta=,292$ ,  $t_{(151)}= 3,405$ ,  $p<0,01$ ) ve rekabet yoğunluğu ( $\beta=,293$ ,  $t_{(151)}= 3,611$ ,  $p<0,01$ ), KSS’nin ekonomik boyutunu pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu nedenle **H8a ve H8c** hipotezi kabul edilmiştir. Ancak çevresel değişkenlik ekonomik boyutu negatif ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir ( $\beta=-,064$ ,  $t_{(151)}= -,738$ ,  $p>0,05$ ). Yani; **H8b** hipotezi red edilmiştir.

Yine; ahlâki boyutta da bulgular analiz edildiğinde; pazar dalgalanması ( $\beta=,267$ ,  $t_{(151)}= 3,012$ ,  $p<0,01$ ) ve rekabet yoğunluğu ( $\beta=,262$ ,  $t_{(151)}= 3,135$ ,  $p<0,01$ ), KSS’nin ahlâki boyut üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir. Bu nedenle **H9a ve H9c** hipotezi kabul edilmiştir. Buna karşın çevresel değişkenlik ahlâki boyut üzerinde

negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $\beta=-,113$ ,  $t_{(151)}=-1,268$ ,  $p>0,05$ ). Bu yüzden **H9b** hipotezi red edilmiştir.

Öte yandan gönüllü boyuta ilişkin bulguları incelendiğimizde; pazar dalgalanması ( $\beta=,168$ ,  $t_{(151)}= 1,794$ ,  $p>0,05$ ) ve rekabet yoğunluğu ( $\beta=,162$ ,  $t_{(151)}= 1,832$ ,  $p>0,05$ ), gönüllü boyutu pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilerken, çevresel değişkenlik gönüllü boyutu negatif ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir ( $\beta=-,112$ ,  $t_{(151)}=-1,190$ ,  $p>0,05$ ). Bu yüzden **H10a**, **H10b** ve **H10c** hipotezlerinin hiçbiri desteklenmemiştir.

Son olarak algılanan çevresel belirsizliğin boyutlarının bir bütün olarak KSS üzerindeki etkilerine dair bulgular analiz edildiğinde pazar dalgalanması ( $\beta=,249$ ,  $t_{(151)}= 2,791$ ,  $p<0,01$ ) ve rekabet yoğunluğu ( $\beta=,255$ ,  $t_{(151)}= 3,028$ ,  $p<0,01$ ), KSS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle **H11a** ve **H11c** hipotezi kabul edilmiştir. Buna karşın çevresel değişkenliğin KSS üzerinde negatif ama anlamlı olmayan etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ( $\beta=-,087$ ,  $t_{(151)}=-,977$ ,  $p>0,05$ ). Bu bulguya göre **H11b** hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4. 9:** Algılanan Çevresel Belirsizliğin Boyutlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutları Üzerindeki Etkisi

<i>İlişki</i>	<i>Sabit</i>	<i>Standartlaştırılmamış Katsayılar</i>		<i>Standartlaştırılmış Katsayılar</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></i>	<i>F Değeri</i>	<i>Durbin-Watson</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>Beta</i>						
PD→HB	2,304	,196	,102	,174	1,914	,058	,102	,084	5,594	1,804
ÇD→HB		-,022	,144	-,014	-,150	,88				
RY→HB		,302	,117	,222	2,575	,011				
PD→EB	1,784	,295	,087	,292	3,405	,001	,204	,188	12,560	1,872
ÇD→EB		-,090	,122	-,064	-,738	,462				
RY→EB		,359	,099	,293	3,611	,000				
PD→AB	2,336	,257	,085	,267	3,012	,003	,154	,134	8,762	1,864
ÇD→AB		-,152	,120	-,113	-1,268	,207				
RY→AB		,306	,098	,262	3,135	,002				
PD→GB	2,840	,161	,090	,168	1,794	,075	,055	,036	2,843	1,803
ÇD→GB		-,151	,126	-,112	-1,190	,236				
RY→GB		,188	,103	,162	1,832	,069				
PD→KB	2,370	,222	,080	,249	2,791	,006	,142	,125	8,112	1,964
ÇD→KB		-,110	,112	-,087	-,977	,330				
RY→KB		,276	,091	,255	3,028	,003				

**Bağımlı** Hukuki Boyut, Ekonomik Boyut, Ahlâki Boyut, Gönüllü Boyut \*\*p<0.01, \*p<0.05,

**Değişken**

**Not: N=151, PD:** Pazar Dalgalanması, **ÇD:** Çevresel Değişkenlik, **RY:** Rekabet Yoğunluğu, **HB:** Hukuki Boyut, **EB:** Ekonomik Boyut, **AB:** Ahlâki Boyut, **GB:** Gönüllü Boyut

## SONUÇ

Değişen ve gelişen dinamik iş dünyasında değişimlerin artık uzun yıllar içerisinde değil, neredeyse anlık bir şekilde meydana geldiği görülmektedir. İşletmelerin birbirleriyle ilişkili pekçok değişkenin karşılıklı etkileşim içinde olduğu bir çevrede faaliyetlerini sürdürdüğü göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin çevrelerinde meydana gelen değişimlerden etkilenmemesi mümkün değildir. Bu noktada örgütler, bireylerin gelecek hakkındaki bilgi eksikliği olarak ifade edilen belirsizlik ile başa çıkabilmek için çevresel belirsizliği etkin bir biçimde yönetecek yönetici ve liderlere ihtiyaç duymaktadır. Yöneticilerin çevresel değişkenleri önceden tahmin edememesi, yetersiz algılaması ve yerinde tespit edememesi, örgütleri belirsizlik durumuyla karşı karşıya bırakmaktadır. Çevresel unsurların genel olarak belirsizlik özelliği göz önünde bulundurulduğunda algılar karar vermede büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin yalnızca algıladıkları çevresel koşullara cevap verdikleri dikkate alındığında, farkına varılmayan çevresel koşulların yöneticilerin kararlarını ve eylemlerini etkilemeyeceği açıktır. Burada algılanan çevresel belirsizlik düzeyinin yüksekliği örgütler için riskli bir durumun ortaya çıkması anlamına gelebilirken, buna karşın dış çevrenin tam ve doğru olarak algılanması yöneticinin ve dolayısıyla işletmenin başarılı olmasını da sağlayabilir. İşletmelerin uzun vadede yüksek performans göstermesi ve rekabet üstünlüğü sağlamasında etkili unsurlardan birisi liderlerin, belirsizliği algılayabilme ve çevresel koşullara uyum sağlayabilme durumudur. Bu nedenle günümüzde işletmelerin başarılı olması için geleneksel yönetim yaklaşımlarından ziyade, yönetsel yetkinliklere sahip modern yönetim liderlik yaklaşımlarına gereksinim duyulmaktadır. Bu liderlik yaklaşımlarından biri de; insana değer veren, insanı geliştiren, bilgiyi paylaşan, inandırıcı olanı ilham ettiren, empati kuran, personeli güçlendiren, alçak gönüllü, ahlâki sevgiyi önceleyen ve hizmeti öne alan özelliklere sahip hizmetkâr liderlik anlayışıdır. İş yaşamında işletmeler sadece dış çevre unsurlarından değil, aynı zamanda iç çevre unsurlarından

da etkilenmektedir. Dolayısıyla, iç ve dış çevrede meydana gelen belirsizlik düzeyinin en alt seviyeye indirgenebilmesi için son yıllarda işletmelerin uyguladıkları yönetim anlayışlarının da etkili olduğu düşünülmektedir. İşletmeler dış çevrelerinden gelebilecek olumsuz etkilere maruz kalmak istemiyorlarsa, örgüt tarafından kabul gören etkin bir yönetim anlayışının ve etkileyici bir liderin yönetici olmasının çevresel belirsizlik sonuçlarını yönetebilmede etkili olacağı düşünülmektedir. Çevresel belirsizliğin kontrollü şekilde yönetilmesi ve hizmetkâr liderlik gibi yapıcı liderlik yaklaşımlarına sahip yöneticilere sahip olunması durumunda kurumsal sosyal sorumluluğun artabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının uzun vadeli amaçları destekleyen tutarlı bir politika olduğu görülmekle birlikte, yaklaşımın uzun vadede işletmelere olumlu geri dönüşümlerinin olmasında işletmelerin çalışma politikalarının ötesinde liderlerin payı yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle, araştırmada algılanan çevresel belirsizlik bağlamında kurumsal sosyal sorumluluğun adaptasyonunda hizmetkâr liderliğin rol oynayıp oynamadığının incelenmesi önem arz etmektedir.

Regresyon analizi bulgularına göre; hizmetkâr liderliğin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bulgu yönetim yazınında Ghasemi vd., (2016); Afsar, Cheema ve Javed (2018); Jaideep ve Sengupta (2018); Alazzani, Aljanadi ve Shreim (2019) tarafından yapılan çalışmalarca da desteklenmektedir. Benzer şekilde, algılanan çevresel belirsizliğin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte algılanan çevresel belirsizliğin hizmetkâr liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Waldman vd., (2001) ve Sun ve Price (2016) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları ile dolaylı olarak desteklenmektedir. Benzer şekilde algılanan çevresel belirsizliğin boyutlarından pazar dalgalanması, çevresel değişkenlik ve rekabet yoğunluğunun da hizmetkâr liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığı tespit edilmiştir. Bu konuda önceki araştırmalarda henüz bir çalışmaya rastlanmadığından bu bulgular yönetime bir katkı olarak değerlendirilebilir.

Regresyon analizi bulgularına göre, hizmetkâr liderliğin KSS'nin hukuki, ekonomik, ahlâki ve gönüllü boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Yönetim literatüründe Ghasemi ve diğerleri (2016) ve Afsar, Cheema ve Javed (2018) tarafından yapılan çalışmaların bulguları bu çalışmanın bulgularını dolaylı desteklemektedir.

Aynı şekilde algılanan çevresel belirsizliğin KSS'nin hukuki, ekonomik, ahlâki ve gönüllü boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Öte yandan bu araştırmanın bulgularına göre algılanan çevresel belirsizliğin sadece rekabet yoğunluğu boyutunun, KSS'nin hukuki boyutunu pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Bununla birlikte pazar dalgalanması ve rekabet yoğunluğu boyutlarının, KSS'nin ekonomik ve ahlâki boyutlarını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespiti yapılmıştır. Ayrıca algılanan çevresel belirsizliğin boyutlarından pazar dalgalanması ve rekabet yoğunluğunun bir bütün olarak KSS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Alan yazında böyle bir araştırmaya henüz rastlanmadığından bu görgül araştırma sonuçları alandaki araştırmalar için yol gösterici nitelikteki bir katkı olarak düşünülebilir.

İmalat sanayi işletmeleri ve yöneticilerine araştırma sonuçlarından yola çıkarak şu tavsiyelerde bulunulabilir:

- Çevresel belirsizliğin olumsuz etkilerine karşı örgütsel faaliyetlerin a dan z ye her aşamasına sinmiş, salt prosedüre uygunluk düşüncesinden çıkıp yaşayan bir felsefe olarak kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının benimsenmesi öngörülü liderler tarafından sağlanabilir.
- Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, hizmetkâr liderlik tarzının kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının adaptasyonunda çalışanların bakış açılarına yön verme ve onları motive etmede pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle hizmetkâr liderlik tarzının benimsenmesinin örgütlere olumlu katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

- Örgütler çevresel belirsizliğin olumsuz etkilerine karşı stratejiler geliştirebilecek ve bu dengeyi koruyacak öngörülü hizmetkâr liderlere sahip olabilirler.
- Araştırma bulgularının ışığında konunun geliştirilmesi için farklı örneklem gruplarında ve çeşitli sektörlerde sektörlerde çalışma uygulanabilir.

Bu tez çalışmasının yönetim literatürüne bazı katkıları olmakla ve araştırmaya katılan kişilerin doğru ve güvenilir yanıtlar verdikleri ve seçilen örneklemin grubu temsil edilebilir olduğu varsayılmakla beraber araştırma bulguları değerlendirilirken bazı sınırlılıkları göz önünde bulundurulmalıdır. *Birincisi*, araştırma verileri yalnızca Kayseri ilinde faaliyet gösteren imalat sanayi çalışanlarından elde edilmiştir. Bu bulguları bütün sanayi sektöründeki çalışanlar, farklı sektör ve farklı örneklem grubu açısından genellenebilmesi için gelecekte hem mevcut sektörde, hem de farklı sektör ve örneklem grupları üzerinde çok sayıda araştırmaya ihtiyaç vardır. *İkincisi*; literatürde algılanan çevresel belirsizlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve hizmetkâr liderlik ilişkisini bir arada irdedeleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bundan dolayı; çalışmanın bazı eksikliklerinin olabileceği düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple, bulguların dikkatli bir şekilde yorumlanması gerekmektedir.

Bu çalışmada Kayseri ilinde imalat sanayi yöneticilerinin algılanan çevresel belirsizlik bağlamında kurumsal sosyal sorumluluğun adaptasyonunda hizmetkâr liderliğin rol oynayıp oynamadığı incelenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda algılanan çevresel belirsizlik ve hizmetkâr liderliğin, kâr amacı gütmeyen örgütlerin üzerindeki etkileri irdelenebilir. Yine hizmetkâr liderlik ile karizmatik liderliğin bağlamsal performansa etkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü test edilebilir.

## KAYNAKÇA

Adasal R (1979) *Yeryüzü Tanrıları, Liderler, Komutanlar ve Kahramanlar Psikolojisi* (Minnetoğlu Yayınları, İstanbul).

Afsar B, Cheema S, Javed F (2018) Activating employee's pro-environmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership, *Corporate Social Responsibility an Environment Management* 25: 904–911.

Akbolat M, Işık O, Yılmaz A (2013) Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *International Journal of Economic and Administrative Studies* 6: 35–50.

Akdağ C (2010) Çevresel değişikliklerin organizasyonel yapı üzerindeki etkileri ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Akdöl B (2015) *Hizmetkâr Liderlik* (Derin Yayınları, İstanbul).

Akgemci T (2013) *Stratejik Yönetim* (Gazi Kitabevi, Ankara).

Akgeyik T (2007) İnsan kaynakları yönetimi boyutuyla kurumsal sosyal sorumluluk: Bir alan araştırması. *Journal of Social Policy Conference* (52): 65-106.

Akıncı Vural B, Coşkun G (2001) Kurumsal sosyal sorumluluk ve etik. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi* (1): 61-87.

Akkoç İ, Çalışkan A, Turunç Ö (2012) Gelişim ve rasyonel alt kültürlerinin girişimci davranışına etkisi: Algılanan çevresel belirsizliğin aracılık rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 12(4): 65-83.

Akkoyunlu GŞ, Kalyoncuoğlu S (2014) İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının marka algısı üzerine etkisinin değerlendirilmesi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 7(3): 125-144.



Akoğlan Kozak M (2004) *Değişim Yönetimi Otel İşletme Müdürlerinin Değişim Yönetimi ile ilgili Algılamaları Üzerine Bir Araştırma* (Detay Yayıncılık, Ankara).

Aktan CC (1999) *Meslek Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği.

Aktan CC (2006) Kurumsal Sosyal Sorumluluk, *Mercek Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası* 11(41): 54-67.

Aktan CC (2007) Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk* (İgiad Yayınları, İstanbul).

Aktan CC, Börü D (2007) Kurumsal Sosyal Sorumluluk, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, C. C. Aktan (Ed.), İstanbul: İgiad Yayınları, ss. 11-36.

Aktan C, Sümer İnci B, Özgören F (2009) Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde global yaklaşımlar: 100 değerli global markanın Türkiye'deki web sitelerinin içerik analizi. *14. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı*. Yozgat, Türkiye, Ekim: 152-167.

Aktaş M, Şener İ (2012) "Koşul Bağımlılık Kuramı", *Örgüt Kuramları*, H. N. Basım, C. Sözen (Ed.), İstanbul: Beta Yayınevi.

Aktepe E (2004) *İşletmecilik Bilgileri* (Gazi Kitabevi, Ankara).

Akyıldız M (2007) Sosyal sorumluluk ve ahlâki yaklaşımlar çerçevesinde pazarlamanın sürdürülebilir gelişmedeki rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 9(1):18-43.

Alazzani A, Aljanadi Y ve Shreim O (2019) The impact of existence of royal family directors on corporate social responsibility reporting: A servant leadership perspective, *Social Responsibility Journal* 15(1): 120-136.

Ali SS (2015) The quranic morality: An introduction to the moral-system of Quran, *Islam and Muslim Societies: A Social Science Journal* 8(1): 94-108.

Alparslan AM, Ekşili N (2016) Gündemdeki Liderlik Konuları: Journal of Organizational Behavior Dergisinde Bibliyometrik Bir Analiz (2010-2015). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 8(16): 274-291.

Alpugan O (1996) *İşletme Bilimine Giriş* (Derya Kitabevi, Trabzon).

Anafarta N, Sarvan F, Yapıcı N (2008) Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (15): 111-137.

Apalı A, Uslu H (2016) Paydaş gruplarından hissedarların işletmelerin stratejik finansal kararlarından beklentileri: Bir alan araştırması. *Uluslararası İşletme Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi* 1(1): 1-22.

Aras G (2007) Kurumsal sosyal sorumluluk: Muhasebe ve denetim uygulamalarına yansımaları. *İç Denetim Dergisi* (20): 1-7.

Argüden Y (2002) *Kurumsal Sosyal Sorumluluk* (ARGE Danışmanlık Yayınları, İstanbul).

Argüden Y (2004) *Geleceği Şekillendirmek: Yaşam Kalitesi İçin Stratejik Düşünmek* (Rota Yayınları, İstanbul).

Arık S (2018) Yönetici hemşirelerin hizmetkâr liderlik düzeylerinin değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Esasları ve Yönetim Anabilim Dalı, Trabzon.

Arslan A (2015) Bireysel girişimcilik ve düzenleyici odaklar kuramı ilişkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü: Emlak sektöründe bir araştırma. *JED/GKD* 10(1): 147-166.

Arslanboğa A (2016) Örgütlerde işgörenlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetine ilişkin algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi: Bursa ili tekstil işletmelerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Bursa.

Arzi S, Farahbod L (2014) Relationship of Transformational and Transactional Leadership Style with Job Satisfaction. *IJCRR Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 6: 187–204.

Ashill NJ, Jobber D (1999) The Impact of environmental uncertainty perceptions, decision maker characteristics and work environment characteristics on the

perceived usefulness of marketing information systems (MkIS): A conceptual framework. *Journal of Marketing Management* (15): 519-540.

Ashmos DP, Duchon D, McDaniel RR (2000) Organizational responses to complexity: The effect on organizational performance. *Journal of Organizational Change Management* 13(6): 577-594.

Aslan M (2014) Yönetim ve Organizasyon Ders Notları. Birecik Meslek Yüksekokulu, Harran Üniversitesi.

Aslan Ş, Özata M (2009) Lider-üye etkileşiminin (Imx) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 17: 95-116.

Aslan Ş, Özata M (2010) Sağlık Çalışanlarında Hizmete Yönelik Liderlik (Hizmetkâr Liderlik) ve Page- Wong ile Patterson Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması. *Çukurova Üniversitesi, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*: 586-596.

Aslan Ş, Özata M (2011) Sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik: Dennis- Winston ve Dennis-Bocernea hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenirlik araştırması. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 18(1): 139-154.

Aşçıgil SF (2011) Kurumsal sosyal sorumluluk üzerine bir inceleme. *Türk İdaresi Dergisi* 83(471-472): 31-46.

Ay Ü (2003) *İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk* (Nobel Kitabevi, Ankara).

Ayan F (2000) Bayan öğretmenlerin yöneticilikleri ve öğretmen görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Aycan Z, Kanungo RN, Mendonça M (2016) *Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim*, çev. Aylin Kayapalı (Koç Üniversitesi Yayınları, İstanbul).

Aydın EÖ (2009) Dönüştürücü liderlik ve toplumsal cinsiyet rolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Aydın K (2013) Uluslararası Pazarlama Açısından Politik Risk ve Yönetimi. *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı* Mayıs/Haziran: 24-39.

Aydın M (1994) *Eğitim Yönetimi* (Hatipoğlu Yayınevi, Ankara).

Aykanat Z, Yıldırım A (2012) Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir araştırma, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 22(2): 260-274.

Bakan (2009) Liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *TİSK Akademi* 4(7): 138-172.

Bakan İ, Büyükmeşe T (2010) Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12(19): 73-84.

Bakan İ, Erşahan B, Büyükbeşe T, Doğan İF, Kefe İ (2015) Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *International Journal of Economic and Administrative Studies* 7: 201–22.

Bal Taştan S, Kalafatoğlu Y (2015) An investigation of the moderating effect of work exhaustion on the relationship between perceived servant leadership and organizational commitment. *Suleyman Demirel İktisadi ve İdari Bilimler Falütesi Dergisi* 20(3): 307-328.

Bal Taştan S, Torun A (2015) Kültürel değerlerin, yerleşiklik derecesinin, güven algısının ve çevresel belirsizliğin örgütlerde sosyal sermaye yapısı ile ilişkilerinin incelenmesi: küçük ve orta ölçekli firmalar üzerinde yapılan bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi* (49): 412-439.

Balkaş Erdoğan E, Tan Akbulut N (2015) “Van depreminde kurumsal sosyal sorumluluk kampanyaları ve sosya medya kullanımı üzerine bir durum saptaması (Onur air örneği)”. *Yeni Medya Araştırmaları 1 Güncel Tartışmalar Ekseninde (1)*, M. G. Genel (Ed.), Bursa: Ekin Yayınevi.

Baransel A (1979) *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri* (İstanbul Üniversitesi, İstanbul).

- Barbuto J (2005) Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 11(4): 26-40.
- Barney J (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Baron RM, Kenny DA (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173- 1182.
- Bass BM (2000) The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 7(3): 18-40.
- Bass BM, Steidlmeier P (1999) Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly* 10(2): 181-217.
- Basu K, Palazzo G (2008) Corporate Social Responsibility: A Model of Sensemaking. *Academy of Management Review* 33(1): 122-136.
- Başar M, Ürper Y, Tosunoğlu BT (2013) *Girişimcilik* (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir).
- Başer U (2015) Kurumsal sosyal sorumluluk algısı üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Bay E, Küskü F (2006) Sorumluluk mu, kârlılık mı? İsteğe bağlı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri. *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Erzurum, Türkiye, 25-27 Mayıs: 707-713.
- Bayaga A (2011) Ethical Dilemma: Immoral Morals, *J Soc Sci* 28(2): 107-112.
- Baydarina T, Kojukho G, Yakimik A (2010) Tüketici Davranışı.
- Bayrak S (2001) *İş Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluk* (Beta Yayınları, İstanbul).
- Bayraktaroğlu G, İlter B, Tanyeri M (2009) *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru* (Literatür Yayıncılık, İstanbul).

Bayram D (2003) Süreç yönetimi ve Jantaş A.Ş.'de uygulaması. Bitirme Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İzmir.

Baytok A (2013) Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.

Beauchamp LL, O'Connor A (2012) America's most admired companies: A descriptive analysis of ceo corporate social responsibility statements. *Public Relations Review* (38): 494-497.

Becker TE, Billings RS, Eveleth DM, Gilbert NL (1996) Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal* 39(2): 464-482.

Beraha A (2014) Stratejik esnekliğin çevresel belirsizlik ile ilişkisi üzerine bir çalışma. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bingöl D (2013) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Beta Yayınları, İstanbul).

Bolat T, Bolat OG, Seymen OA, Erdem B (2009) *Yönetim ve Organizasyon* (Detay Yayıncılık, Ankara).

Bourgeois LJ (1985) "Strategic goals, perceived uncertainty and economic performance in volatile environments", *Academy of Management Journal* 28: 548-573.

Bozkurt Ö, Ergün T (1998) *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla) S. Sezen (Ed.), Ankara: TODAİE Yayınları.

Brammer SJ, Pavelin S (2006) Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies* 43(3): 435-455.

Brubaker T (2000). How do they do it? Value congruence as a means of maximizing charismatic leader effectiveness. Doctoral dissertation, The George Washington University, Washington, DC.

- Budak G (1999) *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı-Birey İş Doyumu, Uyumu* (İzmir Ticaret Odası Yayınları, İzmir).
- Buluç B (2016) *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, araştırma ve uygulama*, N. Güçlü (Ed.), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Bulut Y, Bakan İ (2005) Yönetici v e Yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 9: 63-89.
- Caldwell C, Bischoff SJ, Karri R (2002) The Four Umpires: a Paradigm for Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics* 36(1/2): 153-163.
- Can H (2002) *Organizasyon ve Yönetim* (Siyasal Kitabevi, Ankara).
- Can H, Akgün A, Kavuncubaşı Ş (2001) *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi* (Siyasal Kitabevi, Ankara).
- Cannon AR, John CH (2004) Competitive strategy and plant-level flexibility. *International Journal of Production Research* 42(10): 1987–2007.
- Carroll AB (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *The Academy of Management Review* 4(4): 497-505.
- Carroll AB (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* 34(4): 39-48.
- Carroll AB (1999) Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society* 38(3).
- Carter D, Baghurst T (2014) The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. *Journal of Business Ethics* 124(3): 453-464.
- Cerit Y (2007) İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (33): 88-98.
- Cerit Y (2008) İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* (55): 547-570.

Cerit Y (2009) The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership* 37(5): 600-623.

Chapple W, Moon J (2005) Corporate social responsibility (CSR) in Asia: A seven-country study of csr web site reporting. *Business and Society* 44(4): 415-441.

Chew IKH, Sharma B (2005) The effects of culture and hrm practices on firm performance, empirical evidence from Singapore. *International Journal of Manpower* 26(6): 560-581.

Civaner Ç (1994) *Yurt Dışında Bir Acenta Veya Dağıtıcı İle Anlaşabilirsiniz: Niçin? Nasıl? Kiminle?* (İhracatta Pratik Bilgiler Serisi İGEME).

Cohen JF (2001) Environmental uncertainty and managerial attitude: Effects on strategic planning, non strategic decision making and organizational performance. *South Africa Journal of Business Management* 32(3): 17-31.

Conger JA, Kanungo RN (1987) Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings, *The Academy of Management Review* 12(4): 637-647.

Çakar U, Arbak Y (2003) Dönüştürücü liderlik duygusal zeka gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdair Bilimler Fakültesi Dergisi* 18(2): 83-98.

Çalışkan SC (2008) Yöneticilerin bireysel yetkinliklerinin liderlik tarzları ve lider-üye etkileşimine verdikleri önem üzerindeki etkileri ve bu etkileşimde kültürel varsayımların rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çankaya SY, Sezen B (2015) Ekolojik yenilik ile sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin moderatör etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 11(24): 111-134.

Çatır O, Ünlüöner K (2015) Otel çalışanlarının dönüştürücü liderlik tarzına ilişkin algılarının belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Journal of Business Research Turk* 7 (3): 96-122.



Çelik A (2007) “Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları”, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler Ve Sosyal Sorumluluk*, C. C. Aktan (Ed.), İstanbul, İgiad Yayınları, ss. 61-84.

Çelik C, Sünbül Ö (2008) Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (3): 49-66.

Çelik O (1999) Küreselleşme sürecinde firmalar arası stratejik işbirliği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 54(1): 23-40.

Çelik V (2013) *Eğitimsel Liderlik* (Pegem A Yayıncılık, Ankara).

Çerçevik FÇ (2016) Müşteri ilişkileri yönetiminde iş zekâsı ve özel bankacılıkta bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çerik Ş, Özaslan E (2008) Çalışanların sosyal sorumluluk boyutlarına ilişkin algılamaları: İlaç sektöründe karşılaştırmalı bir uygulama. *Ege Akademik Bakış* 8(2): 587-604.

Çetin C, Akın B, Erol V (2001) *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu) İlke- Süreç- Uygulama* (Beta Yayınları, İstanbul).

Çetin NG, Beceren E (2007) Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3(5): 110-132.

Çevik S, Akoğlan Kozak M (2010) Yönetiminde dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik. *Adnan Menderes Üniversitesi, XI. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 80-87.

Çınar Altıntaş F (2001) Organizasyonel davranış alanında yeni bir yaklaşım: Organizasyonel yurttaşlık kavramı. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 3(1): 1.

Çingı H (1994) *Örnekleme Kuramı*, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları *Ders Kitabı Dizisi* (Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basımevi, Ankara).

Daft R, Weick K (1984) Toward A Model of Organizations As Interpretation Systems. *Academy of Management Review* 9: 284–295.

Dal L (2014) Hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesinde araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Damar A (2015) Girişimci kişilik özelliklerinin öğrencilerin girişimcilik eğilimlerine etkisi: Sannio Üniversitesi ve Selçuk Üniversitesi'nde karşılaştırmalı bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

Dansereau F, Graen G, Haga WJ (1975) A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance* 13: 46-78.

Dansereau F, Seitz SR, Chiu C-Y, Shaughnessy B, Yammarino FJ (2013) What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly* 24: 798–821.

Dass TK, Elango B (1995) Managing strategic flexibility: Key to effective performance. *Journal of General Management* 20(3): 60-75.

De George R (2008) An American Perspective on Corporate Social Responsibility and the Tenuous Relevance of Jacques Derrida, *Business Ethics: A European Review* 17(1): 74-86.

De Roeck K ve Farooq O (2017) Corporate social responsibility and ethical leadership: Investigating their interactive effect on employees' socially responsible behaviors, *Journal of Business Ethics*.

Demir FO, Kırdar Y (2000) Müşteri ilişkileri yönetimi: CRM. *Review of Social Economic & Business Studies* 7(8): 293-308.

Demirel ET, Yatkin A, Düşükcan M, Neslihan Derin N, Çakınberk A, Güven M (2012) Yerel Siyasetin Liderleri Olan Belediye Başkanlarına Yönelik Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Uyarlama Çalışması. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi* 3(2): 67-83.

Dereli T (1981) *Organizasyonlarda Davranış* (Ar Yayın Dağıtım, İstanbul).

Deren Van Het Hof S (2009a) Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üçgeni: Şirketler, Toplum Ve Toplum Kuruluşları. SOBAG Proje 107K182, TÜBİTAK.

Deren Van Het Hof S (2009b) Kurumsal sosyal sorumluluk: Şirketlerin ve sivil toplum kuruluşlarının algılayışları. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi* (29): 153-183.

Dess GG, Lumpkin GT, Covin JG (1997) Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18 (9): 677–695.

Dinçer Ö (1992) *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler* (Timaş Basım, İstanbul).

Dinçer Ö (1998) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Beta Basım Yayım, İstanbul).

Dinçer Ö (2004) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Beta Yayım, İstanbul).

Dinçer Ö, Fidan Y (1997) *İşletme Yönetimi* (Beta Yayınları, İstanbul).

Doğan S, Uğurlu CT (2014) Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 34(3): 489-516.

Dönmez B (1998) Sosyo teknik sistem modeli açısından Türkiye’nin değişme çabaları ve yöneticinin konumu. *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Duyan EC (2012) Hizmetkâr liderlik: Çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma. Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Ehrhart MG (2004) Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit Level of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology* 57(1):61-94.

Eraslan L (2004) Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 1: 1–31.

Erdil S, Erdil O, Keskin H (2004) The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance. *Journal of Global Business and Technology* 1(1): 1-11.

- Eren E (1997) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Der Yayınları, İstanbul).
- Eren E (2003) *Yönetim ve Organizasyon* (Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul).
- Eren SS (2012) Stratejik esneklik ve pazar dinamizminin girişimsel pazarlama odaklılığına etkisi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF, İşletme Bölümü, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 7(2): 101-112.
- Ersöz HÖ (2016) Yöneticilerin bakış açılarından Aydın organize sanayi bölgesi işletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımları. *International Journal of Academic Value Studies* 2(7): 1-15.
- Ersöz HY (2007) *Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek Ve Sivil Toplum Kuruluşları* (İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul).
- Ertekin A (2003) Çevre ve örgüt etkinlik ilişkisi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Ertuğrul F (2008) Paydaş teorisi ve işletmelerin paydaşları ile ilişkilerinin yönetimi. Uludağ Üniversitesi, Yüksek Lisans Programı, İşletme Bölümü, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (31): 199-223.
- Etöz Z, Çabuk N (1999) *Bölgesel İşgücü İzleme Kaynakları* (İŞKUR Siyasal Yayıncılık, Ankara).
- European Comission (2004) ABC of the Main Instruments of Corporate Social Responsibility, European Comission Directorate – General for Employment and Social Affairs, Belgium: 1-64.
- Fagiano D (1997) Managers vs Leaders: A Corporate Fable, *Management Review*: 5.
- Farajollahi F (2016) Bankacılık sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk açıklamalarının finansal performans üzerindeki etkilerinin incelenmesi: Bist-30’da bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Erzurum.
- Fedotova N (2005) Organizasyon yapısı ve teknoloji. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Fındıkçı İ (2009) *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik* (Alfa Yayınları, İstanbul).

Fındıkçı İ (2013) *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik* (cep boy), İstanbul: Alfa Yayınları.

Fioravente PL (2010) Corporate philanthropy: A strategic marketing consideration. *Journal of Applied Business and Economics* 11(3): 91-96.

Flavian C, Torres E ve Guinaliu M (2005) Corporate image measurement: A further problem for the tangibilization of internet banking service. *The International Journal of Bank Marketing* 22(5): 447- 470.

Floyd W, Zahra A (1990) The effect of fit between competitive strategy and it adoption on organizational performance in small banks. *Technology Analysis & Strategic Management* 2(4): 357- 372.

Focht A, Ponton M (2015) Identifying primary characteristics of servant leadership: Delphi study. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1): 44- 61.

Fynes B, Buirca S, Marshall D (2004). Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 10 (4-5): 179-190.

Gallear D, Ghobadian A ve Chena W (2012) Corporate Responsibility, Supply Chain Partnership and Performance: An empirical examination. *International Journal of Production Economics* 140(1): 83-91.

Gardberg NA, Fombrun CJ (2006) Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments. *Academy of Management Review* 31(2): 329-346.

Ghasemi M, Moghadam HB, Davari M ve Dahmardeh MM (2016) Effects of components of servant leadership on social responsibility in the agricultural bank of sistān, *Journal of Global Pharma Technology*, *Journal of Global Pharma Technology* 06(8): 74-82.

Goddard T (2005) Corporate citizenship and community relations: Contributing to the challenges of aid discourse. *Business and Society* 110(3): 169-296.

Gordon K, Miyake M (1999) Desiphering codes of corporate conduct: A rewiw of their contents. OECD Working Papers on İnternational Investment, OECD Publishing 1999(02): 1-32.

Greenleaf Center For Servant Leadership (2013) What is servant leadership, www.greenleaf.org (Erişim tarihi: 11.09.2013).

Guth WD, Ginsberg A (1990) Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal* 11(5): 5-15.

Güçlü B (2005) Topluma Katkı Stratejileri, www.osgd.org.tr (Erişim tarihi: 03.05.2011).

Gül H, Şahin K (2011) Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transformasyonel liderlik ve kamu çalışanlarının transformasyonel liderlik algısı, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 25: 238-249.

Günsel A, Köroğlu S ve Demirci L (2015) Çalışma hayatında kadınların karşılaştıkları sorunlar ve cam tavan algıları: Kadın öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi* (1): 74-112.

Gürbüz S (2013) Stratejik insan kaynakları yönetiminin kuramsal temelleri: Evrenselci, koşul bağımlılık ve yapısalcı yaklaşımlar. *Gazi University Journal of Economics ve Administrative Sciences* 15(1): 63-97.

Gürüz D, Gürel E (2006) *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).

Haccetoğulları ZÖ (2018) Durumsallık yaklaşımı bağlamında bir eğitim ve araştırma hastanesinin farklı birimlerinde örgütsel yapı boyutlarının incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.

Halıcı A (2001) İşletmelerde sosyal sorumluluk stratejileri: Çanakkale ilinde bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi* 7(1): 11-26.

Hatch MJ, Kostera M, Kozminski AK (2006) The three faces of leadership: Manager, artist, priest. *Org Dyn* 35: 49-68.

Hayes, AF (2017) What's Coming in PROCESS v3.0, www.processmacro.org (Erişim tarihi: 20.11.2017).

Hemingway CA (2005) Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics* 60(3): 233-249.

Hoque Z (2004) A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: Impact on organizational performance. *International Business Review* (13): 485-502.

Hoy WK, Miskel CG (2012) *Eğitim Yönetimi*, çev. S. Turan (Nobel Yayınları, Ankara).

Ibrahim NA, Angelidis JA (1993) Corporate social responsibility: A comparative analysis of perceptions of top executives and business students. *The Mid – Atlantic Journal of Business*, 29 (3): 303-314.

Işık N (2014) Liderlik yaklaşımları ve hizmetkâr liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

İnak A (2016), Etik liderlik davranışının örgütsel adalet üzerine etkisi, T.C. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Nevşehir.

Jaideep ve Sengupta SS (2018) Service-Oriented Leadership Style for CSR: A perceptions-based view, *The IUP Journal of Business Strategy* XV(2): 7-30.

Jamali D (2007) The case for strategic corporate social responsibility in developing countries. *Business and Society Review* 112(1): 1-27.

Johansson E, Larsson P (2000) Pole position with corporate social responsibility: Case of skf in Malaysia. Master Thesis, Göteborg University International Business, Göteborg.

Joseph EE, Winston EB (2005) A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust. *Leadership & Organizational Development Journal* 26(1): 6-22.

Justice WD (2003) Corporate social responsibility: Challenges and opportunities for trade unionists. *International Labour Education: Corporate Social Responsibility: Myth or Reality?* 130: 1-15.

Kadanalı E (2011) Türkiye’de yaş meyve ve sebze pazarlamasında aracılar bakımından en uygun kanalın belirlenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Erzurum.

Karabekiroğlu A (2016) Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları yapılan kurumlarda çalışan memnuniyeti ve çalışan bağlılığı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pazarlama İletişimi ve Halka İlişkiler Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

Karademirlidağ Suher İ (2010) Zirvedeki Türk işletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi: Web sitelerine yönelik bir inceleme. *Selçuk İletişim* 6(2): 33-48.

Karaduman Ş (2017) Çalışanların psikolojik sermayeleri ile amirlerinin hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişki: Bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Bursa.

Karakış İ (2007) Tedarikçi ilişkileri yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü., Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul.

Karaman D (2016) Çevresel belirsizliğin kaynak bağımlılığı üzerine etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. Doktora Tezi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya.

Karaman D (2019) Çevresel belirsizliğin kaynak bağımlılığına etkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *International Journal of Academic Value Studies* 5(1): 25-45.

Karlöf B (1993) *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri* (İnkılâp Kitabevi, İstanbul).

Kaygın E (2012) Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını belirlemeye yönelik bir araştırma, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 4(2): 29-38.

Kazozcu SB (2011) Role of strategic flexibility in the choice of turnaround strategies: A resource based approach. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24: 444–459.



Keats B, Hitt MA (1988) A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal* 31(3): 570–598.

Keçecioğlu T (1998) *Liderlik ve Liderler* (Kal-Der Yayınları, İstanbul).

Kelgökmen İlic D (2010) İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir literatür taraması. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, *Ege Akademik Bakış* 10(1): 303-318.

Ker Dinçer M, Öksüz B (2011) Hizmetkâr liderlik anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi "Akademia"* 2(2): 2-18.

Kim M-S ve Thapa B (2018) Relationship of ethical leadership, corporate social responsibility and organizational performance, *Sustainability* 10: 443-447.

Koçel T (2001) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Yayınevi, İstanbul).

Koçel T (2003) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Yayıncılık, İstanbul).

Koçel T (2005) *İşletme Yöneticiliği* (Arıkan Yayınları Has Matbaası, İstanbul).

Koçel T (2007) *İşletme Yöneticiliği* (Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul).

Koçel T (2010) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Yayınları, İstanbul).

Koçel T (2014) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Yayınları, İstanbul).

Koçoğlu D (2012) Büyük sanayi kuruluşlarının büyüme stratejilerinin Bahs ile değerlendirilmesi: Denizli örneği. *Ege Akademik Bakış* 12(2): 267-283.

Konak M, Erdem M (2015) Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 21(1): 69- 91.

Korkmaz S, Eser Z, Öztürk SA ve Işın FB (2009) *Pazarlama: Kavramlar, İlkeler, Kararlar* (Siyasal Kitabevi, Ankara).

Kotler P, Lee N (2006) *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, çev: Sibel Kaçamak. (Mediacat, İstanbul).

Kumkumoğlu S (2001) Hizmet pazarlamasında sistem yaklaşımı, karar verme süreci ve hayat sigortası sektörüne yönelik bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Kümbül Güler B (2011) Yoksullukla Mücadelede sosyal girişimcilik: Ashoka üyelerinden sosyal yenilikçi örnek uygulamalar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 13(3): 79-111.

Küskü F, Bay E (2012) İsteğe bağlı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri: Görünürde hayırseverlik. *Amme İdaresi Dergisi* 45(1): 51-75.

Kütah necioğlu N (2009) Örgütsel çevrenin yönetsel kararlara etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Lantos GP (2001) The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing* 18(7): 595-632.

Lantos GP (2002) The ethicality of altruistic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing* 19(3): 205-230.

Lau CM, Busenitz LW (2001) Growth Intentions of Entrepreneurs in A Transitional Economy: The People's Republic of China. *Entrepreneurship Theory and Practice* 26(1): 5-20.

Leblebici DN (2004) Örgüt-çevre ilişkisinde yeni perspektif arayışı: dinamik örgütsel çevre ve örgütsel doku. Hacettepe Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 22(2): 285-307.

Lee HL, Billington C (1992) Managing supply chain inventory: Pitfalls and opportunities. *Sloan eManagement Review* 33(3): 65-73.

Lembet Z (2006) Markalar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ss. 1-24.

Liden CR, Wayne JS, Zhao H, Henderson D (2008) Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly* 19: 161-177.

Lin Z, Hui C (1997) Adapting to the changing environment: A theoretical comparison of decision making proficiency of lean and mass organization systems. *Computational & Mathematical Organization Theory*, Kluwer Academic Publishers, Netherlands: 113–142.

Lu LYY, Yang C (2004) The R&D and marketing cooperation across new product development stages: An empirical study of Taiwan's IT industry. *Industrial Marketing Management* 33(7): 593-605.

Luu TT (2019) CSR and customer value co-creation behavior: The moderation mechanisms of servant leadership and relationship marketing orientation, *Journal of Business Ethics* 155: 379–398.

Lytle RS ve Timmerman JE (2006) Service orientation and performance: An organizational perspective, *Journal of Services Marketing* 20(2): 136-147.

Maignan I, Ferrell OC (2000) Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France, *Journal of Business Ethics* 23(3): 283-297.

Maignan I, Ferrell OC (2004) Corporate Social Responsibility And Marketing: An Integrative Framework. *Journal of The Academy of Marketing Science* 32(1): 3-19.

Marrewijk MV (2003) Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics Netherlands* 44: 95-105.

Matanda MJ, Freeman S (2009) Effect of perceived environmental uncertainty on exporter-importer inter-organisational relationships and export performance improvement. *International Business Review* 18: 89-107.

McWilliams A, Siegel D (2001) Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review* 26(1): 117-127.

Melchar DE, Bosco SM (2010) Achieving high organization performance through servant leadership. Gabelli School of Business Faculty Publications, *The Journal of Business Inquiry* 9(1): 74–88.

Meyer A, Nakane J, Miller J, Ferdows K (1989) Flexibility: The next competitive battle the manufacturing futures survey. *Strategic Management Journal* 10(2): 135-144.

Mirmahmutoğulları S (2007) Tedarik zinciri yönetimi sürecinde tedarikçi özelliklerini iyileştirmede kalite fonksiyon yayılımının kullanımı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Mirze S K (2010) *İşletme* (Literatür Yayıncılık, İstanbul).

Mittal R, Dorfman PW (2012) Servant leadership across cultures. *Journal of World Business* 47(4): 555-570.

Mohr L, Webb D, Haris K (2001) Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs* 35(1): 45-72.

Moir L (2001) "What Do We Mean By Corporate Social Responsibility?". *Corporate Governance* 1(2): 16-22.

Montalvo C (2006) "What triggers change and innovation?". *Technovation* 26(3): 312-323.

Morçin SE, Çarıkcı İH (2016) Dönüştürücü/Etkileşimli liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 21(1): 97-112.

Morgan G (1998) *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, çev. Gündüz Bulut (Mess Yayınları, İstanbul).

Mucuk İ (2001) *Pazarlama İlkeleri* (Türkmen Kitapevi, İstanbul).

Murat S (2008) *İş Ahlâkı ve İş Uygulamaları*, C. Özsöz (Ed.), İgiad İş Ahlâkı Sempozyumu Bildirileri, İstanbul: İgiad Yayınları.

Muslu Ş (2014) Örgütlerde misyon ve vizyon kavramlarının önemi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi* 3(5): 150-171.

Naktiyok A (2000) Çalkantılı çevre dokusu ve örgütsel öncelikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14(1): 201-216.

Naktiyok A (2003) Algılanan çevresel belirsizliğin yöneticinin pazar yönlülüğü ve kişisel şebeke özellikleri üzerine etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* IV(1): 79-101.

Naktiyok A, Karabey CN (2007) İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 62(4): 203-225.

Nalbant E (2005) İşletmelerde sosyal sorumluluk ve iş ahlâkı. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 12(1): 193-201.

Nart S, Saydan R, Kanıbir H (2010) Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına tüketicilerin yanıtı: Kurumsal sosyal sorumluluk müşteri bağlılığı ilişkisi. *15. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*: 302-308.

Navarro D (2005) The influence of national culture on charismatic leadership perceptions: An exploratory study of Mexico, Poland, and The United States of America. Doctoral Dissertation, The George Washington University.

Odumeru JA, Ifeanyi GO (2013) Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *IRMBR International Review of Management and Business Research* 2(2): 355-361.

Ofluoğlu G, Arslan G, Aydemir S (2006) Küreselleşme sürecinde işletmelerde dış çevrenin analizi. *Kamu-İş*: 8(4): 1-19.

Öner ZH (2008) Hizmetkâr yöneticilik ile işe kapılma değişkenleri arasındaki ilişkide, örgütsel adaletin ara değişken olarak etkisi; tutarlılık anlayışı ve işin karmaşıklık düzeyinin şartlı değişken olarak rolleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Örnekli Y (2010) Sürdürülebilir rekabetçi avantaj çerçevesinde çevre – strateji – yapı – performans ilişkisi: Bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, İzmir.

Özbirecikli M (2006). Çevresel etik ve sosyal denetim: Küresel girişimler ve Türkiye'deki uygulamalar üzerine mukayeseli bir inceleme. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* (31): 62-77.

Özdemir ÖH (2007) Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: Opet çalışanlarına yönelik uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özer G ve Akça Y (2007) Çevresel özelliklerin kurumsal kaynak planlaması (KKP) uygulama başarısı ve algılanan organizasyonel performans üzerindeki etkisi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 3(1): 1-26.

Özgener Ş (2000) İş ahlâki ve sosyal sorumluluk. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Özgener Ş (2004) *İş Ahlâkının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).

Özgener Ş (2016) *İş Ahlâkının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).

Özkalp E, Kirel Ç (2010) *Örgütsel Davranış* (Ekin Yayınevi, Bursa).

Özkol E, Çelik M, Gönen S (2005) Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve muhasebenin sosyal sorumluluğu. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (27): 134-145.

Özalbant B (2009) Distribütör aracılığıyla dağıtım politikası. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

Özşabuncuoğlu İH, Direkçi T (2012) Seçilmiş bazı makroekonomik değişkenlerin Türkiye'de bölgesel istihdama etkisi, [www.tek.org.tr](http://www.tek.org.tr) (Erişim tarihi: 09.11.2015).

Öztürk MC (2014) Sosyal medyada kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi. İ. Sayımer, (Ed.), *Yeni Medya Araştırmaları Kavramlar, Uygulamalar, Tartışmalar (1)* içinde (17-243). Konya: Literatürk Academia.

Öztürk Z, Arslan Ü (2016) Hastane personelinin durumsallık yaklaşımına göre organizasyonel konumlandırma algısı (Bir devlet hastanesi örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 18(1): 128-152.

Özüpek N, (2004) Kurum imajında sosyal sorumluluk kuramsal ve uygulamalı bir çalışma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Konya.

Özüpek MN (2005) *Kurum İmajı Ve Sosyal Sorumluluk* (Tablet Kitabevi, Konya).

Özüpek MN (2013). *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk* (Eğitim Yayınları, Konya).

Page D ve Wong PT P (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. In S. Adjibolooso (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. Boston, MA: University Press of America: 69-110.

Parris D L, Peachey J (2013) A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics* 113(3): 377–393.

Patterson K (2003) Servant leadership: A theoretical model. Unpublished Doctoral Dissertation, Regent University Graduate School of Business, Virginia Beach.

Peltekoğlu F (2001) *Halkla İlişkiler Nedir?* (Beta Yayınları, İstanbul).

Peltekoğlu F (2009) *Halkla İlişkiler Nedir?* (Beta Yayınları, İstanbul).

Porter ME (2000) *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, çev.Gülen Ulubilgen (Sistem Yay., İstanbul).

Pusak S, (2014) Şirketlerin periyodik yayınlanan kurumsal sosyal sorumluluk raporlarının içerik analizi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi.

Rachmawati AW, Lantu DC (2014) Servant leadership theory development & measurement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 115: 387-393.

Ravichandran T ve Nagabrahmam D (2000) Revisiting the dichotomy: Managers versus leaders, *Indian Journal of Industrial Relations* 35(4): 486-506.

Russell F. Stone, AG (2002) A review of servant leadership attributes: developing a practical model, *Leadership & Organization Development Journal* 23 (3): 145-157.

- Sabuncuoğlu Z (1996) *İşletmelerde Halkala İlişkiler* (Furkan Ofset, Bursa).
- Sabuncuoğlu Z (2004) *İşletmelerde Halkla İlişkiler* (Aktüel Yayıncılık, İstanbul).
- Sargut S, Özen ř (2007) Örgüt Kuramları (İmge Kitabevi, Ankara).
- Sarıkaya M (2009) *İşletmelerin Sürdürülebilirliğinde İkincil Paydaşlarla İlişkilerin Önemi: Kamunun Aydınlatılmasında Yatırımcı İlişkileri*. N. Aydın (Ed.), Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Saylan E (2010) Dönüşümcü liderlik, [www.genbilim.com](http://www.genbilim.com) (Erişim tarihi: 11.03.2011).
- Schneider S C, Demeyer A (1991) Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture. *Strategic Management Journal* 12: 307–320.
- Sen S, Bhattacharya CB (2001) Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research* 38(2): 225-243.
- Sert S (2008) Uluslararası pazarlara giriş stratejileri ve bu süreçte ortaya çıkabilecek problemler: Uşak ili tekstil sektöründe bir araştırma. Yayınlamamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Sezgin F (2005) Kurumsal vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okuldan bazı çıkarmalar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 25(1): 317-339.
- Snider J, Hill RP, Martin D (2003) Corporate social responsibility in the 21. century: A view from the world's most successful firms. *Journal of Business Ethics* 48(2): 175-187.
- Song C, Park KR, Kang S (2015) Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(10): 1749-1760.
- Soyuer H (2000) İşletmelerde bilgisayar destekli bilgi sistemi uygulamaları ve üretim/işlemler yönetiminde bilgisayara dayalı sistemler. Yayımlanmamış Doçentlik Tezi, Ankara.
- Sökmen A (2010) *Yönetim Ve Organizasyon* (Detay Yayıncılık, Ankara).



Sucu Y (1988) Durumsallık yaklaşımı açısından örgüt yapıları. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sucu Y (2000) *Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli* (Elit Yayıncılık, Ankara).

Suher İK (2010) Zirvedeki Türk İşletmelerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi: Web Sitelerine Yönelik Bir İnceleme. *Selçuk İletişim* 6(2): 33-48.

Sun W, Price JM, (2016) The impact of environmental uncertainty on increasing customer satisfaction through corporate social responsibility, *European Journal of Marketing* 50(7/8): 1209-1238.

Süder A (1991) Çevresel belirsizlik. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi* 20(1-2): 119-130.

Şahin F (2012) Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1): 141-163.

Şenel A, Gençoğlu S (2003) Küreselleşen dünyada teknoloji eğitimi. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi* 11(12): 45-65.

Şimşek M, Akgemci T (2003) *Davranış Bilimlerine* (Adım Matbaacılık, Konya).

Şimşek Ş, Akgemci T, Çelik A (2008) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (Gazi Yayınları, Ankara).

Şimşek MS, Öge HS (2007) *Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi* (Gazi Kitabevi, Ankara).

Şimşek MŞ (1998) *Yönetim ve Organizasyon* (Damla Yayınevi, Konya).

Tabancalı E, Çakıroğlu ZK (2017) Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 13(1): 392-417.

Tang G, Kwan H, Zhang D, Zhu Z (2016) Work-family effects of servant leadership: The roles of emotional exhaustion and personal learning. *Journal of Business Ethics* 137(2): 285-297.

Tarcan E (2001) *Hizmet Yönetiminde Kalite Ve Müşteri Tatmini Ölçümü* (İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul).

Taşlıyan M (2012) Kurumsal sosyal sorumluluk: modern iş dünyasının vicdanı gereği. *Dosya*, Haziran/Mayı: 23-42.

Taylor TA (2002) Examination of Leadership Practices of Principals Identified as Servant Leaders. Unpublished Doctoral Dissertation, The Faculty of the Graduate School University of Missouri-Columbia.

Teece D J, Pisano G, Shuen A (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533.

Temiz E (2016) İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gaziantep.

Tengilimoğlu D, Atilla EA, Bektaş M (2013) *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Kuruluş Çalışmaları İşletme Sistemi ve Çevresi* (Seçkin Yayınları, Ankara).

Tevrüz S (1996) *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. (Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara).

Thong JYL (1999) An integrated model of information systems adoption in small businesses. *Journal of Management Information Systems* 15(4): 187-214.

Tıǧlı M, Pirtini S, Çelik C (2007) Sosyal sorumluluk kampanyalarının genç tüketicilerin marka farkındalığı üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri (Hakemli) Dergisi* 7(27): 83-93.

Top S, Öner A (2008) İşletme perspektifinden sosyal sorumluluk teorisinin incelenmesi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 4(7): 97-110.

Torlak Ö (2007) *Pazarlama Ahlâkı: Sosyal Sorumluluk Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi* (Beta Yayınları, İstanbul).

Tosun K (1977) *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar* (İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul).

Tourigny L (2001) Leadership, altruism and social performance: A study of American presidents. Unpublished Doctoral Dissertation, Concordia University, Montreal, Quebec/Canada.

Tourigny L, Han J, Baba VV ve Pan P (2017) Ethical leadership and corporate social responsibility in China: A multilevel study of their effects on trust and organizational citizenship behavior, *Journal of Business Ethics* 139 (1): 1-14.

Tuna M, Yeşiltaş M (2013) Liderliğin etik boyutu: Etik liderliğin otel işletmelerindeki işgörenler tarafından algılanması, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 5(3): 184-209.

Tunçer P (2013) Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 32(1): 373-406.

Turan ve Naktiyok (2015) Yöneticilerin çevresel belirsizlik algısının stratejik liderlik davranışları üzerindeki rolü: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi yöneticileri üzerinde bir uygulama. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (28): 42-62.

Turhan M (2007) Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etiksel liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Tutar H, Yılmaz MK, Erdönmez C (2005) *İşletme Becerileri Grup Çalışması* (Detay Yayıncılık, Ankara).

Tüm Y (2019) Havayolu taşımacılığında kurumsal imaj ve etik algıların yeniden satın alma niyeti üzerindeki etkileri: İlişki kalitesinin düzenleyici rolü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Nevşehir.

Ulu AS (2007) Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Bir Alan Çalışması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Uzkurt C (2002) Çevresel belirsizliklere karşı rekabet avantajı yakalamada stratejik esnekliğin rolü ve firma performansına etkileri. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 3(1): 1-20.

Ülgen H, Mirze SK (2004) *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (Literatür Yayıncılık, İstanbul).

Ürü Sanı FO, Çalışkan SC, Atan Ö, Yozgat U (2013) Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış* 13(1): 63-82.

Üsdiken B (1979) Büyüklük, teknoloji, çevre ve örgütsel yapı. Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Vidic Z (2007) Developing tomorrow's leaders: examining relationships between servant, transformational, transactional, passive/avoidant leadership and emotional intelligence, motivation and leadership opportunities. Doctoral Dissertation, University of Idaho, Latah Country, Idaho, Moscow.

Vondey M (2010) The Relationships Among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studie*, 6(1):3-27.

Waddell JT (2006) Servant Leadership, www.regent.edu (Erişim tarihi: 09.11.2011).

Waldman DA, Ramirez GR ve House RJ (2001) Does leadership matter? Ceo leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty, *Academy of Management Journal* 44(1): 134-143.

Walumbwa FO, Wang H, Wang P, Schaubroeck J, Avolio BJ (2010) Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5): 901-914.

Washington RR (2007) Empirical relationships among servant, transformational, and transactional leadership: Similarities, differences, and correlations with job satisfaction and organizational commitment. Doctoral Dissertation, Auburn University, Alabama.

Williams JJ ve Seaman AE (2016) The Influence of ethical leadership on managerial performance: Mediating effects of mindfulness and corporate social responsibility, *The Journal of Applied Business Research* 32 (3): 815-828.

Yeloğlu HO (2008) Örgütlerde yapısal-stratejik konfigürasyonlar: Koşul bağımlılık kuramı, konfigürasyon yaklaşımı bağlamında örgüt yapıları üzerine önermeler. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi* 3(2): 155-170.

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

Yeygel Çakır S, Temel Eğinli A (2010) *Memnun Çalışanlar Memnun Müşteriler* (Detay Yayıncılık, Ankara).

Yıldırım A (2013) Kurumsal sosyal sorumluluk açıklamalarının finansal performans üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi.

Yılmaz C (2013) Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. Yayılanmamış Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz S (2009) *Kamunun Aydınlatılması Ve Kurumsal İtibar İçinde Kamunun Aydınlatılmasında Yatırımcı İlişkileri*. N. Aydın (Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Yılmaz Sert N (2012) Türkiye’de özel sektörün kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına ilişkin yarar algısı: Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin duyurulmasında web sitelerinin kullanılması. *Online Academic Journal of Information Technology* 3(9): 31-50.

Yiğit ve Yazarkan (2014) Liderlik tarzı ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (41): 71-84.

Yiğit S, Yiğit AM (2011) Stratejik yönetimde dış çevre analizi: Kobi’ler ve büyük işletmeler arasında bir karşılaştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (38): 119-136.

Yozgat O (1978) İşletme Yönetimi (İ.İ.T.A. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları, İstanbul).

Yozgat U, Deniz RB (2008) Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetleri: Amaç-algı farklılıkları analizi. *13. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı*. Nevşehir, Türkiye, Ekim: 142-150.

Yücel Doğan S, Varinli İ (2010) İşletmelerde sosyal sorumluluk anlayışı ve kurumsal imaj ilişkisi: Banka müşterilerine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 6(2): 1-26.

Zahra S A (1991) Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing* 6(4), 259–285.

Zappala G, Cronin C (2003) The employee dimensions of corporate community involvement in Australia: Trends and prospects. *The Journal of Corporate Citizenship* 12: 59-73.

Zoroğlu E (2000) Türk otomotiv sektöründe sosyal sorumluluk uygulamaları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya İTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.



## EKLER

### ANKET FORMU

Sayın Yetkili,

Bu anket, “Algılanan Çevresel Belirsizlik Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Adaptasyonunda Yardımcı Liderliğin Rolü” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
sozgener@nevsehir.edu.tr

**Ümmügülsüm BOZKURT**  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
glsm\_tkc@hotmail.com

Aşağıda firmanızın “Algılanan çevresel belirsizlik, hizmetkâr (yardımcı) liderlik uygulamaları ve kurumsal sosyal sorumluluk” ile ilgili bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen ifadelere katılma derecenizi kutucuklara “X” işareti koyarak belirtiniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne atılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK (Kaynak: Matanda MJ, Freeman S (2009) Effect of perceived environmental uncertainty on exporter-importer inter-organisational relationships and export performance improvement. <i>International Business Review</i> 18: 89-107.</b>					
<b>Pazar Dalgalanması</b>					
1. İmalat sanayinde müşteri tercihleri hızla değişmektedir.					
2. İmalat sanayinde müşteriler fiyata çok duyarlıdır.					
3. İmalat sanayinde her zaman yeni müşteri talepleri ortaya çıkabilmektedir.					
4. İmalat sanayinde müşteri taleplerini izlemek oldukça zordur.					
5. İmalat sanayinde müşteri açısından kalite ölçütleri her zaman değişkenlik gösterir.					
<b>Çevresel Değişkenlik</b>					
6. İmalat sanayinde ürün ve hizmetlere olan talebi öngörmek güçtür.					
7. İmalat sanayinde üretilen ürün ve hizmet miktarı değişkenlik gösterir.					
8. İmalat sanayinde ürün ve hizmet satışına ilişkin tahminler kesinlikle doğru çıkar.					

9. İmalat sanayinde ürün ve hizmet fiyatlarındaki değişiklikleri izlemek oldukça zordur.					
<b>Rekabet Yoğunluğu</b>					
10. İmalat sanayinde rekabetçi avantajın temel kaynağı fiyatlamadır.					
11. İmalat sanayinde ürün ve hizmet kalitesi hızlı bir şekilde artmaktadır.					
12. İmalat sanayinde rakiplerin ürün ve hizmetlerinin kalitesi işletmemizin varlığını tehdit etmektedir.					
13. İmalat sanayinde pazara düzenli olarak yeni rakipler girmektedir.					
14. İmalat sanayinde ürünlerimizi tehdit edebilecek ikame ürünler mevcuttur.					
<b>HİZMETKÂR LİDERLİK (Kaynak: Lytle RS ve Timmerman JE (2006) Service orientation and performance: An organizational perspective. <i>Journal of Services Marketing</i> 20(2): 136-147).</b>					
15. İşletmemizde sunulan hizmetlere yüzeysel bağlılık değil, gerçek bağlılık söz konusudur.					
16. İşletmemizde müşteriler bir gelir kaynağı olarak görülmemekte, aksine kaliteli hizmet sunumu için bir fırsat kabul edilmektedirler.					
17. İşletmemiz, gerçek varlık sebebinin müşterilerin gereksinimlerine hizmet etmek olduğuna inanmaktadır.					
18. İşletme yönetimi, çalışanlara sürekli olarak hizmetin önemini vurgulamaktadır.					
19. İşletme yönetimi müşterilere ve ön büro personeline iş başında ve iş dışında düzenli olarak ilgi göstermektedir.					
20. İşletme yönetimi, sürekli olarak hizmet kalitesini ölçmektedir.					
21. İşletme yönetimi, işgörenlerin kendilerini adayarak hizmet vermelerini istemektedir.					
22. İşletme yönetimi, işgörelere becerilerini geliştirmek ve etkin hizmet sunmak için yalnızca yüzeysel ilgi göstermekle kalmayıp, onlara kaynak da temin etmektedir.					
23. İşletme yöneticileri, personele girdi sağlamakta ve kaliteli hizmet sunumu için liderlik rolü oynamaktadırlar.					
<b>KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK (Kaynak: Maignan I, Ferrell OC (2000) Measuring corporate citizenship in two countries: The case of The United States and France. <i>Journal of Business Ethics</i> 23(3): 283-297).</b>					
<b>Hukuki Boyut</b>					
24. İşletmemizin tüm ürünleri yasal standartlara uygundur.					
25. İşletmemiz sözleşmeden kaynaklanan yükümlülüklerini yerine getirme konusunda her zaman dürüştür.					
26. İşletmemiz işe alma ve personel hakları konusunda düzenlenen tüm yasalara uymaktadır.					
27. İşletmemiz iş gücü çeşitliliğini teşvik eden/destekleyen programlara sahiptir.					
28. Yöneticilerimiz ilgili yasalara uymaya çalışırlar.					
29. İşletmemiz yöneticiler ilgili yasalar konusunda bilgilendirilmişlerdir.					
<b>Ekonomik Boyut</b>					
30. İşletmemizdeki içsel politikalar işgücünün terfisi ve ücretlendirilmesi konusunda ayrımcılığı önleyecek şekilde düzenlenmiştir.					
31. İşletmemizde ürünlerimizin kalitesini iyileştirmek için sürekli çalışılır.					



32. İşletmemiz üretim/operasyon maliyetlerini daha da düşürmeye çalışır.					
33. İşletmemiz her bir müşteri şikayetine cevap verecek bir prosedüre sahiptir.					
34. Müşteri tatmini, firmamız açısından önemli bir performans göstergesi olarak görülür/kullanılır.					
35. İşletmemiz karını maksimize etme konusunda başarılıdır.					
36. Üst yönetim işletmemiz için uzun-dönemli stratejiler oluşturur.					
<b>Ahlâki Boyut</b>					
37. İşletmemiz işgücü verimliliğini yakından izler.					
38. İşletmemiz güvenilir bir firma olarak tanınır.					
39. İş arkadaşları ve iş ortaklarına yönelik adil davranma, işgören değerlendirme sürecimizin ayrılmaz temel bir parçasıdır.					
40. İşgörenlerimiz profesyonel/mesleki standartları takip ederler.					
41. İşletmemizde, çalışanların her türlü usulsüzlüğü rapor etmesi için gizli bir bildirim sistemi vardır.					
42. İşletmemiz kapsamlı iş ahlâki kurallarına sahiptir.					
43. İşletmemizin satış personeli ve çalışanları müşterilere ihtiyaç duydukları bilgileri tam ve doğru bir şekilde sağlarlar.					
<b>İsteğe Bağlı (Gönüllü) Sorumluluk Boyutu</b>					
44. İşletmemiz, faaliyetlerini toplum üzerindeki potansiyel negatif etkilerini izler.					
45. İşletme politikalarımız işgörenlerimize, iş ve çalışma yaşamını dengelemeleri konusunda kolaylık sağlar.					
46. Üst yönetim firmamızın sosyal sorumluluk bilincine sahip olduğuna inanır.					
47. İşletmemiz ilave eğitim almak isteyen işgörenlere destek sağlar.					
48. İşletmemiz enerji ve malzeme israfını en aza indirecek bir program uygulamaktadır.					
49. İşletmemiz yerel işletmelerle işbirliği halindedir.					
50. İşletmemiz işgörenlerin sivil toplum kuruluşlarına katılımını teşvik eder.					
51. İşletmemiz sportif ve kültürel faaliyetleri destekler.					
52. İşletmemiz yardım kuruluşlarına bağışta bulunur.					
53. İşletmemiz işgörenlerine verdiği maaş endüstri ortalamasının üzerindedir.					

1. Yaşınız:  25 yaş ve altı  26-35 arası  36-45 arası  46-55 arası  56 ve üstü

2. Cinsiyetiniz:  Erkek  Kadın

3. Medeni Durumunuz:  Evli  Bekâr

4. Eğitim Durumunuz:  İlköğretim  Lise ve dengi okul  Meslek Yüksekokulu  Fakülte  Master/Doktora

5. İş Deneyiminiz:  1 yıldan daha az  1-5 yıl arası  6-10 yıl arası  10 yıldan daha fazla

6. Faaliyet Alanı:  Gıda  Tekstil  Mobilya  İnşaat  Diğer: .....

7. Çalıştığınız Departman:  Üst Yönetim  Üretim  Muhasebe/Finansman

Pazarlama  İKY  Diğer:.....

8. Statünüz:  Üst Kademe Yönetici  Orta Kademe Yönetici  Alt Kademe Yönetici  İşgören

9. İşletmede Çalışan Sayısı:  150'den az  151-300 arası  301-450 arası  451-600 arası  601 ve üzeri

10. Gelir Durumunuz:  2000 TL'den az  2001-4000 TL arası  4001-6000 TL arası  6001 TL ve üstü

**KATKI VE DESTEĞİNİZ İÇİN TEŞEKKÜRLER...**



## EK-2: ALGILANAN ÇEVRENİN DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKEN OLDUĞU MODEL İ ÇIKTISI

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

\*\*\*\*\*

Model = 1

Y = KSS

X = hizmetkâ

M = algıcev

Sample size

151

\*\*\*\*\*

Outcome: KSS

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5491	,3015	,3346	10,9633	3,0000	147,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8221	,0478	79,8812	,0000	3,7275	3,9167
algıcev	-,0072	,1389	-,0520	,9586	-,2818	,2674
hizmetkâ	,1848	,0793	2,3309	,0211	,0281	,3415
int_1	-,3575	,0924	-3,8669	,0002	-,5402	-,1748

Product terms key:

int\_1 hizmetkâ X algıcev

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,1285	14,9529	1,0000	147,0000	,0002

\*\*\*\*\*

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

algıcev	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,5096	,3670	,0856	4,2872	,0000	,1978	,5361
,0000	,1848	,0793	2,3309	,0211	,0281	,3415
,5096	,0027	,0984	,0271	,9784	-,1918	,1972

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

\*\*\*\*\* JOHNSON-NEYMAN TECHNIQUE \*\*\*\*\*

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s)

Value	% below	% above
,0714	49,6689	50,3311

Conditional effect of X on Y at values of the moderator (M)

algıcev	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-2,3393	1,0210	,2183	4,6781	,0000	,5897	1,4524
-2,1678	,9598	,2035	4,7151	,0000	,5575	1,3620
-1,9964	,8985	,1890	4,7534	,0000	,5249	1,2720
-1,8250	,8372	,1747	4,7917	,0000	,4919	1,1825
-1,6535	,7759	,1607	4,8281	,0000	,4583	1,0935
-1,4821	,7146	,1471	4,8591	,0000	,4240	1,0053
-1,3107	,6533	,1339	4,8786	,0000	,3887	,9180

-1,1393	,5921	,1214	4,8763	,0000	,3521	,8320
-,9678	,5308	,1098	4,8349	,0000	,3138	,7477
-,7964	,4695	,0993	4,7273	,0000	,2732	,6658
-,6250	,4082	,0904	4,5140	,0000	,2295	,5869
-,4535	,3469	,0836	4,1482	,0001	,1817	,5122
-,2821	,2857	,0795	3,5949	,0004	,1286	,4427
-,1107	,2244	,0783	2,8646	,0048	,0696	,3792
,0607	,1631	,0804	2,0294	,0442	,0043	,3219
,0714	,1593	,0806	1,9762	,0500	,0000	,3186
,2322	,1018	,0854	1,1930	,2348	-,0669	,2705
,4036	,0405	,0928	,4368	,6629	-,1429	,2240
,5750	-,0207	,1022	-,2029	,8395	-,2227	,1812
,7465	-,0820	,1130	-,7256	,4692	-,3054	,1414
,9179	-,1433	,1249	-1,1469	,2533	-,3902	,1036
1,0893	-,2046	,1377	-1,4862	,1394	-,4766	,0675

\*\*\*\*\*

Data for visualizing conditional effect of X on Y  
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/hizmetkârl algıcevre KSS.  
 BEGIN DATA.

-,9891	-,5096	3,4628
,0000	-,5096	3,8258
,9891	-,5096	4,1887
-,9891	,0000	3,6393
,0000	,0000	3,8221
,9891	,0000	4,0049
-,9891	,5096	3,8158
,0000	,5096	3,8184
,9891	,5096	3,8211

END DATA.  
 GRAPH/SCATTERPLOT=hizmetkârl WITH KSS BY algıcevre.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
 95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
 hizmetkâ algıcevre

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

## EK-3: PAZAR DALGALANMASININ DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKEN OLDUĞU MODEL II ÇIKTISI

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

\*\*\*\*\*

Model = 1

Y = KSS

X = hizmetkâ

M = pazardal

Sample size

151

\*\*\*\*\*

Outcome: KSS

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5675	,3221	,3247	32,6178	3,0000	147,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8267	,0456	83,8831	,0000	3,7365	3,9168
pazardal	-,0073	,0776	-,0946	,9247	-,1607	,1460
hizmetkâ	,2098	,0517	4,0592	,0001	,1077	,3120
int_1	-,2823	,0419	-6,7408	,0000	-,3650	-,1995

Product terms key:

int\_1 hizmetkâ X pazardal

R-square increase due to interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
int_1	,1617	45,4377	1,0000	147,0000	,0000

\*\*\*\*\*

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

pazardal	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,7663	,4261	,0568	7,5074	,0000	,3140	,5383
,0000	,2098	,0517	4,0592	,0001	,1077	,3120
,7663	-,0065	,0647	-,1001	,9204	-,1343	,1213

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

\*\*\*\*\* JOHNSON-NEYMAN TECHNIQUE \*\*\*\*\*

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s)

Value	% below	% above
,3528	64,2384	35,7616
1,3072	96,6887	3,3113

Conditional effect of X on Y at values of the moderator (M)

pazardal	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-2,5934	,9419	,1133	8,3115	,0000	,7179	1,1658
-2,3934	,8854	,1059	8,3596	,0000	,6761	1,0947
-2,1934	,8290	,0987	8,4018	,0000	,6340	1,0239
-1,9934	,7725	,0916	8,4330	,0000	,5915	,9535

-1,7934	,7161	,0848	8,4453	,0000	,5485	,8836
-1,5934	,6596	,0783	8,4272	,0000	,5049	,8143
-1,3934	,6031	,0721	8,3609	,0000	,4606	,7457
-1,1934	,5467	,0665	8,2211	,0000	,4153	,6781
-,9934	,4902	,0615	7,9733	,0000	,3687	,6117
-,7934	,4338	,0573	7,5753	,0000	,3206	,5469
-,5934	,3773	,0540	6,9853	,0000	,2706	,4841
-,3934	,3209	,0519	6,1786	,0000	,2182	,4235
-,1934	,2644	,0512	5,1692	,0000	,1633	,3655
,0066	,2080	,0517	4,0199	,0001	,1057	,3102
,2066	,1515	,0536	2,8249	,0054	,0455	,2575
,3528	,1102	,0558	1,9762	,0500	,0000	,2205
,4066	,0950	,0567	1,6759	,0959	-,0170	,2071
,6066	,0386	,0608	,6347	,5266	-,0816	,1588
,8066	-,0179	,0657	-,2719	,7861	-,1477	,1120
1,0066	-,0743	,0713	-1,0428	,2988	-,2152	,0665
1,2066	-,1308	,0773	-1,6910	,0930	-,2836	,0221
1,3072	-,1592	,0805	-1,9762	,0500	-,3183	,0000
1,4066	-,1872	,0838	-2,2342	,0270	-,3528	-,0216

\*\*\*\*\*

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/hizmetkârl pazardalga KSS.

BEGIN DATA.

-,9891	-,7663	3,4108
,0000	-,7663	3,8323
,9891	-,7663	4,2537
-,9891	,0000	3,6191
,0000	,0000	3,8267
,9891	,0000	4,0342
-,9891	,7663	3,8274
,0000	,7663	3,8210
,9891	,7663	3,8146

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=hizmetkârl WITH KSS BY pazardalga.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

hizmetkâ pazardal

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

## EK-4: ÇEVRESEL DEĞİŞKENLİĞİN DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKEN OLDUĞU MODEL III ÇIKTISI

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

\*\*\*\*\*

Model = 1

Y = KSS

X = hizmetkâ

M = cevredeg

Sample size

151

\*\*\*\*\*

Outcome: KSS

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5090	,2591	,3549	10,1084	3,0000	147,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8119	,0475	80,3174	,0000	3,7181	3,9057
cevredeg	-,1226	,1120	-1,0947	,2755	-,3438	,0987
hizmetkâ	,2041	,1109	1,8404	,0677	-,0151	,4234
int_1	-,3992	,1134	-3,5198	,0006	-,6233	-,1751

Product terms key:

int\_1 hizmetkâ X cevredeg

R-square increase due to interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
int_1	,1320	12,3890	1,0000	147,0000	,0006

\*\*\*\*\*

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

cevredeg	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,5468	,4224	,0970	4,3554	,0000	,2307	,6141
,0000	,2041	,1109	1,8404	,0677	-,0151	,4234
,5468	-,0141	,1513	-,0934	,9257	-,3131	,2849

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

\*\*\*\*\* JOHNSON-NEYMAN TECHNIQUE \*\*\*\*\*

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s)

Value	% below	% above
-,0298	57,6159	42,3841

Conditional effect of X on Y at values of the moderator (M)

cevredeg	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-2,0392	1,0182	,2016	5,0506	,0000	,6198	1,4166
-1,8642	,9483	,1844	5,1420	,0000	,5838	1,3128
-1,6892	,8785	,1678	5,2337	,0000	,5467	1,2102
-1,5142	,8086	,1521	5,3178	,0000	,5081	1,1091
-1,3392	,7387	,1373	5,3798	,0000	,4674	1,0101
-1,1642	,6689	,1240	5,3936	,0000	,4238	,9140
-,9892	,5990	,1127	5,3174	,0000	,3764	,8216

```

-,8142 ,5292 ,1039 5,0943 ,0000 ,3239 ,7344
-,6392 ,4593 ,0984 4,6692 ,0000 ,2649 ,6537
-,4642 ,3894 ,0967 4,0273 ,0001 ,1983 ,5805
-,2892 ,3196 ,0991 3,2260 ,0015 ,1238 ,5154
-,1142 ,2497 ,1052 2,3741 ,0189 ,0419 ,4576
-,0298 ,2160 ,1093 1,9762 ,0500 ,0000 ,4320
,0608 ,1799 ,1145 1,5714 ,1182 ,0463 ,4061
,2358 ,1100 ,1262 ,8716 ,3848 ,1394 ,3594
,4108 ,0401 ,1398 ,2872 ,7744 ,2361 ,3164
,5858 ,0297 ,1547 ,1920 ,8480 ,3355 ,2761
,7608 ,0996 ,1707 ,5834 ,5606 ,4369 ,2377
,9358 ,1694 ,1874 ,9042 ,3674 ,5397 ,2009
1,1108 ,2393 ,2046 -1,1693 ,2442 ,6437 ,1651
1,2858 ,3091 ,2223 -1,3905 ,1665 ,7485 ,1302
1,4608 ,3790 ,2404 -1,5769 ,1170 ,8540 ,0960

```

\*\*\*\*\*

Data for visualizing conditional effect of X on Y  
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```

DATA LIST FREE/hizmetkârl cevreddeg KSS.
BEGIN DATA.

```

```

-,9891 ,5468 3,4611
,0000 ,5468 3,8789
,9891 ,5468 4,2967
-,9891 ,0000 3,6100
,0000 ,0000 3,8119
,9891 ,0000 4,0138
-,9891 ,5468 3,7588
,0000 ,5468 3,7449
,9891 ,5468 3,7309

```

```

END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=hizmetkârl WITH KSS BY cevreddeg.

```

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
 95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
 hizmetkâ cevreddeg

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----



## EK-5: REKABET YOĞUNLUĞUNUN DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKEN OLDUĞU MODEL IV ÇIKTISI

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

\*\*\*\*\*

Model = 1  
Y = KSS  
X = hizmetkâ  
M = rekabety

Sample size  
151

\*\*\*\*\*

Outcome: KSS

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5076	,2577	,3556	13,3899	3,0000	147,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,7955	,0505	75,1648	,0000	3,6957	3,8953
rekabety	,1106	,1039	1,0642	,2890	-,0948	,3159
hizmetkâ	,1664	,1196	1,3907	,1664	-,0701	,4028
int_1	-,2651	,0776	-3,4157	,0008	-,4185	-,1117

Product terms key:

int\_1 hizmetkâ X rekabety

R-square increase due to interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
int_1	,0804	11,6673	1,0000	147,0000	,0008

\*\*\*\*\*

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

rekabety	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6323	,3340	,1099	3,0394	,0028	,1168	,5512
,0000	,1664	,1196	1,3907	,1664	-,0701	,4028
,6323	-,0013	,1462	-,0087	,9931	-,2901	,2876

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

\*\*\*\*\* JOHNSON-NEYMAN TECHNIQUE \*\*\*\*\*

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s)

Value	% below	% above
-,2217	32,4503	67,5497

Conditional effect of X on Y at values of the moderator (M)

rekabety	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-2,3221	,7820	,1725	4,5344	,0000	,4412	1,1228
-2,1421	,7343	,1619	4,5344	,0000	,4143	1,0543
-1,9621	,6866	,1520	4,5177	,0000	,3862	,9869
-1,7821	,6388	,1427	4,4775	,0000	,3569	,9208
-1,6021	,5911	,1342	4,4048	,0000	,3259	,8563

-1,4221	,5434	,1267	4,2890	,0000	,2930	,7938
-1,2421	,4957	,1204	4,1185	,0001	,2578	,7335
-1,0621	,4480	,1154	3,8830	,0002	,2200	,6759
-,8821	,4002	,1119	3,5766	,0005	,1791	,6214
-,7021	,3525	,1101	3,2012	,0017	,1349	,5701
-,5221	,3048	,1101	2,7684	,0064	,0872	,5224
-,3421	,2571	,1118	2,2988	,0229	,0361	,4781
-,2217	,2252	,1139	1,9762	,0500	,0000	,4503
-,1621	,2093	,1152	1,8165	,0713	-,0184	,4371
,0179	,1616	,1202	1,3447	,1808	-,0759	,3992
,1979	,1139	,1265	,9004	,3694	-,1361	,3639
,3779	,0662	,1340	,4940	,6221	-,1986	,3309
,5579	,0185	,1424	,1296	,8971	-,2630	,2999
,7379	-,0293	,1517	-,1929	,8473	-,3291	,2705
,9179	-,0770	,1617	-,4763	,6346	-,3965	,2425
1,0979	-,1247	,1722	-,7244	,4700	-,4649	,2155
1,2779	-,1724	,1831	-,9416	,3480	-,5343	,1895

\*\*\*\*\*

Data for visualizing conditional effect of X on Y  
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/hizmetkârl rekabety KSS.  
 BEGIN DATA.

-,9891	-,6323	3,3952
,0000	-,6323	3,7256
,9891	-,6323	4,0559
-,9891	,0000	3,6309
,0000	,0000	3,7955
,9891	,0000	3,9600
-,9891	,6323	3,8667
,0000	,6323	3,8654
,9891	,6323	3,8641

END DATA.  
 GRAPH/SCATTERPLOT=hizmetkârl WITH KSS BY rekabety.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
 95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
 hizmetkâ rekabety

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı** : Ümmügülsüm BOZKURT  
**Doğum Yeri** : Göksun/KAHRAMANMARAŞ  
**Doğum Tarihi** : 1983  
**Ana Adı** : Eren  
**Baba Adı** : Aydın  
**Medeni Hali** : Evli

### EĞİTİM BİLGİLERİ

**Yüksek Lisans:** Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (2010-2014)  
**Lisans:** Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü (2002-2007)

### İŞ TECRÜBESİ

(2011-Devam ediyor): T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı  
-Mali Hizmetler Merkez Müdürlüğü (Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni)

### BİLGİSAYAR KULLANMA BİLGİSİ

Microsoft Ofis 07,10; Excel, Word, PowerPoint, Frontpage, Photoshop, SPSS, Lks, Logo.

### YABANCI DİL

İngilizce

### İLETİŞİM BİLGİLERİ

**Cep Tel** : 05444946449  
**e-posta**: glsm\_tkc@hotmail.com