

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

**HAVACILIKTA KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUĞUN İÇ MÜŞTERİ TATMİNİ İLE
İLİŐKİŐİ: SEKTÖREL BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Çiğdem ÇAĞLAR

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah TÜRK

İstanbul – 2021

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Çiğdem ÇAĞLAR

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Havacılıkta Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İç Müşteri Tatmini İle İlişkisi: Sektörel Bir Uygulama

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 29.07.2021

Sayfa Sayısı : 105

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Abdullah TÜRK

Dizin Terimleri : Kurumsal sosyal sorumluluk, İç müşteri tatmini

Türkçe Özet : Küreselleşen dünyanın hızla değişen teknolojik koşullar altında yaşamlarını sürdürmek isteyen işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk olgusunu yoğun şekilde kullanmaktadır. Bu olgu ise iç müşteri tatmini açısından da önemlidir. Havacılık işletmelerinde yapılan kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin iç müşteri tatminini üzerindeki etkisinin belirlenmesi çalışmanın temel amacıdır. Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde yönetim kademesinde çalışan 24 personele bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında 7 adet açık uçlu soru sorulmuştur. Hazırlanan sorular pandemi nedeniyle katılımcılara mail olarak gönderilmiş, katılımcılar mülakat sorularını e-mail ortamında yanıtlayarak göndermiştir. Araştırmada nitel yöntemlerden birisi olan içerik analizi

kullanılmış, toplanan tüm veriler Maxqda programı kullanılarak analiz edilmiştir. Tüm çalışma sonuçlarına göre kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin iç müşteri tatminine olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Dağıtım Listesi : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Çiğdem ÇAĞLAR



**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

**HAVACILIKTA KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUĞUN İÇ MÜŞTERİ TATMİNİ İLE
İLİŞKİSİ: SEKTÖREL BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Çiğdem ÇAĞLAR

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah TÜRK

İstanbul – 2021

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Çiğdem ÇAĞLAR

.../.../2021



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çiğdem Çağlar'ın Havacılıkta Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İç Müşteri Tatmini İle İlişkisi: Sektörel Bir Uygulama adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Havacılık Yönetimi anabilim dalı, Havacılık Yönetimi bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan *Dr. Öğr. Üyesi Abdullah TÜRK*

(Danışman)

İmza

Üye *Dr. Öğr. Üyesi Ekrem SÜZEN*

İmza

Üye *Dr. Öğr. Üyesi Devrim GÜN*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2021

İmzası

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Küreselleşen dünyanın hızla değişen teknolojik koşullar altında yaşamlarını sürdürmek isteyen işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk olgusunu yoğun şekilde kullanmaktadır. Bu olgu ise iç müşteri tatmini açısından da önemlidir. Havacılık işletmelerinde yapılan kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin iç müşteri tatminini üzerindeki etkisinin belirlenmesi çalışmanın temel amacıdır. Bu kapsamda, Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde yönetim kademesinde çalışan 24 personeli içeren bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında 7 adet açık uçlu soru sorulmuştur. Sorulan soruların oluşturulmasında Türker (2006) tarafından oluşturulmuş Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği ve Toksari (2012) tarafından oluşturulmuş İç Müşteri Tatmin Ölçeği sorularından faydalanılmıştır. Araştırmada mülakat soruları mail olarak gönderilmiş, katılımcılar mülakat sorularını e-mail ortamında yanıtlayarak göndermiştir. Araştırmada nitel yöntemlerden içerik analizi kullanılmış, toplanan tüm veriler Maxqda programı kullanılarak analiz edilmiştir. Tüm çalışma sonuçlarına göre kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin iç müşteri tatminine olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sorumluluk, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İç Müşteri Tatmini

SUMMARY

Businesses that want to survive under the rapidly changing technological conditions of the globalizing world use the concept of corporate social responsibility intensively. This fact is also important in terms of internal customer satisfaction. The main purpose of the study is to determine the effect of corporate social responsibility projects carried out in aviation enterprises on internal customer satisfaction. A research was conducted on 24 personnel working in the management level of airline companies operating in Turkey. Within the scope of the research, 7 open-ended questions were asked. The questions of the Corporate Social Responsibility Scale created by Türker(2006) and the Internal Customer Satisfaction Scale created by Toksari(2012) were used in the formation of the questions asked. In the study, the survey questions were sent by e-mail, and the participants answered the surveys in the e-mail environment. Content analysis, which is one of the qualitative methods in the questionnaire, was made and all the collected data were analyzed using the Maxqda program. According to all study results, it was concluded that corporate social responsibility projects have a positive effect on internal customer satisfaction.

Keywords: Responsibility, Corporate Social Responsibility, Internal Customer Satisfaction

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
ÖNSÖZ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tanımı.....	2
1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle Karıştırılan Kavramlar.....	4
1.2.1. Halkla İlişkiler.....	4
1.2.2. Sosyal Pazarlama.....	5
1.2.3. Sponsorluk.....	5
1.2.4. Bağış.....	6
1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihçesi.....	7
1.3.1. Sanayi Devrimi Öncesi Dönem.....	7
1.3.2. Sanayi Devrimi Sonrası Dönem.....	8
1.3.3. II. Dünya Savaşı Sonrası Dönem.....	8
1.3.4. 20. Yüzyıl ve Otomasyon Dönemi.....	9
1.4. Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlgili Görüşler ve Modeller.....	10
1.4.1. EFQM Mükemmellik Modeli.....	10
1.4.2. Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli.....	12
1.4.3. Preston ve Post'un Bütünleşik Sosyal Sorumluluk Modeli.....	13
1.4.4. Üç Aşamalı Sosyal Sorumluluk Modeli.....	14
1.4.4.1. Kar Maksimizasyonu Dönemi.....	14
1.4.4.2. Vekalet Yaklaşımı.....	15
1.4.4.3. Yaşam Kalitesi Yaklaşımı.....	15
1.4.5. Philip Kotler'in 6 Seçenek Modeli.....	15
1.4.6. Milton Friedman ve Ekonomik Sorumluluk Görüşü.....	17
1.4.6.1. KSS Piramidi (Dört Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli).....	17
1.5. İşletmelerin Sorumlu Olduğu Alanlar.....	19
1.5.1. Ekolojik Çevreye Karşı Sorumluluk.....	19

1.5.2. Topluma Karşı Sorumluluk	20
1.5.3. Çalışanlara Karşı Sorumluluk.....	21
1.5.4. Yatırımcılara Karşı Sorumluluk	22
1.5.5. Tüketicilere Karşı Sorumluluk	23
1.5.6. Diğer İşletmelere Karşı Sorumlulukları	24
1.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Avantajları.....	24
1.6.1. İşletmelere Avantajları.....	25
1.6.2. Yöneticilere Avantajları.....	26
1.6.3. Hissedarlara Avantajları.....	27
1.6.4. Çalışanlara Avantajları.....	27
1.6.5. Müşterilere Avantajları	28
1.6.6. Topluma Avantajları	28
1.6.7. Hükümete Avantajları	29
1.6.8. Çevreye Avantajları	29
1.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dezavantajları	30

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ MÜŞTERİ TATMINİ

2.1. Müşteri Kavramı.....	31
2.1.1. İç Müşteri Kavramı	32
2.1.2. Dış Müşteri Kavramı.....	33
2.2. Müşteri Tatmini	34
2.2.1. İç Müşteri Tatmini	35
2.2.2. Dış Müşteri Tatmini	36
2.3. İş Tatmini	37
2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	38
2.4.1. Kişisel Faktörler.....	38
2.4.1.1. Kişilik	38
2.4.1.2. Yaş.....	39
2.4.1.3. Cinsiyet.....	40
2.4.1.4. Medeni Durum	41
2.4.1.5. Eğitim Durumu	41
2.4.1.6. İş Tecrübesi.....	42
2.4.2. İş ve İş Ortamı İle İlgili Faktörler.....	42
2.4.2.1. Ücret	43
2.4.2.2. Terfi ve İlerleme	43
2.4.2.3. Örgüt İçi İletişim.....	44
2.4.2.4. Yönetim Şekli	45

2.4.2.5. Çalışma Koşulları.....	46
2.4.2.6. Takdir Edilme	46
2.4.2.7. Arkadaşlık Durumu	46
2.5. İç Müşterinin Tatminin Boyutları.....	47
2.5.1. Motivasyon.....	47
2.5.2. Adalet	49
2.5.3. Samimiyet.....	50
2.5.4. Sosyo Kültürel Etkiler.....	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVACILIK İŞLETMELERİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

3.1. Havacılık İşletmelerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	52
3.2. Havacılık İşletmelerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Avantajları.....	54
3.3. Havacılık İşletmelerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dezavantajları.....	55
3.4. Havacılık İşletmelerinde KSS Piramidi	55
3.5. Havacılık İşletmelerinin Sorumluluk Alanları	56
3.5.1. Ekolojik Çevreye Karşı Sorumluluk.....	56
3.5.1.1. İklim Değişikliği Programı, British Airways	57
3.5.1.2. Alternatif Yakıtlar Projesi, Airbus	57
3.5.1.3. Uçmayı Seviyorum, Geri Dönüşümü Destekliyorum Projesi, Antalya Havaalanı.....	58
3.5.1.4. Bir Milyon Fidan, Bir Milyon Gülen Çocuk Projesi, Türk Hava Yolları... ..	58
3.5.1.5. Ortamını İyileştirme Programları ve Plastik Balina Projesi, Delta Havayolları	58
3.5.2. Sosyal Çevreye Karşı Sorumluluk.....	59
3.5.2.1. Ses Yalıtım Programları, Chicago (O'Hare) Havaalanı.....	60
3.5.2.2. Afet Restorasyon Yardım Projesi, Japon Havayolları	60
3.5.2.3. Su Kuyuları ve Kıtık Önleme Projeleri, Kenya Havayolları.....	61
3.5.2.4. KAV Sanat Merkezi, Kuanta.....	61
3.5.2.5. Bir Milyon Kilo Projesi, Katar Havayolları (Qatar Airways)	61
3.5.3. Çalışanlara Karşı Sorumluluk.....	62
3.5.3.1. Ahmet Nuri Duman Çocuk Kitaplığı, Türk Hava Yolları.....	63
3.5.3.2. Engelli Eğitimi, Sabiha Gökçen Havalimanı.....	63
3.5.3.3. Resmi Dil Uygulaması, Hindistan Havayolları (Air India).....	63
3.5.3.4. Şefkatli Davranış Projesi, Airfrance-KLM.....	63
3.5.3.5. Çalışma Hayatı Entegrasyonu, Lufthansa	64

3.5.4. Tüketicilere Karşı Sorumluluk	64
3.5.4.1. Gökyüzünde Engeller Aşılıyor Projesi, Corendon Airlines	64
3.5.4.2. ‘Yarına Uçuruyoruz ‘Projesi, Pegasus Havayolları.....	65
3.5.4.3. Müzik Maratonu Haftası, Melbourne Uluslararası Havaalanı.....	65
3.5.4.4. Trafikte Dikkat 10 Bin Hayat Projesi, MNG Kargo	66
3.5.5. Yatırımcılara Karşı Sorumluluk	66

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HAVACILILIKTA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN İÇ MÜŞTERİ TATMİNİ İLE İLİŞKİSİ

4.1. Araştırmanın Metodolojisi	67
4.1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi	67
4.1.2. Araştırmacının Amacı	67
4.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	68
4.1.4. Araştırma Yöntemi.....	68
4.1.5. Araştırmanın Tekniği	70
4.2. Veri Toplama Tekniği.....	72
4.3. Bulgular	72
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	77
KAYNAKÇA.....	79
EKLER.....	87

KISALTMALAR

KSS	:	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
Ar-Ge	:	Araştırma Geliştirme
A.B.D	:	Amerika Birleşik Devletleri
UNDP	:	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
KALDER	:	Türkiye Kalite Derneği
YY.	:	Yüzyıl
AÜ	:	Anadolu Üniversitesi
M.S.	:	Milattan sonra
STK	:	Sivil Toplum Kuruluşları
CO2	:	Karbondioksit
SO2	:	Kükürtdioksit
T.B.M.M.	:	Türkiye Büyük Millet Meclisi
ETS	:	Emisyon Ticareti Planı
IATA	:	Hava Taşımacılığı Birliği
AIA	:	Havacılık ve Uzay Sanayi Derneği
SHGM	:	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
THY	:	Türk Hava Yolları
ÇEVKO	:	Çevre Koruma ve Ambalaj Atıkları Değerlendirme Vakfı
HEFA	:	Hidro İşlenmiş Esterleri ve Yağ Asitleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kod İlişkiler Tarayıcısı	72
--	----



GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Kod Bazlı Frekans Analizi.....	73
---	----



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kalder, Radar İşleyişi	11
Şekil 2. Kalder EFQM Mükemmellik Modeli	12
Şekil 3. Carrol'a Göre Sorumluluk Piramidi	17
Şekil 4. Örgütsel Adalet Modeli	50
Şekil 5. Tek Vaka Modeli	75
Şekil 6. Kelime Bulutu	76



ÖNSÖZ

Bu çalışmada değerli bilgilerini benden esirgemeyerek tezin tüm aşamasında yardımcı olan saygı değer Dr. Öğr. Üyesi Abdullah Türk Hocama,

Havacılıkta birçok bilgiyi öğrendiğim üniversite hayatım boyunca ve sonrasında desteklerini esirgemeyen saygı değer hocalarım Doç. Dr. Vildan Durmaz ve Dr. Öğr. Üyesi Devrim Gün'e,

Tüm hayatım boyunca her manada beni destekleyen canım annem Aynur Boyacılar'a, dünyanın en tatlı babası olan Süleyman Boyacılar ve tüm Boyacılar ailesi fertlerine,

Ve tüm süreç boyunca her daim yanımda olan ve bundan sonrada hep yanımda olacak olan biricik eşim Aziz Uğur Çağlar ve yakında aramıza katılacak olan Aden kızımıza

En içten teşekkürlerimi bildiririm.

GİRİŞ

İşletmeler, günümüz artan rekabet koşulları altında rakiplerinden birkaç adım önde olmak ve yeni yaklaşımlar belirleyerek yarattıkları rekabet stratejileriyle rakiplerinden farklı olmak zorundadır. Bu farklılaşmayı sağlayabilmek için de hem işletmenin dış paydaşlarına hem de yapı taşları olan işgörenlerine yani iç paydaşlarına önem vermelidir.

Küreselleşmenin etkisiyle insanlar gerek işletmeler hakkında gerekse sosyal konular hakkında çok çabuk bilgi edinebilir hale gelmişlerdir. İşletme hakkında çıkan olumlu veya olumsuz haberler ve geribildirimler ise işletmelerin geleceği için son derece önemlidir. Bir işletmenin topluma ve çevreye karşı sorumlulukları olduğu gibi, doğrudan ve /veya dolaylı ilişki içerisinde bulunduğu tüm paydaşlara karşı sorumluluğu da bulunmaktadır. Bu paydaşlara karşı yükümlükler kurumsal sosyal sorumluluk olgusunu oluşturmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk geçmişten günümüze birçok farklı süreçten geçmiş ve farklı zamanlarda farklı boyutlarda ele alınmıştır. Günümüzde ise işletmelerin uzun vadede başarılı olabilmeleri için vazgeçilmez bir olgu olduğu bilinmektedir.

İşletmelerin gizli gücü ise kendi çalışanlarıdır. Emek, rekabet edebilmek için en önemli silah haline gelmiştir. Bu rekabet koşullarında çalışanların başka bir deyişle iç müşterinin memnuniyetinin tüm işleyiş süreçlerine yansıtacağı yadsınamaz bir gerçektir. İşletmeler dış çevre etkileşimli olarak yaptıkları projelerle iç müşteriyi de etkilemeye çalışmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; kurumsal sosyal sorumluluk ve ilintili olduğu kavramlar tanımlanarak ilişkilendirilmiş, tarihsel süreç içerisindeki gelişimi ile bu konudaki model ve görüşler incelenmiş, işletmelerin sorumluluk alanları gruplandırılmış, kurumsal sosyal sorumluluğun avantaj ve dezavantajlarına değinilmiştir. İkinci bölümde ise iç müşteri tatmini konusuna değinilmiştir. Üçüncü bölümde; havacılık işletmelerindeki kurumsal sosyal sorumluluk olgusu incelenmiş ve havacılık işletmelerinin yapmış oldukları kurumsal sosyal sorumluluk projeleri örnek olarak verilmiştir. Dördüncü bölümde ise; havacılık işletmelerinde çalışanların görev aldıkları kurumlarda yapılan kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarından ne kadar ve nasıl etkilendikleri ortaya konulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tanımı

1953 yılında Howard Bowen tarafından yazılan “Social Responsibilites of the Businessman” adlı kitapla “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” kavramı ilk kez alanyazına girmiştir. Bowen’e göre bir iş insanının sosyal sorumluluğu bazı yükümlülüklerin toplamından oluşmaktadır. Bu yükümlülükler ise toplum için arzu edilebilir politikaları takip etmek ve bu politikalar doğrultusunda kararlar alıp eylemler düzenlemek olarak belirtilmektedir (Aydede, 2007, s. 23).

Howard Bowen tarafından yapılan kurumsal sosyal sorumluluk tanımından sonra halkla ilişkiler alanından ve sosyal bilimlerle ilgilenen çevreler tarafından birçok kurumsal sosyal sorumluluk tanımı yapılmıştır.

Avrupa Komisyonunun Mart 2006 tarihinde yayınladığı bir belgede kurumsal sosyal sorumluluğu; işletme sorumluluklarının sosyal sorumluluğa entegre edilmesi olarak tanımlamıştır. Toplu sözleşmelerden ve yasal gerekliliklerin yanı sıra gönüllülükle işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmalıdır. Hangi büyüklükte olursa olsun tüm işletmelerin tüm paydaşlarıyla iş birliği içinde, ekonomik, sosyal ve çevresel hedeflere odaklanması şarttır. Küreselleşme, rekabet ve sürdürülebilirlik açısından ise işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğa önem vermesi gerekmektedir (Commision of the European Communities, 2006, s. 6).

Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili birçok araştırma yapan ve literatüre büyük katkıları olan Philip Kotler ise kurumsal sosyal sorumluluğu; sosyal amaçları destekleyen ve kurumsal sosyal sorumluluk yükümlülüklerini yerine getirmek isteyen işletmeler tarafından düzenlenen büyük çaplı faaliyetler olarak tanımlamıştır (Kotler & Nancy Lee, 2017, s. 3).

Stratejik yönetim açısından düşünüldüğünde, kurumsal sosyal sorumluluğun uzun vadede iş stratejisinin bir parçası olarak kuruma ve kurumun markalarına değer katması gerekmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk kattığı bu değerle maddi ve manevi olarak şirkete getiri sağlamalı ve böylelikle şirketi karlılığa götürmelidir. Ancak yapılan işi bir reklam unsuru olarak kullanmak sosyal sorumluluğun amacına

ters bir davranıştır. Yapılan bu projeler hem toplum hem de tüm paydaşlar açısından sürdürülebilir kalkınmaya destek vermek zorundadır. Bu destek ise işletmedeki sosyal sorumluluk olgusunun gelişmesini sağlar (Aydede, 2007, s. 25).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının bir görevi ise işletmelerin gönüllük esasıyla gerçekleştirecekleri sosyal ve çevresel faaliyetleri şirketin tüm birimlerine yaymak, tüm paydaşlarla bütünleştirmek ve bu olguyu benimsemektir. İşletmelerin sorumlulukları işletmenin ekonomik yönden karlılığının sağlanmasının yanı sıra hukuk kurallarına uygun, etik değerlere saygılı ve sosyal kültürel çevre tarafından desteklenebilir olmalıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk algısını sadece ekonomik yönden karlılık olarak düşünmek sosyal sorumluluğu eksik olarak tarif eder. Bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluk, daha iyi bir toplum ve çevre için çaba sarf etmek olarak tanımlanabilir (Carroll A. B., 1999, s. 42).

İşletmeler halka ilişkiler faaliyetlerini uygularken sosyal sorumluluklarını da etik kurallara uygun bir şekilde yerine getirmelidir. Organizasyonlar, uluslar ve dünya için gruplar arasında sosyal yardımlaşma anlayışı geliştirerek çatışmayı azaltır. Bir başka deyişle halkla ilişkilerin gerçek anlamıyla uygulandığı ortamlarda kurumsal sosyal sorumluluğu stratejik bir halkla ilişkiler uygulaması olarak değerlendirmek de olasıdır (Ural, 2006, s. 45).

Günümüzde işletmeler toplum içerisinde olmazsa olmaz bir unsur haline gelmiştir. Hayatımızın tüm evrelerinde bu kadar önemli duruma gelmesi nedeniyle işletmeler, toplum için bazı sorumlulukları üstlenmek zorundadırlar. Bu açıdan bakıldığında ise işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin yanı sıra sosyal sorumlulukları da bulunmaktadır (Dinçer, 2013, s. 186).

Eğitim, çevre, spor, kültür sanat, sağlık gibi alanlarda yürütülen sosyal sorumluluk uygulamalarıyla önemli bir konuya dikkat çekilerek toplumsal bilinç ve duyarlılık yaratılmaya çalışılmaktadır. Bu duyarlılığın toplumun tüm kesimleri tarafından benimsenmesi ve öneminin algılanması gerekmektedir. Toplumsal iyiyi temel alan konu hakkında farkındalık oluşmasıyla bireyler etkilenir ve çevresindeki bireyleri de etkileyerek istenilen davranışa yönlendirir (Akım, 2004, s. 8).

1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle Karıştırılan Kavramlar

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı her zaman halkla ilişkiler, sosyal pazarlama, sponsorluk ve bağış kavramlarıyla karıştırılmıştır. Bu karışıklığı önlemek için bu kavramları açıklamakta fayda bulunmaktadır.

1.2.1. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler kavramı temelinde bir kamuoyu oluşturma sürecidir. Halkla ilişkilerin asıl görevi farklı gruplar veya toplum açısından gerektiğinde bir değişim yaratmak veya gelişim sağlamaktır. Bu değişim veya gelişim istenilen, istenildiği varsayılan veya gerekli bir uygulamadır. Bu uygulamalar ise toplumun farklı kurumlarında gerçekleşmektedir. Halkla ilişkiler tanımı gereği gelişime ve geliştirmeye açık, çift yönlü bir iletişim yöntemidir. Halkla ilişkiler insan odaklı olması nedeniyle uygulamalarını kişiler arası iletişim bağıyla kurar (İstanbul Üniversitesi, 2010, s. 13).

İşletmeler; dürüst iş yapan, güvenilir, çevreye saygılı, çalışanlarına adil davranan işletmelerin sosyal çevre tarafından tercih edildiğini bilmekte ve dış çevre tarafından sevilen işletmeler olmak için çalışmaktadır. Bu yüzden işletmeler hedef kitle ile ilişkilerini düzenlemeli ve halkla ilişkiler çalışmalarını yapmalıdırlar.

Halkla ilişkiler, organizasyonlara yönelik faaliyetlerden oluşmaktadır. Hedef kitleyle (kurum içi ya da kurum dışı) iki yönlü bir iletişimdir. Bu iletişimde karşılıklı yarar ve anlayış bulunmaktadır. Etkili bir halkla ilişkiler faaliyetlerinin planlanıp uygulanmasında ve bunlarda kullanılacak iletişim araçlarının hazırlanmasında zaman ve bütçe konuları önemli bir etkidir. Tüm bu faaliyetlere ait süreçler ise halkla ilişkiler olarak adlandırılır. İşletme doğrudan kendisiyle ilgili vermek istediği bilgiyi, hedef kitleye yüz yüze, medya kanallarıyla, sergi veya fuar gibi etkinliklerle aktarması da halkla ilişkilerde tanıtım olarak adlandırılır (Anadolu Üniversitesi, 2013, s. 6).

Halkla ilişkiler, işletme tarafından işletmenin ticari kaygıları doğrultusunda kendini kamuoyuna tanıtmaya faaliyeti iken kurumsal sosyal sorumluluk, ticari bir kaygı gütmeyen işletmenin iç ve dış çevresine karşı sorumluluğunun bir getirisiidir.

1.2.2. Sosyal Pazarlama

1971 yılında bir sosyal olaya, düşünceye ya da harekete ait pazarlama prensiplerinin ve tekniklerinin yararlarını anlatmak için “Sosyal Pazarlama” kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavram ABD başta olmak üzere, gelişmiş Batı ülkelerinde modern pazarlamanın da ötesinde bir gelişmişliği temsil etmektedir (Tek, 1997, s. 46).

Sosyal pazarlama; bir kurumun halk sağlığını, güvenliğini, çevresini ya da toplumun refahını iyileştirmeyi amaçlayan bir davranış değiştirme kampanyasının gelişimini ve/veya uygulamaya konmasının desteklenmesidir. Davranış değişikliği işletmelerin dikkatle odaklanması gereken bir olgudur. Amaç; hedef kitleyi seçmek, kitlenin davranış tarzını belirlemek, engel ve faydaları saptayarak potansiyel faydayı en yükseğe çıkaracak pazarlama karması oluşturmaktır (Kotler & Nancy Lee, 2017, s. 113).

Sosyal pazarlama, pazarlama tekniklerinin sosyal olaylar için kullanılmasıdır. Bu pazarlama yaklaşımı sosyal sorunlar üzerine bireylerden başlayan gönüllü eylemlere çözüm aranmasıdır. Bunun için hedef kitleyi sosyal değişime yönelik etkileyebilmek için sahip olduğu sosyal değerleri göz önünde bulundurarak bu değerler ışığında yaratılmış stratejilere ihtiyaç duyar. Bu durumda ürün, fiyat, yer ve iletişim unsurlarının her biri için stratejiler geliştirmeli, tutum ve davranışlarla bu stratejiler desteklenmelidir (Kurtoğlu, 2007, s. 126-131).

1.2.3. Sponsorluk

Sponsorluk, işletmelerin farklı sektörlerdeki sosyal faaliyet alanlarında kişi ya da kurumlara maddi, araç/gereç ya da hizmet desteği verilerek katkıda bulunmasıdır. Sponsor olan işletme, pazarlama amaçlarına yönelik yarar gördüğü olay ve etkinliklere para vererek ya da o olay, etkinlik için gerekli olan araç/malzeme gibi materyal donanımını sağlayarak destek vermektedir (Anadolu Üniversitesi, 2013, s. 12).

Eski çağlarda kraliyet ailelerinin, soyluların ün kazanmak dışında başka bir beklentisi olmadan bir kişiyi ya da faaliyetleri desteklemesi “sponsorluk” olarak tanımlanmıştır. Bu kavram, himaye etmenin modernize edilmiş hali olarak da düşünülmektedir. Sponsorluk sadece iyilik etme olarak algılanmamalıdır. Burada karşılıklı kazançtan bahsedilmektedir. Harcanılan paranın bir şekilde geri dönüşü olacaktır. Sponsorluk kültürel faaliyetlere katkıda bulunmak, spor aktiviteleri

düzenlemek, eğitim olanakları sunmak gibi sosyal faaliyetler yaparak bu sayede işletmenin isminin tanınmasına olanak sağlar (Peltekoğlu, 2007, s. 151).

Sponsorluk kavramı her ne kadar sosyal sorumluluk kavramına yakın olsa da aralarında belirgin kuralların olduğu farklar mevcuttur. Bunlar şöyle sıralanabilir; (Bozkurt, 2014, s. 185)

- Sponsorluk ile bağış birbirinden farklı kavramlardır. Sponsorluk değer yaratmaya yönelik bir faaliyettir.
- Sponsorluk teklifleri şirketlerin hedeflerine uygun olmalıdır.
- Sponsorluk bir zaman dilimi içinden gerçekleştirilir. Bu zaman dilimi 18-24 ay arasında olmalıdır.
- İyi planlanmış bir sponsorluk reklamdan daha fazla şirkete değer katar.
- Değişik sponsorluk araçlarıyla şirketin farklı etkinlikleri pazarlanmalıdır.
- En etkili sponsorluk, sponsorluk başlığını satmaktır.

1.2.4. Bağış

Bir toplumda ihtiyaç sahibi kişilere, hiçbir koşulda kar elde etmeyi düşünmeden ekonomik ve sosyal alanlarda yardım etmeyi amaçlayan, ulusal ve uluslararası proje ya da kampanya düzenleyen hayır kurumlarına yapılan ayni veya nakdi yardımlara “bağış” denir. Bu bağışlar iki şekilde olabilir; (Türkiye Kalkınma Bakanlığı, 2012, s. 15);

- Ekonomik destek amacıyla yapılan parasal bağışlara “nakdi bağış” denir.
- Eşya, hizmet, bedelsiz kullandırma vb. gibi ekonomik değer biçilmeyen parasal olmayan bağışlara “ayni bağış” denir.

Bağış ile sosyal sorumluluk arasında önemli fark bulunmaktadır. Bağış bir defaya özel olarak ayni ve nakdi olarak yapılırken, sosyal sorumluluk ise işletmelerin uzun dönemde belirli stratejilere göre gerçekleşen uzun soluklu etkinliklerdir.

1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihçesi

Kurumsal Sosyal Sorumluluk geçmişten günümüze farklı süreçlerden geçmiş ve sürekli olarak evrim göstermiştir. Bu kavram kullanıldığı dönemin etkileri ile bazı zamanlar farklı boyutlar kazanmıştır. Bu dönemler; sanayi öncesi dönem, sanayi sonrası dönem, II. Dünya savaşı sonrası dönem, 20. yy. ve sonrası dönem olarak ayrılmıştır.

1.3.1. Sanayi Devrimi Öncesi Dönem

Kurumsal sosyal sorumluluk olgusu, medeniyetlerin ve dinlerin ortaya çıkışıyla tarih içindeki gelişimine başlamıştır. Tarihin her döneminde toplumsal kaygılara yönelik uygulamalar ve düzenlemeler görülmektedir. Aileler, aşiretler, dini kuruluşlar, askeri kuruluşlar ve devletler gibi hâkim sistemler henüz ticari ilişkileri olmadığı dönemlerde toplumu yönetenler olarak görülmektedir. M.S. 1100'lü yıllara kadar olan dönem işletme öncesi dönem olarak anılırken bu dönemde toplumu yöneten sistemler örf, adet ve gelenekleri ile toplumun yaşamasına ve gelişmesine olanak sağlamaktadır. Bu dönemde topluma en etkin olan unsur ahlaki sorumluluktur. Bu ahlaki sorumluluğu düzenleyen toplumsal kurallar ve yasalar bulunmaktaydı. Tarihte bilinen en eski toplumsal kurallar ve yasalar Hammurabi kanunlarıdır. Bu kanunlar işverenlerin borç ve sorumluluklarından bahseden ilk yasalardır. Bu yasalar da sosyal sorumluluk olgusunu içermektedir (Bayraktaroğlu, İlter, & Tanyeri, 2009).

Mezopotamya, Çin, Eski Yunan, Roma gibi ilk uygarlıkları kapsayan dönemde toplumların ve kişilerin kişisel yargıları, dini inançları, ahlaki görüşleri hakkındaki yasalarda farkında olmadan sosyal sorumluluk olguları bulunmaktadır. Ünlü düşünürlerden Aristo, tüm ekonomik olayları etik açıdan ele almış, bir ücret karşılığında verilen hizmetlerin ücret ile kazanç arasında adaletli bir şekilde oluşmasını savunarak sorumluluk anlayışına katkı sağlamıştır (Sökmen, 2013, s. 339).

Bu dönemde ortaçağ ticari yapısı merkantilizmle birlikte her ne kadar değişmeye başlasa da kurumsal sosyal sorumluluk anlamında bir düşünce sistemi gelişmiş değildir. 1500-1800'lü arasındaki yılları kapsayan merkantilist dönemde hâkim ticari görüş, bir ülkenin zenginliğinin sahip olduğu değerli madenlerle ölçülmesidir. Bu dönemde fakirlere yardım etmek, işsizlere iş bulmak gibi konular devletin görevi ve sorumluluğu olarak düşünülmüştür (Savaş, 2000, s. 141).

1.3.2. Sanayi Devrimi Sonrası Dönem

Batı dünyasında Sanayi Devrimi başladığı sırada kapitalizm devletlerarasında kabul edilen hâkim görüştür. Adam Smith'in iktisadi görüşünde kişinin mülkiyet hakları her şeyin üstündedir. Bu dönemde bireyci bir düşünce gözlemlenmektedir ve bireylerin kişisel çıkarları için yapacağı eylemler sonucunda sağlayacağı faydaların toplum yararını da etkileyeceği düşünülmüştür. Adam Smith'in görünmez el teorisinin bu dönemde hâkim görüş olması nedeniyle karlılık ve üretim artışı yani verimlilik dışındaki konuların gereksiz olduğu düşünülmektedir. Bu teoriyle bireylerin ve kurumların kendi kişisel çıkarları için çaba harcarken harekete geçirdiği kuvvetler (görünmez el) bir bütün olarak topluma fayda sağlar. Bu görüşü benimseyen işletmeler, kişisel olarak maksimum kazanç etmeye çalışmanın dışında başka bir sorumluluk almamışlardır (Aktan, 2007, s. 11).

Sanayi Devrimi sonrası dönemde işletmelerin en temel amacı yüksek verimlilik ve büyümedir. Bu amaca ulaşmak için tüm faaliyetleri çalışmak üzere değerlendirmiş, bir personeli 14-16 saate kadar çalıştırmak, çocuk işçileri uzun mesailerde çalıştırmak gibi konuları normalleştirmeye çalışmışlardır (Çelik, 2007, s. 61).

1.3.3. II. Dünya Savaşı sonrası dönem

1960'lardan itibaren toplumdaki değişen sosyal değerler ve toplumsal bakış açısı sosyal sorumluluk konularında toplumda duyarlılık oluşmasına neden olmuştur. "İnsan Hakları Sözleşmesi", "Ulusal Çevre Politikası" gibi sözleşmelerle işletmelerin en önemli konuları içinde olan hisse, kar gibi kavramların yerini paydaşlar, çalışanlar, toplum gibi kavramlar almaya başlamıştır. Bu kavramların öneminin artmasıyla birlikte işletmelerin bakış açılarını değiştirmeleri gerektiği ve sosyal olarak sorumluluklarının olduğu bilincine sahip olmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır (Aydede, 2007, s. 20).

1970'li yıllardan itibaren toplumun sosyal konularda duyarlılığı artmıştır. Tüketici hareketlerinde küreselleşme ve dışa açılma faaliyetleri başlamıştır. Bu gelişmelere paralel olarak işletmelerin sadece kar odaklı olması, çevre ve toplum gibi konulardaki duyarlılıklarının fazla olmaması eleştiri konusu olmuştur. Bu eleştiriler

işletmeler tarafından dikkate alınmaya başlanmıştır (Bayraktaroğlu, İlter, & Tanyeri, 2009, s. 35).

1980'lerde ise; atıkları azaltma, geri dönüşüm, fakirlere maddi yardım, toplum sağlığına hizmet, daha iyi çalışma koşulları gibi birçok konu ele alınmış ve bunlarla ilgili birçok öneri sunulmuştur. Bu yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarından işletmelere sağlayacağı faydaların net olarak anlaşılabilmesi nedeniyle işletmelerin ekonomik ve hukuki sorumluluklarını yerine getirmeye öncelik vererek bazı gönüllü faaliyetlerde de kısıtlı olarak buldukları gözlemlenmektedir (Aktan, 2007, s. 12).

1.3.4. 20. Yüzyıl ve Otomasyon Dönemi

1990'lı yılların sonunda kurumsal sosyal sorumluluk kavramı toplumun her katmanında ve işletmeler tarafından anlaşılmaya başlanmıştır. Bu dönemde devletten özel işletmelere, kurumlardan sivil toplum kuruluşlarına kadar kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin uygulanır hale geldiği gözlemlenmektedir. İşletmeler hissedarların, müşterilerin, çalışanların ve kurumların isteklerine ek olarak çok daha geniş bir bakış açısıyla çevresel, toplumsal taleplerle karşı karşıya olduğu gerçeğiyle yüzleşmiş ve bu doğrultuda faaliyetlerini gerçekleştirmeye başlamıştır (Sökmen, 2013, s. 340).

20. yüzyıla gelindiğinde ise sosyal sorumluluk tanımı giderek farklılaşmıştır. Küreselleşmenin etkisiyle birlikte dış paydaşların beklentileri değişmiş ve bununla birlikte işletmeler bu değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmıştır.

Tarihsel gelişimine bakıldığında kurumsal sosyal sorumluluk algısı 20. yüzyılın başlarından itibaren işletmeler için olmazsa olmaz olarak önem kazanmıştır. Günümüze kadar geçen süreçte ise bir araç olmaktan çıkarak toplum içinde yaşayan her birey ve bireylerden oluşan işletmeler için de bir amaç haline gelmiştir (Aydede, 2007, s. 21).

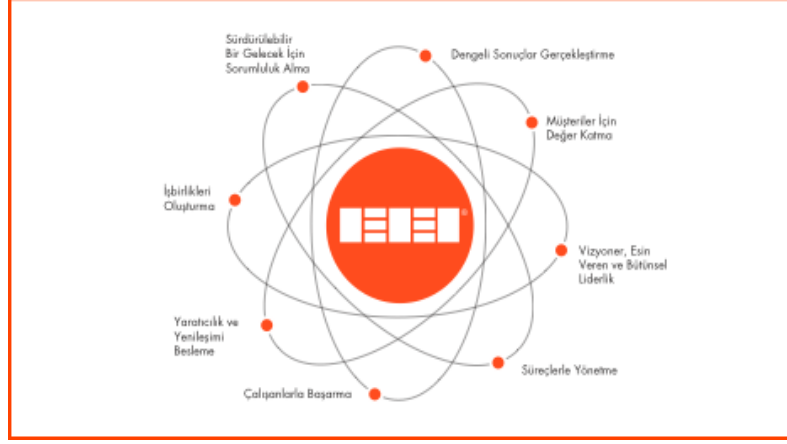
1.4. Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlgili Görüşler ve Modeller

Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili birçok görüş ve model bulunmaktadır. Bu modellerden bazıları incelenerek kurumsal sosyal sorumluluk daha detaylı şekilde anlaşılmaya çalışılmıştır.

1.4.1. EFQM Mükemmellik Modeli

EFQM mükemmellik modeli Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından sanayi çalışanları ve akademisyenlerden oluşan bir grup ile 1991 yılında tüm dünyaya duyurulmuş bir yönetim modelidir. Bu modelde işletmelerin iç görüye dayanarak oluşturdukları veriler işlenmekte ve içinde yaşanılan dünyaya yeniden şekillendirerek küresel eğilimleri ve değişimleri belirleyen bakış açıları doğrultusunda hedefler ortaya konulmaktadır (Kalder, 2020).

Değişimi yönetme ve performanslarını iyileştirme için ortaya konulan bu yönetim modeli ile işletmelerin sürdürülebilirliği sağlamaya çalışılmaktadır. İşletmelere “kuruluş neden var ve hangi amacı yerine getiriyor?” sorusunu yönelterek işletmelerin bir “yön”e doğru gitmelerini, bu amaç ve strateji doğrultusunda “nasıl?” sorusunu sorarak “uygulama” da neler yaptıklarını ortaya koymalarını ve “bugüne kadar ne gerçekleştirdi ve gelecekte neler gerçekleştirecek?” sorularının cevapları ile de “sonuç”a ulaşmaya çalışmalarını hedeflemektedir. Bu üç konu başlığının sonunda ise radar yöntemi kullanılarak, herhangi bir kuruluşun sahip olduğu kurumsal mükemmellik derecesi sağlıklı bir biçimde değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sonrasında radar yöntemi bir kuruluşun performansını yapısal bir yaklaşımla sorgulama olanağı sağlanır ve işletmenin ne kadar mükemmel bir işletme olduğu noktasında yapılan değerlendirmede puanlama yöntemiyle belirlenir. Ayrıca kuruluşta gerçekleştirilecek değişimin yönlendirilmesine ve iyileştirme projelerinin yaratılmasına yardımcı olmaktadır (Kalder, 2020).

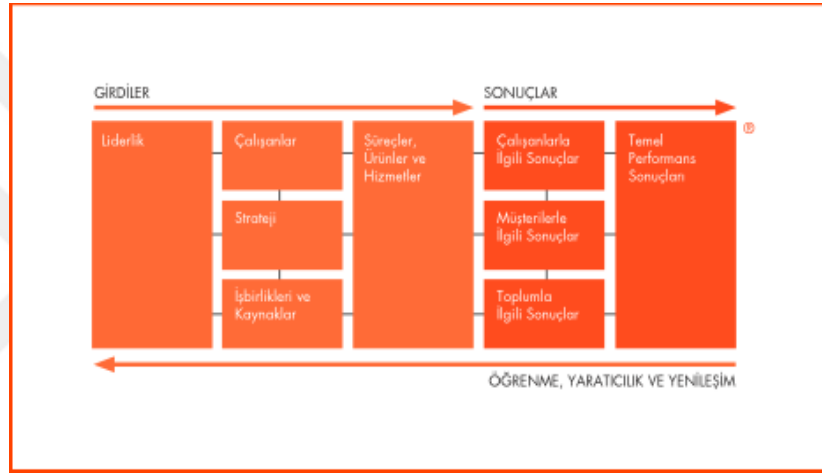


Şekil 1. Kalder, Radar İşleyişi

İşletmeler EFQM modeli ile aşağıdaki sonuçlara ulaşmaktadırlar (Kalder, 2020).

- **Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme:** İşletmelerin vizyon ve misyonları doğrultusunda kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini karşılayan ve uygun alanlarda bu gereksinimleri aşan dengeli sonuçlarla doğru ilerler.
- **Müşteriler için Değer Katma:** İşletmeler asıl varoluş nedenlerinin müşteriler olduğunun bilincindedir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamak ya da tahmin etmek öncelikli durumdur bu sayede müşterilerine değer katarak yeniliğe açık bir işletme olgusuna ulaşılabilir.
- **Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik:** İşletme, geleceğe yön veren planları, kurum değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan liderlere sahiptir.
- **Süreçlerle Yönetme:** İşletmeler yapılandırılmış ve stratejik olarak uyumlu, dengeli ve sürdürülebilir sonuçlar yaratmak üzere verilere dayalı kararların alındığı süreçlerle yönetilir.
- **Çalışanlarla Başarma:** İşletmeler çalışanlarına değer verir, kurumsal ve bireysel amaçları dengeli bir biçimde gerçekleştirmeye yönelik bir yetkilendirme kültürü yaratır.
- **Yaratıcılık ve Yenileşimi Besleme:** İşletmeler; hissedarların yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli ve sistematik bir yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri yaratır.

- **İş birlikleri Oluşturma:** İşletmeler karşılıklı başarıyı güvence altına almak amacıyla, çeşitli kuruluşlarla güven verici ilişkiler kurar, geliştirir ve sürdürür. Bu iş birlikleri; müşterilerle, toplumla, temel tedarikçilerle, eğitim kuruluşlarıyla veya sivil toplum kuruluşlarıyla (STK) oluşturulabilir.
- **Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk Alma:** İşletmelerin kültürlerinin özünü; etik anlayış, açıkça tanımlanmış değerler ve kurumsal davranışa ilişkin yüksek standartlar oluşturur. Bunlar kuruluşların ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliğini sağlar.



Şekil 2. Kalder EFQM Mükemmellik Modeli

Yukarıdaki şekilde gösterilen EFQM Mükemmellik Modeli 9 kriterden oluşan ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerin beşi “girdi” kriterlerini, dördü “sonuç” kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri ve bunları nasıl yaptığını içerir. Sonuç kriterleri ise kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. “Sonuçlar” “girdiler”den kaynaklanır ve “girdiler” “sonuçlar”dan elde edilen geribildirim ile iyileştirilir (Kalder, 2020).

1.4.2. Davis’in Sosyal Sorumluluk Modeli

Bu model, işletmelerin sosyal konularda neden ve nasıl olmaları gerektiğini tanımlayan beş önermeden. Bunlar; (Özüpek, 2005, s. 82).

- Sosyal sorumluluk sosyal güçten doğar.

- İşletme iki yönlü açık bir sistem olarak işletilmelidir. Toplumdan aldığı girdileri işleyerek yine topluma sunan işletmeler toplumun isteklerine kulak vererek uygulamalar geliştirmeli ve sonuçlarını toplumla paylaşmalıdır.
- Uygulamaların, ürün ya da hizmetlerin yaratacağı sosyal fayda ve maliyetler ürün ya da hizmetler üretilmeden önce hesaplanmalıdır.
- Ortaya çıkan sosyal maliyet ürün ya da hizmetlerle tüketiciye yansıtılacaktır.
- İşletmeler kendi faaliyet alanları dışında kalan konularda da sosyal sorumluluğa sahip olmalıdır.

1.4.3. Preston ve Post'un Bütünleşik Sosyal Sorumluluk Modeli

Lee Preston ve James Post işletme duyarlılığı kavramına geniş bir perspektiften yaklaşan ilk bilim adamlarıdır. Onlara göre iş çevresi ve toplum birçok konuda beraber hareket ederler. Bu beraberlik işletmelere bazı sorumluluklar yüklemektedir. "Sorumluluk" kavramından "sosyal duyarlılık" kavramına geçen işletmeler stratejik yönden atak yapmış sayılırlar. Sosyal duyarlılığı uygulayan işletme yöneticileri ise dış paydaşların istekleri doğrultusunda işletmelerine sorumluluk bilincini aşlamış ve uygulamaya başlamışlardır. Bu yönde davranan işletmeler, bütünleşik sosyal sorumluluk modelinin temelini oluşturmuştur. Bunun yanı sıra işletmelerin birincil ve ikincil ilişkilerini de kontrol etmelidir. Bu ilişkiler (Demir ve Songür, 1999, s. 159);

- **İşletmenin birincil ilişkileri:** İşletmelerin müşterileri, çalışanları, gibi birincil ilişkilerde bulunduğu paydaşlarla olan pazara yönelik ilişkileridir. Bu ilişkilerden ahlak gibi sosyal sorunlar oluştuğunda pazar dışı olarak nitelenen ikincil ilişkiler ortaya çıkar.
- **İşletmenin ikincil ilişkileri:** İşletmelerin direkt olarak ilişki içinde olmadığı ancak dolaylı olarak ilişkide olduğu pazar dışı ilişkilerdir. Yöneticiler, sosyal bir sorunla karşılaştıklarında ne yapacakları konusunda kendi anlayışlarının dışında çevresel olası tutumlarını dikkate almak ve buna göre hareket etmek zorundadır.

1.4.4. Üç Aşamalı Sosyal Sorumluluk Modeli

Bu model sosyal sorumlulukları tarihsel gelişim süreci içerisinde ele alarak açıklayan bir sosyal sorumluluk modelidir. 18. yüzyılın son çeyreğinde Sanayi Devrimi ile beraber dünyayı büyük ölçüde etkileyen toplumsal gelişmelerin yaşanmış olması sonucu modern anlamda işletmeler ortaya çıkmıştır. Bu modelde tarihsel gelişim açısından sosyal sorumluluk üç aşamadan oluşmuştur (Bayrak, 2001, s. 123).

1.4.4.1. Kar Maksimizasyonu Dönemi

Bu dönemde işletmelerin tek amacı hukuki şartlar altında karı maksimize etmektir. Batı ülkelerinin 19. yüzyıl sonları ile 20. yüzyıl başlarında içlerinde buldukları ekonomik bunalımın sonucunda işletmeler sadece ekonomik anlamda büyümeyi hedeflemişlerdir. İşletmeler kar oranlarını artırmak için doğal kaynakları daha fazla tüketerek elverişsiz çalışma ortamları oluşturmuş ve düşük ücretlerle çocuk işçi istihdamını gerçekleştirmeye başlayarak bütün sorunları yaşanmamış gibi kabul etmiş ve etik kavramını göz ardı etmişlerdir. Bütün bu süre zarfında sanayileşme sürecinde gelişmiş teknoloji kullanımı kalitesiz üretimi ortaya çıkarmış ve işletmeler ahlaka uygun olmayan reklam tanıtımları ile bu ürünleri pazarlamaya çalışmışlardır. Çarpık kentleşme bu süreç ile birlikte büyük bir hız kazanmaya başlamış ve bu durumun ortaya çıkardığı sorunlar ile devletler yeterince ilgilenmemiştir. Sanayi devrimi ile başlayan tüm bu süreç kısa süre içerisinde toplum tarafından fark edilmiş ve insanlar işletmelere karşı tepkilerini göstermek için protestolar yapmışlardır. Bu protestoların sonucu olarak, işletmeler zamanla daha bilinçli hale gelmiş ve gelecek toplumlar adına sorumluluklarını ve buldukları konumları tekrar gözden geçirmek durumunda kalmışlardır (Bayrak, 2001, s. 123-124).

Teknolojinin gelişmesi ve pazarda rakiplerin daha fazla olduğu ‘kar maksimizasyonu dönemi’ işletmeleri tamamıyla kar etmeye yöneltmiş ve bu süreçte bu strateji ile ayakta kalan işletmeler sorumluluklarını yerine getirmiş olarak kabul edilmiştir. Ekonomik olma konusu haricinde her şeye mekanik yaklaşılmış, çevresel ve toplumsal sorunlar göz ardı edilmiştir.

1.4.4.2. Vekâlet Yaklaşımı

Vekâlet yaklaşımı, 1930'lu yıllarda çoğulcu toplum yapısının gelişmesi ve sermayenin tabana yayılmasıyla birlikte işletme sahiplerinin çoğalmasıyla (hisse senedi aracılığıyla) ortaya çıkmıştır. Bu düşünceye göre, yöneticinin tek görevi karı maksimize etmek değil, aynı zamanda çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve toplumun birbiriyle çatışan istek ve beklentileri arasında denge kurmak yoluyla işletmenin uzun vadedeki varlığını sağlamaktadır. İşletme yetkilileri yönetsel güçlerden vekillik gücüyle yönetsel kararlara vekâlet ederek gruplar arasında denge kurarak sosyal sorumluluklarının yerine getirmiş olmaktadır (Bayrak, 2001, s. 125).

1.4.4.3. Yaşam Kalitesi Yaklaşımı

Sosyal sorumluluğun kişinin tamamıyla bağımsız olabileceği sosyal sisteme yayılabileceği fikri veren sosyal sorumluluk kapsamıyla bağlantılı olarak yaklaşım, bu aşamada bireylerin yaşam standartlarını yüksek düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla bu aşama, birinci ve ikinci aşamada ortaya konulan işletme sorumluluklarının tamamlayıcısı durumundadır. İşletmenin geleceğini toplumun beklentilerine gösterdiği tepkinin kalitesine bağlı gören bu yaklaşım, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamayan işletmelerin ürün ve markalarının hızla terk edilmesine bağlı olarak yaşam kalitesinde sorumlulukların etkin olarak yerine getirilmediği şeklinde yorumlanabilir. Çevre kirliliği, sağlık hizmetlerinin sağlanması, iş güvenliği, tüketicilerin korunması gibi pek çok temel sorunu önleyici bir tutum içine girerek çözmek yoluyla yaşam standartlarını yükselten işletmeler, ortaya çıkan toplumsal uzlaşma ve yaşam kalitesini artırma yoluyla sosyal sorumluluklarını yerine getirecek uzmanlık ve beceriye sahip olarak değerlendirilmektedir (Özüpek, 2005, s. 85-86).

1.4.5. Philip Kotler'in 6 Seçenek Modeli

Philip Kotler sosyal sorumluluk kavramını altı seçenekli bir model kapsamında incelenmiştir. Bu 6 seçeneği ise "Hayır İşlemek İçin 6 Seçenek" ismiyle nitelendirmiştir. Buna ilişkin temel başlıklar aşağıdaki gibidir (Kotler & Nancy Lee, 2017, s. 23-25):

• **Sosyal Amaç Teşvikleri:** Kurumlar, üzerlerindeki ilgi ve farkındalığı artırmak adına sosyal bir amaç için fon toplar, bağışta bulunur ya da gönüllü olarak topluma

destek vermek için mal ve hizmet ile kurumsal kaynak sağlar. Kotler bu amacı, kozmetik ürünlerini test etmek için hayvan kullanımını yasaklamayı teşvik eden bir kozmetik markasını örnek göstererek açıklamaya çalışmıştır.

- **Sosyal Amaç Bağlantılı Pazarlama:** Kurum ürün satışlarından elde ettiği gelirlerin belli bir yüzdesini belirli amaçlar için harcar ya da bir katkıda bulunur. Bu genellikle belirli bir zaman diliminde, belirli bir ürün için ya da belirli bir hayır kuruluşu içindir. Çoğunlukla kâr amacı olmayan bir organizasyon ile özel bir ürünün satışlarının arttırmak ve hayır kuruluşu ile karşılıklı çıkarları doğrultusunda iş birliği yapar. Kotler bu seçeneği internet hizmeti veren bir kuruluşun her ay sonunda müşterisi adına bir hayır derneğine bağış yaptığını örnek olarak göstermiş, böylelikle tüketicilerin gözde hayır derneklerine bedavadan katkıda bulunma fırsatı sağlamasından dolayı da bir kazan-kazan durumunun ortaya çıktığından bahsetmiştir.

- **Kurumsal Sosyal Pazarlama:** Halk sağlığı, halk güvenliği, çevre ya da toplum refahı konularında işletmelerin iyileştirmeyi amaçlayan bir davranış değiştirme kampanyasının geliştirilmesine ve/veya uygulamaya konulmasına destek vermektedir.

- **Kurumsal Hayırseverlik:** Hayır derneklerine ya da sosyal bir amaca (nakit bağışlama, hibeler ve/veya aynı hizmetler şeklinde) doğrudan katkıda bulunur. Bu yöntem tüm kurumsal sosyal girişimler içinde en geleneksel olanıdır. Daha fazla kurum bir odak noktası seçer ve hayır işlerini şirketin iş amaçları ve hedeflerine bağlayarak daha stratejik bir yaklaşıma doğru baskı görmektedir.

- **Toplum Gönüllülüğü:** Bir kurum çalışanlarını, ortaklarını, yerel toplum örgütlerini ve sosyal amaçları desteklemek için gönüllüdür. Bu faaliyetler tek başına olabileceği gibi kâr amacı gütmeyen kurumlarla da olabilir. Gönüllü faaliyetleri kurum tarafından yapılabilir ya da çalışanlar kendi faaliyetlerini kendileri seçebilir.

- **Sosyal Açından Sorumluluk Taşıyan İş Uygulamaları:** Toplum refahını iyileştirmek ve çevreyi korumak için sosyal amaçları destekleyen yatırımlar ve iş uygulamaları benimsenir. Bu uygulamalar kurum tarafından tasarlanabilir ve uygulanabilir.

1.4.6. Milton Friedman ve Ekonomik Sorumluluk Görüşü

1970 yılında Friedman yazdığı bir makalede“işletmelerin sadece tek bir sosyal sorumluluğu vardır; hilesiz, yalansız, açık ve serbest rekabete dayalı olan bir oyunun kuralları dâhilinde kaldığı sürece ekonomik kaynaklarını kullanarak karlılığını artıracak faaliyetlerde bulunmak” diyerek sorumlulukların işletmeler tarafından değil bireyler tarafından alınması gerektiğini ifade etmiştir. Bu şekilde Friedman işletmelerin tek sorumluluğunun karlarını arttırmak olduğundan ve sadece ortaklara karşı sorumlu olduğundan bahsetmiştir (Friedman, 1962, s. 133).

Friedman’a göre ideal bir toplumda en önemli nokta bireysel özgürlüklerdir. Devletin yaptığı düzenlemeler ve kurumların sorumlulukları işletmenin direkt konusu değil, bireysel seçimleriyle olabilir. Kurumsal sosyal sorumluluk kolektif bir sorumluluk değil bireyci bir olgu olarak kabul edilmektedir (L'Etang, 1995, s. 160).

1.4.6.1. KSS Piramidi (Dört Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli)

Archie Carroll sosyal sorumluluk kavramını ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, ahlaki sorumluluk ve gönüllü sorumluluk olmak üzere dört boyutta ele almıştır. Bunlar;



Şekil 3.Carrol'a Göre Sorumluluk Piramidi

• **Ekonomik Sorumluluk:** İşletmeler toplum için gerekli olan ürün veya hizmetlerin üretilmesinde kaynakların etkin kullanılmasından ve aynı zamanda işletmeye kar elde edecek şekilde satılmasından sorumludur. İşletmelerin devamlılığını sağlayabilmesi kar elde etmesiyle mümkün olabilir. Bu yüzden ilk ve en önemli sorumluluğu ekonomik sorumluluktur. Bu ekonomik sorumluluklar;

hissedarların kazançlarını arttıracak şekilde hareket etmek, karlılığa yönelmek, rekabet pozisyonunu kaybetmemek, verimlilik olgusuna daima önem vermek ve sürekli kar sağlayan bir işletme olarak devamlılığını sağlamak gibi konuları içermektedir (Anadolu Üniversitesi, 2013, s. 18).

• **Yasal Sorumluluk:** Toplum ve işletme arasında “sosyal sözleşme” ye göre ekonomik sorumluluklarının yanında yasalara da uymak zorundadır. Yasal sorumluluklar etik konusu içinde en önemli unsurdur. İşletmeler yasalar çerçevesinde hareket etmelidir. Ekonomik sorumluluktan ayrı tutulmasına rağmen serbest girişim sistemlerinin temel ilkelerini oluşturmaktadır. Yasal sorumluluklarda şu unsurlar bulunmalıdır (Carroll A. , 1991, s. 39-48);

- Devletin ve hukukun beklentilerine uygun bir şekilde davranmak,
- Çeşitli yasal düzenlemelere uymak,
- İşletme olarak yasalara uyan bir vatandaş olmak,
- Yasal yükümlülüklerini yerine getirerek başarılı bir kurum olarak tanınmak,
- En azından asgari yasal gerekliliklerini karşılayan mal ve hizmet üretmek.

• **Ahlaki Sorumluluk:** Yasalarla belirlenmiş olmasa da toplum kurumun toplum değer ve normlarından oluşturulmuş yazılı/yazılı olmayan kodlar, normlar ve değerlerini benimsediği sorumlulukları yerine getirmelidir. İşletmenin ürettiği mal ve hizmetler konusunda dürüst davranması alışverişlerde karşı tarafın kandırılmaması ve işletmeyi küçük düşürücü davranışlardan kaçınması etik davranışlar olarak nitelendirilir (Anadolu Üniversitesi, 2013, s. 19).

Normlar, örgüt içi işleyiş ve uygulamaların zaman ve yer bakımından karşılıklı olarak etkileşim ve iletişiminin bir sonucu olarak oluşmuş, örgüt tarafından kolektif bir yapıda oluşmuş ortak aklın ortak ürünüdür (Türk., 2018, s. 49). İşletmeler de ahlaki sorumluluklarını örgüt normlarına göre düzenlemelidir.

• **Gönüllülük Açısından Sorumluluk:** Bu sorumluluklar tamamen işletmenin seçimine ve kendi isteği doğrultusunda yapacağı tüm sosyal faaliyetleri içerir. Bunların yerine getirilmesi yasalarca zorunlu değildir ve toplum tarafından net bir şekilde talep edilmez. Toplum bu tarz davranışlarda bulunulmasını istese de bu yönde bulunmayan işletmeleri de yadırgamaz ve etik dışı bulmaz. Sanat ve eğitime yapılan

mali destekler, huzurevi sakinlerine yönelik sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi, hayvan sığınma evlerinin yapılması gibi tamamen gönüllü sosyal aktiviteler bunlara örnek olarak gösterilebilir (Öztürk, 2006, s. 18).

1.5. İşletmelerin Sorumlu Olduğu Alanlar

İşletmeler içinde buldukları çevrenin bir fonksiyonudur. Bu nedendir ki işletmenin devamlılığını ve karlılığını sürdürmek için işletmeler içinde buldukları çevreyle ilişkilerini düzenlemelidir. Bu ilişkileri düzenlerken de işletmenin iç ve dış paydaşlarına karşı bazı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluklar aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

1.5.1. Ekolojik Çevreye Karşı Sorumluluk

Çevrenin korunması konusu, siyasal ve yerel düzenlemelerle geri dönüşüm ve enerji tasarrufu politikalarında çok önemli bir boyut kazanmıştır. Üretiminde çok fazla süreç bulunan, emisyon ve çevresel atık üreten, küresel kaynak kullanımının çok olduğu üretimler için çalışmalar yapılmaktadır (Taşlıyan, 2012, s. 36).

Hava kirliliği de çevresel kirlilik problemlerinden birisidir ve havacılık sektörünü doğrudan etkilemektedir. Karbon gazı salınımı, sera etkisi, karbon ayak izi gibi konularda havacılık işletmelerinin sorumlulukları bulunmaktadır. Hava kirliliğine neden olan birçok unsur bulunmaktadır. İşletmeler bunun için gerekli düzenlemeleri yapmalı ve çevrelerine önem vermelidir.

Üzerinde yaşadığımız topraklar hızla kirlenmektedir. Verimli topraklar, teknolojik gelişmelerden dolayı gün geçtikçe verimsizleşmektedir. Değerli topraklar üzerine yapılan fabrikalardan çıkan zararlı sıvı ve katı atıklar havayı ve suları kirlendirirken toprak kirliliğini de etkilemektedir. Toprak kirliliği beraberinde çevresindeki ormanların ve doğal bitki örtüsünün yok olmasına böylelikle de erozyon ve toprak kayıplarına neden olarak zincirleme etkiler meydana getirmektedir. Böylelikle içinde yaşadığımız ekolojik denge bozulmakta ve bu durum yeryüzünde yaşayan tüm canlıların yaşamlarını tehdit etmektedir (Bayrak, 2001, s. 120).

Teknolojinin hızla gelişmesi, sanayileşme, hızlı nüfus artışı gibi nedenlerden dolayı her geçen gün çevre daha da bozulmakta ve bu bozulma bireyler ve işletmeler için ciddi sorumluluklar doğurmaktadır. Günümüzde çevre konusunda bilinçlilik son

derece artmış ve uluslararası düzeyde sivil toplum kuruluşlarının ortaya çıkmasıyla duyarlılık konusunda hassasiyet oluşmuştur. Bu sivil toplum kuruluşlarının çevreye yönelik sorumluluklarını yerine getirme konusunda büyük rolü bulunmaktadır. İşletmelerin ekolojik dengeyi bozmaları durumunda işletmelerin faaliyetlerini sınırlandırmak veya yasaklanması yönünde kararlar çıkmaktadır. İşletmelerin çevreye karşı davranışları tüketiciler için de çok önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu yüzden işletmeler yeşil pazarlama konusunda da kendilerini geliştirmekte, doğaya duyarlı ve çevresel sorumluluk bilincini taşıyan işletmeler haline gelmek için çalışmalar yapmaktadır (Sökmen, 2013, s. 349).

İnsan sağlığını tehdit eden en önemli kirlilik türlerinden birisi de gürültü kirliliğidir. Özellikle yoğun ulaşım bölgelerinde ve eğlence merkezlerinin yakınlarında bulunan insanlarda gürültü kirliliği ile birlikte işitme sorunları ortaya çıkmaktadır. Belirli bir ses düzeyinden sonra insan kulağı bu duruma dayanamamakta ve bu durum ciddi sağlık sorunlarına neden olmaktadır. Bu sebepten dolayı gürültü kirliliğini önlemek toplum sağlığı açısından çok önemlidir. İnsanlar gürültü kirliliğinin fazla olduğu bölgelerde mümkün olduğunca uzun süre bulunmamalı, buldukları takdirde ise gerekli tedbirleri almalıdırlar.

1.5.2. Topluma Karşı Sorumluluk

İşletmelerin en temel sorumluluklarından birisi de topluma yönelik sorumluluğudur. İşletmeler toplumların birer üyesidir. Toplumun değer yargılarını bilmek ve buna bağlı olarak sorumluluk duymak en temel görevlerindedir. İşletmelerin topluma karşı sorumluluğu, belirli kalıplara sığmayacak kadar geniştir. İşletme toplumun hem ekonomik gelişimi hem de sosyal ve kültürel anlamdaki değişim yaratan tüm parametreleri etkileyebilme kapasitesine sahip olduğunun bilincinde olmalı, bu duyarlılıkla birlikte içinde yaşadığı topluma katkı sağlamalıdır (Sökmen, 2013, s. 348).

Toplum tarafından belirlenmiş yazılı/yazısız kuralları, toplumsal değer yargılarını ve toplumsal yönleri benimsemeyen, onları dışlayan işletmeler varlıklarını uzun süre koruyamayabilirler. İşletmeler topluma sağlığına zararlı bir mamul ya da ürün üreterek başarılı olamazlar. Tüketici bilinci müşteriler arasında hızla artmakta ve

toplum bu konu hakkında aşırı duyarlı hale gelmektedir. Bu yüzden çevre faktörü göz ardı edilmemelidir (Akdemir, 2014, s. 108-109).

İşletmeler içinde bulunduğu toplumun birer parçasıdır. Toplumun birer parçası olmasından ötürü ise topluma karşı sorumluluğunun bulunması çok doğaldır. İşletmelerin topluma karşı sorumlulukları bireylere karşı olan sorumluluklarından çok daha fazladır. Toplumun refahı arttıkça işletmeler bundan pozitif yönde etkilenecek ve eğitim düzeyi iyileşen bir toplumun ekonomik refahı da iyileşeceğinden satın alma gücü de artacaktır. Böylelikle işletmeler daha fazla para kazanacaktır. İşletmeler ile toplum arasında organik bir bağ bulunmaktadır. Toplumlar gerekli olan ürün ve hizmetleri karşılamak için işletmelere ihtiyaç duyarken, işletmeler de sürdürülebilirliğini sağlamak için topluma ihtiyaç duyar. Bir toplumun iyiye ya da kötüye gitmesinin işletmeleri de doğrudan etkilenmesi beklenmektedir (Bayraktaroğlu, İlter, & Tanyeri, 2009, s. 15).

Toplumun olmadığı bir ortamda işletmeden söz etmek mümkün değildir. Toplum işletme için hayati önem taşımaktadır çünkü hem üretici hem de tüketici konumundadır. İşletmelerin sosyal sorumluluklarından birisi de istihdam sağlamasıdır. Bu sorumluluk, işletmenin faaliyet gösterdiği toplumda istihdam olanakları yaratarak işsizlik sorununa katkıda bulunur. İşe girme olanakları sağlanırken; dil, din, ırk, siyasi görüş gibi konulardan bağımsız, buna karşılık toplumsal normlara, değerlere ve inançlara saygılı olunmalıdır (Özüpek, 2005, s. 76).

1.5.3. Çalışanlara Karşı Sorumluluk

İç müşteri olarak da adlandırılan çalışanlar işletmelerin en temel paydaşlarıdır. Çalışanların mutsuz olduğu bir ortamda, işletme bünyesinde bulunan hiç kimseden verim ve başarı beklenemez. Bu nedenden dolayı bir işletmenin öncelikli görevi çalışanlarını mutlu etmek olmalıdır. Çalışanların daha verimli ve etkin olması için işletmeler elinden geleni yapmalıdır. Bunu sağlanmasında; çalışanlar için olumlu bir çalışma ortamı yaratmak, personel seçiminde eşit davranmak, iş güvenliğini sağlamak, çalışma koşullarını iyileştirmek, çalışanlarına eğitim ve kariyer olanakları sağlamak, çalışanlarının gelişimine katkıda bulunmak, adil bir ücretlendirme ve terfi sistemine sahip olmak ve bunu uygulamak, çalışanları işletme faaliyetleri ve diğer çalışanlar hakkında bilgilendirmek, çalışanlarına yetki ve sorumluluk vermek, çalışanların

fikirlerini özgürce belirtmelerine olanak tanımak, sendika kurma ve grev yapma hakkı tanımak gibi kritik konular yer almaktadır. Bu konuların haricinde çalışanları mutsuz eden konulardan da uzak durulması gerekmektedir. Çalışanlarını aşağılamamak, taciz etmemek ve bu gibi ortamların gelişimine fırsat vermemek de işletmelerin çalışanlarına karşı temel sorumluluklarındandır. Bu sorumlulukları yerine getiren işletme kalifiye elemanları işletme bünyesine katacak ve böylece mutlu olan personellerin olduğu bir işletmede personel devir hızı düşecektir (Bayraktaroğlu, İlter, & Tanyeri, 2009, s. 11).

İşletmelerin çalışanlarına karşı birçok sorumluluğu bulunmaktadır. İşletmelerin çalışanlara karşı ahlaki sorumluluklarından bazıları şunlardır (Şimşek, 1999, s. 69-86):

- Çalışma hakkına saygı,
- Ücretleri adaletli ödeme,
- Çalışanların özgür konuşma hakkının sağlanması,
- Çalışanların dernek kurma ve grev yapma hakkına engel olmama,
- Özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma,
- Güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme,
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma.

1.5.4. Yatırımcılara Karşı Sorumluluk

Bir işletmenin aldığı kararlar ve üstlendiği stratejik eylemler arttıkça bunlardan etkilenecek kurum ve kişi sayısı da artacaktır. Etkilenen kişiler, gruplar ve işletmelerin işletme üzerinde etkileri çok büyüktür. Paydaş olarak adlandırılan bu taraflardan biri de yatırımcılardır (Barutçugil, 2013, s. 583).

Yatırımcılar, ekonomik getirilerini en üst seviyeye getirmeyi hedeflerken bir yandan işletmenin finansal durumu ve sermayenin kullanımı hakkında doğru bilgileri edinmek isterler. Bu nedenle işletmenin diğer bir sorumluluğu da yatırımcılara karşıdır. İşletme ile yatırımcılar arasında doğru ve etkin iletişim sağlanmalıdır (Bayraktaroğlu, İlter, & Tanyeri, 2009, s. 10).

Yatırımcıların yani hissedarların hakları Türk Ticaret Kanununda yönetim ve temsil hakkı, bilgi edinme hakkı, toplantıya katılma hakkı, azınlık hakları ve sorumluluk davası açma hakları olarak belirlenmiştir. İşletmelerin sermaye sahiplerine karşı sorumluluklarının başında kar elde edilmesini ve hisse senetlerinin değer kazanılmasını sağlamak olsa da yatırımcılara karşı başka sorumlulukları bulunmaktadır. İşletme yatırımcılarına karşı güven vermek, onların haklarını korumak konularında da önemli bir sorumluluğa sahiptir (Sökmen, 2013, s. 347).

Hissedarların bir işletmeye yatırım yapmalarındaki en önemli hedefleri, finansal açıdan iyi bir kar elde etmektir. Yapılan yatırımlar ile işletmenin hisse değerlerinin artış göstermesi hissedarlarının yatırımlarının karşılığını almasını sağlayacaktır. İşletmelerin aldığı her karar direkt olarak yatırımcısını da etkilemektedir. İşletmelerin yatırımcılarına saygı duymaları ve onların haklarını korumaları gerekmektedir. İşletme gelir sağlayamadığı takdirde yatırımcı desteğini çekecek, bu da işletmenin sermaye kaybetmesine ve uzun vadede iflas etmesine neden olacaktır.

1.5.5. Tüketicilere Karşı Sorumluluk

Sosyal sorumluluk olgusu içerisinde tüketicilerin haklarının korunması çok önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin tüketicilere karşı sorumluluğu, tüketicinin istediği mal ya da hizmetlerin, istediği yer ve zamanda, ödemeyi kabul edeceği fiyattan satılmasını kapsamaktadır. Reklamlarda dürüst davranmak, tüketiciye malı düzgün tanıtmak, tanıtılan malları satmak, malların bakım ve onarımında tüketiciye hizmet etmek işletmenin tüketicilere karşı sorumluluklarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır (Özüpek, 2005, s. 44).

Tüketiciler her geçen gün satın almış oldukları ürünleri satan şirketlerin taahhüt ettikleri şeyleri daha bilinçli olarak gözden geçirir hale gelmiştir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar gerçek bağlılığın satın alınan üründen çok daha fazlası olduğunu göstermektedir. İşletmeler mekanik ve maddi olmanın ötesine geçen unsurlara önem göstermektedir. Bilinçli tüketicilerin ortaya çıkmasıyla işletmelerin kamuoyuna karşı sorumlulukları artmıştır (Aydede, 2007, s. 24).

İşletmelerin tüketicilere karşı sorumluluğu satılan ürünün veya hizmetin kalitesiyle doğrudan ilişkilidir. Tüketiciler günümüzde haklarını iyi bilen, tüketici haklarına sahip çıkan, bilinçli tüketiciler haline gelmiştir. Son zamanlarda sosyal

medyanın da etkisiyle ürün veya hizmetin kalitesi tüm çevrelerce çabuk öğrenilebilmektedir. Bu iletişim hızı ise işletmelerin tüketicilerine karşı sorumluluğunda işletmeleri dinç tutmakta, müşterilerin işletme hakkındaki duygu ve düşüncelerine hızlı tepki verecek şekilde organize edilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

1.5.6. Diğer İşletmelere Karşı Sorumlulukları

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken birçok işletmeyle iletişim halindedir. İşletmelerin tedarikçilere, rakiplere, dağıtım kanallarına, medya kuruluşlarına ve finans kuruluşlarına karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Üretim öncesinde birtakım ürün ve hizmetlerin satın alacakları tedarikçiler ile ürettikleri ürünleri müşterilerine ulaştıracak toptancı, perakendeci ve diğer aracı kuruluşlarla finans, medya gibi hizmet aldıkları işletmelere de gereksinim duyarlar. Bunların yanı sıra işletmeler rakipleriyle de etkileşime geçmek zorundadır. Bu nedenle de karşılıklı olarak birbirlerine karşı sorumlulukları bulunmaktadır (Bayraktaroğlu, İlter, & Tanyeri, 2009, s. 14).

İnsanların yaşamlarını düzenleyen hukuk aynı zamanda işletmeler tarafından da son derece önemlidir. İşletmeler kuruluş aşamasında çeşitli yasal işlemleri yerine getirmek zorunda olduğu gibi tüm süreçlerde de hukuk kurallarına uymak zorundadır. Toplum sağlığına zararlı ürünler üretmek, sigortasız iş gücü istihdam etmek, kayıtlar ile kuruluşlara tetkik ettirmek gibi hukuki yönden sorumlulukları da bulunmaktadır (Akdemir, 2014, s. 109).

1.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Avantajları

Kurumsal sosyal sorumluluk her kesim tarafından farklı algılanmaktadır. Kimilerine göre işletmenin tüm performanslarını özellikle de ekonomik performansını olumlu etkileyen bir unsur olarak düşünülürken, kimilerine göre de işletmeye yönelik güveni artıran, işletmenin itibarına katkıda bulunan bir anlayış olarak düşünülmektedir. Hangi açıdan bakılırsa bakılsın işletmeler için olumlu birçok unsuru bünyesinde barındırmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki çalışmalarıyla dünya çapında tanınan bir organizasyon olan “Bussines in The Community” kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeye kattıklarını altı başlıkta ele almaktadır. Bunlar (Anadolu Üniversitesi, s. 77-78);

İtibar Yönetimi: İç ve dış paydaşlarıyla ilişkilerine önem veren bir işletme, kısa ve uzun dönemde başarılı olmak için kurumsal sosyal sorumluluğun yardımıyla itibarini güçlendirir.

Risk Yönetimi: Kurumsal sosyal sorumluluk işletmelere kaçınılabilir kayıpları azaltılmasında, yeni baş gösteren sorunları tanımlamada ve bunlara çözüm bulunulmasında etkin rol oynayarak risk yönetimi için olanak sağlar.

Çalışan Tatmini: Çalışanları işletmeden ayrı düşünmek mümkün değildir. İnsanlar sorumluluklarını bilen yani sorumluluk bilinci gelişmiş işletmelerde çalışmak istemektedir. Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre her 5 kişiden 3'ü değerlerini kendi değerleriyle tutarlı olan işletmelerde çalışmak istemekte ve bu tutarlılıklarını devam ettirdikleri müddetçe işletmede çalışmaya devam edeceklerini bildirmektedirler. Çalışanlar işlerinden tatmin oldukça işletmede bundan olumlu olarak yönde etkilenecektir.

Yenilik ve Öğrenme: Kurumsal sosyal sorumluluk organizasyon içinde öğrenme ve yeniliği teşvik ederek, yeni pazar fırsatlarını görmeyi kolaylaştırmaktadır.

Sermayeye Erişim: Yeni atılımlar için finansal kaynak arayan işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk olgusu gelişmiş işletmelerin daha kaliteli olduğunu ve kurumsal vatandaşlık olgusunun geliştiğini düşünerek bu işletmelere karşı daha olumlu bakmaktadır.

Yukarıda sayılan avantajların yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeye, yöneticilere, hissedarlara, çalışanlara, müşterilere, rakiplere, tedarikçilere, topluma, hükümete ve çevreye karşı birçok avantajı bulunmaktadır.

1.6.1. İşletmelere Avantajları

Her işletme kurumsal sosyal sorumluluk algısının iyi yönetilmesi sonrasında işletmeye avantaj sağlayacağı gerçeğinin farkındadır. İşletmeler bu farkındalıkla birlikte kurumsal sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmektedir. Bu projelerin işletmeye birçok olumlu katkısı bulunmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının işletmeye sağladığı avantajlardan bazıları şu şekildedir (Aktan, 2007, s. 16);

- Hisse senetlerinde pozitif ivme yakalanabilir,

- İşletme kendine ait bir marka değeri yaratabilir,
- Etkin bir risk yönetimi planlaması oluşturulabilir,
- İşletmenin piyasada itibar sahibi olmasına yardımcı olabilir,
- Seçkin yatırımcılara ve finansman kaynaklarına ulaşım sağlanabilir,
- İşletmenin piyasada kurumsal imajı artabilir,
- İşletmenin karlılığında bir artış görülebilir,
- İşletme toplumda saygın bir konuma gelebilir,
- İşletme nitelikli personelini cezbederek elinde tutabilir,
- Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık sağlanabilir,
- Müşterilerini sadık müşteri statüsüne çevirebilir,
- İşletme yürüttüğü faaliyetlerde daha etkin olabilir,
- İşletmenin yeni pazarlara girmesinde kolaylık sağlanabilir,
- Ürün veya hizmetin daha kaliteli ve verimli olması sağlanabilir,
- Pazarda önemli bir rekabet avantajı elde edebilir,
- İş birliklerinin gelişimi gözlenebilir.

1.6.2. Yöneticilere Avantajları

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının işletmeler tarafınca uygulanması ile yöneticiler de bir takım faydaları bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının yöneticilere sağladığı avantajlardan bazıları şu şekildedir (Aktan, 2007, s. 16)

- Doğru insan kaynakları politikaları ile personelin motivasyonu artırılabilir,
- Etik konularda daha fazla farkındalık gösterilebilir,
- Etik eğilimlerle, çalışanlara karşı daha çok güven duyumu sağlanabilir,
- Trendlere uygun hareket edilebilir,
- Çalışanların işletme amaçlarını benimsemesi ve içselleştirmesi sağlanabilir,
- Yaratıcı düşünce ve uygulamaların ortaya çıkması sağlanabilir,

- Yönetici yaptığı işi onurlu bulup bu durumla gurur duyabilir.

1.6.3. Hissedarlara Avantajları

İşletmelerin sorumlu olduğu en önemli paydaş hissedarlardır. İşletmeden kazanç sağlayarak işletmenin kurulmasından sürdürülebilir olması süresince işletmenin var olmasını sağlayan hissedarlar, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarından olumlu yönde etkilenirler.

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının hissedarlara sağladığı avantajlardan bazıları şu şekildedir (Aktan, 2007, s. 16)

- Bütün işletme faaliyetlerine yatırımların artması sağlanabilir,
- Sosyal sorumluluk yatırım projelerine kolay fon temini sağlanabilir,
- İşletme değerinde artış sağlanabilir,
- Sermaye temininde kolaylık sağlanabilir,
- İşletme ile ilgili bilgilerin açıkça paylaşılması sağlanabilir,
- Sosyal performans ölçütü oluşturulabilir.

1.6.4. Çalışanlara Avantajları

Nasıl ki hücrenin en küçük yapı taşı atomlarsa çalışanlar da işletmelerin en önemli yapı taşı çalışanlardır. Çalışanların mutluluğu ve huzuru işletmenin geleceği için son derece önemlidir. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları ile de çalışanlar olumlu yönde etkilenmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının çalışanlara sağladığı avantajlardan bazıları şu şekildedir (Aktan, 2007, s. 16)

- Güvenli çalışma ortamı oluşabilir,
- Etkin insan kaynakları politikaları uygulanabilir,
- Daha iyi çalışma koşulları sağlanabilir,
- İş gücü ilişkilerinde daha az anlaşmazlık sağlanabilir,
- İstihdam maliyetlerinde azalma görülebilir,
- Şirket içi iletişimin ve verimliliğin artması sağlanabilir,

- Fırsat eşitliği ve erişim hakları sağlanabilir,
- İşçi standartlarında iyileşme görülebilir.

1.6.5. Müşterilere Avantajları

İşletmelerin devamlılığının sağlanabilmesi için müşterilerin işletmeyi tercih etmeleri ve işletmenin ürettiği mal ya da hizmetleri satın alması gerekmektedir. Teknolojinin geldiği son noktada ise işletmeler hakkındaki bilgiler son derece hızlı bir şekilde yayılmaktadır. İşletmelerin paydaşlarına olan sorumluluklarına karşı yaklaşımları ise müşteriler tarafından oluşan farkındalık neticesinde son derece önemli bir konu haline gelmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının müşterilere sağladığı avantajlardan bazıları şu şekildedir (Aktan, 2007, s. 16)

- Dürüst fiyat ve kaliteli ürün temini edilebilir,
- Satın alma sürecinde bilgi temini edilebilir,
- Taleplerinin tanımlanması ve yerine getirilmesi sağlanabilir,
- Müşteri şikâyetlerinin dikkate alınması ve çözümlenmesi sağlanabilir,
- Örgütlü hareket edebilme durumu sağlanabilir.

1.6.6. Topluma Avantajları

İşletmeler içinde buldukları toplumun bir parçasıdır. Toplum ile bütünleşmeyen bir işletmenin devamlılığı ve sürdürülebilirliği sağlanamaz. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları ise genellikle toplumu doğrudan ya da dolaylı şekilde etkilemektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının topluma sağladığı avantajlardan bazıları şu şekildedir (Aktan, 2007, s. 17)

- İnsan haklarının geliştirilmesine olanak sağlanabilir,
- Eğitim, sağlık ve kültür alanlarına yatırım sağlanabilir,
- Kadın, çocuk işgücünün sömürülmesine engel olunabilir,
- Sürdürülebilirliğe olan katkı sağlanabilir,

1.6.7. Hükümete Avantajları

İşletmeler içinde bulunduğu ülke sınırları içinde ülkelerin koyduğu kurallar ve kanunlara bağlı olarak ticaretlerini sürdürürler. Konulan bu kurallar ve kanunlar her zaman işletmeleri kurumsal sosyal sorumluluk algısı yönünde yönlendirmese de işletmelerin uyguladıkları kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarından doğrudan yada dolaylı şekilde etkilenirler. Hükümetlerin sorumluluğunda olan bir çok konuda işletmeler hükümetleri desteklemektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının hükümete sağladığı avantajlardan bazıları şu şekildedir (Aktan, 2007, s. 17)

- Yasalara bağlılık sağlanarak yolsuzlukla mücadele edilebilir,
- Kamusal alanlara yatırım, ekonomik ve sosyal sorunlara destek verilebilir,
- İstihdam oluşturulabilir.

1.6.8. Çevreye Avantajları

İşletmeler endüstriyel olarak yapmış oldukları işin doğal çevreye ve ekolojik döngüye zarar vermeyecek şekilde gerçekleştirilmesiyle ilgili hassas olmalıdır. Elbette yazılı olmayan bazı kurallara kurumların kendileri dikkat etmezken tüketicilerin bu noktada hassasiyet geliştirerek firmalara yaklaşım gösterdiği bir dönem yaşanmaktadır. Dolayısıyla kurumların çevreye karşı duyarlı olması gerekliliği önemli bir konuyken hali hazırdaki müşteriler ve potansiyel müşterilerin kazanımı için göz önünde bulundurulması gereken önemli bir husustur.

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının çevreye sağladığı avantajlardan bazıları şu şekildedir (Aktan, 2007, s. 16)

- Çevre kirliliğinin azaltılmasına olanak sağlanabilir,
- Kültürel mirasın korunmasına destek olabilir,
- Bitki örtüsünün, hayvan soyunun korunması sağlanabilir,
- Daha temiz üretim süreçleri, enerji tasarrufu, geri dönüşüm sağlanabilir,
- Eko-verimlilik sağlanabilir,
- Çevresel teknoloji kullanımına destek olabilir.

1.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dezavantajları

Kurumsal sosyal sorumluluğa başlıca dezavantajları şunlardır (Bayraktaroğlu, İter, & Tanyeri, 2009);

- Sosyal eylemlerin ürün maliyetlerine yansıtılmasıyla fiyatlar artar, bu da pazar kaybına neden olabilir.
- Sosyal eylemler için yeni insan kaynağına ihtiyaç duyulabilir.
- İşletmelerin sahiplerinin, ortaklarının veya yöneticilerinin sosyal konulara fazla duyarlı davranmaları, örgütsel amaçlardan uzaklaşmasına neden olabilir.



İKİNCİ BÖLÜM

İÇ MÜŞTERİ TATMİNİ

2.1. Müşteri Kavramı

Literatür çalışması yapıldığında, tüketici ile müşteri arasında süregelen bir kavram karmaşası yaşanmakta olduğu görülmektedir. Hangi kavram hangi anlama gelmektedir ve ikisi aynı şey midir gibi soruların karşılığı tam anlaşılammaktadır. Tüketicinin müşteri olarak değerlendirilebilmesi için işletmeye olan bağının süreklilik göstermesi gerektiği savunulsa da iki kavramında aynı anlamı taşındığını düşünen ve böyle kullanan bir kesimde yer almaktadır. Tüketici kavramı en genel anlamıyla bir ürün veya hizmeti son kullanıcı olarak kullanan kişi, müşteri kavramı ise belirli bir işletmeden düzenli olarak alışveriş yapan kişi olarak tanımlanmaktadır. Müşteriler sadece kişi değil işletmeler de olabilirler. Ticari amaçla ürün veya hizmet satın alan işletmelere de ticari müşteri denilmektedir. (Çolakoğlu ve Gürkandoğan içinde Odabaşı 2000, 2017, s. 24).

İşletmeler faaliyetleriyle birlikte insan ihtiyaçlarını karşılamak için fayda üretirler. Üretilen bu fayda şekil değişikliği, zaman değişikliği, yer değişikliği ya da mülkiyet değişikliği yapılarak gerçekleşmek zorundadır. Şekil değişikliği ile fayda işletmenin üretim yapmasıyla gerçekleşir. Girdiler işletme süreçlerinde değişikliğe uğrayarak faydalı ürün haline gelir. Ya da üretimin olmadığı yerde piyasaya sunularak mülkiyet faydası elde edilir. Bu dört faydadan birini satın alma niyetinde bulunan kişiye ise müşteri denir (Mucuk, 2011, s. 3).

Pazarlama, müşteri ihtiyaçlarının sürekli olarak değiştiği ve geliştiği dinamik bir disiplindir. Her sektörde olduğu gibi hava taşımacılığı sektöründe de temel amaç, işletmenin karlılığını artırma ve varlığını sürdürme çabasıdır. Havayolu işletmesinin imaj sahibi olması ve marka bağlılığı yaratması için de rakiplerine karşı hizmetlerini farklılaştırması ve bu farklılığı potansiyel müşterilerine duyurması önemlidir. Bu değişimi önceden görerek koşullarını hazırlayan havayolu işletmeleri başarılı, değişimin olmasını bekleyenler ise başarısız olacaklardır. Havayolu pazarlaması bir hizmet pazarlamasıdır ve müşteri odaklıdır. (Gün, 2018, s. 23).

Müşteri kavramını “belirlenmiş bir bedel ödeyerek ürün ya da hizmete ulaşan kişi” olarak tanımlamak, küreselleşmenin etkisiyle gelinen noktada mevcut tanımı yetersiz bırakmaktadır. Belirli bir bedel ödensin ya da ödenmesin üründen ya da hizmetten faydalanan tüm bireyler müşteri olarak düşünülmelidir. Kamu hastanesinde sağlık hizmeti alan hastalardan, devlet okullarında okuyan öğrencilerden, yerel yönetimlerin yaptırdıkları spor tesislerinden faydalanan vatandaşlara kadar herkes aslında o kuruluşun bir müşterisidir. Bu yönden bakıldığında ise müşterilerin her zaman para ödemeyeceği, alınan ürün ya da hizmetin kullanıcılarının da müşteri tanımına girdiğini söyleyebilir (Çolakoğlu ve Gürdoğan, 2017, s. 25).

İşletmelerin varlık nedenleri müşterilerdir. Bu bağlamda incelendiğinde stratejik boyutta her türlü planlama ve öncesinde yapılacak analizlerde mutlaka müşteriler dikkate alınmalı ve modern pazarlama anlayışıyla müşteri odaklı olunması gerekmektedir. İşletmeler rekabet avantajını kullanabilmek için mutlaka müşteri istek ve taleplerini iyi anlamalı ve buna göre hareket etmelidir (Torlak ve Altunışık, 2012, s. 139).

Fisher; müşterileri işletme açısından beş gruba ayırmaktadır. Bunları; marka şampiyonları, memnunlar, pasifler, baştan çıkarılabilecek müşteriler ve mağdurlar olarak sınıflandırılmıştır. Yapılan işte işletme çok iyiyse, müşteriler işletmeye son derece sadık ve işletmenin rakiplerine herhangi bir sebeple gitmeyecek durumda ise bu müşteriler “marka şampiyonu” olarak nitelendirilir. Tüketiciler işletmeden memnun ancak işletme ile aşırı bir bağı yoksa yani o işletme yerine diğer işletmeyi de tercih edebilecekleri bir konumdalarsa bu müşterilerin “memnun” sınıfında olduğu düşünülür. İşletmeyi seçmektense diğer rakip işletmeyi tercih noktalarında ise “pasif müşteri”, yapılabilecek herhangi bir hareketle işletmeyi seçebilecek bir noktadaysa “baştan çıkarılabilecek müşteri”, işletmeden daha önce hizmet ya da ürün almış, işletmeden memnun kalmamış ve bir daha işletmeyi tercih etmeyecek olanlar ise “mağdur müşteri” sınıfında yer almaktadır (Fisher, 2001, s. 79).

2.1.1. İç Müşteri Kavramı

İşletme içerisinde yer alan bütün personellerin amacı, müşterilerin taleplerini karşılayacak ürün veya hizmet üretmektir. İşletmenin sahibinden başlayarak işletmenin en alt kademesinde yer alan personele kadar herkesin, iyi bir iletişim

kurarak görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmesi bu amaca hizmet ettiklerinin göstergesidir. İşletme içinde birbirleriyle irtibat halinde olan görev ve sorumlulukları yerine getiren bu personellere iç müşteri denir (Taşkın, 2000, s. 23).

Personel ya da insan kaynakları olarak tanımlanan çalışanlar yani işletmelerin iç müşterileri, işletmelerin başarı ya da başarısızlığında direkt etkileri olan kişilerdir. İç müşteriler işletme başarısına doğrudan pozitif katkı sağlamaktadır (Akdemir, 2014, s. 22).

Ürün veya hizmetlerin üretiminden müşterilere ulaşımına kadar doğrudan ya da dolaylı olarak bu üretim ya da hizmet bandında her türlü katkıyı sağlayan kurum çalışanlarına iç müşteri adı verilir. İç müşteri tanımında iki konuya dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunlardan birincisi, işletmenin sürdürülebilir varlığını sağlamak için fiziksel ve ruhsal tüm yetenekleri ile işletmeye hizmet veren ve bunun karşılığını da işletmeden talep eden işletme içi çevredir. Bu bağlamda işletmelerin amacı dış müşterilerinin mutluluğunu sağlayarak bu müşterilerin işletmeye olan bağlılığını, dolayısıyla karını arttırmaktır ancak bunu yaparken çalışanların maksimum desteğini almak zorundadır. Çalışanların mutluluğu işletmeye kar olarak yansiyacaktır. Bunun için de çalışanları mutlu etmenin yolları bulunmaya çalışılmalıdır. Dikkat edilmesi gereken ikinci konu ise, kurumdaki bireylerin her birinin diğerini müşteri olarak görmesidir. Kurumlarda üst kademedan alt kademeye kadar tüm çalışanlar iç müşteridir ve tüm çalışanlar motivasyon, bilgi ve yetenek seviyelerini bir üst seviyeye çıkartarak kurum için bir şeyler yapmalıdır. Çalışanların gelişimine destek veren durumlar olabilmektedir (Nakip ve Çoban, 2007, s. 209).

Herkes bir şekilde bir ürün ya da hizmetin kullanıcıdır. Bu bağlamda hem iç müşteri hem de dış müşteri işletmeler için son derece önemli kavramlardır. İç müşteriler, kuruluşun içindeki bir bölüm veya sürecin çıktılarını girdi olarak kullanan kişiler olarak tanımlanmıştır. İç müşteri memnuniyeti çalışanların motivasyonları açısından çok derece önemlidir (Uryan, 2002, s. 7).

2.1.2. Dış Müşteri Kavramı

Dış müşteri, işletme ile yaptığı alışveriş sonucu ürün veya hizmet satın alan ancak işletmenin bir parçası olmayan kişi veya kurumlardır. Dış müşteriler bir işletmenin varlık nedenidir (Uryan, 2002, s. 7).

Dış müşterilerin niteliklerinin belirlenmesi ve bu niteliklere göre gerekli değişimleri yapmak işletmelerin devamlılığını sağlama yönünde çok önemli bir unsurdur. Pazarın çok gelişmiş olmasından dolayı müşteriler birçok marka ve özellikle olan ürün içinden seçim yapabilmektedir. Rekabetin artması ve müşterilerin seçimlerinde çok seçici hale gelmesi, ürüne karşı memnuniyet düzeyinin yüksek olması ve ufak bir hatadan dolayı bile ürünün ya da ürünü üreten işletmenin terk edilebilmesi müşterilerin satın alma faaliyetlerini etkilemekte, müşterinin rakip işletmelere gidebilmesine neden olmaktadır. Yeni müşteri kazanmanın maliyeti, hali hazırda var olan müşterileri elde tutmanın maliyetine oranla daha fazladır. Böyle düşünüldüğünde işletmeler devamlılığını ve karlılığını sürdürebilmek için hem var olan müşterileri elde tutmalı hem de yeni müşteri kazanmak için çalışma ve süreçlerini müşteri tabanlı yapmalıdır (Taşkın, 2000, s. 187).

Müşteriler hakkında bilmemiz gereken birçok unsur vardır. Müşterilerin kimler olduğu, hangi özellikleri taşıdıkları ve bu özellikler doğrultusunda hangi ürün ve hizmeti talep ettikleri, talep ettikleri bu ürün ve hizmetleri ne zaman ve ne kadar miktarda satın aldıkları, satın alma davranışında ürünleri ya da hizmetleri nasıl ve neden tercih ettikleri gibi soruların cevapları önemlidir. Bu cevaplar, işletmelerin müşterileri anlayarak değerlendirmesini ve hangi doğrultuda hizmet vermesi gerektiğini ortaya koyar (Torlak ve Altunışık, 2012, s. 139).

2.2. Müşteri Tatmini

İşletmeler devamlılıklarını ve karlılıklarını sürdürebilmek için ürettikleri ürün ya da hizmetleri satmak zorundadır. Bu satın alma davranışının ortaya çıkması ise müşterilerin memnuniyetleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu yüzden işletmeler müşteri memnuniyeti sağlamak için müşteri odaklı olmalı, müşterilerin ilgi ve beğenileriyle yakından ilgilenmeli, müşteriler için nelerin değerli ve önemli olduğunu bilmelidir. Müşterilerin odak noktalarını, müşteri istek ve taleplerinin neler olduğunu iyi belirleyen işletmeler müşteriye daha çok memnun edebilmektedir (Türk M. , 2004, s. 274).

Her müşteri, bir ürünü ya da hizmeti satın almak istediğinde kendine özgü beklentileri bulunmaktadır. Beklentilerin karşılanma derecesi bu bağlamda subjektiftir çünkü kişiden kişiye değişiklik gösterir. İşletmeler ise müşterilerle kurulacak sağlam

ve sürekli ilişkilerinde bütün müşterilerinin beklentilerini karşılamak yolunda çalışmak zorundadır (Torlak ve Altunışık, 2012, s. 154-155).

Müşteri tatmininin sağlanması işletmeler açısından önemli bir faktör olduğundan, işletmeler başarıyı hedeflemek için müşteri beklentilerine odaklanmalıdır. Modern pazarlama teknikleri içinde son zamanlarda yerini alan müşteri tatmininin sağlanması için müşterilerin istek ve ihtiyaçları sürekli olarak izlenmeli, değişime ayak uydurarak bu değişen ihtiyaçlar karşılanmaya çalışılmalıdır (Yükselen, 2008, s. 38).

Diğer bir müşteri tatmini tanımı da 1997 de Oliver tarafından yapılmıştır. Oliver'a göre müşteri tatmini; müşterin deneyimleri ile doğrudan ilgilidir. Müşterilerin deneyimleri sırasında müşterilerin hisleri doğrultusunda oluşan psikolojik durumdur. Müşterilerin almak istediği mal veya hizmetlerle ilgili geçmiş tecrübeleri bulunmaktadır. Bu tecrübeler de müşterilerin memnuniyet düzeyini etkilemektedir. (Şendoğdu, 2014, s. 92)

İşletmeler devamlılıklarının sürdürebilmek yani yaşamak için müşterilere muhtaçtır. Müşterilerin memnuniyetini sağlamayan işletmeler ise yok olmaya mecburdur. Bu yüzden işletmeler müşterileri tatmin etmek için elinden gelenin fazlasını yapmalıdır.

2.2.1. İç Müşteri Tatmini

İşletmelerin en önemli konusu devamlılığını ve karlılığını sürdürmektir. Ancak bu tek başına yeterli değildir. İşletmeleri işletme yapan asıl faktör çalışanların kendisidir. Çalışanlarını memnun etmeyen bir işletmenin varlığını devam ettirme konusunda çok büyük problemler yaşayacağı muhtemeldir. Bu durumda işletmede çalışanların memnuniyetsizliği müşterilere yansır ve işletme müşteri kaybeder ya da çalışanlarını rakiplere kaptırarak güç kaybeder. Bu yüzden iç müşteriler istek ve talepleri doğrultusunda tatmin edilmelidir.

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürmede en önemli bilgi kaynağı işletmenin çalışanlarıdır. Pazarlamanın tüm süreçlerinde müşteriyle dirsek teması olan çalışanlar müşteri ile ilişkilerde birçok bilgiye sahip olur ve müşteriyi iyi tanımada işletmenin yönetim kadrosundan çok daha başarılıdırlar (Acuner, 2001, s. 62). Bu bağlamda değerlendirirken işletme çalışanlarından faydalanılmalı ve işletmenin devamlılığının

sağlanmasında önemli rolleri olduğu kendilerine hissettirilmelidir. Nasıl ki kaybedilen bir müşterinin işletme için çok büyük maliyetleri bulunuyorsa, kaybedilen her bir çalışan da işletme için çok büyük maliyetler doğurmaktadır.

İç müşteri tatmininde çalışanların kendi aralarında ve yönetime olan bağlantılarında içtenlik olmalıdır. Çalışma ortamında oluşan aile ortamı havasıyla samimiyet sağlanmalı, çalışanlara gerekli tüm bilgiler zamanında ve eksiksiz olarak verilmeli, yöneticiler ve çalışanlar arasında duvarlar olmamalı her türlü problemde konuşabilecekleri ortamlar hazırlanmalıdır. Çalışanlar kendilerini ailenin bir ferdi gibi görerek, yanlış giden bir problemi gizleme yerine paylaşma eğilimine sahip olmalıdır. Böylelikle çalışanların tatmini sağlanmalıdır (Toksarı, 2012, s. 166).

Yapılan kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarından iç müşteri de oldukça etkilenmektedir. Uygulanan sorumluluk projeleriyle zamanlarını ve yeteneklerini bağışlayan çalışanlar, bu projelerin insanlara ve çevreye karşı sağladığı yararlar karşısında çok mutlu olmaktadır. Toplum için gönüllü olarak çalışmak ve işletmenin bunu desteklemesi bireylerde “eşsiz becerileri ve yaratıcı yetenekleri aracılığıyla katkıda bulunmaya” teşvik etmektedir. Bu teşvik ise iç müşteri olan çalışanları olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar bu projelerle birlikte moral ve motivasyonları yükselmektedir (Kotler & Nancy Lee, 2017, s. 171-172).

2.2.2. Dış Müşteri Tatmini

İşletmeler tarafından üretilen ürün ve hizmetleri satın alan müşteriler “dış müşteri” olarak tanımlanmıştır. Müşteriler memnun olmadıkları ürün ve hizmetleri satın almak istemezler. Müşteriler satın aldıkları ürün ve hizmeti üreten işletmelerin kalitesi konusuna önem verirler, bilgi ve sorun giderme taleplerine yanıt veremeyen işletmeleri çoğunlukla tercih etmezler. Sipariş, teslimat talepleri ve sorunları çözebilmek için oluşturulan müşteri hizmetleri veya çağrı merkezleri müşterilerin memnuniyetlerini sağlamaları açısından oldukça önemlidir (Kaplan ve Norton, 2014, s. 140).

Dış müşterilerin işletmeden ilk beklentisi kaliteli ürün ve hizmet alma isteğidir. Bunun haricinde ise çevreye duyarlı bir işletme olmasından, satın aldıkları ürünleri üreten işletmelerin hayvanlar üzerinde deney yapıp yapmamasına kadar birçok kıstas

dış müşterilerin beklentilerini karşılayıp karşılamaması konusunda müşterilerin satın alma davranışlarını ve tatminlerini etkilemektedir.

Dış müşteri; sunulan mal veya hizmetleri satın alarak, kendi kişisel amaçları doğrultusunda kullanan ve işletme için çalışmakta olan çalışanların ücretlerini ödenmesini sağlayan müşteridir. Dış müşteri mal veya hizmetlerin hangi süreçte, kim tarafından ve hangi araçla yapıldığından çok kendine nasıl yansıdığına önem göstermektedir. Müşteri için önemli olan satın aldığı mal veya hizmetin hatasız ve kusursuz olması ve bundan tatmin olup olmadığıdır. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini ne ölçüde karşıladığı ve işletmenin taahhüt ettiği şeyi ne ölçüde gerçekleştirdiği konusu dış müşteri tatminini oluşturmaktadır. (Ergunda, 2007, s. 5)

2.3. İş Tatmini

İş tatmini ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bunun sebebi ise çalışanın işten tatmin olabilmesi için birçok unsur bulunmasıdır. En genel tanımıyla çalışanın işinde ne kadar mutlu olduğunun göstergesi iş tatmini olarak tanımlanmıştır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s. 3).

İşletme bünyesinde yer alan bütün personelin, işletmeye ve görev aldıkları bölümlere karşı tutumları iş tatmini olarak tanımlanmaktadır. Personelin çalıştığı işten ekonomik kazanç sağlamanın yanında gündelik hayatına olumlu bir değer yargısı kazandığını ve hislerini pozitif olarak etkilediğini düşünüyorsa iş tatmini tam olarak sağlanmış demektir. Personelin işletmeye karşı memnuniyet duygusuna sahip olması iş ortamına karşı olumlu bir tutum göstereceğinin göstergesidir. Personelin işe karşı tutumu ne ölçüde olumlu ise iş tatmini o ölçüde artacaktır (Erdoğan, 1997, s. 376).

İş tatmini karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. Motivasyon ile benzerlikleri çok fazla olmasına karşın motivasyon tanımı iş tatmini tanımını tam anlamı ile karşılayamaz. İş tatmini bir tavır ve içsel bir durumdur. İşte başarılı olabilmek için iş tatmini sağlanmış olmalıdır. İş tatmini seviyesi iyi yönde etkilenirse motivasyon da bu bağlamda artacaktır. İş tatmin seviyesi bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel faktörlerle ilgili birçok etmenle doğrudan ilişkilidir. Bu etmenler iş tatminini etkilemektedir. Bu etmenler aşağıdaki gibidir (Mullins, 2010, s. 282-283):

- Bireysel faktörler: Kişilik, eğitim ve nitelikleri, zekâ ve yetenek, yaş, medeni durum, işe yönelim,

- Sosyal faktörler: Kişinin sosyal yaşamındaki ilişkileri, grup çalışmaları ve normlar, etkileşim fırsatları, resmi olmayan şirket içi organizasyonlar,
- Kültürel faktörler: Temelde yatan tutumlar, inanç ve değerler,
- Örgütsel faktörler: Şirket büyüklüğü ve yapısı, şirket içi resmi yapı, insan kaynakları prosedürleri, çalışan ilişkileri, işin kendi yapısı (doğası), teknoloji ve iş organizasyonu, şirket içi denetimler, şirket içi liderlik stratejileri, yönetim sistemleri, çalışma koşulları,
- Çevresel faktörleri: Ekonomik, sosyal, teknik ve hükümet etkileri.

İş tatmini bireylerin işe yönelik duygusal yönelimlerini ifade eder. İş tatmini üniter bir kavramdır ve bireylerin karakterize edebileceği işe karşı tanımlanmış tutumdur. İşin özelliklerine ilişkin mevcut memnuniyet miktarı ve işin boyutları iş tatmininin en temel özelliklerini belirler (Kalleberg, 1977, s. 126).

2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini tek başına bir konuya bağlı değildir. İş tatmininin oluşabilmesi için çok sayıda faktör bulunmaktadır. Başarı hissi, yönetimle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler, istihdam güvenliği, daha fazla sorumluluk, farkına varılma, iyi koordine edilmiş iş, yüksek ücret, yükselmede fırsat eşitliği, rol açıklığı, kararlara katılma, serbestlik gibi faktörler iş tatminini etkileyen değişkenlerdir (Ardıç ve Baş, 2001, s. 479). İş tatmini konusunda birçok etken bulunsa da genel olarak bu faktörleri kişisel faktörler; iş ve iş ortamı ile ilgili faktörler olarak bölümlenmektedir.

2.4.1. Kişisel Faktörler

Kişilik, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, iş tecrübesi gibi kişisel faktörler iş tatmini konusunda işletmelere önemli ipuçları vermektedir. İşletmeler bu kişisel faktörleri göz önünde bulundurarak iş tatminin sağlanması noktasında gerekli adımları atmalı, bu bilgiler ışığında stratejilerine yön vermelidir.

2.4.1.1. Kişilik

Kişilik ‘‘bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış ilişki biçimidir’’ (Cüceloğlu, 1994, s. 401). Kişilik insandan insana değişmekte ve farklılıklar göstermektedir.

Çalışanların genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitimler, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı gibi birçok faktör kişiliğin oluşmasında önemlidir. Bu kişisel özellikler ise her bir çalışana diğer çalışandan farklı kılabilir. Kişinin yaşam biçiminde de önemli bir payı olan bu faktörlerin karşılanması ya da karşılanmaması işletmeye karşı tutumunu belirlemektedir (Akıncı, 2002, s. 4).

Kişilik bireyin yaşam biçimidir, fakat kişiliği sadece yaşam biçimi olarak tanımlamak eksik olacaktır. Kişiliğin içinde kişinin yetenekleri, kişisel özellikleri, davranışları ve arkadaşlık ilişkileri, zihinsel davranışları da yer almaktadır. Bu olgularla birlikte bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde gözüken farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansımaları yaşam biçimi olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1997, s. 236).

Bireyin kendine özgü ve ayırt edici davranışları kişiliği tanımlamaktadır. Biyolojik çevre, psikolojik çevre ve sosyal çevrenin toplamı insanın kişiliğini oluşturur. Bu açıdan bakıldığında kişilik kavramının özellikleri bu şekilde sıralanabilir; doğuştan getirilen ve sonradan kazanılan özelliklerden oluşur, bedensel ve zihinsel unsurların toplamıdır, sosyal ortamda sergilenen davranışlardır, davranışlarımıza göre yön verir. Kişilik hem çevrenin hem de kalıtsal özelliklerin etkisiyle oluşmaktadır. Bu özelliklerin hepsi kişiliği oluşturmaktadır. (Yılmaz ve Eroğlu, 2012, s. 19).

Kişinin işten bekledikleriyle sahip olduğu değer yargıları, yaptığı iş ile uyumluysa kişi işten tatmin olmakta yani iş tatmini sağlamaktadır. İş tatmininin boyutu ise beklentileri ne ölçüde karşılığıyla doğru orantılı olarak artış göstermektedir. Kişi beklentilerinin saplandığı ölçüde yaptığı işten tatmin olmaktadır (Eren, 1996, s. 112).

2.4.1.2. Yaş

İnsanların hayatta yaşamış oldukları deneyimlerinin toplamı olan yaş ile çalışanların iş tatminlerine etkileri ve bu etkilenin boyutu çok kez merak edilmiştir.

Yaş ve iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığı birçok bilimsel araştırmada incelenmiş ve arada önemli bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. İş tatmini ile ilgili olarak yapılan çalışmalardan önemli bir bilim adamı olarak nitelenen Herzberg tarafından yaş ve iş tatmini arasında bulunan ilişki "U" fonksiyonu olarak açıklanmıştır. Genç yaşta yani işe başladığında iş tatmininin yüksek olduğu, belli bir

zaman geçtikten ve orta yaşlara geldiğinde iş tatminin düştüğü ve ilerleyen yaşlarda ise iş tatmininin arttığını ortaya koymuştur. İşe yeni başlayan çalışanların yüksek motivasyonu işi iyice kavradıktan sonra can sıkıntısı ve azalan ilgi ile yavaş yavaş düşmekte, işletme tarafından sağlanan fırsatlarla çalışanların iş tatminleri tekrara artış göstermektedir (Petty ve Brewer ve Brown, 2005, s. 61).

Yaş ile iş tatmini arasındaki yapılan birçok çalışmadan çıkan bilgileri bir araya toplayarak tablolaştıran Zacher ve Schmitt bu özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Zacher ve Schmitt, 2016, s. 4);

- İş tatmininin düştüğü durumda yaşı daha büyük çalışanlar genç çalışanlara nazaran bu bilgiyi daha çok paylaşmaktadır.
- İşin özelliği ve geri bildirim hızının iş tatminine etkisi yaşı daha büyük çalışanlarda genç çalışanlara nazaran daha fazladır.
- İşte güvensizlik yaşanıldığı durumda yaşı daha büyük olan çalışanlar genç çalışanlara nazaran daha çok etkilenir.
- Yüksek iş yükü ve aile arasındaki çatışmaların olumsuzlukları genç çalışanları yaşı büyük çalışanlara nazaran daha çok etkiler.
- İş yerinde algılanan ayrımcılığın iş tatminine etkisinde yaşı genç çalışanlar yaşı büyük çalışanlara nazaran daha çok etkilenir.
- İş süresi, pozisyon gibi etkenler iş tatmininde yaşı büyük çalışanlarda yaşı genç çalışanlara göre daha etkilidir.
- Duygusal örgütsel bağlılıkta oluşan olumlu ilişkilerden genç çalışanlar yaşı büyük olan çalışanlara nazaran daha çok etkilenir.

2.4.1.3. Cinsiyet

Kadın ve erkeklerin iş tatmini açısından farklılık olup olmadığı birçok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan karşılaştırmalı araştırmalarda dönem dönem iş tatmini açısından farklılıklar olduğu gözlemlenmektedir. Aynı iş ve koşullarda çalışan erkek ve kadın arasındaki iş tatmini değişkenliği, beklenti düzeylerinden kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır. Cinsiyete göre beklentiler değişmektedir. Kadınlar iş yerlerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirken erkek çalışanlar ise

ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara önem vermektedir (Kirel, 1999, s. 119).

Cinsiyetin iş tatminine etkisini ölçmek için yapılan araştırmalara bakıldığında zaman zaman birbirinden tutarsız bilgilere ulaşılmıştır. Hulin ve Smith tarafından 1964 yılında yapılan araştırmada iş memnuniyetindeki cinsiyet farklılıklarının eğitim, ücret ve görev süresine göre değiştiğinden bahsetmekteyken, 1978 yılında Sauser ve York tarafından aynı ülkede yapılan araştırmada ise iş tatmini konusunda cinsiyetin önemli olmadığını söylenilmiştir. 1983 yılında Haynes tarafından yapılan araştırmada ise iş tatminin cinsiyete göre değiştiğinden bahsedilmektedir. Cinsiyet ile iş tatmini arasında ilişki toplumun içinde bulunduğu duruma göre değişmektedir (Arthur, 1987, s. 22-23).

2.4.1.4. *Medeni Durum*

Bireylerin evli ya da bekâr olmaları iş hayatında son derece önemli bir rol oynamaktadır. Kişilerin medeni durumları iş dışında da onlara farklı alanlarda sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumlu olma hali iş yaşamında da kendini hissettirmektedir (Çakır, 2001, s. 112).

Ailenin duygusal desteği ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Ailevi desteği alan kişi bu destekle birlikte iyimserlik ve öz yeterlilik konuları olumlu yönde etkilenmekte böylelikle daha fazla iş tatmini sağlamaktadır. Aile kavramı çalışanlar için birincil destek kaynağıdır. Bu desteğin var olması iş tatminsizliği ve iş yükü gibi sorunlarla başa çıkmada önemli bir faktördür. Ailenin duygusal desteğiyle birlikte bireyler yaşamdaki zorluklara daha kolay başa çıkabilmekte ve memnuniyet seviyeleri artmaktadır (Kwok ve Cheng ve Wong, 2014, s. 566-567).

2.4.1.5. *Eğitim Durumu*

Eğitim durumu iş tatmini ile ilişkilendirilen unsurlardandır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde eğitim düzeyi yüksek çalışanların iş tatminlerinin eğitim düzeyi düşük kişilere nazaran daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Çalışanlar eğitim düzeyleri ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer alamadıkları zaman ise mutsuz olmakta ve iş tatminleri düşmektedir. Bunun yanı sıra, sahip olduğu yeterliliklerden daha fazla beklentilerin olduğu pozisyonlarda yer alan çalışanlarda yüksek seviyede stres ve

endişe gözlemlenmekte, bu da çalışanların iş tatminlerinde düşüş meydana getirmektedir (Eğinli, 2009, s. 40).

Kişinin eğitim durumu ile parasal boyut arasında doğrudan ilişki vardır. Beşerî sermayeye yatırım olarak düşünülen eğitim düzeyi yüksek kişilerin çalıştırılması işletme açısından maliyetleri arttıracaktır. Eğitim düzeyi yüksek kişilerin daha çok maaş alacak olmasının sonucunda iş tatmini daha çok artacaktır. Aldıkları eğitimlerin çalışan tarafından içsel ödül olarak düşünülmesi sonucu özellikle kariyerlerinin başlangıcında işe aşırı eğilim ve iş tatmini olarak yansıyacaktır (Kalleberg, 1977, s. 138).

2.4.1.6. İş Tecrübesi

İş tatmini dinamik bir yapıdır. Yöneticiler bir kez iş tatminini sağladım, bundan sonra bir şey yapmama gerek yok dedikleri anda çok büyük bir yanlışa düşerler. Çünkü iş tatmini hızlı bir şekilde sağlanabildiği gibi hızlı bir şekilde de tatminsizliğe dönüşebilir. İşletmenin yapısında eğer koşullar kötü yönde değişiyorsa iş tatmini ani bir şekilde değişecek ve iş tatminsizliği işletme içinde hissedilmeye başlanacaktır. İş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve örgütsel sorunlar gibi birçok soruna neden olacak tatminsizlik işletmenin yapısını zayıflatır (Akıncı, 2002, s. 3).

Çalışanlar memnun olmadıkları işletmelerden istifa etme eğiliminde, memnun olan çalışanlar ise çalışma eğilimindedir. Bu bakış açısı ile işten ayrılmanın, iş tatmini ile arasında bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Çalışanın uzun süre memnun olduğu işte çalışması iş tecrübesini arttıracak, böylelikle iş tatminin olumlu yönde etkileyecektir (Oshagbemi, 2000, s. 213).

2.4.2. İş ve İş Ortamı ile ilgili Faktörler

Çalışanlar yapmakta olduğu işin gerekliliklerinden, aldıkları ücretlerden, terfi ve ilerleme olanaklarından, işletmenin yönetim şeklinden, çalışma koşullarından ve işletme içindeki iletişim yöntemlerinden doğrudan etkilenmektedir. İşin direk kendisi ve çalışılan iş ortamı çalışanları doğrudan etkilemektedir.

2.4.2.1. Ücret

Çalışanın aldığı ücret, çalışanın işletmeye yaptığı katkısının maddi karşılığıdır. Bir işletmede çalışan bir kişinin bilgi ve becerileri karşısında ödemedede bulunulur. Çalışan eğer çalıştığıının karşılığında yeterli düzeyde bir ücret aldığını düşünürse kendini iyi hisseder. Yetersiz bir ücret aldığında ise bu his işletmeye karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine sebep olur (Günbayı, 2000, s. 5).

Bir çalışanın işinde en motive edici unsur genellikle tatmin edici bir ücret almasıdır. Ancak ücret, iş tatmini konusunda temel faktör değildir. Çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminin etkileyen ücreti her çalışan adil şekilde almak ister. Çalışan emeğinin karşılığını almadığını düşündüğünde çalışmaktan mutsuz olur ve iş tatmini düşük olur. Ücretin iş tatmini konusunda en önemli faktör olduğu düşüncesi birçok kişi tarafından düşünülse de genel olarak çok fazla etkili değildir. Herzberg 1950'li yıllarda yaptığı araştırmalarda, ücretin iş tatmini belirleyicisinde üçüncü sırada yer aldığını ortaya koymuştur. Yüksek ücret alan çalışanların iş tatmini düşüktür ya da yüksektir düşüncesinin bilimsel bir geçerliliği yoktur. Ancak işletme içinde ücretlerde eşitsizlik olduğunu fark eden çalışan gerilim yaratacak ve iş tatmini düşecektir (Demir, 2007, s. 133-134).

Çalışanın aldığı ücret, kişinin temel gereksinimlerini karşılamanın yanı sıra üst düzey ihtiyaçlarını karşılayan bir araçtır. Çalışanlar aldıkları ücret miktarına göre işletme tarafından nasıl bir yere konumlandırıldığını anlayabilirler. İyi bir ücret kazanan çalışan, işverenin kendisinden memnun olduğunu düşünebilir. İnsanların aldıkları ücretleri değerlendirerek hak ettiği ücreti alıp almadığını değerlendirme yaparak benzer işleri yapan insanlarla karşılaştırma yaparlar (Anadolu Üniversitesi, 2013, s. 74).

2.4.2.2. Terfi ve İlerleme

Terfi, bir işin kariyer için sağladığı fırsatlardır. Çalışanların terfi şansı olup olmaması, terfilerin adil bir şekilde yapılıp yapılmaması ve işletmenin herkese bir şans verme konusundaki tavrı terfinin boyutlarını oluşturur. Çalışanlar çalıştıkları işletmelerde ilerlemek ve kendilerinin farkına varılmasını isterler. İyi bir işletme terfi konusunda adil olmalı ve çalışanlarına eşit şekilde şans vermelidir (Kalleberg, 1977, s. 128).

Terfi ve gelişme yanı ilerleme iş tatminini belirlemede önemli faktörlerdendir. İşletmelerin kariyer planlama ve gelişim programları, çalışanları iş tatmini konusunda etkilemektedir. Çalışanların tatmini sadakat ve performansı terfi ile ilerlemeleri iş tatminini arttırmaktadır. Bunun için çalışanların meslek eğitimlerinde kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar verilmelidir. Verilen tüm destekler ve terfi ilerleme fırsatlarının adil bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. Terfi için en iyi yöntem, belirlenen standartlara en uygun ve en rahat uyum gösterecek personelin açık ve net şekillerde adaylar içinden seçilmesi, seçilmeyen gider adaylara ise neden seçilmedikleri hakkında gerekli açıklamaların yapılmasıdır. Terfi almış bir çalışan tatmin ve mutlu olacak, kaybeden çalışan ise hayal kırıklığına uğrayacaktır. Seçimin adil olduğunu düşünen diğer çalışanların samimiyeti ve güveni artacak, adil olmadığını düşünen çalışanlarda ise güvensizlik duygusu ağır basacaktır (Demir, 2007, s. 136-137).

Terfi ve ilerleme olanakları organizasyon yapısında diğer çalışanlara rol model olacak ve çalışanları teşvik edici bir unsurdur. İşletmeler terfi alan çalışanlar olduğunu göstererek diğer çalışanlarında bu çalışanları örnek alıp işletmeler için daha verimli çalışması yönünde katkıda bulunmalarını isterler (Luthans, 2011, s. 79).

Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında takdir görülmek ve daha yüksek statüde çalışmak isterler. Bunun sonunda işletmeler tarafından hak ettiği terfi almak ve buldukları pozisyondan daha iyi bir pozisyona geçmeyi beklerler. Bu beklentiyi sağlayacak olan işletme, terfi ve ilerleme imkânları konusunda çalışanlara karşı adil olmalı ve bir temele dayanmalıdır. Yapılan çalışmalarda kişinin mesleğinin statüsü ile iş tatminine sahip olması arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur. Bundan sebeple çalışanların iş tatmini için işletmelerde terfi ve ilerleme imkanları verilmeli, iş tatmini arttırılmaya çalışılmalıdır. (Sevimli ve İşcan, 2005, s. 58)

2.4.2.3. Örgüt İçi İletişim

İletişim en bilinen tanımıyla bireyler arasında gerçekleşen duygu, düşünce ve bilgi alışverişi olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde ise sağlıklı bir iletişim ortamı, yöneticilerin ve çalışanların arasındaki işlerin iyi bir şekilde yürüyebilmesi için gerçekleşen iletişimdir. İletişimin sağlıklı olması son derece önemli bir konudur. Doğru ve sorunsuz bir iletişim sağlanmazsa, örgüt içindeki motivasyon düşecek

böylelikle iş tatminine negatif etkide bulunacaktır. Sağlıklı bir iletişim ise açık ve net mesajların iletilmesi ve karşı taraftan algılanmasıyla meydana gelmektedir (Demir, 2007, s. 147).

Örgüt içi iletişim ise, işletmede çalışan tüm çalışanların aynı ortak amaç doğrultusunda, biçimsel ve biçimsel olmayan yapıdaki anlam taşıyan her türlü insan etkinliği olarak tanımlanmaktadır. İşletmedeki tüm çalışanların rahatça üstleriyle tartışabildiği, istedikleri önerileri iletebildiği, işletme hakkında ilgili konularda bilgi sahibi olabildiği, deneyim, duygu ve düşüncelerini istediği gibi paylaşabildiği ve çalışanların kendi aralarındaki iletişimde uyumlu olduğu işletmelerde çalışanların motivasyonları yüksektir. Örgütsel iç iletişimin yüksek olduğu işletmelerde iş tatmini de bu düzeyde yükselmektedir. İletişimin sağlıklı ve güzel bir şekilde gerçekleşmesi örgüte bağlılığı artırır. İş tatmini, örgüte bağlılık ve motivasyon gibi konularda çalışanların davranışları üzerinde olumlu yönde etkiler (Geçikli Serçeoğlu ve Üst, 2011, s. 168-169).

Örgüt içinde oluşturulan sosyal etkinlikler, sohbetler ve çalışanların kendi aralarında oluşturdukları arkadaşlık ilişkileri birlik ve beraberlik duygusunun gelişmesinde yardımcı olur. Yöneticiler ise bu sürece dahil olarak çalışanlarını daha yakından tanıyabilir ve iş dışında da onlarla görüşerek yakın bir bağ kurabilirler. Kurulan bu bağ neticesinde çalışanlar işletmede oluşabilecek herhangi bir sıkıntı ya da sorunda yöneticilerine daha rahat açılabilirler. Çalışanlar yönetime ulaştırmak istedikleri dilek, şikayet ya da önerileri daha rahat paylaşabilirler. Bu paylaşım ise çalışanları işletmeye daha sıkı bağlanmasına neden olacaktır (Mızrak Türk ve Cevher, 2020, s. 30).

2.4.2.4. Yönetim Şekli

İşletmelerin yönetim şekli, işletmenin personeline karşı tavrı ve şirket içerisinde belirlenen kuralların uygulanması ile iş yerindeki fiziki ortamları, personelin iş tatminini etkilemektedir. İşletme karar verme sürecinde personelin fikrine önem veriyorsa personel bu durumda kendisine saygı duyulduğunu hissedecek ve personelin tanınma ihtiyacı karşılanacaktır. Bu ihtiyaçları karşılayamayan işletmeler personelinin memnun edemeyecek, büyük ihtimalle de bünyesinde barındığı herkes iş değiştirmek isteyecektir. Bu durum, personelin iş tatminini etkileyecektir. İşletmenin personelinin

dinlediği, alınan kararlarda ortak ettiği ortamlarda personel işletmeye karşı olumlu duygular besleyecek, böylelikle iş tatmini yükselecektir (Erdil vd, 2004, s. 19).

Personel tatmininde işletmedeki herkesin kendine has bir değeri, öz yargısı ve fikirleri yönetim tarafından motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır. Yönetimin personeli karar sürecinde dâhil etmesi, personeli işletmede maruz kaldığı diğer olumsuzlukları göz ardı etmesine olanak sağlar. Yapılan araştırmalarda işletme karar alma sürecine personelini dâhil ettiği zaman iş tatmininde artış olduğu belirlenmiştir (ksz ve Vural, 2016, s. 140).

2.4.2.5. *Çalışma Koşulları*

Çalışma ortamı işletme çalışanlarının içinde buldukları atmosfer olarak tanımlanır. Çalışanların verimlilikleri, performansları ve bunun gibi birçok faktörü aslında çalışanların içinde buldukları atmosfer ile doğrudan ilişkilidir. Bireylerin iş ortamlarındaki ve yaşamlarındaki davranışları incelemek üzere yapılan bütün çalışmalar aslında bu atmosferin daha iyi tanımak için yapılmaktadır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi çalışanın verimliliğini arttıracadı gibi kendine değer verildiğini algılayacak ve iş tatminini sağlayacaktır (Erdil vd, 2004, s. 20).

2.4.2.6. *Takdir Edilme*

Takdir edilme işletmenin tüm birimlerinde çalışan kişiler için çok önemli bir özendirme yoludur. İnsanları başarıya özendiren takdir edilme duygusu iş tatmininde de önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların performansları doğrultusunda takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, yaptıkları güzel işlerden gurur duyulması, sahip olduğu kariyer ilerleme fırsatlarından tatmin olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Üstleri tarafından takdir edilen ve uygun bir ödül sistemine dahil olan çalışanlar yaptıkları iş için daha özenli olur ve tatmin olurlar. (Erdil vd, 2004, s. 21)

2.4.2.7. *Arkadaşlık Durumu*

İşletme içinde biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar yer almaktadır. Çalışanların içinde buldukları grup yapısı iş tatminin etkilemektedir. Çalışanın kendi hayat görüşüne uygun çalışma arkadaşlarıyla birlikte olması ve içinde bulunduğu ortamın başarılı bir ekip olması iş tatminin arttırmaktadır. Kişiler günlük yaşantısının

yarısından fazlasını çalışma ortamında geçirir. Bu yüzden işletme içindeki arkadaşlarından memnun olan ve uyum içinde çalışabilen çalışanın iş tatmini sağlanır (Erdoğan İ. , 1996, s. 242).

Çalışan ilişkilerinin yönetilmesi, çalışanlar arasındaki diyalogun güçlenmesi verimliliğine ve iş tatmine doğrudan etki eden bir faktördür. Bu yüzden çalışanlar arasındaki iletişim teşvik edilmeli, çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle iyi ilişkiler kurmaları ve kendilerini bir bütünün parçası gibi görmeleri sağlanmalıdır. Çalışanların ilişkilerinin iyileşmesi ve güçlendirilmesi için çalışanları sık sık bir araya getirmeli ve yüz yüze iletişim kurulmaya çalışılmalıdır. Bu etkileşimle birlikte çalışanlar arasında güven duygusu gelişir ve çalışanlar arasında arkadaşlık bağları oluşur (Öksüz ve Vural, 2016, s. 140).

2.5. İç Müşterinin Tatminin Boyutları

İç müşteri tatminin anlaşılması için alt boyutlarının anlaşılması gerekmektedir. İç müşteri tatminin dört alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; motivasyon, adalet, samimiyet ve sosyo kültürel etkilerdir.

2.5.1. Motivasyon

Motivasyon kelimesi hareket etmek anlamına gelen Mot-Movere (Hareket) kökünden ve sözcüğünden meydana gelmektedir. Motivasyon kavramı içten ve dıştan gelen itici kuvvetlerle belirli bir amaca doğru yönelen amaç taşıyan davranış olarak da kullanılmaktadır. Birçok motivler (dürtüler) bütün insanları aynı duygulara doğru yönlendirmektedir. İnsanları harekete geçiren bu motivler (dürtüler) fizyolojik (içsel dürtüler) ve sosyal (dışsal dürtüler) olarak ikiye ayrılmaktadır. Açlık dürtüsü, susuzluk dürtüsü, cinsellik dürtüsü, anelik dürtüsü gibi dürtüler fizyolojik dürtüler; güvenlik, sevgi, takdir, saygı, başarı, liderlik gibi dürtüler ise sosyal dürtülerdendir. (Yılmaz ve Eroğlu, 2012, s. 18)

Motivasyon, bir hedefe ulaşma doğrultusunda amaca doğru oluşan kararlılık ve istikamet olarak tanımlanmıştır. Herhangi bir amaca yönelik gayret olarak da tanımlanan motivasyon kavramı; yoğunluk, istikamet ve kararlılık kavramlarının birleşmesinden meydana gelmektedir. 1950’li yıllarda motivasyon ile ilgili bir çok

teori gelişmiştir. Bu yıllardan sonra motivasyon konusu çok fazla ele alınan bir konu olarak literatürde yerini almıştır. (Erdem, 2013, s. 204)

Belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insan topluluğu yani grubun performansı, bireylerin ortak paydadaki gereksinimleri veya güdüleri tarafından gerçekleşmekte ve grup motivasyonu oluşmaktadır. Grup üyelerinin çalışmaya beraber başlamaları, sürdürmeleri ve amaç birliği içinde işlerini yapmaları için gerekli güç ve mekanizmaya grup motivasyonu denir. Grup motivasyonunda öncelikle ortak amaç belirlenmelidir. Ardından işletmenin amaçlarına uygun güdüleyici unsurlar belirlenerek motivasyon sağlanmaya çalışılmalıdır (Sökmen, 2013, s. 45).

Günümüzde işletmelerin verimliliklerini ve bireysel başarılarının artmasında motivasyon önemli bir unsurdur. Baskı, zorlama, bağırma, hakaret gibi davranışlar insanların verimliliğini düşürür. Bu yüzden hem ruhsal hem de maddi yönden motive ederek örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda davranması sağlanmalıdır. Motive olan çalışan, yaptığı işten zevk alır böylelikle hem kendisine hem de işletmeye olumlu yönde etki sağlamış olur (Güney, 2017, s. 13).

Çalışanların motivasyonlarının yüksek olması örgüt içi verimliliği arttıran en önemli faktörlerden biridir. İşle ilgili olarak çalışanların yapılan işle ilgili olarak fikirlerinin alınması, kararlara katılımda yer alması, iş doyumunda artış sağlamaktayken; çatışma, devamsızlık ve iş gücü devir hızı gibi konularda ise azalma sağlamaktadır. Motivasyonun alışanlara sağladığı yararlar şu şekildedir; (Yılmazer ve Eroğlu, 2012, s. 65-66)

- Kişiler arası olumlu yönde rekabeti geliştirir.
- Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olanak sağlar.
- Çalışanların yaptıkları işlerde ve sosyal yaşamlarında tatmini bulmalarını sağlar.
- Çalışanların yetenekleri doğrultusunda kendilerini geliştirmeleri doğrultusunda fırsat sağlar.
- Çalışanların yaratıcılıklarının gelişmesine katkı sağlar.

2.5.2. Adalet

Her hak sahibinin hakkının gözetilmesi olarak tanımlanan adalet tarih boyunca aile yönetiminden ülke yönetimine, okul yönetiminden işletmelerin yönetimlerine, bir yönetim ilişkisinin bulunduğu her yerde tüm çevreler tarafından sergilenmesi gereken bir tutumdur. Alınan kararlarda çalışanlar arasında herhangi bir sebepten dolayı ayırım yapılmaması işletme açısından adalet anlamına gelmektedir (Anadolu Üniversitesi, 2014, s. 128).

Adalet konusu işletmeler açısından üç farklı boyutta ele alınmaktadır. Çalışana haksız yere ceza verilmesi gibi ödül ve cezaların dağıtım konuları dağıtım adaletini meydana getirir. Burada bu ödül ve cezaların adil bir şekilde paylaşılmasında çalışanlar eşitlik olarak davranıldığını görmek isterler. İşletme bünyesinde çalışan herkesin hak ettiği ücreti alması, işletme tarafından verilen ödüllerden adil bir şekilde yararlanılması, sosyal yardımların adil bir şekilde dağıtılması, işletmedeki görev ve sorumlulukların çalışanlara işleriyle ilgili yeterli araç gereç ve teknik desteğin sağlanması, gerekli durumlarda cezaların da adil olarak verilmesi ve uygulanması çalışanlara karşı işletmenin ahlaki sorumluluğudur. Diğer bir adalet kavramı ise işlem adaletidir. İşletmelerin gündelik faaliyetlerini sürdürürken gerçekleştirdikleri işlerde, yerine getirilen süreçlerde ve takip edilen prosedürlerde çalışanlara adil olarak davranılması gerekmektedir. İşe alım sürecinden başlamak üzere, performans değerlendirme ve eğitim fırsatları adil bir şekilde dağıtılmalıdır. Üçüncü adalet kavramı ise etkileşim adaletidir. Çalışanların birbirleriyle olan iletişimlerinde dürüst, açık, şeffaf ve duyarlı bir ilişki kurduklarıyla alakalı bir kavramdır (Anadolu Üniversitesi, 2014, s. 128-129).

Çalışanlar işletmeden elde ettikleri değerleri ve bunları elde etme şekillerine göre işletmelerin adaletli olup olmadığı şeklinde algırlar. İşletme içindeki örgütsel adalet algısı ise kişilerin kişisel adalet algısıyla doğrudan ilgilidir. Kişisel olarak algılanmasından dolayı adalet olgusunun subjektif olduğunu söyleyebiliriz. Bir kişi için adaletsiz bir durum diğer bir kişi için mükemmel bir durum olarak değerlendirilebilir. Kişiler, insani olarak kendi çıkarlarına uygun olan kararları adil, kendilerine ters düşen kararları ise adaletsiz olarak düşünmektedir. Örgütsel adalet modeli aşağıdaki gibidir (Erdem, 2013, s. 224):



Şekil 4.Örgütsel Adalet Modeli

Bu üç adalet türü, örgütsel bağlılık, dağıtım adaleti ve ücret gibi çıktılarla doğrudan ilgilidir. Yöneticiler çalışanların adalet algısının gelişmesi için çalışmalar yapmalıdır. Çalışanlar adaletsizlik durumlarına karşı oldukça duyarlıdır (Erdem, 2013, s. 224-225).

2.5.3. Samimiyet

Samimiyet olgusu, çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri kuvvetlendiren ve işletmenin üst yönetimi ile ilişkilerinde iş tatminini etkileyen bir olgudur. Çalışma ortamında oluşan samimiyet ile birlikte çalışanlar kendilerini ailenin bir üyesi olarak görürler. Bu samimiyet ise problemlerle ilgilenmekten problemin çözümüne kadar tüm süreçlerde hissedilir. Böylelikle hem çalışan yaptığı işten tatmin olmakta hem de iş yerinin verimliliği artmaktadır.

İç ve dış müşteri tatmininin sağlanmasında samimiyet anlayışı son derece etkilidir. Müşterilerin memnuniyetini temel alan bir yönetim yapısında işletmenin güvenilir olduğunu ortaya koyma noktasında samimi olmak gerekmektedir. Kültürel farklılıklara bağlı olarak hizmet kalitesinin artırılması çabasında, az ya da daha fazla odaklanılması gerekli olgularda değişim göstermektedir. Hizmet kalitesinin ve müşteri

memnuniyetinin kültürel bir değer olduğu toplumlarda kalitenin artırılması için birçok ek unsur bulunmalıdır. Hizmet kalitesini artırma yönünde neler yapacağını tasarlayan ve uygulayan işletme samimiyet olgusuna da önem vermelidir. Samimiyet iç müşteri ve dış müşteri ile sağlam bir bağ kurma ve bu bağı geliştirme konusunda anahtar unsur olarak kabul edilmektedir (Kashif ve diğerleri, 2013, s. 6-7).

2.5.4. Sosyo-Kültürel Etkiler

İş tatminin boyutlarından bir tanesi de sosyo-kültürel etkidir. Sosyal etki, çalışanların tutum ve davranışlarının içinde buldukları ortamdaki etkilenmesidir. Çalışanların iş arkadaşları, ait oldukları gruplar, içinde bulunduğu ve yaşadığı kültür gibi tüm sosyal çevre faktörleri çalışanları iş tatmini konusunda etkilemektedir. Çalışanın bir gruba dâhil olma yani aidiyet hissi iş tatminini arttırmaktadır. Çalışanın içinde büyüdüğü ve yaşadığı kültür de iş tatmini için önemli bir kıstas olmaktadır (Demir, 2007, s. 148-149).

İkili etkileşim düzeyinde iç ya da dış müşteri ve işletme aynı veya benzer kültürü paylaşmak zorundadır. Eğer aynı veya benzer kültürü paylaşmazlarsa kültürel farklılıklardan kaynaklı sorunlar meydana gelir. Bu sorunlar ise memnuniyeti etkileyecektir. Kültür ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için öncelikle içinde yaşanılan toplum ve kültürel değerleri anlaşılmalıdır. Dünyanın her yerinde var olan işletmeler iş gücündeki artan kültürel çeşitlilik karşısında başarılı olmak istiyorsa öncelikle iş tatmini ve müşteri memnuniyeti konularında bu çeşitlilikteki kişilerin istek ve beklentilerini iyi analiz etmeli ve bu yönde çalışmalar yapmalıdır (Hopkins ve Hopkins, 2009, s. 45-46).

Çalışanların içinde buldukları sosyo-kültürel çevre ile örgüt kültürü arasında yadsınamaz bir bağ vardır. Her çalışan toplumsal kültür ile donanımlı olarak işletmenin bir parçası konumundadır. Çalışanların sosyal yaşamda kazandığı bu kültürel özellikler çalıştığı iş yerindeki örgütsel kültür yapısıyla da benzerlik taşır. İşletmeler içinde buldukları sosyal yapıdan bağımsız değildir. Mutlaka sosyal olarak içinde buldukları yapı ile iletişime ve etkileşime girerler. Rakip işletmelerle de iletişime giren işletme onların kültür yapılarından etkilenerek kendi işletmelerinde de bu yapıyı kullanabilirler (Güney, 2017, s. 192).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVACILIK İŞLETMELERİNDE

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

3.1. Havacılık İşletmelerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Havacılık sektörü dünyanın en hızlı büyüyen sektörlerinden biridir. Havalimanları ve tesisleri genel olarak ulusal ve bölgesel hükümetlerin inisiyatifinde oluşturulmuştur. Havacılığın ilerlemesiyle birlikte özel havalimanlarının yapılması, devlet sahipliğindeki havalimanları da özelleştirilerek artan talep doğrultusunda daha ticari yerler olmaya başlamasıyla odak noktalar değişmiştir. Böylelikle negatif dışsallıklar doğurmuştur. Havacılık sektöründeki bu negatif dışsallık nedeniyle düzenleyiciler bazı önlemler almış ve farklı düzeyde mekanizmalar oluşturmuştur. Bunun yanı sıra işletmeler, düzenleyiciler ve kurumsal sosyal sorumluluk olgusu etkisinde faaliyetlerine yön vermişlerdir (Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2006, s. 245).

Havacılık işletmelerinde kurumsal sosyal sorumluluk kriterleri arasındaki ilişkiler, 10 alternatif program kapsamında ele alınır (Journal Of Air Transport Management , 2008, s. 191):

- Yakıt ve kaynak verimliliği,
- Çevre koruma,
- Güvenlik, ulaşım ve hizmet süreci tasarımı,
- Mali saydamlık,
- Çalışanlarla ilişkiler ve çalışanların refahın iyileştirme,
- Topluluklarla boş zaman etkinlikleri,
- Gönüllü toplumsal çalışmalarına destek,
- Hayırsever teklifleri,
- Tüketici çıkarları ve haklarının dikkate alınması,
- Makul ve uygun fiyatlarla uçuşlar sağlamak.

Yukarıda ki bölümlendirme kurumsal sosyal sorumluluğu uygulamak isteyen havacılık işletmesinin seçebileceği konulardandır. İşletme hangi kurumsal sosyal sorumluluk konusu seçeceğini Dematel yöntemi (Fontela ve Gabus, 1976) ile belirleyebilir. Dematel Yöntemi, bileşenleri veya alternatifler arasındaki ilişkileri analiz ederek hangi konuyu seçeceğini belirlemeye yardımcı bir prosedürdür. Kurumsal sosyal sorumluluk kriterleri arasındaki ilişki ve karşılıklı bağımlılık derecesi Dematelin türetilmesine neden olmuştur (Journal Of Air Transport Management , 2008, s. 191-192).

ABD’de yapılan bir araştırmada 56 sivil havacılık fakültesinden 190 öğretim üyesine e-posta ile anket yollanmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili altı sorudan çoktan seçmeli yapılan bir anketi öğretim üyelerinin cevaplandırılması istenmiştir. Gönderilen anketlere, 28 fakülte cevap vermiştir. Cevabı verenlerin %90’ından fazlası, kurumsal sosyal sorumluluk bakışlarını “havacılık için çok önemli bir olgu ve önem verilmesi gerektiğine inanıyoruz.” olarak belirtmiştir. Araştırmanın amacı, sivil havacılık alanında ders veren öğretim üyelerinin kurumsal sosyal sorumluluğuna bakışlarını öğrenmek ve bu yönde farkındalık oluşturmaktır. Yapılan çalışmada temel olarak dikkat edilmesi gereken unsurlar belirlenmiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2006, s. 246-260):

1. Havacılık işletmeleri toplumda daha iyi bir yere sahip olması için kurumsal sosyal sorumluluğa önem verilmedi.

2. Havacılık işletmeleri olumlu bir etki yaratmak için kurumsal sosyal sorumluluk projeleri düzenlemelidir.

3. Sosyal Sorumluluk yasalara ve hukuka uygun davranılmasının yanı sıra etik kurallarına da uygun olmalıdır.

4. Havacılık işletmeleri ve çalışanları başkalarına yardım etmek için her zaman gönüllüdür.

5. Havacılık/ uzay şirketleri saldırgan eylem ve olaylara karşı hem şirketi hem de toplumu korumakla sorumludur. Bu karşılıklı kazan-kazan durumudur.

6. Bir işletme, sadece ekonomik ya da sadece sosyal yönden olaya odaklanmamalı, sürekli iki konunun da örtüştüğü faaliyetler planlamalıdır.

7. Havacılık işletmeleri hakkında çıkan iyi veya kötü haberlere rağmen kurumsal sosyal sorumluluklarına devam etmelidir.

Türkiye’ de ise havacılık sistemi coğrafi konumu ve nüfus yapısından dolayı sürekli gelişim göstermektedir. Bu özellikler ise işletmelerin uluslararası alanda rekabet üstünlüğünü sağlamaktadır. Bu avantajları kullanabilen işletmeler pazar paylarını arttırarak rekabet stratejilerinin geliştirilmesine katkı yapmaktadır. Bu avantajın yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluk algısının da işletmelerine katan işletmeler stratejik olarak doğru bir hamle yapmış olacaktır. (Türk ve Şener, 2018, s. 3)

3.2. Havacılık İşletmelerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Avantajları

İtibar Yönetimi: Havacılık işletmelerinde kurumsal sosyal sorumluluk yardımıyla işletmelerin itibarları yükselir ve sosyal çevredeki görünüşünü sağlamlaştırırlar. İşletmelerin kurumsal imajı artar. Örneğin THY’nin yaptığı bir kurumsal sosyal sorumluluk projesi ile halkın gözünde sorumluluklarını bilen, toplumda saygınlığı olan bir şirket haline gelir ki bu da şirketi karlı, verimli, rakiplere karşı üstün kılar.

Risk yönetimi: Havacılık işletmeleri, risk yönetimini kurumsal sosyal sorumluluk yardımıyla daha net bir şekilde yönetebilirler. Kurumsal Sosyal Sorumluluk işletmeleri toplumda daha saygın bir konuma taşıdığı için herhangi bir risk halinde işletme hakkında kesin yargıda bulunmaktan kaçınılır ve işletmeye riski yönetecek zaman sağlar.

Çalışan tatmini: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun olumlu yönleri havacılık işletmelerinde çalışanların iş tatminine yol açar. Sağlam temelleri olan ve toplum tarafından saygı gören işletmelerde çalışmak çalışanlar tarafından çok önemlidir.

Yenilik ve öğrenme: Havacılık işletmelerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk, organizasyon içinde çalışanlara yeni bir bakış açısı oluşturacağı gibi yeniliği teşvik ederek, yeni pazar fırsatlarını tanımlamaya çalışılır. Daha etkili iş süreçlerini oluşturmaya ve rekabetçi gücü sürdürmeye yardımcı olmaya çalışılır.

3.3. Havacılık İşletmelerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dezavantajları

Havacılık işletmelerinde kurumsal sosyal sorumluluk hem yüksek maliyetler içermesi hem de havacılıkta ulaşılabilecek müşterilerin genelde zor ulaşılabilecek müşteri kitlesi olması nedeniyle dezavantaj oluşturmaktadır.

3.4. Havacılık İşletmelerinde KSS Piramidi

Havacılık ve Uzay Sanayi Derneği (AIA) ve Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) 140 ülkeden 270 den fazla üyesi ile toplumsal sorumluluklarını yerine getirmek için onları desteklemektedir. İşletmeler kurumsal sosyal sorumluluk programlarını veya eylemlerini şu kategoriler halinde sıralayabilirler (Edwin, 2006, s. 65-87).

Kategori A: Sosyal yardım ve tanıma.

Kategori B: Etik.

Kategori C: Çevre koruma, eğitim, sağlık ve güvenlik ve çeşitlilik.

Bu kategoriler diğer yandan Carrollun piramidi ile bağdaşmaktadır. Kategori C'nin öğeleri yasalar, yönetmelikler ve bazı politikaların korunması altındadır. Örnek olarak pilotlar ve uçuş görevlileri için eğitim gereksinimleri, kabindeki koltuk yapısı, uçak asgari donanım listesi Federal havacılık kuralları çerçevesinde düzenlenmiştir. İş Güvenliği ve Sağlığı Yasası, Eşit Ücret Yasası (1963), Sivil Haklar Yasası (1964), Yaş Ayrımcılığı İstihdam Yasası (1967) gibi birçok yasa ise işçilerin haklarını korumaktadır. Hava kalitesi ve sıcaklığı standartları, Temiz Hava Yasası (1990) gibi konular ise çevrenin korunmasına ilişkin sorumluluk alanlarıdır. Görüldüğü üzere çevre, eğitim, sağlık ve güvenlik gibi birçok konuda kanunlar, yasalar ve kurallar konulmuş ve uygulanmaktadır (Edwin, 2006, s. 65-87).

Carrollun piramidinde bir örgütün gerçekleştirmesi gerektiği diğer bir sorumluluk ise etikdir. Etikler yasalar birbiriyle uyumlu olmak zorundadır. Havacılık ve uzay kuruluşları kendi içlerinde etik politikaları oluşturmuşlardır. Örneğin Continental Airlines, işletme etik kodu adı altında bir prosedür oluşturmuştur (Continental Airlines, 2004). Boeinghas Yasası olarak ta Boeing Etik ve İş Davranışı Programı adı altında ayrıntılı bir kurum içi yasası oluşturmuştur (Boeing, 2005). AirTran, kurumsal yönetim anlatışında etik öneminden bahseder (AirTran Airways, 2005). Buetik

bildirileri Carroll'un piramidinin üçüncü elemanı olan etkin işletmeler tarafından nasıl algılanıp değerlendirildiğinin sektörel bir örneğidir (Edwin, 2006, s. 73).

3.5. Havacılık İşletmelerinin Sorumluluk Alanları

İşletmelerin iç ve dış çevreye karşı sorumlulukları bulunmaktadır. İç çevrede çalışanlar, yatırımcılar gibi paydaşlar bulunurken dış çevrede ise toplum, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, devlet, çevre gibi paydaşlar bulunmaktadır. Havacılık işletmelerinin de sorumlu olduğu paydaşlar bulunmaktadır. Havacılık işletmelerinin ekolojik çevreye karşı sorumluluğu, sosyal çevreye karşı sorumluluğu, çalışanlara karşı sorumluluğu ve yatırımcılara karşı sorumluluğunun bulunmaktadır. İşletmelerin web sayfaları incelenerek bu sorumluluk alanları hakkında yaptıkları kurumsal sosyal sorumluluk projelerine ulaşılmıştır.

3.5.1. Ekolojik Çevreye Karşı Sorumluluk

Havacılık İşletmelerinin en çok tartışılan ve en çok önem vermesi gerektiği düşünülen sorumluluk alanı çevreye karşı sorumluluğudur. Bunun en büyük nedeni ise her geçen gün tartışılan hava kirliliği ve küresel ısınmanın tüm dünyayı etkilemesidir. Bu nedenle, uçakların emisyon konusundaki hareketlerini tüm dünya dikkatle gözlemektedir.

Bireysel olarak yapılmak istenen sera gazı salınımının azaltılması çalışmalarının çevreye büyük katkısı bulunmamaktadır. Bu çalışmaların yararlı bir hale gelebilmesi için kolektif ve küresel bir eylem olarak ele alınmalıdır. Bireylerin, toplumların, şirketlerin ve ülkelerin bütünleşik olarak hatta uluslararası iş birliği dâhilinde sera gazı salınımlarının etkili bir şekilde azaltılması ve diğer iklim değişikliği konuları hakkında çalışmalar yapılmalıdır (Fidancı, 2018, s. 62).

TBMM AB Uyum Komisyonu'nda, 11 Aralık 1997 tarihinde Japonya'nın Kyoto kentinde imzalanan anlaşma ile, Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi'nin Kyoto Protokolü'ne Türkiye'nin katılması uygun bulunmuş, bu bağlamda kanun tasarısı 27 Haziran 2008 tarihinde imzalanmıştır. Protokol kapsamında bu anlaşmayı imzalayan ülkeler, CO2 ve sera etkisine neden olan diğer beş gazın salınımını azaltmak, eğer azaltamıyorlarsa salınım ticareti

yoluyla haklarını arttırmaya söz vermektedirler. Bu sorumluluk kapsamında; emisyonlarını 1990 yılına göre 2008 ile 2012 yılları arasında %5,2 düşüremeyen bir işletmenin oluşan karbon borsasından “Karbon Kredisi” bulma zorunluluğu bulunmaktadır. Dünyanın birçok noktasında Kyoto Protokolünün yürürlüğe girmesinden dolayı CO2 emisyonu miktarının protokol kapsamındaki aralıkta kalması gerekmektedir. Bu gereklilik ise havacılık ile ilgili sektörlerde önemli bir konu haline getirmektedir (Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, s. 47-58).

3.5.1.1. İklim Değişikliği Programı, British Airways

British Airways grubu, British Airways Plc. ve British Airways Holidays Limited'in bağlı şirketler de dahil olmak üzere bir dizi kurumsal sosyal sorumluluk projeleri geliştirmiştir. İklim Değişikliği ve Kyoto Protokolü için Çerçeve Sözleşmesi karbon emisyonlarının zararları konusunda dünyanın büyük havacılık işletmelerinden biri olan British Airways tarafından dikkate alınmış ve bunun için bir proje başlatmıştır. Bu proje kapsamında işletmenin emisyonları ve enerji kullanımını denetleyip etkilerini nasıl azaltılabileceği için hedefler geliştirilmiştir. İlk olarak kendi etkilerini azaltabilir konulara odaklanmışlardır. 1990 ve 2010 yılları arasında şirketin yakıt verimliliğini %30 oranında azaltılması için bir proje başlatmıştır. Bu oran ise 50m ton karbon dioksit (CO2) emisyonu tasarrufunu temsil etmektedir. Bundan sonra uzun vadeli çözümler geliştirmek için İngiliz Hükümeti ile iletişime geçerek 2001 yılında İngiltere'de Emisyon Ticaret Planına (ETS) katılmıştır. British Airways, 2002-2006 beş yıl içinde elde edilecek toplam yıllık 125.000 ton CO2 emisyon indirimleri için bir hedef belirlemiştir. 2020 Ocak ayı itibariyle de Birleşik Krallık içindeki tüm uçuşlarda karbon dengeleme konusunda taahhüt etmiştir. Yağmur ormanlarının korunması ve ağaçlandırılmasıyla ilgili küresel karbon azaltma projelerine yatırım yapmaktadır (British Airways, 2020).

3.5.1.2. Alternatif Yakıtlar Projesi, Airbus

Airbus, dünyanın en güçlü uçak üreticilerinde biridir. Alternatif yakıtlarla daha düşük yakıt yakacak uçakların üretilmesi için çalışmaktadır. Daha düşük yakıt yanmasıyla daha düşük karbon gazı salınımı oluşacaktır. Bio-yakıt emisyon kaynaklarının fosil yakıtlar ya da bitki kaynaklarından sağlanabileceğine inanan Airbus, hidro-işlenmiş esterleri ve yağ asitleri (HEFA); "drop-in Fischer-Tropsch

süreci ile tedavi edilen biokütle gibi yenilenebilir olmayan (fosil) jet yakıtları, performansını karşılayacak alternatif yakıt kaynakları kullanmak için çalışmaktadır (Airbus, 2020).

3.5.1.3. Uçmayı Seviyorum, Geri Dönüşümü Destekliyorum Projesi, Antalya Havaalanı

“Sürdürülebilir bir yaşam için geri dönüşüm” yaklaşımı ile uzun yıllardır faaliyet gösteren ÇEVKO Vakfi’nin, önemli havalimanlarında ortak iş birlikleriyle “Uçmayı seviyorum, geri dönüşümü destekliyorum” adlı projeler yapmıştır. 2010 yılında Antalya Havalimanında başlayan projeler sonraki yıllarda da devam etmiştir.

Proje kapsamında, öncelikle havalimanı personellerine yönelik geri dönüşüm ile ilgili eğitim verilmiştir. Havalimanına atık üniteleri, iç mekân kutuları, atık konteynerler yerleştirilerek, geri dönüşümün önemi hakkında bilgi verici ve yönlendirici faaliyetler düzenlenmiş, bilgilendirme afişleri, broşürler ve devasa mesaj balonları hazırlanmıştır. Projeye birlikte 10 milyon kişiye ulaşmak ve havalimanında üretilen toplam atıkların %30’unun geri dönüşüme gönderilmesi hedeflenmiş böylelikle çevreye ve ülke ekonomisine destek sağlanmak istenmiştir. (Çevko Dönüşüm, 2010, s. 25-27)

3.5.1.4. Bir Milyon Fidan, Bir Milyon Gülen Çocuk Projesi, Türk Hava Yolları

Türk Havayolları, taşıdığı her bebek yolcu için bir fidan dikmektedir. Bu kapsamda, 2014 yılında 19 şehirde hatıra ormanı oluşturmuştur. Oluşturduğu hatıra ormanlarına 2015 yılı itibariyle bir milyon fidanın ekilmiş olduğunu belirtmiştir. Halen taşınan her bebek yolcu için bir fidan dikilmektedir (Türk Hava Yolları, 2020).

3.5.1.5. Ortamını İyileştirme Programları ve Plastik Balina Projesi, Delta Havayolları

Delta Havayollarının içinde bulunduğu çevreyi korumayı amaçlayarak birçok projeyi uygulamaya koymuştur. Bu projelerin amacı genel olarak çevre kirliliğini önlemektir. Önlemenin yanı sıra Delta Havayollarının çevre üzerindeki etkisini en aza indirmek için çeşitli azaltma programları düzenlenmektedir. Delta Havayolları çevresel izlerinin etkilerini azaltmak için teknoloji sonuna kadar değerlendirmektedir.

Operasyonel olarak; atık ve geri dönüşüm, uçak yakıt verimliliğinin artırılması, sera gazı emisyonlarının etkisini dengelemek için eylemler ve alternatif yakıtlar projelerin gerçekleştirmektedir.

İşletme, 2007 yılında başlatılan ‘uçuş kapsamlı geri dönüşüm programı’ kapsamında 26 havaalanında depolama alanı kurmuştur. Bu depolarda alüminyum kutu, plastik bardak, plastik şişeler, gazete ve dergiler toplanarak geri dönüşümü sağlanmıştır. Yolcular, uçuş görevlileri, catering ve personel kabin hizmetlerinin katkılarıyla bu geri dönüşüm kampanyasına destek vererek yaklaşık £1.108.000 malzeme kurtarılmış ve bir yardım fonuna 35.797 dolar bağışlanmıştır.

Delta Havayolları 2007 yılından bu yana, Atlanta World Headquarters ofislerinde Geri Dönüşüm Merkezi oluşturulmuştur. Bu merkezlerde evlerden toplanan geri dönüşümlü malzemeler toplanmıştır. 2010 yılında 9.320 £ değerinde alüminyum kutu, 23.200 £ değerinde plastik olmak üzere toplam 1.198.000 £ değerinde geri dönüşüm kazandırılmıştır.

İşletme, Doğayı Koruma Vakfı iş birliği ile gelirleriyle bir ormanı koruma, ağaçlandırma, Louisiana’nın Tensas Havzasında doğal yaşamın restorasyon projesi ile çevreye karşı sorumluluğunu yerine getirmeye çalışmaktadır. (Delta Airlines, 2013)

Delta Havayolları, Amsterdam’da ‘‘Plastik Balina’’ projesine destek vermiştir. Amsterdam merkezli 15 çalışanlarının bu proje ile görevlendirmiş, Hollanda’nın KLM işletmesinden 13 çalışan ve Amsterdam Schiphol havalimanından 3 çalışan ile birlikte proje kapsamında buluşmuşlardır. Tamamen geri dönüşümle yapılmış plastik botlara binerek, gün boyunca Amsterdam’ın kanallarında çöp toplamışlardır. Plastik Balina projesi 2011 yılından beri devam eden bir projedir. Amsterdam’ın kilometrelerce uzanan su yollarında yıllardır birikmiş plastikler toplanmaktadır. Balık tutma etkinliği gibi plastik toplanan bu organizasyona Delta Havayolları’nın da destek vermesi havacılık işletmelerinin çevre ile ilgili projelerine güzel bir örnektir. (Delta Airlines, 2020)

3.5.2. Sosyal Çevreye Karşı Sorumluluk

Kurumsal Sosyal Sorumluluğun diğer önemli sorumluluk alanı ise sosyal çevreye karşı sorumluluğudur. Havacılık sektörünün içinde bulunduğu topluma karşı yanı sosyal çevreye karşı sorumluluğu bulunmaktadır.

3.5.2.1. Ses Yalıtım Programları, Chicago (O'Hare) Havalimanı

Chicago'daki O'Hare Havalimanı çevreye karşı sorumluluk kapsamında 'Ses Yalıtım Programları' düzenlemektedir. İşletme bu kapsamda Havacılık Gürültü Kaynak Merkezi kurarak; uçuş sessizlik programı, konut ses yalıtım programı, okul ses yalıtım programı ve havalimanı gürültü yönetim sistemi programları gerçekleştirmektedir. Konut ses yalıtım programında ise gürültüden rahatsız olan havaalanı yakınlarındaki konutların ses yalıtımı yapılarak ses rahatsızlığı minimuma indirilmeye çalışılmaktadır. Okul ses yalıtımı programında ise havaalanı çevresindeki okulların ses yalıtımı yapılarak ders sırasında öğretmenlerin ve öğrencilerin konsantrasyon sorunu çözülmeye çalışılmıştır. Havalimanı gürültü programı 1996 yılında belediyenin önderliğinde O'Hare Uluslararası Havalimanı çevresinde gürültü azaltma çabalarını denetleyecek O'Hare Gürültü Uyumluluk Komisyonu kurulmuştur. 1996'dan 2020 yılına kadar O'Hare Uluslararası Havalimanı çevresindeki 11.500'den fazla evin ses yalıtımı yapılarak 339 milyon dolardan fazla bir maliyete katlanılmıştır (O'hare Airport, 2020).

3.5.2.2. Afet Restorasyon Yardım Projesi, Japon Havayolları

Japon Havayolları, sosyal sorumluluğunu gerçekleştirmek için Afet mağdurlarına destek programı uygulamaktadır. Bu proje ile işletme, herhangi bir afet sonucunda mağdur olan insanlara yardım eli uzatmaktadır. Bu proje kapsamında; deprem, su taşkınları, orman yangınları, kasırgalarda mağdur olan insanlara büyük yardımlar da bulunmuştur. "Afetten etkilenen bölgelerin geçim kaynaklarının kurtarılmasına yardımcı olmak" ve restorasyon, yani yeniden geliştirilmiş yerel altyapısı olan afetten etkilenen alanların sosyal işlevlerini eski haline getirmeye yardımcı olmak" üzere iki boyutta yardımlar yapmaktadır. Afet sonrasında yerel ihtiyaçlar hızla tespit ediliyor ve bu bölgelere acil yardımlarda bulunuyor. Daha sonrasında ise etkilenen bölgelerin iyileşmesi yönünde ekonomik, kültürel desteklerde bulunuyor (Japan Airlines, 2020).

3.5.2.3. *Su Kuyuları ve Kıtık Önleme Projeleri, Kenya Havayolları*

Kenya havayolları, içinde bulunduğu toplumun en büyük sıkıntılarında olan su problemi ile mücadele etmek için ulusal su kuyuları projesi düzenlemektedir. Bu proje dâhilinde kurak ve yarı kurak bölgelerde yaşayan topluluklara güvenli ve yeterli su tedarikinin sağlanmasını kolaylaştırmak için çeşitli projeler üstlenmiştir. Kenya havayolları her yıl sondaj kuyuları açtırarak ya da su kuyuları var ise depolar kurarak bölgesel halka yardımcı olmaktadır. Bu amaç ile yılda yaklaşık 2.5 milyon dolarlık bir bütçe ayırmaktadır. Makueni’de yedi kuyu açma, Taveta’da 2.5 kilometrelik boru hattı çekme, Zimbabwe’de ise hasat zamanı kuraklıktan etkilenmesi için su hasadı projeleri gerçekleştirmiştir (Muhia, 2012, s. 28-29).

Su probleminin yanında kıtlıktan etkilenen Kenya halkı için destek toplanılmakta ve tüm çevrelerden destek beklenilmektedir. Kuraklığın vurduğu bölgede insanlar neredeyse tüm gün boyunca aç kalmaktadır. Bu durumdan rahatsız olan Kenya Havayolları bir dizi çözüm geliştirmeye çalışmıştır. Bu çözüm yolları ise; Kızıllaç’a başvurarak insanlara yardım ulaştırılması, işletme personelinden bağış toplanması, giysi bağışlanması ve acil ihtiyaçlarda kullanılmak üzere tıbbi malzeme toplanması konularındadır. (Kenya Airways, 2020)

3.5.2.4. *KAV Sanat Merkezi, Kuanta*

Kuanta, 2001 yılından beri TC. Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) projeleri ile Türkiye’deki çeşitli havalimanlarının karşılaştığı problemlere havacılık çözümleri bulmak için çalışan bir işletmedir. İşletmenin vizyon ve misyonlarında topluma ve insanlığa faydalı olabilmek yer almakta ve işletme kurulduğu günden beri eğitim ve kültür alanında projeler geliştirmektedir. İşletme bu amaçla önce Eğitim Vakfını (KAV) daha sonra da KAV Sanat Galerisini kurmuştur. 2011 yılı Ağustos ayından bu yana da maddi olanaklardan yoksun, başarılı çocuklara ve gençlere karşılıksız burs sağlamaktadır (Kuanta, 2020).

3.5.2.5. *Bir Milyon Kilo Projesi, Katar Havayolları (Qatar Airways)*

Dünyanın önde gelen hava taşımacılığı işletmelerinden olan Katar Havayollarının kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili birçok projesi bulunmaktadır. Son zamanlarda dünyada küresel bir hastalık olarak yayılan COVID-19 sonrası Şubat

2020 de yardım çabalarını desteklemek için Çin'e beş yük gemisi göndermiştir. Havayolu tarafından bağışlanan 300 ton tıbbi malzeme beş uçuş ile Pekin, Shangay gibi şehirlere gönderilmiştir. Dünya çapındaki tüm acil durumlar için mücadele edilmesinde düzenlenen tüm tıbbi yardım talebini ücretsiz olarak gerçekleştirmektedir. 2.5 milyon maske ve 500.000 şişe el dezenfektanı bağışlanmıştır. "Bir milyon Kilo" projesi kapsamında şirket, COVID-19 salgını neticesinde ortaya çıkan krizleri aza indirmek için 2020 yılının Aralık ayı sonuna kadar tüm dünyada insani yardım ve tıbbi malzemeleri ücretsiz olarak taşıyacağını taahhüt etmektedir (Qatar Havayolları, 2020).

3.5.3. Çalışanlara Karşı Sorumluluk

Havacılık sektöründe çalışanlar işletmeler için çok önemli yer tutmaktadır. İşletmenin iç paydaşlarından olan çalışanlara karşı işletmelerin sorumlulukları bulunmaktadır.

Dünya sivil havacılığında yoğun bir tekelleşme süreci yaşanmaktadır. Bu süreç aslında 1980'li yılların başından itibaren ulusal havayollarının özelleştirilerek tasfiye edilmesiyle başlamış, ardından havacılıkta 1944 yılında kabul edilen Şikago Antlaşması ile belirlenmiş sıkı kuralların kaldırılmasına yönelik yoğun Deregülasyon politikaları uygulanmış, sıkı kurallar "açık gökler" söylemleriyle gevşetilmiş, dev rezervasyon tekelleri oluşturularak pazar ve bilet fiyatları kontrol altına alınmıştır. Bu gelişmeler en çok sivil havacılık çalışanlarını etkilemiş, toplu sözleşme ve sendikalara yoğun saldırılar başlamıştır. Uçuş güvenliği ve bakım kalitesi hizmet kalitesi gibi kavramların yerini daha fazla kar almış, sivil havacılık çalışanlarının çalışma koşullarında, ücretlerinde ve sosyal haklarında var olan kazanımları ciddi boyutlarda bir geriye götürme gayreti içine girilmiştir. İstihdamda eğitimli ve vasıflı personel politikası yerine taşeron firmalar devreye sokularak ucuz işgücü yaygınlaştırılmış, yarı-zamanlı, geçici işçi, mevsimlik işçi istihdamı sağlanmıştır (Ayçin, 2013).

İşletmeler yukarıda sayılan olumsuz gelişmelere karşılık çalışanlarını düşünerek önlemler almakla sorumludur. Bunun yanı sıra işletmeler çalışanların çalışma hakkına saygı duymalı, adil ücret ödemeli, havacılık tazminatını yatırmalı, çalışanların dernek kurma ve grev yapma hakkına engel olmamalı, sağlıklı çalışma koşulları sağlamalı ve çalışanlar arasında ayrımcılık yapmamalıdır (Şimşek, 1999, s. 69-86).

3.5.3.1. *Ahmet Nuri Duman Çocuk Kitaplığı, Türk Hava Yolları*

Türk Hava Yolları bir çalışanın lösemi nedeniyle kaybettiği çocuğunun anısına İstanbul'daki beş onkoloji servisine toplamda 1500 renkli ve hareketli büyük kitaptan oluşan çocuk kitapları bağışlamıştır. İşletme çalışanları ise düzenli aralıklarla bu servislere giderek çocukları ziyaret etmekte, spor ve etkinlik malzemeleri hediye etmektedir (Türk Hava Yolları, 2020).

3.5.3.2. *Engelli Eğitimi, Sabiha Gökçen Havalimanı*

İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı (İSG) çalışanlarına yönelik Türkiye Omurilik Felçlileri Derneği tarafından verilen engelli eğitimi sayesinde çalışanlarda farkındalık yaratılmak ve engelli yolculara yönelik profesyonel destek almaları sağlanmaktadır. Dernek yetkilileri tarafından verilen bu eğitimler yer hizmetleri ve yolcu hizmetleri bölümü çalışanlarına yönelik verilmektedir. Eğitim 2 gün sürmekte, tekerlekli sandalye kullanan kişilerin transferinin nasıl olacağı ve engellilerle nasıl iletişime geçilmesi gerektiği konuları ele alınmaktadır. Böylelikle havalimanları çalışanlarının kişisel eğitimlerine destek verilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması amaçlanmıştır (Sabiha Gökçen Havaalanı, 2020).

3.5.3.3. *Resmi Dil Uygulaması, Hindistan Havayolları (Air India)*

Pakistan ve Hindistan'ın ortak dili olan Urduca yani Hintçe çok geniş kullanım alanı olan bir dildir. Zengin söz varlığıyla dilbilimciler tarafından tartışılan zengin söz varlığıyla geniş bir çalışma alanı bulunmaktadır. (Gous Mashkoor, 2014, s. 25)

Hint dilinde ortalama 400'den fazla dil ve lehçe bulunmaktadır. Dillerin ve lehçelerin çok olması ise çalışanlara bazı sıkıntılar doğurmaktadır. Hindistan Havayolları işletmesi ise bu sıkıntıdan çalışanların etkilerini minimuma indirmek için memurların/çalışanların resmi işlerini Hintçe yapabilmek için Hintçe atölye eğitimleri düzenlemektedir (Air India, 2014, s. 10).

3.5.3.4. *Şefkatli Davranış Projesi, Airfrance-KLM*

Çalışanlarına önem verdiğini ve onları ailenin üyeleri gibi gördüğünü anlatan Air France-KLM iş birliği, çalışanlarına yönelik birçok proje gerçekleştirmektedir. Air France-KLM iş birliğine ait 2018 sürdürülebilirlik raporunda şefkatli davranış projesinden bahsedilmektedir. Bu proje kapsamında 253 yönetici kabin ekibi bir

günlük koç eğitiminden yararlandı, 3600 kabin ekibine ekip ruhunu benimsemeleri ve motivasyonlarını arttırmak için liderlik geliştirme eğitimi verildi, çalışma ortamlarının iyileştirilmesi için binalarını yeniledi, dijital öğrenme portalını tüm çalışanlarına açarak çalışanların bilgi ve ilgileri doğrultusunda istedikleri eğitimlere ulaşması sağlandı. (Airfrance-KLM, 2018, s. 80-81)

3.5.3.5. Çalışma Hayatı Entegrasyonu, Lufthansa

Lufthansa Grubu, çalışanlarını ve yöneticilerini esnek çalışma zamanı modelleri sunarak desteklemektedir. Bu esnek çalışma koşullarıyla birlikte çalışanlar kendi çalışma sürelerini kendileri ayarlayabiliyorlar ve işten ücretli izin alabiliyorlar. Frankfurt'ta Lufthansa çalışanlarının çocuk bakımı ile ilgili zorluklar olduğunda çocuklarıyla birlikte iki ebeveyn-çocuk ofisini kullanmaktadır. Daha iyi bir iş-yaşam dengesi, kapsamlı çocuk bakımı gibi konularda projelerle çalışanlarını desteklemektedir (Lufthansa Havayolları, 2020).

3.5.4. Tüketicilere Karşı Sorumluluk

Tüketicilere karşı işletmenin birçok sorumluluğu bulunmaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlamak en önemli sorumluluklarından biridir. Müşteri memnuniyeti, karşılıklı, sürdürülebilir bir değer ilişkisi yaratmak için müşteriler ile işletmenin ilişkilerin etkin biçimde yönetilmesidir. Müşterilere karşı sorumlulukta bu ilişkilere önem verilmelidir.

Müşteriler ücretini ödediği şeylerin kaliteli olmasını isterler. Havacılıkta kalite ise işletme için en önemli kavramlardan birisidir. Havacılık müşterileri gelir seviyesi yüksek olan bir kesimdir. Bu nedenle kalite ve konfora da son derece önem gösterirler. Yolcuların başka işletmeleri tercih etmemeleri için yani müşteriyi kaybetmemek için konfora ve kaliteye özen gösterilmelidir. Hedef kitleye kalite olgusunu tüm çalışanlarla birlikte hissettirmemiz gerekir. Böylelikle çok para ödeyerek hizmet almak isteyen tüketiciye karşı sorumluluğu bulunmaktadır (Basol, 2020).

3.5.4.1. Gökyüzünde Engeller Aşılıyor Projesi, Corendon Airlines

Engelli vatandaşların topluma daha etkin biçimde entegre olabilmelerini sağlayabilmek amacıyla Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) Havalimanları Daire Başkanlığı tarafından başlatılan Engelsiz Havalimanı Projesi kapsamında

havalimanları ve havayolu hizmetlerinde bazı düzenlemeler yapmayı planlayarak engelli yolcuların havaalanında yaşadığı zorlukları bir nebze de olsa kolaylaştırmak istemiştir. Projeye dâhil olan havayolu işletmeleri ve havalimanlarıyla birlikte bir engelli yolcunun tek başına rahatça seyahat edebilmesini sağlayacak uyarı, işaret, düzenleme ve rehberlik hizmetlerine sahip olması gerektirmektedir. Bu özelliklere sahip olan işletmelere ise “Engelsiz Havalimanı Sertifikası” verilmektedir. Türkiye’de ilk kez Engelsiz Havaalanı Sertifikası alan havaalanı Sabiha Gökçen Havalimanıdır. Daha sonraki dönemde Antalya Havalimanı sertifikayı almıştır. Alınan Engelsiz Havalimanı Sertifikası, ilgili havalimanında engelli vatandaşların engelsiz şekilde seyahat edebilmeleri sağlanmaktadır. Engelli yolcu kendi isteği doğrultusunda uçağa kadar destek alabilmektedir. Havalimanının yanı sıra havayolu işletmeleri de yolcunun isteği doğrultusunda seyahat öncesinde bildirilmesi koşuluyla yolcunun seyahat süresince rahat etmesi ve kalkış havalimanından iniş havalimanına kadar sorunsuz bir şekilde yolculuk yapması sağlanmaktadır. Türkiye’nin Engelsiz Havayolu Sertifikasını alan ilk havayolu işletmesi olan Corendon Havayolları da müşterilerine karşı sorumluluğunu yerine getirmeye çalışmaktadır (Corendon Havayolları, 2020).

3.5.4.2. *“Yarına Uçuruyoruz” Projesi, Pegasus Havayolları*

Türkiye’nin düşük maliyetli havayolu taşımacılığı yapan işletmelerinden olan Pegasus Havayolu sivil toplum için Toplum Gönüllüleri Vakfıyla birlikte, toplum gönüllüsü gençlere yönelik “Yarınlara Uçuyoruz” projesi gerçekleştirmektedir. Toplumsal fayda ve dayanışma temelli fikirleri destekleyen projede 2018 Eylül-2019 Haziran tarihleri arasında 20 adet proje gerçekleştirmektedir. Türkiye’de 18-29 yaş arası bütün gençler ve gençlik gruplarına yönelik sosyal farkındalık ve toplumsal fayda sağlanmaya çalışılmıştır (Pegasus Havayolları, 2020).

3.5.4.3. *Müzik Maratonu Haftası, Melbourne Uluslararası Havaalanı*

Melbourne Uluslararası Havaalanı, 5-8 Şubat tarihleri arasında geleneksel Melbourne Müzik Maratonu haftası olarak kutlanmaktadır. Bu maratonla tüketicilere aktiveler düzenleyerek onların memnuniyeti sağlanmaya çalışılmaktadır. Maraton sonunda 17.200 dolar nakit para ve ödüller dağıtılmaktadır. (Melbourne Havaalanı, 2020)

3.5.4.4. *Trafikte Dikkat 10 Bin Hayat Projesi, MNG Kargo*

MNG Kargo, Trafikte Dikkat 10 Bin Hayat projesiyle tüketicileri bilinçlendirmek ve sosyal sorumluluğunu yerine getirmeye çalışmaktadır. Bu proje kapsamında emniyet kemeri kullanımı bilincini artırmaya yönelik sosyal sorumluluk projesi ile Türkiye genelinde faaliyet gösteren tüm araçlarına 2000 adet sticker yapıştırılmıştır. Projeye dikkat çekilerek trafikte daha dikkatli olunması amaçlanmıştır (MNG Kargo, 2020).

3.5.5. **Yatırımcılara Karşı Sorumluluk**

Havacılık sektörü bilindiği gibi büyük yatırımlar gerektiren bir sektördür. Bu büyük yatırımın karşılığı olarak işletmeler yatırımcılara karşı büyük sorumluluk taşımaktadır. En önemli sorumluluğu ise kar elde etme çabasının karşılığını vermek zorunda olmasıdır. Kar elde etme, işletmelerin yegâne var olma amacıdır. Bu amaç doğrultusunda ise işletmeye kar elde ettirecek her türlü iş yapılmalıdır.

Havacılık işletmelerinde yatırımcıya karşı sorumluluk, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk raporu sunmalarıdır. İşletmeler bu kurumsal sosyal sorumluluk raporu ile yatırımcıya her türlü bilgiyi sunmakta ve yatırımcıyı bilgilendirmektedir. İşletmeler bu raporları yayımlayarak yatırımcılarına karşı sorumluluklarını yerine getirirler. Bu rapor yatırımcılar için çok önemlidir.

Bu raporu yayımlayan bazı havacılık işletmeleri şunlardır:

- British Havayolları
- Paris Charles De Gaulle Havalimanı
- Schiphol Havalimanı

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HAVACILIKTA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN

İÇ MÜŞTERİ TATMİNİ İLE İLİŞKİSİ

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

4.1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Bir işletme olarak havacılık işletmelerinin de büyüme, karlılık, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk amaçları vardır. Ancak bu amaçlardan sosyal sorumluluk unsuru amaç kısmında da değinildiği üzere hep göz ardı edilmektedir. Oysa giderek küreselleşen dünyada işletmelerin sadece kendi müşterilerine karşı değil çevresine, içinde yaşadığı topluma, yatırımcılarına, tüketicilerine ve çalışanlarına karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluk bilinciyle yaptıkları sorumluluk çalışmalarıyla rakiplerinden ayrılır bir hale gelip imajlarını iyileştirme çabası içine girmektedir. İşletmenin bir parçası olan iç müşterilerine karşı olan sorumlulukları da çalışanlarını etkilemektedir. Bu da çalışan devir hızına etki ettiği gibi yeri zor doldurulan alanlardan olan kısımların yoğunluğu sektörü performans olarak etkilemektedir. Bu noktada tezin önemi, yetiştirilmesi zor devamlılığı hayati olan çalışan tatminine yönelik kurumlara genel bir perspektif sunmaktadır. Ayrıca tez katkısı noktasında değerlendirildiğinde havacılık genel işletme fonksiyonları ile ilişkisine bakıldığında en az çalışmanın lojistik, finans ve insan kaynakları yönetimi alanında olduğu görülecektir. Bu noktada çalışan temelli bir çalışmanın bu araştırılması bilimsel ölçütlerin ortaya koyulması, firmaların kaynak yönetimi uygulamalarına rasyonel karar anlamında katkı sunacaktır.

4.1.2. Araştırmacının Amacı

Havacılık özellikle bilimsel ve teknolojik bir altyapı barındırdığı için bu sektörde çalışan insanların yetiştirilmesi hem zor hem de çok maliyetli olmaktadır. Bu nedenle yetiştirilmiş personelin elde tutulması büyük önem arz etmektedir. Firmaların bu noktada hangi uygulamalarının çalışanın tatmininde önemli olduğunu bilmesi, çalışan firma arası yaşam seyrinin uzunluğunda kilit rol üstlenmektedir. Bu bakış açısıyla ele alanın çalışmanın amacı; havacılık firmalarında çalışan kişilerin tatmin yönüne bir

alternatif bakış geliştirerek kurumlara bakış açısı sunmaktır. Bu nokta işletmenin temel amaçları olan kar elde etmek, büyümek ve sürdürülebilirlik gibi amaçların yanında atıl bir amaç gibi kalan kurumsal sosyal sorumluluğun çalışan tatmini üzerinde nasıl bir rolünün olduğunu ortaya koymaktır.

4.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma konusu ile ilgili birçok araştırma yapılmış ancak konu havacılık işletmelerinde araştırılmamıştır. Havacılık sektöründe yer alan tüm çalışanlara ulaşmak imkânsızdır. Bu yüzden çalışma Türkiye’de faaliyet gösteren 12 havayolu işletmesinin yönetim kadrosunda yer alan müdür, müdür yardımcısı ve şef pozisyonunda çalışmakta olan çalışanlara uygulanmıştır. Yönetim kadrosunun yoğunluğu araştırma için önemli bir sınırlılık oluşturmuştur. Ayrıca verilerin toplanması diğer bir sınırlılığı doğurmuştur.

4.1.4. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmanın birçok tanımı bulunsa da en genel tanımı; gözlem, görüşme, doküman analizi gibi tekniklerle toplanan verilerin bütüncül olarak ortaya konulmasıdır. Nitel araştırmanın kendine has zorluklarının bulunmasına rağmen sosyal bilimlerde çok önemli sonuçlara ulaşılmasını sağlayan bir tekniktir. Üretilen bilgilerin sorgulanması, yöntemin tekil olamayacağını, bulgunun ve teorinin yöntemden bağımsız olduğu bir yöntemdir. Sosyal bilimler için daha üretken ve çok yönlü olması üretken bir etkileşime girmesini kolaylaştırmış, araştırmalarda disiplinler arası uygulamalarda daha etkin rol oynamaktadır (Tanyaş, 2014, s. 11). Nitel yöntemlerle deneklerin kısıtlanmadan sorulara cevap vermeleri, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarından iç müşteri olarak nasıl etkilendiklerini kendi kelimeleri ve düşünceleri kapsamında görülmek istenmiştir. Havacılık sektörünün dinamikleri doğrultusunda da nitel yöntem çalışılmak istenilmiştir.

Bu çalışmanın evreni; Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde çalışmakta olan ve yönetim pozisyonunda yer alan Genel Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı, Şef gibi çalışanlardır. Bu işletmeler belirlenirken Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün yayınlardan faydalanılmıştır. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü; hava araçlarıyla ticari bir amaçla, belirli bir hat boyunca, belirli bir ücret karşılığında

yolcu ya da yük taşımacılığı yapan işletmeler ile havacılık işlerinde ve eğitim faaliyetlerinde yer alan işletmeleri hava taşıma işletmesi olarak değerlendirmektedir. Hava taşıma işletmeleri ise havayolu, hava taksi, genel havacılık ve balon işletmeleri olarak sınıflandırılmaktadır. Bu kapsam bağlamda koltuk kapasitesi yirmi ve üzeri olan Türk tescilli uçaklarla yolcu taşımacılığı yapan işletmeler ile sadece yük taşımacılığı yapan işletmeler havayolu işletmesi olarak tanımlanmıştır. Türkiye’de SHGM tarafından ruhsatlandırılan tarifeli ve tarifersiz toplamda 12 havayolu işletmesi bulunmaktadır. Mevzuattaki gereklilikleri yerine getirerek işletme ruhsatı kapsamında faaliyet gösteren işletmeler ise THY A.O, Güneş Express Havacılık A.Ş., Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. ,Onur Air Taşımacılık A.Ş. , MNG Havayolları ve Taşımacılık A.Ş. , ULS Hava Yolları Kargo Taşımacılık A. Ş. ,Turistik Hava Taşımacılık A.Ş. ,ACT Hava Yolları A.Ş. ve Tailwind Havayolları A.Ş. olarak gösterilmektedir (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2021).

Araştırmada mülakat yöntemiyle elde edilen veriler Strauss ve Corbin (1990) tarafından geliştirilen içerik analiz tekniği kullanılarak yapılmıştır. İçerik analizi tekniği sayesinde veriler kodlama ve temalara ayırma işlemleri yapılmıştır. İçerik analizindeki temel konu; açık uçlu sorulara verilen cevaplardaki çok sayıdaki kelimelerin içinden konu için kritik önem taşıyan az sayıda kelimeyi seçmek ve kategorize etmektir (Miles ve Huberman, 2015, s. 58).

Mükalat cevapları MAXQDA Pro 2020 programında incelenmiştir. Bu programı kullanmanın amacı örnekleme odak grup görüşmelerinde ulaşılan verileri sağlam bir temele oturtturarak sistematik ve anlamlı sonuçlar elde etmektir. Verilen bütün cevaplar arasındaki bağlantı kurularak cevaplar anlamlı hale getirilir. (Türk A. , 2021, s. 31)

Bu analiz yazılımı sayesinde katılımcıların vermiş olduğu cevaplar arasında bağlantılar kurularak cevaplar anlamlı hale getirilir. Yapılan odak grup mülakatları sonrasında ortaya çıkan tüm veriler birinci aşamada her katılımcının verdiği cevaplar detaylı bir şekilde okunarak kodlama yapılır. İkinci aşamada kendi arasında anlamlı bir bütün oluşturulan kodlar bir araya getirilerek kategoriler yani temalar saptanır. Üçüncü aşamada araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği saptamaya yönelik stratejiler oluşturulur. Dördüncü aşamada ise bulgular tanımlanarak yorumlanır. (Maxqda, 2021)

Türkiye’ de faaliyet göstermekte olan havayolu işletmelerinin yönetiminde yer alan (Genel Müdür, Müdür, Müdür yardımcısı ve Şef) çalışanlara gönderilen mülakat

sorularının sonuçları MAXQDA Pro 2020 Nitel Veri Analiz programına aktarılmıştır. Alanında uzman analistlerin görüşleri doğrultusunda kod anahtarı kullanılarak kodlama yapılmış ve analiz programda tanımlanmıştır. Görüşme sonuçları metinler şeklinde düzenlenmiş ve kodlama için tek tek detaylı bir biçimde okunmuş, her görüşme metninin kelime, cümle veya paragraf gibi anlamları analiz edilerek kodlanmıştır. Kodlama işlemi sonucunda "Güven", "Örgütsel İtibar", "Örgütsel Sosyalleşme", "Destek", "Katılım", "Memnuniyet" ve "Örgütsel Adalet" kodları ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan kodlar MAXQDA programında analiz edilmiştir.

4.1.5. Araştırmanın Tekniği

Çalışmanın nitel soruları hazırlanırken, iç müşteri tatmini ölçeği Toksarı (2012) ve kurumsal sosyal sorumluluk ölçeği olarak da Türker (2009) temel alınmıştır.

Mülakat sorularının iç müşteri tatmini kısmının ölçen soruların hazırlanmasında 38 ifadeden oluşan Toksarı (2012), tarafından geliştirilen beşli Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. En başta 38 ifadeden oluşan personelin çalıştığı iş yerinden tatmin ölçeği yapılan faktör analizi neticesinde 24 ifadeden oluşan, 4 faktörlü bir yapıya dönüşmüştür. Toksarı 38 ifadeden oluşan ölçeği i Bodet (2008), Ryu vd. (2008), Ewing ve Caruana (1999) 'nın çalışmalarından geliştirmiştir. İç müşteri tatminini bu ölçekte; motivasyon, adalet, samimiyet ve sosyo-kültürel olmak üzere 4 boyutta ele alınmıştır; (Toksarı, 2012)

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kısmını ölçen mülakat soruların hazırlanmasında ise Duygu Türker'in 2009 yılında geliştirdiği beşli Likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçek 17 yargıdan oluşmaktadır ve kurumun çalışanları tarafından kurumun ne derece sosyal sorumluluk faaliyetlerinde aktif olduğunu ölçmeyi amaçlamaktadır. KSS bu ölçekte; çalışanlara karşı sorumluluk, çevreye yönelik sorumluluk, yasal sorumluluk ve müşteriye karşı sorumluluk olmak üzere 4 boyutta ele alınmıştır. (Türker, 2006)

Baz olarak alınan bu iki ölçek sorularından yola çıkılarak 7 sorudan oluşan açık uçlu bir mülakat formu hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular alanında yetkili 3 kişi tarafından incelenmiş ve olur almıştır.

SORULAR

1-Kurumunuzun çalışma şartlarınıza, özlük haklarınıza ve gelişimize karşı göstermiş olduğu davranış biçimini, çalışma ortamınızı ve çalışma arkadaşlarınızı düşündüğünüzde nasıl değerlendirirsiniz?

2-Sektörünüzün dinamik yapısını düşündüğünüzde olası değişimlerde kurumunuzun çalışanları ile olan ilişki, iletişim ve davranışını nasıl değerlendirirsiniz?

3-Üst yönetimin astlara karşı davranış ve tutumlarını nasıl değerlendirirsiniz?

4- Kurumunuzun, çalışanlarına karşı iş dışı tutum ve davranışlarının, çalışma arkadaşlarınızla ilişkinize olan etkisini nasıl değerlendirirsiniz?

5- Kurumunuzun paydaşlarınıza karşı (devlet, tedarikçi) sorumluluklarını düşündüğünüzde bu sorumlulukların yerine getirilmesinin bir çalışan olarak size geri dönüşünü nasıl değerlendiriyorsunuz?

6-Kurumunuzun topluma ve çevreye karşı sorumluluklarının düşündüğünüzde bu sorumlulukları yerine getirmesinin bir çalışan olarak sizdeki karşılığını değerlendirirsiniz.

7-Kurumunuzun müşterilerinize karşı sorumluluklarını yerine getirme bilincinin bir çalışan olarak sizdeki karşılığını nasıl değerlendirirsiniz?

Araştırma örnekleme için nitel örneklem yöntemlerinden, benzeşik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Benzeşik örneklem yönteminde küçük ve homojen bir örneklem alınmakta ve detaylı bir şekilde çalışılmaktadır. Bu yöntemde en önemli konu benzer tecrübeleri yaşamış insanların aynı durumlara karşı onları etkileyen temel konular üzerine grup mükalatı yapılmasıdır. Benzeşik örneklem yönteminde birçok değişken aynı anda incelenir. (Neuman, 2007, s. 162) Araştırmanın yapılacağı kişilerin seçiminde ise odak grup yöntemi uygulanmıştır. Odak grup yöntemi; seçilen grup hakkında bilinçli, yarı bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde, psikolojik ve sosyo kültürel davranışları ve bu davranışların altında yatan nedenleri öğrenmeyi amaçlayan nitel bir araştırma yöntemidir. Belirlenen konu hakkında katılımcıların bakış açıları, yaşantıları, deneyimleri, eğilimleri, fikirleri duyguları, tutumları, davranışları ışığında detaylı ve çok boyutlu bilgiler edinmek için kullanılmaktadır (Şahsuvaroğlu ve Ekşi,

2013, s. 128-129). Odak grubun seçilmesinde oldukça hassas davranılmıştır ve araştırma için olabildiğince yetkili kişilerden bilgiler alınmaya çalışılmıştır.

4.2. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak önceden hazırlanan görüşme akışına bağlı kalarak yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formları açık uçlu sorulardan meydana gelmektedir. Mülakatlar Haziran ayında gerçekleşmiştir. Araştırma örnekleme yer alan 25 katılımcıdan gelen cevaplar ile yapılmıştır. Pandemi koşulları nedeniyle 25 katılımcıya mülakat soruları e-mail üzerinden gönderilmiş dönüşler ise e-mail üzerinden alınmıştır.

4.3. Bulgular

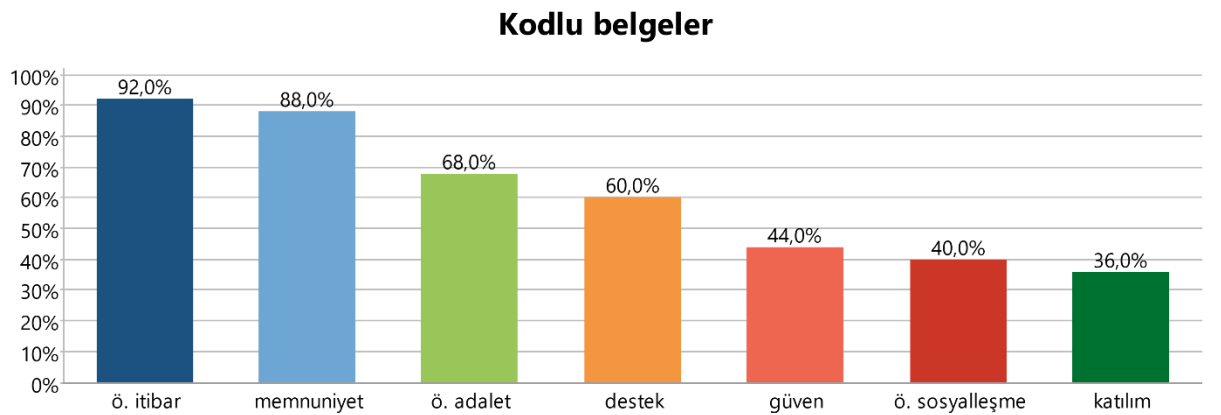
Tablo 1. Kod İlişkiler Tarayıcısı

Kod Sistemi	güven	ö. itibar	ö. sosyalleşme	destek	katılım	memnuniyet	ö. adalet
güven		■					
ö. itibar	■		■	■		■	■
ö. sosyalleşme		■		■	■	■	
destek		■	■		■	■	■
katılım			■	■			
memnuniyet	■	■	■	■			■
ö. adalet		■	■	■		■	

MAXQDA 20 programı aracılığıyla verilen kodların arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla aynı cümlede veya paragrafta birlikte kullanılan kodların sıklığı analiz edilmiştir. Analiz sonucunda Tablo 1’deki matris elde edilmiştir. Kod ilişkiler tarayıcısı ile farklı kodlar arasındaki etkileşim nicel olarak aktarılmıştır. Bu noktada amaç kodlar arasındaki ilişki bağının niteliksel ve niceliksel olarak yorumlanmasıdır. İlişki bağları, araştırmaya dahil edilen havayolu yöneticilerinin değerlendirmelerinde kullandıkları unsurları ortaya çıkarmıştır. Bu matrise göre; “Örgütsel İtibar” ve “Memnuniyet” 20 defa, “Örgütsel Adalet” ve “Memnuniyet” 14 defa, “Örgütsel İtibar” ve “Güven” 11 defa, “Örgütsel Sosyalleşme” ve “Memnuniyet” 11 defa, “Destek” ve “Memnuniyet” 10 defa, “Destek” ve “Katılım” 11 defa, “Örgütsel İtibar”

ve “Destek” 7 defa birlikte kullanılmış, buradan kavramlar arası ilişki bağı aktarılmıştır. Bu bağlamda Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu yöneticilerinin kurumsal sosyal sorumluluk ve iç müşteri tatmininin sağlanması noktasında; kurumların çevreye ve paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmesinin dışarıdan bir gözle değerlendirildiğinde örgütsel itibarı oluşturduğunu ve bunun sonucunda iç müşteriyi yani çalışanları memnun ettiği söylenebilmektedir. İç müşteride memnuniyet oluşturan bir diğer unsur ise kurumsal sosyal sorumluluk öncülleri kapsamında yer alan adil bir tutum sergilenmesi olduğu söylenebilmektedir. Bir diğer nokta ise kurumsal sosyal sorumluluk ile kurum dışı sorumlulukların yerine getirilmesi, kurumun çalışanlarına olan sorumluluklarını da yerine getireceği güvenini oluşturarak memnuniyetin oluşmasında etkili olduğu söylenebilir. Bu etkili ilişkilerin yanında etki bakımından birbiri ile daha az ilişki içinde bulunan kodlar ise; “Örgütsel İtibar” ve “Örgütsel Sosyalleşme”, “Güven” ve “Memnuniyet”, “Örgütsel Sosyalleşme” ve “Katılım”, “Örgütsel Adalet” ve “Katılım” olmuştur.

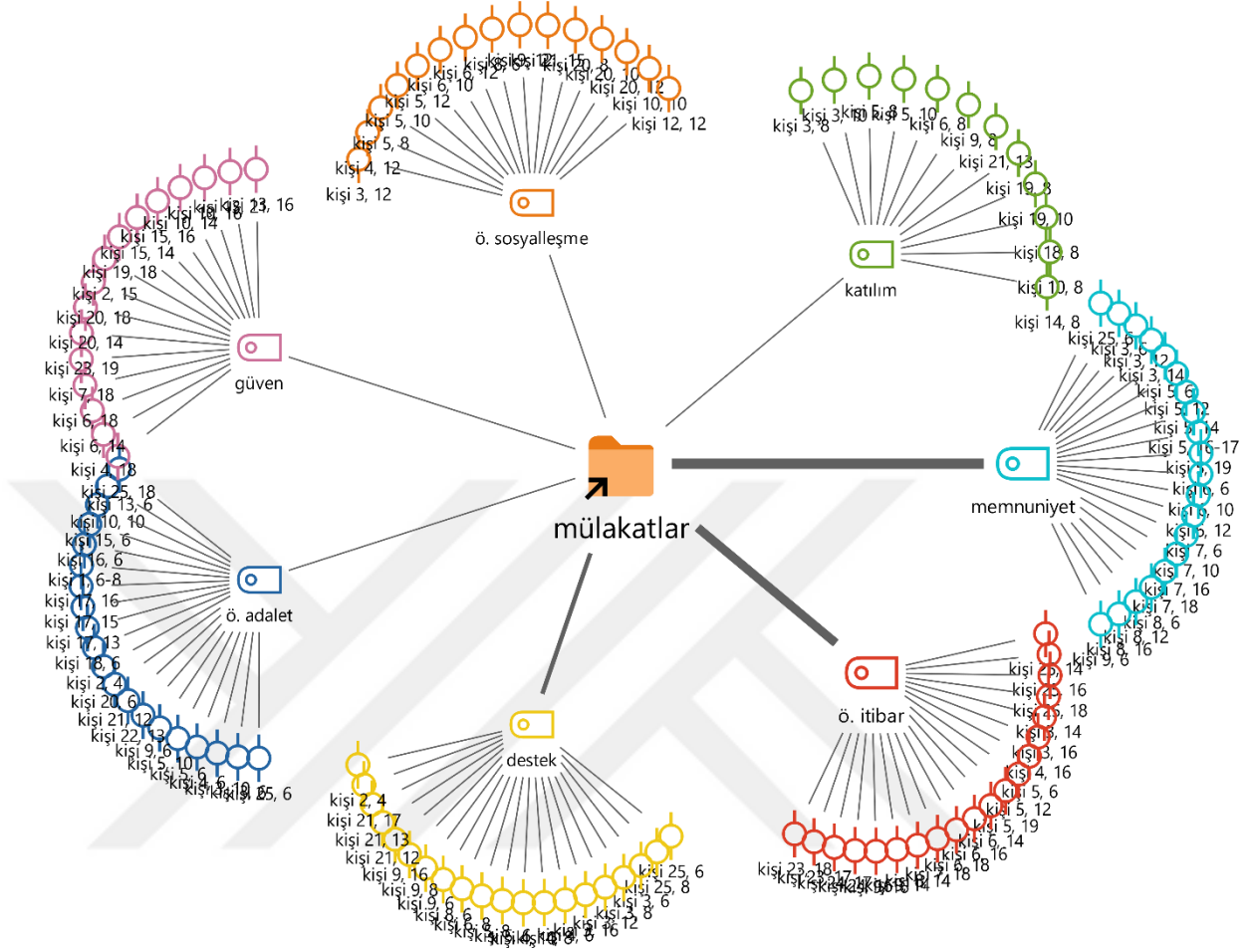
MAXQDA programı ile elde edilen bir diğer veri ise; kod bazlı frekans analizi olmuştur ve Şekil 1’de aktarılmıştır. Kod bazlı frekans analizi; cevap metninde aktarılan cevaplara atanan her bir kodu ne oranda vurguladığını göstermektedir. Görüşme yapılan Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu yöneticilerinin cevap metinleri analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilere bakıldığında 7 kod üzerinde farklı oranlarda yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen kişilerin %92’si “Örgütsel İtibar”, %88’i “Memnuniyet”, %68’i “Örgütsel Adalet”, %60’ı “Destek” ve %44’ü “Güven” kodu üzerinde durduğu görülmektedir.



Grafik 1. Kod Bazlı Frekans Analizi

Ayrıca analizin en önemli özelliğinin; görüşmelerin gerçekleştirildiği odak grup çalışanlarının uzmanlığı dâhilinde tecrübelerinden yararlanarak yapmakta oldukları işin püf noktalarının açığa çıkarılması olduğu söylenebilmektedir. Bu bakış açısı ile havayolu yöneticilerinin kurumsal sosyal sorumluluk ile iç müşteri tatminin sağlanmasında kilit noktanın örgütsel itibar ve memnuniyet unsurlarına dayandığı anlamındadır. MAXQDA programı ile yapılan analiz sonucunda elde edilen bir diğer veri ise; tek vaka modeli analizidir. Model temelde görüşmeler sonucunda elde edilen cevap metinlerinin tek bir metin olarak değerlendirilmesine dayanmaktadır. Diğer bir deyişle; metinlerin tek bir kaynak olarak değerlendirilerek tek yapılı bir kod ilişkisi ortaya koymaktır. Bu bağlamda kodlama yapılırken atanan kodların tamamı tek bir metinden elde edilmiş gibi değerlendirilmiş ve görüşme yapılan grubun genel bakış açısı ortaya konulmuştur. Kod bazlı frekans analizi her belgeyi tek tek değerlendirirken tek vaka modeli tüm belgelerin değerlendirilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Tek vaka modeli Şekil 2’de aktarılmıştır.

Tek-Vaka Modeli



Şekil 5. Tek Vaka Modeli

Araştırma kapsamında aktarılan tek vaka modeli; görüşme gerçekleştirilen odak grubun, kurumsal sosyal sorumluluk ve iç müşteri tatmini arasındaki ilişkide kilit rol üstlenen unsurları aktarmaktadır. Modelde aktarılan tüm görüşme metinlerini içeren tek bir ana kaynaktan çıkan çizgilerin kodlara doğru kalınlığı, görüşme gerçekleştirilen odak grubun ilgili kod ile olan ilişki yoğunluğunu temsil etmektedir. Ana kaynaktan kodlara doğru giden çizgilerin kalınlığı odak grubun yoğunlaştığı kodları işaret ederek modelin sağlamasını yaptığı görülmektedir. Bu noktada kilit rol atfedilen kodların örgütsel itibar ve memnuniyet olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 6. Kelime Bulutu

Kelime bulutu oluşturularak kurumsal sosyal sorumluluk ve iç müşteri tatmini arasındaki ilişki çözümlemesi metinler üzerinden en çok kullanılan kelimeler ile ortaya konulmuştur. Şekilde 3'te aktarılan kelimelerin büyüklükleri ve kalınlıkları ilgili kelimelerin görüşme yapılan havayolu yöneticileri tarafından daha sık kullanıldığı anlamındadır. Bu bağlamda ise kurumsal sosyal sorumluluk ve iç müşteri tatmini arasındaki ilişki aktarılırken; çalışan tatmini, kurumsal tutum ve davranışlar, çevreye ve paydaşlara karşı üstlenilen sorumluluklar, kurumsal itibar, iletişim ve destek gibi unsurların yer aldığı görülebilmektedir. Bu da görüşme yapılan grubun; kurumsal sosyal sorumluluğun genel sorumlulukları içerisinde yer alan tüm unsurları kapsayıcı bir bakış açısına sahip olduğunu destekler niteliktedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde teknolojinin hayatımızda büyük bir yer kaplaması ve küreselleşmenin bu denli hızlı olmasından dolayı ise bir kişi ya da bir işletme hakkında çok hızlı bir şekilde bilgi akışı sağlanmaktadır. İnsanların ve toplumların bilinçlenmesinin bir sonucu olarak hem insanlar hem de işletmeler tüm çevresine karşı daha dikkatli ve daha hassas davranmak zorundadır. İşletme hakkında çıkan olumlu veya olumsuz bilgiler işletmenin geleceği için hayati derecede önem taşımaktadır. İnsanların daha hassas olması ve teknoloji sayesinde bilgiye daha hızlı ulaşılması ise işletmelerin sorumlulukları konusunda daha hassas olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu şartlar altında, işletmelerin sorumluluk stratejilerini geliştirmek ve yenilemek ise işletmenin dış ve iç çevresini iyi anlamaktan ve ona göre davranmaktan geçmektedir.

Araştırmanın bulgularından edinilen bilgiler ışığında kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelerin müşterilerine karşı, çevresine karşı, çalışanlarına karşı ve yasal sorumluluklarını yerine getirmeleri işletmelerinin hem içsel hem de dışsal bakış açısıyla onlara olumlu yönde fayda sunduğu anlaşılmaktadır. Yapılan araştırmalarda işletmelerin sorumlulukları yerine getirmeleri hem iç çevresinden hem de dış çevresinden kazanacağı imaj sayesinde marka değerine değer katacak, işletmeleri daha başarılı bir pozisyona sokacağı belirlenmiştir. Nitekim araştırmanın pratik sonuçlarından ilki kurumların sorumluluklarını yerine getirmeleri dış müşterileri tarafından gördüğü değer olan "itibar" "saygınlık" seviyesinin önemli bir yeri olduğunu göstermektedir.

İşletmelerin gizli gücü ise kendi çalışanlarıdır. İşletmelerin en önemli yapı taşı olan insan, işletmeler için kilit rol oynamaktadır. Elbette şirketin saygınlık artışı iç müşteriye de yansımaktadır. Dışarıdan görülen gözle değerli bir şirkette çalışmış olmaktan kaynaklanan memnuniyet artışının önemli oranda olduğu görülmektedir. Emegın, rekabet edebilmek için önemli rolü rekabet koşullarında yetkin çalışan bulmak ve korumanın yeterince zor olduğu teknik bilgi ve beceri gerektiren havacılık sektöründe ise daha da hayatidir. Bu yüzden işletmeler çalışanlarını başka bir deyişle iç müşterininin memnuniyetini önemsemek zorundadır. İç müşterininin tatmini sadece personelin şirkette kalması için değil işletmenin tüm işleyişi işi oldukça önemlidir.

Yapılan bu çalışmanın diğer pratik sonuçları; çalışanlar çalıştıkları işletmenin sadece mekanik bir yer olmadığını ve örgütsel sosyalleşmenin getirisi olarak desteklendiğini ve işletmenin vereceği tüm kararlarda katılım göstererek çalışanlar arasındaki adaletin sağlanacağına inanmaktadır. Yapılan bu çalışma sonucu; havayolu işletmelerine kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını stratejik planlamalarında yer vermelerini, akademik camia için havacılık sektöründe yer alan diğer işletmelerce de nicel veriler ile desteklenerek konunun önemini anlaşılmasının sağlanmasında alanyazına katkı yapmaları önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Acuner, T., Şebnem, A.A. (2001). Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Müşteri Memnuniyetini Sağlamadaki Rolü. *Pazarlama Dünyası*, 61-64.
- Air İndia. (2014). *Directors Report*. New Delphi: Air İndia.
- Airbus. (2020, 10 26). *Airbus*. 10 24, 2011 tarihinde Airbus web sitesi: <https://www.airbus.com/company/sustainability/environment.html> adresinden alındı
- Airfrance-KLM. (2018). *Sustainability Report*.
- Akdemir, A. (2014). *Yeni Ekonomide ve Yeni Dünyada İşletmecilik*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Akım, F. (2004). Sağlık Alanında Gerçekleştirilen Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Bireyde Farkındalık ve Davranış Değişikliği Yaratma Etkisi:"Kalbini Sev Kırmızı Giy Kampanyası"Üzerine Bir Değerlendirme. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 8.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi(4)* , 1-25.
- Aktan, C. C. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: İgiad Yayınları.
- Anadolu Üniversitesi. (2013). *Halkla İlişkiler*. Eskişehir: A.Ü. Yayınları.
- Anadolu Üniversitesi. (2013). *Kurumsal İletişim Yönetimi*. Eskişehir: A.Ü. Yayıncılık.
- Anadolu Üniversitesi. (2013). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Anadolu Üniversitesi. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Saray Matbaacılık.
- Anadolu Üniversitesi. (2014). *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Anadolu Üniversitesi. (tarih yok). İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi 20. sayısı. *İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 77-78.
- Ardıç, K. ve Baş, T. (2001). Kamu Üniversiteleri ile Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması. *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri* (s. 479-484). Antalya : Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi.
- Arthur, V. (1987). Job satisfaction and its relationship to gender, career,orientation and childcare needs among white collar and blue collar residence hall employees. *Iowa State University*, 22-23.

- Ayçin, A. (2013). *www.havais.org.tr*. 11 22, 2011 tarihinde Hava İş Sendikası: www.havais.org.tr adresinden alındı
- Aydede, C. (2007). *Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basol, S. (2020). *www.servetbasol.com*. 11 10, 2011 tarihinde CRM ve Müşteri Memnuniyeti: <http://www.servetbasol.com/Articles/Ucuyorum/APH-0738.htm> adresinden alındı
- Bayrak, S. (2001). *İş Ahlaki ve Sosyal Sorumluluk*. İstanbul : Beta Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, G., İter, B., & Tanyeri, M. (2009). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk-Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru*. İstanbul.
- Bozkurt ve Bozkurt, Ö. İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Bozkurt, İ. (2014). *İletişim Odaklı Pazarlama-Tüketiciden Müşteri Yaratmak*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- British Airways. (2020, 26 10). *British Airways*. 10 12, 2011 tarihinde British Airways Web Sitesi: <http://www.britishairways.com/travel/csr-corporate-responsibility/public> adresinden alındı
- Carroll, A. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons.
- Carroll, A. B. (1999, 10 11). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. Journals Sagepub: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000765039903800303> adresinden alındı
- Commission of the European Communities, .. (2006). *Implementing The Partnership For Growth And Jobs: Commission Of The European Communities*. Commission Of The European Communities: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:en:PDF> adresinden alındı
- Corendon Havayolları. (2020). *Corendon Havayolları*. 11 10, 2011 tarihinde Corendon Havayolları web sayfası: <https://www.corendonairlines.com/tr/basin-odasi/sponsorluklar/gokyuzunde-engeller-asiliyor-> adresinden alındı
- Corporate Social Responsibility and Environmental Management. (2006). *Corporate Social Responsibility and Environmental Management Volume 13, issue 5* , 245-260.
- Cüceloğlu, D. (1994). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul : Remzi Kitapevi.

- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çelik, A. (2007). *Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*. İgiad.
- Çevko Dönüşüm. (2010). *Çevko Dönüşüm Dergisi 9. sayı Dönem 4*.
- Çolakoğlu, O.E. ve Gürdoğan, A. (2017). Çağdaş Yönetim Teknikleri. *Çağdaş Yönetim Teknikleri* (s. 20-300). içinde Ankara: Detay Yayıncılık.
- Delta Airlines. (2013). *Delta Airlines*. 02 10, 2012 tarihinde Delta Airlines web sitesi: www.delta.com adresinden alındı
- Delta Airlines. (2020, 26 10). *Delta Airlines*. Delta Airlines: <https://news.delta.com/fishing-cause-project-cleans-amsterdam-canal> adresinden alındı
- Demir, H. ve Songür, N. (1999). Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3).
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım.
- Edwin, P. (2006). Corporate Social Responsibility in Aviation. *Journal of Air Transportation*, 65-87.
- Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi Cilt 23 Sayı 3*.
- Erdem, İ. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17-26.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (1996). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul : Beta .
- Ergunda, H. İ. (2007). *Müşteri Odaklılık*. <http://danismend.com/kategori/altkategori/musteri-odaklilik/> adresinden alındı
- Fidancı, N. (2018). *Sürdürebilir Kalkınmada Karbon Maliyetlerinin İşletme Kararlarına Etkisi*. İzmir: Kitapana Yayınevi.

- Fisher, A. (2001). Winning the battle for customers. *Journal of Financial Services Marketing*, 77-83.
- Friedman, M. (1962). Capitalism and Freedom. *University of Chicago Press*.
- Geçikli, F., Serçeoğlu, N. ve Üst Can, Ç. (2011). Örgüt İçi İletişim Ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 168-170.
- Gous Mashkoor, K. (2014). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Türkçe ve Hintçe-Urduca Ortak Kelimeler Yüksek Lisans Tezi*.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi. (2009). *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 4(2).
- Hopkins, S.A., Hopkins, W. E. ve Nie, W. (2009). Cultural Effects On Customer Satisfaction With Service Encounters. *Journal of Service Science-Volume 2*, 45-46.
- İstanbul Üniversitesi, A. F. (2010). *Halkla İlişkiler*. İstanbul.
- Japan Airlines. (2020, 10 26). *Japan Airlines*. 12 12, 2011 tarihinde Japan Airlines web sitesi: <http://www.jal.com/en/sustainability/community/disaster/> adresinden alındı
- Journal Of Air Transport Management . (2008). *Journal Of Air Transport Management Volume 14 issue 4*, 188-196.
- Kalder. (2020, 10 16). *EFQM Mükemmellik Modeli*. 11 11, 2011org tarihinde Kalder: http://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli adresinden alındı
- Kalleberg, A. L. (1977). *Work Values and Job Rewards: A Theory Of Job Satisfaction*. İndia: American Sociological Association.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D. P. (2014). *Stateji Haritaları*. İstanbul: Alfa.
- Kashif, M.ve Shukran, S.S.W., Rehman, M.A., Sarifuddin, S. (2013). Customer satisfaction and loyalty in Malaysian Islamic banks: a PAKSERV investigation. *International Journal of Bank Marketing*.
- Kenya Airways. (2020). *Kenya Airways*. 02 05, 2012 tarihinde Kenya Airways web sitesi: <http://www.kenya-airways.com/> adresinden alındı
- Kırel, Ç. (1999, Kasım). Esnek Çalışma Saatlerini Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi . *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, s. 115-136.

- Kotler, P., & Nancy Lee. (2017). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. (S. Kaçamak, Çev.) İstanbul: Yayıncılık Matbaa.
- Kuanta. (2020). www.kuanta.com.tr. 11 21, 2011 tarihinde Kuanta web sitesi: <http://www.kuanta.com.tr/sayfa/incele.php?id=11> adresinden alındı
- Kurtoğlu, S. (2007). Sosyal Pazarlama Kavramının Analizi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 126-131.
- Kwok, S.Y.C.L. ve Cheng, L. ve Wong, D.F.K. (2014). Family Emotional Support, Positive Psychological Capital and Job Satisfaction Among Chinese White-Collar Workers. *J Happiness Stud*, 561-578.
- L'Etang, J. (1995). Ethical corporate social responsibility: a framework for managers. *Journal of Business Ethics*, 160.
- Lufthansa Havayolları. (2020). *Lufthansa Group*. <https://www.lufthansagroup.com/en/responsibility/employees-society/work-life-integration.html> adresinden alındı
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Maxqda. (2021, Haziran). *Maxqda The Art Of Data Analysis*. <https://www.maxqda.com/> adresinden alındı
- Melbourne Havaalanı. (2020). *Melbourne Havaalanı*. 02 02, 2012 tarihinde Melbourne Havaalanı web sayfası: www.mlbair.com adresinden alındı
- Miles ve Huberman, M. B. (2015). *Nitel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Mızrak, K.C., Türk, A. ve Cevher, M. (2020). İşletmelerde İnfomal İlişkilerin Yönetilmesine Farklı Bir Bakış Açısı:Havacılık Sektöründe Bir Uygulama . *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29-44.
- MNG Kargo. (2020). *MNG Kargo*. 02 02, 2012 tarihinde MNG Kargo web sayfası: www.mngkargo.com adresinden alındı
- Mucuk, İ. (2011). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Yayıncılık.
- Muhia, R. N. (2012). Corporate Social Responsibility Practices in Kenya Airways. *Corporate Social Responsibility Practices In Kenya Airways by Ruth Njambi Muhia Research Project Submitted Inpartial Fulfillment Of The Requirements For The award Of The Degree Of Master of Business Administration (Mba), School Of Business, University Of Nairobi*.
- Mullins, L. J. (2010). *Management & Organisational Behaviour*. Edinburg: Pearson Education Limited.

- Nakip, M. ve Çoban, S. (2007). Yıldırma(Mobbing) olgusunun içsel pazarlama ile ilişkisi.Nevşehir' de bulunan bankalar örneği . *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 307-321.
- Neuman, W. L. (2007). *Basics of social research*. Boston: Pearson Education.
- O'hare Airport. (2020, 10 26). *O'hare Havaalanı*. 01 21, 2012 tarihinde O'hare Havaalanı web sitesi:
<https://www.flychicago.com/community/ORDnoise/SoundInsulation/pages/default.aspx> adresinden alındı
- Oshagbemi, T. (2000). Is Length Of Service Related To The Level Of Job Satisfaction? *International Journal Of Social Economics*.
- Öksüz, B. ve Vural Akıncı, B. (2016). *Kurumsal Başarıya Giden Yolda Kurum Kültürü*. Ankara: Nobel.
- Öztürk, S. A. (2006). Pazarlama İletişiminde Gelişen Bir Kavram: Destekleme Faaliyetleri(sponsorluk). *Pazarlama Dünyası Dergisi*(35), 18.
- Özüpek, N. (2005). *Kurum İmaj ve Kurumsal Sorumluluk*. Konya: Tablet Kİtapevi.
- Pegasus Havayolları. (2020, 11 8). *Pegasus Havayolları*. www.flypgs.com:
<https://www.flypgs.com/basin-bultenleri/yeni-sosyal-sorumluluk-projesiyle-pegasus-toplum-gonullusu-gencleri-yarinlara-ucuruyor> adresinden alındı
- Peltekoğlu, F. B. (2007). *Halkla İlişkiler*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Petty, G.C. ve Brewer, E.W. ve Brown, B. (2005). Job Satisfaction among Emplouess of Youth. *Child&Youth Care Forum*.
- Qatar Havayolları. (2020). *KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLARIZ. QATAR AIRWAYS*: <https://www.qrcargo.com/csr> adresinden alındı
- Sabiha Gökçen Havaalanı. (2020). *Sabiha Gökçen Havaalanı*. 11 11, 2011 tarihinde Sabiha Gökçen Havaalanı web sayfası:
<https://www.sabihagokcen.aero/basin-odasi/basin-kupurleri/sabiha-gokcen-havalimani-calisanlarina-engelli-egitimi> adresinden alındı
- Savaş, V. (2000). *İktisatın Tarihi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 55-64.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, .. (2021, 05 26). *Havayolu İşletmeleri*. Shgm:
http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/havacilik_isletmeleri/Havayolu_isletmeleri030621.pdf adresinden alındı
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Şahsuvaroğlu, T. ve Ekşi, H. (2013). Odak Grup Görüşmeleri ve Sosyal Temsiller Kuramı. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 127-139.
- Şendoğdu, A. (2014). Özel Kamu Ve Katılım Bankalarında Müşteri Memnuniyeti ve Ve Müşteri Sadakatine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 91-106.
- Şimşek, B. (1999). Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 69-86.
- Tanyaş, B. (2014, Nisan). Nitel Araştırma Yöntemlerine Giriş: Genel İlkeler ve Psikolojideki Uygulamalar. *Eleştirel Psikoloji Bülteni*.
- Taşkın, E. (2000). *Müşteri İlişkileri Eğitimi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Taşlıyan, M. (2012). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Modern İş Dünyasının Vicdani Gereği*. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayın Organı.
- Tek, Ö. B. (1997). *Pazarlama İlkeleri*. İzmir: Cem Ofset.
- Toksarı, M. (2012). İçsel pazarlama uygulamaları bağlamında iç müşterinin çalıştığı işyerinden tatmin olma düzeyi ile demografik özellikleri arasındaki farkların tespitine yönelik bir çalışma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 155-183.
- Torlak, Ö. ve Altunışık, R. (2012). *Pazarlama Stratejileri*. İstanbul: Beta.
- Türk Hava Yolları. (2020, 10 26). *Sosyal Sorumluluk Projelerimiz*. Türk Havayolları: <https://www.turkishairlines.com/tr-int/basin-odasi/sosyal-sorumluluk-projelerimiz/> adresinden alındı
- Türk, A. ve Şener, A. (2018). Hizmet Kalitesi ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkinin Analizi: Havacılık Alanında Bir Uygulama. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 6(1), 3.
- Türk, A. (2021). Evaluation Of The Impact And Importance Of Information Sharing In The Aviation Sector With Two Different Qualitative Analysis. *Research Journal of Business and Management*, 27-36.
- Türk, M. (2004). Perakendeci İşletmelerde Personelin Fiziksel Özelliklerinin Müşteri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 274-275.
- Türk, A. (2018). Değişim ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı İle İlişkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Bir Uygulama. İstanbul.
- Türker, D. (2006). The impact of employee perception of corporate social responsibility on organizational commitment: a scale development study. *Doktora Tezi*. İzmir.

Türkiye Kalkınma Bakanlığı, .. (2012). *Türkiye'de Sürdürülebilir Kalkınma ve Yeşil Ekonomi Alanında En iyi Uygulamalar başvuru ve seçim süreci*. Kasım 25, 2011 tarihinde <http://secure.kızılay.org.tr/sss.aspx> adresinden alındı

Ural, E. G. (2006). *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları*. İstanbul: Birsen Yayınevi.

Uryan, B. (2002). Toplam Kalite Yönetimi. *Mevzuat Dergisi*.

Yılmazer, A. ve Eroğlu, C. (2012). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yükselen, C. (2008). *Pazarlama*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Zacher, H. ve Schmitt, A. (2016). Work Characteristics and Occupational Well-Being: The Role of Age. *Frontiers In Psychology-Volume 7*, 4-5.



EKLER

Soru Formu

Değerli katılımcı cevaplayacağınız bu form akademik bir çalışma çerçevesinde ele alınmaktadır. “Havacılık İşletmelerinde Uygulanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin İç Müşteri Tatminine Etkisi” konusunda bir araştırma yapılmaktadır. Bu konuda sizlerden hiçbir kişisel bilgi talep edilmemektedir. İş birliğiniz için teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah TÜRK
Öğr. Gör. Çiğdem ÇAĞLAR

Danışman
Yüksek Lisans Öğrencisi

Soru 1: Kurumunuzun çalışma şartlarınıza, özlük haklarınıza ve gelişimize karşı göstermiş olduğu davranış biçimini, çalışma ortamınızı ve çalışma arkadaşlarınızı düşündüğünüzde nasıl değerlendirirsiniz?

Soru 2: Sektörünüzün dinamik yapısını düşündüğünüzde olası değişimlerde kurumunuzun çalışanları ile olan ilişki, iletişim ve davranışını nasıl değerlendirirsiniz?

Soru 3: Üst yönetimin astlara karşı davranış ve tutumlarını nasıl değerlendirirsiniz.

Soru 4: Kurumunuzun, çalışanlarına karşı iş dışı tutum ve davranışlarının, çalışma arkadaşlarınızla ilişkinize olan etkisini nasıl değerlendirirsiniz?

Soru 5: Kurumunuzun paydaşlarınıza karşı (devlet, tedarikçi) sorumluluklarını düşündüğünüzde bu sorumlulukların yerine getirilmesinin bir çalışan olarak size geri dönüşünü nasıl değerlendiriyorsunuz?

Soru 6: Kurumunuzun topluma ve çevreye karşı sorumluluklarının düşündüğünüzde bu sorumlulukları yerine getirmesinin bir çalışan olarak sizdeki karşılığını değerlendiriniz.

Soru 7: Kurumunuzun müşterilerinize karşı sorumluluklarını yerine getirme bilincinin bir çalışan olarak sizdeki karşılığını nasıl değerlendirirsiniz?

