



**T. C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİ İLE  
İŞVEREN MARKASI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ  
VE BİR UYGULAMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Deniz ANBAR**

**BURSA-2019**





**T. C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİ İLE  
İŞVEREN MARKASI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ  
VE BİR UYGULAMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Deniz ANBAR**

**Danışman:**

**Doç.Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU**

**BURSA-2019**

T. C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... İşletme ..... Anabilim / Ana sanat Dalı,  
Yönetim ve Organizasyon ..... Bilim Dalı'nda 701514.028 ..... numaralı  
..... Deniz ..... ANBAR ..... 'nın hazırladığı  
Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleri ile İşveren-Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi  
ve Bir Uygulama" konulu ..... yüksek lisans ..... (Yüksek Lisans / Doktora / Sanatta Yeterlik  
Tezi / Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı, 23./05./2019 günü 12:00 - 14:00  
..... saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın  
tezinin/çalışmasının ..... başarılı ..... (başarılı / başarısız) olduğuna  
..... oybirliği ..... (oybirliği / oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Doc. Dr. Başak Aydın Çiftçioğlu

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Üye Başkanı)

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

Üniversitesi

Prof. Dr. Fırvan Çınar Aktıntaş

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi İsmet EROĞLU

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

Üniversitesi

23./05./2019



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih: 07/05/2019

Tez Başlığı / Konusu: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİ İLE İŞVEREN MARKASI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 122 sayfalık kısmına ilişkin, 07/05/2019 tarihinde şahsım tarafından *Turnitin* adlı intihal tespit programından (*Turnitin*)\* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %14'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

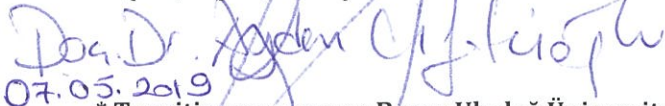
Gereğini saygılarımla arz ederim.

  
Tarih ve İmza

07.05.2019

Adı Soyadı: Deniz ANBAR  
Öğrenci No: 701514028  
Anabilim Dalı: İşletme  
Programı: İşletme Tezli Yüksek Lisans  
Statüsü:  Y.Lisans  Doktora

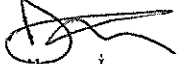
Danışman  
(Adı, Soyad, Tarih)

  
07.05.2019

\*Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

## Yemin Metni

Yüksek Lisans / Doktora tezi olarak sunduğum “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri ile İşveren Markası Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

  
Tarih ve İmza

23.05.2019

Adı Soyadı: Deniz ANBAR

Öğrenci No: 701514028

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme Tezli Yüksek Lisans

Statüsü:  Yüksek Lisans  Doktora

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı: Deniz ANBAR

Üniversite: Bursa Uludağ Üniversitesi

Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon

Tezin Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Sayfa Sayısı: xii + 135

Mezuniyet Tarihi: 23/05/2019

Tez Danışman(lar)ı: Doç.Dr.B.Aydem ÇİFTÇİOĞLU

### **KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİ İLE İŞVEREN MARKASI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA**

Bu çalışmanın temel amacı, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile işveren markası algısı arasında bir ilişki olduğu hipotezini doğrulamaktır. Bu kapsamda, Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi bölümlerinin üçüncü ve dördüncü sınıflarında okuyan öğrenciler çalışmanın ana kümesini oluşturmuştur. Veriler 869 kişiden oluşan bir örneklemden anket yoluyla toplanmış ve verilerin analizinde frekans, t-testi, ANOVA ve regresyon yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmanın bulguları genel olarak öğrencilerin hem kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinin hem de işveren markası algı düzeylerinin yüksek olduğunu göstermiştir. Demografik değişkenlere göre öğrencilerin işveren markası algı düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve yaş, cinsiyet, bölüm, sınıf, iş tecrübesi, mezuniyet sonrası çalışılmak istenen sektör ve ailenin ortalama gelir düzeyi değişkenlerine göre öğrencilerin algı düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, öğrencilerin kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinin işveren markası algı düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal sosyal sorumluluk, işveren markası, işveren çekiciliği, demografik özellikler

## ABSTRACT

Name and Surname: Deniz ANBAR

University: Bursa Uludag University

Institution: Social Science Institute

Field: Business and Administration

Branch: Management and Organization

Degree Awarded: Master Thesis

Page Number: xii + 135

Degree Date: 23/05/2019

Supervisor(s): Assoc.Prof.Dr.B.Aydem ÇİFTÇİOĞLU

### **EVALUATION OF RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ACTIVITIES AND EMPLOYER BRAND AND AN APPLICATION**

The main purpose of this study is to verify the hypothesis that there is a relationship between the corporate social responsibility activities of the enterprises and the perception of employer brand. In this context, the students studying in the third and fourth classes of the Bursa Uludağ University Faculty of Economics and Administrative Sciences constituted the universe of the study. Data were collected from a sample of 869 students by using questionnaire and descriptive statistics, t-test, ANOVA and regression methods were used for data analysis. The findings of the study showed that both the levels of corporate social responsibility perception and the level of employer brand perception were high in general. It was examined whether there is a difference between the employer brand perception levels of the students in terms of the demographic factors. According to age, gender, department, class, work experience, the sector and the average income level of family, it was observed that there were significant differences between the perception levels of the students. According to the results obtained from the regression analysis, it was concluded that the corporate social responsibility perception levels of students had a significant and positive effect on the employer brand perception.

**Keywords:** Corporate social responsibility, employer brand, employer attractiveness, demographic factors



## ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan kıymetli danışmanım Doç.Dr.Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU'na, tez konumu belirleme sürecinde fikir vererek çalışmamın ortaya çıkmasına katkı sağlayan sevgili hocam Dr.Öğr.Üyesi Mehlika SARAÇ'a, eğitim hayatıma yön veren ve beni her konuda destekleyen canım eşime şükranlarımı sunuyorum.

Bugünlere gelmem de sonsuz emeği olan ve sevgisini hep hissettiğim canım anneanneme, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme ve arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	i
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

### 1. BÖLÜM

#### KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞI

1.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI.....	3
1.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN TARİHSEL GELİŞİMİ .....	5
1.3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR .....	8
1.3.1. Kurumsal Vatandaşlık.....	8
1.3.2. Sürdürülebilir Kalkınma .....	10
1.3.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik .....	11
1.3.4. Kurumsal Hayırseverlik .....	12
1.3.5. İşletme Etiği .....	12
1.3.6. Sosyal Performans .....	13
1.3.7. Kurumsal İtibar .....	14
1.3.8. Kurumsal Yönetim.....	15
1.4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE PAYDAŞ TEORİSİ .....	17
1.5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI .....	18
1.5.1. Hissedarlara Karşı Sosyal Sorumluluk .....	18
1.5.2. Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluk .....	18
1.5.3. Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluk.....	19
1.5.4. Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk.....	19
1.5.5. Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk .....	20

1.6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLA İLGİLİ GÖRÜŞLER.....	20
1.6.1. Klasik (Geleneksel) Görüş.....	20
1.6.2. Modern Görüş .....	21
1.7. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK MODELLERİ.....	21
1.7.1. Dört Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli (Carroll Piramidi).....	21
1.7.2. Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli .....	24
1.7.3. Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli .....	25
1.7.4. Preston ve Post'un Bütünleşik Sosyal Sorumluluk Modeli .....	26
1.7.5. Üç Aşamalı Sosyal Sorumluluk Modeli .....	27
1.7.5. Sethi'nin Sosyal Sorumluluk Modeli .....	28
1.7.6. Sosyal Performans Modeli .....	29
1.8. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLKELERİ .....	30
1.8.1. Meşruiyet İlkesi.....	30
1.8.2. Kamu Sorumluluğu İlkesi .....	30
1.8.3. Yönetmelik Takdir Edebilme Hakkı Yetkisi .....	31
1.9. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK STRATEJİLERİ.....	31
1.9.1. Engelleme (Reaksiyon) Stratejisi.....	32
1.9.2. Savunma Stratejisi .....	32
1.9.3. Geleceğe Yönelik (Girişimci) Strateji .....	32
1.9.4. Uyum Sağlayıcı Strateji .....	33
1.10. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN İŞLETMELER AÇISINDAN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI .....	33
1.10.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmelere Sağladığı Avantajlar.....	33
1.10.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmeler Açısından Dezavantajları..	35
1.11. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞA YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER .....	36

## 2. BÖLÜM

### İŞVEREN MARKASI

2.1. MARKA TANIMI .....	38
2.2. İŞVEREN MARKASI KAVRAMI ve ÖNEMİ .....	40
2.3. İŞVEREN MARKASI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	43
2.3.1. İşveren Marka Kimliği.....	43

2.3.2. İşveren Marka İmajı.....	44
2.3.3. Kurumsal İtibar .....	45
2.3.4. Örgütsel Çekicilik .....	47
2.3. İŞVEREN MARKASININ ÖZELLİKLERİ .....	49
2.4. İŞVEREN MARKASINI OLUŞTURAN UNSURLAR .....	50
2.5. İŞVEREN MARKASININ İŞLETMEYE SAĞLADIĞI FAYDALAR .....	53
2.6. İŞVEREN MARKA YÖNETİMİ .....	56
2.7. İŞVEREN MARKASI MODELLERİ .....	61
2.7.1. Backhaus ve Tikoo İşveren Marka Modeli .....	61
2.7.2. İşe Alım Modeli .....	62
2.7.3. İşveren Marka Deneyimi Modeli .....	63
2.7.4. İşveren Markası Sinyal Modeli .....	65
2.8. İŞVEREN MARKASI BAĞLAMINDA İNSAN KAYNAKLARININ ROLÜ .....	67
2.9. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE İŞVEREN MARKASI ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	69
2.10. LİTERATÜR TARAMASI.....	71

### **3. BÖLÜM**

#### **KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGI DÜZEYLERİ İLE İŞVEREN MARKASI ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	76
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....	76
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	77
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	77
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA ARACI .....	78
3.6. VERİLERİN ANALİZİ .....	79
3.7. BULGULAR.....	80
3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	80
3.7.2. Faktör Analizleri .....	81
3.7.2.1. İşveren Markası Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri	81
3.7.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri .....	85

3.7.3. Katılımcıların İşveren Markası Algı Düzeylerinin Değerlendirilmesi ....	89
3.7.4. Katılımcıların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algı Düzeylerinin Değerlendirilmesi .....	93
3.7.5. Katılımcıların İşveren Markası Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi .....	97
3.7.6. Korelasyon Analizi .....	107
3.7.7. Regresyon Analizi.....	109
<b>SONUÇ</b> .....	<b>115</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>120</b>

## TABLolar LİSTESİ

### SAYFA

Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	80
Tablo 3.2: İşveren Markası Ölçeği Verilerinin Faktör Analizine Uygunluğu...	81
Tablo 3.3: İşveren Markası Ölçeğinde Faktörler ve Faktör Yükleri.....	82
Tablo 3.4: İşveren Markası Ölçeğinde Faktörlerin Özdeğer, Varyans ve Kümülatif Varyans Değerleri.....	83
Tablo 3.5: İşveren Markası Ölçeğinin Tümüne ve Alt Boyutlarına ilişkin Güvenirlik Katsayıları.....	85
Tablo 3.6: KSS Ölçeği Verilerinin Faktör Analizine Uygunluğu.....	85
Tablo 3.7: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinde Faktörler ve Faktör Yükleri.	86
Tablo 3.8: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinde Faktörlerin Özdeğer, Varyans ve Kümülatif Varyans Değerleri.....	87
Tablo 3.9: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin Tümüne ve Alt Boyutlarına ilişkin Güvenirlik Katsayıları.....	89
Tablo 3.10: Başvuru ve Fayda Değeri Boyutuna İlişkin Maddelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	90
Tablo 3.11: Sosyal ve Gelişim Değeri Boyutuna İlişkin Maddelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	91
Tablo 3.12: Ekonomik Değeri Boyutuna İlişkin Maddelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	92
Tablo 3.13: İşveren Markasının Alt Boyutları ve Tümü için Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	93
Tablo 3.14: Ekonomik Sorumluluk Boyutuna İlişkin Maddelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	94
Tablo 3.15: Yasal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Maddelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	95
Tablo 3.16. Etik Sorumluluk Boyutuna İlişkin Maddelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	95
Tablo 3.17: Gönüllü Sorumluluk Boyutuna İlişkin Maddelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	96

Tablo 3.18: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin Alt Boyutları ve Tümü için Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	97
Tablo 3.19: Cinsiyete Göre İşveren Markası Algı Düzeyleri ve t-Testi Sonuçları	98
Tablo 3.20: Yaşa Göre İşveren Markası Algı Düzeyleri ve ANOVA Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 3.21: Yaşa Göre İşveren Markası Algı Düzeylerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları.....	100
Tablo 3.22: Bölüme Göre İşveren Markası Algı Düzeyleri ile ANOVA Analizi ve Tukey Testi Sonuçları.....	102
Tablo 3.23: Sınıfa Göre İşveren Markası Algı Düzeyleri ile ANOVA Analizi ve Tukey Testi Sonuçları.....	104
Tablo 3.24: İş Tecrübesine Göre İşveren Markası Algı Düzeyleri ile ANOVA Analizi ve Tukey Testi Sonuçları.....	105
Tablo 3.25: Ailenin Aylık Ortalama Gelirine Göre İşveren Markası Algı Düzeyleri ile ANOVA Analizi ve Tukey Testi Sonuçları.....	106
Tablo 3.26: Çalışılmak İstenen Sektöre Göre İşveren Markası Algı Düzeyleri ve t-Testi Sonuçları.....	107
Tablo 3.27: İşveren Markası Ölçeğinin Alt Boyutları ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları...	108
Tablo 3.28: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ile İşveren Markasının Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 3.29: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algı Düzeyinin İşveren Markasının Başvuru ve Fayda Değeri Boyutu Üzerindeki Etkisi (Model 1).....	111
Tablo 3.30: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algı Düzeyinin İşveren Markasının Sosyal ve Gelişim Değeri Boyutu Üzerindeki Etkisi (Model 2).....	112
Tablo 3.31: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algı Düzeyinin İşveren Markasının Ekonomik Değer Boyutu Üzerindeki Etkisi (Model 3).....	113
Tablo 3.32: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algı Düzeyinin Genel İşveren Markası Algı Düzeyi Üzerindeki Etkisi (Model 4).....	114

## ŞEKİL VE GRAFİKLER LİSTESİ

	<b>SAYFA</b>
Şekil 1.1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi.....	22
Şekil 2.1: İşveren Marka Tekerleği.....	52
Şekil 2.3: İşveren Marka Yönetim Modeli.....	58
Şekil 2.4: İşveren Marka Modeli.....	62
Şekil 2.5: İşe Alım Modeli.....	63
Şekil 2.6: İşveren Marka Deneyimi Modeli.....	65
Şekil 2.7: İşveren Markası Sinyal Modeli.....	66
Grafik 3.1: Yığın Grafiği.....	84
Grafik 3.2: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Yığın Grafiği.....	88



## GİRİŞ

İşletmelerin temel amacının kâr maksimizasyonu sağlamak olduğu görüşü, değişen dünya ile birlikte geçerliliğini kaybetmiştir. Teknolojide meydana gelen hızlı değişimler, sermaye ve bilgiye dayalı ekonomi, yoğun rekabet ortamı, küresel pazar, tüketici profilinde ve beklentilerinde meydana gelen değişimler sonucunda işletmeler farklı arayışlara yönelmiştir. Rekabetçi anlayışın hâkim olduğu bir ortamda işletmeler için kârlılığın ve başarının devamının sağlanabilmesi için yeni yönetim anlayışlarının varlığı gündeme gelmiştir.

Sosyal sorumluluk kavramı, ortaya çıktığı dönemden bu yana önemli değişimlere uğramış ve bugün gelinen noktada işletmelerin sosyal yaşamın bir gereği olarak varlıklarını sürdürmelerine vurgu yapan önemli bir olgu haline gelmiştir. Hem akademik yazında hem de iş çevresinde önemi ve gerekliliği konusunda fikir birliğine varılan sosyal sorumluluk kavramı, işletmelerin kendi amaçlarını gerçekleştirmelerinin yanı sıra topluma karşı olan yükümlülüklerin bilincine varılmasını da zorunlu hale getirmiştir. Bu nedenle, işletmeler için ekonomik anlamda verimlilik ve etkinlik sağlamak kadar, toplumsal anlamda fayda yaratmak da önemli hale gelmiştir.

Gittikçe artan rekabet ortamında işletmelerin maddi ve maddi olmayan varlıklarının sürdürülebilirliğini sağlamak, küresel pazar içinde rakiplerinden farklılaşmak ve bu sayede rekabet üstünlüğü elde etmek için büyük ölçüde nitelikli ve yetenekli çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Bu kapsamda yaşanan em önemli sorunlardan biri işgücünün kalifiye olma özelliğinin ve kalifiye işgücü sayısının giderek azalmasıdır. Nitelikli insan sermayesinin öneminin farkına varan işletmeler, uzun dönemli çözüm olarak işveren markası olgusunu değişik açılardan gündeme taşımıştır.

İşveren markası kavramı ilk olarak, “yetenek savaşı” olarak da ifade edilen işgücü piyasasındaki eğilimlerin demografik, ekonomik, sosyo-politik ve teknolojik değişimler tarafından etkilendiği 1990’lı yıllarda ortaya çıkmıştır. İşveren markası “istihdam tarafından çalışanlara sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar” bütünü olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre, işveren markası, mevcut ve potansiyel çalışanların ve paydaşların bir işletmeye ilişkin farkındalıklarını ve algılarını yönetmek için hedeflenen uzun vadeli bir stratejidir.

İşletmelerin sektörde güçlerini arttırabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için nitelikli çalışanları bünyelerine dahil etme ve mevcut çalışanların işletmede kalmalarının sağlanması önemli bir stratejik öncelik haline gelmiştir. İşveren markası, mevcut ve potansiyel çalışanların zihinlerinde işletmenin “tercih edilen bir işyeri” olarak algılanmasına katkı sağlayan unsurlardan biridir. Nitelikli çalışanları işletmeye kazandırmak için bireysel özelliklerini, beklentilerini ve iş yeri seçiminde dikkat ettikleri unsurların neler olduğunun bilinmesi güçlü bir işveren markası oluşturma ve yönetme sürecinde önemli bir adımdır.

Çalışmanın birinci bölümünde, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, tarihsel gelişimi, modelleri, ilkeleri, stratejileri teorik açıdan ele alınmıştır. Sonrasında kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili görüşlere değinilmiş, işletmeler açısından avantaj ve dezavantajlarından bahsedilmiştir. Son olarak da kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili eleştirel bakış açılarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, işveren markasının tanımı ve önemi ele alınarak kuramsal temelleri üzerinde durulmuştur. İşveren markası modelleri, işveren markası yönetimi bu bölümde incelenerek, işveren markası bağlamında insan kaynaklarının rolü ve kurumsal sosyal sorumluluk ile işveren markası arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, potansiyel çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinin işveren markası algıları üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla 869 üniversite öğrencisinden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Toplanan veriler, t-testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon yöntemleri kullanılarak analiz edilmiş, ulaşılan bulgular ortaya konulmuş ve ulaşılan bulgular bağlamında sonuç ve öneriler kısmıyla çalışma sonlandırılmıştır.

## 1. BÖLÜM

### KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞI

#### 1.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

Sorumluluk, “kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, mesuliyet” olarak tanımlanabilir (www.tdk.gov.tr). Sosyal sorumluluk kavramı ise, başkalarının meşru çıkar ve haklarının korunması adına herkesi bağlayan bireysel zorunluluk olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, bireysel davranışların toplumsal sonuçları gözeterek düzenlenmesi olarak ifade edilebilen sosyal sorumluluk olgusunun hedefinin toplumsal fayda sağlamak, toplumda bir fark yaratmak olduğu söylenebilir (Toker ve Tat, 2013: 36; Selvi ve Şentürk, 2016: 145).

Yıllar boyunca işletmelerin öncelikli amacı karı maksimum seviyeye çıkarmak olmuş ve aldıkları kararlarda ahlaki değerleri her zaman dikkate almamışlardır. Ancak günümüzde geline nokta işletmelerin üretim faaliyetlerinin asıl amacının para kazanmak yerine topluma hizmet etmek olduğu ve bunun sonucunda karın bir ödül olabileceği anlayışı ağırlık kazanmıştır (Çetin vd., 2010: 12). Rekabet üstünlüğü sağlamak için farklı olmanın neredeyse zorunluluk haline geldiği günümüzde, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk bilinci ile faaliyetlerini yürütmeleri önemli bir farklılaşma unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaya, 2008: 97). İşletmelerin toplumsal ve çevresel sorunlara karşı sorumluluklarının farkında olan ve bunu bir kurum kültürü haline getiren yapılar olmaları gerekmektedir. Yalnızca kar amacı taşıyan işletmelerin başarı şansı azalmaktadır. Tüketiciler, işletmelerin sadece ürünlerinin kalitesine ve fiyatına bakmamakta, sosyal sorumluluklarını yerine getirip getirmediğine göre de tercih yapabilmektedirler.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramından ilk defa 1953 yılında H. Bowen tarafından “Social Responsibilities of the Businessman” adlı makalesinde bahsedilmiştir. Bowen (1953), işletme yöneticilerinin toplumun amaçları ve değerleri açısından arzu edilen eylem tarzlarını takip etmeleri, bu yönde politikalar geliştirmeleri ve kararlar almaları gerektiğini savunmuştur (Elias, 2004: 268). Bowen bu çalışmasıyla sosyal sorumluluk kavramından kurumsal sosyal sorumluluk kavramına geçişte öncülük

etmiştir. Sosyal sorumluluk yaklaşımı, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile yeni bir boyut kazanmış, yalnızca özel sektör kuruluşlarını değil, kamu kurumlarını ve yerel yönetimleri bu yönde çalışmalar yapmaya teşvik eden bir uygulama alanı olmuştur (Toker ve Tat, 2013: 36). Genel olarak kurumsal sosyal sorumluluk anlayışında, tüketici haklarına saygılı, duyarlı ve adalet anlayışı içerisinde hareket eden, tüketiciyi aldatıcı eylemlerden uzak duran, işletme mantığı dahilinde daha çok iş etiği kavramının ağır bastığı bir olgudan söz edilmektedir (Orçan, 2007: 29).

Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin farklı tanımlar yapılabilir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının temel mantığını "işletmelerin kar elde etmenin ötesinde topluma yönelik belli yükümlülükleri olduğu fikri" oluşturmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal sosyal sorumluluk, kısaca, işletmelerin kaynaklarını toplum yararına kullanma yükümlülüğü olarak ifade edilebilir (İbrahim vd.,2006: 157). Diğer bir deyişle, kurumsal sosyal sorumluluk, bir işletmenin ekonomik ve yasal yükümlülüklerin ötesinde, uzun dönemli bir amaç olarak toplum için yararlı girişimlerde bulunması yükümlülüğü şeklinde tanımlanabilir (Uzkesici, 2005: 71). Jones (1980:59-60)'a göre kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin ortakları dışında toplumun diğer gruplarına karşı yasal ve sendikal sözleşmelerle açıklananların ötesinde yükümlülükleri olduğudur. McWilliams ve Siegel (2001: 117)' e göre, kurumsal sosyal sorumluluk, işletme çıkarları ve yasal zorunlulukların ötesinde sosyal fayda sağlamak için yapılan eylemlerdir. Carroll (1979: 499)'a göre kurumsal sosyal sorumluluk, bir işletmenin performansının ekonomik, yasal, etik ve gönüllü kategorilerini kapsayan, topluma karşı tüm yükümlülükleridir. Mishra ve Modi (2016)'ye göre, kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin toplumun sosyal yaşam kalitesini iyileştirmek/artırmak amacıyla gerçekleştirdikleri isteğe bağlı uygulamalardır. Görüldüğü gibi, kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin evrensel bir tanım yoktur. Yaygın kullanılan kurumsal sosyal sorumluluk tanımlarından biri, Sürdürülebilir Kalkınma için Dünya İş Konseyi (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre, kurumsal sosyal sorumluluk, bir organizasyonun, ekonomik kalkınmaya öncülük edecek ve çalışanlarının, yerel topluluğun ve bir bütün olarak toplumun refahına katkıda bulunacak davranışta bulunma taahhüdüdür (Gocejna, 2016: 68).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının kapsamına; doğal çevreyi koruma, müşteri tercihleri doğrultusunda kaliteli ve güvenilir ürünler sunma, iş görenlerin temel

hak ve özgürlüklerine saygı gösterme, işletme faaliyetlerini doğru bir şekilde aktarma, toplumun refah seviyesine katkı sağlayacak eğitim, sağlık ve sanat etkinliklerini destekleme gibi konular girmektedir. Toplumun beklentileri, uzun dönemli karlar, etik zorunluluk, olumlu imaj, daha iyi bir çevre, devlet müdahalesini azaltma, sorumluluk ve güç dengesi, korunma, kaynakların sahipliği ve hissedarların çıkarı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin başlıca kurumsal unsurlarını oluşturmaktadır (Çelik vd., 2012: 42).

Kurumsal sosyal sorumluluk, genel anlamda, işletmelerin toplumun gelişmesine etki edebilecek sosyal, kültürel ve çevresel konularda gösterdiği çabalar olmakla birlikte, hayırseverlikten veya sosyal sorumluluk kavramından ayrı bir noktada değerlendirilmekte, ekonomik ve sosyal geri dönüş sağlayan bir yönetim faaliyeti olarak görülmektedir (Çelik vd., 2012: 42; Toker ve Tat, 2013: 36). İşletmelerin ve iş çevresinin toplumdaki rolünü irdeleyen kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımı, işletmelerin sosyal sorumlu faaliyetlerinin toplumsal sonuçlarını maksimize etmeyi hedeflemektedir (Uğur ve Sayılı, 2016: 361). Bu kapsamda, toplumdan gelen çeşitli talepler karşısında, işletmeler toplumun refahında daha fazla aktif rol üstlenmeye ve ekonomik faaliyetlerinin sosyal etkilerine daha fazla dikkat etmeye başlamışlardır (İbrahim vd., 2006: 157). Çoğu işletme, kurumsal sosyal sorumluluğu tüm stratejisinin temel bir unsuru olarak benimsemiş ve kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili uygulamalarına yıllık raporlarında ve kurum web sitelerinde yer vermeye başlamışlardır (Mishra ve Modi, 2016: 26). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının önem kazanmasında ve işletmelerin gündeminde yer almasında; tüketicilerin işletme ile ilgili algılarını önemsemek durumunda kaldığı yoğun rekabet ortamı, ülkelerin izlediği iş politikalarının şeffaf olması ve paydaşların işletme faaliyetlerini yakından takip edebilme imkanına sahip olması gibi faktörler etkili olmuştur (Gürol vd., 2010: 137).

## **1.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN TARİHSEL GELİŞİMİ**

Kurumsal sosyal sorumluluk, literatürde çok yeni bir kavram olmamakla birlikte gelişmiş ülkelerde yüzyılı aşkın süredir tartışılan bir konudur. Türkiye’de ise işletmeler 30 yıldır sosyal sorumluluk kavramına ağırlık vermektedirler (Bayraktaroğlu ve Özgen, 2008: 324). Özünde sosyal sorumluluk kavramı, insanların toplum olarak birlikte yaşamaya başlaması sürecinden günümüze kadar uzanmaktadır (Canöz, 2015: 4). Kurumsal sosyal

sorumluluğun işletmeler açısından gündeme geldiği ilk dönemlere bakıldığında, sadece iş adamlarının yükümlülüklerini ortaya koyan sosyal sorumluluk politikalarını uygulamak, kararlar almak, toplumun gereksinimleri doğrultusunda uygulamalarda bulunmak gibi görünse de, günümüze gelindiğinde yasal getirileri olan, etik kurallar çerçevesinde yasalara, hükümet politikalarına ve çalışma kurallarına uyan, kurumların tüm paydaşlarına yönelik net olarak toplumsal sözleşme yapan uygulamalar olarak yerini almaktadır (Torlak, 2013: 7).

Adam Smith (1863), pazardaki “görünmez el” yaklaşımının işletmelerin karlılığını artırdığını ve işletmelerin toplum için en iyi ürünü üreteceği konusunda önemli bir rolü olduğunu savunmaktadır. Geçmişten günümüze toplumlarda sosyal sorumluluğun en önemli sorumlusu devlet ve hükümet olmuş, ekonomi üzerinde hâkimiyeti olduğu dönemlerde toplumsal refah ve huzur devlet tarafından sağlanmıştır (Lembet, 2013: 3). Ancak zaman içinde görülmüştür ki görünmez el teorisi iddia edildiği gibi toplum gelişimine katkı sağlamamış, işletmelerin topluma ve çevreye verdiği tahribatların önlenmesi için çevre, insan hakları ve ticari konuları düzenleyen kanunlara ve yeni bir anlayışa ihtiyaç duyulmuştur (Alparslan ve Aygün, 2013: 438).

Kurumsal sosyal sorumluluk tarihinin en önemli miladı sanayi devrimi olarak kabul edilmektedir. Sanayi devrimi öncesinde işletmecilik faaliyetleri küçük ölçekli ve bilimsel gelişmelerden uzak iken sanayi devrimiyle birlikte 1930’lu, 1940’lı ve 1950’li yıllarda üretim artık büyük ölçekli olmaya başlamış, fabrika sayısı artmış, yeni istihdam olanakları genişlemiş ve yeni bir ticaret anlayışı hakim olmaya başlamıştır (Alparslan ve Aygün, 2013: 438). Sanayi devrimi ve sonrasında Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) ortaya çıkan ve “Büyük Buhan” olarak adlandırılan kriz, işletmelerin eksik olduğu konularda eleştirilmesine ve tepkilere maruz kalmasına neden olmuş ve sosyal sorumluluk kavramının 1930’lu yıllarda tartışılmasına yol açmıştır (Saran vd., 2011: 3735).

Kurumsal sosyal sorumluluğun tanımı, kavramın ortaya çıktığı 1930’lu yıllara kadar gitmektedir. Milton Friedman (1962) işletmelerin tek bir sorumluluğu olduğunu, onun da ortaklar için refah yaratmak olduğunu söyleyen ilk ekonomistlerden biridir. Sosyal performans, bazen firmanın ekonomik performansı ile ilişkisiz görülmüş, bu nedenle gereksiz ve isteğe bağlı olarak kabul edilmiştir (Thomas ve Little, 2014: 27).

1950’li yıllarda sosyal sorumluluk kavramının işletmeler için öneminin artmasıyla birlikte kurumsal sosyal sorumluluk kavramı gündeme gelmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını, ilk olarak, 1953 yılında Bowen bir makalesinde kullanmış ve sosyal sorumluluğu bireysel zorunluluk olarak kurumsal sosyal sorumluluğu ise gönüllülük esasına dayandırarak incelemiştir (Akkoyunlu ve Kalyoncuoğlu, 2014: 128).

1960’larda, kurumsal sosyal sorumluluk sadece iş dünyasında değil hukuk, politika ve ekonomi uygulamaları için de önemi giderek artan bir konu haline gelmiştir (Lembet, 2013: 3). 1960’lı yılların önemli isimlerinden biri olan Keith Davis, kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili önemli çalışmalara imza atarak yöneticilerin sosyal yükümlülükleri ile sosyal güçlerinin orantılı olması gerektiğini öne sürmüştür. Bu bakış açısıyla işletmelerin geleceğe yönelik başarılarının artacağını aksi takdirde sosyal yükümlülük almamanın işletmenin sosyal gücüne olumsuz yansıtacağını ifade etmiştir (Akmeşe ve Aras, 2016: 922).

1970’li yılların başlarında işletmelerin örgütsel hedeflerinin verimli çalışarak kar elde etmek olduğu ve bunun dışında başka yükümlülükleri olmadığı görüşü ön plana çıkmaktadır. 1970’li yılların sonuna doğru ise işletmeler için çevresel faktörler etkili olmaya başlamış ve toplumun sosyal beklentilerine cevap verilmesi anlayışı yaygınlık kazanmıştır (Şahinolanlar, 2015: 22). Bu dönemde ağırlıklı olarak işletmelerin sosyal sorumlulukları; ortaklara bilgi sağlama, iş verme ve kar dağıtımında adalet, reklamların ahlâki olması, çevreyi koruyan toplumsal faaliyetlerde bulunma olarak özetlenebilmektedir (Özbay, 2013: 45).

1990’lı yıllara gelindiğinde, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı geniş kitlelere yayılmış ve toplumsal yaşama hızla adapte olmuştur. Günümüze bakıldığında, değişim gösteren dünya düzeni sonucunda toplumsal ve çevresel konulardaki sorunlar artmakta; daha iyi şartlarda bir dünya ve sürdürülebilir gelişim için tüm işletmelere görevler düşmektedir. Tüketiciler tercih yaparken daha bilinçli davranmakta ve işletmenin ürünlerini almadan önce sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem vermektedir. Bu nedenle, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı işletmelerin önemle üzerinde durduğu bir yaşam felsefesi haline gelmiştir (Canöz, 2015: 5).

### **1.3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR**

Literatürde kurumsal sosyal sorumluluk ile ilişkili çeşitli kavramlar vardır. Bunun nedeni, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının, çevre ve toplumu ilgilendiren tüm konuları kapsamaması ve sosyal paydaş olgusu ile geniş bir kitleye hitap etmesidir. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin isteğe bağlı faaliyetlerinden paydaş yönetiminin değerli bir unsuru haline gelmiştir ve stratejik performans modellerinin içine dahil olmuştur (Gocejna, 2016: 68).

Gelecek beklentileri ve yaşanan değişimler neticesinde işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarında değişiklikler olmakta ve yeni kavramlar ortaya çıkmaktadır. Kurumsal vatandaşlık, sürdürülebilirlik, kurumsal itibar, sosyal performans, kurumsal yönetim gibi temel kavramların asıl amacı, toplum ve çevreye zarar verecek her türlü olumsuz etkileri en aza indirmek ve toplumsal gelişime katkı sağlayacak, işletmelerin karlılığını arttırarak sürekliliğini gelecek nesillere aktaracak bir yönetim yaklaşımının benimsenmesidir.

Geçmişte işletmelerin yaşamış oldukları skandallar, işletmelerin daha şeffaf ve hesap verilebilir olması gerektiği konusunda hemfikir olunmasını sağlasa da, bu konudaki tartışmalar kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma ve iş etiği kavramlarının sıkça kullanılmasına ve anlam karmaşasına neden olmuştur. Birbirlerinin yerine kullanılan bu kavramların birbirlerinden farklı anlamları olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmaktadır (Lo ve Sheu, 2007: 346).

#### **1.3.1. Kurumsal Vatandaşlık**

Bir bireyin toplum içinde “vatandaşlık” görevleri olduğu gibi, işletmelerin de paydaşlarına karşı görev ve sorumlulukları vardır. İşletmelerin sorumluluklarının artmasıyla birlikte kurumsal vatandaşlık kavramı da önem kazanmaya başlamıştır (Sarıkaya ve Kara, 2007: 228).

1990’lı yıllarda küreselleşmenin etkisiyle birlikte kurumsal sosyal sorumluluk tanımı değişerek gelişmeye başlamıştır. Bu değişimler sonucunda ortaya çıkan kurumsal vatandaşlık kavramı, ABD başkanı Clinton’un iş dünyası ile düzenlediği bir konferansta gündeme gelmiştir (Carroll, 1998: 1). Kurumsal vatandaşlık kavramı, işletmenin gerçekleştireceği tüm faaliyetlerinde toplumun bir bireyi gibi davranarak toplum yararına



kendisinden beklenenleri yerine getirmesi anlamına gelmektedir. Kurumsal vatandaşlık, “bir işletmenin temel faaliyetleri, sosyal yatırımları, hayırseverlik sorumlulukları ve kamu politikalarına katılımı aracılığıyla topluma yaptığı katkılardır” şeklinde de tanımlanabilir (Tunçel, 2011: 83).

Kurumsal vatandaşlık kavramı 1990’lardan sonra kurumsal sosyal sorumluluk kavramıyla eşanlamlı olarak da kullanılmaya başlanmıştır (Domenec, 2009: 48). Bu iki kavram genelde eşanlamlı kullanılsa da aralarında farklılıklar vardır. Kurumsal vatandaşlık, yerel çevrede uygulanan toplumsal aktiviteleri ifade ederken; kurumsal sosyal sorumluluk işletmenin tüm değer yaratma zincirindeki aktivitelerini içine alan bir sorumluluk anlayışını ifade etmektedir (Ceritoğlu, 2011: 27).

İşletmeler, vatandaş olarak bireyselleştirildiğinde toplumu meydana getiren diğer bireyler gibi belirli sorumlulukları yerine getirme yükümlülüğünde olurlar. İşletmelerin gerçek bir vatandaş gibi çevreyi ve doğal hayatı koruması, toplumun ahlaki değerlerine saygı duyması, insan hak ve özgürlüklerine duyarlı olması başlıca sorumlulukları arasındadır (Yücel Doğan, 2009: 6). İşletmelerin toplum içerisindeki rollerinin aktifleşmesi ve büyümesi sonucunda ulusal vatandaşlığa hatta ilerleyen zamanlarda küresel vatandaşlığa doğru genişlemesi kaçınılmazdır. Yapılan araştırmalar kurumsal vatandaşlık kavramının işletmelerin maddi olmayan varlıklarına katkıda bulunarak işletmelere önemli kazanımlar sağladığını göstermektedir. Kurumsal vatandaşlık kavramının işletmelere sağladığı bazı faydalar şu şekilde sayılabilir (Yılmaz Sert, 2012: 22):

- İşletmenin hissedarlar, müşteriler, yatırımcılar ve devlet organlarına ulaşma imkanı sağlayarak paydaşları ile ilişkilerini yönetir.
- İşletmenin sosyal yatırımları aracılığıyla toplumsal gelişimi arttırarak pazardaki itibarını ve dolayısıyla piyasa değerini arttırır.
- İşletmenin ürün ve hizmetlerindeki kalite artışı sayesinde verimlilik artarken, yeni pazarlara girmede önemli avantaj sağlar.
- İşletmenin risk yönetimini daha etkin hale getirir.

İşletmelerin faaliyette buldukları topluma hayırsever katkılar sağlamaları ve bağış yapmaları iyi bir kurumsal vatandaşlığın gereği olarak kabul edilmektedir (Domenec, 2009: 48). Bu kapsamda, işletmeler, bireysel vatandaşlar gibi kar amacı

gütmeyen organizasyonlara destek olabilmekte, bağışta bulunabilmekte ve çalışanları ile gönüllü katkı sağlayabilmektedirler (Torlak, 2013: 16).

### **1.3.2. Sürdürülebilir Kalkınma**

Sürdürülebilirlik kavramı, günümüzde her alanda kullanılabilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilirliğin diğer bir ifadeyle devamlılığın sağlanabilmesi için işletmelerin kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Birçok alanda etkili olan sürdürülebilirlik, toplumsal, sosyal, kültürel ve doğal kaynakların vs. ihtiyatlı kullanımının gerekliliğini vurgulayan, saygı temeline dayanan ve hangi alanda kullanılıyorsa o alanın korunmasını hedefleyen katılımcı bir süreçtir (Sarıkaya ve Kara, 2007: 222). Diğer bir anlatımla, sürdürülebilirlik, toplumun ve işletmelerin taleplerinin çevre kapasitesini azaltmadan gelecek nesiller için karşılanabileceği ekonomik bir durumdur. Dünyayı bulunduğu halinden daha iyi bir şekilde bırakmak, ihtiyacımız olandan fazlasını almamak, çevreye ve insanlığa zarar vermemeye çalışmak veya her türlü olumsuzluğa karşı önlem alıp düzeltmek örnek verilebilir (Gladwin vd., 1995: 877).

Sürdürülebilir kalkınma kavramı, 1980’li yıllardan itibaren uluslararası çevresel, bilimsel ve politika gibi çeşitli alanlarda tartışma konusu olmuş ve literatürde çok yönlü olarak incelenmiştir (Carvalho, 2001: 62). Sürdürülebilir kalkınma, işletmelerin çevreye ve insana zarar vermeden, ekosistemin bütünlüğünü koruyan, sosyal eşitlik sağlayan ve ekonomik büyüme ihtiyacını dengeleyen diyalektik bir kavramdır. Bu terime ilk olarak 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED) tarafından yayınlanan “Ortak Geleceğimiz” adlı kitapta genişçe yer verilmiştir. Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, sürdürülebilir kalkınmayı, gelecek nesillerin sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılayabilme potansiyelini tehlikeye atmadan, günümüzün ihtiyaçlarını karşılayan bir kavram olarak tanımlamaktadır (Sarıkaya ve Kara, 2007: 223).

Sürdürülebilir kalkınmanın birincil hedefi, nesillerin sosyal ve ekonomik refahını sürekli olarak iyileştirmek ve mevcut kaynakların eşit şekilde dağıtımını sağlamaktır. Aslında bu kavram bir değişim sürecidir. Bu değişim hem bugün hem de gelecekteki insanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan, kaynakların etkin kullanımını ve yatırımların doğru bir şekilde yönlendirilmesini sağlayan, teknolojik gelişmelerin yönünü belirleyen, kurumsal süreç ile uyum içinde olan geniş bir alana yayılmaktadır (Wilson, 2003: 1).

Son yıllarda işletmeler, toplum karşısında artan rolleri nedeniyle sürdürülebilir kalkınma kavramına daha fazla önem vermektedirler. Günümüz işletmeleri ekonominin üretkenliğinden sorumlu oldukları için sürdürülebilir kalkınma olmaksızın başarıyı yakalamaları olanaksızdır. Bu nedenle işletmelerin, sadece ekonomik değere katkı sağlamak değil, faaliyetlerinin yol açtıkları çevresel ve toplumsal sorunları ortadan kaldırmak gibi görevleri de bulunmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin sürdürülebilir kalkınma hedefine ulaşmak için kurumsal sürdürülebilirliği yakalamaları gerekmektedir (Özbay, 2013: 16).

### **1.3.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik**

Sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik gibi tanımların, işletme yönetiminin sadece kendi menfaatleri ile ortaklarının menfaatlerini ilgilendiren konularla sınırlı kalmadığı, aynı zamanda, işletme yöneticilerinin toplumun ihtiyaçlarına ve isteklerine duyarlı olmalarının bir ahlaki zorunluluk olarak kabul gördüğü ve genellikle işletmenin toplumdaki sorumlulukları ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Engin ve Eker Akgöz, 2013: 88).

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, işletme düzeyinde kullanılan sürdürülebilirlik kavramına düşünce olarak benzer bir kavramdır. Kar maksimizasyonu modelini benimseyen ve geleneksel yaklaşıma alternatif oluşturan yeni bir bakış açısı getirmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik; ekonomik, sosyal ve çevresel hedefler ve değerler dengesine yönelik sürekli gelişim içinde olan planlar ve stratejik yönetim süreçlerini tanımlayan göreceli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Signitzer ve Prexl, 2008: 3). Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelere uzun dönemde değer katmak amacıyla ekonomik, çevresel ve sosyal eylemlerin kurum faaliyetlerine entegre edilmesiyle bu faaliyetlerden kaynaklanacak her türlü riskin yönetilmesini sağlamaktadır (Engin ve Eker Akgöz, 2013: 88).

Wilson'un bakış açısına göre sürdürülebilirlik; ekonomi, çevre, sosyal hak ve adalet, ahlak anlayışı ve stratejik yönetim olmak üzere alt başlıklara ayrılmaktadır. Wilson, kurumsal sosyal sorumluluğu ahlak felsefesinin bir devamı olarak nitelendirmekte ve kurumların sürdürülebilirlik çalışmalarının hangi amaçla yapıldığını ahlak felsefesinin bir uzantısı olarak açıklamaktadır. İşletmelerin sürdürülebilirlik için çaba göstermelerinin nedenini ahlaki gerekliliklere dayandırmaktadır (Wilson, 2003: 2).

#### **1.3.4. Kurumsal Hayırseverlik**

İşletmeler hayırsever faaliyetlerini süreç içinde stratejileri ile bağlantılandırarak yeni bir kavramın ortaya çıkmasına neden olmuşlardır. Kurumsal hayırseverlik: işletmelerin bir hayır derneğine veya sosyal bir amaca nakit bağış, hibeler, mal ve hizmet şeklinde yaptıkları doğrudan katkılardır (Akkoyunlu ve Kalyoncuoğlu, 2014: 130). İşletmeler kurumsal hayırsever faaliyetlerinde devamlı ve sağlıklı bir yaklaşım benimsemek için hayırsever faaliyetlerini hem etik kurallar çerçevesinde hem de ekonomik bir bakış açısıyla yönetmelidirler (Sohodol Bir, 2008: 41). Sivil toplum kuruluşlarına destek vermek, uzun vadeli girişimlere fon sağlamak, gönüllü ekip çalışmaları yapmak, sosyal sorunların çözümde öncü olmak gibi hayırsever faaliyetler yürüten işletmeler kendi çıkarlarının yanında toplum yararına da birçok katkıda bulunmaktadır. Böylece diğer işletmelere karşı güçlü bir rekabet avantajı sağlayan, tüketiciler gözünde marka değerini arttıran ve marka imajı yaratan kazanımlar elde etmektedirler. Kısacası işletmeler hayırsever programlar uygulayarak kar elde etme hedeflerini toplum refahıyla birleştirerek bütün bileşenlerini toplumsal açıdan ilgili bir rotaya doğru yönlendirmektedirler (Smith, 2005: 156).

Bazı işletmelerin hayırsever yönü olan projelere gönüllü olarak kaynak ayırdığı görülmektedir. İyi bir kurumsal vatandaş olan bu işletmeler, söz konusu projeler sayesinde toplumun yaşam kalitesine ciddi kazanımlar sağlamaktadır. Hayırseverliğin kurumsal sosyal sorumluluğun kabul ettiği bir boyutu olup olmadığı literatürde tartışılan bir konudur. İşletmeler hayırsever projeleri sorumlu oldukları için değil, gönüllük esasına dayanarak gerçekleştirmektedirler. Fakat gönüllülük esasına dayanan bu tür projeler, toplumun işletmelere yüklediği sosyal rolden dolayı, kurumsal sosyal sorumluluğun bir parçası haline gelmiştir (Engizek ve Yaşın, 2016: 73).

#### **1.3.5. İşletme Etiği**

Etik, genel tanımıyla, toplumu oluşturan birey ve işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken “neyin doğru, neyin yanlış” olduğu sorusuna cevap aradığı değerler, ilkeler ve kurallar bütünüdür. Başka bir ifadeyle, etik, bireysel ve toplumsal inançlarımıza göre doğru ve yanlışın ne olduğu ile ilgili bir felsefe disiplini. İşletme etiği ise, etik

düşünce ve ilkelerin işletme faaliyetlerine uygulanmasıyla ortaya çıkan bir kavramdır (Çelik, 2007: 49).

İşletme etiği, işletmelerin faaliyetlerini yürütürken doğru ve adil davranmaları ile ilgili olup, toplumun beklentileri, halkla ilişkiler, sosyal sorumluluklar, tüketici hakları gibi konulardaki davranışlarını irdelemektedir (Mirze, 2010: 394). Etik davranışların önemi her geçen gün artmaktadır. Çünkü işletme odaklı rüşvet, yolsuzluk, yetkilerin kötüye kullanılması, çevreye zarar verilmesi, aldatıcı ve yanıltıcı reklamlar yapılması kamuoyunun duyarlı olduğu konulardır. Tüketiciler ve toplum, işletmelerin sadece yasalara uymalarını değil, etik değerlere de saygılı olmalarını istemektedir (Ceylan ve Anbar, 2014: 85). İşletmelerin etik ilkelere uymaları aynı zamanda sosyal sorumlu davranmalarının bir parçasını oluşturmaktadır.

### **1.3.6. Sosyal Performans**

Caroll (1979) tarafından öne sürülen sosyal performans kavramı sosyal sorumluluk kavramının net bir çerçeve sunmadığı içerik ve yönetim konusunda işletmelere yeni bir bakış açısı getirmiştir. Bu kapsamda sosyal sorumluluk kavramı, daha geniş bir tanımlama olan sosyal performans kavramının bir boyutunu oluşturmaktadır (Kartaltepe, 2010: 18).

Wood (1991), sosyal performansı, “bir işletmenin sosyal sorumluluk ilkeleri, sosyal sorumluluk süreçleri ve politikaları, programları ve gözlemlenebilir sonuçlarının yapılandırılması” olarak ifade etmektedir. İşletmelerin sosyal ilişkileriyle ilgili olan ve işletmelerin sosyal sorumluluklarını ne derece yerine getirdiklerini anlamalarını sağlayan sosyal performans kavramı, aynı zamanda, işletmeleri karşılaştırma imkânı da sunmaktadır (Albinger ve Freeman, 2000: 244). Ölçülmeyen performansın geliştirilemeyeceği tezini savunan işletmelerin, toplumsal konulardaki sorumluluklarının daha net anlaşılabilmesi için performans kriterlerini belirlemeleri ve ölçmeleri gerekmektedir. İşletmeler toplumsal sorumluluklarını yerine getirirken, gerek diğer işletmelerle gerekse sivil toplum örgütleriyle işbirliği içinde olmalıdırlar (Argüden, 2002: 11).

Kurumsal sosyal sorumluluk, bir işletmenin toplumsal fayda sağlayacak faaliyetlerde bulunması ve tüm bu faaliyetlerinde etik davranması gerekliliğinin üzerinde

durmaktadır. Yapılan çalışmaların çoğu sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, işverenlerin ve diğer toplum üyelerinin yaşam kalitesini artırarak toplumun genel olarak gelişmesine, hissedar zenginliğinin artmasına, bilgi şeffaflığını sağlamasına ve sermaye piyasalarına daha kolay ulaşılmasına katkısı olduğunu ileri sürmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğu yüksek olan işletmelerin sermaye maliyeti diğer işletmelere göre daha düşüktür. Böylece işletmeler kısa ve uzun vadede ekonomik performans açısından sürdürülebilir olumlu bir etkiye sahip olmaktadır (Chun ve Shin, 2018: 3).

### **1.3.7. Kurumsal İtibar**

Kurumsal itibar, geçmiş 1950’li yıllara giden bir kavram olup, kurumun iyi ve kötü, güçlü ve zayıf taraflarının kurumun iç ve dış paydaşları tarafından nasıl algılandığını ifade etmektedir. Literatürde kurumsal itibar kavramı farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Fombrun (1996) kurumsal itibarı, “kurumun tüm bileşenleriyle elde ettiği toplam değer” olarak tanımlamıştır (Geçikli vd., 2016: 1550). Levitt’e (1965) göre, kurumsal itibar, “müşterilerin gözünde, bir işletmenin, ne kadar iyi tanınır, güvenilir, muteber, inanılır, değer yargılarına bağlı olduğu hakkındaki görüş ve yargılarının toplamı”dır (Yaşlıoğlu, 2013: 1). Kurumsal itibar, işletme dışındaki paydaşların işletmenin faaliyetleri ve başarıları hakkındaki ortak kararları olarak görülebilir (Yirmibeş, 2010: 2).

Paydaşların kurum hakkındaki algılarını etkilediği ve tercihlerini şekillendirdiği için, kurumsal itibar yönetilmesi gereken bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal itibar, işletme ile paydaşları arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. (Puncheva, 2008: 272). İşletmeyle ilgili fikir sahibi olan paydaşların kararları doğrudan ya da dolaylı olarak işletmeyi etkilemekte ve rekabetçi konumunu belirlemektedir (Dentchev ve Heene, 2004: 59). Kurumsal itibar, işletmenin tüm çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve kurumun özünde ne olduğu ile ilgili paydaşlarına bilgi vermektedir. Olumlu bir itibar, hissedarları işletmeye yatırım yapmaya teşvik eder, nitelikli personeli kuruma çeker ve müşterilerle olumlu ilişkilerin kurulmasını sağlar (Chun, 2005: 91). İşletmeler kurumsal itibarı, paydaşların kuruma olan bakış açılarını etkileyen, müşteri memnuniyeti sağlayan ve müşteri sadakatini arttıran değerli bir varlık olarak görmektedirler (Flanagan ve O’Shaughnessy, 2005: 445).

İşletmeler kurumsal itibarını değerlendirmek için kullandıkları ölçeklerde kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili kıstaslara ağırlıklı olarak yer vermektedirler. Bu durum,

kurumsal sosyal sorumluluğu yok sayarak kurumsal itibarın ölçülemeyeceğinin, oluşturulamayacağı ve yönetilemeyeceğinin bir sonucudur (Becan, 2011: 19). Bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluk, hem kurumun itibarının oluşturulmasında hem de korunmasında oldukça etkili bir araçtır. İşletmelerin günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk kavramına daha çok önem vermelerinin bir nedeni de, kurumsal sosyal sorumluluğun kurum itibarına ve kurum imajına sağladığı katkıdır.

### **1.3.8. Kurumsal Yönetim**

İlk defa 1960 yılında Richard Ells tarafından kullanılan “kurumsal yönetim” kavramı, Türkiye’de 1990’lı yıllardan itibaren literatürde yerini almıştır (Öztürk, 2016: 476). Ülkelerin ve işletmelerin, rekabet gücünün artırılmasında, kurumsal yönetim kavramı gittikçe önem kazanan bir olgu haline gelmiştir. Kurumsal yönetim kavramı, Türkçe’de “yönetişim” olarak da kullanılmaktadır (Efil, 2010: 19).

Kurumsal yönetim, işletmenin paydaşları ile yönetimi arasındaki iş performanslarının kontrol edildiği ve yönetildiği bir üst sistemdir. Kurumsal yönetimin temel amacı, işletme yönetiminin hissedarların ve diğer paydaşların beklentilerini gerçekleştirecek faaliyetlerde bulunmasını sağlamaktır. Dar anlamda, işletmeler ile iş çevresinin ilişkilerini düzenleyen bu kavram, geniş anlamda, toplum ile olan ilişkilerini düzenleyen sistemler bütünü şeklinde ifade edilebilir (Öztürk, 2016: 476).

Kurumsal yönetim sistemi ile yönetilen işletmeler diğer işletmelere göre rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Kurumsal yönetim alanında yapılan çalışmalar standart bir kurumsal yönetim modelinin olmadığını, ülkeler ve kurumlar açısından farklılık gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Ortak olan ve tüm uluslararası kurumsal yönetim anlayışında uygulanan ilkeler eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluktur. Kurumsal yönetim ilkeleri; etik, sorumlu ve şeffaf uygulamaları teşvik etmeyi, tüm pay sahipleri ve menfaat sahiplerinin haklarının korunup gözetilmesini hedeflemektedir (Saygılı ve Yücel Öztürkoğlu, 2017: 381). Kurumsal yönetim ilkeleri sayesinde başarıyla gelen sorumluluk, bir kurumun gelecek nesillere de aynı değerlerle katkıda bulunmasını ve tüm hissedarlarıyla çıkar sahiplerini tatmin etmesini sağlayacaktır (Efil, 2010: 20).

Türkiye’de kurumsal yönetim ilkeleri, ilk olarak, OECD’nin belirlediği kriter ve ilkeler çerçevesinde Sermaye Piyasası Kurulu (SKP) tarafından belirlenmiştir. Bu kavramlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

**Eşitlik;** işletmenin üst yönetiminin uyguladığı tüm faaliyetlerinde, azınlık ve yabancı hissedarlar dahil tüm pay ve menfaat sahipleri arasında adaleti sağlayarak eşit muamele yapılması ve olası sorunlara ilişkin uyuşmazlıkların önüne geçilmesinin sağlanmasıdır (Efil, 2010: 21).

**Şeffaflık;** ticari sır niteliğinde olan ve henüz kamu ile paylaşılmamış bilgiler dışında, işletmelerin mali durumu ve performansı hakkında bilgilerin doğru ve zamanında açıklanmasıdır. Rekabetçi varlıklar ve insan kaynakları sermayesi, piyasa pozisyonu, müşteri sadakati gibi güçlü yanları ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgiler doğru ve eksiksiz bir şekilde yıllık raporlarda sunulmalıdır (Saygılı ve Yücel Öztürkoğlu, 2017: 382). Bu ilke sayesinde, neyin neden yapılmak istendiği kamuoyu ile açıkça paylaşılmaktadır (Argüden, 2002: 13).

**Hesap verebilirlik;** işletme yönetiminin hissedar ve diğer paydaşlarına karşı sorumlu olduğu konularda etik kurallar çerçevesinde açıklama yapma ve bilgi verme zorunluluğunu ifade etmektedir. İşletmelerin kendi çıkarları ve/veya yakın çevrelerinin çıkarları doğrultusunda değil de toplum çıkarlarını baz alarak düzenli olarak hesap verebilmeleri, işletmelere duyulan güvenin artmasını sağlayacaktır (Argüden, 2002: 13).

**Sorumluluk;** işletme yönetiminin anonim şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata ve işletme kararlarına uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade eder (SPK, 2003: 3).

Bir işletmenin kurumsal yönetim ilkelerini benimsemesi, işletmeye duyulan güvenin dolayısıyla işletme değerinin artması, işletme kaynaklarının daha etkin dağıtılması, yerli ve yabancı piyasalardan daha kolay fon temin etmesi, krizlerle daha kolay başa çıkılması, küresel rekabetin olduğu dünyada rekabet avantajı elde etmesi, refah düzeyinin sağlanması ve sürdürülmesi gibi işletmeye birçok fayda sağlayabilecektir (SPK, 2003: 2; ve Akdoğan, 2011: 4).



#### 1.4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE PAYDAŞ TEORİSİ

Sosyal paydaş teorisi, 1984 yılında Freeman tarafından ele alınmış ve “Stratejik Yönetim: Sosyal Paydaşlar Yaklaşımı” kitabında bu konuya genişçe yer verilmiştir. Sosyal paydaş; kurum veya işletmenin amaçları, planları, faaliyetleri ve uygulamalarını etkileyebilen aynı zamanda da bu durumdan etkilenen kişi ve gruplardır. Paydaş teorisi kurumsal sosyal sorumluluğun temelini oluşturmaktadır (Fitzpatrick, 2013: 86).

Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili çelişkili tanımlar olmasına karşın, paydaş teorisinin gelişmesiyle birlikte bu kavrama modern bir bakış açısı sunan çok boyutlu bir yaklaşım söz konusu olmuştur. Paydaş teorisine göre, kurumsal sosyal sorumluluk, çevresel konulardan sosyal konulara kadar çok boyutlu bir perspektifi yansıtmaktadır. Bu bakış açısına göre, işletmeler sadece hissedarlara karşı sorumlu değildir, bir bütün olarak tüm topluma karşı bazı sorumlulukları vardır. Bu nedenle, paydaş modeli bağlamında, sorumluluk kavramı finansal amaçlardan çevresel ve sosyal amaçlara doğru genişlemiştir (Akbaş vd., 2012: 71).

Paydaş teorisinin amacı işletmelerin iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerini geliştirmektir (Aktan, 2007: 9). Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ile faaliyet gösteren işletmeler, paydaş teorisini daha net anlayabilmek için hem iç çevresindeki (tüketiciler, çalışanlar, rakipler, hissedarlar gibi) hem de dış çevresindeki (devlet kurumları, ticari kuruluşlar, sendikalar, baskı grupları gibi) paydaşlarının kim olduklarını belirlemeli ve öncelik sırasına göre davranmalıdırlar. Çünkü her paydaşın işletmeden beklentisi farklıdır. Bu beklentiler, işgörenler için daha yüksek maaş, rahat ve güvenli çalışma imkanları, daha fazla teknolojik yatırım, çocukları için kreş, sağlık hizmetleri vb. beklentiler olabilirken; kurumun içinde bulunduğu toplumsal çevre için sosyal ihtiyaçlara katkı, kentin gelişimiyle ilgili projelere maddi yardım, daha geniş iş olanakları yaratılması vb. olabilmektedir (Ersöz, 2007: 105).

İşletmeler, paydaşlarının beklenti ve isteklerinin ne olduğunu bilen ve paydaş haklarını koruyan, güven esasına dayalı bir politika izlemelidirler. Diğer bir ifadeyle, işletmeler, paydaşların ve toplumun saygısını kazanmak bakımından toplumun sorunlarına duyarlı olmalı, sosyal sorumluluk üstlenerek toplumun yaşam kalitesine katkıda bulunmalı ve bunu belirli bir süreklilik içinde ve kurumsal bazda yürütmelidirler

(Berkman, 2015: 150). Bu yaklaşımı benimseyen işletmeler, finansal performanslarını arttırarak uzun dönemli sürdürülebilir kalkınmaya da olumlu katkı sağlayacaklardır.

## **1.5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI**

### **1.5.1. Hissedarlara Karşı Sosyal Sorumluluk**

Sosyal sorumluluk kapsamında işletmelerin ve yöneticilerin öncelikli sorumluluğu hissedarlarının ve sermaye sahiplerinin karlarını maksimize etmektir. İşletmelerin temel kaynağı olan sermayelerini sağlamanın önemli bir yolu hissedarlarından geçer (Eren, 2010: 113). Bu nedenle, işletmelerin hissedarlara ve sermaye sahiplerine karşı; kurumun işleyişi ve finansal durumu hakkında doğru ve güncel bilgi verme, kaynakların etkin kullanımı, hissedarların çıkarlarını korumak, karlılık ile birlikte şeffaf olmak, işletmenin devamlılığının sağlanması gibi sorumlulukları vardır (Mirze, 2010: 392).

### **1.5.2. Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluk**

İşletmelerin en önemli paydaşlarından biri çalışanlarıdır. Çalışanlar, işletme ile müşterileri arasında bir köprü görevi görmektedir. Bunun dışında, çalışanlar; ürünlerin üretilmesinden ve kalitesinden sorumlu olan, işletmenin imajı üzerinde önemli etkisi olan ve iç müşteri olarak da adlandırılan bir gruptur. İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek ve başarılarını kalıcı hale getirebilmek için çalışanlarının performansını arttıracak faaliyetlerde bulunmalıdır. İşletme yöneticileri sosyal sorumluluk sürecinde çalışanların hem kararlara katılımını sağlamalı hem de kararların uygulanmasında aktif rol vermelidir. Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları sağlama, adil bir ücretlendirme sisteminin olması, sosyal hakların korunması, özel hayatın gizliliğine saygı duyulması, çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması gibi konularda, işletmeler üzerlerine düşen sorumluluklarını ve yükümlülüklerini yerine getirmelidirler. Ayrıca, hem işletmelerin etkinliklerini hem de çalışanların motivasyonlarını arttırmak için, çalışanların kişisel özelliklerine uygun işe yönlendirilmeleri ve kendilerini geliştirmelerine destek olunması da işletmelerin sosyal sorumluluklarının bir gereğidir (İşseveroğlu, 2001: 61). Sorumluluklarını yerine getiren işletmeler; daha fazla nitelikli çalışan çekmekte, çalışanların motivasyonlarının, verimliliklerinin ve işletmeye olan bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır.

### **1.5.3. Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluk**

İşletmelerin öncelikle üzerinde durduğu sosyal sorumluluk alanlarından biri müşterilere karşı olan sosyal sorumluluktur. Bunun nedeni, müşterilerin tüm sektördeki işletmelerin ürettiği mal ve hizmetleri satın alan grup olmasıdır. Böylece işletmelerin pazardaki varlığını sürdürmesinin ve başarıya ulaşabilmesinin yolu müşterilerden geçmektedir. Bunun bilincinde olan işletmeler, müşteriler ile olumlu ilişkiler kurarak güven duygusu yaratmaya çalışırlar. İşletmelerin müşterilerine karşı olan sorumluluklarına örnek olarak; müşterilerin ihtiyaçlarına, beklenti ve isteklerine uygun kaliteli mal ve hizmet üretilmesi, satış sonrası hizmetlere önem verilmesi, garanti servisi sunulması, üretilen ürünlerin hangi maddeleri içerdiği, tehlikeli madde içerip içermediği, üretim ve son kullanma tarihi vb. bilgilerin müşteriler ile paylaşılması verilebilir. Tüm bu sorumluluklar, müşterilerin ürünleri satın almadan önce veya satın aldıktan sonra karşılaşılabileceği bilgi ihtiyacı ve sorunları ile ilgilidir (Eren, 2010: 106). Haklarının bilincinde olan ve haklarını arayan müşteriler, işletmeleri, müşterilere karşı sorumluluklarında daha duyarlı davranmaya zorlamaktadır (Ceylan ve Anbar, 2014: 80).

### **1.5.4. Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk**

İşletmeler sosyal çevre içinde hem üretici hem de tüketici konumunda olan kuruluşlardır. Toplumun sahip olduğu kaynakları kullanmaları nedeniyle, toplumun da işletmelerden birtakım beklentileri vardır. Bunların başında, işletmenin toplumdaki bireylere istihdam olanakları sağlayarak işsizlik sorununun çözümüne yardımcı olması, toplumun yaşam standartlarının iyileştirilmesi, eğitime ve kültürel alanlara katkıda bulunulması gibi sorumluluklar gelmektedir.

Toplumun sosyal ve ekonomik anlamda gelişimini desteklemek işletmelerin de çıkarımadır. Çünkü ekonomik düzeyi düşük toplumlarda işletmelerin ilişki içinde oldukları pazarın alanı dardır ve bu durum işletmelerin büyümesine imkan vermez. Bu nedenle, işletmeler toplumsal sorumlulukları kapsamında ekonomik gelişime katkı sağlayarak toplumun refah düzeyini artırırlar. Bunun sonucunda da işletmeler, pazar paylarını büyütebilir, tüketici kitlesini genişletebilirler ve kurum imajlarını geliştirebilirler (Becan, 2011: 21). Ayrıca, kaynaklarını sosyal devlet anlayışı içinde

bireysel olarak değil de toplum yararına kullanan işletmeler, bu sayede daha fazla kaynak sağlayabilmekte ve yatırımlarını arttırabilmektedirler.

### **1.5.5. Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk**

İşletmelerin çevreye karşı sosyal sorumlulukları; üretim sürecinde çevreye verilen zararın azaltılması, kıt olan doğal kaynakların etkin kullanılması ve korunması, çevre kirliliğinin en aza indirilmesi, atıkların yönetimi gibi unsurları kapsamaktadır. Günümüzde evrensel olarak tartışılan konuların başında çevre sorunu gelmektedir. Küresel ısınma ve küresel iklim değişiklikleri de çevresel konulara daha fazla önem verilmesi gerektiğini göstermektedir. Her ülkeyi ilgilendiren küresel ısınma problemi karşısında, hem işletmeler hem de bireyler üstlerine düşen sorumlulukları yerine getirmelidirler.

Günümüzde tüketici profilinin değişmesi ve çevre konusundaki hassasiyetin artması nedeniyle, işletmeler kendilerinden beklenen taleplerin gerisinde kalmamak ve ekolojik dengenin korunmasını sağlamak adına çevreye karşı duyarlı bir yönetim anlayışı geliştirmek zorundadırlar. Yapılan bazı araştırmalar, tüketicilerin mal ve hizmet tercihlerini çevre konusunda duyarlı işletmelerden yana kullandıklarını göstermektedir (Torlak, 2013: 17).

## **1.6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLA İLGİLİ GÖRÜŞLER**

### **1.6.1. Klasik (Geleneksel) Görüş**

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin uzun süredir üzerinde durduğu bir kavram olmakta birlikte, farklı görüşleri de içinde barındırmıştır (Kartaltepe, 2010: 63). İşletmelerin birincil amacının kar maksimizasyonu olduğunu savunan Milton Friedman (1970), literatürde “klasik görüş” olarak geçen görüşün de öncüsüdür (Tandoğan, 2009: 54). Bu görüşe göre, işletmelerin kaynaklarını etkin şekilde kullanarak faaliyetlerini rekabet koşullarına göre yönetmesi ve diğer paydaşlarının yasal haklarını da gözetmesi yeterli olacaktır. İşletme ekonomik sorumluluklarını gerçekleştirdiğinde, toplumun sosyal ihtiyaçlarını da karşılamış olacaktır. Friedman, sosyal sorumluluk için harcanan paraların işletmelere ek maliyet getirdiğini ve işletmelerin asıl amaçlarından uzaklaştığını vurgulamıştır (Yücel Doğan, 2009: 315). Ayrıca Friedman, tepe yönetimin işletme adına

sosyal sorumluluklar konusunda karar verme yetkisi olmadığını, yapılacak sosyal yardımların ancak bireylerin sosyal sorumlulukları olacağını vurgulamıştır (Top ve Öner, 2008: 100). Klasik sosyal sorumluluk görüşünün asıl işlevi, etkin bir üretim sağlayıp ürünleri pazarlamak ve hissedarların karını olabildiğince arttırmaktır (Menteş, 2010: 36). İşletmeler ekonomik sorumluluklarını yerine getirirken, aynı zamanda, sosyal fayda da sağlayacak ve başka sorumluluk yüklenmesine gerek kalmayacaktır (Kartaltepe, 2010: 63).

### **1.6.2. Modern Görüş**

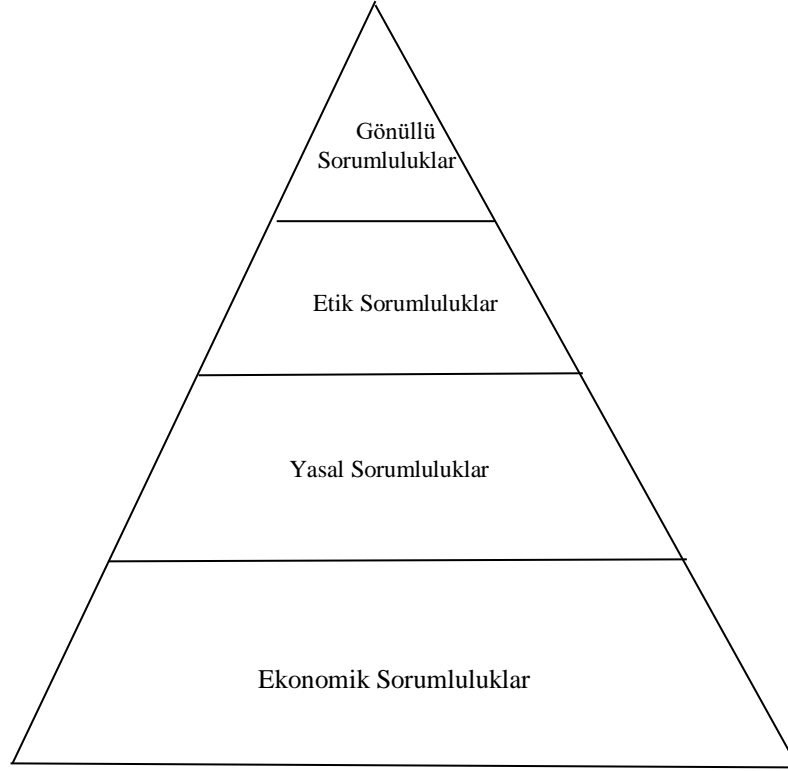
Modern görüş, klasik görüş yaklaşımının aksine, işletmelerin tüm paydaşlarına sadece kar sağlamak yerine, toplumun beklentilerine ve çevresel değişimlere ayak uydurmasını zorunlu hale getirmiştir. “Sosyo-Ekonomik Anlayış” olarak da kabul gören bu görüşe göre, “işletme, toplumun yaşam standartlarını ve refah düzeyini yükseltirken aynı zamanda kar’da elde edebilir” (Çelik, 2007: 54). Sosyal sorumluluk bilinciyle davranan işletmeler toplumsal sorunları kendi sorunları olarak algılamakta ve bu sorunların çözümünü gönüllülükten ziyade yapılması gerekli politikalar olarak kabul etmektedir (Hotamışlı vd., 2010: 281-282). Bu nedenle işletmeler mal ve hizmet üretimlerinde rekabet üstünlüğü sağlamak adına yasalara uygun hareket etmek, çevreye karşı duyarlı davranmak ve sorunlara çözüm bulmak gibi uygun çalışma stratejileri belirlemek durumunda kalmışlardır. 1990’lı yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında önemli bir artış olmuş ve işletmelerin geneline yayılmıştır (Akmeşe ve Aras, 2016: 922).

## **1.7. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK MODELLERİ**

### **1.7.1. Dört Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli (Carroll Piramidi)**

Modern kurumsal sosyal sorumluluk modellerinden biri olarak genel kabul gören Carroll (1979, 1991)’un modeli, kurumsal sosyal sorumluluğu dört sorumluluktan oluşan çok boyutlu bir yapı olarak ele almaktadır. Bunlar; ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklardır. Bu boyutlardan her biri önemli olmasına karşın, son yıllarda etik ve gönüllü boyutlar daha ön plana çıkmıştır (Carroll, 1991: 40).

### Şekil 1.1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi



Şekil 1 kurumsal sosyal sorumluluğun dört unsurunu göstermektedir. Piramidin en alt tabakasını ekonomik sorumluluklar oluşturmaktadır. Aynı zamanda işletmelerin kanunlara da uyması beklenmektedir. Bir sonraki işletme sorumluluğu etikdir. Son olarak işletmenin iyi bir kurumsal vatandaş olması, diğer bir deyişle, işletmenin finansal ve insan kaynaklarıyla topluma katkıda bulunması ve yaşam kalitesini iyileştirmesi beklenmektedir (Carroll, 1991: 42).

**Ekonomik Sorumluluklar:** İşletmelerin temel ve öncelikli sosyal sorumluluğu, ekonomik sorumluluklardır. Diğer bir deyişle, işletmeler toplumun temel ekonomik birimleri olup, toplumun istediği mal ve hizmetleri üretmek ve belirli karla onlara satmak temel sorumluluklarıdır (Carroll, 1979: 500; Carroll, 1991: 41). Carroll'a göre ekonomik sorumluluklar; işletmelerin pay sahiplerine ve hissedarlara kar sağlama, çalışanlar için adaletli ödeme yapma, teknolojik gelişmeleri destekleme, kaynak araştırması yapma ve yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkması gibi konuları kapsamaktadır (Çerik ve Özaslan, 2008: 592). Toplum adına iktisadi hayata katkı yapmak, başarılı işletmelerin ekonomik sorumluluklarının özünü oluşturur.

**Yasal Sorumluluklar:** Bütün modern toplumlarda işletmelerin uzun süreli varlıklarını koruyabilmeleri ve faaliyet gösterebilmeleri için hukuki düzenlemelere ve yasalara uygun davranmaları beklenir. Toplum, işletmelerin sadece kar amacıyla faaliyet göstermelerini onaylamamakta, aynı zamanda faaliyetlerini yasalara uygun olarak sürdürmelerini istemektedir (Carroll, 1991: 41). İşletmelerden yasal sorumlulukları kapsamında beklenen davranışlar; kurumsal vatandaş olarak devletin ve yasaların koyduğu kurallara uymaları, ürün ve hizmet üretiminde asgari düzeyde yasal zorunlulukları sağlamalarıdır (Ceritoğlu, 2011: 35).

**Etik Sorumluluklar:** Her ne kadar ilk iki kategori etik kuralları somutlaştırmış olsa da, tam olarak kanunlarla düzenlenmemiş ama toplumun işletmelerden beklediği ilave davranış ve faaliyetler vardır. Etik sorumluluklar tam olarak tanımlanamamaktadır ve işletmenin uğraştığı en zor konulardan biridir. Etik sorumluluklar, “toplumun işletmelerden yasal gerekliliklerin üzerindeki beklentileridir” şeklinde özetlenebilir (Carroll, 1979: 500). Bununla birlikte, son yıllarda, etik sorumlulukların açıkça vurgulanmasına karşın, neyin etik olduğu ve neyin etik olmadığı konusunda tartışmalar sürmektedir. Örneğin, çocuklara yönelik reklamlar yasalara uygun olsa da aileler tarafından “yanlış yönlendirme” ya da “olumsuz etki” olan uygulamalar olarak değerlendirilmekte ve bu değerlendirmeler bazen yasal normlardan daha etkili olabilmektedir. Aynı durum çevre ile ilgili konularda da ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan işletme yönetimi paydaşlarının hangi konularda duyarlı olduğunu bilmeli ve uygun stratejiler belirlemelidir (Berkman, 2015: 150).

**Gönüllü Sorumluluklar:** Gönüllü (hayırsever) sorumluluklar, işletmelerin toplum için bir karşılık beklemezsizin yaptığı faydalı işler olarak nitelendirilmektedir (Lembet, 2013: 6). Bu sorumluluklar işletmenin kendi takdirindedir, bununla birlikte, buraya kadar tanımlananların üzerinde işletmelerden toplumsal beklentiler vardır. Bu roller tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır ve işletmenin sosyal görevler üstlenme isteğine bağlıdır. İşletmeler ve yöneticiler için mecburi olmayan, fakat toplumun algısını olumlu yönde güçlendiren ve çevre tarafından iyi bir vatandaş olarak değerlendirilmesine katkı sağlayan önemli bir sosyal sorumluluk boyutudur (Çerik ve Özaslan, 2008: 593). Gönüllü faaliyetlere örnek olarak; hayırsever katkılarda bulunmak, çalışan annelere gündüz bakım merkezi imkanı sunmak, uyuşturucu ile mücadele etmek vb. verilebilir.

Carroll'un dört unsurlu sosyal sorumluluk modeli, toplumun işletmelerden beklediği çeşitli sorumlulukları göstermektedir. Her sorumluluk işletmenin toplam sosyal sorumluluğunun bir parçasıdır. Carroll'a göre işletmeler, hem iç çevresini hem de dış çevresini etkileyen faktörleri dikkate alarak hangi sosyal sorumluluk türleri üzerinde yoğunlaşacağına kararını vermelidirler (Uğur ve Sayılı, 2016: 222).

### **1.7.2. Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli**

Keith Davis'in (1975), sosyal sorumluluğa ilişkin öne sürmüş olduğu beş ana başlıktan oluşan varsayımları genel kabul görmüş modellerden birisidir. Davis, hem toplumun hem de işletmelerin menfaatini koruyan ve arttıran aynı zamanda proaktif bir bakış açısı ile yaklaşan, işletmelerin bu önlemleri niçin ve nasıl aldıklarını ve neden yükümlülük sahibi olduklarını açıklayan bu modeli geliştirmiştir (Petekkaya, 2010: 109). Keith Davis, bir taraftan kurumsal sosyal sorumluluğun işletmenin toplumdaki başarısına olan etkisini araştırmış, diğer taraftan da, işletme yönetiminin aldığı kararlarda sosyal sorumluluk uygulamalarını dikkate alarak yapması gerekenleri belirtmiştir (Demir ve Türkmen, 2014: 48).

Davis'in modelinin temel unsurları (varsayımları) şunlardır:

#### **Sosyal Sorumluluğun Kaynağı İşletmelerin Sahip Olduğu Sosyal Güçtür:**

Davis'in "sorumluluğun demir kanunu" olarak ifade ettiği bu varsayıma göre, işletmelerin elindeki gücü topluma fayda sağlayacak şekilde kullanmaları gerekmektedir. Davis, işletmelerin topluma karşı sahip olduğu bu güç nedeniyle, sosyal koşullardan etkilenen topluma karşı işletmelerin sorumlu tutulmalarının gerektiği sonucunu çıkarmaktadır. Eğer işletmeler bu düşünce tarzıyla uzun dönemde topluma karşı sorumlu faaliyetlerde bulunmazlarsa, bu güçlerini zaman içinde kaybedeceklerini vurgulamaktadır (Özüpek, 2013: 78).

**Toplumsal Faaliyetlere Açık Olması:** Bu varsayıma göre, işletme ile toplum temsilcileri iki yönlü ve açık bir iletişim sistemi içinde olmalıdır. İşletmeler toplum refahının sürdürülmesi ve iyileştirilmesi için yapılması gereken uygulamalarla ilgili toplumsal çevrenin temsilcilerini dinleme konusunda istekli olmalıdırlar. Aynı şekilde toplumun sosyal ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek güce ve bilgiye sahip işletmelerin de toplumun sosyal sorunlarına ilişkin çözüm yolları geliştirmek ve



sonuçlarını toplumla paylaşma yükümlülükleri vardır. Her iki tarafın birbirlerini dinlemeleri bu sürece katkı sağlayacaktır (Alimanoğlu Yemişci, 2010: 139).

**Sosyal Sorumlulukların Oluşturacağı Maliyetler:** İşletmeler faaliyetlerinin sosyal sonuçlarından doğrudan sorumludurlar. Yöneticiler, mal ve hizmet üretimi sonucunda ortaya çıkan kazançlar ile sosyal sorunların oluşturduğu maliyetleri her yönüyle hesaplayarak gelecekteki sosyal sorumluluk projelerine karar vermelidirler. Diğer bir ifadeyle, yöneticiler, detaylı bir fayda/maliyet analizi yaparak, yerine getirilen sorumlulukların maliyetlerinin uzun dönemde sosyal faydasının önüne geçmesini engellemeli ve hangi sosyal sorumluluk faaliyetlerinin öncelikli olarak uygulanacağına karar vermelidirler. Bununla birlikte, her sosyal sorumluluk faaliyetini gerçekleştirmenin işletmeye bir sosyal maliyet getireceği de göz ardı edilmemelidir (Top ve Öner, 2008: 106).

**Sosyal Sorumluluklar Müşteriler Tarafından Karşılır:** Bu varsayım, işletmenin yürüttüğü her bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkan sosyal maliyetlerin mal ve hizmetler aracılığıyla müşterilere yansıtılması gerektiğini savunmaktadır. İşletmelerin, sosyal olarak maliyet getiren ve ekonomik olarak kendilerine dönüşü olmayan faaliyetlerden tek başına sorumlu olmaları beklenmemelidir (Alimanoğlu Yemişci, 2010: 139).

**Tüzel Kişilik Olarak İşletmenin Sosyal Sorumlulukları:** İşletmelerin kendi faaliyet alanları dışında kalan sorunlarda gerekli uzmanlara sahip olması durumunda, bu sorunların çözümü için topluma destek vermesi bu varsayımın savunduğu görüştür. Böylece işletmeler refah düzeyi gelişen toplumdan zaman içerisinde toplumun bir bireyi olduğu için artan ölçüde fayda sağlamaktadır. Sonuç olarak, işletmenin toplumu ilgilendiren her konuda kurumsal vatandaş olarak sosyal sorumluluğu paylaşması gerekmektedir (Gemici, 2010: 38).

### **1.7.3. Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli**

Robert W. Ackerman (1973), işletmelerin sosyal çabalarındaki temel hedefinin sosyal sorumluluk kavramı yerine sosyal duyarlılık (cevaplama ve karşılama) kavramı ile açıklanması gerektiğini savunan ilk kişilerden biridir. Bu bakış açısı, işletmelerin sosyal sorunlara olan eğilimini sosyal duyarlılığına bağlı olarak değerlendirmekte ve

yöneticilerin işletme politikası dışında mal ve hizmet üretimini niçin yaptığına doğru bir şekilde karar vermesini sağlamaktadır. Ackerman sosyal duyarlılığı üç başlık altında incelemiştir (Gül, 2011: 22).

**Politika Aşaması:** Bu aşamada, tepe yöneticisi içinde bulunduğu çevrenin o günkü koşulları ve risk durumunu da göz önünde bulundurarak sosyal paydaşların hangi beklentilerinin öncelikli olacağına karar vermekte ve mevcut problemleri öğrenmektedir. Fakat bu aşamada, kimse işletmelerin üst yönetiminden karşılaşılan problemlerle ilgilenmesini beklememektedir. Üst düzey yönetici iletişim halinde olduğu çevrenin beklenti ve ihtiyaçlarını da dikkate alarak, sosyal sorunların çözümü için işletmenin uygulayacağı politikaları belirleyerek, sözlü ve yazılı olarak rapor hazırlamaktadır. Üst yönetimin geliştirmiş olduğu bu sosyal sorumluluk politikaları, işletmeler tarafından uygulanacak sosyal sorumluluk faaliyetleri için yol göstermektedir (Erden, 2011: 46).

**Öğrenme Aşaması:** Öğrenme aşamasında, işletmeler toplumun sosyal sorunlarıyla ilgilenmek, var olan sorunları incelemek ve bu sorunların çözümüne katkıda bulunmak için, alanında uzman personelin çalıştırılması veya gerekirse dışarıdan danışmana başvurarak bu konudaki duyarlılığını ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu nedenle, toplumsal sorunların çözümü için köprü görevi gören işletmelerin çabaları “bağlantı kurma aşaması” olarak da adlandırılmaktadır (Bayrak, 2011: 70). Böylece işletmeler, sosyal sorunların nasıl çözümleneceği ile ilgili amaçlarını belirlemekte ve gerekli planlarını ortaya koyarak sosyal sorumlu öğrenme davranışını tamamlamış bulunmaktadır (Yılmaztürk, 2011: 14).

**Örgütsel Yükümlülük Aşaması:** “Eylem aşaması” olarak da nitelendirilen bu aşamada, işletmeler yeni oluşturdukları sosyal politikalarını devam eden faaliyetlerine entegre ederek uygulamaya geçirmektedir. İşletme sosyal olarak duyarlı yönetim anlayışı gereği bu aşamanın bir süreç işi olduğunu kabul etmeli, belirlediği politikaların organizasyonun her kademesi tarafından sürecin doğal bir parçası olarak görülmesini sağlamalı ve kurumsallaştırmalıdır (Petekkaya, 2010: 111).

#### **1.7.4. Preston ve Post’un Bütünleşik Sosyal Sorumluluk Modeli**

Preston ve Post’un (1975, 1981) bütünleşik sosyal sorumluluk modeli, sosyal duyarlılık kavramına makro düzeyde bakan ve tamamlayıcısı niteliğinde bir yaklaşımdır

(Demir ve Songür, 1999: 158). Preston ve Post'a göre, iş dünyası ve toplum, ilişkilerinde işlevsel kuramı uygulayan, iç içe geçmiş sistemler bütünüdür. Bu bakış açısıyla bakıldığında, Preston ve Post, işletmelerin işlevsel uzmanlıktan ziyade karşılıklı ilişki içinde oldukları topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri gerektiğini, çünkü ortak bir çevrede yaşadıkları görüşünü savunmaktadır (Deren Van Het Hof ve Hoştut, 2015: 38).

Bu yaklaşımda işletmelerin birincil ve ikincil ilişkiler adı altında toplumla iki türlü ilişki içinde olduğu görülmektedir (Alımanoğlu Yemişci, 2010: 136; Gül, 2011: 24):

- **İşletmenin Birincil İlişkileri:** İşletmenin birincil ilişkileri; pazardan etkilenen müşteriler, çalışanlar, ortaklar ve kredi kuruluşları ile aralarındaki karşılıklı ilişkilerden oluşur.
- **İşletmenin İkincil İlişkileri:** Sosyal sorunlar ortaya çıktığında işletmelerin pazardan etkilenmeyen “kanun” ve “etik” gibi kavramlarla olan ilişkileridir.

Preston ve Post, işletmelerin birincil ve ikincil ilişkilerinde hükümet ve kamuoyu tarafından sınırlamalar ile karşılaştıklarını vurgulamaktadır. Yöneticiler toplumsal bir sorunla karşılaştıklarında ve birincil ve ikincil ilişkilerinde sadece kendi yargıları ile karar vermemeli, hükümet ve toplumun olası tutumlarını da dikkate almalıdırlar (Demir ve Songür, 1999: 159).

### **1.7.5.Üç Aşamalı Sosyal Sorumluluk Modeli**

Sosyal sorumluluğu tarihsel gelişim süreci içinde değerlendiren bu model üç aşamadan oluşmaktadır.

**Kar Maksimizasyonu Dönemi:** 19. yüzyıl sonları ile 20. yüzyıl başlarında gündeme gelen bu yaklaşımda, işletme yönetiminin tek amacının karı maksimize etmek olduğu görüşü hakimdir. Batı toplumlarının ekonomik bunalımlar yaşadığı bu dönemde yaygın olarak kabul gören bu yaklaşımın temellerini Adam Smith'in “Görünmez El” doktrini oluşturmaktadır. Bu doktrine göre, işletmeler kar elde ederek sorumluluklarını yerine getirmekte ve varlıklarının devamını sağlamaktadır. İşletmelerde çocuk işçi istihdam edilmesi, çalışma koşullarının elverişsiz olması, doğal kaynakların kullanımının artması, düşük ücret politikaları, etik olmayan reklam ve tanıtım gibi sorunlar bu dönemde uygulanan yanlış politikaların bir sonucudur (Petekkaya, 2010: 112).

**Vekâlet Yaklaşımı:** 1930'lu yıllarda toplumda yaşanan ekonomik ve sosyal alanlardaki değişimler neticesinde ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımın savunduğu düşünce, yöneticilerin tek görevinin karı maksimum düzeye çıkarmak değil; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplumun istek ve ihtiyaçları arasında denge kurmak yoluyla işletmelerin uzun vadede varlığını korumaktır (Şahinolanlar, 2015: 52).

**Yaşam Kalitesi Yaklaşımı:** Diğer aşamaları tamamlayan bu yaklaşım, toplumu oluşturan bireylerin yaşam kalitesini en yüksek düzeye ulaştırmayı hedeflemektedir. İşletmenin kaderinin toplum ihtiyaçlarına ve isteklerine gösterdiği tepkinin kalitesine dayandıran bu yaklaşım, tüketicilerin beklentilerini karşılamayan işletmelerin markalarının değer kaybedeceğini vurgulamaktadır. Sağlık hizmetlerinde iyileştirmeler, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması, tüketici haklarının korunması vb. konulara yönelen işletmeler, bu faaliyetlerle sosyal sorumluluklarını gerçekleştirecek uzmanlığa ve beceriye sahip kabul edilmektedir (Şahinolanlar, 2015: 53).

#### **1.7.5. Sethi'nin Sosyal Sorumluluk Modeli**

Kurumsal sosyal sorumluluk fikrinin ortaya çıkmasında pek çok bileşenin etkisi bulunmaktadır. Bu konuya ilişkin ilk yaklaşımlarda sosyal sorumluluk kavramının bir zorunluluk sonucu ortaya çıktığı üzerinde durulmuş, fakat zamanla işletmelerin etkileşim halinde olduğu toplumla arasındaki sosyal sorumluluğun bir zorunluluktan ziyade, işletmelerin sosyal duyarlılığı olduğu sonucuna varılmıştır (Sohodol Bir, 2008: 51).

Sethi (1975), bu bakış açısıyla işletmelerin tüm çevresine karşı tepki verdiğini savunan alternatif bir sosyal sorumluluk modeli geliştirmiştir (Deren Van Het Hof ve Hoştut, 2015: 39). Sethi'ye göre işletmelerin davranışları sosyal zorunluluk, sosyal sorumluluk ve sosyal duyarlılık olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Sosyal zorunluluk aşaması, işletmelerin değişen tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin piyasa güçleri karşısında yerine getirilmesini ifade etmektedir (Deren Van Het Hof ve Hoştut, 2015: 39). Diğer bir ifadeyle işletmelerin piyasa güçlerine ve yasal kısıtlamalara cevap olarak ekonomik sistemin işleyişinin zorunlu kıldığı sosyal konulara yanıt aradığı kurumsal davranışlardır. Sosyal sorumluluk aşaması, İyi bir kurumsal vatandaş olarak faaliyet gösteren işletmelerin topluma fayda sağlayacak etik, yasal, sosyal ve ekonomik yönden sorumlu davranışların gereklerini yerine getirmeleridir. Dolayısıyla, sosyal sorumluluk, kurumsal davranışı, geçerli toplumsal normlara, değerlere ve performans beklentilerine

uygun bir düzeye getirmeyi gerektirir. Sosyal duyarlılık aşaması ise, işletmelerin değişen toplumsal beklenti ve sosyal ihtiyaçlara nasıl cevap verdiğiinden ziyade uzun dönemde neler yapması gerektiği ile ilgilenmektedir (Sethi, 1975: 62). Aynı zamanda sosyal duyarlı işletmelerin çevresini izlemesi ve çevresinde tespit ettiği sosyal sorunlara karşı önceden çözüm geliştirmesi gerekmektedir (Deren Van Het Hof ve Hoştut, 2015: 39). İşletmeler bu sayede piyasadaki değişimlere ayak uydurarak kurumsal performansları ile sosyal beklentiler arasında bir denge sağlamaktadır (Sethi, 1975: 62-63).

### **1.7.6. Sosyal Performans Modeli**

Sosyal performans modeli, toplumun beklentilerinin değişen yönlerini analiz ederek sosyal taleplere cevap verebilmek adına sistematik bir yaklaşım belirleyip sosyal sorunlara uygun çözüm yolları geliştirmeyi amaçlamaktadır. Kurumsal sosyal performans modeli uygulayan her işletme sosyal sorunları dikkatlice değerlendirmelidir. İşletmeler ve akademisyenler açısından sosyal sorumluluk ve sosyal performans arasındaki ayrımın algılanmasına yardımcı olan bu model, aynı zamanda kurumlara fayda sağlamayı amaçlamaktadır (Carroll, 1979: 502).

Model, sosyal sorumluluğu; hedef, uygulama ve strateji olmak üzere üç aşamada ele almaktadır (Çalışkan, 2010: 13). Modelin birinci aşaması, işletmelerin sosyal sorumluluk kavramına dahil olan tüm bileşenleri ile ilgilidir (Carroll, 1979: 503). Bu aşamada, önceden kabul edilen ekonomik, etik ve yasal nitelikteki beklentilere “işletmelerin kendilerini ifade etme biçiminin” dördüncü bir unsur olarak eklendiği görülmektedir. Bu ilave unsuru benimseyenler açısından ekonominin giderek sosyalleştiği, iş hayatındaki sorumlulukların arttığı, işletmelerin kendi menfaatlerinin yanında toplumun refahını koruma ve geliştirmede önemli bir sorumluluğa sahip olduğu kabul edilmektedir (Bayrak, 2011: 68).

Modelin ikinci aşamasında, sosyal sorumluluk uygulama alanlarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Diğer bir ifadeyle işletmeler, menfaat sahipleri, çalışanlar, müşteri, devlet vb. grupların her birini ilgilendiren ve etkileyen konu ve kriterleri dikkate alarak sosyal performansa katkı sağlamalıdır. Ekonomik kaynakların etkin kullanımından, işletme etiğine, verimlilikten ücret politikasına, mal ve hizmet üretimindeki kaliteden, ücretlendirme politikasına ve devlete vergi vermeye kadar geniş bir alana yayıldığı görülmektedir. İşletmeler sosyal sorumluluk ile ilgili bu alanları

belirlerken asıl konunun kendi konumlarını koruma ve devamlılığını sağlamaya yönelik stratejilerle doğrudan ilgisi olduğunu bilmelidirler (Bayrak, 2011: 68).

Son aşamada ise model, işletmelerin sosyal sorumluluk stratejileri belirlemesi gerekliliği üzerinde durmaktadır. İşletmelerin karşılaştıkları sosyal sorunlar karşısında yeni tutum ve stratejilerin belirlenmesi, yeni politika ve eylem planlarının oluşturulması aynı zamanda problemler karşısında nasıl bir davranış sergileyeceklerini ortaya koymaktadır (Çalışkan, 2010: 14).

Model genel olarak, yöneticinin karşılaştığı temel sosyal meseleleri sistematik olarak düşünmesine, aynı zamanda yönetimsel cevap kalıplarını sosyal performans çerçevesine entegre etmesine yardımcı olmaktadır. Daha iyi yönetilen bir sosyal performans programına yol açabilecek bir kavramsallaştırma sağlamaktadır. Bu model, bir planlama ve problem çözme aracı olarak da kullanılabilir (Carroll, 1979: 503).

## **1.8. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLKELERİ**

### **1.8.1. Meşruiyet İlkesi**

Meşruiyet ilkesi, toplumun işletmelere verdiği yasal gücü ifade eder. Zamanla işletmeler bu gücü kullanabilir ya da kaybedebilirler. Meşruiyet ilkesi, işletme ve toplum arasındaki ilişkilerin sınırlarını kurumsal düzeyde belirleyen yükümlülüklerle ve sınırlamalara odaklanmaktadır. Burada hükümetlerin veya toplumların belirli bir işletmenin meşruluğunu belirledikleri ve gayrimeşru kurumsal faaliyetlere yaptırım uygulayabileceği ifade edilmektedir (Banerjee, 2008: 60).

### **1.8.2. Kamu Sorumluluğu İlkesi**

Kamu sorumluluğu ilkesi, işletmelerin topluma katılım alanlarından, faaliyetlerinden ve iş sonuçlarından doğrudan sorumlu oldukları görüşünü ifade etmektedir. Her işletme farklı amaçlarla kurulmakta, toplumu farklı şekillerde etkilemekte ve farklı problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle, her işletme kendi faaliyetlerini kendi ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirmelidir (Kaynar, 2011: 40).

### **1.8.3. Yönetmel Takdir Edebilme Hakkı Yetkisi**

İşletmelerin uygulama alanları, seçimleri, fırsatları ve sosyal sorumluluk tanımları farklı olabilir. Ancak işletmelerin ortak amaçları toplum için faydalı sosyal sorumlu davranışlar içinde bulunmalarıdır. Yöneticilerin tüm eylemleri kurumsal prosedürlerle belirtilmediğinden takdir yetkileri söz konusudur. Yöneticiler, toplumsal olarak sorumlu davranmak için bu takdir yetkisini kullanmak zorunda kalmaktadırlar.

## **1.9. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK STRATEJİLERİ**

Toplumun ihtiyaçlarına cevap vermek üzere kurulan kamu ve özel sektör işletmeleri, bunu başaramadıklarında zaman içerisinde yol olup gideceklerdir. İster kar amacı taşıyan özel sektör işletmeleri olsun ister kamu kurumları olsun, hiçbir işletme topluma zarar verecek faaliyetlerde bulunmak istemez. Fakat bu durum, işletmelerin olumsuz sonuçlar doğurabileceği gerçeğini de ortadan kaldırmaz. Başta iyi niyetli ve başarı odaklı kurulan işletmeler, amaçlarını gerçekleştirmek için uğraşırken her yöne ve her birime dağılan yöntem ve stratejilerden kaynaklanan başarısızlıklarla karşı karşıya kalabilmektedirler (Tokgöz, 2013: 51).

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için sonuç odaklı yöntemler izlemeleri gerekmektedir. Toplumun ihtiyaçlarını ön planda tutan işletmelerin kullandığı yöntem ve stratejilerin doğru olması kar elde etmelerinde, yatırımlarında, vergi ve bağış gibi sosyal faaliyetlerini gerçekleştirmelerinde son derece önemlidir. Bu nedenle, işletmeler sosyal sorumluluklarını iş stratejilerinin bir parçası olarak değerlendirip, uygulayacakları stratejik planlarını bu kavram çerçevesinde şekillendirmelidirler (Güneri Fırlar ve Çolakoğlu, 2009: 97).

Strateji, işlemeyi uzun dönemde hedeflediği amaçlara taşıyabilecek, aynı zamanda rakiplerin faaliyetlerini de göz önünde bulunduran ve rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik tüm süreçleri etkileyen dinamik kararlar bütünüdür (Ülgen ve Mirze, 2004: 33). İşletmelerin sosyal konulara ve ihtiyaçlara etkili bir şekilde cevap verebilmelerinin yolu, kurumsal sosyal politikalarının kurum stratejileri ile uyumlu hale getirilmesinden geçmektedir (Özbay, 2013: 54).

Birçok işletme soluduğumuz havayı, içtiğimiz suyu ve yaşam standardımızı yükseltecek öncü faaliyetleri temel alarak yeni kurumsal stratejiler geliştirmektedir.

Ekonomik ve sosyal konularda sürdürülebilir stratejiler geliştiren işletmeler, yatırımcılar (mevcut ve gelecekteki), müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, toplum gibi tüm paydaşların gözünde başarılı olarak algılanmaktadır (Miles vd., 2006: 196).

### **1.9.1. Engelleme (Reaksiyon) Stratejisi**

Sosyal sorumluluk bakımından duyarlılığı olmayan ve bu tür eylemlerden uzak duran işletmelerin yürüttüğü engelleme stratejileridir (Mirze, 2010: 393). Bu stratejiyi benimseyen işletmeler, ekonomik çıkar sağlayacak uygulamalar dışında, sosyal ve etik sorumluluklarını reddederler. Bu nedenle, daha büyük sorumluluk gerektiren sosyal ihtiyaçlarını ihmal ederek bu taleplere karşı mücadele yolunu seçerler (Tokgöz, 2013: 60).

### **1.9.2. Savunma Stratejisi**

İşletmeler eylemlerinin neden olduğu hatalardan kaçmak yerine, hukuksal gereklilikleri asgari düzeyde yerine getirerek kendi çıkarlarını korumayı ve meşruiyetlerini sürdürmeyi hedeflemektedir. İşletmelerin bu stratejiyi uygulamasındaki amaç, toplumda oluşan ve kamuda yaptırımlarla sonuçlanan sorunları işletmeye en az zarar verecek şekilde çözümlenmektedir (Mirze, 2010: 393).

### **1.9.3. Geleceğe Yönelik (Girişimci) Strateji**

Proaktif yaklaşım sergileyen işletmeler, sosyal konularda öncelikli davranış gönüllü faaliyetlerde bulunarak paydaşlarının refahını arttırmak için var gücüyle uğraşırlar. Bu özelliğiyle diğer işletmelerden kolaylıkla ayırt edilirler ve sosyal sorumluluklarının tamamıyla farkındadırlar (Hasanov, 2010: 51). İşletmeler bu stratejik yaklaşımla topluma yönelik olumsuzlukları en aza indirmeyi hedeflemektedirler.

İşletmelerin neden proaktif bir şekilde sosyal sorumlu davranışları gerektiğinin karşılığı çoğunlukla ahlaki gerekçelere dayandırılarak açıklanmaktadır (Yücel Doğan, 2009: 33). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumlu davranışları temel amaçları olan kar maksimizasyonunu sağlamada stratejik açıdan önemli bir motivasyon kaynağı olabilir.

“İşletmeler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile stratejik açıdan rekabet üstünlüğü sağlar mı?” veya “finansal performans ile sosyal performans arasında bir ilişki



var mıdır” gibi soruların tartışılmasına ve halen araştırılmasına karşın, işletmelerden beklenen sorumlu davranışları doğru bir şekilde yöneterek uzun dönemde başarı elde etmeleridir.

#### **1.9.4. Uyum Sağlayıcı Strateji**

Uyum sağlayıcı stratejiyi faaliyetlerine yansıtan işletmeler, yasal yükümlülüklerle bütünüyle uyum sağlayıp, özellikle paydaşlarına karşı olan etik sorumluluklarına önem verirler. Paydaşların tutumu eğer baskıcıysa daha ciddiye alıp, diğer paydaşların taleplerini minimum düzeyde dikkate alırlar. Gönüllü olarak toplum yararına girişimlerde bulunmak nadiren gerçekleştirdikleri stratejilerdir (Tokgöz, 2013: 60). Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, sosyal sorumluluk faaliyetlerini desteklemekte, yaptıkları işlerin doğruluğu ve topluma karşı olan sorumluluklarının bilincinde olarak hareket etmektedirler (Sohodol Bir, 2008: 75).

### **1.10. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN İŞLETMELER AÇISINDAN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI**

#### **1.10.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmelere Sağladığı Avantajlar**

İşletmeler vizyon ve stratejilerini belirlerken toplumu bir paydaş olarak görüp, temel amaçlarını toplum menfaatini düşünerek belirlemelidirler. İşletmelerin, ürettikleri ürünlerinin kalitesi başarılarında yeterli olmamakta, uzun süreli varlıklarını sürdürebilmelerinde mutlaka sosyal sorumluluk ve kurumsal vatandaşlık bilinci taşımaları gerekmektedir (Gözüylmaz, 2013: 4-5).

Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri yürüten işletmelerin önemli avantajlar elde ettiği görülmektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına bağlı olarak sağladıkları avantajlar sadece ekonomik göstergelerle ifade edilen kazanımlar olmayıp, bunun dışında birçok alanda kazanımlar söz konusu olabilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelere sağladığı avantajlar veya kazanımlar şu şekilde sıralanabilir:

- Kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerini belirleyen işletmeler paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarına göre hareket etmektedirler. Bu sayede sahip oldukları kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmış ve diğer işletmelere göre rekabet avantajı sağlamış olacaktadırlar.

- İşletme içinde sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılımcı olarak dahil olan çalışanların takım ruhu güçlenerek kuruma olan bağlılıkları artmaktadır (Akmeşe ve Aras, 2016: 931). Bu sayede çalışanlar, kendilerini sadece bir çalışan olarak görmemekte, içinde yaşadıkları toplumun gelişmesine katkı sağlayan ve değer katan biri olarak da görmektedirler. Toplumsal konularda sorumlu davranan işletmelerde, bu ilişki çalışanların motivasyonlarını artırarak iş performanslarına olumlu etki sağlamaktadır (Argüden, 2002: 12).
- İşletmelerin yerine getirdikleri sorumlu davranışlar, kurum itibarını ve imajını olumlu yönde etkilemekte, işte kalma niyetini arttırmakta ve daha fazla işgücü kaynağı bulunmasını sağlamaktadır.
- İşletmeler zaman içinde büyümeleri ve sayılarının artması, çevresel sorunlara neden olmakla birlikte, işletmelerin bu gibi sorunların önüne geçebilmek için katlandıkları maliyetler başta dezavantaj gibi görünse de ilerleyen zamanlarda işletmelerde uzun vadeli kar artışına neden olmaktadır. İşletmelerin daha iyi bir çevre sağlamak için sorumluluklarını yerine getirmeleri, hem topluma hem de işletmeye karşılıklı fayda sağlamaktadır. Paydaşların beklentilerini karşılayan ekolojik yapıya duyarlı işletmeler daha çok tercih edilme ve sürdürülebilirlik sağlama gibi önemli avantajlar elde etmektedirler (Büyükyılmaz ve Fidan, 2015: 371).
- Sosyal sorumluluk projeleri aynı zamanda devlet müdahalesini ve işletmenin devlete olan bağlılığını azaltmaktadır. İşletmeler bu sayede daha esnek karar verebilmekte ve bağımsız davranabilmektedirler.
- Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelere sağladığı diğer bir avantaj ise, risk yönetimini daha etkin bir şekilde uygulayabilmeleridir. Zamanla ortaya çıkan toplumsal konulara kamusal düzenlemelerle adapte olma becerileri gelişmektedir. Risk yönetimini ciddiye alan işletmeler; marka değeri yaratma, pazar payını arttırma, finansal kaynaklara ulaşma ve yüksek satış yaparak karlılığı arttırma gibi kazanımlar elde etmektedirler (Aktan, 2007: 19).
- Çevreyi, doğayı ve toplumu göz önünde bulunduran işletmeler, tüketici gözünde olumlu etki bırakmakta ve daha çok tercih edilmektedir. Yapılan çalışmalar, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmeleri paydaşları nezdinde marka değeri yüksek ve güvenilir işletmeler olarak algılanmasını sağladığını göstermektedir

(Turgut, 2010: 14). Bu nedenle, sosyal sorumluluk işletmeler açısından başarı kriteri arasında sayılacak önemli bir unsur haline gelmiştir. Diğer bir ifadeyle, tüketicilerin genişleyen ürün yelpazesinde sadece ürünü değil, aynı zamanda ürünün yarattığı marka değeri ve marka imajını da satın almaları sosyal sorumluluk faaliyetlerinin önemini artırmaktadır (Cingöz ve Akdoğan, 2012: 333).

### **1.10.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmeler Açısından Dezavantajları**

İşletmelerin sosyal konularla gereğinden fazla ilgilenmesi ve kaynaklarını bu yönde kullanması, hem işletmelerin asıl amaçlarından uzaklaşmalarına hem de ek maliyete neden olmaktadır. İşletmelerin temel amacı karlarını maksimize etmektir. Sosyal sorumluluk projelerini gerçekleştirmek gibi bir amaçları yoktur (Eren, 2010: 111). Ayrıca, işletmeler sosyal sorumluluklarını yerine getirirken katlandıkları maliyetleri ürün fiyatlarına yansıtacak ve bu durum tüketiciler başta olmak üzere toplumun birçok kesiminin aleyhine sonuçlar doğuracaktır. İşletmelerin sosyal sorumluluk projelerine para ve zaman ayırmaları, diğer işletmelere göre rekabet gücünün ve pazar paylarının azalmasına neden olabilecektir (Eren, 2010: 111).

İşletmeler sosyal sorumluluk projelerini faaliyete geçirmek için bünyelerinde çalışan uzman personele ihtiyaç duyacaklardır. İşletmelerin bu konularla ilgilenecek, yeterli bilgi ve tecrübeye sahip yeni personel istihdam etmeleri ise, daha fazla personel çalıştırmalarına ve daha çok ücret ödemelerine yol açacaktır (Öztürk, 2009: 6).

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelerin asıl faaliyetlerinin önüne geçmesi veya etik dışı davranışlarını gizlemek amacıyla kullanılması durumunda, toplumda samimiyetsizlik duygusu yaratmaktadır. Böyle bir durumda, işletmeye toplumsal faydadan çok zarar getirmektedir.

Sonuç olarak işletmeler, sosyal sorumluluk uygulamalarını hayata geçirirken sağladığı faydaları ve sebep olduğu zararları düşünerek toplum adına en doğru adımları atmalıdırlar. Sosyal sorumluluk uygulamalarının toplum tarafından benimsenmesinin en önemli nedeni, sağladığı avantajların dezavantajlardan fazla olduğunun yapılan araştırmalarla ortaya konulmuş olmasıdır (Yılmaz Sert, 2012: 66).

## 1.11. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞA YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

Milton Friedman'ın savunduğu yaklaşıma göre, işletmelerin çevresine karşı öncelikli sorumlulukları ekonomik çıkarlarını gözetmektir. Sosyal sorunlar piyasa ekonomisi işleyişi ve baskılar nedeniyle üzerinde öncelikle durulması gereken konular değildir. Bu nedenle Friedman kurumsal sosyal sorumluluğu piyasa ekonomisinin temel özelliklerinden biri olan “Görünmez El İlkesi” açısından eleştirmekte, demokratik toplumlarda devletin sosyal kaygıları ele alan tek meşru araç olduğu konusunda ısrarcı olmaktadır (Freeman ve Liedtka, 1991: 93).

İşletmelerin ilk sosyal sorumluluğu gelecek dönemlerin maliyetlerini karşılamak için yeterli kar elde etmektir. Eğer bu amacı yerine getiremezlerse, diğer sosyal sorumluluk faaliyetlerini de gerçekleştiremezler. Karı azalan işletmelerin ekonomik anlamda sağlam sosyal ilişkiler kurma ihtimali yoktur. Sermayeye olan talep hızla büyüdüğünde, işletmeler de karlılıklarını arttıracak ve böylece hayırsever (gönüllü) faaliyetlere kaynak sağlayabileceklerdir (Drucker, 1984: 62).

Eleştirilerden bir diğeri, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletme için ekstra bir maliyet unsuru olduğudur. Bu uygulamaların işletmeye maliyetini ölçmek oldukça zor olduğu için tam olarak ölçülemeyen bu maliyetlerin altına girmeleri doğru bulunmamaktadır (Özbay, 2013: 92). Diğer taraftan işletmelerin sosyal alanlara aktardığı yatırımların çoğu kendi maliyetini karşılamadığı sürece bunu başka birilerinin üstlenmesi gerekmektedir. İşletmelerin bu maliyetleri karşılayacak kaynakları olmasına rağmen kaynaklarını akıllıca kullanmadığı sürece karlılıkları hızla azalacaktır (Davis, 2017: 318).

Diğer bir eleştiri konusu, işletmelerin yaşadıkları bir krizi yönetemediklerinde ortaya çıkan güven kaybını telafi etmek için kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına yönelmeleridir. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları işletmelerin karşılaştıkları sorunları kurtarıcı iletişim faaliyeti değildir. Bu düşünceyle yaklaşan işletmeler zamanla paydaşları gözündeki samimiyeti ve güveni kaybetmektedir. Bu olumsuz gelişmeler neticesinde toplumda oluşturulması gereken sosyal sorumluluk bilinci sayesinde bu aldatıcı faaliyetlerin daha net farkına varılabilecektir (Özgen, 2012: 64).

Literatürde sosyal performans ile finansal performans arasındaki ilişkiyi ölçümlenebilir hale getirme çabası bulunmaktadır. Bu çalışmalar sosyal sorumluluğun

faydalı olup olmadığını “finansal göstergelere” yansıyan olumlu veya olumsuz sonuçlar üzerinden değerlendirmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğa yönetilen eleştiriler, genelde teknik çerçevede kalarak, bu faaliyetlerin ekonomik verimliliği ve karları azaltması, şirketlerin rekabetçi gücünü zedelemesi ve görünmeyen maliyetler yüklenmesi gibi sorunlara odaklanmaktadır. Burada üstünde durulması gereken, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk kavramına sadece teknik bir konu olarak bakmamaları, çok geniş perspektif açısından değerlendirmeleri gerektiğidir (Ayhan, 2009: 179).

## 2. BÖLÜM

### İŞVEREN MARKASI

#### 2.1. MARKA TANIMI

Günümüz dünyasında küreselleşmeyle birlikte yaşanmaya başlanan yoğun rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler ve değişen işgücü piyasası iş dünyasını her geçen gün daha da zorlamaya başlamıştır. İşletmeler, hızla değişen iş dünyasında ayakta kalabilmek ve devamlılıklarını sürdürebilmek, aynı zamanda diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü kazanabilmek için sürekli yeni arayışlar içinde olmuşlardır. Bu bakış açısıyla birlikte gelişen teknolojinin etkisi ve tüketici ihtiyaç ve beklentilerindeki değişim sonucunda, işletmeler ürünlerinde farklılaşmaya giderek marka kavramını ön plana çıkarmışlardır. Marka, günümüzde tüketiciler için bir isim olmanın ötesinde sağladığı duygusal faydalar sayesinde kendilerini değerli ve farklı hissettiren bir kavramdır. Bu nedenle tüketiciler nezdinde olumlu psikolojik etkiler bırakan marka kavramı, işletmeler için son derece önem kazanmaktadır. Güçlü bir marka kavramı, tüketiciler açısından işletmenin ürünlerine olan güvenin ve bağlılığın artmasını sağlarken, aynı zamanda hem ulusal hem de uluslararası piyasada önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır (Akkoyunlu ve Kalyoncuoğlu, 2014: 131; Parıltı, 2016: 925; Vuran ve Afşar, 2016: 29).

Marka kavramı, ilk olarak, Güney Fransa'da Lascaux Mağaralarının duvarlarında yapılan kazılar sonucunda fark edilmiştir. M.Ö. 15 binli yıllara dayanan el izlerinin o dönemlerde aitlik göstergesi olduğuna inanılmaktadır (Demir, 2014: 3). Bugünkü anlamda marka kavramına benzer çalışma, 1880'lerin sonlarına doğru "Ivory Soap" adlı bir sabun markası için Amerikalı P&G Şirketi tarafından gerçekleştirilmiştir (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015: 14). 1920'li yıllara gelindiğinde marka konusu ile ilgili ilk profesyonel açıklama James Walter Thomson tarafından yapılmış ve marka yaratımı için slogan, maskot ve cingilin olması gerektiği belirtilmiş, tüketici ile ilişki kurulması üzerinde durulmuştur (Köse, 2017: 44). 19. yüzyıl başlarından itibaren ABD başta olmak üzere tüm dünyada markalaşma anlamında gelişmeler yaşanmış ve marka kavramı günümüze kadar gelmiştir (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015: 15). Gelişen pazarlama ve reklamcılık uygulamaları ile işletmeler farklılaşmak adına ürünlerini isimlendirmiş, ürünleri korumak için patent almış ve böylece müşterilerle birebir başarılı ilişkiler kurabilmişlerdir.

Amerikan Pazarlama Derneği'ne göre, marka “bir satıcının veya grubun mallarını ve hizmetlerini tanımlamak ve bunları rakip satıcılardan ayırt etmek için kullanılan isim, terim, işaret, sembol veya tasarım veya bunların birleşimi”dir. Dolayısıyla, bir marka yaratmanın anahtarı, bu tanıma göre, bir ürünü tanımlayan ve diğerlerinden ayıran bir ad, logo, sembol, paket tasarımı veya başka bir özellik seçmektir (Tüzüner, 2009: 49).

Türk Patent ve Marka Enstitüsü'ne göre, marka, bir işletmenin mal ve/veya hizmetlerini bir başka işletmenin mal ve/veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayımlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işarettir ([www.turkpatent.gov.tr](http://www.turkpatent.gov.tr)). Davis (2003) markayı, “bir kuruluşun müşterilerine ürün ve hizmet sunumları hakkında hissetmesini istediği tüm vaatler ve algılar” olarak tanımlamaktadır (Raj ve Jyothi, 2011: 3).

Markayı sadece isim, şekil, sembol ve tasarım olarak tanımlamak yetersiz kalmaktadır. Marka, tüketicilere duygusal ve fonksiyonel getiri sağlayan ve işletmelere ayrıcalıklı bir konum yaratan kilit bir faktördür. Marka kavramı, bir işletmenin varlığını temsil eden en önemli servetidir. Marka, ürün kalitesinden, tüketici zihninde oluşturduğu algıya, işletmenin sahip olduğu kişilik özelliklerinden hedef tüketici kitlesine kadar birçok bileşene sahiptir. Marka bir iletişim faktörü olarak tüketici ile üretici arasında aracı görevi görmektedir. Çağdaş yaşamın getirdiği yeniliklerle birlikte tüketici beklentilerindeki değişimleri tatmin edebilen markalar, buna uygun bir marka kimliği yaratarak tüketicilerin markayı tercih etmesini ve markaya bağlı birer müşteri olmasını hedeflemektedir (Göktaş ve Parıltı, 2016: 925).

İşletmeler açısından markalar, son derece önemli bir yatırım aracıdır. Hedef kitlelerine anlam ifade eden değerler sunması, farklılıkları ve ayrıcalıkları vaat etmesi, markanın geleceği ve dolayısıyla marka sahibi işletmelerin de sürekliliği için kritik öneme sahiptir. Çünkü bugünün işletmelerinin başarısı, sahip oldukları markaların gücü ve sürekliliği ile doğrudan ilişkilidir (Köse, 2017: 46).

Marka, bir işletmenin rakiplerine göre farkındalık oluşturmaya, pozitif imaj yaratarak piyasada saygı ve güven duygusu kazanmasına, rekabet düzeyini arttırmasına ve sürdürülebilir bir gelişme sağlamasına katkıda bulunmaktadır. Genel olarak markanın

işletmelere sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Kara, 2013: 40; Vuran ve Afşar, 2016: 30):

- Piyasada talep yaratarak ürünlerin kabul görmesine olanak sağlamaktadır.
- Düzenli satışa katkıda bulunarak işletmenin rekabet gücünü arttırmaktadır.
- Kamuoyu oluşturarak olumlu marka imajının kazanılmasına ve pazar içinde kalıcı yer edinilmesine yardımcı olmaktadır.
- Çalışanlar arasında motivasyonu artırarak işletmeye olan bağlılığın artmasını sağlamaktadır.
- İşletmeleri kriz ve çetin rekabet koşullarına karşı dirençli hale getirmektedir.

Değişen pazar ortamında kalıcı, anlamlı ve farklılık sağlayacak göstergelerle yaratılan markalar; sadece ticari bir amaç olmaktan ziyade toplumsal ve kültürel bir değer de taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle, markalar, gerek işletmeler ve tüketiciler gerekse çalışanlar ve diğer paydaşlar nezdinde çok boyutlu kazanımlar sağlamaktadır (Köse, 2017: 46).

## **2.2. İŞVEREN MARKASI KAVRAMI ve ÖNEMİ**

Globalleşen dünyada işletmelerin bilgi toplumuna doğru geçişi ile birlikte işletmeler arasında dengeler değişmiş, yetenekli ve bilgili beşeri sermayeye olan ihtiyaç artmıştır. Rakip işletmeler arasında yaşanan “yetenek savaşları”, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için işletmeleri potansiyel çalışanları kendine çekmenin ve mevcut çalışanları elinde tutmanın yollarını aramaya itmiştir (Hillebrandt ve Ivens, 2012: 52; Ergun ve Tatar, 2018: 110; Sharma ve Prasad, 2018: 538). Bu savaş demografik, sosyo-politik, ekonomik ve teknolojik farklılaşmanın iş hayatına yansımaları sonucu meydana gelmiştir (Balcı, 2015: 36). Bu bağlamda, sorunların ana kaynağını nitelikli işgücü sayısında ve etkinliğinde yaşanan eksiklikler oluşturmaktadır. Böylelikle yaşanan sorunların çözüm alternatiflerinden biri olarak gösterilen işveren markası kavramıyla birlikte dünyadaki birçok işletme değişen koşullara ayak uydurabilmek için sahip oldukları insan kaynaklarını stratejik bir unsur olarak görmeye başlamıştır (Kara, 2013: 40; Depaa ve Rupashree, 2017: 76S). Sadece mevcut çalışanlar açısından değil, potansiyel çalışanların beklentilerini anlamak ve daha yetenekli çalışanları kendilerine



çekmek için, işletmelerin insan kaynakları politikalarını gözden geçirmeleri zorunlu hale gelmiştir (Sharma ve Prasad, 2018: 537).

Markalar bir firmanın en değerli varlıkları arasındadır ve firmayı diğerlerinden ayırt etmeye yarayan kilit bir faktördür. Her ne kadar firmalar marka bilinci oluşturma çabalarını ürünlerinde ve pazarlama alanında geliştirmek için yoğunlaştırsalar da, marka bilinci insan kaynakları yönetimi alanında da sıkça kullanılan bir olgu haline gelmiştir. Markalaşma ilkelerinin insan kaynakları yönetimine uygulanması “işveren markalaması” olarak adlandırılmıştır.

Simon Borrow, 1990 yılında İngiltere’de ortaya çıkan “işveren markası” kavramının yaratıcısı olarak kabul edilmektedir. İşveren markası, pazarlama ilkelerinin insan kaynakları yönetimine (yani iç pazarlamaya) uygulanması ile gündeme gelmiş ve çalışanların işyeri seçimine ilişkin yapılan çalışmalarla gelişme göstermiştir (Kara, 2013: 40; Alnıaçık vd., 2014: 337).

Ambler ve Barrow (1996), işveren markasını, istihdamın sağladığı fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi olarak tanımlamış ve istihdam eden şirket ile özdeşleştirmiştir (Tüzüner, 2009: 47; Tanwar ve Prasad, 2016: 856; Urbancová ve Hudáková, 2017: 42). Burada, fonksiyonel ve ekonomik faydalar; fiziksel çalışma ortamının iyileştirilmesi, ücret ve ödeme olanaklarının adil olması, sosyal imkânlar gibi faydaları ifade ederken, psikolojik faydalar; çalışanların öz değerlerini koruma, kendini özgür bir şekilde ifade edebilme, kişisel gelişim ve imaj oluşturma gibi çalışanların ihtiyaçlara cevap verebilen duygusal yararları ifade etmektedir (Yorulmaz ve Yavan, 2018: 1013; Köse ve Yeygel Çakır, 2018: 168).

Backhaus ve Tikoo (2004: 502), işveren markasını, “potansiyel çalışanların ve ilgili paydaşların belirli bir işletmeye ilişkin farkındalıklarını ve algılarını yönetmek için hedeflenen, uzun vadeli bir strateji” olarak tanımlamıştır. Backhaus ve Tikoo’ya göre (2004: 502), işveren markası, işletmeyi çalışmak için harika bir yer olarak gösteren bir imaj ortaya koymaktadır. Diğer bir tanıma göre, işveren markası, işletmenin potansiyel çalışanlarını çekmek, mevcut çalışanları elde tutmak ve motive etmek amacıyla işletmenin değer sistemini, politikalarını ve davranışlarını kapsamaktadır (Bellou, 2015: 1203; Fernandez-Lores vd., 2016: 122). İşveren markası, işletmenin insan kaynakları politikaları ile pazarlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayan bir aracı

görevi görmekte ve firmanın gerçek kimliğinin ve amaçlarının iletilmesini sağlayan toplam imajını yansıtmaktadır (Narcıkara vd., 2016: 47).

Bir işletmenin güçlü bir işveren markasına sahip olabilmesi için insan kaynakları fonksiyonlarını etkin bir şekilde uygulaması gerekmektedir. İşletme yöneticileri, mevcut çalışanların motivasyonunu sağlayarak işletmeye olan bağlılıklarını arttırmakta ve böylelikle iş gören devir hızını düşürerek verimliliğin artmasına sebep olmaktadır. Potansiyel iş görenleri işletmeye çeken ve mevcut iş göreni kuruma bağlayan başarılı işletmeler, yeni çalışan arama maliyetine katlanmadan finansal açıdan da önemli kazanımlar elde etmektedir. İşveren ile iş görenler arasında psikolojik bir bağın oluşmasını sağlayan işveren markası kavramı, sosyo-ekonomik ilişkilerin gelişmesine de katkı sağlayarak işletmenin rakipleri karşısındaki imajını ve itibarını yükseltmektedir (Yorulmaz ve Yavan, 2018: 1015).

İşveren markası, hem iç markalaşma hem de dış markalaşma kavramlarının entegrasyonunu kapsar. Dış markalaşma; potansiyel çalışanlar arasında marka bilinirliği oluşturmak ve potansiyel çalışanları işyerine çekmek için “çalışmak için harika bir yer” olduğunu vurgulayan bir imaj oluşturması anlamına gelmektedir (Oikarinen ve Saraniemi, 2016: 199). İç markalaşma ise, işletmenin mevcut çalışanlarının elde tutulması, çalışan sadakatinin sağlanması ve çalışanların örgütsel değeri içselleştirmesine yardımcı olmaktadır (Hoppe, 2018: 3). Bu nedenle çalışanların işe alım maliyetlerini düşürmek, iş ilişkilerini iyileştirmek ve çalışanların elde tutulmasını sağlamak için işletmenin işveren markasının hem dış hem de iç marka imajıyla pozitif bir şekilde bağlantısı bulunmaktadır.

Bellou ve diğerleri (2015) yaptıkları araştırmada, çalışanların işveren seçiminde en önemli kriterlerin neler olduğunu incelemişler ve işletmelerin çalışanlara sunmuş olduğu “ödül ve imkanlar”, “kişisel gelişim fırsatları” ve “imaj” konusuna vurgu yapmışlardır. Bir işletmenin tercih edilen bir işveren olmasına katkı sağlayacak faktörler arasında; çalışanlarına sağlamış olduğu güvenli, kaliteli ve güçlü bir işyeri olarak oluşturduğu imaj, iş-yaşam dengesi içinde çalışanların ihtiyaçlarının karşılandığı koşulların sağlanması, ücret olanakları ve ödül sistemi, kişisel gelişimi destekleme ve kariyer konusunda ilerleme olanakları yer almaktadır (Kahveci, 2018: 25). İşe alım sürecinde işveren marka stratejisinin uygulanmasının bir sonucu olarak, çalışanlar daha yüksek bir güven düzeyine

sahip olmakta ve işletmeyle daha fazla özdeşleşme ve bağlılık duygusunu hissetmekte, bu da iş etiğini artırmaktadır (Slavkovic vd., 2018: 130). Çalışanların psikolojik, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını bilen ve bunları tatminkâr şekilde karşılayabilen işletmeler çalışanlar tarafından en çok tercih edilen işverenler arasında yer alacaktır (Kahveci, 2018: 28).

Güçlü bir işveren imajına sahip olunması; işletmelerin en nitelikli adaylara ulaşmalarını sağlar, mevcut çalışanları elde tutma oranı artar, çalışan memnuniyeti sağlar ve yeni işe alım stratejilerinin geliştirilmesine yardımcı olur (Chunping ve Xi, 2011: 2088). Memnun çalışanlar deneyimlerini başkalarına aktarırlar, bu sayede, olumlu bir algı oluşarak şirketin piyasadaki itibarını güçlendirirler. Bir markanın algısı, bir şirketin itibarı ile yakından ilişkilidir. Yapılan çalışmalar, bir kurumun itibarı ile yetenekli adayların iş başvurusu arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Highhouse ve diğerleri (1999: 152), bir şirketin itibarı ile ilgili genel algının, potansiyel çalışanların seçimini etkileyen en önemli faktör olduğunu vurgulamaktadır.

### **2.3. İŞVEREN MARKASI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR**

İşveren markası son yıllarda bahsi geçen yeni bir kavram olması nedeniyle hangi kavramlarla bağlantılı olarak gelişme gösterdiği ve meşruiyet kazandığı önem teşkil etmektedir.

#### **2.3.1 İşveren Marka Kimliği**

İşveren marka kimliği, işletmenin karakterini ve değerlerini temsil etmekte, aynı zamanda, nasıl bir işveren olmak istediğini vurgulamaktadır (Kara, 2013: 50). Bu kavram, işletmelerin beklentilerini yaratan, değerlerini ileten ve paydaşlar tarafından nasıl algılanmak istediğine yön veren bir olgudur. İşveren marka kimliği potansiyel çalışanları çeken, mevcut çalışanları motive ederek işletmede kalmasını sağlayan hedeflere yönelik değerler sistemini, politikalarını ve davranışlarını kapsamaktadır. Yetenekli çalışanların sayıca azaldığı bilgi temelli bir ekonomide işveren markası gittikçe önem kazanmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin açıkça belirtilmiş stratejilere sahip olması işletmelerin hedeflerine ulaşmasında en önemli faktördür (Kuşçu ve Yolbulan Okan, 2010: 122). İşletmeler güçlü bir işveren markası yaratmak için öncelikle marka kimliği oluşturmalı ve süreci içeriden dışarıya doğru planlamalıdır. Bir işletme, işveren markası oluştururken

ilk olarak çalışanları ve yöneticileri ile biraraya gelerek işletmenin fonksiyonel, ekonomik ve duygusal vaatlerinin ne olacağına karar vermeli ve “Biz Kimiz” sorusuna cevap aramalıdır. (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015: 46).

Güçlü bir işveren marka kimliğine sahip işletmeler rakiplerine oranla daha yüksek piyasa değerine sahip olmakla birlikte, hem mevcut hem de potansiyel çalışanları arasında kalıcı değer oluşturma çabasıdadır. İşveren marka kimliği, çalışanlar açısından fonksiyonel ve duygusal faydalar sağlayarak ve sosyal sorumluluk, etik vb. özellikleri nedeniyle işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Köse, 2017: 87; Köse ve Yeygel Çakır, 2018: 170).

Bir işletmenin kendine has bir kimliğe sahip olmasında; özel, özgün bir görsel ve sözel kimlik oluşturması çok önemli bir aşamadır (Köse, 2017: 87-88). Sembol, kişilik, kültür, davranış ve iletişim gibi unsurların birleşimi olan işveren marka kimliği, hedef kitle ile işletme arasında fonksiyonel ve duygusal bir bağ kurma amacıdadır. Bu nedenle, işletmeler ile hedef kitle arasında güven duygusu yaratan ve güvene dayalı vaatler sunan işveren marka kimliği işverenin güçlü bir tanınırlığa sahip olmasına katkıda bulunmaktadır.

İşletmenin karakterini, kültürünü ve imajını simgeleyen işveren marka kimliği, işletmenin faaliyetleri ile tutarlı olduğu sürece geçerlilik kazanacaktır. İşletmelerin sürdürülebilir olmalarını destekleyen işveren marka kimliği kavramı hem işletme içinde hem de işletme dışında işletmenin misyon, vizyon ve değerlerinin tamamlayıcısı konumunda olup, işletmedeki tüm çalışanların örgütsel değerleri içselleştirmelerine yardımcı olmaktadır.

### **2.3.2. İşveren Marka İmajı**

İmaj, günümüzde sadece pazarlama alanıyla sınırlı olmayıp kişi ve kurum hakkındaki algıların bütünü olarak ifade edilmektedir (Kara, 2013: 48; Buğdaycıoğlu, 2015: 10). Marka imajı ise, insanların marka hakkında sahip oldukları duygu ve düşüncelerin toplamı olan genel algıyı göstermektedir (Buğdaycıoğlu, 2015: 10). Rakip markalar arasında kişisel kararların temelini oluşturmaktadır.

Kurumsal marka imajı, paydaşların kurum hakkındaki genel düşünce ve izlenimleridir. Aynı zamanda işletmenin dış paydaşlarının örgütün sosyal etkileşimleri,

faaliyetleri, kültürü ve başarısı ile ilgili görüşlerinin resmidir (Kara, 2013: 48). Kurumsal marka, ürün (tüketici) markasından farklı olarak sosyal sorumluluğu ve etik değerleri içermektedir (Yalçın ve Ene, 2018: 116). İşletmeler kurumsal marka sayesinde ürünlerine daha yüksek marka değeri sağlamak ve böylece olumlu marka imajı oluşturmaktadır. Kurumsal marka imajını, çalışanlar ve hedef kitle üzerinde, kurum hakkında düşünce, kurumun tanınırlığı, itibarı ve rakipleriyle karşılaştırılabilirliği gibi unsurlar oluşturmaktadır. Nihayetinde kurumsal marka imajı, işletmelerin varoluş nedenlerinden temel amaçlarının gerçekleştirilmesine ve çevresiyle olan ilişkilerine kadar yaşamsal tüm faaliyetlerini kapsayan ayrıntıları içermektedir. Güvenilir bir kurumsal imaja sahip işletmeler hem ürünlerine yoğun talep görmekte hem de gerekli kalifiye insan kaynağını bulmada önemli rekabet avantajı elde etmektedir (Yalçın ve Ene, 2018: 118).

İşveren marka imajı, pazarlama stratejileri ve uygulamalarının desteğiyle hedef kitle tarafından belirli çağrışımların yaratılmasını vurgulamaktadır. İşveren marka imajının hedefinde mevcut ve potansiyel çalışanlar bulunmaktadır (Buğdaycıoğlu, 2015: 10). İşveren marka imajı, işletmenin bir işveren olarak gerçekleştirdiği kurumsal faaliyetlerin ve niteliklerin dış çevresine yansımaları olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2018: 19). İşletmenin işveren marka imajına sahip olması örgütün kimliği sayesinde mümkün olmaktadır. Bu nedenle kimliği olmayan bir işletmenin imajından söz etmek doğru değildir. Bilinçli bir çaba ile oluşturulan örgüt kimliği sayesinde işveren imajı hedef kitleye iletilmekte ve işletme tanınırlığı artmaktadır (Kara, 2013: 51; Buğdaycıoğlu, 2015: 10).

İşletmenin işveren markası olarak hedef kitlesinin gözünde rakiplerinden nasıl farklılaşacağına karar verdiği durumda konumlandırma çalışması başlar. Başarılı konumlandırılmış işveren markası ayırt edici nitelikte fark yaratan çağrışımlarla desteklenerek güçlü bir imaja sahip olabilir (Ötken ve Yolbulan Okan, 2015: 44). Başarılı bir işveren marka imajına sahip işletmeler, potansiyel çalışanların işveren çekiciliğine ilişkin düşüncelerini olumlu yönde etkileyerek yetenekli adayları işletmeye çekme konusunda avantajlı duruma geçeceklerdir (Hoye vd., 2013: 544).

### **2.3.3. Kurumsal İtibar**

Bir işletmenin itibarı, genellikle bir firmanın başarısında önemli bir bileşen olarak kabul edilmektedir. Fombrun (1996) kurumsal itibarı, kişisel değerlendirmeler açısından

devam eden düşüncelerin temeli olan işletmenin geçmişteki eylemlerinin ve gelecek beklentilerinin algısal bir temsili olarak tanımlanmaktadır (Balcı, 2015: 53). Barney (1991: 221) kurumsal itibarı, işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan önemli bir soyut değer olarak ifade etmektedir. Kurumsal itibarın önemi, bir işletmenin “tercih edilen işveren” olmasına yardımcı olması gerçeğinde yatmaktadır (Tanwar ve Prasad, 2016: 859).

Kurumsal itibar, işletmelerin iyi ya da kötü olduğuna dair paydaşların algılamalarını gösteren manevi bir değerdir (Weiss vd., 1999: 75). Bir diğer tanıma göre, kurumsal itibar, dış paydaşların özellikle de müşterilerin itibara ve imaja yönelik görüşlerini içeren ve kurumun imajını da kapsayan bütünsel bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Davies vd., 2002: 117).

Kurumsal itibarın önemli bir bileşeni olan güvenilirlik kavramı tüketicilerin ve diğer paydaşların davranışlarını önemli derecede etkilemektedir (Goldsmith vd., 2000: 43). Bu etkileşim sonucunda, işletme imajının iyi veya kötü olması tüketici tercihlerinde olumlu ve olumsuz değişikliklere neden olmaktadır (Balcı, 2015: 53). İtibar kavramı güvenilir olduğu ölçüde işletmeye güç kazandırmaktadır. Uzun süre içinde oluşan itibar değeri çok kısa bir sürede kaybedilebilecek kadar hassas bir yapıya sahiptir. Bu nedenle işletmeler “iyi bir firma” algısı yaratmak için iyi bir kurumsal vatandaş olarak davranmak ve itibarını planlı ve disiplinli bir şekilde yönetmek zorundadır (Karatepe, 2008: 84-85).

İşveren markası ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiye bakıldığında, her iki kavramın da oluşmasında, insan kaynakları uygulamalarının ve çalışan odaklı bir sistemin ön plana çıkmasıdır. Kurumsal itibar kavramı da işveren markasında olduğu gibi, toplumun işletmeyi nasıl algıladığı ve diğer işletmelerden ayıracak güçlü bir kurumsal itibar olgusu yaratarak işletmeyi “çalışılacak en iyi yer” olarak konumlandırabilmektedir.

İşletmeler itibar kazanmak için hem tutarlı davranışlar sergilemeli hem de yapacakları her faaliyetle ilgili neyin neden yapıldığını anlatarak misyon ve vizyonları ile bağlantı kurmaları gerekmektedir. İşletmedeki işyeri ortamı, çalışma koşulları, işletmenin çalışanlarına ve paydaşlarına sağladığı kişisel eğitim fırsatları, örgütsel kültürü geliştirme çabaları gibi hususlar kurumsal itibarı etkilemektedir (Bozkurt, 2011: 154).

Olumlu itibara sahip işletmeler çalışanların öz saygınlık ihtiyacını karşılarken aynı zamanda çalışma koşullarını ve kariyer gelişimlerini pozitif yönde etkilemektedir.

Dolayısıyla bu durum yetenekli iş gücünü çekme ve örgütte kalma, daha yüksek kar ve hisse senedi fiyatları konusunda diğer işletmelere kıyasla rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Kara, 2013: 47).

Yapılan çalışmalar neticesinde kurumsal itibarın işveren markasının çekiciliğini arttırdığı, işletmenin itibarı ile çalışanların örgüte bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu ve kurumsal itibarın işveren markasına avantaj sağlayan stratejik bir etken olarak görülmektedir (Aras, 2016: 5).

#### **2.3.4. Örgütsel Çekicilik**

İşveren markası ile yakından ilişkili olan örgütsel çekicilik kavramı, günümüz değişen rekabet koşulları içerisinde işletmeler için popüler bir konu haline gelmiştir (Kara, 2013: 52; Berthon vd., 2005: 155). Potansiyel çalışanların herhangi bir işletme tercihine yönelik algılarını yönlendiren örgütsel çekicilik kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmaktadır (Ardıç ve Gündoğmuş, 2016: 4). Örgütsel çekicilik, potansiyel bir çalışanın bir işletmede çalışırken göreceği faydalar olarak tanımlanmaktadır (Berthon vd., 2005: 155-156; Fernandez-Lores, 2016: 123). Highhouse ve diğerlerine (2003) göre örgütsel çekicilik, bireylerin potansiyel işveren olarak gördükleri işletmelerle ilgili sahip oldukları genel tutumları yansıtmaktadır.

Örgütsel çekicilik bütünsel bir perspektiften bakıldığında bir işveren markası çekiciliğinin öznel değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Theurer vd., 2018: 156). Berthon ve diğerleri, örgütsel çekicilik kavramını yönetim, psikoloji, iletişim ve pazarlama gibi pek çok alanda ele almaktadır (Kuşçu ve Yolbulan Okan, 2010: 123).

Potansiyel adaylar iş yeri seçimi yaparken karar verme sürecinin ilk aşamasında işletmeyle ilgili bilgiler sınırlıdır (Srivastava ve Bhatnagar, 2010: 26). Nitelikli çalışanların işletmelere çekilmesi ve elde tutulmasını sağlayacak faktörlerin neler olduğunun bilinmesi işletmelerin geleceği açısından hayati bir önem taşımaktadır. İşletmenin çekiciliğini arttıran faktörlerin başında birey-işveren uyumundan bahsedilmektedir (Ardıç ve Gündoğmuş, 2016: 4). Bireyler, kişilik özellikleri ile uyumlu olduğunu düşündükleri işverenleri daha fazla çekici bulmaktadır (Rampl ve Kenning, 2014: 219). Diğer bir önemli faktör ise, işletmelerin sahip olduğu özelliklerin toplamı olan imajıdır. İşveren marka imajı, mevcut ve potansiyel çalışanların işletmeyi

değerlendirmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle iyi bir imaja sahip işletmeler mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından daha çok tercih edilmektedir (Anderson ve Bryson, 2012: 5). Bunların dışında, kurumsal sosyal sorumluluk (Anderson ve Bryson, 2012: 5), işletmenin büyüklüğü ve sosyal medya da işletmelerin çekiciliğini etkileyen diğer faktörler arasında yer almaktadır (Ardıç ve Gündoğmuş, 2016: 4).

Ambler ve Barrow'un (1996) işveren çekiciliği çalışmasında belirtmiş olduğu fonksiyonel, psikolojik ve ekonomik faydalar boyutunu temel alan Berthon ve diğerleri (2005:159-162) bu özellikleri geliştirerek işveren çekiciliğini beş maddede kategorize etmiştir.

- *Fayda Değeri*: İşverenin yaratıcı ve yenilikçi bir çalışma ortamını, yeni iş uygulamalarını ve yüksek kaliteli ürünleri ne derece sağladığını dikkate almaktadır.
- *Sosyal Değer*: İşverenin iyi takım arkadaşlıklarının sağlandığı mutlu ve eğlenceli bir çalışma ortamını ne derece sunduğunu dikkate almaktadır.
- *Ekonomik Değer*: Ücret paketi, terfi imkânları ve iş güvencesi gibi faktörleri dikkate almaktadır.
- *Gelişim Değeri*: Gelecekte bireyin kişisel gelişimini destekleyen ve güven duygusu yaratan bir iş ortamının sağlanmasını dikkate almaktadır.
- *Başvuru Değeri*: Bireyin öğrendiklerini hem uygulama hem de başkalarına öğretebilme fırsatı sağlamasını dikkate almaktadır (Berthon vd., 2005: 159-162; Reis ve Braga, 2016: 106).

Bu bağlamda, bireylerin iş yeri seçimi yaparken daha çekici buldukları örgütsel faaliyetlerin bilinmesi, işletmelerin nitelikli işgücünü bünyesine dahil ederek rekabet ortamında başarılı olmasını sağlayacaktır (Highhouse vd., 2003: 989). İşletmeler, potansiyel adaylar tarafından cazip bir işveren olarak imajlarını korumak için ekstra çaba sarfederek daha yüksek bir dış tanınma sağlayacak ve yeni yeteneklerin çekmek daha kolay hale gelecektir. Bu sayede işletmeler potansiyel ve mevcut çalışanlarına ne kadar çekici gelirse işveren markası da o kadar güçlü olacaktır.



### 2.3. İŞVEREN MARKASININ ÖZELLİKLERİ

İşveren markası ve kurumsal marka kavramları zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmıştır. Benzer özellikler taşımakla birlikte, bu iki kavram arasında farklılıklar da bulunmaktadır. Ürün markalaşması, müşterilere ürünün ne şekilde sunulacağını; kurumsal markalaşma işletmenin paydaşlarına nasıl gösterileceğini vurgularken, işveren markalaşması ise mevcut ve potansiyel yetenekleri hedef olarak görmektedir (Dönmez, 2016: 21). Araştırmalar, tıpkı ürün (tüketici) ve kurumsal marka gibi, bir işveren markasının da hem kişiliğe hem de konumlandırmaya sahip olduğunu göstermektedir (Berthon, 2005:153). İşveren markalaşması, bu nedenle her şeyden önce mevcut ve potansiyel yetenekleri hedef almakta ve potansiyel işgücü piyasasının kafasında bir imaj oluşturmakla ilgilenmektedir (Moroko ve Uncles, 2008: 160-161). İşveren markalaşmasının sonucunda, işletmeler iyi bir konum elde etmekte ve süreç içerisinde işveren özelliklerini aktararak bir marka değeri yaratmaktadırlar (Dönmez, 2016: 21-22)

İşveren markası, işletmenin bir işveren olarak rakiplerine kıyasla farklı olduğu özellikleri ve nitelikleri ön plana çıkararak mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından çalışılmak istenen bir işveren olarak algılanmasını ifade etmektedir. İşveren markası, bir taraftan potansiyel çalışanları etkileyerek bünyesine katmayı sağlarken, diğer taraftan mevcut çalışanların işletmeye olan bağlılığını sağlamaktadır (Güngördü vd., 2014: 3-4).

Babcanova ve diğerlerine (2010: 56) göre, işveren markasının özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- İşveren markası faaliyetleri içsel ve dışsal yönlüdür.
- İşveren markasının hedefinde mevcut ve potansiyel çalışanlar vardır. Nitelikli potansiyel çalışanları etkilemeyi ve mevcut çalışanların da işletmeye olan devamlılığını sağlamayı amaçlar.
- İşveren markasının temelinde insan kaynakları yönetimi ve pazarlama vardır.
- İşveren markasının amacı, nitelikli iş gücüne sahip olmak, mevcut çalışanların işletmede tutulmasını sağlamak ve rekabet üstünlüğü elde etmektir.
- İşveren markasının faaliyetleri; işe almak, reklam çalışmaları, iç ve dış iletişim ve kıyaslama yaparak çıktılar elde etmektir.

Kucherov ve Zavyalova'ya (2012: 89) göre, işveren markasına sahip işletmelerin altı özelliği bulunmaktadır:

- İşgücü piyasasında hedef kitleye karşı oluşturan olumlu imaj,
- Çalışanlara karşı yükümlülüklerin yerine getirilmesi ve psikolojik sözleşme ilkelerine uyulması,
- Potansiyel ve mevcut çalışanlar için maddi ve maddi olmayan özelliklerin tek ve uyumlu olması,
- İşveren olarak organizasyonun hedef kitle tarafından tanınması,
- İşgücü piyasasında faaliyet gösteren rakiplerden işletmenin doğru bir şekilde farklılaştırılması,
- İşverenin istikrarlı politika ve faaliyetler gerçekleştirerek işgücü piyasasında doğru bir şekilde konumlandırılması.

İşveren markası, işletme içinde her birime yayılmalı ve bu anlayışı destekleyecek bir sistem kurulmalıdır. İşveren markasının etkin olabilmesinde, çalışan ve yönetici arasında güçlü bir iletişim kurulmalıdır. İşveren markasının büyük bir kısmı işletme içindeki aktif iletişime dayanır. Güçlü işveren markası yaratmanın temel adımı, çalışanlar tarafından neden performans değerlendirmesi yapıldığının ve geribildirim istendiğinin anlaşılmasıdır. Çünkü, işletmeye karşı aidiyet duygusu taşıyan çalışanlar en iyi performansını sergilemek için bütün yeteneklerini kullanırlar. Sahiplik duygusu taşıyan çalışanlar organizasyon yapısı, kültürü ve uygulamalarında aktif rol alarak başarılı bir işveren markasının temelini atarlar (Demir, 2014: 18).

## **2.4. İŞVEREN MARKASINI OLUŞTURAN UNSURLAR**

“İşveren Markası Global Endeksi” araştırmasında, işveren markası bileşenlerini belirlemek amacıyla yöneticilere yöneltilen sorular doğrultusunda, işletmelerin işveren markalarının gelişmesine katkı sağlayan unsurlar belirlenmiştir (Minchington ve Thorne, 2007: 15). Bu unsurlar şunlardır:

- Stratejik amaç,
- İstihdam ve işe alma,
- İletişim (içsel),
- Liderlik,
- Dahili iş süreçleri,

- Performans yönetimi,
- İnovasyon ve buluş,
- Çalışma alanı,
- Ölçme ve değerlendirme,
- Düşünce liderliği,
- Küresel perspektif,
- Kurumsal sosyal sorumluluk,
- Bireyleri geliştirme,
- Müşteri ilişkileri.

Görüldüğü gibi, işveren markası birçok bileşenden meydana gelmekte, aynı zamanda geniş bir alana yayılmakta ve işletmenin tutumları üzerinde rol oynamaktadır. İşveren markası insan kaynakları uygulamalarını etkilemekle sınırlı kalmayıp aynı zamanda işletmenin diğer fonksiyonlarının çalışmaları üzerinde de etkili olmaktadır. Marka algısının ölçülendirilmesinde bütünsel bir bakış açısı ile yaklaşan işletmeler davranış ve mesajların hepsine odaklanmalıdır. Bu nedenle işletmeler işveren markası elde etme ve koruma noktasında tüm bölümlerinin sorumluluklarının farkında olmalıdır (Demirkan, 2017: 10). İşveren markası, bütünsel bir süreç olarak, işletmelere rekabet avantajı sağlamada stratejik ve dinamik bir role sahiptir (Minchington ve Thorne, 2007: 14).

Conaty ve Charan (2010: 17-19), “The Talent Masters /Why Smart Leaders Put People Before Numbers” kitabında yetenek ustası işletmelerin özelliklerinden bahsederken yedi önemli kriter üzerinde durmaktadırlar. Bu kriterler;

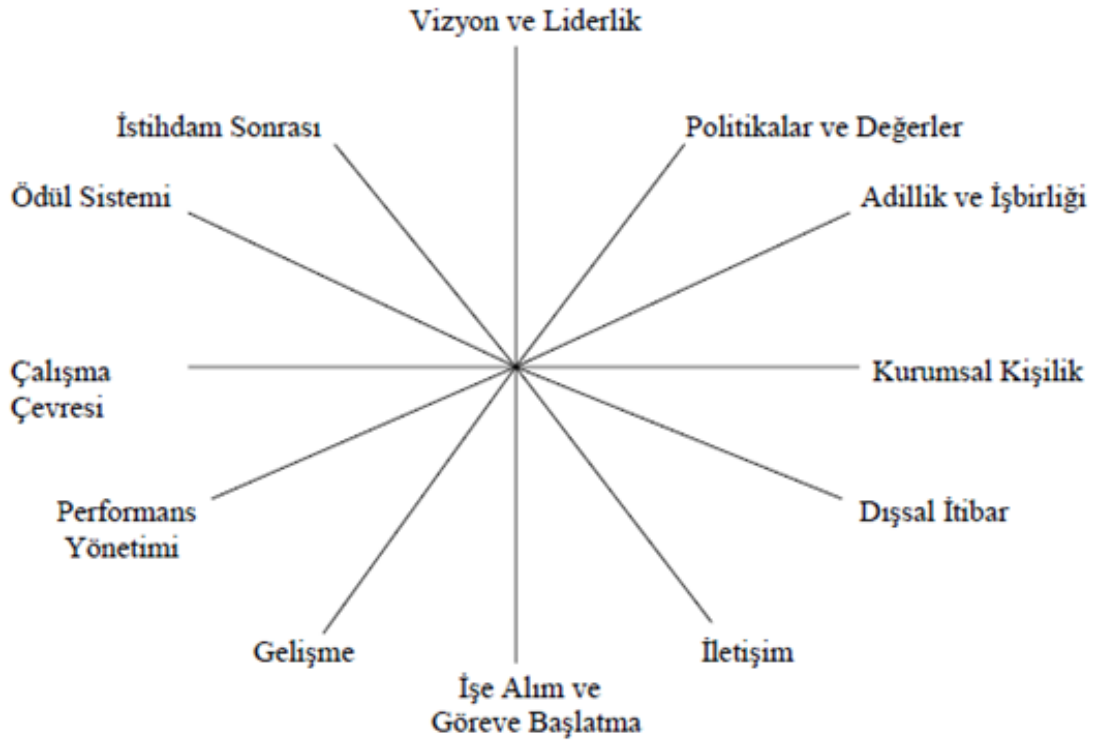
- Organizasyonun liderini kendisi yaratması,
- Çalışan odaklı değerlere sahip olması,
- Performansa değer vermesi,
- Başarı ve yaratıcılığı ödüllendirmesi,
- Doğruluk kültürü,
- İnsan kaynakları departmanına verilen önem,
- Çalışanını geliştirme ve eğitim imkanlarıdır.

Arzu edilen bir işveren markası yaratmak için gereken diğer bileşenler arasında; kurumsal itibar, faaliyet gösterilen sektörün çekiciliği, esneklik, mal/hizmet kalitesi,

lokasyon, iş çevresi, ücret ve yan haklar bulunmaktadır. İşletmede yer alan çalışanlar için, işletmenin sunduğu iş-yaşam dengesi ve örgüt kültürü de son derece önemlidir. Örgüt kültürü, işletmenin potansiyel çalışanları çekmesi ve elde tutması için önemli bir araçtır (Oğuz, 2012: 10; Jain, 2013: 85). Ayrıca, örgüt kültürü özellikle kadın çalışanların işletmeye katılımını sağlayan ve kendi ihtiyaçları, değerleri ve beklentileriyle eşleştiği ölçüde daha fazla katma değer yaratan önemli bir bileşendir (Catanzaro vd., 2010: 651).

Barrow ve Mosley (2005), işveren markası bileşenlerini büyük fotoğraf ve lokal fotoğraf olmak üzere iki maddede sınıflandırmıştır. Dışsal itibar, içsel iletişim, üst yönetim liderliği, içsel ölçüm sistemleri, kurumsal sosyal sorumluluk, hizmet desteği ve değerleri büyük fotoğrafı-politikayı ifade ederken; çalışma çevresi, ödül ve takdir, işe alım ve göreve başlatma, öğrenme ve geliştirme, takım yönetimi de lokal fotoğrafı-uygulamayı ifade etmektedir. Barrow ve Mosley'e (2005) göre işveren markasının unsurları Şekil 2.1'de görülmektedir.

**Şekil 2.1: İşveren Marka Tekerleği**



## 2.5. İŞVEREN MARKASININ İŞLETMEYE SAĞLADIĞI FAYDALAR

Güçlü bir işveren markasına sahip olmanın özünde, işletmenin özelliklerini farklılaştırarak etkin bir şekilde aktarması yer almaktadır. İşveren markalaşma sürecinde, işletmeler dikkatle ve bütünsel bir bakış açısıyla bu süreci yönettiklerinde, değer ve etki yaratılmasına katkı sağlamaktadır (Dönmez, 2016: 21-22). İşletmenin sunduğu değer önerileri ve bunların arasından en etkili olanı ile konumlandırma çalışmaları yapılması, doğru mesajın doğru kişiye/kişilere iletilme çabalarının hepsi başarıyla gerçekleştirildiğinde, bu süreç içinde olan işletmeler çıktı olarak pek çok fayda sağlayacaktır (Kesoğlu ve Bayraktar, 2017: 4).

Hewitt Associates, The Conference Board ve The Economist tarafından yürütülen araştırmalarda işveren markasının üç temel faydasından söz edilmektedir. Bunlar; daha çok nitelikli çalışana işe alma, elde tutma, çalışan katılımı ve bağlılığıdır (Barrow ve Mosley, 2005: 87). Tercih edilen bir işveren olmanın faydalarını araştıran benzer çalışmalar da benzer faydalardan söz etmektedir. İşveren markası yönetim sürecini doğru yöneten işletmeler güçlü bir işveren marka değeri yaratmakla birlikte potansiyel çalışanlar tarafından işletmenin “çalışılacak en iyi yer” olarak algılanmasını sağlamaktadır (Srivastava vd., 2017: 661). Bu sayede finansal performans yükselmekte, başvuran adayların sayısı ve niteliği artmakta, mevcut çalışanların işleme olan bağlılıkları dolayısıyla da performansları artmakta, işe alım maliyetleri azalmakta ve uzun dönemli rekabet avantajı elde edilmektedir (Aras, 2016: 23-24; Kahveci, 2018: 20).

Barrow ve Mosley (2005), işveren markasının işletmelere sağladığı faydaları üç başlık altında toplamışlardır:

- **Finansal Performans Artışı:** İşveren markası işe alım maliyetlerini azaltmakta, yüksek çalışan bağlılığı ile finansal performans artışı sağlamaktadır. Yüksek düzeyde çalışan bağlılığı ile finansal performans arasındaki ilişki araştırmalarla ortaya konmaktadır. İngiltere’deki perakende sektöründe faaliyet gösteren bir şirket, “İnsandan Karlılığa” araştırmasında, çalışanların işleme olan bağlılığındaki bir puanlık artışın mağaza başına satışları %9 arttırdığını, bunun da 200.000 sterline denk geldiğini tespit etmiştir (Dönmez, 2016, 23-24; Kavlakoglu, 2018: 36).

- **Maliyetleri Azaltma:** Markaların birinci rolü genellikle değer katmak olsa da, güçlü işveren markası maliyetleri azaltmada yardımcı olmaktadır. Towers Perrin'in 2003 yılında ABD'den 35.000 çalışını ve Kanada'dan 4.500 çalışını kapsayan Kuzey Amerika araştırması, çalışınların bağıllık seviyeleri ile satılan ürünlerin maliyeti arasında açık bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Maliyetlerin düşürülebildiği en önemli alan, işe alımlardır. Organizasyonu büyütme amacıyla çalışınların yerine yenilerinin alınmasının maliyeti birçok sektörde ciddi yük meydana getirmektedir. AON'nin "Birleşik Devletler Çalışıyor 2000" çalışmasında, başlangıç seviyesinde bir çalışının işten ayrılması ve yerine yeni çalışının gelmesinin maliyetinin o çalışının yıllık maaşının yarısına eşit olduğu hesaplanmıştır. Bu maliyet, orta ve üst düzey yöneticilerde daha da artmaktadır (Barrow ve Mosley, 2005: 87). Güçlü işveren markasına sahip işletmelerin mevcut çalışınları elde tutma oranları yüksek olduğundan, yeni işgören işe alımları düşüktür. Bu nedenle, işletmeler kritik pozisyonlara yerleştirme yaparken güçlük yaşamamaktadır (Knox ve Freeman, 2016: 698; Aras, 2016: 25). Hastalık veya diğer sebeplerle yapılan devamsızlıklar işletmenin önemli maliyetlerindedir. Bunlar, hastalık ödemesi gibi direkt maliyetlere ek olarak işlerin kesintiye uğraması ve verimlilik kaybı gibi maliyetleri kapsamaktadır. İşletmeler başarılı işveren markası ile örgütsel bağıllık sağlayarak bu maliyetleri en aza indirmektedir (Barrow ve Mosley, 2005: 88). İşletmeler sahip oldukları işveren marka değeri sayesinde, çalışını örgütte tutmayı sağlayarak maliyetleri düşürebilir ve işveren markası zayıf bir işletmeye göre daha düşük ücretle çalışın bulabilirler (Ewing vd., 2005).
- **Müşteri Memnuniyeti:** Son yıllarda birçok şirket, markayı yaşamaktan bahsetmektedir. Bunun sebebi, pazardaki farklılaşmanın genellikle hizmet deneyiminin toplam kalitesinden geçtiğini ve bu tecrübenin çalışınların müşterilere karşı davranış tarzına büyük ölçüde bağılı olduğunu kabul etmektedir. Çalışınların müşteri isteklerini net bir şekilde anlamaları önemlidir. Standard Chartered Bank'ın kendi çalışınlarının performansı üzerine yaptığı araştırmalar sonucunda bağıllık düzeyleri yüksek olan çalışınlara sahip perakende şirketlerin ortalamasının üstünde müşteri memnuniyeti sağlama oranının 1.7 kat fazla olduğunu tespit etmiştir (Barrow ve Mosley, 2005: 72).

Amber ve Barrow (1996), işveren markasını, işveren tarafından sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi olarak tanımlamakta ve bu faydaları şu şekilde açıklamaktadırlar:

- **Fonksiyonel Faydalar:** İşveren markaları, hizmet karşılığında ücret ödemesi, fiziksel olarak iyileştirilmiş ve güvenli bir çalışma ortamının sağlanması, kariyer ve gelişim imkanı, işsizlik ve sağlık ödeneği, izin hakkı gibi temel işlevsel faydaları işaret etmektedir. Fonksiyonel faydalar, işveren marka kimliğinde üstü kapalı bir şekilde vaat edilmiş iş özellikleri olarak görülmektedir. Ayrıca bu özellikler yüksek düzeyde ücretlendirme, cazip bir çalışma ortamı ve gelişmiş teknoloji gibi unsurları da içermektedir. Adaylar işveren tercihi yaparken, işletmenin sahip olduğu fonksiyonel özelliklerine dikkat etmektedir. Başarılı bir işveren markasına sahip işletmeler, hem çalışanlar tarafından tercih edilebilir olmakta hem de sektör içinde marka bilinirliği sayesinde arzu edilen bir işveren marka imajı yaratmaktadır (Barrow ve Mosley, 2005: 58; Kahveci, 2018: 21).
- **Ekonomik Faydalar:** İşveren markası, ürün ve hizmetlere değer katmanın yanında maliyetlerin azalmasına da imkan tanımaktadır. İşveren markasının ekonomik özellikleri arasında maddi ve parasal ödüller, ücrette iyileştirmeler yer almaktadır. Mevcut çalışanların yerine yenisinin işe alımı işletmelere ciddi yük getirmektedir. Bu nedenle maddi ve parasal ödüller ile ücrette iyileştirmeler gibi ekonomik özelliklere sahip güçlü işveren markası yaratan işletmeler, nitelikli işgücüne sahip adayları çekmekte ve mevcut çalışanların da işletmede kalmasını sağlamaktadır (Srivastava vd.,2017: 815; Kahveci,2018: 21).
- **Psikolojik Faydalar:** Duygusal faydalar sağlayan özelliklerin varlığı işveren markasının başarısında son derece önemlidir. İş hayatı içinde bireylerin, kendilerini rahat ve güvende hissedecekleri çalışma ortamının olması, işverenin gerçekleştirdiği faaliyetlerin anlamlı ve değerli olduğunu düşünmeleri işletmeye olan bağlılıklarını arttırmaktadır. İşverenlerine duygusal açıdan bağlı olan çalışanlar iş tecrübesi ile elde ettikleri değerlere göre davranış sergileme eğilimindedir. Çalışanların işletmenin bünyesinde olmaktan mutluluk duyması, bireysel ve örgütsel değerler arasında uyum yakalaması, iş arkadaşları ile olan sosyal iletişimin güçlü olması, örgütün amaç ve hedeflerine inanması gibi

özellikler işveren markasının başarısında önemli etkenlerdir (Barrow ve Mosley, 2005: 59; Demir, 2014: 21-23).

İşveren markasının işletmelere sağladığı diğer faydalar aşağıdaki gibidir:

- İşten ayrılma işletmelerde hem doğrudan hem de dolaylı maliyetlere neden olmaktadır. Yeni bir adayın bulunması, işe alımı ve eğitimi gibi faaliyetler doğrudan maliyetleri; geride kalan çalışanların iş yükünün artması ve sosyal sermaye kaybı ise dolaylı maliyetleri kapsamaktadır. Nitelikli ve kaliteli çalışanların örgütten ayrılması geride kalan çalışanların iş rolleri ile birbirine olan bağlılığı nedeniyle işletmeyi olumsuzluk olarak etkilemektedir. Bu nedenle işveren markası güçlü işletmeler, çalışanların işten ayrılma niyetlerini olumlu yönde etkileyerek azaltacak veya ortadan kaldıracaktır (Staw, 1980: 256). Yapılan çalışmalar, işveren markasının çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığını göstermektedir (Aras, 2016: 25).
- Nitelikli çalışanlar, işveren markası güçlü olan işletmeleri daha fazla tercih edecekleri için, işveren markasının tanınırlığının yüksek olması işletmelere yapılan başvuru sayısını arttıracaktır (Kesoğlu ve Bayraktar, 2017: 25). Birçok araştırma, işveren markasının başvuran aday sayısında ve niteliğinde artışa sebep olduğunu göstermektedir (Collins ve Stevens, 2002: 1122-1123).
- İşveren markasının temelinde işletmenin varlık nedenine ilişkin tutarlı bir mesaj oluşturmak vardır. İşletmelerin misyon ve vizyonlarına ek olarak markalarıyla iletmek istedikleri mesajlar da tüm çalışanların tarafından aynı şekilde algılanır ve benimsenir. Böylece örgütün değer ve normları ile uzlaşsı sağlayan çalışanlar arasında uyum ve örgüt kültürüne olan bağlılık artar. Araştırmalara göre, işletmedeki çalışma ortamı, iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler, öğrenme ve yenilikçi olma özellikleri mevcut çalışanlar ve iş arayan potansiyel adaylar açısından örgütsel çekiciliği arttıran faktörler arasında yer almaktadır (Berthon vd., 2005: 155-156).

## **2.6. İŞVEREN MARKA YÖNETİMİ**

Marka yönetiminde ana rollerin aynı kalmasına rağmen pazar koşulları ve tüketici beklentilerinde yaşanan değişimler gibi dolaylı ve dolaysız birçok değişken marka



yönetiminin daha geniş perspektiften ele alınmasını gerekli kılmaktadır. İşveren marka yönetimi de bu bakış açısıyla değerlendirilmelidir (Köse, 2017: 92).

İşveren marka yönetimi, kurumun hem içinde hem de dışında, bir işveren olarak kurumu farklı ve çekici yapacak net bir görünümü teşvik etmektedir (Lievens ve Chapman, 2009: 138). İşveren marka yönetimi, işletmelerin insan kaynakları uygulamasının pazarlama ve iletişim ile birlikte gerçekleştirdiği bir görevdir. Bir işletmenin müşterileri ve diğer paydaşlarına çalışanları aracılığıyla sunulan görüntüdür. İşveren marka yönetim sürecinde standart bir şablon bulunmamakla birlikte, işletmeler hedeflerini ve kaynaklarını birleştirecek şekilde bu süreci biçimlendirmelidir (Barrow ve Mosley, 2005: 162). Diğer bir deyişle, işletmeler, işveren markasını güçlendirme sürecinde değerleri, amaçları ve kapasiteleri gibi özelliklerini göz önünde bulundurarak çalışmalarını bu doğrultuda şekillendirmelidir. Mevcut ve potansiyel çalışanların işletmelerin işveren markasına yönelik algılarının oluşmasında bu sürecin başarısı temel rol oynamaktadır.

Güçlü bir işveren markasına sahip olmak isteyen işletmeler, işveren markası açısından güçlü ve zayıf yönlerini bildiklerinde daha stratejik bir bakış açısıyla hareket edebilecek ve faaliyetlerini etkin bir şekilde yönetebileceklerdir. Bu doğrultuda, işletmelerin tüm faaliyetlerinin işveren markasına katkısı olabileceği gibi zararının da olabileceği gerçeğinin farkına varılarak bütünsel bir yaklaşım ortaya konulmalıdır (Öksüz, 2012: 23).

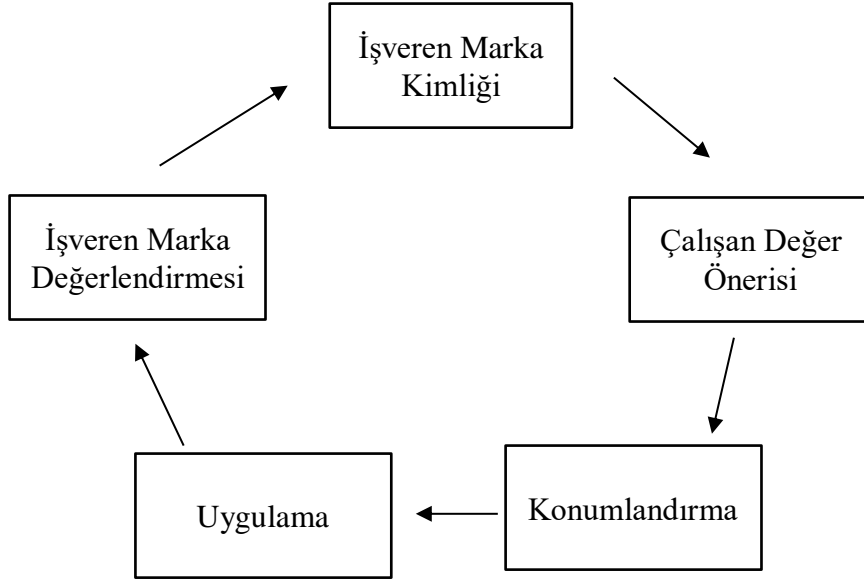
Hewitt Associates danışmanlık firmasına göre, güçlü bir işveren markası geliştirmek için gerekli altı adım şunlardır (Berthon vd., 2005: 154):

- İşletmenizi her yönüyle anlamak,
- Müşteriler için marka vaadini yansıtmak,
- Çekici bir marka vaadi yaratmak,
- Marka vaadi standartları geliştirmek,
- Marka vaadini desteklemek ve güçlendirmek için uyumlaştırma çalışmaları yapmak,
- Tüm bu adımları sağlıklı bir şekilde yürütmek ve ölçmek.

İşveren marka yönetim süreci, bir işletme açısından, (a) işveren markasının özünü tanımlamak, (b) işletmenin çalışanlara neler sunduğunu ve karşılığında çalışanlardan

neler beklediğini açıklığa kavuşturmak, ve (c) işletmeyi bir işveren olarak rakiplerinden farklılaştıracak şekilde konumlandırmak için yürütülen kapsamlı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Baş, 2011: 51). Bu işveren markası yönetim modeli Şekil 2.3'te görülmektedir.

**Şekil 2.3: İşveren Marka Yönetim Modeli**



Kaynak: Baş, (2011), s.54.

**İşveren Marka Değerlendirmesi:** İşveren marka yönetim sürecinin ilk aşamasında hedef kitlenin (mevcut çalışanlar, potansiyel çalışanlar ve paydaşlar) zihnindeki işveren marka imajı tanımlanmaktadır. İşletmeler uyguladıkları işveren marka yönetim faaliyetleri ile varolan faaliyetlerinin işveren marka imajı üzerindeki etkilerini incelemektedir. İşveren marka değerlendirme, sürecin diğer basamaklarının temelini oluşturmakta ve işletmenin yürüttüğü faaliyetlerin işletmeyi nereye götürdüğünü anlamasını sağlamaktadır. Böylece işletmenin mevcut durumunun tespit edilmesini sağlayan bu süreç, güçlü bir işveren marka stratejisinin doğruluğunun ve işletme faaliyetlerine olan uyumunun belirlenmesi açısından önem taşımaktadır (Baş, 2011: 52; Köse, 2017: 96; Kavlakoğlu, 2018: 29).

İşveren markasının sağlıklı bir şekilde değerlendirilebilmesi için işletmenin bazı konularda fikir sahibi olması gerekmektedir. Bunlar (Kara, 2013: 63);

- Potansiyel adayların işletmeyle ilgili farkındalık düzeyleri,
- Mevcut ve potansiyel adayların zihnindeki işveren marka imajı,
- İşveren marka imajının işletmeyi rakiplerinden farklı kılacak özelliklere sahip olup olmadığı,
- İşletmenin yürüttüğü iletişim faaliyetlerinin potansiyel çalışanlar üzerinde etkisinin olup olmadığıdır.

Bu bilgiler doğrultusunda, işveren markasına sahip işletmelerin kendilerine ait bazı bileşenleri bulunmaktadır. Söz konusu bileşenlerin etkin yönetilmesi ile mevcut çalışanların davranışları ve potansiyel çalışanların beklentileri arasında bir denge sağlanmaktadır. Bu bileşenler potansiyel çalışanların iş arama sürecinde kararlarını etkilemekte ve adayların işletmeyi çalışılacak yer olarak görüp görmediğiyle ilgilenebilir. Cable ve Turban (2003), işveren bilgisinin üç bileşenini tüketici temelli marka teorisi çerçevesinde açıklamaktadır. İlk boyut olan “işveren bilinirliği”, iş arayan adayların işveren olarak işletmenin farkına vararak çalışılacak bir yer olarak konumlandırılmasıdır. (Collins, 2006: 4) İşveren marka bilinirliğine sahip işletmeler, rakiplerine göre daha olumlu bir algı yaratmaktadır. Mevcut çalışanlar açısından ise yüksek düzeyde iş tatmini ve örgütsel bağlılık sağlayarak performans artışına yol açmaktadır (Lee vd., 2018: 814). İkinci boyut ise “işveren itibarı”dır. İşveren itibarı, toplumun işletmeyi işveren olarak nasıl gördüğüne ilişkin algılarını ifade etmektedir. Potansiyel adaylar, işveren itibarı olumlu olan işletmeleri olumsuz olan işletmelere göre daha güçlü algılamakta ve bu işletmelere daha fazla ilgi göstermektedirler (Banerjee vd., 2018: 6; Collins, 2006: 5). İşveren bilgisinin üçüncü boyutunu oluşturan “işveren marka imajı”, hedef kitlenin zihninde bir işveren olarak nitelendirdikleri birbiriyle bağlantılı algılar bütünüdür (Öksüz, 2012: 24; Collins, 2006: 5). İşveren marka imajında en önemli faktör, rakiplere göre farklı bir imaj oluşturarak nitelikli çalışanların ilgisini çekmektir. Literatürdeki çalışmalara göre, aday çalışanlar, işletme ile ilgili tüm inanışlardan, işin özniteliklerinden ve işletmede çalışanların kişisel özelliklerinden etkilenmektedir (Collins, 2006: 5; Baş, 2011: 60).

***Marka Kimliğinin Tanımlanması:*** İşveren marka kimliği, işletmenin tercihini ve niyetini yansıtmaktadır. İşletmeler mevcut durum değerlendirmesi yaptıktan sonra, marka

kimliği oluşturarak nasıl bir işveren olmak istediğini tanımlamaktadır. İşveren marka kimliği “Neyi temsil ediyoruz?” ve “Nasıl algılanmak istiyoruz?” sorularına cevap vererek işveren markasına yön vermektedir (Baş, 2011: 55). Yapılan araştırmalar, potansiyel ve mevcut çalışanların kendi kimlikleri ile uyumlu ve benzer nitelikteki işverenleri tercih ettiğini göstermektedir (Bellou vd., 2015: 1204). Bu nedenle, işletmenin marka kimliğini tanımlaması işveren markası açısından büyük bir önem taşımaktadır.

**Çalışan Değer Önermesinin Oluşturulması:** İşletmelerin yoğun rekabet ortamında kendileri ile bağdaştırdığı ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik faydalar paketi hedef pazarda farklılaşma adına önemli bir stratejidir (Köse, 2017: 97). Çalışan değer önermesi (employee value proposition) işletmelerin, mevcut ve potansiyel çalışanlarına sunduğu vaat anlamına gelmektedir. İşletmeyi diğer işletmelerden üstün ve farklı kılan bir işveren markası yaratmak için hedef kitleye sunulan faydaların net bir şekilde sunulması gerekmektedir (Ötken ve Okan, 2015: 59; Deepa ve Rupashree, 2017: 77S).

Çalışan değer önermesi, çalışanların sadece maddi ihtiyaçlarını karşılayan faydaları içermemekte, aynı zamanda farklı hedef gruplarına vaat edilen diğer faydaları da kapsamaktadır (Barrow ve Mosley, 2012: 159). Çalışan değer önermesinde belirtilen tüm vaatler işveren marka kimliğiyle bağlantılıdır. Bu bağlamda, işletmeler, potansiyel çalışanlarda çalışma isteği uyandıracak, mevcut çalışanlarda aidiyet duygusu geliştirebilecek gücü, çalışan değer önermesi ile elde etmektedir. Çalışan değer önermesi, mevcut ve potansiyel çalışanlarda güven duygusunun gelişmesini ve işletmenin rakiplerinden farklılaşmasını sağlayacak önemli bir adımdır (Köse, 2017: 98). Çalışanların fikirlerinin önemsenmesi ve dikkate alınması, adil ve huzurlu bir çalışma ortamı, kariyer fırsatı, kişisel gelişim imkanı, çalışan ihtiyaçlarının anlaşılması gibi beklentilere karşılık gelen uygulamaların hayata geçirilmesi işverenin sorumluluğundadır (Lubecka, 2013: 9 ; Ötken ve Okan, 2015: 61). Gelecekteki iş gücünü etkilemek ve mevcut çalışanları işletmede tutmak için işletmenin planlı olarak çalışan değer önermesini yapılandırması gerekmektedir (Deepa ve Rupashree, 2017: 77S.)

**Konulandırma:** İşletmenin güçlü bir işveren markasına sahip olmasının ön koşulu rakiplerinden farklılaşacak değerler yaratması olarak tanımlanmaktadır. Konulandırma aşamasında mevcut ve potansiyel çalışanların zihinlerinde oluşan değerlerin farklılaşması ve marka ile uyumlu hale gelmesi son derece önemlidir. Bu

aşamada işletmeyi işveren olarak farklılaştıracak temel özellikler ve faydalar belirlenmektedir (Baş, 2011: 54).

**Uygulama:** İşveren markası yaklaşımının özünde, çalışan değer önermesinde yer alan söz ve vaatlerin tutulması yer almaktadır. İşveren marka yönetim sürecinde verilen vaatleri hayata geçirme yetkisine sahip bir üst yönetimin koordinatörlüğünde yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Sürecin yönetilmesinde şirket içinde farklı birimlerde yer alan yöneticilerin görevli olması faydalı olacaktır.

İşveren markası yönetim sürecinin her aşamasını etkin yönetmek, işletmeler için oldukça önemlidir. Güçlü bir işveren markası yaratmanın ve markayı ileriye taşımanın odağında, işletmelerin sahip oldukları fiziksel özelliklerinin yanı sıra nitelikli insan kaynağını elde etmesi, tutması ve etkin şekilde yönetmesi yatmaktadır. İşveren markası farkındalığına sahip işletmeler, işveren markası politikalarını belirleyerek tüm yönetsel süreçlere entegre etmelidirler. (Doğru ve Yeygel Çakır, 2015: 679).

## **2.7. İŞVEREN MARKASI MODELLERİ**

İşveren markası oluşturma süreçlerini açıklayan başlıca dört model öne sürülmüştür. Bunlar; Backhaus ve Tikoo işveren marka modeli, işe alım modeli, işveren marka deneyimi modeli ve işveren markası sinyal modelidir.

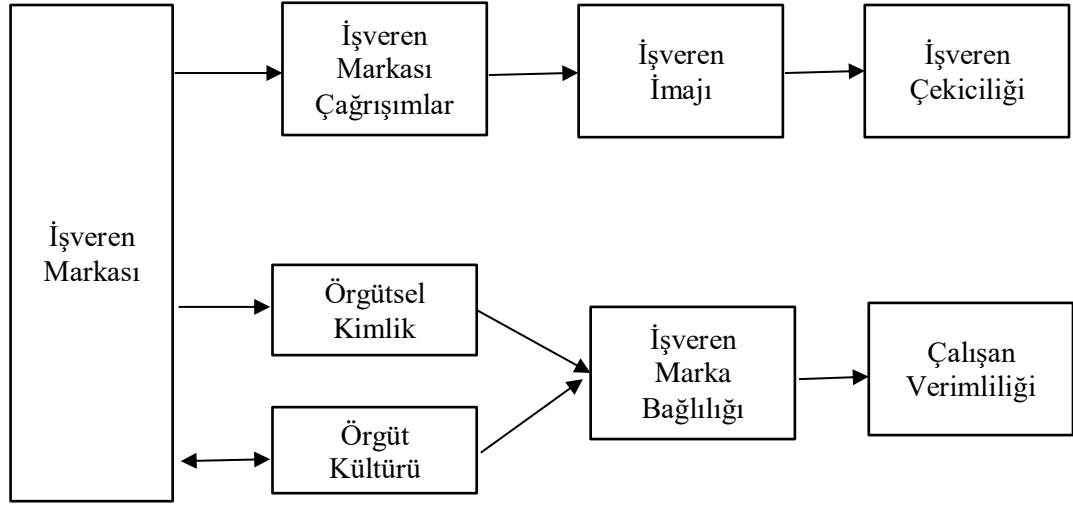
### **2.7.1. Backhaus ve Tikoo İşveren Marka Modeli**

Backhaus ve Tikoo'nun (2004: 505) geliştirmiş olduğu işveren marka modeli, işveren markalama sürecini ele almaktadır. Bu modelde işveren markalama süreci, işveren markası çağrışımları ve işveren marka sadakati üzerine kurulmuştur.

İşveren markası çağrışımları, işveren marka imajının belirleyicilerinden olup işletmenin hedef kitle tarafından algılanan çekiciliğini ~~kararlarını~~ etkileyen önemli bir faktördür (Keller, 1993: 3-4). İşveren markalama sürecinde örgüt kültürü ve örgüt kimliğinin işletmelerin mevcut ve potansiyel çalışanlarına doğru aktarılması, işveren marka sadakatinin oluşturulmasına ve olumlu algılanmasına katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda örgüt kültürüne sahip işletmeler işveren markalama sürecinde geri bildirim sağlamakta ~~iken~~, işveren marka sadakati çalışanların verimliliğini arttırmaya katkıda bulunmaktadır. İşveren markalama sürecinin diğer önemli unsuru işveren marka imajıdır.

Backhaus ve Tikoo, örgüt kimliğinin işveren markası imajı ile aktarıldığını belirtmiştir. Şekil 5.4'te görüldüğü gibi, potansiyel adaylar işveren markalama sürecinin çıktısı olan marka çağrışımları neticesinde algıladıkları marka imajını biçimlendirmektedirler (Backhaus ve Tikoo, 2004: 505-506).

**Şekil 2.4: İşveren Marka Modeli**



**Kaynak:** Backhaus ve Tikoo, (2004), s.505.

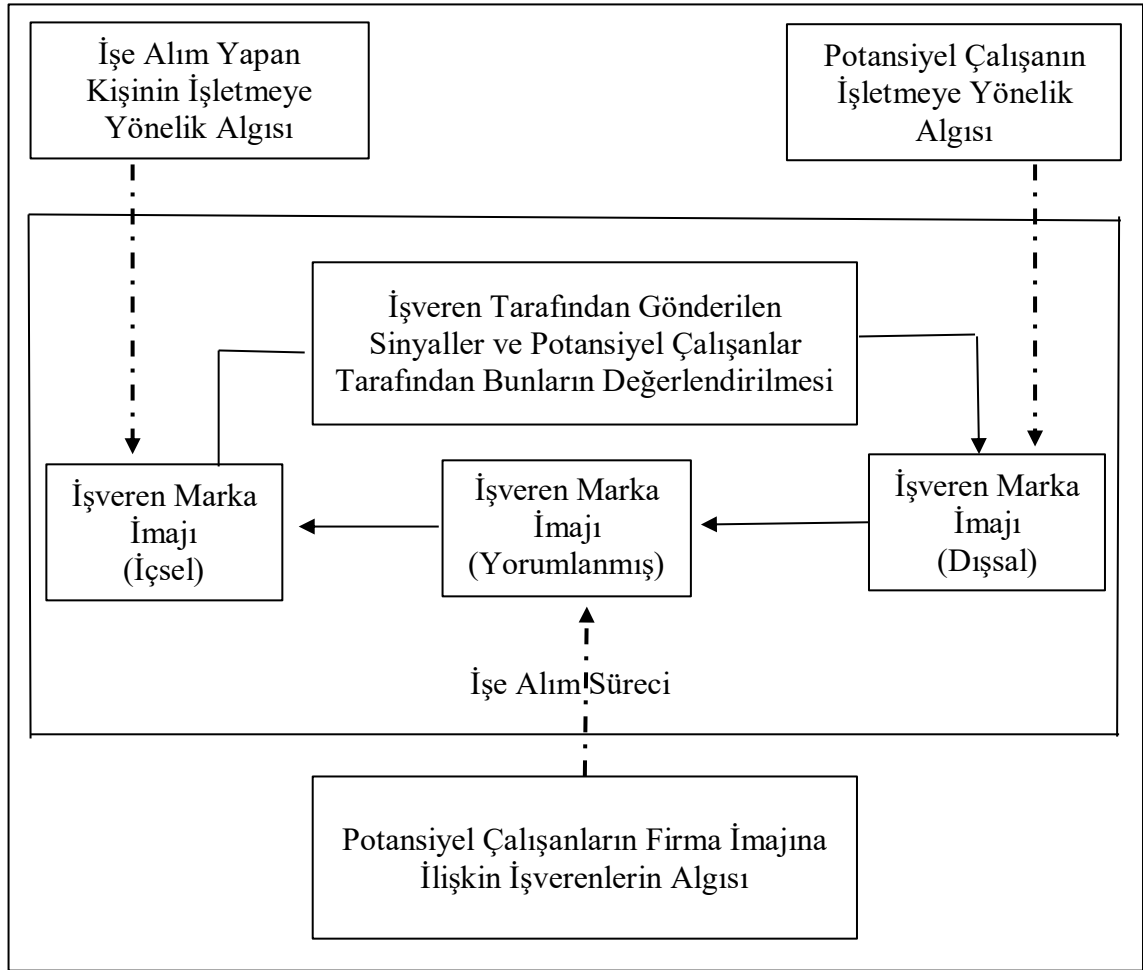
İşletmeler nitelikli adaylara ulaşmak için işveren marka çağrışımlarını istenilen doğrultuda oluşturarak olumlu marka imajı yaratabilmektedir. Böylece işveren marka imajının potansiyel adayları işletmeye cezbetmede bir araç olabileceği ortaya konulmaktadır. Bu yaklaşımdan yola çıkarak işveren imajının hangi yönlerinin öne çıkması ve ne şekilde ifade edilmesi gerektiğine yönelik araştırmalar incelendiğinde, kişi-organizasyon uyumuna vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu uyuma göre potansiyel adayların işveren marka imajını kendi ihtiyaçları, kişilikleri ve değerleri ile karşılaştırdığı görülmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 506). İşletme ile potansiyel adayların değerleri birbirine ne kadar uyumlu olursa, adayın işletmeye olan ilgisi o derece artmaktadır (Cable ve Judge, 1997: 507).

### 2.7.2. İşe Alım Modeli

Knox ve Freeman (2006: 698-700) tarafından öne sürülen işe alım modeline göre, işletme, işveren marka imajı aracılığıyla hem işe alım gerçekleştirenlerin hem de potansiyel adayların işletme ile ilgili algılarını etkileyen çeşitli girdi ve çıktılardan oluşan

açık bir sistemdir. Bu model kapsamında, işletmenin işveren marka imajı potansiyel adaylar aracılığı ile dışsal, mevcut çalışanlar aracılığı ile de içsel olarak ölçülmektedir. İşe alım modeli, işletme tarafından iletilen mesajlar ve kurulan iletişimden çok, potansiyel adaylar ve mevcut çalışanların algıladıkları tutum ve imajın şekillenmesinde çalışanlar ile paydaşlar arasındaki iletişimin önemine dikkat çekmektedir. Şekil 2.5'te işe alım modeli görülmektedir.

**Şekil 2.5: İşe Alım Modeli**



### 2.7.3. İşveren Marka Deneyimi Modeli

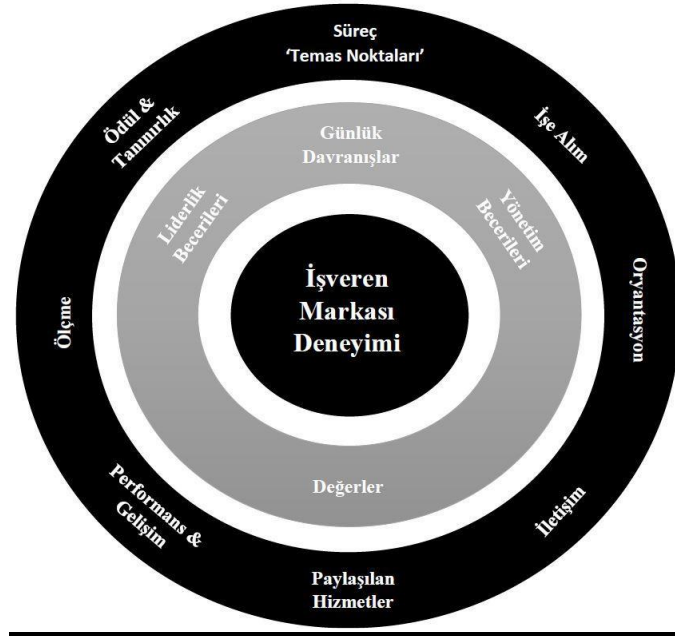
Mosley'in (2007: 131) işveren marka deneyimi modeli incelendiğinde, çalışan deneyiminin uzun vadeli yönetimi pahasına iletişim marka taahhütlerinde sadece işveren markasının zayıf yönleri vurgulandığından işveren markalaşmasının oluşturulmasındaki çalışmalara yeni bir bakış açısı getirmektedir. Bu model kapsamında işletme, çalışan

deneyimini tutarlı ve ayırt edici hale getiren her bir “temas noktası” için bir vaatte bulunmaktadır.

Şekil 2.6’da görülen işveren marka deneyimi modelinde, ilk çember; işletmenin değerleri, liderlik becerileri, yönetim becerileri ve günlük rutinleri içerirken, ikinci çember; çalışanlara yönelik performans ve gelişim, iletişim, oryantasyon gibi süreçleri kapsamaktadır (İçirgen, 2016: 33). Bu modelde bahsedilen çalışan deneyimi büyük ölçüde ilk ve ikinci çemberdeki kişiler arası etkileşimi kapsamaktadır. İşveren marka deneyimi modeline göre, işveren markasına sahip işletmeler, nitelikli adayların ilgisini çektiğinden ve işveren marka yönetiminin de işletme kültürünü ortaya çıkarıp güçlendirdiğinden emin olmalıdır.

İşveren marka deneyimi modeli, rakiplerinden farklı bir marka yaklaşımı oluşturulmasına, kendine özgü marka davranışları yaratılmasına ve sonuç olarak çalışan deneyimine değer katacak ve işletmeyi rakiplerinden ayıracak nitelikte bir müşteri tarzını güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Mosley, 2007: 132).

**Şekil 2.6: İşveren Marka Deneyimi Modeli**



**Kaynak:** Mosley, (2007), s.134.



#### 2.7.4. İşveren Markası Sinyal Modeli

Wilden ve diğerleri (2010), yaptıkları çalışmada potansiyel işveren ve çalışanı tasvir eden çalışan temelli marka değeri için kavramsal bir çerçeve sunmuşlardır. Bu çalışma, müşterinin ürün kalitesi değerlendirmesi üzerinde marka sinyallerinin rolünü inceleyen müşteri temelli marka oluşturma araştırmasından uyarlanan bir çalışan temelli marka değeri modelini ortaya koymuştur. İşletmenin arz edilen ürünü olarak sunulan istihdam imkanları ile dahili pazarlamanın benimsenmesi durumunda müşteri davranış modellerinin istihdam piyasasına uygulanması mümkün kılınmıştır. Benzer şekilde daha önceden belirtildiği gibi iş değerlendirmeleri, ürün değerlendirmeleri, piyasa bilgisi ve markadaki güvenden etkilenmesiyle aynı şekilde araştırma deneyim ve güven özelliklerinden etkilenebilir (Wilden vd., 2010:60). Erdem ve Swait (1998), bir marka sinyali açıklığının işveren markası tarafından iletilen kesin bilgilerle belirlendiğini önermektedirler. İşveren markasının açık iletişimi ve marka sinyallerinde önyargının olmaması, istihdam piyasasında güvenilir bir konum yaratmakta ve potansiyel çalışanlar için bilgi maliyetini azaltmaktadır. Güvenilir marka sinyalleri, hedef kitleye ulaşmada potansiyeli yüksek olan bilgileri aktarmaktadır (Wilden vd., 2010: 61-62). Şekil 2.7’de işveren markası sinyal modeli yer almaktadır.

Potansiyel çalışanların, işverenin marka sinyallerinin güvenilirliği hakkındaki algısı, potansiyel işverenlerin güvenmeye değer olup olmadığını değerlendirmeleri ile ilgilidir. Bu modele göre bir sinyal güvenilir ve işveren güvenmeye değer olarak görülüyorsa, potansiyel çalışanların işletmeye istihdam edilmekle riski azalan hale getirdiği ve verilen sözlerin yerine getirileceği beklentisinde güven duygusu kazandıkları görülmektedir (Wilden vd., 2010: 69).

Bu modele göre, işveren markalama süreci hem mevcut çalışanlar hem de potansiyel adayları kapsamaktadır. Potansiyel adaylar için işletmenin çalışmak için tercih edilen bir yer olarak algılanmasında işveren markasının insan kaynakları yönetimi aracılığıyla iyi bir itibar yaratmasına vurgu yaparken, mevcut çalışanlar açısından markalama sürecinde işletmeye yönelik güven ve saygı yaratması gerekliliği vurgulanmaktadır (İçirgen, 2016: 35).



## 2.8. İŞVEREN MARKASI BAĞLAMINDA İNSAN KAYNAKLARININ ROLÜ

Rekabetin arttığı günümüzde, evrensel boyutta yaşanan değişimler sonucunda işletmeler yönetim süreçlerinde ve insan kaynakları faaliyetlerinde farklılaşmaya gitmektedir. Bu noktada işletmeler, insan kaynaklarının farklılaşmasını ve değer yaratmasını sağlayan stratejik bir markalaşma yaklaşımı olan işveren markasına ihtiyaç duymaktadır (Köse, 2017: 79).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelere rekabet üstünlüğü kazandırmak amacıyla nitelikli insan kaynağı sağlama, istihdam ve kariyer geliştirme ile ilgili faaliyetlere destek verme, ilgili politika oluşturma, planlama, yönlendirme ve denetleme gibi süreçleri içeren bir disiplindir. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri, hem örgütün amaçlarını gerçekleştirecek hem de çalışanların beklentilerini karşılayacak şekilde birbiriyle uyumlu olarak yürütülmelidir (Saldamlı, 2008: 241). Bu nedenle işletmeler örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli etken olan nitelikli personelin örgüte katılması için çaba göstermek durumundadır (Sağır, 2016: 420).

İşletmeye nitelikli personeli çekmek ve mevcut personeli elde tutmak için insan kaynakları departmanları işveren markalarını geliştirmektedir. Bu nedenle insan kaynakları faaliyetlerinin, işletmelerin çalışanlarına verecekleri maaş ve sağlayacakları maddi menfaatler dışında kuruma bağlılık yaratması gerekmektedir. Örgüt kültürü, misyon, vizyon ve etik gibi değerler sunabilmesi ve değerlerin bütününe işveren markası olarak iletişimini yapabilmesi sağlanmalıdır. Bu kapsamda insan kaynakları faaliyetleri işletmenin stratejisi ile uyumlu olmalı ve markalaşmayı şekillendirmelidir.

İnsan kaynakları, işveren markası yaratmada hayati bir rol oynamaktadır. İnsan kaynaklarının, işveren markalaşması sürecindeki katkıları şu şekilde sıralanabilir (Gaddam, 2008: 54):

- İş gücü planlaması,
- Etkili işe alım stratejisi oluşturma,
- Daha iyi fayda paketi hazırlama,
- Personel devir hızında düşüşü tahmin etme ve üstesinden gelme,

- Özgürlük, organizasyonel çevre, ödüllendirme (soyut-somut), öğrenme ve kariyer gelişimi, esnek zaman gibi unsurları yani işveren markası bileşenlerini içeren mükemmel bir çalışma ortamı yaratma,
- İşe alım için alan yaratma,
- Halkla ilişkiler ve sosyal ilişki ağı kurma,
- Marka ile bütünleşme,
- İş liderliğini sürdürme.

İnsan kaynakları yönetimi açısından işveren markalaması üç aşamalı bir süreç olarak ifade edilmektedir. İlk aşamada, bir işletme marka olarak somutlaştırılacak değer yargıları geliştirmektedir. Kurumun kültürü, yönetim tarzı, mevcut çalışanların nitelikleri, mevcut istihdam imajı, ürün kalitesi gibi bilgiler kullanılarak işletmenin çalışanlarına sunduğu değer yargıları geliştirilmektedir. İkinci aşamada, değer yargılarının geliştirilmesinin ardından, işletmeler hedeflenen potansiyel çalışanlara ve işe alım firmalarına bu değer yargılarını pazarlamaktadır. İşveren markasının dış pazarlaması öncelikle hedef kitleyi işletmeye çekmek için tasarlanmış olsa da, ürün ya da kurumsal markayı desteklemek ve geliştirmek amacıyla da tasarlanmaktadır. İşveren markasının, işletmenin diğer tüm markalaşma çabalarıyla tutarlı olması esastır. Son aşama ise, işveren markasının iç pazarlamasıdır. İşletme kültürünün bir parçası olan marka değeri sayesinde insan kaynağını yaratmak için marka vaadini gerçekleştirmek adına önem taşımaktadır. Son aşamadaki asıl amaç, işletmenin belirlemiş olduğu örgütsel hedeflere ve değerlere ulaşabilmesi için gerekli olan işgücünü sağlamaktır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502-503; Roy, 2008: 114).

Moroko ve Uncles'a (2008: 163-164) göre, rekabet üstünlüğü kazanmak için işveren markasının bilinen ve fark edilebilir, yenilikleri takip eden ve rakiplerinden ayırt edilebilir özelliklere sahip olması gerekmektedir. İşveren markası işletme içinde değerlendirildiğinde mevcut çalışanlara yönelik olarak iken, işletme dışına çıktığında hedef kitle ve potansiyel çalışanlar olarak değişmektedir. Güçlü işveren markasına sahip işletmeler nitelikli işgücüne ulaşmanın yanında mevcut çalışanların işletmeye olan algılarını da olumlu yönde değiştirecektir. İnsan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden olan potansiyel çalışanları seçme ve yerleştirme, mevcut çalışanların da elde tutulması, işveren markası kapsamında nitelikli beşeri sermayenin sağlanmasında ön plana çıkmaktadır.

Çalışanların kuruma seçim sürecinde güçlü işveren markasına sahip işletmelerde başvuru sayısında ve niteliğinde artış görülmektedir (Barrow ve Mosley, 2011). Potansiyel adaylar ile işletme beklentilerinin uyumlu olmasını sağlamada insan kaynakları biriminin arabulucu rol üstlendiği ve işveren markasının geliştirilmesinin İKY'nin görevlerinden olduğu ifade edilmektedir (Ambler ve Barrow, 1996). Moroko ve Uncles'a (2008: 171) göre, insan kaynakları biriminin görevi, işveren markasını işletme içinde hayata geçirmek ve potansiyel aday ve mevcut çalışanlarla iletişim içinde olmasını sağlamaktır.

İşletmelerin, işveren markası oluşturma sürecinde insan kaynakları yönetim stratejilerini etkin ve verimli kullanmaları son derece önem taşımaktadır. Bu kapsamda etkili insan kaynakları yönetimi anlayışının organizasyona yayılması, personelin motivasyonunu arttırarak işletmeye olan bağlılığını güçlendirecektir. Böylece iş gören devir hızı da azalacaktır (Ören ve Yüksel, 2012: 40).

## **2.9. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE İŞVEREN MARKASI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, son yılların önemli konularından biri haline gelmiştir (Ibrahim, 2017: 82). Günümüzde pek çok kavramla benzer şekilde kullanılan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı işletmelerin topluma karşı sorumluluklarının farkına varması ile ekonomik sorumlulukların çok ötesine geçmektedir (Ötken ve Okan, 2015: 126). Bu nedenle işletmelerin uzun vadeli istikrarında ve başarısında sadece kar elde etme amacının yeterli olmadığı, toplumun ihtiyaçlarını karşılamanın, sosyal ve çevresel sorunların çözümü için çaba göstermelerinin oldukça önemli olduğunu sonucuna varılmaktadır (Albinger ve Freeman, 2000: 243).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı sıklıkla araştırılan bir konu olmasına rağmen çoğunlukla tüketici ve kurumsal imaj konuları üzerinde durulmuştur. Sosyal sorumluluk faaliyetleri, tüketiciler için güçlü marka algısı yaratmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak, olumlu marka imajı ve farkındalığı yaratmak gibi faydalar sağlamanın dışında güçlü bir işveren markası yaratılmasında da üzerinde önemle durulması gereken stratejik bir araçtır (Ötken ve Okan, 2015: 126; Maheshwari ve Shankar Yadav, 2015: 602)). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, işvereni işgücü piyasasında başarıyla konumlandırma açısından kilit bir rol oynamaktadır. İşletmelerin uygulamış oldukları; iş-

yaşam dengesi, sosyal yardımlar ve sağlık yönetimi gibi kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin mevcut çalışanların bağlılığı ve sadakati üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu, motivasyon, verimlilik ve yenilikçiliğe yol açtığı görülmektedir (Bustamante ve Brenninger, 2013: 6; Bustamante, 2018: 9).

Beşeri sermaye, günümüzde işletmelerin en değerli varlıklarından biridir (Dokania ve Pathak, 2013: 149). Bu nedenle nitelikli personelin işe alımı ve elde tutulması iş gücü piyasasında işletmenin başarısı için temel faktördür. 1990'lı yıllarda pazarlama ve İnsan Kaynakları Yönetimi alanındaki disiplinler arası çalışmalar sonucunda, pazarlama ilkelerinin İKY alanına uygulanmasıyla işveren markası kavramı ortaya çıkmıştır (Elsayed, 2015). İşveren markası, mevcut ve potansiyel çalışanların zihinlerinde işletmenin “çalışılabilecek en iyi yer” algısının oluşturulmasıdır (Jain, 2013: 84).

Birçok işletme yüksek nitelikte çalışanı çekmenin ve elde tutmanın rekabet avantajı sağlamada gerekli bir unsur olarak görmektedir (Turban ve Greening, 1996: 658-659). Bu açıdan işletmeler çok sayıda kalifiye çalışanı kuruma çekmek ve tercih edilen bir işveren olmak için kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine giderek daha çok önem vermektedir (Puncheva-Michelotti vd., 2018: 644). Çünkü kurumsal sosyal sorumluluk sadece ekonomik katkılar değil aynı zamanda toplum ilişkileri, çevreye olan duyarlılık, işyeri çeşitliliği, çalışan ilişkileri, sosyal refah vs. gibi ekonomik olmayan katkıları da içeren çok yönlü bir yapıdır (Lis, 2012: 280). Sosyal açıdan sorumlu işletmeler, iyi çalışma koşulları, maddi imkanlar ve paydaşlarına sundukları katkılar nedeniyle piyasada itibar değeri yüksek işveren olarak algılanmaktadır (Tkalac Verčić ve Sinčić Ćorić, 2018: 446). Olumlu bir işveren markası, işletmeyi rakiplerinden farklı kılan, potansiyel çalışanları açısından tercih edilen güçlü ve çekici bir işveren kimliği oluşturmanın yoludur (Dokania ve Pathak, 2013: 149). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletme stratejilerine uygulanması sadece potansiyel çalışanları işletmeye çekmekle kalmaz aynı zamanda mevcut çalışanların işletmeye karşı aidiyet duygusunu da pekiştirir (Kashikar-Rao, 2014: 194).

Potansiyel çalışan ve organizasyon uyumu (P-O) yaklaşımı, iş arayan adayların kişilik özelliklerine uygun niteliklere sahip işletmeleri tercih ettiklerini göstermektedir (Klimkiewicz ve Oltra, 2017: 451; Hinson vd., 2018: 1). Bu uyumu yakalamaya çalışan potansiyel adaylar işveren tercihi yaparken benzer değerleri ve fikirleri paylaştıkları

işletmelerin bir parçası olmak için çaba sarf ederler. Böylece potansiyel adaylar, kendi kişilik özellikleri ile uyumlu olan işletmeleri işveren çekiciliği yüksek olarak algılamakta ve kurumsal kimliklerini benimsemektedirler. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk algısı yüksek olan potansiyel adayların, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem veren işletmeleri tercih edecekleri söylenebilir (Klimkiewicz ve Oltra, 2017: 451).

## 2.10. LİTERATÜR TARAMASI

İşveren markası algısı veya işveren çekiciliği üzerine yapılan çalışmalar iki genel grup altında toplanabilir. Birinci grupta; potansiyel adayların iş başvurusu yaparken işverenlerde (kurumlarda) aradıkları faktörleri veya mevcut çalışanların çalıştıkları kurumu tercih etmelerinde ve kurumda kalmalarında etkili olan faktörleri (iş-yaşam dengesi, çalışma ortamı, kariyer gelişim fırsatları, ürün kalitesi gibi) ortaya koymaya yönelik çalışmalar yer almaktadır. İkinci grupta ise, işveren markası/işveren çekiciliği ile ilişkili olduğu/olacağı düşünülen (örgütsel bağlılık, iş tatmini, kurumsal sosyal sorumluluk gibi) faktörler arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar yer almaktadır. Burada, bu çalışmanın amacıyla da uyumlu olarak, birinci ve ikinci grupta bazı çalışmaların bulgulara yer verilmeye çalışılmıştır.

Albinger ve Freeman (2000), bir kurumun sosyal sorumluluk performansının iş arayanların algılanan işveren çekiciliği üzerindeki etkisini araştırmışlar ve kurumsal sosyal sorumluluk performansı ile iş arayanların algılanan işveren çekiciliği arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Greening ve Turban (2000), üniversite öğrencilerinden oluşan bir örneklem kullanarak yaptıkları çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluk performansı daha yüksek olarak algılanan kurumların potansiyel çalışanlar açısından daha cazip (çekici) olduğu ve kurumsal sosyal performansı ile potansiyel çalışanların iş arama, iş görüşmesi yapma olasılığı ve iş teklifini kabul etme olasılığı arasında pozitif ilişki olduğu bulgularına ulaşmışlardır.

Backhaus vd. (2002), üniversite öğrencilerinden oluşan bir örneklem kullanarak yaptıkları çalışmalarında, katılımcıların iş/işletme seçim süreçlerinde kurumsal sosyal sorumluluk performansının ne kadar önemli olduğunu, kurumsal sosyal sorumluluk performansının hangi boyutlarının daha önemli olduğunu ve kurumsal sosyal sorumluluk

performansının işveren çekiciliği üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar, katılımcılar açısından iş arama süreçlerinde kurumsal sosyal sorumluluk performansının önemli bir unsur olduğu, katılımcıların kurumsal sosyal performansın en çok çevre, toplumla ilişkiler, etnik çeşitlilik, ürünle ilgili hususlar ve çalışanlarla ilişkiler boyutlarına önem verdikleri ve katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk performansına hakkında bilgi sahibi oldukları işletmeleri daha cazip buldukları bulgularına ulaşmışlardır.

Gözen (2006), üniversite öğrencilerinin işveren markası algılarını araştırmış ve işveren markasının itibar boyutuna ilişkin önermelerin öğrenciler tarafından daha fazla önemsendiği bulgusuna ulaşmıştır. İtibar boyutundan sonra, önem verilen boyutlar, sırasıyla ekonomik boyut ve gelişim boyutudur. Çalışmada, cinsiyet açısından kadınların erkeklere göre işveren markasının gelişim alt boyutunu daha fazla önemsedikleri ortaya çıkarken, diğer boyutlar açısından bir farklılık bulunamamıştır.

Kuşçu ve Yolbulan Okan (2010), çalışanlar ile üniversite öğrencilerinin işveren markasının boyutlarını algılayış farklılıklarını incelemişlerdir. Bu amaçla, işletme yüksek lisansı yapan ve aynı zamanda çalışanlar (profesyoneller) ile lisans eğitimi alan son sınıf ve üçüncü sınıf öğrencilerinden oluşan bir örneklem kullanmışlardır. Çalışmada, lisans öğrencilerinin işveren markasının sosyal boyutuna, “iş güvencesi” ve “ortalamanın üzerinde bir ücret” unsurlarına, çalışanlara göre, daha fazla önem verdikleri bulgularına ulaşılmıştır. Katılımcıların verdikleri yanıtlar cinsiyet değişkenine göre de karşılaştırılmış ve lisans öğrencileri grubunda, erkeklerin işveren markasının bütün boyutlarına kadınlardan daha fazla önem verdikleri; çalışan gurubunda ise, erkeklerin işveren markasının kültürel ve ekonomik boyutlarına kadınlardan daha fazla önem verdikleri görülmüştür.

Erkanlı vd. (2010), üniversite öğrencilerinden oluşan bir örneklem kullanarak, potansiyel çalışanların kişilik özelliklerinin (dışa dönüklük, sorumluluk ve özdenetim, duygusal denge vb.) ve bireysel değerlerinin işveren markası algısına etkisini araştırmışlardır. Çalışmada, kadınların işveren marka çekiciliğine erkeklere göre daha fazla önem verdikleri, kamu ve özel sektörde çalışmak isteyenlerin ise diğer alanlarda (kendi işini kurmak gibi) çalışmak isteyenlere göre işveren markasına daha fazla önem verdikleri bulgularına ulaşılırken, sınıf, not ortalaması gibi demografik özellikler açısından bir farklılık bulunamamıştır. Çalışmada, katılımcıların bireysel değerlerinin ve



kişilik özelliklerinin işveren markası algısını pozitif yönde etkilediği, ancak bireysel değerlerin kişilik özelliklerine oranla işveren markası algısı üzerinde daha güçlü etkiye sahip olduğu bulgusuna da ulaşılmıştır.

Jain (2013), çalışanlardan oluşan bir örneklem kullanarak yaptığı çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluğun, işletmede kalma niyetinin ve motivasyonun işveren markasıyla pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur.

Ersoy ve Akşehirli (2015), üniversite öğrencilerinden oluşan bir örneklem kullanarak, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin bir kurumun çekiciliğini arttırmadığını ve hangi kurumsal sorumluluk hangi boyutlarının işveren çekiciliği üzerinde daha fazla etkisinin olduğunu araştırmışlardır. Araştırmacılar, bir bütün olarak kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işveren çekiciliği üzerinde pozitif etkisinin olduğunu ve kurumsal sosyal sorumluluğun işveren çekiciliğini etkileyen en önemli boyutlarının çalışanlarla ilişkiler, toplumla ilişkiler ve ürün sürdürülebilirliği olduğunu bulmuşlardır.

Sağır (2016), üniversite öğrencilerinin işveren markasının üç boyutuna (insan kaynakları faaliyetleri, çalışma ortamı ve tazminat-kazanç) yönelik algılarında, cinsiyet, iş deneyim süresi, akademik seviye ve akademik başarı değişkenlerine göre bir farklılık olup olmadığını araştırmıştır. Çalışmada, cinsiyet, akademik seviye (sınıf) ve iş deneyimi süresi değişkenlerine göre, katılımcıların işveren markasının alt boyutlarına verdikleri yanıtlar arasında anlamlı farklılık olduğu, fakat akademik başarı değişkenine göre işveren markasının boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı bulgularına ulaşılmıştır.

Narcıkara vd. (2016), bir katılım bankasına iş başvurusunda bulunanlardan oluşan bir örneklem kullanarak yaptıkları çalışmalarında, iş başvurusunda bulunan adayların tercihlerinde etkili olan işveren markası çekiciliği faktörlerini belirlemeye ve tercihlerinde tecrübe ve eğitim değişkenlerinin bir etkisinin olup olmadığını incelemeye çalışmışlardır. Çalışmada, tecrübe düzeyi açısından adayların sosyal, ekonomik ve gelişim değerleri boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamış, eğitim düzeyi açısından ise, işveren markasının gelişim değeri boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Reis ve Braga (2016), çeşitli işletmelerde, ağırlıklı olarak yönetici pozisyonlarında çalışan ve yüksek eğitim seviyesine sahip olan kişilerden oluşan bir örneklem kullanarak,

işveren çekiciliği faktörlerinin kuşaklara (Baby Boomers/Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı) göre değişip değişmediğini araştırmışlardır. Çalışmada, genel olarak, kuşaklar açısından işveren çekiciliği faktörlerine verilen önem açısından farklılıklar olduğu bulunmuştur. İşveren markasının ekonomik değer boyutuna verilen önemin yaş arttıkça giderek azaldığı, Bebek Patlaması kuşağı için önemli boyutun fayda değeri olduğu, X kuşağı için gelişim ve ekonomik değer boyutlarının daha önemli olduğu, Y kuşağı için başvuru değeri boyutunun daha önemli olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Saruhan Yalça (2017), şirket çalışanlarının, işveren çekiciliği boyutlarına verdikleri önemin, çalışanların yaş, cinsiyet, kıdem ve iş tecrübesi gibi demografik özelliklerine göre değişiklik gösterip göstermediğini incelemiştir. Çalışmada; cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem açısından çalışanların işveren markası algılarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Klimkiewicz ve Oltra (2017), Y kuşağı iş arayanların kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin tutumlarının, kurumsal sosyal sorumluluk bazlı işveren markası üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla, Polonya’da iki üniversitede okuyan öğrencilerden oluşan bir örneklem kullanarak yaptıkları çalışmalarında, katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin pozitif tutumlarının, kurumsal sosyal sorumluluk bazlı işveren markası algılarını arttırdığı bulgusuna ulaşmışlardır.

Ibrahim (2017), yüksek lisans öğrencilerinden oluşan bir örneklem kullanarak yaptığı çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile işveren çekiciliği arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide bireysel gelir seviyesinin moderatör (aracı) bir etkisinin olup olmadığını araştırmıştır. Çalışmada, sosyal sorumlu organizasyonlar ile işveren markası çekicilikleri arasında güçlü bir ilişki olduğu ve bu ilişkide bireysel gelirin aracı rolü olmadığı bulguları elde edilmiştir.

Sharma ve Prasad (2018), üniversite öğrencilerinden oluşan bir örneklem kullanarak yaptıkları çalışmada, işveren markasının potansiyel çalışanlar açısından boyutlarını belirlemeye ve işveren markasının potansiyel çalışanların bir kuruma katılma (işe girme) niyetleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Çalışmada, işveren markası kapsamındaki ifadeler; büyüme ve gelişme, kurum itibarı, kabullenme ve aidiyet, iş-yaşam dengesi ve etik ve kurumsal sorumluluk olmak üzere beş boyut altında

toplanmıştır. Ayrıca, çalışmada, işveren markası algısı ile söz konusu kurumda işe girme niyeti arasında pozitif bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Kahveci (2018), üniversite öğrencilerinin iş seçiminde işveren markasının etkilerini ve öğrencilerin demografik özelliklerinin işveren markası üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada, cinsiyet ve ailenin gelir seviyesi değişkenleri açısından, öğrencilerin işveren markası beklentilerinde farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Puncheva-Michelotti vd. (2018), işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgili bilgilendirmelerinin online iş başvurusu ilanları üzerinde bir etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Bu amaçla, 15 işletmenin orta ve üst düzey yönetici alımına yönelik 50 iş başvurusu ilanını içerik analizi yöntemiyle incelemişler ve iş başvurusu ilanlarında işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin bilgilendirmenin çok sınırlı olduğu bulguna ulaşmışlardır. Ayrıca, araştırmacılar, iş ilanlarında kurumsal sosyal sorumluluk politikaları ve faaliyetleriyle ilgili bilgilerin yer almasının işveren çekiciliğini arttıracaklarını ifade etmişlerdir.

Tkalac Vercic ve Sincic Coric (2018), üniversite öğrencilerinin algılanan kurum itibarı ile kurumsal sosyal sorumluluk ve işveren markası algıları arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Çalışmada, bu üç değişken arasında pozitif ilişki olduğu ve katılımcıların yüksek itibarlı olarak ifade ettikleri kurumlar için kurumsal sosyal sorumluluk ve işveren markası algılarının da yüksek olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Hinson vd. (2018), lisans ve yüksek lisans öğrencilerinden oluşan bir örneklem kullanarak yaptıkları çalışmada, katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının işveren çekiciliği üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluk algısının işveren çekiciliğini pozitif etkilediği ve cinsiyete göre, erkeklerin kurumsal sosyal sorumluluk algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

### **3. BÖLÜM**

## **KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGI DÜZEYLERİ İLE İŞVEREN MARKASI ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu çalışmanın amacı dörde ayrılabilir. Birincisi, potansiyel çalışan olan üniversite öğrencilerinin bir işletmeye iş başvurusu yaparken aradıkları özelliklerin toplamını ifade eden işveren markası algılarını incelemek ve öğrencilerin işveren markasının hangi boyutuna daha fazla önem verdiklerini, diğer bir ifadeyle, iş başvurusu yapacakları kurumlarda aradıkları veya önem verdikleri özellikleri ortaya koymaktır. İkincisi, işveren markası algı düzeylerinin yaş, cinsiyet, iş tecrübesi, ailenin toplam geliri, okunan bölüm ve sınıf gibi demografik değişenlere göre değişip değişmediğini incelemektir. Üçüncüsü, üniversite öğrencilerinin kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerini incelemektir. Dördüncüsü ise, üniversite öğrencilerinin kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinin işveren markası algısı ve alt boyutları üzerindeki etkilerini değerlendirmektir.

Bu çalışmanın bulguları, potansiyel çalışanların bir işletmeye iş başvurusu yaparken hangi özellikleri aradıkları, işveren markası algısının adayların demografik özelliklerine göre değişip değişmediği ve işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlere ilişkin algının işveren markası algısı üzerinde bir etkisinin olup olmadığı konusunda literatüre bir katkı sağlayacaktır. Söz konusu bulgular, işletmelerin işveren markası oluşturma, yetenekli adayları kendilerine çekme ve mevcut çalışanları ellerinde tutma çabaları açısından ilgili taraflara faydalı olabilecektir. Mevcut ve potansiyel çalışanların beklentilerini bilen kurumlar, işveren markalarını daha kolay yönetebileceklerdir.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Araştırmanın amacı çerçevesinde, araştırmanın evrenini, Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin İktisat, Maliye, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri (ÇEKO), İşletme, Uluslararası İlişkiler, Ekonometri ve Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümlerinde okuyan üçüncü ve dördüncü sınıf öğrencileri oluşturmaktadır.

Kolayda örnekleme yöntemiyle, 933 öğrenciye anket uygulanmış, 64 anket eksik doldurulması nedeniyle analize dahil edilmemiş, dolayısıyla 869 anket verisi değerlendirmeye alınmıştır. Söz konusu anketin uygulanması, 4 Mart – 15 Mart 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın kapsamına sadece üçüncü ve dördüncü sınıflar ile beşinci ve üzeri sınıfların dahil edilmesinin nedeni, mezuniyete daha yakın olmaları ve mezuniyet sonrası iş başvurusu yapacakları olası kurum veya işletmeler hakkında daha net fikirlere sahip olabilecekleri varsayımdır.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırmanın tek bir fakültenin üçüncü ve dördüncü sınıf öğrencilerine yapılması, diğer fakülte veya yüksekokul/meslek yüksekokulu öğrencilerinin araştırmaya dahil edilmemesi bir kısıt olarak ifade edilebilir. Çünkü öğrencilerin işveren markası algıları, diğer bir ifadeyle, iş başvurusu yapacakları işletmede aradıkları özellikler ve verdikleri önem derecesi fakültelere göre farklılık gösterebilecektir.

Araştırmanın evrenini ve örneklemini hala üniversite okuyan ve mezuniyetine 1-2 yıl kalmış öğrencilerin oluşturması da bir kısıt olarak ifade edilebilir. Çünkü üniversiteden mezun olmuş ve fiili olarak iş arayan bir örneklem kullanılarak yapılacak çalışmanın bulguları daha farklı olabilecektir. Çünkü fiili olarak iş arayanlar ile yakın gelecekte iş aramayı düşünenlerin bir işletmede aradıkları özellikler değişebilecektir.

Araştırmanın sadece potansiyel çalışanlar üzerine yapılması da bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Araştırmanın bir işletmede/kurumda hali hazırda çalışmakta olan kişiler (mevcut çalışanlar) üzerine yapılması da farklı bulguların ortaya çıkmasına yol açabilecektir.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H<sub>1</sub>: Üniversite öğrencilerinin kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinin işveren markası algı düzeyi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Üniversite öğrencilerinin kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinin işveren markasının alt boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: Üniversite öğrencilerinin işveren markası algı düzeyleri demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>3a</sub>: Cinsiyete göre üniversite öğrencilerinin işveren markası algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>3b</sub>: Yaşa göre üniversite öğrencilerinin işveren markası algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>3c</sub>: Bölüme göre üniversite öğrencilerinin işveren markası algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>3d</sub>: Sınıfa göre üniversite öğrencilerinin işveren markası algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>3e</sub>: İş tecrübesine göre üniversite öğrencilerinin işveren markası algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>3f</sub>: Ailenin aylık ortalama gelirine göre üniversite öğrencilerinin işveren markası algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>3g</sub>: Mezuniyet sonrası çalışılmak istenen sektöre göre üniversite öğrencilerinin işveren markası algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### **3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA ARACI**

Araştırma için gerekli veriler nicel bir yöntem olan anket uygulamasıyla toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların cinsiyeti, yaşı, okudukları bölüm, akademik seviyesi (sınıfı), öğretim şekli (örgün ve ikinci öğretim), iş tecrübesi gibi demografik bilgilerine yönelik sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde, işveren markası algı düzeylerini belirlemek amacıyla Berthon vd. (2005) tarafından geliştirilen işveren markası ölçeği kullanılmıştır. Çeşitli ulusal ve yabancı çalışmalarda da kullanılan bu ölçek (örneğin, Roy, 2008; Arachchige ve Robertson, 2011; Sivertzen vd., 2013; Alınacak vd., 2014; Narcıkara vd., 2016; Ardıç ve Gündoğmuş, 2016; Tkalac Vercic ve Sincic Coric, 2018) toplam 25 maddeden ve beş alt boyuttan (faktörden) oluşmaktadır. Bu boyutlar; sosyal değer, ekonomik değer, başvuru değeri, gelişim değeri ve fayda değeridir. Sosyal değer, işverenin sunmuş olduğu mutlu

ve eğlenceli çalışma ortamını; ekonomik değer, iyi bir ücret ve terfi imkânının olup olmadığını; başvuru değeri, işverenin müşteri odaklılığı ve bilgileri uygulamaya aktarabilme fırsatını sağlamasını; gelişim değeri, çalışanlara yönelik eğitim ve kariyer olanaklarını ve fayda değeri, ürün ve hizmetlerin kaliteli ve yenilikçi olmasını ve işverenin sağladığı yaratıcı çalışma ortamını ifade etmektedir. Orijinalinde yedili Likert tipi ölçek kullanılmış iken, bu çalışmada, diğer ölçekle de (kurumsal sosyal sorumluluk ölçeği) uyumlu olması için, beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu kapsamda, her bir madde, “1=Hiç önemli değil”, “5=Çok önemli” şeklinde kodlanmıştır.

Üçüncü bölümde, öğrencilerin kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerini belirlemek amacıyla, Carroll (1991)'un KKS boyutlarını karakterize etmek amacıyla önerdiği ifadelerden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Carroll (1979, 1991), KKS'nin boyutlarını; ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar olmak üzere dörde ayırmış ve her bir KSS boyutuyla ilgili beş ifade vermiştir. Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluk algısını değerlendirmek için toplam 20 ifadeden oluşan bu ölçek, beşli Likert tipinde, “1= Hiç Katılmıyorum”, “5=Tamamen Katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır.

Demografik özellikler ve iki ayrı ölçekten oluşan anket formu, 30 kişiden oluşan bir öğrenci grubuna yaptırılmış, geri dönüşlere bağlı olarak küçük düzeltmeler sonucunda anket formuna son hali verilmiştir.

### **3.6. VERİLERİN ANALİZİ**

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış, bu değerler -2 ila +2 arasında olduğundan, normal dağılımın sağlandığı varsayılmıştır (Kanten, 2012: 195). Bu kapsamda, katılımcıların işveren markası algılarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla parametrik testlerden t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinin işveren markası algısı ve alt boyutları üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır.

### 3.7. BULGULAR

#### 3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde, katılımcıların %60,6'sının kadın ve 39,4'ünün erkek, %53,5'inin 21-22 yaş aralığında ve %54,2'sinin birinci eğitim öğrencisi olduğu görülmektedir. Katılımcıların okudukları bölüm açısından orantılı bir dağılım söz konusu olup, katılımcıların %16,1'i İşletme bölümünde, %16,1'i Ekonometri bölümünde ve %15,9'u Maliye bölümünde okurken, İktisat, Uluslararası İlişkiler, ÇEKO ile Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümlerinde okuyanların oranı da %51,9'dur. Katılımcıların %41,7'si üçüncü sınıfta, %48'i dördüncü sınıfta okurken, kalan %10,4'ü beşinci veya üzeri sınıflarda okumaktadır.

**Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Öğretim Şekli</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Kadın	527	60,6	Örgün Öğretim	471	54,2
Erkek	342	39,4	İkinci Öğretim	398	45,8
Toplam	869	100,0	Toplam	869	100,0
<b>Yaş</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Sınıf</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
20 yaş ve altı	59	6,8	3.sınıf	362	41,7
21-22 yaş	465	53,5	4.sınıf	417	48,0
23-24 yaş	265	30,5	5.sınıf ve üzeri	90	10,4
25 yaş ve üzeri	80	9,2	Toplam	869	100,0
Toplam	869	100,0			
<b>Bölüm</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>İş Tecrübesi</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
İktisat	106	12,2	İş tecrübesi yok	275	31,6
Maliye	138	15,9	1 yıldan az	306	35,2
İşletme	140	16,1	1 - 2 yıl arası	159	18,3
Uluslararası İliş.	131	15,1	3 - 4 yıl arası	68	7,8
Ekonometri	140	16,1	5 yıl ve üzeri	61	7,0
ÇEKO	108	12,4	Toplam	869	100,0
Siyaset B. ve K.Y.	106	12,2	<b>Aylık Ort. Gelir</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Toplam	869	100,0	1-2.020 TL	163	18,8
<b>Sektör</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	2.021-5.000 TL	429	49,4
Kamu	386	44,4	5.001-7.500 TL	169	19,4
Özel	483	55,6	7.501-10.000 TL	65	7,5
Toplam	869	100,0	10.001TL ve üzeri	43	4,9
			Toplam	869	100,0



Katılımcıların %31,6'sı iş tecrübesi olmadığını ve %55,6'sı da mezuniyet sonrası özel sektörde çalışmak istediğini ifade etmiştir. Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi açısından, katılımcıların %49,4'ü ailesinin aylık ortalama gelirinin 2.021 TL – 5.000 TL arasında olduğunu ifade ederken, sadece %4,9'u 10.001 TL ve üzeri olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 3.1'de görülmektedir.

### 3.7.2. Faktör Analizleri

#### 3.7.2.1. İşveren Markası Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

İngilizceden Türkçeye uyarlanan işveren markası ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici (açımlayıcı) faktör analizi yapılmış, ardından ölçeğin güvenirlilik (iç tutarlılık) analizi yapılmıştır. Öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi yapılarak veri setinin faktör analizine uygunluğu incelenmiştir. KMO için kabul edilebilir kritik değer 0,50'dir (Kaya, 2013: 180). Tablo 3.2'de görüldüğü gibi, KMO katsayısı 0,938 olduğundan keşfedici faktör analizi için gerekli olan örneklem büyüklüğü oldukça iyidir. Bartlett küresellik testi sonuçları ( $\chi^2 = 9.949,120$ ;  $df=300$ ;  $p=0,000$ ) da verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 3.2: İşveren Markası Ölçeği Verilerinin Faktör Analizine Uygunluğu**

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,938
Örneklem Ölçüm Yeterliliği		
Bartlett Testi	Ki-Kare ( $\chi^2$ ) Değeri	9.949,120
	Serbestlik Derecesi (df)	300
	p (sig.)	0,000

Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis, PCA) ve “Varimax Rotasyon” yöntemiyle yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda, ölçekteki maddelerin 4 boyut (faktör) altında toplandığı ve maddelerin faktör yükü değerlerinin 0,395 – 0,797 aralığında değişim gösterdiği görülmüştür. Bir maddenin birden fazla faktöre verdiği faktör yükler arasındaki farkın minimum 0,10 olması gerektiğinden (Karaman vd., 2017), bu koşulu sağlamayıp iki faktörün de altında yer alan 4 madde aşamalı olarak analizden çıkarılmış ve sonuçta kalan maddeler 3 boyut altında toplanmıştır. 9 maddenin toplandığı birinci faktör “başvuru ve fayda değeri” boyutu, 7 maddenin toplandığı ikinci faktör

“sosyal ve gelişim değeri” boyutu ve 5 maddenin toplandığı üçüncü faktör ise “ekonomik değeri” boyutu olarak adlandırılmıştır. Tablo 3.3’te keşfedici faktör analizinin sonuçları kapsamında, faktörlere yüklenen maddeler ve faktör yükleri görülmektedir.

**Tablo 3.3: İşveren Markası Ölçeğinde Faktörler ve Faktör Yükleri**

Madde	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Daha önce çalıştığınız işlerde öğrendiğiniz/edindiğiniz bilgi ve tecrübeleri kullanma fırsatının verilmesi (BD)	,772		
Öğrendiğiniz/edindiğiniz bilgi ve tecrübeleri, iş arkadaşlarınıza öğretme ve aktarma fırsatının verilmesi (BD)	,761		
İşletmenin/kurumun, yenilikçi mal ve hizmetler üretiyor olması (FD)	,744		
İşletmenin/kurumun yardımsever olması ve kazandıklarının bir kısmını topluma geri vermesi (BD)	,711		
İşletmenin/kurumun, yüksek kalitede mal ve hizmetler üretiyor olması (FD)	,676		
Çalıştığınız işletmede/kurumda departmanlar arası tecrübe edinme imkanının olması (ED)	,666		
İşvereninizin işle ilgili yeni uygulamalara açık, yenilikçi ve ileri görüşlü olması (FD)	,641		
Yaratıcılığınıza değer verilmesi ve yaratıcılığınızdan yararlanılması (FD)	,626		
Çalıştığınız işletmenin/kurumun müşteri-odaklı olması (BD)	,605		
Üstlerinizle iyi ilişkiler içinde olmanız (SD)		,788	
İş arkadaşlarınızla iyi ilişkiler içinde olmanız (SD)		,773	
Sizi destekleyen ve cesaretlendiren iş arkadaşlarınızın olması (SD)		,602	
O işletmede çalışıyor olmanın kendinize olan güveninizi artırması (GD)		,578	
O işletmede çalışıyor olmanın sizi iyi hissettirmesi (GD)		,531	
Yönetim tarafından kabul görmeniz ve takdir edilmeniz (GD)		,504	
Kariyer hedefleriniz doğrultusunda size tecrübe kazandırması (GD)		,499	
Maaş/ücret dışında; ikramiye, prim, yemek ücreti, bireysel emeklilik planı gibi cazip ek maddi haklar sunması (ED)			,707
Ortalamanın üzerinde bir maaş/ücret olması (ED)			,676
Çalıştığınız işletmede/kurumda iş güvencesinin olması (ED)			,631
Mutlu bir çalışma ortamının olması (SD)			,564
Yükselme ve atama fırsatlarının iyi olması (ED)			,459
BD: Başvuru Değeri, FD: Fayda Değeri, ED: Ekonomik Değer, GD: Gelişim Değeri, SD: Sosyal Değer			

Berthon vd. (2005) tarafından geliştirilen ve her biri beşer maddeden olmak üzere 5 boyuttan (başvuru değeri, fayda değeri, ekonomik değer, gelişim değeri, sosyal değer) oluşan ölçek, bu çalışmada, 21 maddeye indirgenmiş ve 3 boyut altında toplanmıştır. Orijinal ölçekte başvuru değerine ve fayda değerine ilişkin maddeler, tek boyut (faktör 1) altında toplanmıştır (ekonomik değer boyutuna ilişkin bir madde de bu boyut altında yer almıştır). Yine, orijinal ölçekte sosyal değer ve gelişim değeri boyutları altında yer alan maddeler, tek bir boyut (faktör 2) altında toplanmıştır.

Tablo 3.4'te, her bir faktörün özdeğer (eigen value) katsayıları, toplam varyansın % kaçını açıkladığı ile kümülatif varyans değerleri yer almaktadır. Faktör sayısının belirlenmesinde kullanılan en temel yöntemlerden biri, özdeğeri 1'in üzerinde faktörlerin anlamlı olarak kabul edilmesidir (Büyüköztürk, 2002: 479; Çolakoğlu ve Büyükekşi, 2014: 61). Faktörün özdeğeri yükseldikçe, faktörün açıkladığı varyans da yükselmektedir. Buna göre, her üç faktörün de özdeğerleri 1'in üzerinde olup, birinci faktörün özdeğeri 8,148'dir. Birinci faktör toplam varyansın %24,84'ünü, ikinci faktör %17'sini ve üçüncü faktör ise %11,77'sini açıklamaktadır. Sonuç itibariyle, toplam 21 maddeden oluşan üç faktörün işveren markası algısını açıklama gücü %53,63 olmuştur. Ölçek yapısının toplam varyansın %50'sinden fazlasını açıklıyor olması, faktör analizinin önemli bir kriterinin de sağlandığını göstermektedir (Yaşlıoğlu, 2017).

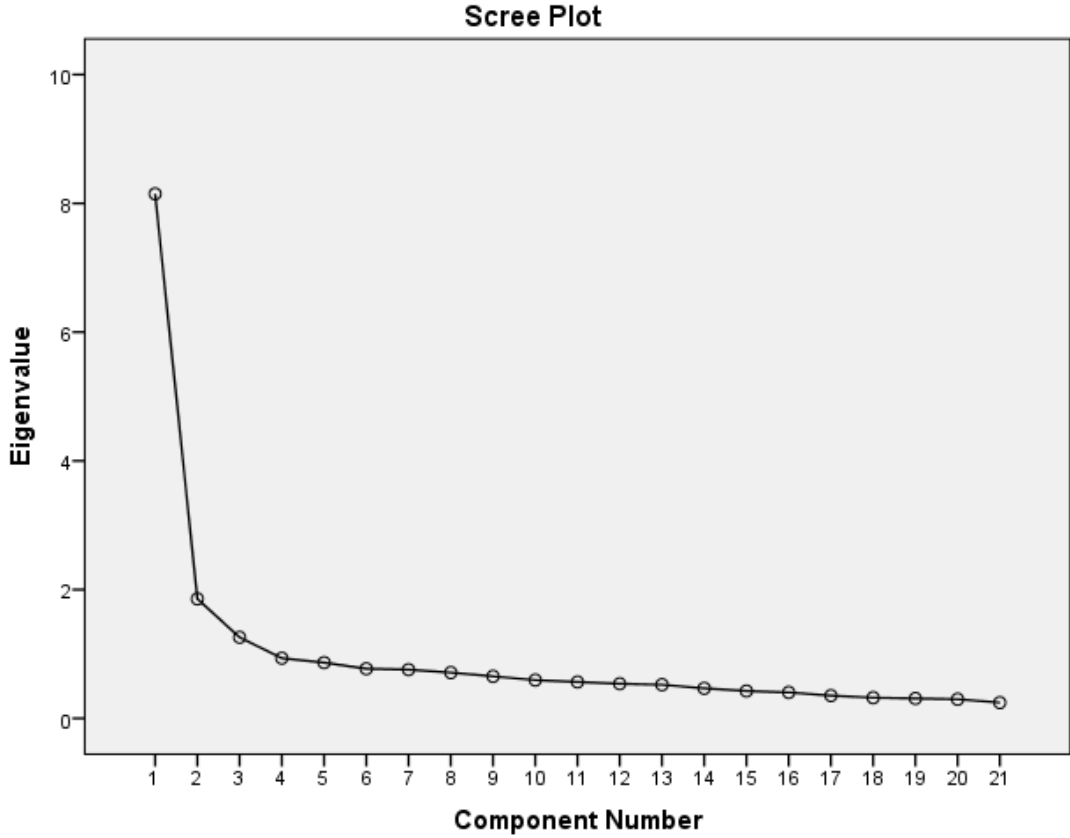
**Tablo 3.4: İşveren Markası Ölçeğinde Faktörlerin Özdeğer, Varyans ve Kümülatif Varyans Değerleri**

Faktör	Özdeğer	Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
Faktör 1 (Başvuru ve Fayda Değeri)	8,148	24,840	24,840
Faktör 2 (Sosyal ve Gelişim Değeri)	1,856	17,026	41,866
Faktör 3 (Ekonomik Değer)	1,259	11,768	53,634

Faktör sayısının belirlenmesinde kullanılan diğer bir yaklaşım da faktörlerin özdeğerlerine göre çizilen çizgi veya yığın grafiğidir (scree plot). Bu grafikte, dikey eksenler özdeğer katsayılarını, yatay eksen faktörleri göstermekte ve ivmeye bağlı hızlı düşüşün yavaşladığı yere kadar olan faktörler, anlamlı faktör sayısını ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2002: 479; Saraçlı, 2011; 23; Çolakoğlu ve Büyükekşi, 2014: 61). Grafik

3.1’de işveren markası ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen çizgi grafiği yer almaktadır. Grafikte de görüldüğü gibi, üçüncü faktöre kadar yüksek eğimli bir düşüş söz konusu iken, sonrasında eğim azalmaktadır.

**Grafik 3.1: Yığın Grafiği**



Bir ölçeğin iç tutarlılığının veya güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı kullanılmaktadır. -1 ile +1 arasında bir değer alan bu sayının 0,70 ve üzerinde olması, söz konusu ölçeğin içsel tutarlılığa sahip olduğunu, diğer bir ifadeyle, ölçeğin güvenilir olduğu göstermektedir (Sünbül, 2004: 34; Yemez, 2016: 115; Yaşlıoğlu, 2017: 78). İşveren markası ölçeğinin tamamına ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha katsayıları Tablo 3.5’te yer almaktadır. Tablo 3.5’te görüldüğü gibi, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları, Faktör 1 için 0,898, Faktör 2 için 0,85, Faktör 3 için 0,667 ve tüm ölçek için 0,917 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere bakılarak ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.5: İşveren Markası Ölçeğinin Tümüne ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Katsayıları**

	<b>Cronbach Alpha Katsayısı</b>
Faktör 1 (Başvuru ve Fayda Değeri)	0,898
Faktör 2 (Sosyal ve Gelişim Değeri)	0,850
Faktör 3 (Ekonomik Değer)	0,667
Tüm Ölçek	0,917

### **3.7.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri**

Carroll (1991)'un kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarını (ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar) karakterize etmek amacıyla önerdiği 20 ifadenin Türkçeye çevrilmesiyle oluşturulan ve katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algılarını ölçmeye yönelik ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi sonuçları veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Tablo 3.6 söz konusu analizlerin sonuçlarını göstermektedir. KMO değeri 0,903 ve Bartlett testi sonucu 6.124,023 ( $p < 0,01$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu iki sonuç faktör analizi yapabilmek için üzerinde çalışılan örneklem büyüklüğünün yeterli ve değişkenlerin faktör analizi yapabilmek için uygun olduğunu göstermektedir (Sünbül, 2004: 28).

**Tablo 3.6: KSS Ölçeği Verilerinin Faktör Analizine Uygunluğu**

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,903
Örneklem Ölçüm Yeterliliği		
Bartlett Testi	Ki-Kare ( $\chi^2$ ) Değeri	6.124,023
	Serbestlik Derecesi (df)	190
	p (sig.)	0,000

Çıkarım yöntemi olarak “Temel Bileşenler Analizi” ve rotasyon yöntemi olarak “Varimax” kullanılarak gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, ölçekteki 20 madde 4 faktör altında toplanmıştır. Faktör yükü değerleri 0,408 ila 0,856 aralığında değişen

maddelerden birinin her iki faktörün de altında toplandığı görülmüş, bu nedenle analizden çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonrasında, bir maddenin daha, yük değerleri arasındaki fark 0,10'dan küçük olacak şekilde, iki faktör altında yer aldığı görülmüş ve bu madde de analizden çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. İki maddenin çıkarılmasıyla kalan 18 madde 4 faktör altında toplanmıştır. Faktör yükü değerleri 0,471-0,859 arasında değişen 5 maddeden oluşan birinci faktör "gönüllü sorumluluk" boyutu olarak; faktör yükü değerleri 0,659-0,824 arasında değişen 4 maddeden oluşan ikinci faktör "yasal sorumluluk" boyutu; faktör yükü değerleri 0,437-0,771 arasında değişen 5 maddeden oluşan üçüncü faktör "etik sorumluluk" boyutu; faktör yükü değerleri 0,648-0,737 arasında değişen 4 maddeden oluşan dördüncü faktör ise "ekonomik sorumluluk" boyutu olarak adlandırılmıştır. Tablo 3.7'de kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğine ilişkin faktör analizinin sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 3.7: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinde Faktörler ve Faktör Yükleri**

Madde	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Bir işletme, özel ve kamu eğitim kurumlarına destek vermelidir.	,859			
İşletme yöneticileri ve çalışanları, yardım ve hayır faaliyetlerine katılmalıdır.	,813			
Bir işletme; resim, heykel, müzik, şiir, tiyatro, dans gibi sanat dallarını desteklemelidir.	,801			
Bir işletme, toplumun "yaşam kalitesini" artıran projelere gönüllü olarak destek vermelidir.	,800			
Bir işletme; toplumun, toplumsal sorun ve problemlerin çözümüne katkıda bulunma veya yardım etme beklentisine uygun bir şekilde faaliyet göstermelidir.	,471			
Bir işletme; kanun, tüzük ve yönetmeliklere uymalıdır.		,824		
Bir işletme, kanunlara saygılı bir "kurumsal vatandaş" olmalıdır.		,791		
Bir işletme, kanunlara ve devletin beklentilerine uygun şekilde faaliyet göstermelidir.		,783		
Başarılı bir işletme, "yasal yükümlülüklerini" yerine getiren bir işletmedir.		,659		
Bir işletmenin amaçlarına ulaşmak için etik normlardan ödün vermesi önlenmelidir.			,771	
Ahlaki veya etik açıdan beklenen şeyleri yapan bir işletme, iyi bir kurumsal vatandaştır.			,692	

Bir işletme, etik davranmanın, sadece kanun ve yönetmeliklere uymanın ötesinde bir şey olduğunu bilmelidir.			,591	
Bir işletme, toplum tarafından benimsenen yeni veya zaman içinde değişen etik/ahlaki normları tanımalı ve bunlara saygı göstermelidir.			,538	
Bir işletme, faaliyetini sürdürürken en azından asgari yasal yükümlülüklerini yerine getirmelidir.			,437	
Bir işletme, güçlü bir rekabetçi pozisyona sahip olmalı ve bunu sürdürmelidir.				,737
Bir işletme, hisse (pay) başına kârını maksimize edecek şekilde çalışmalıdır.				,733
Bir işletme, mümkün olduğunca kârlı olmalıdır.				,672
Bir işletme, yüksek düzeyde faaliyet verimliliğine (girdi/çıktı oranına) sahip olmalı ve bunu sürdürmelidir.				,648

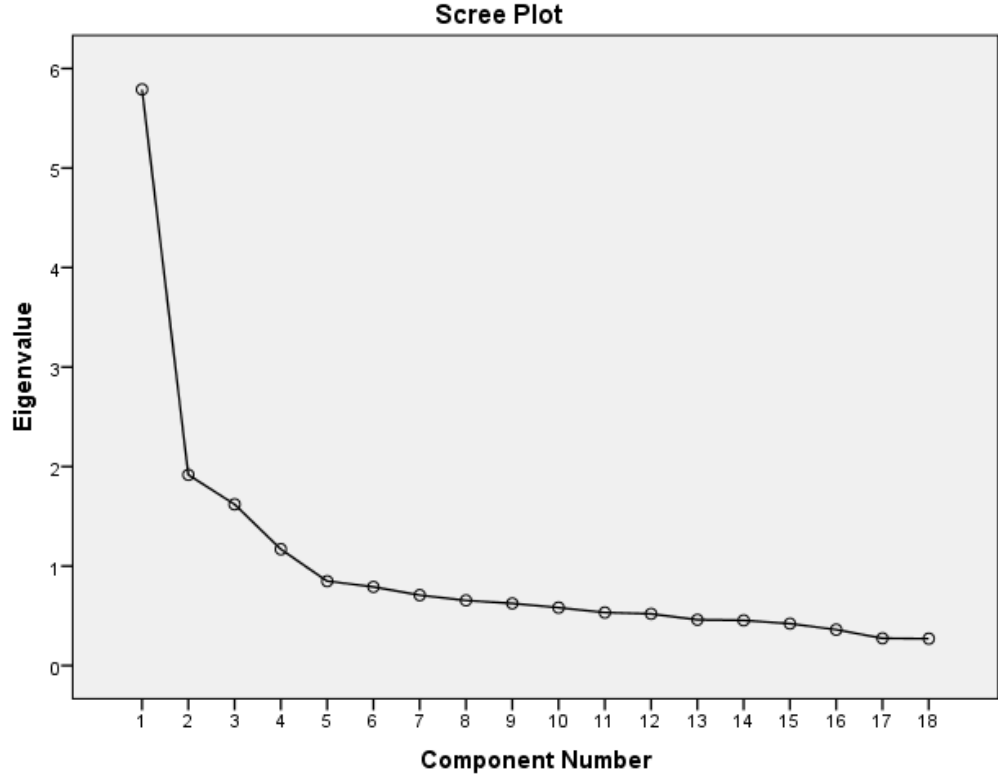
Kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinde, birinci faktör toplam varyansın yaklaşık olarak %17,75'ini, ikinci faktör %15,70'ini, üçüncü faktör %12,61'ini ve dördüncü faktör %12,26'sını açıklamaktadır. Bu dört faktör toplam varyansın %58,31'ini açıklamaktadır. Ayrıca bu dört faktörün özdeğerleri de 5,79 ila 1,169 arasında değişmektedir. Tablo 3.8 her bir faktörün özdeğerlerini ve varyanslarını göstermektedir.

**Tablo 3.8: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinde Faktörlerin Özdeğer, Varyans ve Kümülatif Varyans Değerleri**

Faktör	Özdeğer	Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
Faktör 1 (Gönüllü Sorumluluk)	5,790	17,746	17,746
Faktör 2 (Yasal Sorumluluk)	1,917	15,697	33,443
Faktör 3 (Etik Sorumluluk)	1,620	12,608	46,050
Faktör 4 (Ekonomik Sorumluluk)	1,169	12,260	58,310

Faktör sayısının belirlenmesine yardımcı olan, kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğine ilişkin yığın grafiği Grafik 3.2'de görülmektedir.

**Grafik 3.2: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Yığın Grafiği**



Kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin alt boyutları ve geneli için güvenilirlik katsayıları Tablo 3.9’da yer almaktadır. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları; gönüllü sorumluluk boyutu için 0,858, yasal sorumluluk boyutu için 0,826, etik sorumluluk boyutu için 0,679, ekonomik sorumluluk için 0,696 ve ölçeğin tümü için 0,867 olarak hesaplanmıştır. İki boyutun güvenilirlik katsayısı 0,70’in biraz altında çıkmasına karşın, beşli Likert tipi derecelendirme ölçeklerine ilişkin güvenilirlik çalışmalarında 0,60 ile 0,70 düzeyindeki katsayıların da yeterli olduğu ifade edilmektedir (Sünbül, 2004: 34). Ölçeğin geneli için hesaplanan 0,867 değeri, kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin güvenilirliğinin yeterli ve yüksek olduğunu göstermektedir.



**Tablo 3.9: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin Tümüne ve Alt Boyutlarına ilişkin Güvenirlik Katsayıları**

	<b>Cronbach Alpha Katsayısı</b>
Faktör 1 (Gönüllü Sorumluluk)	0,858
Faktör 2 (Yasal Sorumluluk)	0,826
Faktör 3 (Etik Sorumluluk)	0,679
Faktör 4 (Ekonomik Sorumluluk)	0,696
Tüm Ölçek	0,867

### **3.7.3. Katılımcıların İşveren Markası Algı Düzeylerinin Değerlendirilmesi**

Katılımcıların işveren markası ölçeğinin başvuru ve fayda değeri alt boyutundaki ifadelerle verdikleri yanıtların ortalamalarına bakıldığında, “yaratıcılığınıza değer verilmesi ve yaratıcılığınızdan yararlanılması” maddesi, yaklaşık 4,04 değeriyle en yüksek ortalamaya ve 0,85 değerle en düşük standart sapmaya sahiptir. Dolayısıyla başvuru ve fayda değeri boyutunda, öğrencilerin en fazla önem verdikleri özellik, yaratıcılıklarına değer verilmesidir. Bu özelliği destekler nitelikte, “işvereninizin işle ilgili yeni uygulamalara açık, yenilikçi ve ileri görüşlü olması” maddesi 4,02 değeriyle en yüksek ikinci ortalamaya sahip özelliştir. Katılımcıların iş başvurusu yaparken aradıkları veya dikkate aldıkları diğer bir özellik, 3,90 ortalama ile, çalışacakları işletmede/kurumda departmanlar arası tecrübe edinme imkânının olmasıdır. Bu boyut içerisinde katılımcıların en az önem verdikleri veya aradıkları unsur, “işletmenin/kurumun yüksek kalitede mal ve hizmetler ürettiği olması” özelliğidir. Benzer şekilde, “çalıştığınız işletmenin/kurumun müşteri-odaklı olması” da düşük ortalamaya sahip, diğer bir deyişle, diğerlerine göre daha düşük önem atfedilen bir özelliştir. Tablo 3.10’da başvuru ve fayda değeri boyutuna ilişkin maddelerin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

**Tablo 3.10: Başvuru ve Fayda Değeri Boyutuna İlişkin Maddelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>Madde</b>	<b>Ortalama</b>	<b>S. Sapma</b>
Daha önce çalıştığınız işlerde öğrendiğiniz/edindiğiniz bilgi ve tecrübeleri kullanma fırsatının verilmesi	3,8481	0,91955
Öğrendiğiniz/edindiğiniz bilgi ve tecrübeleri, iş arkadaşlarınıza öğretme ve aktarma fırsatının verilmesi	3,6674	0,90116
İşletmenin/kurumun, yenilikçi mal ve hizmetler üretiyor olması	3,6444	0,94499
İşletmenin/kurumun yardımsever olması ve kazandıklarının bir kısmını topluma geri vermesi	3,6674	1,01990
İşletmenin/kurumun, yüksek kalitede mal ve hizmetler üretiyor olması	3,5650	0,98817
Çalıştığınız işletmede/kurumda departmanlar arası tecrübe edinme imkanının olması	3,9045	0,98787
İşvereninizin işle ilgili yeni uygulamalara açık, yenilikçi ve ileri görüşlü olması	4,0115	0,94301
Yaratıcılığınıza değer verilmesi ve yaratıcılığınızdan yararlanılması	4,0391	0,85240
Çalıştığınız işletmenin/kurumun müşteri-odaklı olması	3,5880	0,91990

n=869

Katılımcıların işveren markası ölçeğinin sosyal ve gelişim değeri boyutu altında yer alan maddelere verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.11’de yer almaktadır. Bu boyut altında, katılımcıların bir işletmeye/kuruma iş başvurusu yaparken en fazla önem verdikleri özellik, 4,36 ortalama ve 0,69 standart sapma değerleriyle “kariyer hedefleriniz doğrultusunda size tecrübe kazandırması” olmuştur. Katılımcıların en fazla önem verdikleri ikinci unsur ise 4,30 ortalama değeriyle “o işletmede çalışıyor olmanın sizi iyi hissettirmesi” özelliğidir. Katılımcılar açısından üstler ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içinde olunması da önem verilen diğer unsurlardır. Bu boyut içerisinde en az önem verilen unsur, 3,80 ortalama değeriyle “sizi destekleyen ve cesaretlendiren iş arkadaşlarımızın olması” özelliğidir. Genel olarak, potansiyel adaylar kariyer hedefleri doğrultusunda kendilerine tecrübe kazandıracığını, kendilerini iyi hissettireceğini, kendilerine olan güvenlerini artıracığını ve üstleriyle/iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içinde olacaklarını düşündükleri işletmeleri daha fazla tercih edebileceklerini, diğer bir deyişle, bu özelliklerin kendileri için daha önemli olduklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.11: Sosyal ve Gelişim Değeri Boyutuna İlişkin Maddelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>Madde</b>	<b>Ortalama</b>	<b>S. Sapma</b>
Üstlerinizle iyi ilişkiler içinde olmanız	4,0127	0,80384
İş arkadaşlarınızla iyi ilişkiler içinde olmanız	4,0414	0,77289
Sizi destekleyen ve cesaretlendiren iş arkadaşlarınızın olması	3,8009	0,91742
O işletmede çalışıyor olmanın kendinize olan güveninizi artırması	4,2635	0,76400
O işletmede çalışıyor olmanın sizi iyi hissettirmesi	4,3038	0,73882
Yönetim tarafından kabul görmeniz ve takdir edilmeniz	3,9574	0,84612
Kariyer hedefleriniz doğrultusunda size tecrübe kazandırması	4,3567	0,68846

n=869

İşveren markası ölçeğinin 5 maddeden oluşan ekonomik değer boyutunda, katılımcıların en fazla önem verdikleri özellik, 4,43 ortalama ve 0,71 standart sapma değerleriyle mutlu bir çalışma ortamının olmasıdır. Katılımcılar açısından ikinci derecede önemli görülen özellik ise 4,34 ortalama değeriyle iyi bir maaş/ücret olmasıdır. Maaş/ücret kadar önemli olan diğer bir unsur da iş güvencesinin olmasıdır. Bunların dışında, potansiyel adaylar, iş başvurusu yapacakları işletmelerde yükselme ve terfi fırsatlarının iyi olmasını ve maaş/ücret dışında maddi yan hakların sunulmasını da istemektedirler. Katılımcıların işveren markası ölçeğinin ekonomik değer boyutu altında yer alan maddelere verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.12’de görülmektedir.

**Tablo 3.12: Ekonomik Değer Boyutuna İlişkin Maddelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>Madde</b>	<b>Ortalama</b>	<b>S. Sapma</b>
Maaş/ücret dışında; ikramiye, prim, yemek ücreti, bireysel emeklilik planı gibi cazip ek maddi haklar sunması	4,2232	0,71254
Ortalamanın üzerinde bir maaş/ücret olması	4,3395	0,68632
Çalıştığınız işletmede/kurumda iş güvencesinin olması	4,3268	0,70807
Mutlu bir çalışma ortamının olması	4,4292	0,71109
Yükselme ve atama fırsatlarının iyi olması	4,2371	0,75529

n=869

İşveren markasının üç boyutu birlikte değerlendirildiğinde, katılımcılar tarafından en az önem verilen işveren markası unsuru 3,56 ortalamayla “işletmenin/kurumun yüksek kalitede mal ve hizmetler ürettiği olması” iken, en fazla önem verilen işveren markası unsuru 4,43 ortalamayla “mutlu bir çalışma ortamının olması”dır. Alt boyutlar itibariyle, başvuru ve fayda değeri boyutunun ortalaması 3,77, sosyal ve gelişim değeri boyutunun ortalaması 4,11 ve ekonomik değer boyutunun ortalaması 4,31’dir. Dolayısıyla potansiyel adayların iş başvurusu yaparken bir işletmede/kurumda aradıkları veya önem verdikleri özelliklerin başında maaş/ücret, iş güvencesi, yükselme/atama fırsatları, maddi yan haklar gibi ekonomik özellikler gelmektedir. Bunu, iyi bir çalışma ortamı ve kariyer gelişimi için tecrübe edinme gibi özellikleri içinde barındıran sosyal ve gelişim değeri izlemektedir. İşletmenin/kurumun kaliteli ve yenilikçi mal/hizmetler ürettiği olması, müşteri odaklı olması, yardımsever olması ve kazandıklarının bir kısmını topluma geri vermesi, daha önce edinilen bilgi ve tecrübelerin diğer iş arkadaşlarına aktarma fırsatı vermesi gibi unsurları içinde barındıran başvuru ve fayda değeri boyutu ise potansiyel adayların en az önem verdikleri boyuttur. İşveren markası ölçeğine verilen yanıtlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ortalama değer 4,01 ve standart sapma değerinin 0,52 olduğu görülmektedir. Bu değerler, üniversite öğrencilerinin işveren markası algılarının genel olarak yüksek olduğu, diğer bir deyişle, işveren markası çekiciliğini oluşturan özelliklere verdikleri önem seviyesinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Tablo 3.13’te, işveren markasının alt boyutları ve tümü için verilen yanıtların minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

**Tablo 3.13: İşveren Markasının Alt Boyutları ve Tümü için Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>İşveren Markası Ölçeği</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Ortalama</b>	<b>S. Sapma</b>
Başvuru ve Fayda Değeri Boyutu	1,11	5,00	3,7706	0,70012
Sosyal ve Gelişim Değeri Boyutu	1,14	5,00	4,1052	0,57542
Ekonomik Değer Boyutu	2,00	5,00	4,3112	0,46828
Tüm Ölçek	1,81	5,00	4,0108	0,51686

n=869

#### **3.7.4. Katılımcıların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algı Düzeylerinin Değerlendirilmesi**

Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin ekonomik sorumluluk boyutuna verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, 4,21 değeriyle en yüksek ortalamaya sahip ifadenin “bir işletme güçlü bir rekabetçi pozisyona sahip olmalı ve bunu sürdürmelidir” olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip ifadenin ise 3,85 değeriyle “bir işletme mümkün olduğunca kârlı olmalıdır” olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, katılımcılar, bir işletmenin verimli çalışması ve rekabetçi bir pozisyona sahip olması gerektiğine ilişkin ifadelerle daha çok katılırken, bir işletmenin mümkün olduğunca kârlı olması ve hisse senedi başına kârı maksimize edecek şekilde çalışması gerektiğine ilişkin ifadelerine daha az katılmaktadırlar. Ekonomik sorumluluk boyutuna verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.14’te yer almaktadır.

**Tablo 3.14: Ekonomik Sorumluluk Boyutuna İlişkin Maddelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>Madde</b>	<b>Ortalama</b>	<b>S. Sapma</b>
Bir işletme, hisse (pay) başına kârını maksimize edecek şekilde çalışmalıdır	3,9171	0,79893
Bir işletme, mümkün olduğunca kârlı olmalıdır.	3,8550	0,87708
Bir işletme, güçlü bir rekabetçi pozisyona sahip olmalı ve bunu sürdürmelidir.	4,2071	0,67775
Bir işletme, yüksek düzeyde faaliyet verimliliğine (girdi/çıktı oranına) sahip olmalı ve bunu sürdürmelidir.	4,0886	0,70888

n=869

Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin yasal sorumluluk boyutuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde, bütün ifadelerin ortalamasının 4'ün üzerinde olduğu, diğer bir deyişle, katılımcıların bütün ifadelere "katılıyorum" ile "tamamen katılıyorum" arasında cevap verdikleri görülmektedir. Katılımcılar, işletmelerin yasalara saygılı olmalarını ve yasalara uygun olarak faaliyet göstermelerini istemektedirler. Yasal sorumluluk boyutuna verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.15'te yer almaktadır.

**Tablo 3.15: Yasal Sorumluluk Boyutuna İlişkin Maddelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>Madde</b>	<b>Ortalama</b>	<b>S. Sapma</b>
Bir işletme, kanunlara ve devletin beklentilerine uygun şekilde faaliyet göstermelidir.	4,1772	0,80229
Bir işletme; kanun, tüzük ve yönetmeliklere uymalıdır.	4,3694	0,68931
Bir işletme, kanunlara saygılı bir "kurumsal vatandaş" olmalıdır.	4,3291	0,71992
Başarılı bir işletme, "yasal yükümlülüklerini" yerine getiren bir işletmedir.	4,1519	0,88637

n=869

Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin etik sorumluluk boyutuna verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, en yüksek ortalamanın ve en düşük standart sapmanın "bir işletme toplum tarafından benimsenen yeni veya zaman içinde değişen

etik/ahlaki normları tanımalı ve bunlara saygı göstermelidir” ifadesine ait olduğu görülmektedir. Etik sorumluluk boyutu içerisinde, “bir işletmenin amaçlarına ulaşmak için etik normlardan ödün vermesi önlenmelidir” ifadesi ise en düşük ortalamaya sahip ifadedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcılar işletmelerin etik kurallara uygun davranışlarda bulunmalarını önemsemektedirler. Etik sorumluluk boyutuna verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.16’da yer almaktadır.

**Tablo 3.16. Etik Sorumluluk Boyutuna İlişkin Maddelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Madde	Ortalama	S. Sapma
Bir işletme, faaliyetini sürdürürken en azından asgari yasal yükümlülüklerini yerine getirmelidir.	4,0345	0,87920
Bir işletme, toplum tarafından benimsenen yeni veya zaman içinde değişen etik/ahlaki normları tanımalı ve bunlara saygı göstermelidir.	4,2083	0,73216
Bir işletmenin amaçlarına ulaşmak için etik normlardan ödün vermesi önlenmelidir.	3,7192	1,00660
Ahlaki veya etik açıdan beklenen şeyleri yapan bir işletme, iyi bir kurumsal vatandaşır.	3,8631	0,88556
Bir işletme, etik davranmanın, sadece kanun ve yönetmeliklere uymanın ötesinde bir şey olduğunu bilmelidir.	4,1715	0,78981

n=869

Kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin gönüllü sorumluluk boyutu altında yer alan ifadelere katılımcıların verdiği yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.17’de yer almaktadır. Tablo 3.17’de görüldüğü gibi, 4,12 değeriyle en yüksek ortalamaya sahip ifade, “bir işletme toplumun yaşam kalitesini artıran projelere gönüllü olarak destek vermelidir” ifadesi iken, 3,73 değeriyle en düşük ortalamaya sahip ifade “bir işletme resim, heykel, müzik, şiir, tiyatro, dans gibi sanat dallarını desteklemelidir” ifadesidir. Genel olarak, katılımcıların işletmelerin gönüllü sorumluluklarını önemsedikleri görülmektedir.

**Tablo 3.17: Gönüllü Sorumluluk Boyutuna İlişkin Maddelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>Madde</b>	<b>Ortalama</b>	<b>S. Sapma</b>
Bir işletme; toplumun, toplumsal sorun ve problemlerin çözümüne katkıda bulunma veya yardım etme beklentisine uygun bir şekilde faaliyet göstermelidir.	4,0345	0,77174
Bir işletme; resim, heykel, müzik, şiir, tiyatro, dans gibi sanat dallarını desteklemelidir.	3,7261	1,00507
İşletme yöneticileri ve çalışanları, yardım ve hayır faaliyetlerine katılmalıdır.	3,8608	0,94926
Bir işletme, özel ve kamu eğitim kurumlarına destek vermelidir.	3,8895	0,95606
Bir işletme, toplumun "yaşam kalitesini" artıran projelere gönüllü olarak destek vermelidir.	4,1197	0,81146

n=869

Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algıları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, verilen yanıtların ortalama değerinin 4,04 ve standart sapmasının 0,46 olduğu görülmektedir. Bu değerler, katılımcıların kurumsal sorumluluk algı düzeylerinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Alt boyutlara bakıldığında, katılımcıların algı düzeylerinin en yüksek olduğu boyut, 4,26 ortalama değeriyle yasal sorumluluk boyutudur. Katılımcıların algı düzeylerinin en düşük olduğu boyut ise, 3,93 ortalama ile gönüllü sorumluluk boyutudur. Dolayısıyla katılımcıların işletmelerin öncelikli olarak yasalara uygun faaliyette bulunmalarını istemekte, daha sonra, ekonomik, etik ve gönüllü sorumluluklarını yerine getirmelerini beklemektedir. Tablo 3.18'te kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin geneli ve alt boyutları bazında verilen yanıtların maksimum, minimum, ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.



**Tablo 3.18: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin Alt Boyutları ve Tümü için Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>İşveren Markası Ölçeği</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Ortalama</b>	<b>S. Sapma</b>
Ekonomik Sorumluluk Boyutu	1,00	5,00	4,0170	0,55676
Yasal Sorumluluk Boyutu	1,00	5,00	4,2569	0,63098
Etik Sorumluluk Boyutu	1,00	5,00	3,9993	0,57164
Gönüllü Sorumluluk Boyutu	1,00	5,00	3,9261	0,72138
Tüm Ölçek	1,50	5,00	4,0401	0,46366

n=869

### **3.7.5. Katılımcıların İşveren Markası Algı Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi**

Katılımcıların işveren markası ölçeğine verdikleri yanıtların, diğer bir ifadeyle, işveren markası algı düzeyinin genel ve alt boyutlar bazında demografik değişkenlere göre bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla t-testi ve ANOVA analizi yapılmıştır.

Cinsiyete göre katılımcıların işveren markası algı düzeyleri değerlendirildiğinde, işveren markasının geneli bazında, kadınların işveren markası algı düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu ( $4,06 > 3,94$ ) görülmektedir. İşveren markasının alt boyutlarına bakıldığında da, bütün boyutlar için, kadınların algı düzeyleri erkeklerden daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle, kadınların işveren markası özelliklerine verdikleri önem erkeklere göre daha yüksektir. İstatistiksel olarak kadın ve erkek katılımcıların işveren markasının geneli ve alt boyutlarına verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre, hem işveren markasının geneli hem de alt boyutları bazında, cinsiyete göre katılımcıların algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Böylece, “cinsiyete göre üniversite öğrencilerinin işveren markası algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki  $H_{3a}$  hipotezi kabul edilmiştir. Cinsiyete göre işveren markasına verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri ile t-testi sonuçları Tablo 3.19’da görülmektedir.

**Tablo 3.19: Cinsiyete Göre İşveren Markası Algı Düzeyleri ve t-Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
<b>İşveren Markası (Genel)</b>	Kız	527	4,0551	0,51073	3,150	0,002*
	Erkek	342	3,9426	0,51957		
<b>Başvuru ve Fayda Değeri Boyutu</b>	Kız	527	3,8115	0,70085	2,142	0,032*
	Erkek	342	3,7076	0,69531		
<b>Sosyal ve Gelişim Değeri Boyutu</b>	Kız	527	4,1616	0,53987	3,608	0,000*
	Erkek	342	4,0184	0,61707		
<b>Ekonomik Değer Boyutu</b>	Kız	527	4,3446	0,45191	2,621	0,009*
	Erkek	342	4,2596	0,48865		

\*p<0,05

Yaşa göre katılımcıların işveren markasının geneline ve alt boyutlarına verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, hem işveren markasının geneli hem de işveren markasının bütün alt boyutları bazında, yaş arttıkça ortalama değerlerin düştüğü görülmektedir. Dolayısıyla, katılımcıların yaşı arttıkça, işveren markası algı düzeyleri giderek düşmekte, diğer bir ifadeyle, katılımcıların işveren markası özelliklerine verdikleri önem yaşla birlikte giderek azalmaktadır. Bu sonuç, gençlerin veya iş hayatına katılmak (çalışmak) için nispeten daha fazla zamanı olanların beklentilerinin ve isteklerinin daha fazla olduğunu göstermektedir. Yaş gruplarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları, işveren markasının geneli ile iki alt boyutunda (başvuru ve fayda değeri boyutu ile sosyal ve gelişim değeri boyutu), yaş gruplarının ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Ekonomik değer boyutu açısından anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Böylece, “yaşa göre üniversite öğrencilerinin işveren markası algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki  $H_{3b}$  hipotezi işveren markasının geneli ve iki alt boyutu için kabul edilmiştir. Yaş gruplarına göre katılımcıların verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri ile ANOVA analizi sonuçları Tablo 3.20’de yer almaktadır.

**Tablo 3.20: Yaşa Göre İşveren Markası Algı Düzeyleri ve ANOVA Analizi Sonuçları**

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
<b>İşveren Markası (Genel)</b>	20 yaş ve altı	59	4,1550	0,54893	9,538	0,000*
	21-22 yaş	465	4,0594	0,49889		
	23-24 yaş	265	3,9657	0,51637		
	25 yaş ve üzeri	80	3,7720	0,51687		
<b>Başvuru ve Fayda Değeri Boyutu</b>	20 yaş ve altı	59	3,9454	0,70405	9,434	0,000*
	21-22 yaş	465	3,8406	0,66463		
	23-24 yaş	265	3,7061	0,71639		
	25 yaş ve üzeri	80	3,4486	0,73585		
<b>Sosyal ve Gelişim Değeri Boyutu</b>	20 yaş ve altı	59	4,2639	0,61291	9,712	0,000*
	21-22 yaş	465	4,1573	0,55678		
	23-24 yaş	265	4,0620	0,56347		
	25 yaş ve üzeri	80	3,8286	0,60156		
<b>Ekonomik Değer Boyutu</b>	20 yaş ve altı	59	4,3797	0,49785	0,665	0,574
	21-22 yaş	465	4,3161	0,48754		
	23-24 yaş	265	4,2981	0,43974		
	25 yaş ve üzeri	80	4,2750	0,42382		

\*p<0,05

Yaşa göre ortaya çıkan farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu görmek amacıyla Tukey HSD testi yapılmıştır. Tablo 3.21’de yer alan bu testin sonuçlarına göre; işveren markası geneli bazında, “20 yaş ve altı” grubu ile “23-24 yaş” ve 25 yaş ve üzeri” yaş grupları arasında; “21-22 yaş” grubu ile “25 yaş ve üzeri” yaş grubu arasında; “23-24 yaş” grubu ile “20 yaş ve altı” ve “25 yaş ve üzeri” yaş grupları arasında; “25 yaş ve üzeri” yaş grubu ile “20 yaş ve altı”, “21-22 yaş” ve “23-24 yaş” grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Söz konusu yaş gruplarının ortalamaları arasındaki anlamlı farklılık, küçük yaş grubunun lehinedir. Örneğin, “20 yaş ve altı” yaş grubunun ortalaması ile “23-24 yaş” grubunun ortalaması arasındaki farkın 0,18929 olduğu, Tablo

3.20 ile birlikte değerlendirildiğinde, bu farkın “20 yaş ve altı” grubunun lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. “20 yaş ve altı” grubunun ortalaması, “23-24 yaş” grubunun ortalamasından daha büyük olup, iki ortalama arasındaki fark 0,18929’dır ve istatistiki olarak anlamlıdır. Başvuru ve fayda değeri boyutunda, “20 yaş ve altı” grubu ile “25 yaş ve üzeri” grubu arasında; “21-22 yaş” grubu ile “25 yaş ve üzeri” grubu arasında; “23-24 yaş” grubu ile “25 yaş ve üzeri” grubu arasında; “25 yaş ve üzeri” grubu ile “20 yaş ve altı”, “21-22 yaş” ve “23-24 yaş” grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır. En yüksek yaş aralığı olan “25 yaş ve üzeri” yaş grubunun ortalaması ile daha düşük diğer gruplarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu, yaş arttıkça ortalamaların azaldığı görülmektedir. Aynı durum, sosyal ve gelişim değeri boyutu için de geçerlidir. Ekonomik değer boyutunda ise yaş gruplarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 3.21: Yaşa Göre İşveren Markası Algı Düzeylerine İlişkin Tukey Testi Sonuçları**

	Gruplar (i)	Gruplar (j)	Ortalama Farkları	Standart Hata	p
<b>İşveren Markası (Genel)</b>	20 yaş ve altı	21-22 yaş	0,09557	0,07040	0,527
		23-24 yaş	0,18929*	0,07333	0,049
		25 yaş ve üzeri	0,38294*	0,08742	0,000
	21-22 yaş	20 yaş ve altı	-0,09557	0,07040	0,527
		23-24 yaş	0,09372	0,03921	0,080
		25 yaş ve üzeri	0,28737*	0,06166	0,000
	23-24 yaş	20 yaş ve altı	-0,18929*	0,07333	0,049
		21-22 yaş	-0,09372	0,03921	0,080
		25 yaş ve üzeri	0,19365*	0,06498	0,016
	25 yaş ve üzeri	20 yaş ve altı	-0,38294*	0,08742	0,000
		21-22 yaş	-0,28737*	0,06166	0,000
		23-24 yaş	-0,19365*	0,06498	0,016
<b>Başvuru ve Fayda Değeri Boyutu</b>	20 yaş ve altı	21-22 yaş	0,10476	0,09538	0,691
		23-24 yaş	0,23931	0,09935	0,076
		25 yaş ve üzeri	0,49677*	0,11843	0,000
	21-22 yaş	20 yaş ve altı	-0,10476	0,09538	0,691
		23-24 yaş	0,13454	0,05312	0,056
		25 yaş ve üzeri	0,39201*	0,08353	0,000
	23-24 yaş	20 yaş ve altı	-0,23931	0,09935	0,076
		21-22 yaş	-0,13454	0,05312	0,056
		25 yaş ve üzeri	0,25747*	0,08804	0,019
	25 yaş ve üzeri	20 yaş ve altı	-0,49677*	0,11843	0,000
		21-22 yaş	-0,39201*	0,08353	0,000
		23-24 yaş	-0,25747*	0,08804	0,019

<b>Sosyal ve Gelişim Değeri Boyutu</b>	20 yaş ve altı	21-22 yaş	0,10663	0,07835	0,524
		23-24 yaş	0,20193	0,08161	0,065
		25 yaş ve üzeri	0,43535*	0,09729	0,000
	21-22 yaş	20 yaş ve altı	-0,10663	0,07835	0,524
		23-24 yaş	0,09530	0,04364	0,128
		25 yaş ve üzeri	0,32873*	0,06862	0,000
	23-24 yaş	20 yaş ve altı	-0,20193	0,08161	0,065
		21-22 yaş	-0,09530	0,04364	0,128
		25 yaş ve üzeri	0,23342*	0,07232	0,007
	25 yaş ve üzeri	20 yaş ve altı	-0,43535*	0,09729	0,000
		21-22 yaş	-0,32873*	0,06862	0,000
		23-24 yaş	-0,23342*	0,07232	0,007
<b>Ekonomik Değer Boyutu</b>	20 yaş ve altı	21-22 yaş	0,06353	0,06475	0,760
		23-24 yaş	0,08155	0,06745	0,621
		25 yaş ve üzeri	0,10466	0,08041	0,562
	21-22 yaş	20 yaş ve altı	-0,06353	0,06475	0,760
		23-24 yaş	0,01802	0,03606	0,959
		25 yaş ve üzeri	0,04113	0,05671	0,887
	23-24 yaş	20 yaş ve altı	-0,08155	0,06745	0,621
		21-22 yaş	-0,01802	0,03606	0,959
		25 yaş ve üzeri	0,02311	0,05977	0,980
	25 yaş ve üzeri	20 yaş ve altı	-0,10466	0,08041	0,562
		21-22 yaş	-0,04113	0,05671	0,887
		23-24 yaş	-0,02311	0,05977	0,980

Bölüme göre, katılımcıların işveren markasının geneline ve alt boyutlarına verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri ile ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını değerlendirmek amacıyla yapılan ANOVA analizinin sonuçları Tablo 3.22’de görülmektedir. Hem işveren markasının geneli hem de alt boyutları bazında, en yüksek ortalamaya sahip bölüm Maliye bölümüdür. Maliye bölümünde okuyan öğrencilerin işveren markası algı düzeyleri, diğer bölümlerde okuyan öğrencilere göre daha yüksektir. İşveren markasının geneli ve iki alt boyutu (başvuru ve fayda değeri boyutu ile sosyal ve gelişim değeri boyutu) için, en düşük ortalamaya sahip bölüm İşletme iken, ekonomik değer boyutunda en düşük ortalamaya sahip bölüm ÇEKO’dur.

**Tablo 3.22: Bölüme Göre İşveren Markası Algı Düzeyleri ile ANOVA Analizi ve Tukey Testi Sonuçları**

	Bölüm	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
<b>İşveren Markası (Genel)</b>	1. İktisat	106	3,9555	0,51561	3,719	0,001*	2-3 2-7
	2. Maliye	138	4,1501	0,41791			
	3. İşletme	140	3,9034	0,52708			
	4. Uluslararası İ.	131	4,0665	0,47113			
	5. Ekonometri	140	4,0296	0,54365			
	6. Çeko	108	4,0185	0,48540			
	7. SB ve Kamu	106	3,9254	0,62049			
<b>Başvuru ve Fayda Değeri Boyutu</b>	1. İktisat	106	3,7191	0,70843	3,757	0,001*	2-3 2-7 3-4
	2. Maliye	138	3,9452	0,53384			
	3. İşletme	140	3,6032	0,74125			
	4. Uluslararası İ.	131	3,8567	0,63657			
	5. Ekonometri	140	3,7690	0,75017			
	6. Çeko	108	3,8179	0,62235			
	7. SB ve Kamu	106	3,6635	0,84040			
<b>Sosyal ve Gelişim Değeri Boyutu</b>	1. İktisat	106	4,0283	0,55185	3,666	0,001*	1-2 2-3 2-7
	2. Maliye	138	4,2526	0,60837			
	3. İşletme	140	3,9959	0,53148			
	4. Uluslararası İ.	131	4,1756	0,50758			
	5. Ekonometri	140	4,1235	0,59637			
	6. Çeko	108	4,1257	0,51664			
	7. SB ve Kamu	106	4,0027	0,66773			
<b>Ekonomik Değer Boyutu</b>	1. İktisat	106	4,2792	0,47141	1,478	0,183	-
	2. Maliye	138	4,3754	0,40106			
	3. İşletme	140	4,3143	0,43059			
	4. Uluslararası İ.	131	4,2916	0,47669			
	5. Ekonometri	140	4,3671	0,44341			
	6. Çeko	108	4,2296	0,53008			
	7. SB ve Kamu	106	4,2887	0,53742			

\*p<0,05

Tablo 3.22’de görüldüğü üzere, işveren markasının geneli ile başvuru ve fayda değeri boyutu ve sosyal ve gelişim değeri boyutunda, grup ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiki olarak anlamlıdır. Hangi grupların ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğunu gösteren Tukey testi sonuçlarına göre; Maliye bölümü ile İşletme ve Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümleri arasında, Maliye bölümü lehine, anlamlı farklılık söz konusudur. Başvuru ve fayda değeri boyutunda, Maliye bölümü grup ortalama puanı ile İşletme ve Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümleri ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık varken, İşletme ve Uluslararası İlişkiler bölümleri arasında

da anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Sosyal ve gelişim değeri boyutunda, İktisat ve Maliye bölümlerinin ortalamaları arasında; Maliye ve İşletme bölümlerinin ortalamaları arasında ve Maliye ve Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır. Bu bulgular; işveren markasının geneli ile başvuru ve fayda değeri boyutu ve sosyal ve gelişim değeri boyutu için, “bölüme göre üniversite öğrencilerinin işveren markası algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki  $H_{3c}$  hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Katılımcıların okudukları sınıfa göre işveren markasının geneli ve alt boyutları bazında verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri ile ANOVA ve Tukey testi sonuçları Tablo 3.23’te yer almaktadır. İşveren markasının geneli ile iki alt boyutu (başvuru ve fayda değeri ile sosyal ve gelişim değeri) için, okunan sınıf yükseldikçe ortalamaların düştüğü görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların işveren markası özelliklerine verdikleri önem derecesi düşmektedir. Ekonomik değer boyutunda ise, en yüksek ortalamaya sahip grup, beşinci ve üzeri sınıfta okuyanlardır. Bu bulgu, beşinci ve üzeri sınıflarda okuyanların ekonomik özelliklere daha fazla önem verdiklerini göstermektedir.

Okunan sınıfa göre, grup ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığına bakıldığında, işveren markasının geneli ile iki alt boyutta (başvuru ve fayda değeri ile sosyal ve gelişim değeri) anlamlı farklılık bulunurken, ekonomik değer boyutunda grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur (Tablo 3.23). Tukey testi, işveren markasının geneli bazında, üçüncü sınıfta okuyanlar ile dördüncü sınıfta okuyanların ortalama puanları arasında ve üçüncü sınıfta okuyanlar ile beşinci ve üzeri sınıfta okuyanların ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Üçüncü sınıfta okuyanların verdikleri yanıtların ortalamaları, dördüncü sınıfta ve beşinci ve üzeri sınıfta okuyanların verdikleri yanıtların ortalamalarından daha yüksektir. Benzer durum, başvuru ve fayda değeri boyutu ile sosyal ve gelişim değeri boyutu için de söz konusu iken, ekonomik değer boyutunda grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Bu bulgular, “sınıfa göre üniversite öğrencilerinin işveren markası algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki  $H_{3d}$  hipotezinin, işveren markasının geneli ve iki alt boyutu (başvuru ve fayda değeri boyutu ile sosyal ve gelişim değeri boyutu) için kabul edildiğini göstermektedir.

**Tablo 3.23: Sınıfa Göre İşveren Markası Algı Düzeyleri ile ANOVA Analizi ve Tukey Testi Sonuçları**

	Sınıf	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
<b>İşveren Markası (Genel)</b>	(1) 3. Sınıf	362	4,1034	0,49423	10,438	0,000*	1-2
	(2) 4. Sınıf	417	3,9526	0,51619			1-3
	(3) 5. Sınıf ve üz.	90	3,9085	0,55488			
<b>Başvuru ve Fayda Değeri Boyutu</b>	(1) 3. Sınıf	362	3,8969	0,65877	11,133	0,000*	1-2
	(2) 4. Sınıf	417	3,6986	0,70915			1-3
	(3) 5. Sınıf ve üz.	90	3,5963	0,74143			
<b>Sosyal ve Gelişim Değeri Boyutu</b>	(1) 3. Sınıf	362	4,1993	0,54782	9,026	0,000*	1-2
	(2) 4. Sınıf	417	4,0507	0,57295			1-3
	(3) 5. Sınıf ve üz.	90	3,9794	0,64158			
<b>Ekonomik Değer Boyutu</b>	(1) 3. Sınıf	362	4,3409	0,48046	2,906	0,055	-
	(2) 4. Sınıf	417	4,2724	0,46434			
	(3) 5. Sınıf ve üz.	90	4,3711	0,42459			

\*p<0,05

İş tecrübesine göre, katılımcıların işveren markasının geneline ve alt boyutlarına verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri ile ANOVA ve t-testi sonuçları Tablo 3.24’te görülmektedir. Genel olarak, iş tecrübesi arttıkça, katılımcıların ortalama puanlarında küçük de olsa bir düşüş görülmektedir. Dolayısıyla, iş tecrübesi daha fazla olanların işveren markası algı düzeyleri nispeten daha düşüktür. ANOVA analizi, işveren markasının geneli ile başvuru ve fayda değeri boyutunda, grup ortalamaları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını, buna karşın, sosyal ve gelişim değeri ile ekonomik değer boyutlarında, grup ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olduğunu göstermektedir. Tukey testi de, sosyal ve gelişim değeri boyutunda, iş tecrübesi olmayanlar ile beş yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olanların ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olduğunu göstermektedir. İş tecrübesine sahip olmayanların ortalama puanları, beş yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olanlardan daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle, iş tecrübesi beş yıl ve üzeri olanlar, işveren markasının sosyal ve gelişim değeri özelliklerine daha az önem vermektedirler. Ekonomik değer boyutunda da, iş tecrübesi olmayanlar ile beş yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olanların ortalamaları arasında ve bir yıldan daha az iş tecrübesine sahip olanlar ile beş yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olanların ortalamaları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu bulgular, “iş tecrübesine göre üniversite öğrencilerinin işveren markası algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık



vardır” şeklinde oluşturulan  $H_{3e}$  hipotezinin sadece sosyal ve gelişim değeri boyutu ile ekonomik değer boyutu için kabul edildiğini göstermektedir.

**Tablo 3.24: İş Tecrübesine Göre İşveren Markası Algı Düzeyleri ile ANOVA Analizi ve Tukey Testi Sonuçları**

	İş Tecrübesi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
<b>İşveren Markası (Genel)</b>	(1) Yok	275	4,0623	0,48656	1,794	0,128	-
	(2) 1 yıldan az	306	4,0126	0,52404			
	(3) 1-2 yıl arası	159	3,9799	0,51545			
	(4) 3-4 yıl arası	68	3,9797	0,53429			
	(5) 5 yıl ve üz.	61	3,8852	0,58083			
<b>Başvuru ve Fayda Değeri Boyutu</b>	(1) Yok	275	3,8291	0,66641	1,038	0,387	-
	(2) 1 yıldan az	306	3,7745	0,69807			
	(3) 1-2 yıl arası	159	3,6988	0,69674			
	(4) 3-4 yıl arası	68	3,7304	0,79900			
	(5) 5 yıl ve üz.	61	3,7195	0,74883			
<b>Sosyal ve Gelişim Değeri Boyutu</b>	(1) Yok	275	4,1668	0,51727	2,645	0,032*	1-5
	(2) 1 yıldan az	306	4,1022	0,57074			
	(3) 1-2 yıl arası	159	4,1060	0,59430			
	(4) 3-4 yıl arası	68	4,0336	0,51129			
	(5) 5 yıl ve üz.	61	3,9204	0,79519			
<b>Ekonomik Değer Boyutu</b>	(1) Yok	275	4,3360	0,46917	2,526	0,039*	1-5 2-5
	(2) 1 yıldan az	306	4,3157	0,48864			
	(3) 1-2 yıl arası	159	4,3094	0,43031			
	(4) 3-4 yıl arası	68	4,3529	0,44536			
	(5) 5 yıl ve üz.	61	4,1344	0,45566			

\*p<0,05

Ailenin aylık ortalama gelir seviyesine göre, katılımcıların işveren markasının geneline ve alt boyutlarına verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri ile ANOVA ve t-testi sonuçları Tablo 3.25’te yer almaktadır. Katılımcının ailesinin gelir seviyesi yükseldikçe, 10.001 TL ve üzeri gelir grubuna kadar ortalama puanların düştüğü, 10.001 TL ve üzeri gelir grubunda tekrardan küçük bir artış olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, ailenin aylık ortalama geliri arttıkça, işveren markası algı düzeyinin düştüğü söylenebilir. Gelir seviyesi yükseldikçe, katılımcıların işveren markası özelliklerine verdikleri önem derecesi azalmaktadır. ANOVA analizi, işveren markasının geneli ile başvuru ve fayda değeri boyutu için, grup ortalamaları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu, sosyal ve gelişim değeri boyutu ile ekonomik değer boyutu için, anlamlı olmadığını göstermektedir. Hangi grup ortalamaları arasında anlamlı fark

olduğunu gösteren Tukey testine göre, işveren markasının geneli için, gelir seviyesi 1TL-2.020TL arasında olan grup ile gelir seviyesi 5.001TL-7.500TL arasında olan grubun ortalamaları arasında, düşük gelir seviyesi lehine, anlamlı bir farklılık söz konudur. Başvuru ve fayda değeri boyutunda ise, gelir seviyesi 1TL-2.020TL arasında olan grup ile gelir seviyesi 5.001TL-7.500TL arasında olan grubun ortalamaları arasında ve gelir seviyesi 2.021TL-5.000TL arasında olan grup ile gelir seviyesi 5.001TL-7.500TL arasında olan grubun ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Böylece, “ailenin aylık ortalama gelirine göre üniversite öğrencilerinin işveren markası algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki  $H_{3f}$  hipotezi, işveren markasının geneli ile başvuru ve fayda değeri boyutu için kabul edilmiştir.

**Tablo 3.25: Ailenin Aylık Ortalama Gelirine Göre İşveren Markası Algı Düzeyleri ile ANOVA Analizi ve Tukey Testi Sonuçları**

	Gelir	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
<b>İşveren Markası (Genel)</b>	(1) 1-2.020TL	163	4,0716	0,53299	2,838	0,023*	1-3
	(2) 2.021-5.000TL	429	4,0395	0,51131			
	(3) 5.001-7.500TL	169	3,9250	0,51223			
	(4) 7.501-10.000TL	65	3,8996	0,49474			
	(5) 10.001TL ve ü.	43	4,0000	0,51675			
<b>Başvuru ve Fayda Değeri Boyutu</b>	(1) 1-2.020TL	163	3,8466	0,71019	3,362	0,010*	1-3
	(2) 2021-5000TL	429	3,8153	0,67918			
	(3) 5.001-7.500TL	169	3,6358	0,71773			2-3
	(4) 7.501-10.000TL	65	3,6137	0,71365			
	(5) 10.001TL ve ü.	43	3,8036	0,70140			
<b>Sosyal ve Gelişim Değeri Boyutu</b>	(1) 1-2.020TL	163	4,1744	0,56878	1,871	0,114	-
	(2) 2021-5000TL	429	4,1259	0,58246			
	(3) 5.001-7.500TL	169	4,0389	0,53310			
	(4) 7.501-10.000TL	65	4,0110	0,58046			
	(5) 10.001TL ve ü.	43	4,0399	0,65490			
<b>Ekonomik Değer Boyutu</b>	(1) 1-2.020TL	163	4,3325	0,47673	,476	0,754	-
	(2) 2021-5000TL	429	4,3221	0,46944			
	(3) 5.001-7.500TL	169	4,2864	0,46483			
	(4) 7.501-10.000TL	65	4,2585	0,46196			
	(5) 10.001TL ve ü.	43	4,2977	0,45851			

\*p<0,05

Mezuniyet sonrası çalışılmak istenen sektöre göre, katılımcıların işveren markasının geneline ve alt boyutlarına verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri ile t-testi sonuçları Tablo 3.26’da yer almaktadır. Tablo 3.26’da görüldüğü gibi,

mezuniyet sonrası özel sektörde çalışmak isteyenlerin ortalama puanları, hem işveren markasının geneli hem de alt boyutları bazında, kamuda çalışmak isteyenlere göre daha düşüktür. Diğer bir ifadeyle, özel sektörde çalışmayı düşünenlerin veya çalışmak isteyenlerin işveren markası özelliklerine verdikleri önem derecesi daha düşüktür. t-testi, işveren markasının geneli ile iki alt boyutu (başvuru ve fayda değeri boyutu ile sosyal ve gelişim değeri boyutu) için, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, “mezuniyet sonrası çalışılmak istenen sektöre göre üniversite öğrencilerinin işveren markası algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır şeklindeki  $H_{3g}$  hipotezi, işveren markasının geneli ve iki alt boyutu için kabul edilmiştir.

**Tablo 3.26: Çalışılmak İstenen Sektöre Göre İşveren Markası Algı Düzeyleri ve t-Testi Sonuçları**

	Sektör	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
<b>İşveren Markası (Genel)</b>	Kamu	384	4,0570	0,49539	2,377	0,018*
	Özel	482	3,9731	0,53209		
<b>Başvuru ve Fayda Değeri Boyutu</b>	Kamu	384	3,8261	0,66138	2,148	0,032*
	Özel	482	3,7234	0,72789		
<b>Sosyal ve Gelişim Değeri Boyutu</b>	Kamu	384	4,1682	0,55063	2,835	0,005*
	Özel	482	4,0569	0,59148		
<b>Ekonomik Değer Boyutu</b>	Kamu	384	4,3172	0,46397	0,369	0,713
	Özel	482	4,3054	0,47087		

\*p<0,05

### 3.7.6. Korelasyon Analizi

Regresyon analizine geçmeden önce, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin derecesini ve yönünü ortaya koymak amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizinin sonuçları Tablo 3.27’de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi, bütün değişkenler arasında, diğer bir ifadeyle, işveren markasının alt boyutları ile kurumsal sosyal sorumluluk algısının alt boyutları arasında, pozitif yönde ve p<0,01 düzeyinde anlamlı ilişkiler vardır.

Tablo 3.27 incelendiğinde, başvuru ve fayda değeri ile sosyal ve gelişim değeri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde (r=0,709, p<0,01) ve başvuru ve fayda değeri

ile ekonomik değer boyutu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ( $r=0,381$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İşveren markası algısı ile kurumsal sosyal sorumluluk algısının alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında, en yüksek ilişkinin başvuru ve fayda değeri ile gönüllü sorumluluk boyutları arasında olduğu ( $r=0,503$ ,  $p<0,01$ ) ve en düşük ilişkinin de ekonomik değer boyutu ile ekonomik sorumluluk boyutu arasında ( $r=0,269$ ,  $p<0,01$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.27: İşveren Markası lğinin Alt Boyutları ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk lğinin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Başvuru ve Fayda Değeri</b>	1						
<b>2. Sosyal ve Delişim Değeri</b>	0,709**	1					
<b>3. Ekonomik Değer</b>	0,381**	0,487**	1				
<b>4. Gönüllü Sorumluluklar</b>	0,503**	0,458**	0,268**	1			
<b>5. Yasal Sorumluluklar</b>	0,326**	0,378**	0,273**	0,400**	1		
<b>6. Etik Sorumluluklar</b>	0,347**	0,360**	0,207**	0,444**	0,514**	1	
<b>7. Ekonomik Sorumluluklar</b>	0,282**	0,299**	0,269**	0,329**	0,364**	0,308**	1

\*\*p <0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile işveren markasının alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında (Tablo 3.28), kurumsal sosyal sorumluluk algısının işveren markasının başvuru ve fayda değeri alt boyutuyla pozitif ve orta düzeyde ( $r=0,51$ ,  $p<0,01$ ), sosyal ve gelişim değeri alt boyutuyla pozitif ve orta düzeyde ( $r=0,515$ ,  $p<0,01$ ) ve ekonomik değer alt boyutuyla da yine pozitif ve orta düzeyde ( $r=0,341$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

İşveren markası lğinin geneli (tamamı) ile kurumsal sosyal sorumluluk lğinin geneli arasındaki korelasyon katsayısı, 0,56 olup, 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Diğer bir ifadeyle, işveren markası algısı ile kurumsal sosyal sorumluluk algısı arasında

pozitif ve orta düzeyde bir ilişki söz konudur. Bu durum, kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeyinde 1 birimlik artış olduğunda, işveren markası algı düzeyinde 0,56 birimlik artış olduğunu (veya tersi) göstermektedir.

**Tablo 3.28: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ile İşveren Markasının Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

	1	2	3	4
<b>1. Başvuru ve Fayda Değeri</b>	1			
<b>2. Sosyal ve Delişim Değeri</b>	0,709**	1		
<b>3. Ekonomik Değer</b>	0,381**	0,487**	1	
<b>4. KSS Algısı (Genel)</b>	0,510**	0,515**	0,341**	1

\*\*p < 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

### 3.7.7. Regresyon Analizi

Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinin işveren markası algı düzeyleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla, doğrusal çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizlerde, işveren markası algısının geneli ile alt boyutları bağımlı değişken olarak, kurumsal sosyal sorumluluk algısının alt boyutları ise bağımsız değişken olarak alınmıştır. Dolayısıyla dört regresyon modeli oluşturulmuştur. Bu modeller aşağıdaki şekilde gösterilebilir:

$$Y_{BFD} = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e \quad (\text{Model 1})$$

$$Y_{SGD} = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e \quad (\text{Model 2})$$

$$Y_{ED} = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e \quad (\text{Model 3})$$

$$Y_{İM} = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e \quad (\text{Model 4})$$

Burada;

$Y_{BFD}$  = Bağımlı değişken olarak başvuru ve fayda değeri boyutunu,

$Y_{SGD}$  = Bağımlı değişken olarak sosyal ve gelişim değeri boyutunu,

$Y_{ED}$  = Bağımlı değişken olarak ekonomik değer boyutunu,

$Y_{İM}$  = Bağımlı değişken olarak genel işveren markası algı düzeyini,

$X_1$  = Kurumsal sosyal sorumluluk algısının ekonomik sorumluluk alt boyutunu,

$X_2$  = Kurumsal sosyal sorumluluk algısının yasal sorumluluk alt boyutunu,

$X_3$  = Kurumsal sosyal sorumluluk algısının etik sorumluluk alt boyutunu,

$X_4$  = Kurumsal sosyal sorumluluk algısının gönüllü sorumluluk alt boyutunu,

$e$  = Hata terimini göstermektedir.

Doğrusal regresyon modelinde,  $b_0$  değeri,  $X=0$  olduğunda bağımlı değişkenin (Y) alacağı değeri, diğer bir ifadeyle, regresyon doğrusunun y eksenini kestiği noktayı gösterir.  $b_1, b_2, \dots, b_4$  değerleri ise, bağımsız değişkenlerdeki (X) bir birimlik değişme için Y'deki değişiklik miktarını gösterir.

Kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeyinin (alt boyutları itibariyle) işveren markasının başvuru ve fayda değeri alt boyutu üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları, Tablo 3.29'da yer almaktadır. Model 1'in F değeri 86,841 olup, model anlamlıdır ( $p < 0,01$ ). Her bir bağımsız değişkenin anlamlılık (p) ve B (standardize olmayan beta) değerlerine bakıldığında, kurumsal sosyal sorumluluk algısının bütün alt boyutlarının işveren markasının başvuru ve fayda değeri alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Örneğin ekonomik sorumluluk algı düzeyindeki 1 birimlik artış, başvuru ve fayda değeri algı düzeyinde 0,114 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Benzer şekilde, gönüllü sorumluluk algı düzeyindeki 1 birimlik artış, başvuru ve fayda değeri boyutunda 0,384 birimlik artışa yol açmaktadır. Bağımsız değişkenlerin önem derecesini gösteren Beta (standardize beta) değerlerine bakıldığında, başvuru ve fayda değeri boyutu üzerinde en önemli etkiye sahip bağımsız değişkenin gönüllü sorumluluklar olduğu (0,396), bunu sırasıyla, etik, ekonomik ve yasal sorumluluk boyutlarının izlediği görülmektedir. Model 1'in düzeltilmiş  $R^2$  değeri ise, 0,283 olup, bu değer, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin %28,3'ünü açıklayabildiğini göstermektedir.

Doğrusal regresyon analizindeki temel varsayımlardan biri, hata terimleri arasında ilişki (otokorelasyon) olmaması iken, bir diğer varsayım da, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu (multicollinearity) olmamasıdır. Hata terimleri arasında ardışık bağımlılık (ilişki) olup olmadığını test etmek amacıyla Durbin-Watson katsayısına

bakılabilir ve katsayının 1,5 ile 2,5 arasında değerler alması istenir (Kalaycı, 2014:264). Model 1'in Durbin-Watson değerine bakıldığında 1,621 olduğu ve istenen değerler arasında yer aldığı görülmektedir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını görmek amacıyla Tolerans veya Varyans Artış Faktörü (VIF, Variance Inflation Factors) değerlerine bakılmaktadır. Düşük tolerans ve yüksek VIF değerleri bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olduğunu gösterir (Kalaycı, 2014:264). Uygulamada, genellikle VIF değerinin 10 ve üzerinde olması ( $VIF \geq 10$ ), anlamlı çoklu doğrusal bağlantı problemi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Albayrak, 2005: 110). Model 1'in VIF değerleri 10'un altında olduğu için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu yoktur. Tablo 3.27'deki korelasyon değerleri de bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyonun olmadığını göstermektedir.

**Tablo 3.29: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algı Düzeyinin İşveren Markasının Başvuru ve Fayda Değeri Boyutu Üzerindeki Etkisi (Model 1)**

Değişkenler	B	Beta	t	p	Tolerans	VIF
(Sabit)	0,920		4,959	0,000		
Ekonomik Sorumluluk ( $X_1$ )	0,114	0,090	2,851	0,004	0,821	1,219
Yasal Sorumluluk ( $X_2$ )	0,091	0,082	2,345	0,019	0,668	1,497
Etik Sorumluluk ( $X_3$ )	0,124	0,101	2,869	0,004	0,662	1,510
Gönüllü Sorumluluk ( $X_4$ )	0,384	0,396	11,834	0,000	0,738	1,355
F=86,841 p=0,000 R=0,535 R <sup>2</sup> =0,287 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,283 Durbin-Watson: 1,621						

p <0,05 Bağımlı Değişken: Başvuru ve Fayda Değeri Boyutu

Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinin (alt boyutları itibariyle) işveren markasının sosyal ve gelişim değeri alt boyutu üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları, Tablo 3.30'da yer almaktadır. Model 2 regresyon modeli anlamlı (F=81,294, p=0,000) olup, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin %27'sini (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,273) açıkladığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinin işveren markasının başvuru ve fayda değeri alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. B (standardize olmayan Beta) ve anlamlılık (p) değerleri, kurumsal sosyal sorumluluk algısının bütün alt boyutları ile başvuru ve fayda değeri alt boyutu arasındaki ilişkilerin pozitif ve anlamlı olduğunu, standardize Beta değerleri de

başvuru ve fayda değeri üzerinde en önemli etkiye sahip bağımsız değişkenin gönüllü sorumluluklar (0,312) olduğunu göstermektedir. Önem derecesi açısından, gönüllü sorumlulukların ardından yasal sorumluluklar (0,159) gelmekte, ekonomik ve etik sorumluluklar arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Model 2'nin Durbin-Watson katsayısı (1,647) otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Bağımsız değişkenler aynı olduğu için, Tolerans ve VIF değerleri Model 1 ile aynı çıkmıştır, dolayısıyla çoklu bağlantı sorunu da söz konusu değildir.

**Tablo 3.30: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algı Düzeyinin İşveren Markasının Sosyal ve Gelişim Değeri Boyutu Üzerindeki Etkisi (Model 2)**

Değişkenler	B	Beta	t	p	Tolerans	VIF
(Sabit)	1,639		10,647	0,000		
Ekonomik Sorumluluk (X <sub>1</sub> )	0,109	0,105	3,288	0,001	0,821	1,219
Yasal Sorumluluk (X <sub>2</sub> )	0,145	0,159	4,495	0,000	0,668	1,497
Etik Sorumluluk (X <sub>3</sub> )	0,108	0,107	3,016	0,003	0,662	1,510
Gönüllü Sorumluluk (X <sub>4</sub> )	0,249	0,312	9,246	0,000	0,738	1,355
F=81,294 p=0,000 R=0,523 R <sup>2</sup> =0,273 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,27 Durbin-Watson: 1,647						

p < 0,05 Bağımlı Değişken: Sosyal ve Gelişim Değeri Boyutu

Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinin (alt boyutları itibariyle) işveren markasının ekonomik değer alt boyutu üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları, Tablo 3.31'de yer almaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeyleri ile ekonomik değer alt boyutu arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon modeli (Model 3) anlamlıdır (F=31,299, p=0,000) ve modelin düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0,123'tür. Dolayısıyla, kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeyiyle ilgili alt boyutlar, işveren markası algısının ekonomik değer alt boyutundaki toplam varyansın yaklaşık %12'sini açıklamaktadır.



**Tablo 3.31: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algı Düzeyinin İşveren Markasının Ekonomik Değer Boyutu Üzerindeki Etkisi (Model 3)**

Değişkenler	B	Beta	t	p	Tolerans	VIF
(Sabit)	2,871		20,898	0,000		
Ekonomik Sorumluluk (X <sub>1</sub> )	0,136	0,162	4,614	0,000	0,821	1,219
Yasal Sorumluluk (X <sub>2</sub> )	0,109	0,146	3,764	0,000	0,668	1,497
Etik Sorumluluk (X <sub>3</sub> )	0,013	0,016	0,401	0,689	0,662	1,510
Gönüllü Sorumluluk (X <sub>4</sub> )	0,097	0,149	4,021	0,000	0,738	1,355
F=31,299 p=0,000 R=0,356 R <sup>2</sup> =0,127 Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,123 Durbin-Watson: 1,888						

p < 0,05 Bağımlı Değişken: Ekonomik Değer Boyutu

Model 3, bir bütün olarak anlamlı olmakla birlikte, p değerlerine bakıldığında, etik sorumlulukların ekonomik değer alt boyutu üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı, kalan kurumsal sosyal sorumluluk algısı boyutlarının ise ekonomik değer alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip oldukları görülmektedir. Standardize Beta değerlerine göre, görece olarak en önemli bağımsız değişken ekonomik sorumluluklardır. Model 1 ve Model 2’de en önemli bağımsız değişken gönüllü sorumluluklar iken, işveren markasının ekonomik değer alt boyutu üzerinde en önemli etkiye sahip bağımsız değişken ekonomik sorumluluk boyutudur.

Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinin (alt boyutları itibariyle) genel işveren markası algı düzeyi üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları, Tablo 3.32’de yer almaktadır. Model 4, üniversite öğrencilerinin kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeyleri ile işveren markası algı düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (F=106,887, p=0,000, R<sup>2</sup>=0,331). Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri, kurumsal sosyal sorumluluk algısı boyutlarının, işveren markası algı düzeyindeki toplam varyansın yaklaşık %33’ünü açıkladığını göstermektedir. Modelin Durbin-Watson değeri (1,529) otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir.

**Tablo 3.32: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algı Düzeyinin Genel İşveren Markası Algı Düzeyi Üzerindeki Etkisi (Model 4)**

Değişkenler	B	Beta	t	p	Tolerans	VIF
(Sabit)	1,624		12,241	0,000		
Ekonomik Sorumluluk (X <sub>1</sub> )	0,117	0,126	4,118	0,000	0,821	1,219
Yasal Sorumluluk (X <sub>2</sub> )	0,114	0,139	4,071	0,000	0,668	1,497
Etik Sorumluluk (X <sub>3</sub> )	0,092	0,102	2,985	0,003	0,662	1,510
Gönüllü Sorumluluk (X <sub>4</sub> )	0,271	0,378	11,661	0,000	0,738	1,355

F=106,887 p=0,000 R=0,575 R<sup>2</sup>=0,331 Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,328 Durbin-Watson: 1,529  
p < 0,05 Bağımlı Değişken: İşveren Markası Algı Düzeyi (Genel)

Model 4’te, standardize olmayan B ve p (anlamlılık) değerlerine bakıldığında, bütün bağımsız değişkenlerin, diğer bir ifadeyle, kurumsal sosyal sorumluluk algısı boyutlarının hepsinin, işveren markası algı düzeyi üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Standardize Beta değerleri ise, bağımsız değişkenlerin işveren markası algı düzeyi üzerindeki göreceli önem sırasının, gönüllü sorumluluklar (0,378), yasal sorumluluklar (0,139), ekonomik sorumluluklar (0,126) ve etik sorumluluklar (0,102) şeklinde olduğunu göstermektedir.

Model 1, Model 2 ve Model 3 regresyon analizi bulguları değerlendirildiğinde, “üniversite öğrencilerinin kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinin işveren markasının alt boyutları (başvuru ve fayda değeri, sosyal ve gelişim değeri ile ekonomik değer) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” şeklindeki *H<sub>2</sub> hipotezi* kabul edilmektedir.

Model 4 regresyon analizi bulguları değerlendirildiğinde, “üniversite öğrencilerinin kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinin işveren markası algı düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” şeklindeki *H<sub>1</sub> hipotezi* kabul edilmektedir.

Araştırmanın bulguları, katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile işveren markası algıları arasında bir ilişki olduğunu, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işveren markası üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yürüten kurumlar/işletmeler, aynı zamanda işveren markalarına da yatırım yapmış olmaktadır.

## SONUÇ

1980’li yıllar itibariyle küresel ekonomi ve iş dünyasında yaşanan köklü değişimler, ekonominin temel birimleri olan işletmeler üzerinde önemli etkiler yaratmıştır. Küreselleşme ile birlikte değişen rekabet anlayışı, bilgi ve teknolojiye yaşanan gelişmeler neticesinde, nihai amaçları kar elde etmek olan işletmelerin varlıklarını istikrarlı bir şekilde devam ettirmeleri daha zor hale gelmiştir. Yaşanan tüm bu değişimlere bağlı olarak, işletmelerin içinde buldukları topluma, çevreye ve hatta dünyaya olan etkileri arttıkça aynı paralellikte yükümlülükleri de artmıştır. Bu kapsamda, içinde buldukları çevrenin bir parçası olan işletmeler, bu sistemde meydana gelen değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. İşletmelerin bu sürece uyum sağlamalarına katkı sağlayan önemli unsurlardan biri olarak “sosyal sorumluluk” kavramı ortaya çıkmıştır.

Günümüzde, işletmelerin sadece ticari amaçları doğrultusunda hareket edemeyecekleri, toplum yararını gözetmeleri, toplumun ekonomik ve sosyal gelişimine katkıda bulunmaları, toplumdaki aldıklarını topluma geri vermeleri gibi ilkelere sahip olması gerektiğine vurgu yapan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, işletmelerin marka imajlarını güçlendirmelerine de yardım etmektedir. Tüm bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri sayesinde topluma artı değer katan ve güçlü bir marka imajına sahip olan işletmeler, diğerleri içinde farklılaşarak işgücü piyasasında daha çok tercih edilebilir olmaktadır.

Rekabet koşullarının yoğunlaşması, işletmelerin sayıca artması ve tüketici beklentilerindeki değişim sonucunda, işletmelerin kendilerini farklılaştırmaya ve değişime ayak uydurma çalışmaları bilinmektedir. Bu bağlamda, işveren markası kavramı son yılların tartışılan ve üzerinde durulan konularından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşveren markası, algıya dayanan bir kavram olmakla birlikte, mevcut ve potansiyel çalışanların işletmeye ilişkin farkındalıklarını yönetmeyi hedefleyen bir süreçtir. İşletmeler, işveren markası oluşturma ve yönetme sürecinde mevcut ve potansiyel çalışanların beklentilerini göz önünde bulundurmalarıdır. Bu kapsamda güçlü bir işveren markasına sahip olunması, nitelikli çalışanların işletmeye katılmasını sağladığı gibi, mevcut çalışanların kuruma olan bağlılıklarını ve verimliliklerini olumlu yönde etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı, üniversite öğrencilerinin kurumsal sosyal sorumluluk algılarının işveren markası algıları üzerinde bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu bağlamda 869 katılımcıdan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Toplanan verilerin analizinde t-testi, ANOVA analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ile tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır.

Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algıları değerlendirildiğinde, verilen yanıtların ortalama değerinin 4,04 ve standart sapmasının 0,46 olduğu görülmektedir. Bu değerler, katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Alt boyutlara bakıldığında, katılımcıların algı düzeylerinin en yüksek olduğu boyut, 4,26 ortalama değeriyle yasal sorumluluk boyutudur. Bunu sırasıyla, ekonomik sorumluluk boyutu (4,02), etik sorumluluk boyutu (3,99) ve gönüllü sorumluluk boyutu (3,93) izlemektedir. Bu bulgular, katılımcıların işletmelerden öncelikle yasalara uygun olarak faaliyet göstermelerini beklediklerini ortaya koymaktadır. Aslında katılımcıların algı düzeyleri, Carroll'un kurumsal sosyal sorumluluk piramidini doğrular şekilde ortaya çıkmıştır. Çünkü Carroll'a göre, işletmeler öncelikle ekonomik sorumluluklarını daha sonrasında sırasıyla yasal, etik ve gönüllü sorumluluklarını yerine getirmelidirler. Çalışmanın bulguları ile Carroll'un piramidi arasındaki tek farklılık, yasal sorumlulukların ekonomik sorumlulukların önüne geçmiş olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, katılımcılar, işletmelerin kar odaklı çalışmalarından ziyade yasalara uygun olarak faaliyet göstermeleri gerektiğine daha fazla önem vermektedirler.

Bir işleme/kuruma iş başvurusu yaparken işletmeyle/kurumla ilgili olarak, hangi özelliklerin ne kadar önemli olduğunu veya işverenlerde hangi özellikleri aradıklarını ortaya koymak amacıyla, katılımcıların işveren markası algı düzeyleri ölçülmüştür. İşveren markası ölçeğine verilen yanıtlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ortalama değerinin 4,01 ve standart sapma değerinin 0,52 olduğu görülmektedir. Bu değerler, üniversite öğrencilerinin işveren markası algılarının genel olarak yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir ifadeyle, öğrenciler, işveren çekiciliğini ifade eden özelliklerin kendileri için "önemli" olduğunu ifade etmişlerdir. İşveren markasının alt boyutları bazında, katılımcıların en fazla iş güvencesi, maaş, maaş dışındaki prim, ikramiye vb. maddi yan haklar gibi ekonomik özelliklere önem verdikleri; sonrasında, çalışma arkadaşlarıyla ve üstlerle iyi ilişkiler içinde olunması, yönetim tarafından takdir edilme, kariyer hedefleri doğrultusunda iş tecrübesi kazandırması gibi özellikleri içinde

barındıran sosyal ve gelişim değerine; son olarak da müşteri odaklı olması, kazandıklarının bir kısmını topluma geri vermesi, kaliteli mal/hizmetler üretmesi gibi özellikleri kapsayan başvuru ve fayda değerine önem verdikleri görülmektedir.

Demografik faktörlere göre katılımcıların işveren markası algı düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığı da incelenmiştir. Cinsiyete göre, kız öğrencilerin işveren markası algı düzeyleri erkek öğrencilerden daha yüksektir ( $4,06 > 3,94$ ) ve t-testine göre anlamlı ( $t=3,150$ ,  $p=0,002$ ) bir farklılık söz konusudur. Yaşa göre, katılımcıların yaşı arttıkça, işveren markası algı düzeyi düşmektedir. ANOVA analizi, yaş değişkenine göre öğrencilerin işveren markası algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ( $F=9,538$ ,  $p=0,000$ ). Hangi yaş grupları arasında anlamlı farklılık olduğunu görmek için yapılan Tukey HSD testi de, bütün yaş grupları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir. Öğrencilerin okudukları bölüme göre işveren markası algı düzeylerine bakıldığında, maliye bölümünde okuyanların en yüksek ( $4,15$ ), işletme bölümünde okuyanların en düşük ( $3,90$ ) işveren markası algı düzeyine sahip oldukları görülmektedir. ANOVA analizi de bölümlere göre ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ( $F=3,719$ ,  $p=0,001$ ) gösterirken, Tukey testi maliye bölümü ile siyaset bilimi ve kamu yönetimi bölümü öğrencileri arasında, maliye lehine, anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Öğrencilerin devam ettikleri sınıfa göre, sınıf arttıkça işveren markası algı düzeylerinin giderek azaldığı görülmektedir. ANOVA analizi, grup ortalamaları arasında farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ( $F=10,438$ ,  $p=0,000$ ) gösterirken, Tukey testi de 3.sınıflar ile 4.sınıflar arasında 3.sınıflar lehine, 3.sınıflar ile 5.sınıf ve üzerinde olanlar arasında da yine 3.sınıflar lehine anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir. İş tecrübesine göre, öğrencilerin iş tecrübesi arttıkça işveren markası algı düzeylerinin az da olsa giderek azaldığı görülmektedir. ANOVA analizi, işveren markasının geneli ile başvuru ve fayda değeri boyutunda, grup ortalamaları arasındaki farklılığın istatistiki olarak anlamlı olmadığını, buna karşın, sosyal ve gelişim değeri ile ekonomik değer boyutlarında, grup ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olduğunu göstermektedir. Mezuniyet sonrasında çalışılmak istenen sektöre göre, kamu sektöründe çalışmak isteyen öğrencilerin işveren markası algı düzeyleri, özel sektörde çalışmak isteyenlere göre daha yüksek ( $4,06 > 3,97$ ) olup, iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $t=2,353$ ,  $p=0,019$ ). Ailenin aylık ortalama gelir seviyesine göre, ailesinin gelir seviyesi yükseldikçe, 10.001 TL ve üzeri gelir grubuna

kadar ortalama puanların düştüğü, 10.001 TL ve üzeri gelir grubunda tekrardan küçük bir artış olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, ailenin aylık ortalama geliri arttıkça, işveren markası algı düzeyinin düştüğü söylenebilir. ANOVA analizi de ailenin ortalama gelirine göre ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ( $F=2,838$ ,  $p=0,023$ ) gösterirken, Tukey testi gelir seviyesi 1-2020 TL olan grup ile gelir seviyesi 5001-7500TL olan grubun ortalamaları arasında, düşük gelir seviyesi lehine, anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, katılımcıların işveren markası algı düzeylerinin demografik faktörlere göre değiştiğini göstermektedir. Örneğin, kadınların işveren markası algı düzeyleri erkeklere göre daha yüksektir. Yine, yaş arttıkça katılımcıların işveren markası algı düzeyleri azalmaktadır. Mezuniyet sonrası çalışılmak istenen sektör değişkeni bazında, kamu sektöründe çalışmak isteyen katılımcıların işveren markası algı düzeyleri özel sektörde çalışmak isteyen katılımcıların algı düzeylerinden daha yüksektir. Ailenin ortalama gelir düzeyi arttıkça, genel olarak, işveren markası algı düzeyi azalmaktadır.

Çalışmanın temel amaçlarından biri olan kurumsal sosyal sorumluluk algısının işveren markası algısı üzerinde bir etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve bu kapsamda işveren markası algısının geneli ile alt boyutlarının bağımlı değişken olduğu, kurumsal sosyal sorumluluk algısının alt boyutlarının ise bağımsız değişken olduğu dört çoklu regresyon modeli oluşturulmuştur. Bağımlı değişkenin işveren markasının başvuru ve fayda değeri boyutu olduğu birinci regresyon modeline (model 1) göre, kurumsal sosyal sorumluluk algısının bütün alt boyutlarının işveren markasının başvuru ve fayda değeri alt boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Başvuru ve fayda değeri boyutu üzerinde en önemli etkiye sahip bağımsız değişken, gönüllü sorumluluklardır. Model 1'in düzeltilmiş  $R^2$  değeri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin %28,3'ünü açıklayabildiğini göstermektedir. Bağımlı değişkenin işveren markasının sosyal ve gelişim değeri boyutu olduğu ikinci regresyon modeline (model 2) göre, kurumsal sosyal sorumluluk algısının bütün alt boyutları ile sosyal ve gelişim değeri alt boyutu arasındaki ilişkilerin anlamlı ve pozitif olduğu ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin %27'sini (Düzeltilmiş  $R^2=0,273$ ) açıkladığı görülmektedir. Bağımlı değişkenin işveren markasının ekonomik değer boyutu olduğu üçüncü regresyon modeline (model 3) göre, düzeltilmiş  $R^2$  değerinin 0,123 olduğu, etik sorumlulukların ekonomik değer boyutu üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı, kalan kurumsal sosyal sorumluluk algısı boyutlarının ise ekonomik

değer boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip oldukları görülmektedir. Bağımlı değişkenin işveren markası algısının geneli olduğu dördüncü regresyon modeli (model 4), kurumsal sosyal sorumluluk algısı boyutlarının, işveren markası algı düzeyindeki toplam varyansın yaklaşık %33'ünü açıkladığını göstermektedir (Düzeltilmiş  $R^2 = 0,328$ ). İşveren markası algı düzeyi üzerinde en önemli görece etkiye sahip bağımsız değişken gönüllü sorumluluklar iken, bunu yasal, ekonomik ve etik sorumluluklar boyutları izlemektedir. Regresyon modellerinin sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeylerinin işveren markası algısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk algı düzeyleri ile işveren markası algı düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu bulgular, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yürüten işletmelerin işveren markası algılarının da daha yüksek olacağını, dolayısıyla işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem vermeleri gerektiğini göstermektedir.

Potansiyel çalışanlar, sinyal teorisinde de ifade edildiği gibi, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yürüten işletmelere iş başvurularında öncelik vermekte ve bu işletmelerde çalışmak istemektedirler. Çünkü potansiyel çalışanlar, topluma, çevreye ve çalışanlara karşı sorumluluklarını yerine getiren işletmeleri “çalışılabilecek daha iyi kurum” olarak değerlendirmektedirler. İşletmeler yetenekli çalışanları bünyelerine katmak ve mevcut çalışanların kuruma olan bağlılıklarını arttırmak amacıyla işveren markası oluşturma ve yönetme sürecinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin önemini farkında olmalıdırlar. Elbette, işletmelerin sadece kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütmeleri yeterli olmayıp, bu faaliyetlere ilişkin bilgilendirmenin de yapılması önem taşımaktadır. Potansiyel ve mevcut çalışanlar söz konusu kurumun kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin bilgileri veya farkındalıkları yoksa kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işveren markası algısı üzerindeki olumlu etkisinden bahsetmek de söz konusu olmayacaktır. Bu nedenle, işletmeler web sitelerini ve diğer iletişim kanallarını kullanarak kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kapsamında yürüttükleri çalışmalarını kamuoyu ile paylaşmalıdırlar.

## KAYNAKÇA

- AKBAŞ Halil Emre, Arzu ÖZSÖZGÜN ÇALIŞKAN, Emel ESEN, "An Investigation on Turkish Business and Economics Students Perceptions of Corporate Social Responsibility", *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, C.5, S.3, 2012, ss.69-80.
- AKDOĞAN Nalan, M. Uğur AKDOĞAN, "Türk Ticaret Kanunu'nun Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Düzenlemelerinin Sermaye Piyasası Kurulu Tarafından Yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleriyle Uyumunun Karşılaştırmalı Olarak Analizi", *Muhasebe ve Denetim Bakış*, S.35, 2011, ss.1-31.
- AKKOYUNLU Gonca Şükriye, Selma KALYONCUOĞLU, "İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmalarının Marka Algısı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi", *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.7, S.3, 2014, ss.125-144.
- AKMEŞE Halil, Sercan ARAS, "Borsa İstanbul'da İşlem Gören Turizm İşletmelerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Farkındalıkları ve Uygulamaları", *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, C.18, S.1, 2016, ss.917-942.
- ALBAYRAK Ali Sait, Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde En Küçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri Ve Bir Uygulama, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C.1, S.1, 2005, ss. 105-126.
- ALBINGER Heather Schmidt, Sarah J. FREEMAN, "Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations", *Journal of Business Ethics*, C.28, S.3, 2000, ss.243-253.
- ALİMANOĞLU YEMİŞÇİ Derya, İşletmelerin Sorumluluğu: Sosyal Politika ve Sosyal Sorumluluk Kavramları Işığında Bir Değerlendirme, (Doktora Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- ALNIAÇIK Esra, Ümit ALNIAÇIK, Serhat ERAT, Kültigin AKÇİN, "Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, C.150, 2014, ss.336- 344.
- ALPARSLAN Ajar, Mehmet AYGÜN, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Firma Performansı", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.18, S.1, 2013, ss.435-448.
- AMBLER T., S. BARROW, "The Employer Brand", *Journal of Brand Management*, C.4, S.3, 1996, ss.185-206.
- ARACHCHIGE, B., A ROBERTSON, "Business Student Perceptions Of A Preferred Employer: A Study Identifying Determinants Of Employer Branding", *The IUP Journal of Brand Management*, C.8, S.3, 2011, ss.25-46.
- ARAS Mustafa, *İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği*, (Doktora Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- ARDIÇ Kadir, Emine GÜNDOĞMUŞ, "Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi", *Journal of Behavior at Work*, C.1, S.1, 2016, ss.1-14.



- ARGÜDEN Yılmaz, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, 1.b., İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları, 2002.
- AVCILAR Mutlu Yüksel, “Tüketici Temelli Marka Değerinin Ölçümü”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.17, S.1, 2008, ss.11-30.
- AYHAN Berkay, “Siyasal İktisat ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, C.9, S.2, 2009, ss.173-187.
- BABCANOVA Dagmar, Miroslav BABCAN, Eva ODLEROVA, “Employer Branding-Source of Competitiveness of The Industrial Plants”, *Research Papers Faculty of Materials Science and Tecnology in Trnava*, C.18, S.29, 2011, ss.55-61.
- BACKHAUS Kristin B., Brett A. STONE, Karl HEINER, “Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness”, *Business & Society*, C.41, S.3, 2002, ss.292–318.
- BACKHAUS Kristin, Surinder TIKOO, “Conceptualizing And Researching Employer Branding”, *Career Development International*, C.9, S.5, 2004, ss.501-517.
- BALCI Mustafa, *İşveren Marka Değeri Yüksek İşletmelerde, İnsan Kaynakları Risklerinin Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- BANERJEE Pritha, Gordhan K. SAİNİ, Gurumurthy KALYANARAM, “The Role of Brands in Recruitment: Mediating Role of Employer Brand Equity”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, doi:10.1111/1744-7941.12209, 2018, ss.1-24.
- BARNEY Jay B., “Firm Resources And Sustained Competitive Advantage”, *Economics Meets Sociology in Strategic Management*, 2015, ss.203-227.
- BARROW S., R. MOSLEY, *The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management to People At Work*, Wiley, New Jersey, 2011.
- BAŞ Türker, *İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*, 1.b., İstanbul: Optimist Yayınları, 2011.
- BAYRAK Esmâ, *Bütünleşik Pazarlama İletişimi Unsuru Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- BAYRAKTAROĞLU Gül, Özge ÖZGEN, “Sosyal Sorumluluk Konusunda Tüketicilerin Beklentileri Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Önceliklerin Belirlenmesi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.22, S.1, 2008, ss.321-341.
- BECAN Cihan, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi”, *Selçuk İletişim*, C.7, S.1, 2011, ss.16-35.
- BELLOU Victoria, Ioannis CHANIOTAKIS, Ioannis KEHAGIAS, Irini RIGOPOULOU, “Employer Brand Of Choice: An Employee Perspective”, *Journal of Business Economics and Management*, C.16, S.6, 2015, ss.1201-1215.
- BERKMAN A. Ümit, “Sosyal Sorumluluk ve İş Etiği: İşletmelerin Ve Yöneticilerin Yeni İşlevleri-Görevleri”, Ed.Mehmet ERYILMAZ, Sait KAYGUSUZ, İsmail EFİL, *İşletme: Kuram ve Pratik*, 1.b., Bursa: Ekin Yayınevi, 2015, ss.143-170.

- BERTHON Pierre, Michael EWING, Li Lian HAH, “Captivating Company: Dimensions Of Attractiveness in Employer Branding”, *International Journal of Advertising*, C.24, S.2, 2005, ss.151-172.
- BOZKURT Mesut, “İşletmelerin İtibar Yönetimi Faaliyetlerinin Müşteri Tutum ve Tercihleri Üzerindeki Yansımaları”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.4, S.1, 2011, ss.150-168.
- BUĞDAYCIOĞLU Özlem, *İşveren Markalaması*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- BUSTAMANTE Silke, “CSR, Trust and the Employer Brand”, *Working Papers of the Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics and Law*, Paper No. 96, Date: 11/2018.
- BUSTAMANTE Silke, Klaus BRENNINGER, “CSR and its Potential Role in Employer Branding”, 2013, ss.1-27, [https://www.researchgate.net/profile/Klaus\\_Brenninger/publication/262047599\\_CSR\\_and\\_its\\_Potential\\_Role\\_in\\_Employer\\_Branding\\_-\\_an\\_Analysis\\_of\\_Preferences\\_of\\_German\\_Graduates\\_-\\_data/0deec5367cc1255be2000000/Workplace-CSR.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Klaus_Brenninger/publication/262047599_CSR_and_its_Potential_Role_in_Employer_Branding_-_an_Analysis_of_Preferences_of_German_Graduates_-_data/0deec5367cc1255be2000000/Workplace-CSR.pdf), (25.02.2019)
- BÜYÜKÖZTÜRK Şener, “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, C.32, 2002, ss.470- 483.
- BÜYÜKYILMAZ Ozan, Yahya FİDAN, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Kavramsal Bir Bakış”, *Business & Management Studies: An International Journal*, C.3, S.3, 2015, ss. 364-381.
- CABLE Daniel M., Daniel B. TURBAN, “The Value of Organizational Reputation in The Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective”, *Journal of Applied Social Psychology*, C.33, S.11, 2003, ss.2244-2266.
- CABLE Daniel M., Timothy A. JUDGE, “Interviewers Perception of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions”, *Journal of Applied Psychology*, C.82, S.4, 1997, ss.546-561.
- CANÖZ Nilüfer, “Akaryakıt Firmalarının Sosyal Sorumluluk Çalışmalarının Web Siteleri Üzerinden İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, C.18 S.2, 2015, ss.1-19.
- CARROLL Archie B., “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, C.4, S.4, 1979, ss.500.
- CARROLL Archie B., “The Four Faces of Corporate Citizenship”, *Business and Society Review*, S.100/101, 1998, ss.1-7.
- CARROLL Archie B., “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, C.34, S.4, 1991, ss.39-48.
- CARVALHO, Georgia O., “Sustainable Development: Is it Achievable Within The Existing International Political Economy Context?”, *Sustainable Development*, C.9, S.2, 2001, ss.61-73.

- CATANZARO Diane, Heather MOORE, Timothy R. MARSHALL, “The Impact of Organizational Culture on Attraction And Recruitment of Job Applicants”, *J Bus Psychol*, C.25, 2010, ss.649-662.
- CERİTOĞLU A. Bahar, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İşletmelerin Çevre Bilinci Eksenindeki Uygulamalarının Tüketici Satınalma Davranışı ve Kurum İmaji Algısına Etkisi*, 1.b., İstanbul: Yalın Yayıncılık, 2011.
- CEYLAN Ali, Adem ANBAR, *Modern İşletmecilik*, 1.b., Bursa: Ekin Yayınevi, 2014.
- CHUN Hong-Min, Sang-Yi SHİN, “Does Analyst Coverage Enhance Firms’ Corporate Social Performance? Evidence from Korea”, *Sustainability*, C.10, S.7, 2018, ss.1-16.
- CHUN Rosa, “Corporate Reputation: Meaning and Measurement”, *International Journal of Management Reviews*, C.7, S.2, 2005, ss. 91-109.
- CHUNPING Yang ve Xİ Li, “The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management”, *Energy Procedia*, C.5, 2011, ss.2087-2091.
- CİNGÖZ Ayşe, A. Asuman AKDOĞAN, “İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri: Kayseri İli’nde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.16 S.3, 2012, ss.331-349.
- COLLİNS Christopher J., “The Interactive Effects of Recruitment Practices And Product Awareness On Job Seekers’ Employer Knowledge And Application Behaviors”, *Journal of Marketing Management*, C.26, S.1-2, 2010, ss.56-73.
- CONATY Bill, Ram CHARAN, *The Talent Masters Why Smart Leaders Put People Before Numbers*, Crown Business, New York, 2010.
- ÇALIŞKAN Osman, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılama Boyutunun Personelin İş Tatminine ve İşte Kalma Niyetine Etkisi: Antalya Bölgesinde Yer Alan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- ÇELİK Adnan, “Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları”, Ed. Coşkun Can AKTAN, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, İzmir: İgiad Yayıncılık, 2007, ss.43-58.
- ÇELİK Aslı, *İşveren Markasının İşe Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Beyaz Eşya Firması Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.
- ÇELİK İsmail Erkan, Hasan DİNÇER, Recep YILMAZ, “İMKB’de İşlem Gören Mevduat Bankalarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmalarının Finansal Sonuçları Üzerine Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Bir İnceleme”, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.5, S.2, 2012, ss.37-63.
- ÇERİK Şule, Emel ÖZARSLAN, “Çalışanların Sosyal Sorumluluk Boyutlarına İlişkin Algılamaları: İlaç Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış*, C.8, S.2, 2008, ss.587-604.

- ÇETİN Mehmet, Mesut ÇİMEN, TÜRK Yusuf Ziya TÜRK, Turan FEDAI, Bayram ŞAHİN, “Eczacıların Sosyal Sorumluluk Algıları Üzerine Bir Araştırma”, *Gülhane Tıp Dergisi*, C.52, S.1, 2010, ss.11-17.
- ÇOLAKOĞLU Özgür Murat, Cem BÜYÜKEKŞİ, “Evaluation of Factors Effecting Exploratory Factor Analysis Process”, *Karaelmas Journal of Educational Sciences*, S.2, 2014, ss.58-64.
- DAVIS Keith, “The Case For And Against Business Assumption Of Social Responsibilities”, *Academy Of Management Journal*, C.16, S.2, 1973, ss.312-322.
- DAVIES Gary, Rosa CHUN, Rui VINHAS DA SİLVA, “The Personification Metaphor As A Measurement Approach For Corporate Reputation”, *Corporate Reputation Review*, C.4, S.2, 2001, ss.113-127.
- DEEPA R., Baral RUPASHREE, “A Comprehensive Framework For Implementing An Effective Employer Brand Strategy”, *Global Business Review*, C.18, S.3S, 2017, ss.75S-94S.
- DEMİR Hulusi, Neşe SONGÜR, “Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.2 S.3, 1999, ss.150-168.
- DEMİR Meryem, *İşveren Markası Ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- DEMİR Rıza, Erman TÜRKMEN, “Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, C.6, S.2, 2014, ss.47-59.
- DEMİRCİ M. Kemal, Muzaffer AYDEMİR, “Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.20, S.2, 2006, ss.311-326.
- DEMİRKAN Seher, *İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların Ağızdan Ağıza Tavsiyeleri Üzerine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.
- DENTCHEV Nikolay A., Aime HEENE, “Managing The Reputation of Restructuring Corporations: Send The Right Signal to the Right Stakeholder”, *Journal of Public Affairs*, C.4, S.1, 2004, ss.56–72.
- DEREN VAN HET HOF Seçil, Sibel HOŞNUT, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Kavramlar, Uygulama ve Örnekler*, 1.b., Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2015.
- DOĞANLI Bilge, Osman BAYRI, “Üniversitelerin Marka Kişiliklerinin Belirlenmesine İlişkin Ampirik Bir Araştırma: Adnan Menderes Üniversitesi Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.17, S.3, 2012, ss.163-176.
- DOĞRU Gonca, Sinem YEYGEL ÇAKIR, “İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji Ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye’deki Şirketlerin İnsan Kaynakları

- Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.8, S.40, 2015, ss.674-689.
- DOKANİA Abhishek Kumar, Govind Swaroop PATHAK, “Corporate Social Responsibility and Employer Branding: A Case Study of Indian Information Technology Industry”, *Review of HRM*, C.2, 2013, ss.149-158.
- DÖNMEZ Hilmi, *İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- DRUCKER Peter F., “Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility”, *California Management Review*, C.26, S.2, 1984, ss.53-63.
- EFİL İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 11.b., Bursa: Dora Yayıncılık, 2010.
- ELİAS Rafik Z., “An Examination of Business Students’ Perception of Corporate Social Responsibilities Before and After Bankruptcies”, *Journal of Business Ethics*, C.52, S.3, 2004, ss. 267–281.
- ELSAIED A.A.R., “The Impact of HRM Ethics on Employer Brand: CSR as a Mediator”, *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research*, C.2, S.3, 2015.
- ENGİN Elif, Burcu EKER AKGÖZ, “Sürdürülebilir Kalkınma Ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi”, *Selçuk İletişim*, C.8, S.1, 2013, ss.85-94.
- ENGİZEK Nil, Bahar Yaşın, “Tüketicilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Marka Değeri Üzerine Etkisi” , *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.16, S.2, 2016, ss.69-88.
- ERDEN Pelin, *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- EREN Erol, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, 8.b., İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010.
- ERGÜN Hande Sinem, Berivan TATAR, “Employer Branding And Employee Attitudes: Mediating Role Of Person-Organization Fit”, *Research Journal of Business and Management*, C.5, S.2, 2018, ss.110-120.
- ERKANLI Hülya, Volkan Yusuf Topuz ve Ruziye COP, “Kişilik ve Bireysel Değerlerin İşveren Marka Çekiciliği Algısına Etkisi: İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Örnek Uygulama”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, S.52, 2015, ss.85-107.
- ERSOY Iris, Zeynep AKŞEHİRLİ, “Effects of Perceptions of Corporate Social Responsibility on Employer Attractiveness”, *Research Journal of Business and Management*, C.2, S.4, 2015, ss.507-518.
- EWING Michael T., PİTT Leyland F., BUSSY Nigel M.de ve BERTHON Pierre, “Employment Branding in The Knowledge Economy”, *International Journal of Advertising*, C.21, S.1, 2002, ss.3-22.

- FERNANDEZ-LORES Susana, Diana GAVILAN, Maria AVELLO, Francisca BLASCO, "Affective Commitment To The Employer Brand: Development And Validation Of A Scale", *BRQ Business Research Quarterly*, C.19, 2016, ss.40-54.
- FIRLAR F. Belma Güneri, Bengü Emine ÇOLAKOĞLU, "Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yakalamada Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ve Planlama Sürecinin Önemi", *Marmara İletişim Dergisi*, C.14, S.14, 2009, ss.93-107.
- FİTZPATRICK Julie, "Business Students' Perceptions of Corporate Social Responsibility", *College Student Journal*, C.47, S.1, 2013, ss.86-95.
- FLANAGAN David J., K. C O'SHAUGHNESSY, "The Effect of Layoffs on Firm Reputation", *Journal of Management*, C.31, S.3, 2005, ss. 445-463.
- FREEMAN R. Edward, Jeanne LIEDTKA, "Corporate Social Responsibility: A Critical Approach", *Business Horizons*, C.34, S.4, 1991, ss.92-98.
- GADDAM Soumya, "Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management", *The Icfai Journal of Soft Skills*, C.2, S.1, 2008, ss.45-55.
- GEÇİKLİ Fatma, M. Serdar ERCİŞ, Meryem OKUMUŞ, "Kurumsal İtibarın Bileşenleri ve Parametreleri Üzerine Deneysel Bir Çalışma: Türkiye'nin Öncü Kurumlarından Biri", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.20, S.4, 2016, ss.1549-1562.
- GEMİCİ Banu Çiçek, *Kurumsal İmaj ve İtibar Yönetiminde Güncel Bir İletişim Stratejisi Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- GEZMEN Ayşegül, *Kurumsal İtibar Yönetimi Ve Kurumsal İtibar Algısının Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: Türkiye Büyük Millet Meclisi Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- GLADWIN Thomas N., James J. KENNELLY, Tara Shelomith KRAUSE, "Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research", *Academy of Management Review*, C.20, S.4, 1995, ss.874-907.
- GOCEJNA Magdalena Mikołajek, "The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance-Evidence From Empirical Studies", *Comparative Economic Research*, C.19, S.4, 2016, ss.67-84.
- GOLDSMITH Ronald E., Barbara A. LAFFERTY, Stephen J. NEWELL, "The Impact of Corporate Credibility and Celebrity Credibility on Consumer Reaction to Advertisements and Brands", *Journal of Advertising*, C.29, S.3, 2000, ss.43-54.
- GÖKTAŞ Bora, Nurettin PARILTI, "Bütünleşik Pazarlama İletişiminin Marka İmajına Etkisi: Bir Uygulama", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.18, S.3, 2016, ss.923-944.
- GÖZEN Ebru, "İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İşe Alım Öncesi Dönem Ve İşgören Seçimi: Kavramsal Bir Değerlendirme", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C.8, S.1, 2016, ss.56-74.

- GÖZEN, Ebru, “Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, C.4, S.1, 2006, ss.70-80.
- GÖZÜYILMAZ Haluk, *EFQM Modeli Kapsamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları ile Kurumsal İmaj İlişkisinin Araştırılmasında Yapısal Eşitlik Modellerinin Kullanılması*, (Doktora Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- GREENING Daniel W., Daniel B. TURBAN, “Corporate Social Performance As A Competitive Advantage In Attracting A Quality Workforce”, *Business And Society*, C.39, S.3, 2000, ss.254-280.
- GÜL Mehmet, *Yerel Yönetimlerde Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Seçmen Davranışlarına Etkileri: Kayseri Büyükşehir Belediyesi Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- GÜLMEZ Ebru, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurum İmajına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- GÜNGÖRDÜ Aybegüm, Emre Burak EKMEKÇİOĞLU, Tuğçe ŞİMŞEK, “İçsel Pazarlama Bağlamında İşveren Markalaması Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, *Journal of Management and Logistics*, C.1, S.1, 2014, ss.1-15.
- HASANOV Vusal, *Çalışanların İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, (Doktora Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- HASSAN Azize, Özgür YAYLA, İsa BAYHAN, “Üniversite Öğrencilerinin Bilinirliği Yüksek Markalı Ürünlere Yönelik Bilgi, Tutum Ve Davranışları Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C.3, S.4, 2011, ss.104-120.
- HINSON Robert Ebo, Selorm AGBLEZE, John KUADA, “Corporate social responsibility and employer attractiveness: Perspectives of prospective jobseekers in Ghana”, *African Journal of Business Ethics*, C.12, S.2, 2018, ss.1-17.
- HİLLEBRANDT Isabelle, Björn Sven IVENS, “How To Measure Employer Brands? The Development of A Comprehensive Measurement Scale”, Ed.: Sundar BHARADWAJ, John HULLAND, *Marketing Theory and Applications*, *American Marketing Association*, 2012.
- HOPPE Daniel, “Linking Employer Branding and Internal Branding: Establishing Perceived Employer Brand Image As An Antecedent Of Favourable Employee Brand Attitudes And Behaviours”, *Journal of Product & Brand Management*, C.27, S.4, 2018, ss.452-467.
- HOTAMIŞLI Mustafa, Aydan ÇAĞ, Asuman MENTEŞE, Emine YÖRÜK, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilinci: Afyon Kocatepe Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.9 S.34, 2010, ss.280-299.
- HOYE Greet Van, Türker BAŞ, Saartje CROMHEECKE, Filip LIEVENS, “The Instrumental And Symbolic Dimensions Of Organisations’ Image As An Employer: A Large-Scale Field Study On Employer Branding In Turkey”, *Applied Psychology: An International Review*, C.62, S.4, 2016, ss.543-557.

- İBRAHİM Nayera Ahmed Fouad, “The Relationship Between Corporate Social Responsibility And Employer Attractiveness İn Egypt: The Moderating Effect Of The Individual’s Income”, *Contemporary Management Research Management*, C.13, S.2, 2017, ss.81-106.
- İBRAHİM Nabil A, John P. ANGELİDİS, Donald P. HOWARD, “Corporate Social Responsibility: A Comparative Analysis of Perceptions of Practicing Accountants and Accounting Students”, *Journal of Business Ethics*, C.66, S.2/3, 2006, ss. 157-167.
- İÇİRGEN Hazal, *İşveren Markası Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- İstanbul Ticaret Odası, *Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek Ve Sivil Toplum Kuruluşları*, Der. Halis Yunus Ersöz, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2007.
- İŞSEVEROĞLU Gülsün, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.8 S.2, 2001, ss.55-67.
- JAIN Sonal, “Employer Branding And Its Impact on Csr, Motivation, And Retention Of Employees Using Structural Equation Modelling”, *Delhi Business Review*, C.14, S.2, 2013, ss.83-98.
- JONES Thomas M., “Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined”, *California Management Review*, C. 22, S.3, 1980, ss. 59-67.
- KAHVECİ Nergis Ecenur, *Y Kuşağının İşyeri Seçimini Etkileyen Faktörler: İşveren Markası Ve Sosyo-Demografik Özellikler*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.
- KALAYCI Şeref, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2014.
- KARA Melike Nur, *İşveren Markası İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- KARAKAŞ TANDOĞAN Gülnur, *Otel Markalarının Konumlandırılmasında Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Etkisi*, (Doktora Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- KARATEPE Selma, “İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.7, S.23, 2008, ss.77-97.
- KARTALTEPE Nihal, *Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kurumsal Kuram Perspektifinden Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- KASHİKAR-RAO Mrinal, “Role of CSR in Employer Branding: Emerging Paradigm”, *Review of HRM*, C.3, 2014, ss.188-195.
- KAVLAKOĞLU Merve Eylül, *Şirketlerin İşveren Markası Uygulamaları: Bankaların Sürdürülebilirlik Raporları Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.



- KAYA Harun, “Demografik Özelliklerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılaması Üzerindeki Rolü: Bandırma Yerelinde Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.11, S.20, 2008, ss.96-110.
- KAYA Mehmet Fatih, “Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması”, *Marmara Coğrafya Dergisi*, S.28, 2013, ss.175-193.
- KELLER Kevin Lane, “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity”, *Journal of Marketing*, C.57, S.1, 1993, ss.1-22.
- KESOĞLU Nilay, Osman BAYRAKTAR, “Örgütsel Bağlılık ve İşveren Markası Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, Tartışma Metinleri, WPS NO/ 120/ 2017-06.
- KLIMKIEWICZ Katarzyna, Victor OLTRA, “Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers’ Attitudes”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, C.3, 2014, ss.188-195.
- KNOX Simon, Cherly FREEMAN, “Measuring and Managing Employer Brand Image in The Service Industry”, *Journal of Marketing Management*, C.22, S.7-8, 2006, ss.695-716.
- KÖSE Gonca, *Reklam Ajanslarına İşveren Markası Bakışı*, 1.b., Ankara: Detay Yayıncılık, 2017.
- KUCHEROV Dmitry, Violetta SAMOKİSH, “Employer Brand Equity Measurement”, *Strategic Hr Review*, C.15, S.1, 2016, ss.29-33.
- KUŞÇU Aslı, Elif YOLBULAN OKAN, “An Exploratory Study on the Dimensions of Employer Branding”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.9, S.34, 2010, ss.119-130.
- LEE Chi-Cheng, Rui-Hsin KAO, Chia-Jung LİN, “A Study on The Factors to Measure Employer Brand: The Case of Undergraduate Senior Students”, *Chinese Management Studies*, C.12, S.4, 2018, ss.812-832.
- LEMBET Zeynep, “Markalar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, C.3, S.2, 2013, ss.1-24.
- LIEVENS Filip, Derek CHAPMAN, “Recruitment and Selection”, Ed.: Adrian Wilkinson, Nicolas Bacon, Tom Redman, Scott Snell, *The SAGE Handbook Of Human Resource Management*, Sage Publications, London, 2010, (ss.135–154).
- LİS Bettina, “The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees’ Selection of a (Potential) Employer”, *Management Revue*, C.23, S.3, 2012, ss.279-295.
- LO Shih-Fang, Her-Jiun SHEU, “Is Corporate Sustainability a Value-Increasing Strategy for Business?”, *Corporate Governance*, C.5, S.2, 2007, ss.345-358.
- LUBECKA Anna, “Employer Branding- A Dialogistic Communication Tool of A Competitive Employer”, *Journal of Intercultural Management*, C.5, S.2, 2013, ss.5-16.
- MAHESHWARİ Sunil, Rama SHANKAR YADAV, “Is CSR a Hygiene Factor for Prospective Employees? An Indian Exploration”, *The Indian Journal of Industrial Relations*, C.50, S.4, 2015, ss.601-612.

- MCWILLIAMS Abigail, Donald SIEGEL, “Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective”, *Academy of Management Review*, C.26, S.1, 2001, ss. 117-127.
- MENTEŞ Ahmet, “Sosyal Sorumluluk Uygulamalarında Yakınsama”, *Lefke Avrupa Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.1, S.1, 2010, ss.35-43.
- MIČÍK M., Kateřina MIČUDO VÁK, “Employer Brand Building: Using Social Media And Career Websites To Attract Generation Y”, *Economics & Sociology*, C.11, S.3, 2018, ss.171-189.
- MİLES Morgan P., Linda S. MUNİLLA, Jenny DARROCH, “The Role of Strategic Conversations with Stakeholders in the Formation of Corporate Social Responsibility Strategy”, *Journal of Business Ethics*, C.69, S.2, 2006, ss.195–205.
- MİNCHİNGOTN Brett, Kaye THORNE, “Measuring The Effectiveness Of Your Employer Brand”, Human Resources Institute of New Zealand, C.12, S.4, 2007, ss.14-16.
- MİRZE S. Kadri, *İşletme*, 1.b., İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2010.
- MOROKO Lara, Mark D. UNCLES, “Characteristics of Successful Employer Brands”, *Journal of Brand Management*, C.16, S.3, 2008, ss.160-175.
- NARCIKARA Elif, Yonca GÜROL, Ahmet ÜZMEZ, “İşveren Markası Oluşturma: Katılım Bankası Örneği”, *İşletme & Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, C.5, S.2, 2016, ss.45-58.
- OĞUZ Nihan, *İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- OİKARİNEN Eeva-Liisa, Saira SARANIEMİ, “Categorizing Humorous Employer Brand Message in a Small Company’s Online Job Ads”, *Corporate Reputation Review*, C.19, S.3, 2016, ss.198-218.
- ORÇAN Mustafa, “Yoksullukla Mücadelede Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kampanyaları”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.9, S.2, 2007, ss.27-37.
- ÖKSÜZ Burcu, “İşveren Markası Yönetim Sürecinde İletişimin Önemi”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, C.7, S.2, 2012, ss.14-31.
- ÖREN Kenan, Hasan YÜKSEL, “Marka İşveren veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimini Bağlamında ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi”, *Kamu-İş Dergisi*, C.12, S.3, 2012, ss.31-52.
- ÖTKEN Ayşe Begüm, Elif YOLBULAN OKAN, *Şimdi İşveren Markası Zamanı*, 1.b., İstanbul: Türkmen Yayınevi, 2015.
- ÖZALP İnan, H. Zümrüt TONUS, Muammer SARIKAYA, “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.1, 2008, ss.69–84.
- ÖZBAY Deniz, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Endeksi: Bir Model Önerisi*, (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.

- ÖZGEN Ebru, *Sözde Değil Özde Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, Kenan ÖREN, H. Bahadır ESER, Elvettin AKMAN, *Farklı Bakış Açılılarıyla Sosyal Sorumluluk*, 2.b., Ankara: Nisan Kitabevi, 2015, ss.39-67.
- ÖZGEN Ebru, Zuhul AKBAYIR, “İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması”, *Erciyes İletişim Dergisi*, C.2, S.1, 2011, ss.76-86.
- ÖZTÜRK Alper, *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Çalışanların Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- ÖZTÜRK Can, “Gökyüzünün Hâkimleri: Bazı Avrupa Hava Yolu Şirketlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Çevresel Açından İncelenmesi”, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, C.18, S.1, 2016; ss.475-509.
- ÖZÜPEK M. Nejat, *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*, 1.b., Konya: Eğitim Yayınevi, 2013.
- PARILTI Nurettin, İlknur CAN, Sait BARDAKÇI, “Bankalardaki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Marka Değeri Algısına Etkisi: Bir Alan Araştırması”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.18, S.3, 2010, ss.193-222.
- PETENKAYA Zerrin İnan, *Devletin Değişimi ve Özel Sektör: Dünyada ve Türkiye’de Sosyal Sorumluluk Anlayışı*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- PUNCHEVA Petya, “The Role of Corporate Reputation in the Stakeholder Decision-Making Process”, *Business & Society*, C.47, S.3, 2008, ss. 272-290.
- PUNCHEVA-MICHELOTTI Petya, Sarah HUDSON, Gewen JIN, “Employer Branding and CSR Communication in Online Recruitment Advertising”, *Business Horizons*, C.61, S.4, 2018, ss.643-651.
- RAJ AshaBinu, P. JYOTHİ, “Internal Branding: Exploring The Employee Perspective”, *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, C.3, S.2, 2011, ss.1-27.
- RAMPL Linn Viktoria, Peter KENNING, “Employer Brand Trust And Affect: Linking Brand Personality To Employer Brand Attractiveness”, *European Journal of Marketing*, C.48, S.1/2, 2014, ss.218-236.
- REİS Germano Glufke, Beatriz Maria BRAGA, “Employer Attractiveness From A Generational Perspective: Implications For Employer Branding”, *Revista de Administração Sao Paulo (RAUPS)*, C.51, S.1, 2016, ss.103-116.
- ROY Sanjit Kumar, “Identifying The Dimensions of Attractiveness Of An Employer Brand in The Indian Context”, *South Asian Journal of Management*, C.15, S.4, 2008, ss.110-130.
- SAGIR Mehmet, “İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı Ve Tazminat-Kazanç Boyutları İle Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.8, S.14, 2016, ss.415-439.

- SALDAMLI Asım, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.7, S.13, 2008, ss.239-263.
- SARAÇLI Sinan, “Faktör Analizinde Yer Alan Döndürme Metotlarının Karşılaştırmalı İncelenmesi Üzerine Bir Uygulama”, *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, C.1, S.3, 2011, ss.22-26.
- SARAN Mine, Gül COŞKUN, Fulden İNAL ZOREL, Zeynep AKSOY, “Üniversitelerde Sosyal Sorumluluk Bilincinin Geliştirilmesi: Ege Üniversitesi Topluma Hizmet Uygulamaları Dersi Üzerine Bir Araştırma”, *Journal of Yasar University*, C.22, S.6, 2011, ss.3732-3747.
- SARIKAYA Muammer, F. Zişan KARA, “Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.14, S.2, 2007, ss.221-233.
- SARUHAN YALÇA Muazzez, *İşveren Markalaşmasında İşveren Çekiciliğinin Farklı Boyutlarına Verilen Önemin Çalışanların Demografik Özellikleri Temelinde Farklaşması*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.
- SAYGILI Ebru E., Yücel ÖZTÜRKOĞLU, “Corporate Governance And Social Responsibility Issues In Code Of Ethics”, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, C.19, S.2, 2017, ss.378-388.
- SELVİ Özgür, Zülfiye ACAR ŞENTÜRK, “Sosyal Sorumluluk Projelerinin Uygulanmasında Toplumsal Duyarlılık Projesi Dersinin Önemi: Gaziantep Üniversitesi Örneği”, *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.18, S.1, 2016, ss.139-160.
- SETHI S. Prakash, “Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework”, *California Management Review*, C.17, S.3, 1975, ss.58-64.
- SHARMA Ruchika, Asha PRASAD, “Employer Brand and its Unexplored Impact on Intent to Join”, *International Journal of Organizational Analysis*, C.26, S.3, 2018, ss.536-566.
- SİGNİTZER Benno, Anja PREXL, “Corporate Sustainability Communications: Aspects of Theory and Professionalization”, *Journal of Public Relations Research*, C.20, S.1, 2008, ss.1-19.
- SİVERTZEN, A., E. NILSEN, A. OLAFSEN, “Employer Branding: Employer Attractiveness And The Use Of Social Media”, *Journal of Product & Brand Management*, C.22, S.7, 2013, ss.473-483.
- SLAVKOVİC Marko, Goran PAVLOVIĆ, Marijana SİMİC, “Employee Recruitment And Its Relationship With Employee Satisfaction: Verifying The Mediating Role Of The Employer Brand”, *Economic Horizons*, C.20, S.2, 2018, ss.125-137.
- SMITH Craig, *Yeni Şirket Hayırseverliği*, Harvard Business Review: *Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu*, 2005.
- SOHODOL BİR Çisil, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, (Doktora Tezi), İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

- SRIVASTAVA Pallavi, Jyotsna BHATNAGAR, "Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration Towards its Measurement", *Vision: The Journal of Business Perspective*, C.14, S.1-2, 2010, ss.24-34.
- STAW Barry M., "The Consequences of Turnover", *Journal of Occupational Behaviour*, C.1, S.4, 1979, ss.253-273.
- SÜN BÜL A. M., "Düşünce Stilleri Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliliği", *Eğitim ve Bilim*, C.29, S.132, 2014, ss:25-42.
- ŞAHİN Esen, İbrahim Erem ŞAHİN, Sümeyye Nur KARA, "Türkiye'de Gıda Sektöründe Faaliyette Bulunan Markalar Üzerine Bir Etkinlik ve Verimlilik Analizi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, C.21, S.2, 2018, ss.323-335.
- ŞAHİNOLANLAR Fatma, *Sosyal Sorumluluk Uygulamalarından Sponsorluk Faaliyetlerinin Paydaşlarca Algılanması Ve Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- TANWAR Karnica, Asha PRASAD, "The Effect Of Employer Brand Dimensions On Job Satisfaction: Gender As A Moderator", *Management Decision*, C.54, S.4, 2016, ss.854-886.
- THEURER Christian P., Andranik TUMASJAN, Isabell M. WELPE, Filip LIEVENS, "Employer Branding: A Brand Equity-Based Literature Review And Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, C.20, 2018, ss.155-158.
- THOMAS Alyssa, Christine LITTLE, "Perceptions of Corporate Social Responsibility Between the United States and South Korea", *Northeast Region Decision Sciences Institute*, 2014, ss.26-46.
- TKALAC VERČIČ Ana, Dubravka SINCIC ĆORIĆ, "The Relationship Between Reputation, Employer Branding And Corporate Social Responsibility", *Public Relations Review*, C.44, S.4, 2018, ss.444-452.
- TOKER Huriye, Merba TAT, "Sosyal Sorumluluk: Kamu ve Vakıf Üniversiteleri Öğrencilerinin Sosyal Sorumluluğa İlişkin Bilgi Düzeyleri ve Algılarının Ölçülmesi", *Selçuk İletişim*, C.8, S.1, 2013, ss.34-56.
- TOKGÖZ Nuray, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Stratejileri*, Mesude Canan ÖZTÜRK, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, 1.b., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013, ss.51-71.
- TOP Seyfi, Akın ÖNER, "İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.4, S.7, 2008, ss. 97-110.
- TORLAK Ömer, *Sorumluluk Kavramları ve İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları*, Ömer TORLAK, Figen DALYAN, *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik*, 2.b., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013, ss.2-27.
- TUNÇEL Hakan, "Halkla İlişkiler Perspektifinden Kurumsal Vatandaşlık Anlayışına Bir Bakış", *Kadir Has Üniversitesi İletişim Fakültesi*, S.14, 2011, ss.79-95.

- TURBAN Daniel B., Daniel W. GREENING, “Corporate Social Performance And Organizational Attractiveness To Prospective Employees”, *Academy of Management Journal*, C.40, S.3, 1996, ss.658-672.
- TURGUT Nafiz, *Yönetmel Süreçte Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, (Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- TÜZÜNER Lale V., “Segmenting Potential Employees According To Firms’ Employer Attractiveness Dimensions In The Employer Branding Concept”, *Journal Of Academic Research In Economics*, C.1, S.1, 2019, ss.46-61.
- UĞUR Uğur, Murat SAYILI, “Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının, Carroll’un Sosyal Sorumluluk Boyutlarına Göre Değerlendirilmesi: Sivas Belediyesi’nde Bir Uygulama”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, C.46, S.4, 2016, ss.359-372.
- URBANCOVÁ Hana, Monika HUDÁKOVÁ, “Benefits of Employer Brand And The Supporting Trends”, *Economics and Sociology*, C.10, S.4, 2017, ss.41-50.
- ÜLGEN Hayri, S. Kadri MİRZE, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5.b., İstanbul: Beta Yayınları, 2010.
- VURAN Yunus, Afşar ALİCAN, “İşletmelerde Marka ve Marka Stratejileri”, *International Journal of Academic Value Studies*, C.2, S.7, 2016, ss.28-39.
- WEISS Allen M., Erin ANDERSON, Deborah J. MACLNNİS, “Reputation Management As a Motivation For Sales Structure Decisions”, *Journal of Marketing*, C.63, S.4, 1999, ss.74-89.
- WILDEN Ralf, Siegfried GUDERGAN, Lan LİNGS, “Employer Branding: Strategic Implications For Staff Recruitment”, *Journal of Marketing Management*, C.26, S.1-2, 2010, ss.56-73.
- WILSON Mel, “Corporate Sustainability: What is it and Where Does It Come from?” *Ivey Business Journal*, C.67, S.6, 2003, ss.1-5.
- YALÇIN Asuman, Selda ENE, “Online Ortamda Kurumsal Marka İmajının Marka Sadakati İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.34, S.1, 2013, ss.113-134.
- YAŞLIOĞLU Muhsin Murat, “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.46, Special Issue/Özel Sayı, 2017, ss.74-85.
- YAŞLIOĞLU Muhsin Murat, *Kurumsal İtibar ve İşletmelerde Kurumsal İtibar Algısını Ölçmeye Yönelik Bir Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Uygulanması*, (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- YEMEZ İbrahim, “Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Sosyal Medya Reklamlarına Yönelik Tutum Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi: Cumhuriyet Üniversitesi İİBF’de Bir Uygulama”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.17, S.2, 2016, ss.97-118.
- YILMAZ Fatih, “İş Sağlığı ve Güvenliğinin İyileştirilmesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, C.56, 2009, ss.519-546.

- YILMAZ SERT Nuray, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Aktivizm İlişkisinin Araştırılması: Türkiye’de Özel Sektör, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Aktivizm İlintisi*, (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- YILMAZTÜRK Yasin, *Tüketicilerin Sosyal Sorumluluk Kampanyalarına Yönelik Tutumlarının Analizi: Eskişehir İlindeki Banka Müşterileri Üzerine Alan Araştırması*, (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- YİRMİBEŞ Seval, *Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- YORULMAZ Funda, Öznur YAVAN, “Pozitif Psikolojik Sermayenin İşveren Marka Oluşumu Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektörü Örneği”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.22, S.2, 2018, ss.1007-1027.
- YÜCEL DOĞAN Serap, *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Balıkesir’de Banka Müşterilerine Yönelik Yapılan Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Deniz ANBAR
Tez Adı	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri ile İşveren Markası Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Doç.Dr.Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) İzni Kısıtlama	<input type="checkbox"/> Patent Kısıt (2 yıl) <input type="checkbox"/> Genel Kısıt (6 ay) <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin veriyorum.

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 23.05.2019

İmza : 