

Araştırma Makalesi

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Motivasyon: Örgütsel Gurur ve Psikolojik Sahiplenme Perspektifi

Corporate Social Responsibility and Motivation: An Organizational Pride and Psychological Ownership Perspective

Duygu ULUDAĞ

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Havacılık Yönetimi

duygu.uludag@nisantasi.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-4822-0195>

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
13.12.2025	21.01.2026

Öz

Bu çalışma, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), örgütsel gurur, psikolojik sahiplenme ve çalışanların iş motivasyonu arasındaki ilişkileri bütüncül ve çok boyutlu bir perspektifle incelemektedir. Literatürde bu değişkenler çoğunlukla yalnızca doğrudan etkiler üzerinden ele alınırken, araştırma KSS algısının çalışan iş motivasyonuna etkisinde örgütsel gururun aracılık, psikolojik sahiplenmenin ise düzenleyici rolünü birlikte test ederek literatüre özgün ve açıklayıcı katkılar sunmaktadır. İstanbul ilinde faaliyet gösteren havayolu şirketleri ile havalimanı işletmelerinde çalışan 263 katılımcıdan çevrimiçi anket yöntemiyle toplanan veriler, doğrulayıcı faktör analizi ve PROCESS Macro Model 7 kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular, KSS algısının örgütsel gururu ve çalışan iş motivasyonunu anlamlı düzeyde artırdığını; örgütsel gururun KSS ile motivasyon arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Ayrıca psikolojik sahiplenme, KSS'nin örgütsel gurur üzerindeki etkisini güçlendiren önemli ve tamamlayıcı bir düzenleyici değişken olarak belirlenmiştir. Sonuçlar, çalışanların örgütlerinin sosyal sorumluluk faaliyetlerini olumlu değerlendirdiklerinde aidiyet, bağlılık, anlamlılık ve gurur duygularının güçlendiğini; bu psikolojik süreçlerin motivasyonel çıktıları destekleyerek çalışanların kuruma yönelik olumlu tutumlarını pekiştirdiğini ortaya koymaktadır. Çalışma, havacılık sektöründe sürdürülebilir insan kaynağı yönetimi uygulamalarının geliştirilmesi için KSS'nin örgütsel gurur ve psikolojik sahiplenme ile bütünlük biçimde ele alınmasının kritik önem taşıdığını vurgulamaktadır. Araştırma, çalışanların iş motivasyonunun yalnızca KSS algısından değil, bu algının örgütsel gurur ve psikolojik sahiplenme yoluyla içselleştirilmesi durumunda anlamlı biçimde güçlendiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Motivasyon, Örgütsel Gurur, Psikolojik Sahiplenme.

Abstract

This study examines the relationships among corporate social responsibility (CSR), organizational pride, psychological ownership, and employees' work motivation from a holistic and multidimensional perspective. While prior studies have largely focused on direct effects, the present research offers an explanatory contribution by simultaneously testing the mediating role of organizational pride and the moderating role of psychological ownership in the effect of CSR perceptions on work motivation. Data were collected through an online survey from 263 employees working in airline companies and airport operations in Istanbul and analyzed using confirmatory

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Uludağ, D.,2026. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Motivasyon: Örgütsel Gurur ve Psikolojik Sahiplenme Perspektifi, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 61(1), 196-220.

factor analysis and PROCESS Macro Model 7. The findings indicate that CSR perceptions significantly enhance organizational pride and employees' work motivation, and that organizational pride partially mediates the relationship between CSR and motivation. In addition, psychological ownership functions as a complementary moderating variable that strengthens the effect of CSR on organizational pride. The results demonstrate that positive evaluations of organizational social responsibility reinforce employees' feelings of belonging, commitment, meaningfulness, and pride, thereby supporting motivational outcomes and positive organizational attitudes. The study highlights the importance of integrating CSR with organizational pride and psychological ownership in developing sustainable human resource management practices in the aviation sector. Overall, the findings reveal that employees' work motivation is strengthened not merely by CSR perceptions, but when these perceptions are internalized through organizational pride and psychological ownership.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Motivation, Organizational Pride, Psychological Ownership.

1. Giriş

Günümüz iş dünyasında sürdürülebilirlik kavramı, yalnızca çevresel sorumlulukları değil, ekonomik ve toplumsal boyutları da içeren bütünsel bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Brundtland Raporu'nun (WCED, 1987) geleceğe odaklı tanımı, işletmelerin yalnızca kısa vadeli kâr maksimizasyonuna değil, aynı zamanda toplumsal refaha ve çevresel dengeye katkı sağlama yükümlülüğüne de işaret etmektedir. Elkington'un (1997) geliştirdiği üçlü kâr hanesi modeli, işletmelerin finansal performanslarını sosyal ve çevresel etkilerle birlikte ele alarak, sürdürülebilirlik anlayışının kurumsal stratejilere entegre edilmesinde öncü bir çerçeve sunmuştur (Hart ve Milstein, 1999; Lindgreen ve Swaen, 2010).

Sürdürülebilirlik ilkelerinin işletme stratejilerine entegre edilmesi sürecinde kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), işletmelerin yalnızca dış paydaşlarla ilişkilerini düzenleyen bir araç olmaktan çıkarak, örgüt içi dinamikleri de doğrudan şekillendiren stratejik bir unsur haline gelmiştir. Carroll'un (1991) dört boyutlu KSS modeli, ekonomik ve yasal sorumlulukların yanı sıra, etik ve gönüllülük temelli sorumlulukların da işletmeler açısından ne denli önemli olduğunu ortaya koymuştur. İşletmelerin bu sorumlulukları etkin bir biçimde yerine getirmeleri, yalnızca yasal uyum sağlamalarını değil, aynı zamanda toplum nezdinde güven, meşruiyet ve itibar kazanmalarını mümkün kılmaktadır (Matten ve Moon, 2008; Campbell, 2007). Aynı zamanda KSS uygulamaları kurumların ekonomik amaçlarının ötesine geçerek toplumsal değer yaratmasını sağlamakta ve çalışanların iş motivasyonunu destekleyen etik bir çerçeve sunmaktadır (Uludağ, 2022).

Örgütsel davranış literatüründe ise KSS'nin çalışanlar üzerindeki etkilerine yönelik ilgi giderek artmaktadır. Çalışanların örgütlerinin toplumsal ve çevresel duyarlılığını algılamaları, onların iş motivasyonunu, bağlılığını ve iş tatminini doğrudan etkileyen faktörler arasında sayılmaktadır (Glavas ve Kelley, 2014; Newman, Rand, Tarp ve Trifkovic, 2020). Bu süreçte özellikle örgütsel gurur ve psikolojik sahiplenme gibi duygusal ve bilişsel mekanizmaların belirleyici rol oynadığı öne sürülmektedir (Ng, Yam ve Aguinis, 2019; Schaefer, Cunningham, Diehl ve Terlutter, 2024). Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre, çalışanlar örgütlerinin KSS uygulamalarını kendi kimliklerinin bir parçası olarak benimsediklerinde gurur duymakta; Sosyal Mübadele Teorisi'ne göre ise, örgütün sağladığı destek ve sorumluluk bilinci çalışanların örgütlerine karşı daha güçlü bir bağlılık geliştirmelerine yol açmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989; Edwards ve Kudret, 2017).

Buna karşın, mevcut literatürde kurumsal sosyal sorumluluk algısının çalışan iş motivasyonu üzerindeki etkileri çoğunlukla doğrudan ilişkiler çerçevesinde ele alınmakta; bu etkiyi açıklayan psikolojik mekanizmalar sınırlı biçimde incelenmektedir. Özellikle örgütsel gururun bu ilişkide aracı, psikolojik sahiplenmenin ise düzenleyici bir rol üstlenebileceğine yönelik bütüncül modellerin yeterince test edilmediği görülmektedir. Ayrıca bu değişkenlerin havacılık sektörü gibi yüksek kurumsal görünürlük ve paydaş baskısının yoğun olduğu bağlamlarda birlikte ele alındığı ampirik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu araştırma, söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlayarak, KSS algısı ile çalışan iş motivasyonu arasındaki ilişkileri örgütsel gurur ve psikolojik sahiplenme perspektifinden çok boyutlu bir model çerçevesinde incelemektedir.

Bu çalışmanın özgün yönü, kurumsal sosyal sorumluluk algısının çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkilerini açıklarken örgütsel gururun aracı ve psikolojik sahiplenmenin düzenleyici rolünü birlikte ele almasıdır. Bu yönüyle araştırma, KSS'nin yalnızca doğrudan motivasyonel etkilerini değil, aynı zamanda bireylerin örgütle kurdukları psikolojik bağlar üzerinden ortaya çıkan dolaylı etkilerini de bütüncül bir model çerçevesinde incelemektedir.

Çalışmanın havacılık sektörü bağlamında yürütülmesi, yüksek rekabet, yoğun stres ve güçlü paydaş baskısının bulunduğu bir sektörde KSS algılarının çalışan tutumları üzerindeki etkilerine ilişkin özgün ampirik bulgular sunmaktadır. Bununla birlikte, düzenleyici aracılık yapısının PROCESS Macro Model 7 kullanılarak test edilmesi, KSS algısının çalışan iş motivasyonu üzerindeki koşullu dolaylı etkilerinin yöntemsel açıdan daha derinlikli biçimde analiz edilmesine olanak tanımaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Sürdürülebilirlik, 1987 yılında yayımlanan Brundtland Raporu'nda, *gelecek nesillerin ihtiyaçlarını tehlikeye atmadan bugünkü ihtiyaçların karşılanması* şeklinde tanımlanmaktadır (WCED, 1987). Bu kavram, yalnızca işletmelerin ekonomik olarak devamlılığıyla sınırlı olmayıp, çevresel ve sosyal boyutların birlikte değerlendirilmesini gerektirir. Elkington'un (1997) üçlü kâr hanesi (*triple bottom line*) yaklaşımı da bu bakış açısını savunmaktadır. İşletmeler açısından sürdürülebilirlik, mevcut kaynakların etkin ve doğru biçimde kullanılması ile paydaş ilişkilerinin uzun vadede korunmasını ifade etmektedir (Dyllick ve Hockerts, 2002). Sürdürülebilirlik ilkelerini işletme stratejilerine doğru ve etkin biçimde entegre edebilen işletmeler, önemli bir rekabet avantajı elde etmektedir (Hart ve Milstein, 1999; Lindgreen ve Swaen, 2010).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Carroll (1991) tarafından ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik olmak üzere dört temel boyutta ele alınmaktadır. Ekonomik sorumluluk, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi, paydaşlarına değer sunabilmesi için kâr elde etmesi, rekabet gücünü artırması ve verimliliğini sağlaması anlamına gelmektedir (McWilliams ve Siegel, 2001). Yasal sorumluluk, işletmelerin tüm faaliyetlerini ulusal ve uluslararası mevzuata uygun şekilde yürütmesini; iş sağlığı ve güvenliği ile çevre mevzuatına uyum gibi standartları kapsamaktadır (Matten ve Moon, 2008). Etik sorumluluk, yasal zorunlulukların ötesine geçerek, toplumun ahlaki değer ve normlarıyla uyumlu, adil ve dürüst iş yapma anlayışını benimsemeyi ifade etmektedir (Dahlsrud, 2008). Hayırseverlik sorumluluğu ise toplum yararına gönüllü olarak yapılan katkıları, bağış kampanyalarını, sosyal projelere verilen desteği ve yerel kalkınma girişimlerini kapsamaktadır (Aktan ve Börü, 2007).

Kurumsal sosyal sorumluluğun çok boyutlu yapısı kapsamında, çevresel ve sosyal sorumluluk boyutları özellikle Küresel Raporlama Girişimi (GRI), ISO 26000 ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi gibi uluslararası standartlar ve çerçeveler aracılığıyla giderek artan bir önem kazanmıştır (Coelho, Jayantilal ve Ferreira, 2023). Paydaş Teorisi, işletmelerin yalnızca hissedarlarının değil; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum ve çevre gibi tüm paydaşlarının çıkarlarını gözetmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Freeman, 2010). Bu yaklaşım, kurumsal sosyal sorumluluğun stratejik karar alma süreçlerine entegrasyonunun temelini oluşturmaktadır (Matten ve Moon, 2008). Meşruiyet Teorisi'ne göre, işletmelerin toplumsal kabul görebilmesi için faaliyetlerini toplumsal değerler, normlar ve beklentiler doğrultusunda yürütmeleri gerekmektedir (Suchman, 1995). Bu bağlamda, kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal onay ve kurumsal itibarın inşasında önemli bir araçtır (Campbell, 2007). Sosyal Kimlik Teorisi ise, çalışanların örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini benimsediklerinde ve desteklediklerinde, bu uygulamaları örgütsel değerlerle özdeşleştirdiklerini; bunun sonucunda da örgütsel bağlılık, aidiyet ve gurur duygularının güçlendiğini savunmaktadır (Farooq, Payaud, Merunka, ve Valette-Florence, 2014).

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), çalışanların iş motivasyonunu, örgütsel bağlılığını ve iş tatminini artırarak işte anlam bulmalarına ve algılanan örgütsel desteğin güçlenmesine katkıda bulunmaktadır (Glavas ve Kelley, 2014). Çalışanlar, güçlü KSS itibarı olan kuruluşlarda çalışmayı tercih etmekte ve kimi durumlarda kurumsal değerlerle uyum sağlamak adına daha düşük maddi ödülleri kabul edebilmektedir (Newman ve ark., 2020). Ayrıca KSS uygulamaları, özellikle çevresel ve sosyal boyutları aracılığıyla yenilikçi davranışları teşvik etmekte; içsel KSS'nin (çalışanlara yönelik uygulamalar) yenilikçilik üzerindeki etkisinin dışsal KSS'ye kıyasla daha güçlü olduğu, bu etkinin özellikle küçük ölçekli işletmelerde ve medeni hukuk sistemine sahip ülkelerde daha belirgin biçimde ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Chkir, Hassan, Rjiba ve Saadi, 2021; Paruzel, Klug ve Maier, 2023). Bunun yanı sıra, KSS girişimleri kurumsal itibarın güçlenmesine, müşteri memnuniyeti ve güveninin artmasına, dolayısıyla müşteri sadakati ve uzun vadeli işletme başarısının desteklenmesine katkı sağlamaktadır.

Ancak, sorumlu liderlik kimi durumlarda aşırı KSS uygulamalarına yol açarak finansal performans üzerinde beklenen düzeyde olumlu sonuçlar yaratmayabilmektedir (Javed, Rashid, Hussain, ve Ali, 2020). Genel olarak, KSS ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğu, özellikle çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) puanlarının yüksek olduğu durumlarda bu ilişkinin daha güçlü biçimde ortaya çıktığı görülmektedir (Coelho ve ark., 2023). Bununla birlikte, söz konusu ilişkinin sektör ve rekabet bağlamına göre değişiklik gösterebildiği ve çoğunlukla uzun vadede daha belirgin hale geldiği belirtilmektedir (Yousefian, Bascompta, Sanmiqel ve Vintro, 2023).

2.2. Örgütsel Gurur

Örgütsel gurur, çalışanların örgütlerinin başarılarını, değerlerini ve toplum nezdindeki itibarını içselleştirerek hissettikleri olumlu bir duygu ve tutumsal bağlılık biçimi olarak tanımlanmaktadır. Literatürde kavram, duygusal boyut (olaylarla tetiklenen, kısa süreli) ve tutumsal boyut (daha kalıcı, örgütün geneline yönelik) olmak üzere iki eksenle ele alınmaktadır (Gouthier ve Rhein, 2011). Bu iki boyut, bireylerin örgütle kurdukları aidiyet bağını güçlendirmekte ve iş davranışlarının yönünü şekillendirmektedir. Örgütsel gurur, çift yönlü yapısını korumakla birlikte, yaratıcılık, bağlılık ve tükenmişlikte azalma gibi çıktıları farklı bağlamlarda ortaya koymaktadır (Durrah, Chaudhary ve Gharib, 2019; Çelebi, 2020).

Örgütsel gurur kavramı, farklı kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmaktadır. Sosyal kimlik teorisi, örgüt üyelerinin grup aidiyetleri aracılığıyla gurur geliştirdiklerini ileri sürmektedir (Ashforth ve Mael, 1989) Sosyal mübadele teorisi, örgütün sağladığı destek ve kaynakların karşılığında çalışanların örgütleriyle gurur duyduklarını savunmaktadır (Hameed, Khan, Islam, Sheikh ve Khan, 2019). Duygusal olaylar teorisi, örgüt içinde yaşanan olumlu olayların çalışanlarda duygusal gurur yaratarak kalıcı tutumlara dönüştüğünü açıklamaktadır (Gouthier ve Rhein, 2011). Kaynakların Korunması Teorisi ise örgütsel gururu, çalışanların psikolojik kaynaklarını güçlendiren ve iş stresini azaltan bir unsur olarak değerlendirmektedir (Kraemer ve Gouthier, 2014).

Literatürde örgütsel gururun özellikle duygusal ve tutumsal boyutları ön plana çıkmaktadır. Gouthier ve Rhein (2011), duygusal gururun örgütün belirli başarıları sonrasında ortaya çıkan kısa süreli bir duygu olduğunu, tutumsal gururun ise çalışanların örgütün geneline ilişkin daha kalıcı değerlendirmelerine dayandığını ifade etmektedir. Raza, Farrukh, Iqbal, Farhan ve Wu (2021), örgütsel gururun çalışanların gönüllü çevreci davranışlarını artırmada aracı bir rol üstlendiğini ortaya koyarak, gururun davranışsal sonuçlarının önemini vurgulamaktadır. Örgütsel gururun, çalışanların örgütlerini dış çevrede olumlu biçimde temsil etme ve örgütlerini savunma eğilimleriyle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Ak ve Demir, 2022). Bu çerçevede örgütsel gurur, bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde farklı işlevler üstlenen çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel gurur hem çalışanlar hem de örgütler açısından çok boyutlu sonuçlar doğuran önemli bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Mas-Machuca, Berbegal-Mirabent ve Alegre (2016), örgütsel gururun iş tatmini ve iş-yaşam dengesi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Hameed ve arkadaşları (2019) da örgütsel gururun çalışanların çevresel vatandaşlık davranışlarını artırdığını bulgulamıştır. Örgütsel gururun çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve motivasyonlarını güçlendirdiği, işten ayrılma niyetlerini ise azalttığı tespit edilmiştir (Kraemer ve Gouthier, 2014). Tüm bu bulgular, örgütsel gururun yalnızca bireysel düzeyde hissedilen bir duygu değil, aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajını destekleyen stratejik bir psikolojik kaynak olduğunu ortaya koymaktadır.

2.3. Çalışanların İş Motivasyonu

Motivasyon kavramı, Latince *movere* sözcüğünden türemiş olup “hareket ettirmek” anlamına gelmektedir ve bireylerin belirli amaçlar doğrultusundaki davranışlarını harekete geçiren içsel süreçleri ifade etmektedir (Mitchell, 1982). Robbins ve Judge (2009), motivasyonu bireylerin örgütsel hedeflere yönelik çaba göstermeye istekli olmaları ve bu çabanın karşılığında bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlı bir olgu olarak tanımlamaktadır. Bu çerçevede motivasyon, ihtiyaçların karşılanması sonucunda ortaya çıkan enerji ve yönelim süreci olarak ele alınmaktadır (Porter, Bigley ve Steers 2003).

Çalışanların iş motivasyonu, örgüt içinde bireylerin işlerini isteyerek ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayan, davranışları başlatan ve yönlendiren temel bir güç olarak tanımlanmaktadır (Kocel, 2011).

Ramlall (2004), motivasyonun çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans gibi çıktılar üzerinde belirleyici etkiler yarattığını vurgulamaktadır. Rajhans (2012) ise çalışanların bulundukları örgütte etkin iletişimle desteklenmelerinin motivasyonlarını artırdığını ve bu durumun örgütsel bağlılık ile güven ilişkisini güçlendirdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda çalışan motivasyonu, işletmelerin rekabet gücünü artırmada stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 2011). Çalışanların iş motivasyonu, yalnızca bireysel düzeydeki çabayı değil, aynı zamanda çalışanların örgütte kalma eğilimlerini ve bağlılıklarını da şekillendirmektedir.

Motivasyon araştırmaları, örgütsel başarı, çalışan performansı ve çalışan refahı üzerindeki etkileri nedeniyle yönetim ve örgütsel davranış literatüründe öncelikli bir alan haline gelmiştir (Latham, 2015). 20. yüzyılın başında hâkim olan mekanik yaklaşımlar, zamanla bilişsel, davranışsal ve psikolojik bakış açılarına doğru evrilmiştir. Bu bağlamda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Herzberg'in çift faktör teorisi, içsel ve dışsal motivatörlerin anlaşılmasına yönelik temel kuramsal çerçeveyi oluşturmuştur (Maslow, 1943; Herzberg, 1966). Daha sonraki dönemde ise Vroom'un beklenti teorisi ile Öz Belirleme Teorisi gibi yaklaşımlar öne çıkmış; bu teoriler bireylerin bilişsel değerlendirmelerini ve temel psikolojik ihtiyaçlarını merkeze alarak motivasyon olgusuna yeni bir boyut kazandırmıştır (Van den Broeck, Carpini ve Diefendorff, 2019). Bu kuramsal gelişmeler, motivasyonun iş tatmini, örgütsel bağlılık, üretkenlik ve yenilikçilik gibi çıktılarla güçlü bir şekilde ilişkilendirildiğini ortaya koymaktadır (Affainie ve Qutieshat, 2023).

Çalışanların iş motivasyonu, bireysel ve örgütsel düzeyde çok boyutlu bir yapıya sahip olup hem içsel hem de dışsal unsurlar tarafından şekillendirilmektedir. Nohria, Groysberg ve Lee (2008), çalışan davranışlarını yönlendiren dört temel dürtüyü; edinme, bağ kurma, anlama ve savunma olarak tanımlamakta ve bu dürtülerin doyurulmasının çalışan bağlılığı ile tatminini artırdığını vurgulamaktadır. İçsel motivasyon, bireyin işten aldığı haz, gelişim fırsatları ve özerklik gibi unsurlara dayanırken; dışsal motivasyon ücret, terfi, iş güvencesi ve ödüller gibi faktörlerle ilişkilendirilmektedir (Örücü ve Kambur, 2008). Forson, Ofosu-Dwamena, Opoku ve Adjavon (2021), öz-belirleme teorisi çerçevesinde motivasyonu özerk ve kontrollü olmak üzere iki boyutta ele almakta; özerk motivasyonun çalışanların enerji, yaratıcılık ve performansını artırdığını, kontrollü motivasyonun ise daha çok dışsal baskılara dayandığını belirtmektedir. Benzer şekilde Tumi ve arkadaşları (2022), çalışan motivasyonunun temel belirleyicileri arasında ücretlendirme sistemleri, iş zenginleştirme ve eğitim gibi unsurların yer aldığını ve bu faktörlerin çalışan bağlılığı ile örgütsel başarıya doğrudan katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda çalışan motivasyonu, yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajını da şekillendiren, içsel ve dışsal boyutların etkileşimine dayalı dinamik bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Güncel araştırmalar ise motivasyonun yalnızca bireysel verimliliği değil, aynı zamanda çalışanların örgütte kalma eğilimini, yenilikçi davranışlarını ve örgütsel sürdürülebilirliği de doğrudan etkileyen bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır (Forson ve ark., 2021). Bu çerçevede çalışan motivasyonu, günümüz iş dünyasında klasik teorilerin ötesine geçerek bireysel ihtiyaçlar ile örgütsel dinamikleri bütüncül biçimde ele alan ve sürdürülebilir rekabet avantajının temelini oluşturan belirleyici bir yapı olarak görülmektedir.

2.4. Psikolojik Sahiplenme

Psikolojik sahiplenme, bireylerin belirli bir hedefi kendilerine ya da bulundukları gruba ait olarak algılamaları sonucunda ortaya çıkan bilişsel ve duygusal bir durumu ifade etmektedir (Pierce, Kostova ve Dirks, 2001). Hukuki mülkiyetten bağımsız olarak gelişen bu olgu, bireylerin kendilerini örgüt, iş ya da fikir gibi farklı nesnelere ait hissetmelerini sağlamaktadır. Psikolojik sahiplenme, zihinsel algılar ve düşünceleri kapsayan bilişsel boyut ile aidiyet hissini içeren duygusal boyuttan oluşan bir yapı olarak tanımlanmakta ve bireylerin belirli bir hedefi kendi benliklerinin bir uzantısı gibi değerlendirmelerine dayanmaktadır (Peck ve Luangrath, 2022). Son yirmi yılda kavram, bireysel boyutların ötesine geçerek kolektif düzeyde de ele alınmış; çalışanların örgütsel kimlik, bağlılık ve yenilikçilik gibi tutum ve davranışlarını açıklamada anlamlı bir değişken haline gelmiştir (Olckers, Van Zyl ve Van der Vaart, 2017).

Psikolojik sahiplenme, bireylerin bir hedef üzerinde kontrol kurmaları, o hedefe kendilerinden yatırım yapmaları ve onu yakından tanımaları yoluyla oluşmaktadır (Pierce ve ark., 2001). Bu süreç, etkililik ihtiyacı, benlik kimliğini ifade etme isteği, ev ortamına benzer bir aidiyet duygusu geliştirme ve

uyarılma ihtiyacını karşılama olmak üzere dört temel motivasyona dayanmaktadır. Morewedge (2021) bu süreci çift süreçli bir modelle açıklarken, Peck ve Luangrath (2022) kimlik sinyalleme ve aidiyet güdülerini öne çıkarmaktadır. Güncel literatür ise psikolojik sahiplenmenin örgütsel adalet, liderlik tarzları ve insan kaynakları uygulamalarıyla etkileşimini; iş tatmini, güven ve algılanan örgütsel destek gibi değişkenlerin aracı ya da düzenleyici rollerini tartışmaktadır (Dawkins, Tian, Newman ve Martin, 2017).

Psikolojik sahiplenme, çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. Jing ve Yan (2022), bu kavramı öz-yeterlik, sorumluluk alma, aidiyet ve özdeşleşme boyutlarıyla incelemiş ve sahiplenmenin farklı boyutlarının çalışan tutumlarını şekillendirdiğini ortaya koymuştur. Bireylerin iş üzerinde kontrol kurmaları, emek ve zaman yatırımı yapmaları ve hedefi yakından tanımaları, sahiplenmeyi artıran başlıca yollar arasında yer almaktadır (Hamrick, Burrows, Waddingham ve Crossley, 2024).

Peck ve Luangrath (2022) ise sahiplenmenin oluşumunda etkililik, kimlik ifadesi, ev duygusu ve uyarılma ihtiyacının belirleyici güdüler olduğunu vurgulamaktadır. Psikolojik sahiplenmenin bu boyutları yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda ekip düzeyinde de farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Nitekim bazı bulgular bireysel sahiplenmenin yaratıcılığı artırdığını, kolektif sahiplenmenin ise ekip içi dinamiklere bağlı olarak farklı etkiler gösterebildiğini ortaya koymaktadır (Martinaityte, Unsworth ve Sacramento, 2020; Verkuyten, 2025). Mevcut araştırmalar, psikolojik sahiplenmenin çalışan bağlılığı ile yakın ilişkisini vurgulamakta; yaratıcılık, örgütsel vatandaşlık ve motivasyon gibi çıktılar aracılığıyla bağlılığı artırdığını göstermektedir (Srinual ve Supparerkchaisakul, 2016; Goyal, Nigam ve Goyal, 2024). Bu önem, çalışan bağlılığındaki düşüklüğün örgütler için milyarlarca dolarlık verimlilik kaybına yol açtığını ortaya koyan araştırmalarla daha da pekişmektedir (Khan, Ali ve ur Rehman, 2024). Psikolojik sahiplenme, çalışanların işlerine ve örgütlerine yönelik geliştirdikleri aidiyet duygusu aracılığıyla bağlılık, motivasyon ve performans gibi olumlu örgütsel çıktıları destekleyen temel bir psikolojik mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

3. Değişkenler Arası İlişkiler

3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Gurur

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), günümüzde yalnızca işletmelerin dış çevreye yönelik yükümlülüklerini yerine getiren bir uygulama alanı olmaktan çıkarak, çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren stratejik bir unsur haline gelmiştir. Literatürde KSS uygulamalarının çalışanlarda duygu–tutum–davranış zinciri yaratarak örgütsel gururu beslediği; bu gururun ise bağlılık, iş tatmini ve sadakat gibi olumlu çıktılara aracılık ettiği öne sürülmektedir (Ng ve ark., 2019; Schaefer ve ark., 2024). Bu bağlamda örgütsel gurur, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini güçlendiren psikososyal mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Sosyal kimlik teorisi de çalışanların örgütlerinin toplumsal sorumluluk faaliyetlerinden duydukları gururun aidiyet duygularını pekiştirerek örgütsel bağlılıklarını artırdığını ortaya koymaktadır (De Roeck ve Maon, 2018; Oo, Jung ve Park, 2018). Son dönemdeki araştırmalar, bu yaklaşımı destekleyerek KSS algısının işten ayrılma niyetlerini azalttığını, çalışan bağlılığını güçlendirdiğini ve örgütsel sürdürülebilirlik açısından önemli bir rol üstlendiğini göstermektedir (Castro-González, Bande ve Vila-Vázquez, 2023). Raza ve arkadaşlarının (2021) otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırma da KSS algısının örgütsel gurur ve çalışan bağlılığı üzerinden dolaylı etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, bazı çalışmalar KSS'nin çalışan tutumları üzerindeki doğrudan etkisinin sınırlı olabileceğini; gurur, bağlılık ve liderlik tarzı gibi aracı ve düzenleyici faktörlerin bu ilişkide belirleyici rol oynadığını belirtmektedir (Castro-González ve ark., 2022; Ali, Nawaz ve Kumar, 2024; Manzoor ve ark., 2023). Önceki bulgular, psikolojik sahiplenmenin pozitif örgütsel kaynakları çalışan tutumlarına taşıyan bir mekanizma olduğunu göstermektedir; psikolojik sermaye sahiplenmeyi artırırken, sahiplenme geri çekilmeyi azaltmakta ve aracı rol üstlenmektedir (Öztürk, 2020). Bu sonuçlar, örgütsel gururun KSS'nin çalışanlar üzerindeki etkilerini açıklamada merkezi bir mekanizma olduğunu teyit etmektedir. Bu bulgular ışığında, kurumsal sosyal sorumluluk algısının çalışanların örgütlerine yönelik gurur duyguları üzerindeki etkisini test etmek üzere **H1** hipotezi önerilmiştir.

H1: Kurumsal sosyal sorumluluk algısı, çalışanların örgütsel gururunu pozitif yönde etkiler.

3.2. Örgütsel Gurur ve Çalışanların İş Motivasyonu

Örgütsel gururun çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi, iş tatmini, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çıktılar nedeniyle literatürde giderek daha fazla önem kazanan bir inceleme olmaktadır. Çelebi'nin (2020) özel okul öğretmenleri üzerine gerçekleştirdiği araştırma, duygusal ve tutumsal gururun çalışanların yaratıcılıklarını ve motivasyonlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Schilpzand, Hamrick, Gooty ve Huang'ın (2025) kapsamlı incelemesi, örgütsel gururun çalışanların öz-yeterlik algısını ve başarı yönelimini artırarak motivasyonu güçlendirdiğini vurgulamaktadır. Bu bulgular, örgütsel gururun hem bireysel hem de örgütsel düzeyde belirleyici bir psikolojik kaynak işlevi gördüğünü göstermektedir.

Literatür, örgütsel gururun çalışan motivasyonunu besleyen temel bir unsur olduğunu desteklemektedir. Atkins (2017), örgütsel gururun kamu ve sivil toplum yöneticilerinin iş motivasyonunu doğrudan artırdığını ortaya koymaktadır (Durmaz ve Çıplak, 2021). Ayrıca öz-belirleme kuramı ve sosyal kimlik teorisi çerçevesinde, örgütsel gururun kolektif aidiyet duygusu ve temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması yoluyla çalışanların motivasyonunu güçlendirdiği ileri sürülmektedir (Boezeman ve Ellemers, 2008; Gagné ve Deci, 2014). Bu kuramsal ve ampirik çerçeve, çalışanların örgütlerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını olumlu algılamalarının, örgütlerine yönelik gurur duygularını güçlendirdiğini göstermektedir. **Bu doğrultuda H2 hipotezi geliştirilmiştir.**

H2: Örgütsel gurur, çalışanların iş motivasyonunu pozitif yönde etkiler.

3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çalışanların İş Motivasyonunu

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) algısının çalışanların iş motivasyonu üzerindeki doğrudan etkisini ortaya koyan güçlü bulgular literatürde dikkat çekmektedir. Çalışanlara yönelik KSS uygulamalarının motivasyonu artırdığı, eğitim ve kariyer fırsatlarını genişlettiği ve örgüt kültürünü güçlendirdiği belirtilmektedir (Yıldız, 2022). Akgeyik (2007), sosyal sorumluluk projelerinin işyerinde aidiyet duygusunu pekiştirdiğini, motivasyonu yükselttiğini ve üretkenliği artırdığını vurgulamıştır. Bu bulgular, çalışanlara yönelik KSS uygulamalarının yalnızca dışsal faydalar sağlamadığını, aynı zamanda doğrudan motivasyonel çıktılar ürettiğini göstermektedir. Ampirik çalışmalar, KSS girişimlerinin çalışanların moralini yükselttiğini, motivasyonu artırdığını ve işten ayrılma niyetlerini azalttığını ortaya koymaktadır. Özellikle genç çalışanların sosyal sorumluluk bilinci yüksek işverenleri tercih etme eğilimi, KSS'nin motivasyonel açıdan taşıdığı önemi açıkça göstermektedir (Cubas, 2023; Schaefer ve ark., 2024).

Kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) çalışanların iş motivasyonunu hangi mekanizmalar aracılığıyla etkilediği konusu literatürde tartışmalı bir alan olarak varlığını sürdürmektedir. Bazı araştırmalar, çalışan refahını artırmaya, gelişim fırsatları sunmaya ve adil ile şeffaf uygulamaları teşvik etmeye yönelik içsel KSS faaliyetlerinin motivasyon üzerinde daha güçlü etkiler yarattığını ortaya koyarken (Indhuja ve Chandran, 2024; Charyyev ve Karabey, 2022), diğerleri ise çevreye ve topluma yönelik sorumlulukları içeren dışsal KSS uygulamalarının tamamlayıcı bir rol üstlendiğini ileri sürmektedir (Jie ve Hasan, 2016; Kunz, 2020). Ayrıca KSS uygulamalarının samimiyetine ilişkin algıların da çalışanların motivasyonel tepkilerini belirleyici olduğu ifade edilmektedir (Singh ve Paithankar, 2015). Kamu çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada motivasyonun performans ve işe bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri gösterilmiştir (Yıldız ve Şen, 2023). Bu bulgu, KSS uygulamalarının çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesini ve içsel motivasyonunu güçlendirdiğine dair yaklaşımı desteklemektedir. Bu bağlamda, sosyal kimlik teorisi ve sosyal mübadele teorisi, KSS'nin motivasyonu nasıl şekillendirdiğini açıklayan önemli kuramsal çerçeveler sunmaktadır. Söz konusu teorilere göre, KSS uygulamaları örgütsel özdeşleşme, algılanan örgütsel destek ve işte anlam bulma gibi psikolojik mekanizmalar aracılığıyla çalışanların hem içsel hem de dışsal motivasyonlarını güçlendirmektedir (Tsourvakas ve Yfantidou, 2018). Bu kuramsal ve ampirik değerlendirmeler doğrultusunda, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının iş motivasyonlarını nasıl etkilediğini incelemek amacıyla **H3** hipotezi geliştirilmiştir.

H3: Kurumsal sosyal sorumluluk algısı, çalışanların iş motivasyonunu doğrudan pozitif yönde etkiler.

3.4. Örgütsel Gurur, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çalışanların İş Motivasyonu

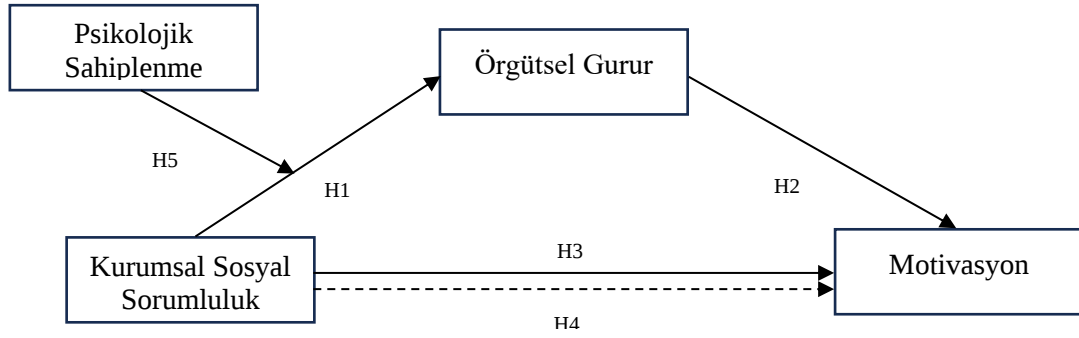
Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) algısının çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkileri literatürde geniş biçimde ele alınmıştır. Başlangıçta daha çok dış paydaşlara odaklanan KSS kavramı, zamanla çalışanların iş tatmini, bağlılık ve motivasyonu gibi içsel boyutlarını da kapsar hale gelmiştir (Gond, El-Akreml, Igalens ve Swaen, 2010; Edwards ve Kudret, 2017). Güncel çalışmalar, KSS'nin sürdürülebilirlik ve etik iş uygulamalarıyla birlikte örgütsel kimliği ve çalışan bağlılığını güçlendirdiğini, bu sürecin ise örgütsel gurur aracılığıyla motivasyonel çıktılara dönüştüğünü göstermektedir (Fatima, Badar, Waqas, Ayub ve Haris, 2023). Ayrıca KSS'nin yalnızca doğrudan motivasyonu beslemekle kalmadığı, aynı zamanda çalışanlarda aidiyet ve özdeşleşme duygusu yaratarak örgütsel gururu artırdığı; bu gururun da iş tatmini, gönüllü davranışlar ve içsel motivasyonu tetiklediği ortaya konmuştur (Hameed ve ark., 2019; Raza ve ark., 2021). Bununla birlikte, literatürde gururun bu ilişkide tam mı yoksa kısmi mi aracılık yaptığına ilişkin farklı bulgular bulunmaktadır (Boğan ve Dedeoğlu, 2020; Asente Boadi, He, Boadi, Bosompem ve Avornyo, 2020). Bu durum, konunun daha derinlemesine incelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Sosyal kimlik kuramı (örgütsel özdeşleşme) ve sosyal mübadele kuramı (karşılıklı ilişki) ise KSS algısından doğan gururun, çalışan motivasyonuna giden süreçte psikolojik bir mekanizma olduğunu teorik olarak temellendirmektedir (De Roeck ve Maon, 2018; Gond ve ark., 2010). Örgütsel gururun çalışan tutumları üzerindeki bu etkileri dikkate alındığında, KSS algısı ile çalışan iş motivasyonu arasındaki ilişkide örgütsel gururun aracı rol üstlenebileceği öngörülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda **H4 hipotezi oluşturulmuştur.**

H4: Örgütsel gurur, kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile çalışanların iş motivasyonu arasındaki ilişkide aracılık rolü oynar.

3.5. Psikolojik Sahiplenme, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ve Örgütsel Gurur

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), günümüzde örgütsel sürdürülebilirlik ve paydaş ilişkilerinde belirleyici bir unsur olarak öne çıkarak ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik boyutlarını kapsayan stratejik bir yaklaşım haline gelmiştir (Wang ve Pala, 2021). Bu dönüşüm, çalışan tutum ve davranışlarını doğrudan şekillendirmesi nedeniyle mikro düzeyde giderek daha fazla önem kazanmış; KSS algısının iş tatmini, bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve çevreci davranışlar gibi sonuçlarla ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Aggarwal ve Singh, 2022). Bununla birlikte, KSS'nin çalışanlarda hangi psikolojik mekanizmalar aracılığıyla olumlu duygular ve tutumlar yarattığı konusu literatürde hâlâ tartışmalıdır. Özellikle psikolojik sahiplenme ve örgütsel gurur gibi süreçlerin bu ilişkide temel bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Paruzel, Klug ve Maier, 2021; Özgoren, 2022). Psikolojik sahiplenme, bireyin örgüte yönelik “burası benim” duygusunu geliştirmesiyle tanımlanmakta ve KSS'nin çalışanlarda aidiyet ile sorumluluk bilinci yaratarak gönüllü davranışları artırmasına aracılık etmektedir (Özbozkurt, İnce ve Yeşilkuş, 2022). Örgütsel gurur ise çalışanların üyeliklerinden kaynaklanan olumlu öz-kavramlarını yansıtmakta ve KSS'nin motivasyonel çıktılara dönüşmesinde temel bir duygusal mekanizma işlevi görmektedir (Slijepčević, Popović Šević, Krstić, Rajić ve Ranković, 2024). Ancak çalışanların psikolojik sahiplenme düzeylerindeki farklılıkların, KSS algısından doğan gurur tepkilerinin şiddetini belirleyebileceği öne sürülmektedir. Nitekim sahiplenme duygusu yüksek olan çalışanlar, örgütlerinin KSS uygulamalarını daha fazla içselleştirerek daha güçlü gurur tepkileri geliştirebilmektedir. Çalışanların örgütleriyle kurdukları psikolojik bağın gücü dikkate alındığında, psikolojik sahiplenmenin KSS algısı ile örgütsel gurur arasındaki ilişkiyi farklılaştırabileceği düşünülmektedir. Bu gerekçeler doğrultusunda, **H5 hipotezi oluşturulmuştur.**

H5: Psikolojik sahiplenme, kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile örgütsel gurur arasındaki ilişkiyi düzenler.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

4. Yöntem

4.1. Araştırma Evreni, Örneklemi ve Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren havayolu şirketleri, havalimanı işletmeleri ve diğer havacılık kuruluşlarında görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün 2023 yılı istatistiklerine göre, Türkiye genelinde havacılık sektöründe yaklaşık **262.925 kişi** istihdam edilmektedir. İstanbul'un, ülkedeki havayolu şirketlerinin merkez ofisleri, büyük havalimanları ve yer hizmetleri kuruluşlarının önemli bir bölümüne ev sahipliği yapması nedeniyle, araştırmanın evrenini oluşturan çalışan kitlesinin önemli bir kısmının bu ilde yoğunlaştığı değerlendirilmektedir (SHGM, 2023). Veri toplama sürecine geçmeden önce İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'ndan gerekli izin alınmış ve araştırma etik açısından uygun bulunmuştur. Katılımcılara çevrimiçi anket formları araştırmacıların mesleki ağları aracılığıyla ulaşılan çalışanlara e-posta yoluyla iletilmiş; ayrıca LinkedIn gibi mesleki sosyal ağlar üzerinden havacılık sektöründe aktif olarak çalışan bireylerle paylaşılmıştır. Katılımcıların iletişim bilgileri herhangi bir kurumdan resmi olarak temin edilmemiş, gönüllülük esasına dayalı olarak yalnızca bireylerin kendi rızalarıyla ankete katılımı sağlanmıştır. Eksik veya hatalı doldurulan formlar elendikten sonra toplam **263** anket analiz sürecine dâhil edilmiştir.

Araştırmaya katılanların %52,1'i kadın, %47,9'u erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %28,5'i 18–25 yaş, %39,9'u 26–35 yaş, %22,4'ü 36–45 yaş, %7,2'si 46–55 yaş, %2'si ise 56 yaş ve üzeri gruptadır. Eğitim durumları incelendiğinde, %18,6'sı ön lisans, %46,8'i lisans, %25,1'i yüksek lisans, %4,9'u doktora ve üzeri, %4,6'sı ise lise mezunudur. Katılımcıların mevcut çalışma süreleri değerlendirildiğinde, %24,3'ünün 0–1 yıl, %41,1'inin 2–5 yıl, %21,7'sinin 6–10 yıl, %8,4'ünün 11–15 yıl, %4,5'inin ise 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu görülmektedir. Çalışılan kurum türü bakımından, katılımcıların %57,4'ü havayolu şirketlerinde, %29,6'sı havalimanı işletmelerinde, %13'ü ise kamu kurumlarında görev yapmaktadır.

4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu, katılımcıların çalıştıkları kuruma ilişkin algı ve tutumlarını ölçmek amacıyla farklı ölçeklerden uyarlanmıştır. Katılımcıların kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) algılarını belirlemek için Türker (2009) tarafından geliştirilen ve çalışanlara, müşterilere, topluma, devlete, çevreye, gelecek nesillere ve sivil toplum kuruluşlarına yönelik uygulamaları kapsayan toplam 18 maddelik ölçekten yararlanılmıştır. Söz konusu ölçeğin geliştirildiği çalışmada Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0.90$ olarak raporlanmıştır. Çalışanların kurumlarına karşı hissettikleri gurur düzeyini ölçmek için ise Turban ve Cable (2003) tarafından geliştirilen ve Dalgıç ve Türkoğlu (2019) tarafından Türkçe bağlamda da kullanılmış 3 maddelik örgütsel gurur ölçeği tercih edilmiştir. Ölçeğin bu çalışmadaki Cronbach Alfa değeri $\alpha = 0.79$ 'dur. Ölçeğin özgün yapısının tek boyutlu olması ve bu çalışmada gerçekleştirilen faktör analizlerinin de tek boyutlu yapıyı doğrulaması nedeniyle, örgütsel gurur araştırma modelinde tek boyutlu bir değişken olarak ele alınmıştır. İş motivasyonunu değerlendirmek amacıyla Gagné ve Deci (2005) tarafından geliştirilen ve Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışmasında alt boyutlara ait Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarının 0.72 ile 0.80

arasında değiştiği ortaya konmuştur. Ölçeğin 19 maddesi içsel motivasyon, dışsal düzenleme (maddesel ve sosyal), içe yansıtılmış düzenleme, kişisel düzenleme ve motivasyonsuzluk boyutlarını kapsamaktadır. Son olarak, çalışanların kurumlarına yönelik sahiplenme duygularını ölçmek amacıyla Van Dyne ve Pierce (2004) tarafından geliştirilen 7 maddelik psikolojik sahiplenme ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçeğin özgün çalışmasında Cronbach Alfa güvenirlik katsayılarının 0.87 ile 0.93 arasında olduğu belirtilmektedir. Tüm ölçekler, “1=Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5=Kesinlikle Katılıyorum” arasında derecelendirilen beşli Likert tipi ölçüm formatında uygulanmıştır.

4.3. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 26 ve Hayes’in PROCESS Macro eklentisi kullanılarak analiz edilmiştir. İlk aşamada, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliği Cronbach’s Alpha iç tutarlılık katsayısı ile test edilmiş ve ölçeklerin yapı geçerliliği Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ile değerlendirilmiştir. İkinci aşamada, değişkenler arasındaki temel ilişkileri ortaya koymak amacıyla tanımlayıcı istatistikler ve Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Sonraki adımda ise, araştırma modelinde öngörülen doğrudan ve dolaylı etkiler ile düzenleyici etki, regresyon analizleri aracılığıyla test edilmiştir. Modelde yer alan aracılık ve düzenleyicilik ilişkilerini incelemek için PROCESS Macro Model 7 tercih edilmiştir. Bu kapsamda, kurumsal sosyal sorumluluk algısının çalışanların iş motivasyonu üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri, örgütsel gururun aracılık rolü ve psikolojik sahiplenmenin düzenleyici etkisi birlikte değerlendirilmiştir. Analizlerde bootstrap yönteminden yararlanılmış, güven aralıkları %95 düzeyinde belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, hipotezlerin test edilmesine ve araştırma modelinin bütüncül olarak değerlendirilmesine olanak sağlamıştır.

5. Bulgular

5.1. Ölçüm Modelleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla, yönetim ve örgütsel davranış alanındaki güncel çalışmalarda sıkça başvurulan **ortak yöntem varyansı** dikkate alınmıştır. Ortak yöntem varyansı, aynı veri toplama yöntemiyle ölçülen değişkenler arasında ortaya çıkabilen sistematik hata sapmalarını ifade etmektedir (Çizel, Selçuk ve Atabay, 2020). Bu durum, özellikle davranış bilimlerinde ölçme hatalarının önemli kaynaklarından biri olarak görülmektedir. Aynı katılımcılardan birden fazla ölçek aracılığıyla veri toplanması, değişkenler arasındaki ilişkilerin yapay biçimde güçlenmesine neden olabileceğinden araştırmada bu olasılık göz önünde bulundurulmuştur (Özyılmaz ve Eser, 2013).

Çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel gurur, çalışanların iş motivasyonu ve psikolojik sahiplenme ölçeklerinin bir arada yer aldığı dört faktörlü ölçüm modeli doğrulamalı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. İş motivasyonu ölçeği özgün yapısında çok boyutlu bir ölçek olmakla birlikte, bu araştırmada çalışanların genel iş motivasyonu düzeyini temsil etmek amacıyla tek boyutlu bir yapı olarak ele alınmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde, ölçüm modelinin kabul edilebilir düzeyde uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür ($\chi^2/df = 1.52$; RMSEA = 0.058; CFI = 0.93; TLI = 0.91; SRMR = 0.047). Bu değerler, literatürde önerilen referans aralıklarıyla uyumludur (Mishra ve Datta, 2011; Çakıroğlu ve Öztürk, 2020). Elde edilen bulgular, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini desteklemekte ve sonraki aşamalarda yapılacak aracılık ve düzenleyicilik analizleri için sağlam bir temel sunmaktadır.

Aynı veri toplama yöntemi kullanılarak ölçülen değişkenler arasında ortaya çıkabilecek ortak yöntem yanlılığını değerlendirmek amacıyla Harman tek faktör testi uygulanmıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda, tüm maddelerin tek bir faktör altında toplandığı modelde söz konusu faktörün toplam varyansın %32,6’sını açıkladığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu oran, literatürde önerilen %50 eşik değerinin altında olup, ortak yöntem yanlılığının bu çalışmada ciddi bir sorun teşkil etmediğini göstermektedir (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003; Fuller, Simmering, Atinc, Atinc ve Babin, 2016). Dolayısıyla araştırmada elde edilen bulguların, ölçüm yönteminden kaynaklanan sistematik bir yanlılıktan ziyade değişkenler arasındaki gerçek ilişkileri yansıttığı değerlendirilmektedir.

5.2. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmada değişkenlere ilişkin güvenirlik ve korelasyon analizleri gerçekleştirilmiş, sonuçlar Tablo

1’de sunulmuştur. Ölçeklerin yapı geçerliliği daha önce literatürde test edilip kabul edildiğinden, bu çalışmada yalnızca güvenilirlik katsayıları ve değişkenler arasındaki ilişkiler raporlanmıştır. Analiz bulgularına göre, kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0.882$, örgütsel gurur ölçeğinin $\alpha = 0.791$, iş motivasyonu ölçeğinin $\alpha = 0.864$ ve psikolojik sahiplenme ölçeğinin $\alpha = 0.803$ olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, çalışmada kullanılan tüm ölçüm araçlarının iç tutarlılıklarının kabul edilebilir ve yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. (Karagöz, 2019; Ural ve Kılıç, 2018).

Tablo 1 incelendiğinde, kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel gurur arasında ($r = 0.462$; $p < 0.01$), kurumsal sosyal sorumluluk ile çalışan iş motivasyonu arasında ($r = 0.485$; $p < 0.01$) ve kurumsal sosyal sorumluluk ile psikolojik sahiplenme arasında ($r = 0.428$; $p < 0.01$) anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir. Ayrıca, örgütsel gurur ile çalışan iş motivasyonu ($r = 0.441$; $p < 0.01$) ve psikolojik sahiplenme ($r = 0.396$; $p < 0.01$) arasında da anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Bunun yanı sıra, çalışan iş motivasyonu ile psikolojik sahiplenme arasında da anlamlı bir pozitif ilişki tespit edilmiştir ($r = 0.452$; $p < 0.01$).

Tablo 1. Ölçeklerin Ortalama, Güvenilirlik, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

	Cronbach Alpha (α)	Ortalama ($\bar{x}$)	Standart Sapma	KSS	ÖG	İM	PS
Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)	0.882	3.72	0.94	1			
Örgütsel Gurur (ÖG)	0.791	3.85	0.81	0.462**	1		
İş Motivasyonu (İM)	0.864	3.58	0.87	0.485**	0.441**	1	
Psikolojik Sahiplenme (PS)	0.803	3.67	0.79	0.428**	0.396**	0.452**	1

(n=263)** = $p < 0.01$

Tablo 2. Ölçüm Modeline İlişkin Güvenirlik ve Yakınsak Geçerlilik Bulguları

Ölçek	Madde Sayısı	Faktör Yükleri (min–maks)	CR	AVE
Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)	18	0.61 – 0.84	0.91	0.58
Örgütsel Gurur (ÖG)	3	0.76 – 0.82	0.83	0.63
İş Motivasyonu (İM)	19	0.59 – 0.81	0.89	0.52
Psikolojik Sahiplenme (PS)	7	0.62 – 0.79	0.86	0.55

Ölçüm modeline ilişkin yakınsak geçerlilik ve bileşik güvenilirlik analizleri Tablo 2’de sunulmaktadır. Bulgular incelendiğinde, tüm ölçeklerde faktör yüklerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu (0.59–0.84), birleşik güvenilirlik (CR) değerlerinin 0.70 eşik değerinin üzerinde seyrettiği ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin 0.50’nin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığının yüksek olduğunu ve yakınsak geçerliliğin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 3. Fornell–Larcker Ayrım Geçerliliği Matrisi

Değişkenler	KSS	ÖG	İM	PS
KSS	0.76			
ÖG	0.462	0.79		
İM	0.485	0.441	0.72	
PS	0.428	0.396	0.452	0.74

Fornell–Larcker kriteri kapsamında yapılan ayırım geçerliliği analizinde, her bir yapıya ait karekök AVE değerlerinin, ilgili yapının diğer değişkenlerle olan korelasyon katsayılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu, kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel gurur, iş motivasyonu ve psikolojik sahiplenme değişkenlerinin birbirlerinden istatistiksel olarak yeterli düzeyde ayrıştığını ve ölçüm modelinin ayırım geçerliliğini sağladığını göstermektedir. Dolayısıyla, araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının yapısal geçerliliği desteklenmiştir.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla Hayes’in (2018) geliştirdiği PROCESS Macro eklentisi kullanılmıştır. İlk olarak aracılık etkisini incelemek üzere Model 4, daha sonra düzenleyici aracılık etkisini test etmek üzere Model 7 tercih edilmiştir. Analizlerde Bootstrap tekniği uygulanmış ve 5000 yeniden örneklem seçeneği kullanılmıştır.

Regresyon analizlerine ilişkin bulgular ile modellere ait açıklanan varyans (R^2) ve model uyumunu gösteren F değerleri Tablo 4’te sunulmaktadır. Bulgulara göre, kurumsal sosyal sorumluluk algısı örgütsel gururu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0.268$, $p < 0.001$). Bu sonuç, H1 hipotezini desteklemektedir. İkinci olarak, örgütsel gururun iş motivasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur ($\beta = 0.312$, $p < 0.001$). Bu bulgu, H2 hipotezini doğrulamaktadır. Ayrıca, KSS algısının iş motivasyonu üzerindeki doğrudan etkisi de anlamlı bulunmuş ($\beta = 0.201$, $p < 0.001$) ve bu sonuç **H3 hipotezinin** kabul edilmesini sağlamıştır.

Aracılık etkisini test etmek amacıyla yapılan Bootstrap analizlerinde, örgütsel gururun KSS ile iş motivasyonu arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir (dolaylı etki: $\beta = 0.084$; %95 GA [0.036, 0.147]). Güven aralığının sıfır değerini içermemesi, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuç doğrultusunda **H4 hipotezi** kabul edilmiştir.

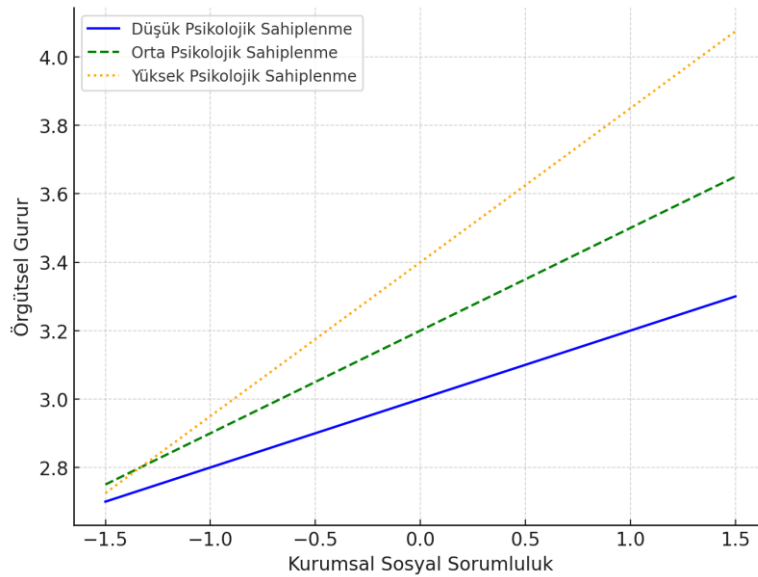
Düzenleyici etki analizlerinde, psikolojik sahiplenmenin KSS ile örgütsel gurur arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir moderatör rolü olduğu görülmüştür. KSS’nin örgütsel gurur üzerindeki etkisi, psikolojik sahiplenme düzeyi düşük katılımcılarda daha zayıf ($\beta = 0.139$, $p < 0.05$), yüksek katılımcılarda ise daha güçlü bulunmuştur ($\beta = 0.354$, $p < 0.01$). Ayrıca, düzenleyici aracılık indeksinin anlamlı çıkması ($\beta = 0.029$; %95 GA [0.004, 0.058]) psikolojik sahiplenmenin bu süreçte istatistiksel olarak anlamlı bir rol oynadığını göstermektedir. Bu bulgular ışığında **H5 hipotezi** desteklenmiştir.

Tablo 4: Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	SE	t	p	LLCI	ULCI	R ²	F
Örgütsel Gurur	KSS	0.268	0.054	4.963	0	0.162	0.374	0.21	69.32***
İş Motivasyonu	Örgütsel Gurur	0.312	0.061	5.114	0	0.192	0.432	0.29	81.44***
	KSS (Direkt Etki)	0.201	0.048	4.188	0	0.107	0.295		

	KSS (Toplam Etki)	0.285	0.045	6.322	0	0.196	0.374		
Dolaylı Etki (KSS → ÖG → İM)	-	0.084	0.028	-	-	0.036	0.147	—	—
Etkileşim (Moderasyon)	KSS × Psikolojik Sahiplenme	0.118	0.049	2.408	0.017	0.022	0.214	0.24	56.18***
Koşullu Etkiler (PS düzeyine göre)	-1 SD (Düşük)	0.139	0.057	2.446	0.015	0.027	0.252		
	Ortalama (M)	0.268	0.054	4.963	0	0.162	0.374		
	+1 SD (Yüksek)	0.354	0.081	4.370	0	0.195	0.513		
Düzenleyici Aracılık İndeksi	-	0.029	0.013	-	-	0.004	0.058	—	—

Not: (n=263)



Şekil 2. KSS ile Örgütsel Gurur Arasındaki İlişkide Psikolojik Sahiplenmenin Düzenleyici Etkisi

Şekil 2, kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile örgütsel gurur arasındaki ilişkinin psikolojik sahiplenme düzeyi tarafından nasıl biçimlendirildiğini göstermektedir. Grafik incelendiğinde, KSS algısı ile örgütsel gurur arasındaki ilişkinin tüm düzeylerde anlamlı olduğu, ancak bu ilişkinin gücünün psikolojik sahiplenme düzeyine bağlı olarak değiştiği görülmektedir. Psikolojik sahiplenmenin düşük olduğu durumda KSS'nin örgütsel gurur üzerindeki etkisi görece zayıf kalmakta; psikolojik sahiplenmenin yüksek olduğu durumda ise KSS'nin örgütsel gururu artırıcı etkisi belirgin biçimde güçlenmektedir. Bu

bulgu, araştırma modelinde öngörüldüğü üzere psikolojik sahiplenmenin düzenleyici rolünü desteklemektedir.

6. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) algısının çalışan iş motivasyonu üzerindeki etkileri, örgütsel gururun aracılık ve psikolojik sahiplenmenin düzenleyici rolü çerçevesinde incelenmiştir. Bulgular, KSS algısının çalışan iş motivasyonunu hem doğrudan hem de dolaylı yollarla pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Özellikle örgütsel gururun bu süreçte aracı bir mekanizma olarak işlev görmesi, literatürde KSS'nin çalışan tutumları üzerindeki etkisini ortaya koyan önceki bulgularla uyumludur (Ng ve ark., 2019; Schaefer ve ark., 2024; Fatima ve ark., 2023).

Çalışmada elde edilen sonuçlar, çalışanların örgütlerinin sosyal sorumluluk faaliyetlerini olumlu algılamalarının iş motivasyonlarını artırdığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, KSS uygulamalarının yalnızca dış paydaşlara yönelik bir meşruiyet aracı olmadığını, aynı zamanda çalışanların içsel motivasyon süreçlerini destekleyen bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda *H1: Kurumsal sosyal sorumluluk algısı çalışan iş motivasyonunu pozitif yönde etkiler* hipotezi desteklenmiştir.

Araştırma bulguları, kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel gurur üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanların örgütlerinin topluma ve paydaşlara karşı sorumlu davrandığını düşünmeleri, örgütleriyle özdeşleşmelerini güçlendirmekte ve gurur duygularını artırmaktadır. Bu sonuç, örgütsel gururun KSS algısından beslenen önemli bir psikolojik çıktı olduğunu ortaya koymakta ve *H2: Kurumsal sosyal sorumluluk algısı örgütsel gururu pozitif yönde etkiler* hipotezini desteklemektedir.

Analiz sonuçları, örgütsel gururun KSS algısı ile çalışan iş motivasyonu arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlendiğini göstermektedir. Bu durum, KSS'nin motivasyon üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda çalışanlarda oluşan gurur duygusu aracılığıyla da güçlendiğine işaret etmektedir. Elde edilen bu bulgu, örgütsel gururun motivasyonel süreçlerdeki önemini vurgulayan önceki çalışmalarla paralellik göstermektedir (Hameed ve ark., 2019; Raza ve ark., 2021). Buna göre *H3: Örgütsel gurur, KSS algısı ile çalışan iş motivasyonu arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenir* hipotezi desteklenmiştir.

Bulgular ayrıca, psikolojik sahiplenmenin KSS algısı ile örgütsel gurur arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Sahiplenme duygusu yüksek olan çalışanların, örgütlerinin KSS uygulamalarını daha güçlü biçimde içselleştirdikleri ve bunun örgütsel gurur düzeylerini artırdığı görülmektedir. Bu sonuç, psikolojik sahiplenmenin çalışanların KSS algılarından doğan olumlu tutumların şiddetini artıran bir faktör olduğunu göstermekte ve literatürde benzer bulgularla örtüşmektedir (Özbozkurt, İnce ve Yeşilkuş, 2022; Slijepčević ve ark., 2024). Bu doğrultuda *H4: Psikolojik sahiplenme, KSS algısı ile örgütsel gurur arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynar* hipotezi doğrulanmıştır.

Bütüncül olarak değerlendirildiğinde, kurumsal sosyal sorumluluk algısının çalışan iş motivasyonu üzerindeki dolaylı etkisinin, örgütsel gurur aracılığıyla ve psikolojik sahiplenmenin düzeyine bağlı olarak güçlendiği görülmektedir. Bu sonuç, araştırma modelinde öngörülen koşullu dolaylı etki yapısının geçerli olduğunu göstermekte ve *H5: KSS algısının çalışan iş motivasyonu üzerindeki dolaylı etkisi, psikolojik sahiplenmenin düzeyine bağlı olarak farklılaşır* hipotezini desteklemektedir. Bu bulgu, KSS'nin etkilerini açıklayan mekanizmalar arasında psikolojik sahiplenmeye daha fazla dikkat edilmesi gerektiğine işaret etmektedir (Paruzel ve ark., 2021; Özgören, 2022).

Hipotezlere ilişkin bulgular birlikte değerlendirildiğinde, bu çalışma KSS ile çalışan iş motivasyonu arasındaki ilişkilerin açıklanmasında örgütsel gurur ve psikolojik sahiplenmenin rolünü bütüncül bir çerçevede ele alarak literatüre katkı sağlamaktadır. Sosyal Kimlik Teorisi ve Sosyal Mübadele Teorisi, elde edilen bulguların teorik dayanaklarını güçlendirmekte ve KSS'nin yalnızca dışsal faydalar değil, aynı zamanda içsel motivasyonel çıktılar yarattığını ortaya koymaktadır (Ashforth ve Mael, 1989; Edwards ve Kudret, 2017).

Bu çalışma, KSS algısı ile çalışan iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi yalnızca doğrudan etkiler üzerinden ele alan önceki araştırmalardan ayrılarak, bu ilişkiyi örgütsel gurur ve psikolojik sahiplenme gibi iki temel psikolojik mekanizma üzerinden açıklayan bütüncül bir model sunmaktadır. Örgütsel gururun

aracı rolünün ve psikolojik sahiplenmenin düzenleyici etkisinin aynı model içerisinde test edilmesi, KSS'nin çalışan tutumları üzerindeki etkilerinin hangi süreçler ve hangi koşullar altında güçlendiğine dair daha derin bir kuramsal kavrayış sağlamaktadır. Ayrıca çalışmanın havacılık sektörü bağlamında yürütülmesi, yüksek rekabet, yoğun stres ve güçlü paydaş baskısının bulunduğu bir sektörde KSS algılarının çalışanların motivasyonel ve duygusal tepkileri üzerindeki etkilerine ilişkin özgün ampirik bulgular ortaya koyarak sektörel literatüre anlamlı bir katkı sunmaktadır.

Uygulama açısından bakıldığında, araştırmanın bulguları yöneticilere önemli mesajlar sunmaktadır. KSS faaliyetlerinin yalnızca topluma veya dış paydaşlara yönelik değil, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayacak şekilde tasarlanması, örgütsel gururun ve motivasyonun güçlenmesini sağlayacaktır (Glavas ve Kelley, 2014; Newman ve ark., 2020). Ayrıca, çalışanlarda sahiplenme duygusunu artıracak uygulamalara (katılımcı karar alma, yetki devri ve işte özerklik gibi) önem verilmesi, KSS faaliyetlerinin çalışanlar üzerindeki etkisini daha da yoğunlaştıracaktır (Pierce ve ark., 2001; Hamrick ve ark., 2024).

Bu araştırma, kesitsel bir tasarıma dayandığından nedensellik ilişkilerini tam olarak ortaya koyamamaktadır. Bununla birlikte, örneklemin yalnızca havacılık sektörü çalışanlarından oluşması, sonuçların farklı sektörlerde genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Gelecek araştırmaların boylamsal verilerle ve farklı kültürel bağlamlarda yürütülmesi, KSS'nin çalışan tutumları üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca, örgütsel gurur ve psikolojik sahiplenmenin yanı sıra örgütsel destek, liderlik tarzları veya iş tatmini gibi diğer aracı ve düzenleyici değişkenlerin incelenmesi, daha bütüncül sonuçlara ulaşılmasına imkân tanıyacaktır.

Sonuç olarak, KSS uygulamaları yalnızca kurumsal itibar ve dışsal meşruiyet aracı olarak değil, aynı zamanda çalışanların iş motivasyonunu artıran stratejik bir mekanizma olarak değerlendirilmelidir. Araştırmanın ortaya koyduğu üzere, bu etki örgütsel gurur aracılığıyla güçlenmekte ve psikolojik sahiplenme ile daha da yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin sürdürülebilir başarıya ulaşabilmeleri için KSS'yi bütünsel bir strateji olarak ele almaları büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışma bazı sınırlılıklar içermektedir. Öncelikle araştırmanın kesitsel bir tasarıma dayanması, değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içerisindeki dinamiklerini ve olası nedensel yönlerini değerlendirmeyi sınırlamaktadır. Örnekleme ilişkin olarak, araştırmanın yalnızca İstanbul'da faaliyet gösteren havacılık sektörü çalışanlarıyla yürütülmesi, elde edilen bulguların farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlara genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Yöntemsel açıdan ise analizlerde cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve kurum türü gibi demografik değişkenler kontrol değişkeni olarak modele dâhil edilmemiştir. Bunun temel nedeni, araştırma modelinin kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile çalışan iş motivasyonu arasındaki ilişkileri açıklayan psikolojik mekanizmalara odaklanması ve düzenleyici aracılık analizlerinde çok sayıda kontrol değişkeninin modele eklenmesinin modelin yorumlanabilirliğini ve istatistiksel gücü olumsuz etkileyebilme ihtimalidir.

Gelecek araştırmalarda, kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile çalışan iş motivasyonu arasındaki ilişkide örgütsel destek algısı, anlamlı iş, liderlik tarzları ve psikolojik güvenlik gibi değişkenlerin aracı veya düzenleyici rollerinin test edilmesi, modelin açıklayıcılığını artırabilir. Ayrıca boylamsal tasarımlar kullanılarak bu ilişkilerin zaman içerisindeki değişiminin incelenmesi ve farklı sektörler ile kültürel bağlamlarda karşılaştırmalı çalışmalar yapılması, elde edilen bulguların genellenebilirliğini güçlendirecektir.

Kaynakça

- Affainine, E. A. B., & Qutieshat, A. (2023). Maximising Productivity Through Employee Motivation. *International Journal of Innovative Research & Development*, 10, 1-9.
<https://doi.org/10.24940/ijird/2023/v12/i10/oct23002>
- Aggarwal, P., & Singh, R. K. (2022). Synthesizing The Affinity Between Employees' Internal-External CSR Perceptions and Work Outcomes: A Meta-Analytic Investigation. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(4), 1053-1101. <https://doi.org/10.1111/beer.12451>

- Ak, M. ve Demir, F. (2022). Örgütsel Gururun Duygusal Tükenmişlik ve Sinizm ile İlişkisinde Kurumsal İtibarın Aracılık Etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 608-622. <https://doi.org/10.37880/cumuiibf.1056324>
- Akgeyik, T. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Bir Alan Araştırması. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (52).
- Aktan, C. C. & Börü, D. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. C.C. Aktan (Ed.), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk içinde* (s.11-36). İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Ali, F., Nawaz, Z., & Kumar, N. (2024). Internal Corporate Social Responsibility as A Strategic Tool For Employee Engagement in Public Organizations: Role of Empathy and Organizational Pride. *Human Systems Management*, 43(3), 391-406. <https://doi.org/10.3233/hsm-230118>
- Asante Boadi, E., He, Z., Boadi, E. K., Bosompem, J., & Avornyo, P. (2020). Consequences of Corporate Social Responsibility on Employees: The Moderating Role of Work Motivation Patterns. *Personnel Review*, 49(1), 231-249. <https://doi.org/10.1108/pr-08-2018-0288>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Atkins, D. K. (2017). The Effects of Perceived Red Tape on the Organizational Pride and Work Motivation of Public and Nonprofit Managers (Doctoral dissertation, University of Georgia, Athens). Retrived from <https://openscholar.uga.edu/record/21380?v=pdf>
- Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2008). Pride and Respect in Volunteers' Organizational Commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38(1), 159-172. <https://doi.org/10.1002/ejsp.415>
- Boğan, E. ve Dedeoğlu, B. B. (2020). Hotel Employees' Corporate Social Responsibility Perception and Organizational Citizenship Behavior: Perceived External Prestige and Pride in Organization as Serial Mediators. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2342-2353. <https://doi.org/10.1002/csr.1996>
- Campbell, J. L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684>
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)
- Castro-González, S., Bande, B., & Vila-Vázquez, G. (2023). How Corporate Social Responsibility Explains Salespeople's Job Performance: The Influence of Responsible Leadership. *Social Responsibility Journal*, 19(6), 1068-1084. <https://doi.org/10.1108/srj-03-2022-0108>
- Charyyev, E., ve Karabey, C. N. (2022). Geçiş Ekonomilerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Ahlaki Bozulma ve İçsel Motivasyon Arasındaki İlişkiler. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 57-78. <https://doi.org/10.17541/optimum.968922>
- Chkir, I., Hassan, B. E. H., Rjiba, H., & Saadi, S. (2021). Does Corporate Social Responsibility Influence Corporate Innovation? International Evidence. *Emerging Markets Review*, 46, 100746. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100746>
- Coelho, R., Jayantilal, S., & Ferreira, J. J. (2023). The Impact of Social Responsibility on Corporate Financial Performance: A Systematic Literature Review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), 1535-1560. <https://doi.org/10.1002/csr.2446>
- Cubas, P. V. (2023). Responsabilidad Social Empresarial Interna y Motivación Laboral en los Trabajadores de la Empresa Socopur Sac, Tarapoto. *Horizonte Empresarial*, 10(2), 151-163. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i2.2671>

- Çakıroğlu, K. I. ve Öztürk, A. (2020). Mağaza Kişiliği Ölçeğinin Türkçe Uyarlamasının Geçerlilik ve Güvenirliği. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(5), 4273-4299.
<https://doi.org/10.15295/bmij.v8i5.1651>
- Çelebi, F. (2020). Örgütsel Gururun Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Özel Okul Öğretmenleri Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3261-3272. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1038>
- Çivilidağ, A., ve Şekercioğlu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi*, 7(1), 143-156.
<https://doi.org/10.13114/mjh.2017.326>
- Çizel, B., Selçuk, O. ve Atabay, E. (2020). Ortak Yöntem Yanlılığı Üzerine Sistematik Bir Yazın Taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31(1), 7-18.
<https://doi.org/10.17123/atad.713552>
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
<https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Dalgıç, A., ve Türkoğlu, N. (2019, Eylül). Müşteri Kaynaklı Sosyal Stresin Otel Çalışanlarının Yaratıcılığına, İşbirliğine ve Örgütsel Gurur Algılarına Etkisi. *The Third International Congress on Future of Tourism: Innovation, Entrepreneurship and Sustainability (Futourism 2019)*. Mersin, 83-91.
- Dawkins, S., Tian, A. W., Newman, A., & Martin, A. (2017). Psychological Ownership: A Review and Research Agenda. *Journal of organizational behavior*, 38(2), 163-183.
<https://doi.org/10.1002/job.2057>
- De Roeck, K., & Maon, F. (2018). Building the theoretical Puzzle of Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: An Integrative Conceptual Framework and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 609-625. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3081-2>
- Durmaz, M. G., ve Çıplak, B. (2021). Örgütsel Gururun Kavramsal ve Kuramsal Çerçevesi Üzerine bir Değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 2(2), 1-33.
<https://doi.org/10.15295/bmij.v9i4.1897>
- Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1203. <https://doi.org/10.3390/ijerph16071203>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Edwards, M. R., & Kudret, S. (2017). Multi-foci CSR Perceptions, Procedural Justice and in-Role Employee Performance: The Mediating Role of Commitment and Pride. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 169-188. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12140>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks – Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Stoney Creek, CT: New Society Publishers.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal Of Business Ethics*, 125(4), 563-580. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3>
- Fatima, T., Badar, K., Waqas, M., Ayub, A., & Haris, M. (2023). Csr communication Matters! An Examination of CSR, Organisational Pride, and Task-Related Pro-Environmental Behaviour Nexus. *Sustainability*, 15(12), 9665. <https://doi.org/10.3390/su15129665>
- Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). Employee Motivation and Job Performance: A Study of Basic School Teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1), 30. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>

- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9781139192675.003>
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common Methods Variance Detection in Business Research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192–3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2014). The History of Self-Determination Theory in Psychology and Management. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, 1-9. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.013.006>
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Gond, J. P., El-Akremi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility Influence on Employees. *International Center for Corporate Social Responsibility*, 54(4), 1-47. <https://doi.org/10.1037/t35713-000>
- Gouthier, M. H., & Rhein, M. (2011). Organizational Pride and Its Positive Effects on Employee Behavior. *Journal of Service Management*, 22(5), 633-649. <https://doi.org/10.1108/09564231111174988>
- Goyal, K., Nigam, A., & Goyal, N. (2024). The influence of Psychological Ownership (PO) and Organisational Citizenship Behaviour (OCB) on Employee Engagement: The Mediating Role of Perceived Organisational Support (POS). *European Management Studies*, 22(2), 4-27. <https://doi.org/10.7172/2956-7602.104.1>
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Khan, S. U. (2019). Corporate Social Responsibility and Employee Pro-Environmental Behaviors: The Role of Perceived Organizational Support and Organizational Pride. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 246-265. <https://doi.org/10.1108/sajbs-10-2018-0117>
- Hamrick, A. B., Burrows, S., Waddingham, J. A., & Crossley, C. D. (2024). It's My Business! The Influence of Psychological Ownership on Entrepreneurial Intentions and Work Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 45(8), 1208-1230. <https://doi.org/10.1002/job.2818>
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (1999). Global Sustainability and The Creative Destruction of Industries. *Sloan Management Review*, 41(1), 23–33.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, Conditional, and Moderated Moderated Mediation: Quantification, Inference, and Interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Indhuja, K. P., & Chandran, M. (2024). Investigating the Influence Of Internal Corporate Social Responsibility (ICSR) on Work Commitment And Performance of Employees of Automobile Companies in Chennai. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, (3), 893. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024893>
- Javed, M., Rashid, M. A., Hussain, G., & Ali, H. Y. (2020). The Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Reputation and Firm Financial Performance: Moderating Role of Responsible Leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1395-1409. <https://doi.org/10.1002/csr.1892>
- Jie, C. T., & Hasan, N. A. M. (2016). Determinants of Corporate Social Responsibility (CSR) and Intrinsic Job Motivation. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 1(2), 25-35. <https://doi.org/10.1166/asl.2018.11320>

- Jing, J., & Yan, J. (2022). Study on the Effect of Employees' Perceived Organizational Support, Psychological Ownership, and Turnover Intention: A Case of China's Employee. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10), 6016.
<https://doi.org/10.3390/ijerph19106016>
- Karagöz, Y. (2019). *Spss-Amos-Meta Uygulamalı İstatiksel Analizler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Khan, M. T., Ali, S. A., & ur Rehman, H. (2024). How Intrinsic Motivation Augments Innovation and Commitment? A Moderated Mediation Model of Employee's Trust and Engagement. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 12(2), 1188-1201.
<https://doi.org/10.52131/pjhss.2024.v12i2.2179>
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (13. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kraemer, T., & HJ Gouthier, M. (2014). How Organizational Pride and Emotional Exhaustion Explain Turnover Intentions in Call Centers: A Multi-Group Analysis with Gender and Organizational Tenure. *Journal of Service Management*, 25(1), 125-148. <https://doi.org/10.1108/josm-07-2013-0173>
- Kunz, J. (2020). Corporate Social Responsibility and Employees Motivation—Broadening the Perspective. *Schmalenbach Business Review*, 72(2), 159-191. <https://doi.org/10.1007/s41464-020-00089-9>
- Latham, G. P. (2015). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Sage Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781506335520>
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1-7.
- Manzoor, S. R., Ullah, A., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., & Yoo, S. (2023). Micro CSR Intervention towards Employee Behavioral and Attitudinal Outcomes: A Parallel Mediation Model. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-14. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02433-z>
- Martinaityte, I., Unsworth, K. L., & Sacramento, C. A. (2020). Is the Project 'Mine' or 'Ours'? A Multilevel Investigation of the Effects of Individual and Collective Psychological Ownership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(2), 302-327.
<https://doi.org/10.1111/joop.12300>
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-life Balance and Its Relationship with Organizational Pride and Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586-602. <https://doi.org/10.1108/jmp-09-2014-0272>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
<https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of management Review*, 33(2), 404-424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. <https://doi.org/10.2307/259398>
- Mishra P. ve Datta, B. (2011). Perpetual Asset Management of Customer-Based Brand Equity-the Pam Evaluator. *Current Research Journal of Social Science*, 3(1), 34-43.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *Academy of Management Review*, 7(1), 80-88. <https://doi.org/10.2307/257251>
- Morewedge, C. K. (2021). Psychological Ownership: Implicit and Explicit. *Current Opinion in Psychology*, 39, 125-132. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2020.10.003>

- Newman, C., Rand, J., Tarp, F., & Trifkovic, N. (2020). Corporate Social Responsibility in a Competitive Business Environment. *The Journal of Development Studies*, 56(8), 1455-1472.
<https://doi.org/10.1080/00220388.2019.1694144>
- Ng, T. W., Yam, K. C., & Aguinis, H. (2019). Employee Perceptions of Corporate Social Responsibility: Effects on Pride, Embeddedness, and Turnover. *Personnel Psychology*, 72(1), 107-137.
<https://doi.org/10.1111/peps.12294>
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 78.
- Olckers, C., Van Zyl, L., & Van der Vaart, L. (Eds.). (2017). *Theoretical Orientations and Practical Applications of Psychological Ownership* (pp. 61-78). Springer International Publishing.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-70247-6>
- Oo, E. Y., Jung, H., & Park, I. J. (2018). Psychological Factors Linking Perceived CSR to OCB: The Role of Organizational Pride, Collectivism, and Person–Organization Fit. *Sustainability*, 10(7), 2481. <https://doi.org/10.3390/su10072481>
- Örücü, E., ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Özbozkurt, O. B., İnce, M., ve Yeşilkuş, F. (2022). Does Psychological Ownership Affect Green Organizational Behavior?. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*.
<https://doi.org/10.20319/pijss.2022.81.138157>
- Özgören, Ç. (2022). Pathways of CSR Perceptions of Employees: A Systematic Review. *Journal of Applied And Theoretical Social Sciences*, 4(1), 89-113. <https://doi.org/10.37241/jatss.2022.50>
- Öztürk, M. (2020.) Psikolojik Sermaye ve Geri Çekilme Davranışı İlişkisi: Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(3), 1997-2011.
<https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.20.09.1417>
- Özyılmaz, A. ve Eser, S. (2013, Mayıs). Ortak Metod Varyansı Nedir? Nasıl Kontrol Edilebilir? 21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Paruzel, A., Klug, H. J., & Maier, G. W. (2021). The Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 607108. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.607108>
- Paruzel, A., Schmidt, L., & Maier, G. W. (2023). Corporate Social Responsibility and Employee Innovative Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Cleaner Production*, 393, 136189. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136189>
- Peck, J., & Luangrath, A. W. (2022). A Review and Future Avenues for Psychological Ownership in Consumer Research. *Consumer Psychology Review*, 6(1), 52-74.
<https://doi.org/10.1002/arcp.1084>
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310. <https://doi.org/10.2307/259124>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porter, L.W., Bigley, R.M. & Steers, R.M. (2003). *Motivation and Work Behavior*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

- Rajhans, K. (2012). Effective Organizational Communication: A Key to Employee Motivation and Performance. *InterScience Management Review*, 2(2), 81-85. <https://doi.org/10.47893/imr.2009.1040>
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American academy of business*, 5(1/2), 52-63.
- Raza, A., Farrukh, M., Iqbal, M. K., Farhan, M., & Wu, Y. (2021). Corporate Social Responsibility and Employees' Voluntary Pro-Environmental Behavior: The Role of Organizational Pride and Employee Engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1104-1116. <https://doi.org/10.1002/csr.2109>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational Behavior*. South Africa: Pearson.
- Schaefer, S. D., Cunningham, P., Diehl, S., & Terlutter, R. (2024). Employees' Positive Perceptions of Corporate Social Responsibility Create Beneficial Outcomes for Firms and Their Employees: Organizational Pride as a Mediator. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 2574-2587. <https://doi.org/10.1002/csr.2699>
- Schilpzand, P., Hamrick, A. B., Gooty, J., & Huang, L. (2025). Pride in the Workplace: An Integrative Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2869>
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM). (2023). *Sivil Havacılık İstatistikleri 2023*. Ankara: SHGM.
- Singh, A. P., & Paithankar, S. (2015). Analysis of the Effects of Corporate Social Responsibility Activities on Employee Satisfaction and Commitment. *SIMS Journal of Management Research*, 1(1), 34-40.
- Slijepčević, M., Popović Šević, N., Krstić, J., Rajić, T., & Ranković, M. (2024). Exploring the Nexus of Perceived Organizational CSR Engagement, Job Satisfaction, Organizational Pride, and Involvement in CSR Activities: Evidence from an Emerging Economy. *Sustainability*, 16(8), 3403. <https://doi.org/10.3390/su16083403>
- Srinual, W., & Supparerkchaisakul, N. (2016). Structural Relationship Model of Causal Factors of Psychological Ownership on Organizational Effectiveness Variables of Manufacturing Organization Employees. *Journal of Behavioral Science* Vol, 22(2).
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Tsourvakas, G., & Yfantidou, I. (2018). Corporate Social Responsibility Influences Employee Engagement. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 123-137. <https://doi.org/10.1108/srj-09-2016-0153>
- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121-139. <https://doi.org/10.1177/2278533721995353>
- Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 733-751. <https://doi.org/10.1002/job.215>
- Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Uludağ, D. (2022). Kurumsal Duygusal Hafıza ve Örgütsel Öğrenmenin Sürdürülebilirliğe Etkisi. (Doktora tezi). Altınbaş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2018). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 5. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Van den Broeck, A., Carpin, J., & Diefendorff, J. (2019). Work Motivation: Where Do the Different Perspectives Lead Us. In R. Ryan (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Motivation*. Oxford, UK: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190666453.013.27>
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 439-459. <https://doi.org/10.1002/job.249>
- Verkuyten, M. (2025). "Ours": Understanding Collective Psychological Ownership. *The Journal of Psychology*, 159(6), 389-418. <https://doi.org/10.1080/00223980.2024.2414286>
- Wang, Y., & Pala, B. (2021). Communicating Philanthropic CSR Versus Ethical and Legal CSR to Employees: Empirical Evidence in Turkey. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 155-175. <https://doi.org/10.1108/ccij-01-2020-0014>
- WCED, 1987. *Our Common Future*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Yıldız, D. (2022). Sosyal Sorumluluk. İ. Çevik Tekin (Ed.), *Güncel ve Teknolojik Gelişmeler Işığında İnsan Kaynakları Yönetimi*.
- Yıldız, D. & Şen, G. (2024). Çalışanların Motivasyonlarının Performans ve İşe Bağlılık Üzerine Etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 59(2), 666–693. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.24.04.2329>
- Yousefian, M., Bascompta, M., Sanmiquel, L., & Vintro, C. (2023). Corporate Social Responsibility and Economic Growth in the Mining Industry. *The Extractive Industries and Society*, 13, 101226. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2023.101226>

Research Article

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Motivasyon: Örgütsel Gurur ve Psikolojik Sahiplenme Perspektifi

Corporate Social Responsibility and Motivation: An Organizational Pride and Psychological Ownership Perspective

Duygu ULUDAĞ

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Havacılık Yönetimi

duygu.uludag@nisantasi.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-4822-0195>

Extended Summary

Aviation sector organizations operate within highly dynamic, competitive, and responsibility-driven environments, which intensifies the importance of understanding the psychological mechanisms underlying employee attitudes and behaviors. In this context, corporate social responsibility (CSR) has gained increasing importance not only as a tool for managing external stakeholders but also as an internal strategic mechanism influencing employees' emotional and motivational states (Carroll, 1991; Glavas and Kelley, 2014). Existing research has demonstrated that CSR perceptions enhance organizational commitment, job satisfaction, pride, and pro-environmental behavior among employees (Ng, Yam and Aguinis, 2019; Hameed et al., 2019; Castro-González, Bande and Vila-Vázquez, 2023). However, limited studies have examined how CSR affects employees' work motivation through both affective and cognitive mechanisms simultaneously. This study aims to address this research gap by investigating the mediating role of organizational pride and the moderating effect of psychological ownership in the relationship between CSR perceptions and employees' work motivation in the aviation industry.

CSR is conceptualized in the literature through multidimensional frameworks that highlight its economic, legal, ethical, and philanthropic aspects (Carroll, 1991; Matten and Moon, 2008). CSR is also closely linked to sustainable business practices, stakeholder theory, and legitimacy theory, emphasizing its role in enhancing organizational reputation and societal value (Dahlsrud, 2008; Freeman, 2010; Suchman, 1995). Prior research emphasizes that employees' perceptions of CSR play a crucial role in shaping their identification with the organization and their sense of purpose (Farooq et al., 2014; Newman et al., 2020). According to Social Identity Theory, CSR initiatives strengthen employees' organizational identification by aligning organizational values with personal values, thereby increasing pride and positive evaluations of the organization (Ashforth and Mael, 1989; De Roeck and Maon, 2018). Parallel to this, Social Exchange Theory posits that employees reciprocate organizational care and responsibility with positive attitudes, including increased motivation and loyalty (Edwards and Kudret, 2017).

Organizational pride emerges as a significant affective mechanism linked to CSR. Defined as a positive emotional state stemming from belonging to a reputable and socially responsible organization, organizational pride strengthens employees' sense of meaning and drives behaviors such as creativity, commitment, and pro-environmental actions (Gouthier and Rhein, 2011; Raza et al., 2021). Studies show that CSR enhances organizational pride, contributing to a more motivated and engaged workforce (Schaefer et al., 2024; Fatima et al., 2023). In addition, work motivation—shaped through intrinsic and extrinsic factors—is a central predictor of job performance, persistence, and organizational commitment

(Gagné and Deci, 2005; Van den Broeck et al., 2019). Previous research established that responsible organizational practices support employees' psychological needs and stimulate internal motivation (Örücü and Kanbur, 2008; Cubas, 2023). Building on this extensive theoretical foundation, the present study examines whether organizational pride mediates the CSR–motivation link within the aviation industry.

Another central concept in this study is psychological ownership, defined as employees' feeling of “this is mine” toward their organization or job (Pierce, Kostova and Dirks, 2001). Psychological ownership, shaped by control, intimate knowledge, and investment of the self, has been linked to attitudes such as commitment, trust, and engagement (Dawkins et al., 2017; Peck and Luangrath, 2022). Existing literature emphasizes that psychological ownership strengthens the emotional impact of organizational experiences by deepening employees' personal bond with their workplace (Olckers, Van Zyl and Van der Vaart, 2017). Therefore, employees with strong psychological ownership may react more strongly to CSR initiatives, experiencing higher organizational pride. This aligns with empirical studies suggesting that psychological ownership enhances the influence of positive organizational practices on affective outcomes (Öztürk, 2020; Martinaityte, Unsworth and Sacramento, 2020). Based on this theoretical foundation, the study tests whether psychological ownership moderates the relationship between CSR perceptions and organizational pride.

The research was conducted with 263 employees working in airlines, airport operations, and other aviation-related organizations in Istanbul. Data were gathered through validated measurement scales: CSR (Türker, 2009), organizational pride (Turban and Cable, 2003), multidimensional work motivation (Gagné and Deci, 2005), and psychological ownership (Van Dyne and Pierce, 2004). Confirmatory Factor Analysis confirmed the construct validity of the scales, showing acceptable fit values consistent with previous research (Mishra and Datta, 2011; Çakıroğlu and Öztürk, 2020). Reliability scores indicated high internal consistency across all constructs. Convergent validity was supported as standardized loadings ranged between 0.59–0.84, composite reliability values exceeded 0.70, and AVE values were above 0.50. Discriminant validity was further confirmed using the Fornell–Larcker criterion. Hayes' PROCESS Macro Model 7 was applied to test the proposed mediation and moderated mediation effects, following established statistical procedures for conditional process analysis (Hayes, 2018).

The findings demonstrate that CSR significantly increases organizational pride, supporting previous findings that socially responsible practices contribute to higher employee identification and positive emotions (Ng et al., 2019; Schaefer et al., 2024). Organizational pride also exerts a strong positive effect on employee motivation, aligning with studies showing that pride fosters meaningfulness, enthusiasm, and engagement at work (Çelebi, 2020; Schilpzand et al., 2025). The direct effect of CSR on motivation was significant, demonstrating that CSR itself functions as an internal motivational resource for employees, a result consistent with the findings of Yıldız (2022) and Charyyev and Karabey (2022). Importantly, the mediation analysis confirmed that organizational pride partially mediates the relationship between CSR and employee motivation. The regression models explained a meaningful proportion of variance in the outcomes (see R^2 and model F values reported in the results table), supporting the practical relevance of the proposed relationships. This means CSR influences motivation both directly and by increasing emotional attachment to the organization.

Additionally, psychological ownership significantly moderated the CSR–organizational pride link. Employees with high psychological ownership exhibited a stronger emotional reaction to CSR practices, feeling greater pride when the organization engaged in responsible activities. This finding supports the arguments of Peck and Luangrath (2022), who note that personal identification with an organization intensifies emotional responses, and aligns with previous findings that psychological ownership enhances the positive influence of organizational practices (Hamrick et al., 2024).

Overall, the study contributes to the literature by demonstrating that CSR acts as an internal motivational force through both emotional and cognitive pathways. Organizational pride functions as a key affective mechanism transforming CSR perceptions into motivational outcomes, while psychological ownership amplifies this emotional process. These results support the theoretical models proposing that CSR fosters

positive psychological states that enhance workplace motivation (Gond et al., 2010; Edwards and Kudret, 2017).

This study makes several contributions. Theoretically, it advances CSR micro-foundations by demonstrating a conditional indirect effect of CSR perceptions on employees' work motivation through organizational pride, contingent on psychological ownership. Contextually, it provides aviation-specific evidence from a high-stress, high-stake service environment where stakeholder visibility and external scrutiny are particularly intense, thereby extending CSR–employee outcome research to a sector with distinctive operational demands. Methodologically, the study applies conditional process analysis (PROCESS Model 7) with bootstrap confidence intervals to clarify not only whether CSR relates to motivation, but also how (via pride) and when (depending on psychological ownership) this relationship becomes stronger.

From a practical perspective, the findings highlight important implications for aviation sector managers. CSR initiatives should be designed not only to meet societal expectations but also to strengthen employees' emotional bonds with the organization. Encouraging employee participation in CSR activities, clearly communicating CSR achievements, and integrating ethical values into organizational culture can enhance pride and motivation. Additionally, fostering psychological ownership through empowerment, autonomy, participatory decision-making, and supportive leadership may amplify the positive effects of CSR. Given the demanding nature of aviation work environments, such strategies can contribute to reducing turnover intentions, enhancing engagement, and improving organizational sustainability.

Limitations include the cross-sectional design and the single-city (Istanbul) aviation sample, which may restrict causal inference and generalizability. Future research may employ longitudinal or multi-source designs and test additional mechanisms such as perceived organizational support, meaningful work, leadership styles, or psychological safety as mediators/moderators in the CSR–motivation process.

In conclusion, this study demonstrates that CSR plays a significant role in shaping motivational outcomes by enhancing organizational pride and interacting with psychological ownership. By revealing both mediating and moderating mechanisms, the research provides a comprehensive understanding of how CSR influences employees' internal psychological states. These findings highlight the strategic importance of CSR for organizations aiming to build a motivated, proud, and engaged workforce, particularly within complex and high-responsibility sectors such as aviation.