



2025, 14 (2), 986-1006 | Araştırma Makalesi

Z Kuşağının Şüphencilik Düzeyleri ve İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Odağı Algıları: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma

Abdülkadir AKTURAN ¹

Öz

Z kuşağı, sosyal ve çevresel konulara yönelik artan farkındalıkları ve endişeleriyle tanınmaktadır. Dijital çağda doğan bu kuşak, öncakilere kıyasla teknolojik açıdan daha bilgili ve kurumsal uygulamalar konusunda daha bilinçlidir. Mevcut literatür, Z kuşağının önceki kuşaklara kıyasla kurumsal sosyal ve çevresel katılım konusunda daha yüksek standartlara ve daha yüksek beklentilere sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışma, Z kuşağının kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetlerine yönelik şüphencilik düzeylerini incelemeyi hedeflemektedir. Ayrıca, çalışma yüksek ve düşük düzeyde şüpheli olan bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk odağına dair beklentilerinin farklılık gösterip göstermediğini analiz etmeyi amaçlamaktadır. İşletme ve yönetim bağlamında şüphencilik, şirketlerin sundukları bilgilerin doğruluğuna yönelik temkinli bir tutum olarak değerlendirilir. Bu çerçevede, şüphencilik, bir işletmenin beyan ettiği değerler ile fiili performansı arasında bir tutarsızlık algılandığında ortaya çıkmaktadır. Akademik literatür, Z kuşağı tüketicilerinin KSS uygulamalarını değerli bulduklarını ve bu tür girişimleri ödüllendirme eğiliminde olduklarını, ancak aynı zamanda sosyal sorumluluk iddiasında bulunan şirketlere karşı şüpheli bir tutum sergileyebileceklerini ortaya koymaktadır. Bu çalışma, Z Kuşağı tarafından sergilenen artan şüphencilik, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılım beklentilerini farklılaştırdığını varsaymaktadır. Veriler 474 katılımcıdan çevrimiçi anket yoluyla toplanmış, araştırma hipotezleri kümeleme analizi ve t-testi kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuç olarak, Z kuşağının işletmelerin KSS faaliyetlerine ilişkin şüphencilik algılarına göre iki gruba ayrıldığı bulunmuştur. Yüksek şüphencilik düzeyine sahip olanlar ile düşük şüphencilik düzeyine sahip olanlar KSS odağına ilişkin algıları itibarıyla kısmen farklılaşmaktadır. Bu çalışma, Z kuşağının KSS faaliyetlerine ilişkin algılamalarına ilişkin bir kavrayış sağlamaktadır. Ayrıca bu çalışmanın bulguları, önümüzdeki yıllarda önemli bir tüketici ve işgücü demografisi haline gelmeye hazırlanan Z kuşağı ile etkili bir şekilde etkileşim kurmak ve güven tesis etmek isteyen işletmeler için değerli bilgiler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Z Kuşağı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Şüphencilik, Etik Beklentiler, İş Yeri Değerleri

Akturan, A. (2025). Z Kuşağının Şüphencilik Düzeyleri ve İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Odağı Algıları: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma. İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 14(2), 986-1006. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1614888>

Geliş Tarihi	07.01.2025
Kabul Tarihi	14.04.2025
Yayın Tarihi	30.06.2025
*Bu CC BY-NC lisansı altında açık erişimli bir makaledir.	



2025, 14 (2), 986-1006 | Research Article

Gen Z's Skepticism Levels and Perceptions of Corporate Social Responsibility Focus of Corporations: A Study on University Students

Abdülkadir AKTURAN¹

Abstract

Generation Z is recognized for its increasing awareness of and concerns regarding social and environmental issues. Born into the digital age, this generation is more technologically proficient and more conscious of corporate practices compared to previous generations. Existing literature suggests that Generation Z holds higher standards and expectations regarding corporate social and environmental engagement than earlier generations. This study aims to examine the level of skepticism that Generation Z exhibits toward corporate social responsibility (CSR) activities. Furthermore, it seeks to analyze whether individuals with high and low levels of skepticism differ in their expectations regarding the focus of CSR initiatives. In the context of business and management, skepticism is regarded as a cautious attitude toward the accuracy of information provided by companies. In this framework, skepticism arises when a perceived discrepancy exists between a company's stated values and its actual performance. Academic literature indicates that Generation Z consumers perceive CSR initiatives as valuable and tend to reward such efforts. However, they may also adopt a skeptical stance toward companies claiming to be socially responsible. This study hypothesizes that the increasing skepticism exhibited by Generation Z differentiates their expectations regarding corporate participation in CSR activities. Data were collected through an online survey of 474 participants, and the research hypotheses were analyzed using cluster analysis and t-tests. The findings reveal that Generation Z can be categorized into two groups based on their skepticism toward corporate CSR activities. Individuals with high and low levels of skepticism exhibit partial differences in their perceptions of CSR focus. This study contributes to the understanding of Generation Z's perceptions of CSR initiatives. Additionally, its findings provide valuable insights for businesses seeking to engage with and establish trust among Generation Z, which is poised to become a significant consumer and workforce demographic in the coming years.

Keywords: Generation Z, Corporate Social Responsibility, Skepticism, Ethical Expectations, Workplace Values

Akturan, A. (2025). Gen Z's Skepticism Levels and Perceptions of Corporate Social Responsibility Focus of Corporations: An Empirical Study. *Journal of the Human and Social Science Researches*, 14(2), 986-1006. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1614888>

Date of Submission	07.01.2025
Date of Acceptance	14.04.2025
Date of Publication	30.06.2025
*This is an open access article under the CC BY-NC license.	

Giriş

1997-2013 yılları arasında doğan Z Kuşağı, günümüzde iş gücüne katılmaya başlamış olup, işverenlerin bu kuşağın iş dünyasına girişine hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Z Kuşağı, Y Kuşağı ile birçok ortak özelliği paylaşmakla birlikte, iş yaşamına kendine özgü yeni davranış kalıpları da getirmektedir (Schroth, 2019, s. 9). İşletmelerin, yalnızca genç ve deneyimsiz çalışanları en etkili şekilde yönetme yöntemlerini anlamakla kalmayıp, aynı zamanda bu kuşağın geçmiş deneyimlerinden şekillenen benzersiz özelliklerini de kavramaları önemlidir. Z kuşağının belirleyici özelliklerinden biri, benzersiz dijital yeterlilikleridir (Alruthaya vd., 2021, s. 4). Sosyal medya ve yaygın bilgi çağında büyüyen bu nesil, kurumsal uygulamalar ve bunların toplumsal etkileri konusunda daha bilinçlidir (Çelikdemir ve Tükel, 2015, s. 530). Literatür bu kuşağın üyelerinin sosyal sorumluluk sahibi şirketlere güvenme, bu şirketlerden alışveriş yapma ve bu şirketlere ilgi gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Wong, 2021, s. 398). Bunların yanı sıra, Z kuşağı sosyal ve çevresel konularla daha fazla ilgilenmekte ve işletmelerin bu zorlukları ele almada aktif bir rol üstlenmesini beklemektedir. Teknolojiyle iç içe büyüyen Z kuşağı, hızla gelişen dijital dünya ve sürekli bağlantı halinde olma deneyimiyle şekillenmektedir (Gentina, 2020, s. 5). Bununla birlikte, özellikle kurumlara ve otoriteye karşı doğuştan gelen şüphecilikleri, kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerini eleştirel bir gözle değerlendirmelerine, güdülerini ve samimiyetini sorgulamalarına yol açmaktadır (Moscato ve Hopp, 2018, s. 28).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) işletmelerin paydaşlarının beklentilerine uyum sağlarken toplumsal, çevresel ve ekonomik zorlukları ele aldıkları stratejik ve etik bir yaklaşımdır (Frederick, 2018, s. 5). KSS'nin temel avantajları arasında maliyetleri ve riskleri azaltma, kârlılığı artırma, rekabet avantajı elde etme, kurumsal itibar ve meşruiyeti koruma ile sinerjik değer yaratma yer almaktadır (Yalman, 2021, s. 3689). İşletmeler, KSS'yi temel faaliyetlerine entegre ederek toplum için uzun vadeli değer yaratmayı, itibarlarını güçlendirmeyi ve sosyal bilince sahip tüketiciler ve çalışanlar arasında güven oluşturmaya amaçlamaktadır (Chatzopoulou & Kiewiet, 2020, s. 522-523). KSS girişimlerinin başarısı, başta tüketiciler, çalışanlar ve yatırımcılar olmak üzere paydaşların bu girişimlerin özgünlüğünü ve etkisini nasıl algıladıklarıyla yakından ilişkilidir (Joo, 2020, s. 67). KSS, paydaşlar arasında güven ve güvenilirlik inşa etmek için güçlü bir mekanizma görevi görmektedir. Sürdürülebilirlik ve etik uygulamalara yapılan vurgunun artması, KSS'yi kurumsal stratejinin temel taşlarından biri haline getirmiştir. Z kuşağı, işletmeler için yüksek etik standartlara ve beklentilere sahip bir kuşak olarak tanımlanmıştır (Klopotan vd., 2020, s. 33-36). Çelikdemir ve Tükel'e (2015, s.531) göre "sosyal medya ve dijital iletişim araçlarının şekillendirdiği bilgi çağında yetişen bu nesil, kurumsal uygulamaların etik boyutları, çevresel etkileri ve toplumsal sorumlulukları konusunda daha bilinçli ve sorgulayıcı bir yaklaşım sergilemektedir".

Z kuşağının kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin tutum ve tercihlerini inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Düger ve Bayram, 2023, s. 1058; Karaca ve Uyar, 2024, s. 392; Arıker ve Toksoy, s. 487, 2017; Sun vd., 2022, s. 1592; Narayanan, 2022, s. 905-907). Bu çalışmalarda Z kuşağının tüketici olarak tutum ve beklentileri incelenmiş, ancak genel olarak Z kuşağının işletmelerden ne tür bir sosyal sorumluluk odağı bekledikleri literatürde yeterince ele alınmamıştır.

Bununla yanı sıra, KSS faaliyetlerine ilişkin algıyı etkileyen önemli bir faktör de

şüpheciliktir (Moreno ve Kang, 2020, s. 2480). Şüphencilik, bireylerin veya kamuoyunun bir kuruluşun sosyal sorumluluk eylemlerine ve iddialarına karşı sorgulama, güvensizlik ve olumsuz duygular besleme eğilimi olarak tanımlanmakta ve bireyin/kamuoyunun davranışlarda ve iddialarda sürekli tutarsızlık deneyimlemesi durumunda gelişmektedir (Rim ve Kim, 2016, s. 249-250). Literatürde Z kuşağının şüpheci tutumu yine tüketici olarak şüphencilik temelinde ele alınmış (bkz. Kim ve Austin, 2020, s. 302-303; Nguyen vd., 2023, s. 11; Sawicka ve Marcinkowska, 2023, s. 4), ancak şüphencilüğün sosyal sorumluluk odağı algısında ayrıştırıcı olup olmadığı araştırılmamıştır.

Bu çalışma, literatürdeki bu boşluğu doldurmayı hedeflemekte ve bu bağlamda Z kuşağının kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin şüphencilik düzeylerini belirlemeyi ve yüksek ve düşük şüphencilik düzeyine sahip bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk odağına ilişkin beklentilerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda çalışma, şüphencilik ile KSS odağı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Literatürde özellikle Z kuşağının şüphencilik algılarını KSS beklentileri üzerinden inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Çalışma, bu bağlamda mevcut bilgi düzeyini derinleştirerek literatüre katkı sağlamaktadır. Çalışmanın bulguları, üniversite öğrencilerini kapsadığından yakın gelecekte kritik bir iş gücü grubu olacak Z kuşağıyla etkili bir şekilde iletişim kurmak isteyen işletmelere önemli iç görüler sunmaktadır.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, araştırmanın amacı, kapsamı ve önemi ele alınmaktadır. İkinci bölümde, literatür taraması kapsamında kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), tüketici şüphenciliği ve Z kuşağının bu konulara yönelik tutumları incelenmektedir. Üçüncü bölümde, araştırma yöntemi açıklanmakta; veri toplama süreci, örneklem seçimi ve kullanılan analiz teknikleri ayrıntılı olarak sunulmaktadır. Dördüncü bölümde, elde edilen bulgular analiz edilerek hipotez testleri doğrultusunda yorumlanmaktadır. Son olarak, beşinci bölümde, araştırmanın temel sonuçları özetlenmekte, teorik ve pratik katkılar tartışılmakta, sınırlılıklar belirtilmekte ve gelecekteki araştırmalar için öneriler sunulmaktadır.

1. Teorik Çerçeve

1.1. Z Kuşağı ve KSS Odağı

“Dijital yerliler” veya “Zoomerlar” olarak da bilinen Z Kuşağı, 1997-2013 yılları arasında doğan bireylerden oluşan kuşağı ifade etmektedir (Schroth, 2019, s.5). Bu neslin, teknolojik gelişmelerin hız kazandığı ve bilginin önceki kuşaklara kıyasla çok daha kolay erişilebilir hale geldiği bir dönemde büyümüş olması, tarihte en fazla eğitim almış kuşaklardan biri oldukları yönünde değerlendirmelere yol açmaktadır (Yıldız ve Güleç, s.648). Bu kuşak diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında daha fazla başarı odaklı bir kuşaktır. Z kuşağı üyeleri daha yüksek ekonomik refaha sahip, daha yüksek eğitim seviyesine sahip ve diğer kuşaklardan daha etnik ve ırksal olarak çeşitlidir (Schroth, 2019, s. 5). Bu kuşağın tutumları, davranışları ve değerleri önemli ölçüde etkileyen dijital çağın hızlı teknolojik gelişmeleri ve küresel bağlam ile şekillenmiştir (Csobanka, 2016, s. 68). Bu kuşak, hızlı teknolojik gelişmeler, yaygın sosyal medya ve küresel sosyal ve çevresel zorluklara ilişkin artan farkındalıkla tanımlanan bir dünyada büyümüştür (Burgess-Wilkerson vd., 2018, s. 2). Dijital platformlar ve sosyal medya konusunda son derece yetkin olan Z kuşağının algıları, davranışları ve beklentileri bu teknolojilerden önemli ölçüde etkilenmektedir (Alruthaya vd., 2021, s. 4).

Z Kuşağı, özgünlük, şeffaflık ve kapsayıcılığa büyük önem vermektedir (Dahlquist ve Garver, 2022, s. 217). Sosyal bilince sahip bir nesil olarak, iklim değişikliği, sosyal adalet, çeşitlilik ve eşitlik gibi konulara karşı yüksek bir duyarlılık göstermektedir (Wong, 2021, s. 398). Bu değerler, Z Kuşağı'nın hem işveren hem de marka tercihlerini belirleyen karar alma süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır (Matheny, 2019, s. 2). Özellikle bu kuşak için kişisel değerlerin tüketim veya istihdam gibi dış etkileşimlerle uyumlu olması, güven ve sadakat oluşumunda kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Said vd., 2020, s. 572). Z kuşağı, işle ilgili olarak da farklı değerlere ve beklentilere öncelik verme eğilimindedir. Araştırmalar, iş-yaşam dengesi, esneklik ve anlamlı bir çalışma ortamı gibi faktörlerin bu kuşak için çok önemli olduğunu göstermektedir (Yunyi vd., 2024, s.11). Bu kuşak sadece rekabetçi ücret sunan değil, aynı zamanda kapsayıcılık, çeşitlilik ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi kişisel değerleriyle uyumlu işler arama eğilimi göstermektedir (Seyfi vd., 2024, s. 118).

Araştırmalar, bu kohortun yüksek etik standartlara ve güçlü bir sosyal sorumluluk duygusuna sahip olduğunu ve sosyal sorumluluk sahibi şirketlere karşı daha fazla güven ve satın alma davranışı sergilediğini göstermektedir (Valentine ve Powers, 2013, s. 598). Ayrıca, Z kuşağı sosyal ve çevresel konulara daha fazla ilgi göstermekte ve işletmelerin bu zorlukları aktif bir şekilde ele almasını beklemektedir. Önceki kuşakların aksine, Z kuşağı bilginin demokratikleşmesinden derinden etkilenmiş, bu da onların kurumlara ve toplumsal yapılara yönelik tutum, davranış ve beklentilerini derinden şekillendirmiştir (Seemiller ve Grace, 2017, s. 22-23). Mevcut araştırmalar, Z kuşağının güçlü bir sosyal ve çevresel bilinç duygusunun yanı sıra dünya üzerinde olumlu bir etki yaratma arzusu ile karakterize olduğunu göstermektedir (Kung, 2023, s. 20). Bu kuşak, sürdürülebilirlik, etik uygulamalar ve toplumsal katılım gibi alanlarda samimi bir kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) anlayışı benimseyen şirketleri desteklemeye ve onlarla ilişki kurmaya daha yatkındır. (Rank ve Contreras, 2021, s. 8).

KSS, en geniş tanımıyla “şirketlerin kar amaçlı operasyonundan etkilenen bütün unsurlara zarar vermemek ya da bir fayda sağlamak için doğrudan kar amacı gütmeksizin yaptığı her türlü etkinlik” şeklinde tanımlanmaktadır (Acar, 2022, s. 758). KSS, sosyoekonomik faydayı artırmak amacıyla işletme faaliyetlerinin toplumun ve tüm paydaşların beklentilerini karşılayacak biçimde yürütülmesini gerektirir (Temiz ve Varıcı, 2022, s. 409). Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları günümüzde yalnızca kar arayışında olan işletmelerin değil, aynı zamanda sosyal, çevresel ve etik sorumluluklarını da göz önünde bulunduran bir strateji olarak benimsenmektedir (Seyitoğulları ve Bilen, 2020, s. 196). Böylece, işletmelerin ekonomik büyüme ve toplumsal faydayı bir arada sağlamaları mümkün olmaktadır. KSS temelde, işletmelerin hissedarlar ve paydaşlarının ihtiyaçlarını gözetme çabalarına dayanmaktadır.

Literatürde kurumsal sorumluluklar dört temel boyutta sınıflandırmıştır: Ekonomik sorumluluklar, yasal sorumluluklar, etik sorumluluklar ve filantropik sorumluluklar (Maignan, 2001, s. 58). Ekonomik sorumluluklar, işletmelerin, üretken ve kârlı olma yükümlülüklerini ifade etmektedir. Ekonomik sorumluluklar, bir işletmenin toplumun ekonomik ihtiyaçlarını karşılama temel işlevine dayanmaktadır. Mal ve hizmet üretimi, istihdam sağlanması ve ekonomik büyümeyi teşvik etme gibi işlevler, işletmelerin ekonomik rolünü belirleyen ana unsurlardır (Seçme, 2022). İşletmeler, ekonomik büyüme ve kalkınma açısından kritik bir faktördür çünkü sağladıkları ürün ve hizmetler, bireylerin yaşam kalitelerini artırmakta ve ekonomik refahı teşvik etmektedir (Yazıcı,

2023). Bu, işletmenin finansal istikrarını sürdürmesi ve uzun vadeli başarısını sağlaması anlamına gelmektedir. Ekonomik ve sosyal sorumlulukları eş zamanlı olarak yerine getirmek işletmelerin daha iyi finansal sonuçlar elde edilmesine katkı sağlamaktadır (Oskouei, 2019).

Yasal sorumluluklar, toplumun işletmelerden, ekonomik yükümlülüklerini yerine getirirken yasalara uygun hareket etmelerini beklemesi ile ilgilidir. Bu, düzenleyici sistemler ve yasalar çerçevesinde faaliyet gösterme gerekliliğini kapsamaktadır. İşletmeler, yasalarla belirlenen çeşitli düzenlemelere uymak zorundadır. Bu düzenlemeler, iş sağlığı ve güvenliği, çevre koruma, tüketici hakları ve vergi yükümlülükleri gibi konuları kapsar. Yasal yükümlülüklerle uyum, işletmelerin itibarını korumak ve yasal sorunlardan kaçınmak açısından kritik bir öneme sahiptir (Widjaja, 2024, s. 1).

Etik sorumluluklar, işletmelerin adil ticaret, dürüstlük, şeffaflık ve toplumsal değerlerle uyumlu kararlar alma gibi yerleşik sosyal normlara ve doğru davranış standartlarına uymalarını gerektirmektedir. Bu sorumluluklar, yasal zorunlulukların ötesine geçerek ahlaki prensiplere ve toplumun beklentilerine uygun davranışları içermektedir. Etik yükümlülükler, işletmelerin yalnızca kar amacı gütmeyen, aynı zamanda topluma ve çevreye karşı sorumluluklarını da kapsayan bir davranış modelini ifade etmektedir. Bu yükümlülükler, işletmelerin faaliyetlerini yürütürken adalet, dürüstlük, saygı ve toplumsal fayda gibi etik değerleri gözetmelerini zorunlu kılmaktadır (Çuhadar vd., 2019, s.475). Kurumsal yönetim; şeffaflık, adalet, hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi etik ilkeler içermektedir (Bektaş, 2024 s.85). İş etiğine uygun yönetim, işletmenin kârlılığını artırırken çevre ve toplumun da işletmeye güvenini güçlendirir. Bu durum, rekabet avantajı ve çalışan performansının yükselmesi gibi faydalar sağlar (Cezlan, 2024, s.260).

Filantropik sorumluluklar, hayırseverlik ile ilişkilidir ve işletmelerin, toplumun refahını artırmak amacıyla aktif şekilde sosyal projelere katılmasını ifade etmektedir. Bu sorumluluklar, işletmelerin kâr amacının ötesinde topluma katkıda bulunma isteklerini yansıtır ve genellikle gönüllü niteliktedir. Hayırseverlik faaliyetleri, işletmelerin toplumsal algılarını iyileştirmek için kullanılabilecek etkili bir araçtır. Kurumsal sosyal sorumluluk kapsamındaki hayırseverlik, kurumsal itibar üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Yalman ve Çonkar, 2020, s. 383). Hayırseverlik faaliyetlerinin birincil motivasyonlarından biri, işletmelerin toplumsal itibarlarını güçlendirmek ve toplumsal beklentileri karşılamaktır. Tüketiciler, sosyal sorumluluk projelerine aktif katılım gösteren ve topluma katkıda bulunan işletmelere karşı daha olumlu bir görüş belirleme eğilimindedirler (Arco-Castro et al., 2020, s.3). Bu nedenle, işletmelerin stratejik hayırseverlik uygulamaları hem toplumsal faydayı artırma hem de işletmenin kendi ticari hedeflerini gözetme açısından önemli bir yere sahiptir (Vicario et al., 2020, s. 291).

Bu çalışmada bu dört boyut işletmelerin KSS odağı olarak tanımlanmıştır. Çünkü Maignan (2001, s. 58-59) bu dört boyutun bireyler tarafından farklı algılandığını ve ülkeler arasında bu algıların farklılık gösterebileceğini ortaya koymuştur. Örneğin, ABD’de bireyler tarafından işletmelerin ekonomik sorumlulukları öncelikli olarak görülürken, Fransa ve Almanya’da yasal ve etik sorumluluklara daha fazla önem verildiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda bu dört boyut bireyler tarafından işletmelere atfedilen öncelikli sorumluluk alanları olarak tanımlanmıştır.

1.2. Şüphencilik

Literatürde şüphencilik üzerine yapılan araştırmalar, felsefe, siyaset, sosyoloji, psikoloji ve işletme gibi çok çeşitli disipline yayılmıştır (Skarmeas ve Leanidou, 2013, s. 1832). İşletme ve yönetim bağlamında şüphencilik, şirketlerin sundukları bilgilerin yanıltıcı olabileceği inancıyla yakından ilişkilidir. Bu bağlamda şüphencilik, bir işletmenin iddia ettiği değerlerle gerçek performansı arasında bir uyumsuzluk algılandığında ortaya çıkmaktadır (Fabiola ve Mayangsari, 2020, s. 98). İşletme alanında şüphencilik kurumsal sosyal pazarlama (Forehand ve Grier, 2003, s. 350), çevresel iddialar (Mohr vd., 1998, s. 350), kriz dönemlerinde KSS iletişimi (Vanhamme ve Grobben, 2009, s. 274) ve tüketici davranışı (Farooq ve Wicaksono, 2021, s. 10; Ahmad ve Guzmán, 2021, s. 587) temelinde incelenmiştir.

Bazı çalışmalar, şüphencilik kişilik özelliği ya da sürekli bir inançsızlık hali (bireysel şüphencilik) olarak tanımlarken, çoğu araştırma, şüphencilik bağlama ve duruma bağlı olarak değişen, bireysel özelliklerden bağımsız bir durum olarak incelemektedir (Skarmeas ve Leanidou, 2013, s. 1833). Şüphenci bireylerin belirgin özelliği, yeterli kanıt sunulduğunda fikirlerini değiştirebilmeleridir (Mohr vd., 1998, s. 359). Bu doğrultuda, şüphencilik genellikle durumsal faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan bilişsel bir tepki olarak kabul edilmektedir (Forehand ve Grier, 2003, s. 351). Dolayısıyla bilgi kaynaklarının güvenilirliği ve doğrulama mekanizmalarının sağlamlığı, şüphencilik oluşumunda kritik rol oynamaktadır. Bireyler, işletmelerin söylemleri ile gerçek uygulamaları arasında bir tutarsızlık fark ettiklerinde, bu durum güven duygusunun zedelenmesine yol açmakta ve şüphencilik oluşmasını tetiklemektedir (Nguyen vd., 2023, s. 11).

Marschlich ve Hurtado (2025, s. 7) yeşil aklama vakaları ve KSS ile ilgili skandalların işletmelerin KSS iletişimlerinin samimiyetine ve güvenilirliğine zarar vererek şüphencilik artırdığını belirtmektedir. Öte yandan, işletmelerin çevre dostu uygulamaları benimseme eğilimi arttıkça, bu girişimlere yönelik şüphencilik de artmaya devam etmektedir. Bu durum, çevreci uygulamalardaki artışa rağmen kamuoyunun bu tür girişimleri genellikle çıkar odaklı ve samimiyetsiz olarak değerlendirmesinden kaynaklanmaktadır (Kim vd. 2023, s. 1). Bu sorunun aşılabilmesi için işletmelerin şeffaf bir şekilde paydaşlarla etkileşime girmelerinin kritik bir öneme sahiptir.

Örgütsel davranış alanında çalışan şüphencilik, önemli bir unsur olarak görülmekte ve kurumsal girişimlere yönelik tutumlar ile genel iş yeri ortamını doğrudan etkilemektedir. Çalışan şüphencilik, özellikle KSS, işyeri dinamikleri ve çalışan-işveren ilişkileri gibi çeşitli alanlarda kendini göstermektedir. Cheng vd. (2022, s. 1), kriz dönemlerinde (örneğin COVID-19 pandemisi sırasında) KSS ihlallerine yönelik olumsuz algıların çalışanlar arasında artan örgütsel sinizm ve güvensizliğe yol açtığını ve bunun da işten ayrılma niyetini yükselttiğini göstermiştir. Bunun yanı sıra, çalışan şüphencilik örgüt içi dinamikleri de etkileyebilmektedir. Otchere vd (2022, s. 1162), şüphencilik iş yerindeki etik olmayan uygulamaların tespitinde kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu kapsamda şüphenci çalışanlar, etik ihlalleri bildirme konusunda daha eğilimlidir. Bunlara ek olarak literatürde çalışan şüphencilik bağlamında, ödül sistemlerinin yapısı ve örgütsel değişim ele alınmıştır. Tutarsız veya kötü yapılandırılmış ödül sistemleri çalışanlar arasında şüphencilik yol açabilmektedir. Örneğin, yüksek maliyetli şüphencilik net ve tutarlı kriterler olmadan ödüllendirilmesi, çalışanların riskten kaçınma eğilimini artırmakta, bu da çalışanların potansiyel sorunlara karşı duyarlılığını azaltarak ve bunları

iletme istekliliğini düşürerek örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkilemektedir (Brazel vd. 2022, s. 131). Çalışan şüphecililiği, aynı zamanda örgütsel değişikliklere yönelik sinizmden de kaynaklanabilmektedir. Bu sinizm, genel şüphencilikten farklıdır ve kişisel ve durumsal faktörlerden etkilenmektedir. Çoğu zaman, özellikle çalışanlar yönetime güven duymuyorsa veya değişiklikleri kötü yönetilmiş olarak algılıyorsa, değişime karşı şüphencilikten kaynaklanan bir direnç gösterebilirler (Stanley vd., 2005, s. 429).

Literatür, Z kuşağı üyelerinin tüketici olarak KSS uygulamalarını değerli gördüklerini ve ödüllendirmeye istekli olduklarını ancak aynı zamanda sosyal sorumluluğa sahip şirketlere karşı şüpheli olabileceklerini ortaya koymaktadır (Kozlowski, 2024, s. 108). Bu durum Z kuşağının dijital yeterlilikleri ve medya okuryazarlıkları dolayısıyla yeni teknolojilere hızla adapte olmaları, her türlü bilgiye hızlıca ulaşmaları ile açıklanabilir. Bu şüphencilik, sosyal medya aracılığıyla farklı bakış açılarına ve bilgilere yoğun bir şekilde maruz kalmaları ile açıklanabilir. Thomas (2022, s. 8), şüphencililiğin Z kuşağının KSS faaliyetlerine katılım niyetleri üzerinde önemli bir rol oynadığı ortaya koymuştur. Buna göre şüphencililiğin daha düşük olduğu durumlarda KSS faaliyetlerine katılım seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra şüphencilik KSS faaliyetlerine yönelik algı da şüphencilikten etkilenmektedir (Moreno ve Kang, 2020, s. 2479; Rim ve Kim, 2020, s. 250). Bu bağlamda araştırma hipotezi ve alt hipotezleri aşağıdaki gibi formüle edilmiştir.

H1: Z Kuşağının şüphencilik düzeyine göre işletmelerin KSS odağına ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

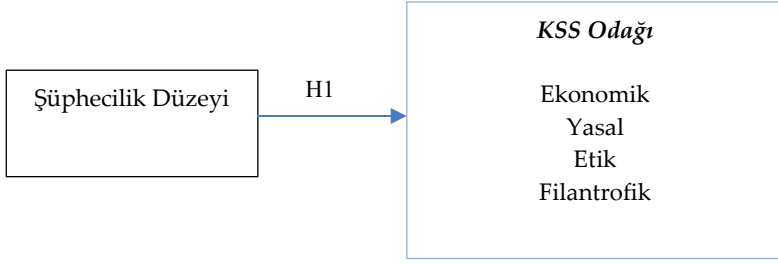
H1a: Z Kuşağının şüphencilik düzeyine göre işletmelerin KSS odağının ekonomik alt boyutuna ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Z Kuşağının şüphencilik düzeyine göre işletmelerin KSS odağının yasal alt boyutuna ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Z Kuşağının şüphencilik düzeyine göre işletmelerin KSS odağının etik alt boyutuna ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Z Kuşağının şüphencilik düzeyine göre işletmelerin KSS odağının filantropik alt boyutuna ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Literatür ve araştırma amacı doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 1' de verilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

2. Araştırma Yöntemi

2.1. Örnekleme ve Veri Toplama

Araştırmanın ana kütlesini Z kuşağı üniversite öğrencileri oluşturmaktadır. Bu kapsamda İstanbul ilinde üç üniversitede kolayda örnekleme yapılmış ve 474 üniversite öğrencisinden çevrimiçi anket tekniği ile data toplanmıştır. Araştırma örnekleminin sosyo-demografik özellikleri Tablo 1’ de verilmiştir. Araştırma kapsamında veri toplamak için kullanılan ölçekler literatürde daha önceden oluşturulmuş ölçeklerden uyarlanmış ve ölçüm için beşli Likert ölçeği (kesinlikle katılmıyorum/ kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Bu kapsamda şüphencilik ölçeği Obermiller ve Spangenberg (1998, s. 162) ölçeğinden; KSS Odağı ölçeği Maignan (2001, s. 62) ölçeğinden uyarlanmıştır. Şüphencilik ölçeği tek boyutludur ve üç ifade içermektedir. KSS odağı ölçeği dört boyutludur ve 16 ifade içermektedir.

Tablo 1: Araştırma Örneğinin Sosyo-Demografik Özellikleri

	Frekans	%
Cinsiyet		
<i>Kadın</i>	212	44,7
<i>Erkek</i>	262	55,3
Yaş		
<i>18-19</i>	174	36,7
<i>20-21</i>	149	31,4
<i>22-23</i>	87	18,4
<i>24-25</i>	13	2,7
<i>26-28</i>	51	10,8
Gelir		
<i>17.002 TL den az</i>	33	7
<i>17.002-37.000</i>	64	13,5
<i>37.001- 57.000</i>	86	18,1
<i>57.001-77.000</i>	107	22,6
<i>77.001 ve üzeri</i>	184	38,8

Çalışma Durumu			
	Çalışıyor	162	34,2
	Çalışmıyor	312	65,8

3. Analiz ve Bulgular

3.1. Ölçeklerin Güvenirlilik ve Geçerlilik Tespiti

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenirliklerini tespit etmek için Cronbach'a Alpha katsayısı kullanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı, ölçme araçlarının (örneğin anketlerin) iç tutarlılığını, yani bir ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediğini değerlendiren bir güvenirlik katsayısıdır. Ölçeğin içsel tutarlılığından bahsedebilmek için Cronbach's Alpha katsayısının 0.70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd., 2013, s. 2). Ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek için ise Keşfedici Faktör Analizi kullanılmıştır. Keşfedici Faktör Analizi, bir veri setindeki gözlemlenen değişkenlerin altında yatan gizli yapıları keşfetmek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Bu analiz, çok sayıda değişkeni daha az sayıda anlamlı faktöre indirgemeyi ve veriler arasındaki ilişkileri açıklayan yapıları ortaya çıkarmayı hedeflemektedir (Hair vd., 2013, s. 3). Çalışma kapsamında ölçeklerin güvenirlik ve geçerliliklerini tespit etmek amacıyla yürütülen analizler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Değişken	İfade sayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı	Açıklanan Varyans (%)
Şüphecilik	3	0,802	71,726
KSS Odağı	16	0,915	64,802
Silinen (KSS Odağı)	3		

Tablo 2'de görüldüğü üzere şüphecilik ölçeğinin Cronbach's Alpha Katsayısı 0,802; KSS Odağı ölçeğinin Cronbach's Alpha Katsayısı 0,915 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin 0,70'in üzerinde olması ölçeklerin içsel tutarlılığını göstermektedir. Güvenirlik analizini takiben Keşfedici Faktör Analizi yürütülmüştür. Şüphecilik ölçeği için KMO= 0,709; Bartlett's Küresellik Testi $p < 0,000$; KSS Odağı ölçeği için ise KMO= 0,908; Bartlett's Küresellik Testi $p < 0,000$ olarak bulunmuştur. **Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)** testi ve **Bartlett Küresellik Testi**, verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için kullanılmaktadır. KMO testi, değişkenler arasındaki ilişkilerin kısmen birbirini açıklayıp açıklamadığını gösterir ve örneklem yeterliliğini değerlendirir. KMO değeri ne kadar yüksekse, değişkenler arasında faktör analizi için uygun bir korelasyon yapısının olduğuna işaret eder. Bartlett testinin p değeri < 0.05 ise, korelasyon matrisinin birim matris olmadığı, yani değişkenler arasında anlamlı korelasyonlar olduğu sonucuna varılır. Bu durum faktör analizinin yapılabilirliğini destekler (Hair vd., 2013, s. 3-6). KMO değerleri ve Bartlett Küresellik testi sonuçlarına göre elde edilen data keşfedici faktör analizi yapmak için uygundur. Bu değerler incelendikten sonra rotasyon sonrası oluşan matrise bakılmış ve KSS odağı ölçeğinde 3 değişkenin iki faktörü yüklediği görülmüştür.

Buna göre econ2, eco3 ve eth3 değişkenlerinin ölçekten silinmesine karar verilmiştir. Son durumda şüphencilik ölçeği tarafından açıklanan varyans %71,7; KSS odağı ölçeği tarafından açıklanan varyans ise %64,8 olarak elde edilmiştir.

3.2. Hipotez testi

3.2.1. K-Ortalamalar Kümeleme Analizi

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlikleri tespit edildikten sonra hipotez testi yapılmıştır. Araştırma hipotezi kapsamında şüphencilik düzeyini (yüksek-düşük) belirlemek için öncelikle K-Ortalamalar Kümeleme Analizi kullanılmıştır. K-Ortalamalar Kümeleme Analizi, veri setindeki benzer özelliklere sahip gözlemleri gruplamak için kullanılan, temel amacı, veriyi homojen alt gruplara ayırmak ve her bir grubu temsil eden küme merkezlerini belirlemek olan çok değişkenli bir analizdir (Hair vd., 2013, s. 6). Araştırma kapsamında şüphencilik düzeyi değerlendirildiğinden 2'li ve 3'lü kümeleme çözümleri incelenmiştir. Bu kümeleme çözümleri kümeleme merkezlerinin uzaklığı ve ANOVA analizinin anlamlılığı üzerinden karşılaştırılmış ve çalışmada 2'li kümeleme çözümünün uygun olduğuna karar verilmiştir. Buna göre 2'li kümeleme analizinin sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 3: Kümeleme Çözümü İçin ANOVA Tablosu

	Küme		Hata		F	Anl.
	Toplam Karelerin Ortalaması	s.d.	Toplam Karelerin Ortalaması	s.d.		
ske1	182,040	1	,554	472	328,774	,000
ske2	265,907	1	,625	472	425,674	,000
ske3	224,013	1	,538	472	416,601	,000

Tablo 3'te 2'li küme çözümünün uygunluğunu test etmek amacıyla yürütülen ANOVA analizi sonuçları verilmiştir. Anlamlılık düzeyleri değerlendirildiğinde 2'li küme çözümü tüm değişkenler itibarıyla farklılaşmaktadır ve uygun çözüm olarak kabul edilmiştir.

Tablo 4: Nihai Küme Merkezleri

	Şüphencilik	
	Yüksek	Düşük
Şirketlerin sosyal sorumluluk vaatlerini yerine getireceğine güvenmiyorum (ske1).	3,36	2,08
Şirketler, sosyal sorumluluk girişimlerine ilişkin gerçek niyetleri konusunda genellikle dürüst değildir (ske2).	3,77	2,23
Genel olarak, şirketlerin sosyal sorumluluk hedeflerini gerçekleştireceklerine inanmıyorum (ske3).	3,37	1,95

Tablo 4' te görüldüğü üzere yüksek şüphencilik düzeyine sahip bireyler şirketlerin sosyal sorumluluk vaatlerini yerine getireceğine güvenmemekte, şirketlerin niyetleri

konusunda dürüst olmadığını düşünmekte ve şirketlerin sosyal sorumluluk hedeflerini gerçekleştireceklerine inanmamaktadır.

Tablo 5: Küme Hacimleri

Küme	Üye Sayısı
Yüksek Şüphencilik	297
Düşük Şüphencilik	177
Toplam	474

Tablo 5'te kümelerin üye sayıları verilmiştir. Buna göre araştırma örneklemini içerisinde yüksek şüphencilik grubunun üye sayısı 297 iken düşük şüphencilik grubu üye sayısı 177 olmuştur.

3.2.2. Hipotez Testi

Araştırma kapsamında yüksek ve düşük şüphencilik düzeyine sahip bireyler belirlendikten sonra araştırma hipotezini test etmek için Bağımsız Örneklem T-testi kullanılmıştır. Buna göre elde edilen bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: T-testi Sonuçları

	t	s.d.	Anl.	Ortalama Farkı*
Ekonomik Odak				
İşletmeler her zaman karlarını maksimize etmeyi hedeflemelidir.	1,310	472	,191	,14455
İşletmeler her zaman ekonomik performanslarını iyileştirmek için uğraşmalıdır.	1,547	472	,123	,14318
Hukuki Odak				
İşletmeler her zaman çalışanlarının yasalarda tanımlanan standartlar çerçevesinde hareket etmelerini sağlamalıdır.	2,864	472	,004	,23695
İşletmeler her zaman sözleşme yükümlülüklerini ihmal etmekten kaçınmalıdır.	1,872	472	,062	,16675
İşletmeler her zaman düzenlemelere uymamak karlarını artırsa bile, yasaları çiğnemekten kaçınmalıdır.	1,199	472	,231	,09656
İşletmeler her zaman yasaların belirlediği ilkelere uymalıdır.	3,247	472	,001	,28682
Etik Odak				
İşletmeler her zaman etik kaygıların ekonomik performansı olumsuz etkilemesine izin vermemelidir.	1,635	472	,103	,19317
İşletmeler her zaman etik ilkelere uymayı, ekonomik performanstan öncelikli tutmalıdır.	1,268	472	,205	,12173
İşletmeler her zaman kurumsal hedeflere ulaşmak	1,299	472	,195	,12755

için etik standartlardan ödün vermemelidir.				
Filantropik Odak				
İşletmeler her zaman sosyal sorunların çözümüne yardımcı olmalıdır.	3,416	472	,001	,27587
İşletmeler her zaman kamusal işlerin yönetimine katılmalıdır.	2,950	472	,003	,24625
İşletmeler her zaman kaynaklarının bir kısmını hayırseverlik faaliyetlerine ayırmalıdır.	1,538	472	,125	,13925
İşletmeler her zaman toplumda yalnızca kar elde etmenin ötesinde bir rol oynamalıdır.	1,749	472	,081	,17531

* (Yüksek Şüphencilik Grup Ortalaması) - (Düşük Şüphencilik Grup Ortalaması)

Tablo 6'da görüldüğü üzere, yüksek ve düşük şüphencilik seviyesine sahip Z kuşağı bireyleri işletmelerin KSS odağına ilişkin olarak tüm ifadeler itibarıyla değil ama bazı ifadeler itibarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu bağlamda hipotez testi sonucuna göre araştırma hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Sonuç-Öneriler ve Tartışma

Bu çalışma, Z kuşağının, işletmeler tarafından yürütülen KSS projelerine ne kadar güvendiğini ve bu projelerden ne beklediğini derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda öncelikle Z kuşağının şüphencilik düzeyi araştırılmış, sonrasında ise yüksek düzeyde şüpheli olan ve olmayan bireyler arasındaki KSS beklentileri açısından farklılıklar olup olmadığı incelenmiştir. Çalışma kapsamında 474 üniversite öğrencisinden çevrimiçi anket yolu ile veri toplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlik analizleri yapıldıktan sonra K-Ortalamalar Kümeleme Analizi ile katılımcıların şüphencilik düzeylerine göre gruplara ayrılıp ayrılmadığına bakılmıştır. Yürütülen analize göre katılımcılar şüphencilik düzeyleri yüksek ve düşük olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Buna göre bu iki grubun KSS odağı beklentilerinin birbirinden farklı olup olmadığına ilişkin Bağımsız Örneklem t-testi yürütülmüştür.

Hipotez testi sonucuna göre Z kuşağı bireyleri içerisinde yüksek ve düşük şüphencilik düzeyine sahip bireylerin işletmelerin KSS faaliyetlerinde hukuki ve filantropik odağa sahip olmaları noktasında farklılaşmaktadır. Yüksek şüphencilik düzeyine sahip olan bireyler düşük şüphencilik düzeyine sahip olan bireylere nazaran işletmelerin hukuki çerçeveye uyan bir KSS anlayışına sahip olması gerektiğine inanmaktadır. Yüksek şüphencilik düzeyine sahip olan bireylere göre işletmeler her zaman çalışanlarının yasalarda tanımlanan standartlar çerçevesinde hareket etmelerini sağlamalı; sözleşme yükümlülüklerini ihmal etmekten kaçınmalı ve her zaman yasaların belirlediği ilkelere uymalıdır. Düşük şüphencilik düzeyine sahip bireyler ise KSS anlayışı içerisinde hukuksal bir odağın gerekliliğini zaruri olarak görmemektedir. Şüphencilik kavramı, özellikle tüketici davranışları literatüründe sıklıkla incelenmiştir. Obermiller ve Spangenberg (1998, s.160), şüphencilik "tüketicilerin pazarlama iddialarına karşı duyduğu genel bir güvensizlik" olarak tanımlamaktadır. Yüksek şüphencilik düzeyine sahip bireyler, işletmelerin reklam ve iletişim stratejilerine karşı daha temkinli davranmakta ve bu iddiaların gerçekliğini sorgulamaktadır. Bu durum, özellikle yeşil aklama gibi uygulamalara karşı daha duyarlı olmalarına neden olmaktadır (Mohr vd., 1998, s. 345). Bu kapsamda yüksek şüphencilik düzeylerine sahip Z kuşağı bireylerinin de KSS

beklentileri içerisinde hukuka uygunluk beklentisinin olması literatürdeki bulgularla paralellik göstermektedir.

Buna ek olarak yüksek ve düşük şüphecilik düzeyine sahip bireyler işletmelerin KSS anlayışı içerisinde filantropik bir odağa sahip olmak hususunda da farklı bir tutuma sahiptir. Bu bağlamda yüksek şüphecilik düzeyine sahip olan bireylere göre işletmeler her zaman sosyal sorunların çözümüne yardımcı olmalı, daima kamusal işlerin/sorunların yönetimine katılmalı ve toplumda yalnızca kar elde etmenin ötesinde bir rol oynamalıdır. Önceki çalışmalar, bireylerin bir firmanın eylemlerinin kamu yararına değil de kendi çıkarlarına hizmet ettiğine inanmaları durumunda firmayı daha olumsuz değerlendirdiğini göstermektedir (Yoon vd., 2006 s.377). Forehand ve Grier (2003, s.349) şüpheciliğin firmanın motivasyonlarını sorgulamayı ve motivasyonlarla elde edilenler arasında neden-sonuç ilişkisi kurmayı etkilediğini ortaya koymuştur. Bu çalışmada da şüphecilik düzeyi yüksek olan Z kuşağı üniversite öğrencilerinin, KSS faaliyetlerine karşı daha eleştirel bir tutum sergilediği, bu faaliyetlerin samimi olup olmadığını sorguladığı ve bu faaliyetlerin gerçek bir toplumsal katkı sağlaması gerektiğine inandığı bulunmuştur.

Çalışmada ayrıca, Z kuşağı bireyleri yüksek düzeyde şüpheciliğe sahip olsunlar veya olmasınlar işletmelerin ekonomik ve etik odaklara sahip olması gerektiğine inanmakta ve işletmelerin bu açılarından ödün vermemesi ve bu odakları önceliklendirmesi gerektiğini düşünmektedir. Z kuşağının etik değerleri, genellikle sosyal adalet ve çevresel konulara yönelik artan bir farkındalıkla şekillenmekte ve bu durum onları önceki nesillerden ayırmaktadır. Önceki çalışmalar Z kuşağının etik tüketime yönelik eğilimlerinin, sosyal etkileşimleri ve etkileşimde bulundukları markaların bütünlüğüne dair algılarından önemli ölçüde etkilendiği göstermektedir (Robichaud & Yu, 2021, s. 2740; Djafarova & Fouts, 2022, s. 413). Z kuşağı, özellikle sürdürülebilir uygulamalarla uyumlu markalara yönelmekte ve bu tür etik ürünleri, her zaman en uygun maliyetli seçenekler olmasa bile tercih etmektedir (Djafarova & Fouts, 2022, s. 416). Z kuşağının davranışlarını yönlendiren etik çerçeve, kişisel değerler ile toplumsal etkilerin bir kombinasyonundan oluşmaktadır. Ciziceno (2024, s.1) çalışmasında, Z kuşağının dijital yerliler olmaları açısından Y kuşağıyla benzerlikler taşıdığını, ancak vergi ahlakı, kurumlara olan güven ve tüketici etiği gibi konularda nesiller arası farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Z kuşağının etik duruşunun yalnızca bireysel nedenlerden değil, aynı zamanda kolektif deneyimlerinden kaynaklanmakta olduğunu söylemek mümkündür. Zira bu kuşak önceki kuşaklara kıyasla, dijital aktivist olarak sosyal ağlarda bir ideoloji veya toplumsal hareketi desteklemek amaçlı daha faal bir şekilde yer almaktadır (Köse, 2020, s. 1255).

Bu çalışma, Z kuşağının işletmelerin KSS faaliyetlerine yönelik güven algısını ve beklentilerini şüphecilik düzeyleri çerçevesinde ele alarak önemli bulgular sunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre Z kuşağı bireyleri, şüphecilik düzeylerine bağlı olarak hukuki ve filantropik KSS odaklarına yönelik farklı tutumlar sergilemektedir. Yüksek düzeyde şüpheciliğe sahip bireyler, işletmelerin hukuki sorumluluklarını ön planda tutmasını ve yasalara sıkı sıkıya bağlı kalmasını beklerken; düşük şüphecilik düzeyine sahip bireyler hukuki odağa daha esnek yaklaşmaktadır. Filantropik odak bağlamında ise yüksek şüphecilik düzeyine sahip bireyler, işletmelerin toplumsal sorunların çözümüne aktif katkıda bulunması gerektiğini düşünmektedir.

Bununla birlikte, Z kuşağı bireyleri genel olarak ekonomik ve etik KSS odaklarının tüm

işletmeler için temel birer öncelik olması gerektiği konusunda birleşmektedir. Bu durum, Z kuşağının işletmelerden sadece ekonomik kazanç odaklı değil, toplumsal ve etik sorumluluk sahibi bir yaklaşım benimsemelerini beklediklerini göstermektedir. Çalışmanın bulguları, işletmelerin KSS stratejilerini Z kuşağının beklentileri doğrultusunda şekillendirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Özellikle yüksek düzeyde şüphecilik gösteren bireylerin güvenini kazanmak için işletmelerin hukuki ve filantropik sorumluluklarını daha şeffaf ve tutarlı bir şekilde yerine getirmeleri önem taşımaktadır.

Z kuşağının etik zihniyeti ve kurumsal iddialara yönelik şüpheciliği, acil küresel sorunların ele alınmasına gerçek, şeffaf ve etkili katkılar sunabilen kuruluşlarla etkileşim kurmaya çalıştıkları için önemli bir ayırt edici faktör haline gelmiştir (Rank ve Contreras, 2021, s. 7; Kim ve Austin, 2019, s. 303). İşletmeler, Z kuşağının değerleri ve beklentileriyle örtüşen KSS stratejilerine öncelik vererek hem bu etkili demografik grupla ilişkilerini güçlendirebilir hem de kendilerini sürdürülebilir ve sorumlu uygulamalarda lider olarak konumlandırabilir.

Z kuşağı üniversite öğrencilerinin şüphecilik seviyelerine göre KSS odağı algılarını tespit etmek amacıyla yürütülen bu çalışmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Bu araştırma, İstanbul'da okuyan Z kuşağı üniversite öğrencilerini kapsamaktadır. Araştırmaya katılan Z kuşağı üniversite öğrencilerinden %34'ü çalışmakta, %65'i çalışmamaktadır. Bu bağlamda araştırma, çalışma hayatı içerisinde bulunmayan ancak potansiyel olarak önümüzdeki birkaç yıl içinde iş arayacak olan adayların algılarını yansıtmaları açısından yöneticilere bir iç görüş sağlamaktadır. Bununla birlikte gelecekteki çalışmaların aktif olarak çalışan Z kuşağını kapsamalarının örgütsel davranış alanına önemli katkı yapacağı düşünülmektedir. Buradan hareketle Z kuşağı içerisinde çalışan ve çalışmayan kişilerin algılarının farklı olup olmadığı da saptanabilir. Ayrıca gelecekteki araştırmalar, Z kuşağının KSS odaklı tutumlarını farklı kültürel ve sektörel bağlamlarda inceleyerek çalışmanın bulgularını daha da derinleştirebilir. Ayrıca, işletmelerin KSS faaliyetlerinin iletişim stratejileriyle Z kuşağının güven algısı arasındaki ilişkinin araştırılması da literatüre önemli katkılar sağlayabilir.

Değerlendirme	İki Dış Hakem / Çift Taraflı Körleme
Etik Beyan	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur. Piri Reis Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan (Onay No: 09, 15 Kasım 2024 tarihli) alınmıştır.
Benzerlik Taraması	Yapıldı – Ithenticate
Etik Bildirim	itobiad@itobiad.com
Çıkar Çatışması	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.
Finansman	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.
Peer-Review	Double anonymized - Two External
Ethical Statement	It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited. The ethical approval was obtained from Piri Reis University Scientific Research and Publication Ethics Committee (Approval No. 09, dated November 15, 2024).
Plagiarism Checks	Yes - Ithenticate
Conflicts of Interest	The author(s) has no conflict of interest to declare.
Complaints	itobiad@itobiad.com
Grant Support	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.

Kaynakça / References

- Acar, B. (2022). Kurumsal sosyal sorumluluk algılarının demografik değişkenler açısından incelemesi: demir-çelik sektörü örneği. *International Journal of Social Humanities Sciences Research*. <https://doi.org/10.26450/jshsr.3074>
- Ahmad, F., & Guzmán, F. (2021). Consumer skepticism about online reviews and their decision-making process: The role of review self-efficacy and regulatory focus. *Journal of Consumer Marketing*, 38(5), 587-600. <https://doi.org/10.1108/JCM-09-2020-4119>
- Alruthaya, A., Nguyen, T. T., & Lokuge, S. (2021). The application of digital technology and the learning characteristics of Generation Z in higher education. *arXiv preprint arXiv:2111.05991*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2111.05991>
- Arco-Castro, M., Pérez, M., Rodríguez-Gómez, S., & Sánchez, R. (2020). Do stakeholders modulate philanthropic strategy? corporate philanthropy as stakeholders' engagement. *Sustainability*, 12(18), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su12187242>
- Arıker, Ç., & Toksoy, A. (2017). Generation Z and CSR: Antecedents of purchasing intention of university students. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 483-502. <https://doi.org/10.9775/kauibfd.2017.023>
- Bektaş, M. (2024). Sürdürülebilirlik ve iş etiği. E. Akay & N. Palabıyık (Ed.), *Sürdürülebilir yönetim* (ss. 83-110). Özgür Yayınları.
- Brazel, J. F., Leiby, J., & Schaefer, T. J. (2022). Do rewards encourage professional skepticism? It depends. *The Accounting Review*, 97(4), 131-154. <https://doi.org/10.2308/TAR-2019-0361>
- Burgess-Wilkerson, B., Hamilton, C., Garrison, C., & Robbins, K. (2019). Preparing millennials as digital citizens and socially and environmentally responsible business professionals in a socially irresponsible climate. *arXiv preprint arXiv:1901.06609*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1901.06609>
- Cezlan, E. Ç. (2024). Sağlık sektöründe iş etiği dinamiklerinin değerlendirilmesi: Bir DEMATEL uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 260-275.
- Chatzopoulou, E., & de Kiewiet, A. (2021). Millennials' evaluation of corporate social responsibility: The wants and needs of the largest and most ethical generation. *Journal of Consumer Behaviour*, 20(3), 521-534. <https://doi.org/10.1002/cb.1882>
- Cheng, Y., Wang, Y., & Pan, F. (2022). The impact of csr perceptions on employees' turnover intention during the covid-19 crisis in china. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 1-14. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148297>
- Ciziceno, M. (2023). What shapes tax morality in younger generations? a comparative analysis between gen y and gen z. *Sociology Compass*, 18(2). <https://doi.org/10.1111/soc4.13179>
- Csobanka, Z. E. (2016). The Z generation. *Acta Educationis Generalis*, 6(2), 63-76. <https://doi.org/10.1515/atd-2016-0012>

Çelikdemir, D. Z., & Tükel, I. (2015). Incorporating ethics into strategic management with regards to generation Y's view of ethics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 528-535. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.123>

Çora, H. (2019). The effects of characteristics of generation Z on 21st century business strategies. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 909-926. <https://doi.org/10.36543/kauuibfd.2019.038>

Çuhadar, M., Öncü, H., & Mutlu, H. (2019). Konaklama işletmeleri web sitelerinin kurumsal sosyal sorumluluk içerikleri açısından incelenmesi: antalya örneği. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 6(4), 464-474. <https://doi.org/10.31771/jrtr.2019.47>

Dahlquist, S., & Garver, M. S. (2022). Effects of product and product company information on generation Zs' purchasing preferences. *American Business Review*, 25(1), 11. <https://doi.org/10.37625/abr.25.1.209-220>

Djafarova, E., & Fouts, S. (2022). Exploring ethical consumption in Gen Z: The role of social media and brand integrity. *Journal of Consumer Behaviour*, 21(3), 456-468. <https://doi.org/10.1002/cb.2015>

Düger, Y. S., & Bayram, T. (2023). Kurumsal sosyal sorumluluk algısının işveren marka çekiciliğine etkisi: z kuşağı bireylerin kişilik özellikleri bağlamında bir araştırma. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 1055-1078. <https://doi.org/10.48146/odusobiad.1178267>

Fabiola, K., & Mayangsari, L. (2020). The Influence of Green Skepticism, Environmental Knowledge and Environmental Concern on Generation Z's Green Purchase Intentions in Indonesia. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(8), 96-105. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v5i8.470>

Farooq, Y., & Wicaksono, H. (2021). Advancing on the analysis of causes and consequences of green skepticism. *Journal of Cleaner Production*, 320, 128927. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128927>

Forehand, M. R., & Grier, S. (2003). When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism. *Journal of consumer psychology*, 13(3), 349-356. https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1303_15

Frederick, W. C. (2018). Corporate social responsibility: From founders to Millennials. In *Corporate social responsibility* (pp. 3-38). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920180000002001>

Gentina, E. (2020). Generation Z in Asia: a research agenda. *The new Generation Z in Asia: Dynamics, differences, digitalisation*, 3-19. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-220-820201002>

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long range planning*, 46(1-2), 1-12. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>

Joo, J. H. (2020). A mediating role of social capital between corporate social responsibility and corporate reputation: Perception of local university on CSR of KHNP. *The Journal of*

Industrial Distribution & Business, 11(3), 63-71.
<https://doi.org/10.13106/jidb.2020.vol11.no3.63>

Karaca, Y., & Uyar, K. (2024). X,Y ve Z kuşaklarının kurumsal sosyal sorumluluk reklamlarına karşı tutumlarının nöropazarlama yöntemiyle karşılaştırılması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 7(2), 390-410. <https://doi.org/10.33712/mana.1512162>

Kim, E., Kwon, E., Hong, S., Shoenberger, H., & Stafford, M. (2023). Mollifying green skepticism: effective strategies for inspiring green participation in the hospitality industry. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1176863>

Kim, S., & Austin, L. (2020). Effects of CSR initiatives on company perceptions among Millennial and Gen Z consumers. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 299-317. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2018-0077>

Klopotan, I., Aleksić, A., & Vinković, N. (2020). Do business ethics and ethical decision making still matter: Perspective of different generational cohorts. *Business Systems Research: International Journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 11(1), 31-43. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2020-0003>

Kozłowski, W. (2024). Exploring generation Z's skepticism towards cause-related marketing: understanding the antecedents and consequences. *Research Papers of Wrocław University of Economics and Business*, 68(2), 106-116. <https://doi.org/10.15611/pn.2024.2.09>

Köse, G. (2020). Toplumsal hareketlenmede önemli bir durak: Sosyal ağlarda dijital aktivizm ve dinamiklerine ilişkin Y ve Z kuşağının farkındalıkları üzerine bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(22), 1255-1288.

Kung, W. (2023). Using the pestel analysis to determine the effectiveness of new digital media strategies. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 5(1), 19-25. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/5/20220054>

Latif, B., Ong, T. S., Meero, A., Abdul Rahman, A. A., & Ali, M. (2022). Employee-perceived corporate social responsibility (CSR) and employee pro-environmental behavior (PEB): The moderating role of CSR skepticism and CSR authenticity. *Sustainability*, 14(3), 1380.

Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of business ethics*, 30, 57-72. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1006433928640>

Marschlich, S. & Hurtado, E. (2025). The effect of third-party certifications on corporate social responsibility communication authenticity and credibility. *Corporate Communications an International Journal*, 30(7), 1-20. <https://doi.org/10.1108/ccij-01-2024-0015>

Matheny, R. L. (2019). Redefining the future of retail: millennials and gen z envision a more sustainable retail culture. In R. L. Matheny, *Journal of Textile Science & Fashion Technology* (Vol. 3, Issue 4). <https://doi.org/10.33552/jtsft.2019.03.000570>

Mohr, J. W. (1998). Measuring meaning structures. *Annual review of sociology*, 24(1), 345-370. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.345>

Moreno, F., & Kang, J. (2020). How to alleviate consumer skepticism concerning corporate responsibility: The role of content and delivery in CSR communications. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2477-2490. <https://doi.org/10.1002/csr.1969>

Moscato, D., & Hopp, T. (2019). Natural born cynics? The role of personality characteristics in consumer skepticism of corporate social responsibility behaviors. *Corporate Reputation Review*, 22, 26-37. <https://doi.org/10.1057/s41299-018-0058-3>

Narayanan, S. (2022). Does Generation Z value and reward corporate social responsibility practices?. *Journal of Marketing Management*, 38(9-10), 903-937. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2070654>

Nguyen, N., Priporas, C. V., McPherson, M., & Manyiwa, S. (2023). CSR-related consumer scepticism: A review of the literature and future research directions. *Journal of Business Research*, 169, 114294. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114294>

Obermiller, C., & Spangenberg, E. R. (1998). Development of a scale to measure consumer skepticism toward advertising. *Journal of consumer psychology*, 7(2), 159-186. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0702_03

Oskouei, Z. (2019). Linking social and economic responsibilities and financial performance: the assisting role of innovation for an oil engineering and development company. *International Journal of Finance & Economics*, 24(3), 1345-1354. <https://doi.org/10.1002/ijfe.1722>

Otchere, O., Owusu, G., & Bekoe, R. (2022). Determinants of whistleblowing intentions of accountants: a middle range theoretical perspective. *Journal of Financial Crime*, 30(5), 1162-1181. <https://doi.org/10.1108/jfc-07-2022-0168>

Rank, S., & Contreras, F. (2021). Do millennials pay attention to corporate social responsibility in comparison to previous generations? Are they motivated to lead in times of transformation? A qualitative review of generations, CSR and work motivation. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6, 1-13. <https://doi.org/10.1186/s40991-020-00058-y>

Rim, H., & Kim, S. (2016). Dimensions of corporate social responsibility (CSR) skepticism and their impacts on public evaluations toward CSR. *Journal of Public Relations Research*, 28(5-6), 248-267. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2016.1261702>

Robichaud, L., & Yu, S. (2021). Ethical consumption among Gen Z: The influence of social interactions and brand integrity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102345. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102345>

Said, R. A., Rashid, M. A. A., & Othman, M. A. (2020). Generation Z for job employment: Characteristic and expectation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(3), 570-575. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i3/7072>

Sawicka, J., & Marcinkowska, E. (2023). Environmental CSR and the purchase declarations of Generation Z consumers. *Sustainability*, 15(17), 12759. <https://doi.org/10.3390/su151712759>

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

Seçme, G. (2022). Multi-criteria approach to firm performance evaluation: an application on the banking sector. *Ekonomi Politika Ve Finans Arastirmalari Dergisi*, 7(2). <https://doi.org/10.30784/epfad.1109033>

Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and engaging the next generation of students. *About campus*, 22(3), 21-26. <https://doi.org/10.1002/abc.21293>

Seyfi, S., Vo-Thanh, T., & Zaman, M. (2024). Hospitality in the age of gen Z: a critical reflection on evolving customer and workforce expectations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(13), 118-134. <https://doi.org/10.1108/ijchm-01-2024-0035>

Seyitoğulları, O. & Bilen, A. (2020). Kurumsal sosyal sorumluluk üzerine bir literatür taraması. *Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 3(2), 195-205. <https://doi.org/10.38004/sobad.785251>

Skarmas, D., & Leonidou, C. N. (2013). When consumers doubt, watch out! The role of CSR skepticism. *Journal of business research*, 66(10), 1831-1838. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.004>

Stanley, D., Meyer, J., & Topolnysky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19, 429-459. <https://doi.org/10.1007/S10869-005-4518-2>.

Sun, J., Leung, X. Y., Zhang, H., & Williams, K. (2022). Attracting generation Z talents to the hospitality industry through COVID CSR practices. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(4), 1587-1606. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0293>

Temiz, H. & VARICI, İ. (2022). Sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve finansmana erişim arasındaki ilişkinin incelenmesi: bist örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 406-431. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.912331>

Thomas, G. (2022). Corporate social responsibility as a sustainable business practice: a study among generation Z customers of indian luxury hotels. *Sustainability*, 14 (24): 16813. <https://doi.org/10.3390/su142416813>

Valentine, B. D., & L. Powers, T. (2013). Generation Y values and lifestyle segments. *Journal of consumer marketing*, 30(7), 597-606. <https://doi.org/10.1108/JCM-07-2013-0650>

Vanhamme, J., & Grobben, B. (2009). "Too good to be true!". The effectiveness of CSR history in countering negative publicity. *Journal of Business Ethics*, 85, 273-283. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9731-2>

Vicario, R., León-Gómez, A., Gutiérrez-Ruiz, A., & Fernández-Gámez, M. (2020). Sustainable development through corporate social responsibility, corporate philanthropy and creating shared value. *Technium Social Sciences Journal*, 10, 291-298. <https://doi.org/10.47577/tssj.v10i1.1325>

- Widjaja, G. (2024). Principles, processes and practices in legal management of organizations. *J Law Judic Syst*, 7(1), 1-10. <https://doi.org/10.22259/2637-5893.0701001>
- Wong, M. C. (2021). Does corporate social responsibility affect Generation Z purchase intention in the food industry. *Asian Journal of Business Ethics*, 10, 391-407. <https://doi.org/10.1007/s13520-021-00136-9>
- Yalman, Y. (2021). Çalışanlara dönük kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal itibara etkisi: Sivas'ta bir imalat işletmesi örneği. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 3685-3710.
- Yalman, Y. & Çonkar, K. (2020). Türkiye'de, işletmelerin çalışanlarına yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal itibara etkisi. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 4(2), 393-408. <https://doi.org/10.29216/ueip.783212>
- Yazıcı, R. (2023). Türkiye'deki işletmelerin döngüsel ekonomiye geçiş sürecinde bankacılık sektörünün rolü. *The Journal of International Scientific Researches*, 8(1), 31-45. <https://doi.org/10.23834/isrjournal.1191334>
- Yıldız, H., & Güleç, S. Mutluluk Metaforları: X, Y ve Z Kuşaklararası Karşılaştırma Çalışması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 644-660.
- Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377-390. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1604_9
- Yunyi, C., Singh, J., & Kularajasingam, J. (2024). The influence of workforce diversity and job meaningfulness on employee engagement and organizational citizenship behaviors. *Human Systems Management*, 43(1), 1-15. <https://doi.org/10.3233/hsm-220184>