T.C.

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Bölümü

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: VARLIK YÖNETİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Süleyman ŞİMŞEK

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Fulya ODUNCU

İstanbul, 2022

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: VARLIK YÖNETİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Süleyman ŞİMŞEK

İşletme

Yüksek Lisans Tezi

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

2022

“Süleyman ŞİMŞEK” tarafından hazırlanmış ve 18/08/2022 tarihinde sunulmuş “KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: VARLIK YÖNETİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı tez İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak **oy birliği/**oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

_____

Dr. Öğr. Üyesi Fulya ODUNCU

Danışman

Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri:

Dr. Öğr. Üyesi Fulya ODUNCU	Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Altınbaş Üniversitesi	_____
Dr. Öğr. Üyesi Emir Kaan CENGİZ	Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Altınbaş Üniversitesi	_____
Dr. Öğr. Üyesi Melis SOYER	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Nişantaşı Üniversitesi	_____

Bu tezin Yüksek Lisans. Tezi olarak bütün şartları sağladığını beyan ederim.

Tezin Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne teslim tarihi:___/___/____

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışlara uygun olarak edinildiğini ve sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde, bu çalışmada, orijinal olmayan tüm materyalleri ve sonuçları tamamen alıntı yaptığımı ve referans gösterdiğimi de beyan ederim.

Süleyman ŞİMŞEK

TEŞEKKÜR

Araştırmamın anket aşamasında yardımlarını esirgemeyen varlık yönetim şirketlerinde çalışan tüm personel ve yöneticilerine ayrıca tezimin her aşamasında desteğini ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Fulya Oduncu'ya şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

ÖZET

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: VARLIK YÖNETİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ŞİMŞEK, Süleyman

Yüksek Lisans, İşletme, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Fulya ODUNCU

Tarih: Ay/Yıl: Temmuz / 2022

Sayfa: 169

Kurumsal yönetim kuruluşun amaçlarının ve bu amaçlara ulaşma yollarının tanımlandığı, performans izleme ve değerlendirme sisteminin belirlendiği yapıyı sağlamaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri ise politika yapıcıların ekonomik verimliliği, sürdürülebilir büyümeyi ve finansal istikrarı desteklemek maksadıyla kurumsal yönetim için yasal, düzenleyici ve kurumsal çerçeveyi değerlendirmesine ve iyileştirmesine yardımcı olmayı amaçlayan ilkeler olarak tanımlanabilir. Bu ilkeler, kurumsal yönetim politikalarının yatırımcı güveni, sermaye oluşumu ve tahsisi ile ilgili daha geniş ekonomik hedeflere ulaşılmasında önemli bir role sahip olduğu anlayışıyla geliştirilmiştir. Kurumsal yönetimin kalitesi, şirketlerin büyümek için sermayeye erişim maliyetini ve sermaye sağlayanların adil ve hakkaniyetli koşullarda değer yaratmalarına olanak sağlayan güveni etkilemektedir. İyi kurumsal yönetim, sadece hissedarlara ve diğer menfaat sahiplerine haklarının korunduğuna dair bir güvence vermemekte şirket çalışanları üzerinde de olumlu bir etki bırakmaktadır. Bu nedenle Kurumsal yönetim ilkeleri günümüzün küreselleşen sermaye piyasalarında büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı kurumsal yönetim ilkelerinin örgütsel çekicilik ve iş tatmini üzerindeki etkisinin ortaya konulmasıdır. Bu bağlamda 305 katılımcı üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Örgütsel Çekicilik ve İş Tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekicilik, İş Tatmini.

ABSTRACT

THE EFFECT OF CORPORATE MANAGEMENT PRINCIPLES ON ORGANIZATIONAL ATTRACTION AND JOB SATISFACTION: A RESEARCH ON THE ASSET MANAGEMENT SECTOR

ŞİMŞEK, Süleyman

M.A., Business Altınbaş University

Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Fulya ODUNCU

Date: July / 2022

Page:169

Corporate governance provides the structure in which the objectives of the organization and the ways to achieve these goals are defined, and the performance monitoring and evaluation system is determined. Corporate governance principles, on the other hand, can be defined as principles that aim to help policy makers evaluate and improve the legal, regulatory and institutional framework for corporate governance in order to support economic efficiency, sustainable growth and financial stability. These principles have been developed with the understanding that corporate governance policies play an important role in achieving broader economic goals regarding investor confidence, capital formation and allocation. The quality of corporate governance affects the cost of companies accessing capital to grow and the trust that enables capital providers to create value on fair and equitable terms. Good corporate governance not only provides shareholders and other stakeholders with an assurance that their rights are protected, but also leaves a positive impact on company employees. For this reason, corporate governance principles are of great importance in today's globalized capital markets.

The aim of this study is to reveal the effect of corporate governance principles on organizational attractiveness and job satisfaction. In this context, as a result of the survey conducted on 305 participants, it was determined that there is a positive relationship between Corporate Governance Principles and Organizational Attractiveness and Job Satisfaction.

Keywords: Corporate Governance Principles, Organizational Attractiveness, Job Satisfaction.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET vi

ABSTRACT vii

TABLO LİSTESİ xii

ŞEKİL LİSTESİ xiv

KISALTMALAR xv

GİRİŞ 1

1. **KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ KAVRAMI, SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ VE KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN YASAL DÜZENLEMELER**. 3

1.1. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ KAVRAMI 3

1.2. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ 4

1.3. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN AMACI VE ÖNEMİ 10

1.4. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ 12

1.4.1. Şeffaflık İlkesi 12

1.4.2. Eşitlik İlkesi 13

1.4.3. Hesap Verebilirlik İlkesi 14

1.4.4. Sorumluluk İlkesi 14

1.5. KURUMSAL YÖNETİM SİSTEMİNİ AÇIKLAYAN KURAMSAL TEORİLER 16

1.5.1. Vekâlet Teorisi (AgencyTheory) 16

1.5.2. Temsil Teorisi (StewardshipTheory) 18

1.5.3. Paydaş Teorisi (StakeholderTheory) 19

1.5.4. İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction CostsTheory) 20

1.6. KURUMSAL YÖNETİM MODELLERİ 21

1.6.1. Anglo-Sakson Modeli 22

1.6.2. Kıta Avrupası Modeli 23

1.7. SERMAYE PİYASASI KURULU (SPK) KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ .. 24

1.7.1. Pay Sahipleri İlkesi 25
1.7.2. Kamuoyunun Aydınlatılması ve Şeffaflık İlkesi 25
1.7.3. Menfaat Sahipleri İlkesi 25
1.7.4. Yönetim Kurulu İlkesi 26
1.8. KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN YASAL DÜZENLEMELER 26
2. ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK KAVRAMI, ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER, ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK İLE İLGİLİ TEORİLER VE ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİN SONUÇLARI 29
2.1. ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK KAVRAMI 29
2.1.1. Örgütsel Çekiciliğin Önemi 32
2.1.2. Örgütsel Çekiciliğin Boyutları 33
2.1.2.1. Genel çekicilik 33
2.1.2.2. Takip etme niyeti 33
2.1.2.3. Prestij 34
2.2. ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 34
2.3. ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK İLE İLGİLİ TEORİLER 39
2.3.1. Çevresel Süreç Teorisi 39
2.3.2. Etkileşimsel Süreç Teorisi 42
2.3.3. Kişisel Süreç Teorisi 42
2.3.4. Mantıklı Eylem Teorisi 44
3. **İŞ TATMİNİ KAVRAMI, İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER, İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI** 46
3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI 46
3.1.1. İş Tatmininin Önemi 48
3.1.2. İş Tatmininin Boyutları 50
3.1.2.1. İçsel iş tatmini 50
3.1.2.2. Dışsal iş tatmini 51
3.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 51

3.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler 51
3.2.1.1.Yaş 52
3.2.1.2. Cinsiyet 53
3.2.1.3. Statü 53
3.2.1.4. Kişilik 54
3.2.1.5. Medeni durum 56
3.2.1.6. Eğitim düzeyi 57
3.2.2. İş Tatminin Etkileyen Örgütsel Faktörler 58
3.2.2.1. Ücret 58
3.2.2.2. İşin niteliği 59
3.2.2.3. Çalışma koşulları 61
3.2.2.4. Terfi ve kariyer olanakları 62
3.2.2.5. Örgüt kültürü 64
3.2.2.6. Yönetim biçimi 66
3.3. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER 68
3.3.1. Kapsam Teorileri 68
3.3.1.1. Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi 68
3.3.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı 70
3.3.1.3. McCelland'ın başarma ihtiyacı kuramı 71
3.3.1.4. Alderfer'in ERG kuramı 71
3.3.2. Beklenti Teorileri 73
3.3.2.1. Vroom'un beklenti kuramı 73
3.3.2.2. Lawler- Porterin bekleyiş kuramı 73
3.3.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı 74
3.3.2.4. Edwin Locke'nin amaç kuramı 74
3.3.2.5. Harold Kelley'in atıf (kovaryasyon) kuramı (yükleme teorisi) 75

3.4. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI 76
3.4.1. Bireysel Sonuçlar 77
3.4.2. Örgütsel Sonuçlar 78
4. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ARAŞTIRMA 82
4.1. LİTERATÜR TARAMASI 83
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 85
4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ 85
4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ 86
4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 87
4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 87
4.6.1. Evren ve Örneklem 87
4.6.2. Veri Toplama Araçları 87
4.6.2.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri 87
4.6.2.2. Örgütsel Çekicilik Ölçeği 87
4.6.2.3. Minnesota İş Tatmini Ölçeği 89
4.6.3. Verilerin Analizi 89
4.6.3.1. Güvenirlilik analizi 90
4.6.3.2. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) 91
4.7. BULGULAR 96
4.7.1. Demografik Bulgulara İlişkin Değerlendirme 97
4.7.2. Değişkenlere Yönelik Betimsel Analizi Sonuçları 98
4.7.3. Fark Testleri 99
4.7.4. Pearson Korelasyon Analizi 106
4.7.5. Regresyon Analizleri 107
5. SONUÇ VE ÖNERİLER 112
REFERANSLAR 118
EK A 154

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3.1: Motive Ediciler ve Hijyen Faktörleri. 71

Tablo 4.1: Örgütsel Çekicilik Ölçek Maddeleri. 89

Tablo 4.2: Minnesota İş Doyumu Ölçeği İfadelerinin Boyutlara Göre Dağılımı..... 90

Tablo 4.3: Güvenilirlik Analizi Bulguları. 91

Tablo 4.4: Örgütsel Çekicilik Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri. 92

Tablo 4.5: İş Tatmini Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri. 94

Tablo 4.6: Kurumsal Yeterlilik Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri. 96

Tablo 4.7: Çarpıklık ve Basıklık Değerleri. 97

Tablo 4.8: Katılımcıların Sosyo-Demografik Dağılımları. 98

Tablo 4.9: Değişkenlere Yönelik Betimsel Analizi Sonuçları. 99

Tablo 4.10: Cinsiyet Değişkenine Göre Kurumsal Yönetim İlkeleri İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve Alt Boyutlarından Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması. 100

Tablo 4.11: Medeni Durum Değişkenine Göre Kurumsal Yönetim İlkeleri İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve Alt Boyutlarından Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması. 101

Tablo 4.12: Yaş Değişkenine Göre Kurumsal Yönetim İlkeleri İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve Alt Boyutlarından Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması. 102

Tablo 4.13: Eğitim Değişkenine Göre Kurumsal Yönetim İlkeleri İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve Alt Boyutlarından Elde Edilen Puan Ort.larının Karşılaştırılması. 103

Tablo 4.14: Kurum Pozisyonu Değişkenine Göre Kurumsal Yönetim İlkeleri İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve Alt Boyutlarından Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması. 104

Tablo 4.15: Kıdem Değişkenine Göre Kurumsal Yönetim İlkeleri İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve Alt Boyutlarından Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması. 106

Tablo 4.16: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları..... 107

Tablo 4.17: Kurumsal Yönetim İlkelerinin Örgütsel Çekicilik Üzerindeki Etkisi..... 108

Tablo 4.18: Kurumsal Yönetim İlkelerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi..... 109

Tablo 4.19: Kurumsal Yönetim İlkelerinin Genel Çekicilik, Tatmin Etme Niyeti ve Prestij Üzerindeki Etkisi. 110

Tablo 4.20: Kurumsal Yönetim İlkelerinin İçsel ve Dışsal Tatmin Üzerindeki Etkisi. 111

Tablo 4.21: Hipotez Değerlendirmesi (Fark Testleri) 112

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi. 70

Şekil 3.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisinin Karşılaştırılması. 73

Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli. 87

Şekil 4.2: Motive Ediciler ve Hijyen Faktörleri. 93

Şekil 4.3: İş Tatmini Ölçeği..... 95

Şekil 4.4: Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği. 96

KISALTMALAR

ALI : American Law Institute

AMEX : Amerikan Menkul Kıymetler Borsası

FCPA : Foreign Corrupt Practices Act

İMKB : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

NASD : Ulusal Menkul Kıymet Satıcıları Birliği

NYSE : New York Menkul Kıymetler Borsası

OECD : İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı

PCAOB : Public Company Accounting Oversight Board

SEC : Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu

SPK : Sermaye Piyasası Kurulu

GİRİŞ

Yönetim, bireysel paydaşların (yatırımcılar, alacaklılar, yöneticiler, idare ve çalışanlar) yanı sıra daha geniş endüstriler ve ekonomik sektörlerin yararlanabilmesi için vardır. İyi kurumsal yönetim, satın alma, finansal raporlama, tazminat ve yönetici seçimi sırasında ortaya çıkabilecek çıkar çatışmalarını çözmektedir. Kurumsal yönetim, bir kuruluşun yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki bir dizi ilişkiyi içermektedir. Kurumsal yönetim ayrıca kuruluşun amaçlarının ve bu amaçlara ulaşma yollarının tanımlandığı, performans izleme ve değerlendirme sisteminin belirlendiği yapıyı da sağlamaktadır.

Kurumsal yönetimin kalitesi, şirketlerin büyümek için sermayeye erişim maliyetini ve sermaye sağlayanların adil ve hakkaniyetli koşullarda değer yaratmalarına olanak sağlayan güveni etkilemektedir. İyi kurumsal yönetim, hissedarlara ve diğer menfaat sahiplerine haklarının korunduğuna dair güvence verecek ve şirketlerin sermaye maliyetini düşürmelerini ve sermaye piyasasına erişimlerini kolaylaştırmalarını sağlayacaktır. Bu, günümüzün küreselleşen sermaye piyasalarında büyük önem taşımaktadır.

Bir diğer inemli konu ise insan kaynağıdır. Günümüz iş dünyasında insan kaynağının işletmelerin rekabet ortamında avantaj sağlayabilmesi ve çağa ayak uydurabilmesi noktasında önemli bir kaynak olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle yetenekli çalışanları elde tutmak ve bulmak işletmeler için giderek daha da zorlaşmaktadır. Nitelikli çalışanları bulmak, onları kuruluşa çekmek ve elde tutmak iş başarısı açısından çok önemlidir.

Kuruluşların uzun vadeli büyüme ve garantili başarı için yetenekli çalışanları elinde tutması gerekmektedir. Personeli olumlu biçimde etkilemek, insanların ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik etmenin ve kalmak istedikleri bir ortam ve kültür geliştirmenin bir yoludur. Başarı kuruluşların sahip olduğu nitelikli insanlardan geçmektedir.

İnsan kaynakları ve işgücü yönetiminin temel amacı, çalışanın işe karşı tutumunu iyi bir şekilde geliştirmektir. İş tatmini uzun yıllardan beri önemli bir araştırma alanıdır ve birçok araştırmacı iş tatmini ve onu etkileyen faktörler arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır.

Bu çalışmada kurumsal yönetim ilkelerinin örgütsel çekicilik ve iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde kurumsal yönetim ilkeleri kavramı, spk kurumsal yönetim ilkeleri ve kurumsal yönetime ilişkin yasal düzenlemeler ele alınmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel çekicilik kavramı, örgütsel çekiciliği etkileyen faktörler, örgütsel çekicilik ile ilgili teoriler ve örgütsel çekiciliğin sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde iş tatmini kavramı, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini ile ilgili teoriler ve iş tatminsizliğinin sonuçları gibi konular anlatılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın dördüncü bölmünde ise varlık yönetim sektöründe kurumsal yönetim ilkelerinin örgütsel çekicilik ve iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmış ve araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

1. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ KAVRAMI, SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ VE KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN YASAL DÜZENLEMELER

1.1. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ KAVRAMI

Kurumsal yönetim, kurumsal hayatın hemen her yönünü kapsayan geniş ve karmaşık bir kavramdır (Anand, 2008: 77). Kurumsal yönetim, bir şirketin hissedarlarının en iyi uzun vadeli çıkarları doğrultusunda yönetilmesini sağlamak amacıyla tasarlanmış yapısal, prosedürel ve kültürel emniyet sistemidir (Fombrun, 2006: 267). Kurumsal yönetim, kurumsal krizler nedeniyle geçtiğimiz yıllarda daha fazla kamuoyunun dikkatini çekmiş olsa da, buna karşılık gelen kavramlar birkaç yüzyıldır varlığını sürdürmektedir. Bugünkü terim kullanılmamış olsa da, Adam Smith (1723 –1790) kavramı önceden 1776'da tanımlamıştır: "Diğer insanların paralarını yönetmekle görevli olan şirket yöneticilerinin, özel bir ortaklıktaki hissedarın sık sık kendi parasını gözetlediği gibi aynı endişeli ihtiyatla onları izlemesi pek de beklenemez. Bu nedenle, böyle bir ortaklığın işlerinin yönetiminde ihmal ve savurganlık az ya da çok her zaman hüküm sürmektedir." (akt. Kleinschmidt, 2007: 32)

Günümüz kurumsal yönetim tanımları, özellikle kavramın kapsamına göre farklılık göstermektedir: Kullanıldıkları disipline bağlı olarak daha dar ve daha geniş tanımlar mevcuttur (Huse ve Landström, 2002: 1; Kozer, 2002: 4). Dar kapsamlı tanımlar, örneğin Shleifer ve Vishny (1997) tarafından verilen tanım gibi, sermaye sağlayıcılar ile şirketlerin yöneticileri arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır: "Kurumsal yönetim, şirketlere finansman sağlayan tedarikçilerin yatırımlarından geri dönüş almayı garanti etme yollarıyla ilgilenmektedir." (Shleifer ve Vishny, 1997: 737). Bu tanım, kurumsal yönetimi sermaye sağlayıcılar ve yönetim arasındaki ilişkiyle sınırlamıştır.

OECD (2004)'nin yaptığı tanım ise sermaye sağlayıcılar dışında diğer paydaşları da açıkça kapsamaktadır: "Kurumsal yönetim, örneğin makroekonomik politikaları ve ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet derecesini içeren, firmaların faaliyet gösterdiği daha geniş ekonomik bağlamın yalnızca bir parçasıdır. Kurumsal yönetim çerçevesi ayrıca yasal, düzenleyici ve kurumsal ortama da bağlıdır. Ayrıca bir şirketin faaliyet gösterdiği toplumların çevresel ve toplumsal çıkarlarına ilişkin iş etiği ve kurumsal farkındalık gibi faktörlerin de şirketin itibarı ve uzun vadeli başarısı üzerinde etkisi olabilir." (OECD, 2004: 12).

Kurumsal yönetim ile ilgili tanımlar yalnızca kapsamı bakımından değil ayrıca yönelimleri açısından da farklılık gösterebilir. Bu tanımlar kurumsal yönetimin "ne" olduğuna odaklanan görev odaklı veya kurumsal yönetimin "neden"ine odaklanan hedef odaklı olabilmektedir. Örneğin, Huse ve Landström (2002) tarafından göreve yönelik bir tanım yapılmıştır: "Kurumsal yönetim, dış paydaşların, iç paydaşların ve yönetim kurulunun bir kuruluşu yönetmeye nasıl katkıda bulunduğuyla ilgilenir." (Huse ve Landström, 2002: 1). Bunun aksine Melin ve Nordqvist (2002), hedef odaklı bir tanım vermiştir: "Kurumsal yönetim, strateji süreçlerini etkilemek için kuruluş sahiplerinin çıkarlarının nasıl organize edildiği ve uygulandığı ile ilgilidir." (Melin ve Nordqvist, 2002: 3).

Kurumsal yönetim kavramı, bir şirketin hissedarlar, üst düzey yöneticiler, müşteriler, tedarikçiler, finansörler, hükümet ve toplum gibi birçok paydaşının çıkarlarının dengelenmesini içermektedir (Chen, 2021). Özetle kurumsal yönetim kavramı, şirketlerin yönetim ve kontrolünün çerçevesini ifade etmektedir (akt. Kleinschmidt, 2007: 33).

1.2. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Bugün bildiğimiz şekliyle şirket, İngiltere'de 17. yüzyılda başlayan bir sürecin ürünüdür (Mueller, 2003). Orta çağda, bir grup sivil vatandaşın, kendilerini hükümetin değişken çıkarlarından korumak amacıyla menfaatlerini bir kraliyet imtiyaznamesi altında birleştirebilecekleri bir araç olarak ortaya çıkmışlardır. İmtiyazlı şirketlerin ilk örnekleri arasında, 1600'de Hindistan ile ticarette tekel sahibi olmak için kurulan East India Company (Doğu Hindistan Şirketi) ve Kuzey Amerika'daki arazi ve ticaret fırsatlarını geliştirmek için 1606'da kurulan Virginia Company yer almaktadır (Dragomir, 2008: 33).

Doğu Hindistan Şirketi Kraliçe I. Elizabeth tarafından Hindistan'da ticaret ayrıcalıklarını desteklemek amacıyla İngiliz Kraliyet Beyannamesi verilen bir anonim şirketti. O zamanlar, şirket kavramı bugünden oldukça farklıydı. Şirketler, belirli bir amaç için kraliyet tarafından kiralanan küçük, yarı resmi kurumlardı. Bu, aynı zamanda büyük projelerin büyük sermaye taleplerini karşılamak için yatırımcıları bir araya getiren ilk şirketlerden biriydi (Braendle ve diğerleri, 2007). 1711'de ise, Güney Amerika'da bulunabilecek fırsatlardan yararlanmak için Güney Denizi Ticaret Şirketi kurulmuştur. Bu şirket tamamen bir yanılsama olmasına rağmen yatırımcılardan büyük karşılık görmüştür. Ancak öfori (coşku), 1720'de çöktükten sonra büyük "Güney Denizi Balonu" olarak bilinmeye başlanmıştır. O zamanlar borsalarda işlem gören şirketlerin başka birçok başarısızlığı olmuştur ve sonrasında kamu şirketinin bir

iş organizasyonu biçimi olarak rolü konusunda çok fazla öfke ve suçlama gelişmiştir. Sonuç olarak şirket – yasal olarak herhangi bir iş yapmak ve fonlara bağışta bulunmak için baskı altına alınmış ve sonraki yüz yıl boyunca İngiltere'de yeniden ortaya çıkmamıştır (Dragomir, 2008: 33).

Adam Smith (1723–1790) 1776'da yayınlanan Ulusların Zenginliği'nde Doğu Hindistan Şirketi'ni ve diğer anonim tekelleri oldukça eleştirmiştir. Adam Smith (1723–1790), o zamanlar şirketi, piyasa ekonomisi yasalarını görmezden gelen ve mali başarısızlıkla karşı karşıya kaldığında da vergi mükelleflerinin kurtarmasına bağlı olan bir ayrıcalıklı varlık olarak görüyordu. Aslında, 1773'te Doğu Hindistan Şirketi için büyük bir kurtarma operasyonu yapılmış, ardından hükümet şirket yönetimine daha kapsamlı bir şekilde müdahale etmiştir. Doğu Hindistan Şirketi, İngiliz hükümetinin devreye girmesine ve koloninin doğrudan yönetimini üstlenmesine yol açan Hint İsyanlarından sonra 1858'de feshedilmiştir (Smith ve Walter, 2006). Ulusların Zenginliği, piyasaların tekelci kontrolünü kurmak ve böylece kazanılmamış kârları ele geçirmek ve yerel girişimi engellemek için devlet ve şirket gücünün kötüye kullanılan ittifakına meydan okuyan devrimci bir manifesto niteliği taşımaktadır.

Adam Smith (1723–1790) ve Amerikalı kolonistler, hem devlet hem de şirket gücü konusunda derin bir şüphe paylaşmışlardır. Adam Smith (1723–1790) aynı zamanda optimal piyasa etkinliğinin sermaye sahiplerinin sermayenin yönetimine doğrudan dahil olmasına bağlı olduğu konusunda oldukça açıktı. Çünkü sahibi tarafından yönetilen işletmelerde sahiplerin, mülkiyet hissesi olmayan yöneticilere göre varlıkların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak için daha fazla özen gösterdiğine inanıyordu (Dragomir, 2008: 33).

1909'da ABD Kongresi, gelir vergisinin temelini oluşturan bir dizi yasal düzenlemeyi kabul etmiştir. 1916'da Onaltıncı Değişiklik'in onaylanmasıyla birlikte, kurumsal kazançların vergilendirilmesi kanun haline gelmiştir. Sonuç olarak, basit muhasebe daha karmaşık muhasebe konularına dönüşmüştür. Ayrıca mali denetim ile birlikte, işletmenin finansal durumu hakkında büyük miktarda organize bilgi birikmeye başlamıştır. Yöneticilerden ise bundan böyle bu finansal bilgileri şirketi daha iyi yönetmeleri için kullanmaları bekleniyordu (Washburn, 1996). 1919'da Dodge v. Ford Motor Company davasında, Michigan mahkemesi ufuk açıcı bir karar vermiş, yönetim sorumluluğu ve kurumsal yönetim için yasal tavrını ortaya koymuştur.

Henry Ford (1863 – 1947), Ford Motor Company'den büyük temettüler ödemek istememiş, bunun yerine, otomobillerin fiyatını düşürmek ve daha fazla işçi çalıştırmak için üretimi çarpıcı biçimde genişletmek istemiştir. Bu yolla Amerika'ya endüstriyel refahı getirmek istemiştir. Ford Motor Company'de büyük bir hisse senedine sahip olan Dodge kardeşler ise, hâlihazırda aldıklarından daha fazla temettü istiyorlardı. Michigan Yüksek Mahkemesi ise, Henry Ford'a bir şirketin "öncelikle hissedarların kârı için var olduğunu" hatırlatarak Dodge kardeşlerin yanında yer almıştır. Böylece bir işletmenin salt mülkiyeti, yeni bir konsepte yol açmıştır: şirket sahipleri için kar yaratmak. Yöneticiler de, bu amaca ulaşmak için işi koordine etmekten sorumlu tutulmuştur. Dodge v. Ford, hala yasal etkiye sahip olsa da, mevcut yasanın en iyi ifadesi değildir. Mevcut yasanın en iyi ifadesi, birçok mahkeme tarafından ikna edici otorite olarak kabul edilen Amerikan Hukuk Enstitüsü (American Law Institute - ALI) Kurumsal Yönetim İlkeleridir. Bu ilkeler, bir şirketin öncelikle hissedarların yararına işletileceği yönündeki Dodge v. Ford davasındaki temel görüşü teyit etmektedir, ancak üç istisna oluşturmaktadır: (1) bir şirket yasalara uymalıdır (2) hayırsever katkılar yapmalıdır ve (3) makul miktarda kaynağı kamu refahı, insani ve eğitim ile ilgili amaçlara ayırabilir. Dodge v. Ford ve buna benzer davalar ile Amerikan Hukuk Enstitüsü Kurumsal Yönetim İlkeleri, yönetime karı maksimize etmek için güçlü teşvikler sağlarken, politika yapıcılar için çalışanların, tüketicilerin ve toplumun çıkarlarını kâr güdüsüne karşı korumanın birincil aracının mevzuat olması gerektiği açıkça ortaya çıkmıştır. Ancak mevzuatın çokuluslu şirketlerin yönetimini kâr ve iyi vatandaşlık arasında uygun bir denge kurmaya zorlamada etkili olacağını ummak gerçekçi değildir (Grant, 2003).

Borsanın dibe vurduğu ve Büyük Buhran'nın hüküm sürdüğü dönemde, Adolf Berle ve Gardiner Means tarafından "Modern Şirket ve Özel Mülkiyet" yayınlanmıştır. 1932'de yazılan bu kitap, hissedarların bir şirketin yasal sahibi olduğu, ancak yönetim yetkisinin profesyonel olarak eğitilmiş yöneticilere bırakıldığı gerçeğine geniş çapta dikkat çekmiştir. Şirketin mütevelli sorumluluğuna ve mülkiyetin kontrolden ayrılmasına odaklanan kitap, bu zamana kadar, iş yapmak için en uygun araçların ötesine geçmiş ve ekonomik örgütlenmenin bir aracı haline gelmiştir (Dragomir, 2008: 34).

1929'daki borsa çöküşü, kurumsal yönetim uygulamalarını teşvik eden düzenlemelere ve menkul kıymetler piyasaları için düzenleyici bir organa duyulan ihtiyacı göstermiştir. 1929'daki borsa çöküşünün ardından ABD Kongresi, ABD menkul kıymetler yasalarının temel taşı olarak hizmet etmeye devam eden iki yasa çıkarmıştır; 1933 Menkul Kıymetler

Yasası ve 1934 Menkul Kıymetler Borsası Yasası. 1933 Yasası, menkul kıymetlerin satışına ilişkin federal mevzuatın ilk büyük parçası olmuştur. Bu yasadan önce, menkul kıymetlerin satışı öncelikle Mavi gökyüzü Kanunu (Blue sky law) olarak adlandırılan eyalet yasalarına tabiydi. 1933 Menkul Kıymetler Yasası'nın iki ana hedefi vardı: (1) yatırımcıların yatırımlar hakkında bilinçli kararlar verebilmeleri için mali tablolarda daha fazla şeffaflık sağlamak ve (2) menkul kıymetler piyasalarında yanlış beyan ve hileli faaliyetlere karşı yasalar oluşturmak. 1933 Menkul Kıymetler Yasası, halka arz edilen menkul kıymetlerle ilgili bilgilerin açıklanmasını sağlayarak birincil piyasalara, 1934 Menkul Kıymetler Borsası Yasası ise, menkul kıymet ticareti yapan tarafların (borsalar, komisyoncular ve bayiler) yatırımcıların çıkarlarına en uygun şekilde hareket etmesini sağlayarak ikincil piyasalara odaklanmıştır. 1933'te Menkul Kıymetler Yasası ile Menkul Kıymetler Komisyonu (SEC)'nun kurulması, 1934'te Menkul Kıymetler Borsası Yasası ve 1938'de Maloney Borsa Yasası ile Ulusal Menkul Kıymet Satıcıları Birliği (NASD) 'nin kurulması, komisyoncular, bayiler ve tezgâh üstü piyasalar (Over-the-Counter-OTC) üzerinde bir düzenleme ve denetim sistemi yaratmıştır (akt. Altıntaş, 2010: 154-155).

ABD'deki bu şirket devrimi 1880 ile 1930 yılları arasında gerçekleşmiştir. Bu dönemde endüstriyel fabrikalar özel mülkiyetten dış mülkiyete dönüşmeye başlamıştır. Yirminci yüzyılın başında çok sayıda şirket birleşmesi, mülkiyet yapısında önemli bir değişikliğe neden olmuştur. Bu birleşmeler genellikle şirket hisselerinin halka arzıyla finanse edilmiştir. Özel sektöre ait şirketler bile, halka açık hisse satışı yoluyla sermaye artırma fırsatını değerlendirmeye başlamışlardır. 1900'lerin başındaki konsolidasyonlar, işletme sahibini yönetim işlevinden ayıran yaygın bir iş hareketini başlatmıştır. Bu taktik, mülkiyeti çok çeşitli yatırımcılar arasında dağıtarak iş yapısında bir değişiklik yaratmıştır. Böylece işletme sahipleri artık yönetim kararları almamaya başlamıştır (Cheffins, 2001).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Amerika Birleşik Devletleri, kurumsal yönetim tarihi üzerinde güçlü bir etkisi olan büyük bir ekonomik büyüme yaşamıştır. Şirketler hızla gelişmeye ve büyümeye başlamıştır. Öncelikli olarak yöneticiler kontrolü elde tutmaya ve kararlar vermeye başladılar. Yönetim kurulu üyeleri ile hissedarların da bunları takip etmesi bekleniyordu. Çoğu durumda bu kararlara da uydular. Ancak temettüler ve hisse senedi fiyatları konularına gelmedikçe, yatırımcılar yönetim konularından uzak durma eğilimindeydiler. 1970'lerde, Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu'nun (SEC) resmi kurumsal yönetim reformları konusunda bir duruş sergilemesiyle kurumsal yönetim konusu

ön plana çıkmaya başlamıştır. Kurumsal yönetim terimi ilk olarak 1976'da federal hükümetin resmi dergisi olan Federal Register'da ortaya çıkmıştır. 1980'lerde, sağa siyasi bir kayma ve daha muhafazakâr bir Kongre nedeniyle 1970'lerin kurumsal yönetim reformu hareketi sona ermiştir. Bu dönem, kurumsal yönetim tarihinde bir başka büyük değişiklik olan kuralsızlaştırmaya karşı çok fazla muhalefet edildiği bir dönem olmuştur. Kurumsal yönetim ile ilgili tartışmalar, 1981 yılında Amerikan Hukuk Enstitüsü (American Law Institute - ALI) tarafından ortaya konulan Kurumsal Yönetim İlkeleri adlı yeni bir projeye odaklanmıştır. New York Menkul Kıymetler Borsası daha önce bu projeyi desteklemiş ise de, ilk taslağı inceledikten sonra bu tutumunu değiştirmiştir. Business Roundtable da, Amerikan Hukuk Enstitüsü'nün bu reform girişimlerine karşı çıkmıştır. İşletmelerin Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 1 No'lu Geçici Taslağında yer alan bazı konular hakkında endişeleri vardı. Taslak, kurulların bağımsız yöneticilerin çoğunluğunu atamasını ve denetim ve aday gösterme komiteleri oluşturmasını tavsiye etmişti. Kurumsal savunucular, şirketler bu önlemleri uygularsa, yönetim kurulu yöneticileri için risk sorumluluğunun artacağından endişe duyuyorlardı. Ayrıca Hukuk ve ekonomi alannda birçok bilim adamı da ilk ALI önerilerini ağır bir şekilde eleştirmiş ve. önerilerin piyasa güçlerinin baskılarını hesaba katmadığı ve ampirik kanıtları dikkate almadığı konusundaki endişelerini dile getirmişlerdir. Sonunda, ALI'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin son versiyonu 1994'te yayınlanmıştır (Price, 2018).

Mayıs 1991'de, Kurumsal Yönetimin Finansal Yönleri Komitesi (Cadbury Komitesi), kurumsal yönetimin özellikle finansal raporlama ve hesap verebilirlik ile ilgili yönlerini gözden geçirmek için çağrılmıştır (Cadbury, 1992: para. 1.2). Nihai rapor Aralık 1992'de yayınlanmıştır. Nisan 1993'te Londra Menkul Kıymetler Borsası, mevcut Cadbury Kurallarına uygunluk beyanını dâhil etmek için listeleme kurallarını değiştirmiştir. Temmuz 1995'te Greenbury Komitesi, borsa için de zorunlu hale gelen yönetici ücretinin açıklanmasıyla ilgili bir rapor ve ekli bir kod yayınlamıştır. Ocak 1998'de Hampel Komite Raporu, Cadbury tavsiyelerinin uygulanma aşamasını değerlendirerek, önceki kodların hükümlerini daha az bürokratik bir şekilde özetleyecek bir Birleşik kod'un (Haziran 1998) kabul edilmesini teşvik etmeye karar vermiştir. Eylül 1999'da, Turnbull Raporu yayınlanmış ve iç kontrolün kurulmasına ilişkin yönergeler sağlanmıştır (Dragomir, 2008: 35). Bu girişimlerin yaygın olarak kabul edilen olumlu sonuçları, neredeyse tüm Avrupa'da benzer kodların benimsenmesini teşvik etmiştir (Hermes ve diğerleri, 2006).

İlk olarak 1999'da yayınlanan OECD İlkeleri ise, o zamandan itibaren dünya genelinde politika yapıcılar, yatırımcılar, şirketler ve diğer paydaşlar için uluslararası bir kriter olmuştur. Ayrıca, Finansal İstikrar Kurulu (Financial Stability Board)'nun sağlam finansal sistemler için temel standartlarından biri olarak kabul edilmiştir ve kurumsal yönetim alanındaki Standartlara ve Kurallara Uyumla ilgili Dünya Bankası Raporları (ROSC)'nın temelini oluşturmaktadır. İlkelerin en son versiyonu, kurumsal yönetimin altı temel alanını kapsamaktadır: I) Etkin bir kurumsal yönetim çerçevesinin temelini sağlamak; II) Hissedarların hakları ve adil muamelesi ve temel mülkiyet işlevleri; III) Kurumsal yatırımcılar, borsalar ve diğer aracılar; IV) Paydaşların rolü; V) Kamuyu bilgilendirme ve şeffaflık ve VI) Kurulun sorumlulukları. (OECD, 2015: 3, 11).

21. yüzyılın başlarında yaşanan birçok skandal ve kriz nedeniyle kurumsal yönetim tüm dikkatleri üzerine çekmiştir. Enron, WorldCom, Tyco ve diğerleri gibi çok sayıda şirketin çöküşü, komitenin, denetçilerin, bağımsız direktörlerin vb. rolünün yeniden incelenmesine yol açmıştır; bu da şirketlerin meslek etiğinin sorgulanmasına neden olmuştur (Claessens, 2003: 6). Enron skandalı'nın dünya sermaye piyasaları üzerinde çok ciddi etkileri olmuştur; muhasebe ve muhasebe mesleğine duyulan güven sarsılmış ve kurumsal yönetimin etkinliği sorgulanmaya başlanmıştır (Dragomir, 2008: 37).

30 Temmuz 2002'de Başkan Bush, kurumsal açıklamaların doğruluğunu ve güvenilirliğini geliştirmek için hazırlanmış kurumsal yönetim standartlarını geliştirerek yatırımcıları korumaya yönelik birçok reformu kapsayan 2002 tarihli Sarbanes-Oxley Yasası'nı imzalamıştır. 4 Kasım 2003 tarihinde, Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC), New York Menkul Kıymetler Borsası (NYSE) ve Ulusal Menkul Kıymet Satıcıları Birliği'nin (NASD) kurumsal yönetim gereksinimlerine yönelik reformları onaylamıştır. 1 Aralık 2003'te SEC ayrıca, Amerikan Menkul Kıymetler Borsası (AMEX) için de benzer reformları onaylamıştır. Bu reformlar, borsalarda işlem gören şirketlerin hesap verebilirliğini, bütünlüğünü ve şeffaflığını artırmak için tasarlanmıştır (Dragomir, 2008: 39).

Bu yasa, 1977 tarihli Rüşvetin Önlenmesi ve Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu (FCPA-Foreign Corrupt Practices Act) ve 1930'ların SEC Yasası'ndan bu yana Kongre'nin iş dünyasına dayattığı en geniş kapsamlı değişiklikleri zorunlu kılan büyük bir reform paketi olarak tarihe geçmiştir. Bu yasa diğer şeylerin yanında, denetçi bağımsızlık kurallarını gözden geçiren, kurumsal yönetim standartlarını revize eden ve menkul kıymetler

yasalarının ihlali konusunda cezaları önemli ölçüde artıran bir Halka Açık Şirket Muhasebe Gözetim Kurulu (Public Company Accounting Oversight Board-PCAOB) oluşturarak gelecekteki skandalları engellemeye ve yatırımcı güvenini yeniden tesis etmeye çalışmıştır (akt. Altıntaş, 2010: 159).

21. yüzyılın başından itibaren yaşanan çöküşü, tüm dünyayı sarsan yeni bir çöküş izlemiştir: 2007/2008 krizi. Finansal krizin bir sonucu olarak, kurumsal yönetimin teste tabi tutulması nedeniyle ciddi zayıflıklar ortaya çıkmıştır. Tüm bunların ardından, yönetim kurulu ve ortak risk yönetiminin ve yaygın olarak kabul edilen standartların nitelikli bir şekilde izlenmesinin önemi ortaya çıkmış ve dolayısıyla kodlar daha da geliştirilmiştir (Kirkpatrick, 2009: 3).

1.3. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN AMACI VE ÖNEMİ

Kurumsal yönetim, bir kuruluşun yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki bir dizi ilişkiyi içermektedir. Kurumsal yönetim ayrıca kuruluşun amaçlarının ve bu amaçlara ulaşma yollarının tanımlandığı, performans izleme ve değerlendirme sisteminin belirlendiği yapıyı da sağlamaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri, politika yapıcıların ekonomik verimliliği, sürdürülebilir büyümeyi ve finansal istikrarı desteklemek maksadıyla kurumsal yönetim için yasal, düzenleyici ve kurumsal çerçeveyi değerlendirmesine ve iyileştirmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Bu, öncelikle hissedarlara, yönetim kurulu üyelerine ve yöneticilere, ayrıca finansal aracılara ve hizmet sağlayıcılara rollerini bir kontrol ve denge çerçevesinde yerine getirmeleri için doğru teşvikler sağlayarak gerçekleştirilebilir. İlkeler, kurumsal yönetim politikalarının yatırımcı güveni, sermaye oluşumu ve tahsisi ile ilgili daha geniş ekonomik hedeflere ulaşılmasında önemli bir role sahip olduğu anlayışıyla geliştirilmiştir. Kurumsal yönetimin kalitesi, şirketlerin büyümek için sermayeye erişim maliyetini ve sermaye sağlayanların adil ve hakkaniyetli koşullarda değer yaratmalarına olanak sağlayan güveni etkilemektedir. Bu nedenle, kurumsal yönetim kuralları ve uygulamalarının bütünü, hane halkı tasarrufları ile reel ekonomiye yapılan yatırım arasındaki uçurumu kapatmaya yardımcı olan bir çerçeve sağlamaktadır. (OECD, 2015: 5).

Özetle, iyi kurumsal yönetim, hissedarlara ve diğer menfaat sahiplerine haklarının korunduğuna dair güvence verecek ve şirketlerin sermaye maliyetini düşürmelerini ve sermaye piyasasına erişimlerini kolaylaştırmalarını sağlayacaktır. Bu, günümüzün küreselleşen sermaye piyasalarında büyük önem taşımaktadır. Uluslararası sermaye akışları,

şirketlerin çok daha büyük bir yatırımcı havuzundan finansmana erişmelerini sağlayacaktır. Şirketler ve ülkeler, küresel sermaye piyasasının tüm faydalarını elde etmek ve uzun vadeli sermayeyi çekmek istiyolarsa, kurumsal yönetim düzenlemeleri güvenilir olmalı ve uluslararası kabul görmüş ilkelere bağlı kalmalıdır. Şirketler öncelikle yabancı sermaye kaynaklarına bel bağlamasalar bile, etkin denetim ve yaptırım mekanizmalarıyla desteklenen güvenilir bir kurumsal yönetim çerçevesi, yerli yatırımcıların güvenini artırmaya, sermaye maliyetini düşürmeye, finansal piyasaların iyi işleyişini desteklemeye yardımcı olacaktır ve bu da nihayetinde daha istikrarlı finansman kaynaklarını teşvik edecektir (OECD, 2015: 9-10).

Yönetim, bireysel paydaşların (yatırımcılar, alacaklılar, yöneticiler, idare ve çalışanlar) yanı sıra daha geniş endüstriler ve ekonomik sektörlerin yararlanabilmesi için vardır. İyi kurumsal yönetim, satın alma, finansal raporlama, tazminat ve yönetici seçimi sırasında ortaya çıkabilecek çıkar çatışmalarını çözmektedir. Aynı zamanda kontrol ve etik duygusu aşılayarak ve şeffaflığı teşvik ederek paydaşlara fayda sağlamaktadır (Banks, 2004: 30).

Yönetim, kamu ve özel sektör olmak üzere iki ana tarafla koordinasyon içeren bütünleşik bir süreç olarak kabul edilmektedir (Kamal ve Batool, 2020). Yazarlar kurumsal yönetimin şu anlamda önemli olduğuna dikkat çekmektedir (Shafi, 2004; Papachristou ve Papachristou, 2014; Khudir ve Ali, 2019):

a. Hedeflerin belirlenmesine ve izlenmesine yardımcı olmaktadır.
b. Organizasyondaki liderlik rolünü ve stratejik sorumlulukları tanımlamaya çalışmaktadır.
c. Yüksek performans elde etmeye, verimliliği ve organizasyonel etkinliği artırmaya yardımcı olmaktadır.
d. Etkili bir denetim sistemi oluşturmaya yardımcı olmaktadır.
e. Yönetim Kurulu ve üst yönetimin organizasyonu istila etmesini engellemektedir.
f. Kuruluşlarda çalışan azınlıkların adil muamele görmelerini sağlamaktadır.
g. Devlet kurumlarının performans düzeyini artırmaktadır.
h. Devletin mali durumunu iyileştirmektedir.
i. Devlet kurumlarının verimliliğini artırmaktadır.
j. Vatandaşların sosyal hayatını iyileştirmektedir.
k. Paydaşları memnun etmektedir.
l. Vatandaşların hükümetlerine olan güvenini artırmaya yardımcı olmaktadır.

m. Ülkenin uluslararası kuruluşlar ve pazarlar nezdindeki imajını iyileştirmeye yardımcı olmakta, böylece yatırımları çekererek kalkınma projeleri oluşturmaktadır.

1.4. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Kurumsal yönetim ilkeleri temel olarak adalet (eşitlik), şeffaflık (kamuyu aydınlatma), sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerine dayanmaktadır. Aşağıda bunlarla ilgili detaylı bilgiler sunulmuştur.

1.4.1. Şeffaflık İlkesi

Kurumsal yönetimin birçok alanında olduğu gibi, şeffaflık temel bir unsurdur. Şeffaflık, sağlam ve etkili kurumsal yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. İşletmelerde, yeterli şeffaflık olmadığında hissedarlar, diğer ilgili menfaat sahipleri ve piyasa katılımcılarının yönetim kurulunu ve üst yönetimi etkin bir şekilde izlemesi ve sorumlu tutması zordur. Bu nedenle kurumsal yönetim alanındaki şeffaflığın amacı, bu taraflara, yönetim kurulunun ve üst yönetimin şirket yönetimindeki etkinliğini değerlendirebilmeleri için gerekli olan bilgileri sağlamaktır. (Basel Committee on Banking Supervision [Basel Bankacılık Denetleme Komitesi], 2015: 36).

Şeffaf iletişim, amaçları ve mesajı açısından tüm ilgili taraflar için kolay ve anlaşılır olmalıdır. Etkili kurumsal yönetimin önemli bir prensibi, yalnızca finansal bilgilerin değil, aynı zamanda uzun vadeli finansal performansla bağlantılı operasyonlar, yapılar ve yönetici maaşlarıyla ilgili bilgilerin de dengeli ve adil bir şekilde ifşa edilmesidir. Finansal raporlama sürecinin önemli bir unsuru, yönetim kurulu veya yönetimin kararlarını etkileyebilecek önemli olayların, işlemlerin ve çıkar çatışmalarının hissedarlara açıklanmasıdır. Buna örnek olarak baş finansör Andy Fastow'un Enron ile bilanço dışı ortaklıkları gibi, yönetim veya direktörler tarafından kendi kendine işlem yapılmasının söz konusu olabileceği ilişkili tarafların ve ilişkili taraf işlemlerinin belirlenmesi ve açıklanması verilebilir (Jedi, Chewco vb.) (Rezaee, 2007: 57).

Ekim 2004'te Avrupa Topluluğu (European Community-EC), kurumsal yönetim şeffaflığını şu yollarla geliştirmeyi amaçlayan bir teklif yayınlamıştır. Buna göre, (European Commission [Avrupa Komisyonu], 2004):

i. Şirketin yönetim kurulu, mali tablolardan doğrudan sorumlu olacaktır.

ii. Tüm önemli bilanço dışı düzenlemelerin uygun şekilde açıklanması, finansal tabloların dipnotlarında mecburi olacaktır.
iii. İlişkili taraflarla yapılan işlemlerin uygun şekilde açıklanması zorunlu olacaktır.
iv. Şirketin risk yönetim sistemi, iç kontroller, hissedar hakları ve toplantıları ile yönetim kurulu ve komiteleri hakkındaki bilgileri yansıtmak üzere, faaliyet raporlarının ayrılmaz bir parçası olarak bir kurumsal yönetim beyanı zorunlu olacaktır.

CFA Institute ve Business Roundtable Institute for Corporate Ethics tarafından hazırlanan ortak bir rapor, kurumsal iletişimi ve şeffaflığı geliştirmek için beş tavsiye önermektedir (CFA Institute, 2006: 2):

i. Şirketleri, uzun vadeli vizyonları, stratejik hedefleri ve temel finansal göstergeler dâhil performans ölçütleri ve daha şeffaf finansal raporlar hakkında daha anlamlı ve sık iletişim sağlamaya teşvik etmek.
ii. Hukuk ve muhasebe dilinin hâkim olduğu mevcut iletişimlerin aksine, sade dilli iletişimlerin daha fazla kullanılmasını teşvik etmek.
iii. Mevcut raporlama uygulamaları ve işletme modelinin gerekliliklerinin ötesinde hissedarlara kurumsal sürdürülebilir yatırım beyanlarının kullanımını desteklemek.
iv. Şirketin sürdürülebilir performansına ilişkin zorluk ve kafa karışıklığı yaratmak yerine yatırımcıları ve analistleri yeterince bilgilendirmek için kurumsal açıklama ve iletişim süreçlerini iyileştirmek.
v. Kurumsal yatırımcıları, şirketlerin hissedarlarına yapmak zorunda olduklarına benzer sürdürülebilir yatırım beyanlarını yararlanıcılarına sunmaya teşvik etmek.

1.4.2. Eşitlik İlkesi

Adalet, şirketin bütün operasyonlarında ve kararlarında tüm paydaşlar için eşitlik ilkesini ön planda tutmasını gerektirir (Karabulut ve diğerleri, 2020: 404). Bu ilke, azınlık hissedarları ve yabancı ortaklar da içinde olmak üzere bütün hissedar haklarının korunulmasını ve şirket yönetimindeki tüm hak sahiplerine eşit muamele edilmesini anlatmaktadır. Eşitlik ilkesine göre; kurumsal yönetim çerçevesi, hissedarlık haklarını gözetmeli ve bu haklardan faydalanabilmesini kolay hale getirmelidir. Aynı zamanda bu ilkeye göre, tüm hissedarlar haklarının ihlali durumuda tazminat alma olanığını elinde bulundurmalıdır (Darman ve diğerleri, 2019: 44).

1.4.3. Hesap Verebilirlik İlkesi

Hesap verebilirlik, toplumun birçok farklı kesiminde, özellikle de hükümet ve politika alanında çok sık bir şekilde dile getirilen bir terimdir. Hesap verebilirliğin, kamu yönetimi ve politika gibi çeşitli disiplinlerde incelenmesi sonucunda bunun belirli makam ve görevlere uygulanmasına ilişkin ciddi bir literatür meydana gelmiştir. Terim, kurumsal yönetim alanında da gittikçe daha fazla kullanılmaya ve telaffuz edilmeye başlanmıştır. Bunun başlıca sebebi olarak, kurumsal yönetimin tüm dünyada giderek artan önemi gösterilmektedir (Keay ve Loughrey 2015).

Fisher (2004)'e göre hesap verebilirlik, kurumlar arasındaki ilişkileri somutlaştırmanın, sorumlulukları tanımlamanın, gücü kontrol etmenin, meşruiyeti artırmanın ve nihayetinde demokrasiyi geliştirmenin bir yoludur (Fisher, 2004: 510).

Hesap verebilirlik, en iyi uygulamaları sürekli izleyerek ve sorumlulukları etkin bir şekilde yerine getirerek kurumsal yönetimin temel taşını oluşturmaktadır. Hesap verebilirliğin ana itici güçleri, şirket ile hissedarları arasında güven ve karşılıklı yarar sağlayan bir çalışma ilişkisi kurulmasıyla sonuçlanan sorumluluğun kabulü, etik karar verme, şeffaflık ve açık sözlülüktür. Kurumsal yönetim, şirket genelinde hesap verebilirliği ve sorumlu karar vermeyi teşvik etmelidir. Ayrıca yüm kurumsal yönetim katılımcıları kararları, eylemleri ve performanslarından da sorumlu tutulmalıdır (Rezaee, 2007: 58).

1.4.4. Sorumluluk İlkesi

Kurumsal yöneticilerin sorumlulukları, elbette, gerçeğe uygun finansal raporlama yapmak, iş yapmanın temel işlevlerini yerine getirmek ve yürürlükteki çeşitli yasalara uymakla sınırlı değildir. İşletmeler aynı zamanda faaliyet gösterdikleri demokratik toplumların beklentilerine de cevap vermek zorundadırlar – bu beklentiler genellikle resmi kanun olarak yazılmazlar. Kurumsal sorumluluk terimi, işletmeler ve toplumlar arasındaki karşılıklı bağımlı ilişkiyi geliştirmek amacıyla bu tür beklentilere yanıt olarak işletmeler tarafından gerçekleştirilen eylemleri ifade etmektedir. Aslında hissedarlar, şirketlerinin değerini en üst düzeye çıkarmak adına, şirketlerinin toplumun taleplerini karşılamasını beklerler. Gerçekten de deneyimler, bunu yapan şirketlerin genellikle uzun vadede en iyi performans gösterenler olduğunu göstermiştir. Ancak bu beklentileri karşılamanın zorluğu, günümüzün küresel ekonomisinde faaliyet gösteren firmalar için daha karmaşık hale gelmiştir. Küreselleşmenin

faydaları iyi belgelenmiş olsa da, kamuoyunun küreselleşme sürecinin aracıları olarak çok uluslu işletmelere yönelik endişeleri mevcuttur. Bu endişelerin oluşmasında ise çok uluslu şirketlerin yerel ekonomileri geliştirmek için yeterince şey yapmıyor olarak algılanması büyük rol oynamaktadır. Ayrıca kamu görevlilerinin yolsuzluğu, insan hakları ve işçi hakları ihlalleri ve çevreye verilen zarar gibi ciddi sorunlara - çoğu durumda kasıtsız olarak - taraf olmakla suçlanmaktadırlar (Witherell, 2002: 7). Şirketler, ortaya çıktıklarında bu tür endişeleri gidermek zorundadır. Aksi halde itibarları bu durumdan büyük zarar görecek ve ciddi kayıplar ile karşı karşıya kalacaklardır.

Son yıllarda işletmeler, yasal uyumun yanı sıra iş etiğinin çeşitli alanlarında performanslarını iyileştirmek için gönüllü girişimlerde bulunmaktadır. Bu taahhütlere uymalarına yardımcı olmak için tasarlanmış davranış kuralları ve yönetim sistemleri geliştirmişlerdir. Bunları işçi sendikaları, sivil toplum kuruluşları ve hükümetlerin yardımıyla geliştirmişlerdir. Bu bağlamada Çok Uluslu Şirketler için OECD Yönergeleri (OECD Guidelines for Multinational Enterprises), büyük önem taşımaktadır. Bu kılavuz ilkeler, hükümetler tarafından, bağlı ülkelerde faaliyet gösteren veya bu ülkelerden gelen çok uluslu şirketlere yönelik tavsiyelerdir. Bu ilkeler kurumsal sorumluluk için çok taraflı olarak onaylanmış tek araçtır ve OECD dışındaki ülkelerle, iş dünyası ve sivil toplumla kapsamlı istişareyi yansıtmaktadır. Bu ilkeler ayrıca sorumlu iş yapma standartlarıyla ilgili tüm alanları kapsamaktadır ve böylece şirketlere toplumun beklentilerinin en değerli uluslararası ölçütünü sağlarlar (Witherell, 2002: 7).

Aşağıda bu ilkeler sıralanmıştır (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2011: 12-14):

i. Sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için iktisadi, toplumsal ve çevresel gelişmeyi destekleyecektir.
ii. Faaliyetlerinden etkilenen kişilerin uluslararası arenada kabul görmüş insan haklarına saygı gösterecektir.
iii. Özellikle, istihdam imkânları oluşturarak ve istihdam edilenler için eğitim olanaklarını çoğaltarak insan sermayesi oluşumunu özendirecektir.
iv. İnsan hakları, çevre, sağlık, güvenlik, çalışma, vergi, finansal teşvikler veya diğer konulardaki mevzuat ve düzenlemelerde öngörülemeyen muafiyetleri istemek veya kabul etmekten kaçınacaktır.

v. İyi kurumsal yönetim ilkelerini kabul ederek destekleyecek ve kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirip, bütün şirket gruplarında hayata geçirecektir.
vi. Uygun duyuru ve eğitimler aracılığıyla çalışanların şirket politikalarının bilincinde olmalarını ve bunlara uymalarını özendirecektir.
vii. Yasaya aykırı eylemlerde bulunulduğunda, şirket yönetimine doğru ihbarlarda bulunan çalışanlar hakkında ayrımcılık yapmaktan veya disiplin cezası uygulamaktan kaçınacaktır.
viii. Faaliyetleri vasıtasıyla Rehberde geçen hususlarda olumsuz etkilere neden olmaktan kaçınacak ve bu tür etkiler meydana geldiğinde müdahale edecektir.
ix. Meydana gelmesinde pay sahibi olmasalar da iş ilişkileri sebebiyle faaliyetleriyle doğrudan bağlantısı bulunan olumsuz etkileri engellemeye çalışacaklardır.
x. Rehberle ilgili hususlarda meydana gelen olumsuz etkilerin ortadan kaldırılmasında, iş ortaklarını mümkün mertebe Rehberle uyumlu olacak biçimde iyi yönetim uygulamalarını benimsemeleri için özendirecektir.
xi. Yerel toplumu ciddi şekilde etkileyebilecek projelerin planlama ve karar alma süreçlerinde birlikte hareket etmek ve onların düşüncelerini dikkate almak.
xii. Yerel siyasi faaliyetler içerisinde uygunsuz bir biçimde bulunmaktan kaçınacaktır.

1.5. KURUMSAL YÖNETİM SİSTEMİNİ AÇIKLAYAN KURAMSAL TEORİLER

Kurumsal yönetimin teorik temellerini, mülkiyet ile kontrolün birbirinden ayrılması sonucunda meydana gelen çıkar çatışmaları hakkında gerçekleştirilen çalışmalar oluşturmaktadır (Zahra ve Pearce, 1989). Aşağıda kurumsal yönetimin teorik alt yapısının oluşumunda büyük katkıları bulunan teorilerden en çok ön plana çıkan dört tanesi incelenmiştir. Bu teoriler sırasıyla Vekâlet Teorisi (Agency theory), Temsil Teorisi (Stewardship Theory), Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory) ve İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction Cost Theory)'dir.

1.5.1. Vekâlet Teorisi (AgencyTheory)

Vekâlet ilişkisi, bir kişinin (vekil) bir başkası (iş sahibi) adına bir hizmet yerine getirdiği ve vekile işin sahibi tarafından karar verme yetkisinin verildiği bir sözleşme ilişkisidir. (Jensen ve Meckling, 1976). Teorinin merkezinde iki önerme yatmaktadır. İlk olarak, vekilin her zaman müvekkilin çıkarları doğrultusunda hareket etmeyeceği, bilakis kendi menfaatleri doğrultusunda hareket edeceği ve müvekkilin zararına olacak şekilde kişisel çıkarları

maksimize edeceği varsayılmaktadır. İkinci olarak, müvekkilin, istenmeyen davranışları sınırlamak ve hedeflerine ulaştıracak davranışları da teşvik etmek için bazı kontrol ve ödüller geliştireceği ve bunun sonunda da maliyetlere maruz kalacağı varsayılmaktadır. Ayrıca müvekkilin vekilin davranışı hakkında sınırlı bilgiye sahip olduğu ve bunu izleme ve ölçme kabiliyetinin de sınırlı olduğu varsayıldığından, maliyetler daha yüksek olabilir.

Ortaya çıkan vekâlet maliyetleri vekillerin işe alınması ve işten çıkarılması ve davranışları izlemek ve kontrol etmek için çeşitli mekanizmalar tarafından denetlenmesini kapsamaktadır; bu tür mekanizmalar, mali ve diğer raporları ve sık toplantıları içermektedir. Ayrıca, "uygun" davranış oluşturmak için vekillere ödenen teşviklerin maliyetleri de vardır. Firma sahipleri adına hareket eden üst düzey yöneticiler söz konusu olduğunda, bu maliyetler arasında yüksek maaşlar, cömert ikramiye planları ve emeklilik fonları ile hisse şeklinde ödüller yer alabilmektedir. Buna ek olarak, müvekkilin elde etmesi gereken kazançlar ile vekilin davranışı sonucunda elde ettiği kazançlar arasındaki fark olan "artık maliyetler" söz konusu olabilmektedir (Needle, 2014).

Vekâlet teorisi, mülkiyet ve kontrolün ayrılmasından kaynaklanan sorunlar ve çalışanların motivasyonuyla ilgili sorunlar da dâhil olmak üzere, örgütsel yaşamın ve katılımcılarının davranışlarının bir dizi yönünü açıklamak için kullanılmıştır. İlk durumda, hissedar asıldır ve yönetici vekildir. Buradaki kilit konular, yönetici tarafından alınan kararların hissedar değerini veya yöneticinin kendi çıkarlarını ne ölçüde maksimize ettiği ve hissedarın yöneticinin davranışını izleme ve kontrol etmedeki zorluğudur. İşveren-işçi ilişkisinde işveren asıl, işçi vekildir. Buradaki temel problemler, çalışanın işverenin hedeflerine ulaşmak için ne ölçüde motive olduğu, çalışanların kendiişleri üzerindeki kontrolü ve işverenin çalışanın katkısını ne ölçüde tanımlayabildiği, ölçebildiği ve kontrol edebildiğidir (Needle, 2014).

Teorinin kökenleri firma teorilerine ve finansal teoriye atfedilse de, firmanın davranışsal ve politik açıklamalarında öncüller vardır ve işlem maliyeti analizi, olasılık teorisi, bilgi teorisi ve paydaş teorisi de dâhil olmak üzere çok çeşitli yaklaşımlarla bağlantılar yapılmıştır (Eisenhardt, 1989).

Teorinin baskın uygulaması, Berle ve Means (1932) ve daha sonra Jensen ve Meckling (1976) ve Fama (1980) tarafından gündeme getirilen, mülkiyet ve kontrolün ayrılmasından ve sahipler ve yöneticiler arasındaki potansiyel çatışmadan kaynaklanan konuların

araştırılması yoluyla olmuştur. Sorunlardan bazıları, 2007'den sonraki küresel bankacılık kriziyle örneklendirilmiştir. Bankalardaki ve diğer finans kurumlarındaki üst düzey yöneticiler, aynı zamanda kendilerine büyük mali faydalar sağlarken, kötü ticari kararlar almak ve yetersiz kontrol sağlamakla suçlanmıştır. Bu, nihayetinde kontrol ettikleri bankaların varlığını tehlikeye atmış ve dolayısıyla hissedarların çıkarlarına zarar vermiştir. Bazı durumlarda, Lehman Brothers gibi büyük ve saygın küresel firmalar faaliyetlerini durdurmuş ve hem Amerika Birleşik Devletleri'ndeki hem de Birleşik Krallık'taki diğer firmalar, kendi hükümetleri tarafından etkin bir şekilde kamulaştırılmıştır. Ekonominin diğer sektörlerinde, özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık'ta, hissedarlar üst düzey yöneticiler için teklif edilen ücret artışları ve diğer faydaları sorgulamaya başlamıştır (Needle, 2014).

Sonuç olarak mülkiyet ve kontrol ayrışmasına vurgu yapan vekâlet teorisi, yönetimde başarısızlığa üç problemin neden olduğunu ileri sürmektedir. Birinci problem yöneticilerin hissedarların refahlarını en üst düzeye çıkarmak için yeterli gayreti sergileyip sergileyemedikleri ile ilgilidir. Firma yöneticileri, bu hususta firma sahipleri kadar çaba sergilemiyot olabilir. İkinci problem ise firma varlıklarının kullanımı ile alakalıdır. Yöneticilerin, kontrol ettikleri firma varlıklarını kötüye kullanma riskleri bulunmaktadır. Üçüncü problem ise, hissedarların yöneticilerden farklı risk tercihlerine sahip olabilmeleri nedeniyle iki tarafın risk algılarının farklı olabilmesidir (Alp ve Kılıç, 2014: 39-40).

1.5.2. Temsil Teorisi (StewardshipTheory)

Temsil teorisi, Donaldson ve Davis (1989) tarafından vekâlet teorisine normatif bir alternatif olarak tanıtılmıştır. Kontrol ve çatışmaya odaklanan vekâlet teorisinden farklı olarak, temsil teorisi işbirliğini vurgulamaktadır ve ilişkileri açıklamak için ekonomik olmayan bir öncül sağlamaktadır (Sundaramuthy ve Lewis 2003). Temsil teorisi, esasen, yöneticilerin temsilci gibi hareket ettiğini ve vekâlet teorisinin iddia ettiği gibi kendi ekonomik çıkarlarını teşvik etmekle ilgilenmeyeceklerini, ancak şirketlerinin çıkarları doğrultusunda hareket etmeye istekli olacaklarını ve bir şekilde hareket edeceklerini kabul etmektedir. Bu durum, kendine hizmet eden faydalardan ziyade örgütsel faydaya yol açacaktır (Sundaramuthy ve Lewis 2003; Kluvers ve Tippett 2011). Bu nedenle, temsilci olarak hareket eden yöneticiler, onurlu davranmak ve "doğru olanı yapmak" ile ilgilennektedirler (Stout 2003: 8). Temsil teorisi, kişisel çıkarlar için değil, başkaları için hizmet fikriyle belirgindir (Block, 1993). Bazı

yazarlar daha da ileri giderek teorinin "başkalarının refahına, büyümesine ve bütünlüğüne bir bağlılık varsaydığını" ifade etmektedir (Caldwell ve Karri 2005: 255).

Temsil teorisi, yönetimsel davranış için bir dizi finansal olmayan güdüyü kabul etmektedir. Bunlar şunları içermektedir: başarı ve tanınma ihtiyacı, başarılı performansın içsel tatmini, otoriteye ve iş etiğine saygı. Bu kavramlar örgütsel literatürde de iyi bir şekilde desteklenmektedir (Argyris, 1964; Herzberg, 1966; McClelland, 1961). Yöneticiler, yüksek performans elde etmekle ilgilenirler ve hissedarların yararına hareket etmek için yüksek düzeyde takdir yetkisini kullanabilirler (Donaldson ve Davis 1991).

Temsil teorisi altında yöneticiler şirkete sadık, kurumsal varlıkların iyi koruyucularıdırlar. Temsil teorisi, bir yöneticinin, kişisel olarak ödüllendirici olmadığı görülen bir davranış biçimiyle karşı karşıya kaldığında, bir görev duygusuna ve kuruluşla özdeşleşmeye dayalı olarak uyum sağlayabileceğini savunmaktadır (Etzioni, 1975). Bunlara ek olarak aile tarafından kontrol edilen firmalarda, aile üyelerinin kendileri yönetici olduklarından veya firmaların stratejik kararları üzerinde muazzam bir kontrole sahip olduklarından, mülkiyet ve yönetim aynıdır. Bu nedenle, vekâlet teorisi, aile kontrolündeki firmalarda iyi işleyemeyebilir (Ang ve diğerleri, 2000). Çünkü aile fertleri kendilerini işine adamıştır. Ayrıca, çoğu kültürde aksiyomatik olarak bağlayıcı normatif ahlaki düzenin bir parçası olan akrabalık yükümlülüklerinin bir sonucu olarak birbirlerine karşı fedakârdırlar (Stewart, 2003).

Yüksek düzeyde bağlılığın varlığı, genellikle aile şirketlerinin aile dışı şirketlere kıyasla güçlü avantajlarından biri olarak kabul edilmektedir (Tagiuri ve Davis, 1996). Bu nedenle ideal olarak temsil teorisi aile şirketlerinde geçerli olmalıdır. Ancak uygulamada aile şirketlerinin de ciddi kurumsal yönetim sorunları olduğu görülmektedir (Subramanian, 2018: 89).

1.5.3. Paydaş Teorisi (StakeholderTheory)

1984'te yayınlanan Stratejik Yönetim: Bir Paydaş Yaklaşımı adlı kitabında, R. Edward Freeman, paydaş teorisini açıklamıştır. Freeman (1984) paydaşları, firmanın başarısından etkilenen veya firmanın başarısını başka türlü doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilen kişi veya gruplar olarak tanımlamıştır (Freeman, 1984).

Paydaş teorisi, hissedarların, bir şirket veya organizasyonun hizmet etmesi gereken birçok gruptan biri olduğunu öne sürrmektedir. Paydaş teorisine göre, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel topluluklar, hükümet grupları ve daha fazlası dâhil olmak üzere kuruluştan veya çalışmalarından herhangi bir şekilde etkilenen herkes bir paydaş olarak kabul edilmektedir. Paydaş teorisi, örgütlerin ve şirketlerin tüm bu paydaşlar için doğru olanı yapmaya çalışması gerektiğini ve bunu yaparken de kuruluşun gerçek, kalıcı başarıya ulaşacağını savunmaktadır (McAbee, 2021).

Kurumsal yönetimin paydaş teorisi, kurumsal faaliyetin kurumun tanımlanabilir tüm paydaşları üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Bu teori, kurumsal yöneticilerin yönetim sürecinde her bir paydaşın çıkarlarını dikkate alması gerektiğini öne sürmektedir. Bu, paydaş çıkarları arasındaki çatışmaları azaltmak veya hafifletmek için çaba sarf etmeyi gerektirmektedir. Teori kurumun geleneksel üyelerinden (memurlar, yöneticiler ve hissedarlar) daha ileriye bakmakta ve şirkete bir dereceye kadar bağımlılığı olan herhangi bir üçüncü tarafın çıkarlarına odaklanmaktadır (Gordon, 2021).

Paydaş teorisine göre, bir kuruluşun amacı belirlenirken, yalnızca hissedarların refahını düşünmek yerine uzun vadede kuruluşun başarısını etkileyecek ve başarısından etkilenecek tüm grupların veya kişilerin (çalışanlar, tedarikçiler, kreditörler, müşteriler, devlet ve toplum) refahını da dikkate almak gerekir. Çünkü kuruluş, hissedarlarlar ile birlikte tüm paydaşlar için refah oluşturan bir sosyo-ekonomik düzendir. Kuruluşlardaki yönetim problemlerinin başlıca nedeni ise, şirket amaçlarının bu dar görüş açısıyla belirlenmesidir. Bu sorunlar ile karşı karşıya kalmamak için ise kurumsal yönetim anlayışı, tüm paydaşların refahını hesaba katacak şekilde yöneticiler tarafından uygun şekilde tasarlanmalıdır (Alp ve Kılıç, 2014: 42).

1.5.4. İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction CostsTheory)

Kurumsal yönetim şirket ile alakalı bütün paydaşların çıkarlarının güvence altına alınması ve aynı zamanda bu paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenleyen bir sistemdir. Bu bağlamda şirket ve paydaşlar arasında farklı şekillerde karşılıklı işlemler oluşmaktadır. Hammadde sağlanması, hazır ürün satışı veya hisse senedi ihracı gibi faaliyetlerde değişim söz konusu olmaktadır (İsmayilov, 2007: 23).

Cyert ve March (1963)'ın ilk olarak tanıttığı İşlem Maliyeti Teorisi daha sonra Williamson (1996) tarafından geliştirilmiştir. İşlem maliyeti ekonomisi, sözleşmeden kaynaklanan her çeşit riskin tanımlanması, açıklanması ve azaltılmasıyla alakalı yönetim çalışmasıdır. Söz konusu teori, alternatif yönetim yapıları altında görev tamamlama, planlama, uyarlama ve izleme işlemlerinin karşılaştırmalı maliyetlerinin analizini kolaylaştırmak için geliştirilmiştir. Ayrıca, belirsizlik, disiplini etkileyecek az sayıda ticaret ve varlık belirleme gibi üç çevresel faktörün işlem maliyetlerine yol açtığı vurgulanmaktadır.

Williamson (1996), bu boyutların işlem için seçilen yönetim yapısının türünü etkilediğini savunmaktadır (Sidhu, 2018: 36). İşlem maliyetleri teorisinin temelinde rasyonellik ve etkinlik anlayışı yatmaktadır. Williamson (1996)'a göre bu teori, stratejik yönetim gibi karmaşık ve disiplinler arası bir alanda kullanılabilecek bir yaklaşımdır. Çünkü ona göre ekonomi en iyi stratejidir. Kuruluşlar arası ilişkilere ve yardımlaşma konularına bu teori farklı bir bakış açısı sağlamıştır (Koçel, 2020: 375).

İşlem maliyeti teorisi, organizasyonları açık sistem olarak kabul eder ve ağırlığı organizasyonun kullandığı teknoloji ve üretim sistemi yerine, üretilen mal ve hizmetlerin sistemin dışındaki kişilerle değiştirilmesi işlemine kaydırır. Bu yaklaşım, esas kritik önem taşıyan faaliyetin üretim değil, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yöneten organizasyon yapıları olduğunu vurgulamaktadır. İşlem maliyeti yaklaşımı, bir işletme bir ürünü veya hizmeti dışarıdan, başka bir üreticiden almak yerine neden kendi bünyesinde üretir veya tersine kendi bünyesinde üretirken neden bundan vazgeçerek bu ürün veya hizmeti dışarıda almaya başlar sorunun cevabını araştırmaktadır. Sorunun cevabı üretim işleminin maliyeti ile ilgilidir. İşlem maliyeti yaklaşımı, işletmenin kendi bünyesindeki işlem maliyetleri ile işletme dışındaki satıcılardan alma halinde katlanacağı işlem (değişim) maliyetleri arasında bir kıyaslama yapmakta ve bir denge aramaktadır (Koçel, 2020: 374).

1.6. KURUMSAL YÖNETİM MODELLERİ

Küreselleşmenin dünya pazarlarını etkisi altına almasıyla birlikte, farklı kurumsal yönetim modelleri giderek daha fazla analiz edilmektedir. Bu çalışmada ön plana çıkan iki model hakkında detaylı bilgiler verilmiştir: Anglo-Sakson Modeli ve Kıta Avrupası Modeli.

1.6.1. Anglo-Sakson Modeli

Genellikle ABD ve Birleşik Krallık'ta görülen bu yönetim sistemleri; ortak sayısının fazla olduğu ve yönetici-hissedar ayrımının net olarak yapılabildiği sistemlerdir. Yönetici-hissedar ayrımının yapılabilmesi hissedar haklarının korunmasını sağlayıcı düzenlemeler yapılabilmesine olanak sağlamıştır. Hissedarların oy hakkı olup bu yolla şirket yönetimine katılabilmektedirler. Bununla birlikte Asil-Vekil problemi ve yarattığı maliyet önemli bir dezavantajdır. Bu tip şirketlerdeki büyük hissedarların kısa dönemli öncelikleri olması ve beklentilerine aykırı bir durum oluşması halinde yöneticilere strateji değişimi için baskı yapmak yerine hisselerini satmaları ikinci bir dezavantaj olarak gösterilebilir (Tırpancı, 2019: 119).

Birleşik Krallık'taki yönetim modeli, şirketlerin kendi kendini yönetme ilkesine dayalıdır (Tricker, 2015). Bu model, firmalarda kurumsal yönetim uygulamalarına rehberlik eden açık düzenlemeler sağlamamaktadır. Bunun yerine kuruluşlar, ilgili düzenleyici kurumlar tarafından sağlanan kendi kendini düzenleyen kurumsal yönetim kodlarına güvenmektedir. Bu model, "uy ya da açıkla" ilkesine dayanmaktadır. Uyumluluğun isteğe bağlı olduğu göz önüne alındığında, şirketler ya belirlenen kodlara "uyarlar" ya da uyumsuzluğun nedenlerini "açıklar" (Tricker, 2015).

Düzenleyiciler tipik olarak bilgi paylaşımını kolaylaştırmakta ve böylece yatırımcıların (mevcut veya potansiyel) karar verme süreçlerini desteklemek için yeterli bilgiye sahip olmalarını sağlamaktadır. İlkelere dayalı modelde kurumsal yönetim kodları, CEO ve başkan arasındaki güçler ayrılığını, yönetim kurulunda bağımsız icracı olmayan yöneticilerin bulunmasını, diğerlerinin yanı sıra denetim, ücretlendirme ve aday gösterme gibi çeşitli komitelerin kurulmasını talep etmektedir. Bu gereklilikler ise daha yüksek şeffaflık ve hesap verebilirliği teşvik etmektedir (Fama ve Jensen, 1983; Majumdar, 2017).

İstikrarı sağlamak için yatırımcı koruması, finansal açıklamalar ve raporlama gibi kurumsal özellikler federal hükümetin sorumluluğundadır, dolayısıyla ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC) bu görevleri denetlemektedir. Birleşik Krallık'ın kendi kendini düzenleyen "uy ya da açıkla" sisteminin aksine, ABD'deki SEC ve borsaya kote gereklilikleri, önemli yönetim kurulu komitelerinin kurulmasını zorunlu hale getirmektedir (Sarbanes-Oxley Yasası, 2002).

Kurala dayalı yaklaşımın zorunlu yönetim mekanizmaları esnek değildir ve kurumsal yönetim için katı düzenleyici ve yaptırım mekanizmaları sağlamaktadır. Örneğin, Sarbanes-Oxley Yasası (2002) yöneticiler cezalar uygulayarak yöneticilerin şirketlerinin yönetim kodlarına uyumu konusunda daha sorumlu olmasını sağlamıştır. Kural tabanlı modelde ayrıca, kurumsal yönetim kodlarına uyumu güçlendirmek için düzenleyicilere SEC tarafından daha fazla yetki verilmiştir (Ashiru ve diğerleri, 2019: 21).

Anglo-Sakson modelini benimseyen şirketlerde, yönetim kurulu hem "içeridekileri" hem de "dışarıdakileri" kapsamaktadır (Jensen ve Meckling, 1976; Mallin, 2007). "İçeridekiler", şirket tarafından istihdam edilen veya yönetimle ve/veya şirketle önemli kişisel veya ticari ilişkileri olan bir yöneticidir. Bununla birlikte, son zamanlarda, hem ABD hem de Birleşik Krallık şirketlerinde "dışarıdakilerin" daha fazla dâhil edilmesine yönelik fark edilebilir bir eğilim meydana gelmiştir (Ashiru ve diğerleri, 2019: 21).

Ayrıca, Anglo-Sakson yönetim modelinde, hissedarların yöneticileri seçmeleri ve denetçiler atamaları gerekmektedir. Sorumluluklarının yerine getirilmesinde ABD ve İngiltere arasında önemli bir ayrım söz konusudur. ABD'de hissedarların yönetim kurulu tarafından önerilen temettü üzerinde oy kullanma hakları yoktur. Hissedarların temettü teklifini oylayabildiği Birleşik Krallık'ta ise durum tam tersidir (Tricker, 2015; Lorsch ve MacIver, 1989).

Anglo-Sakson modelinde hissedarlar, kurullar ve şirketler arasında iletişim ve etkileşim için karmaşık, iyi düzenlenmiş bir sistem mevcuttur (Lorsch ve MacIver, 1989). Model ayrıca çok sayıda düzenleyici ve bağımsız kuruluşların kurumsal yönetimde önemli bir rol oynamasını sağlamaktadır (Dalton ve diğerleri, 1998; Filatotchev ve Bishop, 2002). Bu çok katmanlı yönetim denetimi, kurulların daha duyarlı olmasını ve işlevlerinin farkında olmasını sağlamaktadır (Ashiru ve diğerleri, 2019: 22).

1.6.2. Kıta Avrupası Modeli

Kıta Avrupası modeli, Kıta Avrupası ve Japonya'da yaygın olarak görülen şirket üzerinde bir gözetim ve kontrol sistemidir. Bu sistemin temel varsayımı, kalkınma ve yatırım için sermayeyi harekete geçiren kurumlar olarak bankalara güvenmektir. Sığ ve küçük finansal piyasalar nedeniyle, hisse senedi ve tahvil ihracı yoluyla fonlama düşüktür. Bu model yatırımcılar ve yöneticiler arasındaki esnek ilişkiler ile karakterize edilmektedir. Bu, bankaların ve diğer finansal kuruluşların sık sık şirkette büyük miktarda (genellikle kontrol

sağlayan) hisseye sahip olma olgusunun bir sonucudur. Kurumsal ve bireysel sahipler, denetim kurulu üyelerinin seçimi yoluyla, yöneticilerin eylemleri üzerinde kontrol uygulanmasına aktif olarak katılırlar. Bu sistemin belirli ülkeler için (örneğin Almanya için) karakteristik bir özelliği, temsilcileri denetim kurullarında yer alan ve şirket ve kendileri için önemli konularda karar veren işçi sendikalarının önemli rolüdür. Kıta Avrupası modelinde kontrol esas olarak şirketin denetim kurulu ve çeşitli komiteler (denetim, ücretlendirme vb.) tarafından yürütülmektedir. Örneğin sermaye piyasası gibi dış mekanizmalar verimsizdir ve rolleri küçüktür. Model, şirketin gelişimini ve uzun süreli etkilerini vurgulamaktadır. Yöneticilerin amacı her şeyden önce şirketin gelişimidir, ancak daha sonra hissedarların ve diğer ilgili grupların çıkarları dikkate alınmaktadır. Modelin ana özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Shleifer ve Vishny, 1997):

i. Hisselerin konsantre mülkiyeti,
ii. Bankaların şirketin faaliyetlerine önemli ölçüde katılımı,
iii. Kurumsal kontrol için zayıf pazar,
iv. Sığ, yetersiz likiditeye sahip finansal piyasalar,
v. Şirketin istikrarı ve gelişimi konusunda oryantasyon,
vi. Sermaye piyasasında düşük şeffaflık,
vii. Azınlık hissedarlarının çıkarlarının sık sık gözden kaçırılması,
viii. Bir iç denetim mekanizması olarak yönetim kurulu,
ix. Yaygın olarak görülen hedef: şirketin uzun vadeli gelişimi,
x. Yatırımların finansmanında bankaların büyük rolü,
xi. Şirketin başarısının ölçüsü, ilgili çıkar gruplarının memnuniyetidir.

1.7. SERMAYE PİYASASI KURULU (SPK) KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından düzenlenen Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2003 senesinde yayımlanmıştır. Bu tarihten itibaren, payları İMKB'de işlem gören firmalar tarafından söz konusu ilkelerin uygulanması mecburi olmakla beraber, ilkelerin uygulanmasını özendirme amacıyla SPK tarafından bazı çalışmalar yürütülmüştür. Bu çalışmaların başında ise kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarının biçimlerinin tanmlanarak ilgili raporların düzenlenmesinin zorunlu olması ve İMKB'de kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyini esas alan ayrı bir endeks oluşturulması gelmektedir. SPK bu yolla, iyi kurumsal yönetim uygulamalarının firmalara ve sermaye piyasalarına

sağlayacağı yararlardan en kısa sürede istifade edilmesini özendirmek istemiştir (SPK, 2022). Sermaye Piyasası Kurulu'nun kurumsal Yönetim ilkeleri pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ile yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden ve bunların alt başlıklarından oluşmaktadır. Aşağıda ana bölümler ve onların alt başlıkları sıralanmıştır (Kurumsal Yönetim Tebliği, 2014).

1.7.1. Pay Sahipleri İlkesi

i. Pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması,
ii. Bilgi alma ve inceleme hakkı,
iii. Genel kurula katılım hakkı,
iv. Oy hakkı,
v. Azınlık hakları,
vi. Kar payı hakkı,
vii. Payların devri,
viii. Pay sahiplerine eşit işlem ilkesi,

1.7.2. Kamuoyunun Aydınlatılması ve Şeffaflık İlkesi

i. Kamuyu aydınlatma esasları ve araçları,
ii. Şirket ile pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin kamuya açıklanması,
iii. Kamunun aydınlatılmasında periyodik mali tablo ve raporlar,
iv. Bağımsız denetimin işlevi,
v. Ticari sır kavramı ve içerden öğrenenlerin ticareti,
vi. Kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeler,

1.7.3. Menfaat Sahipleri İlkesi

i. Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası,
ii. Menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi,
iii. Şirket malvarlığının korunması,
iv. Şirketin insan kaynakları politikası,
v. Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler,
vi. Etik kurallar,
vii. Sosyal sorumluluk,

1.7.4. Yönetim Kurulu İlkesi

i. Yönetim kurulunun temel fonksiyonları,
ii. Yönetim kurulunun faaliyet esasları ile görev ve sorumlulukları,
iii. Yönetim kurulunun oluşumu ve seçimi,
iv. Yönetim kuruluna sağlanan mali haklar,
v. Yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin sayı, yapı ve bağımsızlığı,
vi. Yöneticiler.

Kurumsal yönetim ilkelerinde yer alan ana prensip, "uygula, uygulamıyorsan açıkla" prensibidir. Bu prensibe göre halka açık şirketler tarafından kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması zorunlu değildir. Ancak, kurumsal yönetim ilkelerinde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığı, uygulanmadı ise uygulanmamasına ilişkin gerekçeli açıklamanın yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir (Güçlü, 2022).

1.8. KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN YASAL DÜZENLEMELER

WorldCom'un 2002 yazında iflas etmesi, arkasından da, Enron ve italya'da patlak veren Parmalat skandalı iyi kurumsal yönetimin değerini tüm dünyada hissettirmiş ve gerekliliğini ortaya koymuştur (Darman ve diğerleri, 2019: 55). Enron ile WorldCom'un batışı ve ardarda yaşanan başka şirket skandalları nedeniyle ABD, 25 Temmuz 2002'de, tarihinin en sert yasalarından biri olarak kabul edilen Sarbanes-Oxley yasasını uygulamaya sokmuştur. ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu'na kayıtlı her firma söz konusu yasanın içine dâhil edilmiştir. Firmalarda ardarda yolsuzlukların gün yüzüne çıkması, denetim şirketlerinin ve muhasebecilerin yakın gözetim altına alınması gereğini doğurmuştur (Darman Manisalı, 2008).

Ülkenin ekonomisine ve sermaye piyasalarına olan kamu güveni ve yatırımcı güveni, ekonomik büyümenin, refahın ve finansal istikrarın temel itici güçleridir. Yatırımcılar, hisse senedi fiyatları yüksek olduğunda, gelecekteki hisse senedi performansıyla ilgili haberler iyimser olduğunda ve finansal bilgilerin güvenilir olarak algılandığı durumlarda kendinden emin olmaktadır. 1990'ların sonundaki ve 2000'lerin başındaki mali skandal dalgası, ekonomik gerileme ile birleştiğinde, yatırımcı güveni üzerinde ciddi bir olumsuz etki yaratmıştır. Kurumsal ve muhasebe skandalları, yatırımcılar arasında hâlâ büyük bir endişe

kaynağı olmaya devam etmektedir. Sarbanes-Oxley Yasası (SOX) ve SEC ile ilgili kurallar, Amerika'da kamu güvenini ve yatırımcı güvenini yeniden oluşturmak için oluşturulmuştur (Rezaee, 2007: 5).

ABD'de olağanca hızıyla tüm bu gelişmeler yaşanırken, Avrupa'da da hem AB Komisyonu tarafından hem de AB ülkeleri tarafından ardarda çalışmalar yapılmıştır. ABD'de kurumsal yönetim uygulamaları SOX gibi yaptırım gücü çok yüksek yasalar ile faaliyete geçirilirken, Avrupa Birliği'nde "Uygula, Uygulamıyorsan Açıkla" ilkesi hakim olmuştur. Avrupa'da ilk kurumsal yönetim uygulamaları İngiltere'de görülmüş ve 1992 senesinde Cadbury Raporu, 2003 senesinde Combined Code, Higgs Raporu ve Smith Raporu onaylanmıştır. İngiltere'de en son 2014 senesinde Finansal Raporlama Konseyi tarafından kurumsal yönetim kodu bir kez daha gözden geçirilerek kabul edilmiştir (Darman ve diğerleri, 2019: 56). Yeni Kod, beş ana başlıktan oluşmaktadır. Aşağıda bu başlıklar ilgili bilgiler sunulmuştur (Finansal Raporlama Konseyi, 2014: 5-23):

Liderlik: Denetim ve yürütme kurulları arasında net bir yetki ve sorumluluk dağılımı olmalıdır. Başkan, yönetim kurulundan ve her yönden başarısını sağlamaktan sorumludur;

Etkinlik: Yönetimkurulu ve komiteleri uygun özelliklere sahip olmalıdır, örneğin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmesini sağlayan beceri, deneyim, bağımsızlık ve bilgi;

Hesap Verebilirlik: Yönetim kurulu, şirketin durumu ve beklentileri hakkında adil, dengeli ve anlaşılır bir değerlendirme sunmalıdır. Kurul, temel risklerin niteliğini ve kapsamını belirlemekten sorumludur ve bunları yönetmek için makul bir yol bulmalıdır. Ayrıca yönetim kurulu, kurumsal raporlama, risk yönetimi ve iç kontrollere ilişkin şeffaf ilkeler belirlemelidir;

Ücretlendirme: Üst düzey yöneticilerin ücretleri, şirketin uzun vadeli başarısını teşvik edecek şekilde tasarlanmalıdır. Üst yönetimin ücretlendirilmesine ilişkin politika geliştirmek amacıyla resmi ve şeffaf bir prosedür olmalıdır (hiçbir direktör kendi ücretlerinin miktarına karar vermede yer almamalıdır);

Hissedarlarla ilişkiler: Ortak bir hedef anlayışı temelinde, hissedarlarla bir diyalog olmalıdır, ve bunun sorumlusu da bir bütün olarak yönetim kuruludur. Kurul, yatırımcılarla iletişim kurmak ve katılımlarını teşvik etmek için düzenli toplantılar yapmalıdır.

AB'nin farklı ülkelerinde de kurumsal yönetim uygulamalarına yönelik ciddi adımlar atılmış ve kodlar kabul edilmiştir. Bunlar arasında: Almanya'da Cromme Commission Code (2001) ve German Corporate Governance Code (2007), Fransa'da Bouton Raporu (2003), Recommendations sur le gouvernement d'enterprise (2004), AFEP-MEDEF Corporate Governance Code (2008) yer almaktadır. 2003 senesinde Avrupa Birliği Komisyonunda, "Şirketler Hukukunun Modernleştirilmesi ve Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Geliştirilmesi" başlıklı bir faaliyet planı onaylanmıştır. Daha sonra 2005 senesinde Avrupa Kurumsal Yönetim Forumu kurulmuş ve ardarda faaliyetler yapılmıştır. İlerleyen senelerde, özellikle 2008-2009 mali krizlerinden sonra, finans kuruluşlarının kurumsal yönetim yapıları ciddi bir şekilde incelenmeye alınmış ve Avrupa Birliği 2010 senesinde bu hususta bir yeşil kitap yayınlamıştır. Yeşil kitabı takiben, 2011 senesinde sermaye yeterliliği (Capital Requirements Regulation and Directive - CRD IV package) ile alakalı direktif çerçevesinde, fınans şirketleri bakımından çok daha sert kurumsal yönetim uygulamaları onaylanmıştır (Darman ve diğerleri, 2019: 55-58).

Her ne kadar fınans alanının dışında faaliyet gösteren halka açık şirketler, fınans krizinin ortaya çıkmasında önemli bir etki yapmamış olsa da, bu şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarında da bir zayıflık görülmüştür. Bunun üzerine Avrupa Birliği 2011 senesinde, kurumsal yönetim ana çerçevesi üzerine bir yeşil kitap daha yayınlamıştır. Son hali Aralık 2012'de onaylanmış olan "Şirketler Hukuku ve Kurumsal Yönetim Faaliyet Planı" Avrupa'da iş hukuku çerçevesinin modernleştirilmesi, hissedarların daha etkin rol oynamaları ve şirketlerin sürdürülebilirliğinde bir takım inisiyatifler sunmaktadır. Söz konusu yeni faaliyet planında üç ana konu incelenmiştir: Şeffaflığın arttırılması, hissedarların kurumsal yönetim uygulamaları içinde daha çok yer almaları için özendirilmesi, şirketlerin büyümeleri ve rekabet avantajı kazanmaları için desteklenmeleri (Darman ve diğerleri, 2019: 55-58).

2. ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK KAVRAMI, ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER, ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK İLE İLGİLİ TEORİLER VE ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİN SONUÇLARI

2.1. ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK KAVRAMI

Başvuru sahiplerinin (olası) bir kuruluş hakkındaki algılarını tanımlarken, çoğu araştırmacı "örgütsel cazibe" veya "örgütsel çekicilik" terimini kullanmaktadır (örn., Bauer ve diğerleri, 1998; Truxillo ve Bauer 1999; Cropanzano ve diğerleri, 2005; Rau ve Adams, 2005; Anderson ve diğerleri, 2008; Stoughton ve diğerleri, 2013; Blume ve diğerleri, 2013; Schinkel ve diğerleri, 2013; Ng ve diğerleri, 2015).

"Örgütsel cazibe" veya "örgütsel çekicilik" terimleri literatürde birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bunun yanında diğer yazarlar "genel cazibe/çekicilik" (örn., Hollenbeck ve diğerleri, 1987; Dineen ve diğerleri, 2002) veya sadece cazibe (örneğin, Schmidt ve diğerleri, 2015) terimini kullanmaktadır. Belirli bir şirket ile ilgili algıları araştırırken ise, araştırmacılar "Firma cazibesi/çekiciliği","şirket cazibesi/çekiciliği" veya "işveren cazibesi/çekiciliği" terimlerini kullanmaktadır (örneğin, Lievens ve Highhouse, 2003; Lievens, 2007; Von Walter ve diğerleri, 2012).

Örgütsel cazibe/çekicilik, bir kişinin bir örgütte iş arama veya örgütü başkalarına tavsiye etme derecesidir (Newburry ve diğerleri, 2006). İşveren ve iş arayan arasında çok az veya hiç temasın olmadığı işe alım sürecinin en erken aşamalarından biri olarak kabul edilmektedir (Powell ve Goulet, 1996).

Nitelikli çalışanları bulmak, onları kuruluşa çekmek ve elde tutmak iş başarısı açısından çok önemlidir (Chapman ve diğerleri, 2005). Ayrıca iş ortamının rekabetçi doğası göz önüne alındığında, kuruluşların işe başvuranların işe alım sürecinde yaşadıklarına nasıl tepki verdiklerini net bir şekilde anlamaları çok faydalı olacaktır (örneğin, McCarthy ve diğerleri, 2017; Truxillo ve diğerleri, 2017).

Başvuru tepkileri, örgütsel cazibe/çekicilik, işveren cazibesi/çekiciliği veya firma cazibesi/çekiciliği olarak da adlandırılan, başvuranın bir kuruluşun çekiciliğine ilişkin algılarını kapsamaktadır. Örgütsel çekicilik, bir kuruluşa karşı, bazı ilişkiler başlatmak için onu arzu edilen bir varlık olarak görmeye yönelik bir tutum veya ifade edilen genel olumlu etki olarak tanımlanmıştır (Aiman-Smith ve diğerleri, 2001: 221). Örgütsel çekicilik,

başvuru sahibinin bir kuruluşta istihdam arayışına olan ilgisi olarak da tanımlanabilir (Evertz ve Süß, 2017; Wilhelmy ve diğerleri, 2019).

Bazı işgücü piyasalarındaki mevcut niceliksel ve niteliksel eksiklikler nedeniyle, kuruluşların çekiciliği giderek daha önemli hale gelmektedir. Daha önceki çalışmalar, örgütsel çekiciliği incelemek amacıyla Vroom (1966)'un beklenti teorisini (örn. Connolly ve Vines, 1977; Greenhaus ve diğerleri, 1978) veya karar teorilerini (örn. Herriot ve diğerleri, 1980; Hill, 1974; Soelberg, 1967) kullanmışlardır.

Bir başka ifadeyle organizasyon seçimi üzerine ilk araştırma, bunu araçsallık algılarının bir fonksiyonu olarak inceleyen Vroom (1966) tarafından yapılmıştır. Örneğin, Vroom (1966), bir organizasyonun çekiciliği ile o organizasyonun belirli hedeflere ulaşmak için algılanan araçsallığı arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (örneğin, daha yüksek maaş, daha fazla ilerleme fırsatı, vb.). Ancak Soelberg'e (1967) göre, bir örgütün seçimi daha çok "programlanmamış" bir karar süreciydi. Soelberg (1967), ilk aşamada başvuranların alternatifleri taramak (iyiyi kötüden ayırt etmek amacıyla) için yalnızca birkaç faktör kullanmasını önermiştir. Ona göre başvuru sahipleri, önemli faktörlere ilişkin asgari kriterlerini karşılayan bir kuruluşta iş bulduklarında, bu seçimi onaylama eğilimindedirler (Soelberg, 1967). Birkaç yıl sonra, Singh (1973), şirkette bir işi kabul etme olasılığını değerlendiren tek bir unsur kullanarak bilgi entegrasyonu teorisini organizasyon seçimine uygulamıştır (yani, "bu işi ne kadar kabul etmek istersiniz?"). Singh'in maddesi uyumluluk ilkesine uygun olarak, söz konusu belirli davranış düzeyinde tutumu değerlendirmiştir (yani, kuruluş seçimi) (Singh, 1973).

Tek bir öğeden fazlasını kullanarak örgütsel çekiciliği değerlendirmek için yapılan ilk çalışmada, Fisher ve diğerleri (1979) başvuranlara şu dört maddeyi sunmuştur: (a) "Teklif gelirse bu şirkete başvurumu sürdürmekle çok ilgileniyorum", (b) "Eğer teklif edilirse bu şirkette bir işi kabul etmeye çok istekli olurum", (c) "Bu şirkette çalışmayı gerçekten isterim" ve (d) "Bu şirket hakkında artık ilgilenmeyecek kadar bilgim olduğunu hissediyorum" (Fisher ve diğerleri, 1979).

Fisher ve diğerlerinin çalışmasında kullanılan örgütsel çekicilik ölçüleri iki nedenden dolayı ilginçtir. İlk olarak, bunun varyasyonları, daha sonraki organizasyon seçimi çalışmalarında kullanılan ölçümlerin temeli olarak hizmet etmiştir (örneğin, Highhouse ve diğerleri, 1999; Honeycutt ve Rosen, 1997; Turban ve diğerleri, 1998; Turban ve Keon, 1993; Yüce ve

Highhouse, 1998). İkinci olarak, genel şirket çekiciliğini değerlendiren maddeleri (yani, Madde 3 ve 4) niyetleri değerlendiren maddelerle (yani, Madde 1 ve 2) birleştirmiştir. Diğer organizasyon çekiciliği ölçütleri de hem genel tutumları hem de özel niyetleri değerlendiren maddeleri içermektedir (örneğin, Rynes ve Connerley, 1993; Schwoerer ve Rosen, 1989; Williams ve Bauer, 1994). Şirket tutumlarını ve niyetlerini değerlendiren maddelere ek olarak, bir avuç çalışma, bir şirketin prestijine ilişkin algıları değerlendiren maddeleri kullanmıştır (örneğin, Highhouse ve diğerleri, 1998; Turban ve diğerleri, 1998; Turban ve Greening, 1996).

Kristof (1996) ise çalışmasında, kişi ve organizasyon arasındaki uyum bağlamında, olası başvuru sahipleri için kuruluşların çekiciliğini açıklamaya çalışmıştır (Kristof, 1996). Schneider (1987)'in çekicilik-seçim-yıpranma modeli bu araştırma akışını kavramsal olarak temel almaktadır. Modelin altında yatan öncül, herhangi bir kuruluştaki insanların, kuruluşa ilgi duyan, seçilen ve kuruluşta kalmayı seçenler olmaları bakımından benzersiz olmalarıdır (Schneider ve diğerleri, 1998: 463).

Çekicilik aşamasıyla ilgili olarak Schneider (1987), bireylerin ilgi alanları, ihtiyaçları, tercihleri ve kişiliklerinin bir fonksiyonu olarak organizasyonlara farklı şekilde ilgi duyduklarını öne sürmüştür. Bu çekicilik, hem bireyin hem de organizasyonun birbirleri hakkında kararlar vermesinden kaynaklanmaktadır: Bir tarafta işe alma ve seçim süreçleri, organizasyonların ihtiyaç ve beklentilerine en uygun kişileri cezbetmesini ve seçmesini sağlamakta, diğer yandan bireyler, önceki deneyimlerine, ilgi alanlarına, ihtiyaçlarına, tercihlerine ve kişiliklerine dayanarak farklı organizasyonlar arasından seçim yapmaktadır (Schneider, 1987).

Farklı çalışmalar, bu varsayımları test etmek ve insanların kendi kişiliklerine uyan organizasyonlara ilgi duyup duymadıklarını incelemek için kişi-örgüt uyumuna (Edwards ve Cooper, 1990) yönelik etkileşimci yaklaşımı kullanmıştır. Hem Burke ve Descza (1982) hem de Schein ve Diamante (1988), bireylerin kendi kişilik özelliklerini yansıtan bir kültüre sahip organizasyonlara ilgi duyduklarını bildirmişleridr. Bretz ve diğerleri (1989), başarı ihtiyacı yüksek bireylerin, bireysel performansları teşvik eden ve ödüllendiren organizasyonlara daha fazla ilgi duyduklarını belirlemişlerdir.

Turban ve Keon (1993), belirli kişilik özelliklerinin (yani, benlik saygısı ve başarı ihtiyacı) örgütsel çekiciliği etkilediğini tespit etmiştir. Spesifik olarak, benlik saygısı yüksek üst

seviye öğrenciler, merkezi olmayan ve daha büyük organizasyonlara daha fazla ilgi duyuyorlardı. Başarı ihtiyacı yüksek olan öğrenciler ise, görev süresine dayalı ödeme sistemi yerine liyakate dayalı ödeme sistemi olan kuruluşlarda çalışmayı tercih etmişlerdir. Son olarak, Judge ve Cable (1997), kişi - organizasyon uyumunun nesnel ve öznel ölçülerinin örgütsel çekicilikle önemli ölçüde ilişkili olduğu sonucuna varmıştır.

2.1.1. Örgütsel Çekiciliğin Önemi

Yıllar süren durgunluk ve düşüşten sonra dünya yeniden ekonomik krizlerle boğuşurken, çekici bir organizasyona sahip olmak giderek daha önemli hale gelmektedir. Sağlık sektörü gibi çeşitli işgücü piyasalarında şimdiden kıtlıklar görülebilmektedir (Drevs ve diğerleri, 2015), bu da kuruluşların yüksek kaliteli insanları çekmekte daha fazla sorun yaşadığı ve dolayısıyla başka bir "yetenek savaşının" başlamasına neden olduğu anlamına gelmektedir (Ewerlin, 2013; Lis, 2012; Sommer ve diğerleri, 2017).

Ayrıca, birçok çalışanın işlerine bağlı olmadığı ve hatta aktif olarak işlerinden koptuğu giderek daha açık hale gelmektedir (Achor, 2010; De Neve ve Ward, 2017). Bu nedenle, hem potansiyel çalışanlar hem de mevcut çalışanlar için çekici olmak örgütler için hayati öneme sahiptir. Çünkü yetenekleri kendine çekme ve çalışanlarındaki en iyiyi ortaya çıkarma yeteneğine sahip bir organizasyon, rakiplerine karşı rekabet avantajına da sahip olacaktır (Thomason ve diğerleri, 2013).

2008 küresel mali krizi en nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın önemini katbekat arttırmıştır. Bu arada en nitelikli çalışanlar da yeterli seçeneğe sahip ve en çekici şirketleri seçmektedirler. Bu nedenle, günümüz iş ortamında, "yetenek savaşları" stratejik insan kaynakları yönetiminin en sıcak gündem konusu olmaya devam etmektedir. Ayrıca gelecekte işler daha karmaşık hale geldikçe ve yüksek nitelikli çalışanlara daha fazla ihtiyaç duyulmaya başlandıkça bunun öneminin daha da artacağı görülmektedir. Cazip bir işveren olmak, şüphesiz doğru yetenekleri bulmanın en önemli unsurudur, çünkü insanlar daha yüksek ücretler yerine güçlü ve olumlu bir prestije sahip kuruluşlarda çalışmak istemekte ve örgütsel üyeliğin sağlayacağı bir gurur beklemektedirler. Örgütsel çekicilik yeteneklerin kıt olduğu ve çekiciliklerinin giderek daha karmaşık hale geldiği günümüz iş ortamında, Google, Adidas ve Deloitte gibi en iyi şirketler tarafından uygulanan bir strateji haline gelmektedir. Sonuçta, örgütsel çekicilik, daha tutarlı bir istihdam deneyimi ve iletişimi oluşturmaya ve mevcut çalışanları, çalıştıkları şirketin kültürüne ve stratejisine olan

bağlılıklarını garantileyerek onları elde tutmaya yardımcı olmaktadır (Bakanauskienė ve diğerleri, 2017: 4-5).

2.1.2. Örgütsel Çekiciliğin Boyutları

Örgütsel çekicilik araştırmaları bir bireyin organizasyon algısını hangi değişkenin etkilediğine ve bu algının bireyin bir işe başvurma veya bir işi kabul etme niyetini nasıl etkileyebileceğine dair açıklamalar sağlamaktadır. Örgütsel çekicilik 3 boyuta bölünmüştür: genel çekicilik, takip etme niyeti ve prestij (Highhouse ve diğerleri, 2003). Bu 3 boyut, çeşitli araştırmalardan geliştirilmiştir ve daha sonra bir ölçek olarak yapılandırılmıştır. Aşağıda Highhouse ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen örgütsel çekicilik ölçeğinde kullanılan bu alt boyutlar hakkında bilgiler sunulmuştur. Söz konusu ölçek 3 alt boyuttan ve her alt boyutta 5 maddeden olmak üzere toplamda 15 maddeden oluşmaktadır (Highhouse ve diğerleri, 2003).

2.1.2.1. Genel çekicilik

Genel çekicilik alt boyutu ile bireylerin belirli bir örgüte karşı duyuşsal ve tutumsal düşüncelerine işaret edilmektedir. Genel çekicilik boyutunun, örgüt ile ilgili fiili bir davranışı gerektirmemesi nedeniyle, doğası gereği pasif olduğu öne sürülmektedir. Genel çekicilik alt boyutunun maddeleri şunlardır: "Benim için bu şirket çalışmak için iyi bir yer olurdu.", "Son çare olmadıkça bu şirketle ilgilenmezdim.","Bu şirket benim için bir iş yeri olarak çekici.", "Bu şirket hakkında daha fazla bilgi edinmek istiyorum.", "Bu şirkette çalışmak bana çok çekici geliyor." (Highhouse ve diğerleri, 2003).

2.1.2.2. Takip etme niyeti

Takip etme niyeti alt boyutuna ait maddelerin bunun tam tersine, fiili bir davranışla ilgili düşüncelere işaret ettikleri belirtilmektedir. Bu madeler şunlardır: "Bu şirketten bir iş teklifini kabul ederdim.", "Bu şirketi bir işveren olarak ilk tercihlerimden biri yapardım.", "Bu şirket beni iş görüşmesine davet etseydi giderdim.", "Bu şirkette çalışmak için çok çaba harcardım.", "Bu şirketi iş arayan bir arkadaşıma tavsiye ederim." (Highhouse ve diğerleri, 2003).

2.1.2.3. Prestij

Prestij alt boyutu maddelerinin ise sosyal referansın, örgüt prestiji oluşturmada temel teşkil ettiği ifade edilmektedir. Prestij alt boyutunun maddeleri ise şunlardır: ”Çalışanlar muhtemelen bu şirkette çalıştıklarını söylemekten gurur duyuyorlar.”, “Bu, çalışmak için saygın bir şirkettir.” “Bu şirket muhtemelen mükemmel bir işveren olarak bir üne sahiptir.” “Bu şirketi çalışmak için prestijli bir yer olarak görürdüm.” “Muhtemelen bu şirkette çalışmak isteyen birçok kişi vardır.” (Highhouse ve diğerleri, 2003).

2.2. ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Adalet, bir organizasyonun bireyler için ne kadar çekici olduğunun şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Meta-analitik kanıtlar, değerlendirme aşamasında kendilerine adil davranıldığını algılayan başvuru sahiplerinin, haksızlığa uğrayanlara göre işe ve kuruma daha fazla ilgi duyduklarını göstermektedir (Hausknecht ve diğerleri, 2004; Uggerslev ve diğerleri, 2012).

Değerlendirme aşamasında, başvuru sahipleri müstakbel işverenleri hakkında bilgi edinerek izlenimlerini oluştururlar (Wilhelmy ve diğerleri, 2019) ve değerlendirme aşamasında kendilerine nasıl davranıldıkları, daha sonra bir işveren olarak kendilerine nasıl davranılacağını tahmin etmelerine yardımcı olmaktadır (Breaugh, 2008; Celani ve Singh, 2011; Harold ve diğerleri, 2016).

İşe alım sürecinde alınan bilgilerin bir organizasyonun niteliklerinin işaretleri olarak görüldüğü bu bakış açısı, Lind (2001)'in Sezgisel Adalet Teorisi ve Lind ve Tyler (1988)'ın Grup-Değeri modeli de dâhil olmak üzere, prosedürel adaletin ilişkisel modelleri ile uyumludur. Bu modellerde prosedürler, bir kuruluşun üyelerine nasıl değer verdiğini yansıtmaktadır: adil muamele, başvuru sahiplerinin sosyal davranışla ilgili normlarına uygundur ve başvuranlara yalnızca takdir ve güvenilirlik sinyali vermekle kalmaz, aynı zamanda çıkarlarının kurum içinde korunacağı ve teşvik edileceği konusunda da onlara güvence vermektedir. Başvuru sahiplerine adil davranılırsa, onlar da örgütü yüksek itibara sahip olarak algılayabilir, kendilerini örgüt için yüksek değere sahip olarak görebilir ve örgütle güçlü bir şekilde özdeşleşebilirler (Tyler ve Blader, 2003).

Ayrıca, insanlar büyük olasılıkla yalnızca o ana kadar sahip oldukları bilgiler (örneğin, iş ilanının kendisi veya derecelendirme portalları), bu kuruluş tarafından adil bir şekilde muamele göreceklerini gösteriyorsa bu işe başvuracaktır (Krys ve Konradt, 2022: 45).

Mevcut literatür, örgütsel çekiciliğin örgütsel kimlik, örgütsel itibar ve örgütsel imaj (Bankins ve Waterhouse, 2018), algılanan işle ilgili beklentiler (Lambert ve diğerleri, 2017), çeşitlilik yönetimi (Ardakani ve diğerleri, 2016; Olsen ve diğerleri, 2016) ile yüksek oranda ilişkili olduğunu göstermektedir.

Organizasyonlar, giderek daha rekabetçi hale gelen işgücü piyasalarında kendilerini daha iyi pazarlamak için yeni stratejiler aramaktadır (Lewis ve Frank, 2002). Bu arayışlar ise örgütsel kimlik, imaj ve itibar kavramlarının herzamankinden daha fazla önem kazanmasına neden olmuştur. Özellikle, örgütsel kimlik ve imaj, birbiriyle etkileşime girerek bir kuruluşun genel itibarını etkileyen önemli bileşenler olarak tanımlanmaktadır (Luoma-Aho, 2007).

Örgütsel kimlik ve imaj kavramları sıklıkla itibar ile birbirinin yerine kullanılsa da bunlar ayrı yapılardır (Bromley, 2000; Chun, 2005; Gotsi ve Wilson, 2001). Örgütsel kimlik, "kendimizi nasıl gördüğümüzü" ifade etmektedir ve çalışanların ve diğer kurum içi paydaşların kendi organizasyonlarını nasıl algıladıkları ile ilgilidir (Chun, 2005: 96). Örgütsel kimlik, örgüt içinde diyalog yoluyla sosyal olarak inşa edilmektedir (Hatch ve Schultz, 1997). Örgütsel kimlik, bir kuruluş tarafından sahip olunan veya bir kuruluş içinde oluşturulan bir şey iken, örgütsel imaj, diğerlerinin bizi "nasıl gördüğüne" veya bir kuruluşun dış paydaşlar tarafından sahip olunan özet izlenimlerine veya algılarına atıfta bulunmaktadır (Chun, 2005: 95). İmaj, bir örgütün kendisini halka sunma biçiminden kaynaklanmaktadır (Bromley, 2000).

Genel olarak örgütsel bir imaj, bir şirketin kamuoyudur. İnsanların bir firma hakkında sahip olduğu tüm deneyimleri, izlenimleri, inançları, duyguları ve bilgileri içermektedir. Ayrıca, personel, çevre politikaları, idealler, inançlar, ülke kültürü ve şirketin konumu gibi görünmez ve soyut unsurları da içermektedir. Örgütsel imaj, genel olarak üyelerin örgütleri hakkında ne algıladıkları, hissettikleri ve düşündükleri ile ilgilidir (Roche, 2020: 25).

Firmalar işe alım stratejilerine ve uygulamalarına büyük miktarlarda yatırım yapmaktadır. Ancak, işveren olarak firma hakkında iyi bir imaj yoksa veya firma ürünleri, politikaları, uygulamaları ve çalışma ortamı hakkında yeterli bilgi yoksa başvuru sahibi firmayı yeterince

çekici bulmayabilir (Collins, 2007). Başvuru sahibine belirli kuruluşların nasıl ve neden çekici gelebileceği sosyal kimlik ve benlik sınıflandırma teorileri temelinde açıklanmıştır. Basitçe, potansiyel çalışanların özdeşleşebilecekleri örgüte daha fazla ilgi duyacaklarını ileri sürerler (Younis ve Hammad, 2021: 251). Örgütsel imaj, organizasyonu belirli bir dizi değer, fayda ve davranışla ilişkilendiren bir marka çağrışımı oluşturmaya yönelik işveren markası çabalarının sonucudur (Backhaus ve Tikoo, 2004).

Böylece bu çağrışımlar, örgütün işveren olarak imajını oluşturmakta ve sonuç olarak bu şekillendirilmiş imaj, iş arayanlar arasında örgütün çekiciliğini etkilemektedir (Myrden ve Kelloway, 2015). İşveren imajı oluşturmak, çalışanları çekmek ve elde tutmak için stratejik bir araç olarak kabul edilmektedir (Priyadarshi, 2011). İyi farklılaştırılmış işveren imajı, iş arayanların örgütün değerlerini anlamalarını ve kendileri ile örgüt arasındaki benzerlikleri bulmalarını sağlamaktadır (Backhous, 2016).

Kurumsal imajın artıları ve eksileri iş arayanların seçimleri üzerinde önemli rol oynamaktadır. Örgütsel çekicilik perspektifi, başarılı bir kurumsal imajın, iş arayan daha fazla kişinin dikkatini çekme ve başvuru niyetlerini güçlendirme yeteneğini vurgulamaktadır. Gatewood ve diğerleri (1993), çekici bir kurumsal imajın, iş arayanları bir şirket hakkında bilgi edinmeye ve o şirkette iş aramaya teşvik ettiğini öne sürmektedir. Kurumsal imaj ne kadar iyi olursa, iş arayanların şirkette çalışmak için başvurma eğilimi de o kadar güçlü olmaktadır. Sosyal kimlik kuramına göre bireyler, üstün olarak tanımladıkları örgütlerle ilişki kurarlar ve buna bağlı olarak başkalarının gözünde daha başarılı görüneceklerine inanırlar (Hogg ve Terry, 2000). Üstün imaja sahip kuruluşlar, iş arayanları daha zayıf imaja sahip kuruluşlardan daha iyi şekilde kendilerine çekmektedir (Gatewood ve diğerleri, 1993; Tsai ve Yang, 2010; Türban ve Cable, 2003).

İşveren kimliği oluşturma süreci olarak görülen işveren markası, "bir şirketin çalışmak için arzu edilen bir yer olduğunu mevcut ve potansiyel çalışanlara iletme çabalarının toplamı" olarak tanımlanmıştır (Lloyd, 2002). İşveren markası, bir kuruluşun kurumsal kimliği haline gelen, istihdamda sunduğu işlevsel (gelişimsel ve/veya faydalı faaliyetler), ekonomik (maddi veya parasal ödüller) ve psikolojik (aidiyet, yön ve amaç gibi duygular) faydalar demetini ifade etmektedir (Ambler ve Barrow, 1996). Ayrıca bir şirketin benzersiz ve paha biçilmez özelliklerini tanıtmak için gösterdiği çabaları özetlemektedir (Saini ve diğerleri, 2014; Ewing ve diğerleri, 2002). İşveren markası örgütsel çekicilik kavramı ile yakından

ilgili bir kavramıdır. İşveren markası, çalışanları motive etme ve elde tutma hedeflerine yönelik firmanın değerlerini, sistemlerini, politikalarını ve davranışlarını kapsamaktadır (Dell ve diğerleri, 2001).

Berthon ve diğerleri (2005) işveren markasına yönelik, sosyal değer, ilgi değeri, uygulama değeri, gelişim değeri ve ekonomik değer olmak üzere beş boyutlu bir model (EmpAt - employer attractiveness) geliştirmişlerdir. Model, Ambler ve Barrow (1996) tarafından önerilen üç boyutun (fonksiyonel, psikolojik ve ekonomik) geliştirilmiş biçimidir. İlgi değeri, organizasyonun yenilikçi hizmetler ortaya çıkarmak amacıyla personelinin yaratıcılığını kullanma derecesidir. Sosyal değer, organizasyonun çalışanlarına huzurlu bir çalışma ortamı oluşturma derecesidir. Ekonomik değer, organizasyonun ortalamanın üzerinde ücret, iş güvenliği ve yükselme imkânları sunma derecesidir. Geliştirme değeri, organizasyonun mevcut iş pozisyonu ve ilerideki istihdam olanakları için yetenek ve beceri geliştirme fırsatları ile beraber tanınma, benlik saygısı ve öz güven sunma derecesini anlatmaktadır. Uygulama değeri ise, organizasyonun çalışanlarına edindikleri bilgileri ve becerileri uygulama ve diğer çalışanlara öğretme imkânı sunma derecesini anlatmaktadır (Berthon ve diğerleri, 2005). Bahsedilen tüm avantajlar örgütün çekiciliğine katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, güçlü işveren markaları, kişilerin bir işe başvururken ilk adımı atma niyetlerini ve kararlarını etkilemekte ve firma için çalışmanın nasıl bir şey olduğuna dair projeksiyonları şekillendirmektedir (Lievens ve Highhouse, 2003).

Sayısız kanıt, bir firmanın itibarının rekabet gücünü artırdığını ve yetenekli çalışanlar için onu çekici hale getirdiğini göstermektedir (Sivertzen ve diğerleri, 2013; Chapman ve diğerleri, 2005). Birçok araştırma, başvuru sahipleri için firma itibarının işi kabul etmede önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Vasavada-oza ve Bhattacharjee, 2016; Edwards, 2010; Turban ve Cable, 2003). Böylece, potansiyel bir başvuru sahibi, firmanın itibarı ve çekiciliğine dayalı olarak bir iş pozisyonunu takip edecek veya bir iş pozisyonunu kabul edecektir (Edwards, 2010; Gomes ve Neves, 2010).

Çalışanların, kendilerini istihdam eden kuruluşlarla ilgili bir dizi özelliğe ilişkin beklentileri ve bu beklentilerin karşılanma derecesi, kendilerini örgütün bir parçası hissedip hissetmediklerini ve istihdama devam etmek isteyip istemediklerini belirleyebilir (Currivan, 2000). Çalışanların bir organizasyonda istihdamda kalma arzusunu sürdürmek için maddi veya manevi ödüller veya olumlu bir işyeri kültürü gibi nedenleri olmalıdır (De Cieri ve

diğerleri, 2008). Kuruluşlar, rekabet avantajı için insan kaynaklarını daha iyi kullanmaya giderek daha fazla odaklanmaktadır ve sonuç olarak, işe başvuranları çeken ve/veya mevcut çalışanları elinde tutan örgütsel faktörlerin farkında olmalıdır. Yetenekli bir işgücünün işe alınması iş başarısının merkezinde yer aldığından, işe alım sürecinde şirketlerin çekiciliği çok önemlidir (Ng ve Burke, 2005).

Geleneksel olarak işe alım araştırması, başvuranların kuruluşlara olan ilgisinin ana belirleyicileri olarak maaş, yer, büyüklük ve endüstri türü gibi iş ve şirket özelliklerine odaklanmıştır (Cable ve Graham, 2000; Turban ve diğerleri, 1998). İş nitelikleri genellikle başvuranın belirli bir iş rolündeki belirli görevler ve görevlerle ilgili olarak ne beklendiğine dair algısı olarak sınıflandırılmakta ve ölçülmektedir (Taylor ve Bergmann, 1987). İş nitelikleri ve örgütsel çekicilik arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar aşağıdakileri içeren bir dizi kilit özelliği tanımlamıştır: iş görevleri (Turban, ve diğerleri, 1998); maaş ve ücret (Aiman-Smith ve diğerleri, 2001; Sohn ve diğerleri, 2015); zaman çizelgesi esnekliği (Rau ve Hyland, 2002); iş güvenliği (Chapman ve diğerleri, 2005); yapılacak işin türü (Carless, 2005); ve zorlu ve ilginç görev seviyeleri (Lievens ve Highhouse, 2003); mentorluk programlarının kalitesi (Spitzmüller ve diğerleri, 2008); evden çalışma ve ücretli izinler (Kröll ve diğerleri, 2018).

Şirketle ilgili bir dizi genel özellik, işe alım mesajlarını iletirken iş başvurusunda bulunanları çekmek için sıklıkla kullanılmaktadır. Bu özellikler, organizasyonun politikalar, uygulamalar ve çalışma koşulları açısından neler sağlayabileceğine dair bir algı olarak tanımlanabilir (Eweje ve Bentley, 2006). Bu niteliklere ilişkin algılar, iş güvenliği, kariyer gelişimi, maaş ve diğer yan haklar gibi özelliklere ilişkin beklentiler temelinde inşa edilmektedir. Bu nitelikler şunları içermektedir: işyeri politikaları (Chapman ve diğerleri, 2005); insan kaynakları uygulamaları (Lievens ve Highhouse, 2003); çeşitlilik yönetimi stratejileri (Williams ve Bauer, 1994); ve işten çıkarma prosedürleri (Aiman-Smith ve diğerleri, 2001).

Yakın zamanlarda akademik literatüre tanıtılan Kurumsal Sosyal Sorumluluğun da örgütsel çekiciliğin önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir (Duarte ve diğerleri, 2014; Story ve diğerleri, 2016; Waples ve Brachle, 2020). Kurumsal Sosyal Sorumluluk girişimleri üç geniş boyutta kategorize edilmektedir: çevresel, sosyal ve ekonomik konular (Cowper-Smith ve de Grosbois, 2011).

2.3. ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK İLE İLGİLİ TEORİLER

Örgütsel çekiciliğe ilişkin araştırmaların uzun bir geçmişi vardır. Bu araştırma alanının kökleri işe alım araştırmalarına kadar götürülebilir.

Örgütsel çekicilik araştırmaları işe alım ile ilişkili olmakla birlikte, işe alım araştırmalarından belirgin bir şekilde farklıdır. İlk olarak, işe alım araştırması, bir organizasyonun çalışanları işe almak için kullandığı çeşitli süreçlere odaklanmaktadır. İşe alım araştırması organizasyonun bakış açısıyla yapılmaktadır. Öte yandan, örgütsel çekicilik araştırması, bir bireye ve bu bireyin örgüte ilişkin algılarının, bireyi örgütte iş arama konusunda nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. İşe alım, olası bir adayı bir kuruluşa çekmenin bir yoludur, ancak bireyi çeken şey bu değildir. Bireyleri bir kuruluşa neyin çektiğini incelerken, araştırmacılar işe başvuranların sayısını artırmak ve hatta işe başvuran bireyin özelliklerini etkilemek için işe alım sürecinde veya insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerinde (ör. teşvikler, tazminat) kullanılabilecek bir dizi faktör belirlediler. Bu faktörler, organizasyonun değil, bireysel adayın bakış açısıyla ele alınmaktadır. İşe alım incelenirken, örgütsel özelliklerin örgüt üyelerinin iş tutum ve davranışlarını etkilediği varsayılmaktadır; çekicilik araştırmaları organizasyonun, işin veya görevin ve bireysel özelliklerin başvuranın algılarını ve organizasyona yönelik nihai çekiciliğini etkilediğini varsaymaktadır. Örgütsel çekiciliğe ilişkin araştırmalar, ayrıca, bireyin bir örgütü kendi tecihi ile seçtiğini ve örgütte kaldığını varsaymaktadır. İş adayları, maksimize edici bir karar verme süreci yerine tatmin edici bir karar verme sürecini kullanırlar (Kessler, 2013: 862).

2.3.1. Çevresel Süreç Teorisi

Genel olarak, bu metateori, bazı belirsizliklerin varlığında, bireylerin gerçek çevre özellikleri hakkında bilinenlerle ilgili bilgileri işleyip organize ettiğini ve böylece kendi benzersiz çevre algılarını geliştirdiğini ve bunun da örgütsel çekiciliğe yol açtığını öne sürmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 903). Bireylerin gerçek çevrenin özelliklerini nasıl yorumladıklarına ilişkin yaygın bir teorik mekanizma, sinyal teorisidir (örneğin, Rynes, 1991; Spence, 1973). Bu teori, tam bilgi yokluğunda, başvuru sahiplerinin bir örgüt hakkında sahip oldukları bilgileri örgütsel özelliklerin sinyalleri olarak yorumladıklarını öne sürmektedir (Turban, 2001).

Sinyal teorisi, kuruluşlar ve çeşitli paydaşları arasında var olan bilgi asimetrisinin nasıl azaltılacağını incelemektedir. Bu bilgi asimetrisi mevcut iken, paydaşların kuruluşla ilgili

iyi kararlar verme yetenekleri engellenmektedir. Bu asimetriyi azaltmak için kuruluşlar çeşitli paydaşlarına sinyaller veya mesajlar göndermektedir. Bu sinyaller daha sonra hedeflenen alıcı tarafından kuruluşun niyetleri ve eylemleri ile ilgili olarak yorumlanmaktadır. Birey ve organizasyon arasında var olan bilgi asimetrisinin azalması sinyalizasyon süreci sayesinde gerçekleşmektedir. Kuruluşların gönderdiği bir dizi sinyal, olası iş adaylarına yöneliktir. Örgüt çekiciliği araştırmacıları, olası iş adaylarının, örgütün niyetleri ve eylemleri hakkında bir fikir oluşturmak için örgütler tarafından sağlanan bu sinyalleri nasıl yorumladığını incelemektedir (Kessler, 2013: 863). Örneğin, araştırmalar işe alım faaliyetlerinin iş ve örgütsel özelliklerle ilgili algılarla ilişkili olduğunu ve bu algıların sırasıyla çekiciliği öngördüğünü göstermiştir (Turban, 2001; Turban ve diğerleri, 1998). Bu nedenle, bu teorinin hem avantajı hem de dezavantajı, bireyler tarafından gözlemlenen hemen hemen her özellik, gerçek örgütsel özelliklerin bir işareti olarak hizmet edebileceğinden ve algılanan örgütsel özellikleri şekillendirebileceğinden, çekicilikteki bir dizi değişkenin rolünü açıklama potansiyeline sahip olmasıdır. Başka bir deyişle, teori birçok farklı özelliğin potansiyel etkisini açıklayacak kadar geniş olmasına rağmen, çekim sürecinin belirli aşamalarında hangi değişkenlerin en önemli olduğunu spesifik olarak tahmin edecek derinlikten yoksundur (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 904).

Bireylerin fiili çevrenin özelliklerini nasıl yorumladığına ve karar verdiğine uygulanabilecek bir diğer teori de imaj teorisidir (Beach, 1990). Bu teori, bireylerin iş ve örgütsel alternatifler arasından, bu alternatiflerin arzu ettikleri imajlarına nasıl uyduğunu dikkate alarak karar verdiklerini ileri sürmektedir. Çerçeveleme süreci boyunca insanlar, dikkate alınacak bilgi aralığını azaltmak için hangi bilgilerin kararlarıyla ilgili olduğunu belirlemektedir (Stevens, 1998). Bu nedenle, başvuru sahipleri çekiciliği yargılarken belirli bilgi türlerine daha fazla ağırlık vermeli ve diğer bilgileri göz ardı etmelidir. Sonuç olarak, bireyler örgüt hakkında kendi özel izlenimlerini oluşturmak için çevrenin belirli yönlerini seçerek yorumlarlar (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 904).

Son olarak sezgisel-sistematik model gibi ikna modelleri (Eagly ve Chaiken, 1984, 1993), bireylerin gerçek çevrenin özelliklerini nasıl algıladıklarına ilişkin çıkarımlara sahiptir. Model, bireylerin mesajları iki yoldan biriyle işleyebileceğini belirtir: sezgisel veya sistematik olarak. Sistematik işleme, bir mesajın dikkatli ve bilinçli olarak işlenmesini gerektirirken, sezgisel işleme, mesaj içeriğini hızlı bir şekilde değerlendirmek için basitleştirilmiş karar kurallarının veya sezgisel yöntemlerin kullanılmasını gerektirmektedir.

Bu modele rehberlik eden inanç, bireylerin bilişsel kaynak kullanımlarını en aza indirmeye (yani sezgisel yöntemlere güvenmeye) daha yatkın oldukları ve böylece mesajların alınmasını ve işlenmesini etkilediğidir (Chaiken ve diğerleri, 1989). Dineen ve diğerleri (2002) bu teoriyi örgütsel çekiciliğe uygulamış ve kuruluşla yüksek derecede uyum gösteren geri bildirim alan katılımcıların daha sistematik işlemeye giriştiklerini ve bu geri bildirimi dahil ettiklerini, bunun da düşük derecede uyum gösteren geri bildirim alan bireylere göre daha yüksek derecede çekicilikle sonuçlandığını tespit etmişlerdir (Dineen ve diğerleri, 2002).

Birlikte ele alındığında, bu üç teori, bireylerin çevrenin gerçek özellikleri hakkındaki bilgileri nasıl işlediğini anlamak için bir temel oluşturmaktadır ve bu çevre özelliklerinin nasıl algılandığı ile sonuçlanmaktadır (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 905).

Bir sonraki teori seti, çevreye ilişkin bu algıların başvuranın çekiciliği ile nasıl ilişkili olduğunu açıklamaktadır. Zajonc (1968) maruz kalma-tutum hipotezini desteklemiştir; yani, bir nesneye tekrar tekrar maruz kalmak, onun hakkında giderek daha olumlu değerlendirmeler yapmamızı sağlamaktadır. Birkaç çalışma, bireyin bir organizasyona aşinalığını dikkate alarak bu salt maruz kalma etkisini örgütsel çekicilik araştırmalarına uygulamıştır. Örneğin, Gatewood ve diğerleri (1993), başvuru sahiplerinin aşinalık açısından bir örgütsel çevre algılarının eninde sonunda bir işe alım ilanına olumlu yanıt vermekle ilişkili olduğunu göstermiştir (Gatewood ve diğerleri, 1993).

Bireylerin çevreye ilişkin algılarını nasıl işlediğine ilişkin ek bir teori, beklenti (VIE) teorisidir (Vroom, 1964). Özellikle, teorinin araçsallık ve değerlik bileşenleri, bireylerin değerli özellikler sunduğunu düşündükleri işlere veya organizasyonlara ilgi duydukları fikriyle ilişkilidir (Barber ve Roehling, 1993). Bu nedenle çekicilik, bir bireyin algıladığı çevrenin onun arzuları, ihtiyaçları ve/veya hedefleriyle ne ölçüde tutarlı olduğuna bağlıdır. Son olarak, Soelberg'in (1967) genelleştirilebilir karar işleme modeline göre, bir iş veya organizasyon seçimi "programlanmamış" bir karar sürecidir. Bu sürecin başlarında, bireyler ideal çalışma ortamlarına dayalı olarak bir dizi kriter geliştirirler. Bu kriterler, kişisel olarak önemli veya ilgili görülen nitelikleri içermektedir. Bireyler daha sonra farklı ortamlara ilişkin algılarını değerlendirmekte ve kabul edilebilir alternatifler arasından örtük bir favori seçerler. Başka bir deyişle, bireyler kendileri için önemli olan çevre özelliklerine (örneğin,

konum, kültür, firma büyüklüğü, iş/aile politikası) ilişkin algılarına dayanarak en çok tercih ettikleri işi veya organizasyonu seçerler (Soelberg, 1967).

Sonuç olarak, bu üç teori, algılanan çevre özelliklerinin nasıl işlendiğini ve bireylerin çevre algılarının neden çekiciliklerini etkilediğini tanımladıkları için, çevre algıları ile çekicilik arasındaki ilişkinin temelini oluşturmaktadır. Maruz kalma teorisi, çevrenin algılanan özelliklerini ne kadar çok kişi işlerse, çekiciliğin o kadar güçlü olduğunu öne sürmektedir. Beklenti teorisi, bir ortamı uygun olarak algılayan bireylerin bu ortama daha fazla ilgi duyduğunu öne sürmektedir. Son olarak, genelleştirilebilir karar işleme modeli, bireylerin çekiciliği etkilemek için farklı ortamlara ilişkin algılarını karşılaştırtığını öne sürmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 906).

2.3.2. Etkileşimsel Süreç Teorisi

Etkileşimsel bakış açısının kökleri etkileşimsel psikolojiye dayanmaktadır ve birey ile örgüt arasındaki karmaşık çok değişkenli ve çok yönlü etkileşimin bir sonucu olarak bireysel davranışı incelemektedir. Etkileşimsel psikolojinin temel önermeleri, fiili davranışın, birey ve karşılaşılan durum arasındaki sürekli çok yönlü etkileşim veya geri bildirim sürecinin bir işlevi olduğunu belirtmektedir. Birey, bu etkileşim sürecinde durumlar vasıtasıyla hem değişen hem de değiştirilen kasıtlı, aktif bir ajandır. Bilişsel, duygusal ve motivasyonel faktörler ve bireysel yetenek, davranışın başlıca belirleyicileridir. Birey için durumların psikolojik anlamı davranışın temel belirleyicileridir. Araştırmacılar, örgütsel çekicilik araştırmalarına etkileşimsel bakış açısını uygularken, insanların niteliklerini inceleyerek örgütler arasındaki farklılıkları açıklamaya odaklanmaktadırlar. Bu nitelikler, benlik saygısı, A tipi kişilik ve başarı ihtiyacı gibi kişilik özelliklerini ve ödül sistemleri, merkezileşme, büyüklük ve coğrafi konum dâhil olmak üzere örgütsel özelliklerle etkileşimi içermektedir. Etkileşimsel bakış açısı ayrıca, farklı türdeki insanların farklı organizasyon türlerine ilgi duyduğunu ileri sürmektedir (Kessler, 2013: 862).

2.3.3. Kişisel Süreç Teorisi

Ehrhart ve Ziegert (2005) bu metateoriyi, sosyal öğrenme, tutarlılık ve sosyal kimlik teorileri olmak üzere üç alt başlıkta incelemişlerdir. Bu metateori sosyal psikolojiden yararlanmaktadır ve kişi özellikleriyle ilgili tutum ve görüşleri içermektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 908). Öznel uyum ve örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi etkileyen kişilik

özelliklerinin rolü için bazı teorik destekler mevcuttur. Örneğin, sosyal öğrenme teorisinin öz-yeterlik bileşeni, bireylerin organizasyonlara olan çekiciliği konusunda çıkarımlara sahiptir. Bandura (1977), insanların başarabileceklerine inandıkları, algıladıkları öz-yeterliklerine göre etkinlik seçtiğini ileri sürmektedir (Bandura, 1977). Bu teori, insanların başarılı olabileceklerine inandıkları ölçüde işlere ve organizasyonlara ilgi duyacaklarını, böylece daha yüksek öz yeterliliğe sahip bireylerin çekiciliği yargılarken, düşük öz-yeterliğe sahip bireylerle karşılaştırıldığında, öznel uyum algılarına ağırlık verme olasılıklarının daha yüksek olacağını ileri sürmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 908). Çekicilikte öz yeterliliğin rolü, öz yeterliliği yüksek olan kişilerin yüksek performans gösterebileceklerine inandıklarından, bu bireylerin bireysel performansları ve becerileri için ödüller sunan ortamlara daha fazla ilgi duymaları gerektiğini öne süren Cable ve Judge (1994) tarafından yapılan araştırmada gösterilmiştir (Cable ve Judge, 1994).

Tutarlılık teorisine göre (Korman, 1966, 1967), yüksek benlik saygısına sahip bireyler, seçimlerine rehberlik etmesi için bilişlerini kullanırlar ve benlik imajlarına karşılık gelen işleri tercih ederler. Bu nedenle, yüksek benlik saygısına sahip bireyler, düşük benlik saygısına sahip bireylere kıyasla ihtiyaçlarına uygun örgütlere daha fazla ilgi duymaktadır. Buna karşılık, benlik saygısı düşük olan bireyler, daha olumsuz öz değerlendirmelere dayanarak, kendi özellikleri ile çalışma ortamının özellikleri arasındaki uyuma o kadar değer vermezler (Korman, 1966, 1967).

Benliğin çekicilikteki rolünü dikkate alan bir diğer teori, benlik kavramının, bireyin özdeşleştiği grup(lar)ın değerlendirmesinden etkilendiğini öne süren sosyal kimlik (Tajfel ve Turner, 1986) teorisi'dir. Ashforth ve Mael (1989), bu teoriyi, bireyin sosyal kimliği için önemli bir referans olan organizasyonlar bağlamında tartışmıştır. Cazibe bağlamında, bireyler olumlu imaja sahip bir organizasyona uygun olduklarını algıladıklarında, kendilerine çekilmelidir. Nitekim Cable ve Turban (2001) bu teoriden yararlanmış ve işverenin aşinalığı, itibarı ve imajının başvuru sahibinin çekiciliği ile pozitif ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Yine bu teoriyle ilgili olarak, Turban ve diğerleri (1995), insanların olumlu bir itibara (Turban ve diğerleri, 1995) ve yüksek kurumsal sosyal performans derecelerine sahip organizasyonlara ilgi duyma olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemiştir (Turban ve Greening, 1996).

2.3.4. Mantıklı Eylem Teorisi

Mantıklı eylem teorisi, bir kişinin niyetlerinin davranışı öngördüğünü ve bu niyetlerin bireyin inançları ve tutumları tarafından yönlendirildiğini savunmaktadır. Bu teorinin üç temel bileşeni vardır: davranışsal niyet, tutum ve öznel norm. Davranışsal niyete (örneğin, bir işe başvurmak) yol açan tutum ve öznel normun birleşimidir. Bireyin tutumu, bireyin işe başvurma konusundaki algısına veya değerine dayanmaktadır. Öznel norm, eğer yapılırsa başkalarının bu eylemi nasıl göreceğini içermektedir. Dolayısıyla, davranışsal niyet bu faktörlerin her ikisinden de etkilenmektedir; ancak, bu faktörlerin niyeti etkilemede mutlaka eşit ağırlığa sahip olması gerekmemektedir. Sonuç olarak, bu bakış açısına dayanan örgütsel çekicilik araştırması, tutumların davranış niyetlerini nasıl etkilediğini incelemektedir (Kessler, 2013: 863).

2.4 ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİN SONUÇLARI

Yöneticiler personel devrini en aza indirmeye çalışmaktadır, böylece eğitim maliyetlerini, işe alım maliyetlerini ve yetenek ve organizasyonel bilgi kaybını azaltmayı amaçlamaktadırlar. Çalışan devir hızı şirketlere yüksek maliyetle sonuçlanmakta, verimli, etkili müşteri hizmetini ciddi şekilde engellemekte ve iş başarısı için nitelikli çalışanların elde tutulması müşteriyi elde tutmak kadar önemli olduğundan üretkenlik ve rekabet gücünü de baltalamaktadır (Frank ve diğerleri, 2004; Siong ve diğerleri, 2006). Bu bağlamda işveren marka çağrışımı, marka imajını ortaya çıkararak, organizasyonun çekiciliğini arttırmaktadır.

Örgüt kültürü ile örgütsel kimliğin birleşmesinden oluşan işveren marka sadakati ise işgörenlerin organizasyona olan bağlılığını pekiştirmektedir. Böylece güçlü bir işveren markası sürdürülebilir bir rekabet avantajı, mevcut nitelikli personelin elde tutulması, üstün niteliklere sahip kişilerin organizasyona çekilmesi ve istihdam ile ilgili beklentilerinin karşılanması gibi çalışanlara yönelik olumlu sonuçlar meydana getirmektedir. Gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde potansiyel işgörenlerin işe başvuruda, olumlu kurumsal itibara sahip olan örgütleri tercih ettiği göze çarpmaktadır. İşveren Markası Enstitüsü'nün (Employer Brand Institute- EBI) raporuna göre de, sırasıyla bir şirketin kurumsal itibarı ve kültürü, işyeri çevresi, kariyer geliştirme politikaları ve firmanın liderlik kapasitesi, nitelikli işgücünün sağlanmasında önemli faktörler arasında yer almaktadır. Günümüzün teknoloji merkezli, çabuk değişen ve kontrol edilemeyen iş dünyası, kabiliyetli işgücünün artan beklentilerini karşılamayı gerektirmektedir. Ayrıca, günümüzdeki rekabetçi

ortamda başarı kazanbilmek için de, nitelikleri yüksek personele ve bu personeli elde tutmaya gereksinim vardır. Bu vasıflara sahip çalışanların organizasyona dâhil edilmesi, aynı zamanda organizasyonun sürekli bir biçimde gelişmesine de katkı sağlamaktadır. Tüm bu şartlar gözden geçirildiğinde, işveren markası olarak adlandırılan psikolojik, ekonomik ve fonksiyonel faydalardan meydana gelen işgücü paketinin işgörenlere sunulması gerektiği aşikâr olmaktadır (Harvard Business Review, 2016).

3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI, İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER, İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İş tatmininin en popüler tanımı, onu "…kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan memnun edici veya olumlu bir duygusal durum" olarak tanımlayan Locke (1976: 1304) tarafından yapılmıştır.

İş tatmini üzerine yapılan araştırmalar 1930'ların başlarında ciddi bir şekilde başlamış ve Büyük Buhran'ın hem ekonomik hem de istihdam krizlerinden ve tutum ölçümündeki yeni gelişmelerden büyük ölçüde etkilenmiştir (örneğin, özellikle Thurstone ve Likert'in çalışmaları.). Ekonomik durum, çalışan moralini incelemek için önemli bir neden sağlarken, bu yaklaşım titizlikle takip edilmese bile, tutum ölçümündeki ilerlemeler işe karşı yeni bir yaklaşım sağlamıştır. İlginç bir şekilde, 1930'larda yayınlanan araştırmalar, iş tatmini kavramı'nın yapısından çok, iş deneyiminin daha çeşitli yönlerine ilgi göstermiştir. Örneğin, Fisher ve Hanna, "The Dissatisfied Worker – Tatminsiz işçi" (1931) adlı kitaplarında rapor ettikleri klinik çalışmalarında duygusal uyumsuzluk ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Rexford Hersey (1932), bugün ruh hali kontrol listeleri olarak adlandırılanları kullanarak, işçi etkisinin günlük ritimleri üzerine çalışmalar yapmış ve bu ritimleri verimlilikteki günlük değişiklikler, fizyolojik durumlar ve iş dışı yaşam olayları ile ilişkilendirmiştir.

Depresyonun geniş kapsamlı sonuçlarıyla ilgilenen Hoppock (1935), dikkatini iş tatminsizliğinin örgütsel etkilerinin aksine sosyal sonuçlarına odaklamıştır. Daha sonra, çalışan deneyimine olan ilgi, iş tatminine ve bu tutumların nedenleri ve sonuçlarına ilişkin değerlendirici yargıları vurgulamak için daralmıştır. Baskın paradigmanın gelişimi için belki de en etkili araştırma Kornhauser ve Sharp (1932) tarafından yapılmıştır. Kimberley Clark'ta yürüttükleri araştırmada,

Kornhauser ve Sharp (1932), iş tatminini etkileyen faktörler hakkında çalışanlara soru sormak için anketler kullanmış ve bu faktörleri, yönetimi ilgilendiren performansın yönleriyle ilişkilendirerek gelecek olan araştırmaların temellerini atmışlardır. İş tutumlarının incelenmesi, iş deneyimi araştırmaları için birincil araç, anketler birincil yöntem ve örgütsel

etkililik birincil neden haline gelmiştir. Memnuniyet, çalışan deneyimlerini yakalamanın baskın yolu haline gelmiş ve bundan sonraki araştırmalar, çoğunlukla memnuniyetin yordayıcıları ve performans bağıntıları, memnuniyetin en iyi nasıl ölçüleceği ve memnuniyet oluşumu teorilerinin geliştirilmesine odaklanmıştır. 1940'lar ve 1950'ler, farklı iş tatmini düzeylerini öngören çeşitli çalışma ortamı özelliklerini ve kişisel özellikleri kataloglamak için çoğunlukla deneysel çabalara tanık olmuştur. Ayrıca, çeşitli biçimlerde iş performansını tahmin etmede tatminin yeteneğini göstermeye yönelik deneysel çabalar da devam etmiştir. Gerçi Kornhauser ve Sharp (1932) dönüm noktası niteliğindeki çalışmalarında performansı öngörmede tatminin yetersiz olduğunu bildirmiş olsalar da, çalışanların işlerinde tatmin olduklarında daha iyi performans sergileyecekleri ve işlerinde daha fazla motive olacaklarına dair genel kabul görmüş bir inanç vardı. Bu varsayımın nedenleri, sağlam kavramsal analizden çok sezgiye dayanıyordu.

Daha sonra 1955'te Brayfield ve Crockett, memnuniyet ve performansı ilişkilendiren araştırmalarının etkili bir incelemesini yayınlamıştır ve bu ilişkinin ihmal edilebilir olduğunu bildirmişlerdir. Vroom (1964) ve Iaffaldano ve Muchinsky (1985) tarafından yapılan sonraki incelemeler de aynı sonuca varmıştır. Daha sonraki incelemeler tatmin ve performans arasındaki ilişki konusunda daha iyimser olsa da, 1950'lerin sonlarında, iş tutumlarının gelişiminin daha iyi anlaşılması ve çalışanların örgütsel etkinliğe katkıda bulunmalarının birçok yolunun daha net olarak tatmin düzeyleri tarafından öngörülebileceği düşüncesiyle kavramın daha teorik olarak geliştirilmesine ihtiyaç duyulmuştur. 1960'lar, psikologların çoğunlukla tatminin bağıntılarını kataloglamaya yönelik deneysel çabaları terk ettikleri ve etkili teorik fikirler geliştirmeye başladıkları için, tatmin araştırmalarının "altın çağı" olarak kabul edilebilnektedir. 1959'da Herzberg, Mausner ve Snyderman, on yıldan fazla bir süredir araştırma ve uygulamaya egemen olan "iki faktör" teorisini tanıtnıştır. Bununla birlikte dönemin önemli teorik görüşleri,

Porter (1961), Adams (1963, 1965), Katzell (1964) ve Locke (1969) olmuştur. Vroom (1964) ise, geniş beklenti motivasyon teorisinden bir tatmin teorisi geliştirmiştir. 1960'lar ayrıca en önemli iki ölçüm sisteminin, İş Tanımlama İndeksi (Job Descriptive Index) (Smith ve diğerleri, 1969) ve Minnesota İş Memnuniyeti Anketi (MSQ-Minnesota Satisfaction Questionnaire)'nin (Lofquist ve Dawis, 1969) gelişimine tanıklık etmiştir. 1970'lerde önemli teorik gelişmeler, özellikle Salancik ve Pfeffer (1977, 1978) tarafından, tatmin yargılarının sosyal bağlamının önemini vurgulayan sosyal bilgi işleme teorisi ile Hackman ve Oldham'ın

(1975) insanların çalıştığı işlerin özelliklerinin önemini vutgulayan iş özellikleri teorisinin tanıtılmasıyla devam etmiştir. Sosyal Bilgi İşleme Teorisi'nin temel fikri, sosyal çevrenin işle ilgili yargılar üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkilere sahip olmasıdır. Genel tutumlar (Adler ve diğerleri, 1985) üzerinde doğrudan etkilerinin yanı sıra tutum yargılarını besleyen algılar (Weiss ve Shaw, 1979) ve standartlar (Weiss, 1977) üzerinde dolaylı etkileri bulunmaktadır.

Edwin A. Locke'un Duygulanım Aralığı Teorisi (1976) tartışmasız en ünlü iş tatmini modelidir. Bu teorinin temel önermesi, tatminin kişinin bir işte istedikleri ile bir işte sahip oldukları arasındaki tutarsızlık tarafından belirlendiğidir. Ayrıca teori, kişinin belirli bir iş yönüne ne kadar değer verdiğini (örneğin, bir pozisyondaki özerklik derecesi), beklentiler karşılandığında/karşılanmadığında kişinin ne kadar memnun olup olmadığını belirlemektedir. Teorik ve deneysel bir durgunluk döneminden sonra, 1990'larda psikolojinin duygulanım durumlara olan ilgisi yeniden canlanmış ve böylece iş deneyimi araştırmalarına yönelmiştir (Weiss ve Merlo, 2015: 834).

3.1.1. İş Tatmininin Önemi

Günümüz iş dünyasında yetenekli çalışanları elde tutmak ve bulmak giderek zorlaşmaktadır. Personeli olumlu biçimde etkilemek, insanların ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik etmenin ve kalmak istedikleri bir ortam ve kültür geliştirmenin bir yoludur. Başarı kuruluşların sahip olduğu nitelikli insanlardan geçmektedir. Kuruluşlar çalışanlarını tatmin etmede etkili olduğunda, çalışanlar kuruluştan ayrılmayı düşünmemekte, işe daha derin bir bağlılık göstermekte, şirketin ürün ve hizmetlerini iyileştirmenin yolları hakkında öneriler sunmakta ve müşteriyi memnun etmek için daha çok çalışmaktadır. Müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı yanıt vermeyi ve dikkatli takip etmeyi teşvik eden bir çalışma ortamı yaratmak, hizmet-kâr zincirinin gücünden yararlanmanın anahtarıdır. Bu ise, ancak çalışanlar karar verme yetkisine sahip olduklarında ve sorunları çözmek için motive olduklarında mümkün olmaktadır (Goel ve diğerleri, 2012: 174).

İş tatmini, tüm insan kaynakları personelinin temel hedeflerinden biridir. Memnun bir çalışan, yalnızca elde tutulan bir çalışan değil, aynı zamanda dâhili ve harici olarak markanın gönüllü elçisidir. Başkalarının endişelerini gidermeye yardımcı olmakta ve şirketi çeşitli forumlarda savunmaktadır. Mutlu çalışanlar şirkete ve hedeflerine daha sadıktır, hedeflere

ulaşmak için ellerinden gelenin fazlasını yaparlar ve işleriyle, ekipleriyle ve başarılarıyla gurur duyarlar (Bathena, 2018).

İş tatmini, çalışanların mutlu kalmaları ve seviyelerini en iyi şekilde sunmaları için son derece önemlidir. Tatmin olmuş çalışanlar, kuruluşlarına son derece bağlı olan ve en kötü senaryoda bile bağlı kalacak olanlardır. Herhangi bir zorlamayla değil, organizasyonlarını yeni bir düzeye taşımayı hayal ettikleri için çalışmaktadırlar. Organizasyonun varlığı çalışanların işlerine karşı tutkulu olmasına bağlıdır ve tutku ise ancak çalışanlar işlerinden ve bir bütün olarak organizasyonlarından tatmin olduklarında ortaya çıkmaktadır.

İş tatmini, işyerinde olumlu bir atmosfere yol açmaktadır. Tatmin olmuş çalışanlar nadiren şikayet ederler ve işlerine daha fazla konsantre olurlar. İşinde tatmin olmuş bireyler mevcut işlerinden ayrılmayı pek düşünmezler. İş tatmini çalışanların elde tutulması için esastır. Kuruluşların uzun vadeli büyüme ve garantili başarı için yetenekli çalışanları elinde tutması gerekmektedir. Çalışanların yıpranması, örgütlerin karşılaştığı en büyük sorunlardan biridir. İşyerinde iyi muamele gören, yetişme imkânları geniş olan, üstleri tarafından takdir edilen, maaşını zamanında alan bir çalışan işini değiştirmeyi aklından bile geçirmeyecektir. Böylece şirketlere büyük yük olan çalışanların işten ayrılma maliyetleri de düşük olacaktır. Mevcut yetenekli çalışanlar, örgüte, yeni katılanlardan daha etkili bir şekilde katkı sağlayacakları için onları elde tutmak rakiplere karşı önemli bir avantaj sağlayacaktır (MSG [Management Study Guide], 2022).

Ayrıca, hiçbir yeni birey, yüksek çalışan yıpranma oranına sahip bir organizasyona katılmak istememektedir. İşlerinden tatmin olmayan çalışanlar, genellikle örgütleri hakkında kötü sözler söylemekten çekinmezler ve arkadaşlarını ve tanıdıklarını da buna katılmaları için ikna etmeye çalışırlar. Organizasyonlar daha yüksek gelir sağlamak için çalışanların tatminini yüksek tutmak zorundadır. Çalışanlar kuruluşlarına karşı bir bağlılık ve bağlılık duygusu geliştirmedikçe, hiçbir eğitim veya motivasyon buna yardımcı olmayacaktır. Tatmin olmuş çalışanlar, acil durumlarda bile iş arkadaşlarına isteyerek yardım eden ve örgütle işbirliği yapan memnun çalışanlardır. Bu tür çalışanlar kriz sırasında işten ayrılmayı düşünmezler, aksine zorlukların üstesinden gelmek ve bu kötü durumdan bir an önce çıkmak için tek bir birim olarak birlikte çalışmayı düşünürler. Onlar için organizasyonları önce gelmektedir. İşe sadece para için değil, organizasyonu gerçekten hissettikleri, amaç ve hedeflerine inandıkları için gelmektedirler. Tatmin olmuş çalışanlar çalıştıkları yer hakkında

etraflarına olumlu sözler yayarlar ve her zaman çalıştıkları yerin yanında dururlar. Ayrıca organizasyona fayda sağlayacak verimli işler yapmaya inanırlar, organizasyonu temsil etmekten gurur duyarlar ve organizasyonun daha yüksek gelir elde etmesi için çok çalışırlar (MSG [Management Study Guide], 2022).

Memnun çalışanların önemi, çalışanların işyerinde tatmin olduklarında, organizasyonlarında çalışmaya devam etmek için kendilerini motive hissetmelerinde ve organizasyonlarının faaliyetlerine yorulmadan katkıda bulunmaya devam etmelerinde yatmaktadır (Van der Walt ve diğerleri, 2016). Othman ve diğerleri (2017) yaptıkları çalışmada iş tatminini, iş organizasyonlarında herhangi bir başarının en önemli yordayıcısı olarak belirlemişlerdir (Othman ve diğerleri, 2017).

Silitonga ve diğerleri (2020) bu görüşü desteklemişlerdir ve ayrıca iş tatmininin işyerinde örgütsel bağlılığı etkilediğini ve bunun da çalışanlar arasında örgütsel hedeflere ulaşmak için artan isteklilikle sonuçlandığını belirtmişlerdir (Silitonga ve diğerleri, 2020). Vuong ve diğerleri (2021) de bu görüşe katılmışlar ve ayrıca çalışanların işyerinden memnun olduklarında "mutlak zorluk zamanlarında bile her zaman organizasyonla omuz omuza olacaklarını" ifade etmişlerdir (Vuong ve diğerleri, 2021).

3.1.2. İş Tatmininin Boyutları

Yöneticilerin önem verdiği başlıca konulardan biri yer aldıkları kuruluşlarda insan kaynaklarının etkinliğini ve verimliliğini artırmaktır. Bir kuruluşta etkinlik ve verimliliğin sağlanması büyük ölçüde personelin iş tatminine bağlıdır. İş tatmini, kişinin işine karşı geliştirdiği genel tutumu anlatmaktadır. İş tatmini, bir iş durumuna duygusal bir tepkidir. Bu nedenle görülemez, yalnızca hissedilebilir. Soyut bir kavram olarak iş tatmini pek çok faktörden meydana gelmektedir. Ancak daha basit olarak iş tatminini ortaya çıkaran faktörler temelde iki'ye ayrılmaktadır; içsel ve dışsal iş tatmini faktörleri. (Bektaş, 2017). Aşağıda içsel ve dışsal iş tatmini ile ilgili daha ayrıntılı bilgiler sunulmuştur.

3.1.2.1. İçsel iş tatmini

Herzberg ve diğerleri (1959), iş tatmini teorilerinde işyerindeki içsel ve dışsal faktörler arasındaki ayrıma dikkat çekmiştir. İçsel faktörler, çalışanın kendini gerçekleştirmesiyle, yani işte kendini gerçekleştirme duygusu ihtiyacı veya genel olarak etiketlendiği gibi içsel iş tatmini ile ilgili konulardır. İçsel iş tatmini, işte deneyimlenen içsel faktörlerin

bileşiminden elde edilmektedir. İçsel iş faktörleri, sorumluluk, kendi kendini yönetme, beceri geliştirme ve işte başarı duygusu gibi faktörlerdir (Herzberg ve diğerleri, 1959). Kalleberg (1977), bir çalışmasında, içsel tatminin genel iş tatmini üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu bulmuştur (Kalleberg, 1977). Decker (1985) ve Randolph, (2005), hastane hemşireleri ve rehabilitasyon profesyonelleri arasında gerçekleştirdikleri araştırmalarında içsel iş tatminini, dışsal iş faktörlerinden daha iyi bir genel iş tatmini yordayıcısı olarak tespit etmişlerdir (Decker, 1985; Randolph, 2005).

3.1.2.2. Dışsal iş tatmini

Dışsal faktörler, şirket politikaları, denetim, ücret memnuniyetine yansıyan dış ödüller ve işçinin içinde çalıştığı dış bağlamı ve ödül sistemini tanımlayan iş yükü gibi faktörlerdir (Decker ve diğerleri, 2009). Kişinin başarılı olma kararlılığı ve becerisi iş tatmini için tek başına yeterli gelmemektedir. Bu etkenleri destekleyecek çevresel faktörlerin de mevcut olması gerekmektedir, çünkü kişilerin ihtiyaç duyduğu birtakım unsurlar yalnızca dış çevre tarafından karşılanabilmektedir. Bunlar temelde fiziksel olarak uygun bir çalışma ortamı, uyumlu bir ekibin parçası olmak, meslektaşları ve üstleri tarafından takdir edilmek ve baskıcı bir denetimden ziyade proje odaklı bir denetim altında çalışmaktır. İçsel tatmin, sadece yeterli ve etkili dış araçlarla elde edilebilmekte ve sürdürülebilmektedir. Dışsal araçların yetersiz kaldığı veya artık bulunmadığı durumlarda, içsel tatmin de azalmaktadır. Dışsal iş tatmini, çalışanın dış faktörler aracılığıyla işe uyumunu anlatmaktadır. Bu faktörler ödül alma, cezadan kaçınma ve mesleki kariyer geliştirme gibi hedeflerle ilgilidir. Birey bir işe ilgi duyduğunda, ilgili faaliyetten maddi veya manevi kazançlar elde etmeyi düşünmektedir (Galie, 2008).

3.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışmada iş tatminini etkileyen fakörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında incelenmiş olup aşağıda ilgili konu hakkında detaylı bilgiler sunulmuştur.

3.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Araştırma bulguları, birçok kişisel özelliğin iş tatminini farklı ve karmaşık şekillerde etkilediğini göstermiştir. Bu kişisel özellikler şunlardır; yaş, cinsiyet, statü, kişilik, medeni durum ve eğitim düzeyi (Koustelios, 2001). Aşağıda bu faktörler ile ilgili bilgiler verilmiştir.

3.2.1.1. Yaş

Cinsiyetle birlikte yaş, iş tatmini ile ilişkisi açısından muhtemelen en çok araştırılan özelliktir. Yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkinin doğası net olmasa da (De Nobile ve McCormick, 2008) bir dizi çalışma, iş özelliklerinin öneminin yaşa bağlı olduğunu öne sürmüştür (örn. Moyes ve diğerleri, 2006).

Yaş ve iş tatmini üzerine yapılan ilk araştırmaların çoğu, bu değişkenler arasında pozitif bir doğrusal ilişki bildirmiştir (örneğin, Doering ve diğerleri, 1983; Glenn ve diğerleri, 1977; Weaver, 1978, 1980; White ve Spector, 1987). Örneğin, Rhodes (1983) sekiz farklı çalışmayı gözden geçirmiş ve iş doyumunun yaşla orantılı olarak arttığı sonucuna varmıştır. Ayrıca, O'Brien ve Dowling (1981), hem görev hem de çalışma ortamlarında ilgili faktörleri kontrol ettikten sonra bile yaşın, memnuniyetin önemli bir doğrusal yordayıcısı olarak kaldığını belirlemişlerdir. Yuıkarıda ifade edilen araştırmaların aksine bazı araştırmalar bu değişkenler arasında U şeklinde veya önemsiz bir ilişki olduğunu öne sürmüştür (örneğin, Luthans ve Thomas, 1989; Clark ve diğerleri, 1996).

Aslında, yaş ve iş tatmininin doğrusal olmayan bir şekilde ilişkili olabileceği fikri yeni değildir. 60 yıldan fazla bir süre önce, Herzberg ve diğerleri (1957), U-şekilli bir ilişkinin yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi en iyi şekilde karakterize edebileceğini öne sürmüşlerdir. Ancak o zamandan beri, bu kavrama çok az ilgi gösterilmiştir. Yaş ve iş tatmini arasında doğrusal olmayan bir ilişki için teorik kanıtlar çeşitli kaynaklardan gelmektedir. Örneğin, Clark ve diğerleri (1996), U-biçimli bir ilişki için destek bulmuş ve çalışanların kariyerlerinin erken dönemlerinde (20 ila 30 yaşları arasında) hem yüksek beklentilere sahip olduklarını hem de bir işi neyin iyi veya kötü yaptığı konusunda sınırlı bir anlayışa sahip olduklarını öne sürmüştür. Pratik bir bakış açısıyla, birçok genç işçi için tam zamanlı istihdam, okuldan sonraki ilk işlerini temsil edebilir. Sadece maaş almak, bu ilk yıllarda işe olumlu bir bakış açısı kazandırabilir. Ancak kişinin kariyeri ilerledikçe, beklentilerinin çok düşük olduğunu belirlemesi, tatminde düşüş eğilimini tetikleyebilir. Ayrıca bu durum potansiyel ücret sıkıştırma sorunlarıyla birleştiğinde, diğer iş durumlarının farkındalığı, kişinin mevcut işine olumsuz bir bakış açısı kazandırabilir. (Hochwarter ve diğerleri, 2001: 1225-1226).

3.2.1.2. Cinsiyet

Emek piyasasındaki kadınların genellikle erkeklere göre daha düşük ücretler de dahil olmak üzere daha kötü çalışma koşullarına sahip mesleklerde çalıştıkları gösterilse de (Reskin, 1993; Blau ve Kahn, 2000; Bayard ve diğerleri, 2004; Shauman, 2006), kadınların erkeklerden daha fazla iş tatmini bildirdikleri çalışmalarda görülmektedir (Donohue ve Heywood, 2004; Kristensen ve Johansson, 2008; Loscocco ve Bose, 1998; Metle, 2001; Mulinge ve Mueller, 1998). Bu sonuç "mutlu kadın işçi paradoksu" olarak bilinmektedir (Mueller ve Wallace, 1996; Phelan, 1994).

İş tatminindeki cinsiyet farklılıklarının olası açıklamaları olarak beş farklı hipotez öne sürülmüştür (Mueller ve Wallace, 1996; Phelan, 1994; Sousa-Poza ve Sousa-Poza, 2007). Bunlar: farklı iş girdisi hipotezi (kişisel ve iş özelliklerindeki farklılıklar); kendi cinsiyet referansları hipotezi (karşılaştırma için referanslarda erkekler ve kadınlar farklılık gösterir); farklı yetkilendirme hipotezi (erkekler ve kadınların beklentilerindeki farklılıklar); farklı iş değerleri hipotezi (erkekler ve kadınlar, nesnel iş özelliklerine farklı değer verirler); ve sübjektif ödüller hipotezi (erkekler ve kadınlar, işin aynı sübjektif yönlerinin algılanmasında farklılık gösterirler). Bu görüşler iki temel argümanla yeniden yorumlanabilir: beklentiler ve tercihler. İlkine göre, kadınlar işlerinden daha az şey beklemekte ve düşük beklentileri yerine getirmeleri daha kolay olmaktadır (Clark, 1997; Sousa-Poza ve Sousa-Poza, 2003, 2007; Long, 2005; Lalive ve Stutzer, 2010). İ

kincisi farklı görüşleri kabul etmektedir: böylece, toplumsal cinsiyet özcülüğü (Diener ve diğerleri, 1999; England, 2010), erkeklerin ve kadınların ilgi ve beceriler açısından doğuştan ve temelde farklı olduğunu öne sürmektedir. Alternatif olarak, her bir işin bir dizi özellik veya nitelik içermesi koşuluyla, erkekler ve kadınlar iş özelliklerinde, bu özellikleri algılamalarında veya bu özelliklere yönelik tercihlerinde farklılık gösterebilir. Böylece, kadınların daha düşük kazançları, kendileri tarafından tercih edilebilecek belirli nesnel ve öznel iş özellikleriyle dengelenebilir (Groot ve Maasen van den Brink, 1999; Sloane ve Williams, 2000).

3.2.1.3. Statü

Çalışanın yerine getirdiği iş kadar işteki statüsü de tatmin seviyesi üzerinde büyük etkiye sahiptir. Gerçekleştirilen bir çalışmada profesyoneller ve yöneticilerin en yüksek seviyede

iş tatminine sahip oldukları, buna karşılık nitelikli olmayan ağır endüstri çalışanlarının ise en fazla iş tatminsizliğine sahip oldukları tespit edilmiştir. Üst düzey yöneticilerin iş tatmininin yüksek olması; aldıkları ücretlerin yüksek olmasına, daha fazla otonomiye sahip olmalarına, iş yaşamlarının tekdüze değil değişken olmasına, pozisyonlarının sürekli olarak gelişmeye ve yeni şeyler öğrenmeye fırsat vermesine bağlanmıştır (Silah, 2005: 124).

3.2.1.4. Kişilik

Bir çalışanın iş tatmin düzeyi, kişiliğinden etkilenmektedir (Kumar ve Singh, 2011). Örneğin Hoppock (1935), çalışanların duygusal uyumları ile iş tatmin düzeyleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Benzer şekilde, Fisher ve Hanna (1931), memnuniyetsizliğin büyük bir bölümünün duygusal uyumsuzluktan kaynaklandığı sonucuna varmıştır (Fisher ve Hanna, 1931). Bu bağlamda Beş Faktör Modeli olarak da bilinen Büyük Beşli Model, günümüzde psikologlar tarafından kabul edilen ve en yaygın kabul gören kişilik teorisidir.

Teori, kişiliğin, beş temel faktöre indirgenebileceğini belirtmektedir. Model, birçok bağımsız araştırmacının katkılarıyla ortaya çıkmıştır. Gordon Allport ve Henry Odbert ilk olarak 1936'da kişilik özellikleriyle ilgili 4.500 terimlik bir liste oluşturmuştur (Vinney, 2018). Çalışmaları, diğer psikologların kişiliğin temel boyutlarını belirlemeye başlaması için bir temel sağlamıştır. 1940'larda Raymond Cattell ve meslektaşları, Allport'un listesini on altı özelliğe kadar daraltmak için faktör analizini (istatistiksel bir yöntem) kullanmışlardır. Bununla birlikte, çok sayıda psikolog Cattell'in listesini incelemiş ve beş özelliğe indirgenebileceğini belirlemiştir. Bu psikologlar arasında Donald Fiske, Norman, Smith, Goldberg ve McCrae & Costa bulunmaktaydı (Cherry, 2021).

Özellikle, Lewis Goldberg, kişiliğin beş temel faktörünü yoğun bir şekilde savunmuştur (Ackerman, 2021). Çalışmaları, modelin geçerliliğini doğrulayan ve bugün kullanılan modeli geliştiren McCrae ve Costa (1996) tarafından genişletilmiştir McCrae ve Costa, 1996): sorumluluk, uyumluluk, nevrotiklik, deneyime açıklık ve dışa dönüklük. Model “Big Five- Büyük Beşli” olarak tanınmış ve çok ilgi görmüştür. Birçok toplum ve kültürde araştırılmıştır ve günümüzde en yaygın olarak kabul edilen kişilik teorisi olmayı sürdürmektedir. Beş Büyük kişilik özelliğinin her biri, kişilikle ilgili birçok terimi kapsayan son derece geniş kategorileri temsil etmektedir. Her özellik, çok sayıda başka yönü kapsamaktadır. Sorumluluk puanı yüksek olanlar organize, disiplinli, detay odaklı, düşünceli ve dikkatli olarak tanımlanabilir. Ayrıca, görevleri tamamlamalarına ve hedeflere

ulaşmalarına izin veren iyi bir dürtü kontrolüne sahiptirler. Sorumluluk konusunda düşük puan alanlar dürtü kontrolü ile mücadele edebilir ve bu da görevleri tamamlamada ve hedefleri gerçekleştirmede zorluklara yol açabilir. Daha düzensiz olma eğilimindedirler ve çok fazla yapıdan hoşlanmayabilirler. Ayrıca daha dürtüsel ve dikkatsiz davranışlarda bulunabilirler (Annabelle, 2020).

Sorumluluk, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için insanların örgütlenme, sıkı çalışma ve motivasyon düzeyine işaret etmektedir (Zhao ve Seibert, 2006). Sorumluluk, her tür iş ve meslekte başarının en tutarlı kişilik yordayıcısıdır (Barrick ve diğerleri, 2001; Judge ve diğerleri, 1999). Bu, sorumluluğun neden iş tatmini ile pozitif olarak ilişkili olduğunu açıklamaktadır (örneğin, Furnham ve diğerleri, 2009; Ilies ve Judge, 2003; Ilies ve diğerleri, 2009).

Uyumluluğu yüksek olanlar, yumuşak kalpli, güvenilir ve sevilen olarak tanımlanabilir. Başkalarının ihtiyaçlarına duyarlıdırlar, yardımsever ve işbirlikçidirler. İnsanlar onları güvenilir ve fedakâr olarak görürler. Uyumluluk düzeyi düşük olanlar, şüpheli, manipülatif ve işbirliği yapmayan olarak algılanabilir. Başkalarıyla etkileşime girerken düşmanca davranabilirler, bu da onların sevilme ve güvenilme olasılığını azaltmaktadır. Dışadönüklüğü yüksek olanlar genellikle iddialı, girişken, eğlenceyi seven ve dışa dönüktür. Sosyal ortamlarda başarılı olurlar ve fikirlerini dile getirmekte kendilerini rahat hissederler. Enerji kazanma ve başkalarının yanında olmaktan heyecan duyma eğilimindedirler. Dışa dönüklükte düşük puan alanlar genellikle içe dönük olarak adlandırılır. Bu insanlar daha çekingen ve sessiz olma eğilimindedir. Duyulmak yerine başkalarını dinlemeyi tercih ederler. İçedönükler için, sosyal etkinliklere katılmak çok yorucu olabileceğinden, enerjilerini yeniden kazanmak için genellikle yalnızlık dönemlerine ihtiyaç duyarlar. Deneyime açıklık konusunda yüksek puan alanlar yaratıcı ve sanatsal olarak algılanır. Çeşitliliği tercih ederler ve bağımsızlığa değer verirler. Çevrelerini merak ederler ve seyahat etmekten ve yeni şeyler öğrenmekten keyif alırlar. Deneyime açıklık konusunda düşük puan alan kişiler rutini tercih ederler. Değişimden ve yeni şeyler denemekten rahatsız olduklarından tanıdık olanı bilinmeyene tercih ederler. Pratik insanlar olduklarından, yaratıcı veya soyut düşünmeyi genellikle zor bulurlar. Nevrotizmde yüksek puan alanlar genellikle endişeli, güvensiz ve kendine acıyan kişilerdir. Genellikle huysuz ve sinirli olarak algılanırlar. Aşırı üzüntüye ve düşük benlik saygısına eğilimlidirler. Nevrotizmden düşük puan alanların sakin, güvenli ve kendinden memnun olma olasılığı daha yüksektir. Endişeli

veya karamsar olarak algılanmaları daha az olasıdır. Yüksek benlik saygısına sahip olmaları ve esnek kalmaları daha olasıdır (Annabelle, 2020). Aşağıda konuyla ilgili yapılmış olan birkaç çalışmaya yer verilmiştir.

Judge ve diğerleri (2002), kişiliğin iş tatminini etkileyip etkilemediğini öğrenmek için beş faktör modelini kullanarak bir meta-analiz gerçekleştirmiştir. Araştırmacılar dışadönüklük, sorumluluk ve nevrotikliğin iş tatminini yordadığını, deneyime açıklık ve uyumluluğun iş tatmini ile zayıf bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Judge ve diğerleri, 2002).

Malezya'da bir petrol ve gaz şirketinde kişilik ve iş tatmini ile ilgili yapılan bir araştırmada, beş kişilik özelliğinin tümünün iş tatmini ile önemli bir pozitif ilişkiye sahip olduğu ve en güçlü yordayıcının da deneyime açıklık olduğu belirlenmiştir (Mohd Said ve diğerleri, 2015).

Rhodes ve Hammer (2000), yaptıkları araştırmada uyumluluğun iş tatmininin güvenilir bir yordayıcısı olduğunu ve bu kişilik özelliğine sahip benzer kişilerin daha iyi ilişkilere sahip olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, uyumluluğu kullanarak amirlerin ve astların benzerliğini ölçmüşler ve bu benzerlikleri iş tatminiyle karşılaştırmışlardır. Sonuç olarak yönetici ve ast arasındaki uyumluluk benzerliği arttığında iş memnuniyetinin artma eğiliminde olduğunu belirlemişleridr (Rhodes ve Hammer, 2000).

3.2.1.5. Medeni durum

İş tatmini üzerinde etkili olabilecek bir diğer kişisel faktör çalışanların medeni durumudur. Ancak, medeni durumun iş tatmini üzerindeki etkisi hakkında yapılan araştırmaların büyük bir kısmı, evli çalışanların, evli olmayan çalışanlara göre işlerinden daha fazla memnun olduklarını göstermektedir (örnek olarak, Austrom ve diğerleri, 1988; Federico ve diğerleri, 1976; Garrison ve Muchinsky, 1977; Watson, 1981). Bunun nedeni, evliliğin sürekli bir işi daha değerli ve önemli hale getirebilecek artan sorumluluklar getirmesi olabilir (Azim ve diğerleri, 2013: 491).

Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan daha yakın tarihli araştırmaların (Fitzmaurice, 2012; Eyüpoğlu ve Saner, 2013; Olatunjis ve Mokuolu, 2014; Anyango ve diğerleri, 2013; Kibkebut, 2013) sonuçları da, evli çalışanların - evli olmayan çalışanlara göre - işlerinde daha mutlu oldukları ve bu nedenle örgüte karşı devamlılık bağlılığı geliştirdiklerini göstermektedir (Kemunto ve diğerleri, 2018: 52). Bu,

evli çalışanların beklentilerinin farklı olmasından veya aile yaşamlarındaki memnuniyetlerinin işlerine yansımasından kaynaklanabilir. Ya da evliliğin insanların hayatına düzen getirmesi nedeniyle evli çalışanların iş tatminleri daha yüksek olabilir (Bostancıoğlu, 2019: 12).

3.2.1.6. Eğitim düzeyi

Bazı yazarlar, eğitim düzeyinin belirli işlerde iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir (örnek olarak, Clark ve Oswald, 1996; Gazioglu ve Tansel, 2002; Grund ve Slivka, 2001; Sloane ve Williams, 1996). Çalışanların kişisel ve mesleki isteklerine bağlı olarak eğitim, beklentileri artırabilir. Eğitim düzeyi ne kadar yüksekse, bir çalışanın (özellikle daha genç olanların) çekici olmayan, rutin görevlerden veya özerklik ve güçten yoksun olanlardan memnun kalmama olasılığı da o kadar yüksek olmaktadır (González ve diğerleri, 2016: 245).

Clark ve Oswald (1996) yaptıkları çalışmada, mutlak geliri sabit tutarken, eğitim düzeyi yükseldikçe, bildirilen memnuniyet düzeyinin düştüğünü bulmuşlardır. Yazarlara göre, bunun nedeni, eğitimin daha yüksek istekleri teşvik etmesi olabilir. Ancak ücret, teşvik ve tanınma ile ilgili beklentiler yerine getirildiğinde, eğitim düzeyi yüksek çalışanlar arasında tatmin düzeyleri yükselmektedir (Clark ve Oswald, 1996).

Allen ve Van Der Velden (2001) araştırmalarında eğitimsel uyumsuzluklar ile beceri uyumsuzlukları arasında bir ayrım yapmıştır. Eğitimsel uyumsuzluklar (gerekli ve gerçek eğitim seviyesi arasındaki fark) ile ilgili olarak, aşırı eğitimin iş tatmini üzerinde negatif ama istatistiksel olarak önemsiz bir etkisi olduğunu, yetersiz eğitimin ise iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını bulmuşlardır. Buna karşılık, beceri uyumsuzlukları iş tatmini üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Özellikle becerilerin yetersiz kullanılması iş tatmini üzerinde güçlü bir olumsuz etkiye sahipken, işi gerçekleştirmek için gerekli becerilerin eksikliği de önemli olmasa da olumsuz bir etkiye sahiptir (Allen ve Van Der Velden, 2001).

Nikolaou ve diğerleri (2005), 1996 Eurobarometer (Avrobarometre) anketinden elde edilen verileri kullanarak, eğitim düzeyi ile birlikte iş tatmin düzeyinin arttığı sonucuna varmıştır (Nikolaou ve diğerleri, 2005). Lydon ve Chevalier (2002), Birleşik Krallık üniversite mezunlarından oluşan bir toplulukta, yüksek vasıflar elde eden bireylerin işlerinden daha memnun olduklarını tespit etmişlerdir (Lydon ve Chevalier, 2002).

Lam ve diğerleri (2001) tarafından Hong Kong otelleri üzerine yapılan araştırmada, yazarlar, otel işletmelerinin belirli bir eğitim düzeyine sahip çalışanları aradığını ve ilkokul eğitimi almış çalışanların, kariyer gelişimi ve terfi fırsatlarından değil, iş arkadaşlarından ve işin kendisinden daha memnun olduklarını bulmuşlardır. Aynı çalışmada, daha yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, daha yüksek beklentileri nedeniyle işlerinden memnun olmadıkları belirlenmiştir (Lam ve diğerleri, 2001).

3.2.2. İş Tatminin Etkileyen Örgütsel Faktörler

İnsan kaynakları ve işgücü yönetiminin temel amacı, çalışanın işe karşı tutumunu iyi bir şekilde geliştirmektir. İş tatmini uzun yıllardan beri önemli bir araştırma alanıdır ve birçok araştırmacı iş tatmini ve onu etkileyen faktörler arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. İş tatminini etkileyen çeşitli örgütsel değişkenler geçmişte çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir Bartel, 1981). Sonuç olarak tatminsizliğin çalışanları işten ayrılmaya yönlendirdiğini ve bunun yanında daha birçok örgütsel sorunlara da neden olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, çalışanın iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri dikkate almak, herhangi bir kurum veya kuruluş için hayatta kalmak ve gelişmek için önemli bir değere sahiptir (Bellemare ve Shearer, 2006). Aşağıda bu faktörlerden işin niteliği, çalışma koşulları, terfi ve kariyer olanakları, örgüt kültürü ve yönetim biçimi ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

3.2.2.1. Ücret

Ücret, bir kuruluşu işletirken, sistem ve operasyonları yürütmek için gerekli olan insan kaynağını elde etmenin maliyeti olarak değerlendirilebilir. Ücret, maaş veya ödeme, çalışanların davranışlarını örgütsel hedefler için motive etmede önemli bir araçtır (Oshagbemi, 2000). Diğer tüm sosyal faktörler, çalışanları geliştirmek ve işi tatmin edici kılmak için önemli olsa da, iş tatmini için ücret memnuniyeti şarttır (Chaudhrya ve diğerleri, 2011: 1). Kişi, beklediği ücret seviyesini, hem eline geçen ücret ile mukayese etmekte hem de kendisiyle benzer işi yapan kişilerin ücret seviyeleri ile mukayese etmektedir (Çakır, 2006: 139). Kişinin kendisiyle benzer işleri yapan ve özellikle kendisinden bilgi, beceri ve yetenek bakımından daha düşük düzeyde bulunan bir başka kişiye oranla daha düşük ücret alması iş tatminsizliğine yol açacaktır (Erdoğan, 1999:239).

Kişi, aldığı ücretin adil olup olmadığını değerlendirirken ilk olarak kendi ücretini çalıştığı örgütteki diğer kişilerin ücretleri ile kıyaslamakta ardından sektörde faaliyet gösteren diğer örgütlerin çalışanlarının aldığı ücretler ile karşılaştırmaktadır. Bu kıyaslama sonucunda kendisine verilen ücretin adil olmadığını düşündüğünde ise iş tatmini azaltmaktadır (İncir, 1990:33). Dolayısıyla ücretin seviyesi kadar çalışanlar arasında adil dağılımı da önemli bir tatmin veya tatminsizlik nedenidir.

3.2.2.2. İşin niteliği

Hackman ve diğerleri (1975)'nin iş özellikleri modelinde, herhangi bir işte beş ayrı temel özellik bulunmaktadır. Bu özellikler: beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamı, özerklik ve geribildirim'dir. (Hackman ve diğerleri, 1975). İş özellikleri modeli, işlerin optimal tasarımı yoluyla içsel motivasyonu teşvik etmekle ilgilidir (Hackman ve Oldham, 1980).

Beceri çeşitliliği: Yüksek düzeyde beceri çeşitliliği çalışanların iş becerikliliği'ni teşvik etmektedir çünkü beceri çeşitliliği gerektiren bir işi yapmak, şu nedenlerle işler üzerinde kontrol ve olumlu benlik duygusu ihtiyaçlarını karşılamaktadır: Birincisi, yüksek beceri çeşitliliği, işi tamamlamak için çok çeşitli yetenek, beceri ve faaliyetler gerektirdiğinden, böyle bir işi yapmak, düşük beceri çeşitliliğine sahip bir işe kıyasla daha zordur. Geleneksel iş tasarımı teorisi, iş görevlerinin çok çeşitli beceri ve zorlukları içermeleri durumunda daha anlamlı olduğunu belirtmektedir (Ghitulescu, 2006; Hackman ve Oldham, 1980).

İkincisi, yüksek beceri çeşitliliğine sahip bir işte farklı becerilerle ilişkili çok çeşitli faaliyetler yer aldığından, böyle bir işin fiziksel ve bilişsel sınırlarını değiştirmek için daha fazla fırsat bulunmaktadır (Berg ve diğerleri, 2013). İş tasarımında beceri çeşitliliği sağlamanın arkasındaki teori, çalışanın bıkkınlığını azaltacağı ve böylece iş tatminini ve motivasyonunu artıracağıdır. Çalışan becerilerden keyif aldığı sürece bu muhtemelen doğrudur. Ancak çalışanın uygun olmadığı çeşitli becerileri eklemek veya işin gerçek değerine katkıda bulunmadan yalnızca temel görevleri ve asgari becerileri eklemek, tam tersi bir etki yapmakta ve çalışanın iş tatmini bu durumdan olumsuz etkilemektedir (Benjamin, 2022). Motivasyon ve iş tatmini üzerinde olumlu büyük bir etkiye sahip olmak için çalışanların iş tasarımına dâhil edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Görev kimliği: Görev kimliği, iş tatmininin önemli bir bileşeni olup, görünür sonucu olan bir işi başından sonuna kadar yapmayı ifade etmektedir. Bu, sadece küçük parçalar üzerinde çalışmak yerine tüm bir iş süreci üzerinde çalışabilmeyi kapsamaktadır. Bu nedenle, işin veya görevin açıkça tanımlanmış bir başlangıcı, ortası ve sonu olup olmadığının değerlendirilmesi önemlidir. İşçiler, günün sonunda veya bir çalışma döngüsünün sonunda eksiksiz ve görünür bir sonuç belirlediklerinde işlerinde daha fazla anlam bulma eğilimindedirler (Luenendonk, 2019).

Görev anlamı: Görev anlamı yapılan bir işin başkalarının hayatında önemli değişiklikler yapıp yapmadığıyla ilgilidir. Örneğin, bir hemşirenin yaptığı görevler hastaların hayatlarında anlamlı bir etki yapmaktadır. İşlerinde bu üç özellik bulunan kişiler psikolojik olarak bir "anlamlılık" hissederler (Bilgiç, 2008: 68). Anlamlı iş, üretkenliğin ve bireysel iyi oluşun önemli bir yordayıcısı olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca anlamlı çalışma, temel bir motivasyon değişkenidir: çalışanlar işlerini anlamlı olarak algıladıklarında, organizasyonlarında olumlu sonuçlar için fazladan zaman ve çaba harcamaya ve çok çalışmaya istekli olurlar (Bunderson ve Thompson, 2009).

Özerklik: İş tatminini etkilediğine inanılan faktörlerden biri de iş özerkliğidir (Rodríguez ve diğerleri, 2016). İş özerkliği, günlük iş aktivitelerinde izin verilen veya gerekli olan işle ilgili bağımsızlık, inisiyatif ve özgürlük miktarı olarak tanımlanmaktadır (Breaugh, 1999). Özerkliğe sahip olmak, çalışanlara işte karar verme özgürlüğü vermektedir. Özerklik, çalışanlara çalışma programlarını etkileme ve bu programları tamamlamak için kullanılan prosedürleri belirleme gücü sağlamaktadır (Chua ve Iyengar, 2011: Yang ve diğerleri, 2016). İş özerkliği ile ilgili araştırmalar sadece çalışanlara değil, örgütlere sağladığı faydalar nedeniyle de araştırmacıların dikkatini çekmiştir (Naqvi ve diğerleri, 2013). İş özerkliği, çalışanların performansı artırmaktadır çünkü çalışanlar işlerinde belirli bir seviyeye kadar özgür olduklarında kendilerine güvenildiğini düşünürler (Min ve diğerleri, 2017).

Geribildirim: Çalışanlar, iş performansları konusunda mümkün olduğunca bilgilendirilmek isterler. Bu, yalnızca çalışan olarak kaydettikleri ilerlemeden haberdar olmalarını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda özgüvenlerini artırmanın da bir yoludur. Çalışanlara amirleri veya yöneticileri tarafından iyi bir iş yaptıkları söylenirse, şimdiye kadar yaptıklarına devam etmek için motive olmaları muhtemeldir. Buna karşılık, beklendiği gibi

performans göstermedikleri söylenirse, buna göre yanıt verecek ve performanslarını iyileştireceklerdir (Luenendonk, 2019).

Sonuçta, iş tasarımında en yaygın kullanılan yaklaşım olarak, iş özellikleri modeli (Hackman ve Oldham, 1980), işle ilgili içsel faktörlere (beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev anlamı, özerklik ve geri bildirim) dayalı çalışmanın, artan iş tatmini, motivasyon ve performansa yansıyan zenginleştirilmiş iş deneyimlerini şekillendirebileceğini belirtmektedir. Ayrıca hem erken hem de daha yakın tarihli meta-analitik incelemeler, bu motive edici iş özelliklerinin olumlu psikolojik ve davranışsal sonuçlarla pozitif olarak ilişkili olduğu sonucuna varmıştır (örnek olarak, Fried ve Ferris, 1987; Humphrey ve diğerleri, 2007).

3.2.2.3. Çalışma koşulları

Sunyoto (2012)'ya göre çalışma koşulları, çalışanın çevresinde bulunan ve kendisine verilen sorumluluk ve görevleri yerine getirmesinde onu etkileyebilecek her şeydir (Sunyoto, 2012). Her işin gerçekleştirildiği koşullar farklıdır - tamamen rahat olanlardan çok zor olana, çalışanların yaşamı ve sağlığı için çok tehlikeli olanlara kadar. Zor çalışma koşulları şunlardan etkilenebilir: (1) iklim - meteorolojik koşullar, sıcaklık, nem, cereyan, işyerindeki aydınlatma, gürültü ve parazit, gazlar, radyasyon, toz, duman ve diğer zararlı faktörleri içeren dış faktörler; (2) işçinin cinsiyeti ve yaşı, yorgunluk, monotonluk, çalışma sırasında uygun olmayan duruş vb. gibi öznel faktörler; (3) vardiya süresi, çalışma programı, çalışma süresi, çalışma hızı, aşırı zorlanma vb. gibi organizasyon ile ilgili faktörler (Bakotić ve Babić, 2013: 207).

Bir çalışma ortamı, şirket kültürü, yönetim tarzları, hiyerarşiler ve insan kaynakları politikaları dâhil olmak üzere bir dizi faktörden oluşmaktadır. Çalışan memnuniyeti, çalışanların kişisel tatmin duyma ve iş rollerinden memnun olma derecesini ifade etmektedir. Çalışan devir hızı ise, çalışanların kuruluşlarından gönüllü veya gönülsüz olarak ayrılma oranıdır. Bu üç farklı kavram ayrılmaz bir şekilde birbiriyle bağlantılıdır; iş koşulları, çalışan tatminini büyük ölçüde etkilemekte ve bu da çalışan devir oranlarına doğrudan yansımaktadır. Çalışan tatminini artırmak ve devir oranlarını azaltmak için olumlu çalışma koşullarının nasıl kullanılacağını bilmek, yüksek performanslı bir iş gücü geliştirmenin temel anahtarıdır (Ingram, 2022).

Bireylerin, çalıştıkları çevrenin güvenliğinden, konforundan, rahatlığından ve sosyal olanaklarından memnun olması iş tatmin seviyelerini olumlu etkilemektedir. Bireyler çalıştıkları ortamda hem fiziksel hem de zihinsel olarak rahat çalışmak isterler. Çalışma ortamındaki aşırı gürültü, kalabalık veya düzensizlik gibi unsurlar, iş tatminini olumsuz etkilerken; oturma alanlarının rahatlığı, mola saatlerinde kullanılacak sosyal aktivite imkânlarının varlığı gibi unsurlar da iş tatminini olumlu açıdan etkilemektedir. Ayrıca yerine getirilen işin özellikleri de iş tatminini ciddi ölçüde etkilemektedir. Örneğin tehlikeli bir işte çalışan kişi için yeterli güvenlik önlemleri alındıysa o kişinin iş tatmini yüksek olacaktır. Çünkü kendisini hem güvende hissedecek hemde kendisine değer verildiğini düşünecektir. Ayrıca işin stresli olması ya da bireyin üzerinde hissettiği baskılar da, iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (akt. Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

3.2.2.4. Terfi ve kariyer olanakları

Terfii, iş tatmininin önemli bir faktörüdür. Terfi, bir çalışanın artan sorumluluk, pozisyon ve maaş ile işyerinde daha düşük bir dereceden daha yüksek bir pozisyona taşınmasıdır. Terfiler, çalışanlara gelişme fırsatları, artan sorumluluk ve gelişmiş sosyal statü sağlamaktadır (Monyamane, 2020: 20).

İş tatmini literatüründe bir kavram olarak terfi, bir çalışanın organizasyon içinde ilerleme şansını algılama derecesini ifade etmektedir. Baron ve Greenberg (2003), insanların yalnızca ücretle ödüllendirilmemeleri gerektiğini, aynı zamanda çalıştıkları organizasyon içinde gelişebilmeleri için uygun fırsatlar sunulması gerektiğini savunmaktadır. Bunun anlamı, her çalışanın kendisine yeni ve zorlu bir pozisyona terfi etme fırsatları sağlayan işlerde çalışmak isteyeceğidir (Baron ve Greenberg, 2003).

İş tatmin düzeyi, kişinin işini tamamlamasını ciddi ölçüde etkileyecektir, eğer çalışanların iş tatmin düzeyi yüksekse, şirket belirlediği amaçlara ve hedeflere daha kolay ulaşacaktır. İş tatmini temelde her birey tarafından hissedilebilir ancak her bireyin farklı bir tatmin düzeyi vardır. Bu, bireyin tutumdan ve işini yapma şeklinden açıkça anlaşılabilir. Çalışanlar işlerini iyi bir şekilde yerine getirdiklerinde, yer aldıkları organizasyon tarafından kendilerine terfi fırsatı verilmesini isterler. Organizasyon tarafından başarılı çalışanlara bu fırsat verildiğinde ise, çalışanlar kendilerini değerli hissedecek ve sonuçta iş tatmin seviyeleri artacaktır (Mohy, 2019).

Kariyer gelişimi ve iş tatmini kuruluşlar için önemli konulardır. Kişisel ihtiyaç ve isteklerini kariyer ilerleme fırsatlarıyla uyumlu hale getirmeye karar vererek, bireyin mesleki statüsünü ilerletmek için deneyimlediği evrimsel süreçtir. Kariyer gelişimi, işle ilgili deneyimler etrafında dönmektedir. Bu nedenle kariyer gelişimi de planlama gerektirmektedir. Bireyin kariyer planlaması ve organizasyonun planlaması, uygun kariyer yolları ve gelişime yönelik stratejiler geliştirmek için bir bütünleşme noktasına sahip olmalıdır. İş tatmini, iş deneyiminden gelen ve iş için motivasyon görevi gören içsel tatmindir. Buradaki içsel tatmin, bir çalışan için kişisel olan belirli amaç ve hedeflerin elde edilmesiyle birlikte gelmektedir. Temel olarak iş tatmini, bir çalışanın bir organizasyonda içsel tatmin, neşe ve kendini değerli hissetmenin etkilerini yaşamasına neden olabilecek psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörlerin birleşimidir. Başarılı kariyer gelişimi ve iş tatmini uygulamalarının nihai sonucu, hem çalışanların hem de kuruluşların rekabetçi bir iş ve organizasyonel iklime daha iyi uyum sağlaması ve başarılı bir şekilde yol alması için gereken nitelikler ile donatılması olacaktır (Martin, 2022).

İşletmeler, faaliyetlerinde yüksek verimlilik ve küresel ekonomide rekabet avantajı elde etmek için mücadele etmektedir. Bu avantajı ve yüksek verimliliği elde etmek için ise işletmelerin yetenekli, tatmin seviyeleri yüksek ve bağlı çalışanlara ihtiyacı vardır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin rolü, bu rekabetçi çağda hiç olmadığı kadar önemli hale gelmiştir. Bu yönetsel ihtiyaca cevap verecek bir yaklaşım, kariyer geliştirme sürecinin uygulanmasıdır (Adeniji ve diğerleri, 2018).

Kariyer geliştirme, çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını yükseltip örgütsel etkinliği artıran önemli bir uygulamadır. Dolayısıyla çalışanlarını cezbetmek, motive etmek ve elde tutmak isteyen organizasyonların, çalışanların kariyer gelişimine ilgi göstermesi ve kariyer fırsatları tanıması gerekmektedir (Sinha, 2020: 2).

İş tatmini, çalışanların örgütte kalabilmeleri için önemlidir. Farklı kuşaklar arasındaki kuşak farklılıklarını ve onların iş tatmini algılarını anlamak çok büyük ve son derece önemlidir (Kaifi ve diğerleri, 2012). Memnun bir çalışan kuruluşun çıkarları için çalışacağından ve bu da daha iyi bir genel iş performansına yol açacağından, kuruluşlar bir kişiyi kuruluşta kalmak için gerçekte neyin tatmin ettiğini bilmelidir (Fahed-Sreih, 2020). Ayrıca, Acharrya (2018) tarafından yürütülen bir araştırmada, Y kuşağının memnuniyetine katkıda bulunan dört yön

belirlenmiştir: eğitim, organizasyonun çalışanları geliştirmeye taahhüdü, kariyer gelişimi ve kariyer fırsatları (Acharrya, 2018).

3.2.2.5. Örgüt kültürü

Kültür, toplumda bireylerin ve tüm toplumun davranış ve yaşam kalıplarını yöneten çok baskın bir faktördür. Kültürün kuralları ve gelenekleri, insanların hayatında büyük bir öneme sahiptir ve aynı zamanda yaşamları üzerinde de büyük bir etkiye sahiptir. Benzer şekilde herhangi bir organizasyonda kültür, o örgüt içindeki çalışanlar tarafından paylaşılan değerler, inançlar ya da algılar olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Coulter, 2005). Bu paylaşılan inançlar, değerler, ahlak, semboller ve davranışlar, bireylere bilinçdışı düzeyde karar vermede rehberlik etmektedir (Gull ve Azam, 2012: 66).

Örgüt kültürü, kelimelerle ifade edilemeyen ancak insanların davranış biçimlerini ve örgütte işlerin yapılış şeklini şekillendiren değerler, normlar, inançlar, tutumlar ve varsayımlar modelidir (Armstrong, 2006). Ayrıca örgüt kültürü, bir örgütteki çalışanların karşılaştıkları durumlara anlam vermek için kullandıkları değerleri, inançları ve davranış normlarını yansıttığından, personelin tutum ve davranışlarını etkileyebilir (Scott-Findlay ve Estabrooks, 2006).

İş tatmini, kişinin işi hakkında olumlu hissetme derecesidir (Lee ve diğerleri, 2015). Çalışanın iş sorumluluklarını ve çalışma ortamını değerlendirmesidir. Bu değerlendirmeye dayanarak, bir çalışan, kuruluşun çalışma koşullarını güçlü bir şekilde etkileyen ortak kuralları, inançları ve değerlerine karşı olumlu veya olumsuz bir tutum geliştirebilir (Gull ve Azam, 2012). Dolayısıyla, çalışan tatmini belirli bir organizasyon kültüründen tahmin edilebilir. Bir organizasyonda yerleşik kültürün yapısı, potansiyel olarak, çalışanın işyerinde kendisini rahat hissetmesini sağlamaktadır ve bu da tatmin seviyelerinde gözle görülür farklılıklara neden olabilmektedir. Ayrıca, bir organizasyonun kültürel değerleri çalışanın beklentileriyle eşleştiğinde, çalışanların tatmin seviyelerinin arttığı belirtilmektedir (Goulimaris ve diğerleri, 2010).

Günümüzün iş ortamında, organizasyon kültürü, bir işyerinin birçok yönünü tanımlayan ve bir işletmenin fonksiyonlarının işleyişini ölçmek için kullanılan güçlü bir araçtır. Araştırmalar, örgüt kültürünün örgütteki düşünce, duygu, etkileşim ve performansı etkileyerek önemli katkılar sağladığını ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü'nün önemi,

çalışanların morali ve iş tatmini gibi iş tutumları üzerindeki etkisiyle gün geçtikçe artmaktadır. Örgüt kültürü ve iş tatmini, işyeri araştırmalarında önemli bir ilgi görmektedir. Bunun nedeni, bu değişkenlerin örgütsel performans ve etkililiğin temel belirleyici faktörleri olabileceğine dair genel bir kabulün olmasıdır. Bazı araştırmalar ise, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile işten ayrılma arasında güçlü bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Çalışanlar işlerinde tatmin olmadıklarında, örgütlerine daha az bağlılık duyarlar ve işten ayrılmak için başka fırsatlar ararlar. Fırsatlar mevcut değilse, çalışanlar duygusal veya zihinsel olarak organizasyondan ilişkilerini keserler. Bu nedenle, örgütsel bağlılık ve iş tatmini, çalışanların işten ayrılma niyetlerini ve çalışanın örgüte genel katkısını değerlendirmede önemli tutumlardır (Lok ve Crawford, 2004).

Kim S. Cameron ve Robert E. Quinn, her organizasyonun aslında dört farklı örgüt kültürünün bir karışımını önde gelen bir kültürel üslupla birleştirdiğini söylemektedir: Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar Kültürü ve Hiyerarşi Kültürü (Cameron ve Quinn, 2006).

Klan Kültürü: Klan kültürü, çalışanların bir aile gibi işleri, görevleri ve zorlukları ortaklaşa paylaştığı daha dostça bir atmosfer sağlamaktadır. Dolayısıyla, bu kültür çalışan işbirliğini ve bağlılığını teşvik etmekte, aynı zamanda uyum, fikir birliği, moral, bireysel gelişim ve ekip çalışması üzerinde durmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006).

Adhokrasi Kültürü: Adhokrasi kültürü, yeni zorluklara, yeni bilgiler edinmeye, değişikliklere ve benzersiz sonuçlar ve hizmetler üretmeye önem verdiği için en yaratıcı ve en dinamik kültür olarak değerlendirilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006).

Pazar Kültürü: Pazar kültürü, daha yüksek üretkenliği, ortaklıkları, yetkinlikleri ve konumlandırmayı teşvik ettiği için daha hedef ve sonuç odaklıdır (Cameron ve Quinn, 2006).

Hiyerarşi Kültürü: Hiyerarşik kültür, faaliyetlerini verimli ve etkili kılmak için standart bir yapıya uygun olarak kurulan kontrol kültürlerini ifade etmektedir. Bu kültür türü kurallara, düzenlemelere ve politikalara daha fazla odaklanmaktadır ve diğer kültür biçimlerine kıyasla daha resmidir (Cameron ve Quinn, 2006).

Bhatti ve Qureshi, (2007) ve Purcell ve Kinnie'ye (2007) göre örgüt kültürleri, çalışanların algıları ve iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, etkili bir organizasyonun, çalışan tatminini aktif olarak teşvik eden bir kültür yaratması gerekmektedir (Bhatti ve Qureshi, 2007; Purcell ve Kinnie, 2007). Shurbagi ve Zahari (2012)

iş tatmininin dört kültür türü ile ilişkisini analiz etmek için korelasyon analizi yürütmüştür. Çalışmalarında, Hiyerarşik Kültürün iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı, buna karşılık Klan, Adhokrasi ve Pazar kültürünün iş tatmini ile pozitif bir ilişkisi olduğu sonucuna varmışlardır (Shurbagi ve Zahari, 2012).

Ashraf ve Rezaie (2015) çalışmalarında, adhokrasi kültürünün iş tatmini üzerinde daha büyük bir etkisi olduğunu ve bunu Pazar kültürü'nün izlediğini belirlemiştir. Hiyerarşik ve Klan kültürlerinin ise iş tatmini üzerinde daha en az etkiye sahip olduklarını tespit etmişlerdir (Ashraf ve Rezaie, 2015).

Belias ve Koustelios (2014) çalışmasında, hiyerarşik kültürün çalışanın iş tatmini üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu belirlemiştir (Belias ve Koustelios, 2014). Belias ve diğerleri (2015) ise Pazar ve Adhokrasi kültürünün çalışanın maaşla ilgili tatminsizliğini artırma eğiliminde olduğunu tespit etmiştir (Belias ve diğerleri, 2015).

3.2.2.6. Yönetim biçimi

Liderlik tarzı, liderler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirmede ve çalışanlar arasında iş tatminini etkilemede önemli bir rol oynamaktadır (Asghar ve Oino, 2017; Banks ve diğerleri, 2016). Bu nedenle şirketler, her seviyedeki yöneticilerin çalışanlarla iletişimi sürdürmesini sağlamalıdır. Bu, çalışanların organizasyonda devam eden süreçleri tam olarak anlamaları için şirketin değerlerini, vizyonunu ve hedeflerini iletmeyi ifade etmektedir (Pham Thi ve diğerleri, 2021: 1033). Bu, çalışanların işyerinde yüksek düzeyde saygı görmelerini ve otorite sahibi olmalarını sağlayacaktır (Lok ve Crawford, 2004). Sempatik ve paylaşımcı liderler, çalışanların karşılaşabileceği her durumu anlayarak çalışanlarla arasında güven inşa etmektedir. Çalışanlar kendilerine iyi davranıldığını hissetiklerinde, liderlerinden ilgi, destek, sempati ve takdir gördüklerinde, iş tatminleri artmakta ve örgüt içerisinde olumlu davranışlar sergilemektedirler (Armstrong, 2006; Aziri, 2011; Nguyen, 2020).

Bu bağlamda iki liderlik tarzı ön plana çıkmaktadır: dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik. Dönüşümcü liderlik, bir liderin ihtiyaç duyulan değişimi belirlemek için personelin geri kalanıyla birlikte çalıştığı, ilham yoluyla değişime rehberlik edecek bir vizyon oluşturduğu ve değişimi bir grubun kararlı üyeleriyle birlikte yürüttüğü bir liderlik tarzıdır (Northouse, 2015). Birçok ampirik çalışma, dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu belirlemiştir (örnek olarak, Sulieman Ibraheem ve diğerleri, 2011;

Bateh ve Heyliger, 2014). Araştırmacılar ayrıca, sadece çalışanların çıktılarıyla ilgilenen ve takipçisinin duygularını dikkate almayan bir yönetim biçiminin, çalışanın en iyi çabasını elde edemediğini öne sürmüşlerdir (örn., Cumming ve diğerleri, 2010). Bununla birlikte, Givens (2008), dönüşümcü liderlerin çalışanlara daha çok çalışmaları için ilham verdiğini ve onlara kişisel gelişimleri ile ilgili ortak bir vizyon fikri sağladığını savunmaktadır. Bu nedenle, önceki çalışmaların çoğu, dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yarattığını vurgulamıştır (Givens, 2008).

Yönetsel liderlik olarak da bilinen etkileşimsel liderlik, denetim, organizasyon ve grup performansının rolüne odaklanmaktadır. Bu tarzı uygulayan liderler, belirli görevlere odaklanmakta ve takipçileri motive etmek için ödül ve cezaları kullanmaktadır (Xenikou, 2017). Etkileşimsel liderlikte ödüller ve cezalar takipçilerin performansına bağlıdır. Lider, yöneticiler ve astlar arasındaki ilişkiyi bir değiş tokuş olarak görmektedir. Astlar iyi performans gösterdiğinde bir ödül alırlar. Kötü performans gösterdikleri zaman ise, bir şekilde cezalandırılacaklardır. Etkileşimsel liderlikte kurallar, prosedürler ve standartlar esastır. Etkileşimci liderler, kuralları uygulamak, başarıyı ödüllendirmek ve başarısızlığı cezalandırmak için takipçilerini dikkatle izlemektedir. (Cherry, 2020).

Etkileşimsel liderlik, liderler ve takipçileri arasındaki değişim ilişkisini ifade etmektedir. Her biri, birbirinin çıkarlarını karşılama beklentisi nedeniyle bir anlaşma yapmaktadır ve bu, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılayarak performansı sürdürmenin yoludur. Dönüşümcü liderlik, liderleri ve takipçilerini işbirlikçi bir süreçte birbirine bağlamakta ve böylece tüm organizasyonun performansına katkıda bulunmaktadır. Aksine etkileşimsel liderlik, liderleri ve takipçileri hiçbir şekilde işbirliğine bağlamaz.. Bu nedenle, bu tür liderlik, rutin, yaratıcı olmayan ancak istikrarlı bir organizasyon ortamı ile sonuçlanmaktadır (Azizah ve diğerleri, 2020: 578).

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla farklı ülkelerde birçok araştırma yapılmıştır (Top ve diğerleri, 2015; Hamidullah ve Sait, 2015; Neil, 2014). Bu çalışmaların çoğu, çalışanların iş tatmininin etkileşimci liderlikten ziyade dönüşümcü liderlikle daha yakından ilişkili olabileceğini göstermiştir (Ivey ve Kline, 2010; Emery ve Barker, 2007; Ejimofor, 2007; Chen ve Baron, 2006; James, 2004; Munir ve diğerleri, 2012; Kim ve Lee, 2011). Buna karşılık, bazı çalışmalar, dönüşümcü liderliğin,

etkileşimci liderliğe göre çalışan tatmini ile daha fazla ilişkili olduğunu gösterememiştir (Chen ve diğerleri, 2005; Burns, 2007; Ho ve diğerleri, 2009).

3.3. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER

İş tatmini teorileri, insan motivasyonunu açıklayan teorilerle güçlü bir örtüşmeye sahiptir. Aşağıda bu teoriler ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

3.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam (veya ihtiyaç) motivasyon teorileri, davranışı harekete geçiren ve yönlendiren bireyin içindeki faktörlere odaklanmaktadır. Genel olarak, bu tür teoriler, motivasyonu, bir bireyi bireysel ihtiyaçların tatminine doğru hareket etmeye veya hareket etmeye zorlayan içsel dürtülerin ürünü olarak görmektedir. Motivasyonun temel kapsam teorileri, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in çift faktör teorisi, McClelland'ın üç ihtiyaç teorisi (Başarma İhtiyacı Teorisi) ve Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) teorisidir.

3.3.1.1. Abraham maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi (1943, 1954), insanların çoklu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir düzende var olduğunu öne sürmektedir (Şekil 3.1). Maslow, beş genel motive edici ihtiyaç türü belirlemiştir (Maslow, 1943, 1954): fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ihtiyaçları, saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı.

Fizyolojik ihtiyaçlar: Bunlar yiyecek, su, giyecek, barınma, uyku ve üreme gibi insanın temel ihtiyaçlarıdır.

Güvenlik ihtiyaçları: Bunlar, güvenli ve emniyetli bir fiziksel ve duygusal çevre ile tehditlerden ve duygusal sıkıntılardan uzak olma ihtiyaçlarıdır.

Ait olma ihtiyaçları: Bu ihtiyaçlar, kişinin akranları tarafından kabul edilme, arkadaşlık kurma, sevilme ve bir grubun parçası olma arzusunu yansıtmaktadır.

Saygınlık ihtiyaçları: Bu ihtiyaçlar, olumlu bir benlik imajı, tanınma, başkalarından ilgi ve takdir görme arzusuyla ilgilidir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: Bu ihtiyaçlar, kişinin tam potansiyeline ulaşması, yetkinliğini artırması ve daha iyi bir insan olması ile ilgilidir.



Şekil 3.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi [Özkalp ve Kırel, 2010: 281]

Maslow, büyük ölçüde tatmin edilmiş bir ihtiyacın artık motive etmediğini öne sürmektedir; davranışı motive eden, hiyerarşideki tatmin edilmemiş ihtiyacın en düşük seviyesidir ve alt düzey ihtiyaçlar (fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları), üst düzey ihtiyaçların (ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme) motive edici olabilmesi için karşılanmalıdır. Bu nedenle, bireylerin artan iş sorumlulukları, statü ve zorlu iş atamaları tarafından motive edilmeden önce güvenli çalışma koşullarına, kendine ve ailesine bakabilecek yeterli ücrete ve iş güvenliğine sahip olmaları gerekmektedir (Maslow, 1943, 1954).

Teori eleştirilere rağmen, iş motivasyonu çalışmalarına önemli katkılarda bulunmuştur. İlk olarak teori, ihtiyaçların birbiriyle ilişkili olduğu fikrini ortaya koyarak daha bütünsel bir bakış açısı getirmiştir. İkincisi, Maslow'un üst düzey ihtiyaçlara odaklanması, insan motivasyonunda sosyal dinamiklerin rolünü vurgulamıştır. Üçüncüsü, teori, sadece eksikliklere değil, güçlü yönlere de dikkat ederek çalışan motivasyonuna daha olumlu bir bakış açısı getirmiştir (eGyanKosh, 2017: 42).

3.3.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı

Frederick Herzberg (1966), mühendisler ve muhasebeciler ile yaptığı araştırmalara dayanarak, motive edici-hijyen teorisi (Çift faktör)'ni geliştirmiştir. Deneklerinden işleri hakkında özellikle iyi ya da kötü hissettikleri zamanları düşünmelerini istemiştir. Herzberg, rapor edilen iyi ve kötü duyguları tablolaştırarak (Tablo 3.1), iki grup ihtiyaç olduğu sonucuna varmıştır: iş tatminsizliği üreten hijyen ihtiyaçları ve iş tatminini üreten motive edici ihtiyaçlar (Herzberg, 1966).

Tablo 3.1 Motive Ediciler ve Hijyen Faktörleri [Herzberg, 1971; Herzberg ve diğerleri, 2005]

Memnuniyetsizliğe Neden Olan Faktörler (Hijyen)	Memnuniyete Neden Olan Faktörler (Motive Ediciler)
• Şirket politikası, prosedürleri ve yönetici	• Kişisel başarı duygusu
• Denetim kalitesi	• Tanınma
• Yöneticiler ve grup üyeleriyle ilişkiler	• Kamçılayıcı /Uyarıcı çalışma
• Çalışma şartları	• Sorumluluk
• Maaş, ücretler ve diğer haklar	• İlerleme fırsatı
• İş güvenliği	• Terfi
• İş yaşam dengesi	• Kişisel Gelişim

Hijyen faktörleri (düşük ihtiyaçlar), işin kendisinden ziyade "işi çevreleyen" faktörlerdir; bunlar iş bağlamıyla ilgilidir. Bunlar, şirket politikası, denetim, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları, maaş ve yan haklar gibi çalışma ortamının özelliklerini içermektedir. Hijyen faktörleri, tek başına tatmin sağlamamaktadır. Ancak, onların varlığı çalışanları yalnızca tarafsız bir duruma getirmekte ve kendi başlarına güçlü bir şekilde motive etmemektedir. Örneğin, bir işçi ancak bir işletme makul bir ücret ve güvenli çalışma koşulları sağladıysa işe başlayacak, ancak bu faktörler, bir kez orada olduğunda çalışanın işinde daha çok çaba sarfetmesini sağlamayacaktır. Motive edici ihtiyaçlar (daha yüksek ihtiyaçlar) ise, çalışanları yüksek iş performansı için motive etmekte ve memnuniyeti arttırmaktadır. Bu ihtiyaçlar işin kendi içindedir; bunlar iş içeriğiyle bağlantılıdır ve başarı, sorumluluk, tanınma, gelişim ve ilerleme gibi faktörleri kapsamaktadır. Bunlar, insanların içsel olarak ödüllendirici buldukları ve güçlü bir şekilde motive edici faktörler olarak hizmet eden özelliklerdir (Newstrom ve Davis, 1997: 124).

Herzberg iş motivasyonu çalışmalarına önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi kavramını genişletmiş ve iş motivasyonuna daha uygulanabilir hale getirmiştir. Ayrıca, daha önce ihmal edilen ve genellikle göz ardı edilen iş motivasyonunda iş içeriği faktörlerinin önemine dikkat çekmiştir. İş zenginleştirmenin iş tasarım tekniği de Herzberg'in katkılarından biri olmuştur. Genel olarak, Herzberg iş içeriği faktörlerinin daha

iyi anlaşılmasına çok şey katmış olsa da, kapsamlı bir iş motivasyonu teorisinin gerisinde kalmıştur (eGyanKosh, 2017: 44).

3.3.1.3. McCelland'ın başarma ihtiyacı kuramı

McClelland'ın teorisi (1971), ihtiyaçların benlik kavramı, sosyal normlar ve geçmiş deneyimler yoluyla büyütüldüğünü veya bastırıldığını öne sürmektedir. Bu nedenle ihtiyaçlar "öğrenilebilir" dir. Bu teorideki temel ihtiyaçlardan üçü aşağıdaki gibidir (McClelland, 1971):

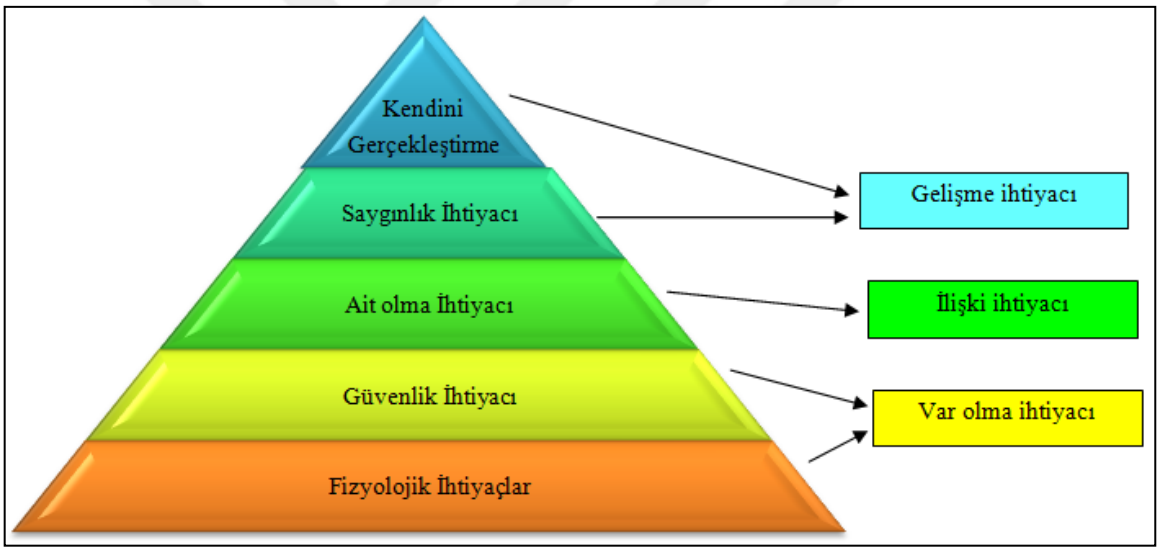
i. Başarı ihtiyacı – Üstün olma, bir dizi standartla ilgili olarak başarma ve hedeflere ulaşma ve elde etme arzusu.
ii. İlişki ihtiyacı – Dostça ve kişilerarası yakın ilişkiler arzusu.
iii. Güç ihtiyacı – Kişinin çevresini kontrol etme ve başkalarını etkileme arzusu.

Başarı ihtiyacı yüksek olan insanlar, kendi çabalarıyla makul derecede zorlu hedeflere ulaşmak isterler. Bu insanlar bir görevin başarılmasını özünde tatmin edici bulurlar; eşlik eden maddi ödülleri beklemezler. Ayrıca, yüksek başarı ihtiyacı olanlar bir hedef seçtiklerinde, başarıyla tamamlanana kadar tamamen görevle meşgul olma eğilimindedirler. Aynı zamanda yetenekleri konusunda gerçekçi ve hedeflere ulaşma çabalarında ise ısrarcı olma eğilimindedirler. Bağlılık ihtiyacı yüksek olan insanlar, kendileri hakkında olumlu bir imaj yansıtmaya çalışırlar. Başkalarını aktif olarak destekleme ve işyerindeki çatışmaları düzeltmeye çalışırlar. Yüksek bağlılık ihtiyacı olan çalışanlar genellikle çatışmalarda arabuluculuk rollerini koordine etmede ve ana görevin uzun vadeli ilişkiler geliştirmek olduğu satış pozisyonlarında iyi çalışırlar. Güç ihtiyacı yüksek olan insanlar ise, başkaları üzerinde kontrol uygulamak isterler ve liderlik konumlarını korumakla ilgilenirler. Sıklıkla ikna edici iletişime inanırlar, toplantılarda daha fazla öneride bulunurlar ve durumları daha çok kamuoyu önünde değerlendirmeye eğilimlidirler. Bu teori bireyin herhangi bir zamanda davranışının birden çok güdü tarafından yönlendirildiğini öne sürmektedir. Ancak çoğu durumda, bir veya iki güdü baskındır ve bu nedenle motivasyon, ihtiyaçların çeşitliliğine göre değişmektedir (McClelland, 1987).

3.3.1.4. Alderfer'in erg kuramı

Yabancı literatürde ERG (Existence-Relatedness-Growth), Türkçe literatürde ise VİG (Var olma-İlişki-Gelişme) olarak isimlendirilen bu teori Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin bir

uzantısıdır. Alderfer (1972), ihtiyaçların beş yerine üç kategoride sınıflandırılabileceğini öne sürmüştür. Bu üç ihtiyaç türü; var olma, ilişki ve gelişmedir (Alderfer, 1972). Bu ihtiyaçlar Maslow'un ileri sürdüğü ihtiyaçları kapsamakta (Şekil 3.2) ve çalışma ortamında karşılanabilmektedir. Var olma ihtiyaçları, fiziksel hayatta kalma ile ilgilidir ve yiyecek, su, barınma ve fiziksel güvenlik ihtiyaçlarını içermektedir. Kuruluşlar bu ihtiyaçları ücret, yan haklar, güvenli bir çalışma ortamı ve iş güvenliği yoluyla karşılayabilir. İlişki ihtiyaçları, diğer insanlarla etkileşimleri ve buna bağlı olarak duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma açısından tatmini içermektedir. Bu ihtiyaçlar, iş arkadaşları ve mentorlarla kişilerarası ilişkiler geliştirilerek tatmin edilebilir. Büyüme ihtiyaçları, kişinin potansiyeline ulaşmasıyla ilgili olanlardır. Bu ihtiyaçlar, becerilerimizi ve yeteneklerimizi sonuna kadar kullanarak tatmin edilebilir. Bir iş, meydan okuma, özerklik ve yaratıcılık içeriyorsa büyüme ihtiyaçlarını karşılayabilir (eGyanKosh, 2017: 43).



Şekil 3.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisinin Karşılaştırılması [Hitt ve diğerleri, 2006: 202]

ERG teorisi, ihtiyaçlar hiyerarşisinden birkaç yönden farklıdır: Maslow teorisinde, tatmin edilen bir ihtiyacın artık bizi motive etmeyeceğini öne sürerken, ERG modeli, tatmin edilen bir ihtiyacın aslında gücünü artırabileceğini ileri sürmektedir. ERG teorisi, sürekli olarak üst düzey ihtiyaçlarını karşılayamayan kişinin gerileyeceğini ve alt düzey ihtiyaçlara döneceğini ve sonra tekrar ilerleyeceğini öne sürmektedir. son olarak ERG modeli, bir seviyeden diğerine kesin bir ilerleme varsaymaz. Bunun yerine, her üç seviyenin de herhangi bir

zamanda aktif olma olasılığını – hatta daha yüksek seviyelerden sadece birinin aktif olma ihtimalini kabul etmektedir (eGyanKosh, 2017: 43).

3.3.2. Beklenti Teorileri

Süreç teorileri (beklenti) bir çalışanı neyin motive edeceğini basitçe açıklamak yerine, motivasyonun nasıl ortaya çıktığını tanımlarlar. Süreç teorileri, davranışın nasıl yönlendirildiğini, harekete geçirildiğini, sürdürüldüğünü veya durdurulduğunu açıklamaya yardımcı olmaktadır (Chiang ve Jang, 2008: 314). Motivasyonun temel süreç teorileri,

3.3.2.1. Vroom'un beklenti kuramı

Vroom (1964), motivasyonun üç faktörün bir ürünü olduğunu öne sürmüştür: beklenti, kişinin çabasının başarılı performansa yol açacağına dair tahmini; araçsallık, kişinin performansının belirli çıktılar veya ödüllerle sonuçlanacağına ilişkin tahmini ve değerlik, beklenen çıktıların ne kadar çekici veya çekici olmadığı. Bu ilişki aşağıdaki formülle ifade edilmektedir (Vroom (1964):

Beklenti × Araçsallık × Değerlik = Motivasyon

Beklenti teorisi, motivasyonun üç bileşenin de çarpımsal bir işlevi olduğunu iddia etmektedir. Bu, bir bireyin yüksek düzeyde motive olması için beklenti modelinin üç bileşeninin de yüksek olması gerektiği anlamına gelmektedir. Ayrıca, bu üç bileşenden herhangi birinin sıfır olması durumunda, genel motivasyon düzeyinin de sıfır olacağı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, örneğin bir çalışan, çabasının performansla sonuçlanacağına ve bunun ödülle sonuçlanacağına inansa bile, almayı beklediği ödülün değeri sıfırsa motivasyon sıfır olacaktır (eGyanKosh, 2017: 48).

3.3.2.2. Lawler- porterin bekleyiş kuramı

Porter ve Lawler (1968)'in beklenti kuramının ilk kısmı Vroom'unki ile aynıdır. Yani bireyin motivasyon derecesi değer ve beklenti tarafından etkilenmektedir. Fakat Lawler ve Porter'a göre, bireyin yüksek bir çaba sarfetmesi kişinin yüksek bir performans sergileyeceği anlamına gelmemektedir. Araya iki yeni değişken girmektedir: 1). Beceriler ve yetenekler – Motivasyon tek başına bir görevin başarılı performansını garanti edemez. Çalışan, görevi başarıyla yerine getirmek için gerekli yetenek ve becerilere de sahip olmalıdır. 2). Rol algıları – Çalışan, organizasyondaki rolünü net bir şekilde algılamalı ve işin gereklilikleri

hakkında doğru bir bilgiye sahip olmalıdır. Bu onun çabalarını verilen görevleri yerine getirmeye odaklamasını sağlayacaktır. Bu nedenle, modelin temel önermesi Vroom'un modeliyle aynı olmasına rağmen, daha karmaşıktır (Koçel, 2011: 635).

3.3.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı

Adams'ın eşitlik teorisi (1963), çalışanların çabalarını ve ödüllerini ilgili diğerlerininkilerle kıyaslayarak sosyal karşılaştırmaya girdiğini öne sürmektedir (Adams 1963). Eşitlik teorisi, insanların adil muameleye değer verdiğini öne sürmektedir, bu da onları iş arkadaşları ve organizasyon ile benzer bir adalet standardını sürdürmeye motive etmektedir. Buna göre, işyerindeki eşitlik yapısı, girdilerin sonuçlara oranına dayanmaktadır. Girdiler, çalışanın katkılarıdır (örneğin, eğitim, performans, iş deneyimi), çıktılar ise çalışanların katkıları karşılığında aldıkları ödülleri (örneğin ücret, terfiler, kariyer geliştirme fırsatları) oluşturmaktadır. Girdiler ve çıktılar arasında bir dengesizlik meydana gelirse, bireylerin iki oran arasındaki dengeyi yeniden sağlamak için tutumlarını, girdilerini veya çıktılarını ayarlayarak tutarsızlığı azaltması muhtemeldir (Restubog ve diğerleri, 2015: 367).

Teori, karşılaştırma için dört olası referans olduğunu ileri sürmektedir (eGyanKosh, 2017: 50):

a. Kendi içinde: Çalışan, mevcut pozisyondaki deneyimlerini aynı organizasyonda benzer bir pozisyonda bulunanların deneyimleriyle karşılaştırır.
b. Kendi-dışarıda: Çalışan, mevcut pozisyondaki deneyimlerini başka bir organizasyonda benzer pozisyonda bulunanların deneyimleriyle karşılaştırır.
c. Diğer-içeri: Çalışan, mevcut pozisyondaki deneyimini, farklı bir pozisyonda bulunan ancak aynı kuruluşa ait olan başka bir bireyin veya bir grup bireyin deneyimiyle karşılaştırır.
d. Diğer-dışarı: Çalışan, mevcut pozisyondaki deneyimlerini, farklı bir pozisyonda bulunan ve farklı bir organizasyona ait olan başka bir birey veya bir grup bireyle karşılaştırır.

3.3.2.4. Edwin locke'nin amaç kuramı

Hedef belirleme teorisi öncelikle Locke ve Latham (1990) tarafından geliştirilmiştir. İnsanların belirli, zorlu hedefleri kabul ettikleri ve hedefe ulaşma yolunda ilerlediklerini gösteren geri bildirim aldıkları ölçüde motive olacaklarını varsaymaktadır (Locke ve

Latham, 1990). Amaç belirleme teorisinin temel bileşenleri şunlardır (eGyanKosh, 2017: 52):

Hedef kabulü: Etkili hedeflerin çalışanlar tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Kişisel olarak kabul edilmeyen hedeflerin davranışa rehberlik etme kapasitesi çok az olacaktır. Kabul almanın güçlü bir yöntemi, çalışanların hedef belirleme sürecine katılmasına izin vermektir. Hedefin amacını ve gerekliliğini iletmek, aynı zamanda hedefe daha fazla bağlılık sağlayacaktır.

Belirlilik: Belirgin hedefler genellikle ilgilenilen davranışın iyileştirilmesi için açık, ölçülebilir nicel amaçlar içermektedir. Araştırmalar, belirli performans hedeflerinin, kişiye "elinden gelenin en iyisini yap" denildiğinden çok daha etkili olduğunu göstermektedir.

Zorluk: Kişinin başarı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanması, çalışanların iş çabalarının yoğunluğunu ve sürekliliğini artırmalarına neden olmaktadır. Locke ve Latham'a göre (1990), net ve erişilmesi güç hedefler performans seviyesini tayin etmekte bireylerin gayret sarfetme seviyesini yükseltmekte ve bireyi hedefle alakalı bilgi ve etkinliklere kanalize etmekte ve bütün bunların neticesindede performans artışını sağlamaktadır (Locke, 1968; Locke and Latham, 1990).

Geribildirim**:** Geribildirim, insanların davranışlarının sonuçları hakkında aldıkları herhangi bir bilgidir. Hedef belirlemenin merkezinde yer almaktadır çünkü belirli bir durumda hangi davranışların uygun veya gerekli olduğunu iletmektedir. Etkili bir geri bildirim spesifik, ilgili, zamanında, güvenilir ve yeterince sıktır.

3.3.2.5. Harold kelley'in atıf (kovaryasyon) kuramı (yükleme teorisi)

Kovaryasyon terimi basitçe, bir kişinin farklı zamanlarda ve durumlarda birden fazla gözlemden bilgi sahibi olması ve gözlemlenen bir etkinin ortak değişkenliğini ve nedenlerini algılayabilmesi anlamına gelmektedir (McLeod, 2012).

Kelley'nin (1967) kovaryasyon modeli (atıf kuramı), en iyi bilinen yükleme teorisidir. Kelley (1967, 1973), bir kişinin davranışına ilişkin çeşitli gözlemlerden elde edilen bilgileri bir bilim adamının yaptığı gibi işleyip analiz etmemizi önermiştir. Kelley (1967, 1973), çeşitli olası faktörler veya davranış nedenleri olabileceğini savunmuştur. Bu nedenleri belirlemek için ise kovaryasyon ilkesi uygulanmaktadır. Kovaryasyon ilkesi, "bir etkinin, zamanla birlikte değiştiği olası nedenlerinden birine atfedildiğini belirtmektedir" (Kelley, 1973:108).

Başka bir ifadeyle, davranışı, hem davranış gerçekleştiğinde var olan hem de davranış başarısız olduğunda mevcut olmayan faktöre bağlarız; davranışla birlikte değişen neden (Kelley, 1967, 1973). Kelley (1967), davranışın içsel sebeplerden mi yoksa dışsal sebeplerden mi kaynaklandığını belirlemek için kovaryasyon ilkesini kullanırken, insanların üç tür bilgiye odaklandığını öne sürmüştür: fikir birliği, tutarlılık ve ayırt edicilik (Kelley (1967).

Fikir birliği: Fikir birliği, insanların belirli bir uyarana veya olaya aynı şekilde tepki gösterme derecesidir. Tüm insanların aynı şekilde mi davrandığını yoksa sadece birkaç kişinin mi bu şekilde davrandığını anlatmaktadır.

Tutarlılık: Tutarlılık, kişinin farklı ortamlarda ve durumlarda aynı şekilde davranma derecesini ifade etmektedir.

Ayırt edicilik: Ayırt edicilik, kişinin benzersiz bir şekilde davranma derecesini ifade etmektedir. Birey, davranışı yalnızca belirli durumlarda gösterdiğinde yüksek bir ayırt edicilik varken, tüm durumlarda benzer davranırsa düşük ayırt edicilik gösterecektir.

Davranış için nedensel atıf, insanların o davranışla ilişkilendirdiği fikir birliği, tutarlılık ve ayırt edicilik bilgilerinin belirli kombinasyonuna bağlıdır. Davranışta fikir birliği düşük, ayırt ediciliği düşük ve tutarlılık yüksek olduğunda, insanlar genellikle bir davranışı içsel nedenlere (kişinin kişisel özellikleri) bağlarlar. Buna karşılık, insanlar bir davranışı genellikle dış nedenlere bağlar; bu davranışta fikir birliği yüksek, ayırt edicilik yüksek ve tutarlılık yüksektir.

3.4. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

İş psikolojisi bağlamında iş tatmini, kişinin işine karşı genel tutumudur ve çeşitli psikososyal faktörlere bağlıdır. Bu faktörler arasında iş ortamı, hijyen, işyeri güvenliği, yönetim tarzı, örgüt kültürü, çalışan katılımı, yetkilendirme, özerklik vb. faktörler yer almaktadır. Steven McShane'e göre, "Memnun çalışanlar, gözlemlerine ve duygusal deneyimlerine dayanarak işleri hakkında olumlu bir değerlendirmeye sahiptir." İş tatmininin kendisi, işle ilgili öznel bir kavramdır; bu nedenle aynı şirkette, departmanda hatta odada çalışan işinden tatmin ve tatmin olmayan çalışanlar görmek mümlündür (Moreth, 2018).

İş tatmininin karşıtı olan iş tatminsizliği, Nwobia ve Aljohani (2017) tarafından "kişinin işini veya iş deneyimlerini yeniden değerlendirmesiyle sonuçlanan, olumsuz, strese bağlı bir

duygusal durum" olarak tanımlanmaktadır." (Nwobia ve Aljohani, 2017: 137). Ramlawati ve diğerleri (2021), iş tatminsizliğinin, bir çalışanın mevcut işi tarafından beklentilerinin karşılanmaması ve işinden ayrılarak daha iyi iş tatmini sağlayacak başka bir işe gireceğine inanarak, işten ayrılma düşüncelerine başlaması durumunda ortaya çıktığını belirtmektedir (Ramlawati ve diğerleri, 2021). Sonuç olarak iş tatminsizliği hem bireyler, hem de örgütler açısından birçok olumsuz sonuç doğurmaktadır. Aşağıda ilgili konuyla ilgili detaylı bilgiler verilmiştir.

3.4.1. Bireysel Sonuçlar

Çoğu insanın işte geçirdiği zamanın önemli bir oranı göz önüne alındığında, kronik iş tatminsizliği çalışanları psikolojik uyumsuzluğa yatkın hale getirebilir. Bu önermeye uygun olarak, iş tatminsizliği, zayıflamış bir bağışıklık sistemi (Schneiderman ve diğerleri, 2005), yüksek bir doğal öldürücü hücre bağışıklığı (Nakata ve diğerleri, 2010), bireylerin iş ve aile yaşamları üzerinde daha fazla baskı (Schieman ve Reid, 2009) ve daha yüksek depresyon ve kaygı ile ilişkilendirilmiştir (Faragher ve ark., 2005).

Daha genel olarak, meta-analitik ve boylamsal kanıtlar, iş tatminsizliğinin zihinsel sağlık sonuçları ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya çıkarırken, fiziksel sağlık ölçümleri için daha zayıf ilişkiler bulunmuştur (Cass ve diğerleri, 2003; Dirlam ve Zheng, 2017; Faragher ve diğerleri, 2005). Aslında, 485 çalışmanın meta-analizi, ortalama olarak, iş tatminsizliği yüksek çalışanların daha fazla tükenmişlik, daha düşük benlik saygısı ve daha yüksek düzeyde kaygı ve depresyon bildirdiğini bulmuştur (Faragher ve diğerleri, 2005).

İş stresi ve iş tatminsizliği, çeşitli olumsuz sağlık sonuçlarıyla en sık ilişkili bulunan iki faktördür (Ramirez ve diğerleri, 1996; Williams ve diğerleri, 1998]. Stresli iş içeriğine sahip çalışanlar, psikiyatrik morbidite (Ramirez ve diğerleri, 1996; Zimber, 1998) ve psikososyal somatik şikayetler (Greiner ve diğerleri, 1997; Goldenhar ve diğerleri, 1997) dahil olmak üzere zihinsel sağlık sorunlarının yanı sıra kronik kardiyovasküler hastalıklar (Breslow, 1992), kas-iskelet sistemi ağrıları (Thorbjornsson ve diğerleri, 1998; Winkleby ve diğerleri, 1988) ve gastrointestinal ile solunum bozuklukları (Winkleby ve diğerleri, 1988) gibi fiziksel sağlık sorunlarını daha sık bildirebilirler. Ayrıca, iş doyumsuzluğunun yukarıda bahsedilen zihinsel ve kas-iskelet problemlerinin neredeyse tamamıyla ilişkili olduğu da bulunmuştur (Greiner ve diğerleri, 1997; Feuerstein ve diğerleri, 1985; Peterson ve Wilson, 1996; Williams ve diğerleri, 1998).

İşyeri ortamının çalışanların sağlığı üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır (Marmot ve Wilkinson, 2006). İşyerinde ortaya çıkan önemli riskler arasında psikolojik tehlikeler yer almaktadır (NIOSH [The National Institute for Occupational Safety and Health], 2002). Psikolojik tehlikeler, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını etkileyen iş içeriği, örgütün yönetimi ve çevre koşulları gibi örgütsel boyutların çalışanların ihtiyaçları ile etkileşimini ifade etmektedir (International Labour Office,1986; Cox ve Griffiths, 2010). İşle ilgili stres, işyerindeki psikolojik tehlikelerle bağlantılı bir konudur. Bu konunun önemi iki açıdan açıklanabilir. Birincisi, hem örgütsel verimlilik hem de bireyler için potansiyel olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Örneğin, işyerinde daha iyi sağlık ve esenlik yaşamak, daha yüksek örgütsel verimlilik, yaratıcılık ve nihai mesleki sonuçlar üretmektedir (Harter ve diğerleri, 2003). Bireysel bir bakış açısından, işyerinde daha düşük stres, daha iyi kişisel sağlık sonuçları ile ilişkilendirilmiştir (Sonnentag, 2001). Uygulamalı araştırma literatürü de, işyeri, stres ve iş tatmini yönleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Fairbrother ve Warn, 2003).

Nadinloyi ve diğerleri (2013) iş tatmininin ruh sağlığı, depresyon ve sosyal eylemle ilişkili olduğunu göstermiştir (Nadinloyi ve diğerleri, 2013). Ayrıca, Lee ve diğerleri (2009) şiddetli psikolojik sıkıntı yaşayan çalışanlarda iş doyumunun daha düşük olduğunu ortaya koymuştur (Lee ve diğerleri, 2009). Piko (2006), iş tatmini ile çeşitli psikosomatik şikayetler (bel ağrısı, baş ağrısı, uyku problemleri, yorgunluk ve gastrointestinal problemler) arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Piko'nun çalışmasının sonuçları, iş tatmininin psikosomatik sorunlarla önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir (Piko, 2006). Faragher ve diğerleri (2005) tarafından yürütülen bir meta-analiz çalışması iş tatminini zihinsel/psikolojik sağlık sorunları ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Faragher ve diğerleri, 2005).

3.4.2. Örgütsel Sonuçlar

Organizasyonda insan kaynakları ticari faaliyetleri etkin bir şekilde yürütmenin can damarıdır. Sadık ve yetkin insan kaynakları olmadan, organizasyonun mevcut rekabet çağında rekabet etmesi zordur. Sadık ve yetkin insan kaynakları olmadan, organizasyonun mevcut rekabet çağında ayakta kalması mümkün değildir. Sadık çalışanlar, organizasyonun gelişimi için en üretken kaynaktır. Çalışanları uzun süre elde tutmak ve organizasyondaki devir oranını en aza indirmek insan kaynakları yöneticileri için gün geçtikçe bir zorluk haline

gelmektedir. Örgütte çalışan devir oranı'nın yüksek olması, işe alım maliyetlerini artırmakta ve verimliliği azaltmaktadır. Nitelikli, üretken ve sadık iş gücünün elde tutulması bir örgüte rekabet avantajı kazandıracaktır. Bu yüzden çalışan devir oranı, akademisyenler, araştırmacılar ve insan kaynakları yöneticilerinin en çok odaklandığı alan olmuştur. Çalışanın elde tutulması aynı zamanda organizasyonun finansal performansının iyileştirilmesi için bir girdi olarak kabul edilmektedir. Örgütte artan devir oranının sonuçları arasında mevcut işgücüne yük, sosyal sermaye kaybı ve düşük moral gibi dolaylı maliyetler yer almaktadır (Khan ve Aleem, 2014).

Devamsızlık, belirlenmiş planlamaya uygun olarak işe gelmemek şeklinde tanımlanmakta ve genellikle kaybedilen iş günlerinin sıklığı veya süresi ile ölçülmektedir (Belita ve diğerleri, 2013). İş tatmini, devamsızlıkla ters bir ilişkiye sahiptir; yüksek düzeyde iş tatmini, çok düşük devamsızlık oranlarına karşılık gelmekte, çünkü insanlar kendilerini kuruluşlarına yüksek oranda bağlı hissetmektedirler. İş tatmini çok düşük olduğunda ise yüksek düzeyde devamsızlık söz konusudur çünkü çalışanlar örgütlerine bağlılık duymamaktadır (Enns ve diğerleri, 2015). İngiliz Sanayi Konfederasyonu (CBI- Confederation of British Industry), mavi yakalı işçiler arasındaki devamsızlığın üretimin gecikmesine, daha düşük kalite seviyelerine, iş akışının bozulmasına, düşük morale ve genel memnuniyetsizliğe yol açtığını ve bunların hepsinin de daha düşük verimliliğe neden olduğunu bildirmiştir (Badubi, 2017: 33).

Çalışanlar bir kuruluşun en değerli varlığıdır ve kuruluşun başarılı imajını korumada önemli bir rol oynamaktadırlar. Çalışan performansı, organizasyonun sorunsuz ve başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlamada ana faktördür. Yüksek çalışan performansı, organizasyonun genel performansınıda iyileştirecektir. Çalışanlar arasında giderek artan iş tatminsizliği, örgütler için ciddi bir sorun teşkil etmektedir. Locke'a (1993) göre iş tatminsizliği, "kişinin işini veya deneyimini değerlendirmemesinden kaynaklanan olumsuz bir duygusal durumdur." Spector (1997)'a göre ise ."insanların işlerinden hoşlanmama derecesidir." Herhangi bir organizasyonda hem işverenlerin hem de çalışanların beklentileri vardır. Bu beklentiler karşılıklı olmadığında ise ortaya işveren-çalışan çatışması çıkmaktadır. Bu durum işverenlerin, çalışanların iyi performans sergilemediğinden ve çalışanların da işverenlerinin bencil olduğundan şikâyet etmesiyle sonuçlanacaktır. Aslında bireyler sadece para için çalışmamaktadır. Bireyler kariyerlerinde ilerlemek için kendilerine fırsatlar verilmesini, örgüt içeirisinde kariyer geliştirme uygulamalarının hayata

geçirilmesini, işverenlerinin kendilerine sorumluluk vermesini ve güvenmesini isterler. Çalışanlar ayrıca takdir edildiğini hissetmeyi ve tanınmayı, işverenleri ve meslektaşları ile samimi iş ilişkileri kurmayı ve kendilerini geliştirmeyi istemektedirler. Bu istekleri gerçekleşmediğinde ise derin bır hayal kırıklığı yaşarlar. Bunun sonucu ise artan şikâyetler, düşük performans ve verimliliktir (akt. Ezeanyim ve diğerleri, 2019: 41).

Çalışanlar arasında iş stresi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir ve iş memnuniyetsizliği de bunlardan biridir (de Oliveira ve diğerleri, 2018; Fila ve diğerleri, 2014; Hosseinabadi ve diğerleri, 2018). Araştırmacılar tarafından iş kazalarıyla ilgili olarak incelenen işyeri stresörleri, ev-iş arayüzüne çok az önem verilerek, içsel iş özelliklerine (niceliksel iş yükü, çalışma programları, risk ve tehlikelere maruz kalma), örgütsel rollere (rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı rol yüklenmesi), iş yerindeki ilişkilere (kişiler arası ilişkilerin kalitesi ve işyerindeki diğerlerinden sosyal destek eksikliği) ve kariyer gelişimine (iş güvencesizliği) odaklanmıştır. Bir dizi içsel iş özelliği, zorlama kaynakları olarak tanımlanmıştır: niceliksel aşırı yüklenme (gerekli iş miktarı ve işin tamamlanması gereken zaman çerçevesi); niteliksel aşırı yüklenme (bireyin becerilerini kullanma veya potansiyel yetenek geliştirme fırsatına sahip olmadığı durumlarda); çalışma saatleri (çalışılan saatlerin sayısı ve çalışma programları); yeni teknoloji; risk ve tehlikelere maruz kalma. İş kazaları açısından, algılanan zaman baskısı ve iş talepleri araştırılmış, ancak karışık sonuçlar ortaya konmuştur. Üretimi artırmak için baskı altında olduklarını algılayan işçiler, ilerlemelerini engelleyen güvenlik kurallarından sapabilecekleri veya işleri daha az özenle gerçekleştirerek hata olasılığını artırabilecekleri için, iş taleplerinin kaza riski üzerinde doğrudan etkileri olabilir (Clarke ve Cooper, 2004: 20). İşle ilgili bir kaza geçirmiş çalışanlar için iş tatmininin önemli ölçüde daha düşük olduğunu gösteren kanıtlar mevcuttur (Holcom ve diğerleri 1993; Lee 1998). İş tatminsizliği ve iş kazaları arasındaki nedensel ilişki, düşük moral ve olumsuz iş tutumları, dikkat eksiklikleri ve beceri temelli hatalarla ilişkilendirilmiş olup (Edkins ve Pollock 1997) tatminsizlik gelecekteki hataları önemli ölçüde yordamaktadır (Van der Flier ve Schoonman 1988).

İş tatminsizliği, madde kötüye kullanımı, işyerinde hırsızlık, gereksiz sosyalleşme ve geç kalma gibi birçok belirli davranışı öngörmektedir. Araştırmacılar, bu davranışların, işyeri sapması, üretken karşıtı iş davranışı veya antisosyal davranış olarak adlandırılabilecek daha geniş bir sendromun göstergeleri olduğunu savunmaktadır. Robinson ve Bennett (1995) işyeri sapmasını, "örgüt üyelerinin önemli örgütsel normları ihlal eden ve bunu yaparken

örgütün ve/veya üyelerinin refahını tehdit eden gönüllü davranışları olarak tanımlamıştır" Robinson ve Bennett (1995). İşyeri sapmalarını iki türde sınıflandırmak mümkündür: örgütsel sapma ve kişilerarası sapma (sapma organizasyonun üyelerine yönelik olduğunda). Birinci tip olan örgütsel sapma, hırsızlık, sabotaj, işe geç kalma veya erken ayrılma, işten eforu geri çekme veya uzun aralar verme gibi örgütü hedef alan sapma davranışlarını ifade etmektedir. İkinci tip, kişilerarası sapma, işyerinde iş arkadaşlarına, amirlere ve astlara yönelik sapkın davranışları ifade etmektedir Bu tür davranışlara örnek olarak sözlü taciz, kabalık ve etnik veya ırksal taciz sayılabilir (Bennett ve Robinson, 2000; Robinson ve Bennett, 1995). Örgütsel normlar, hem ahlaki hem de resmi ve gayri resmi standartları (örneğin kurallar, politikalar) içerdiğinden (Bennett ve Robinson, 2000; Feldman, 1984), çoğu durumda kişilerarası sapma da etik olmayan bir davranış biçimi olarak düşünülebilir (Meier ve diğerleri 2014; Treviño ve diğerleri, 2006). Ek olarak, kişilerarası sapma, işyeri nezaketsizliği (Andersson ve Pearson, 1999) ve sosyal zayıflatma (Duffy ve diğerleri, 2002) dâhil olmak üzere çok çeşitli diğer yapılarla örtüşmektedir. Bu terimlerin ortak bir özelliği, çeşitli ahlaksız veya etik olmayan davranış biçimlerini içermeleri ve çevresel stres kaynakları olarak kabul edilmeleridir (Meier ve diğerleri 2014). Sonuç olarak her ikisi de yıkıcıdır ve olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

4. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ARAŞTIRMA

4.1. LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu bölümünde kurumsal yönetim, kurumsal yönetim ilkeleri, örgütsel çekicilik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalara yer verilmiştir.

Valentine ve Fleischman (2007), etik programların, bir şirkette daha fazla algılanan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyeti ile ilişkili olup olmadığını, etik programların, daha fazla bireysel iş tatmini ile ilişkili olup olmadığını ve algılanan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetinin, etik programlar ile bireysel iş tatmini arasındaki pozitif ilişkiye aracılık edip etmediğini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada kullanılan bilgiler, Dun ve Bradstreet'in veri tabanına kayıtlı olan kişilerden elde edilmiştir. 1.700 muhasebe, 850 insan kaynakları ve 850 satış ve pazarlama profesyonelinden oluşan rastgele bir koleksiyon belirlenmiş ve toplamda 3.400 kişilik bir çalışma örneği oluşturulmuştur. Sonuçlar, algılanan kurumsal sosyal sorumluluğun etik programlar ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını göstermiştir. Sonuçlar ayrıca, etik kuralların, etik eğitimin ve algılanan kurumsal sosyal sorumluluğun çalışan iş tatmini ile pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir (Valentine ve Fleischman, 2007); bu, örgütsel etiğin bireyin işe ve organizasyona karşı olumlu tepkisi ile ilgili olduğunu öne süren geçmiş çalışmalarla da tutarlıdır (örneğin, Deshpande, 1996; Jose ve Thibodeaux, 1999; Koh ve Boo, 2001; Trevino ve diğerleri, 1998; Valentine ve Barnett, 2003).

Terfilerde adalet, en önemli kurumsal sonuçlardan bazılarıyla doğrudan ilişkili olduğu için kuruluşlar için temel bir konudur. García-Izquierdo ve diğerleri (2012)'nin yaptıkları araştırma, çalışanların terfi sistemlerine ilişkin algılarının örgütsel adaleti ve iş tatminini nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Bu çalışmada, ispanya'da 31 farklı özel sektör kuruluşundan 213 çalışan ve denetçi, prosedür adaleti, iş tatmini, şeffaflık, terfi sistemleri ve bazı demografik değişkenlerle ilgili bir anketi tamamlamıştır. Araştırma sonuçları, örgütsel terfi yöntemlerini şeffaf olarak algılayan katılımcıların yüksek düzeyde algılanan prosedür adaleti bildirdiklerini göstermiştir (García-Izquierdo ve diğerleri, 2012).

Thoms ve diğerleri (2012), çalışanların hesap verebilirlik düzeylerine ilişkin algılarının iş tatminleriyle ilişkili olup olmadığını belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çalışmada

iş tatmini ile iş arkadaşlarına karşı algılanan hesap verebilirlik ve yönetime karşı algılanan hesap verebilirlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca yine aynı çalışmada, hem iş arkadaşlarına hem de yönetime karşı hesap verme sorumluluğunun, denetçilere ve yöneticilere duyulan güven ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Thoms ve diğerleri (2012).

Nmai ve Delle (2014), kurumsal yönetim ile çalışan iş tatmini arasındaki öngörücü ilişkiyi ve kurumsal yönetimin boyutları (yani, iç kontrol, kurumsal yapı ve yönetim kodu) ile çalışan iş tatminini araştırmak amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Çalışmaya 196 katılımcı dâhil edilmiştir. Örneklem esas olarak Gana'nın Telekomünikasyon sektöründen alınmıştır. Çalışmada hipotezleri test etmek için Pearson korelasyon katsayısı testi, standart regresyon ve hiyerarşik regresyon testleri kullanılmıştır. Çalışma, kurumsal yönetimin ve boyutlarının (yani kurumsal yapı, yönetim kodu ve iç kontrol) çalışanların iş tatminini ne ölçüde yordadığını araştırmıştır. Sonuç, kurumsal yönetimin çalışanların iş tatminini önemli ölçüde ve olumlu bir şekilde yordadığını göstermiştir (Nmai ve Delle, 2014).

Güler ve Basım (2015)'ın gerçekleştirdikleri araştırmada adayların kuruma katılma niyetinin oluşumunda örgütsel çekiciliğin ve kurumun itibarının etkisinin Türkiye örnekleminde genellenebilirliğinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bir kamu yükseköğretim kurumuna girmek için başvuran 539 öğrenciden toplanan veriler kullanılarak yapılan korelâsyon ve regresyon analizleri ile belirlenen araştırma hipotezleri test edilmiştir. Araştırmada adayların kurumun çekiciliğine yönelik tutumlarının ve toplumun kurum hakkındaki kolektif değerlendirmesini yansıtan kurumun itibarının adayın kuruma katılma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kurumsal itibarın kuruma katılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel çekiciliğin kısmi aracılık rolü ortaya konulmuştur (Güler ve Basım, 2015).

Shahin (2016), iyi yönetim göstergelerinin İran Lorestan Üniversitesi çalışanlarının ve öğretim üyelerinin (N=500) iş tatminini artırma üzerindeki etkisini incelemek amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Verileri toplamak için iyi yönetim ve iş tatmininden oluşan 2 standart anket kullanılmış ve anketin güvenirliği Cronbach alfa katsayısı hesaplanarak (0,73) bulunmuştur. Çalışmanın sonuçları, iyi yönetim göstergelerinin örgütte uygulanmasının çalışanların iş tatmininde artışa yol açacağını göstermiştir (Shahin, 2016).

Coşkun ve Akcan (2018), işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerini benimsemesinin o işletmelerin örgütsel çekicilik düzeyine olan etkisini incelemek amacıyla bir çalışma

gerçekleştirmiştir. Söz konusu araştırmaya finans sektöründe faaliyet gösteren (bankacılık) şirketlerin beyaz yakalı çalışanları katılmıştır. Toplam 207 adet kişi bu araştırmaya dâhil olmuştur. Çalışma kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ile iş tatmin arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Coşkun ve Akcan, 2018).

Ampirik araştırmalar, kurumsal sosyal sorumluluğun, genç iş arayanların işveren seçimlerini etkilediğini göstermektedir. Değerler, kişi ve kuruluş arasındaki hissedilen uyumu ve dolayısıyla o şirket için çalışmanın değerini etkileyen kurumsal sosyal sorumluluk tercihlerini etkiliyor gibi görünmektedir. Bustamante ve diğerleri (2020)'nin araştırması, genç mezun iş arayanların tercih yapısını daha ayrıntılı olarak araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma özellikle, kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal sosyal sorumluluk olmayan nitelikler arasında bir değiş tokuş olduğunda kurumsal sosyal sorumluluğun önemli olup olmadığını ve iş arayanların temel değer yönelimlerinin işveren tercihleri üzerinde düzenleyici bir etkisinin olup olmadığını anlamaya çalışmıştır. Araştırmada, eğitimlerinin son yılında olan 577 Alman öğrenciden oluşan bir anket örneklemiyle nicel bir yaklaşım kullanılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili olmayan örgüt özelliklerinin örgütsel çekiciliği üzerindeki göreceli etkisi hakkında bilgi edinmek için uyarlanabilir bir birleşik analiz uygulanmıştır. Bireysel değer yönelimlerinin etkilerini tespit etmek için korelasyon analizi ve iki aşamalı hiyerarşik bir regresyon gerçekleştirilmiştir. Çalışma, KSS niteliklerinin KSS olmayan niteliklerle karşılaştırıldığında göreli önemine ışık tutmaktadır (Bustamante ve diğerleri, 2020).

Hijazi (2021), Ürdün'de kamu sektöründe çalışan çalışanlar arasında iyi yönetim ilkelerinin uygulanmasının iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma evreni, analiz ve örnekleme biriminin tüm iş unvanlarını içerdiği Kamu Hizmeti Kanununa tabi olan tüm kamu sektörü çalışanlarından (219.000 çalışan) oluşmaktadır. Çalışma örneklem büyüklüğü 384 kişi olup, geri dönen anketler ve analize uygun olmayan anketler hariç tutularak 308 anket analiz edilmiştir. Çalışma, iyi yönetim ilkeleri (şeffaflık, adalet ve eşitlik, hesap verebilirlik, katılım ve dürüstlük)'nin iş tatmininin her bir boyutunda (maaşlar ve tazminatlar, doğrudan denetim, eğitim programları, terfiler ve performans değerlendirme) toplu olarak farklı derecelerde ayrı ayrı uygulanmasının istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir (Hijazi, 2021).

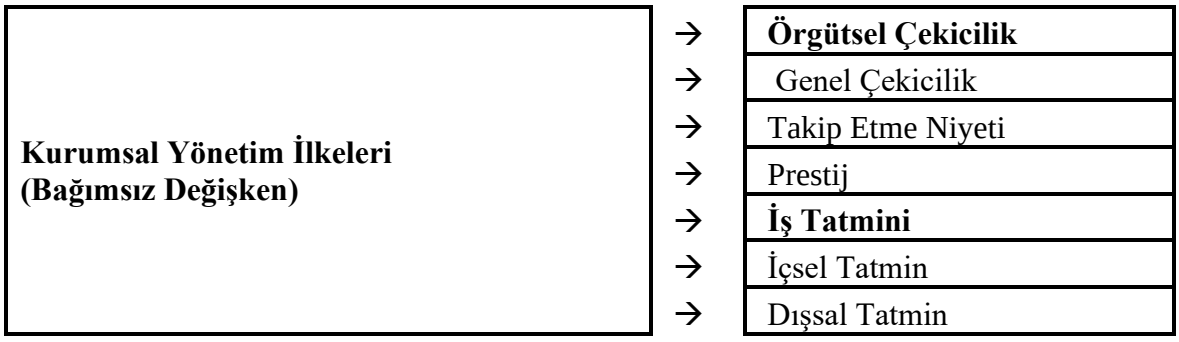
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Kurumsal yönetim, bir kuruluşun yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki bir dizi ilişkiyi içermektedir. Kurumsal yönetim aynı zamanda kuruluşun amaçlarının ve bu amaçlara ulaşma yollarının tanımlandığı, performans izleme ve değerlendirme sisteminin belirlendiği yapıyı da sağlamaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri, politika yapıcıların ekonomik verimliliği, sürdürülebilir büyümeyi ve finansal istikrarı desteklemek maksadıyla kurumsal yönetim için yasal, düzenleyici ve kurumsal çerçeveyi değerlendirmesine ve iyileştirmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. İlkeler, kurumsal yönetim politikalarının yatırımcı güveni, sermaye oluşumu ve tahsisi ile ilgili daha geniş ekonomik hedeflere ulaşılmasında önemli bir role sahip olduğu anlayışıyla geliştirilmiştir. Kurumsal yönetimin kalitesi, şirketlerin büyümek için sermayeye erişim maliyetini ve sermaye sağlayanların adil ve hakkaniyetli koşullarda değer yaratmalarına olanak sağlayan güveni etkilemektedir. İyi kurumsal yönetim, hissedarlara ve diğer menfaat sahiplerine haklarının korunduğuna dair güvence verecek ve şirketlerin sermaye maliyetini düşürmelerini ve sermaye piyasasına erişimlerini kolaylaştırmalarını sağlayacak ve aynı zamanda şirket çalışanları üzerinde de olumlu bir etki bırakacaktır. Bu nedenle Kurumsal yönetim ilkeleri günümüzün küreselleşen sermaye piyasalarında büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı kurumsal yönetim ilkelerinin örgütsel çekicilik ve iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu bağlamda araştırmaya varlik sektöründe faaliyet gösteren 305 kurum çalışanı dâhil olmuştur.

4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma amaçlarına uygun olarak “Bağıntısal” araştırma modeli kullanılmıştır. Bağıntısal araştırma modeli değişkenler arası ilişkileri ve bu ilişkilerin düzeyini incelemektedir (Erdoğan, 1998: 60-62). Bu araştırmada araştırmanın bağısız değikeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişkinin kurulduğu model aşağıda ki gibidir;



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1: Katılımcıların cinsiyeti ile Kurumsal Yönetim İlkeleri, İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve alt boyutları arasında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2: Katılımcıların yaşı ile Kurumsal Yönetim İlkeleri, İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve alt boyutları arasında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3: Katılımcıların eğitim durumu ile Kurumsal Yönetim İlkeleri, İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve alt boyutları arasında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H4: Katılımcıların medeni durumu ile Kurumsal Yönetim İlkeleri, İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve alt boyutları arasında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H5: Katılımcıların kıdemi ile Kurumsal Yönetim İlkeleri, İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve alt boyutları arasında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H6: Katılımcıların kurumsal pozisyonu ile Kurumsal Yönetim İlkeleri, İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve alt boyutları arasında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H7: Katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri ile İş Tatmini, içsel ve dışsal tatmin arasında anlamlı düzeyde ilişki vardır ve Kurumsal Yönetim İlkeleri, İş Tatmini, içsel ve dışsal tatmini etkilemektedir.

H8: Katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Örgütsel Çekicilik, genel çekicilik, prestij ve takip etme niyeti arasında anlamlı düzeyde ilişki vardır ve Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekicilik, genel çekicilik, prestij ve takip etme niyetini etkilemektedir.

4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın en büyük sınırlılığı Varlık Yönetim Sektöründe faaliyet gösteren şirket çalışanlarını kapsamış olmasıdır. Anket soruları objektif değil duygusal olarak cevaplanmıştır. Anket verilerinin firma bazında herhangi bir ayrım yapılmadan sektör genelinde değerlendirilmiş olması da araştırmanın diğer bir sınırlılığıdır.

4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada verilerin toplanması için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket 4 bölümden oluşmaktadır. Anket başında katılımcılara çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiş ve kişisel bilgilerini ortaya çıkarmaya yönelik hiçbir soru bulunmadığı, verilerin sadece bilimsel çalışmaya yönelik kullanılacağına dair bilgi verilmiştir.

4.6.1. Evren ve Örneklem

Bu çalışma Varlık Yönetim Sektöründe faaliyet gösteren 2204 şirket çalışanını kapsamaktadır. Araştırmanın örneklemini evren içerisinden basit tesadüfi yöntemle seçilen 305 katılımcı oluşturmaktadır.

4.6.2. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekicilik Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeğinden yararlanılmıştır.

4.6.2.1. Kurumsal yönetim ilkeleri

Anket 4 bölüm ve 50 sorudan oluşmaktadır. İlk bölüm (9 soru), SPK'nın kurumsal yönetim ilkeleri altında yer alan menfaat sahipleri (çalışanlar) başlığı altındaki kurum çalışanlarını etkileyen maddeleri içermektedir. Çalışmada kullanılan Kurumsal Yönetim İlkeleri, Yrd. Doç. Dr. Abdullah Fatih Akcan danışmanlığında ve Alper Emrah Coşkun tarafından 2017 yılında yazılan "Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Benimsenmesinin Örgütsel Çekiciliğe ve İş Tatminine Etkisi" isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır.

4.6.2.2. Örgütsel çekicilik ölçeği

Çalışmada Kullanılan Örgütsel Çekicilik Ölçeği Eda Dural, Gonca Aslan, Merve Alince ve Aylin Araza tarafından 2014 yılında yazılan "Örgütsel Çekicilik: Bir Ölçek Uyarlama çalışması" isimli Doktora tezinden alınmıştır. Örgütsel çekicilik ölçeğinin orijinal dili

İngilizce'dir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması sırasında belli basamaklar takip edilmiştir. Öncelikle araştırmacılar ve bir çeviri uzmanı tarafından 15 maddelik ölçek, İngilizce aslından Türkçe'ye çevrilmiştir. Yapılan ölçek çevirisindeki dil ve anlam uygunluğunun karşılaştırılması için, iki dilli 15 uzmanın görüşüne başvurulmuştur. Uzmanlar, ölçekte yer alan her bir madde çevirisinin uygunluğunu, Likert tipi 7'li ölçek kullanarak değerlendirmişlerdir (1= Hiç Uygun değil, 7= Tamamen uygun)

Örgütsel çekicilik ölçeğinin Türkçe uyarlama çalışması kapsamında ele alınan maddeler, orijinal halleri ile birlikte Tablo 4.1'de belirtilmektedir.

Tablo 4.1:. Örgütsel Çekicilik Ölçek Maddeleri (Organizational Attraction Items)[Hıghhouse, S., Lıevens, F., Sınar, E.F. ,2003:986-1001].

	Madde No	Maddeler
Genel Çekicilik (General Attractiveness)	M1	Benim için, söz konusu kurum çalışmaya elverişli bir yerdir. *For me, this company would be a good place to work.*
	M2	Son çarem olmadığı sürece, söz konusu kurumda çalışmak istemezdim. *I would not be interested in this company except as a last resort.*
	M3	Bana göre söz konusu kurum, çalışmak için cazip bir yerdir. *This company is attractive to me as a place for employment.*
	M4	Söz konusu kurum hakkında daha fazla bilgi edinmek isterdim. *I am interested in learning more about this company.*
	M5	Söz konusu kurumda olası bir pozisyon benim için çok çekicidir. *A job at this company is very appealing to me.*
Takip Etme Niyeti (Intentions to pursue)	M6	Söz konusu kurum tarafından yapılacak iş teklifini kabul ederdim. *I would accept a job offer from this company.*
	M7	Bir işveren olarak, söz konusu kurum ilk tercihlerimden biri olurdu. *I would make this company one of my first choices as an employer.*
	M8	Söz konusu kurum, beni iş görüşmesine çağırsaydı, giderdim. *If this company invited me for a job interview, I would go.*
	M9	Söz konusu kurumda çalışmak için büyük çaba sarf ederdim. *I would exert a great deal of effort to work for this company.*
	M10	Söz konusu kurumu, iş arayan bir arkadaşıma tavsiye ederdim. *I would recommend this company to a friend looking for a job.*
Prestij (Prestige)	M11	Söz konusu kurumda çalışan kişiler, muhtemelen burada çalışıyorum demekten gurur duyuyorlardır. *Employees are probably proud to say they work at this company.*
	M12	Söz konusu kurum, çalışmak için saygın bir yerdir. *This is a reputable company to work for.*
	M13	Söz konusu kurum, muhtemelen çok iyi işveren olarak anılmaktadır. *This company probably has a reputation as being an excellent employer.*
	M14	Söz konusu kurum, çalışmak için prestijli bir yerdir. *I would find this company a prestigious place to work in.*
	M15	Söz konusu kurumda çalışmak isteyecek muhtemelen pek çok kişi vardır. *There are probably many who would like to work at this company.*

4.6.2.3. Minnesota iş tatmini ölçeği

Çalışmada Kullanılan Minnesota İş Tatmini Ölçeği Dr. Öğr. Üyesi Leyla İçerli danışmanlığında Selçuk Şimşek tarafından 2021 yılında yazılan "Çalışanların Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi" isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır.Çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek için Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Toplam 20 ifadenin yer aldığı ölçek içerisinde içsel ve dışsal doyum olmak üzere iki alt boyut yer almaktadır. Boyutlara ilişkin ifade dağılımları aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.2: Minnesota İş Doyumu Ölçeği İfadelerinin Boyutlara Göre Dağılımı

Boyutlar	İfadeler
İçsel Doyum	1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20
Dışsal Doyum	5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19

4.6.3. Verilerin Analizi

Tüm istatistiksel analizler IBM SPSS 25.0 programı ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla istatistiksel veri analiz yöntemleri kullanılmıştır. Veri analiz yöntemleri olarak kişisel değişkenleri incelemek için betimleyici istatistiksel yöntemler, araştırma değişkenleri ve kişisel değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için ve veri ölçüm araçlarından elde edilen puanların demografik değişkenlerle karşılaştırılmasında fark testleri kullanılmıştır. Değişkenlerin analizinde faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığı AMOS 24.0 kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile sınanmıştır.

İlk olarak Kurumsal Yönetim İlkeleri, İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve Alt faktörleri arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile sınanmış ve sonrasında normal dağılım hipotezine uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmak suretiyle tespit edilmiş ve parametrik test yöntemleri tercih edilmiş (Tablo 4.1), iç tutarlılık analizi yapılarak ölçeklerin çalışmada kullanılmasında bir sakıncanın bulunup bulunmadığı ele alınmıştır.

Katılımcıların sosyo-demografik profili incelendikten sonra Kurumsal Yönetim İlkeleri, İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve alt boyutlarına yönelik betimsel analiz sonuçları incelenmiştir. Katılımcıların kişisel bilgilerine göre değişkenlerin grup puanlarının farklılaşma durumu incelenirken normal dağılım varsayımını sağlayan değişkenlerin iki

grup karşılaştırmalarında “bağımsız örneklem t testi” üç ve üzeri grup karşılaştırmalarında “ANOVA” kullanılmıştır. Ayrıca Kurumsal Yönetim İlkeleri, İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve alt boyutlarının arasındaki ilişki incelenirken parametrik test yöntemlerinden “Pearson Korelasyon” analizi tercih edilmiştir. Katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri, İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve alt boyutlarının puanlarını yordama durumu regresyon analizleri ile incelenmiştir. Ulaşılan bütün sonuçlarda istatistiki anlamlılık $p<0,05$ seviyesinde değerlendirilmiştir.

4.6.3.1. Güvenirlilik analizi

Bu bölümünde; veri toplama aracı olarak tercih edilen Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve alt boyutlarına yönelik iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Cronbach’s Alpha değerlerinin kriterleri aşağıdaki gibidir;

α değeri, $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise Güvenilir değil

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise Düşük güvenilirlikte

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise Oldukça güvenilir

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise Yüksek güvenilirdir.

Tablo 4.3: Güvenilirlik Analizi Bulguları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Kurumsal Yönetim İlkeleri	,943	9
Örgütsel Çekicilik	,931	15
Genel Çekicilik	,846	5
Takip Etme Niyeti	,914	5
Prestij	,932	5
İş Tatmini	,959	20
İçsel Tatmin	,939	12
Dışsal Tatmin	,902	8

Araştırmada kullanılan Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,94’dür.Örgütsel Çekicilik Cronbach Alpha değeri 0,931, alt boyutlarından; Genel Çekicilik Cronbach Alpha değeri 0,846, Prestij Cronbach Alpha değeri 0,932 ve Takip Etme

Niyeti Cronbach Alpha değeri 0,914'dür. Bu değerler; ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu ve analizde kullanılmasında bir engelin olmadığını göstermektedir.

Araştırmada kullanılan İş Tatmini ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,959, İş Tatmini ölçeğinin alt boyutlarından; İçsel Tatmin Cronbach Alpha değeri 0,939, Dışsal Tatmin Cronbach Alpha değeri 0,902'dir. Bu değerler; ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu ve analizde kullanılmasında bir engelin olmadığını göstermektedir.

4.6.3.2. Doğrulayıcı faktör analizi (dfa)

"DFA, daha önceden açımlayıcı faktör analizi ile belirlenmiş Kurumsal Yönetim İlkeleri, İş Tatmini ve alt boyutları içsel ve dışsal tatmin, Örgütsel Çekicilik ve alt boyutları; genel çekicilik, takip etme niyeti ve prestij arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeliaçıklamakta yeterli olup olmadığını sınamaktadır" (Özdamar, 2004). Kullanılan ölçek yapıları yapılan analizler ile geçerliliği ve güvenirliği kanıtlanmış ve sonrasında DFA ile sınanmıştır. Ölçek yapısı için DFA yapılmış olup Akgün, Büyüköztürk, Özkahveci ve Demirel (2004), tarafından kabul edilen uyum indeksleri sınır değerleri araştırmada temel alınmıştır.

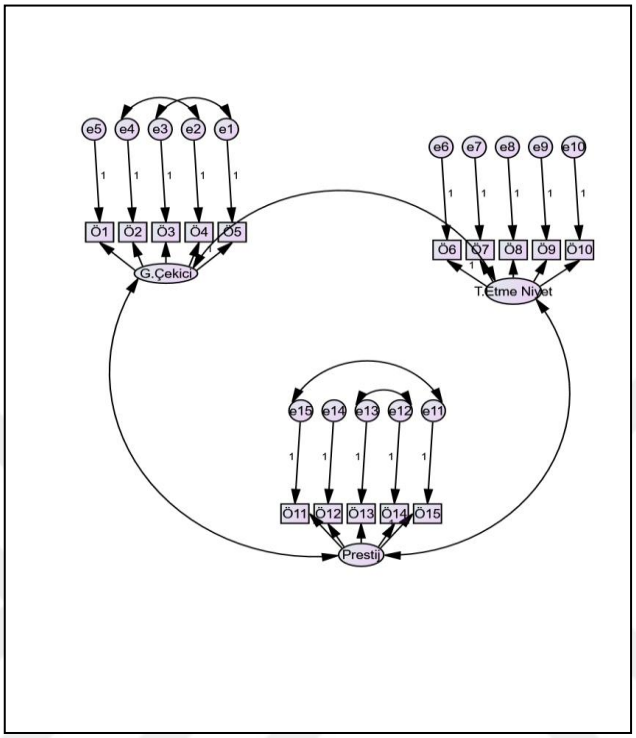
Tablo 4.4. Örgütsel Çekicilik Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri

	İlişkisiz	Çok Faktörlü Model	Sınır Değerler
$x^2/_{sd}$	3,469	2,967	≤5
GFI	,876	,899	
CFI	,940	,954	≥0,80
NFI	,901	,915	
RMSEA	,090	,080	≤0.05

χ2: Ki kare değeri; sd: Serbestlik derecesi; GFI: Uyum iyiliği indeksi; NFI: Normlaştırılmış uyum indeksi; CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi; RMSEA: Yaklaşık ortalamaların hata karekökü

İlişkisiz modele uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri $x^2/_{sd} = 3{,}469$, GFI=0.876, CFI=0.940, NFI=0.901, RMSEA=0.090'dır. Tablo 4.4'de belirtilen uyum indeksleri sınır değerlerine göre iyi uyum indeks değerlerine sahip olmadığı belirlenmiştir. Modifikasyon indeks değerleri incelendiğinde altında yer alan 2'inci madde ile 4'üncü madde, 1'inci madde ile 3'üncü madde, 11'inci madde ile 15'inci madde ve 12'inci madde ile 13'üncü madde arasındaki hata kovaryans değerleri arasındaki ilişkinin dikkate alınmasının gerekli olduğuna karar verilmiştir. Bu sonuca göre "madde çiftleri aynı

gizil değişken altında yer aldığı ve anlamca birbirine yakın olduğu" değerlendirilmiştir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2004). Söz konusu maddeler arasındaki hatalar kovaryanslarla ilişkilendirildekten sonra oluşturulan model DFA ile sınanmıştır (Şekil 4.2).



Şekil 4.2. Örgütsel Çekicilik Ölçeği

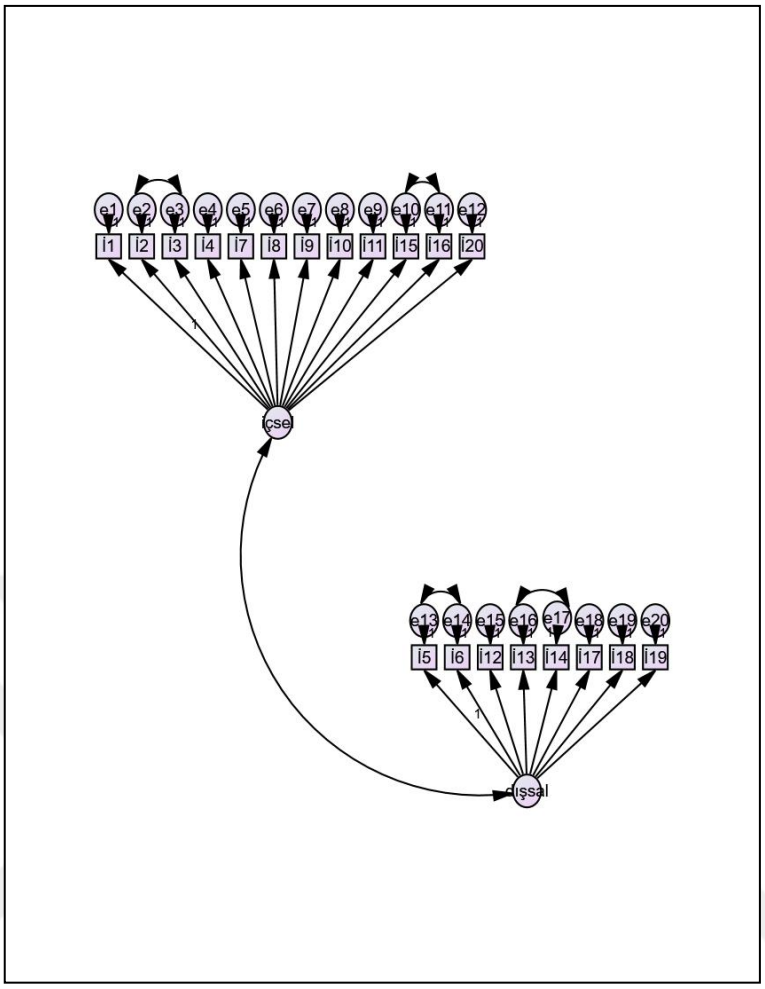
Şekil 4.2'de oluşturulan modele uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri $x^2/sd = 2{,}967$, GFI=0.899, CFI=0.954, NFI=0.916, RMSEA=0.080'dir. Büyüköztürk ve diğerlerinin (2004) yapmış olduğu araştırmaya göre RMSEA değeri sınır değer aralığında bulunmamaktadır, ancak farklı bir araştırmada (Bağlıbel, Samancıoğlu ve Bindak (2015)) "RMSEA değerinin 0,05-0,08 arasında olması" "kabul edilebilir" olarak değerlendirebileceği ve kabul edebileceği" belirlenmiştir. Sonuç olarak DFA sonrasında uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, 3 faktörlü yapıdan ve 15 maddeden oluşan ölçüm modeli için gözlenen değişkenlerin, örtük değişkenleri yeterli düzeyde temsil ettiği görülmektedir.

Tablo 4.5. İş Tatmini Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri

	İlişkisiz	Çok Faktörlü Model	Sınır Değerler
$x^2/_{sd}$	3,671	2,489	≤5
GFI	,827	,882	
CFI	,900	,945	≥0,80
NFI	,851	,899	
RMSEA	,094	,070	≤0.05

χ2: Ki kare değeri; sd: Serbestlik derecesi; GFI: Uyum iyiliği indeksi; NFI: Normlaştırılmış uyum indeksi; CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi; RMSEA: Yaklaşık ortalamaların hata karekökü

İlişkisiz modele uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri $x^2/_{sd} = 3{,}671$, GFI=0.827, CFI=0.900, NFI=0.851, RMSEA=0.094'dür. Tablo 2'de belirtilen uyum indeksleri sınır değerlerine göre iyi uyum indeks değerlerine sahip olmadığı belirlenmiştir. Modifikasyon indeks değerleri incelendiğinde altında yer alan 2'inci madde ile 3'üncü madde, 10'uncu madde ile 11'inci madde, 13'üncü madde ile 14'üncü madde ve 16'ıncı madde ile 17'inci madde arasındaki hata kovaryans değerleri arasındaki ilişkinin dikkate alınmasının gerekli olduğuna karar verilmiştir. Bu sonuca göre "madde çiftleri aynı gizil değişken altında yer aldığı ve anlamca birbirine yakın olduğu" değerlendirilmiştir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2004). Söz konusu maddeler arasındaki hatalar kovaryanslarla ilişkilendirildekten sonra oluşturulan model DFA ile sınanmıştır (Şekil 4.3).



Şekil 4.3. İş Tatmini Ölçeği

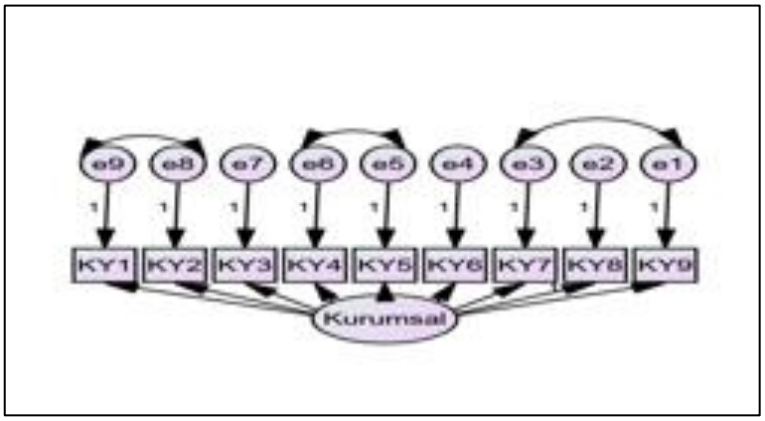
Şekil 4.3'de oluşturulan modele uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri $x^2/sd = 2{,}489$, GFI=0.882, CFI=0.945, NFI=0.899, RMSEA=0.070'dir. Büyüköztürk ve diğerlerinin (2004) yapmış olduğu araştırmaya göre RMSEA değeri sınır değer aralığında bulunmamaktadır, ancak farklı bir araştırmada (Bağlıbel, Samancıoğlu ve Bindak (2015)) "RMSEA değerinin 0,05-0,08 arasında olması" "kabul edilebilir" olarak değerlendirebileceği ve kabul edebileceği" belirlenmiştir. Sonuç olarak DFA sonrasında uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, 2 faktörlü yapıdan ve 20 maddeden oluşan ölçüm modeli için gözlenen değişkenlerin, örtük değişkenleri yeterli düzeyde temsil ettiği görülmektedir.

Tablo 4.6. Kurumsal Yeterlilik Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri

	İlişkisiz	Çok Faktörlü Model	Sınır Değerler
$x^2/_{sd}$	3,861	2,649	≤5
GFI	,867	,927	
CFI	,930	,965	≥0,80
NFI	,895	,932	
RMSEA	,098	,076	≤0.05

χ2: Ki kare değeri; sd: Serbestlik derecesi; GFI: Uyum iyiliği indeksi; NFI: Normlaştırılmış uyum indeksi; CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi; RMSEA: Yaklaşık ortalamaların hata karekökü

İlişkisiz modele uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri $x^2/_{sd} = 3{,}861$, GFI=0.867, CFI=0.930, NFI=0.895, RMSEA=0.098'dür. Tablo 4.6'da belirtilen uyum indeksleri sınır değerlerine göre iyi uyum indeks değerlerine sahip olmadığı belirlenmiştir. Modifikasyon indeks değerleri incelendiğinde altında yer alan 1'inci madde ile 3'üncü madde, 5'inci madde ile 6'ıncı madde, 8'inci madde ile 9'uncu madde arasındaki hata kovaryans değerleri arasındaki ilişkinin dikkate alınmasının gerekli olduğuna karar verilmiştir. Bu sonuca göre "madde çiftleri aynı gizil değişken altında yer aldığı ve anlamca birbirine yakın olduğu" değerlendirilmiştir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2004). Söz konusu maddeler arasındaki hatalar kovaryanslarla ilişkilendirildekten sonra oluşturulan model DFA ile sınanmıştır (Şekil 4.4).



Şekil 4.4. Kurumsal Yönetim İlkeleriÖlçeği

Şekil 4.4'de oluşturulan modele uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri $x^2/_{sd} = 2{,}649$, GFI=0.927, CFI=0.965, NFI=0.932, RMSEA=0.076'dır. Büyüköztürk ve diğerlerinin (2004) yapmış olduğu araştırmaya göre

RMSEA değeri sınır değer aralığında bulunmamaktadır, ancak farklı bir araştırmada (Bağlıbel, Samancıoğlu ve Bindak (2015)) "RMSEA değerinin 0,05-0,08 arasında olması" "kabul edilebilir" olarak değerlendirebileceği ve kabul edebileceği" belirlenmiştir. Sonuç olarak DFA sonrasında uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, tek faktörlü yapıdan ve 9 maddeden oluşan ölçüm modeli için gözlenen değişkenlerin, örtük değişkenleri yeterli düzeyde temsil ettiği görülmektedir.

Tablo 4.7. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek	**N**	**Çarpıklık**	**Basıklık**
Kurumsal Yönetim İlkeleri	305	-,797	,214
Örgütsel Çekicilik	305	-,837	1,495
Genel Çekicilik	305	-,492	1,791
Takip Etme Niyeti	305	-,821	1,087
Prestij	305	-,751	,732
İş Tatmini	305	-,707	,762
İçsel Tatmin	305	-,692	,748
Dışsal Tatmin	305	-,698	,498

Seçer (2015: 28) normal dağılım varsayımının; 'çarpıklık ve basıklık' değerleri bakılarak değerlendirmenin daha doğru bir yaklaşım olduğunu değerlendirmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013), çarpıklıkla basıklık değerlerinin +2,00 ve -2,00 değerlerinin arasında olduğu hallerde normal dağılımın sağlandığını kabul etmektedir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

4.7. BULGULAR

Bilgisayar ortamına aktarılan veriler, eksik/yanlış değerler ve aykırı değerler açısından kontrol edilmiş ve araştırmanın örneklemini, evren içerisinden basit tesadüfü yöntemle seçilen Varlık Yönetim Şirketlerinde çalışan 305 katılımcıdanoluşmuştur. Araştırmanın verileri, Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İş Tatmini ve Örgütsel Yöneticilik Ölçekleri ve alt boyutlarında yer alan ifadelerle birlikte kişisel bilgi formunun uygulanması ile elde edilmiş olup verilerin analizi bu bölümde yapılmıştır.

4.7.1. Demografik Bulgulara İlişkin Değerlendirme

Araştırmanın bu bölümünde ankete katılan katılımcıların kişisel özelliklerinden cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, kıdem ve kurumsal pozisyon dağılımları incelenmiş olup kişisel özelliklerine yönelik tanımlayıcı analizler yapılmış ve tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 4.8. Katılımcıların Sosyo-Demografik Dağılımları

	Kişisel Özellikler	**n**	**%**
Yaş	18-25 yaş	270	88,5
	26-33 yaş	16	5,2
	34-41 yaş	19	6,2
	Total	305	100,0
Cinsiyet	Kadın	174	57,0
	Erkek	131	43,0
	Total	305	100,0
Medeni Durum	Bekar	124	40,7
	Evli	181	59,3
	Total	305	100,0
Eğitim Durumu	Lise ve altı	26	8,5
	Lisans	216	70,8
	Yüksek Lisans	58	19,0
	Doktora	5	1,6
	Total	305	100,0
Kurum Çalışma Süre	1 yıldan az	47	15,4
	1-5 yıl	155	50,8
	6-10 yıl	69	22,6
	10 yıl üstü	34	11,1
	Total	305	100,0
Kurumsal Pozisyon	Başlangıç Pozisyonu	70	23,0
	Orta Düzey Yönetici	95	31,1
	Uzman Pozisyonu	101	33,1
	Üst Düzey Yönetici	39	12,8
	Total	305	100,0

Tablo 4.8'e göre; katılımcıların %88,5'inin 18-25 yaş arası ve %6,2'sinin 34-41 yaş üstü, %57,0'sinin kadın, %43,0'ünün erkek, %59,3'ü evli, %70,8'inin lisanslı ve %1,6'sının doktoralı, %50,8inin 1-5 yıl arası kıdeme sahip olduğu ve %33,1'inin uzman pozisyonunda kurumda çalışıyor olduğu tespit edilmiştir.

4.7.2. Değişkenlere Yönelik Betimsel Analizi Sonuçları

Araştırmanın değişkenleri; Kurumsal Yönetim İlkeleri, İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve alt boyutlarından oluşmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tablo 4.9. Değişkenlere Yönelik Betimsel Analizi Sonuçları

Ölçek	N	Min.	Maks.	Ort.	SS
Kurumsal Yönetim İlkeleri	305	9,00	45,00	31,71	8,89
Örgütsel Çekicilik	305	1,00	5,00	3,56	,74
Genel Çekicilik	305	1,00	5,00	3,35	,64
Takip Etme Niyeti	305	1,00	5,00	3,69	,86
Prestij	305	1,00	5,00	3,64	,92
İş Tatmini	305	1,00	5,00	3,58	,82
İçsel Tatmin	305	1,00	5,00	3,60	,83
Dışsal Tatmin	305	1,00	5,00	3,55	,85

Araştırmaya dâhil olan işletme katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri ölçeği ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması 31,71±8,89, en az puanı 9,00 ve en fazla puanı 45,00 olaraktespit edilmiştir.

Örgütsel Çekicilik Ölçekleri toplam puan ortalaması 3,56±0,74, en az puanı 1,00, en fazla puanı 5,00 olarak, Genel Çekicilik ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması 3,35±0,64, en az puanı 1,00, en fazla puanı 5,00 olarak, Takip Etme Niyeti ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması 3,6953±0,86, en az puanı 1,00, en fazla puanı 5,00 ve Prestij ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması 3,64±0,92, en az puanı 1,00, en fazla puanı 5,00 olaraktespit edilmiştir.

Araştırmaya dahli olan işletme katılımcıların İş Tatmini ölçeği ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması 3,58±0,82, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 olaraktespit edilmiştir.

İş Tatmini ölçeği alt boyutlarından İçsel Tatmin ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması 3,60±0,83, en az puanı 1,00, en fazla puanı 5,00 olarak, Dışsal Tatmin ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması 3,55±0,85, en az puanı 1,00, en fazla puanı 5,00 olaraktespit edilmiştir.

4.7.3. Fark Testleri

Çalışmanın bu kısmında araştırma grubunu teşkil eden katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, kıdem ve kurumsal pozisyon dağılımlarına göre değişkenlerden elde edilen ortalama puanlar arasındaki farklılaşmalar ele alınacaktır.

Tablo 4.10. Cinsiyet DeğişkenineGöre Kurumsal Yönetim İlkeleri İş Tatmini ve Örgütsel ÇekicilikÖlçekleri ve Alt Boyutlarından Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişkenler	**Cinsiyet Durumu**	**N**	**X̄**	**SS**	**t**	**p**
Kurumsal Yönetim İlkeleri	Kadın	174	32,77	8,55	2,422	**,016**
	Erkek	131	30,30	9,18		
Örgütsel Çekicilik	Kadın	174	3,60	,75	1,024	,307
	Erkek	131	3,51	,73		
Genel Çekicilik	Kadın	174	3,36	,64	,325	,745
	Erkek	131	3,34	,65		
Takip Etme Niyeti	Kadın	174	3,75	,87	1,400	,162
	Erkek	131	3,61	,85		
Prestij	Kadın	174	3,68	,92	,934	,351
	Erkek	131	3,58	,91		
İş Tatmini	Kadın	174	3,59	,84	,422	,673
	Erkek	131	3,55	,78		
İçsel Tatmin	Kadın	174	3,62	,85	,406	,685
	Erkek	131	3,58	,81		
Dışsal Tatmin	Kadın	174	3,57	,88	,413	,680
	Erkek	131	3,53	,82		

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 4.10);katılımcıların cinsiyeti ile Kurumsal Yönetim ilkeleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır (p<0,05).Diğer bir ifade ile katılımcıların cinsiyeti; Kurumsal Yönetim İlkeleri puanlarını etkilediği belirlenmiştir.

Ayrıca kadın çalışanların kurumsal yönetim ilkelerinin erkek çalışanlara göre daha yüksek çıktığı ve bu durumunda istatistiki olarak anlamlı olduğun tespit edilmiştir.

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 4.10);katılımcıların cinsiyeti ile Örgütsel Çekicilik ve alt boyutları; Genel Çekicilik, Takip Etme Niyeti ve Prestij anlamlı olarak farklılaşmamaktadır (p>0.05).Diğer bir ifade ile katılımcıların cinsiyet durumu; Örgütsel Çekicilik, Genel Çekicilik, Takip Etme Niyeti ve Prestij puanlarını etkilemediği belirlenmiştir.

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 4.10); İş Tatmini ve alt boyutları İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin, cinsiyet durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır (p>0.05).Diğer bir ifade ile katılımcıların cinsiyet durumu; İş Tatmini ve alt boyutları İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin puanlarını etkilemediği belirlenmiştir.

Tablo 4.11. Medeni Durum Değişkenine Göre Kurumsal Yönetim İlkeleri İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve Alt Boyutlarından Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişkenler	**Medeni Durumu**	**N**	**X̄**	**SS**	**t**	**p**
Kurumsal Yönetim İlkeleri	Bekâr	124	31,58	9,26	-,207	,836
	Evli	181	31,80	8,66		
Örgütsel Çekicilik	Bekâr	124	3,57	,75	,193	,847
	Evli	181	3,55	,74		
Genel Çekicilik	Bekâr	124	3,37	,66	,299	,765
	Evli	181	3,34	,64		
Takip Etme Niyeti	Bekâr	124	3,70	,88	,105	,917
	Evli	181	3,69	,85		
Prestij	Bekâr	124	3,65	,92	,158	,875
	Evli	181	3,63	,92		
İş Tatmini	Bekâr	124	3,51	,88	-1,188	,236
	Evli	181	3,62	,77		
İçsel Tatmin	Bekâr	124	3,53	,91	-1,359	,175
	Evli	181	3,66	,77		
Dışsal Tatmin	Bekâr	124	3,49	,91	-,949	,343
	Evli	181	3,59	,81		

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 4.11); katılımcıların medeni durumu ile Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekicilik ve alt boyutları; Genel Çekicilik, Takip Etme Niyeti ve

Prestij bakımdan anlamlı olarak farklılaşmamaktadır (p>0.05).Diğer bir ifade ile katılımcıların medeni durumu;, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekicilik, Genel Çekicilik, Takip Etme Niyeti ve Prestij tutumu puanlarını etkilemediği belirlenmiştir.

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 4.11); İş Tatmini ve alt boyutları İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin medeni duruma göre anlamlı farklılaşmamaktadır (p>0.05).Diğer bir ifade ile katılımcıların medeni durumu; İş Tatmini ve alt boyutları İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin puanlarını etkilemediği belirlenmiştir.

Tablo 4.12. YaşDeğişkenineGöre Kurumsal Yönetim İlkeleri İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve Alt Boyutlarından Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişkenler	Yaş	N	X̄	SS	F	p
Kurumsal Yönetim İlkeleri	18-25 yaş	270	31,41	8,75		
	26-33 yaş	16	35,00	9,19	1,504	,224
	31-41 yaş	19	33,16	10,43		
Örgütsel Çekicilik	18-25 yaş	270	3,55	,75		
	26-33 yaş	16	3,60	,77	,272	,762
	31-41 yaş	19	3,67	,64		
Genel Çekicilik	18-25 yaş	270	3,35	,65		
	26-33 yaş	16	3,35	,60	,242	,785
	31-41 yaş	19	3,45	,55		
Takip Etme Niyeti	18-25 yaş	270	3,67	,88		
	26-33 yaş	16	3,81	,85	,507	,603
	31-41 yaş	19	3,84	,69		
Prestij	18-25 yaş	270	3,63	,92		
	26-33 yaş	16	3,64	1,00	,096	,908
	31-41 yaş	19	3,73	,86		
İş Tatmini	18-25 yaş	270	3,58	,82		
	26-33 yaş	16	3,32	,68	1,080	,341
	31-41 yaş	19	3,72	,88		
İçsel Tatmin	18-25 yaş	270	3,61	,83		
	26-33 yaş	16	3,34	,64	1,116	,329
	31-41 yaş	19	3,76	,95		
Dışsal Tatmin	18-25 yaş	270	3,56	,86		
	26-33 yaş	16	3,30	,81	,922	,399
	31-41 yaş	19	3,68	,86		

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 4.12); katılımcıların yaşı ile Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekicilik ve alt boyutları; Genel Çekicilik, Takip Etme Niyeti ve Prestij bakımdan anlamlı olarak farklılaşmamaktadır (p>0.05).Diğer bir ifade ile katılımcıların yaşı Kurumsal

Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekicilik, Genel Çekicilik, Takip Etme Niyeti ve Prestij tutumu puanlarını etkilemediği belirlenmiştir.

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 4.12); İş Tatmini ve alt boyutları İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin yaşa göre anlamlı farklılaşmamaktadır (p>0.05).Diğer bir ifade ile katılımcıların yaşı; İş Tatmini ve alt boyutları İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin puanlarını etkilemediği belirlenmiştir.

Tablo 4.13 Eğitim Değişkenine Göre Kurumsal Yönetim İlkeleri İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve Alt Boyutlarından Elde Edilen Puan Ort.larının Karşılaştırılması

Değişkenler	**Eğitim**	**N**	**X̄**	**SS**	**F**	**p**
Kurumsal Yönetim İlkeleri	Lise ve altı	26	28,81	10,40	1,010	,389
	Lisans	216	31,95	8,75		
	Yüksek Lisans	58	32,07	8,59		
	Doktora	5	32,00	10,20		
Örgütsel Çekicilik	Lise ve altı	26	3,47	1,07	,698	,554
	Lisans	216	3,54	,71		
	Yüksek Lisans	58	3,68	,67		
	Doktora	5	3,43	,67		
Genel Çekicilik	Lise ve altı	26	3,32	1,03	1,243	,294
	Lisans	216	3,32	,56		
	Yüksek Lisans	58	3,49	,71		
	Doktora	5	3,52	,54		
Takip Etme Niyeti	Lise ve altı	26	3,56	1,14	,761	,517
	Lisans	216	3,68	,86		
	Yüksek Lisans	58	3,82	,73		
	Doktora	5	3,44	,79		
Prestij	Lise ve altı	26	3,53	1,18	,488	,691
	Lisans	216	3,63	,91		
	Yüksek Lisans	58	3,72	,84		
	Doktora	5	3,32	,78		
İş Tatmini	Lise ve altı	26	3,55	1,08	,336	,799
	Lisans	216	3,56	,78		
	Yüksek Lisans	58	3,67	,81		
	Doktora	5	3,43	1,11		
İçsel Tatmin	Lise ve altı	26	3,58	1,04	,718	,542
	Lisans	216	3,57	,79		
	Yüksek Lisans	58	3,74	,84		
	Doktora	5	3,42	1,30		
Dışsal Tatmin	Lise ve altı	26	3,53	1,14	,086	,968
	Lisans	216	3,54	,82		
	Yüksek Lisans	58	3,59	,83		
	Doktora	5	3,45	,95		

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 4.13); katılımcıların eğitimi ile Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekicilik ve alt boyutları; Genel Çekicilik, Takip Etme Niyeti ve Prestij bakımdan anlamlı olarak farklılaşmamaktadır (p>0.05).Diğer bir ifade ile katılımcıların

eğitim düzeyi Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekicilik, Genel Çekicilik, Takip Etme Niyeti ve Prestij tutumu puanlarını etkilemediği belirlenmiştir.

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 4.13); İş Tatmini ve alt boyutları İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin eğitim düzeyine göre anlamlı farklılaşmamaktadır (p>0.05).Diğer bir ifade ile katılımcıların eğitim düzeyi; İş Tatmini ve alt boyutları İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin puanlarını etkilemediği belirlenmiştir.

Tablo 4.14 Kurum Pozisyonu Değişkenine **Göre** Kurumsal Yönetim İlkeleri İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve Alt Boyutlarından Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişkenler	**Kurum Pozisyonu**	**N**	**X̄**	**SS**	**F**	**p**
Kurumsal Yönetim İlkeleri	Baş.Pozisyonu	70	30,87	8,87	,412	,744
	Orta D.Yönet.	95	31,57	7,93		
	Uzman Pozis	101	32,05	9,79		
	Üst D. Yönet.	39	32,67	8,95		
Örgütsel Çekicilik	Baş.Pozisyonu	70	3,38	,77	3,202	**,024**
	Orta D.Yönet.	95	3,51	,66		
	Uzman Pozis	101	3,72	,77		
	Üst D. Yönet.	39	3,58	,74		
Genel Çekicilik	Baş.Pozisyonu	70	3,23	,65	3,059	**,029**
	Orta D.Yönet.	95	3,31	,61		
	Uzman Pozis	101	3,50	,61		
	Üst D. Yönet.	39	3,27	,74		
Takip Etme Niyeti	Baş.Pozisyonu	70	3,46	,89	2,531	,057
	Orta D.Yönet.	95	3,70	,76		
	Uzman Pozis	101	3,82	,94		
	Üst D. Yönet.	39	3,75	,80		
Prestij	Baş.Pozisyonu	70	3,45	,95	3,260	**,022**
	Orta D.Yönet.	95	3,53	,86		
	Uzman Pozis	101	3,84	,96		
	Üst D. Yönet.	39	3,71	,81		
İş Tatmini	Baş.Pozisyonu	70	3,39	,80	2,337	,074
	Orta D.Yönet.	95	3,59	,68		
	Uzman Pozis	101	3,60	,91		
	Üst D. Yönet.	39	3,82	,86		
İçsel Tatmin	Baş.Pozisyonu	70	3,36	,78	3,725	**,012**
	Orta D.Yönet.	95	3,63	,72		
	Uzman Pozis	101	3,64	,92		
	Üst D. Yönet.	39	3,89	,84		
Dışsal Tatmin	Baş.Pozisyonu	70	3,43	,87	1,120	,341
	Orta D.Yönet.	95	3,55	,71		
	Uzman Pozis	101	3,56	,94		
	Üst D. Yönet.	39	3,74	,91		

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 4.14); katılımcıların kurumsal pozisyonu ile Kurumsal Yönetim ilkeleri anlamlı olarak farklılaşmamaktadır (p>0,05).Diğer bir ifade ile katılımcıların kurumsal pozisyonuKurumsal Yönetim İlkeleri puanlarını etkilemediği belirlenmiştir.

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 4.14);katılımcıların kurumsal pozisyonu ile Örgütsel Çekicilik ve alt boyutlarından; Genel Çekicilik ve Prestij anlamlı olarak farklılaşmakta (p<0.05) iken Takip Etme Niyeti anlamlı olarak farklılaşmamaktadır(p<0.05).Diğer bir ifade ile katılımcıların kurumsal pozisyonu; Örgütsel Çekicilik, Genel Çekicilik ve Prestij puanlarını etkilerken Takip Etme Niyetini etkilemediği belirlenmiştir.

Ayrıca uzman pozisyonunda çalışanların Örgütsel Çekicilik, Genel Çekicilik ve Prestij diğer pozisyonda çalışanlara göre daha yüksek çıktığı ve bu durumunda istatistiki olarak anlamlı olduğun tespit edilmiştir.

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 4.14); İş Tatmini ve alt boyutlarından Dışsal Tatmin, kurumsal pozisyona göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamakta iken (p>0.05). İçsel Tatmin, düzeyi ile anlamlı olarak farklılaşmaktadır (p<0.05). Diğer bir ifade ile katılımcıların kurumsal pozisyonu;İş Tatmini ve alt boyutu Dışsal Tatmin puanlarını etkilemezken İçsel Tatmin, düzeyini etkilediği belirlenmiştir.

Ayrıca üst düzey yönetici pozisyonunda çalışanların içsel tatmini diğer pozisyonda çalışanlara göre daha yüksek çıktığı ve bu durumunda istatistiki olarak anlamlı olduğun tespit edilmiştir.

Tablo 4.15 KıdemDeğişkenineGöre Kurumsal Yönetim İlkeleri İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve Alt Boyutlarından Elde Edilen Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişkenler	**Kıdem Durumu**	**N**	**X̄**	**SS**	**t**	**p**
Kurumsal Yönetim İlkeleri	1 yıldan az	47	29,83	9,76	1,809	,146
	1-5 yıl	155	32,70	8,55		
	6-10 yıl	69	31,62	8,11		
	10 yıl üstü	34	29,94	10,32		
Örgütsel Çekicilik	1 yıldan az	47	3,42	,73	1,656	,176
	1-5 yıl	155	3,63	,73		
	6-10 yıl	69	3,57	,71		
	10 yıl üstü	34	3,40	,84		
Genel Çekicilik	1 yıldan az	47	3,22	,62	1,041	,374
	1-5 yıl	155	3,39	,63		
	6-10 yıl	69	3,39	,61		
	10 yıl üstü	34	3,29	,79		
Takip Etme Niyeti	1 yıldan az	47	3,51	,90	2,299	,078
	1-5 yıl	155	3,78	,84		
	6-10 yıl	69	3,74	,81		
	10 yıl üstü	34	3,44	,96		
Prestij	1 yıldan az	47	3,53	,93	1,334	,263
	1-5 yıl	155	3,73	,89		
	6-10 yıl	69	3,58	,94		
	10 yıl üstü	34	3,45	,97		
İş Tatmini	1 yıldan az	47	3,54	,82	,702	,552
	1-5 yıl	155	3,59	,86		
	6-10 yıl	69	3,65	,69		
	10 yıl üstü	34	3,41	,88		
İçsel Tatmin	1 yıldan az	47	3,50	,80	,560	,642
	1-5 yıl	155	3,61	,86		
	6-10 yıl	69	3,69	,76		
	10 yıl üstü	34	3,53	,89		
Dışsal Tatmin	1 yıldan az	47	3,57	,88	1,197	,311
	1-5 yıl	155	3,57	,89		
	6-10 yıl	69	3,62	,69		
	10 yıl üstü	34	3,29	,92		

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 4.15); katılımcıların kıdemi ile Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekicilik ve alt boyutları; Genel Çekicilik, Takip Etme Niyeti ve Prestij bakımdan anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($p>0.05$).Diğer bir ifade ile katılımcıların kıdem düzeyi Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekicilik, Genel Çekicilik, Takip Etme Niyeti ve Prestij tutumu puanlarını etkilemediği belirlenmiştir.

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 4.15); İş Tatmini ve alt boyutları İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin kıdem düzeyine göre anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$).Diğer bir ifade ile

katılımcıların kıdem düzeyi; İş Tatmini ve alt boyutları İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin puanlarını etkilemediği belirlenmiştir.

4.7.4. Pearson Korelasyon Analizi

Çalışmanın bu kısmında,Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İş Tatminive Örgütsel Çekicilik ve alt boyutlarıarasındaki ilişki parametrik test yöntemlerinden "Pearson Korelasyon Analizi"yle incelenmiştir, istatistiki anlamlılık $p<0,05$ seviyesinde değerlendirilmiştir. Korelasyon katsayısının değerlendirme ölçütleri şöyledir;

"0.00 = r_p ise ilişki yoktur."

"0.00 < r_p< 0.29 ise düşük düzeyde ilişki vardır."

"0.30 < r_p< 0.69 ise orta düzeyde ilişki vardır."

"0.70 < r_p< 0.99 ise yüksek düzeyde ilişki vardır."

"1.00 = r_p ise mükemmel ilişki vardır" (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu, 2006).

Tablo 4.16. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		1.	**2.**	**3.**	**4.**	**5.**	**6.**	**7.**	**8.**
1. Kurumsal Yönetim İlkeleri	r_p	1	,566	,542	,416	,549	,563	,511	,539
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
2.Örgütsel Çekicilik	r_p		1	,670	,838	,954	,935	,667	,633
	p			,000	,000	,000	,000	,000	,000
3.İş Tatmini	r_p			1	,461	,649	,688	,968	,970
	p				,000	,000	,000	,000	,000
4. Genel Çekicilik	r_p				1	,722	,646	,460	,434
	p					,000	,000	,000	,000
5.Takip Etme Niyeti	r_p					1	,861	,639	,620
	p						,000	,000	,000
6.Prestij	r_p						1	,691	,644
	p							,000	,000
7.İçsel Tatmin	r_p							1	,879
	p								,000
8.Dışsal Tatmin	r_p								1
	p								

Tablo 4.16'deki Pearson Korelasyon testi sonuçlarına bakıldığında;

- Katılımcıların, Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Örgütsel Çekicilik ve İş Tatmini arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde korelasyon saptanmıştır (p<0,05).
- Katılımcıların, Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Genel Çekicilik,Takip Etme Niyeti ve Prestij arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde korelasyon saptanmıştır (p<0,05).
- Katılımcıların, Kurumsal Yönetim İlkeleri ile İçsel ve Dışsal Tatmin arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde korelasyon saptanmıştır (p<0,05).

4.7.5. Regresyon Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde "katılımcıların, Kurumsal Yönetim İlkeleri düzeyi İş Tatminive Örgütsel Çekicilik ve alt boyutları puanlarını yordama durumu" değerlendirmelerini yapmak için lineer regresyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. "Bilinen normal dağılan sayısal bir değişkenden bilinmeyen, aralarında ilişki olan bir başka normal dağılan sayısal değişkeni tahmin için uygulanırsa basit doğrusal regresyon (simple linear regression) analizi olarak tanımlanır (Kılıç, 2013).

'Regresyon analizlerinden önce, veri setine ilişkin doğrusallık, normallik ve homojenlik varsayımları incelenmiştir. Veri setinde uç değerlerin (outliers) olup olmadığı incelenmiş ve aşırı uç değerlerin olmadığı saptanmıştır. Standart hatalar arasında otokorelasyon olup olmadığını saptamak için Durbin-Watson istatistiğinden yararlanılmış, Durbin-Watson istatistiği 2,028-2,045Aralığında olduğu için hatalar arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır'(Genceli, 1973 :179).

Tablo 4.17. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Örgütsel Çekicilik Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		**Standardize edilmiş katsayılar**			**F**	**R^2**
	B	**Std. hata**	**β**	**t**	**p**		
Sabit	7,507	2,066		3,634	,000	143,167	,321
Örgütsel çekicilik	6,798	,568	,566	11,965	,000		
Bağımlı değişken: **Örgütsel Çekicilik**							

* p<0.01

Tablo 4.17'deki regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki bakımdan anlamlı olduğu Kurumsal Yönetim İlkelerinin Örgütsel Çekiciliklik varyansının %32,1'ini açıklayabildiği anlaşılmaktadır (R^2=,321; F(1,303)= 143,167, p<0,001). Bulunan sonuçlara göre; Kurumsal Yönetim İlkeleri Örgütsel Çekiciliklik varyansını istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı (β=0,566, t=11,965, p<0.001) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dâhil olan katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekiciliklik düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri düzeyindeki bir birimlik artış, Örgütsel Çekicilik düzeyinde, 6,798'lik bir artış sağlayacaktır.

Tablo 4.18. Kurumsal Yönetim İlkelerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		**Standardize edilmiş katsayılar**			**F**	**R^2**
	B	**Std. hata**	**β**	**T**	**p**		
Sabit	10,612	1,929		5,502	,000	125,860	,293
İş Tatmini	5,897	,526	,542	11,219	,000		
Bağımlı değişken:İş Tatmini							

* p<0.01

Tablo 4.18'deki regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki bakımdan anlamlı olduğu Kurumsal Yönetim İlkelerinin İş Tatmini varyansının %29,3'ünü açıklayabildiği anlaşılmaktadır (R^2=,293; F(1,303)= 125,860, p<0,001). Bulunan sonuçlara göre; Kurumsal Yönetim İlkeleri İş Tatmini varyansını istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı (β=0,542, t=11,219, p<0.001) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dâhil olan katılımcıların İş Tatmini düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; Katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri düzeyindeki bir birimlik artış, İş Tatmin düzeyinde, 5,897'lık bir artış sağlayacaktır.

Tablo 4.19. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Genel Çekicilik, Tatmin Etme Niyeti ve Prestij Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemişkatsayılar		Standardize edilmiş katsayılar				F	R^2
	B	**Std. hata**	**β**	**t**	**p**	**VIF**		
Sabit	9,554	2,243		4,259	,000		50,199	,333
G.Çekicilik	,324	,941	,023	,344	,731	2,099		
T. Etme Niyet	2,374	1,052	,231	2,256	,025	4,726		
Prestij	3,384	,899	,349	3,763	,000	3,887		
Bağımlı değişkenler: Genel Çekicilik, Tatmin Etme Niyeti ve Prestij								

* $p<0.05$

Analiz neticelerine göre (Bkz. Tablo 4.19); bu modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu, ancak katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri düzeyinin Genel Çekicilik, Tatmin Etme Niyeti ve Prestij Üzerindeki etkisinin,Genel Çekicilik ile birlikte olunca ortadan kalktığı görülmektedir.

Tablo 4.19'deki regresyon analizinin neticelerine göre; Kurumsal Yönetim İlkeleri Takip Etme Niyeti varyansının %33,3'ünü açıklayabildiği anlaşılmaktadır (R^2=,333; F(3,301)= 50,199, $p<0.005$). Bulunan sonuçlara göre Kurumsal Yönetim İlkeleri Takip Etme Niyeti varyansı düzeyini istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı (β=0,231, t=2,256, $p<0.005$) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dâhil olan katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri Takip Etme Niyeti düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri düzeyindeki bir birimlik artış, Takip Etme Niyeti düzeyinde, 2,374'lük bir artış sağlayacaktır.

Ayrıca regresyon analizinin neticelerine göre; Kurumsal Yönetim İlkeleri Prestij varyansının %33,3'ünü açıklayabildiği anlaşılmaktadır (R^2=,333; F(3,301)= 50,199, $p<0.005$). Bulunan sonuçlara göre Kurumsal Yönetim İlkeleri Prestij varyansı düzeyini istatistiki bakımdan

anlamlı ve pozitif yönde yordadığı (β=0,349, t=3,769, p<0.005) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dâhil olan katılımcıların Kurumsal Yönetimİ lkeleri Prestij düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri düzeyindeki bir birimlik artış, Prestij düzeyinde, 3,384'lük bir artış sağlayacaktır.

Tablo 4.20. Kurumsal Yönetim İlkelerinin İçsel ve Dışsal Tatmin Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemişkatsayılar		**Standardize edilmiş katsayılar**				**F**	**R^2**
	B	**Std. hata**	**β**	**t**	**p**	**VIF**		
Sabit	10,795	1,934		5,582	,000			
İçsel Tatmin	1,719	1,081	,161	1,590	,113	4,395	63,696	,297
Dışsal Tatmin	4,146	1,054	,398	3,933	,000	4,395		
Bağımlı değişkenler: İçsel ve Dışsal Tatmin								

* p<0.05

Analiz neticelerine göre (Bkz. Tablo 4.20); bu modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu, ancak katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri düzeyinin,dışsal tatmin üzerindeki etkisinine İçsel tatmin ile birlikte olunca ortadan kalktığı görülmektedir.

Tablo 4.20'deki regresyon analizinin neticelerine göre; Kurumsal Yönetim İlkeleri Dışsal Tatmin varyansının %29,7'sini açıklayabildiği anlaşılmaktadır (R^2=,297; F(2,302)= 63,696, p<0.005). Bulunan sonuçlara göre Kurumsal Yönetim İlkeleri Dışsal Tatmin varyansı düzeyini istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı (β=0,398, t=3,933, p<0.005) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dâhil olan katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri Dışsal Tatmin düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri düzeyindeki bir birimlik artış, Dışsal Tatmin düzeyinde, 4,146'lık bir artış sağlayacaktır.

Tablo 4.21. Hipotez Değerlendirmesi (Fark Testleri)

Değişkenler	Kurumsal Yönetim İlkeleri	Örgütsel Çekicilik	Genel Çekicilik	Takip Etme Niyeti	Prestij	İş Tatmini	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
H1: Katılımcıların cinsiyeti ile Kurumsal Yönetim İlkeleri, İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve alt boyutları arasında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	√	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
H2: Katılımcıların yaşı ile Kurumsal Yönetim İlkeleri, İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve alt boyutları arasında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
H3: Katılımcıların eğitim durumu ile Kurumsal Yönetim İlkeleri, İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve alt boyutları arasında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
H4: Katılımcıların medeni durumu ile Kurumsal Yönetim İlkeleri, İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve alt boyutları arasında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
H5: Katılımcıların kıdemi ile Kurumsal Yönetim İlkeleri, İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve alt boyutları arasında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
H6: Katılımcıların kurumsal pozisyonu ile Kurumsal Yönetim İlkeleri, İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik Ölçekleri ve alt boyutları arasında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	✗	√	√	✗	√	✗	√	✗
H7: Katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri ile İş Tatmini, içsel ve dışsal tatmin arasında anlamlı düzeyde ilişki vardır ve Kurumsal Yönetim İlkeleri, İş Tatmini, içsel ve dışsal tatmini etkilemektedir.						√	✗	√
H8: Katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Örgütsel Çekicilik, genel çekicilik, prestij ve takip etme niyeti arasında anlamlı düzeyde ilişki vardır ve Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekicilik, genel çekicilik, prestij ve takip etme niyetini etkilemektedir.		√	✗	√	√			

✗: Red, √: Kabul

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş dünyasında insan kaynağının işletmelerin rekabet ortamında avantaj sağlayabilmesi ve çağa ayak uydurabilmesi noktasında önemli bir kaynak olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle yetenekli çalışanları elde tutmak ve bulmak işletmeler için giderek daha da zorlaşmaktadır. Nitelikli çalışanları bulmak, onları kuruluşa çekmek ve elde tutmak iş başarısı açısından çok önemlidir.

Kuruluşların uzun vadeli büyüme ve garantili başarı için yetenekli çalışanları elinde tutması gerekmektedir. Personeli olumlu biçimde etkilemek, insanların ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik etmenin ve kalmak istedikleri bir ortam ve kültür geliştirmenin bir yoludur. Başarı kuruluşların sahip olduğu nitelikli insanlardan geçmektedir.

İnsan kaynakları ve işgücü yönetiminin temel amacı, çalışanın işe karşı tutumunu iyi bir şekilde geliştirmektir. İş tatmini uzun yıllardan beri önemli bir araştırma alanıdır ve birçok araştırmacı iş tatmini ve onu etkileyen faktörler arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır.

Bu çalışma kurumsal yönetim ilkelerinin örgütsel çekicilik ve iş tatmini üzerindeki etkisinin ortaya konulması amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda Varlık Yönetim Sektöründe faaliyet gösteren 305 kurum çalışanının katılımıyla gerçekleştirilen anket çalışması neticesinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;

Katılımcıların %88,5'inin 18-25 yaş arası ve %1,0'inin 42 yaş üstü, %57,0'sinin kadın, %43,0'ünün erkek, %59,3'ü evli, %70,8'inin lisanslı ve %1,6'sının doktoralı, %50,8inin 1-5 yıl arası kıdeme sahip olduğu ve %33,1'inin uzman pozisyonunda kurumda çalışıyor olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma grubunu teşkil eden katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, kıdem ve kurumsal pozisyon dağılımlarına göre değişkenlerden elde edilen ortalama puanlar arasındaki farklılaşmalar ele alındığında;

Katılımcıların cinsiyeti ile Kurumsal Yönetim ilkeleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların cinsiyeti; Kurumsal Yönetim İlkeleri puanlarını etkilediği belirlenmiştir.

Ayrıca kadın çalışanların kurumsal yönetim ilkelerinin erkek çalışanlara göre daha yüksek

çıktığı ve bu durumunda istatistiki olarak anlamlı olduğun tespit edilmiştir.

Katılımcıların cinsiyeti ile Örgütsel Çekicilik ve alt boyutları; Genel Çekicilik, Takip Etme Niyeti ve Prestij anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($p>0.05$).Diğer bir ifade ile katılımcıların cinsiyet durumu; Örgütsel Çekicilik, Genel Çekicilik, Takip Etme Niyeti ve Prestij puanlarını etkilemediği belirlenmiştir.

Katılımcıların medeni durumu ile Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekicilik ve alt boyutları; Genel Çekicilik, Takip Etme Niyeti ve Prestij bakımdan anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($p>0.05$).Diğer bir ifade ile katılımcıların medeni durumu;, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekicilik, Genel Çekicilik, Takip Etme Niyeti ve Prestij tutumu puanlarını etkilemediği belirlenmiştir.

İş Tatmini ve alt boyutları İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin medeni duruma göre anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$).Diğer bir ifade ile katılımcıların medeni durumu; İş Tatmini ve alt boyutları İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin puanlarını etkilemediği belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşı ile Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekicilik ve alt boyutları; Genel Çekicilik, Takip Etme Niyeti ve Prestij bakımdan anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($p>0.05$).Diğer bir ifade ile katılımcıların yaşı Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekicilik, Genel Çekicilik, Takip Etme Niyeti ve Prestij tutumu puanlarını etkilemediği belirlenmiştir.

İş Tatmini ve alt boyutları İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin yaşa göre anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$).Diğer bir ifade ile katılımcıların yaşı; İş Tatmini ve alt boyutları İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin puanlarını etkilemediği belirlenmiştir.

Katılımcıların eğitimi ile Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekicilik ve alt boyutları; Genel Çekicilik, Takip Etme Niyeti ve Prestij bakımdan anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($p>0.05$).Diğer bir ifade ile katılımcıların eğitim düzeyi Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekicilik, Genel Çekicilik, Takip Etme Niyeti ve Prestij tutumu puanlarını etkilemediği belirlenmiştir.

İş Tatmini ve alt boyutları İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin eğitim düzeyine göre anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$).Diğer bir ifade ile katılımcıların eğitim düzeyi; İş Tatmini ve

alt boyutları İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin puanlarını etkilemediği belirlenmiştir.

Katılımcıların kurumsal pozisyonu ile Kurumsal Yönetim ilkeleri anlamlı olarak farklılaşmamaktadır (p>0,05).Diğer bir ifade ile katılımcıların kurumsal pozisyonu Kurumsal Yönetim İlkeleri puanlarını etkilemediği belirlenmiştir.

Katılımcıların kurumsal pozisyonu ile Örgütsel Çekicilik ve alt boyutlarından; Genel Çekicilik ve Prestij anlamlı olarak farklılaşmakta (p<0.05) iken Takip Etme Niyeti anlamlı olarak farklılaşmamaktadır(p<0.05). Diğer bir ifade ile katılımcıların kurumsal pozisyonu; Örgütsel Çekicilik, Genel Çekicilik ve Prestij puanlarını etkilerken Takip Etme Niyetini etkilemediği belirlenmiştir.

Ayrıca uzman pozisyonunda çalışanların Örgütsel Çekicilik, Genel Çekicilik ve Prestij diğer pozisyonda çalışanlara göre daha yüksek çıktığı ve bu durumunda istatistiki olarak anlamlı olduğun tespit edilmiştir.

İş Tatmini ve alt boyutlarından Dışsal Tatmin, kurumsal pozisyona göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamakta iken (p>0.05). İçsel Tatmin, düzeyi ile anlamlı olarak farklılaşmaktadır (p<0.05). Diğer bir ifade ile katılımcıların kurumsal pozisyonu; İş Tatmini ve alt boyutu Dışsal Tatmin puanlarını etkilemezken İçsel Tatmin, düzeyini etkilediği belirlenmiştir.

Ayrıca üst düzey yönetici pozisyonunda çalışanların içsel tatmini diğer pozisyonda çalışanlara göre daha yüksek çıktığı ve bu durumunda istatistiki olarak anlamlı olduğun tespit edilmiştir.

Katılımcıların kıdemi ile Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekicilik ve alt boyutları; Genel Çekicilik, Takip Etme Niyeti ve Prestij bakımdan anlamlı olarak farklılaşmamaktadır (p>0.05).Diğer bir ifade ile katılımcıların kıdem düzeyi Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekicilik, Genel Çekicilik, Takip Etme Niyeti ve Prestij tutumu puanlarını etkilemediği belirlenmiştir.

İş Tatmini ve alt boyutları İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin kıdem düzeyine göre anlamlı farklılaşmamaktadır (p>0.05).Diğer bir ifade ile katılımcıların kıdem düzeyi; İş Tatmini ve alt boyutları İçsel Tatmin, Dışsal Tatmin puanlarını etkilemediği belirlenmiştir.

Pearson Korelasyon testi sonuçlarına bakıldığında;

- Katılımcıların, Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Örgütsel Çekicilik ve İş Tatmini arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0,05$).
- Katılımcıların, Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Genel Çekicilik,Takip Etme Niyeti ve Prestij arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0,05$).
- Katılımcıların, Kurumsal Yönetim İlkeleri ile İçsel ve Dışsal Tatmin arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0,05$).

Katılımcıların, Kurumsal Yönetim İlkeleri düzeyi İş Tatmini ve Örgütsel Çekicilik ve alt boyutları puanlarını yordama durumu" değerlendirmelerme yapmak için yapılan lineer regresyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi incelendiğinde;

Tablo 4.17'deki regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki bakımdan anlamlı olduğu Kurumsal Yönetim İlkelerinin Örgütsel Çekiciliklik varyansının %32,1'ini açıklayabildiği anlaşılmaktadır (R^2=,321; $F(1,303)= 143,167$, $p<0,001$). Bulunan sonuçlara göre; Kurumsal Yönetim İlkeleri Örgütsel Çekiciliklik varyansını istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0,566$, $t=11,965$, $p<0.001$) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dâhil olan katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekiciliklik düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri düzeyindeki bir birimlik artış, Örgütsel Çekicilik düzeyinde, 6,798'lik bir artış sağlayacaktır.

Tablo 4.18'deki regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki bakımdan anlamlı olduğu Kurumsal Yönetim İlkelerinin İş Tatmini varyansının %29,3'ünü açıklayabildiği anlaşılmaktadır (R^2=,293; $F(1,303)= 125,860$, $p<0,001$). Bulunan sonuçlara göre; Kurumsal Yönetim İlkeleri İş Tatmini varyansını istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0,542$, $t=11,219$, $p<0.001$) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dâhil olan katılımcıların İş Tatmini düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; Katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri düzeyindeki bir birimlik artış, İş Tatmin düzeyinde, 5,897'lık bir artış sağlayacaktır.

Analiz neticelerine göre (Bkz. Tablo 4.19); bu modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu, ancak katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri düzeyinin Genel Çekicilik, Tatmin Etme Niyeti ve Prestij Üzerindeki etkisinin, Genel Çekicilik ile birlikte olunca ortadan kalktığı görülmektedir.

Tablo 4.19'daki regresyon analizinin neticelerine göre; Kurumsal Yönetim İlkeleri Takip Etme Niyeti varyansının %33,3'ünü açıklayabildiği anlaşılmaktadır (R^2=,333; F(3,301)= 50,199, p<0.005). Bulunan sonuçlara göre Kurumsal Yönetim İlkeleri Takip Etme Niyeti varyansı düzeyini istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı (β=0,231, t=2,256, p<0.005) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dâhil olan katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri Takip Etme Niyeti düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri düzeyindeki bir birimlik artış, Takip Etme Niyeti düzeyinde, 2,374'lük bir artış sağlayacaktır.

Ayrıca regresyon analizinin neticelerine göre; Kurumsal Yönetim İlkeleri Prestij varyansının %33,3'ünü açıklayabildiği anlaşılmaktadır (R^2=,333; F(3,301)= 50,199, p<0.005). Bulunan sonuçlara göre Kurumsal Yönetim İlkeleri Prestij varyansı düzeyini istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı (β=0,349, t=3,769, p<0.005) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dâhil olan katılımcıların Kurumsal YönetimİlkeleriPrestij düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri düzeyindeki bir birimlik artış, Prestij düzeyinde, 3,384'lük bir artış sağlayacaktır.

Analiz neticelerine göre (Bkz. Tablo 4.20); bu modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu, ancak katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri düzeyinin, dışsal tatmin üzerindeki etkisinine İçsel tatmin ile birlikte olunca ortadan kalktığı görülmektedir.

Tablo 4.20'deki regresyon analizinin neticelerine göre; Kurumsal Yönetim İlkeleri Dışsal Tatmin varyansının %29,7'sini açıklayabildiği anlaşılmaktadır (R^2=,297; F(2,302)= 63,696, p<0.005). Bulunan sonuçlara göre Kurumsal Yönetim İlkeleri Dışsal Tatmin varyansı düzeyini istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı (β=0,398, t=3,933, p<0.005) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dâhil olan katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri Dışsal Tatmin düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra

regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkeleri düzeyindeki bir birimlik artış, Dışsal Tatmin düzeyinde, 4,146'lık bir artış sağlayacaktır.

Araştırma sonuçlarından hareketler aşağıdaki öneriler sıralanabilir;

Günümüz iş dünyasında insan kaynağının işletmelerin rekabet ortamında avantaj sağlayabilmesi ve çağa ayak uydurabilmesi noktasında önemli bir kaynak olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle yetenekli çalışanları elde tutmak ve bulmak işletmeler için giderek daha da zorlaşmaktadır. Nitelikli çalışanları bulmak, onları kuruluşa çekmek ve elde tutmak iş başarısı açısından çok önemlidir. Bu noktada Kurumsal yönetim ilkeleri akla gelen konuların başında yer almaktadır.

Kurumsal yönetimin kalitesi, şirketlerin büyümek için sermayeye erişim maliyetini ve sermaye sağlayanların adil ve hakkaniyetli koşullarda değer yaratmalarına olanak sağlayan güveni etkilemektedir. İyi kurumsal yönetim, sadece hissedarlara ve diğer menfaat sahiplerine haklarının korunduğuna dair bir güvence vermemekte şirket çalışanları üzerinde de olumlu bir etki bırakmaktadır.

İş tatmini, çalışanların mutlu kalmaları ve seviyelerini en iyi şekilde sunmaları için son derece önemlidir. Tatmin olmuş çalışanlar, kuruluşlarına en kötü koşullarda bile son derece bağlı kalacaklardır. Organizasyonun varlığı çalışanların işlerine karşı tutkulu olmasına bağlıdır ve tutku ise ancak çalışanlar işlerinden ve bir bütün olarak organizasyonlarından tatmin olduklarında ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin örgütsel çekicilik ve iş tatmini üzerindeki etkisi diğer sektörler açısından da değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak Kurumsal Yönetim İlkeleri, Örgütsel Çekiciliklik düzeylerini ve iş tatminin pozitif yönde etkilemektedir. İş tatmini, çalışanların mutlu kalmaları ve seviyelerini en iyi şekilde sunmaları için son derece önemlidir. Tatmin olmuş çalışanlar, kuruluşlarına en kötü koşullarda bile son derece bağlı kalacaklardır. Organizasyonun varlığı çalışanların işlerine karşı tutkulu olmasına bağlıdır ve tutku ise ancak çalışanlar işlerinden ve bir bütün olarak organizasyonlarından tatmin olduklarında ortaya çıkmaktadır.

REFERANSLAR

Acharyya, R. (2018). Job Satisfaction for Millennials: Statistics and Analysis. https://www.careerizma.com/blog/job-satisfaction-millennials-statistics-analysis/ 2 Mayıs 2022

Achor, S. (2010). *The Happiness Advantage: The Seven Principles that Fuel Success and Performance at Work.* New York, NY: Crown Business.

Ackerman, C. (2021). Big Five Personality Traits: The OCEAN Model Explained. https://positivepsychology.com/big-five-personality-theory/ Erişim Tarihi: 22 Nisan 2022

Adams, J. S. (1963). *Toward and understanding of inequity*. Journal of Abnormal Psychology, 67, 422–436.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Berkowitz, L. (Ed.). İçinde *Advances in Experimental Social Psychology* (ss. 267–299). New York: Academic Press.

Adams, S. J. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422–436.

Adeniji, A. A., Salau, O., Awe, K. ve Oludayo, O. (2018). Survey data on organisational climate and job satisfaction among academic staff in some selected private universities in Southwest Nigeria. Data in Brief (Elsevier). *Science Direct*, 19, 1688-1693.

Adler, S., Skov, R. B. ve Salvemini, N. J. (1985). Job characteristics and job satisfaction: When cause becomes consequence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 266-278.

Aiman-Smith, L., Bauer, T. N. ve Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219-237.

Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth*. New York: Free Press.

Allen, J. ve Van Der Velden, R. (2001). Educational mismatches versus skill mismatches: Effects on wages, job satisfaction and on-the-job search. *Oxford Economics Papers*, 3, 434–452.

Alp, A. ve Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim: Nasıl yönetilmeli?* Istanbul: Doğan Kitap.

Altıntaş, N. (2010) Evolution of corporate governance in The United States of America. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 153-161.

Ambler, T. ve Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.

Anand, S. (2008). *Essentials of Corporate Governance*. USA: Wiley.

Anderson, N., Ahmed, S., Costa, A.C. vd. (2008). Applicant reactions in Saudi Arabia: organizational attractiveness and core-self evaluation. *International Journal of Selection and Assessment*, 20, 197–208.

Andersson, L. M. ve Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452–471.

Ang, J. S., Cole, R. A. ve Lin, J. W. (2000). Agency costs and ownership structure. *The Journal of Finance*, 55(1), 81–106.

Annabelle G. Y. Lim (2020). The Big Five Personality Traits. https://www.simplypsychology.org/big-five-personality.html Erişim Tarihi: 22 Nisan 2022

Anyango, C., Ojera, P. ve Ochieng, I. (2013). Employee characteristics and job satisfaction. *International Journal of Science and Research*, 4(6), 2607-2611.

Ardakani, M. S., Abzari, M., Shaemi, A. ve Fathi, S. (2016). Diversity management and human resources productivity : Mediating effects of perceived organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan's steel industry. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(2), 407-432.

Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Corporation*. New York: Wiley and Sons.

Armstrong, M. A. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan page limited.

Asghar, S. ve Oino, I. (2017). Leadership Styles and Job Satisfaction. *Market Forces*, 13(1), 1–13.

Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.

Ashiru, F., Nakpodia, F. ve Adegbite, E. (2019). Principles of Corporate Governance and Effective Boards. Franklin N. Ugwu, Onyeka Osuji, Chris Ogbechie, David Williamson (eds.). içinde *Principles of Corporate Governance and Effective Boards* (15-29). Routledge.

Ashraf, G. ve Rezaie, M. H. (2015). Organizational culture: A predictor of faculty members' job satisfaction. *British Journal of Education*, 3(8), 1-9.

Austrom, D. R., Baldwin, T. ve Macy, G. J. (1988). The single worker: An empirical exploration of attitudes, behavior and well-being. *Canadian Journal of Administrative Science*, 5(4), 22 – 29.

Azim, M. T., Haque, M. M. ve Chowdhury, R. A. (2013). Gender, Marital Status and Job Satisfaction An Empirical Study. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 488-499.

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.

Azizah, Y. N., Rijal, M. K., Rumainur, Rohmah, U. N., Pranajaya, S. A., Ngiu, Z., Mufid, A., Purwanto, A. ve Mau, D. H. (2020). Transformational or Transactional LeadershipStyle: Which Affects Work Satisfaction and Performance of Islamic University Lecturers During COVID-19 Pandemic? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 577-588,.

Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.

Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.

Badubi, R. M. (2017). A Critical Risk Analysis of Absenteeism in the Work Place. *Journal of International Business Research and Marketing*, 2(6), 32-36.

Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R. ve Barkauskė, L. (2017). Organizational attractiveness: An empirical study on employees attitudes in lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 4-18.

Bakotić, D. ve Babić, T. (2013). Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 206-213.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bankins, S. ve Waterhouse, J. (2018). Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations. *International Journal of Public Administration*, 42(1), 1-12.

Banks, E. (2004). *Corporate Governance: Financial Responsibility*, Controls and Ethics. London: Palgrave Macmillan.

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. ve Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652.

Baron, R. A. ve Greenberg, J. (2003). Behaviour in organizations: Understanding and managing the human side of work. *Journal of Applied Psychology*, 7, 78-96.

Barrick, M. R., Mount, M. K. ve Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millenium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9–30.

Bartel, A. P. (1981). Race differences in job satisfaction: A reappraisal. *Journal of Human Resources*, 16, 295-303.

Basel Committee on Banking Supervision - Basel Bankacılık Denetleme Komitesi (2015). *Corporate Governance Principles for Banks*. Basel: Bank for International Settlements.

Bateh, J. ve Heyliger, W. (2014). Academic administrator leadership styles and the Impact of faculty job satisfaction. *Journal of leadership education*, 13(3), 34-49.

Bathena, Z. (2018). Why Job satisfaction is an Important Phenomenon of the Vicious Circle? https://www.entrepreneur.com/article/310608 Erişim Tarihi: 20 Nisan 2022

Bauer, T. N., Maertz, C. P., Dolen, M. R. ve Campion, M. A. (1998). Longitudinal assessment of applicant reactions to employment testing and test outcome feedback. *Journal of Applied Psychology*, 83, 892–903.

Bayard, K., Troske, R., Hellerstein, J. ve Neumark, D. (2003). New evidence on sex segregation and sex differences in wages from matched employee–employer data. *Journal of Labor Economics*, 21, 887-922.

Beach, L. R. (1990). *Image Theory: Decision Making in Personal and Organizational Contexts*. Chichester, UK: John Wiley.

Bektaş, Ç. (2017). Explanation of intrinsic and extrinsic job satisfaction via mirror model. *Business & Amp; Management Studies: An International Journal*, 5(3), 627–639.

Belias, D. ve Koustelios, A. (2014), Organizational culture and job satisfaction: a review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.

Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G. ve Sdrolias, L. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 314-323.

Belita, A., Mbindyo, P. ve English, M. (2013). Absenteeism amongst health workers-developing a typology to support empiric work in low-income countries and characterizing reported associations. *Human Resources for Health*, 11(34), 1-10.

Bellemare, C. and Shearer, B. S. (2006). Sorting, incentives and risk preferences: Evidence from a field experiment. *IZA Discussion Paper*, No. 2227, Bonn.

Benjamin, T. (2022). Importance of Skill Variety in a Job Design. https://smallbusiness.chron.com/importance-skill-variety-job-design-38465.html Erişim Tarihi: 26 Nisan 2022

Bennett, R. J. ve Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349–360.

Berg, J. M., Dutton, J. E. ve Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. Dik, B.J., Byrne, Z.S. and Steger, M.F. (Eds). İçinde *Purpose and Meaning in the Workplace* (ss. 81-104). American Psychological Association, Washington, DC.

Berle, A. A. and Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.

Berthon, P., Ewing, M. ve Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2) 151-172.

Bhatti, K. K. ve Qureshi, T. M. (2007). Impact of Employee Participation on Job Satisfaction, Employee Commitment and Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54-68.

Bilgiç, R. (2008). İş özellikleri kuramı: geniş kapsamlı gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazılar*, 11 (22), 66-77.

Blau, F. ve L. Kahn (2000). Gender differences in pay. *Journal of Economic Perspectives*, 14, 75-99.

Blume, B. D., Rubin, R. S. ve Baldwin, T. T. (2013). Who is attracted to an organisation using a forced distribution performance management system? *Human Resource Management Journal*, 23, 360–378.

Braendle, U. C., Kostyuk, A. N. ve Apreda, R. (Eds.). (2007). *Corporate Governance*. Sumy, Ukraine: Virtus Interpress.

Brayfield, A. H. ve Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52(5), 396–424.

Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. *Journal of Business and Psychology*, 13, 357-373.

Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.

Breslow, M. J. (1992). The role of stress hormones in perioperative myocardial ischemia. *International Anesthesiology Clinics*, 30(1), 81–100.

Bretz, R. D., Ash, R. A. ve Dreher, G.F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42, 561-581.

Bromley, D. B. (2000). Psychological aspects of corporate identity, image and reputation. *Corporate Reputation Review*, 3(3), 240–252.

Bunderson, J. S. ve Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32-57.

Burke, R. J. ve Descza, E. (1982). Preferred organizational climates of Type A individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 21, 50-59.

Burns, J. (2007). Analyses of transactional and transformational leadership on job satisfaction of college faculty. In: Oedekoven, O. (ed.). ProQuest Dissertations Publishing.

Bustamante, S., Ehlscheidt, R., Pelzeter, A., Deckmann, A. ve Freudenberger, F. (2020). The Effect of Values on the Attractiveness of Responsible Employers for Young Job Seekers. *Journal of Human Values*, 1–22.

Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö.E., Özkahveci, Ö. ve Demirel, F. (2004). Güdülenme ve öğrenme stratejileri ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, (4)2, 207-239.

Cable, D. M. ve Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 929-947.

Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317-350.

Cable, D. M. ve Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers'employer knowledge during recruitment. G. Ferris (Ed.). İçinde *Research in Personnel and Human Resources Management* (ss. 115-163). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee & Co. Ltd.

Caldwell, C. ve Karri, R. (2005). Organizational governance and ethical systems: A covenantal approach to building trust. *Journal of Business Ethics*. 58 (1), 249-259.

Cameron, K. S. ve Quinn, R. E., (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Carless, S. A. (2005). Personejob fit versus personeorganisation fit as predictors of organisational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 78(3), 411-429.

Cass, M. H., Siu, O. L., Faragher, E. B. ve Cooper, C. L. (2003). A meta-analysis of the relationship between job satisfaction and employee health in Hong Kong. *Stress and Health*, 19(2), 79–95.

Celani, A. ve Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*, 40(2), 222-238.

CFA Institute Center and Business Roundtable Institute for Corporate Ethics (2006). Breaking the Short-Term Cycle. https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/article/position-paper/breaking-the-short-term-cycle.pdf Erişim Tarihi: 29 Mart 2022

Chaiken, S., Liberman, A., ve Eagly, A. (1989). Heuristic and systematic processing within and beyond the persuasion context. J. S. Veleman & J. A. Bargh (Eds.), İçinde *Unintended Thought* (ss. 212–252). New York: Guilford.

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. ve Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944.

Chaudhrya, M. S., Sabirb, H. M., Rafi, N. ve Kalyarc, M. N. (2011). Exploring the relationship between salary satisfaction and job satisfaction: A comparison of public and private sector organizations. *The Journal of Commerce*, 3(4), 1-14.

Cheffins, B. R. (2001) History and the global corporate governance revolution: The UK perspective begins. *Business History*, 43 (4), 87-121.

Chen, H.-C. ve Baron, M. 2006. Nursing directors leadership styles and faculty members job satisfaction in Taiwan. *The Journal of nursing education*, 45(10), 404-411.

Chen, H.-C., Beck, S. L. ve Amos, L. K. (2005). Leadership styles and nursing faculty job satisfaction in Taiwan. (Health Policy and Systems). *Journal of Nursing Scholarship*, 37 (4), 374-830.

Chen, J. (2021). Corporate Governance. https://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp Erişim Tarihi: 24 Mart 2022

Cherry, K. (2020). How a Transactional Leadership Style Works. https://www.verywellmind.com/what-is-transactional-leadership-2795317#citation-1 Erişim Tarihi: 2 Mayıs 2022

Cherry, K. (2021). The Big Five Personality Traits. https://www.verywellmind.com/the-big-five-personality-dimensions-2795422 Erişim Tarihi: 22 Nisan 2022

Chiang, C.-F. ve Jang, S. (S.). (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313–322.

Chua, R. Y. J. ve Iyengar, S. S. (2011). Perceiving freedom givers: Effects of granting decision latitude on personality and leadership perceptions. *Leadership Quarterly*, 22, 863-880.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7 (2), 91–109.

Cieri, H., Kramar, R., Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. ve Wright, P. M. (Eds.). (2008). *Human Resource Management in Australia* (3rd ed.). North Ryde, Australia: McGraw-Hill.

Claessens, S. (2003). Corporate Governance and Development. A Global Corporate Governance Forum Focus 1. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank.

Clark, A. (1997) Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4, 341-372.

Clark, A. E. ve Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61, 359–381.

Clarke, A., Oswald, A. ve Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 69(1), 57-81.

Clarke, S. ve Cooper, C. L. (2004). *Managing the Risk of Workplace Stress*. London: Routledge.

Collins, C. (2007) The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 180-190.

Connolly, T. ve Vines, C. V. (1977). Some instrumentality-valence models of undergraduate college choice. *Decision Sciences*, 8, 311-317.

Coşkun, A. E. ve Akcan, A. F. (2018). Kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesinin örgütsel çekiciliğe etkisi. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 64-75 .

Cowper-Smith, A. ve de Grosbois, D. (2011). The adoption of corporate social responsibility practices in the airline industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(1), 59-77.

Cox, T. ve Griffiths, A. (2010) Work-Related Stress: A theoretical Perspective. Leka, S. and Houdmont, J. (Eds). içinde *Occupational Health Psychology* (ss 31-56). Chichester: Wiley-Blackwell.

Cropanzano, R., Slaughter, J. E., ve Bachiochi, P. D. (2005). Organizational justice and black applicants' reactions to affirmative action. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1168–1184.

Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M. ve Stafford, E. (2010). Leadership Styles and Outcome Patterns for the Nursing Workforce and

Work Environment: A Systematic Review. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 363-385.

Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.

Cyert, R. M. ve March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm* (Vol. 2). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Çakır, Ö. (2006); *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Ankara: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları.

Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E. ve Johnson, J. L. (1998). Metaanalytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19(3), 269–290.

Darman Manisalı, G. (2008). *Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye*. Ankara: TOBB ICC Türkiye Milli Komitesi.

Darman, G. M., Taştan, B., Seçkin, S. S. ve Kır, C. (2019). Kurumsal Yönetim. Kurumsal Yönetim Derecenledirme Sınavı (Ders Kodu: 1018). Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu.

De Neve, J. E. ve Ward, G. (2017). Does Work Make You Happy? Evidence from the World Happiness Report. Harvard Business School Cases, Harvard Business School, Boston, MA.

De Nobile, J. J. ve McCormick, J. (2008). Job satisfaction of catholic primary school staff: A study of biographical difference. *International Journal of Educational Management*, 22(2), 135-150.

de Oliveira, A. M., Silva, M. T., Galvão, T. F. ve Lopes, L. C. (2018). The relationship between job satisfaction, burnout syndrome and depressive symptoms. *Medicine*, 97(49),

Decker, F. H. (1985). Socialization and interpersonal environment in nurses' affective reactions to work. *Social Science and Medicine*, 20, 499-509.

Decker, F. H., Harris-Kojetin, L. D. ve Bercovitz, A. (2009). Intrinsic job satisfaction, overall satisfaction, and intention to leave the job among nursing assistants in nursing homes. *The Gerontologist*, 49(5), 596–610.

Dell, D. Ainspan, N. T. B., Troy, K. ve Hickey, J. 2001. Engaging Employees Through Your Brand. Research Report (1288-01-RR). New York.

Deshpande, S. P. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 16, 655–660.126

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. ve Smith, H. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.

Dineen, B. R., Ash, S. R. ve Noe, R. A. (2002). A web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of Web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87, 723-734.

Dirlam, J. ve Zheng, H. (2017). Job satisfaction developmental trajectories and health: A life course perspective. *Social Science & Medicine*, 178, 95–103.

Doering, M., Rhodes, S. R. ve Schuster, M. (1983). *The Aging Worker: Research and Recommendations*. Beverly Hills, CA: Sage.

Donaldson, L. ve Davis, J. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal o f Management*. 16(1), 49-64.

Donaldson, L. ve Davis, J. H. (1989). *CEO Governance and Shareholder Returns: Agency Theory or Stewardship Theory*. Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management. Washington, DC.

Donohue, S. ve Heywood, J. (2004). Job satisfaction, comparison income and gender: Evidence from the NLSY. *International Journal of Manpower*, 25(2), 211-234.

Dragomir, V. (2008). Highlights for a history of corporate governance. *European Journal of Management*, 8(1), 32-43.

Drevs, F., Gebele, C. ve Lindenmeier, J. (2015). Person-ownership status fit and employer attractiveness of hospitals: an empirical study among medical students in Germany. *International Journal of Healthcare Management*, 8(2), 112-121.

Duarte, A. P., Gomes, D. R. ve das Neves, J. G. (2014). Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Tékhne*, 12, 22-29.

Duffy, M. K., Ganster, D. C. ve Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331–351.

Eagly, A. H. ve Chaiken, S. (1984). Cognitive theories of persuasion. *Advances in Experimental Social Psychology*, 17, 267-359.

Eagly, A. H. ve Chaiken, S. (1993). The psychology of attitudes. Fort Worth, TX: Harcourt, Brace, Jovanovich.

Edkins, G. D. ve Pollock, C. M. (1997). The influence of sustained attention on railway accidents. *Accident Analysis and Prevention*, 29, 533–9.

Edwards, J. R. vev Cooper, C. L. (1990). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. *Journal of Organization Behavior*, 11, 293-307.

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.

eGyanKosh (2017). Unit 3 Content Theories, Process Theories and Schedules of Reinforcement. https://egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/21322/1/Unit-3.pdf Erişim Tarihi: 2 Mayıs 2022

Ehrhart, K. H. ve Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901–919.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*. 14 (1), 57–74.

Ejimofor, F O. (2007). Principals' Transformational Leadership Skills and Their Teachers' Job Satisfaction in Nigeria. ETD Archive. 86.

Ejimofor, f. (2007). Principals Transformational Leadership Skills and Their Teachers Job Satisfaction in Nigeria. ETD Archive. 86.

Emery, C. ve Barker, K. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11, 77-90.

England, P. (2010) The gender revolutions. Uneven and stalled. Gender and Society, 24, 149-166.

Enns, V., Currie, S. ve Wang, J. (2015). Professional autonomy and work setting as contributing factors to depression and absenteeism in Canadian nurses. *Nursing Outlook*, 63(3), 269–277.

Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.

Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis o f Complex Organizations: on Power, Involvement and their Correlates*. New York: Free Press.

European Commission (2004). Audit of company accounts: Commission proposes directive to combat fraud and malpractice. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/auditing-companies-financial-statements_en Erişim Tarihi: 29 Mart 2022

Evertz, L. ve Süß, S. (2017). The importance of individual differences for applicant attraction: A literature review and avenues for future research. *Management Review Quarterly*, 67(3), 141-174.

Ewerlin, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: an experimental study. *Zeitschrift für Personalforschung*, 27(3), 279-304.

Ewing, M. T., Pitt, L. F., De Bussy, N. M. ve Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22.

Eyupoglu, S. Z. ve Saner, T. (2013). The gender- marital status job satisfaction relationship of academics. *Journal of Behavioral and Social Sciences*, 106 (2), 2817-2821.

Ezeanyim, E. E., Ufoaroh, E. T. ve Ajakpo (2019). The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance in Selected Public Enterprise in Awka, Anambra State. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*. 19(7), 41-50.

Fahed-Sreih, J. (2020). Introductory chapter: Job satisfaction and career development. Josiane Fahed-Sreih (eds.). içinde *Career Development and Job Satisfaction*. IntechOpen.

Fairbrother, K. ve Warn, J. (2003). Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 8–21.

Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88 (2), 288–307.

Fama, E. F. ve Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics* , 26(2), 301–325.

Faragher, E. B., Cass, M. ve Cooper, C. (2005). The Relationship between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Environmental Medicine*, 62, 105-112.

Federico, S. M. , Federico, P. ve Lundquist, G. W. (1976). Predicting Women's Turnover as a Function of Extent of Net Salary Expectations and Biodemographic Data. *Personnel Psychology*, 29, 559–566.

Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 9, 47–53.

Feuerstein, M., Hult, S. ve Houl, M. (1985). Environmental stressors and chronic low back pain: life events, family and work environment. *Pain*, 22(3), 295–307.

Fila, M. J., Paik, L. S., Griffeth, R. W. ve Allen, D. (2014). Disaggregating job satisfaction: Effects of perceived demands, control, and support. *Journal of Business and Psychology*, 29(4), 639–649.

Filatotchev, I. ve Bishop, K. (2002). Board composition, share ownership, and 'underpricing' of UK IPO firms. *Strategic Management Journal*. 23(10), 941–955.

Finansal Raporlama Konseyi (2014). The UK Corporate Governance Code. London.

Fisher, C. D., Ilgen, D. R. ve Hoyer, W. D. (1979). Source credibility, information favorability, and job offer acceptance. *Academy of Management Journal*, 22, 94-103.

Fisher, E. (2004). The European Union in the age of accountability. *Oxford Journal of Legal Studies*. 24(3), 495-515.

Fisher, V. E. ve Hanna, J. V. (1931). *The Dissatisfied Worker*. MacMillan Co.

Fitzmaurice, M. (2012). Job Satisfaction in Ireland: An Investigation into the influence of Self-esteem, generalized self-efficacy and affect. *Journal of Education and Behavioral Sciences*, 8(3), 148-153.

Fombrun, C. J (2006). Corporate governance. *Corporate Reputation Review*. 8 (4), 267–271.

Frank, F. D., Finnegan, R. P. ve Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12-26.

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.

Fried, Y. ve Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322.

Furnham, A., Eracleous, A. ve Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765–779.

Galia F. (2008). Intrinsic-extrinsic motivations and knowledge sharing in French firms. *The Icfai Journal of Knowledge Management*, 6(1), 56-72.

García-Izquierdo, A. L., Moscoso, S. ve Ramos-Villagrasa, P. J. (2012). *Reactions to the Fairness of Promotion Methods: Procedural justice and job satisfaction*. Blackwell Publishing Ltd.

Garrison, K. R. ve Muchinsky, P. M. (1977). Attitudinal and biographical predictors of incidental absenteeism. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 221 -230.

Gatewood, R. D., Gowan, M. A. ve Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 414-427.

Gazioglu, S. ve Tansel, A. (2002). Job satisfaction in Britain: Individual and job related factors. (ERC Working Papers in Economics, 03/03). Ankara, Turkey: Economic Research Center.

Genceli, M. (1973). İki değişkenli doğrusal regresyonda zaman faktörü. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 33(1).

Ghitulescu, B. E. (2006). Shaping tasks and relationships at work: examining the antecedents and consequences of employee job crafting. Doctoral Dissertation (Unpublished), University of Pittsburgh.

Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1, 4-24.

Glenn, N. D., Taylor, P. A. ve Weaver, C. N. (1977). Age and job satisfaction among males and females: A multivariate, multisurvey study. *Journal of Applied Psychology*, 62, 189-1 93.

Goel, A., Sharma, P. ve Sharma, A. (2012). Improving job satisfaction: An HR strategy. *EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 2 (4), 173- 180.

Goldenhar, L. M., Swanson, N. G., Hurrell, J. J., Jr., Ruder, A. ve Deddens, J. (1998). Stressors and adverse outcomes for female construction workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(1), 19–32.

Gomes, D. R. ve Neves, J. (2010). Employer branding constrains applicants' job seeking behaviour? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 223-234.

González, F., Sánchez, S. M. ve López-Guzmán, T. (2016). The Effect of Educational Level on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study in Hospitality. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(3), 243-259,

Gordon, J. (2021). What is the stakeholder theory of corporate governance? https://thebusinessprofessor.com/en_US/business-governance/stakeholder-theory-of-corporate-governance Erişim Tarihi: 2 Nisan 2022

Gotsi, M. ve Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24–30.

Goulimaris, D., Filippou, F., Heodorakis, N. ve Genti, M. (2010). Demographic characteristics and professional satisfaction of employees of cultural associations involved in developing traditional Greek dancing activities. *Studies in physical Culture &Tourism*, 3(17), 277-282.

Grant, G. H. (2003). The evolution of corporate governance and its impact on modern corporate America. *Management Decision*, 41(9), 923-934.

Greenhaus, J. H., Sugalski, T. ve Crispin, G. (1978). Relationships between perceptions of organizational size and the organizational choice process. *Journal of Vocational Behavior*, 13, 113-125.

Greiner, B. A., Ragland, D. R., Krause, N., Syme, S. L. ve Fisher, J. M. (1997). Objective measurement of occupational stress factors: An example with San Francisco urban transit operators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(4), 325–342.

Groot, W. ve Maasen van den Brink, H. (1999) Job satisfaction and preference drift. *Economics Letters*, 633, 363-367.

Grund, C. ve Slivka, D. (2001). The impact of wage increases on job satisfaction-Empirical evidence and theoretical implications. (IZA Discussion Papers 387). Bonn, Germany: Institute for the Study of Labor (IZA).

Gull, S. ve Azam, F. (2012). Impact of Organizational Culture Type on Job Satisfaction Level of Employees' in Different Organizations of Lahore, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 66-82.

Güçlü, H. (2022). Kurumsal Yönetim İlkeleri. https://www.hakanguclu.com/kurumsal-yonetim/soru-cevap/kurumsal-yonetim-ilkeleri/ Erişim Tarihi: 2 Nisan 2022

Güler, M. ve Basım, H.M. (2015). Adayların kuruma katılma niyetlerinde örgütsel çekicilik ve kurumsal itibarın etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (2), 115-126.

Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley, Reading, MA.

Hackman, J. R., Oldham, G. R., Janson, R. ve Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57-71.

Hamidullah, B. ve Sait, D. (2015). Role of Transformational Leadership on Employee's Job Satisfaction: the Case of Private Universities in Bosnia and Herzegovina. *European Researcher*, 93, 270-281.

Harold, C. M., Holtz, B. C., Griepentrog, B. K., Brewer, L. M. ve Marsh, S. M. (2016). Investigating the effects of applicant justice perceptions on job offer acceptance. *Personnel Psychology*, 69(1), 199-227.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. ve Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.). içinde *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-lived* (ss. 205–224). American Psychological Association.

Harvard Business Review (2016). https://hbrturkiye.com/video/isveren-markasiyla-calisanlari-cezbedin Erişim Tarihi: 13 Nisan 2022

Hatch, M. J. ve Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365.

Hausknecht, J. P., Day, D. V. ve Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57(3), 639-683.

Hermes, N., Postma, T. J. B. M. ve Zivkov, 0. (2006). Corporate governance codes in the European Union. Are they driven by external or domestic forces? *International Journal of Managerial Finance*, 2(4), 280-301.

Herriot, P., Ecob, R. ve Hutchison, M. (1980). Decision theory and occupational choice: Some longitudinal data. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 223-236.

Hersey, R. B. (1932). Workers' Emotions in shop and Home: A Study of Individual Workers from the Psychological and Physiological Standpoint. Research studies (Wharton School. Industrial Research Department), 18. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature o f Man*. Cleveland: World Publishing.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing.

Herzberg, F. (1971). *Work and the Nature of Man*. New York: World Publishing.

Herzberg, F., Mausner, B. ve Bloch Snyderman, B. (2005). *The Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publishers

Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O. ve Capwell, D. F. (1957). *Job Attitudes: Review of Research and Options*. Pittsburgh, PA: Psychological Service of Pittsburgh.

Highhouse, S., Beadle, D., Gallo, A. ve Miller, L. (1998). Get 'em while they last! Effects of scarcity information in job advertisements. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 779- 795.

Highhouse, S., Lievens, F. ve Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986–1001.

Highhouse, S., Stierwalt, S. L., Bachiochi, P., Elder, A. E. ve Fisher, G. (1999). Effects of advertised human resource management practices on attraction of African American applicants. *Personnel Psychology*, 52, 425-442.

Hijazi, H. A. (2021). The Impact of Applying Good Governance Principles on Job Satisfaction among Public Sector Employees in Jordan. *Open Journal of Business and Management*, 9, 1-31.

Hill, R. E. (1974). An empirical comparison of two models for predicting preferences for standard employment offers. *Decision Sciences*, 5, 243-254.

Hitt, A. M, Miller, C. C. ve Colella, A. (2006). *Organizational Behavior A Strategic Approach*. USA: Call Wiley.

Ho, J. S. Y., Fie, D. Y. G., Ching, P. W. ve Ooi, K. B. (2009). Relationship between the Full-Range Leadership and Insurance Salesperson's Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management Science*, 2(1), 43-60.

Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Witt, L. A. ve Kiewitz, C. (2001). A note on the nonlinearity of the age–job-satisfaction relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(6), 1223–1237.

Hogg, M. A. ve Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121–140.

Holcum, M. L., Lehman, W. E. K. ve Simpson, D. D. (1993). Employee accidents: influences of personal characteristics, job characteristics, and substance use in jobs differing in accident potential. *Journal of Safety Research*, 24, 205–11.

Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Ostroff, C. ve Vancouver, J. B. (1987). Sex differences in occupational choice: a supplyside appraoch to understanding the male–female wage gap. *Personnel Psychology*, 40 (4), 715–744.

Honeycutt, T. L. ve Rosen, B. (1997). Family friendly human resource policies, salary levels and salient identity as predictors of organizational attraction. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 271-290.

Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper: New York.

Hosseinabadi, M. B., Etemadinezhad, S., Khanjani, N., Ahmadi, O., Gholinya, H., Galeshi, M. ve Samaei, S. E. (2018). Evaluating the relationship between job stress and job satisfaction among female hospital nurses in Babol: An application of structural equation modeling. *Health Promotion Perspectives*, 8(2), 102–108.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. ve Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.

Huse, M. ve Landström, H. (2002). Teaching Corporate Governance: Challenges For Research and Practice. Paper presented at EURAM conference Stockholm.

Iaffaldano, M. T. ve Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psycholigical Bulletine*, 97 (2), 251–273.

Ilies, R. ve Judge, T. A. (2003). On the heritability of job satisfaction: The mediating role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 750–759.

Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M. ve Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945–959.

Ingram, D. (2022). Relationship Between Work Environment & Job Satisfaction in an Organization for Employee Turnover. https://smallbusiness.chron.com/relationship-between-work-environment-job-satisfaction-organization-employee-turnover-11980.html Erişim Tarihi: 26 Nisan 2022

International Labour Office (1986). Psychosocial factors at work : recognition and control : report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health, Ninth Session, Geneva, 18-24 September.

Ivey, G. W. ve Kline, T. J. B. (2010). Transformational and active transactional leadership in the Canadian military. *Leadership and Organization Development Journal*, 31, 246-262.

İncir, G. (1990). Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

İsmayilov, M. (2007). Kurumsal yönetim: Azerbaycan'daki anonim şirketlerin kurumsal yönetim düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

James, G. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42, 333-356.

Jensen, M. C. ve Meckling, W. H. (1976) Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305–360.

Jose, A. ve Thibodeaux, M. S. (1999). Institutionalization of ethics: the perspective of managers. *Journal of Business Ethics*, 22, 133–143.135

Judge, T. A. ve Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-394.

Judge, T. A., Heller, D. ve Mount, M. K. (2002). Five-Factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530–541.

Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. ve Barrick, M. R. (1999) The Big Five personality traits, general mental ability, and career success cross the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621–652.

Kaifi, B. A., Nafei, W.A., Khanfar, N. M. ve Kaifi, M. M. (2012). A multi-generational workforce: Managing and understanding millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 88-93.

Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124-143.

Kamal, M. ve Batool, S. (2020). Institutional Failure: A Challenge to Good Governance in Pakistan. *A Research Journal of South Asian Studies*, 35, 101-118.

Karabulut, A. T., Civelek, M. E., Başar, P., ÖZ, S. ve Küçükçolak, R. A. (2020). Kurumsal yönetim ilkeleri ve firma performansı arasındaki ilişkiler. *Maliye ve Finans Yazıları*, 114, 401-418.

Katzell, R. A. (1964). Personal values, job satisfaction and job behavior. Borow, H. (Ed.). İçinde *Man in a World of Work* (ss. 341–366). Boston: Houghton-Mifflin.

Keay A. ve Loughrey J. (2015). The framework for board accountability in corporate governance. *Legal Studies*. 35 (2), 252 – 279.

Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. D. Levine (Ed.). içinde *Nebraska Symposium in Motivation*, Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

Kelley, H. H. (1973). The process of causal attribution. *American Psychologist*, 28, 107-128.

Kemunto, M. E., Adhiambo, R. P. ve Joseph, B. (2018). Is Marital Status a Predictor of Job Satisfaction of Public Secondary School Teachers? *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 8(3), 51-58.

Kessler E. H. (2013). *Encyclopedia of Management Theory*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

Khan, A. H. ve Aleem, M. (2014). Impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan. *Journal of International Studies*, 7(1), 122-132.

Khudir, I. M. ve Ali, S. (2019). Elements, Characteristics and Principles for Effectiveness Governance in Public Sector. *Indian Journal of Science and Technology*, 12, 1-9.

Kılıç, S. (2013). Doğrusal regresyon analizi. *Journal of Mood Disorders*, 3(2), 90-92.

Kibkebut, D. J., (2013). The effects of demographic characteristics on organizational commitment, job satisfaction and turnover intentions: The case of employees in the Kenyan Universities. *Journal of organizational and Human Behavior*, 2(1), 20-33.

Kim, J. G. ve Lee, S. Y. (2011). Effects of transformational and transactional leadership on employees' creative behaviour: Mediating effects of work motivation and job satisfaction. *Asian Journal of Technology Innovation*, 19, 233-247.

Kirkpatrick G. (2009). The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis, OECD, Pre-publication version for Vol. 2009/1.

Kleinschmidt, M. (2007). Venture Capital, Corporate Governance, and Firm Value. Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Kluvers, R. ve Tippett, J. (2011). An exploration of stewardship theory in a Not-forProfit organisation. *Accounting Forum*. 35 (4), 275-284.

Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği* (18. baskı). İstanbul: Beta Yayınları Teknik.

Koh, H. C. ve Boo, E. H. Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29, 309–324.137

Korman, A. K. (1966). Self-esteem variable in vocational choice. *Journal of Applied Psychology*, 50, 479-486.

Korman, A. K. (1967). Self-esteem as a moderator of the relationship between self-perceived abilities and vocational choice. *Journal of Applied Psychology*, 51, 65-67.

Kornhauser, A. W. ve Sharp, A. A. (1932). Employee attitudes; suggestions from a study in a factory. *Personnel Journal*, 10, 393–404.

Koustelios, A. D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers, *The International Journal of Educational Management*, 15(6/7), 354-358.

Kozer, M. (2002). *Corporate Governance: Das Zusammenspiel von Internal Control und External Control*. München, Univ., Diss., Aachen: Shaker.

Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., & Bökeoğlu, Ö. Ç. (2006). *Sosyal Bilimler için İstatistik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Kristensen, N. ve Johansson, E. (2008). New evidence on cross-country differences in job satisfaction using anchoring vignettes. *Labour Economics*, 15(1), 96-117.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.

Kröll, C., Nüesch, S. ve Foege, J. N. (2018). Flexible work practices and organizational attractiveness in Germany: The mediating role of anticipated organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 543-572.

Krys, S. ve Konradt, U. (2022). Losing and regaining organizational attractiveness during the recruitment process: A multiple-segment factorial vignette study. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(1), 43-58.

Kumar, N. ve Singh, V. (2011). Job satisfaction and its correlates. *International Journal of Research in Economics & Social Sciences*, 1(2), 11-24.

Kurumsal Yönetim Tebliği (2014). T.C. Resmi Gazete (28871, 3 Ocak 2014).

Lalive, A. ve Stutzer, R. (2010) Approval of equal rights and gender differences in wellbeing. *Journal of Population Economics*, 23, 933-962.

Lam, T., Zhang, H. ve Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22, 157–165.

Lambert, J. R., Basuil, D. A., Bell, M. P. ve Marquardt, D. J. (2017). Coming to America: work visas, international diversity, and organizational attractiveness among highly skilled Asian immigrants. *International Journal of Human Resource Management*. UK: Routledge.

Lee, E.-S., Park, T.-Y. ve Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049–1080.

Lee, MS-M., Lee, M-B., Liao, S-C. ve Chiang, F-T. (2009). Relationship between mental health and job satisfaction among employees in a medical center department of laboratory medicine. *Journal of the Formosan Medical Association*, 108(2), 146–154.

Lee, T. (1998). Assessment of safety culture at a nuclear reprocessing plant. *Work and Stress*, 12, 217–37.

Lewis, G. B. ve Frank, S. A. (2002). Who wants to work for the government? *Public Administration Review*, 62(4), 395–404.

Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51- 69

Lievens, F. ve Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75–102.

Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. J. Greenberg & R. S. Cropanzano (Eds.). İçinde *Advances in Organizational Justice* (ss. 56-88). Stanford University Press.

Lind, E. A. ve Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Springer Science & Business Media.

Lis, B. (2012). The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: an analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue*, 23(3), 279-295.

Lloyd, S. (2002) Branding from the inside out. BRW, 24(10), 64–66.

Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentive. *Organizational Behavior and Human Performance*, (3), 157-189.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 4(4), 309–336.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dunette, M.D. (Ed.), İçinde *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (ss. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.

Locke, E. A. ve Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Lofquist, L. H. ve Dawis, R. V. (1969). *Adjustment to Work*. Appleton-Century-Crofts, New York.

Lok, P. ve Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.

Long, A. (2005). Happily ever after? A study of job satisfaction in Australia. *The Economic Record*, 81, 303-321.

Lorsch, J. W. ve MacIver, E. (1989). *Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards* . Boston, MA: Harvard Business School.

Losocco, K. ve Bose, C. (1998). Gender and job satisfaction in urban China: The early post-Mao period. *Social Science Quarterly*, 79(1), 91-109.

Luenendonk, M. (2019). Understanding the Job Characteristics Model (including Job Enrichment). https://www.cleverism.com/job-characteristics-model/ Erişim Tarihi: 26 Nisan 2022

Luoma-Aho, V. (2007). Neutral reputation and public sector organizations. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 124–143.

Luthans, F. ve Thomas, L. T. (1989). The relationship between age and job satisfaction: Curvelinear results from an empirical study – a research note. *Personnel Review*, 18(1), 23-26.

Lydon, R. ve Chevalier, R. (2002). *Estimates of the Effect of Wages on Job Satisfaction*. (CEPLSE Discussion Papers 0531). London, UK: Centre for Economic Performance.

Majumdar, A. B. (2017).The fiduciary responsibility of directors to preserve intergenerational equity. *Journal of Business Ethics*. 159(1), 149-160.

Mallin, C. (2007). Corporate Governance (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.

Marmot, M. ve Wilkinson, R. G. (2006). *Social Determinants of Health: The Solid Facts* (2nd ed.). Denmark (DK): WHO Regional Office.

Martin, Q. (2022). *Career Development and Job Satisfaction*. USA: Nova Science Publishers Inc.

Maslow, A. H. (1943). A teory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

McAbee, J. ().Understanding Stakeholder Theory. https://www.wrike.com/blog/understanding-stakeholder-theory/ Erişim Tarihi: 2 Nisan 2022

McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C. ve Ahmed, S. M. (2017). Applicant perspectives during selection: A review addressing "So what?," "What's new?," and "Where to next?". *Journal of Management*, 43(6), 1693-1725.

McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New York: The Free Press.

McClelland, D. C. (1971). The Achievement Motive in Economic Growth. Kilby, P. (Ed). İçinde *Entrepreneurship and Economic Development*, (ss. 108-122). New York: The Free Press.

McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. New York, NY: Cambridge University Press.

McCrae, R. R. ve Costa, P. T., Jr. (1996). Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. J. S. Wiggins (Ed.), içinde *The Five Factor Model of Personality: Theoretical perspectives* (ss. 51- 87). New York: Guilford.

McLeod, S. (2012). Attribution Theory. https://www.simplypsychology.org/attribution-theory.html Erişim Tarihi: 2 Mayıs 2022

Meier, L. L., Semmer, N. K. ve Spector, P. E. (2014). Unethical behavior as a stressor. R. A. Giacalone & M. D. Promislo (Eds.). içinde *Handbook of Unethical Work Behavior: Implications for Individual Well-being* (ss. 168–182). New York: Routledge.

Melin, L. ve Nordqvist, M. (2002). The Role of Cultural and Institutional Processes in Shaping Corporate Governance Systems in Family Firms. Paper presented at the Academic Research Forum, FBN Annual World Conference, Helsinki 2002.

Metle, M. (2001). Education, job satisfaction and gender in Kuwait. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 311-332.

Min, K. R., Ugaddan, R. G. ve Park, S. M. (2017). Is the creative tendency affected by organizational leadership and employee empowerment? An empirical analysis of U.S. federal employees. *Public Performance & Management Review*, 40, 382-408.

Mohd Said, H., Abukraa, M. K. ve Mohd Rose, R. (2015). The relationship between personality and job satisfaction among employees in Libyan oil and gas company. *American Research Journal of Business and Management*, 1(2), 18-24.

Mohy, A. (2019). Job Satisfaction: Through Career Development and Work Environment. Proceedings of the 2nd International Conference on Economics, Business, and Government Challenges, EBGC 2019, 3 October, UPN " Veteran" East Java, Surabaya, Indonesia.

Monyamane, L. (2020). The Influence of Promotion Opportunities and Professional Development on the Job Satisfaction of Secondary School Teachers in the Central Region of Botswana. *American Based Research Journal*, 9 (7), 19-27.

Moreth, T. (2018). Employee response to job dissatisfaction. http://hrprofessionalnow.ca/business/675-evln-model-behaviour Erişim Tarihi: 2 Mayıs 2022

Moyes, G. D., Williams, P. A. ve Koch, B. (2006). The effects of age and gender upon the perceptions of accounting professionals concerning their job satisfaction and work-related attitudes. *Managerial Auditing Journal*, 21(5), 536-561.

MSG-Management Study Guide (2022). Importance of Employee Satisfaction. https://www.managementstudyguide.com/importance-of-employee-satisfaction.htm Erişim Tarihi: 20 Nisan 2022

Mueller, C. W. ve Wallace, J. E. (1996). Justice and the paradox of the contented female worker. *Social Psychology Quarterly*, 59, 338-349.

Mueller, D. (2003), *The Corporation - Investment, Mergers, and Growth*. London: Routledge.

Mulinge, M. ve Mueller, C. (1998). Employee job satisfaction in developing countries: The case of Kenya. *World Development*, 26(12), 2181-2199.

Munir, R. I. S., Rahman, R. A., Malik, A. M. A. ve Ma'amor, H. (2012). Relationship between Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction among the Academic Staff. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 885-890.

Myrden, S. ve Kelloway, K. (2015). Young workers' perception of brand image: Main and moderating effects. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(3), 267-281.

Nadinloyi, K. B., Sadeghi, H. ve Hajloo, N. (2013). Relationship between Job Satisfaction and Employees Mental Health. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 293-297.

Nakataa, A., Takahashi, M., Irie, M. ve Swanson, N. G. (2010). Job satisfaction is associated with elevated natural killer cell immunity among healthy white-collar employees. *Brain, Behavior, and Immunity*, 24(8), 1268-1275.

Naqvi, S. M. M. R., Ishtiaq, M., Kanwal, N. ve Ali, M. (2013). Impact on job autonomy on organizational commitment and job satisfaction: The moderating role of organizational

culture in the fast food sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 8, 92-102.

Needle, D. (2014). *Agency Theory. Wiley Encyclopedia of Management*. Sir Cary L Cooper (ed.). John Wiley & Sons, Ltd.

Neil, P. R. (2014). Transformational Leadership and Employee Job Satisfaction: The Case of Philippines Savings Bank Batangas Branches. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 2, 6-14.

Newburry, W., Gardberg, N. A. ve Belkin, L. Y. (2006). Organizational attractiveness is in the eye of the beholder: The interaction of demographic characteristics with foreignness. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 666–686.

Newstrom, J. W and Davis, K. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work* (10th Edition). USA: McGraw- Hill.

Ng, E. S. ve Burke, R. J. (2005). Personeorganisation fit and the war for talent: does diversity management make a difference? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195-1210.

Ng, Y. L., Kulik, C. T. ve Bordia, P. (2015). The moderating role of intergroup contact in race composition, perceived similarity, and applicant attraction relationships. *Journal of Business and Psychology*, 31(3).

Nguyen, T. H. (2020). Impact of leader-member relationship quality on job satisfaction, innovation and operational performance: A case in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(6), 449–456.

NIOSH (2002). The changing organization of work and the safety and health of working people: Knowledge gaps and research directions. Cincinnati (OH).

Nikolaou, A., Theodossiou, I. ve Vasileiou, E. G. (2005). Does job security increase job satisfaction? A study of the European experience. Presented in the 2nd World Conference SOLE/EALE, European Association of Labour Economists, San Francisco, CA.

Nmai, B. N. ve Delle, E. (2014). Good Corporate Governance and Employee Job Satisfaction: Empirical Evidence from the Ghanaian Telecommunication Sector. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(13), 209-217.

Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice*. Sage publications.

Nwobia, I. E. ve Aljohani, M. S. (2017). The Effect of Job Dissatisfaction and Workplace Bullying on Turnover Intention: Organisation Climate and Group Cohesion as Moderators. *International Journal of Marketing Studies*, 9, 136-143.

O'Brien, G. E. ve Dowling, P. (1981). Age and job satisfaction. *Australian Psychologist*, 16, 49-61.

OECD (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance Paris: OECD Publishing.

Olatunji, S. O. ve Mokuolu, B. O. (2014). The influence of sex, marital status and tenure of service on job satisfaction of health workers in Nigerian Federal Health Institution. *An International Multidisciplinary Journal of Ethiopia*, 8(1), 126-133.

Olsen, J. E., Parsons, C. K., Martins, L. L. ve Ivanaj, V. (2016). Gender diversity programs, perceived potential for advancement, and organizational attractiveness: An empirical examination of women in the United States and France. *Group and Organization Management*, 41(3), 271–309.

Oshagbemi, T. (2000). Correlates of pay satisfaction in higher education. *International Journal of Educational Management*, 14(1), 31-39.

Othman, N., Mokhtar, S. S. M. ve Asaad, M. N. M. (2017). Quality Management System, Employee Satisfaction and Employee Performance in Private Higher Education Institutions: A Proposed Framework. *International Journal of Management Research and Reviews*, 7, 681-686.

Özdamar, K. (2004). *Tabloların Oluşturulması, Güvenirlik ve Soru Analizi. Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi-1* (5th ed.). Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.

Papachristou, G. K. ve Papachristou, M. K. (2014). The Worthiness of Corporate Governance in Public Sector: The Case of Public Health Care Sector in Greece. *Corporate Ownership & Control*, 12, 490-501.

Peterson, M. ve Wilson, J. (1996). Job satisfaction and perceptions of health. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 38(9), 891–898.

Pham Thi, T. D., Ngo, A. T., Duong, N. T. ve Pham, V. K. (2021). The Influence of Organizational Culture on Employees' Satisfaction and Commitment in SMEs: A Case Study in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 1031–1038.

Phelan, J. (1994). The paradox of the contented female worker: an assessment of alternative explanations. *Social Psychology Quarterly*, 57, 95-107.

Piko, B. F. (2006). Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction and Psychosocial Health among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, 43, 311-318.

Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45, 1–10.

Porter, L. W. ve Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Irwin: Homewood.

Powell, G. N. ve Goulet, L. R. (1996). Recruiters' and applicants' reactions to campus interviews and employment decisions. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1619–1640.

Price, N. J. (2018). What Is the History of Corporate Governance and How Has It Changed? https://www.diligent.com/insights/corporate-governance/what-is-the-history-of-corporate-governance-and-how-has-it-changed/ Erişim Tarihi: 28 Mart 2022

Priyadarshi, P. (2011). Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment and turnover. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510-522.

Purcell, J. ve Kinnie, N. (2007). HRM and business performance. P. F. Boxall, J, Purcell, P. Wright (eds.). içinde *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (ss. 533-551). Oxford University Press.

Ramirez, A. J., Graham, J., Richards, M. A., Cull, A. ve Gregory, W. M. (1996). Mental health of hospital consultants: the effects of stress and satisfaction at work. *Lancet*, 347(9003), 724–728.

Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N. ve Kurniawaty, K. (2021). External Alternatives, Job Stress on Job Satisfaction and Employee Turnover Intention. *Management Science Letters*, 11, 511-518.

Randolph, D. S. (2005). Predicting the effect of extrinsic and intrinsic job satisfaction factors on recruitment and retention of rehabilitation professionals. *Journal of Healthcare Management*, 50, 49-60.

Rau, B. L. ve Hyland, M. A. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55(1), 111-136.

Rau, B.L. ve Adams, G.A. (2005). Attracting retirees to apply: desired organizational characteristics of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 649–660.

Reskin, B. (1993). Sex segregation in the workplace. *Annual Review of Sociology*, 19, 241-270.

Restubog, S. L. D., Kiazad, K. ve Kiewitz, C. (2015). Psychological Contracts. İçinde *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* 2nd edition, (ss. 367-371) Elsevier.

Rezaee, Z. (2007). *Corporate Governance Post-Sarbanes-Oxley: Regulations, Requirements, and Integrated Processes*. John Wiley & Sons, Inc.

Rhodes, L. D. ve Hammer, E. Y. (2000). The relation between job satisfaction and personality similarity in supervisors and subordinates. *Psi Chi Journal of Undergraduate Research*, 5, 56-59.

Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93, 328-367.

Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2005). *Management* (8th edition). London: Pearson Prentice Hall.

Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.

Roche, J. R. (2020). Organizational Image and Attractiveness in the context of Recruitment: A conceptual review. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management*, 5(10), 24-29.

Rodríguez, D., Buyens, D., Landeghem, H. V. ve Lasio, V. (2016). Impact of lean production on perceived job autonomy and job satisfaction: An experimental study. *Human Factors & Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26, 159-176.

Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences. M. D. Dunnette (Ed.) İçinde *Handbook of İndustrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., (ss. 399-444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Rynes, S. L. ve Connerley, M. L. (1993). Applicant reactions to alternative selection procedures. *Journal of Business and Psychology*, 7, 261-277.

Saini, G. K., Rai, P. ve Chaudhary, M. K. (2014). What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply? *Journal of Brand Management*, 21(2): 95–111.

Schein, V. E. ve Diamante, T. (1988). Organizational attraction and the person± environment fit. *Psychological Reports*, 62, 167-173.

Schieman, S. ve Reid, S. (2009). Job authority and health: Unraveling the competing suppression and explanatory influences. *Social Science and Medicine*, 69(11), 1616–1624.

Schinkel, S., Van Vianen, A. ve Van Dierendonck, D. (2013). Selection fairness and outcomes: a field study of interactive effects on applicant reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 21, 22–31.

Schmidt, J. A., Chapman, D. S. ve Jones, D. A. (2015). Does emphasizing different types of person–environment fit in online job ads influence application behavior and applicant quality? evidence from a field experiment. *Journal of Business and Psychology*, 30, 267–282.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.

Schneiderman, N., Ironson, G. ve Siegel, S. D. (2005). Stress and health: Psychological, behavioural, and biological determinants. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1, 607–628.

Schwoerer, C. E. ve Rosen, B. (1989). Effects of employment-at-will policies and compensation policies on corporate image and job pursuit intentions. *Journal of Applied Psychology*, 74, 653-656.

Scott-Findlay, S. ve Estabrooks, C. A (2006). Mapping the organizational culture research in nursing : a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 56(5), 498-513.

Seçer, İ. (2015). *Spss ve Lisrel ile Pratik Veri Analizi* (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

Sevimli, F ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55 – 64.

Shafi, M. (2004). The Importance of Effective Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*. Taylor's University.

Shahin, M. (2016). The Effect of Good Governance Mixture in Governmental Organizations on Promotion of Employees Job Satisfaction (Case Study: Employees and Faculty Members of Lorestan University). *Asian Social Science*, 12, 108-117.

Shauman, K. (2006). Occupational sex segregation and the earnings of occupations: What causes the link among college-educated workers? *Social Sciences Research*, 35, 577-619.

Shleifer, A. ve Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.

Sidhu, M. K. (2018). Corporate governance: Theoretical framework. *International Journal of Research and Analytical Reviews*. 5(1), 35-39.

Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbari, M., Yulia, Y., Supono, J. ve Fauji, A. (2020). The Relationship of Transformational Leadership, Organisational Justice and Organisational Commitment: A Mediation Effect of Job Satisfaction. *Journal of Critical Reviews*, 7, 89-108.

Singh, R. (1973). Information integration theory applied to expected job attractiveness and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 60, 621-623.

Sinha, R. (2020). Career development: an enabler for job satisfaction. Josiane Fahed-Sreih (eds.). içinde Career Development and Job Satisfaction. IntechOpen.

Siong, Z. M. B., Mellor, D., Moore, K. A. ve Firth, L. (2006). Predicting intention to quit in the call centre industry: does the retail model fit? *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), 231-243.

Sivertzen, A., Nilsen, E. R. ve Olafsen, A, H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 473-483.

Sloane, P. ve H. Williams (2000) Job satisfaction, comparison earnings and gender. *Labour*, 14, 473-501.

Sloane, P. ve Williams, H. (1996). Are overpaid workers really unhappy? A test of the theory of cognitive dissonance. *Labour*, 10, 3–16.

Smith, P. C., Kendall, L. M. ve Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Chicago: Rand McNally.

Smith, R. C. ve Walter, l. (2006). Governing the Modem Corporation: Capital Markets. Corporate Control and Economic Performance. Oxford University Press.

Soelberg, P. (1967). Unprogrammed decision making. *Industrial Management Review*, 8(2), 19-29.

Sohn, M., Sohn, W., Klaas-Wissing, T. ve Hirsch, B. (2015). The influence of corporate social performance on employer attractiveness in the transport and logistics industry: Insights from German junior talent. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(5), 486-505.

Sommer, L. P., Heidenreich, S. ve Handrich, M. (2017). War for talents-how perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *R&D Management*, 47(2), 299-310.

Sonnentag, S. (2001). Work, recovery activities, and individual well-being: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 196–210.

Sousa-Poza, A. ve Sousa-Poza, A. A. (2003). Gender differences in job satisfaction in Great Britain, 1991-2000: permanent or transitory? *Applied Economics Letters*, 10, 691-694.

Sousa-Poza, A. ve Sousa-Poza, A. A. (2007). The effect of job satisfaction on labor turnover by gender: an analysis for Switzerland. *Journal of Socio-Economics*, 36, 895-913.

Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355-374.

Spitzmüller, C., Neumann, E., Spitzmüller, M., Rubino, C., Keeton, K. E., Sutton, M. T. ve Manzey, D. (2008). Assessing the influence of psychosocial and career mentoring on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(4), 403-415.

SPK (2022). https://www.spk.gov.tr/Duyuru/Goster/2008319/0 Erişim Tarihi: 2 Nisan 2022

Stevens, C. K. (1998). Image theory and career-related decisions: Finding and selecting occupations and jobs. L. R. Beach (Ed.). İçinde *Image Theory: Theoretical and Empirical Foundations* (ss. 227-239). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Stewart, A. (2003). Help one another, use one another: Toward an anthropology of family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 27(4), 383–396.

Story, J., Castanheira, F. ve Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 484-505.

Stoughton, J. W., Thompson, L. F. ve Meade, A.W. (2013) Examining applicant reactions to the use of social networking websites in pre-employment screening. *Journal of Business and Psychology*, 30, 73–88.

Stout, L. (2003). On the Proper Motives of Corporate Directors (Or Why You Don't Want to invite Homo Economicus to Join Your Board). Cornell Law Faculty Publications. Paper 763.

Subramanian, S. (2018). Stewardship Theory of Corporate Governance and Value System: The Case of a Family-owned Business Group in India. *Indian Journal of Corporate Governance*. 11(1), 88–102.

Sulieman Ibraheem, S. M., Hussein, A. A. ve Ayat Mohammad, E. B. (2011). The Relationship between Transformational Leadership and Employees' Satisfaction at Jordanian Private Hospitals. *Business and Economic Horizons*, 5(2), 35-46.

Sundaramuthy, C. ve Lewis, M., (2003) Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review*. 28 (3), 397-415.

Sunyoto, D. (2012). Sumber Daya Manusia (praktek penelitian). Yogyakarta, Center For Academic, Publishing Service.

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2011). OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi. https://mneguidelines.oecd.org/mneguidelines/ Erişim Tarihi: 29 Mart 2022.

Tabachnick, B.G.,Fidell. L.S. (2013). *Using Multivariate Istatistics* (Sixth Ed.). Boston: Pearson.

Tagiuri, R. ve Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*. 9 (2), 199–208.

Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. S. Worchel & W. G. Austin (Eds.). İçinde *Psychology of İntergroup Relations* 2nd ed. (ss. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.

Taylor, M. S. ve Bergmann, T. J. (1987). Organisational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40(2), 261-285.

Thomason S. J, Brownlee, A. ve Steiner, S. (2013). Personality as a moderator of the relationship between organizational size and organizational attraction perceptions. *Small Business Institute Journal*, 9(1), 1-17.

Thoms, P., Dose, J. J. ve Scott, K. S. (2012). Relationships Between Accountability, Job Satisfaction, and Trust. *Human Resource Development Quarterly*, 13(3), 307-323.

Thorbjornsson, C. O., L. Alfredsson, K. Fredriksson, M. Koster, H. Michelsen, E. Vingard, M. Torgen, and A. Kilbom (1998). Psychosocial and physical risk factors associated with low back pain: a 24-year follow up among women and men in a broad range of occupations. *Occupational and Environmental Medicine*, 55(2), 84–90.

Tırpancı, İ. (2019). Türkiye'de kurumsal yönetim ve şirketlerin finansal performansları üzerine etkisi. *Mali Çözüm (Mart-Nisan)*, 29 (152), 115-129.

Top, M., Akdere, M. ve Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282.

Trevino, L. K., Butterfield, K. D. ve McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8, 447–476.149

Treviño, L. K., Weaver, G. R. ve Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32, 951–990.

Tricker, B. (2015). Corporate Governance: *Principles, Policies and Practices* (3rd ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.

Truxillo, D, ve Bauer, T. (1999). Applicant reactions to test scores banding in entry-level and promotional contexts. *Journal of Applied Psychology*, 84, 322–339.

Truxillo, D. M., Bauer, T. N. ve Garcia, A. M. (2017). Applicant reactions to hiring procedures. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), İçinde *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (ss. 53-70). John Wiley & Sons Ltd.

Tsai, W. C. ve Yang, I. W. F. (2010). Does image matter to different job applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 48–63.

Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 293-312.

Turban, D. B. ve Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. The International Journal of Industrial, *Occupational and Organizational Psychology and Behaviour*, 24(6), 733-751.

Turban, D. B. ve Greening, D. W. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658-672.

Turban, D. B. ve Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 184-193.

Turban, D. B., Campion, J. E. ve Eyring, A. R. (1995). Factors related to job acceptance decisions of college recruits. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 193-213.

Turban, D. B., Forret, M. L. ve Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24-44.

Tyler, T. R. ve Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.

Uggerslev, K. L., Fassina, N. E. ve Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597-660.

Valentine, S. ve Barnett, T. (2003). Ethics code awareness, perceived ethical values, and organizational commitment. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23, 359–367.150

Valentine, S. ve Fleischman, G. (2008). Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77, 159–172.

Van der Flier, H. ve Schoonman, W. (1988). Railway signals passed at danger: situational and personal factors underlying stop signal abuse. *Applied Ergonomics*, 19, 135–41.

Van der Walt, F., Thasi, M. E., Chipunza, C. ve Jonck, P. (2016). Skills Shortages and Job Satisfaction-Insights from the Gold-Mining Sector of South Africa. *African Journal of Business and Economic Research*, 11, 143-183.

Vasavada-oza, F. ve Bhattacharjee, D. (2016). Promoting organizational brands as desirable employers through company websites: a study of three Indian IT companies. *Journal of Brand Management*, 13(2), 7–24.

Vinney C. (2018). Understanding the Big Five Personality Traits. https://www.thoughtco.com/big-five-personality-traits-4176097 Erişim Tarihi: 22 Nisan 2022

Von Walter, B., Wentzel, D. ve Tomczak, T. (2012). The effect of applicant–employee fit and temporal construal on employer attraction and pursuit intentions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 116–135.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley.

Vroom, V. H. (1966). Organizational choice: A study of pre- and post-decision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, 212-225.

Vuong, B., Tung, D., Tushar, H., Quan, T. ve Giao, H. (2021). Determinates of Factors Influencing Job Satisfaction and Organisational Loyalty. *Management Science Letters*, 11, 203-212.

Waples, C. J. ve Brachle, B. J. (2020). Recruiting millennials: Exploring the impact of CSR involvement and pay signaling on organizational attractiveness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 870-880.

Washburn, S. A. (1996). Challenge and renewal: a historical view of the profession. *Journal of Management Consulting*. 9(2), 47-53.

Watson, C. J. (1981). An evaluation of some aspects of the Steers and Rhodes model of employee attendance. *Journal of Applied Psychology*, 66(3), 385–389.

Weaver, C. (1978). Sex differences in the determinants of job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21, 265-274.

Weaver, C. (1980). Job satisfaction in the United States in the 1970s. *Journal of Applied Psychology*, 65, 364-367.

Weiss, H. M. (1977). Subordinate imitation of supervisor behavior: The role or modeling in organizational socialization. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 89-105.

Weiss, H. M. ve Merlo, K. L. (2015). Job satisfaction. İçinde *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Second Edition), (ss. 833-838). Elsevier Ltd.

Weiss, H. M. ve Shaw, J. B. (1979). Social influences on judgments about tasks. Organizational Behavior and Human Performance, 24, 126- 140.

White, A. T. ve Spector, P. E. (1987). An investigation of age-related factors in the age-job-satisfaction relationship. *Psychology and Aging*, 56, 1140-1 158.

Wilhelmy, A., Kleinmann, M., Melchers, K. G. ve Lievens, F. (2019). What do consistency and personableness in the interview signal to applicants? Investigating indirect effects on

organizational attractiveness through symbolic organizational attributes. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 1-14.

Wilhelmy, A., Kleinmann, M., Melchers, K. G. ve Lievens, F. (2019). What do consistency and personableness in the interview signal to applicants? Investigating indirect effects on organizational attractiveness through symbolic organizational attributes. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 1-14.

Williams, M. L. ve Bauer, T. N. (1994). The effect of a managing diversity policy on organizational attractiveness. *Group and Organization Management*, 19, 295-308.

Williams, R. A., Pruitt, S. D., Doctor, J. N. et al. (1998). The contribution of job satisfaction to the transition from acute to chronic low back pain. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 79(4), 366–374.

Williamson, O. E. (1996). The Mechanisms of Governance. Oxford University Press.

Winkleby, M.A., Ragland, D.R. ve Syme, S. L. (1988). Self-reported stressors and hypertension: evidence of an inverse association. *American Journal of Epidemiology*, 127(1), 124–134.

Witherell, B. (2002). Corporate governance and responsibility: Foundations of market integrity. OECD Observer (No. 234 - October).

Xenikou, A. (2017). Transformational leadership, transactional contingent reward, and organizational identification: The mediating effect of perceived innovation and goal culture orientations. *Frontiers in Psychology*, 8(1754), 1-13.

Yang, L., Emerson, D.J. ve Brink, A.G. (2016). Job autonomy and counterproductive behaviors in Chinese accountants: The role of job-related attitudes. *Journal of International Accounting Research*. 15. 115-131.

Younis, R. A. A. and Hammad, R. (2021). Employer image, corporate image and organizational attractiveness: the moderating role of social identity consciousness. *Personnel Review*, 50(1), 244-263.

Yüce, P. ve Highhouse, S. (1998). The effects of attribute set-size and pay ambiguity on reactions to "help wanted" advertisements. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 337-352.

Zahari, I. ve Shurbagi, A. (2012). The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya. *International Business Research*, 5(9), 89-97.

Zahra, S. A. ve Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15 (2), 291-334.

Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9(2, Pt.2), 1–27.

Zhao, H ve Seibert, S. E. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259–271.

Zimber, A. (1998). Workload and stress in caring for the elderly: status of research and research agenda. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 31(6), 417–425.

EK A

ANKET FORMU

Kurumsal Yönetim İlkelerinin Benimsenmesinin Örgütsel Çekicilik ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Varlık Yönetim Şirketlerinde Bir Araştırma

Sayın katılımcı bu anket formu "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Benimsenmesinin Örgütsel Çekicilik ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Varlık Yönetim Şirketlerinde Bir Araştırma" konulu yüksek lisans çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Toplam 4 bölümden oluşan bu kişisel bilgilerinizi ortaya çıkarmaya yönelik hiçbir soru bulunmamakla birlikte elde edilen veriler bilimsel amacı dışında KESİNLİKLE kullanılmayacaktır.

SÜLEYMAN ŞİMŞEK

Bu bölüm kurumsal yönetim ilkelerini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İfadelere sizlere en yakın gelen seçeneği işaretleyiniz. 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum.

	Lütfen aşağıdaki ifadeleriyanıtlayınız. **(KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ÖLÇEĞİ)**	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Şirket, işlem ve faaliyetlerinde menfaat sahiplerinin (çalışanların) mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını koruma altına alır. Menfaat sahiplerinin(çalışanların) haklarının mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle ile korunmadığı durumlarda, menfaat sahiplerinin (çalışanların) çıkarları iyi niyet kuralları çerçevesinde ve şirket imkânları ölçüsünde korunur.					
2	Menfaat sahipleri (çalışanlar), haklarının korunması ile ilgili şirket politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli bir şekilde bilgilendirilir.					
3	Şirket, menfaat sahiplerinin (çalışanların) şirketin mevzuata aykırı ve etik açıdan uygun olmayan işlemlerini Kurumsal Yönetim Komitesi'ne veya Denetimden Sorumlu Komite'ye iletebilmesi için gerekli mekanizmaları oluşturur.					
4	İşe alım politikaları oluşturulurken ve kariyer planlamaları yapılırken, eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması ilkesi benimsenir.					
5	Personel alımına ilişkin ölçütler yazılı olarak belirlenir ve bu ölçütlere uyulur					
6	Çalışanlara sağlanan tüm haklarda adil davranılır, çalışanların bilgi, beceri ve görgülerini arttırmalarına yönelik eğitim programları gerçekleştirilir ve eğitim politikaları oluşturulur.					
7	Çalışanlara yönelik şirketin finansal durumu, ücret, kariyer, eğitim, sağlık gibi konularda bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunulur.					
8	Şirket çalışanlarının görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterleri çalışanlara duyurulur.					
9	Çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaması ve çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alınır.					

Bu bölüm örgütsel çekiciliği ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İfadelere sizlere en yakın gelen seçeneği işaretleyiniz. 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum.

	Lütfen aşağıdaki ifadeleri yanıtlayınız. **(ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK ÖLÇEĞİ)**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kısmen Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Benim için, söz konusu kurum çalışmaya elverişli bir yerdir.					
2	Son çarem olmadığı sürece, söz konusu kurumda çalışmak istemezdim.					
3	Bana göre söz konusu kurum, çalışmak için cazip bir yerdir.					
4	Söz konusu kurum hakkında daha fazla bilgi edinmek isterdim.					
5	Söz konusu kurumda, olası bir pozisyon benim için çok çekicidir.					
6	Söz konusu kurum tarafından yapılacak iş teklifini kabul ederdim.					
7	Bir işveren olarak, söz konusu kurum ilk tercihlerimden biri olurdu.					
8	Söz konusu kurum, beni iş görüşmesine çağırsaydı, giderdim.					
9	Söz konusu kurumda çalışmak için büyük çaba sarf ederdim.					
10	Söz konusu kurumu, iş arayan bir arkadaşıma tavsiye ederdim.					
11	Söz konusu kurumda çalışan kişiler, muhtemelen burada çalışıyorum demekten gurur duyuyorlardır.					
12	Söz konusu kurum, çalışmak için saygın bir yerdir.					
13	Söz konusu kurum, muhtemelen çok iyi işveren olarak anılmaktadır.					
14	Söz konusu kurum, çalışmak için prestijli bir yerdir.					
15	Söz konusu kurumda çalışmak isteyecek muhtemelen pek çok kişi vardır.					

Bu bölüm iş tatminini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İfadelere sizlere en yakın gelen seçeneği işaretleyiniz. 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum.

	Lütfen aşağıdaki ifadeleri işinize ilişkin memnuniyetinizi göz önüne alarak yanıtlayınız. **(MINNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ)**	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yaptığım işten her zaman memnuniyet duyuyorum.					
2	İşimde bağımsız çalışma imkânımın olduğunu düşünüyorum.					
3	İşimde arada sırada tekdüzelikten uzaklaşarak değişik şeyler yapma şansım oluyor.					
4	İşimin toplum içerisinde "saygın kişi" olma şansını bana verdiğini düşünüyorum.					
5	İş ortamımdaki yöneticilerin yönetim tarzından memnunum.					
6	Yöneticilerin karar verme yeteneklerini memnun edici buluyorum.					
7	Kurumumda bana verilen sorumluluğu memnun edici buluyorum.					
8	İşimi, bana garantili bir gelecek sunması bakımından yeterli buluyorum.					
9	Yaptığım işi başkaları için bir şeyler yapabilme hissi açısından yeterli buluyorum.					
10	Diğer çalışanlara yönlendirilmesinde aldığım yetkiden memnunum.					
11	Kendi bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.					
12	İşimi, işle ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından memnun edici buluyorum.					
13	Aldığım ücretin yaptığım iş için yeterli olduğunu düşünüyorum.					
14	Yaptığım işle ileride terfi şansı elde edeceğimi düşünüyorum.					
15	Kendi fikir ve kanaatlerimi kullanabildiğim bir işte çalışmaktayım.					
16	İşim bana kendi yöntemlerimi kullanma serbestisi tanıyor.					
17	Çalışma şartlarını ve saatlerini uygun buluyorum.					
18	Kurumumdaki arkadaşlık ilişkilerinin, işimden duyduğum memnuniyeti etkileyeceğini düşünüyorum.					
19	Yapılan işin takdiri açısından işimi memnun edici buluyorum.					
20	Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunurum.					

Bu bölüm demografik bilgilere yönelik sorulardan oluşmaktadır.

DEMOGRAFİK BİLGİLER				
Yaşınız:	( ) 18-25 yaş	( ) 26-33 yaş	( ) 34-41 yaş	( ) 42-49 yaş
	( ) 50-57 yaş	( ) 58-64 yaş	( ) 65 yaş ve üstü	
Cinsiyetiniz:	( ) Kadın	( ) Erkek		
Medeni Durumunuz:	( ) Evli	( ) Bekar		
Eğitim Durumunuz:	( ) İlkokul	( ) Ortaokul	( ) Lise	( ) Lisans
	( ) Yüksek Lisans	( ) Doktora		
Şirketteki Pozisyonunuz:	( ) Başlangıç Pozisyonu		( ) Uzman Pozisyonu	
	( ) Orta Düzey Yönetici		( ) Üst Düzey Yönetici	
Şirşetteki Çalışma Süreniz:	( ) 1 yıldan az	( )1-5 yıl	( ) 6-10 yıl	( ) 10 yıl üstü