

**ÇALIŞANLARIN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE İLİŞKİN
ALGILARININ YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:
MOBİLYA SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Gözde GÖKSEL

Eskişehir, 2019

**ÇALIŞANLARIN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE İLİŞKİN
ALGILARININ YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:
MOBİLYA SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Gözde GÖKSEL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Mine Oyman

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos, 201

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gözde GÖKSEL'in "Çalışanların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Algularının Yenilikçi Örgüt Kültürüne İş Tatminine Etkisi: Mobilya Sektörü Üzerine Bir Çalışma" başlıklı tezi 07 Ağustos 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme (Uluslararası İşletmecilik) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Mine OYMAN

Üye : Doç.Dr.Didem PAŞAOĞLU BAŞ

Üye : Doç.Dr.Muhsin Murat YAŞLIOĞLU

Prof.Dr.Gülten GÜNŞOY
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

ÇALIŞANLARIN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE İLİŞKİN ALGILARININ YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: MOBİLYA SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Gözde GÖKSEL

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos, 2019

Danışman: Prof. Dr. Mine OYMAN

Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri ile ilerleyen kurumsal yönetim ilkeleri hissedarlar ve yatırımcılar için ayrı bir öneme sahip olsa da, paydaşlar özellikle de çalışanlar açısından ikinci plana atılamayacak kadar anlamlıdır. Çağdaş yönetim anlayışı ile birlikte, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında, rakiplerine üstünlük sağlayıp varlıklarını sürdürmelerinde insan faktörü en önemli unsur olarak görülmektedir. Örgütler amaçlarına iş tatmini yüksek bireyler ile ulaşabileceklerdir. Bu yüzden yönetim tarafından hangi unsurların çalışanlarının tatminini arttırdığı iyi analiz edilmelidir. İşletmelerin hızla değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme yetenekleri, büyük oranda yeni fikirlerin üretilmesine, benimsenip uygulanmasına imkan veren yenilikçi örgüt kültürüne sahip olmalarına bağlıdır.

Bu çalışmada, kurumsal yönetim ilkelerinin yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı, eğer anlamlı bir ilişki varsa kurumsal yönetim ilkelerinin yenilikçi örgüt kültürü üzerindeki etkisi, kurumsal yönetim ilkelerinin iş tatmini üzerindeki etkisi, kurumsal yönetim ilkelerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün düzenleyici etkileri incelenmiştir. Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve veriler anket yöntemi aracılığıyla toplanmıştır. Sonuç olarak bazı anlamlı farklılıklar ile birlikte kurumsal yönetim ilkeleri ile yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal yönetim, Kurumsal yönetim ilkeleri, Yenilikçi örgüt kültürü, İş tatmini.

ABSTRACT

THE EFFECT OF EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES ON INNOVATIVE ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION: A RESEARCH ON THE FURNITURE SECTOR

Gözde GÖKSEL

Department of Business Administration

Anadolu University, Social Sciences Institute, August, 2019

Supervisor: Prof. Dr. Mine OYMAN

Although corporate governance that has progressed with the principles of fairness, transparency, accountability and responsibility have a great importance for shareholders and investors, they are also meaningful for stakeholders and even more to the employees. With the modern management approach, the human factor is seen as the most important factor in achieving the goals of the enterprises and gaining superiority to the competitors and maintaining their existence. Organizations will achieve their goals with individuals with high job satisfaction. Therefore, elements which enhance employee satisfaction should be well analyzed by management.

In this study, whether there is a meaningful relationship between corporate governance principles and innovative organizational culture and job satisfaction, if there is a meaningful relationship, the effect of corporate governance principles on innovative organizational culture, the effect of corporate governance principles on job satisfaction and regulatory effects of innovative organizational culture on the effect of corporate governance principles on job satisfaction was analyzed. Quantitative research method was used in the study and the data was collected through questionnaire method. As a result, along with some significant differences, a significant relationship was found between corporate governance principles and innovative organizational culture and job satisfaction.

Keywords: Corporate governance, Corporate governance principles, Innovative organizational culture, Job satisfaction.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca desteğini ve yardımını hissettiğim her zaman yanımda olan birçok değerli insan bulunmaktadır.

Öncelikle tez çalışmam boyunca, bilimsel bir birikim elde etmemi sağlayarak, tezi tamamlamamda bana büyük yardımları olan, tecrübesini, bilgi birikimini, desteğini, anlayışını hiç esirgemeyen ve en önemlisi bana inanmaktan hiç vazgeçmeyen tez danışmanım, kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Mine OYMAN'a,

Tezimin ilk aşamasından son aşamasına kadar her zaman yol gösteren, yönlendiren, doğru ve güvenilir bir çalışma ortaya koymamda çok fazla emeği olan değerli hocam Sayın. Doç. Dr. Murat YAŞLIOĞLU'na,

Tezimin yöntem ve analiz kısmında bilgi ve tecrübesi ile bana mentorluk yapan, göstermiş olduğu ilgi ile değerli zamanını esirgemeyen Sayın Yusuf Zafer Can UĞURHAN'a,

Yazım aşamasında her sorumu yanıtlayan ve tezimin sonlanmasına kadar bıkmadan tecrübesini paylaşan sevgili arkadaşım Sayın Başak DEMİRAY'a, üzerimde emeklerini hep hissettiğim ve bana ilham veren Saygıdeğer Hocalarıma,

Ayrıca tez çalışmam kapsamında yaptığım araştırmalarda, araştırmama ilgiyle yaklaşip çalışmamın daha çok kişiye ulaşmasını sağlayan, kaynaklarını ve desteğini esirgemeyen Çilek Mobilya Tasarım Direktörü Sayın Çiğdem Esra KANBEROĞLU'na

Son olarak, hayatım boyunca attığım her adımda yanımda olan, sevgileri kalkan olan canım aileme, annem Leyla GÖKSEL, kardeşim Gizem GÖKSEL, sevgilim Serdar ÇOBAN ve sevgisini hep içimde yaşatacağım canımın içi babam Adil Nurdoğan GÖKSEL'e kalpten teşekkür ederim.

Gözde GÖKSEL

Senatonun 18/07/2017 tarihli ve 7/5 sayılı kararıyla kabul edilen;

EK-8a. Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi Örneği

26.08/2019

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı"yla tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

(İmza)

.....Gökçe Gökçe

(Öğrencinin Adı Soyadı)

* Bu belgenin ciltlenmiş tezin "Abstract"tan sonraki sayfasında ıslak imzamız ile (fotokopi olmayacak) yer alması gerekmektedir.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR	vii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	viii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ	ixiv
ŞEKİLLER DİZİNİ	xvi
KISALTMALAR DİZİNİ	xvii
1. GİRİŞ	1
1.1. Sorun	2
1.2. Amaç	4
1.3. Önem	5
1.4. Varsayımlar.....	6
1.5. Sınırlılıklar	6
1.6. Tanımlar	7
2. ALANYAZIN	8
2.1. Kurumsal Yönetim	8
2.1.1. Kurumsal yönetim kavramı.....	8
2.1.2. Kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkışı	11
2.1.3. Kurumsal yönetim ilkeleri.....	12
2.1.3.1. Adillik.....	13
2.1.3.2. Şeffaflık	14
2.1.3.3. Hesap verebilirlik.....	15

2.1.3.4. Sorumluluk.....	15
2.1.4. Ülkemizde ve Dünyada yayınlanmış kurumsal yönetim ilkeleri.....	15
2.1.4.1. OECD kurumsal yönetim ilkeleri.....	16
2.1.4.2. TÜSİAD kurumsal yönetim en iyi uygulama kodu: yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi	18
2.1.4.3. Sermaye piyasası kurulu kurumsal yönetim ilkeleri	19
2.1.4.3.1. Pay sahipleri	19
2.1.4.3.2. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık.....	19
2.1.4.3.3. Menfaat sahipleri.....	19
2.1.4.3.4. Yönetim kurulu	20
2.2. Yenilikçi Örgüt Kültürü ve İş Tatmini	20
2.2.1. Örgüt kültürü kavramı ve tanımı.....	20
2.2.2. Örgüt kültürünün unsurları.....	22
2.2.2.1. Törenler ve simgeler	22
2.2.2.2. Hikayeler	22
2.2.2.3. Dil	22
2.2.2.4. Kahramanlar	23
2.2.2.5. Normlar.....	23
2.2.2.6. Sloganlar	23
2.2.3. Örgüt kültürünün modelleri.....	23
2.2.3.1. Cameron-Quinn Modeli	23
2.2.3.1.1. Klan kültürü	24
2.2.3.1.2. Hiyerarşi kültürü	24
2.2.3.1.3. Adokrasi kültürü	24
2.2.3.1.4. Pazar kültürü	24
2.2.3.2. Deal ve Kennedy modeli	24
2.2.3.2.1. Sert erkek, maço kültürü	25
2.2.3.2.2. Çok çalış, sert oyna kültürü	25
2.2.3.2.3. Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü	25
2.2.3.2.4. Süreç kültürü	26
2.2.3.3. Handy ve Harrison örgüt kültürü modeli	26

2.2.3.3.1. Güç kültürü	26
2.2.3.3.2. Rol kültürü	26
2.2.3.3.3. Görev kültürü.....	27
2.2.3.3.4. Birey kültürü	27
2.2.3.4. Wallach'ın örgüt kültürü modeli	27
2.2.3.4.1. Destekleyici örgüt kültürü	27
2.2.3.4.2. Bürokratik kültür.....	27
2.2.3.4.3. Yenilikçi örgüt kültürü	28
2.3. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı	29
2.3.1. İş tatminini etkileyen faktörler	30
2.3.1.1. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler	30
2.3.1.1.1. Cinsiyet	30
2.3.1.1.2. Yaş.....	31
2.3.1.1.3. Eğitim düzeyi	31
2.3.1.1.4. Tecrübe	31
2.3.1.1.5. Pozisyon	32
2.3.1.2. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler	32
2.3.1.2.1. Çalışma Koşulları	32
2.3.1.2.2. Ücret	32
2.3.1.2.3. İşin niteliği	33
2.3.1.2.4. Terfi fırsatları	33
2.3.1.2.5. Yönetim	34
2.3.1.2.6. Çalışma arkadaşları	34
2.3.2. İş tatminin önemi ve sonuçları.....	34
2.3.3. İş tatminsizliğinin sonuçları	35
2.3.3.1. İşe devamsızlık	35
2.3.3.2. Personel devri	36
2.3.3.3. Yabancılaşma	36
2.3.3.4. İş uyumsuzlukları	36
3. YÖNTEM	38

3.1. Araştırmanın Modeli	38
3.2. Evren ve Örneklem.....	40
3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı	41
3.4. Veri Analizi	42
4. BULGULAR VE YORUM.....	45
4.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	45
4.1.1. Katılımcıların cinsiyet durumuna göre dağılımları	46
4.1.2. Katılımcıların yaş durumuna göre dağılımları	47
4.1.3. Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımları	47
4.1.4. Katılımcıların çalıştığı firmadaki pozisyon durumuna göre dağılımları.....	47
4.1.5. Katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre dağılımları	48
4.1.6. Katılımcıların toplam çalışma süresine göre dağılımları	49
4.1.7. Katılımcıların çalıştıkları kurumun kuruluş yerine göre dağılımları.....	50
4.1.8. Katılımcıların çalıştıkları firmaların kuruluş yılına göre dağılımları	51
4.1.9. Katılımcıların çalıştıkları firmaların çalışan sayısına göre dağılımları	51
4.2. Cevaplayıcıların Kurumsal Yönetim, Yenilikçi Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Algılarına İlişkin Değerlendirmeler	52
4.2.1. Çalışanların kurumsal yönetim ilkeleri algılarına ilişkin ifadelerin ortalamalarının dağılımları.....	52
4.2.2. Kurumsal yönetim ilkelerine yönelik açılımlayıcı faktör analizi ve faktörlere yönelik güvenilirlik analizleri.....	53
4.2.3. Katılımcıların firmalarının yenilikçi örgüt kültürlerine göre kümeleme analizi.....	56
4.2.4. Katılımcıların iş tatminleri	57
4.2.5. İş tatminine yönelik açılımlayıcı faktör analizi ve faktörlere yönelik güvenilirlik analizleri.....	58
4.2.6. Kurumsal yönetim ilkelerini taahhüt eden şirketlerde çalışanların yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmini ortalamalarının dağılımları.....	60

4.2.7. Kurumsal yönetim ilkelerini taahhüt etmeyen şirketlerde çalışanların yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatminleri ortalamalarının dağılımları	61
4.2.8. Yenilikçi örgüt kültürünün çalışanların kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları açısından incelenmesi.....	63
4.2.9. Kurumsal yönetim ilkelerini taahhüt edenler ile etmeyenlerin yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmini açısından karşılaştırılması	65
4.3. Firma Özelliklerine Göre Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İş Tatmini.....	66
4.3.1. Şirketlerin kuruluş yıllarına göre kurumsal yönetim algısı	66
4.3.2. Şirketlerin kuruluş yıllarına göre iş tatmini.....	67
4.3.4. Şirketlerin çalışan sayılarına göre iş tatmini	68
4.3.5. Şirketlerin çalışan sayılarına göre kurumsal yönetim algısı	69
4.4. Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine Göre Kurumsal Yönetim, İş Tatmini ve Yenilikçi Örgüt Kültürü Değerlendirmeleri	69
4.4.1. Yaşa göre iş tatmini	70
4.4.2. Çalışılan pozisyona göre kurumsal yönetim ilkeleri algısı.....	71
4.4.3. Çalışılan pozisyona göre iş tatmini	72
4.4.4. Çalışılan pozisyona göre yenilikçi örgüt kültürünün incelenmesi.....	72
4.4.5. Kurumsal yönetim ilkeleri ile iş tatmini ve yenilikçi örgüt kültürü arasındaki ilişki	74
4.4.6. Kurumsal yönetim ilkelerini taahhüt etmeyen firmalarda çalışanların ilkeleri benimseme düzeyi ile şirketin kuruluş yılının karşılaştırılması	75
4.4.7. Kurumsal yönetim ilkelerini taahhüt etmeyen şirketlerde çalışanların ilkeleri benimseme düzeylerine göre iş tatmininin incelenmesi	76
4.5. Kurumsal Yönetim İlkelerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi	77
4.5.1. Kurumsal yönetim ilkelerinin adillik faktörünün örgütsel iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün aracı etkisi.....	78
4.5.2. Kurumsal yönetim ilkelerinin paydaşlar faktörünün örgütsel iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün aracı etkisi.....	79

4.5.3. Kurumsal yönetim ilkelerinin şeffaflık faktörünün örgütsel iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün aracı etkisi.....	80
4.5.4. Kurumsal yönetim ilkelerinin adillik faktörünün bireysel iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün aracı etkisi.....	81
4.5.5. Kurumsal yönetim ilkelerinin paydaşlar faktörünün bireysel iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün aracı etkisi.....	82
4.5.6. Kurumsal yönetim ilkeleri şeffaflık faktörünün bireysel iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün aracı etkisi.....	83
4.5.7. Aracı etkilerin yorumlanmasına yönelik özet sonuçlar	84
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	85
5.1. Sonuç	85
5.2. Öneriler	89
KAYNAKÇA	91
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Veri Tabularından Kurumsal Yönetim Taraması.....	3
Tablo 2.1. Örgüt Kültürü Tanımları	20
Tablo 2.2. Deal ve Kennedy Modeli	26
Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine Ait Özet Tablo.....	45
Tablo 4.2. Katılımcıların Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımları	46
Tablo 4.3. Katılımcıların Yaş Durumuna Göre Dağılımları	47
Tablo 4.4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları.....	47
Tablo 4.5. Katılımcıların Çalıştığı Firmadaki Pozisyon Durumuna Göre Dağılımları..	48
Tablo 4.6. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılımları	48
Tablo 4.7. Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımları	49
Tablo 4.8. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun Kuruluş Yerine Göre Dağılımları.....	50
Tablo 4.9. Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Kuruluş Yılına Göre Dağılımları	51
Tablo 4.10. Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Çalışan Sayısına Göre Dağılımları .	51
Tablo 4.11. Katılımcıların Firmalarında Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Algıları	52
Tablo 4.12. Kurumsal Yönetim İlkelerine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi ve Faktörlere Yönelik Güvenirlik Analizleri.....	54
Tablo 4.13. KMO and Barlett's Test.....	56
Tablo 4.14. Katılımcıların Firmalarının Yenilikçi Örgüt Kültürlerine Göre Kümeleme Analizi.....	56
Tablo 4.15. Katılımcıların Yenilikçi Örgüt Kültürü Ölçeğine Göre Kümeleme Analizi	56
Tablo 4.16. Katılımcıların İş Tatmini Ölçeğinin İfadelerine İlişkin Ortalamaları	57
Tablo 4.17. İş Tatminine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi ve Faktörlere Yönelik Güvenirlik Analizleri	59
Tablo 4.18. İş Tatminine Yönelik KMO and Barlett's Test	60
Tablo 4.19. Kurumsal Yönetim İlkelerini Taahhüt Eden Şirketlerde Çalışanların Yenilikçi Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Ortalamalarının Dağılımları.....	60

Tablo 4.20. Kurumsal Yönetim İlkelerini Taahhüt Etmeyen Şirketlerde Çalışanlardan İlkeleri Benimseme Düzeyi Yüksek Olan Grubun Yenilikçi Örgüt Kültürü ve İş Tatminleri Ortalamaları	62
Tablo 4.21. Kurumsal Yönetim İlkelerini Taahhüt Etmeyen Şirketlerde Çalışanlardan İlkeleri Benimseme Düzeyi Düşük Olan Grubun Yenilikçi Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Ortalamaları	62
Tablo 4.22. Yenilikçilik Düzeyi Yüksek ve Düşük Grupların Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İş Tatmini Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bağımsız Örneklemeler T-testi.....	63
Tablo 4.23. Kurumsal Yönetimi Uygulayanlar ile Uygulamayanların Karşılaştırılmasına Yönelik Bağımsız Örneklemeler T-testi.....	65
Tablo 4.24. Şirketin Kuruluş Yılı'nın Şeffaflık İlkesi Algısı Açısından İncelenmesine Yönelik One-way ANOVA Analiz Sonuçları	66
Tablo 4.25. Şirketin Kuruluş Yılı Değişkeninin İş Tatmini Açısından İncelenmesine Yönelik One-way ANOVA Analiz Sonuçları	67
Tablo 4.26. Çalışan Sayısı Değişkeninin Bireysel İş Tatmini Açısından İncelenmesine Yönelik One-way ANOVA Analiz Sonuçları	68
Tablo 4.27. Çalışan Sayısı Değişkeninin Şeffaflık Açısından İncelenmesine Yönelik One-way ANOVA Analiz Sonuçları	69
Tablo 4.28. Yaş Değişkeninin Bireysel İş Tatmini Açısından İncelenmesine Yönelik One-way ANOVA Analiz Sonuçları	70
Tablo 4.29. Çalışılan Pozisyon Değişkeninin Adillik Açısından İncelenmesine Yönelik One-way ANOVA Analiz Sonuçları	71
Tablo 4.30. Çalışılan Pozisyon Değişkeninin İş Tatmini Açısından İncelenmesine Yönelik One-way ANOVA Analiz Sonuçları	72
Tablo 4.31. Çalışan Pozisyon Değişkeninin Yenilikçi Örgüt Kültürü Açısından İncelenmesine Yönelik One-way ANOVA Analiz Sonuçları	73
Tablo 4.32. Kurumsal Yönetim İlkeleri Faktörleri ile İş Tatmini ve Yenilikçi Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	74
Tablo 4.33. Benimseme Düzeyi İle Şirketin Kuruluş Yılı'nın Karşılaştırılması	75
Tablo 4.34. Benimseme Düzeyi ile Şirketin Kuruluş Yılına Yönelik Ki-kare Analizi..	76
Tablo 4.35. Benimseme Düzeyi ile Şirketin Kuruluş Yılına Yönelik Bağımsız Örneklemeler T-testi.....	77

Tablo 4.36. Aracı Etkilere Yönelik Özet Sonuçlar	84
---	----

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	13
Şekil 4.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri Adillik Faktörünün Örgütsel İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi.....	78
Şekil 4.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri Paydaşlar Faktörünün Örgütsel İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi.....	79
Şekil 4.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri Şeffaflık Faktörünün Örgütsel İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi.....	80
Şekil 4.4. Kurumsal Yönetim İlkeleri Adillik Faktörünün Bireysel İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi.....	81
Şekil 4.5. Kurumsal Yönetim İlkeleri Paydaşlar Faktörünün Bireysel İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi.....	82
Şekil 4.6. Kurumsal Yönetim İlkeleri Şeffaflık Faktörünün Bireysel İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi.....	83

KISALTMALAR DİZİNİ

TÜSİAD : Türkiye Sanayici ve İş İnsanları Derneği

OECD : Organization for Economic Cooperation and Development / Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

1. GİRİŞ

2000’li yılların başında gerçekleşen şirket skandalları, global krizler işletmelerin büyük kayıplar yaşamasına sebep olurken finansal piyasalara da olan güveni zedelemiştir. Özellikle Amerika’da başlayan Enron skandalının ardındaki nedenler araştırıldığında yöneticilerin işletmeleri kendi çıkarları için kullanmaları, işletme bilgilerini gerçeği yansıtmayan şekilde paylaşmaları kısacası “kötü yönetim” kaynaklı olduğu ortaya çıkmıştır. Piyasalara sarsılan güvenin yeniden kazanılması ve daha istikrarlı ve sürdürülebilir uluslararası bir ekonominin temellerinin atılması için şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk gibi ilkeleri benimseyen kurumsal yönetimin önemi oldukça artmıştır.

Önceki yıllarda, işletmelerin hayatlarını sürdürmeleri salt kâra bağlı görülürken, değişen yönetim anlayışı ile birlikte, işletmelerin etkileşimde bulunduğu tüm paydaşlarına; müşterilerine, çalışanlarına, sivil toplum kuruluşlarına, devlet gibi gruplara karşı olan sorumlu, adil, şeffaf ve hesap verebilir bir anlayışa sahip olması uzun vadede kalıcılığı ve başarıyı sağlayacağı görüşü hakim olmaya başlamıştır.

Bu değişimler eşliğinde, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü [OECD], 1999 yılında kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamıştır. Her ülkenin kültürel, tarihsel, ekonomik ve sosyal yapısının farklı olması nedeniyle kurumsal yönetim uygulamalarında farklılıklar meydana gelebilmektedir. OECD tarafından tavsiye edilen ilkeler, ülkemizin kendi şartlarına göre düzenlenmiş, 2002 yılında Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği [TÜSİAD] tarafından “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu” olarak yayınlanmıştır. Daha sonra Sermaye Piyasası Kurulu [SPK] tarafından 2003 yılında “Kurumsal Yönetim İlkeleri” yayınlanmış ve şirketlerin bu ilkelere uymaları tavsiye edilmiştir.

Örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında insan faktörünün rolü gün geçtikçe daha çok önem kazanmaktadır. Geçmiş yıllarda insanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçları göz ardı edilirken modern yönetim bilimi ile birlikte bu konulara verilen değer artmıştır. Çok sert rekabet şartları altında faaliyet gösteren işletmeler için, çalışanlarına fikir ve düşüncelerini rahatlıkla aktarabilecekleri, yaratıcılıklarının sınırlanmadığı yenilikçi örgüt kültürünü sağlamaları rekabet güçlerini arttırmak için kilit bir rol üstlenmektedir. Bu noktada, adil, şeffaf, çalışanlarına değer verdiğini hissettiren, yönetim süreçlerine katılımlarını destekleyen ve dolayısıyla kişilerin yüksek iş tatminlerine ulaşmasını amaç edinen yönetimler işletme hedeflerine ulaşmakta avantaj sağlamaktadırlar.

Bu araştırma, bir paydaş olarak çalışanların kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları ile yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Literatürde genel olarak işletmeler açısından ele alınan kurumsal yönetimin çalışanlar açısından değerlendirilmesi ile bu alandaki eksiklikleri gidererek literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırmanın ilk bölümünde kurumsal yönetim kavramına ilişkin, ikinci kısımda yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmini konularına ilişkin literatür taramaları sonuçları yer almaktadır. Üçüncü kısımda ise, çalışanların kurumsal yönetim ilkelerine uyumu ile yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen analizlerin yer aldığı uygulama bölümü yer almaktadır.

1.1. Sorun

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmaların, konunun işletme performansı, karlılığı, rekabetçiliği, sosyal sorumluluğu ile olan ilişkisi, özel ya da kamu sektöründe uygulanabilirliği, kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenme düzeyi ya da bilincinin ölçülmesi gibi noktalarda kümelenildiğini görüyoruz. İşletme performansına yönelik konular araştırıldığında karşımıza benzer nitelikte fazlaca çalışma çıkmasına rağmen kurumsal yönetim unsurlarının bir paydaş olarak çalışanlar açısından inceleyen çalışmalara daha az rastlanmaktadır. Dolayısıyla konuya bu açıdan bakmak alanda yapılan araştırmalara bir zenginlik katacaktır.

Konuyla ilgili birçok sektörde ve bölgede araştırma yapılmasına rağmen mobilya sektöründe yapılan bir araştırmaya rastlanmamaktadır. Günümüzde işletmeler topluma ve paydaşlarına iyi ve faydalı davranarak ekonomik başarılarını sağlamalıdır. Bunun gereği olarak da kurumsal yönetimin önemli bir paydaşı olarak görebileceğimiz çalışanların konuya olan uyumu son derece önemlidir. Çeşitli veri tabanları incelendiğinde bu alanda yazılmış birçok yüksek lisans tezi, doktora tezi ve makalelere rastlanmaktadır.

İncelenen araştırmalarda kurumsal yönetim kavramının hem kamu hem de özel sektörün dikkat etmesi gereken bir kavram olduğu oldukça açıktır. Ancak, mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları ile yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ek olarak kurumsal yönetimi taahhüt eden işletmeler kadar taahhüt altına

girmemesine rağmen ilkelerin barındırdığı değerlere ve sorumluluklara özen gösteren işletmelerin de olduğu bir gerçektir. Literatürde kurumsal yönetim ilkelerini taahhüt altına girmeyen işletmeler üzerinden araştıran çalışmalar gözetildiğinde, taahhütün bir fark yaratıp yaratmadığı da kestirilemeyecektir.

Tablo 1.1. *Veri Tabalarından Kurumsal Yönetim Taraması*

Yazar	Yıl	Başlık
Mustafa SARIÇİÇEK	2012	Kurumsal Yönetişim ve Özel Sektör Üzerine Bir Uygulama
Alper Emrah COŞKUN	2017	Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Benimsenmesinin Örgütsel Çekiciliğe ve İş tatminine Etkisi
Osman KARAMUSTAFA İdris VARICI Bünyamin ER	2009	Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama
Abdullah ŞAVKIN	2016	İşletmelerde Kurumsal Yönetim ve Türkiye Örneği
Ömer Faruk İŞCAN Erdoğan KAYĞIN	2009	Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma
Fatih MERT	2012	Kurumsal Yönetişimin Uygulanabilirliği: Giresun İlindeki Anonim Şirketlerde Bir Araştırma
Saadet Ela PELENK	2008	Kocaeli ve Çevresindeki Büyük Ölçekli Şirketlerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma
Sabit TÛNAL	2009	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Anlayışı ve Antakya Organize Sanayi Bölgesi Uygulaması
Chi-Kun HO	2005	Corporate Governance and Corporate Competitiveness: an internatioanal analysis
Marty STUEBS Li SUN	2015	Corporate governance and social responsibility
Anusha RAMBAJAN	2010	The relationship between corporate governance and company performance
Sadia MAJEED Tariq AZİZ Saba SALEEM	2015	The Effect of Corporate Governance Elements on Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure: An Empirical Evidence from Listed Companies at KSE Pakistan
Yahya FİDAN	2011	Yönetimden Yönetişime: Kavramsal Bir Bakış

Yağmur Kumcu YILDIZ	2008	Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Bir Model
Matthew O'CONNOR Matthew RAFFERTY	2012	Corpoarate Governance and Innovation
Mary O'SULLIVAN	2000	The innovative enterprise and corporate governance
Asiye Nur ZENGİN Ayşe ALTIOK YILMAZ	2017	Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları
Nevzat TETİK	2013	Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Yeni Türk Ticaret Kanunu Düzenlemelerin Finansal Yönetimi Üzerinde Etkileri
Ali AYDIN	2010	Türkiye'de Kurumsal Yönetim Uygulamaları

[Tablo 1.1. (Devam) *Veri Tabanlarından Kurumsal Yönetim Taraması*]

1.2. Amaç

İşletmelerin sadece kendilerini değil çalışanlarını, müşterilerini kısacası tüm paydaşlarını düşünmesini öğütleyen ve son dönemde dünyada yankılanan şirket skandalları sonrasında gittikçe daha önemli hale gelen kurumsal yönetim günümüzde tüm işletmelerde temel ihtiyaçlardan biri haline gelmiştir. OECD prensipleri olarak dünyanın gündemine giren bu konu, Türkiye'de 2003 yılında SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri adı altında işletmelere bu prensiplere uyulması tavsiye edilmiştir. Ancak ülkemizde şirketler genellikle aile şirketi olup kurumsal yapılanmaları tam olarak oturmamıştır.

Küreselleşmenin etkisiyle yönetim anlayışı da önemli değişiklikler göstermiştir. İşletmeler önceki yıllara kıyasla daha esnek, daha şeffaf ve yönetimde katılımcı anlayışı benimsedikleri görülmektedir. Ancak kurumsal yönetim Türkiye'de varlığını uzun süredir devam ettiriyor olsa da literatürde yeni sayılabilecek kavramlardan biridir.

Bu araştırmanın amacı mobilya sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim ilkelerine yönelik algısının yenilikçi örgüt kültürüne ve iş tatminine olan etkisini incelemektir. Mobilya sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim ilkelerine yönelik algıları ile iş tatminleri ve yenilikçi örgüt kültürü arasındaki ilişkiler yorumlanmak istenmiştir. Araştırma ile:

1. Katılımcıların kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algılarını ortaya koymak

2. Katılımcıların firmalarının yenilikçi örgüt kültürüne ilişkin algılarını ortaya koymak
3. Katılımcıların iş tatminlerini ortaya koymak
4. Kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesinde yenilikçi örgüt kültürünün rolünü ortaya koymak
5. Kurumsal yönetim ilkelerini taahhüt edip uygulayanlarla taahhüt etmese de benimseyenler arasında ilkeler, iş tatmini ve yenilikçi örgüt kültürü itibariyle bir fark olup olmadığını ortaya koymak
6. Kurumsal yönetim ilkelerini temsil eden faktörlerin birbirleriyle ve iş tatmini ve yenilikçi örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya koymak
7. İşletmelerin kuruluş yılları, çalışan sayısı gibi özelliklerinin kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesini ve iş tatminini farklılaştırıp farklılaşmadığını ortaya koymak
8. Katılımcıların demografik özelliklerine göre kurumsal yönetim ilkelerine yönelik algılarının, iş tatmini ve yenilikçi örgüt kültürünün farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır.

Mobilya sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları ile iş tatminleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı öğrenilmek istenmiştir. Tespit edilen ilişkide yenilikçi örgüt kültürünün aracı etkisinin olup olmadığını belirlemek araştırmanın temel amaçlarından biridir. Aynı zamanda, kurumsal yönetim ilkelerini taahhüt eden şirketlerde çalışanlar ile taahhüt etmeyen şirketlerde çalışanların kurumsal yönetim ilkelerine yönelik algıları, iş tatmini ve yenilikçi örgüt kültürü açısından farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek araştırmanın özgün sayılabilecek amaçlarından olup, literatüre bu noktada katkıda bulunması temenni edilmektedir.

1.3. Önem

Küreselleşme ile birlikte yönetim anlayışı da değişim ve dönüşüm geçirmiştir. İşletmelerin sadece kendi çıkarlarını düşünerek değil ilişkide bulunduğu tüm paydaşlarının da haklarını ve çıkarlarını göz önünde bulundurarak hareket etmesi gerektiği anlayışı kabul görmeye başlamıştır. Kurumsal yönetimin konu olarak işlendiği işletme, finans, muhasebe, denetim, iletişim gibi farklı alanlarda alanyazına bakıldığında sayıca çok fazla araştırma ile karşılaşılması da bu önemi vurgulayan bir diğer noktadır.

Ancak elde ettiğimiz sonuçlarda ortaya çıkan, bu araştırmaların genel olarak işletme performansı, liderlik, örgüt kültürü, kurumsal sosyal sorumluluk, işletme etiği, kurumsallaşma, yönetim kurulu gibi kavramlar içerisinde ele alınmakta olduğudur. Bu nedenle kurumsal yönetimi inceleyen araştırmalarda bir paydaş olarak çalışanlar alt başlığının incelenmesi alana eklenecek bir artı değer olarak düşünölmüştür. İşletmeler, paydaşlarının haklarını önemseyip taleplerine kulak vererek adım attıklarında sadece kendi başarılarını arttırmakla kalmayıp aynı zamanda toplumun beklentilerini de karşılayabileceklerdir. Bu araştırma, literatürde nispeten daha az çalışılmış bir alana katkı sağlaması bakımından yararlı olacaktır.

Araştırmanın diğer faydalarından biri, çoğunlukla geleneksel yöntemlerle yönetilen küçük ölçekli işletmelerin ağırlıkta olduğu mobilya endüstrisinin kurumsal yönetim ilkelerini daha iyi anlamalarına, önemini kavramalarına, tüm paydaşlarının ve özellikle de çalışanlarının haklarını korumalarına, daha katılımcı ve yenilikçi örgüt yapılanmalarına yarar sağlamasıdır.

Bu alışma, mobilya sektöründeki işletmelerin kurumsal yönetime ilişkin uygulamalarını gözden geçirmelerine olanak vererek eksikliklerini tamamlamalarına ve özellikle yönetim tarzlarında ve iş süreçlerinde bilimsel yöntemlerden yararlanma konusunda istek duymalarına yarar sağlayacaktır. Ayrıca, bu alanda yapılacak sonraki çalışmalara katkıda bulunacaktır.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırmada;

- Katılımcıların anket sorularına doğru ve tarafsız bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.
- Katılımcıların araştırmacının açıklamalarından ve davranışlarından etkilenmedikleri varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da çeşitli kısıtları bulunmaktadır. İlk önemli kısıt, Türkiye'nin çeşitli illerindeki anketi yanıtlayacak katılımcılara ulaşmak, ulaşılan katılımcıları anketi cevaplamaya ikna etmek olmuştur. Bunun yanında geri dönüşün sağlanması konusunda da zaman zaman sorunlarla karşılaşılmıştır.

İkinci olarak, katılımcılara ulaşmak için farklı illerde düzenlenen fuarlar ziyaret edilmiştir. Anketler 1-20 Nisan tarihleri arasında uygulanmıştır ve genelde elden teslim edilmiştir yapılan bu ziyaretlerde önemli oranda maliyet kısıtları ile karşılaşmıştır.

1.6. Tanımlar

Kurumsal yönetim: İşletmelerin faaliyetlerini sürdürürken toplumun değerlerine saygı göstermesine ve aynı zamanda paydaşlarına ekonomik fayda sağlamasına imkan veren her türlü kod, yönetmelik, kanun ve uygulamalar bütünüdür.

Adillik: İşletme yönetiminin tüm faaliyetlerinde paydaşlara ve menfaat sahiplerine adil davranmasını ifade eder.

Şeffaflık: Kararların, kurallar ve düzenlemeler doğrultusunda alınması ve uygulanması, alınan kararlardan etkileneceklerin bilgiye erişiminin sağlanması ve bu bilginin de ulaşılabilir, anlaşılır ve somut olması prensibidir.

Hesap verebilirlik: Yetki, sorumluluk ve görevlerle ilgili sorumlu ve cevap verebilir davranma gerekliliğidir.

Sorumluluk: Kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesidir.

2. ALANYAZIN

Bu bölümde kurumsal yönetim ilkeleri, yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmini kavramlarının literatür taramaları yapılmış ve kavramların detaylı açıklanması sağlanmıştır.

2.1. Kurumsal Yönetim

Gelişen ve değişen dünya şartları, kurumların tüm paydaşlarıyla olan ilişkisini daha kilit bir noktaya getirmiştir. Bu bölümde literatürde yeni sayılabilecek bir kavram olan kurumsal yönetimin tanımları, tarihçesi ve gelişim süreci açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1.1. Kurumsal yönetim kavramı

İngilizce literatürde “corporate governance” olarak ifade edilen kurumsal yönetim kavramı konusunda Türkçe’de bazı terminolojik karışıklıklar yaşanmıştır. Corporate governance, yönetişim, kurumsal yönetim, kurumsal egemenlik gibi terimler ile ifade edilmekte ve zaman zaman kurumsallaşma ile karıştırılmaktadır (Doğan, 2018, s. 86). “Governance” kelimesi kimi araştırmacılar tarafından yönetişim şeklinde tercüme edilirken kimi araştırmacılar tarafından ise yönetim olarak çevrilmiştir. Gerçekte ise kelime, yönetim, idare gibi anlamlara gelmektedir. Yönetişim ise kökeni İngilizce olmayan Türkçe yönetim ve iletişim kelimelerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur (Fidan, 2010, s. 6). Yönetişim ve yönetim kavramının eş anlamlı kelime gibi görülüp birbirinin yerine kullanıldığı birçok çalışma mevcuttur. Yönetişim alanındaki çalışmaların, kavramı yönetim biçimindeki değişiklikleri vurgulayarak ve yeni anlamlar atfederek kullanması sosyal bilimcilerin terim üzerinde tartışmasına sebebiyet vermiştir (Palabıyık, 2004, s. 2). Kurumsal yönetim terimi kullanıldığı kuruluş ve örgüte, nerede ve ne amaçla kullanıldığına bağlı olarak farklı şekillerde tercih edilmektedir (Doğan, 2018, s. 86). Bu çalışmada önce farklı yazar ve kurumların tercih ettiği terime göre kavram açıklanacak olup, araştırmanın genelinde kurumsal yönetim terimi benimsenecektir.

Kurumsal yönetişim işletme ve paydaşları arasındaki ilişkiyi düzenleyen, işletmenin aldığı kararları kontrol etmeyi sağlayan bir ilişki ağıdır (Sarıççek, 2012, s. 7).

Kurumsal yönetim kavramının ilk defa anıldığı Cadbury Raporunda, Kurumsal Yönetişim, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak açıklanmıştır (Cadbury Raporu, 1992, s. 15).

Coşkun'a (2017, s. 4) göre, kurumsal yönetim işletme içerisinde bir paydaş grubunun işletmenin diğer grupları karşısında çıkar sağlamasını engelleyen normlar toplamıdır. Bu normlar ve kurallar bir örgütün paydaşları olan; çalışanlar, ortaklar, tedarikçiler, yönetim kurulu vb. arasındaki iç iş ilişkilerine rehberlik ederek herhangi bir grubun diğerine karşı üstünlük kurmasına engel olur.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD, 2016, s. 9) kurumsal yönetimi; bir işletmenin hedeflerinin, bu hedeflere erişmesini sağlayan yöntemlerin ve aksiyonlarının nasıl izleneceğini belirten aynı zamanda işletmenin yönetimi, yönetim kurulu ve bütün paydaşların gereksinim ve çıkarlarının nasıl karşılanacağını gösteren bir yol haritası olarak tanımlamaktadır.

TÜSİAD (2002, s. 9)'a göre, birçok farklı şekilde tanımlanabilecek kurumsal yönetim/yönetişim (corporate governance), en geniş anlamda insanların bir hedef doğrultusunda hayat verdiği örgütlerin yönetiminin düzenlenmesidir.

Dar anlamda ise, kurumların faaliyetlerini sürdürürken üyesi olduğu toplumun değerlerine saygı göstermesine ve aynı zamanda paydaşlarına ekonomik fayda sağlamasına imkan veren her türlü kod, yönetmelik, kanun ve uygulamalar bütünüdür (Tüsiad, 2002, s. 9).

“Herhangi bir işletmede hissedarlar dahil, işletmenin yürüttüğü faaliyetler ile doğrudan veya dolaylı ilgili olan tüm menfaat sahiplerinin haklarını korumayı ve işletme yönetiminin sorumluluk ve yükümlülüklerini ortaya koymayı amaçlayan bir yönetimi felsefesidir (Aktan, 2013, s. 150)”.

Toksöz (2008, s. 7), yeni bir yönetim anlayışı olan kurumsal yönetişimin; bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, paydaşlar arasında karşılıklı etkileşimlerin öne çıktığı bir ilişkiler bütününe doğru dönüşümü yansıttığını ifade etmektedir.

Kurumsal yönetim / yönetişim, son yıllarda giderek artan önemiyle, OECD, Dünya Bankası, kurumsal yatırımcılar, ulusal ve uluslararası sermaye piyasalarının yönlendirmesiyle birçok ülkede kurumların yönetiliş tarzında etkili hale gelmiştir. (Tüsiad, 2002, s. 9).

Bahsedilen yönetiliş tarzı, yönetimde tek yönlülük yerine çok yönlü bir etkileşime vurgu yapan demokratik bir yönetim anlayışıdır. Aynı zamanda yönetilenlerin rolünün altı çizilmektedir (Mert, 2012, s. 1).

Yönetişim kavramı, yukardan aşağı tek yanlı bir yönetim tarzı yerine hep birlikte yönetmeyi öngören bir sistemi savunmaktadır (Özer, 2006, s. 60). “Yönetişim kavramında, yönetim kavramından farklı olarak, hiyerarşik ilişki yerine heterarşik ilişki vurgulanmaktadır (Yüksel, 2000, s. 146).

Fidan’a (2011, s. 6) göre, kurumsal yönetim, kişilerin ortak ya da bireysel çıkarlarını göz ardı ederek, örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek adına karşılıklı güvene dayalı etkin bir iletişim ile şeffaf bilgi paylaşımını ilke edinildiği örgütsel etkinliklerdir.

İşletmelerin büyümeleri, işletmeyi yöneten yöneticileri hem işletme hem de toplum için kritik noktalara getirmiştir. Çünkü profesyonel yöneticiler verdikleri kararlarda sadece kendi işletmeleri üzerinde değil, bütün toplumun kaynak kullanımı üzerinde etkili olabilmektedir (İşcan ve Kaygın, 2009, s. 214). Bu durum, yöneticilerin işletme faaliyetlerini gerçekleştirirken etraflarını saran çıkar gruplarının da isteklerini, beklentilerini göz önüne alarak hareket etmelerini zorunlu kılmıştır.

Kurumsal yönetim kavramı, yönetilenlerin de karar sürecinde yer almalarını amaçlayan, aktörler arası etkileşimle yönetimin demokratikleşmesini sağlayan bir düzeni ifade etmektedir (Özer, 2006, s. 64).

Uluslararası alanda birçok ülke ve işletme tarafından ilk kez kabul edilen OECD prensiplerinde kurumsal yönetim, kurum içindeki yönetim kurulu, idareciler, pay sahipleri ve diğer paydaşlar olarak kabul edilen farklı gruplar arasındaki hakların ve görevlerin dağılımını belirten bir sistem olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2016, s. 9-10).

Kurumsal yönetim kavramını genel olarak iş örgütlerinin, toplumun çıkarlarını gözeterek yönetilmesi ve işletme performansının bu yolla artırılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Kapsamlı bir tanım yapmak gerekirse kurumsal yönetim, “örgütsel amaçların mükemmel olarak gerçekleştirilmesi için güçlendirilmiş kişilerin, ortak çıkarları kişisel çıkarlarının önüne alarak davrandığı, iletişim ve etkin bilgi paylaşımı, karşılıklı güven ve şeffaflığı benimsemiş, müşterek karar verebilen, duygusal zekası yüksek, empatik, proaktif ve sinerjik davranarak gerçekleştirilen örgütsel etkinlikler şeklinde tanımlanabilir (Fidan, 2011, s. 6-7)”.

Tanımlardan da görüleceği gibi kurumsal yönetim ve yönetişim kavramının zaman zaman birbirinin yerine kullanıldığı gözlemlenmektedir. Daha önce de bahsedildiği üzere, bu çalışmada kurumsal yönetim terimi tercih edilmektedir.

2.1.2. Kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkışı

Finans piyasalarının entegrasyonu neticesinde ulusal ekonominin uluslararası boyut kazanması, işletme yönetiminde hissedarlardan çok işletme yönetiminin etkin olması kurumsal yönetim kavramının doğmasına sebebiyet vermiştir (Mert, 2012, s. 24).

Kurumsal yönetimin ortaya çıkışının nedeni büyük ölçüde 1990'lı yıllarda dünya gündemini meşgul eden büyük finansal krizler ve bilhassa şirket skandallarıdır (Aktan, 2013, s. 162). “Finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden birinin kötü yönetim olduğu görüşü kurumsal yönetim kavramının önemini öne çıkarmıştır (SPK, 2005, s. 1).

Dünya genelinde büyük tepki çeken Enron, Worldcom, NTL, Tcyo gibi şirket skandalları kurumsal yönetim konusunun dünya gündemine oturmasına sebep olmuştur. Bu örneklerde yönetimin kendi çıkarlarını gözeterek hareket etmesi sonucunda şirketleri iflasa sürüklemeleri ve yatırımcıların fazlasıyla zarar görmesi kurumsal yönetimin önemini tüm çıplaklığıyla gözler önüne sermiştir (Coşkun, 2017, s. 12). Tarafların büyük zarara uğraması, finansal piyasalarda yaşanan tedirginlik ve dalgalanmalar yönetim anlayışında büyük değişimleri başlatmıştır. Yatırımcıların yatırım yaptıkları ülke ve şirkette güven ve istikrar aramaları kurumsal yönetim ilkelerinin bir çeşit denetim mekanizması olarak kullanılmasını sağlamıştır.

1995 yılında A.B.D’de başlıca kurumsal yatırımcılar, yatırım temsilcileri, büyük şirketler, finansal aracılık kuruluşları ve üniversite temsilcileri Uluslararası Yönetişim Bilgi Ağını (ICGN Internatioanal Corporate Governance Network) kurmuştur. İşletmelerin rekabet gücünü arttırmak, fon akışlarını etkinleştirmek, fon sahiplerini korumak için işletmelerin uyması gereken başlıca “kurumsal yönetişim ilkelerini” benimsemişlerdir. Bu ilkeler 1999’da OECD’ye üye 29 ülke tarafından da benimsenmiş ve “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” adı altında kabul edilmiştir. Daha sonra adı geçen ilkeleri TÜSİAD 2000 yılında Türkçeye çevirerek “Kurumsal Yönetim İlkeleri” adı altında kitap olarak yayınlamıştır.

Son olarak Sermaye Piyasası Kurulu da bu ilkeleri 2003’de web sitesinden Türkçe ve İngilizce olarak yayınlamış ve bu ilkelerin uygulanmasının Türk Sermaye Piyasalarına, işletmelerine ve tasarruf sahiplerine önemli katkılar sağlayacağını duyurmuştur.

İlkeler dört ana bölümden oluşmaktadır;

- Pay Sahipleri
- Kamuyu Aydınlatma
- Şeffaflık
- Menfaat Sahipleri ve Yönetim Kurulu,

2.1.3. Kurumsal yönetim ilkeleri

Kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeler dört temel ilkeye odaklanmaktadır. Bu ilkeleri adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak tanımlayabiliriz. Kurumsal yönetim alanında çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu alanda yapılan araştırmalarda genel-geçer sayabileceğimiz tek bir kurumsal yönetim metodolojisinin olmayacağı belirtilmiştir. Çünkü ilkeler ülkelerin ekonomik, sosyolojik, politik durumları dikkate alınarak düzenlenmektedir. Ancak tüm kurumsal yönetim çalışmalarında 4 temel ilkenin genel kabul gördüğü ve bu kavramların temel teşkil ettiği söylenebilir. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği web sitelerinde temel ilkeleri aşağıdaki gibi özetlemiştir¹;

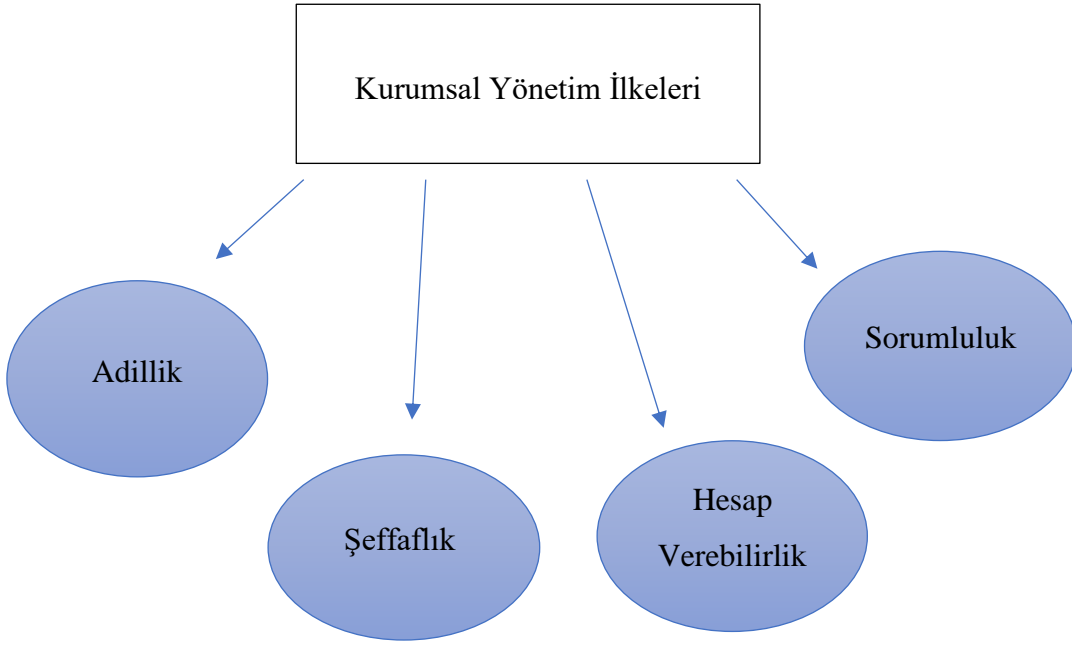
Adillik ilkesi, işletme yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir. Bu ilke, azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dahil olmak üzere hissedar haklarının korunmasını ve yapılan sözleşmelerin uygulanmasını ifade etmektedir.

Şeffaflık ilkesi, şirketin kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımını gerektirmektedir.

Hesap verebilirlik ilkesi, yönetim kurulunun tepe yönetim performansını bağımsız bir şekilde izlemesini ve tepe yöneticilerin hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin temin edilmesini gerektirmektedir.

Sorumluluk ilkesi, işletmelerin hissedarları için değer yaratırken toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ifade etmektedir.

¹ <http://www.tkyd.org/tr/sss.html#sss-kurumsal-yonetim-ilkeleri-nedir.html> (Erişim Tarihi: 22.10.2018)



Şekil 2.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri

2.1.3.1. Adillik

“İşletme yönetiminin tüm faaliyetlerinde paydaşlara ve menfaat sahiplerine adil davranılmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade eder (Mert, 2012, s. 33).

Bu ilke azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil bütün hissedarlara eşit muamale yapılmasını güvence altına alır. Kurumsal yönetim çerçevesi, hissedarlık haklarını korumalı ve bu hakların kullanılmasını kolaylaştırmalıdır (Aydın, 2010, s. 33).

Her tipte, bütün hissedarlar aynı oy hakkına sahip olmalıdır. Oy hakkındaki her değişiklik hissedarların oylamasına sunulmalıdır. Ayrıca genel hissedarlar toplantısının işlem ve usulleri, bütün hissedarların adil muamele görmelerini sağlamalıdır (Aktan, 2013, s. 169).

Aktan (2013, s. 169)’a göre, adalet ve eşitlik ilkesi her şeyden önce hissedarların belirli bazı haklarının kabulü anlamına gelir. Bu hakları şöyle sıralayabiliriz;

- Genel kurullara katılım ve oy kullanma,
- Azınlık haklarını kullanma,
- Kar payı alma,
- Ortaklık hakkında düzenli ve zamanında bilgi alma,
- Hissedar bilgilerinin sağlıklı olarak tutulması,
- Hisselerin herhangi bir sınırlama olmaksızın devri,

- Kamuyu aydınlatmanın bilgilendirme politikası çerçevesinde yapılması,
- Hissedarlar arasında ayırım yapılmaması,
- Hisse senedi değerini etkileyen bilginin kamuya açıklanması,
- Açıklamaların zamanında, doğru, anlaşılabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunulması.
- Zamanında ve düzenli olarak şirket hakkında açıklayıcı bilgi elde etme,
- Genel Kurul toplantılarına etkin katılma ve oy kullanma,
- Yönetim Kurulu Üyelerinin seçiminde etkinlik (birikimli oy, vb.)
- Şirketin karlarından pay alma,
- Şirket yapısındaki önemli değişikliklere ilişkin kararlara katılma ve yeterli şekilde bilgilendirilme vs.

2.1.3.2. Şeffaflık

Kurumsal yönetimin dört temel ilkesinden olan şeffaflık son yıllarda sermaye piyasalarında önemini giderek arttırmıştır. Kurumsal yönetim anlayışı içinde şeffaflık; işletmenin finansal yapısı ve raporları, performansı, mülkiyet yapısı hakkında doğru ve yeterli bilginin zamanında ve eksiksiz olarak kamuoyuna açıklanması olarak tanımlanabilir (Altın, 2006, s. 30).

Yaşanan muhasebe skandalları finansal piyasalara olan güveni büyük ölçüde sarsmıştır. Bu algıyı değiştirmek ve de piyasaları yatırımcılar için güvenli hale getirmek için işletmelerin daha şeffaf raporlama yapması çok büyük önem arz etmektedir. “Şeffaflık, kamunun bilme hakkı ile işletmenin saklama hakkının kesişme noktasında yer almaktadır (Arsoy, 2008, s. 20)”. Kamunun bilme hakkını, paydaşların işletmenin faaliyetleri, kararları, yönetimi ve politikaları hakkında bilgi sahibi olma hakkını ifade ederken, şirketler de bu bilgilerin kullanımının ve açıklanmasının kontrolünü elinde tutma hakkına sahiptir.

Şeffaflık kapsamında, işletmeler pay sahipleri ve diğer finansal bilgi kullanıcılarının kararlarını etkileyebilecek her türlü önemli bilgiyi paylaşmalıdır (Tetik, 2013, s. 50). “Şeffaflık ilkesi, yalnızca faaliyet sonrasında değil, faaliyetin gerçekleştirilmesi sırasında ve öncesinde de geri bildirim sağlanmasına yönelik olanakların geliştirilmesine ait düzenlemeleri teşvik etmektedir (Aydın, 2010, s. 34)”.

2.1.3.3. Hesap verebilirlik

Hesap verebilirlik ilkesi, yönetimin sorumluluklarını ve görevlerini net bir şekilde tanımlarken, yönetimin işletme ile ilgili aldığı kararları ve yönetim performansını tarafsız bir biçimde denetime açmasını sağlayan bir mekanizmadır (Şavkın, 2006, s. 9).

Hesap verebilirlik, karar vericilerin/yöneticilerin paydaşlarına karşı sorumlu olmasını sağlayan, karar süreçlerindeki her türlü girdi ve çıktının işletme çevresince incelenmesine olanak tanıyan, kurumsal yönetimin etkin işlemesine yardım eden bir kavramdır (Palabıyık, 2004, s. 4). Başka bir deyişle, kendilerine şirketin kaynakları teslim edilen yöneticilerin yetkilerini ne derece iyi kullandıklarını hem şirket hissedarlarına hem de tüm paydaşlarına gösterme sorumluluğudur (Aktan, 2013, s. 168).

Bu yaklaşımla birlikte, hissedarlar yatırım yaptıkları şirketleri izleme, gözlemlene ve denetleme fırsatına sahip olurlar. Hesap verme sorumluluğu, iyi bir işletme yönetiminin kilit noktalarından biridir.

2.1.3.4. Sorumluluk

“Kurumsal yönetim çerçevesi, işletmenin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, işletmeye ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır (KYD, 2005, s. 9)”.

Sorumluluk kavramı, işletme faaliyetlerini yürütürken alınan kararların, uygulamaların, iş yapma süreçlerinin, ilgili mevzuata, yönetmeliklere, kanunlara ve şirket ana sözleşmesine uygun olmasının gerektiğini belirtir (Zengin ve Yılmaz, 2017, s. 688). Sorumluluk ilkesi, yönetime işletme faaliyetlerinin paydaşlarına ne tür ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerinin olabileceğini dikkate alarak hareket etmesini öğütler. Böylelikle, işletme yönetim kurulunun ve yöneticilerinin karar ve eylemlerinin toplumsal ve etik değerlere uygunluğu sağlanır (Aktan, 2013, s. 163).

Bu madde, işletmelerin menfaat sahipleri için değer yaratırken, toplumsal değerlerin aynası olan yasa ve mevzuatlara bağlı olarak faaliyetlerini gerçekleştirmesini belirtmektedir (Aydın, 2010, s. 33).

2.1.4. Ülkemizde ve Dünyada yayınlanmış kurumsal yönetim ilkeleri

Bu bölümde yayınlanmış kurumsal yönetim ilkelerinden bahsedilmektedir. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Konseyi tarafından ulusal hükümetler,

ilgili uluslararası kuruluşlar ve özel sektör ile birlikte 1999 yılında hazırlanarak yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri bir dizi standart ve yol gösterici prensibi kapsamaktadır (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 2019). İlkeler bağlayıcı olmamakla birlikte şirketlere kendi yönetimlerini belirlenen standartlara göre düzenlemelerini tavsiye eden bir kılavuz niteliğindedir. Prensiplerin ülkenin kendi koşulları, ekonomik ve sosyal durumuna göre yeniden düzenlenmesi ve en uygun kodların hazırlanması tavsiye edilmiştir.

Ülkemizde ise TÜSİAD kurumsal yönetimi ilk gündeme getiren kurumlardan biri olmuştur. Aralık 2002’de Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi adlı raporu hazırlayarak bu alandaki çalışmalara öncülük etmiştir. Bu konudaki araştırmaların artmasıyla birlikte 2003 yılında Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni kamuoyuna duyurmuştur. Bu ilkeler OECD Kurumsal Yönetim Prensipleri ışığında hazırlanmıştır. Ülkemizde hazırlanan ilkelere OECD prensipleri örnek alındığı için önce OECD Kurumsal Yönetim Prensipleri açıklanacak olup daha sonra sırasıyla ülkemizde yayımlanan kodlar anlatılacaktır.

2.1.4.1. OECD kurumsal yönetim ilkeleri

OECD Konseyi, 27-28 Nisan 1998’de gerçekleşen toplantılarında hükümet, özel sektör, uluslararası örgütleri ile birlikte OECD’yi kurumsal yönetim çerçevesini ve de buna uygun özel ilkeler serisinin hazırlanmasını istemiştir (Tunal, 2009, s. 34).

OECD prensipleri yatırımcılara, işletmelere, kanun koyuculara ve devlete kurumsal yönetim modelinin gelişmesi için öneriler sunar ve böylelikle devletlerin kendi kodlarını ve uygulamalarını oluşturmalarında referans olur. İlk defa 1999 yılında yayımlanan ilkeler; şeffaflık, hesap verebilirlik ve pay sahiplerinin haklarına saygının esas alındığı temel değerlerini koruyarak tekrar gözden geçirilmiş ve kullanışlılığı sağlanmıştır (OECD, 2016, s. 3). İlkeler 2014/15 döneminde ikinci defa gözden geçirilmiştir. Son düzenlemenin ardından, etkin kurumsal yönetim çerçevesi için temellerin sağlanması, pay sahiplerinin hakları, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, yönetim kurulunun sorumlulukları gibi bölümlerden oluşmaktadır. Aşağıdaki ilkeler 2016 yılında G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri raporunun Türkiye Sermaye Piyasası Kurulunun iş birliği ile oluşturulan Türkçe çevirisi referans alınarak hazırlanmıştır;

- **Kurumsal yönetim çerçevesi için temellerin sağlanması:** Kurumsal yönetim çerçevesi şeffaf ve adil piyasaların oluşumunu desteklemelidir. Kaynakların etkin dağılımını sağlayarak hukukun üstünlüğü ile uyumlu olmalıdır. Aynı zamanda denetim mekanizmalarını etkin kullanarak gerekli hallerde yaptırım uygulamalıdır.
- **Pay sahiplerinin hakları, adil muamele görmeleri ve temel ortaklık işlevleri:** Kurumsal yönetim çerçevesi pay sahiplerinin haklarını korumalı ve kullanmalarını kolaylaştırmalı, azınlık ve yabancı pay sahipleri de dahil olmak üzere tüm pay sahiplerinin adil muamele görmelerini sağlamalıdır. Eğer pay sahiplerinin hakları ihlal edilirse etkin bir telafi imkanı olmalıdır.
- **Kurumsal yatırımcılar, pay piyasaları ve diğer araçlar:** Kurumsal yönetim çerçevesi, yatırım zinciri boyunca uygun teşvikler sağlamalı ve pay piyasalarının iyi bir kurumsal yönetime katkı sağlayacak şekilde işlemesine olanak vermelidir.
- **Kurumsal yönetimde menfaat sahiplerinin rolü:** Kurumsal yönetim çerçevesi, menfaat sahiplerinin kanun veya karşılıklı anlaşmalar ile tesis edilmiş haklarını tanımalı ve işletmeler ve menfaat sahipleri arasında servet ve istihdam yaratmada etkin işbirliğini ve finansal açıdan sağlam şirketlerin sürdürülebilirliğini teşvik etmelidir.
- **Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık:** Kurumsal yönetim çerçevesi işletmenin finansal durumu, performansı, ortaklık yapısı ve yönetimi dâhil olmak üzere işletmeye ilişkin her türlü önemli konuda zamanında ve doğru açıklamaların yapılmasını sağlamalıdır.
- **Yönetim kurulunun sorumlulukları:** Kurumsal yönetim çerçevesi, işletmenin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin gözetimini ve yönetim kurulunun şirkete ve pay sahiplerine karşı hesap verebilirliğini sağlamalıdır.

İlkeler, finansal istikrarı desteklemeyi, sürdürülebilir büyümeyi, ekonomik etkinliği amaçlamaktadır. Bazı ilkeler borsada işlem gören işletmelere odaklanırken, uygulanabilir gördükleri ölçüde payları borsada işlem görmeyen işletmeler de kurumsal yönetimi benimseyebilirler (OECD, 2016, s. 9). İlkeler, hem piyasa katılımcılarına hem de politika yapıcılara kendi kurumsal yönetim çerçevelerini oluşturmaları için sağlam ve esnek bir kaynak sunmayı amaçlamaktadır (OECD, 2016, s. 11).

2.1.4.2. TÜSİAD kurumsal yönetim en iyi uygulama kodu: yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi

TÜSİAD'ın 2002 yılında kurumsal yönetim en iyi uygulama kodu: yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi başlığı altında yayınladığı rapor ülkemizde kurumsal yönetim alanında yapılan ilk çalışma olması açısından ayrı bir öneme sahiptir (Coşkun, 2017, s. 19).

Rapor, kurumsal yönetim anlayışının ülkemizdeki işletmelerde oluşabilmesi için özellikle yönetim kurulunun yapısının nasıl olması ve faaliyetlerini nasıl yürütmesi gerektiğine ışık tutan ilkelerden oluşmaktadır. TÜSİAD özel sektöründe bir yansıması olarak, işletmelerde kurumsal yönetimin önce kabul görmesi sonrasında ise kuralların örgüt tarafından benimsenip hayata geçirilebilmesi için en büyük sorumluluğun yönetim kurullarında olduğunu savunmuştur (Mert, 2012, s. 64).

Özellikle yönetim kurulunun oluşması ve bağımsızlığı üzerine odaklanan ilkeler; üyelerin seçiminden, görevlerine, rollerine, karar alma mekanizmalarına ve performans değerlendirmelerine kadar ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

Tüsiad, iş dünyasının kurumsal yönetim temelini iyi atması ve sağlam zemin üzerine inşa etmesi için rehber niteliğindeki maddeleri şu şekilde belirlenmiştir (Tüsiad, 2002).

- *Yönetim kurulu ve sorumlulukları*
- *Yönetim kurulu üyeliği kriterleri*
- *Yönetim kurulu üyelik yapısı*
- *Yeni yönetim kurulu üyelerinin seçimi, davet ve intibakı*
- *Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanının (Ceo) görevlerinin ayrılması*
- *Yönetim kurulu başkanının rolü*
- *Yönetim kurulunun üye sayısı ve karar alma mekanizması*
- *Yönetim kurulunun görev süreleri ve toplantıları*
- *Yeniden seçilme ve emeklilik*
- *Yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirilmesi*
- *Yönetim kurulunun ve icra başkanının performanslarının değerlendirilmesi*
- *Yönetim kurulunun hissedarlar, yatırımcılar, basın ve müşterilerle ilişkileri*
- *Yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin sayı, yapı ve bağımsızlığı*
- *Komitelerin faaliyet süresi, toplantıların sıklığı, uzunluğu ve gündemi*
- *Yönetim kurulunun işleyişi açısından diğer önemli hususlar*

Maddelerden de anlaşılacağı gibi, bu çalışma daha çok kurumsal yönetim anlayışının yönetim kurulu boyutu ile ilgilenmektedir. Ancak bu alanda yapılan ilk önemli çalışma olması açısından ayrı bir öneme sahiptir.

2.1.4.3. Sermaye piyasası kurulu kurumsal yönetim ilkeleri

OECD'nin 1999 yılında kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamasının ardından bu konu hem dünyada hem de ülkemizde oldukça dikkat çekmiştir. Yaşanan finansal krizler ve şirket skandallarında en önemli nedenlerden birinin de kötü yönetim olduğu görüşü uluslararası alanda kabul görülmüştür. Bu gelişmeler ışığında, SPK 2003 yılında kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamıştır. SPK, kurumsal yönetim ilkelerini adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk prensiplerinden hareketle, pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu olmak üzere dört ana başlık altında incelemiştir². İlkeler, SPK raporu referans alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.4.3.1. Pay sahipleri

Raporun ilk bölümünde açıklanan pay sahipleri ilkesi; pay sahiplerinin haklarının kullanımının kolaylaştıran, bilgiye ulaşmasını düzenleyen, genel kurul işleyişi, oy hakları, kâr payı ve azınlık hakları ve payların devri gibi konuları açıklamaktadır (SPK, 2003, s. 4).

2.1.4.3.2. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi, şirket ile ilgili bilgilerin zamanında, anlaşılır ve eksiksiz bir biçimde kamuya ne zaman ve nasıl duyurulacağını biçimlendiren esasları konu almaktadır. Şirketin internet sitesinden, faaliyet raporu sürecine kadar kamuyu bilgilendirme sürecini incelemektedir (SPK, 2003, s. 6).

2.1.4.3.3. Menfaat sahipleri

Menfaat sahipleri olarak adlandırılan grup; çalışanlardan, müşterilere, tedarikçilere, yatırımcılara, sivil toplum kuruluşlarına kadar kısaca işletmenin faaliyetlerinden dolayı

² <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Index/10/0> (Erişim Tarihi: 28.10.2018)

etkilediği ve etkilendiği tüm çıkar gruplarıdır. Bu ilke ile menfaat sahiplerinin özellikle çalışanların şirket politika ve kararlarında pasif bir rol almaları yerine aktif olmalarını destekleyen kurallar vurgulanmıştır. Bu başlık altında, çalışanları ilgilendiren her türlü insan kaynakları süreçlerinde açık, eşitlikçi ve hakkaniyetli davranılmasını öğütleyen prensipler yer almaktadır (SPK, 2003, s. 8).

2.1.4.3.4. Yönetim kurulu

Bu ilkede, yönetim kurulunun yapısı, fonksiyonları, yöneticilere sağlanan mali haklar, yönetim kuruluna bağlı komitelerin işleyişleri, yönetim kurulunun faaliyet esasları, yönetim kurulu toplantılarının şekilsel özellikleri açıklanmaktadır (SPK, 2003, s. 9).

2.2. Yenilikçi Örgüt Kültürü ve İş Tatmini

Araştırmanın bu bölümünde yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmininin kavramsal çerçevesi açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2.1. Örgüt kültürü kavramı ve tanımı

Literatür incelendiğinde, örgüt kültürünün çok farklı disiplinler tarafından ele alınan bir araştırma alanı olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü kavramının öncü araştırmacılarından olan Peters ve Waterman tarafından incelenen ve firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü olarak da anılan örgüt kültürünün çeşitli tanımları bulunmaktadır (Konuk, 2006, s. 23). 1980'lerden sonra bu alandaki araştırmalar artmış ve Quinn, Schein, Smircich, Hofstede, Kilmann gibi araştırmacılar kavramın gelişmesine ve olgunlaşmasına katkıda bulunmuşlardır (Aksay, 2014, s. 44).

Tablo 2.1. Örgüt Kültürü Tanımları

Yazar	Tanım
Kilmann ve Covin	Örgütün kültürü insanın karakterine benzer, varlığına anlam katan, yönlendiren, harekete geçiren bir olgudur (Kilman ve Covin, 1988, s. 9)
Schein	Bir grubun içsel birliğinde ve çevresel uyum problemlerini çözme aşamalarında karşılaştığı yöntemlerin öğrenildiği paylaşıldığı ve yeni ekip üyelerinin de o problemlerle ilgili doğru düşünmelerini,

	algılamalarını sağladığına inanılan temel varsayımlar (Schein, 2004, s. 17).
Hartmann	Kurum üyelerinin paylaştığı normlar, tutumlar, inançları ve çoğu zaman farkında olmadan oluşan yapıdır (Hartmann, 2006, s. 160-161).
Deal ve Kennedy	Örgüt içindeki insanların genellikle nasıl davranmaları gerektiğini söyleyen resmi olmayan kodlar (Deal ve Kennedy, 1982, s. 4).
Kozlu	Bir örgütün temel değerlerini, düşünce şeklini, inançlarını çalışanlara yansıtan semboller, törenler ve benimsediği hikayeler toplamıdır (Kozlu, 1986, s. 63).
Hofstede	Bir grubu diğerlerinden ayıran, farklılaştırılan bütüncül bir bakış açısıdır (Hofstede, 1980, s. 13).
Smirchic	Önemli işlevleri gerçekleştiren ve tüm grup üyelerince paylaşılan tutum ve inançlardır (Smirchic, 1983, s. 345).

[2.1. (Devam) *Örgüt Kültürü Tanımları*] (Aksay, 2011, s. 45).

Örgüt kültürü geniş anlamda, bir kuruluşta mevcut kabul edilen değerleri, tanımları, beklentileri, varsayımları ifade etmektedir. Başka bir ifade ile “burada işler nasıl yürür” temsil etmektedir. Çalışanların zihinlerine yerleşen egemen ideolojinin yansımasıdır (Cameron ve Quinn, 1999, s. 19).

Pettigrew (1979, s. 579)’ a göre ise, belirli bir grup içinde belirli bir zaman diliminde kabul gören toplu olarak onay verilen anlamlar, formlar, simgeler sistemidir. Bu sistem örgütü bir arada tutan, örgütün değerlerini güçlendiren, yayan, hikayeler, adetler, kahramanlar ve kültürel bir ağdan oluşur (Leblebici ve Karasoy, 2009, s. 280). Örgüt kültürü, örgüte kişilik kazandırarak diğerlerinden ayıran ekip üyeleri tarafından paylaşılan, üst yönetimin ve liderlerin etkisi olan örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s. 227-228).

Yukarıda örgüt kültürünün farklı tanımlarına yer verilmiştir. Tanımlar arasında farklılıklar olmasına rağmen, ortak yönleri de mevcuttur. Bunlardan ilki, örgüt kültürünün, çalışanların işlerin nasıl yürüdüğünü anlamasını yardımcı olması ikincisi ise bir tek formülü olmayan, yazılı olmayan ancak çalışanların davranışlarından hissedilebilecek soyut bir kavram olmasıdır.

Bayhan (2018, s. 34)'a göre, verimlilik artışının sağlanmasında örgüt kültürü kilit unsurlardan biridir. Örgüt kültürü çalışanların işletmenin hedeflerine daha koordineli bir şekilde odaklanmasını yardım eder ve üst yönetimin stratejilerini uygulamasında aracı görevi görür.

Köse ve arkadaşlarına (2001, s. 227-228) göre ise örgüt kültürünün özellikleri şu şekilde özetlenebilir.

- Örgüt kültürü tüm grup üyeleri tarafından benimsenmiş olmalıdır.
- Örgüt kültürü öğrenilerek, tecrübe ederek elde edilen bir olgudur.
- Örgüt kültürü, örgütün üyelerinin sahip olduğu düşünce yapısında, davranış kalıplarında kendini hissettirir. Yazılı bir belgesi yoktur.

2.2.2. Örgüt kültürünün unsurları

Örgüt kültürünün görünür öğeleri geniş bir kapsama sahiptir. Bu öğeler işletmenin fiziksel tasarımından kullanılan ofis mobilyalarının renginden ve çeşidinden, ürün ambalajına kadar birçok detayda kendini gösterebileceği gibi, sloganlarda, kutlamalarda ve sembolik olaylarda da kendini gösterebilmektedir (Aksay, 2011, s. 63).

2.2.2.1. Törenler ve simgeler

Törenler, önemli bir olay için düzenlenmiş katılımcılara kültürel değerleri iletmek için planlanan aktivitelerdir. Simgeler ise, insanlara bir anlam ifade eden örgüt kültürünün açık bir belirtisi olarak görebileceğimiz logo, amblem gibi objeler veya hareketlerdir (Köse vd., 2001, s. 230).

2.2.2.2. Hikayeler

Hikayeler, firmaya yeni katılanların örgütün birincil değerlerini anlamalarına olanak sağlayan belirli periyotlarla paylaşılan yaşanmış olaylardır (Aksay, 2011, s. 62). Hikayeler, örgütün değerlerinin yayılmasına yardımcı olurlar.

2.2.2.3. Dil

Ülkelerin bir ana dili olduğu gibi her örgütün de kendine özgü bir dili vardır. Üyelerin kullandığı ortak dil üyeleri birleştirici rol oynarken aynı zamanda kültürün de

korunmasına yardımcı olur (Şeker, 2016, s. 14). Örgüt üyelerinin paylaştığı ortak bir dil, üyelere takım ruhu ve grup kimliği kazandırır (Konuk, 2006, 39).

2.2.2.4. Kahramanlar

Kahramanlar genelde örgüt içinde örgüte önemli katkıları olan başarısı örnek alınan kişilerdir. Örgütün temel değerlerini içselleştiren kahramanlar bazen, insanları motive etmenin sembolü olurken bazen de müşteriye verilen önemin sembolü olabilmektedirler (Köse vd., 2001, s. 229).

2.2.2.5. Normlar

Normlar en yalın tanımı ile çalışanların çoğunluğunca benimsenen uyulması gereken davranış kuralları ve ölçütlerdir. Normlar hangi davranışın kabul edilebilir hangisini kabul edilemez olduğu hakkında bilgi verirken bazen davranışlar ödül ile pekiştirilir bazen de cezalar ile engellenir (Şeker, 2016, s. 10).

2.2.2.6. Sloganlar

Sloganlar, örgüt üyelerini harekete geçiren, hedeflerin elde edilmesinde itici güç oluşturan, insanların heyecan duymasına neden olurken onları motive eden kalıp ya da cümlelerdir (Aksay, 2011, s. 63).

2.2.3. Örgüt kültürünün modelleri

Literatürde örgüt kültürünü açıklayan modeller incelendiği zaman tıpkı örgüt kültürü tanımında olduğu gibi modellere ilişkin sınıflandırmada da araştırma yapılan disipline göre farklılık gözlemlenmektedir. Bu bölümde örgüt kültürü ile ilgili temel sınıflamalar kısaca açıklanmıştır.

2.2.3.1. Cameron-Quinn Modeli

Bu model örgüt kültürünü, adokrasi kültürü, klan kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü olmak üzere dört grupta incelemiştir.

2.2.3.1.1. Klan kültürü

Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde birlik beraberlik duygusu, ekip çalışması, çalışan örgüt bütünleşmesi gibi noktalar ileri düzeydedir. Dostça ilişkilerin ön planda olması ile bu tip örgütler geniş bir aileye benzemektedirler (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s. 123). Her düzeyde alınan kararlarda çalışanların katılımı vardır bu nedenle alınan kararları çalışanlar desteklemektedirler. Klan kültürü çalışanların arkadaşlık ortamı gibi sıcak bir atmosferde ortak bir amaç için çalıştığı bir kültürdür (Şeker, 2016, s. 26).

2.2.3.1.2. Hiyerarşi kültürü

Liderlerin geleneksel yönetici özelliklerine sahip olduğu kuralların ve düzenin önem arz ettiği örgüt kültürü tipidir (Şahinyan, 2011, s. 39). Kurallar ve politikaların örgütü bir arada tutmayı sağladığı ileri düzeyde resmi bir yapılaşmanın söz konusu olduğu örgütlerdir. İtaat, dikey iletişim, kontrol, kararların merkezden alınması bu kültürün öne çıkan özellikleridir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s. 123).

2.2.3.1.3. Adokrasi kültürü

Bu kültürde bireysel yaratıcılık ve yenilik teşvik edilir. Liderlerin en baskın özellikleri dinamik, risk alan ve girişimci olmalarıdır. Örgütün temel amacı yeni pazarlar bulmak, kaynak elde etmektir. Bu model insiyatifi ve özgürlüğü desteklemektedir (Şahinyan, 2011, s. 40).

2.2.3.1.4. Pazar kültürü

İşin sonlandırılması ve başarı odaklı olmak bu kültür modelinin ana odak unsurlarındandır. Örgüt ölçülebilir hedeflere ve somut çıktılara konsantre olmaktadır. Bu kültürdeki liderler oldukça rekabetçi ve üreticidir (Şeker, 2016, s. 26). Amaç pazarda üstünlüğü sağlamaktır.

2.2.3.2. Deal ve Kennedy modeli

Örgüt kültürü alanında önde gelen araştırmalarından biri, çevre-örgüt kültürü ilişkisinin incelendiği ve bu araştırma sonucunda örgütlerin dört temel gruba ayrıldığı Deal ve Kennedy çalışmasıdır (Aksay, 2011, s. 68). Bu farklı kültürlerin oluşmasında

etken olan değerlerden biri, işletmenin çevresel belirsizlik derecesi, diğeri ise işletmenin çevreden aldığı geri beslenmenin hızıdır (Konuk, 2006, s. 49).

Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü sınıflandırması şu şekildedir;

- Sert erkek, Maço Kültürü (Tough-Guy, Mocho culture)
- Çok çalış / Sert oyna kültürü (Work hard/Play hard culture)
- Şirketin üzerinde iddiaya gir kültürü (Bet-your-company culture)
- Süreç Kültürü (Process kültürü)

2.2.3.2.1. Sert erkek, maço kültürü

Risk oranının ve belirsizliğin yüksek, geribildirim ise hızlı olduğu çevrelerde görülmektedir. Bu tarz örgütlere, reklam, film, inşaat gibi sektörlerde rastlanabilir. Liderler hızlı ve riskli karar almaktan çekinmezler. Gruplara ve de takım çalışmasına önem verilmez, önemli olan bireylerdir (Şahinyan, 2011, s. 29).

2.2.3.2.2. Çok çalış, sert oyna kültürü

Bu tür örgütler, geri bildirim hızı yüksek ama riskin göreceli olarak daha düşük olduğu çevrelerde görülmektedir. Riskin düşük olmasından dolayı getirisi de düşüktür. Maço kültürünün tersine takım çalışması önemlidir. Örgüt üyeleri çok çalışarak başarının geleceğine inanırlar. Daha dinamik ve canlı bir ortam yaratmak ve monotonluğun getireceği başarısızlığı önlemek için düzenli olarak yarışmalar, toplantılar ve kongreler düzenlenir (Konuk, 2006, s. 50).

2.2.3.2.3. Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü

Teknoloji şirketleri, finansal kurumlar, endüstri sektörleri bu tür kültürün örneklerini gösterebilir. Çevreden geri bildirim yavaştır (Şeker, 2016, s. 31). Bu nedenle, bu kültürün kahramanları sabırlı olup kararlarının neticelerini almada aceleci davranmamalıdır. Bu tarz kültürde, işte uzun zamandır çalışanlara saygı duyulur ve tecrübeye ayrı önem verilir (Konuk, 2006, s. 51).

2.2.3.2.4. Süreç kültürü

Bu tip örgüt kültürü modelinde, hem çevrenin belirsizlik derecesi düşük hem de geri bildirim hızı yavaştır. Durum bu şekilde olunca, sonuçları ön görmek oldukça zordur. Yöneticilerin belirlediği iş yapma prosedürleri, rutinler ve ayrıntılar büyük öneme sahiptir. Bankalarda, sigorta şirketlerinde, kamu işletmelerinde bu tarz örgütlere rastlanabilir (Şahinyan, 2011, s. 51).

Tablo 2.2. Deal ve Kennedy Modeli

		Çevresel Belirsizlik Derecesi	
		Yüksek	Düşük
Geri Bildirim Hızı	Hızlı	Sert Erkek Maço Kültürü	Sıkı çalış Sert Oyna
	Yavaş	Şirketin Üzerine Bahse Gir	Süreç Kültürü

Kaynak: (Şahinyan, 2011, s. 31).

2.2.3.3. Handy ve Harrison örgüt kültürü modeli

William Handy (1981), Harrison'ın kültür modeli araştırmalarını geliştirerek, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültüründen oluşan yeni bir model geliştirmiştir (Durmaz, 2010, s. 21).

2.2.3.3.1. Güç kültürü

Çoğunlukla küçük işletmelerde görülen, gücün belirli kişilerde veya bir kişide toplandığı örgüt kültürüdür. Karar alma sürecine alt kademelerin katılmadığı, kararların sadece tepedekiler tarafından alındığı örgüt kültürü çeşididir. Güç sahibi diğerleri üzerinde hakimiyet kurabilir (Şahinyan, 2011, s. 26).

2.2.3.3.2. Rol kültürü

Rollerin pozisyonlardaki kişilerden daha önemli olduğu, örgütlerin önceden belirlenmiş kurallar ve iş tanımları ile hareket ettiği örgüt tipidir. Weber'in bürokrasi modeli ile benzerlik taşır. Resmi kuruluşlarda, sigorta şirketlerinde, detaylı hiyerarşik yapılanma ile rol kültürü modeline rastlanabilir (Konuk, 2006, s. 53).

2.2.3.3.3. Görev kültürü

Adından da anlaşılacağı gibi, görevin pozisyonundan ve kişilerden daha önemli olduğu örgüt tipidir. Çalışanlara daha fazla bağımsızlık tanındığı kendi işlerini kontrol edebilme özgürlüklerinin olduğu bir yapıdır (Konuk, 2006, s. 53). Bu yapıda takım çalışmasına önem verilir. İşin yapılması ve sonucu esas odaktır (Şahinyan, 2011, s. 27).

2.2.3.3.4. Birey kültürü

Herkesin kendi işini yaptığı, başkasının işine karışmadığı, denetim ve kontrolün çok zor olduğu örgüt tipidir. Merkezde birey vardır ve örgüt bu bireylere hizmet için vardır. Avukatlık büroları, mimarlık ofisleri, küçük boyuttaki danışmanlık firmaları bu örgüt kültürü tipine örnek olarak gösterilebilir (Şeker, 2016, s. 22).

2.2.3.4. Wallach'ın örgüt kültürü modeli

Wallach (1983), örgüt kültürünü destekleyici, bürokratik ve yenilikçi olmak üzere üç alt boyutta incelemiştir. Örgüt kültürü sınıflandırmaları araştırmacıların vurgularına, çalışmalarına temel gösterdikleri kuramsal modele göre farklılık göstermektedir. Türkiye'de ve yurtdışında örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisini inceleyen çalışmalar mevcuttur. Araştırmamızın yenilikçi örgüt kültürünü kapsamaması nedeni ile Wallach'ın örgüt kültürü modeli esas alınmıştır.

2.2.3.4.1. Destekleyici örgüt kültürü

İşbirlikçi ve iletişim odaklı bir yaklaşımdır. Destekleyici örgüt kültürü, çalışanların birbirinden öğrenebildiği, sıcak bir aile ortamında gibi hissettiği, liderlerin çalışanlara cesaret verdiği bir şekilde karakterize edilir (Wallach, 1983, s. 33). Yöneticiler ile çalışanlar arasında açık iletişim kurulmuştur ve yakın ilişkiler önem verilen değerler arasındadır (Güngören, 2017, s. 40). Bu tür örgütlerde, çalışanların kendilerini güvende hissettiği ve liderlerin de çalışanlarını geliştirmek için çaba gösterdiği bir ortam mevcuttur (Gün, 2016, s. 33).

2.2.3.4.2. Bürokratik kültür

Bürokratik örgüt kültürü, kuralcı, güç odaklı ve hiyerarşik yapıdadır. Yöneticiler çalışanlar üzerinde otorite kurmaya meyillilerdir. Yaratıcı, dinamik insanların bu

kültürlerde tutunma şansları oldukça düşüktür (Aksay, 2011, s. 70). Güç, kontrol, sorumluluk ve otoritenin açıkça tanımlandığı bu sistemli yapıda, çalışanların yükselmeleri de işteki performanslarından çok çalışma hayatındaki kıdemlerine bağlıdır (Gün, 2016, s. 32).

2.2.3.4.3. Yenilikçi örgüt kültürü

Yenilikçi örgüt kültürü en yalın tanımı ile, firmaların yeniliği özümseme ve tüm yeni gelişmelere açık olma durumunu ifade etmektedir (Bayhan, 2018, s. 36). Bu örgüt kültürü modeli heyecan verici ve dinamiktir. Yenilikçi örgüt kültürüne sahip işletmeler risk alabilen, çevreye kolay uyum sağlayabilen ve rekabetçi bir yapıya sahiptirler (Aksay, 2011, s. 70). Değişim ve girişimcilik bu modelin temel değerleri arasında yer alır (Güngören, 2017, s. 40).

Örgütün yenilikçi bir kültüre sahip olabilmesi için, yeni fikirlerin ortaya atılabilmesi, benimsenebilmesi ve hayata geçirilebilmesine imkan veren bir zemin hazırlamak gerekmektedir. Bu zeminin hazırlanması ilk olarak liderlerin çalışanları yeniliğe cesaretlendirmesi, ikinci olarak da çalışanların yeni fikirlere karşı isteksiz, ilgisiz davranmamaları halinde mümkün olacaktır (Erol, 2018, s. 22). Yenilikçi örgüt kültürünü oluşturabilme, çoğunlukla işletmenin pazarı doğru yorumlama, bilgiyi paylaşma ve kullanma, çalışanlarla oluşturulan içsel birliği ve dış çevre yani müşteriler, tedarikçiler ile dışsal iş birliği sağlayabilme kabiliyetine bağlıdır (Tekin, 2012, s. 53).

Yenilikçi örgüt kültürünü geliştirmek çaba gerektiren bir süreçtir. Bu bağlamda atılacak ilk adımlardan biri, bilgi paylaşımını temel ilke haline getirmektir (Kapucu, 2012, s. 30). Bu örgütlerdeki yöneticiler değişime ve yeniliğe açıktır. Risk almaktan korkmayan her zaman yeni pazarlara girmeyi hedefleyen ve aynı zamanda ekiplerinde girişimci ve istekli kişiler ile çalışmaktan keyif alan yöneticilerdir (Gün, 2016, s. 32).

Yenilikçi örgüt kültürü, bilgiye ulaşma ve bilgiyi işleme konusunda farklılıkları benimseyen ve de esnek bir yaklaşım sergileyen bir zeminde olduğu için bu örgütlerde yeni fikir, ürün ve süreçlere hızla uyum sağlanır (Kapucu, 2012, s. 36). Açık fikirliliğin ve yaratıcılığın desteklendiği bu örgüt kültürü modelinde yeniliğin ortaya çıkma olasılığı artmaktadır.

İşletmenin pazarda ayakta kalabilmesi, değişen ihtiyaç ve isteklere karşılık verebilmesi için rekabetin hızla arttığı günümüz şartlarında kendini sürekli güncellemesine ve değişime ayak uydurmasına bağlıdır. Bu noktada, yöneticilerin

yeniliğe, esnekliğe olan tutumu kilit öneme sahiptir. Yenilikçi örgüt kültürü, yenilikçi fikirlere açık, katılımcı bir yönetim uygulayan bir lider ile sağlanabilir (Tekin, 2012, s. 52-53).

2.3. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

İş tatmini, örgütsel davranışın önemli konularından biri olup, iş tatminin çalışan ve organizasyon için etkilerini araştıran çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Birçok araştırmacı ve yazar tarafından farklı tanımlansa da en yalın tanımı ile iş görenin işine karşı beslediği olumlu duygu ve tutumdur (Konuk, 2006, s. 59).

“İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ve işçinin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 37).

Başka bir ifade ile, kişinin yürüttüğü işin kendi beklentilerine, değerlerine, ihtiyaçlarına uygun olması ve yaptığı işten memnun olmasıdır (Karabıyık, 2019, s. 22). Tanımlardan anlaşılacağı gibi, çalışılan işin niteliği, çalışma koşulları, çalışma yeri, iş arkadaşları ile olan sosyal etkileşimler ve iş yerindeki alt-üst ilişkisine kadar birçok unsur ile doğrudan ilgilidir (Güngören, 2017, s. 50).

İş tatmini, iş görenlerin sadece bedensel zihinsel sağlıkları ile ilgili değil, iş yerindeki pozitif ilişkiler, işin keyif vermesi, iş görenin çalışmaktan elde ettiği kazanımlar, yöneticinin tutumu, o işletmenin parçası olmaktan gurur duymak gibi etmenler ile de ilgidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 38).

İş tatmini alanındaki çalışmaların, Taylor ve Gilberth'in 1. Dünya savaşı esnasında fabrikada en az yorgunluk yaratacak en iyi çalışma metodunu araştırdıkları çalışma ile başladığına dair genel bir görüş hakimdir. Bu çalışmayı, Elton Mayo ve arkadaşlarının Chicago-Western Elektrik işletmesinde yürüttüğü Hawthorne çalışması takip etmiştir. Hawthorne çalışmaları fiziksel faktörlerin iş tatminindeki etkisi üzerine odaklanarak işe başlasa da araştırma sonuçları sosyal faktörlerin de iş tatminine etkisi olduğunu göstermiştir (Ulusoy, 1993, s. 1-2).

Daha önceleri insanların sadece temel ihtiyaçlarının karşılanarak verimliliğin arttırabileceğini savunan yönetim anlayışı, Hawthorne çalışmaları sonucunda insanların psikolojik ihtiyaçlarının da dikkate alınmaya başlanması ile değişikliğe uğramıştır (Konuk, 2006, s. 59). Çağdaş yönetimler ile birlikte, işletmenin günümüz rekabet

şartlarında hayatta kalabilmek için teknolojiye yatırım yapması gerektiği kadar çalışanlarının iş tatminine önem vermesi gerektiği de anlaşılmıştır (Çapan, 2016, s. 23).

Verimlilik açısından önemi birçok çalışma ile vurgulanmış olan iş tatminine ulaşabilmek için farklı faktörler bulunmaktadır. Çalışma hayatındaki her insanın farklı hisleri, düşünceleri, beklentileri, değerleri, inançları olduğu için iş tatmin düzeyleri ve iş tatminini sağlayan faktörler de birbirinden farklıdır (Karabıyık, 2019, s. 23). Yönetimin en önemli görevlerinden biri çalışanların iş tatminini sağlayacak unsurları anlayıp, önemsedikleri noktaları belirleyip, ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamaktır (Akyıldız, 2019, s. 39).

İş tatmini çalışanların performansını ve dolayısı ile de örgütün başarısını doğrudan etkileyebilecek potansiyele sahip olduğu için yöneticiler çalışanların iş tatmini seviyelerini dikkate almalı ve düzenli olarak takip etmelidir (Değerli, 2010, s. 64).

2.3.1. İş tatminini etkileyen faktörler

Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında önem arz eden iş tatminin oluşması için öncelikle iş tatminini sağlayan faktörlerin neler olduğunu belirlemek gerekmektedir. Çalışanların işe karşı tutumunu belirleyen tek bir faktörün yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir. Birçok etmen birbiri ile ilişki halindedir. Literatür incelendiğinde, iş tatminini etkileyen faktörler; bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta ele alınmıştır (Çapan, 2016, s. 24).

2.3.1.1. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler

Bu bölümde, iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden; yaş, cinsiyet, pozisyon, tecrübe, eğitim seviyesi ele alınmaktadır.

2.3.1.1.1. Cinsiyet

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma yapılmıştır. Araştırma sonuçları cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğunu gösterse de sonuçlar ile ilgili çelişkiler mevcuttur (Ulusoy, 1993, s. 19). Bazı çalışmalarda kadınların erkeklere nazaran daha az iş tatminine sahip olduğu sonucuna ulaşılrken, bazı çalışmalarda ise tam tersi sonuçlara ulaşılmıştır. İş hayatında kadınların mı yoksa

erkeklerin mi daha çok iş tatmini sağladığı konusunda henüz genel bir kanıya varılamamıştır (Karabıyık, 2019, s. 38).

2.3.1.1.2. Yaş

Araştırma bulguları, iş hayatına yeni başlayan ve beklentileri fazla olan genç çalışanların iş tatminsizliği yaşama olasılığının daha yüksek olduğunu, ilerleyen yaşlarda edinilen tecrübe ve şartlara olan uyumun artmasıyla birlikte iş tatmininin daha fazla olduğunu söylemektedir. Genç yaşlarda işe başlayanlar çalışma şartlarının ve çalışma ortamının genellikle en güzelini hayal etmektedirler zamanla hayallerinin karşılığını göremeyince iş tatminleri düşük olmaktadır (Konuk, 2006, s. 71-72).

2.3.1.1.3. Eğitim düzeyi

Eğitim iş tatmininin oluşmasında en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Ancak bazı çalışmalarda eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki kurulamamıştır. Genel olarak, çalışanların eğitim seviyelerinin iş tatminine etkisini araştıran çalışmalarda hem olumlu hem olumsuz sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Değerli, 2010, s. 76).

Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların işlerinden maddi manevi beklentileri de yüksek olmaktadır. Araştırmaların bir kısmında eğitim seviyesi yükseldikçe iş tatmininin azaldığı söylenmektedir. Bu durum özellikle ücret tatmininde önemli bir hale gelmektedir. Bu konuda çalışmalardan en tutarlı sonuçlar eğitim seviyesi artıkça iş tatmininin de arttığı yöndedir (Ulusoy, 1993, s. 23). Yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların istedikleri işleri bulmaları ve rakiplerine kıyasla daha yüksek ücret alabilmeleri söz konusu olduğundan yüksek bir iş tatminine ulaşabilmektedirler (Değerli, 2010, s. 75).

2.3.1.1.4. Tecrübe

Kişinin iş hayatında getirdiği süre arttıkça, meslekte uzmanlaşması, bilgi birikimi ve dolayısı ile tecrübesi de artmaktadır. Göreve yeni başlayan kişiler henüz işle ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıkları için iş tatminleri negatif etkilenmektedir. Bunun aksine, iş yerinde yeterli tecrübeye sahip kişilerin bilgi birikimleri verimliliğe daha çok katkı sağlayacağından iş tatminleri de daha kolay oluşabilecektir (Karabıyık, 2019, s. 41). Yeni

iş e başlayan tecrübesiz çalışanların firmanın daha eski çalışanlarına göre iş tatminleri daha düşük olmaktadır (Konuk, 2006, s. 71).

2.3.1.1.5. Pozisyon

Çalışanların mesleki pozisyonları iş tatminini etkileyen bir diğer faktördür. Kişinin üzerine aldığı görev ve sorumlulukların, ilerleyen pozisyonlar ile kazandığı yetkinin kişinin iş tatmini üzerinde rol oynadığı görülmektedir (Eğimli, 2009, s. 40). Yapılan çalışmalar, örgüt içinde yöneticiler arasında üst yönetime yükselen çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu söylemektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014, s. 255). Üst pozisyonlarda bulunan kişiler hem özel hayatlarında hem iş çevrelerinde etkileşimde buldukları insanlar tarafından takdir edilip saygı görürler. Bu saygı ve takdir edilme iş tatminin sağlanmasında önemli bir etkidir (Yılmaz, 2014, s. 16).

2.3.1.2. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler

Bu bölümde iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği, çalışma koşulları, terfi olanakları, ücret, yönetim ele alınmaktadır.

2.3.1.2.1. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, işletmenin çalışanına sağladığı her türlü fiziksel ve sosyal imkanlar olarak tanımlanabilir (Çapan, 2016, s. 29). Çalışma ortamının havalandırması, aydınlatması, ısı ve nem oranları, temizliği insan sağlığına uygunsa bu durum kurumda çalışanlar üzerinde pozitif etki bırakarak iş tatminlerinin artmasına sebep olur. Aynı şekilde, eğer çalışma şartları insan sağlığına zarar verecek öğeler barındırıyorsa, diğer bir ifade ile, kirli, gürültülü ve tehlikeli ise iş tatmini düşecektir (Özalp ve Kırel, 2010, s. 117). İşverenin çalışma şartlarının iyileştirmesine yönelik yaptığı yatırım, çalışanlarda olumlu duygular yaratıp iş tatminin artmasında bir etki yaratacaktır (Çapan, 2016, s. 30). Bu şekilde, işveren iş tatmini yüksek çalışanlar ile verimliliği de arttırmış olacaktır (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s. 126).

2.3.1.2.2. Ücret

Ücret iş görenlerin iş tatmini ile yakından ilgili olan bir değişkendir. Ücret çalışanlar için sadece maddi bir kazanım değil aynı zamanda emeklerinin karşılığı olarak

görülmektedir (Eğimli, 2009, s. 41). Çalışanların işe karşı tutumunda, iş yerinin benimsediği ücret politikaları, çalışanın yeteneklerine, bilgi ve tecrübesine uygun olması belirleyici rol oynayacaktır (Çapan, 2016, s. 30). İş görenin işyerine sağladığı katkılar karşılığında hak ettiğine inandığı ücreti almaması durumunda tatmin düzeyi düşük olacaktır (Yılmaz, 2017, s. 17). Çalışanlar ücreti aynı zamanda yönetimin performansları hakkında bir geribildirim olarak görmektedirler. İyi bir ücret, işverenin çalışandan memnun olduğu mesajını verirken düşük ücret ise memnuniyetsizliğin bir ifadesidir (Özalp ve Kırel, 2010, s. 116).

2.3.1.2.3. İşin niteliği

Kişinin işinin tek düze olmaması, farklı becerileri gerektirmesi, iş yapma biçiminde sağlanan özgürlük iş tatmininin oluşmasında olumlu etkiler yaratmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014, s. 256). Kişiye sağlanan serbestlik, yeteneklerini kullanabilmesine imkan verilmesi, ve işin çeşitlilik içermesi işin niteliği faktörünün en önemli etkenleridir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s. 125).

İşin niteliğinin çalışanda iş tatmini sağlaması için; çalışanın kendi işinde karar verebilme, işin sonlandırılmasına kadar yetkiyi kendinde barındırma, işin çalışan ve çevresi tarafından önemli bulunmasına, işi icra ederken farklı becerileri kullanabilmesine ve performans geribildiriminin açık yapılmasına bağlıdır (Güngören, 2017, s. 66).

2.3.1.2.4. Terfi fırsatları

İş görenin işinde yükselmesine fırsat veren düzenlemelerin olması iş tatmini açısından önemli olan bir diğer faktördür. İşin terfi olanaklarına sahip olması kadar hakkaniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesi de ayrı önem arz etmektedir (Özalp ve Kırel, 2010, s. 116). Çalışanlar işlerinde geçirdikleri belli bir zaman sonrasında farklı görev ve sorumlulukları arzulayacak ve de yetkisini artıracak bir üst pozisyona terfi etmeyi amaç edineceklerdir. Hak ettiklerine inandıkları pozisyonlara yükselemeyen çalışanların iş tatminlerinde azalma görülmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014, s. 257). Terfi edilen çalışanın doğal olarak kazancı, sorumlulukları ve özerkliği artacağından iş tatmini de pozitif etkilenecektir (Güngören, 2017, s. 68).

2.3.1.2.5. Yönetim

Bir örgütün yönetimi, çalışanlarının motivasyon kaynaklarını inceleyerek, onların moral ve enerjisini düşüren unsurları ortadan kaldırarak iş tatminlerini yükseltmek ile sorumludur (Demir, 2005, s. 149). Çalışanlarını karar süreçlerine dahil eden, işi olması gerektiği gibi yapabilmeleri için gerekli yardımı ve desteği sağlayan, çalışanlarının gelişimlerini izleyen ve değerlendiren yöneticiler iş tatmini üzerinde olumlu etkilerinin olması beklenmektedir (Pektaş, 2002, s. 9). Özellikle çalışanların da fikirlerine önem verildiğinin hissettirilip karar süreçlerine dahil edilmesi çalışanların üzerinde motive edici bir unsura dönüşmektedir. Yönetim ilkelerinin dikkate alınmaması ya da ihmal edilmesi durumunda, çalışanların görevlerinin net bir şekilde açıklanmadığı ve performanslarının hangi noktalara göre değerlendirileceği açık ve anlaşılır olmayan organizasyonlarda çalışanlarda tatmin olma hissi oluşmayacaktır (Konuk, 2006, s. 65).

2.3.1.2.6. Çalışma arkadaşları

Zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren çalışanların, iş arkadaşları ile sosyal iletişimlerinin güçlü olması, yakın ilişkiler gerçekleştirilmesi iş tatminleri üzerinde pozitif bir etkiye neden olacaktır. Çalışma arkadaşları ile birlikteliklerinden keyif alan iş tatmini yüksek çalışanların ise iş yerleri için daha verimli sonuçlara ulaştıkları gözlemlenmiştir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s. 127). Grup üyelerinin aynı fikir ve değerlere sahip olması, iş yeri dışında da görüşmeleri, dayanışma ve yardımlaşmaya dayanan iyi ilişkiler gerçekleştirilmesi iş tatmini için bir kaynağa dönüşecektir (Çapan, 2016, s. 33).

2.3.2. İş tatminin önemi ve sonuçları

İş tatmini örgütsel açıdan, verimlilik, işten ayrılma, iş kazaları gibi konularla yakından ilgiliyken bireysel olarak da ruh sağlığı, fiziksel sağlık, hayattan tatmin olma gibi konuları da etkilemektedir. Bu bilgiden hareketle, iş tatmini sonuçları sadece birey için değil aynı zamanda örgüt ve toplum açısından da önemlidir (Kök, 2006, s. 294-295). İş tatminin önemi, bunun sonuçları olan devamsızlık, işten ayrılma örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi konular dikkate alındığında açıkça ortaya çıkmaktadır. İş tatmini işletmelerde verimliliği, üretkenliği arttırmakta en kilit noktalardan biri olmakta, geniş

çerçeveden bakıldığında ise önce örgütün refahına sonraki adımda ise toplumun refahına katkıda bulunmaktadır (Demir, 2005, s. 109-110).

Modern yönetim anlayışı, örgütlerin başarı kriterinin sadece maddi sonuçlara göre değil aynı zamanda insan boyutu ile değerlendirilmesini söylemektedir. İş tatmini, işin aksatılmadan, yavaşlatılmadan sürdürülmesinde, işe bağlılığın sağlanmasında, performansın artmasında, işe bağlı şikayetlerin azalmasında önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Akıncı, 2002, s. 6-7).

Aşık (2010 s. 44-45)'a göre; iş tatminin sonuçlarını üç ana başlık altında toplamak mümkündür.

- Çalışanlara yüksek moral sağlanması
- Çalışanların işe bağlılığının artması
- Örgüte uyum sağlanması

2.3.3. İş tatminsizliğinin sonuçları

İş yerinde maddi manevi ihtiyaçları karşılanan çalışanların moral ve mutlulukları ve dolayısıyla iş tatminleri yükselirken bu ihtiyaçları giderilemeyen çalışanlar ise iş tatminsizliği ile karşı karşıya kalmaktadır. İş tatminsizliğinin sonuçları; devamsızlık, personel devri, iş uyuşmazlıkları ve yabancılaşma gibi dört ana başlık altında toplanabilir.

2.3.3.1. İşe devamsızlık

İşe devamsızlık, çalışanların keyfi olarak iş verenini ya da ilgili yöneticilerini haberdar etmeden mazeretsiz işe gelmemesi olarak tanımlanabilir. Çalışanlar iş tatminsizliği ile oluşan bu olumsuz duygularını işe gelmeyerek, devamsızlıkla yansıtabilirler (Cinel, 2014, s. 166). İşe devamsızlık kişinin kendisinden kaynaklanacağı gibi işe bağlı olarak da gelişebilir. İş yerindeki sağlıksız çalışma koşullarından, işlerin durağan ve sıkıcı olmasından, özgürlüğü kısıtlayıcı yönetim tarzından kaynaklı devamsızlıklar görülmektedir. Buna bağlı olarak işletmede verim düşmekte ve iş yeri maddi kayıplar yaşamaktadır (Urhan, 2014, s. 30).

Çalışanlar işe katkı sağlayamadıklarını düşünüp, işin gittikçe anlamsız gelip ilgilerini yitirmeleri sonucunda iş tatminleri zayıflamakta ve işten uzaklaşma isteği duymaktadırlar (Aşık, 2010, s. 45-46).

2.3.3.2. Personel devri

İş gören devri, çalıştığı yerde koşulların kendini tatmin etmediği, mutsuz çalışanların bu sıkıntılı iş ortamını hayatlarından çıkarmak için alabileceği aksiyonlardan biridir. Kısaca, çalışanların işten ayrılmalarını ve iş yerinden kadro dışı kalarak uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir. (Met ve Sarıoğlan, 2010, s. 202).

Çalışanların personel kadrosuna giriş çıkış hareketleri olarak da tanımlanabilen personel devri, çalışanların yönetimin adaletsiz uygulamalarına, tatminsizlik ve memnuniyetsizlik yaratan, moral bozan unsurlara yönelik çözümlerin artık üretilmeyeceğine inandığı noktada işten ayrılmaları ile gerçekleşmektedir (Urhan, 2014, s. 31).

Personelin işten ayrılması durumunda, yerine alınacak yeni personelin işe alım süreçleri, alınması durumunda eğitimleri, işe başlayan çalışanın tecrübesizliğinden kaynaklı oluşabilecek üretim kayıpları, verimde yaşanabilecek düşüşler işletme açısından maddi bir kayıptır (Cinel, 2014, s. 167).

2.3.3.3. Yabancılaşma

Yabancılaşma, kişinin sosyal çevresiyle uyumunun azalması, çalıştığı çevreden ve insanlardan uzaklaşıp işe karşı kendini ilgisiz hissetmesidir. İş tatminsizliği sonucunda yabancılaşma hissine kapılan çalışanlarda kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirmede isteksizlik, çevre ile geliştirilen zayıf iletişim sonrasında kendini soyutlama, geri çekme davranışları gözlemlenmektedir (Sağlam, 2017, s. 41).

Çalışanlar, yöneticilerinin liderlik tarzı, ekip üyeleri arası zayıf ilişkiler, karar alma süreçlerine dahil edilmeme, sağlıksız çalışma koşulları gibi unsurlardan dolayı iş tatminsizliği yaşamakta ve bunun bir sonucu olarak da üyesi olduğu iş yerine karşı soğuyup kendini artık oraya ait hissetmemektedir. Yabancılaşma ile birlikte, şirketin amaçlarını karşı duyarsız ve umursamaz davranmaktadır. (Cinel, 2014, s. 168).

2.3.3.4. İş uyuşmazlıkları

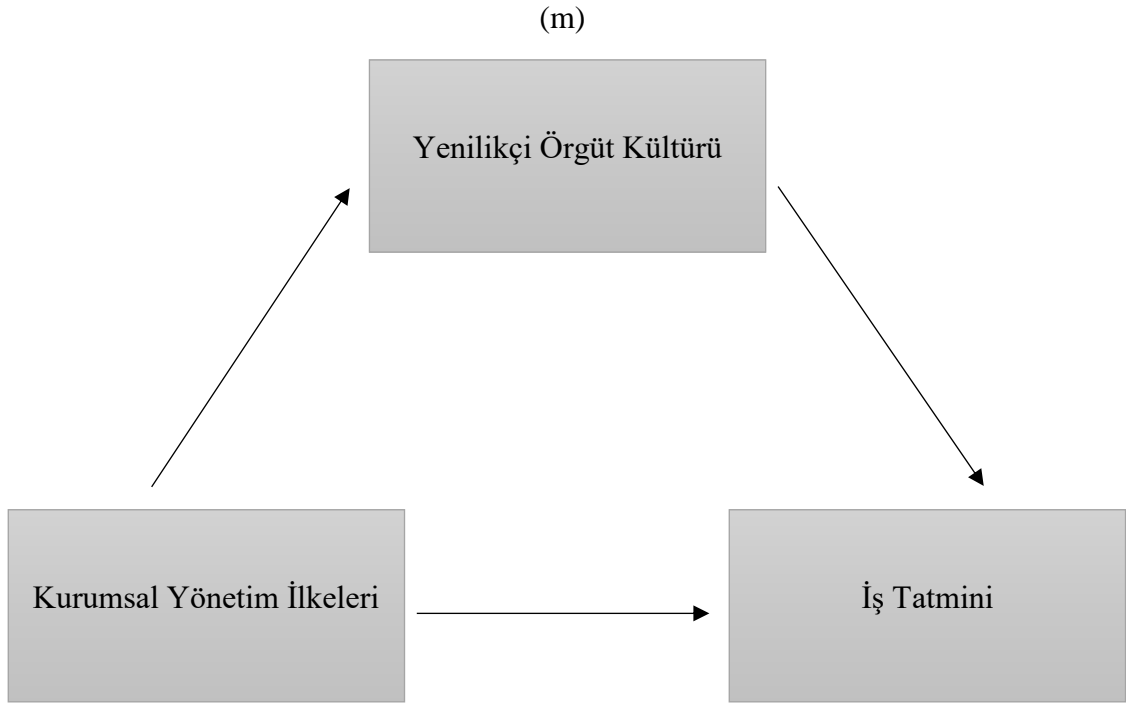
Çalışanın iş tatminsizliğinin en ciddi sonuçlarından biri de, etkisi sadece örgütsel değil aynı zamanda toplumsal da olabilecek grev ve lokavt gibi iş uyuşmazlıklarıdır. İşletmeleri maddi kayıplara uğratabilecek bu gibi sonuçlar, iş tatminsizliğinin en göz ardı edilemeyecek belirtilerinden biridir. İşletmeler bu gibi istenmeyen sonuçların önüne

geçebilmek için çalışanlarının haklarını vermede adil olmalı, daha cazip ücret politikalarını benimseyerek çalışanlarının iş tatminlerini artırmalı ve de her bir çalışanın aidiyet duygusunu pekiştirecek uygulamalar geliştirmelidir (Sağlam, 2017, s. 40).

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları ile yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi yorumlayabilmek için yapılan araştırmaya ilişkin yöntem bilgileri paylaşılmıştır. Bu tez çalışmasında kullanılan ölçeklerin neler olduğu, nasıl elde edildiği, geçerlilikleri ve güvenilirliklerinin nasıl hesaplandığı, örneklemin nasıl seçildiği, veri toplama aracının nasıl hazırlandığı, hangi ifadeleri kapsadığı ve veri analizinin nasıl yapıldığı bu kısımda açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli



Bu tezde nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin açıklanmasıyla eğilimlerin tanımlanması yoluyla nesnel kuramları test eden yaklaşım nicel araştırma olarak adlandırılır. Sayısallaştırılmış veriler istatistiksel işlemler kullanılarak analiz edilir ve değişkenler ölçme araçlarıyla ölçümlenebilir (Creswell, 2012, s. 13). “Nicel araştırmalar her şeyden önce nesnel, genellenebilir, geçerli ve güvenilir bilgi elde etme amacını güderler (Kuş, 2009, s. 105)”. Bu çalışmada, nicel araştırma desenlerinden biri olan tarama modeli kullanılmıştır. “Tarama çalışması, bir araştırmanın evreninin eğilim, tutum ya da görüşlerini bu evrendeki bir örnekleme çalışarak nicel ya

da sayısal olarak tanımlamaya imkan sağlar (Creswell, 2014, s. 13)”. Araştırmada, genel tarama modellerinden biri olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. “İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2007, s. 81)”. Tarama yoluyla tespit edilen ilişkiler gerçek bir neden sonuç ilişkisi olarak yorumlanamaz, ancak bir değişkendeki durumun bilinmesi halinde diğerinin tahmin edilmesinde yararlı sonuçlar verebilir (Karasar, 2007, s. 82).

Bu çalışmada mobilya sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim ilkelerine yönelik algıları ile yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı, eğer anlamlı bir ilişki varsa kurumsal yönetim ilkelerinin yenilikçi örgüt kültürü üzerindeki etkisi, kurumsal yönetim ilkelerinin iş tatmini üzerindeki etkisi, kurumsal yönetim ilkelerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün düzenleyici etkilerinin belirlenmesini ve ayrıca bu değişkenlerin demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu açıdan araştırmada kullanılan ölçeklerin ne şekilde elde edildiğini belirtmek faydalı olacaktır.

Çalışanların kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algılarını ölçmek için, anketin ikinci bölümünde yer alan sorular literatürde birçok çalışmada ölçek olarak ele alınan SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca 2017 yılında Alper Emrah Coşkun tarafından oluşturulan “Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Benimsenmesinin Örgütsel Çekiciliğe ve İş Tatminine Etkisi” adlı çalışmadan da yararlanılmıştır. SPK, başta OECD kurumsal yönetim ilkelerini ve birçok ülkedeki düzenlemeleri inceleyerek ve genel kabul görmüş esasları (adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk) kılavuz edinerek ülkemize özgü ilkeleri; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri (paydaşlar) ve yönetim kurulu olarak dört ana bölümden oluşturmuştur. Anket çalışanlara uygulanacağı için pay sahipleri (pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması, bilgi alma ve inceleme hakkı, genel kurula katılım hakkı, oy hakkı, azlık hakları, kar payı hakkı ve payların devri) ve yönetim kurulu başlığındaki (yönetim kurulunun işleyişi, faaliyet esasları, yapısı, yönetim kurulu toplantılarının şekli, yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler, yönetim kurulu üyelerine sağlanan mali haklar) ile ilgili alt ilkeler araştırmaya dahil edilmemiştir. Ölçek; menfaat sahipleri (paydaşlar), adillik, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçeğin Cronbach’s Alpha güvenirlik skoru **0,92** olarak tespit edilmiştir. Bu ölçek 16 ifadeden oluşan 5’li likert tipi ölçek biçimindedir.

Karasar (2007)'a göre güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır. Daha basit bir ifade ile, ölçmede temel ve basit olarak tutarlılık anlamına gelmektedir (Punch, 2005, s. 95). Ölçeklerin güvenilirlik analizi, Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ile elde edilmiştir. "Güvenirliğin ölçümünde en yaygın olarak kullanılan yöntem Cronbach's Alpha olarak bilinen alfa kat sayıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0.7 olması arzu edilir (Altunışık, vd., s. 124)".

Sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan Rennis Likert tarafından geliştirilen bu ölçekte, deneye yöneltilen çeşitli yargı ve ifadeler katılıp katılmama derecesini belirtmesi istenir (Altunışık vd., s. 115). Kategori olarak 5,7,9 ve 11'li olabilen bu ölçekte, yaygın olarak 5'li Likert ölçeği tercih edilmektedir. "Likert ölçeği daha çok kişilerin tutumlarını ve eğilimlerini ölçme aracı olarak kullanılmaktadır (Altunışık vd., s. 116)".

Wallach (1983), Örgüt Kültürü İndeksi'nde örgüt kültürünü, bürokratik örgüt kültürü, yenilikçi örgüt kültürü ve destekleyici örgüt kültürü olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Bu çalışmada ölçekte yer alan yenilikçi örgüt kültürünü tespit etmeye yönelik 8 ifadeden yararlanılmış ve bu ifadeler mobilya sektörüne faaliyet gösteren işletmelerin yenilikçi örgüt kültürü yapısını analiz etmek adına Yenilikçi Örgüt Kültürü boyutu altında incelenmiştir. Ölçekte yer alan 4. ve 6. maddeler ters kodlanarak Cronbach's Alpha değeri **0,81** olarak hesaplanmıştır.

İş tatmini ölçeği, Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ* Short Form) Minnesota İş Tatmini ölçeğindeki ifadeler kullanılarak oluşturulmuştur. Ölçek 20 ifadeden oluşup 5'li likert ölçeği tipindedir. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri **0,91** olarak hesaplanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Türkiye'de mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışanları olarak sınırlandırılmıştır. "Evren, araştırmanın çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştireceği gruptur (Altunışık vd., s. 130)". Örneklem ise evrenle ilgili çıkarımlar yapabilmek amacıyla evreni temsil ettiği varsayılan küçük bir grubun seçilmesidir (Gliner, Morgan ve Leech, 2015, s. 115). Araştırmada amaca yönelik yargısal örneklem deseni kullanılmıştır. "Amaca yönelik yargısal örneklem, evrende benzer özellikte birim ya da bireylerin seçilmesi suretiyle olmaktadır (Gliner vd., s. 124)". Bu teknikte sadece araştırmanın amacıyla ilgili olan

insanlar seçilir, yani deneklerin belirlenmesindeki ölçüt araştırmacının yargısıdır. Denekler rastgele seçilmezler (Altunışık vd., s. 140). Bu örneklemin avantajı, araştırmacının denekleri seçmek üzere kendi araştırma yeteneğini ve ön bilgilerini kullanabilmesidir.

Bu araştırma için 254 örnekleme ulaşılmıştır. Anketler fuarlarda ve elektronik ortamda toplamda **350** kişiye dağıtılmış ancak özellikle fuardan toplanan anketlerde anketlerin eksik doldurulmasından veya boş teslim edilmesinden dolayı geçerli anket sayısı **254** olarak belirlenmiştir.

3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Çalışanların kurumsal yönetim ilkelerine uyumu ile yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmini ile ilişkisi, eğer anlamlı bir ilişki varsa kurumsal yönetim ilkelerinin yenilikçi örgüt kültürü üzerindeki etkisi, kurumsal yönetim ilkelerinin iş tatmini üzerindeki etkisi, kurumsal yönetim ilkelerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün düzenleyici etkilerinin belirlenmesi, söz konusu bu değişkenlerin demografik faktörler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını ölçümlemek için elde edilen veriler anket tekniği ile sağlanmışır. Anket soruları hazırlanırken soruların açık, anlaşılır olmasına ve de birden çok konuyu ölçmemesine, tek yargı barındırmasına dikkat edilmiştir.

Anketler hem yüz yüze görüşmelerde hem de Google anket formundan yararlanılarak e-mail olarak katılımcılara iletilmiştir. Veriler 1-20 Nisan 2019 tarihleri arasında toplanmıştır. Gönderilen maillerde ve kişisel görüşmelerde araştırmanın önemi detaylıca anlatılıp soruların eksiksiz yanıtlanması için gerekli açıklamalar yapılmıştır. Toplamda 350 anket formu dağıtılmış fakat anketlerin eksik ya da boş teslim edilmesinden dolayı geçerli anket sayısı **254** olarak belirlenmiştir. Anketin cevaplanma süresinin ortalama 5-6 dakika olduğu gözlemlenmiştir. Anket formunun bir örneği de **(Ek-1)**'de sunulmuştur.

Araştırmada kullanılan anket toplamda dört bölümden ve 53 sorudan oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde firmada çalışanların demografik özellikleri ile firma hakkında genel soruları içermektedir. Demografik sorular haricindeki anketi oluşturan sorular, SPK'nın 16 ifadeden oluşun kurumsal yönetim ilkeleri ölçeğinden, Wallach (1983), Örgüt Kültürü İndeks'inde 8 ifadeden oluşun yenilikçi örgüt kültürü ölçeğinden ve 20 ifadeden oluşun Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ* Short Form) Minnesota İş Tatmini ölçeğinden uyarlanarak alınmıştır.

Anketin ilk bölümünde 1, 2, 3, 4, 5 ve 6. sorular katılımcıların demografik özelliklerinden oluşmaktadır ve bunları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, iş yerindeki pozisyon, kurumda ve toplam çalışma süreleri soruları oluşturmaktadır. 7, 8, 9. Sorular ise katılımcıların çalıştıkları firmaların genel özelliklerine yönelik; firmanın kuruluş yeri, yılı, personel sayısı gibi sorular oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan kurumsal yönetim ilkelerine yönelik ölçek 16 ifadeden oluşmaktadır ve 5'li Likert tipi ölçek (1: Kesinlikle katılıyorum, 5: Kesinlikle katılmıyorum) ile ölçümlenmiştir. Ancak bu prensiplerden yönetim kuruluna ilişkin maddeler ankete dahil edilmemiştir. Anket çalışanlara yönelik olduğu için paydaşlar, şeffaflık ve kamuyu aydınlatma ve adillik alt başlıklara yönelik ilkeler ankete eklenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach's Alpha skoru **0,92** olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan yenilikçi örgüt kültürüne yönelik ölçek 8 ifadeden oluşmaktadır ve 5'li Likert tipi ölçek (1: Kesinlikle katılıyorum, 5: Kesinlikle katılmıyorum) ile ölçümlenmiştir. Bu ifadeler mobilya sektörüne faaliyet gösteren işletmelerin yenilikçi örgüt kültürü yapısını analiz etmek adına Yenilikçi Örgüt Kültürü boyutu altında incelenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda yenilikçi örgüt kültürü ölçeğinin Cronbach Alpha skoru **0,81** olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan iş tatminine yönelik ölçek 20 ifadeden oluşmaktadır ve 5'li Likert tipi ölçek (1: Kesinlikle katılıyorum, 5: Kesinlikle katılmıyorum) ile ölçümlenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda iş tatmini ölçeğinin Cronbach's Alpha skoru **0,91** olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach's Alpha sayıları **0,92**, **0,81** ve **0,91** olarak bulunmuştur. Cronbach's Alpha güvenilirlik sayısı 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,70 olarak bulunması gerekmektedir (Altunışık vd., 2010, s. 124). Bu bağlamda bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir oldukları söylenebilir.

3.4. Veri Analizi

Toplanan veriler SPSS 21 (Statistical Package for the Social Science for Mac OS) istatistik programı yardımı ile analiz edilmiştir. Veriler ilk önce sayısal verilere dönüştürülmüş ve frekans tabloları oluşturulmuştur. Verilerin analizinde frekans dağılımı, güvenilirlik analizi, faktör analizi, bağımsız örneklem t-test analizi, tek yönlü ANOVA,

kümeleme analizi, Pearson korelasyon, çoklu regresyon ve mediation analizleri kullanılmıştır.

“Pearson korelasyon analizi parametrik testlerden olup, en az aralık seviyesinde ölçüm gerektirmektedir (Altunışık vd., 2010, s. 229). Bu bağlamda araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılım gösterdiği varsayıldığı için Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Pearson korelasyonu iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü ve yönünü ölçmek için kullanılır (Altunışık vd., 2010, s. 229).

Pearson korelasyon katsayısı (r) olarak gösterilir ve ilişkinin niteliğine göre, -1 ile +1 arasında değer alır. Katsayının 1'e ya da -1'e yaklaşması değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Punch, 2005, s. 118). Katsayının +1 olması iki değişken arasında çok güçlü bir ilişkinin varlığına işaret iken, -1 olması iki değişken arasında çok güçlü fakat negatif (ters) ilişkinin işaretidir. Bu katsayının 0 olması durumunda, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucu çıkarılır (Altunışık vd., s. 226). Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak 0,70 – 1,00 arasında olması yüksek; 0,70 – 0,30 arasında olması orta ve 0,30 – 0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2017, s. 32).

ANOVA testi, en basit şekli ile ikiden fazla grubun arasındaki karşılaştırmaya dayanır (Punch, 2005, s. 112). Bu test gruplar arasında herhangi bir farkın olup olmadığını gösterirken, farklılığa neden olan grubun veya grupların hangileri olduğu konusunda bilgi vermemektedir. Farklılığa hangi grupların sebebiyet verdiğini öğrenmek için Post Hoc testleri uygulanmaktadır (Altunışık, vd., s. 197-198). Bu testin kullanılabilmesi için normal dağılım, varyansların homojenliği ve bağımsızlığı gibi üç temel varsayımın gerçekleşmesi gerekmektedir (Gliner vd., 2015, 289).

T-testi, iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olup olmadığını analizinde kullanılmaktadır. İkiden fazla grupların karşılaştırılması için t-testi uygun değildir. Testin uygulanabilirliği varyansların homojenliğine ve normal dağılmasına bağlıdır (Altunışık, vd., s. 180-181).

“Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız (çoklu regresyon) değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir (Kalaycı, 2017, s. 199)”. Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek amacı ile uygulanan regresyon modelleri genel olarak aracı (mediation) ve düzenleyici (moderator) etkiyi analiz eden yöntemler olarak ikiye ayrılmaktadır. Düzenleyici değişken bağımlı değişken ile bağımsız değişken

arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü etkileyen bir kriter/ölçüt olarak tanımlanmaktadır (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017, s. 178).

Gruplanmış verileri benzerliklerine göre sınıflandırmada sıklıkla kullanılan çok değişkenli istatistiksel yöntemlerden biri olarak tanımlanabilen kümeleme analizinin temel amacı, gruplanmamış verileri benzerliklerine göre gruplandırarak araştırmacıya özetleyici bilgi sunmaktır (Kalaycı, 2017, s. 349).

4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma sonuçlarından elde edilen verilerden hareket edilerek cevaplayıcıların demografik bilgileri ve araştırmanın değişkenlerine ait bulgular açıklanmış, çıkarımlar ve yorumlar paylaşılmıştır. Öncelikle cevaplayıcılar ile araştırmaya konu olan değişkenlerle ilgili tanımlayıcı bilgiler aktarılmış ve daha sonra değişkenler arası farklar ve ilişkiler analiz edilerek önceden belirlenmiş araştırma sorularına cevap aranmıştır.

4.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Bu bölümde araştırmaya katılan 254 katılımcının yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, işletmedeki pozisyonu, çalıştığı firmadaki mevcut çalışma süresi, toplam iş hayatındaki çalışma süresi ve çalıştıkları firmaya ait genel bilgiler bu başlık altında incelenmeye çalışılmıştır. Bilgiler aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur. Sonrasında değişkenler detaylı olarak açıklanacaktır.

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine Ait Özet Tablo

	Değişken	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	77	30,3
	Erkek	177	69,7
Yaş	18-25	26	10,2
	26-35	115	45,3
	36-45	98	38,6
	46-55	15	5,9
Eğitim	İlköğretim	4	1,6
	Lise	36	14,2
	Lisans	165	65
	Yüksek Lisans	48	18,9
	Doktora	1	4
Çalışılan Pozisyon	Üst Düzey Yönetici	64	25,2
	Orta Düzey Yönetici	118	46,5
	Alt Düzey Yönetici	72	28,3
Kurumdaki	0-5	167	65,7

Çalışma Süresi	6-10	54	21,3
	11-15	19	7,5
	16-20	9	3,5
	20 ve Üzeri	5	2
Toplam Çalışma Süresi	0-5	54	21,3
	6-10	70	27,6
	11-15	68	26,8
	16-20	39	15,4
	21-25	21	8,3
	26 ve Üzeri	2	0,6

[Tablo 4.1. (Devam) Katılımcıların Demografik Bilgilerine Ait Özet Tablo]

4.1.1. Katılımcıların cinsiyet durumuna göre dağılımları

Örneklem grubunun cinsiyet durumuna ilişkin dağılım Tablo 4.2’de incelenmiştir. Tablo 4.2’de yer alan bilgilere göre, araştırmaya katılan mobilya sektörü örneklem grubunun %30,3’ü (n: 77) kadın iken %69,7’si (n: 177) erkek katılımcılardan oluşmaktadır.

Tablo 4.2. Katılımcıların Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımları

Değişkenler	Seçenekler	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	77	30,3
	Erkek	177	69,7

4.1.2. Katılımcıların yaş durumuna göre dağılımları

Örneklem grubunun yaş durumuna ilişkin dağılım Tablo 4.3’de incelenmiştir. Tablo 4.3’den de görüleceği üzere, cevaplayıcılar ağırlıklı olarak iki yaş grubunda yoğunlaşmaktadır. Bu yaş grupları, %45,3 (n: 115) ile 26-35 yaşları aralığı ve %38,6 (n: 98) ile 36-45 yaşları aralığıdır.

Tablo 4.3. Katılımcıların Yaş Durumuna Göre Dağılımları

Değişken	Seçenekler	Frekans	%
Yaş	18-25	26	10,2
	26-35	115	45,3
	36-45	98	38,6
	46-55	15	5,9

4.1.3. Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımları

Örneklem grubunun eğitim durumuna ilişkin dağılım Tablo 4.4’de incelenmiştir. Araştırmaya katılan mobilya sektöründen cevaplayıcıların %65’i (n: 165) lisans mezunudur. Lisans mezunlarını %18,9’u (n: 48) ile yüksek lisans mezunları izlemektedir.

Tablo 4.4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Değişken	Seçenekler	Frekans	%
Eğitim Durumu	İlköğretim	4	1,6
	Lise	36	14,2
	Lisans	165	65
	Yüksek Lisans	48	18,9
	Doktora	1	4,0

4.1.4. Katılımcıların çalıştığı firmadaki pozisyon durumuna göre dağılımları

Örneklem grubunun çalıştığı firmadaki pozisyon durumuna ilişkin dağılımı Tablo 4.5’den de görülebileceği gibi katılımcılar ağırlıklı olarak orta düzey yöneticilerden oluşmakta (%46,5), bu grubu alt düzey yöneticiler (%28,3) izlemektedir.

Tablo 4.5. Katılımcıların Çalıştığı Firmadaki Pozisyon Durumuna Göre Dağılımları

Değişken	Seçenekler	Frekans	%
Çalışılan Pozisyon	Üst Düzey Yönetici	64	25,2
	Orta Düzey Yönetici	118	46,5
	Alt Düzey Yönetici	72	28,3

4.1.5. Katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre dağılımları

Mobilya sektöründen araştırmaya katılan örneklem grubunun %65,7'si, (n: 167) 0-5 yıldır, %21,3'ü (n: 54) 6-10 yıldır, %7,5'i (n: 19) 11-15 yıldır, %3,5'i (n: 9) 16-20 yıldır, %2'si (n: 5) 21 yıl ve üzeri zamandır kurumda çalışmaktadır.

Tablo 4.6. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Değişken	Seçenekler	Frekans	%
Kurumdaki Çalışma Süresi	0-5	167	65,7
	6-10	54	21,3
	11-15	19	7,5
	16-20	9	3,5
	21 ve üzeri	5	2,0

4.1.6. Katılımcıların toplam çalışma süresine göre dağılımları

Örneklem grubunun toplam çalışma süresine ilişkin dağılımı Tablo 4.7’de yer almaktadır. Buna göre mobilya sektöründen araştırmaya katılan örneklem grubunun, %21,3’ü 0-5 yıllık, %27,6’sı 6-10 yıllık, %26,8’i 11-15 yıllık, %15,4’ü 16-20 yıllık, %8,3’ü 21-25 yıllık, %0,6’sı 26 ve üzeri yıllık çalışandır.

Tablo 4.7. Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Değişken	Seçenekler	Frekans	%
Toplam Çalışma Süresi	0-5	54	21,3
	6-10	70	27,6
	11-15	68	26,8
	16-20	39	15,4
	21-25	21	8,3
	26 ve üzeri	2	0,6

4.1.7. Katılımcıların çalıştıkları kurumun kuruluş yerine göre dağılımları

Örneklem grubunun çalıştıkları kurumun kuruluş yerine ilişkin dağılımı Tablo 4.8’de gösterilmektedir. Mobilya sektöründen araştırmaya katılan örneklem grubunun çalıştıkları kurumların kuruluş yerlerinin, ağırlıklı olarak Bursa (%60,6) ve İstanbul (%11) olduğu görülmektedir. Bu şehirleri %4,3 ile İzmir’in, %3,9 ile Ankara ve Kocaeli’nin ve nihayet %3,5’ ile Bolu’nun izlediği görülmektedir.

Tablo 4.8. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun Kuruluş Yerine Göre Dağılımları

Değişken	Seçenekler	Frekans	%
Şirketin Kuruluş Yeri	Bursa	154	60,6
	İstanbul	28	11,0
	Kayseri	7	2,8
	İzmir	11	4,3
	Kastamonu	3	1,2
	Isparta	4	1,6
	Düzce	4	1,6
	Bolu	9	3,5
	Ankara	10	3,9
	Antalya	7	2,8
	Hatay	1	0,4
	Kocaeli	10	3,9
	Konya	3	1,2
	Ordu	1	0,4
	Samsun	2	0,8

4.1.8. Katılımcıların çalıştıkları firmaların kuruluş yılına göre dağılımları

Örneklem grubunun çalıştıkları firmaların kuruluş yılına ilişkin dağılımı Tablo 4.9'da yer almaktadır. Mobilya sektöründen araştırmaya katılan örneklem grubunun çalıştıkları firmaların kuruluş yıllarına bakıldığında, %13,8'nin 1970 ve öncesinde, %6,3'ünün 1971-1980 yılları arasında, %13'ünün 1981-1990 yılları arasında, %28,7'sinin 1991-2000 yılları arasında ve %38,2'si gibi bir çoğunluğun da 2001 ve sonrasında kurulduğu görülmektedir.

Tablo 4.9. Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Kuruluş Yılına Göre Dağılımları

Değişken	Seçenekler	Frekans	%
Firmanın Kuruluş Yılı	1970 ve Öncesi	35	13,8
	1971-1980	16	6,3
	1981-1990	33	13,0
	1991-2000	73	28,7
	2001 ve Sonrası	97	38,2

4.1.9. Katılımcıların çalıştıkları firmaların çalışan sayısına göre dağılımları

Tablo 4.10'dan da görülebileceği gibi katılımcıların çalıştıkları firmadaki çalışan sayıları ağırlıklı olarak %33,9 ile (n: 86) 500 ve üzeri çalışana sahip işletmelerdir ve bunu %31,9 ile (n: 81) 1-50 çalışan sayısına sahip işletmeler izlemektedir.

Tablo 4.10. Katılımcıların Çalıştıkları Firmaların Çalışan Sayısına Göre Dağılımları

Değişken	Seçenekler	Frekans	%
Firmanın Çalışan Sayısı	1-50	81	31,9
	51-100	48	18,9
	101-500	39	15,4
	500 ve üzeri	86	33,9

4.2. Cevaplayıcıların Kurumsal Yönetim, Yenilikçi Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Algılarına İlişkin Değerlendirmeler

Bu başlık altında mobilya sektöründen araştırmaya katılan örneklem grubunun kurumsal yönetim, yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmini algılarına ilişkin değerlendirmeler paylaşılacaktır.

4.2.1. Çalışanların kurumsal yönetim ilkeleri algılarına ilişkin ifadelerin ortalamalarının dağılımları

Çalışmanın temel amaçlarından birinin katılımcıların kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algılarını ortaya koymak olduğu daha önce belirtilmişti. Bu amaca yönelik sonuçlar yani katılımcıların, ankette yer alan kurumsal yönetim ilkeleri ölçeğinin ifadelerine katılıp katılmama durumlarına göre elde edilen ortalamaların betimsel istatistikleri (aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları) Tablo 4.11’de yer almaktadır.

Tablo 4.11. Katılımcıların Firmalarında Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Algıları

İfade No	İfade	Ortalama \bar{x}	Standart Sapma
1	Çalışanlar haklarının korunmasıyla ilgili şirket politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli şekilde bilgilendirilmektedir.	2,19	1,11
2	Çalışanların şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizmalar uygulanmaktadır.	2,35	1,08
3	Personel alımına ilişkin ölçütler yazılı bir şekilde açıkça belirtilmiştir.	2,08	0,98
4	Çalışanların iş tanımları yapılmaktadır.	1,94	0,95
5	Terfi politikaları belirlenerek çalışanlara duyurulmaktadır.	2,65	1,21
6	Çalışanların performansı değerlendirilip ödüllendirmeleri yapılmaktadır.	2,56	1,27
7	Şirketimiz, sahip olduğu etik kodu doğrultusunda sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı bir politika izlemektedir.	2,04	1,03
8	Çalışanları ilgilendiren kararlarda bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunulur.	2,26	1,03
9	İşe alım politikaları oluşturulurken, eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması ilkesi benimsenir.	2,17	1,06
10	Çalışanlara sağlanan tüm haklarda adil davranılır.	2,15	1,14

11	Çalışanların bilgi ve becerilerini arttırmaya yönelik eğitim programları gerçekleştirilir.	2,35	1,19
12	Çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaz.	1,65	1,01
13	Çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alınır.	2,06	1,21
14	Şirketimiz kamuoyuna yıllık faaliyet raporlarını doğru olarak açıklamaktadır.	2,10	1,12
15	Şirketimizin web sitesi şirketimizle ilgili güncel ve doğru bilgileri yansıtmaktadır.	1,80	0,99
16	Şirketimizde uygulanan muhasebe politikaları ve faaliyet sonuçları gerçeğe uygun olarak kamuya açıklanır.	1,96	1,05

[Tablo 4.11. (Devam) Katılımcıların Firmalarında Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Algıları] (1-Kesinlikle katılıyorum, 5-Kesinlikle katılmıyorum).

Tablo 4.11’de de görüleceği gibi araştırmaya katılan çalışanların kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin ölçek ifadeleri arasında en yüksek seviyede benimsenen ifade “Çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaz” (\bar{x} : 1,65) ifadesidir. Bunu sırasıyla, “Şirketimizin web sitesi şirketimizle ilgili güncel ve doğru bilgileri yansıtmaktadır” (\bar{x} : 1,80), “Çalışanların iş tanımları yapılmaktadır.” (\bar{x} : 1,94), “Şirketimizde uygulanan muhasebe politikaları ve faaliyet sonuçları gerçeğe uygun olarak kamuya açıklanır.” (\bar{x} : 1,96) ifadesi izlemektedir.

Çalışanların en az düzeyde benimsedikleri ifade “Terfi politikaları belirlenerek çalışanlara duyurulmaktadır.” (\bar{x} : 2,65) olmuştur. Bunu sırasıyla, “Çalışanların performansı değerlendirilip ödüllendirmeleri yapılmaktadır.” (\bar{x} : 2,56), “Çalışanların bilgi ve becerilerini arttırmaya yönelik eğitim programları gerçekleştirilir.” (\bar{x} : 2,35), “Çalışanların şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizmalar uygulanmaktadır.” (\bar{x} : 2,35) ifadeleri izlemiştir.

4.2.2. Kurumsal yönetim ilkelerine yönelik açıklayıcı faktör analizi ve faktörlere yönelik güvenirlik analizleri

Katılımcıların firmalarında kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesine yönelik algılarını ortaya koymak amacıyla ilk olarak kurumsal yönetim ilkeleri ölçeğinde yer alan ifadeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmadan önce faktör modelinin uygunluğunu test etmek amacı ile ana kütle içerisinde yer alan

değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığını gösteren KMO (Kaiser Meyer-Olkin) Barlett Küresellik Testi yapılmıştır.

Analiz sonucunda Barlett's Küresellik testi sonucunun anlamlı olduğu (x^2 : 2116,074; df:91; $p<0,001$) ve KMO örnekleme yeterliliği testinin 0,908 değerinde olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda, değişkenlerimizin faktör analizine uygunluğunun iyi seviyede olduğunu söyleyebiliriz. Bu bilgidен hareketle, yapılan AFA'da faktörleşme metodu olarak "temel bileşenler analizi (principal component analysis)" seçilmiştir. Döndürme yöntemi olarak ise Varimax kullanılmıştır. Ancak yapılan bu analiz sonucunda iki ifadenin ("*Şirketimiz, sahip olduğu etik kodu doğrultusunda sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı bir politika izlemektedir.*", "*Çalışanlara sağlanan tüm haklarda adil davranılır.*") birden fazla faktör altında yakın değerler almasından dolayı kapsam dışı bırakılmıştır.

İfadelerin çıkarılması sonucunda yeniden yapılan AFA sonucunda, faktörlere ait ifade yüklerinin 0,541 ile 0,891 arasında dağılım gösterdiği görülmüştür. Dolayısıyla bütün faktör yüklerinin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Güvenilirlik, ölçmede temel ve basit olarak tutarlılık anlamına gelmektedir. Başka bir ifade ile, ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Bütün soruların ne ölçüde aynı şeyi ölçtüğünü değerlendirmek için kullanılan tekniklerden birisi de alfa-katsayısıdır (Punch, 2005, s. 96). Faktörler belirlendikten sonra yapılan Cronbach's Alpha güvenilirlik analizleri sonucunda, adillik faktörü için kullanılan ölçeğin güvenilirliğini gösteren Cronbach's Alpha değerinin 0,847; paydaşlar (çalışanlar) faktörü için güvenilirlik skorunun 0,878; şeffaflık için güvenilirlik skorunun 0,875 olduğu saptanmıştır. Elde edilen güvenilirlik skorlarından hareketle kurumsal yönetim ilkeleri ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir (Altunışık vd., 2010, s.124).

Yapılan AFA sonuçları ve her bir faktör için yapılan Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.12'de gösterilmiştir.

Tablo 4.12. Kurumsal Yönetim İlkelerine Yönelik Açımlayıcı Faktör Analizi ve Faktörlere Yönelik Güvenirlik Analizleri

İfadeler	Adillik	Paydaşlar (Çalışanlar)	Şeffaflık
İşe alım politikaları oluşturulurken eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması ilkesi benimsenir.	,772		

Çalışanları ilgilendiren kararlarda bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunulur.	,766		
Çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alınır.	,751		
Çalışanların performansı değerlendirilip ödüllendirmeleri yapılmaktadır.	,633		
Çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaz.	,569		
Personel alımına ilişkin ölçütler yazılı bir şekilde açıkça belirtilmiştir.		,859	
Çalışanların iş tanımları yapılmaktadır.		,655	
Terfi politikaları belirlenerek çalışanlara duyurulmaktadır.		,639	
Çalışanların şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizmalar uygulanmaktadır.		,634	
Çalışanlar haklarının korunmasıyla ilgili şirket politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli şekilde bilgilendirilmektedir.		,566	
Çalışanların bilgi ve becerilerini arttırmaya yönelik eğitim programları gerçekleştirilir.		,541	
Şirketimizde uygulanan muhasebe politikaları ve faaliyet sonuçları gerçeğe uygun olarak kamuya açıklanır.			,891
Şirketimiz kamuoyuna yıllık faaliyet raporlarını doğru olarak açıklamaktadır.			,860
Şirketimizin web sitesi şirketimizle ilgili güncel ve doğru bilgileri yansıtmaktadır.			,777
Eigen Value	7,11	1,61	1,00
Açıklanan Toplam Varyans (%69)	50,81	11,51	6,76
Cronbach's Alpha	0,847	0,878	0,875

[4.12. (Devam) Kurumsal Yönetim İlkelerine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi ve Faktörlere Yönelik Güvenirlilik Analizleri] Kurumsal Yönetim İlkeleri Toplam Cronbach's Alpha: 0,92

Tablo 4.13. KMO and Barlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	,908
Barlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	2116,074
df	91
Sig.	<0,001

4.2.3. Katılımcıların firmalarının yenilikçi örgüt kültürlerine göre kümeleme analizi

Katılımcıların firmalarının yenilikçi örgüt kültürüne ilişkin algılarını ortaya koymak amacıyla hareketle yenilikçi örgüt kültürü ölçeğindeki ifadelerle verdikleri yanıtların ortalamalarına göre kümeleme analizi yapılmıştır. Sonuçları Tablo 4.14'de gösterilmiştir.

Tablo 4.14. Katılımcıların Firmalarının Yenilikçi Örgüt Kültürlerine Göre Kümeleme Analizi

Ölçek	n
Yenilikçilik Düzeyi Düşük	96
Yenilikçilik Düzeyi Yüksek	156

Kayıp Veri: 2

Katılımcıların yenilikçilik düzeyleri k-ortalama kümeleme tekniği kullanılmış ve ifadelerin ortalama skorları kullanılmıştır.

Analiz sonucunda, iki kümeden oluşan sınıflandırmalar bu çalışmada kullanılmıştır. Elde edilen kümelere ilişkin betimsel bilgiler yenilikçi örgüt kültürü faktörü için Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14'de de görüldüğü gibi katılımcıların çalıştıkları firmaların %38,1'i düşük düzeyde yenilikçilik gösterirken %61,9'u yüksek düzeyde yenilikçilik göstermektedir.

Tablo 4.15. Katılımcıların Yenilikçi Örgüt Kültürü Ölçeğine Göre Kümeleme Analizi

Yenilikçi Örgüt Kültürü Faktörü	Yenilikçilik Düzeyi Yüksek n: 156 61,9%		Yenilikçilik Düzeyi Düşük n: 96 38,1%	
	\bar{x}	S.S.	\bar{x}	S.S.
Risk alan bir işletmeyiz.	2,21	1,04	2,65	1,00

İş sonuçlarına odaklı bir işletmeyiz.	1,57	0,63	2,18	0,84
Çalışanlarımızın yaratıcılığına fırsat ve değer veren bir işletmeyiz.	1,54	0,54	3,08	0,98
Baskıcı bir işletmeyiz.	3,99	0,81	2,96	1,03
Harekete geçiren, ilham verici bir işletmeyiz.	1,77	0,70	3,15	0,89
Zorlayıcı, baskıcı bir işletmeyiz.	4,09	0,87	3,13	0,97
Fırsatlar karşısında girişimci ve atılgan bir işletmeyiz.	1,62	0,68	2,70	0,88
Motive edici çalışma ortamına sahip bir işletmeyiz.	1,74	0,76	3,33	0,84

4.2.4. Katılımcıların iş tatminleri

Mobilya sektöründen araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini ölçeğinin ifadelerine katılıp katılmama durumlarına göre elde edilen ortalamaların betimsel istatistikleri Tablo 4.16’da yer almaktadır.

Tablo 4.16. Katılımcıların İş Tatmini Ölçeğinin İfadelerine İlişkin Ortalamaları

İfade No	İfade	Ortalama	Standart Sapma
1	Çalışma saatlerinde sürekli işimle uğraşmak beni mutlu eder.	2,12	0,99
2	İşte bağımsız çalışabilme imkanına sahibim.	2,26	1,04
3	Duruma göre farklı davranış tarzları gösterebilirim.	2,52	1,08
4	İşim bana çevremde saygınlık sağlar.	1,95	0,85
5	Yöneticimin yönetim şeklinden memnunum.	2,35	1,12
6	Yöneticim doğru kararları verir.	2,42	0,97
7	İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam.	1,78	0,93
8	İşimde sürekli çalışabilme imkanına sahibim. (kadrolu çalışabilme)	2,00	1,15
9	İşimde başkaları için bir şeyler yapabileme fırsatına sahibim.	2,02	0,93
10	İnsanları yönlendirme fırsatına sahibim.	1,93	0,89
11	Bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabileme imkanına sahibim.	1,81	0,88
12	İşletme politikalarının uygulanış şeklinden memnunum.	2,33	0,99

13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.	2,62	1,18
14	İşimde ilerleme şansım vardır.	2,17	1,07
15	İşimde kendi kararlarımı uygulama özgürlüğüm vardır.	2,28	1,04
16	İşimde kendi yöntemlerimi kullanma fırsatım vardır.	2,12	0,99
17	Çalışma koşullarım iyidir.	1,95	0,89
18	İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.	1,74	0,92
19	Yaptığım iş karşılığında takdir edilirim.	2,14	0,91
20	Yaptığım iş sonrasında kendimi başarılı hissederim.	1,82	0,96

[Tablo 4.16. (Devam) Katılımcıların İş Tatmini Ölçeğinin İfadelerine İlişkin Ortalamaları]

Tablo 4.16'dan da görülebileceği gibi araştırmaya katılan çalışanların iş tatminine ilişkin ölçek ifadeleri arasında en yüksek seviyede benimsenen ifade “İş arkadaşlarımla aram iyidir” (\bar{x} : 1,74) ifadesidir. Bunu sırasıyla, “İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam” (\bar{x} : 1,78), “Bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkanına sahibim” (\bar{x} : 1,81), “Yaptığım iş sonrasında kendimi başarılı hissederim” (\bar{x} : 1,82) ifadeleri izlemektedir.

Çalışanların en az düzeyde benimsedikleri ilke “Yaptığım iş karşısında aldığım ücret tatmin edicidir” (\bar{x} : 2,62) olmuştur. Bunu sırasıyla, “Duruma göre farklı davranış tarzları gösterebilirim” (\bar{x} : 2,52), “Yöneticim doğru kararları verir” (\bar{x} : 2,42), “Yöneticimin yönetim şeklinden memnunum” (\bar{x} : 2,35) ifadeleri izlemiştir.

4.2.5. İş tatminine yönelik açıklayıcı faktör analizi ve faktörlere yönelik güvenilirlik analizleri

Katılımcıların iş tatminlerini ortaya koyabilmek adına ilk olarak iş tatmini ölçeğinde yer alan ifadeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmadan önce faktör modelinin uygunluğunu test etmek amacıyla ana kütle içerisinde yer alan değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığını gösteren KMO (Kaiser Meyer-Olkin) Barlett Küresellik Testi yapılmıştır.

Analiz sonucunda Barlett's Küresellik testi sonucunun anlamlı olduğu (x^2 : 2936,280; df:136; $p < 0,001$) ve örnekleme yeterliliği testinin 0,911 değerinde olduğu bulunmuştur. Bu noktada, değişkenlerimizin faktör analizine uygunluğunun iyi seviyede olduğunu söyleyebiliriz. Bu bilgilerden sonra, yapılan AFA'da faktörleşme metodu olarak “temel bileşenler analizi (principal component analysis)” seçilmiştir. Döndürme

yöntemi olarak ise Varimax kullanılmıştır. Ancak yapılan analiz sonucunda üç ifadenin (“Çalışma saatlerinde sürekli işimle uğraşmak beni mutlu eder.”, “Duruma göre farklı davranış tarzları gösterebilirim.”, “İşim bana çevremde saygınlık sağlar.”) birden fazla faktör altında yakın değerler almasından dolayı kapsam dışı bırakılmıştır.

AFA sonucunda faktörlere ait ifade yüklerinin 0,550 ile 0,858 arasında dağılım gösterdiği görülmüştür. Faktörler belirlendikten sonra yapılan Cronbach’s Alpha güvenirlik analizi sonucunda, örgütsel iş tatmini faktörü için güvenirlik skorunun 0,91; bireysel iş tatmini faktörü için güvenirlik skorunun 0,88 olduğu belirlenmiştir.

Yapılan AFA sonuçları ve her bir faktör için yapılan Cronbach’s Alpha Güvenirlik analizler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.17. İş Tatminine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi ve Faktörlere Yönelik Güvenirlik Analizleri

İfadeler	Örgütsel İş Tatmini	Bireysel İş Tatmini
İşletme politikalarının uygulanış şeklinden memnunum.	0,858	
Yöneticimin yönetim şeklinden memnunum.	0,823	
Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.	0,780	
İşimde kendi kararlarımı uygulama özgürlüğüm vardır.	0,728	
Yöneticim doğru kararları verir.	0,722	
Yaptığım iş karşılığında takdir edilirim.	0,709	
Çalışma koşullarım iyidir.	0,674	
İşte bağımsız çalışabilme imkanına sahibim.	0,550	
İnsanları yönlendirme fırsatına sahibim.		,779
İş arkadaşlarımla aram iyidir.		,716
Bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkanına sahibim.		,682
İşimde başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatına sahibim.		,661
İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam.		,640
İşimde sürekli çalışabilme imkanına sahibim. (kadrolu çalışabilme)		,627

Yaptığım iş sonrasında kendimi başarılı hissedirim.		,613
İşimde kendi yöntemlerimi kullanma fırsatım vardır.		,602
İşimde ilerleme fırsatım vardır.		,563
Eigen Value	8,91	1,41
Açıklanan Toplam Varyans (%61)	52,46	8,33
Cronbach's Alpha	0,91	0,88

[Tablo 4.17. (Devam) İş Tatminine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi ve Faktörlere Yönelik Güvenirlik Analizleri]

Tablo 4.18. İş Tatminine Yönelik KMO and Barlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	,911
Barlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	2936,280
df	136
Sig.	<0,001

4.2.6. Kurumsal yönetim ilkelerini taahhüt eden şirketlerde çalışanların yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmini ortalamalarının dağılımları

Çalışmanın en temel amaçlarından birisi de kurumsal yönetim ilkelerini taahhüt edip uygulayanlarla taahhüt etmeyen işletmelerde çalışanların arasında ilkeler, iş tatmini ve yenilikçi örgüt kültürü itibariyle bir fark olup olmadığını araştırarak literatüre özgün bir çalışma katabilmektir. Bu öncül amaçla, kurumsal yönetim ilkelerini taahhüt eden şirketlerde çalışanların, kurumsal yönetim ilkeleri, yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmini ölçeğinin ifadeleri hakkındaki düşüncelerine göre ulaşılan ortalamaların betimsel istatistiksel analizleri Tablo 4.16'da gösterilmiştir.

Tablo 4.19. Kurumsal Yönetim İlkelerini Taahhüt Eden Şirketlerde Çalışanların Yenilikçi Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Ortalamalarının Dağılımları

	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma
Kurumsal Yönetim İlkeleri Adillik	2,00	0,81
Kurumsal Yönetim İlkeleri	2,14	0,78

Paydaşlar		
Kurumsal Yönetim İlkeleri Şeffaflık	1,78	0,80
İş Tatmini -Örgütsel	2,17	0,68
İş Tatmini-Bireysel	1,76	0,55
Yenilikçi Örgüt Kültürü	2,09	0,61

[Tablo 4.19. (Devam) Kurumsal Yönetim İlkelerini Taahhüt Eden Şirketlerde Çalışanların Yenilikçi Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Ortalamalarının Dağılımları] (1- Kesinlikle katılıyorum, 5-Kesinlikle katılmıyorum, n:154).

Tablo 4.19’da da görüleceği gibi, kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan firmalarda çalışanların kurumsal yönetim ilkelerini benimseme düzeyleri yüksektir. Şeffaflık faktörü diğer kurumsal yönetim ilkeleri faktörlerine kıyasla en çok benimsenen faktör olmuştur (\bar{x} : 1,78). Kurumsal yönetim ilkelerine taraf olan şirkette çalışanlar şirketlerinin şeffaf olduğunu düşünmektedirler. Aynı şekilde şirketlerini adil (\bar{x} : 2,00) ve paydaşlarını düşünerek (\bar{x} : 2,14) hareket ettiklerine inanmaktadırlar.

Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan firmalarda çalışanların bireysel iş tatminleri (\bar{x} : 1,76) örgütsel iş tatminlerine (\bar{x} : 2,17) kıyasla daha yüksektir. Çalışanların, yenilikçi örgüt kültürü ölçeğinin ifadelerine verdikleri yanıtlara (\bar{x} : 2,09) göre, kurumsal yönetim ilkelerine taraf olan şirketlerin aynı zamanda yenilikçi örgüt kültürüne sahip olduğu söylenebilir.

4.2.7. Kurumsal yönetim ilkelerini taahhüt etmeyen şirketlerde çalışanların yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatminleri ortalamalarının dağılımları

İlk olarak, kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayan ya da herhangi bir taahhüt altına girmeyen şirketlerde çalışanlar içerisinde ilkelere taraf olmasa da benimseyen grupların olup olmadığını tespit etmek amacıyla kümeleme analizi (cluster) yapılmıştır. Kümeleme analizi denekleri, tüketicileri, ankete katılanları çeşitli özelliklerine göre kümelere ayırmaya çalışan bir analiz tekniğidir. “Faktör analizinde değişkenler arasındaki benzerlik yardımıyla değişkenler gruplandırılırken, kümeleme analizinde ortak özellikler çerçevesinde bireylerin sınıflandırılması yapılmaktadır (Altunışık, vd., s. 161)”.

Kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayan şirketlerde çalışanlarda ilkeleri benimseme düzeyi yüksek olan grubun yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmini ölçeğinde yer

alan ifadelerine verdikleri cevaplara göre oluşan ortalamaların betimsel istatistiksel analizleri Tablo 4.20’de incelenmiştir.

Tablo 4.20. Kurumsal Yönetim İlkelerini Taahhüt Etmeyen Şirketlerde Çalışanlardan İlkeleri Benimseme Düzeyi Yüksek Olan Grubun Yenilikçi Örgüt Kültürü ve İş Tatminleri Ortalamaları

	N	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma
Kurumsal Yönetim İlkeleri Adillik	61	1,73	0,48
Kurumsal Yönetim İlkeleri Paydaşlar	61	1,89	0,61
Kurumsal Yönetim İlkeleri Şeffaflık	61	1,77	0,72
İş Tatmini-Örgütsel	61	2,06	0,81
İş Tatmini-Bireysel	61	1,92	0,75
Yenilikçi Örgüt Kültürü	61	2,09	0,61

(1- Kesinlikle katılıyorum, 5-Kesinlikle katılmıyorum).

Tablo 4.20’de yer alan bilgilere göre, kurumsal yönetim ilkelerine taraf olmayan şirketlerde çalışanlar arasında ilkeleri benimseme düzeyi yüksek olan bir grup olduğu görülmektedir. Bu grubun bireysel iş tatmini (\bar{x} : 1,92) örgütsel iş tatminine (\bar{x} : 2,06) göre daha yüksektir. İlkelerine taraf olan şirketlerde çalışanlar gibi örgütlerinin yenilikçi (\bar{x} : 2,09) olduğunu düşünmektedirler. Kurumsal yönetim ilkelerinin adillik (\bar{x} : 1,73) paydaşlar (\bar{x} : 1,89) ve şeffaflık (\bar{x} : 1,77) gibi faktörlerine uyum oldukça yüksektir.

Kurumsal yönetim ilkelerini taahhüt etmeyen şirketlerde çalışanlarda ilkeleri benimseme düzeyi düşük olan grubun yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmini ölçeğinin ifadelerine verdikleri cevaplara göre oluşan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.21’de yer almaktadır.

Tablo 4.21. Kurumsal Yönetim İlkelerini Taahhüt Etmeyen Şirketlerde Çalışanlardan İlkeleri Benimseme Düzeyi Düşük Olan Grubun Yenilikçi Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Ortalamaları

	N	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma
Kurumsal Yönetim İlkeleri Adillik	36	3,41	0,71
Kurumsal Yönetim İlkeleri Paydaşlar	36	3,40	0,64
Kurumsal Yönetim İlkeleri Şeffaflık	36	3,00	1,16
İş Tatmini-Örgütsel	36	3,20	0,67
İş Tatmini-Bireysel	36	2,72	0,78

Yenilikçi Örgüt Kültürü	36	2,90	0,49
-------------------------	----	------	------

[Tablo 4.21. (Devam) Kurumsal Yönetim İlkelerini Taahhüt Etmeyen Şirketlerde Çalışanlardan İlkeleri Benimseme Düzeyi Düşük Olan Grubun Yenilikçi Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Ortalamaları] (1-Kesinlikle katılıyorum, 5-Kesinlikle katılmıyorum).

Tablo 4.21’de yer alan bilgilere göre, kurumsal yönetim ilkelerine taraf olmayan şirketlerde çalışanlar arasında ilkeleri benimseme düzeyi düşük olan bir grup olduğu görülmektedir. Bu grubun bireysel (\bar{x} : 2,72) ve örgütsel (\bar{x} : 3,20) iş tatminleri düzeyi düşüktür. Aynı şekilde, kurumsal yönetim ilkeleri faktörlerinden adillik (\bar{x} : 3,41), paydaşlar (\bar{x} : 3,40), şeffaflık (\bar{x} : 3,00) ortalamalarının düşük olduğu görülmektedir.

4.2.8. Yenilikçi örgüt kültürünün çalışanların kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları açısından incelenmesi

Yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olup olmamanın çalışanların kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını görmek için bağımsız örneklem t-test analizi yapılmıştır. İnceleme konusu değişken açısından iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olup olmadığının tespitinde kullanılan analize t-testi denilmektedir (Altunışık vd., 2010, s.181). İncelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasında anlamlı farkın olup olmadığını analiz eden t-testi türüne ise, “Independent Samples T-test” (Bağımsız Örneklem T-Testi) denilmektedir (Altunışık, vd., s. 189). Kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesinde yenilikçi örgüt kültürünün rolünü ortaya koyabilmek amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 4.22’de bulunmaktadır.

Tablo 4.22. Yenilikçilik Düzeyi Yüksek ve Düşük Grupların Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İş Tatmini Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bağımsız Örneklem T-testi

Faktör	Yenilikçi Örgüt Kültürü	n	\bar{x}	S.S	t	sd	p
Kurumsal Yönetim İlkeleri Adillik	Yenilikçilik Düzeyi Düşük	96	2,85	0,92	11,218	133	<0,001
	Yenilikçilik Düzeyi Yüksek	156	1,69	0,52			
Kurumsal Yönetim İlkeleri Paydaşlar	Yenilikçilik Düzeyi Düşük	96	2,87	0,90	9,505	144	<0,001
	Yenilikçilik Düzeyi Yüksek	156	1,88	0,58			
Kurumsal Yönetim İlkeleri Şeffaflık	Yenilikçilik Düzeyi Düşük	96	2,36	1,10	5,243	147	<0,001
	Yenilikçilik Düzeyi Yüksek	153	1,69	0,73			

İş Tatmini- Örgütsel	Yenilikçilik Düzeyi Düşük	96	3,00	0,63	14,521	179	<0,001
	Yenilikçilik Düzeyi Yüksek	156	1,85	0,55			
İş Tatmini- Bireysel	Yenilikçilik Düzeyi Düşük	96	2,47	0,71	10,570	150	<0,001
	Yenilikçilik Düzeyi Yüksek	153	1,60	0,48			

[Tablo 4.22. (Devam) *Yenilikçilik Düzeyi Yüksek ve Düşük Grupların Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İş Tatmini Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bağımsız Örneklem T-testi*] (1-Kesinlikle katılıyorum, 5-Kesinlikle katılmıyorum).

Tablo 4.22’de de görüldüğü gibi, yapılan analiz sonucunda yenilikçi örgüt kültürüne sahip olanların (\bar{x} : 1,69) olmayanlara (\bar{x} : 2,85) kıyasla çalıştıkları şirketin daha çok adil olduğunu düşünmektedirler. Benzer şekilde analiz sonuçları, yenilikçi olanların (\bar{x} : 1,88) olmayanlara (\bar{x} : 2,87) kıyasla çalıştıkları şirketin daha çok paydaşlarını düşünerek hareket ettiklerine karşı daha olumlu bir tutum sergilediklerini göstermektedir. Yenilikçi örgüt kültürüne sahip olanların (\bar{x} : 1,69) çalıştıkları şirketlerin şeffaf olduğuna dair düşünceleri yenilikçi olmayanlara (\bar{x} : 2,36) göre daha olumludur.

Yenilikçi örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanların hem örgütsel (\bar{x} : 1,85) hem bireysel (\bar{x} : 1,60) iş tatminlerinin, yenilikçi olmayan örgütlerde çalışanların örgütsel (\bar{x} : 3,00) bireysel (\bar{x} : 2,47) iş tatminleri skorları üzerinde karşılaştırmalı üstünlüğü bulunmaktadır.

T-testi sonuçlarının değerlendirilmesi iki aşamada yapılmaktadır. Birinci aşama **Levene Testi** sonuçlarına bakılmasıdır. İkinci aşamada ise Levene testi sonuçlarına bağlı olarak t değerinin anlamlı olup olmadığına karar verilir. (Altunışık vd., 2010, s. 192)’ a göre, bağımsız iki grup t-testi sonuçlarını değerlendirmede;

Eğer Levene Testi gruplar arası varyans farkının olduğuna işaret ediyor ise ($p < 0,05$), Equal variance not assumed satırına bakılır ve;

- Eğer $p > 0,05$ ise gruplar arasında anlamlı fark yoktur.
- Eğer $p < 0,05$ ise gruplar arasında anlamlı fark vardır.

Eğer Levene Testi gruplar arası varyans farkının olmadığına işaret ediyor ise ($p > 0,05$) Equal variance assumed satırına bakılır ve;

- Eğer $p > 0,05$ ise gruplar arasında anlamlı fark yoktur.
- Eğer $p < 0,05$ ise gruplar arasında anlamlı fark vardır.

Bu bağlamda, tablodaki bilgilere bakıldığında yenilikçi olanlar ile olmayanlar arasında istatistiksel anlamda bir farkın olduğu görülmektedir.

4.2.9. Kurumsal yönetim ilkelerini taahhüt edenler ile etmeyenlerin yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmini açısından karşılaştırılması

Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan/taahhüt eden firmalar ile taahhüt etmeyen firmalar arasında yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmini açısından bir fark olup olmadığını ortaya koymak bu araştırmanın en özgün amaçlarından biri olup bu alanda yapılan çalışmalara katkı sağlaması beklenmektedir. Araştırmamızın bu amacı doğrultusunda, kurumsal yönetim ilkelerini uygulayanlar ile uygulamayanlar firmalarda çalışanların yenilikçi örgüt kültürü ile iş tatmini ölçeklerinde yer alan ifadelerle verdikleri yanıtlar incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 4.23’de paylaşılmıştır.

Tablo 4.23. Kurumsal Yönetimi Uygulayanlar ile Uygulamayanların Karşılaştırılmasına Yönelik Bağımsız Örneklem T-testi

Faktör	Kurumsal Yönetim İlkeleri	n	\bar{x}	S.S	t	sd	p
Kurumsal Yönetim İlkeleri Adillik Toplam	Uygulayanlar	154	2,00	0.81	-3,005	252	0,003**
	Uygulamayanlar	100	2,34	0.99			
Kurumsal Yönetim İlkeleri Paydaşlar Toplam	Uygulayanlar	154	2,14	0.78	-2,800	252	0,006**
	Uygulamayanlar	100	2,44	0.94			
Kurumsal Yönetim İlkeleri Şeffaflık Toplam	Uygulayanlar	154	1,78	0.80	-3,709	249	<0,001
	Uygulamayanlar	97	2,23	1.08			
İş Tatmini-Örgütsel Toplam	Uygulayanlar	154	2,17	0.68	-2,922	252	0,004**
	Uygulamayanlar	100	2,47	0.93			
İş Tatmini-Bireysel Toplam	Uygulayanlar	154	1,76	0.55	-5,228	249	<0,001
	Uygulamayanlar	97	2,22	0.85			
Yenilikçi Örgüt Kültürü	Uygulayanlar	154	2,09	0.61	-3,320	250	0,001**
	Uygulamayanlar	98	2,37	0.69			

** $p < 0,01$ (1-Kesinlikle katılıyorum, 5-Kesinlikle katılmıyorum).

Tablo 4.23’de görüldüğü gibi kurumsal yönetim ilkelerini uygulayanlar ile uygulamayanlar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir fark vardır. Uygulayanların adillik (\bar{x} : 2,00), paydaşlar (\bar{x} : 2,14) ve şeffaflık (\bar{x} : 1,78) faktörlerinin uygulamayanların adillik (\bar{x} : 2,34) paydaşlar (\bar{x} : 2,44), şeffaflık (\bar{x} : 2,23) yorumları için karşılaştırmalı

üstünlüğü vardır. Bu bağlamda, uygulayanların uygulamayanlara kıyasla daha adil, şeffaf ve paydaşlarının haklarını gözettikleri söylenebilir.

Çalışanların iş tatminlerinin kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerde hem örgütsel (\bar{x} : 2,17) hem bireysel (\bar{x} : 1,76), uygulamayanlara kıyasla (\bar{x} : 2,47), (\bar{x} : 2,22) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablodaki bilgilere göre, kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan firmalar (\bar{x} : 2,09), uygulamayanlara (\bar{x} : 2,37) göre daha çok yenilikçi örgüt kültürüne sahip oldukları sonucu çıkarılabilir.

4.3. Firma Özelliklerine Göre Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İş Tatmini

Bu kısımda, mobilya sektöründen araştırmaya katılan örneklem grubunun çalıştıkları firmalarının özelliklerine göre kurumsal yönetim ilkeleri ve iş tatmini algılarında farklılık oluşup oluşmadığı araştırılmaya çalışılmıştır.

4.3.1. Şirketlerin kuruluş yıllarına göre kurumsal yönetim algısı

Burada kurumların kuruluş yıllarına göre kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algıları farklılaşma göstermekte midir sorusundan hareket edilmiştir. Kurumsal yönetim ilkelerinde adillik ve paydaşlar itibarıyla bir farklılık bulunamamış, sadece şeffaflığın kuruluş yılına göre farklılaştığı belirlenmiştir. Şirketin kuruluş yılı değişkeninin şirketin şeffaf olmasında anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını görmek için tek yönlü varyans (One-way ANOVA) testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucu elde edilen veriler Tablo 4.24’de gösterilmektedir.

Tablo 4.24. Şirketin Kuruluş Yılına Şeffaflık İlkesi Algısı Açısından İncelenmesine Yönelik One-way ANOVA Analiz Sonuçları

	Yıl	N	\bar{x}	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık (p)
Kurumsal Yönetim İlkeleri Şeffaflık	1970 ve Öncesi	35	1,95	0,76	3,983	0,004**
	1971-1980	16	1,37	0,59		
	1981-1990	33	1,64	0,72		
	1991-2000	73	1,93	0,77		
	2001 ve sonrası	94	2,18	1,16		

** $p < 0,01$ (1-Kesinlikle katılıyorum, 5-Kesinlikle katılmıyorum).

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda şirketin kuruluş yeri değişkeni ile şeffaflık arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır ($p<0,01$). Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerinden “Tukey” testi yapılmıştır.

“1971-1980” grubu ile “2001 ve Sonrası” grubu arasında istatistiki olarak anlamlı **bir fark olduğu** görülmüştür ($p<0,01$). Ayrıca “1981-1990” grubu ile “2001 ve Sonrası” grubu arasında ($p<0,01$) ve “2001 ve Sonrası” grubu ile “1971-1980” ve “1981-1990” grupları arasında istatistiki olarak anlamlı **bir fark olduğu** görülmüştür ($p<0,05$).

4.3.2. Şirketlerin kuruluş yıllarına göre iş tatmini

Şirketin kuruluş yılı değişkeninin çalışanların iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını görmek için tek yönlü varyans (One-way ANOVA) testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 4.25’de gösterilmiştir.

Tablo 4.25. Şirketin Kuruluş Yılı Değişkeninin İş Tatmini Açısından İncelenmesine Yönelik One-way ANOVA Analiz Sonuçları

	Yıl	N	\bar{x}	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık (p)
İş Tatmini Örgütsel	1970 ve Öncesi	35	2,12	0,45	3,521	0,008**
	1971-1980	16	2,10	0,91		
	1981-1990	33	1,95	0,71		
	1991-2000	73	2,49	0,77		
	2001 ve sonrası	97	2,35	0,88		
İş Tatmini Bireysel	1970 ve Öncesi	35	1,83	0,42	3,214	0,014*
	1971-1980	16	1,65	0,51		
	1981-1990	33	1,65	0,53		
	1991-2000	73	2,02	0,60		
	2001 ve sonrası	94	2,06	0,91		

** $p<0,01$; * $p<0,05$.

Analiz sonucunda “1981-1990” grubu ile “1991-2000” grubu arasında örgütsel iş tatmini açısından anlamlı **bir fark olduğu** görülmüştür ($p<0,05$). “1991-2000” grubunun

örgütsel iş tatminleri “1981-1990” grubuna kıyasla daha düşüktür. Ayrıca “1981-1990” grubu ile “2001 ve Sonrası” grubu arasında da örgütsel iş tatmini açısından anlamlı **bir fark olduğu** görülmüştür ($p<0,05$). “2001 ve Sonrası” grubunun bireysel iş tatminleri “1981-1990” grubuna kıyasla daha düşüktür.

4.3.4. Şirketlerin çalışan sayılarına göre iş tatmini

Bu kısımda kurumların kuruluş yılları, çalışan sayısı gibi özelliklerinin kurumsal yönetim ilkeleri ve iş tatminini farklılaştırıp farklılaşmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu bağlamda, çalışan sayısı değişkeninin iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını görmek için tek yönlü varyans (One-way ANOVA) testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, şirketlerin çalışan sayılarına göre örgütsel iş tatminlerinde anlamlı bir fark görülmemiş, sadece bireysel iş tatminlerinde farklılık gözlemlenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.26’da gösterilmiştir.

Tablo 4.26. Çalışan Sayısı Değişkeninin Bireysel İş Tatmini Açısından İncelenmesine Yönelik One-way ANOVA Analiz Sonuçları

	Çalışan Sayısı	N	\bar{x}	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık (p)
Bireysel İş tatmini	1-50	81	2,12	0,89	3,679	0,013*
	51-100	45	1,99	0,67		
	101-500	39	1,76	0,61		
	500 ve üzeri	86	1,81	0,54		

* $p<0,05$ (1-Kesinlikle katılıyorum, 5-Kesinlikle katılmıyorum).

Yapılan istatistiksel analiz sonrasında, çalışan sayısı değişkeninin bireysel iş tatmini açısından anlamlı bir fark yarattığı sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,05$). Bu bağlamda farkın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post Hoc testlerinden “Tukey” testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre, “1-50” çalışan sayısına sahip grubun “51-100” grubu ile arasında anlamlı bir fark bulunamazken “101-500” ve “500 ve üzeri” grubu ile istatistiki anlamda **bir fark olduğu görülmüştür** ($p<0,05$). “1-50” çalışan sayısına sahip grubun “101-500” ve “500 ve üzeri” grubuna kıyasla daha az bireysel iş tatminine sahip olduğu söylenebilir.

4.3.5. Şirketlerin çalışan sayılarına göre kurumsal yönetim algısı

Şirketlerin çalışan sayısı gibi özelliklerinin kurumsal yönetim ilkeleri algısını farklılaştırıp farklılaşırmadığını gözlemlemek istenmiştir. Çalışan sayısı değişkeninin kurumsal yönetim ilkeleri açısından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını görmek için tek yönlü varyans (One-way ANOVA) testi uygulanmıştır. Yapılan analizde sadece “şeffaflık” ilkesinde anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 4.27’de yer almaktadır.

Tablo 4.27. Çalışan Sayısı Değişkeninin Şeffaflık Açısından İncelenmesine Yönelik One-way ANOVA Analiz Sonuçları

	Çalışan Sayısı	N	\bar{x}	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık (p)
Şeffaflık	1-50	81	2,12	1,12	7,216	<0,001
	51-100	45	2,37	1,0		
	101-500	39	1,70	0,79		
	500 ve üzeri	86	1,70	0,67		

(1-Kesinlikle katılıyorum, 5-Kesinlikle katılmıyorum).

Yapılan istatistiksel analiz sonrasında, çalışan sayısı değişkeninin şeffaflık açısından anlamlı bir fark yarattığı sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,001$). Bu bağlamda farkın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post Hoc testlerinden “Tukey” testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre, “1-50” çalışan sayısına sahip grubun, “500 ve üzeri” grubu ile aralarında anlamlı **bir fark olduğu görülmüştür** ($p<0,05$). “500 ve üzeri” “1-50” çalışan sayısına sahip grubun “1-50” gruba göre daha şeffaf olduğu söylenebilir.

“51-100” grubunun “101-500” ve “500 ve üzeri” grubu ile aralarında istatistiksel anlamda anlamlı **bir fark olduğu görülmüştür** ($p<0,05$). “101-500” ve “500 ve üzeri” gruplarının “51-100” grubuna göre daha şeffaf olduğu söylenebilir.

4.4. Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine Göre Kurumsal Yönetim, İş Tatmini ve Yenilikçi Örgüt Kültürü Değerlendirmeleri

Bu bölümde, katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim, iş yerindeki pozisyon, çalışma süresi gibi demografik özelliklerinin kurumsal yönetim ilkeleri, iş tatmini ve yenilikçi örgüt kültürü açısından bir farklılık oluşturup oluşturmadığı araştırmak istenilmiştir. Bu başlık altında, demografik faktörlerden sadece farklılık görülenler incelenmiştir.

4.4.1. Yaşa göre iş tatmini

Katılımcıların demografik özelliklerinin iş tatmini açısından fark yaratıp yaratmadığını belirlemek adına bu analiz yapılmıştır. Yaş değişkeninin iş tatmini açısından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını görmek için tek yönlü varyans (One-way ANOVA) testi uygulanmıştır. Ancak analiz sonucunda örgütsel iş tatmini açısından anlamlı bir fark bulunamamış sadece bireysel iş tatmini açısından fark gözlemlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 4.28’de gösterilmiştir.

Tablo 4.28. Yaş Değişkeninin Bireysel İş Tatmini Açısından İncelenmesine Yönelik One-way ANOVA Analiz Sonuçları

	Yaş	N	\bar{x}	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık (p)
Bireysel İş Tatmini	18-25	26	2,08	0,84	3,225	0,023*
	26-35	115	1,94	0,69		
	36-45	95	1,98	0,72		
	45-55	15	1,41	0,39		

* $p < 0,05$ (1-Kesinlikle katılıyorum, 5-Kesinlikle katılmıyorum).

Yapılan istatistiksel analiz sonrasında, yaş değişkeninin bireysel iş tatmini açısından anlamlı bir fark yarattığı sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0,05$). Bu bağlamda farkın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post Hoc testlerinden “Tukey” testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre, “18-25” yaş grubu ile “45-55” yaş grubu arasında anlamlı **bir fark olduğu görülmektedir** ($p < 0,05$). “18-25” yaş grubunun bireysel iş tatmini “45-55” yaş grubuna kıyasla daha düşüktür.

“26-35” yaş grubu ile “45-55” yaş grubu arasında anlamlı **bir fark olduğu görülmektedir** ($p < 0,05$). “26-35” yaş grubunun bireysel iş tatminleri “45-55” yaş grubuna kıyasla daha düşüktür.

“36-45” yaş grubu ile “45-55” yaş grubu arasında anlamlı **bir fark olduğu görülmektedir** ($p < 0,05$). “36-45” yaş grubunun bireysel iş tatminleri “45-55” yaş grubuna kıyasla daha düşüktür.

4.4.2. Çalışılan pozisyona göre kurumsal yönetim ilkeleri algısı

Katılımcıların demografik özelliklerinden olan çalışılan pozisyonun kurumsal yönetim ilkeleri algısı açısından anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını görmek için de tek yönlü varyans (One-way ANOVA) testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarında sadece adillik ilkesinde fark gözlemlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 4.29’da gösterilmiştir.

Tablo 4.29. Çalışılan Pozisyon Değişkeninin Adillik Açısından İncelenmesine Yönelik One-way ANOVA Analiz Sonuçları

	Pozisyon	N	\bar{x}	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık (p)
Adillik	Üst Düzey Yönetici	64	1,81	0,66	6,257	0,002**
	Orta Düzey Yönetici	118	2,18	0,95		
	Alt Düzey Yönetici	72	2,33	0,93		

** $p < 0,01$ (1-Kesinlikle katılıyorum, 5-Kesinlikle katılmıyorum).

Yapılan istatistiksel analiz sonrasında, çalışılan pozisyon değişkeninin adillik açısından anlamlı bir fark yarattığı sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0,01$). Bu bağlamda farkın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post Hoc testlerinden “Tukey” testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre, “üst düzey yönetici” grubu ile “orta düzey yönetici” ve “alt düzey yönetici” grubu arasında anlamlı **bir fark olduğu görülmüştür** ($p < 0,05$). Üst düzey yönetici grubunun diğer iki gruba kıyasla adillik ortalaması daha yüksektir.

“Alt düzey yönetici” grubu ile “üst düzey yönetici” grubu arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). “Alt düzey yönetici” grubunun “üst düzey yönetici” grubuna kıyasla adillik ortalaması daha düşüktür.

4.4.3. Çalışılan pozisyona göre iş tatmini

Çalışılan pozisyon değişkeninin iş tatmini açısından anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını anlayabilmek adına tek yönlü varyans (One-way ANOVA) testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 4.30'da gösterilmiştir.

Tablo 4.30. Çalışılan Pozisyon Değişkeninin İş Tatmini Açısından İncelenmesine Yönelik One-way ANOVA Analiz Sonuçları

	Pozisyon	N	\bar{x}	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık (p)
İş Tatmini Örgütsel	Üst Düzey Yönetici	64	2,03	0,64	9,263	<0,001
	Orta Düzey Yönetici	118	2,25	0,83		
	Alt Düzey Yönetici	72	2,59	0,78		
İş Tatmini Bireysel	Üst Düzey Yönetici	61	1,76	0,67	5,105	0,007**
	Orta Düzey Yönetici	118	1,90	0,68		
	Alt Düzey Yönetici	72	2,14	0,76		

** $p < 0,01$ (1-Kesinlikle katılıyorum, 5-Kesinlikle katılmıyorum)

Yapılan istatistiksel analiz sonrasında, çalışılan pozisyon değişkeninin iş tatmini açısından anlamlı bir fark yarattığı sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0,001$). Bu bağlamda farkın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post Hoc testlerinden “Tukey” testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre, “üst düzey yönetici” grubu ile “alt düzey yönetici” grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı **bir fark olduğu görülmektedir** ($p < 0,001$). “Üst düzey yönetici” grubunun “alt düzey yönetici” grubuna kıyasla örgütsel iş tatmini skoru daha yüksektir.

Aynı şekilde “orta düzey yönetici” grubunu ile “alt düzey yönetici” grubu arasında anlamlı **bir fark olduğu görülmüştür** ($p < 0,001$). “orta düzey yönetici” grubunun “alt düzey yönetici” grubuna kıyasla örgütsel iş tatmini skoru daha yüksektir.

“Üst düzey yönetici” grubu ile “alt düzey yönetici” grubu arasında anlamlı **bir fark olduğu görülmüştür** ($p < 0,001$). “Üst düzey yönetici” grubunun “alt düzey yönetici” grubuna kıyasla bireysel iş tatmini skoru daha yüksektir.

4.4.4. Çalışılan pozisyona göre yenilikçi örgüt kültürünün incelenmesi

Çalışılan pozisyon değişkeninin yenilikçi örgüt kültürü açısından anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını analiz etmek amacı ile tek yönlü varyans (One-way ANOVA)

testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 4.31’de gösterilmiştir.

Tablo 4.31. Çalışan Pozisyon Değişkeninin Yenilikçi Örgüt Kültürü Açısından İncelenmesine Yönelik One-way ANOVA Analiz Sonuçları

	Pozisyon	N	\bar{x}	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık (p)
Yenilikçi Örgüt Kültürü	Üst Düzey Yönetici	64	1,98	0,54	6,938	0,001**
	Orta Düzey Yönetici	116	2,21	0,65		
	Alt Düzey Yönetici	72	2,39	0,70		

** $p < 0,01$ (1-Kesinlikle katılıyorum, 5-Kesinlikle katılmıyorum)

Yapılan istatistiksel analiz sonrasında, çalışılan pozisyon değişkeninin yenilikçi örgüt kültürü açısından anlamlı bir fark yarattığı sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0,01$). Bu bağlamda farkın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post Hoc testlerinden “Tukey” testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre, “Alt düzey yöneticiler” grubu ile “üst düzey yönetici” grubu arasında istatistiksel açıdan anlamlı **bir fark olduğu görülmektedir** ($p < 0,01$). “Üst düzey yöneticiler” grubu “alt düzey yöneticiler” grubuna göre daha yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olduklarını düşünmektedirler.

4.4.5. Kurumsal yönetim ilkeleri ile iş tatmini ve yenilikçi örgüt kültürü arasındaki ilişki

Kurumsal yönetim ilkelerinin faktörleri ile iş tatmini ve yenilikçi örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit edebilmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu elde edilen veriler Tablo 4.32’de gösterilmektedir.

Tablo 4.32. Kurumsal Yönetim İlkeleri Faktörleri ile İş Tatmini ve Yenilikçi Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

	1	2	3	4	5	6
1-Kurumsal Yönetim İlkeleri-Adillik	-	0,78**	0,52**	0,64**	0,54**	0,69**
2-Kurumsal Yönetim İlkeleri-Paydaşlar		-	0,51**	0,59**	0,43**	0,60**
3-Kurumsal Yönetim İlkeleri-Şeffaflık			-	0,44**	0,47**	0,38**
4-Örgütsel İş Tatmini				-	0,75**	0,82**
5-Bireysel İş Tatmini					-	0,65**
6-Yenilikçi Örgüt Kültürü						-

** $p<0,01$; * $p<0,05$

Tablo 4.32’deki bulgulardan hareketle, kurumsal yönetim adillik ilkesi ile yenilikçi örgüt kültürü (r : 0,69; $p<0,01$), paydaşlar (r : 0,78; $p<0,01$), şeffaflık (r : 0,52; $p<0,01$), örgütsel iş tatmini (r : 0,64; $p<0,01$) ve bireysel iş tatmini faktörleri arasında (r : 0,54; $p<0,01$) **doğrusal**, istatistiksel olarak **anlamlı** ve orta düzeyde bir **ilişki olduğu** görülmüştür. Bu kapsamda, adilliğin artması durumunda, şeffaflığın, paydaşlara verilen önemin, örgütsel ve bireysel iş tatminin artacağı ifade edilebilir.

Kurumsal yönetim ilkeleri paydaşlar faktörü ile şeffaflık (r : 0,51; $p<0,01$), örgütsel iş tatmini (r : 0,59; $p<0,01$), bireysel iş tatmini (r : 0,43; $p<0,01$), yenilikçi örgüt kültürü (r : 0,60; $p<0,01$) faktörleri arasında **doğrusal**, istatistiksel olarak **anlamlı** ve orta düzeyde bir **ilişki olduğu** görülmüştür. Bu bağlamda, paydaşlara verilen önemin artması durumunda, şeffaflığın, örgütsel, bireysel iş tatminin ve yenilikçi örgüt kültürünün artacağı ifade edilebilir.

Kurumsal yönetim ilkeleri şeffaflık faktörü ile örgütsel iş tatmini (r : 0,44; $p<0,01$), bireysel iş tatmini (r : 0,47; $p<0,01$), yenilikçi örgüt kültürü (r : 0,38; $p<0,01$) faktörleri arasında **doğrusal**, istatistiksel olarak **anlamlı** ve orta düzeyde bir **ilişki olduğu**

görülmüştür. Bu bilgilerden hareketle, şeffaflığın artması durumunda, örgütsel, bireysel iş tatmini ile yenilikçi örgüt kültürünün de artacağı söylenebilir.

Örgütsel iş tatmini faktörü ile bireysel iş tatmini ($r: 0,75; p<0,01$), yenilikçi örgüt kültürü ($r: 0,82; p<0,01$) faktörleri arasında **doğrusal**, istatistiksel olarak **anlamlı** ve yüksek düzeyde bir **ilişki olduğu** görülmüştür. Buna göre, örgütsel iş tatmininin artması durumunda, bireysel iş tatmini ve yenilikçi örgüt kültürünün de artacağı ifade edilebilir.⁷

Bireysel iş tatmini faktörü ile yenilikçi örgüt kültürü ($r: 0,65; p<0,01$) faktörü arasında **doğrusal**, istatistiksel olarak **anlamlı** ve orta düzeyde bir **ilişki olduğu** görülmüştür. Bu bağlamda, bireysel iş tatmininin artması halinde, yenilikçi örgüt kültürünün de artacağı söylenebilir.

4.4.6. Kurumsal yönetim ilkelerini taahhüt etmeyen firmalarda çalışanların ilkeleri benimseme düzeyi ile şirketin kuruluş yılının karşılaştırılması

Araştırmamıza katılan örneklem grubu hem kurumsal yönetim ilkelerini taahhüt eden firmalarda çalışanlardan hem de taahhüt etmeyen firmalarda çalışandan oluşmaktadır. Bu şekilde araştırma sonucunda iki grup arasında kıyaslama yapmaya imkan vermesi amaçlanmıştır. İlgili analizler neticesinde kurumsal yönetim ilkelerini taahhüt etmeyen firmalarda çalışanların içinde de ilkelerin sahip olduğu değer ve sorumlulukları benimseyen alt grupların olduğu gözlemlenmiştir. Bu gruplar kümeleme analizi sonrasında ilkeleri benimseme düzeyi yüksek ve düşük olarak sınıflandırılmıştır. Bu bağlamda, kurumsal yönetim ilkelerini benimseme düzeyleri ile şirketin kuruluş yılının karşılaştırılmasına yönelik ki-kare analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.33'de paylaşılmıştır.

Tablo 4.33. Benimseme Düzeyi İle Şirketin Kuruluş Yılına Karşılaştırılması

			Benimseme Düzeyi		Toplam
			Benimseme Düzeyi Yüksek	Benimseme Düzeyi Düşük	
Şirketin Kuruluş Yılı	1970 ve Öncesi	n	8	3	11
		%	8,0	3,0	11,0%
	1971-1980	n	2	0	2
		%	2,0	0	2,0%
	1981-2000	n	11	1	12
		%	11,0	1,0	12,0%
	2001 ve Sonrası	n	23	27	50
		%	23,0	27,0	50,0%
	Toplam	n	59	41	100
		%	59,0	41,0	100,0%

Tablo 4.33'e bakıldığında, benimseme düzeyi en yüksek olanların çoğunlukla 2001 ve Sonrası grubunda olduğu görülmektedir. Benzer durumun benimseme düzeyi düşük grup için de geçerli olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4.34. Benimseme Düzeyi ile Şirketin Kuruluş Yılına Yönelik Ki-kare Analizi

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.044 ^a	4	,026*
Likelihood Ratio	12,952	4	,012
Linear-by-Linear Association	6,665	1	,010
N of Valid Cases	100		

* $p < 0,05$

Ayrıca, Tablo 4.34'e bakıldığında, benimseme düzeyi ile şirketin kuruluş yılının karşılaştırılmasına yönelik yapılan ki-kare bağ testi sonucunda iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < 0,05$; χ^2 : 11,044; df: 4).

4.4.7. Kurumsal yönetim ilkelerini taahhüt etmeyen şirketlerde çalışanların ilkeleri benimseme düzeylerine göre iş tatmininin incelenmesi

Bu çalışmanın temel amaçlarından biri de kurumsal yönetim ilkelerini taahhüt eden firmalardaki çalışanlar ile taahhüt etmeyen firmalarda çalışanların iş tatmini, açısından farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koyabilmek olduğu daha önce dile getirilmişti. Yapılan analizler sonucunda kurumsal yönetim ilkelerini taahhüt etmeyen firmalarda çalışan grubun içinde de ilkeleri benimseyenlerin olduğu belirlenmiştir. Bu grup ilkeleri benimseme düzeyi yüksek ve ilkeleri benimseme düzeyi düşük olarak iki alt grup şeklinde kümelendi. Buradan hareketle, benimseme düzeylerinin iş tatmini faktörleri üzerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediklerine yönelik Bağımsız Örneklem T-Test analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4.35'de gösterilmektedir.

Tablo 4.35. Benimseme Düzeyi ile Şirketin Kuruluş Yılına Yönelik Bağımsız Örneklem T-testi

Faktör	Benimseme Düzeyi	n	\bar{x}	S.S	t	sd	p
Örgütsel İş Tatmini	Yüksek	59	2,05	0,82	-6,515	98	<0,001
	Düşük	41	3,08	0,70			
Bireysel İş Tatmini	Yüksek	59	1,91	0,76	-4,912	95	<0,001
	Düşük	38	2,70	0,76			

Tablo 4.35’ deki bilgilere göre, örgütsel iş tatmininin kurumsal yönetim ilkelerini benimseme düzeyi açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür (t : -6,515; sd : 98; $p < 0,001$). Bu bağlamda, benimseme düzeyi yüksek olanlarda, düşük olanlara göre örgütsel iş tatmini daha fazladır. Benzer şekilde, bireysel iş tatmininin kurumsal yönetim ilkelerini benimseme düzeyi açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür (t : -4,912; sd : 95; $p < 0,001$). Bu noktadan hareketle, benimseme düzeyi yüksek olanlarda düşük olanlara göre bireysel iş tatmini daha fazladır.

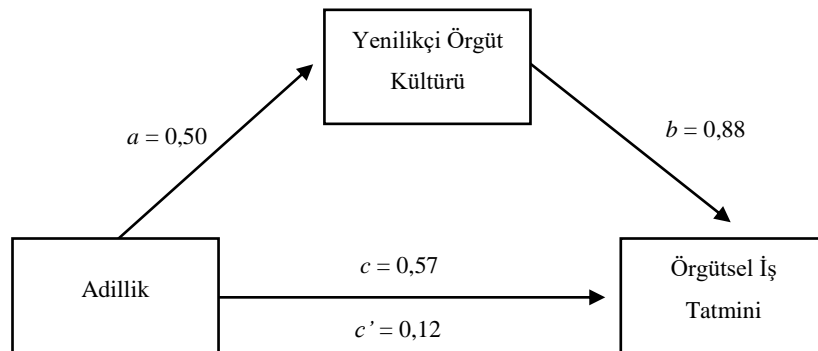
4.5. Kurumsal Yönetim İlkelerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi

Kurumsal yönetim ilkelerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün aracı rolünün olup olmadığını ortaya koyabilmenin araştırmamızın temel amaçlarından biri olduğu daha önce de belirtilmişti. Bu amaca yönelik olarak aşağıdaki analizler yapılmıştır.

4.5.1. Kurumsal yönetim ilkelerinin adillik faktörünün örgütsel iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün aracı etkisi

Yenilikçi örgüt kültürünün, kurumsal yönetim ilkelerinden adillik faktörünün örgütsel iş tatmini üzerindeki etkisinde aracı rolü olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Process makrosu kullanılarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Analiz kapsamında ilk olarak, Hayes (2019)'un güncelleştirdiği aracı etki prosedürüyle birlikte Baron ve Kenny (1986) tarafından tanımlanan adımlar kullanılarak adillik faktörünün örgütsel iş tatmini üzerinde (c yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($b = 0,57$; $t(250) = 13,23$; $p < 0,001$). Yenilikçi örgüt kültürü üzerinde adillik faktörünün (a yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur ($b = 0,50$; $t(250) = 15,22$; $p < 0,001$). Dolayısıyla adillik olumlu yönde arttıkça yenilikçi örgüt kültürünün ve örgütsel iş tatmininin olumlu yönde artacağı söylenebilir. Sonra, yenilikçi örgüt kültürünün örgütsel iş tatmini üzerinde (b yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür ($b = 0,88$; $t(249) = 14,55$; $p < 0,001$). Son olarak, yenilikçi örgüt kültürü aracı değişken olarak modele dahil edildiğinde (c' yolu) adillik faktörünün örgütsel iş tatmini üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak azaldığı görülmüştür ($b = 0,12$; $t(249) = 2,84$; $p < 0,01$). Bu bağlamda yenilikçi örgüt kültürünün dolaylı etkisi, aracı etkinin “kısmen aracı etki (*partly mediation*)” şeklinde gerçekleştiğini göstermektedir (dolaylı etki katsayısı = 0,44; %95 güven aralığında alabileceği değerler [0,37; 0,52]). Ayrıca, yapılan Sobel³ Test'i sonucunda elde edilen Z değeri de bu sonucu yansıtmaktadır ($Z = 10,44$; $p < 0,001$). Bu sonuçlar Şekil 4.1'de gösterilmiştir.



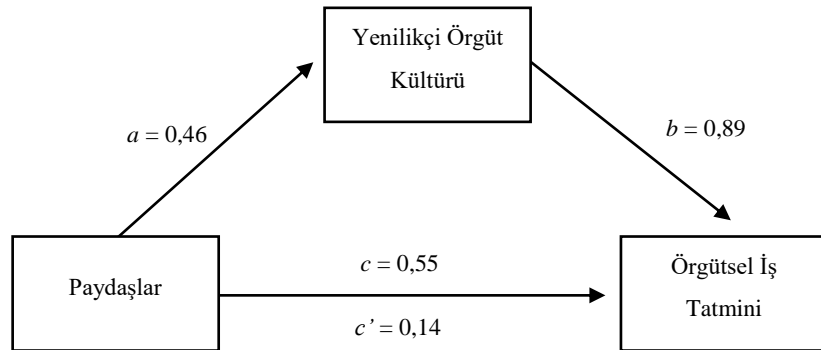
Şekil 4.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri Adillik Faktörünün Örgütsel İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi

³ <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (Erişim Tarihi: 17.06.2019).

4.5.2. Kurumsal yönetim ilkelerinin paydaşlar faktörünün örgütsel iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün aracı etkisi

Yenilikçi örgüt kültürünün, kurumsal yönetim ilkeleri paydaşlar faktörünün örgütsel iş tatmini üzerindeki etkisinde aracı rolü olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Process makrosu kullanılarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Analiz kapsamında ilk olarak, Hayes (2019)'un güncelleştirdiği aracı etki prosedürüyle birlikte Baron ve Kenny (1986) tarafından tanımlanan adımlar kullanılarak paydaşların örgütsel iş tatmini üzerinde (c yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($b = 0,55$; $t(250) = 11,67$; $p < 0,001$). Yenilikçi örgüt kültürü üzerinde paydaşların (a yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur ($b = 0,46$; $t(250) = 12,09$; $p < 0,001$). Dolayısıyla paydaşlar faktörü olumlu yönde arttıkça yenilikçi örgüt kültürünün ve örgütsel iş tatmininin olumlu yönde artacağı söylenebilir. Sonra, yenilikçi örgüt kültürünün örgütsel iş tatmini üzerinde (b yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür ($b = 0,89$; $t(249) = 16,28$; $p < 0,001$). Son olarak, yenilikçi örgüt kültürü aracı değişken olarak modele dahil edildiğinde (c' yolu) paydaşların örgütsel iş tatmini üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak azaldığı görülmüştür ($b = 0,14$; $t(249) = 3,40$; $p < 0,001$). Bu bağlamda yenilikçi örgüt kültürünün dolaylı etkisi, aracı etkinin “kısmen aracı etki (*partly mediation*)” şeklinde gerçekleştiğini göstermektedir (dolaylı etki katsayısı = 0,41; %95 güven aralığında alabileceği değerler [0,34; 0,48]). Ayrıca, yapılan Sobel Test'i sonucunda elde edilen Z değeri de bu sonucu yansıtmaktadır ($Z = 9,67$; $p < 0,001$). Bu sonuçlar Şekil 4.2'de gösterilmiştir.

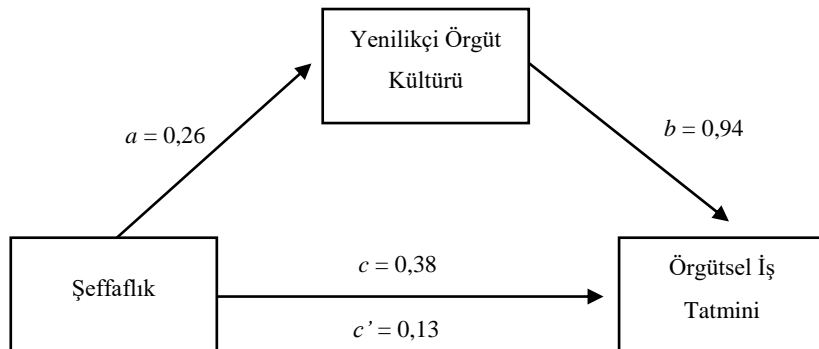


Şekil 4.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri Paydaşlar Faktörünün Örgütsel İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi

4.5.3. Kurumsal yönetim ilkelerinin şeffaflık faktörünün örgütsel iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün aracı etkisi

Yenilikçi örgüt kültürünün, kurumsal yönetim ilkeleri şeffaflık faktörünün örgütsel iş tatmini üzerindeki etkisinde aracı rolü olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Process makrosu kullanılarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Analiz kapsamında ilk olarak, Hayes (2019)'un güncelleştirdiği aracı etki prosedürüyle birlikte Baron ve Kenny (1986) tarafından tanımlanan adımlar kullanılarak şeffaflığın örgütsel iş tatmini üzerinde (c yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($b = 0,38$; $t(247) = 7,89$; $p < 0,001$). Yenilikçi örgüt kültürü üzerinde şeffaflığın (a yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur ($b = 0,26$; $t(247) = 6,57$; $p < 0,001$). Dolayısıyla şeffaflık olumlu yönde arttıkça yenilikçi örgüt kültürünün ve örgütsel iş tatmininin olumlu yönde artacağı söylenebilir. Sonra, yenilikçi örgüt kültürünün örgütsel iş tatmini üzerinde (b yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür ($b = 0,94$; $t(246) = 20,08$; $p < 0,001$). Son olarak, yenilikçi örgüt kültürü aracı değişken olarak modele dahil edildiğinde (c' yolu) şeffaflığın örgütsel iş tatmini üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak azaldığı görülmüştür ($b = 0,13$; $t(246) = 4,04$; $p < 0,001$). Bu bağlamda yenilikçi örgüt kültürünün dolaylı etkisi, aracı etkinin “kısmen aracı etki (*partly mediation*)” şeklinde gerçekleştiğini göstermektedir (dolaylı etki katsayısı = 0,25; %95 güven aralığında alabileceği değerler [0,22; 0,39]). Ayrıca, yapılan Sobel Test'i sonucunda elde edilen Z değeri de bu sonucu yansıtmaktadır ($Z = 6,10$; $p < 0,001$). Bu sonuçlar Şekil 4.3'de gösterilmiştir.

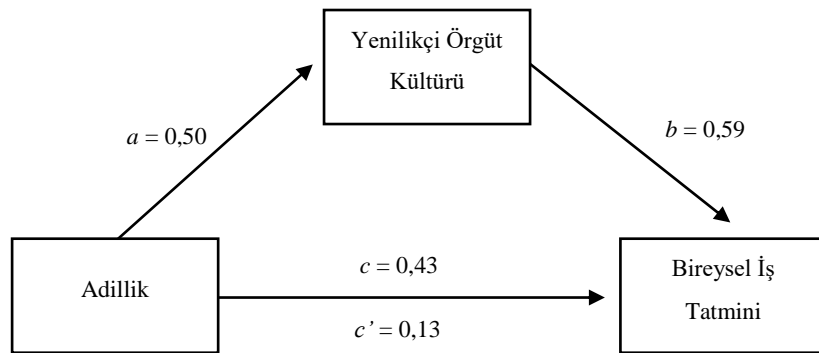


Şekil 4.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri Şeffaflık Faktörünün Örgütsel İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi

4.5.4. Kurumsal yönetim ilkelerinin adillik faktörünün bireysel iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün aracı etkisi

Yenilikçi örgüt kültürünün, kurumsal yönetim ilkeleri adillik faktörünün bireysel iş tatmini üzerindeki etkisinde aracı rolü olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Process makrosu kullanılarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Analiz kapsamında ilk olarak, Hayes (2019)'un güncelleştirdiği aracı etki prosedürüyle birlikte Baron ve Kenny (1986) tarafından tanımlanan adımlar kullanılarak adillik bireysel iş tatmini üzerinde (c yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($b = 0,43$; $t(247) = 10,19$; $p < 0,001$). Yenilikçi örgüt kültürü üzerinde adillik (a yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur ($b = 0,50$; $t(247) = 15,16$; $p < 0,001$). Dolayısıyla adillik olumlu yönde arttıkça yenilikçi örgüt kültürünün ve bireysel iş tatmininin olumlu yönde artacağı söylenebilir. Sonra, yenilikçi örgüt kültürünün bireysel iş tatmini üzerinde (b yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür ($b = 0,59$; $t(246) = 8,20$; $p < 0,001$). Son olarak, yenilikçi örgüt kültürü aracı değişken olarak modele dahil edildiğinde (c' yolu) adillik bireysel iş tatmini üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak azaldığı görülmüştür ($b = 0,13$; $t(246) = 2,56$; $p < 0,05$). Bu bağlamda yenilikçi örgüt kültürünün dolaylı etkisi, aracı etkinin “kısmen aracı etki (*partly mediation*)” şeklinde gerçekleştiğini göstermektedir (dolaylı etki katsayısı = 0,29; %95 güven aralığında alabileceği değerler [0,19; 0,38]). Ayrıca, yapılan Sobel Test'i sonucunda elde edilen Z değeri de bu sonucu yansıtmaktadır ($Z = 6,39$; $p < 0,001$). Bu sonuçlar Şekil 4.4'de gösterilmiştir.

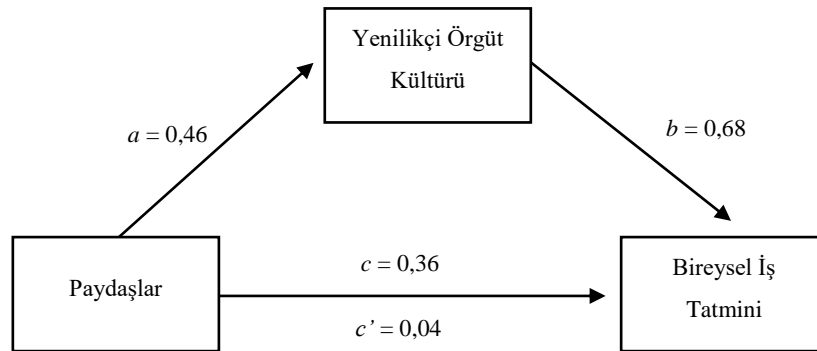


Şekil 4.4. Kurumsal Yönetim İlkeleri Adillik Faktörünün Bireysel İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi

4.5.5. Kurumsal yönetim ilkelerinin paydaşlar faktörünün bireysel iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün aracı etkisi

Yenilikçi örgüt kültürünün, kurumsal yönetim ilkeleri paydaşlar faktörünün bireysel iş tatmini üzerindeki etkisinde aracı rolü olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Process makrosu kullanılarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Analiz kapsamında ilk olarak, Hayes (2019)'un güncelleştirdiği aracı etki prosedürüyle birlikte Baron ve Kenny (1986) tarafından tanımlanan adımlar kullanılarak paydaşların bireysel iş tatmini üzerinde (c yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($b = 0,36$; $t(247) = 7,58$; $p < 0,001$). Yenilikçi örgüt kültürü üzerinde paydaşların (a yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur ($b = 0,46$; $t(247) = 12,11$; $p < 0,001$). Dolayısıyla paydaşlar faktörü olumlu yönde arttıkça yenilikçi örgüt kültürünün ve bireysel iş tatmininin olumlu yönde artacağı söylenebilir. Sonra, yenilikçi örgüt kültürünün bireysel iş tatmini üzerinde (b yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür ($b = 0,68$; $t(246) = 10,33$; $p < 0,001$). Son olarak, yenilikçi örgüt kültürü aracı değişken olarak modele dahil edildiğinde (c' yolu) paydaşların bireysel iş tatmini üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamsız hale geldiği görülmüştür ($b = 0,04$; $t(249) = 0,86$; $p > 0,05$). Bu bağlamda yenilikçi örgüt kültürünün dolaylı etkisi, aracı etkinin “tamamen aracı etki (*full-mediation*)” şeklinde gerçekleştiğini göstermektedir (dolaylı etki katsayısı = 0,31; %95 güven aralığında alabileceği değerler [0,24; 0,38]). Ayrıca, yapılan Sobel Test'i sonucunda elde edilen Z değeri de bu sonucu yansıtmaktadır ($Z = 7,86$; $p < 0,001$). Bu sonuçlar Şekil 4.5'de gösterilmiştir.

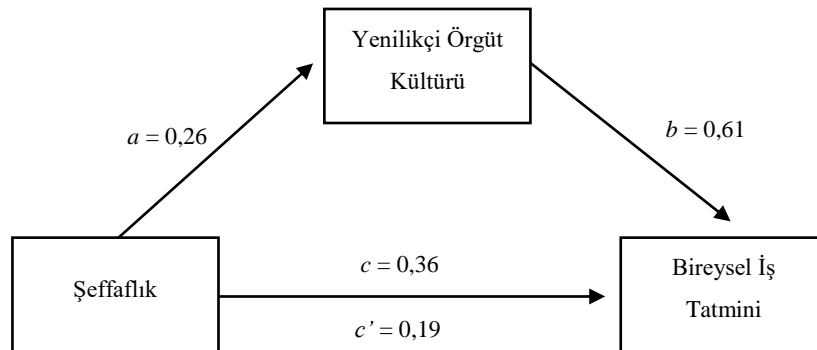


Şekil 4.5. Kurumsal Yönetim İlkeleri Paydaşlar Faktörünün Bireysel İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi

4.5.6. Kurumsal yönetim ilkeleri şeffaflık faktörünün bireysel iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün aracı etkisi

Yenilikçi örgüt kültürünün, kurumsal yönetim ilkeleri şeffaflık faktörünün bireysel iş tatmini üzerindeki etkisinde aracı rolü olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Process makrosu kullanılarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Analiz kapsamında ilk olarak, Hayes (2019)'un güncelleştirdiği aracı etki prosedürüyle birlikte Baron ve Kenny (1986) tarafından tanımlanan adımlar kullanılarak şeffaflığın bireysel iş tatmini üzerinde (c yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($b = 0,36$; $t(247) = 8,52$; $p < 0,001$). Yenilikçi örgüt kültürü üzerinde şeffaflığın (a yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur ($b = 0,26$; $t(247) = 6,57$; $p < 0,001$). Dolayısıyla şeffaflık olumlu yönde arttıkça yenilikçi örgüt kültürünün ve bireysel iş tatmininin olumlu yönde artacağı söylenebilir. Sonra, yenilikçi örgüt kültürünün bireysel iş tatmini üzerinde (b yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür ($b = 0,61$; $t(246) = 11,28$; $p < 0,001$). Son olarak, yenilikçi örgüt kültürü aracı değişken olarak modele dahil edildiğinde (c' yolu) şeffaflığın bireysel iş tatmini üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak azaldığı görülmüştür ($b = 0,19$; $t(246) = 5,31$; $p < 0,001$). Bu bağlamda yenilikçi örgüt kültürünün dolaylı etkisi, aracı etkinin “kısmen aracı etki (*partly mediation*)” şeklinde gerçekleştiğini göstermektedir (dolaylı etki katsayısı = 0,16; %95 güven aralığında alabileceği değerler [0,16; 0,29]). Ayrıca, yapılan Sobel Test'i sonucunda elde edilen Z değeri de bu sonucu yansıtmaktadır ($Z = 5,68$; $p < 0,001$). Bu sonuçlar Şekil 4.6'da gösterilmiştir.



Şekil 4.6. Kurumsal Yönetim İlkeleri Şeffaflık Faktörünün Bireysel İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi Örgüt Kültürünün Aracı Etkisi

4.5.7. Aracı etkilerin yorumlanmasına yönelik özet sonuçlar

Aracı etkilerin yorumlanmasına yönelik özet bilgiler Tablo 4.36'da gösterilmektedir.

Tablo 4.36. Aracı Etkilere Yönelik Özet Sonuçlar

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	Aracı Etkisi ve Sonuç	Sobel Test Değerleri		
				Test	Z	p
KYİ → Adillik	Örgütsel İş Tatmini	Yenilikçi Örgüt Kültürü	Aracısız: 0,57 Aracılı: 0,12 0,44 → Kısmen aracı etki	Sobel Test	11.01	<0,001
				Aroian Test	10.99	<0,001
				Goodman Test	11.02	<0,001
KYİ → Paydaşlar	Örgütsel İş Tatmini	Yenilikçi Örgüt Kültürü	Aracısız: 0,55 Aracılı: 0,14 0,41 → Kısmen aracı etki	Sobel Test	11.61	<0,001
				Aroian Test	11.60	<0,001
				Goodman Test	11.62	<0,001
KYİ → Şeffaflık	Örgütsel İş Tatmini	Yenilikçi Örgüt Kültürü	Aracısız: 0,38 Aracılı: 0,13 0,25 → Kısmen aracı etki	Sobel Test	6.24	<0,001
				Aroian Test	6.24	<0,001
				Goodman Test	6.25	<0,001
KYİ → Adillik	Bireysel İş Tatmini	Yenilikçi Örgüt Kültürü	Aracısız: 0,43 Aracılı: 0,13 0,29 → Kısmen aracı etki	Sobel Test	7.52	<0,001
				Aroian Test	7.51	<0,001
				Goodman Test	7.53	<0,001
KYİ → Paydaşlar	Bireysel İş Tatmini	Yenilikçi Örgüt Kültürü	Aracısız: 0,36 Aracılı: 0,04 0,31 → Tamamen aracı etki	Sobel Test	9.11	<0,001
				Aroian Test	9.10	<0,001
				Goodman Test	9.12	<0,001
KYİ → Şeffaflık	Bireysel İş Tatmini	Yenilikçi Örgüt Kültürü	Aracısız: 0,36 Aracılı: 0,19 0,16 → Kısmen aracı etki	Sobel Test	5.73	<0,001
				Aroian Test	5.72	<0,001
				Goodman Test	5.75	<0,001

Genel olarak kurumsal yönetim ilkelerine yönelik faktörlerin, iş tatmini ölçeğine yönelik örgütsel iş tatmini ve bireysel iş tatmini faktörlerine yönelik etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün kısmen aracı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, kurumsal yönetim ilkelerine yönelik yalnızca paydaşlar faktörünün bireysel iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün tamamen aracı etkisi vardır. Yani, paydaşlar faktörünün bireysel iş tatmini üzerindeki etkisi, yenilikçi örgüt kültürünün etkisiyle açıklanmaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında, mobilya sektörü çalışanlarının kurumsal yönetim ilkelerine yönelik algıları ile yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki ve kurumsal yönetim ilkelerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün aracı etkisi incelenmiştir. Şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulamalarının, çalışanların iş tatminini sağlamalarının ve yenilikçi bir örgüt kültüre sahip olmanın önemini vurgulamak amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Bu amaca hizmetle, çalışanların kurumsal yönetim ilkelerine yönelik algıları ile yenilikçi örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçen ölçeklerin demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Bu bağlamda ilgili analizler yapılmıştır.

5.1. Sonuç

Yapılan çalışmada, çalışanların kurumsal yönetim ilkeleri ölçeği faktörleri açısından en çok katıldıkları noktalardan biri; çalıştıkları firmanın insanlar arasında ayırım yapmadığı ve adil olduğudur, ikinci nokta ise firmalarının kamuoyu ile paylaştığı bilgilerde şeffaf olmasıdır. Bu sonuçlar Karayel (2006)'in Batı Akdeniz Bölgesi'nde gerçekleştirmiş olduğu araştırmasındaki sonuçlar ile farklılık göstermiştir. Karayel (2006), kurumsal yönetim ilkeleri faktörlerinden “kamuyu aydınlatma ve şeffaflık” kısmında en büyük eksiklikleri gözlemlemiştir. Bu farklılık, mobilya sektörünün yapısal özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi araştırmaya katılan katılımcıların özelliklerine bağlı olarak da farklılık göstermiş olabilir. Kurumsal Yönetimin ülkemizde 2000'li yılların başında gelişmeye başladığını göz önüne alırsak, 2006 yılında günümüze nazaran kurumsal yönetim anlayışındaki gelişme ve sektörlerde gösterdiği yayılımın daha kısıtlı olduğu düşünülebilir. Geçen zamanla birlikte, ülkemizde kurumsal yönetim anlayışı yerini sağlamlaştırmış yaşanan şirket skandalları ve ekonomik krizlerden gerekli dersler alınarak işletmeler şeffaflığa daha çok önem vermeye başlamış olabilirler.

Buna karşın, paydaşlar faktörüne ait bazı ifadeler en düşük ortalamalara sahiptir. Buna ilişkin bulgulardan birisi; çalışanlar şirket yönetimine katılımlarının desteklendiğine, performansları karşılığında ödüllendirme yapıldıklarına, gelişmelerinin desteklenmesi için eğitim programlarının gerçekleştirildiğine daha az katılmaktadırlar. Bu sonuç Pelenk (2008)'in elde ettiği sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Pelenk (2008)'in çalışmasında da kurumsal yönetimi oluşturan faktörlerde en fazla öneme sahip değerlerde paydaşlar sonlara doğru yer almaktadır. Mobilya sektörü yöneticilerinin

bu noktaya dikkat etmesi gerekmektedir. Çalışanlara sağlanan eğitimler, performanslarına yönelik pozitif geri bildirimler, takdir ve ödüllendirme sistemleri, çalışanların şirket yönetimine ve kararlarına dahil edilmeleri iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir. Konuk (2006), işletmelerde örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde etkisini incelediği araştırmasında “Yönetim uygulamaları ve ödüllendirme sisteminin” iş tatmininde etki eden en önemli örgütsel faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu noktalara gereken önem verilmez ise, çalışanlar üzerinde iş tatminsizliği oluşacak ve şirketler iş tatminsizliğine bağlı verimsizlik ve üretim kaybı yaşayabileceklerdir.

Sektörde kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerde, şeffaflık faktörü diğer faktörlere kıyasla en çok benimsenen faktör olmuştur. Aynı zamanda, bu şirketlerde çalışanların bireysel iş tatminleri oldukça yüksektir. Literatürde bu alana yönelik araştırmalar, yüksek iş tatmininin çalışanların performans ve verimliliği arttırdığını, daha özgüvenli bireyler olmalarına katkı sağladığını aynı zamanda devamsızlık ve işten ayrılma gibi sonuçlarda azaltmada etkisi olduğunu söylemektedir (Aşık, 2010, s. 44). Bu bilgi ile birlikte, mobilya sektörü çalışanlarının moral ve motivasyonu yüksek, işe bağlılığı olan bireylerden oluştuğu hakkında çıkarımlar yapabiliriz.

Yapılan araştırmada ölçeklere yönelik anket soruları hem kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerin çalışanlarına hem de uygulamayan şirketlerin çalışanlarına yöneltilmiştir. İlgili analizler sonucunda, uygulamayan gruba ait çalışanların arasında kurumsal yönetim ilkelerini benimseme düzeyi yüksek ve düşük olmak üzere iki grup olduğu gözlemlenmiştir ve benimseme düzeyi yüksek olan grup sayı olarak daha fazladır. Elde edilen sonuçlara göre; kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayan gruba ait ilkeleri benimseme düzeyi yüksek olan alt grubun kişisel, örgütsel iş tatminleri benimseme düzeyi düşük gruba göre daha yüksektir. Aynı zamanda benimseme düzeyi yüksek grup, benimseme düzeyi düşük gruba nazaran çalıştıkları firmanın daha çok yenilikçi örgüt kültürüne sahip olduklarını düşünmektedirler. Bu sonuçlar, mobilya sektöründeki şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaları bile uygulamak için hazırlıklarının başladığına uygun zeminin oluştuğuna işaret olarak yorumlanabilir. Yakın zamanda, kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayanların da uygulamaya geçmesi beklenebilir.

Katılımcıların yenilikçi örgüt kültürü anketine verdikleri yanıtlara göre yenilikçi olanlar ve olmayanlar olarak iki gruba ayrıldıkları gözlemlenmiştir. İlgili analiz sonuçlarına göre, yenilikçi örgütlerde çalışanların, çalıştıkları şirketin şeffaf ve adil

olduğuna dair algıları yenilikçi olmayanlara göre daha olumludur. Bununla birlikte, yenilikçi örgütlerde çalışanların hem bireysel hem örgütsel iş tatminleri daha yüksektir. Bir firmanın yenilikçi örgüt kültürüne sahip olabilmesine yardımcı olan faktörlerden birisi de o firmanın yeni fikirlerin ortaya atılabilmesine, benimsenip hayata geçirebilmesine olanak sağlayan bir zemine sahip olmasıdır. Bu ortamı oluşturmada ise, yöneticilerin rolü büyüktür. Bu liderler ekiplerini kendi fikirlerini söyleyebilmeleri için cesaretlendirirler. Böylelikle, çalışanlar tarafından yeni fikirlerin ortaya atılabilmesi, kararlarda ve süreçlerde daha etkin yer alabilmeleri çalışanların bireysel ve örgütsel iş tatminlerini arttırmada bir neden olabilir. Yenilikçi örgüt kültürüne sahip olan firmalarda çalışanların yenilikçi örgüt kültürüne sahip olmayan firmalarda çalışanlara kıyasla şirketlerinin adil ve şeffaf olduğuna dair algılarının daha olumlu olması öngörülebilir bir sonuçtur. Çünkü yenilikçi örgüt kültürüne sahip firmalarda bilginin ulaşılmasında, kullanılmasında kısıtlayıcı bir tavrın aksine esnek ve dinamik bir ortam mevcuttur. Yeni ürün, hizmet ve süreçlerinin oluşturulabilmesi için firmalarda ilgili bilgilerin saptırılmadan, gizlenmeden ve doğru zamanlarda çalışanlar ile paylaşılması gerekir. Yenilikçi örgüt kültürüne sahip mobilya firmalarının bu ortama sahip olmaları sonucunda, çalışanlar firmalarının adil ve şeffaf olduğunu düşünüyor olabilirler.

Araştırmamızı, bu alanda yapılan çalışmalardan ayıran bir diğer nokta ise, kurumsal yönetim ilkeleri adillik, paydaşlar ve şeffaflık faktörünün bireysel ve örgütsel iş tatmini üzerinde yenilikçi örgüt kültürünün aracı etkisinin araştırılmış olmasıdır. İlgili analiz sonrasında, kurumsal yönetim ilkeleri paydaşlar faktörünün bireysel iş tatmini üzerindeki etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün tamamen aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile, paydaşlar faktörünün bireysel iş tatmini üzerindeki etkisi, yenilikçi örgüt kültürünün etkisi ile açıklanmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin paydaşlar faktörünün ifadeleri incelendiğinde, bu bölümdeki ilkelerin çalışanların haklarını koruyan, şirket yönetimine katılımlarını destekleyen, özellikle çalışanları ilgilendiren kararlarda görüşlerinin alınmasını tavsiye eden ilkelerden oluştuğunu gözlemleyebiliriz. Araştırmamızda çıkan bu sonuca göre, mobilya sektöründe paydaşlarının haklarını gözeten, çalışanlarını politika ve prosedürleri hakkında bilgilendiren, çalışanları karar mekanizmalarına dahil eden firmalarda çalışanların bireysel iş tatminlerini tamamen yenilikçi örgüt kültürü ile açıklanmıştır. Bu noktada yenilikçi örgüt kültürünün tamamen aracı etkisinin belirlenmesinde, bilgi paylaşımını

temel prensip sayan yaklaşımı, yeni fikirlere, farklılığa açık ve katılımı destekleyen yönetim anlayışı yarar sağlamış olabilir.

Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan ile uygulamayan grubu kıyasladığımızda ise, uygulayan grubun şeffaflık, adillik, örgütsel, bireysel iş tatminleri ve yenilikçi örgüt kültürü skorları daha yüksektir. Elde edilen bu bulgulara göre, kurumsal yönetimini uygulayan mobilya sektörü çalışanlarının, uygulamayanlara kıyasla, iş tatminlerinin yüksek olması nedeni ile işlerinden daha çok keyif alan, yaratıcılığa ve farklılığa açık, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için istek duyan bireyler oldukları çıkarımında bulunabiliriz. Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan mobilya firmalarının daha yenilikçi örgüt kültürüne sahip olmaları nedeni ile çalışanların, katı kuralların daha az esnekliğin daha fazla olduğu, yeni fikirlerini kolayca paylaşabilecekleri bir çalışma ortamına sahip olmaları beklenebilir. Yaratıcılığın ve yeniliğin çok önemli olduğu mobilya sektöründe, bu tarz örgütlerde çalışan bireylerin rakiplerine kıyasla daha farklı ürün geliştirme olasılıkları daha yüksektir. Yazarın sektörde edindiği tecrübeler ile, her üç ayda yeni koleksiyon hazırlamaları gereken sürekli piyasadaki ürünlere benzemeyen ayırt edici ve hikayesi olan modeller geliştirmeleri beklenen tasarımcılar açısından bu tarz bir örgüte sahip olmanın firmalarına katma değer yaratma konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarının bu konuya dikkat çekmesi açısından faydalı olacağı beklenmektedir.

Çalışmamızda, iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler incelenmiştir. Yaş, cinsiyeti eğitim düzeyi, çalışılan pozisyon, tecrübe gibi etmenlerin bireysel iş tatmininde etkili olan faktörler olduğu açıklanmıştır. Araştırmada, 18-25 yaş grubunun bireysel iş tatmini diğer yaş gruplarına göre en düşük seviyede olduğu gözlemlenmiştir. En yüksek bireysel iş tatmini seviyesi ise 45-55 yaş aralığındadır. Bu bulgular, Glenn ve arkadaşlarının yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Yaşı büyük olanların gençlere göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. İlerleyen yaşlarda deneyim ile birlikte işe uyum artmakta hayat beklentileri daha karşılanmış olmaktadır. Gençlerin ise işe yeni başladıklarında beklentilerin çok yüksek olması iş tatminini olumsuz etkilemektedir (Glenn, Taylor ve Weaver, 1977, s. 190-193).

Benzer sonuçlar üst düzey yöneticiler için de geçerlidir. Üst düzey yöneticilerin hem örgütsel hem kişisel iş tatminleri daha yüksektir. Özyayın ve Özdemir (2014) çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırdıkları

çalışmalarında da çalışanların pozisyonu arttıkça iş tatmin düzeylerinin anlamlı fark oluşturacak şekilde artış gösterdiğini tespit etmişlerdir (Özaydın ve Özdemir, 2014, s. 275). Sonuçların birbiri ile tutarlılık gösterdiği söylenebilir.

5.2. Öneriler

Literatürde kurumsal yönetim ilkelerinin çoğunlukla yatırımcılar ve işletme performansı açısından önemi vurgulansa da çalışanlar için de önemi göz ardı edilmemelidir. İş hayatında her geçen gün ağırlaşan rekabet koşullarında, işletmeyi belirlenen hedeflere ulaştırmak, başarıyı sağlamak ve sürdürmek birçok iç ve dış etkenlere bağlı olsa da insan kaynağının önemi modern yönetim anlayışı ile birlikte anlaşılmaya başlanmıştır.

Şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri ile hareket eden kurumsal yönetim sadece bu ilkeleri uygulayan şirketlere değil, içinde bulunduğu topluma, yatırımcılara, müşterilerine, çalışanlarına başka bir ifade ile tüm paydaşlarına da yarar sağlamaktadır. Kurumsal yönetim, yönetimin belirli bir kişi veya grupların çıkarlarını düşünerek değil, tüm tarafların haklarını gözeterek ve tarafların karşılıklı etkileşimi ile gerçekleştirilmesini savunmaktadır. Bu yapının işleminde yöneticilerin rolü büyüktür. Yöneticiler her işletmenin temel hedefi olan kar elde etmenin değer yaratmanın yollarını ararken bu saydığımız paydaşlardan belki de en çok etkileşimde oldukları çalışanların haklarını korumada ve varsa eksikliklerini tamamlamada çaba göstermelidir. Şirketleri ileri taşımakta itici güç olan çalışanların iş tatminine önem verilmelidir. İşletmelerin yönetim tarzının iş tatmini üzerindeki etkisini gösteren çalışmalar oldukça fazladır. Bu çalışmanın da sonuçlarından görüleceği gibi kurumsal yönetim anlayışını benimseyen ve uygulayan şirketlerde çalışanların iş tatmini yüksektir.

İş tatmini, çalışanların performanslarına, işe bağlılıklarının artmasına, yaptıkları işten keyif almalarına, verimlilik ve üretkenlik artışına neden olmaktadır. Yöneticiler bu konuya gereken önemi vermeli, çalışanların fiziksel ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılamada özenli davranmalıdır. Bunun neticesinde, iş tatminsizliğinin doğuracağı negatif sonuçlardan etkilenmemeyi başarabileceklerdir.

Örgüt kültürü, günümüzde şirketlerin stratejik hedeflerini gerçekleştirmede önemli araçlarından biridir. Müşteri tercihlerinin ve teknolojinin hızla değiştiği günümüz ortamında, işletmelerin bu hıza ayak uydurmaları ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilmeleri için iş süreçlerini yenilik üretebilmeye imkan verecek şekilde ayarlamaları

gerekmektedir. İşletmeler gelecekteki hedeflerine, esnek, dinamik, iletişime ve yaratıcılığa açık yenilikçi bir örgüt kültürü ile ulaşacaklardır.

Bu çalışma, mobilya sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olup, bulgular bu araştırma ile sınırlıdır. Çalışmaya yurt dışında faaliyet gösteren mobilya sektörü çalışanları dahil edilerek kültürler arası bir araştırma yapılabilir. Bu bağlamda, özellikle İtalya gibi mobilyanın başkenti kabul edilen ülkeler ile kıyaslama çalışmalarının yapılması sektörün eksik ya da geliştirilmeye açık yönlerinin belirlenmesinde fayda sağlayabilir.

Son olarak, gelecek çalışmalarda, yaratıcı düşüncenin ve yeniliğin önemli olduğu mobilya sektöründe, yöneticinin liderlik tarzının yeni ürün geliştirmeye olan etkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi* , 1-25.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksu, G., Eser, M. T., ve Güzeller, C. O. (2017). *Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 31-51.
- Aktan, C. C. (2013). Kurumsal şirket yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 150-191.
- Akyıldız, S. (2014). *Örgüt kültürünün çalışanlarda inovatif düşünce geliştirme, iş tatmini ve örgüt bağlılığına etkisi: bilişim sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altın, H. (2006). *Sermaye piyasalarında kurumsal yönetim kavramı ve Türkiye uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamaları*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arsoy, A. P. (2008). Kurumsal şeffaflık ve muhasebe standartları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* , 17-35.
- Aydın, A. (2010). *Türkiye'de kurumsal yönetim uygulamaları ve öneriler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bayhan, B. Ç. (2018). *Lojistik işletmelerinde yenilik yönetimi ile yenilikçi örgüt kültürü ilişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kök, B. S. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 291-310.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cadbury Raporu. (1992). *The financial aspects of corporate governance*. London: Gee Publishing.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Michigan University.
- Cinel, M. O. (2014). *Müsamahacı ve kısıtlayıcı örgüt kültürünün lider-üye etkileşimi ve çalışanların iş tatmini üzerine etkisi: fındık işletmelerinde çalışanlar üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Coşkun, A. E. (2017). *Kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesinin örgütsel çekiciliğe ve iş tatminine etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Creswell, J. (2012). *Educational Research*. Boston: Pearson.
- Creswell, J. (2014). *Araştırma Deseni*. (Çev. M. Bütün) Ankara: Eğiten Kitap.
- Çapan, M. (2016). *Örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisi Gaziantep tapu ve kadaströ bölge müdürlüğü çalışanları üzerine bir alan araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, M. (2018). Kurumsal yönetimin teorik temelleri. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(1), 84-96.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: the rites and ritual of corporate life*. Penguin Books.
- Değerli, A. (2010). *Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki ve eğitim kurumlarında bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, N. (2005). *Örgüt kültürü-iş tatmini ilişkisi: Plastik sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durmaz, O. (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Eğimli, A. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35-52.
- Erol, F. (2018). *Yenilikçi örgüt kültürünün sinizm algısına etkisi: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Van: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fidan, Y. (2011). Yönetimden yönetişime: kavramsal bir bakış. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 5-10.
- Glenn, N. D., Taylor, P. A., & Weaver, C. N. (1977). Age and job satisfaction among males and females: a multivariate, multisurvey study. *Journal of Applied Psychology*, 189-193.
- Gliner, J., Morgan, G. and Leech, N. (2015). *Uygulamada araştırma yöntemleri desen ve analizi bütünleştiren yaklaşım*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gün, G. (2016). Örgüt kültürü tiplerinin örgütsel sinizm algısına etkisi: Bitlis ili otel işletmelerinde bir alan araştırması. *Beu Akademik İzdüşüm*, 28-55.
- Güngören, M. (2017). *Algılanan örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi: havacılık sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hartmann, A. (2006). *The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms*. Construction Innovation.
- Hayes, A. (2019). *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis*. New York: Guilford Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture consequences: international differences in work-related values*. London: Sage Publications.
- İşcan, Ö. F. ve Kaygın, E. (2009). Kurumsal yönetim sürecinin gelişimi üzerine bir açıklama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 213-222.
- İşcan, Ö. ve Timuroğlu, M. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 119-135.
- Kalaycı, Ş. (2017). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Dinamik Akademi.
- Kapucu, A. (2012). *Örgütsel öğrenme kültürü, yenilikçi kültür ve yenilikçiliğin firma performansı üzerine etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karabıyık, A. (2019). *Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kilmann, R. H. ve Covin, T. J. (1988). *Corporate transformation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Konuk, M. (2006). *İşletmelerde örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve önemi Konya şeker fabrikasında bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kozlu, C. M. (1986). *Kurumsal kültür*. İstanbul: Bilkom Yayınları.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 219-242.
- Kuş, E. (2009). *Nitel-nitel araştırma teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Leblebici, D. N. ve Karasoy, A. (2009). Örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesine etkisi kamu ve özel öğrenci yurtlarında karşılaştırılabilir bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 279-304.
- Mert, F. (2012). *Kurumsal yönetişimin uygulanabilirliği: Giresun ilindeki anonim şirketlerde bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gümüşhane: Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Met, Ö. L. ve Sarıoğlan, M. (2010). Otel İşletmeleri yiyecek-içecek ünitelerinde işgören devri üzerine görgül bir araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 200-213.
- OECD. (2016). *G20/OECD Principles of corporate governance (Turkish version)*. Paris: OECD Publishing.
- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 251-281.
- Özer, A. (2006). Yönetişim üzerine notlar. *Sayıştay Dergisi*, 59-89.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Palabıyık, H. (2004). Yönetimden yönetişime geçiş ve ötesi üzerine kavramsal açıklamalar. *Amme İdaresi Dergisi*, 63-85.
- Pektaş, C. (2002). *Toplam kalite uygulamaları ve demografik değişkenlerin iş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi farklılaştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Pettigrew, A. (1979). *On studying organizational cultures*. New York: Administrative Science Quarterly.
- Punch, K. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş nicel ve nitel yaklaşımlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Sağlam, U. (2017). *Çalışanların kişilik özelliklerinin iş tatmini ve örgütsel değişime olan etkileri: bir alan araştırması*. Yüksek Lisans Projesi. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarıççek, M. (2012). *Kurumsal yönetişim ve özel sektör üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smircich, L. (1983). Organizational culture and organizatioanal analysis. *Adminastrative Science Quarterly*.
- şahinyan, M. (2011). *Örgüt kültürünün örgütsel başarıya etkisi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- şavkın, A. (2016). *İşletmelerde kurumsal yönetim ve Türkiye örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- şeker, H. ř. (2016). *Örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SPK. (2003). *Sermaye piyasası kurulu, kurumsal yönetim prensipleri*. İstanbul: SPK.
- Tekin, Y. (2012). *Otel işletmelerinde yenilik yönetimi ile yenilikçi örgüt kültürü ilişkisi: Alanya'da bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tetik, N. (2013). Kurumsal yönetim ilkeleri ve yeni Türk ticaret kanunu düzenlemelerinin işletmelerin finansal yönetimi üzerinde etkileri. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 43-58.
- Toksöz, F. (2008). *İyi yönetişim el kitabı*. İstanbul: Tesev Yayınları.
- Tünel, S. (2009). *Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde kurumsal yönetişim anlayışı ve Antakya organize sanayi bölgesi uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tüsiad. (2002). *Kurumsal yönetim en iyi uygulama kodu: yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi*. İstanbul.
- Ulusoy, T. (1993). *İşletmelerde iş tatmini ve karşılaştırılmalı bir uygulama araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi.
- Urhan, S. (2014). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wallach, E. (1983). Individuals and organizations: the cultural match. *Training and Development Journal*.
- Yılmaz, T. (2014). *Çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: kamu çalışanları üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yüksel, M. (2000). Yönetişim (Governance) kavramı üzerine. *Ankara Barosu Dergisi*, 145-160.
- Zengin, A. N. ve Altıok Yılmaz, A. (2017). Kurumsal yönetim ilkeleri ve standartları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 684-702.

İnternet Kaynakları

<http://www.tkyd.org/tr/sss.html#sss-kurumsal-yonetim-ilkeleri-nedir.html> (Erişim Tarihi: 22.10.2018)

<http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Index/10/0> (Erişim Tarihi: 28.10.2018)

<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (Erişim Tarihi: 17.06.2019).

EKLER

EK-1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket Anadolu Üniversitesi Uluslararası İşletmecilik programında yürütölen tez çalışması kapsamında sadece bilimsel çalışmaya zemin oluşturacak verileri elde etmek için gerçekteştirilmektedir. Veriler topluca değerlendirilecek olup, başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır.

Zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Gözde Göksel

ggoksel@anadolu.edu.tr

BİRİNCİ BÖLÜM: Bu bölüm SİZ ve FİRMANIZ hakkında genel soruları içermektedir.

(Lütfen her soru için en uygun seçeneği işaretleyiniz.)

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Yaşınız:

18-25 26-35 36-45 45-55 56 ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz:

İlköğretim Lise Lisans Yüksek Lisans Doktora

4. İşyerinde pozisyonunuz:

Üst Düzey Yönetici Orta Düzey Yönetici Alt Düzey Yönetici

5. Bu kurumdaki çalışma süreniz:

.....

6. Toplam çalışma süreniz:

.....

7. Firmanızın kuruluş yeri

.....

8. Firmanızın kuruluş yılı:

1970 ve öncesi 1971-1980 1981-1990 1991-2000 2001 ve sonrası

9. Firmanızdaki personel sayısı:

1-50 51-100 101-500 500 ve üzeri

İKİNCİ BÖLÜM: Bu bölüm firmanızın Kurumsal Yönetim İlkelerine uyumunu ölçen soruları içermektedir. Lütfen aşağıda verilen önermelere katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

Kurumsal Yönetim İlkeleri	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
10. Çalışanlar haklarının korunmasıyla ilgili şirket politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli şekilde bilgilendirilmektedir.					
11.Çalışanların şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizmalar uygulanmaktadır.					
12.Personel alımına ilişkin ölçütler yazılı bir şekilde açıkça belirtilmiştir.					
13.Çalışanların iş tanımları yapılmaktadır.					
14.Terfi politikaları belirlenerek çalışanlara duyurulmaktadır.					
15.Çalışanların performansı değerlendirilip ödüllendirmeleri yapılmaktadır.					
16.Şirketimiz, sahip olduğu etik kodu doğrultusunda sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı bir politika izlemektedir.					
17.Çalışanları ilgilendiren kararlarda bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunulur.					
18.İşe alım politikaları oluşturulurken, eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması ilkesi benimsenir.					
19.Çalışanlara sağlanan tüm haklarda adil davranılır.					

20.Çalışanların bilgi ve becerilerini arttırmaya yönelik eğitim programları gerçekleştirilir.					
21.Çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaz.					
22.Çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alınır.					
23.Şirketimiz kamuoyuna yıllık faaliyet raporlarını doğru olarak açıklamaktadır.					
24.Şirketimizin web sitesi şirketimizle ilgili güncel ve doğru bilgileri yansıtmaktadır.					
25.Şirketimizde uygulanan muhasebe politikaları ve faaliyet sonuçları gerçeğe uygun olarak kamuya açıklanır.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: Bu bölümde yer alan sorular Yenilikçi Örgüt Kültürü ile ilgilidir.
Lütfen bu bölümdeki ifadeleri boş bırakmadan, ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

Yenilikçi Örgüt Kültürü	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
26.Risk alan bir işletmeyiz.					
27.İş sonuçlarına odaklı bir işletmeyiz.					
28.Çalışanlarımızın yaratıcılığına fırsat ve değer veren bir işletmeyiz.					
29.Baskıncı bir işletmeyiz.					
30.Harekete geçiren, ilham verici bir işletmeyiz.					
31.Zorlayıcı, baskıncı bir işletmeyiz.					

32.Fırsatlar karşısında girişimci ve atılgan bir işletmeyiz.					
33.Motive edici (güdüleyici) çalışma ortamına sahip bir işletmeyiz.					

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: Bu bölüm İş Tatmini Boyutunu ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

İş Tatmini	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
34.Çalışma saatlerinde sürekli işimle uğraşmak beni mutlu eder.					
35.İşte bağımsız çalışabilme imkanına sahibim.					
36.Duruma göre farklı davranış tarzları gösterebilirim.					
37. İşim bana çevremde saygınlık sağlar.					
38.Yöneticimin yönetim şeklinden memnunum.					
39. Yöneticim doğru kararları verir.					
40.İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam.					
41.İşimde sürekli çalışabilme imkanına sahibim. (kadrolu çalışabilme)					
42.İşimde başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatına sahibim.					
43.İnsanları yönlendirme fırsatına sahibim.					
44.Bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkanına sahibim.					
45.İşletme politikalarının uygulanış şeklinden memnunum.					
46.Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.					

47.İşimde ilerleme şansım vardır.					
48.İşimde kendi kararlarımı uygulama özgürlüğüm vardır.					
49.İşimde kendi yöntemlerimi kullanma fırsatım vardır.					
50.Çalışma koşullarım iyidir.					
51.İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.					
52.Yaptığım iş karşılığında takdir edilirim.					
53.Yaptığım iş sonrasında kendimi başarılı hissederim.					

Katılımınız için teşekkür ederiz.