

**KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ BİR İÇ PAYDAŞ OLARAK  
ÇALIŞANLARIN BAĞLILIĞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**SEÇİL AYVAZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Ana Bilim Dalı**

**Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Zümrüt TONUS**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ BİR İÇ PAYDAŞ OLARAK ÇALIŞANLARIN BAĞLILIĞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**SEÇİL AYVAZ**

**İşletme Ana Bilim Dalı**

**Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Zümrüt TONUS**

Son yıllarda birçok işletme, işletme yönetimi alanındaki en önemli gelişmelerden biri olan OECD tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlamak için birbiriyle rekabet içine girmiş ve bunu topluma duyurmayı bir borç olarak görmeye başlamıştır. Fakat kurumsal yönetim ilkeleri her ne kadar paydaşları kapsasa da işletmeler tarafından ağırlıklı olarak hissedar ve yatırımcılar açısından önem arz etmektedir. Oysaki bir kurumun geleceğini ve karlılığını belirleyen insandır. Bu nedenle bu çalışmada kurumsal yönetim ilkelerinden iç paydaşların nasıl etkilendiği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bilgi ekonomisinin egemen olduğu günümüzde “bilgi” en önemli güçtür ve bu güç ancak insanlar ile elde edilebilir. Bu nedenle kurumsal yönetim ilkeleri uygulanırken kurumdaki çalışanların kuruma bağlılıklarının bundan nasıl ve ne yönde etkilendiği önem taşımaktadır. Bu amaçla bu çalışmadan kurumsal yönetim ve kuruma bağlılık kavramları ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve kurumsal yönetim ile kuruma bağlılık arasındaki ilişki ortaya konularak, iç paydaşların kuruma bağlılığını sağlayacak faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu kapsamda bir araştırma yapılarak kurumsal yönetim uygulayan işletmeler ve kurumsal yönetim uygulamayan işletmeler arasında çalışma koşulları ve çalışanlara karşı kurallar açısından fark olduğu kanıtlanmış, kurumsal yönetim uygulamalarının iç paydaşların işgücü devri hızını düşürdüğü ortaya çıkmış ve kurumsal yönetim uygulamalarının iç paydaşların kuruma bağlılıkları üzerinde olumlu bir etki yaptığı kanıtlanmıştır.

## ABSTRACT

In recent years, many businesses have entered into competition with each other in order to comply with corporate governance principles that are issued by OECD and that are one of the most important advancements in business administration are issued by OECD and they considered to announce this competition to public as an obligation. But the corporate governance principles are more important for shareholders and investors than businesses though it covers them. Whereas, human determines the future and the profitability of an institution. For this reason, in this study it was tried to show how the employees are affected by the corporate governance principles.

Today information economy is dominant and “information” is the most important power and this power can only be achieved by people. For this reason, while applying corporate governance principles, it is important that how and in what direction employees’ commitment to the institution is affected by this. For this purpose, corporate governance and commitment to institution concepts were investigated in detail in this study and the relationship between them was shown to focus on the factors which can provide the employees’ commitment to the institution. In this context, a research was made to prove that there are differences between businesses which apply corporate governance and which do not apply corporate governance with respect to the labor conditions, and rules applied to the employees. It was seen that the corporate governance applications decrease the working power cycle rate and it was proved that the corporate governance applications have a positive effect on the commitment of the employees to the institution.

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

Seçil AYVAZ'ın “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Bir İç Paydaş Olarak Çalışanların Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tezi.....tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**Adı Soyadı****İmza**

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç .Dr. Zümrüt TONUS

Üye : Prof. Dr. İnan ÖZALP

Üye : Yrd. Doç. Dr. Fatma KOCABAŞ

Prof. Dr. Nurhan Aydın  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Müdürü

## ÖNSÖZ

Kurumsal yönetim son yıllarda tüm işletmelerin ve özellikle de halka açık veya halka açılacak olan anonim şirketler için dikkati çeken bir konu olmaktadır. Yatırımcılar ve hissedarlar açısından önem kazanan ve genellikle onlar için oluşturulan kurumsal yönetim ilkelerinin iç paydaşları ve ağırlıklı olarak çalışanları nasıl ve ne yönde etkilediğini ortaya koyan ve bu konuda geniş literatür taramasına yer verilen bu yüksek lisans tezinin tüm okuyuculara faydalı olmasını diliyorum.

Bu tezin hazırlanmasında görüş ve eleştirileri ile beni yönlendiren değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Zümrüt TONUS'a,

Çalışmalarım süresince bana destek ve güç veren aileme,

Ve tezin araştırma kısmının oluşturulmasında ve kaynaklara ulaşmamda gerekli finansal kaynağı sağlayan TÜBİTAK'a teşekkürlerimi sunarım.

Seçil AYVAZ

Eskişehir, 2007

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI VE İLKELERİ

1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI.....	3
1.1 Kurumsal Yönetim Kavramının Doğuşu.....	3
1.2 Kurumsal Yönetim Kavramının Tanımı.....	5
1.2.1 Yönetim.....	5
1.2.2 Kurumsal Yönetim.....	5
1.2.2.1 Şeffaflık.....	8
1.2.2.2 Adillik.....	9
1.2.2.3 Hesap Verebilirlik.....	10
1.2.2.4 Sorumluluk.....	14
1.3 Kurumsal Yönetimin Önemi.....	15
2. KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA ESASLARI.....	17
3. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ.....	18

## İKİNCİ BÖLÜM

### PAYDAŞ KAVRAMI VE KURUMSAL YÖNETİM AÇISINDAN ÖNEMİ

<b>1. PAYDAŞ YAKLAŞIMI.....</b>	<b>21</b>
<b>1.1 Paydaş Kavramı.....</b>	<b>21</b>
<b>1.1.1 İç Paydaşlar.....</b>	<b>24</b>
<b>1.1.2 Dış Paydaşlar.....</b>	<b>25</b>
<b>1.2 Paydaş Teorisi.....</b>	<b>25</b>
<b>2. KURUMSAL YÖNETİMDE PAYDAŞLARIN ROLÜ.....</b>	<b>28</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMA BAĞLILIK KAVRAMI

<b>1. BAĞLILIK KAVRAMI VE TÜRLERİ.....</b>	<b>30</b>
<b>1.1 Bağlılık Kavramı.....</b>	<b>30</b>
<b>1.2 Çalışma Yaşamında Bağlılık Türleri.....</b>	<b>30</b>
<b>1.2.1 İşe Bağlılık.....</b>	<b>31</b>
<b>1.2.2 Mesleğe Bağlılık.....</b>	<b>31</b>
<b>1.2.3 Çalışmaya Bağlılık.....</b>	<b>32</b>
<b>1.2.4 Kuruma Bağlılık.....</b>	<b>32</b>
<b>2. İÇ PAYDAŞLARIN KURUMA BAĞLILIĞI .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1 İç Paydaşların Bağlılığını Etkileyen Faktörler.....</b>	<b>37</b>
<b>2.1.1 Etkili İletişim .....</b>	<b>39</b>
<b>2.1.2 Olumlu İlişkiler .....</b>	<b>42</b>
<b>2.1.3 Kariyer.....</b>	<b>43</b>
<b>2.1.4 Saygınlık.....</b>	<b>44</b>
<b>2.1.5 İş Zenginleştirme.....</b>	<b>45</b>
<b>2.1.6 Bilgi.....</b>	<b>46</b>
<b>2.1.7 Kaynaşma.....</b>	<b>47</b>

2.1.8 Rehberlik.....	48
2.1.9 Fırsatlar.....	48
2.1.10 Tutku.....	49
2.1.11 Ödül.....	50
2.1.12 Alan.....	51
2.1.13 Değerler.....	52
2.2 Yöneticiler ve Yönetim Kurulları.....	53
<b>3. İÇ PAYDAŞLARIN KURUMA BAĞLILIĞININ AZALMASININ BELİRTİLERİ.....</b>	<b>55</b>
3.1 Devamsızlık.....	56
3.2 İşe Geç Kalma .....	56
3.3 Performans Düşüklüğü.....	56
3.4 İşten Ayrılma ve İş Değiştirme.....	57

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ İÇ PAYDAŞLARIN BAĞLILIĞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

<b>1. ARAŞTIRMA .....</b>	<b>59</b>
1.1 Araştırmanın Konusu.....	59
1.2 Araştırmanın Amacı.....	59
1.3 Araştırma Yöntemi.....	61
1.4 Veri Toplama Araçları .....	61
1.5 Veri Toplama Yöntemi .....	62
1.6 Veri Analiz Yöntemi.....	62
1.7 Örneklem.....	62



<b>2. BULGULAR.....</b>	<b>66</b>
<b>2.1 Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Bulgular.....</b>	<b>66</b>
<b>2.2 Bağlılık ve Kurumsal Yönetim İlişkisine İlişkin Bulgular.....</b>	<b>69</b>
<b>2.2.1 Çalışma Koşulları.....</b>	<b>69</b>
<b>2.2.2 Çalışanlara Karşı Kurallar.....</b>	<b>72</b>
<b>2.2.3 Kurumsal Yönetimin İç Paydaşların Bağlılığına Etkisi.....</b>	<b>75</b>
<b>2.2.4 İç Paydaşların Kuruma Bağlılıklarının Azalmasının Belirtileri.....</b>	<b>84</b>
<b>3. DEĞERLENDİRİLME.....</b>	<b>85</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>90</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>93</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>104</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> İşletmedeki Pozisyon.....	66
<b>Tablo 2:</b> Cinsiyet Dağılımı.....	66
<b>Tablo 3 :</b> Yaş Dağılımı.....	66
<b>Tablo 4 :</b> Eğitim Düzeyi.....	67
<b>Tablo 5:</b> Medeni Durum.....	67
<b>Tablo 6 :</b> Çalışma Süreleri.....	68
<b>Tablo 7 :</b> Çalışılan Kurum Sayısı.....	68
<b>Tablo 8 :</b> Kıdem ve daha önce Çalışılan Kurum Sayısı İlişkisi.....	69
<b>Tablo 9:</b> Çalışma Koşulları.....	70
<b>Tablo 10:</b> Kurumsal Yönetim Uygulayan ve Uygulamayan İşletmelerin Çalışma Koşullarına İlişkin Farklılıklar.....	71
<b>Tablo 11:</b> Çalışanlara Karşı kurallar.....	73
<b>Tablo 12:</b> Kurumsal Yönetim Uygulayan ve Uygulamayan İşletmelerin Çalışanlara Yönelik Kurallarına İlişkin Farklılıklar .....	74
<b>Tablo 13:</b> Kurumsal Yönetim Uygulamalarının İç Paydaşların Bağlılığına Etkisi ....	76
<b>Tablo 14:</b> Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Sahip İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının İç Paydaşların Bağlılığına Etkisi.....	79
<b>Tablo 15:</b> Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Sahip Olmayan İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının İç Paydaşların Bağlılığına Etkisi.....	82

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1:</b> Kurumsal Yönetimin unsurları.....	7
<b>Şekil 2:</b> Hesap verebilirliği sağlayan araçlar.....	11
<b>Şekil 3:</b> Denetim Komitelerinin kurumsal yönetim uygulamalarındaki yeri.....	12
<b>Şekil 4:</b> Üretim bakış açısı.....	22
<b>Şekil 5:</b> Yönetimsel Bakış açısı.....	22
<b>Şekil 6:</b> İşletmeye paydaşlar açısından bakış.....	23
<b>Şekil 7 :</b> Çalışma Yaşamında Bağlılık Türleri.....	30

## GİRİŞ

Kurumsal yönetim, artık hem işletmelerin hem yatırımcıların ciddiye aldığı bir konu haline gelmiştir. Çünkü, herkes kurumsal yönetim ilkelerine bağlı, şeffaf, hesap verebilen, finansal performansı ölçülebilen, adil ve katılımcı şirketlerin daha değerli ve karlı olduğunu düşünmekte ve onlara yatırım yapmaktadır.

Kurumsal yönetimin yanı sıra günümüz yeni ekonomisinde bilgi de çok önemli bir konuma gelmiştir. Bilgiye sahip olan ise insandır. Bu nedenle işletmeler açısından bilgiye sahip olan çalışanlar önemli olmaktadır ve bu çalışanların kuruma bağlılıklarının sağlanması ise bilgiye yani güce sahip olmak anlamını taşımaktadır.

Yeni ekonomi olarak adlandırılan bu bilgi ekonomisinde yer alan her kurum, sadece işletmeler değil okullar, üniversiteler, hastaneler ve artan bir biçimde kamu kuruluşları, küresel rekabetin içinde yer almak durumundadır. İşte bu rekabet içinde önde yer alan işletmeler çalışanlarıyla fark yaratmaktadırlar. Ancak çalışanlarıyla fark yaratmak iyi bir yönetim ile mümkün olabilmektedir. Sadece çalışanlarıyla fark yaratmak değil, kurumdaki çalışanların katkılarını en üst düzeye çıkaracak kuruma bağlılık duygularının da artırılması yine iyi bir yönetim ile sağlanabilecektir. Bu aşamada çoğu işletmelerin uygulamakta olduğu kurumsal yönetim ilkeleri ön plana çıkmaktadır. Çünkü kurumsal yönetim ilkeleri tüm paydaşların çıkarlarını gözetmektedir ve aynı zamanda; ülke içinde yer alan kurumların, ülkenin ticari hayatını daha sağlıklı ve kalıcı bir şekilde geleceğe taşıması açısından da büyük bir önem taşımaktadır. Özellikle aile şirketlerinin çok fazla olduğu ülkemizde, aile şirketinden kurumsal yapıya geçen şirketlerde olan çöküntüleri de minimal düzeye indirmeyi sağlamaktadır. Bu nedenle bu çalışmada kurumsal yönetim uygulamalarının iç paydaşların kuruma bağlılığını olumlu mu yoksa olumsuz mu etkilediği araştırılmaktadır.

Bu çerçevede birinci bölümde; kurumsal yönetim kavramının doğuşu, tanımı, önemi, özellikleri, ilkeleri ve uygulama esasları ayrı ayrı ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise, Paydaş Yaklaşımı ele alınmış ve kurumsal yönetimdeki yeri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde bağılılık türleri olan; işe bağılılık, mesleğe bağılılık, çalışmaya bağılılık ve kuruma bağılılık tanımlanmış ve iç paydaşlardan olan çalışanların bu araştırma bazında kuruma bağılılıklarını sağlayan faktörler ile kuruma bağılılığın azalmasının belirtileri incelenmiştir.

Son bölüm olan dördüncü bölümde ise daha önceki bölümlerde incelenen kurumsal yönetim uygulamalarının iç paydaşların kuruma olan bağılılığını nasıl etkilediğinin anonim şirketler üzerinde yapılan bir araştırması yer almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI VE İLKELERİ

#### 1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

##### 1.1 Kurumsal Yönetim Kavramının Doğuşu

“Kurumsal yönetim”, İngilizce “Corporate Governance” kavramının Türkçe karşılığıdır. “Governance” sözcüğü denetlemek, yöneltmek işlevlerini içermektedir ki bu aktiviteler doğal olarak kamu veya özel, kar amacı güden ve gütmeyen tüm kurumlarca yapılmaktadır.<sup>1</sup>

Kurumsal Yönetim kavramının geçmişi çok eskilere dayanmaktadır. ABD’deki araştırmacılardan bu kavramın geçmişinin 1914’te kabul edilen “Clayton Act”<sup>2</sup> e kadar dayandığını kabul edenler bulunmaktadır. Bu yasa 20’nci yüzyılın başlarında güçlenen birleşme ve satın alma dalgası karşısında rekabet ortamını korumak ve tekelleşmeyi önlemek üzere kabul edilmiştir. ABD’de güçlü bir rekabet geleneğinin yerleşmesine altyapı oluşturmuş, zaman içinde gelişmiş ve zenginleşmiştir. 1980’li yıllarda azınlık hissedarları korumaya yönelik bazı uygulamaların hayata geçirilmesiyle önem kazanmaya başlamıştır ve aradan geçen zaman içinde gelişmeye devam etmiştir.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Veysel Kula, **Kurumsal Yönetim, Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**, (İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2006). s. 12.

<sup>2</sup> Rekabete ilişkin ilk yasal düzenleme fikri, XIX. yüzyılın ortalarında ABD’de ticari hayatta tröstleşme eğilimlerinin artması üzerine tartışılmaya başlanmıştır. Hazırlayan senatörün adıyla anılan “Sherman Act” 1890 yılında Kongrede kabul edilmiş ve ABD’nin ilk Federal Rekabet Yasası yürürlüğe girmiştir. Senatör Sherman Kongre’de bu yasanın hazırlanış gerekçesini açıklarken “*Biz nasıl ki siyasal yönetim biçimi olarak siyasal erkin tek elde toplandığı monarşi düzenini reddedip, çoğulcu, demokratik bir yönetim biçimini benimsemişsek, bu anlayışın doğal sonucu olarak ticari hayatta da piyasaya hâkim olan tekel ve tröstlere karşı çıkmalıyız*” demiş ve bir anlamda rekabetin korunması ve gelişmesine ilişkin düzenlemelerin yalnızca ekonomik gerekçelere dayanmadığını, konunun demokratik yaşamla da ilintili olduğunu altını çizmiştir. Rekabetin yatay ve dikey anlaşmalar ve uygulamalar yoluyla kısıtlanmasını; tekelleşmenin yasaklanmasını düzenleyen bu yasa, XX. yüzyılın başında görülmeye başlanan birleşme/devralma dalgası karşısında yetersiz kalmıştır. Bunun üzerine 1914 yılında Clayton Act ve Federal Trade Commission Act kabul edilmiştir. 1936 da ise Robinson-Patman Act ile fiyat ayrımcılığı konusunda yeni bir düzenleme yapılmış, 1950 ve 1960 yıllarında ise, yasama alanında yapılan diğer düzenlemelerle rekabet hukuku ve özellikle birleşmeler alanındaki mevzuat geliştirilmiştir.(Türkiye Barolar Birliği)

<sup>3</sup> Sedef Seçkin Büyük, “Kurumsal Yönetim Araştırması 2006”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Sayı no: 200/2, (Şubat 2006), yıl: 14, s. 50.

Bu durumu işletmelerin değişimi şeklinde incelersek; ilk işletmeler şahıs şirketleri idi. Bu işletmelerin kurucuları hem sermayedar hem de yönetici konumundaydı.<sup>4</sup> İşletmeye ilişkin temel stratejik kararlar bizzat girişimci tarafından alınmaktaydı. İşletmelerin yönetiminde ailelerin de etkisi bulunmaktaydı. Çalışanlar genellikle aile fertlerinden oluşmaktaydı ve çalışanlar arasında usta-çırak şeklinde bir etkileşim söz konusuydu.<sup>5</sup> Kısacası kurucunun ailesi işi sürdürmekteydi ve bilgi, beceri babadan oğula geçmekteydi.<sup>6</sup> İşletme formel bir yapıya dönüşmemişti, yazılı prosedürler yoktu ve işler ve ilişkiler, informal şekilde yürümekteydi. Bu durum da soruna doğduktan sonra müdahale etmeyi ve geçici çözümler üretme sonucunu doğurmaktaydı.<sup>7</sup> İşletmeler küçük olduğu ve çalışan sayısı da az olduğu için sorunlar çözülemeyecek bir boyuta ulaşmamaktaydı. Bu nedenle kurumsal yönetim uygulamalarına gerek duyulmamaktaydı.

Ancak işletmeler zamanla kendilerini ispatlamaya, pazar paylarını genişletmeye başlamışlardır. Bu gelişmeye bağlı olarak hem üretilen ürüne talep edilen miktar artmış hem de çalışan işgücü sayısı çoğalmıştır. Artık işletme sahibi, işletmedeki tüm işlerle doğrudan ilgilenemez duruma gelmiştir.<sup>8</sup> Bu durum sonucunda;

- Kurucu ve ailesi şirket yönetimini, ücret karşılığında, profesyonel yöneticilere bırakmaya başlamıştır.<sup>9</sup>
- Kurucu ve ailesi artan sermaye ihtiyacını karşılamak için önce ortaklara sonra kurumsal yatırımcılara ve daha sonra da küçük yatırımcılara açılmaya başlamıştır.<sup>10</sup>

Bu durum aile şirketinden anonim şirkete geçişi sağlamıştır. Çalışan sayısı artmıştır ve sorunlara doğduktan sonra müdahale etmek değil, oluşmadan önce önlem almak önem kazanmıştır. Böylece sahiplik ile yönetimin ayrılmış ve kurumsal yönetim ihtiyacını gündeme getirmiştir. Profesyonel yöneticilerin işletmeyi paydaşların çıkarları doğrultusunda yönetmesini sağlamak ve kontrol etmek görevi yönetim kuruluna verilmiştir.<sup>11</sup>

<sup>4</sup> Hasan Subaşı, “Kurumsal Yönetişim Kavramının Doğuşu”, (<http://www1.ku.edu.tr/files/corporate/governance/HSubasi.ppt>), (25 Haziran 2006).

<sup>5</sup> Lütfiye Özdemir, “K küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği”, (<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-02.pdf>), (14 Eylül 2006).

<sup>6</sup> Subaşı, **agm**, (<http://www1.ku.edu.tr...>).

<sup>7</sup> Özdemir, **agm**, (<http://iibf.ogu.edu.tr...>).

<sup>8</sup> Aynı.

<sup>9</sup> Subaşı, **agm**, (<http://www1.ku.edu.tr...>).

<sup>10</sup> Aynı.

<sup>11</sup> Aynı.

## 1.2 Kurumsal Yönetim Kavramının Tanımı

### 1.2.1 Yönetim

Yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.<sup>12</sup>

Yönetim daima bir kurum dahilinde ve onun için yaşamakta, çalışmakta ve faaliyet göstermektedir. Kurum, bir bağ aracılığıyla, yani çalışma bağıyla bir arada tutulan insan topluluğudur. Yönetimin nesnesi, ortak bir amaç uğruna çalışma bağıyla bir arada tutulan insan topluluğu olduğu için, yönetim her zaman insan doğasıyla ve iyi ve kötü ile ilgilenmektedir.<sup>13</sup>

Durcker'e göre; yönetim – toplumun, kaynakları üretken kılması için özellikle görevlendirdiği, yani örgütlü ekonomik gelişme sorumluluğunu yüklediği organ – modern çağın temel ruhunu yansıtmaktadır.<sup>14</sup>

### 1.2.2 Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim ise, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşlar arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsamaktadır. Kurumsal yönetim aynı zamanda işletmenin hedeflerinin belirlendiği bir yapıyı ortaya koymakta ve bu hedeflere nasıl ulaşacağını ve performansın nasıl denetleneceğinin yollarını çizmektedir.<sup>15</sup> Başka bir ifadeyle, işletmenin yönetimi, yönetim kontrolü ve performansına odaklanan kurumsal yönetim, işletmenin sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil etmektedir.<sup>16</sup>

Bu ilişkiler sistemi nedeniyle kurumsal yönetimde, yönetim kurulunun sorumluluğu ve önemi artmakta, icraat ile yönetim fonksiyonu ayrılmaktadır. Şeffaf yönetim ve denetim

<sup>12</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, (İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2001), s. 3.

<sup>13</sup> Peter F. Drucker ve Joseph A. Maciariello, **Gün Gün Drucker**, Çeviren: Murat Çetinbakış, (İstanbul: MESS, 2005), s. 13.

<sup>14</sup> Aynı, s. 5.

<sup>15</sup> Kurumsal Yönetim Derneği ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, **Kurumsal Yönetim İlkeleri 2005** (İstanbul: Ocak 2005), s. 21-24.

<sup>16</sup> A. Osman Gürbüz ve Yakup Ergincan, **Kurumsal Yönetim**, (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004), s. 6.



büyük önem kazanmaktadır. Ağırlıklı olarak halka açık işletmeler söz konusu olduğu için de paydaş haklarının korunmasını esas almaktadır.<sup>17</sup>

Paydaş haklarının korunması, kurumsal yönetim açısından, şeffaf ve etkin piyasaların teşvik edilmesi, kanunlara uygun davranılması ve farklı denetim, düzenleme ve yürütme güçleri arasında sorumluluk dağılımının yapılması anlamını taşımaktadır.

Bu kapsamda;

- Kurumsal yönetim, ekonominin genel performansı, piyasaların güvenilirliği, piyasa katılımcılarına yönelik motivasyon ve şeffaf ve etkin piyasaların teşviki üzerindeki etkisi dikkate alınarak geliştirilmelidir.<sup>18</sup>

- Herhangi bir ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen yasal ve düzenleyici şartlar, kanunlara uygun, şeffaf ve uygulanabilir olmalıdır.<sup>19</sup>

- Herhangi bir ülkedeki farklı güçler arasındaki sorumluluk dağılımı, açık bir şekilde yapılmalı ve bu dağılımın kamu yararına olması sağlanmalıdır.<sup>20</sup>

- Denetim, düzenleme ve yürütme güçleri, profesyonel ve nesnel bir şekilde görevlerini yerine getirebilmelerini sağlayacak yetki, güvenilirlik ve kaynaklara sahip olmalıdır. Aynı zamanda, getirdikleri kurallar yerinde, şeffaf ve tamamen açıklanmış olmalıdır.<sup>21</sup>

Birçok büyük işletme yukarıda açıkladığımız kurallar çerçevesinde bu konuya profesyonelce yaklaşmaktadır. Yönetim anlayışını ve işleyişini kurumsal yönetim ilkelerine uygun hale getirmeye çalışmaktadır. Çünkü günümüzde gerek bireysel yatırımcılar gerekse büyük kurumsal yatırımcılar bu ilkeleri benimseyen işletmelere yatırım yapmayı tercih etmektedir. Ayrıca çalışanlar da kurumsal yönetim ilkelerine bağlı işletmelerde çalışmak istemektedir.<sup>22</sup> Çünkü kurumsal yönetim ağırlıklı olarak hissedarların haklarını korumaya yönelik olsa da tüm paydaşların çıkarlarını gözetten bir yapıyı oluşturmaktadır.

<sup>17</sup> Güler Manisalı Darman, "Corporate Governance Worldwide", Milletlerarası Ticaret Odası, Yayın No: 654, (<http://icc.tobb.org.tr/ilkturkyazar.php>), (10 Haziran 2006).

<sup>18</sup> Kurumsal Yönetim Derneği ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, **age.**, s. 21-24.

<sup>19</sup> Aynı, s. 21-24.

<sup>20</sup> Aynı, s. 21-24.

<sup>21</sup> Aynı, s. 21-24.

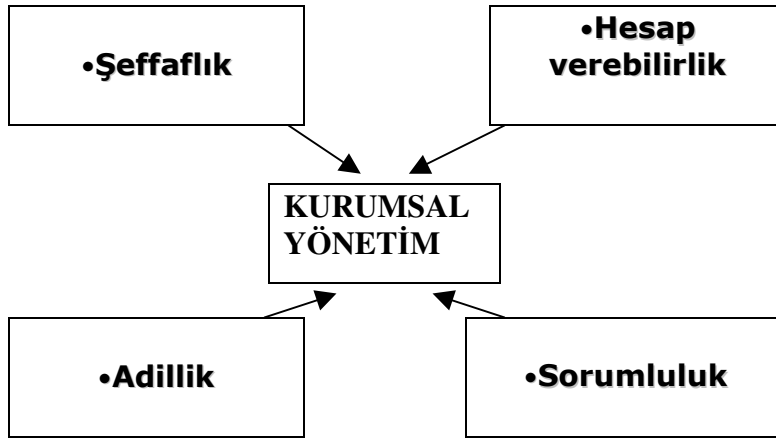
<sup>22</sup> Büyük, **agm.**, s. 52.

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim Komitesi'ne göre genel bir tanım yaparsak; kurumsal yönetim, en geniş anlamda, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir ve esasen işletmenin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içermektedir. Bu bağlamda kurumsal yönetim, işletmenin amaç ve hedeflerinin saptandığı ve bunlara erişebilmek için performansı izleme araçlarının belirlendiği yapıyı ortaya koymaktadır.<sup>23</sup> Ayrıca adil, şeffaf ve hesap verebilirliği destekleyen, sorumluluk sahibi kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli yönetim ve kontrol sistemidir.<sup>24</sup>

Bu tanım kurumsal yönetim anlayışının temelinde 4 ana unsurun yer aldığını ortaya koymaktadır. Bunlar;

- Şeffaflık,
- Adillik,
- Hesap verebilirlik,
- Sorumluluktur.<sup>25</sup>

**Şekil 1:** Kurumsal Yönetimin unsurları



**Kaynak:** Kurumsal Yönetim Derneği ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, Kurumsal Yönetim İlkeleri 2005 (İstanbul: Ocak 2005).

<sup>23</sup> Kurumsal Yönetim Derneği ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, *age.*, s. 21-24.

<sup>24</sup> **Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Sürdürülebilir Yönetim**, ([www.countconsultinggroup.com/egitim/SurdurebilirlikicinKurumsalYonetim.pps](http://www.countconsultinggroup.com/egitim/SurdurebilirlikicinKurumsalYonetim.pps)), (4 Mayıs 2005).

<sup>25</sup> Aynı.

### 1.2.2.1 Şeffaflık

Kurumsal yönetimin ana unsurlarından biri olan şeffaflıkta açıklık kavramına dikkati çekmek gerekmektedir. Çünkü güven için bilgi gerekmektedir. Her işini açıkça ifade edebilen kurumlara daha çok güvenilir. Bir şeyin neden ve nasıl yapıldığının açık olması güveni artırmaktadır. Örneğin; uluslararası muhasebe sistemleri kullanan bir kurumun, yurt dışına açılma olasılığı daha fazladır, çünkü tüm dünyada anlaşılabilen bir dil kullanmaktadır.<sup>26</sup> Burada amaç, çalışanlara, ekonomik ve sosyal paydaşlara karşı açık ve şeffaf olmaktır. Ayrıca, temel stratejilerin, hedef, yönetim prensibi ve kurumsal değerlerin toplumla paylaşımı gerekmektedir.<sup>27</sup> İşletmenin finansal performansı, kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı hakkında yeterli, doğru ve kıyaslanabilir bilginin zaman kaybetmeden açıklanmasını gerektirmektedir.<sup>28</sup>

Şeffaflığın birçok etkisi vardır. Bunlar:

- Şeffaflık genel işlem masraflarını düşürmekte ve bir ekonominin işleyişini hızlandırmaktadır. Şeffaf olmayan toplumlar başarısız uygulamalarda bulunmaktadır. En açık toplumlar ise en iyi ekonomik göstergelere sahiptirler.<sup>29</sup>
- Şeffaf bir işletmenin çalışanları hem birbirlerine hem de çalışmakta oldukları kuruma daha fazla güven duymakta ve daha fazla bağlanmaktadır. Bunun sonucunda da düşük maliyetler, daha fazla kalite, daha iyi fikirler, yenilikler ve sadakat doğmaktadır. Şeffaflık aynı zamanda daha önce olduğundan çok daha fazla miktarda bilgiyi paylaşan çalışanlara da güç verir, yani güç el değiştirir.<sup>30</sup>
- Şeffaflık iş ortaklıklarında son derece önemli bir role sahiptir. İşletmeler arasındaki işlem maliyetlerini düşürmekte ve işbirliği içinde yapılan ticarete olanak sağlamaktadır. Piyasanın görünmez eli işletmelerin farklılaştırılmış ürün ve hizmetleri uyum içinde yönetme becerilerini değiştirmektedir.<sup>31</sup>

<sup>26</sup> Yılmaz Argüden, "Kurumsal Yönetişim ve İnsan Kaynaklarının Rolü", (<http://www.kariyer.com/CN/ContentPrint.asp?BodyID=3865>), (5 Ekim 2006).

<sup>27</sup> Ayşe Öztuna, "Kurumsal Yönetim İlkeleri Neler?", ([http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=488](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=488)), (1 Ekim 2003).

<sup>28</sup> Özgen Ceylan, "Kurumsal Yönetim Nedir?", **Ekonomistler Bülteni**, Sayı No 50: 2005, (Haziran 2005), s. 17.

<sup>29</sup> N. Aslı Tekinay, "Şeffaflık Yükseliyor Pürüzlerinizi Atın", ([http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=444](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=444)), (1 Kasım 2003).

<sup>30</sup> Aynı.

<sup>31</sup> Aynı.

- Şeffaflık müşterilere de önemli faydalar sağlamaktadır. Fiyat ve “güvenilirlik” savaşılarından doğan kurumlardan, tüketicilere doğru gücün el değiştirmesi söz konusu olmaktadır. Çünkü kurumsal değerler şu anda pek çok markanın merkezinde bulunmaktadır.<sup>32</sup>

### 1.2.2.2 Adillik

Şeffaflık kavramının yanı sıra kurumsal yönetiminin diğer bir ana unsuru da adilliktir. Adillik, işletmeler açısından tüm paydaşlar arasında adil davranmayı ve adaleti sağlamayı ifade etmektedir.

Çünkü kurum içinde adil davranıldığına inanılmıyorsa güven sarsılmaktadır. Çalışanlara eşit muamele yapılmalı ve kaynak dağılımında rasyonel olunmalıdır.<sup>33</sup> Çalışanların yanı sıra azınlık ve yabancı hissedarlar dahil olmak üzere tüm hissedarlara eşit davranılmalı ve onların haklarının korunması sağlanmalıdır.<sup>34</sup> Bu nedenle paydaşlar arasında fark gözetmeksizin onlara eşit yaklaşmak gerekmektedir. Bu süreçte paydaşların çıkarını gözetmek ve çıkar çatışmalarını önlemek çok önemlidir.<sup>35</sup> Çünkü gerek çalışanlar gerekse diğer paydaşlar adil davranılmadığını düşünürlerse bu, kurumun geleceğini tehlikeye bile atabilmektedir.

Diğer bir taraftan adillik, bir anlamda geniş kapsamlı eşit işlem ilkesi ile örtüşmektedir. Eşit işlem, sadece pay sahiplerine ve çalışanlara değil, daha geniş bir çevreye; alacaklılara, müşterilere, yani işletme ile menfaat ilgileri bulunanlara, hatta kamuya yönelmiştir. İlkedeki bu toplumsal açılım gün geçtikçe daha da öne çıkmaktadır. Adillik, şeffaflık temelinde iyi yönetim ve denetimle, menfaatlerin ideal noktada uyuşturulması gerektiği şeklinde özetlenebilir.<sup>36</sup>

Tüm bu açıklamalardan sonra anlaşılıyor ki işletme yöneticileri faaliyetlerini yerine getirirken alınan kararlardan etkilenen tüm kesimlere kısacası paydaşlara karşı eşit uzaklıkta olmalıdır. Bu, adil bir yönetim anlayışına sahip olmanın bir gereği olmaktadır. Bir başka

<sup>32</sup> N. Aslı Tekinay, “Şeffaflık Yükseliyor Pürüzlerinizi Atın”, ([http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=444](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=444)), (1 Kasım 2003).

<sup>33</sup> Argüden, **agm**, (<http://www.kariyer.com...>).

<sup>34</sup> Ceylan, **age.**, s. 17.

<sup>35</sup> Öztuna, **agm**, (<http://www.capital.com.tr...>).

<sup>36</sup> Mahmut Demirbaş ve Süleyman Uyar, **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, (İstanbul: Güncel Yayıncılık, 2006), s. 24.

deyişle yönetimin yapmış olduğu eylemlerle ilgili olarak, konuyla ilişkin tüm taraflara açıklanabilecek nitelikteki bilginin eş zamanlı ve eşit bir biçimde paylaşılması gerekmektedir. İhtiyaç duyulan bilginin bu bilgiyi kullanacak olan işletme içi ve dışı gruplara farklılık yaratmayacak şekilde iletilmesi adil bir yönetim göstermenin koşulu olmaktadır.<sup>37</sup>

### 1.2.2.3 Hesap Verebilirlik

Kurumsal yönetimi oluşturan diğeri bir ana unsur ise hesap verebilirliktir. Çünkü her işin bir yaptırımı vardır. Kurum, her yaptığıının nedenini açıklayabilmelidir. Değer yaratmaya yönelik çalışmalar yapılmalı ve bunu destekleyen ödüllendirme sistemleri kurulmalıdır; gerçekçi performans değerlendirme kriterleri oluşturulmalı ve verimliliğin sürekli olarak izlenmesi sağlanmalıdır.<sup>38</sup>

Bu nedenle kurumsal yönetimde yöneticilerin ve yönetim kurulunun yarattıkları değer ve kararların sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmeleri ve ödüllendirilmelerinin de buna bağlı olması gerekmektedir. Bunun için de tarafsız performans göstergeleri tanımlamak, verimliliği düzenli izlemek ve insan kaynakları politikalarını performansa bağlamak gerekmektedir.<sup>39</sup>

Aynı zamanda hesap verebilirlik, bir kurumdaki çalışanların, yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına ilişkin olarak ilgili kişilere karşı cevap verebilir olma, bunlara yönelik eleştiri ve talepleri dikkate alarak bu yönde hareket etme ve bir başarısızlık, yetersizlik ya da hilekarlık durumunda sorumluluğu üzerine alma gerekliliğidir.<sup>40</sup> Ayrıca hesap verebilirlik, yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması, işletme yönetimi ve hissedar menfaatlerinin paralelliğinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesi<sup>41</sup> ve kurumsal yönetim ilkelerinin ilgili tüm paydaşlarının çıkarlarını koruyacak şekilde yerine getirilmesini sağlamaktadır.

<sup>37</sup> Demirbaş ve Uyar, **age.**, s. 24.

<sup>38</sup> Argüden, **agm**, (<http://www.kariyer.com...>).

<sup>39</sup> Öztuna, **agm**, (<http://www.capital.com.tr...>).

<sup>40</sup> United Nations Development Programme(UNDP), “Glossary of Key Terms”, Governance for Sustainable Human Development, (<http://magnet.undp.org/policy/glossary.htm>), (5 Mayıs 2006).

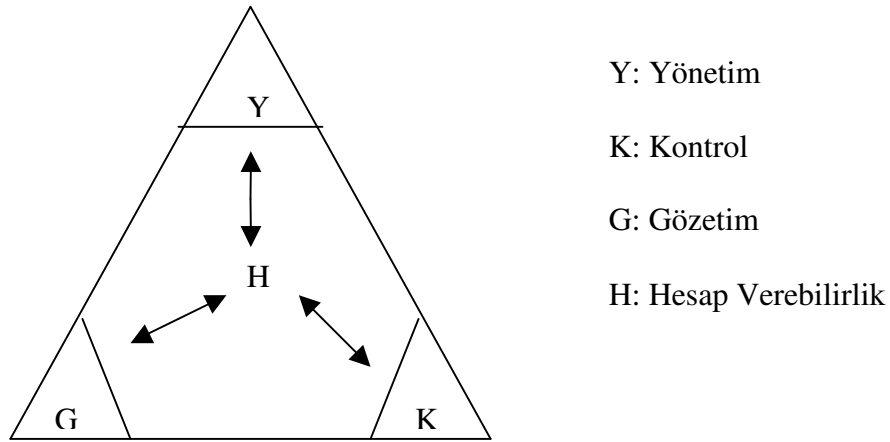
<sup>41</sup> Ceylan, **age.**, s. 17.

Kurumsal yönetimde hesap verebilirliği sağlayan araçlar şöyle tanımlanmıştır:<sup>42</sup>

- İç kontrol sisteminin devam ettirilmesi ve belirli aralıklarla gözden geçirilmesi,
- İç denetim yoluyla düzenli izleme,
- Belirli aralıklarla, şeffaf ve açık bir mali raporlama ve gözden geçirme,
- Bağımsız bir denetim komitesi tarafından denetim yapılması.

Bu araçlar hesap verebilirliği sağlarken aşağıdaki şekilde yer aldığı gibi; yönetim, kontrol ve gözetim faaliyetlerinin bütününden faydalanmaktadır.

**Şekil 2:** Hesap verebilirliği sağlayan araçlar



**Kaynak:** Hollanda Maliye Bakanlığı Kamu Denetim Politikası Genel Müdürlüğü, Kamusal Yönetişim: Kamu Sektöründe Kamusal Yönetişim, Niçin ve Nasıl?, Çeviren:Baran Özeren ve Özlem Temizel (Ankara: T.C. Sayıştay Bakanlığı, 2004), s. 9.

Hesap verebilirliği sağlayan araçlar ile işletme faaliyetlerinin kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yürütülmesinde en önemli yeri denetim komitesi almaktadır. Çünkü;

- Komiteler, profesyonel bir yaklaşımla, işletme işleri hakkında yönetim kurulunun en iyi bir şekilde bilgilenebilmesine ve çalışmasına yardımcı olmaktadır.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> The Manage Mentor, Strategic Management, “Accountability for Corporate Governance”, C&K Management Limited, 2002, ([http://www.themanagementor.com/kuniverse/kmailers\\_universe/sm\\_kmailers/SFM\\_Accountability.htm](http://www.themanagementor.com/kuniverse/kmailers_universe/sm_kmailers/SFM_Accountability.htm)), (25 Mayıs 2006), s.12.

<sup>43</sup> Damla Geray, Kurumsal Yönetim Güvencesi İçin Denetim Komitesi: “Sermaye Piyasası Kurulu Düzenlemeleri Çerçevesinde Denetimden Sorumlu Komiteler”, ([http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Damla%20GERAY\\_Denetim%20Komiteleri%20Sunumu%20\(20.05.2003\).ppt](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Damla%20GERAY_Denetim%20Komiteleri%20Sunumu%20(20.05.2003).ppt)), (21 Temmuz 2006), s. 2-3-4.

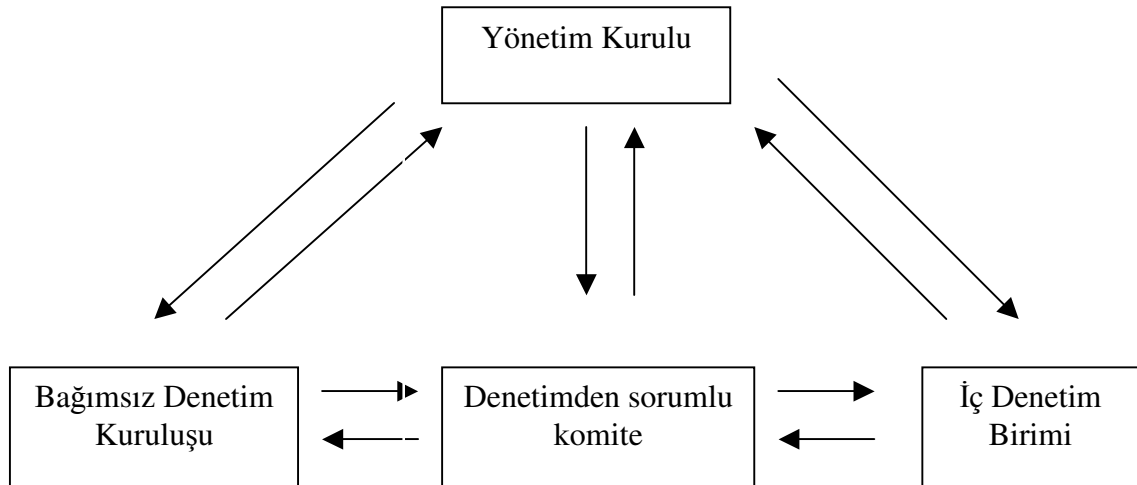
• Yetki ve sorumluluk her zaman yönetim kurulunda olup, nihai kararlar yönetim kurulu tarafından verilmektedir. Komiteler, kendi yetki ve sorumlulukları dahilinde hareket ederek yönetim kuruluna tavsiyede bulunmaktadır.<sup>44</sup>

• “Denetimden Sorumlu Komiteler” kurulması önerilen öncelikli komitelerden biri olup, iç ve dış mali tablo kullanıcıları tarafından kullanılan finansal bilginin kalitesi ve güvenilirliği hakkında yönetim kurulu çalışmalarına destek olmak amacıyla kurulmaktadır.<sup>45</sup>

• “Denetimden Sorumlu Komiteler”, işletmenin finansal ve operasyonel faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde gözetiminin yapılmasına yönelik çalışma ve önerilerde bulunmaktadır.<sup>46</sup>

Bu açıklamalara göre denetim komitesi bu sorumluluklarını yerine getirirken bağımsız denetim kuruluşu, iç denetim birimi ve yönetim kurulu ile birlikte koordineli bir şekilde çalışır. Bu birimler arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde olduğu gibidir.

**Şekil 3:** Denetim Komitelerinin kurumsal yönetim uygulamalarındaki yeri



Kaynak: Damla Geray, Kurumsal Yönetim Güvencesi İçin Denetim Komitesi: “Sermaye Piyasası Kurulu Düzenlemeleri Çerçevesinde Denetimden Sorumlu Komiteler”, ([http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Damla%20GERAY\\_Denetim%20Komiteleri%20Sunumu%20\(20.05.2003\).ppt](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Damla%20GERAY_Denetim%20Komiteleri%20Sunumu%20(20.05.2003).ppt)), s. 5.

<sup>44</sup> Damla Geray, Kurumsal Yönetim Güvencesi İçin Denetim Komitesi: “Sermaye Piyasası Kurulu Düzenlemeleri Çerçevesinde Denetimden Sorumlu Komiteler”, ([http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Damla%20GERAY\\_Denetim%20Komiteleri%20Sunumu%20\(20.05.2003\).ppt](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Damla%20GERAY_Denetim%20Komiteleri%20Sunumu%20(20.05.2003).ppt)), (21 Temmuz 2006), s. 2-3-4.

<sup>45</sup> Aynı.

<sup>46</sup> Aynı.

Burada yönetim kurulu, hissedarlara karşı işletme yönetiminin faaliyetlerini gözetmekle sorumludur. Ancak yönetim kurulu genel olarak bu faaliyetlerden finansal raporlama sürecinin gözetimi görevini denetim komitesine vermektedir.<sup>47</sup> Bu nedenle komiteye “kurumsal yönetim anlayışı ve özellikle hesap verebilirlik için temel bir element” ve “etkili bir sermaye piyasasının sağlanması için gerekli olan kaliteli finansal raporlama sürecinin oluşmasına yardımcı olan yapı” gözüyle bakılmaktadır.

Böylece denetim komitesi finansal raporlama sürecinde kurumsal yönetim anlayışı için oluşturulacak organlardan biri olmaktadır. Yönetim kurulu, iç denetçi ve bağımsız denetçi ile kurulacak etkili iletişim, komitenin bu süreçteki performansını artıracaktır. Ayrıca iç denetim, işletmede etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması, risk yönetim sürecine katılması ve finansal raporlama sürecinin gözetilmesi gibi işlevlerle kurumsal yönetim anlayışının gelişimine katkıda bulunabilir.<sup>48</sup> Böylece kurumsal yönetimde etkin bir hesap verebilirlik sağlanmasında en büyük katkı da sağlamış olacaktır.

Kurumsal yönetimde etkin bir hesap verebilirliğin ise beş göstergesi bulunmaktadır. Bunlar:

- *Rol ve sorumlulukların açık olması*: Hesap verebilirlik ilişkisi içinde bulunan tarafların rol ve sorumlulukları iyi anlaşılır olmalı ve bunlar üzerinde uzlaşmış olmalıdır.<sup>49</sup>
- *Performansa ilişkin beklentilerin açık olması*: İzlenen hedefler, beklenen başarılar ve uyulması gereken sınırlar açık, anlaşılır ve üzerinde uzlaşmış olmalıdır.<sup>50</sup>
- *Beklentiler ile mevcut kapasitelerin dengesi*: Performansa ilişkin beklentiler tüm tarafların kapasitesi ile açık bir şekilde bağlantılı ve dengede olmalıdır.<sup>51</sup>
- *Raporlamanın güvenilirliği*: Elde edilen performansı ve bu süreçte nelerin öğrenildiğini ispat etmek için, bilgiler güvenilir olmalı ve zamanında raporlanmalıdır.<sup>52</sup>
- *Gözden geçirme ve ayarlama*: Hesap vermekle yükümlü taraflarca elde edilen performansa ilişkin, başarıların ve karşılaşılan zorlukların gösterildiği ve gerekli düzeltmelerin yer aldığı aydınlatıcı ve bilgilendirici bir gözden geçirme yapılmalıdır.<sup>53</sup>

<sup>47</sup> Demirbaş ve Uyar, **age.**, s. 58.

<sup>48</sup> Aynı, **age.**, s. 24.

<sup>49</sup> Canadian Council of Ministers of the Environment, “According on Environmental Harmonization” ([http://www.ccme.ca/assets/pdf/annex\\_to\\_accprd\\_e.pdf](http://www.ccme.ca/assets/pdf/annex_to_accprd_e.pdf)), (11 Haziran 2006).

<sup>50</sup> Aynı.

<sup>51</sup> Aynı.

<sup>52</sup> Aynı.

<sup>53</sup> Aynı.



#### 1.2.2.4 Sorumluluk

Kurumsal yönetimin temelindeki son ana unsur olan sorumluluk, işletme faaliyeti ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanması demektir.<sup>54</sup>

Bu tanıma göre kurum içine ve dışına karşı sorumluluklar bilinmeli, açık rol dağılımları yapılmalı ve yönetim organları arasındaki ilişkiler kurallara bağlanmalıdır. Bağımsız ve etkin dış üyelere yönetimde yer verilmeli ve her kademede katılımcılık yaygınlaştırılmalıdır.<sup>55</sup>

Bu anlamda kurumsal yönetim açısından sorumluluk ve onun bir alt grubu olan “kurumsal sosyal sorumluluk” da önem taşımaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin sosyal ve çevresel endişeleri, kendi istekleriyle faaliyetlerinin ve tüm paydaşlarıyla ilişkilerinin bir parçası haline getirmesidir.<sup>56</sup> Böylece kurumsal sosyal sorumluluk sayesinde oluşturulan toplumsal katkı aynı zamanda çok yönlü nitelikli çalışanın kuruma kazandırılmasına ve kuruma olan bağlılığının artmasına da yardımcı olmaktadır. Çünkü insanlar kendilerini, sadece bir çalışan değil, aynı zamanda içinde yaşadıkları toplumun sorumluluk alan ve değer yaratan bir parçası olarak gören kurumlara daha yakın hissetmektedirler. Toplumsal katkıya önem veren kurumlarda çalışanların iş performansına yönelik motivasyonları da artmaktadır.<sup>57</sup>

Dünyada birçok fon, bir işletmeye yatırım yapmadan önce, o işletmenin toplumsal sorumluluk konusundaki performansını değerlendirmeye başlamıştır. Bu konuda duyarlı işletmelere yatırım yapanlara yardımcı olmak için Dow Jones Sustainability Index veya

<sup>54</sup>Ceylan, **age.**, s. 17.

<sup>55</sup> Argüden, **agm**, (<http://www.kariyer.com...>).

<sup>56</sup> Sinan Ülgen ve Diğerleri, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Hakkında**, (<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4915>), (5 Mayıs 2006).

<sup>57</sup> Yılmaz Argüden, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, (<http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/sosyalSorumluluk3.html>), (4 Haziran 2006).

FTSE4GOOD isimli ayrı endeksler oluşturulmuştur. Dolayısıyla toplumsal katkı daha geniş finansman kaynaklarına ulaşmaya da yardımcı olabilmektedir.<sup>58</sup>

Bu durumların yanı sıra toplumsal konulara yaptıkları katkılarla ön plana çıkan kurumlar aynı zamanda potansiyel müşterileri ve kamu yönetimi gözünde de değer kazanmaktadır. Bu değer, kişisel çıkar sağlayarak kazanmak değil, toplumsal katkı sağlayarak kazanmayı ifade etmektedir. İşletmelerin seçtikleri alanda saygın gönüllü kuruluşlarla işbirliği yapmaları toplumsal katkının etkinliğini artırmaktadır. İşletmelerin yönetim becerisi ve kaynakları seçilen konu hakkında uzmanlaşma kazanmış gönüllü kuruluş deneyimleri ile birleştirildiğinde topluma sunulan çözümlerin etkinliği artmaktadır.<sup>59</sup>

Tüm bu katkıların sağlanabilmesi yönünde gönüllü kuruluşlarla yapılan işbirliklerinin başarılı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı konular vardır. Bunlar:<sup>60</sup>

- Öncelikle işbirliğinin hangi toplumsal soruna, nasıl bir katkı için gerçekleştirildiği konusunda kurumlar arasında fikir birliğinin sağlanması gerekmektedir.
- İkinci olarak, hedefler ve bu hedefe ulaşma yolunda nasıl bir ölçümleme yapılacağı konusunda da planlama yapılması gerekmektedir.
- Üçüncü konu ise işbirliği ile iletişim planlaması yapılması ve hedef kitlenin, her iki kurumun ilgilileri ve işbirliği içinde olduğu tüm kesimler olduğunun unutulmamasıdır.
- Son olarak, işbirliğinin topluma katkıdaki etkinliğinin takip edilmesi ve sürekli iyileştirme çalışmalarına açık olması sağlanmalıdır.

### 1.3 Kurumsal Yönetimin Önemi

Kurumsal yönetim serbest rekabet şartlarının yoğunlaştığı gelişmiş ülkelerde 1930'lardan başlayarak önem kazanmış ve son yirmi yılda OECD, Dünya Bankası, kurumsal yatırımcılar, borsalar ve uluslararası sermaye piyasalarının yönlendirmesiyle birçok ülkede kurumların yönetilme tarzını belirler hale gelmiştir.<sup>61</sup> Bu konuda çalışma yapan Becht vd. son yirmi yıldaki dünya çapında yapılan özelleştirmeler, emeklilik fonu reformları ve özel tasarrufların artması, 1980'lerdeki düşmanca şirket satın almaların artması, 1998 Doğu Asya

<sup>58</sup> Argüden, **agm**, (<http://www.girisimciliknetwork.gen.tr...>).

<sup>59</sup> Argüden, **agm**, (<http://www.girisimciliknetwork.gen.tr...>).

<sup>60</sup> Aynı.

<sup>61</sup> Demirbaş ve Uyar, **age.**, s. 20.

krizi<sup>62</sup> ve Amerika'daki son zamanlardaki kurumsal skandallar ve şirket başarısızlıkları nedeni ile kurumsal yönetimin önemli bir konu haline geldiğini belirtmektedir.<sup>63</sup>

Kurumsal yönetim tüm dünyadaki işletmeler için önemli bir noktada yer almasından dolayı, Türk işletmelerinin dünya piyasalarında kendilerini kabul ettirebilmelerinin, yabancı kuruluşların Türkiye'deki yatırımlarının önünün açılmasının, Avrupa Birliği'ne girmeye hazırlanan ülkemizin Avrupalı işletmeler karşısında rekabet gücü elde edebilmesinin, ancak geleneksel ahabap-çavuş yönetim anlayışının terk edilerek kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla sağlayabileceği açıktır.<sup>64</sup> Çünkü insanlar hayatlarında çeşitli roller üstlenmektedir. Çalışma yaşamındaki roller de bunlardan bir tanesidir. Bu roller de kişinin davranış ve tavırlarını o işletmenin kuralları, çalışma koşulları ve çalışanlara yaklaşımı belirlemektedir. Bu noktada düzensiz ve duygusal yakınlığa dayalı ve informel ilişkilerin yaygın olduğu işletmelerde roller net olmadığı ve tam anlamıyla yerine getirilemeyeceği için çalışma da tam olarak sağlanamamaktadır. Bu aşamada kurumsal yönetim önem kazanmaktadır.

Ancak kurumsal yönetimin temelini oluşturan konu güç meselesi değil, etkili karar almayı garanti altına alma meselesidir.<sup>65</sup> Bu nedenle sanılanın aksine, kurumsal yönetim, patronların işten ellerini çekip tüm kontrolü uzmanlara bırakmalarından çok, patronların işin başında olup, diğer çalışanlarla tam anlamıyla kolektif bir ortaklık şeklinde çalışmasıdır. Bu çerçevede birlikte hareket eden bu sistem içinde karşılıklı etkileşimin altyapısı oluşturularak tüm parçaların birbiriyle uyumlu çalışmasının sağlanması son derece önem arz etmektedir.<sup>66</sup>

Ayrıca, OECD ve üye ülkeler, önemli politik hedeflerin yakalanmasında makro ekonomi ile yapısal politikalar arasındaki sinerjiyi gittikçe daha fazla hissetmektedir. Kurumsal yönetim, ekonomik verimliliği ve büyümeyi artırmanın aynı zamanda yatırımcı güveninin kazanılmasının anahtar unsurlarından biri olarak görülmektedir.<sup>67</sup>

Kurumsal yönetim, yönetim kurulları ve tepe yönetim için de işletmenin ve hissedarlarının çıkarları doğrultusunda hedeflere yönelme açısından uygun teşvikleri

<sup>62</sup> Asya'da patlak veren krizin başlangıç tarihi 2 Temmuz 1997, Tayland'ın para birimi Baht'ı devalüe etmesi, kabul edilmektedir. Patlak veren kriz daha sonra Endonezya, Filipinler ve Güney Kore'yi içine alarak Asya Krizi adını almıştır. (Ozan Başkol, <http://www.isguc.org/obaskol1.htm>), (23 Haziran 2006).

<sup>63</sup> Kula, **age.**, s. 49.

<sup>64</sup> Özdemir, **agm**, (<http://iibf.ogu.edu.tr..>).

<sup>65</sup> Sinan Ülgen ve Diğerleri, "Aile Şirketi Deyince", (<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=5815>), (1 Eylül 2006).

<sup>66</sup> Ülgen ve Diğerleri, **agm**, (<http://www.insankaynaklari.com...>).

<sup>67</sup> Kurumsal Yönetim Derneği ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, **age.**, s. 13.

sağlamalı ve etkin denetimi kolaylaştırmalıdır. Etkili kurumsal yönetim sisteminin, işletmeler bazında ve ekonominin genelinde var olması, piyasa ekonomisinin uygun şekilde işleyebilmesi için gerekli olan güveni sağlayacaktır.

Bu güven, sermaye maliyeti düşmekte ve işletmeler, kaynakları daha etkin bir şekilde kullanmaya yönlendirilmekte, bu da beraberinde büyümeyi getirmektedir.<sup>68</sup> Çünkü kurumsal yönetimde hedef; kaynakların etkin kullanımını sağlayarak karlılığın artırılmasıdır.<sup>69</sup> Bu nedenle işletmeler esas olarak yabancı sermaye kaynaklarına dayanmıyor olsalar bile, iyi kurumsal yönetim uygulamalarına bağlılık, yerli yatırımcıların güvenini artıracak, sermaye maliyetini düşürecek, mali piyasaların daha iyi işlemlerini sağlayacak ve son olarak daha istikrarlı finansman kaynaklarını harekete geçirecektir.<sup>70</sup>

## 2. KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMA ESASLARI

Değişimlerin ve rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı, iletişim hızının arttığı ve iletişim alanının giderek genişlediği, paydaşların önem kazandığı günümüzde<sup>71</sup>, işletmeler bu piyasada var olabilmek için kurumsal yönetim uygulamalarına uyum sağlamalıdır. Bu kurumsal yönetim uygulamaları genel olarak şu şekildedir;<sup>72</sup>

- Pay sahiplerine eşit hak sağlanması,
- Pay sahiplerinin yeterli düzeyde bilgilendirilmesi,
- Bilgiye erişimin doğru, düzenli ve güvenilir olması,
- Mali raporlamaların uluslararası muhasebe standartlarına uygun olarak yapılması,
- Tüm raporlamaların güvenilir ve şeffaf olması,
- Çıkar çatışmasına yer verilmemesi,
- Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bulunması,
- Yönetim kurulu ve icra kurulu üyelerinin başkanlarının farklı kişiler olması,
- Denetim komitesinin kurulması ve denetim standartlarının belirlenmesi,
- Bağımsız denetime önem verilmesi,
- İç kontrol sisteminin kurulması, sıklıkla güncellenmesi ve tüm çalışanlara gerekliliğinin anlatılması,

<sup>68</sup> Kurumsal Yönetim Derneği ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, **age.**, s. 14.

<sup>69</sup> Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Sürdürülebilir Yönetim, **age.**

<sup>70</sup> Kurumsal Yönetim Derneği ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, **age.**, s. 16.

<sup>71</sup> Ebru Karpuzoğlu, “Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, (İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2004), s. 71.

<sup>72</sup> Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Sürdürülebilir Yönetim, **age.**

- Kurum içi görev tanımlarının yapılması, sorumluluklarının belirlenmesi,
- Kural ve prosedürlerin açık, anlaşılır ve basit dille yazılması,
- Etik kuralların belirlenmesi ve uyulmasının sağlanması,
- Performans kriterlerinin ve ücret politikalarının hazırlanması,
- Kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde çevreye ve topluma duyarlı olunmasıdır.

Bu kurumsal yönetim uygulama esaslarının amaçları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir:<sup>73</sup>

- *Karlılık*: İşletmelerin etkin yönetimi ile hissedar kazancının en üst düzeyde gerçekleştirilmesidir.

- *Yatırımcı Hakları*: İşletmenin ve işletme fonlarının akıllıca ve verimli bir biçimde kullanılması için işletmelere güvenen yatırımcıların haklarına en üst düzeyde öncelik verilmesi ve özen gösterilmesidir.

- *Ortak Nitelikler*: Kurumsal yönetim daha fazla şeffaflık, doğruluk ve ortaklarına, çalışanlarına, topluma ve çevreye daha fazla sorumlu olmayı ve hukukun üstünlüğünü amaç edinmektedir.

Tüm bu amaçlar doğrultusunda kurumsal yönetim makro ekonomik politikalardan ve ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi yasal, kurumsal ve düzenleyici ortam tarafından belirlenir. Buna ek olarak iş ahlakı ve ait oldukları toplumun çevre ve toplumsal değerlerinin bilincinde olmak gibi etmenler, işletmenin imajı ve uzun vadeli başarısı üzerinde etkide bulunabilir.<sup>74</sup> Bu durum denetim komitesinden beklenen faydalar ile kurumsal yönetim anlayışının amaçlarının örtüştüğünü göstermektedir. Bu bağlamda denetim bakış açısıyla kurumsal yönetim anlayışı işletmenin finansal durumuna ilişkin kamuya açıklanan her türlü bilginin güvenilirliğini arttıracaktır.<sup>75</sup>

### 3. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Kurumsal yönetim uygulamalarının temelinde yer alan kurumsal yönetim ilkeleri ile, iş hayatının hukuki altyapısı, politik ve kurumsal çerçevesinin belirlenmesi ve yatırımcılar için güven, finansal ve ekonomik istikrar ortamının sağlanması amaçlanmaktadır. Bu nedenle

<sup>73</sup> Demirbaş ve Uyar, *age.*, s. 21.

<sup>74</sup> Aynı, *age.*, s. 58.

<sup>75</sup> Aynı, *age.*, s. 57.

sermaye piyasalarının ekonomik kalkınmaya olan katkısının artırılması ve yatırımcılar açısından güven unsurunun tesis edilmesi amacıyla kurumsal yönetim aşamaları ve ilkeleri belirlenmiştir.<sup>76</sup> Bu konuda en çok kullanılan ilke ve ölçekler OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ve CLSA ölçeğidir. Ancak biz çalışmamızda tüm işletmeler tarafından kabul görmesi nedeniyle OECD kurumsal yönetim ilkelerine ağırlık verecek ve bu ilkeleri açıklayacağız.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD'ye üye olan ve olmayan hükümetlere, ülkelerinde kurumsal yönetim ile ilgili yasal, kurumsal ve düzenleyici çerçeveyi değerlendirmede ve geliştirmede yardımcı olmayı hedeflemektedir. Ayrıca bu ilkeler, borsalar, yatırımcılar, şirketler ve iyi kurumsal yönetimin geliştirilmesi sürecinde rolü olan diğer kuruluşlara da yol gösterip önerilerde bulunmayı amaçlamaktadır.<sup>77</sup>

Kurumsal yönetim ilkeleri, 2002 yılında OECD Bakanlar Kurulu'nun himayesinde OECD Kurumsal Yönlendirme Grubu tarafından gözden geçirilmiştir. Bu ilkeler kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesinde esas alınacak ortak temeli temsil etmekte olup, hisseleri menkul kıymetler borsasında işlem gören işletmeler üzerine odaklanmıştır. Ancak uygulanabilir olarak görüldüğü ölçüde borsada işlem görmeyen işletmelerde de yararlı birer araç olabilmektedir.<sup>78</sup>

“OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” olarak bilinen ilkeler kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Başlangıçta etkin kurumsal yönetim çerçevesinin oluşturulması yer almaktadır. Bu kısımda yer alan bilgilere göre kurumsal yönetim çerçevesi, şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli, kanunlara uygun olmalı ve farklı denetim, düzenleme ve yürütme güçleri arasında sorumluluk dağılımını açıkça yapmalıdır.<sup>79</sup>

OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin ilk bölümünde, hissedarların hakları ve temel sahiplik işlevleri yer almaktadır. Bu bölümde, hissedarların bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kâr payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmekte, ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve

<sup>76</sup> Aynı, *age.*, s. 21.

<sup>77</sup> Kurumsal Yönetim Derneği ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, *age.*, s. 13.

<sup>78</sup> Demirbaş ve Uyar, *age.*, s. 49-50.

<sup>79</sup> Aynı, *age.*, s. 50.

payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır.<sup>80</sup>

OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin ikinci bölümünde hissedarların adil muamele görmesi yer almaktadır. Bu kurumsal yönetim anlayışı gereği, işletme azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlali halinde yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme olanağına sahip olmalıdır.<sup>81</sup>

OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin üçüncü bölümünde, kurumsal yönetimde paydaşların rolü yer almaktadır. Bu bölümde işletme ile çıkar grupları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik prensipler yer almaktadır. Çıkar grubu, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde ilgisi olan bir kimse, kurum ya da paydaş olarak tanımlanmaktadır. İşletme, ilgili pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta işletmeye yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içermektedir.<sup>82</sup>

OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin dördüncü bölümünde kamuya duyuru yapma ve şeffaflık yer almaktadır. Bu bölümde, kamuyu aydınlatma ilkesi çerçevesinde şirketlerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası kuralları oluşturmalarına ve bu kurallar bütününe sadık kalarak kamuyu aydınlatmalarına yönelik prensipler oluşturulmuştur.<sup>83</sup> Bu nedenle işletmenin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve idaresi dahil olmak üzere işletme ile ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılması gerekmektedir.<sup>84</sup>

OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin beşinci bölümünde ise, yönetim kurulunun fonksiyonu, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin prensipler yer almaktadır.

<sup>80</sup> Kurumsal Yönetim Derneği ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, **age.**, s. 26-29.

<sup>81</sup> Demirbaş ve Uyar,**age.**, s. 52.

<sup>82</sup> Kurumsal Yönetim Derneği ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, **age.**, s. 39-46.

<sup>83</sup> Aynı, **age.**, s. 46-50.

<sup>84</sup> Demirbaş ve Uyar,**age.**, s. 54.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PAYDAŞ KAVRAMI VE KURUMSAL YÖNETİM AÇISINDAN ÖNEMİ

#### 1. PAYDAŞ YAKLAŞIMI

##### 1.1 Paydaş Kavramı

Kurumsal yönetim konusunda da açıkladığımız üzere ekonomik yaşamın gelişmesi ve daha karmaşık hale gelmesi ile işletmelerin büyümesi sonucu işletme yönetiminde profesyonellik ön plana çıkmıştır. Böylece işletmenin sahipleriyle işletmeyi yönetenler birbirinden ayrılmaya başlamıştır. Sonuç olarak işletmeyi fiilen yöneten yöneticiler hem işletme, hem de toplum için çok önemli görev yapan kişiler konumuna gelmeye başlamıştır. Çünkü profesyonel yöneticiler verdikleri kararlarla sadece kendi işletmeleri üzerinde değil, bütün toplumun kaynak kullanımını üzerinde etkili olabilmektedir. Başka bir deyişle işletmeler, etraflarındaki çıkar gruplarının (paydaşlar) istek ve beklentilerini dikkate alarak faaliyette bulunmak ihtiyacını hissetmeye başlamışlardır.<sup>85</sup>

Freeman, bu paydaş kavramını, “organizasyonel amaçların başarılmasını etkileyen veya başarısından etkilenen bir grup veya kişi” olarak tanımlamıştır. Geçen zamanla birlikte işletmelerinin ilişkide olduğu bu toplumsal tarafların sayısı artmış ve ilişkileri de oldukça karmaşık hale gelmiştir. Böyle bir durumda yine Freeman’a göre, işletme dışı gruplarla ne kadar güçlü ilişkiler olursa, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi o kadar kolaylaşacak, aksi halde ilişkiler kötüleştikçe ortak hedeflere ulaşılması zorlaşacaktır. Bu yaklaşım “*paydaş teorisi*”nin temel önermesini oluşturmaktadır.<sup>86</sup> Bu demektir ki paydaş teorisi öncelikle bir stratejik yönetim kavramıdır. Paydaş teorisinin amacı, rekabet avantajı geliştirmek için organizasyonun iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerini güçlendirmesine yardımcı olmaktır.<sup>87</sup>

<sup>85</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, (İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2003), s. 465.

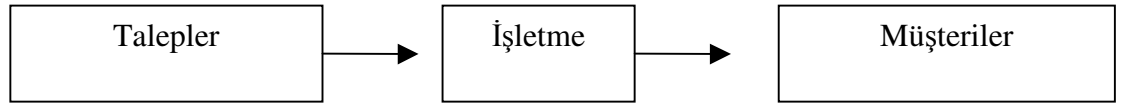
<sup>86</sup> Coşkun Can Aktan ve Deniz Börü, “Önemli Bir Tanımlama Ögesi: Paydaşlar (Stakeholders)”, (<http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyal/paydaslar.htm>), (24 Nisan 2006).

<sup>87</sup> Aktan ve Börü, **agm**, (<http://www.canaktan.org...>).



Bu konuda Freeman'na göre işletmeye üretim açısından baktığımızda aşağıdaki şekilde olmaktadır;

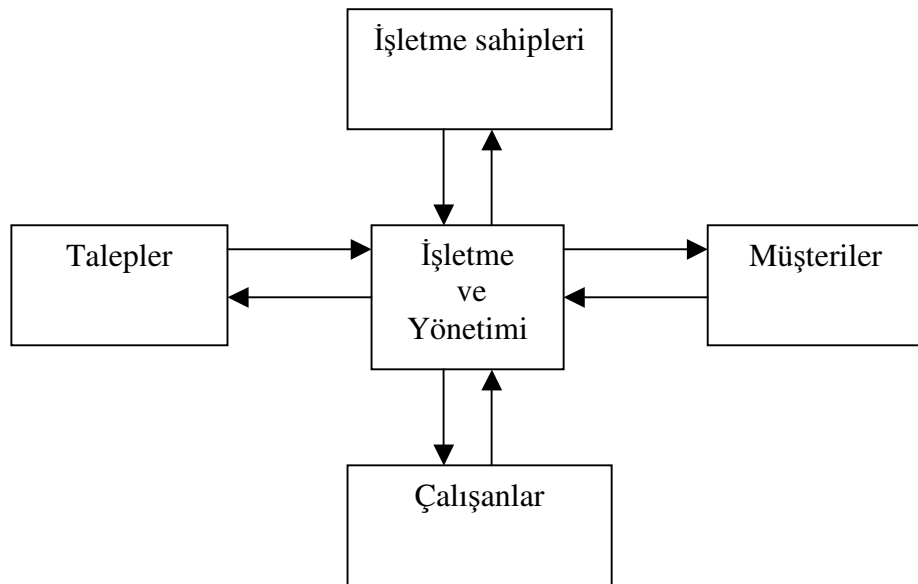
**Şekil 4:** Üretim bakış açısı



**Kaynak:** Archie B. Carroll ve Ann K. Buchholtz, **Business and Society**, (USA:South-Western Educational Publishing, 2002), s. 67.

İşletmeye yönetsel bakış açısıyla baktığımızda aşağıdaki şekilde olmaktadır;

**Şekil 5:** Yönetimsel Bakış açısı



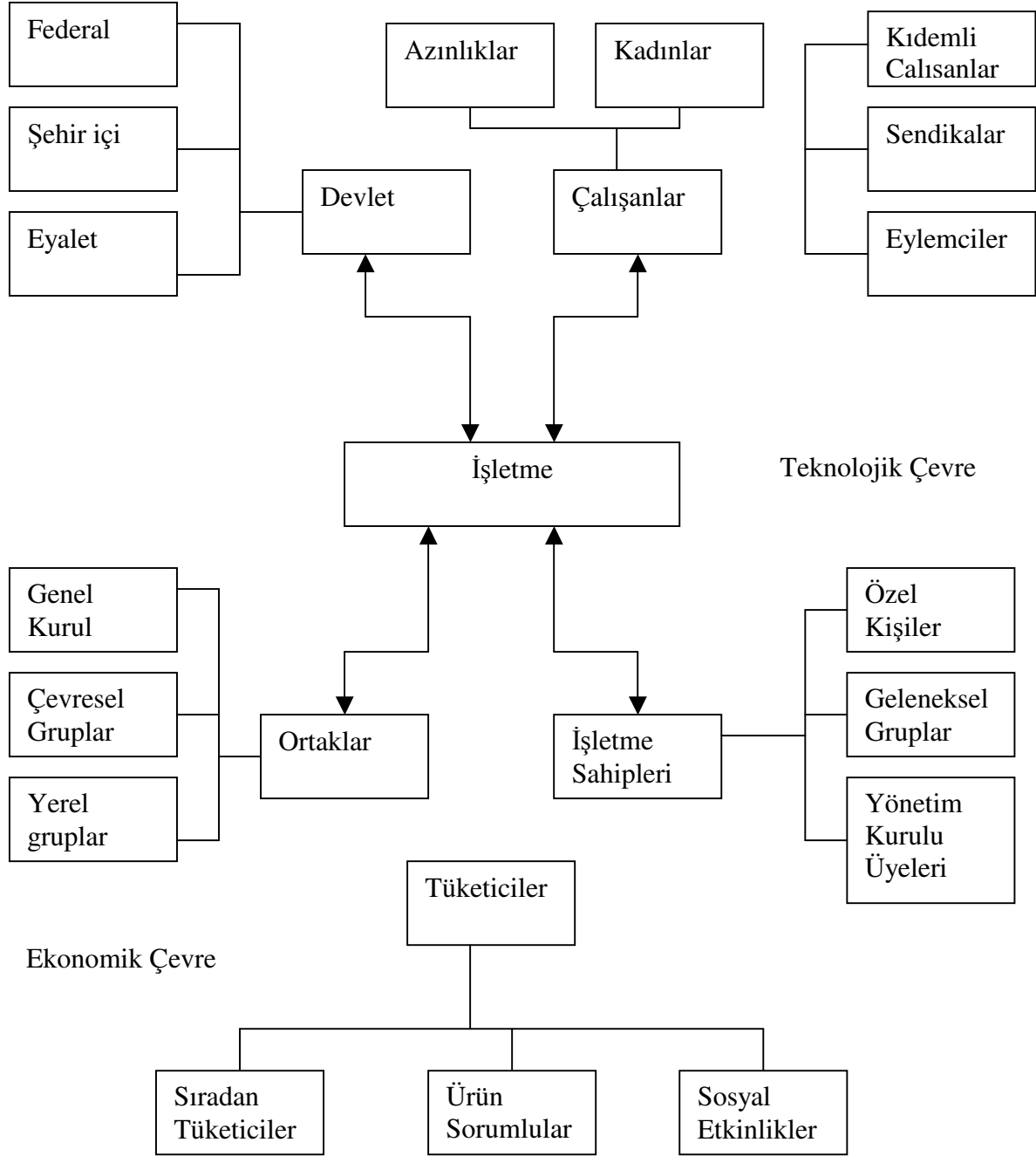
**Kaynak:** Archie B. Carroll ve Ann K. Buchholtz, **Business and Society**, (USA:South-Western Educational Publishing, 2002), s. 67.

İşletmeye paydaşlar açısından baktığımızda ise aşağıdaki şekilde olmaktadır;

**Şekil 6:** İşletmeye paydaşlar açısından bakış

## Politik Çevre

## Sosyal Çevre



**Kaynak:** Archie B. Carroll ve Ann K. Buchholtz, **Business and Society**, (USA:South-Western Educational Publishing, 2002), s. 68.

Paydaşın en uygun ve yaygın tanımı, “İşletmenin kararları, amaçları, faaliyetleri, uygulamaları ve politikalarını etkileyebilen ve bunlardan etkilenecek olan birey ve gruplar”

şeklinde olmaktadır.<sup>88</sup> Bu paydaşlar; işveren, uzmanlar, satıcılar, rakipler ve gerçekte müşteriler de dahil olmak üzere, değer zinciri içerisinde yer alan herhangi biri veya birilerinin oluşturduğu insan grupları olabilmektedir. Ancak paydaşları iki grupta sınıflandırarak incelersek; bu paydaşlar, “İç paydaşlar” ve “Dış paydaşlar”<sup>89</sup> olmak üzere ikiye ayrılır.

### 1.1.1 İç Paydaşlar

İç paydaşlar işletme içinden olan ve yönetim ile yakın ilişkiler içinde bulunan gruplardır.

Bunlar;

- Çalışanlar
- İşletme sahipleridir.

Bu grup, işletmenin faaliyetlerinden dolaysız olarak etkilenmektedirler ve genellikle sistemin bir parçası olduğundan yönetimin dikkat alanı içinde olmuş ve çok göz ardı edilmemişlerdir.<sup>90</sup> Bu paydaş grubunu sırayla inceleyelim;

**1. Çalışanlar:** Bu grup dolaysız olarak işletmenin faaliyetlerinden etkilenir. Çalışanların isteklerinden ve beklentilerinden bazıları şunlardır:<sup>91</sup>

- İşletmenin genel politikasının dengeli olması,
- Eğitim ve geliştirme programlarının yapılmasını ve bu programların işletme tarafından finanse edilmesi,
- Kariyer planlaması yapılması,
- Sağlık yardımlarının yapılması,
- Bayan elemanların üst yönetimde ve çeşitli kurullarda yer alması,
- Raporlama sisteminin düzenli bir şekilde işlemesi,
- Ödüllendirme sisteminin olması,
- İş koşullarının tatmin edici olması ve sürekli iyileşmesi.

<sup>88</sup> Feriştah Sönmez ve Kemal Bircan, “İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar”, ([http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/Feristah\\_II.doc](http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/Feristah_II.doc)), (25 Mart 2006).

<sup>89</sup> Aktan ve Börü, **agm**, (<http://www.canaktan.org...>).

<sup>90</sup> İnan Özalp ve Zümrüt Tonus “Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory) ve Freeman, Donaldson-Preston, Mitchell-Angle-Wood ve Arroll’un Paydaş Teorisine Yaklaşımlarının incelenmesi” 11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, 2003, s. 161.

<sup>91</sup> Aynı.

**2. İşletme Sahipleri:** İşletme sahipleri işletmeye sermaye koymaları nedeniyle paydaş olarak işletmeden bazı beklentileri vardır. Bunlar:<sup>92</sup>

- İşletmenin ekonomik uygulamalarının yeterli olmasını,
- İşletmenin rekabet koşullarında kârlı olmasını,
- Misyonunun açık ve anlaşılabilir biçimde belirlenmesini,
- Kâr dağıtım politikalarının tatmin edici olması ve pay başına düşen kâr payının yeterli olması,
- Örgüt yapısının gelişime açık olacak şekilde düzenlenmesi.

### 1.1.2 Dış Paydaşlar

Önceleri dış çevre faktörleri olarak düşünülen paydaşlar özel olarak incelenmeye başlanmış ve bu grupların yönetilmesi ve işletmenin bir çıkar grubu olarak düşünülmesi işletmelerin temel uğraşı haline gelmiştir. Bu açıdan konuya baktığımızda dış paydaşlar önemle incelenmeli ve karşılıklı ilişkileri analiz edilmelidir. Müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, yerel yönetimler, rakipler, devlet, çevreci kuruluşlar, medya kuruluşları temel dış paydaşlar olarak ele alınabilir.<sup>93</sup> Ayrıca bunlara uluslararası kuruluşlar, gelecek nesiller ve üniversiteler de ilave edilebilir.

### 1.2 Paydaş Teorisi

Bu teori kısaca işletme için ortaya para koymuş olan herkesin aynı zamanda işletme ile beraber riske girdiği ve bu sebeple daha demokratik bir yönetimin sağlanması için karar alma aşamasına katılmaları gerektiğini belirtmektedir.

Bu teorinin önem kazanmasının nedeni paydaş haklarının son zamanlarda tartışılan bir konu haline gelmesidir. Uluslararası işletmeler binlerce hissedarlarıyla neredeyse bir devlet kadar büyümekte ve şimdi hukuki olarak işletmeler de daha demokratik bir yönetim sisteminin oluşturulmasına çalışılmaktadır.<sup>94</sup>

<sup>92</sup> Özalp ve Tonus, *age.*, s. 161.

<sup>93</sup> Aynı.

<sup>94</sup> Sinan Naipoğlu, “Kurumsal yönetim”, ([http://www.tkyd.org/docs/kurumsal\\_yonetim\\_sinan\\_naipoglu\\_2002.doc](http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_sinan_naipoglu_2002.doc)), (21 Ağustos 2006).

Ünlü paydaş teorikisi Donaldson'na göre; “Kurumlar paydaşlarının çıkarları doğrultusunda yönetilmelidir... Bu grupların hakları korunmalı ve dahası bu gruplar daha sonra kendi refahlarını etkileyecek kararlara katılabilmeli”dir.”<sup>95</sup>

Paydaş yönetimi teorisi, toplumla kurum arasında görünmez bir anlaşmanın varlığından yola çıkan “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” kavramının devamı gibi de düşünülebilir. Sivil toplum örgütleri oldukça yeniler; ama git gide uluslararası ortamda daha önemli bir yer kaplamaktadırlar. Bu kurumlar genelde gerekli düzenlemeleri bulmaya çalışıyorlar, ne var ki devlet tarafından görmezden gelinmektedirler, çünkü pazarlık süreci boyunca hükümetler uluslararası işletmelere nazaran daha zayıf bir konumdadırlar. Chad-Kamerun boru hattı projesinde de Afrika ormanlarının içinden petrol transferinin yapılması söz konusu olduğunda Greenpeace örgütü sosyal ve çevresel koşulların iyileştirilmesinde büyük bir rol oynamıştır. Greenpeace projeyi destekleyen World Bank aracılığıyla dolaylı bir baskı yaratırken aynı zamanda boykotlara yol açan geniş kampanyalarla direkt bir baskı unsuru olmuştur. British Petroleum firması paydaşları için yayınlanan yıllık raporlarda çevre üzerine maddeler ekleyerek bir pazarlama kampanyası yürütmüş ve bu şekilde yeni bir marka imajı yaratmaya çalışmıştır.<sup>96</sup>

Bu örneklerde de görüldüğü gibi kurumsal sosyal sorumluluk, kavram olarak hem iç, hem de dış paydaşlara karşı olan sorumluluğu ifade eder. Bu sorumluluk alanlarını şu şekilde sınıflandırmak mümkündür:<sup>97</sup>

- Çalışanlara karşı sorumluluk,
- Müşterilere (tüketicilere) karşı sorumluluk,
- Hissedarlara karşı sorumluluk,
- Doğaya ve çevreye karşı sorumluluk,
- Devlete karşı sorumluluk,
- Tedarikçilere karşı sorumluluk,
- Rakiplere karşı sorumluluk,
- Topluma karşı sorumluluk.

Karşılıklı bağımlılığın söz konusu olduğu günümüz işletmecilik anlayışında, tüm bu sorumluklar, müşteriler, işletme çalışanları ve üreticiler gibi çeşitli paydaşlar arasındaki risk

<sup>95</sup> Aynı.

<sup>96</sup> Aynı.

<sup>97</sup> Aktan ve Börü, **agm**, (<http://www.canaktan.org...>).

alma ve kontrol ilişkileri için oldukça önemli yer tutmaktadır. Bu ilişkiler, sahipler ile çıkar ortağı durumundaki yöneticiler arasında bir stratejik bağımlılık doğurmaktadır. Bu bağımlılık yeni yönetsel sistemlerin uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Paydaş teorisi, işletmelerdeki çeşitli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde geçerli olan ve sahip ile yönetici arasındaki yasal ve sözleşmeye dayalı çalışmayı kapsayan yönetimi gerekli kılmaktadır.<sup>98</sup>

Jones'e göre paydaş teorisi deneysel-tanımlayıcı, araçsal ve normatif olmak üzere üç tür alt yaklaşıma sahiptir.

*Deneysel form*; sahiplerin ve yöneticilerin karşılıklı davranışları ile ilgili açıklayıcı bilgileri içermektedir.<sup>99</sup>

*Araçsal form*; sahip ile yöneticilerin her ikisini de belli yönde davranmaya iten nedenleri incelemektedir.<sup>100</sup>

*Normatif yaklaşım* ise; yönetici-sahip ilişkilerindeki ahlaki boyutu incelemektedir.

Paydaş teorisine göre, paydaşların lehine olacak şekilde mülkiyet hakkından vazgeçerek, yatırımcılara kısa vadeli yüksek kazanç sağlayacak vergi tekniklerini uygulama temelinde düşünen Turnbull, işletmenin yönetsel kontrolünü çıkarıcı yöneticilerle yatırımcılar arasında paylaşmıştır. Bu bağlamda, McIntosh ve arkadaşlarının değerlendirmesine göre, kendini yönlendirici olarak sosyal sorumluluğu kabullenen işletme yönetimleri işlevsel süreçlerde çıkar ilişkisini hedeflememektedirler. Oysa, bu yaklaşımın temelinde elde edilen kazançla yönelik paylaşım anlayışı yönetim düzeyindeki çatışmaların azaltılmasını sağlayıcı niteliktedir. Hatta, örgütsel çaptaki tüm sahip yönetici ilişkilerinin kazan-kazan anlayışına dayalı bir çıkar çerçevesine oturtulması söz konusudur.<sup>101</sup>

## 2. KURUMSAL YÖNETİMDE PAYDAŞLARIN ROLÜ

Kurumsal yönetim, işletmeye doğrudan menfaat sahibi olan değişik kesimlerin firmaya özgü insani ve fiziksel sermayeye etkin düzeylerde yatırım yapma yönünde teşvik edilmesi için yollar bulmakla da ilgilidir. Rekabet edebilirlik ve kurumun nihai başarısı,

<sup>98</sup> Akın Adnan, "Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post-Modern Yönetsel Kontrol Yaklaşımları ve Stratejileri", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı No: 22:2004, ( Ocak-Haziran 2004), s. 135.

<sup>99</sup> Aynı.

<sup>100</sup> Aynı.

<sup>101</sup> Aynı.

yatırımcılar, çalışanlar, alacaklılar ve tedarikçiler gibi kaynak temin eden farklı paydaşların katkılarını bir araya getiren bir ekip çalışmasının ürünü olmaktadır.<sup>102</sup> Bu nedenle kurumsal yönetim, organizasyonun paydaşlarına, ortak hedeflere ve bu hedefleri gerçekleştirecek yönetime odaklanmaktadır.<sup>103</sup>

Bu odaklanmanın gerçekleştiği kurumsal yönetimin çerçevesi, paydaşların haklarını yasalarda veya ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımlamalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada işletmeler ile menfaat sahipleri arasında etkin işbirliğini ve mali açıdan güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir. Bu nedenle;

- Paydaşların kanunlar veya ikili anlaşmalarla oluşturulmuş olan haklarına saygı gösterilmelidir.<sup>104</sup>

OECD ülkelerinin tümünde paydaşların hakları, iş kanunu, ticaret kanunu, borçlar ve icra-iflas kanunu gibi kanunlarla belirlenmiştir. Paydaşların çıkarlarının kanunla düzenlenmediği alanlarda bile, çoğu firma bu sonuçlara yönelik ek taahhütlere girmekte ve işletmenin itibarı ve performansı ile ilgili kaygılar çoğunlukla daha kapsamlı çıkarların dikkate alınmasını gerektirmektedir.

- Paydaşlar, çıkarları yasalarla korunduğu durumlarda, haklarının ihlali dolayısıyla yeterli telafi ya da tazminat elde etme imkanına sahip olmalıdır. Yasal çerçeve ve süreçler şeffaf olmalı, paydaşların iletişim kurmalarına ve haklarının ihlali durumunda telafi ya da tazminat elde etmelerine engel olmamalıdır.<sup>105</sup>

- Kurumsal yönetim, çalışanların yönetime katılma açısından performans geliştirici mekanizmaların hayata geçirilmesine izin vermelidir.<sup>106</sup>

- Paydaşlar, kurumsal yönetim sürecine katıldıkları durumlarda, zamanında ve düzenli olarak konu ilgili, yeterli ve güvenilir bilgilere erişebilmelidirler.<sup>107</sup>

- Çalışanlar ve onların temsil organları da dahil olmak üzere paydaşlar, yönetim kuruluna, kanunlara aykırı ve etik olmayan uygulamalar hakkında kaygılarını serbestçe iletebilmeli ve bu şekilde hareket etmeleri yüzünden hakları tehlikeye girmemelidir.<sup>108</sup>

<sup>102</sup>Kurumsal Yönetim Derneği ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, **age.**, s. 47.

<sup>103</sup> Hollanda Maliye Bakanlığı Kamu Denetim Politikası Genel Müdürlüğü, **Kamusal Yönetişim: Kamu Sektöründe Kamusal Yönetişim, Niçin ve Nasıl?**, Çeviren:Baran Özeren ve Özlem Temizel, (Ankara: T.C. Sayıştay Bakanlığı, 2004), s. 7.

<sup>104</sup> Kurumsal Yönetim Derneği ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, **age.**, s. 47-50.

<sup>105</sup> Aynı.

<sup>106</sup> Kurumsal Yönetim Derneği ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, **age.**, s. 47-50.

<sup>107</sup> Kurumsal Yönetim Derneği ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, **age.**, s. 47-50.



• Kurumsal yönetim çerçevesi, etkin ve etkili bir iflas çerçevesi ve alacaklı haklarının etkin şekilde icraya konulması ile tamamlanmalıdır.<sup>109</sup>

Bu kuralların yanı sıra yönetim kurulu da, yüksek etik standartlar getirmeli ve paydaşların çıkarlarını dikkate almalıdır.<sup>110</sup>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMA BAĞLILIK KAVRAMI

#### 1. BAĞLILIK KAVRAMI VE TÜRLERİ

---

<sup>108</sup> Aynı.

<sup>109</sup> Aynı.

<sup>110</sup> Aynı.

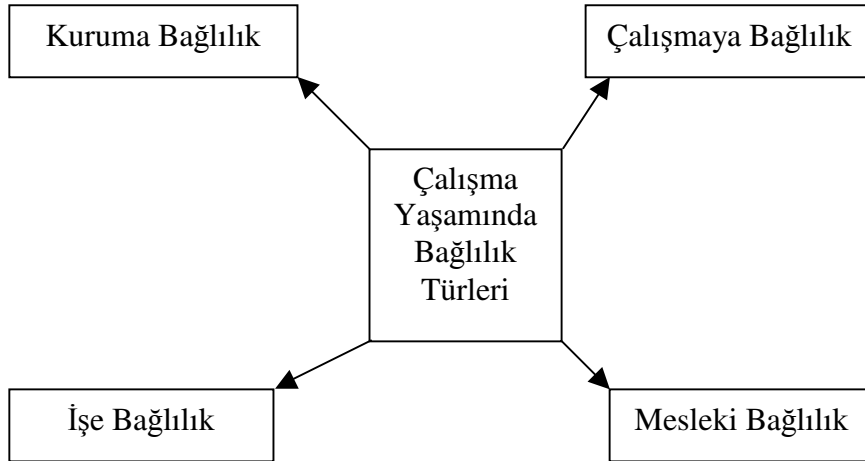
## 1.1 Bağlılık Kavramı

Bağlılığı kavramsal olarak ilk inceleyenlerden biri olan Becker, herhangi bir konum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bireyin, konum, faaliyet ya da kişiye uygun davranışlar sergilediklerini belirterek, bağlılık konusuna taraf olma – taraf tutma şeklinde yaklaşmıştır.<sup>111</sup> Bu nedenle bağlılık, bir bireyin kendi tercihleri doğrultusunda alternatifler arasından bir yöne daha çok ağırlık vermesi ve kendisini ona yakın hissetmesidir.

## 1.2 Çalışma Yaşamında Bağlılık Türleri

Çalışma yaşamında bağlılık türlerine bakacak olursak, bağlılık; işe bağlılık, mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılık ve kuruma bağlılık şeklinde dörde ayrılmaktadır.

**Şekil 7 : Çalışma Yaşamında Bağlılık Türleri**<sup>112</sup>



**Kaynak:** Özlem Çakır, “İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler”, (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2001), s.37.

### 1.2.1 İşe Bağlılık

Bağlılık türlerinden ilki olan işe bağlılığa Allport, “benlik bağlılığı” şeklinde yaklaşmıştır. Allport’a göre işe benlik bağlılığı çalışanın özsaygılarının işlerindeki başarılarından etkilenmesiyle oluşmaktadır.<sup>113</sup>

<sup>111</sup> Howard S. Becker, **Notes On the Concept of Commitment**, (The American Journal of Sociology: 1960), s. 32.

Her kurumda çalışanların işe bağlılıkları ve sadakatleri farklı olmaktadır. Genellikle insanlar kendi sahip oldukları işlerine daha fazla bağlıdırlar. Bu insanın doğası ile çok yakından alakalı bir konudur. İnsan, doğası gereği kendi sahip olduğu mülkiyeti daha fazla korumakta ve geliştirmeye çalışmaktadır. Buna karşın kendi sahip olmadığı mal ve mülke karşı ilgisiz olabilmektedir. Buna göre; özel şirketlerde insan, eğer işinin kendi sahibi ise bu durumda kurumsal performansın artırılması için daha fazla çaba göstermektedir. Eğer bir kurumda işveren değil de çalışan konumunda ise bu takdirde işinden memnun olduğu ve motive edildiği ölçüde kurumsal performansın artırılmasına daha fazla katkıda bulunabilmektedir.<sup>114</sup>

### 1.2.2 Mesleğe Bağlılık

Bağlılık türlerinden ikincisi olan ve meleğe ilişkin bir tutum olarak ele alınan mesleki bağlılık; çalışanların mesleklerini yerine getirmek için gereken bilgi, becerilerini geliştirmek, daha fazla deneyim kazanmak için çaba harcamaları ve zaman ayırmaları demektir.<sup>115</sup>

İşe bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, çalışanın belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgili olmaktadır.<sup>116</sup>

### 1.2.3 Çalışmaya Bağlılık

Bağlılık türlerinden üçüncüsü olan çalışmaya bağlılıkta bir psikolojik özdeşleşme söz konusu olmaktadır. Çalışmaya bağlılıktan söz edebilmemiz için bireyin yaşamında çalışma önemli, değerli ve merkezi bir yere sahip olmalıdır. Çünkü bireyler maddi ve manevi bazı

<sup>113</sup> Gordon Willard Allport, **The Psychology of Participation**, (The Psychological Review: 1945), s. 124.

<sup>114</sup> Coşkun Can Aktan, "İnsan Mühendisliği", ([http://www.canaktan.org/canaktan\\_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-insan-muhendisligi.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-insan-muhendisligi.pdf)), (30 Temmuz 2006).

<sup>115</sup> Özlem Çakır, "İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler", (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, 2001), s. 56.

<sup>116</sup> Ayşe Can Baysal ve Mahmut Paksoy, Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C: 28, S: 1/Nisan 1999, s. 7-15.

ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmaktadır. Çalışmak yaşamak için zorunlu olan gereksinimleri karşılamayı sağlarken, başarı, tanınma, sosyal ilişkileri geliştirme gibi bazı manevi ödülleri elde etmeyi de sağlamaktadır. Bireylerin kendilerinin ve ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmak zorunda olmaları, çalışmaya bağlılığı ifade etmemektedir.<sup>117</sup>

Çalışmaya bağlılık ile işe bağlılık kavramlarını birbirinden ayırmak gerekmektedir. Çalışmaya bağlılık da bir psikolojik özdeşleşme olmakla beraber, işe bağlılıktan farklıdır. Çalışmaya bağlılık genellikle bireyin yaşamında çalışmanın değeriyle ilgili normatif bir inanç şeklinde ele alınmakta ve daha çok bireyin geçmiş kültürel ve sosyal koşullarının bir fonksiyonu olarak görülmektedir.<sup>118</sup>

#### 1.2.4 Kuruma Bağlılık

Bağlılık türlerinden dördüncüsü ve kurumsal yönetim açısından iç paydaşlar için en önemli bağlılık olan kuruma bağlılık; çalışanın çalıştığı kurum ile özdeşleşerek, kurumun ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, kurumsal kazançlar için çaba göstermesinin ve kurumda çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü olarak tanımlanmaktadır.<sup>119</sup> Kısacası kuruma bağlılık; çalışanın kuruma karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı kurumun başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir.

Kuruma bağlılık tutumu; yaş, cinsiyet, çalışma süresi, örgüt içi kıdem vb. gibi kişisel ve iş dizaynı, örgütsel eşitlik, güç, yöneticinin liderlik vasıfları gibi kurumsal değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, iş de sorumluluk, olumlu örgüt iklimi çalışanın kuruma bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır.<sup>120</sup>

Mowday, Porter ve Steers'in sınıflamasına göre özetleyecek olursak; kuruma bağlılığı belirleyen dört faktör bulunmaktadır.<sup>121</sup> Bunlar:

##### 1. Kişisel özellikler,

<sup>117</sup> Çakır, **age.**, s. 44-45.

<sup>118</sup> Aynı, **age.**, s. 45.

<sup>119</sup> Yeşim Tüköz, "Bir Özel Hastane Çalışanlarının Kalite Çalışmalarına Katılımı İle İşe Ve Kuruma Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki", (<http://www.geocities.com/education2000/makale1.htm>), (1 Ekim 2006).

<sup>120</sup> Süheyla A.Özsoy, Şafak Ergül ve Ayla Bayık, "Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", ([http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=221](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=221)), (11 Eylül 2006).

<sup>121</sup> Aynı.

2. Rol ve iş özellikleri,
3. Yapısal özellikler,
4. İş deneyimidir.

Kuruma bağlılığın tarihçesine baktığımızda; 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacı, kuruma bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen ölçek çalışmaları yürütmüşlerdir. Bu çalışmalar günümüzde giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun pek çok nedeni vardır. Bunlar;<sup>122</sup>

- Kuruma bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Kuruma bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konulması,
- Kuruma bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Kuruma bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Kuruma bağlılığın, fedakarlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.<sup>123</sup>

Bu nedenlerin hepsi çalışanın çıkarlarına yöneliktir. Kuruma bağlılıkta, teknik, ekonomik ve yapısal unsurların insanın çıkarlarına yönelik olarak odaklanmaktadır. Bu odaklanma yaklaşımını McGregor “kurum içinde çalışan kişiler kendi amaçlarını gerçekleştirirken, kurumun amaçlarının gerçekleşmesine de hizmet eden bir ortam yaratırlar” şeklinde açıklamaktadır. McGregor’a göre, klasik kuramın koşullarına sadık kalan yöneticiler, çalışana saygıyı, kendi kendine saygıyı, arkadaşlarının kendisine saygısını ve başarı kazanma olanaklarını sağlayamamaktadır. Çünkü klasik kuram, katı mantığı ile insanı, teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamaktadır. İnsanı duygu ve düşünceleri ile hareket eden bir varlık olarak görmemektedir. Buna karşın insan, iş arkadaşlarını sever ve kurumu benimserse, yönetim yetki ve sorumluluğunu da yüklenmeye hazır olmaktadır.<sup>124</sup>

McGregor’un X teorisi olarak ortaya koyduğu ve insana yönelik bu yaklaşımların alternatifi olarak bir de Y kuramı bulunmaktadır. Bu kuram, yine McGregor’un geliştirdiği

---

<sup>122</sup> Aynı.

<sup>123</sup> Aynı.

<sup>124</sup> Eren, *age.*, s. 37-38.

klasik yönetim anlayışının insana ilişkin yapmış olduğu saptamalara bir alternatif olarak gerçekleştirilmiş olup McGregor'un deyimi ile "bilimsel ve kurumsal amaçların kaynaştırılması" şeklinde ifade edilmektedir. Bu teoriye göre, insanlar işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak kuruma daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır. Kurumsal amaçların gerçekleşmesinde başarıya ulaşan çalışanlar, takdir edilme yolu ile ödüllendirilmelidir. İnsanların sorumluluktan kaçınması, doğuştan gelmez bilâkis elverişli koşullar sağlandığı takdirde normal insan, sorumluluğu kabul etmekle kalmaz; onu aramaya da başlar.<sup>125</sup>

Bu kuramlar gerçekte birçok çalışanın aynı kategoride değerlendirilemeyeceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle yöneticiler bu aşamada önemli rol oynamaktadır. Çünkü kuruma bağlılığı oluşturmada karar verici noktasında yer almaktadırlar ve çalışanlara sadece üretim faktörü değil bir insan ve kurumun geleceği olarak bakmaları ve buna göre hareket etmeleri gerekmektedir. Ancak çoğu endüstrilerde çok uluslu firmalar için uluslararası Pazar yeri, makine ve ekipmanını satın almak şimdi çok daha kolay ve mümkündür. Makine ve ekipmana sahip olmak farklılaştırılmış bir faktör değil, aksine bu makine ve ekipmanı etkin bir şekilde kullanabilme kabiliyeti farklılaştırılmış bir faktör şeklini almıştır. Bütün ekipmanını kaybeden fakat işgücünün yetenek ve bilgisini elinde tutabilen bir işletme, uygun bir şekilde çabucak eski işine dönebilmektedir. Ancak ekipmanını elinde tutarken iş gücünü kaybeden bir işletme ise asla iyileşmemektedir.<sup>126</sup>

İnsan kaynakları yönetim uzmanı Charles Handy, dünyaca ünlü bazı işletmelerin yetenekli insan kaynaklarını gözden çıkarmaları sonucunda yok olduklarını belirtmiştir. Bunlardan İngiliz firması Marconi'nin bünyesinde barındırdığı çalışanlarını gözden çıkararak, bilişim teknolojisi alanında yoğun bir yatırım yapmaya karar verdiğini ve iflas ettiğini, Amerikan firması Enron'un büyük bir organizasyon olmasına rağmen, en büyük sorunlarının küçük parçalarının ne yaptığını bilmemeleri ve tek bir hatalarının işletmenin sonunu hazırladığını, İngiltere'nin en büyük bankalarından birisi olan Barrings'in ise tek bir çalışanın Singapur'da yaptığı hatanın tüm bankanın çökmesine neden olduğunu belirtmiştir. Yine gerek sermaye gerekse fiziksel kaynakların önemini kaybettiğini belirten Handy,

---

<sup>125</sup> Aynı.

<sup>126</sup> Brian E. Becker, Mark A. Huselid ve Dave Ulrich, **The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance**, (USA: Harvard Business School Press, 2001), s. 6.

bunların yerini bireylerin yeteneği ve entelektüel sermayenin<sup>127</sup> aldığı ifade ederek, buna en iyi örnek olarak bilişim devi Microsoft'u göstermiştir. Firma sahibi Bill Gates'in, şirketinin değerini yaratan şeylerin %90'ının binalar ya da bilgisayarlar olmadığını, bu değer orada çalışan insanlar ve onların sahip olduğu yeteneklerinde bulunduğunu belirtmesi, bu görüşün doğruluğunu destekler niteliktedir.<sup>128</sup> Çünkü bilgiyi entelektüel sermayeye dönüştürürken mevcut insan kaynakları çok önemlidir. Çünkü yaratıcı güç insandır. Ancak organizasyonun asıl becerisi insan kaynağını yapısal sermayeye (yani bilgi sistemlerine, pazarlama kanalları bilgisine, müşteri ilişkilerine vb) dönüştürebilmesidir.<sup>129</sup>

Ancak insana yapılan yatırım en verimli ve karlı yatırım olmasına rağmen, sonuçları kısa zamanda elde edilemeyen ve gözlemlenemeyen bir yatırımdır. Bütün işletmeler için uzun vadede farklılık oluşturacak olan, bireysel gelişimini sürdürerek, bütünü etkin bir parçası durumuna gelmiş insan kaynağını oluşturmaktır. Bu konuda işletmelerin atacağı en önemli adım, sürekli gelişen dünya ekonomisini yakalayan bir işletme olma yolunda, gelişmeyi taşıyacak ve ileri götürebilecek yetişmiş insan gücünü oluşturacak ve sürekliliğini sağlayacak sistemleri benimseyip uygulamaktır.<sup>130</sup>

## 2. İÇ PAYDAŞLARIN KURUMA BAĞLILIĞI

İşletmeler kurumsal yönetim ilkelerini uygularken insan kaynakları yönetimi birimlerinin en kritik görevlerinden biri nitelikli çalışanların kuruma bağlılıklarını sağlamak olmaktadır. Çünkü kurumsal yönetim ilkelerinde her ne kadar paydaşlar konusuna yer verilse de çoğu işletme ağırlıklı olarak sonuçları daha kısa sürede elde edilen hissedar ve yatırımcılar

<sup>127</sup> Entelektüel Sermaye; Firmanın defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkı entelektüel sermaye olarak tanımlanmaktadır.( Chen, M., Cheng S., Hwang Y., An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance, Journal of Intellectual Capital Vol. 6 No. 2, 2005, s. 159-176).

<sup>128</sup> Berrin Filiz Öz, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar arası Yaklaşım Gerekliliği", C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt No 4, Sayı No 1: 2003, s. 167-168.

<sup>129</sup> Gürhan Çalkıvık, "Yeni Ekonomide Bilgi Birikimi Yönetimi", (<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=788>), (7 Nisan 2006).

<sup>130</sup> Filiz Yavuz, **Globalleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi: 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, (İstanbul, Sabah Yayıncılık, 2000), s. 228-229.

için kurumsal yönetim ilkelerini uyum sağlamaktadır. Ancak iç paydaşlardan olan çalışanlar açısından duruma baktığımızda, bir çalışanın kuruma bağlılığının sağlanması uzun zaman alan bir süreçtir. Ancak kurumsal yönetim ilkeleri uygulanırken çalışanların kuruma bağlılığı sağlanmaz ise ayrılan bir çalışanın yerinin doldurulması zaman alan ve maliyeti olan ek çaba gerektirecektir. Ayrıca, ayrılan kişinin beraberinde götürdüğü ürün/hizmet bilgisi, kurumsal deneyim ve müşteri ilişkileri kapasitesi de işletme için önemli kayıplar oluşturabilmektedir. Dahası, ayrılanların yerine işe alınanların eğitimi, işe alıştırılması, kuruma uyum sağlanması ve müşterileri tanıması için geçen sürede de önemli iş kayıpları söz konusu olabilmektedir. Bütün bu nedenlerle, yetenekli çalışanların kuruma bağlılıklarını sağlamak yöneticilerin ve yönetim kurullarının temel bir sorumluluğu olmaktadır.<sup>131</sup>

Belirli beklentilerle bir işletmeye giren birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan memnun olmakta ve böylece verimliliği ve performansı artmaktadır.<sup>132</sup> Çalışanın verimliliği ve performansının artması ise, işletmenin verimliliği ve performansını artırmaktadır. Bu durumda çalışanların verimliliğini ve performansını en üst düzeye çıkartmak için çalışanların kuruma bağlılığı sağlanmalı ve hayal kırıklığına uğramaları önlenmelidir. Çünkü çalışan kuruma bağlılık hissetmediği durumunda, düşük performans, devamsızlık ve işgücü devrinde artış gibi olumsuzlukların yaşanabilmektedir.<sup>133</sup>

Bir kurumda çalışan bir bireyin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda kuruma bağlılığı mümkün olmaktadır. Eğer, gerçekleşen durum beklenenden daha düşük düzeyde kalıyorsa, bu durumda kuruma bağlılık azalmaktadır. Kuruma bağlılığın azalması durumunda ise, çalışanın verimliliği ve performansı düşmekte, işi sabote edebilmekte ve hatta işten ayrılabilir. Bu nedenle yönetim kurulunun en önemli görevlerinden biri, çalışanın kuruma bağlılığını sağlayacak faktörleri belirlemek ve bu faktörleri çalışanlara göre düzenlemektir.<sup>134</sup>

## 2.1 Çalışanların Bağlılığını Etkileyen Faktörler

<sup>131</sup> İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Kariyer Yayıncılık, 2004), s. 465.

<sup>132</sup> D. L. Nelson ve J. C. Quick, **Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges**. Alternate Edition, (New York: West Company, 1995), s. 116-118.

<sup>133</sup> Oya Erdil, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu ve Serhat Erat, "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt No 5, Sayı No 1: 2004, s. 18.

<sup>134</sup> Erdil ve diğerleri, **age.**, s. 18.



Çalışanların kuruma bağlılığı, bireyin kimliğinin kurumla özdeşleşmesi ya da kurumun amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır.<sup>135</sup> Ayrıca kuruma bağlılık bireyin belirli bir kurumla ve o kurumun hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek yönünde kuruma üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini kuruma bağladıkları bir alış veriş ilişkisidir.<sup>136</sup>

Genellikle bu tür bir bağlılık, çalışanın kurumla bütünleşmesinin ve kuruma katılım gücü olarak ifade edilmektedir.<sup>137</sup> Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır:

- Kurumun amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
- Kurumun yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ve
- Kuruma olan üyeliğini sürdürme arzusudur.

Çalışanların kuruma bağlılığı kurumun başarısı ile doğrudan bağlantılıdır. Drucker'e göre; her kurumun başarısı, gerçekte hayatta kalması, artan bir şekilde çalışanın performansına bağlı hale gelecektir. Çünkü artık içinde bulunduğumuz dönem yeni ekonomi olarak adlandırılan bilgi ekonomisidir. Bilgiye dayalı bir ekonomi ve toplumdaki bir kurumun mükemmel olabilmesinin tek yolu, aynı nitelikteki çalışanlardan daha fazlasını elde etmek, yani çalışanları daha fazla verimlilik elde edecek şekilde yönetmektir.<sup>138</sup> Ancak bunu gerçekleştirirken, geleneksel çalışanları verimli ve üretken hale getirenin; Frederick Winslow Taylor'ın "en iyi tek yol"u, Henry Ford'un montaj hattı ya da Ed Deming'in Toplam Kalite Yönetimi olsa da temelinde sistem olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Sistem; bilgiyi bünyesinde bulundurmaktadır ve bireyin üretkenliğidir. Zira tek tek her çalışanın fazla bir bilgi yada beceri olmaksızın çalışmasına imkan vermektedir. Aslında, montaj hattında bireyin işçi standardından daha fazla bir beceriye sahip olması, diğer

<sup>135</sup> Demet Varoğlu, "Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993), s. 8.

<sup>136</sup> Richard T. Mowday., R. M. Steers ve L. W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 14, (1974), s. 224-247.

<sup>137</sup> Ercan Oktay ve Hasan Gül, "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma" **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, ([http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CErcan%20Oktay%20-%20Hasan%20G%C3%9CL%5C403-428.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CErcan%20Oktay%20-%20Hasan%20G%C3%9CL%5C403-428.pdf)), (20 Temmuz 2006), s. 5.

<sup>138</sup> Peter F. Drucker, **Geleceğin Toplumunda Yönetim**, Çeviren: Doç. Dr. Mehmet Zaman (İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2003), s. 113-114.

çalışanlara ve tüm sisteme karşı tehdit oluşturmaktadır. Bununla beraber, bilgiye dayalı bir kurumda sistemi üretken yapan, bireyin üretkenliğidir. Geleneksel çalışma hayatında, çalışan sisteme hizmet eder; bilgiye dayalı iş gücünde ise sistem çalışana hizmet etmek zorundadır.<sup>139</sup> Aksi takdirde çalışanın kuruma olan bağlılığı sağlanamamaktadır.

Çalışanın kuruma bağlılığını sağlayan faktörlere baktığımızda en önemli faktörün ücret olduğu görünmektedir. Ancak iyi bir ücret, yüksek bir ücret olarak algılansa da her zaman bu anlama gelmeyebilmektedir. Ücret, çalışanın işe ve kuruma kattığı değeri karşılıyor olmalıdır. Bu koşulun, ücretin en önemli girdisinin “performans” olarak belirlenmesi ile sağlanması mümkün olabilmektedir. Ayrıca, çalışanlar, gelecek ücretlerinin ve ilerlemelerinin performanslarına ne derece bağlı olduğu konusunda bilgilendirilerek, işletmedeki geleceklere ile ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırılmalıdır. Bunun yanı sıra kişinin yaptığı işin değeri, kişinin yetkinlikleri ve aynı sektörde benzer işlere verilen ücret gibi değişkenler göz önünde bulundurularak işletme genelinde adil bir ücret sistemi oluşturulmalıdır.<sup>140</sup> Böylece çalışanın motivasyon düzeyi yükselir ve bu da çalışanın kuruma olan bağlılığını yükseltmeye katkıda bulunur. Çalışanın motivasyonunun yükselmesi ve kuruma olan bağlılığının artması ise;<sup>141</sup>

- Çalışanların işletme kültürüne olan bağlılığını artırır,
- İşletmede verimliliğin ve karlılığın artmasında olanak sağlar,
- Çalışanların morali yüksek olur ve işletmenin personel devir oranı düşük olur,
- Çalışanların iş tatmini yüksek olur,
- Çalışanların işten kaytarma oranı azalır,
- İşletmenin maliyetlerinde azalma sağlar,
- İşletme ve çalışanlar için çalışma hayatının kalitesini yükseltir,
- İşletmelerin ürün ya da hizmetlerinin kalitesinin yükselmesinde etkili olur,
- İşletmenin amaçlarına ulaşmasında etkili olur.

<sup>139</sup> Drucker, **age.**, 114.

<sup>140</sup> Ebru Çimen, “Bazı çalışanlar yüksek uçar”, (<http://www.ntvmsnbc.com/news/338992.asp>), (27 Ağustos 2005).

<sup>141</sup> Evrim Çelik, “Motivasyon Yönetimi”, ([http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=182&hit=ny](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=182&hit=ny)), (3 Mayıs 2006).

Ücretin yanı sıra işletmenin geleceğine yön veren, yüksek performans sergileyen, yetenekli çalışanların<sup>142</sup> kuruma bağlılığını sağlayacak faktörlerin çoğu yöneticinin elinde yani onun kontrolü altında olmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamalarının iç paydaşlara yönelik uygulamalarını en iyi yansıtan ve çoğu, yüksek maliyetli olmayan bu faktörler ve uygulamalar Barutçugil'e göre şu şekildedir:<sup>143</sup>

- Etkili iletişim
- Olumlu İlişkiler
- Kariyer
- Saygınlık
- İş Zenginleştirme
- Bilgi
- Kaynaşma
- Rehberlik
- Fırsatlar
- Tutku
- Ödül
- Alan
- Değerler

### 2.1.1 Etkili İletişim

Kurumsal yönetim açısından çalışanların kuruma bağlılığını sağlayan ilk faktör iletişimdir. Çünkü insan çevresi ile sürekli etkileşim içinde olan sosyal bir varlıktır. Bu etkileşimler sonucu ortak amaç ve hedefler doğrultusunda gruplar oluşur. Hiçbir grup iletişim ilişkisi olmadan, yani üyeleri arasında anlam aktarımı olmadan var olamaz. İnsanlar ancak iletişimle karşısındakine kendini anlatma imkanı bulurlar.<sup>144</sup>

İletişim, semboller yoluyla anlamların iletilmesidir.<sup>145</sup> Buradaki sembol kavramı sadece konuşmayı değil göz teması, görünüm, beden hareketleri, yüz ifadeleri, duruş, el ve kol hareketleri gibi beden dilini de kapsamaktadır.

<sup>142</sup>Çimen, **agm**, (<http://www.ntvmsnbc.com...>).

<sup>143</sup> Barutçugil, **age.**, s. 466.

<sup>144</sup> İsmail Bakan , **Dış Ticarete İletişim**, (Ankara: Adım Matbaacılık, 2003), s. 348.

<sup>145</sup> James H. Donnelly, James L. Gibson, John M. Ivancevich, **Fundamentals of Management**, (Business Publications, Inc., Texas, 1987), s. 416.

İletişim, bireyler ve kurumlar arasında, ortak paydalarda anlaşma ve uzlaşma sağlamak amacıyla bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımı şeklinde de tanımlanabilir.<sup>146</sup> Kurumsal yönetim açısından iletişim hayati önem taşımaktadır. Çünkü kurumsal yönetim uygulayan bir kurumda işlerin sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi için etkili, biçimsel iletişim sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Etkili biçimsel iletişimi oluşturma ve tüm çalışanlar için iletişim kanallarını açık tutma yönündeki çabalarla biçimsel örgüt yapısı kuvvetlendirilebilmekte ve aynı zamanda başta kendini gerçekleştirme ve saygı görme ihtiyaçları olmak üzere bireysel ihtiyaçlar tatmin edilebilmektedir. Bunun yanı sıra bu tür çabalarla karar almanın kolaylaştırılmasının yanında, kuruma bağlılık duygusunun doğması da sağlanabilmektedir.<sup>147</sup>

Kendisine bilgi verilen ve söylemek istedikleri dikkatle dinlenen bir çalışan kendisiyle ilgilenildiğini, kendisine değer verildiğini ve önemli olduğunu hissetmektedir. Çoğu zaman işletmeye ve yöneticilerine yönelik daha güçlü sadakat ve kendisini adama duygusunu geliştirmektedir. Başka bir deyişle, etkili iletişim kurumsal yönetim içerisinde başlı başına bir elde tutma stratejisidir.<sup>148</sup> Ancak bunun için her çalışanın işletmede veya bulunduğu birimde kalmasını sağlayanın ne olduğunu sormak ve anlamak gerekmektedir. Bunu yapan yöneticiler, çalışanlar için neyin önemli olduğunu, onların kurumsal yönetim uygulamalarının yer aldığı kurumun bir parçası olarak kalmalarını sağlamak için ne yapmaları gerektiğini daha iyi fark edebilmektedirler.<sup>149</sup>

Bunu gerçekleştiren yöneticiler, kurumsal ilişkinin dışında da çalışanları ile birlikte vakit geçirerek onları daha yakından tanımaktadırlar. Çünkü iletişim; güvenin, anlayışın, işbirliğinin, paylaşmanın ve ortak sahiplenmenin temelidir. İletişimin etkili bir şekilde sürdürülebilmesi için bunun iki yönlü bir süreç olduğunun unutulmaması gerekmektedir.<sup>150</sup> Yöneticilerin, çalışanlarının özel hayatlarına duyarlı olmaları, onların kendilerini iş ortamında rahat hissetmelerini sağlayacaktır. Çalışanın doğum gününü hatırlamak, çocuğunun veli

<sup>146</sup> İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, “Örgütsel iletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Araştırma”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, (Temmuz 2004), s. 2.

<sup>147</sup> Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, (İstanbul, Beta Basımevi, 1997), s. 279-280.

<sup>148</sup> Barutçugil, **age.**, s. 466.

<sup>149</sup> Aynı.

<sup>150</sup> İsmet Barutçugil, **Yöneticinin Yönetimi**, (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2006), s. 116.

toplantısını sormak, zor günlerinde hassasiyetini paylaşmak gibi davranışlar detay gibi görünse de çalışanın verimliliğine ve bağlılığına gerçek anlamda katkıda bulunmaktadır.<sup>151</sup>

Kurumsal yönetim içinde etkili iletişim oluşturulması paydaşların;<sup>152</sup>

- Başarılarının değerinin bilindiğini,
- Beceri ve arzularının mesleki hedeflerle bütünleştirilmesinin desteklendiğini,
- Günlük çalışmalarında kendini ispat etme ortamı yaratıldığını,
- Almak istedikleri meslek içi eğitimlere erişebileceklerini,
- Bir kariyer eylem planı geliştirmelerine yardımcı olunduğunu,
- Düzenli ve samimi olarak geribildirimde bulunulduğunu,
- Hangi zorluklarla karşılaşıldığının bilindiğini,
- Kendilerini ilgilendiren konularda kendilerine bilgi verildiğini,
- Söylemek istedikleri olduğunda birilerinin onları dinleyeceğini düşünmelerine ve kuruma bağlılıklarının artmasına yardımcı olacaktır.

Sadece etkili iletişim kurmak değil, bu açık ve dürüst iletişimi sürdürmek de kurumdaki yetenekli çalışanların kuruma bağlılıklarının artırılması açısından kritik bir önem taşımaktadır. Çalışanlar dinlenildiklerini, anlaşıldıklarını ve yöneticileri tarafından değerli görüldüklerini hissederlerse daha sıkı çalışacak ve daha çok üreteceklerdir, bunu hissetmedikleri takdirde kuruma olan bağlılıkları azalacak ve kurumdan ayrılma eğilimi gösterebileceklerdir. Bu konuda yöneticilerin kendi dinleme tarzlarına dikkat etmeleri, varsa eksiklerini gidermeleri önem taşımaktadır.<sup>153</sup> Bu nedenle yöneticilerin performans değerlendirmeleri ve etkin iletişim arasında bir ilişki kurmaları gerekmektedir. Papa ve Tracy'nin yöneticilerle yaptığı iletişim etkinliği ve performans değerlendirme arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında iletişimin, yönetsel performans için en kritik aktivite olduğu tespit edilmiştir. Etkin iletişimin boyutları, başkalarını dinleme özelliği, başkalarının ihtiyaçlarına olan duyarlılık ve ortaya çıkan çatışmaları çözme becerisi olarak sayılabilir. Yöneticiler, çalışanlar arası iletişimin geliştirilmesini sağlayarak verimi artırabilir. Ayrıca etkin iletişim konusunda başarılı olan yöneticiler sorun analizi ve çözümü konusunda daha başarılı olmaktadır.<sup>154</sup>

<sup>151</sup> Çimen, agm, (<http://www.ntvmsnbc.com...>).

<sup>152</sup> Barutçugil, *age.*, s. 466.

<sup>153</sup> Aynı, *age.*, s. 467.

<sup>154</sup> M. J. Papa ve K. Tracy, "Communicative Indices of Employee Performance with New Technology", *Communication Research*, Sayı No: 15, (New Jersey, 1988), s. 524-544.

## 2.1.2 Olumlu İlişkiler

Kurumsal yönetim ile yönetilmeyen kurumlardaki yöneticilerin çoğu, iyi çalışanları ellerinde tutmalarının yolunun parasal olduğunu düşünmektedir. Bu yöneticiler, bu nedenle, kilit noktadaki çalışanları elde tutma sorumluluğunu üstlenmemekte ve ücret politikasını belirleyen üst düzey yöneticilerin ellerine bırakmaktadırlar. Ancak, burada önem taşıyan yöneticinin kendisi olmaktadır. Çünkü çalışanlara kuruma bağlılık duygusu veren; anlamlı, yeni olanaklar sağlayan bir iş, öğrenme ve gelişme fırsatı, adil ücret, iyi çalışma ortamı, kabul ve saygı gibi faktörler büyük ölçüde yöneticinin denetiminde bulunmaktadır.<sup>155</sup> Çalışanlar belki gelecekte bizim en büyük aktiflerimiz olabilir, fakat insanlar en büyük fırsatımız olmaktadır.<sup>156</sup>

Kurumsal yönetim uygulayan kurumlardaki yöneticiler ise, çalışanları dikkate almakta ve yetenekli çalışanların işlerinde istediklerine ulaşmasında onlara yardımcı olmaktadır. Çünkü iç paydaşlar kurumsal yönetim uygulayan kurumlarda kurumun bir parçası yani paydaşı olarak görülmekte ve büyük önem arz etmektedir. Yöneticinin çalışanlarla olan ilişkisi ve işlerine duyacakları bağlılık, onların işi bırakma veya devam etme kararının anahtarı olmaktadır. Kuruma olan bağlılığın çok önemli bir kısmı, çalışanın bir üstündeki yöneticisiyle ilişkisinin niteliğidir.<sup>157</sup> Çünkü en yakınında olan yönetici çalışana daha çok tanımakta ve ihtiyaçlarının tespiti ile bunların karşılanmasında önemli rol oynamaktadır.

Yöneticiler kurumun değerlerinden, bu değerleri korumaktan ve çoğaltmaktan sorumludurlar. Günümüzde bir kurumun en önemli değeri de ona rekabet avantajı sağlayan iç paydaştır. Yöneticiler, olumlu ilişkiler geliştirerek çalışanların motivasyonunu sağlayan ve ilgi gördüklerini hissedecekleri, ödüllendirilecekleri bir bağlılık kültürünü yaratmalıdırlar. Bir işletmede, kuruma bağlılık kültürünün oluşturulmasının en önemli nedenleri şunlardır;<sup>158</sup>

- Bir çalışana kaybetmenin maliyeti, o kişinin 6-18 aylık ücreti kadardır.
- İleri teknoloji çalışanlarını, uzmanları ve yöneticileri değiştirmek diğer elemanların

iki katına mal olmaktadır

---

<sup>155</sup> Barutçugil, **age.**, s. 467.

<sup>156</sup> Drucker, **age.**, s. 118.

<sup>157</sup> Barutçugil, **age.**, s. 468.

<sup>158</sup> Aynı.

- Bir çalışanın kaybedilmesi, satışların düşmesi ve müşterilerin kaybedilmesi nedeniyle bir çok gizli zararın oluşmasına yol açmaktadır.

### 2.1.3 Kariyer

Kurumsal yönetim uygulamalarında önemli olan diğer bir faktör de kariyerdir. Çalışanların çok yönlü kariyer hedefleri belirlenmeli ve böylece kişisel gelişimi desteklenmelidir. Çalışanlar potansiyel gelişim hedeflerini, kurumun ihtiyaçları ve stratejik amaçları çerçevesinde analiz ettiklerinde, hem çalışanlar hem yöneticiler hem de kurum kazançlı çıkmaktadır.<sup>159</sup> Çünkü çalışanların gerçekten istediği, yöneticileriyle kendi yetenekleri, tercihleri ve fikirleri hakkında konuşabilmektir. Yöneticilerin kuruma yetenek akışı için gerekli altyapıyı oluşturmaları gerekmektedir. Çalışanlara kendilerine özgü beceriler, ilgi alanları ve değerleri hakkında daha derin düşünmelerine yardımcı olacak sorular sormaları gerekmektedir.<sup>160</sup>

Çalışanlar, performanslarına ve gelecekteki hedeflerine ilişkin kendilerine özel geri bildirim beklemektedirler. Kariyer hedefleriyle uyumsuzluk yaşayan çalışanların en büyük sorunu yöneticilerinden gelecek olan dürüst geri bildirimlerin olmamasıdır. Bu nedenle çalışanların çok yönlü kariyer hedefleri belirlemelerine yardım etmek, kişisel gelişimi destekleyen unsurlardan biri olmaktadır. Çalışanlar potansiyel gelişim hedeflerini, kurumun ihtiyaçları ve stratejik amaçları çerçevesinde analiz ettiklerinde, hem çalışanlar hem yöneticiler hem de kurum kazançlı çıkmaktadır.<sup>161</sup> Çünkü çalışanın, işletmedeki geleceğinin belirsizliğinin azalması onun kuruma olan bağlılığını artırmaktadır.

Bu bağlılığın sağlanmasında kariyer planları, çalışanların bulunduğu konumun farkında olmalarını, kendilerini bir sonraki adımda nelerin bekleyebileceğini öngörmelerini ve bu doğrultuda olası kariyer yollarına uygun hazırlıkları yapabilmelerini sağlayacak nitelikte olmalıdır. Çünkü yüksek performans sergileyen çalışanlar işlerinde ilerlemek ve daha ileri kademelere gelmek için istek duymaktadırlar. Bu nedenle, çalışanların mesleki adımlarını ileri

---

<sup>159</sup> Barutçugil, **age.**, s. 468.

<sup>160</sup> Aynı.

<sup>161</sup> Aynı.

aşamalarda daha sağlıklı atabilmesi için hem bireysel hem de kurumsal kariyer planlaması önem taşımaktadır.<sup>162</sup>

Kariyer yönetiminin sorumlusu çalışanın kendisidir. Ona ne yapacağını söylemek yerine; değerlendirilmesi ve üzerinde düşünmesi için seçenekler sunmak gerekmektedir. Çünkü en büyük kariyer yıkımı, çalışanın tek hedefi engellendiğinde yaşanmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarını sürekli büyüme, gelişme ve yeni beceriler edinme yönünde desteklemeleri durumunda kuruma bağlılığın sağlanması çok daha kolay olacaktır.<sup>163</sup> Böylece çalışan kendisine bir hedef yerine bir çok hedef belirlemekte ve daha önce öngörülemez bazı nedenlerden dolayı bir hedefi yok olsa bile diğerleri ile yoluna devam edebilmektedir. Ancak bunun tam tersi bir durumda, yüksek performans gösteren çalışanlar geliştiklerini hissedemedikleri noktada kuruma olan bağlılıkları azalmaktadır. Eğer çalışanlar, kurumlarının, bireysel ve kurumsal kariyer gelişimlerine katkı sağladığını hissedersen kuruma daha bağlı ve daha üretken olabilmektedirler. Çalışanların, kuruma katıldıkları günden itibaren kurumsal yönetim uygulamaları çerçevesinde kişisel gelişimleri için gerekli olan kariyer, eğitim ve gelişim planlarının yapılması gerekmektedir.

#### 2.1.4 Saygılık

Kurumsal yönetim uygulayan kurumlardaki çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri ve kendilerine olan güvenlerini artırabilmelerinin diğer bir kaynağı da onlara duyulan saygıdır. Yöneticiler çalışanlarını elde tutmak istiyorlarsa, onlara saygı göstermeli, özgün niteliklerinden her birini kabul etmeli ve onaylamalıdır. Çalışanlara duydukları ilgi ve saygılarını tutarlı bir şekilde sergilemelidirler. Her çalışan saygı görmeyi, değer verilmeyi, sevmeyi ve benimsenmeyi beklemektedir. Beklentilerinin karşılanmadığı iş ortamlarında tatminsizlik, güvensizlik ve kayıtsızlık gibi duygular yaşamakta ve açık ya da gizli tepkiler verebilmektedirler.<sup>164</sup>

Çalışanların kuruma bağlılığını etkileyen en önemli saygılık kaynağı bilgidir. Çünkü bilgi hiyerarşik değildir. Ya belli bir durumla ilgilidir ya da değildir. Bir açık kalp operatörünün ücreti bir konuşma terapistininkinden çok daha yüksek olabilir ve çok daha yüksek bir sosyal statüye sahip olabilir; yine de eğer belli bir durum kalp krizi geçiren birinin

<sup>162</sup> Çimen, **agm**, (<http://www.ntvmsnbc.com...>).

<sup>163</sup> Barutçugil, **age.**, s. 468.

<sup>164</sup> Aynı, **age.**, s. 469.



rehabilitasyonunu gerektirirse, bu durumda konuşma terapistinin bilgisi operatörününkinden çok daha yüksek olacaktır. Bu yüzden her tür çalışan kendisini ast olarak değil profesyonel olarak görmekte ve bu şekilde davranılmasını beklemektedir.<sup>165</sup>

### 2.1.5 İş Zenginleştirme

Kurumsal yönetimi şekillendiren diğer bir kavram iş zenginleştirmedir. Bu kavram ilk kez F. Herzberg tarafından kullanılmıştır. Herzberg' e göre kurumda işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için mevcut çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmesi gerekmektedir. Kurumda çalışanlara işi planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi-kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları oluşturulması iş zenginleştirme için verilebilecek başlıca örneklerdir.<sup>166</sup>

Yüksek performans sergileyen çalışanların sorumluluk alma, kendini geliştirme, sürekli beklenenin üzerinde performans gösterme gayreti içinde olma özellikleri, mevcut işlerinden daha fazlasını yapabileceklerinin bir işareti olarak görülebilmektedir. Bu nedenle, bu çalışanların işlerinin gerektiğinde çeşitli projeler ve iş rotasyonları ile desteklenip zenginleştirilmesi gerekmektedir. Bir diğer alternatif ise, kurum genelinde yüksek performanslı çalışanlara inisiyatif verilerek yönetim sorumluluğunun tabana doğru yayılmasını sağlamak olabilir. Bu çalışanlara sorumluluk verilerek problemleri görmeleri, tanımlamaları ve sahiplenerek çözüm üretmeleri için ortam sağlamaktadır. Ayrıca yetenekli çalışanların özel projelerde görev alarak elde ettikleri birikimi birlikte çalıştığı arkadaşları ile paylaşması için çeşitli platformlar sağlanması da bu çalışanların kuruma bağlılıklarına katkı sağlayabilmektedir.<sup>167</sup>

Bu açıklamalar doğrultusunda denilebilir ki; iş zenginleştirme, çalışanın sorumluluklarını genişletmesine veya bulunduğu pozisyondan başka yetkileri elde etmesi için başka bir pozisyona veya bulunduğu pozisyondan ayrılmayarak yine kurum içinde değişik rol ve yetkiler edinmesine olanak vermektedir. Ayrıca, çalışanlara belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine, alet ve teçhizatı seçme olanağını

<sup>165</sup> Drucker, **age.**, s. 222-223.

<sup>166</sup> Coşkun Can Aktan, "2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: İnsan Mühendisliği", TÜGİAD, 1999, (<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/demotivasyon.htm>), (18 Mayıs 2006).

<sup>167</sup> Çimen, **agm**, (<http://www.ntvmsnbc.com...>).

vermektedir. Buradaki amaç; kurumsal etkinliği sağlamak ya da geliştirmek ve çalışanların kuruma bağlılığını artırmaktır.<sup>168</sup> ünkü iş zenginleştirme, aynı zamanda etkili bir motivasyon tekniği olarak da kullanılmaktadır.

Literatürde, iş zenginleştirmede iki yaklaşımdan söz edilmektedir. Bu yaklaşımlardan birincisi, işi yeniden planlama ve çalışana daha uygun hale getirme işlemidir. Bu yaklaşımda iş yeniden incelenmekte; işin yapılma biçimi ve niteliği yönetim tarafından değiştirilmektedir. Böylece, iş, çalışana daha uygun hale getirilmekte, monotonluk ve bıkkınlık veren özelliklerinden kurtarılmakta ve çekici hale getirilmektedir. İkinci yaklaşımda, işin yapılma biçimi ve niteliği değiştirilmeden işle ilgili amaçların belirlenmesinde, planlama, karar verme ve kontrol işlemleri konusunda üst kademelerde olan yetki ve sorumluluklar alt kademelere, yani çalışanlara geçirilmekte; böylece, çalışan sadece verilen emirleri yerine getiren bir kimse olmak yerine, içinde düşünsel faaliyetlerde de bulunan bir paydaş olmaktadır.<sup>169</sup> Kurumsal yönetim uygulamalarında da bu yaklaşımlardan biri benimsenerek iş zenginleştirmenin sağlanması gerekmektedir.

### 2.1.6 Bilgi

Kurumsal yönetim uygulamalarının kuruma yaygınlaştırılması ve iç paydaşların kuruma olan katkılarının farkında olması elde edilen bilgi ile sağlanır. Ancak bu, doğru, zamanında ve güvenilir bir bilgi olmalıdır. Çünkü değişimlerin yaşandığı dönemlerde bilgi paylaşımı, olağan dönemlere kıyasla çok daha önemli olmaktadır. Büyük çaplı değişim süreçlerinde bazı üst düzey yöneticilerin güçlerini veya önemlerini yitirme korkusuyla bilgilerini sakladıkları görülmektedir. Oysa, üst düzey yöneticilerin bilgiyi olabildiğince erken ve dürüstçe verdiği ve yöneticileri, bilgiyi aşağıya aktarmaktan sorumlu tuttuğu bir organizasyonda çalışanlar, kendilerine değer verildiğini ve önemli olduklarını hissetmektedirler. Böylece verimlilik, motivasyon ve kuruma bağlılık artışı sağlanmaktadır.<sup>170</sup>

Çalışanları kurumlarından ayrılmaya yönelten oraya ait olmadıkları duygusunu yaşamalarıdır. Kendilerinden bilgi saklanan çalışanlar, kuruluşlarıyla aralarında bağ kuramamaktadırlar. Kendi kurumları ile ilgili bilgileri dışarıdan duyan çalışanlar kendilerini

<sup>168</sup> Süheyla Grszl, “İş Zenginleştirme”, (<http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain01.html>), (17 Temmuz 2006).

<sup>169</sup> “İş Zenginleştirme”, (<http://www.kisiselbasari.com/news.asp?Action=Print&hid=565>), (6 Eylül 2006).

<sup>170</sup> Barutçugil, *age.*, s. 470.

olayın dışında hissetmekte ve en kötü olasılıkları düşünmektedirler.<sup>171</sup> Fakat yöneticiler çalışanlarıyla bilgileri paylaştıkça, onlar mesleklerine, sektöre ve kuruma daha geniş açıdan bakmayı ve her birindeki yeni eğilim ve sonuçları görmeyi öğrenmektedirler. Aynı zamanda kendilerini daha yeterli ve gelecekteki kariyerleri konusunda daha güvenli hissetmektedirler.<sup>172</sup> Çünkü kendilerini önemli bir çalışan ve kurumun bir parçası olarak görmektedirler.

### 2.1.7 Kaynaşma

Kurumsal yönetimin uygulanabilmesi için iç paydaşların bir bütün halinde hareket etmesi gerekmektedir. Bu da, eğer çalışanlar kurumun vizyon ve misyonunu anlar ve bunu paylaşırlarsa sağlanır. Bazı durumlarda; kurumun tarihçesi, kurucuları, var olma nedeni, karşıladığı önemli ihtiyaçlar veya müşterilerin, kurumun ürünleri ya da hizmetleriyle ilgili söyledikleri bağlılığı pekiştiren etkenler olmaktadır.<sup>173</sup>

Daha iyi kaynaşmış çalışanlar sayesinde bağlar güçlenmekte, onların gittikçe yayılan ilişki ağları, yöneticilere yeni bilgiler ve kaynaklar sunabilmekte, böylece potansiyel olarak bütün kurumun verimliliği artırılabilir. Çünkü çalışanların bir kuruma bağlılık duymalarının çok önemli bir nedeni de ilişkileridir. Eğer bağlar zayıfsa veya yoksa o işi bırakmak daha kolaydır. Yöneticiler çalışanlarla aralarındaki bağları güçlendirdiği sürece onların kurumda kalmalarını sağlamak daha kolay olmaktadır.<sup>174</sup>

Burada kurumun kültürü çok önemlidir. Çünkü kuruma yeni katılan bir kişinin kendini oraya ait hissetmesi ve işine daha kısa sürede uyum sağlayabilmesi ve kendisini kurumun bir parçası olarak görmesi bu kültür sayesinde sağlanmaktadır. Ayrıca kurumun gelişmesi ve büyümesi bakımından “biz” bilincinin kısa zamanda gelişmesi ve yerleşmesi daha kolay olmaktadır. Eğer biz bilinci oluşursa, kurumun çıkarlarını kendi çıkarları gibi gözeten çalışanlar çoğaldıkça kurumun başarısı da artacaktır.<sup>175</sup>

---

<sup>171</sup> Barutçugil, **age.**, s. 470.

<sup>172</sup> Aynı.

<sup>173</sup> Aynı.

<sup>174</sup> Aynı, **age.**, s. 471.

<sup>175</sup> İlhami Fındıkçı, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, (İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2005), s. 76.

### 2.1.8 Rehberlik

Kurumsal yönetim açısından iç paydaşların kuruma bağlılığını sağlayan diğer bir faktör ise rehberliktir. Bu nedenle yönetici, yetenekli çalışanların kalıcılığını sağlamak açısından kendi rol modelinin farkında olmalı ve elemanları için iyi rol modelleri oluşturacak insanlara dikkati çekmelidir. Ayrıca yöneticiler çalışanların gelişmesi için onları risk alma konusunda desteklemeli ve cesaretlendirmelidir. Çünkü çalışanların kendilerine özgü becerilerinin ve kapasitelerinin tanınması, yeteneklerinin en iyi şekilde değerlendirilmesi için onlarla çalışmak ve yetişmelerini desteklemek büyük önem taşımaktadır. Bütün bunların ötesinde yönetici, kurumla ilgili tüm bilgileri çalışanlarına açıkça anlatmalı, kurumun gerçeklerini onlarla paylaşmalıdır.<sup>176</sup> Yönetici, çalışanların çalışırken nasıl davrandıklarını anlamalı, onların gelecekteki davranışlarının ne olabileceğini tahmin etmeli, davranışları yönlendirmek, değiştirmek ve kontrol etmek konusunda yeteneğini geliştirmelidir.<sup>177</sup>

Ancak bazı yöneticiler, görevlerinin ve rollerinin, insanların hatalarını bulmak olduğu zihniyetine sahip olabilmektedirler. Bu tür bir zihniyet, öncelikle kurumun kültürüne nüfuz ederek, çalışanların korkak davranmalarına neden olmaktadır. Bu zihniyetteki bir yönetici asla çalışanlarından “en iyi” yi alamamaktadırlar. Çalışanlar kısa vadede bu tür bir yaklaşıma cevap verebilmektedir. Ama uzun vadede kuruma bağlılıkları azalacağı için bir başka işe geçmektedirler.<sup>178</sup> Ayrıca kendilerinin anlaşılmadığını ve takdir edilmediğini düşünen çalışanlar kendini hiçbir zaman kuruma yararlı olarak görmemekte ve kuruma uyum sağlayamamaktadır.

### 2.1.9 Fırsatlar

Kurumsal yönetim uygulamaları iç paydaşlar için iş fırsatları oluşturmayı sağlamalıdır. Çünkü yetenekli insanlar nerede çalışacaklarıyla ilgili pek çok seçeneğe sahip olmaktadır. Onları elde tutmak, onlarla birlikte nasıl “fırsat yaratılacağını” öğrenmek anlamına gelmektedir.<sup>179</sup>

<sup>176</sup> İsmet Barutçugil, *age.*, s. 471.

<sup>177</sup> William Scafer, *Stress Management For Wellness*, (New York, Mc.Graw Hill, 1987), s. 310-314.

<sup>178</sup> Peter Burwash, *Liderliğin Anahtarı*, Çeviren: Hüseyin Aydın, (İstanbul: Timaş Yayınları, 1997), s. 48.

<sup>179</sup> Barutçugil, *age.*, s. 471.

Bu noktada “fırsat odaklı olmak” ve “fırsat yaratmak” kavramları karşımıza çıkmaktadır. Fırsat odaklı olmak ve fırsat yaratmak kavramları arasında fark bulunmaktadır. Fırsat odaklılık, bir ruh halini ve bir dizi inanç, tutum ve davranışı tanımlamaktadır. Fırsat yaratmak ise, fırsatları aramak, bulmak ve elde etmek demektir. Bir yöneticinin fırsat odaklı davranarak fırsat yaratmak için çalışanlarıyla işbirliği yapması gerekmektedir. Fırsat odaklı yöneticiler, hem kendileri hem de çalışanları için olanak arayışları içindedirler. Çalışanlarına ne tür fırsatlar aradıklarını sormakta ve bu fırsatları bulmaları konusunda onlara yardımcı olmaktadır. Çünkü çalışanların bir kurumda kalma nedeni, başka bütün etkenlerden daha çok, büyüme, gelişme ve öğrenme fırsatı olmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarının bu fırsatları değerlendirmelerinde onlara destek olması durumunda çalışanın da kuruma bağlılığı artmaktadır.

### 2.1.10 Tutku

Kurumsal yönetim açısından iç paydaşlara yönelik kuruma bağlılığı sağlayan önemli olan bir başka konu da tutkudur. Çalışanlar sevdikleri bir şeyi yaparken, olabildiğince en iyisini yapmaya çalışmaktadırlar. Eğer yöneticiler çalışanlarının duygularıyla işleri arasında bağlantı kurmalarını sağlarsa çalışanların kuruma bağlılıklarının artmasına da yardımcı olmuş olacaktırlar. Çoğu çalışan anlamlı bir misyon için çalıştığını düşündüğünde tutkulu olmaktadır. Pek çok durumda bu heyecana neden olan, işin kendisi değil sonucu olmaktadır. Çalışanın yaptığı işin işletmenin misyona nasıl bir katkıda bulunduğunu görmesi tutkuyla çalışmasını desteklemektedir.<sup>180</sup>

Yöneticilerin, çalışanların ne yapmayı sevdiğini açığa çıkarmaları için onlarla işbirliği yapmaları gerekmektedir. Çalışanları hangi inanç ve değerlerin heyecanlandığını, tutkularını harekete geçiren güçlerin neler olduğunu keşfeden bir yönetici bunları kullanabilecektir. Böylece, kurumda şevkle rol alan ve verimli çalışanların sayısı çoğalacaktır.<sup>181</sup> Bunun yanı sıra tutku sayesinde kurumsal değerler ile kişisel değerler daha çok birbirine yaklaşmakta ve kişinin kuruma olan bağlılığında kurumsal değerlerin üstünlüğü daha az etkin bir konuma gelmektedir.

---

<sup>180</sup> Barutçugil, *age.*, s. 472.

<sup>181</sup> Aynı.

### 2.1.11 Ödül

Kurumsal yönetim uygulamalarının tüm kurumda yaygınlaştırılmasının en büyük destekleyicilerinden biri ödüllendirilmedir. Bu nedenle kurumların üstesinden gelmesi gereken, bir işte çalışanları motive eden ödüllendirme sistemleri geliştirmektir. İnsan, ihtiyaçlarına göre davranan bireysel bir bütündür. Bu noktadan hareketle geliştirilmiş bir kuramda verilen denkleme göre kişisel performans, beceri ile motivasyon çarpımıdır.<sup>182</sup>

Kişisel performans = Beceri \* Motivasyon

“Çalışanlar ödüllendirildikleri davranışları tekrarlarlar.” Motivasyon kuram ve uygulamaları bu temel ilke üzerine inşa edilmiştir. Ödülün olmadığı yerde mevcut sistemi sürdürmek veya yeni bir sistem kurmak mümkün olmamaktadır. Çünkü mevcut sistemi sürdürmek veya sistem kurmak çaba ile olur; çaba ise ödül ile motive edildiğinde ortaya çıkmaktadır.<sup>183</sup>

Ancak bütün çalışanların aynı şekilde tanınmaktan veya aynı şekilde ödüllerden hoşlandığını ve bunları istediği düşünülemez. Böyle bir düşünce çalışanları yönetmede ciddi bir hatadır. Fakat bireysel farklılıklar ne olursa olsun, gerçekte bütün çalışanlar, kurum için ne kadar değerli olduklarını, yaptıkları işin ne kadar önemli olduğunu ve ne kadar büyük bir iş başardıklarını yöneticilerinden duymak istemektedirler.<sup>184</sup>

Çalışanlar, kendi çabasını ve aldığı ödülü kendi durumunda olan çalışanları ile karşılaştırmaktadır. Çünkü çalışanlar kendilerine adil ve eşit davranılmasını istemektedir.<sup>185</sup>

Adam Smith General Elektrik Şirketinde yapmış olduğu bir dizi incelemelere dayanarak çalışanların kendilerine ödenen ödül ile başkalarına ödenen ödülü karşılaştırma eğiliminde olduklarını tespit etmiştir. Adam Smith'e göre, her çalışan birey, kendine ödenen ödüllerin ne denli adil olduğunu belirtmek üzere, kendilerine bir karşılaştırma temeli “base de comparaison” seçmektedirler. Böylelikle iki oran arasında karşılaştırma yapmaktadırlar. Bunlardan birincisi çalışanın elde ettiği ödüller ile kendisinin kuruma yaptığı katkılar

<sup>182</sup> Muhittin Şimşek, **İş Hayatında Mükemmellik**, (İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2004), s. 228.

<sup>183</sup> Şimşek, **age.**, s. 228.

<sup>184</sup> Barutçugil, **age.**, s. 472.

<sup>185</sup> Mehmet Şişman ve Selahattin Turan, **Sınıf Yönetimi**, (Ankara: Öğreti yayınları, 2004), s. 112.

arasındaki orandır. İkincisi ise, çalışanın kendisine karşılaştırma olarak seçtiği bir öteki çalışanın elde ettiği oran ile katkıları arasındaki orandır. Çalışanlar, bu iki oran arasında bir farklılık olduğunu gördüğü zaman, ortada bir eşitsizlik durumu olduğunu anlamaktadırlar. Karşılaştırmayı yapan çalışanın kendi ödülleri ile katkıları arasındaki oranla öteki çalışanın ödülleri ile katkıları arasındaki oranın denksizliği iki şekilde olacaktır. Birincisinde, çalışanın kendi ödülleriyle katkıları küçük olmaktadır. İkinci ise çalışanın kendi ödülleriyle katkıları oranının öteki çalışanın ödülleriyle katkıları arasındaki orandan daha yüksek olmasıdır.<sup>186</sup>

Her iki durumda da çalışan eşitsizlik olduğunu anladığı anda, bir gerilim ve huzursuzluk içerisine girmektedir. Çalışanın bundan kurtulmasının tek bir yolu vardır; çalışan eşitliği sağlayacak; eğer sağlayamıyorsa da işi bırakacaktır.<sup>187</sup>

Yöneticilerin çalışanlarına onlar için en çok neyin önemli olduğunu sorması ve bireysel istek ve ihtiyaçlara göre onları ödüllendirmesi gerekmektedir. Yöneticiler, samimi, içten övgüyü cömertçe kullanmalıdırlar. Yetenekli çalışanları elde tutmanın en önemli aracının para olmadığı bilinmektedir. Para, elde tutulan yeteneğin kalıcılığını güvenceye almayacaktır. Çalışanlar iyi yaptıkları işlerin fark edilmesini ve takdir edilmesini istemektedirler. Bunu yapabilen yöneticilerin çalışanların kuruma olan bağlılığını yükseltmektedir.<sup>188</sup>

### 2.1.12 Alan

Kurumsal yönetim uygulamalarının iç paydaşlar tarafından benimsenebilmesi için bu paydaşların içsel ve dışsal olmak üzere iki alanda özgür ve etkili olması gerekmektedir. İçsel alan; çalışanların kendilerini kurumun yaratıcı, verimli, düşünce üreten unsurları olarak hissetmeleri için zihinsel ve duygusal olarak istedikleri ve ihtiyaç duydukları alandır. Kendini yönetmek zamanını kontrol altında tutmak, yeni yöntemlerle çalışmak ve özgür düşünmek bir çalışanın içsel alanının boyutlarıdır. Dışsal alan ise dış fiziksel çevrenin çalışma isteğine göre tasarlanması veya düzenlenmesi, çalışma koşulları, farklı yerlerde çalışmak, dış çevre unsurlarıyla ilişkiler geliştirmek ve özgürce giyinmek istemesidir.<sup>189</sup>

<sup>186</sup> Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, (İstanbul: Beta Basın Yayım, 1998), s. 289.

<sup>187</sup> Eroğlu, **age.**, s.289.

<sup>188</sup> Barutçugil, **age.**, s. 472.

<sup>189</sup> Aynı, **age.**, s. 473.

Her iki alanda da yöneticinin esnek davranması ve çalışanlarına güvenerek onlara özgürlük tanınması gerekmektedir. Çalışanların ne istediğini dinlemeli, onların ihtiyaçlarını anlayışla karşılamalı ve sonuçta işleri farklı bir şekilde yapmaları için onlara seçenekler ve fırsatlar sunmalıdır.<sup>190</sup> Çünkü insanlar birbirinden farklı olduğu için istek ve arzularında farklılaşmaktadır. Önemli olan bu istek ve arzuların ortak bir noktada her çalışanın az da olsa isteklerini karşılayacak çerçevede tutulmasıdır. Ancak böyle olduğu zaman çalışanın kuruma olan bağlılığı artacaktır.

### 2.1.13 Değerler

Kurumsal yönetim uygulamalarında iç paydaşların kuruma bağlılığını etkileyen son faktör değerlerdir. Çünkü çalışanların değerlerinin kurumsal değerlerle nasıl uyumlaştırıldığını anlamak, yetenekli çalışanların elde tutulmasının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Kurumların misyonu, vizyonu ve değerleri bulunmaktadır. Fakat çalışanların kurumsal değerler ile kendi değerleri arasındaki bağlantıyı belirlemelerine yardımcı olacak bir desteği bulmaları sık rastlanan bir durum değildir.<sup>191</sup>

Kurumun ortak bir değeri olabilir ancak bir kurumdaki çalışanların değerleri önemli farklılıklar gösterebilmektedir. Değerlerin bu çeşitliliği kurumu güçlü kılmaktadır. Çünkü farklılıklar, kuruma zenginlik, canlılık ve yaratıcılık kazandırmaktadır. Her çalışanın değerlerini tanımak, bunları ortaya çıkarmak ve etkili bir biçimde kullanmak yöneticinin görevidir.<sup>192</sup> Tespit edilecek bu farklılıklar kurum kültürüne de etki edecek ve kurumu diğer kurumlardan ayırarak kendine özgü bir kurum yaracaktır. Bu da çalışanın ayrıcalıklı bir kurumda çalıştığını hissetmesini sağlayacak ve kuruma olan bağlılığını artıracaktır.

## 2.2 Yöneticiler ve Yönetim Kurulları

Kurumsal yönetimi şekillendiren diğer bir faktör ise yöneticiler ve yönetim kurullarıdır. Şu ana kadar iç paydaşlar olarak çalışanlar ele alınarak incelendi. Ancak bu çalışanlar içerisinde yer almasına rağmen yönetim kurullarının kurumsal yönetim ve hiyerarşik kademe açısından alt kademedeki çalışanlar üzerinde büyük etkisi olması nedeniyle

---

<sup>190</sup> Barutçugil, *age.*, s. 473.

<sup>191</sup> Aynı.

<sup>192</sup> Aynı.



ayrıca incelemesi gerekmektedir. Çünkü başarıları kanıtlanmış, güçlü bağlantıları olan etkili yöneticiler, süreçler nasıl tanımlanırsa tanımlansın her zaman merkezi karar verme noktalarını oluşturmaktadır. Çalışanların kuruma olan bağlılığını etkileyen faktörlerde yöneticilerin yapması gerekenler ve sorumluluklarına değinilmiştir. Ancak bunların yanı sıra, işletme sahipleri, kurul üyeleri, genel müdür ve üst düzey yöneticiler arasındaki kişisel iletişim ve ilişkiler de oldukça önemli yer tutmaktadır. Nedenini ise şöyle açıklamak mümkündür: işletmedeki problemler genellikle çok net değildir; sorular ve ortaya çıkabilecek potansiyel sonuçlar ise açıkça tanımlanamamaktadırlar. Bu durum karar verme referanslarını belirsizleştirerek, tahmin yürütme süreçlerini zorlaştırmaktadır. Bu belirsizlikler ortamı güven, yetkinlik, kişilik, doğruluk, bütünlük gibi değişkenlerin önemini artırırken doğru bileşimi işletmelerin en tepesinde taşımayan kurumlarda, en iyi sistemlerin dahi işe yaramaması sonucunu doğurmaktadır.<sup>193</sup> Kısacası kurumsal yönetim uygulamalarında iç paydaşların çoğunluğunu oluşturan çalışanların kuruma bağlılığının artırılmasında diğer bir iç paydaş olan işletme sahip ve yöneticilerinin içinde bulunduğu yönetim kurulu üyelerinin de kuruma bağlılıklarını sağlayacak bir yapıyı oluşturmaktır.

Yönetim, geleneksel olarak güzel sanatlar diye nitelendirilen alana dahildir, çünkü bilginin, aklın ve liderliğin temelleriyle, uygulama ve kullanımıyla ilgilenmektedir. Yöneticiler, psikolojiden felsefeye, ekonomiden tarihe, fiziksel bilimlerden etiğe kadar sosyal ve beşeri bilimlerin tüm bilgi ve içgörülerinden yararlanmaktadır.<sup>194</sup> Bu nedenle yöneticiler ve yönetim kurulu bir kurumun en önemli stratejik organıdır. Bir kurum harika bir ruha sahipse, bunun nedeni o örgütün tepesindeki insanların harika bir ruha sahip olmasıdır.<sup>195</sup>

Yönetim kurulu, uzun vadede paydaşlara sürekli kazanç yaratmak amacıyla, üst düzey karar alma, yürütme ve temsil mercii olarak kurumu faal bir şekilde yönlendirmektedir. Bu doğrultuda yönetim kurulu, kurumu idare ve temsil etmektedir. Yönetim kurulu, bu ana görevine ek olarak kurumun müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve toplumdaki diğer çıkar sahiplerine karşı da sorumlu olmaktadır. Yönetim kurulunun sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>196</sup>

- Kurumun kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirlemek,

<sup>193</sup> Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, (İstanbul 2002).

<sup>194</sup> Drucker ve Maciariello, **age.**, s. 15.

<sup>195</sup> Aynı, **age.**, s. 3.

<sup>196</sup> Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, **age.**

- Hedeflere ulaştıracak stratejileri irdelemek, geliştirilmesine katkıda bulunmak ve uygulanmasını sağlamak,
- Kurumun stratejik ve mali performansını irdelemek ve iyileştirici önlemler almak,
- İcra başkanını seçmek, belirli performans kriterlerine göre değerlendirmek ve ücretlendirilmesini belirlemek; diğer üst düzey yöneticiler için icra başkanının önerilerini değerlendirmek ve onaylamak,
- Kurumun idari ve mali denetimini sağlamak,
- Yönetim kurulunun, yönetim kurulu alt komitelerinin ve üst düzey yöneticilerin etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacak yapı ve işleyişte olmasını sağlamak ve bunların performans kriterlerini belirlemek,
- Kurumun, hissedarlara ve dış mercilere yönelik iletişim ve ilişki yaklaşımını belirlemek,
- Kurum ve çalışanları için iş ahlakı kurallarını belirlemek ve uygulanmasını sağlamak,
- Kurumun iç ve dış tasarruflarının, faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata uygunluğunu sağlamaktır.

Yönetim kurulunun tüm bu sorumlukları yerine getirebilmesi için çalıştığı ve yönettiği kuruma bağlılık duymasına gerekmektedir. Çünkü yönetim kurulu, bir kurumun önüne koymuş olduğu performans (mali ve diğer) hedeflerine ulaşmasından ana sorumlu olmaktadır. Dolayısıyla yönetim kurulunun hem bir bütün olarak ve hem de bireysel olarak her yıl şeffaf bir şekilde, bu konuyla görevlendirilen komitenin ortaya koyacağı kurallar doğrultusunda kendisinin özeleştirisini ve performans değerlendirmesini yapması gerekmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirilmesi veya azledilmesi bu ilkelere bağlanmalıdır.<sup>197</sup>

Bu çerçevede yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirilmesi iki şekilde olabilir:

*Ücret:* Ücretler, ilke olarak, üyenin zaman yatırımını ve üyelik gereklerinin uygulamalarına katılımını asgari olarak karşılayacak şekilde belirlenmelidir. Üyelerin temel ücretleri, teorik olarak icra başkanına verilen sabit ücretin saat başına hesaplanmasına yakın olmaktadır. Bu, bir yönetim kurulu üyesinin toplantılar, toplantı öncesi ve sonrası hazırlık ve özel projelerde o şirket için harcayacağı zaman olarak hesap edilmektedir. İşletme sahipleri ise bunu ücret olarak değil, kar olarak almaktadır.<sup>198</sup>

<sup>197</sup> Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, **age**.

<sup>198</sup> Aynı.

*Prim ve Diğer Ödüller;* Primlendirme ve diğer ödüller ise üyenin gerçek performansını olabildiğince yansıtacak şekilde ve dolayısıyla şirketin performans ve başarısı ile ilişkilendirilerek belirlenmelidir.<sup>199</sup>

Ayrıca nasıl ki çalışanlar kuruma sağladıkları katkı ile elde ettikleri ödülleri diğer çalışanları ile karşılaştırıyorsa, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin de birbirleri hakkında gerçek bir değerlendirme yapabilmesi için ve kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesine göre ellerinde olan hisse senetlerini yıllık raporda açıklanmaları gerekmektedir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlayan yöneticiler, işletme sahipleri ve yönetim kurulu üyelerinin kurumun yönetiminde yer almaları nedeniyle çalışanların kuruma bağlılığını etkileyen faktörler arasında yer alan tüm faktörler onlar için de geçerlidir. Bu yüzden ücret ve prim ve diğer ödüller ile kuruma bağlılıkları pekiştirilmektedir.

### 3. İÇ PAYDAŞLARIN KURUMA BAĞLILIĞININ AZALMASININ BELİRTİLERİ

Bilgi ekonomisinde yer aldığımız günümüz dünyasında teknoloji inanılmaz bir hızla gelişmekte ve tüm dünyaya yayılmaktadır. Herkese aynı bilgiler ve teknolojiler ulaşabildiğinden, rekabet ortamı her geçen gün daha da zorlu bir hal almaya ve insan gücü çok daha fazla önem kazanmaya başlamıştır.<sup>200</sup> Bu da çalışanların kuruma olan bağlılığının sağlanmasını ön plana çıkarmıştır. Kurumsal yönetim uygulamaları açısından iç paydaşların bağlılığını sağlayan faktörler sağlanmaz ise, çalışanın tükenmesine neden olmakta ve çalışanlar sorunlarını anlatamamaktadır. Eğer bir de çalışanın işle ilgili ulaşamayacağı hedefler konursa, kişinin tükenmesi daha çabuk olmaktadır.<sup>201</sup> Bu da çalışanın kuruma karşı bazı psikolojik ve fiziksel harekette bulunması sonucunu doğurmaktadır. Bunlar;

- Devamsızlık,
- İşe Geç kalma
- Performans Düşüklüğü

<sup>199</sup> Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, **age**.

<sup>200</sup> Sinan Ülgen ve Diğerleri, “Çalışanlarınızı Tatmin Etmek için Neler Yapıyorsunuz?”, (<http://www.kariyer.com/CN/ContentBody008.asp?listall=Y&BodyID=5094>), (1 Eylül 2005).

<sup>201</sup> Hakan Yöney, Perma Ünalın, “Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik”, (<http://www.ntvmsnbc.com/news/303101.asp>), (9 Aralık 2004).

• İşten ayrılma ve iş değiştirme şeklinde kendini gösterir ki tüm bu olumsuzlukların temelinde iç paydaşların kuruma duydukları bağlılığın azalması yer almaktadır.<sup>202</sup>

### 3.1 Devamsızlık

Devamsızlık, bireyin çalışma planı veya programına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir.<sup>203</sup> Çeşitli araştırmalarda kuruma bağlılığın devamsızlıkla önemli derecede olumsuz bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Yani çalıştıkları kuruma bağlı çalışanların devamsızlık oranı düşüktür.<sup>204</sup>

### 3.2 İşe Geç Kalma

İşe geç kalma, çalışanın iş başında bulunması gereken zamandan daha geç işine ulaşmasıdır. Ancak, işe ulaşılan aracın bozulması, hava koşulları, hastalanma gibi bazı istenmeyen koşullar nedeniyle geç kalınabilir.

Clegg tarafından, işe geç gelmenin işe ve çalıştığı kuruma bağlılığın düşük olduğu çalışanlarda sık sık tekrarlanan bir davranış olduğu bulunmuştur.<sup>205</sup> Devamsızlıkta olduğu gibi geç gelmede de iş ve iş ortamına ilişkin nedenler, çalıştığı kuruma bağlı çalışanlarda en az olacağından, bu gibi bir nedenle işe geç gelme oranı da düşük olacaktır.<sup>206</sup>

### 3.3 Performans Düşüklüğü

Çalışanlar, kurumda yer aldıkları pozisyonlara ilişkin üstlendikleri rolleri yerine getirerek kuruma katkıda bulunmaktadır. Üstlenilen bu roller çalışanların işleridir. İşlerini ne derece etkin ve başarılı yaptıkları onların performanslarını göstermektedir.<sup>207</sup> Ancak çalışanların performansları konusunda bilgilendirilmeye, geri bildirim almaya ihtiyaçları vardır. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutan bu bilgi ihtiyacı çalışanın

<sup>202</sup> Hakan Yöney, Perma Ünalın, "Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik", (<http://www.ntvmsnbc.com/news/303101.asp>), (9 Aralık 2004).

<sup>203</sup> Çakır, **age.**, s.172.

<sup>204</sup> Randall S. Cheloha ve J. L. Farr, "Absenteeism, Job Involvement and Job Satisfaction in An Organizational setting", **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 65, No. 4, (1980), s. 467.

<sup>205</sup> Çakır, **age.**, s. 176.

<sup>206</sup> Aynı, **age.**, s.175-176.

<sup>207</sup> Aynı, **age.**, s. 168.

kendisine güvenmesine, çalışmalarında değişiklikler yapmasına ve kendisini geliştirmesine yol açmaktadır.<sup>208</sup>

Çalıştıkları kuruma bağlılık duyan çalışanlar, işlerinin gerektirdiği görev ve sorumlulukları istekle ve etkin bir şekilde yerine getirmektedirler. Dolayısıyla çalıştıkları kuruma bağlılık duymayan çalışanlar, diğerlerine göre daha düşük performans göstermektedir.<sup>209</sup> Ayrıca bazı çalışanlar güçlü bir potansiyeli olan ancak hoşnutsuzluk yaşayan insanlar olmaktadır. Yeni bir fırsat için ayrılmak yerine, ilgisiz ve kayıtsız kalma yolunu seçmektedirler. Onların ayrılışı fiziksel olmaktan çok psikolojik olmaktadır.<sup>210</sup>

Performans düşüklüğünün en önemli nedenleri rol çatışması ve rol belirsizlikleridir. Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosenthal, yönetici ile astlar arasındaki iletişim sıklığının astların rol çatışması ve rol belirsizlikleri algılamaları üzerine doğrudan etkisi olduğunu öne sürmüştür. Rol çatışması, bir çalışanın kendisinden beklenileni yanlış anlamasıyla ortaya çıkmaktadır. Rol belirsizliği ise, beklentilerin açık olmadığı zamanda ortaya çıkmaktadır. Rol ile ilgili bu algılamalar, çalışanların iş performans ve memnuniyetini etkilemektedir. Kahn ve arkadaşlarına göre, rol çatışması ve rol belirsizliği, çalışanların yöneticilere ve kuruma karşı güvenlerinin, sevgilerinin ve saygılarının azalmasına yol açmaktadır. Çalışanlar daha sonra geri çekilmekte ve daha az iletişim, daha çok rol çatışması ve belirsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden çalışanlar işlerinde neyi nasıl yapacaklarını karıştırdıklarında performansları da düşecektir. Böylece, iletişim eksikliği olan bir kurumda çalışanların performans ve kuruma bağlılığı, artan rol çatışmaları ve rol belirsizlikleri ile negatif bir şekilde etkilenecektir.<sup>211</sup>

### 3.4 İşten Ayrılma ve İş Değiştirme

Çalışanların kuruma bağlılıklarının azalmasının en son sonucu ise işten ayrılma ve iş değiştirmedir. Kuruma bağlılık ve işten ayrılma ile ilgili araştırmalarda bir kurumdaki işgücü devri ile işe bağlılık arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.<sup>212</sup>

<sup>208</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: Alfa Yayınları, 1999), s. 299.

<sup>209</sup> Çakır, **age.**, s. 169.

<sup>210</sup> Barutçugil, **age.**, s. 469.

<sup>211</sup> Murat Hançer ve Abdullah Tanrısevdi, "Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme", **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt No 27, Sayı No 2: 2003, (Aralık 2003), s. 221.

<sup>212</sup> Çakır, **age.**, s. 178.

Arnold ve Feldman, işten ayrılma sürecine ilişkin yaklaşımlarında kuruma bağlılığı, işten ayrılmayı olumsuz etkileyen bir faktör olarak ele almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre kuruma bağlılığı düşük olanların işten ayrılma davranışları başka iş alternatiflerinden de yüksek düzeyde etkilenmektedir. Eğer iş alternatifleri kısıtlı ise, çalışanın kuruma bağlılığı düşük de olsa, işinden ayrılmamaktadır.<sup>213</sup>

İşten ayrılma ve iş değiştirmede yöneticilerin iyi çalışanları yanlarında tutmak için tutumları ve nasıl davrandıkları büyük önem taşımaktadır. Olumsuz tutum içinde sürekli eleştiren, suçlayan, şikayet eden ve kaba davranan yöneticinin nitelikli çalışanları uzun süre kurumda tutmayı başarması kolay olmamaktadır.<sup>214</sup> Çünkü değer verilen çalışanlar; kavrayışları yüksek, yaratıcı, kendiliklerinden harekete geçen, enerjik insanlar olmaları nedeniyle genellikle çalışmalarını sürekli sorgulamaktadırlar. Kişisel gelişme fırsatlarından ve kurumsal eylemlerden yararlanma isteği ve ihtiyacı duymaktadır. Eğer bu çalışanlar kurumun bu ihtiyaçları karşılamadığını fark ederlerse yeni fırsatlar sunulan ve kendilerini geliştirebilecekleri bir iş bulduklarında ayrılmaktadırlar.<sup>215</sup>

---

<sup>213</sup> Çakır, **age.**, s. 179.

<sup>214</sup> Barutçugil, **age.**, s. 469.

<sup>215</sup> Aynı.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ BİR İÇ PAYDAŞ OLARAK ÇALIŞANLARIN BAĞLILIĞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 1. ARAŞTIRMA

##### 1.1 Araştırmanın Konusu

Günümüz ekonomisinde ve iş yaşamında artık bilgi egemen olmaktadır ve bilgiye sahip olan gücü de elinde bulundurmaktadır. Bilgiye sahip olan ise insandır. İşletmeler ancak bu bilgiye sahip çalışanları bünyesinde barındırarak ve onların kuruma olan bağlılığını sağlayarak rekabette üstünlük elde edebilmektedirler. Çalışanın kuruma bağlılığı ise iyi bir yönetim ile sağlanır. Yönetim alanındaki son gelişmelere baktığımızda OECD'nin yayınladığı kurumsal yönetim ilkelerinin tüm işletmeler için hayati değerde olduğunu görmekteyiz. Çünkü yapılan birçok araştırmaya göre işletmenin tüm paydaşlarını içine alan bir dizi ilkeden oluşan kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan kurumlar bu ilkeleri uygulamayan kurumlara göre daha üstün durumdadırlar. Fakat bu kurumsal yönetim ilkeleri, ağırlıklı olarak hissedarları ve yatırımcıları kapsamaktadır. Ancak bu araştırmada paydaşlar ve özellikle de iç paydaşlar açısından kurumsal yönetim uygulamalarına bakarak yönetim alanındaki yeni gelişmeler de göz önünde bulundurulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın amacı çalışanların artık işletmeler için büyük önem arz etmesi ve sürekliliğini sağlayan en önemli unsur olarak benimsenmesi nedeniyle kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan ve kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayan kurumlardaki iç paydaşların bu ilkelere nasıl etkilendiğini belirlemektir.

##### 1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, kurumsal yönetim uygulamalarının iç paydaşların kuruma bağlılığını olumlu mu yoksa olumsuz mu etkilediğini ortaya koymaktır. Bu kapsamda oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

Araştırmanın ana hipotezi şöyledir;

H<sub>1</sub>: Türkiye’de Kurumsal Yönetim ilkelerini benimseyen Anonim Şirketlerinde kurumsal yönetim uygulamaları iç paydaşların kuruma olan bağlılığını olumlu etkilemektedir.

H<sub>0</sub>: Türkiye’de Kurumsal Yönetim ilkelerini benimseyen Anonim Şirketlerinde kurumsal yönetim uygulamaları iç paydaşların kuruma olan bağlılığını olumlu etkilememektedir.

Bu hipotezden hareketle oluşturulan alt hipotezler ise şu şekildedir;

Hipotez 1;

H<sub>1</sub>: Kurumsal Yönetim uygulamalarının var olduğu kurumlar ile kurumsal yönetim uygulamalarının olmadığı kurumların çalışma koşulları açısından anlamlı bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Kurumsal Yönetim uygulamalarının var olduğu kurumlar ile kurumsal yönetim uygulamalarının olmadığı kurumların çalışma koşulları açısından anlamlı bir fark yoktur.

Hipotez 2;

H<sub>1</sub>: Kurumsal Yönetim uygulamalarının var olduğu kurumlar ile kurumsal yönetim uygulamalarının olmadığı kurumların çalışma süreleri, tatil ve izinler, cezalar, tazminatlar ve emeklilik konusunda iş kanuna uygunluğu açısından anlamlı bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Kurumsal Yönetim uygulamalarının var olduğu kurumlar ile kurumsal yönetim uygulamalarının olmadığı kurumların çalışma süreleri, tatil ve izinler, cezalar, tazminatlar ve emeklilik konusunda iş kanuna uygunluğu açısından anlamlı bir fark yoktur.

Hipotez 3 ;

H<sub>1</sub>: Kurumsal Yönetim uygulamalarının var olduğu kurumlar ile kurumsal yönetim uygulamalarının olmadığı kurumların sağlık hizmetleri açısından anlamlı bir fark vardır.



$H_0$ : Kurumsal Yönetim uygulamalarının var olduğu kurumlar ile kurumsal yönetim uygulamalarının olmadığı kurumların sağlık hizmetleri açısından anlamlı bir fark yoktur.

Hipotez 4;

$H_1$ : Kurumsal Yönetim uygulamalarının var olduğu kurumlar ile kurumsal yönetim uygulamalarının olmadığı kurumların görev tanımlarının açık bir şekilde belirlenmesi açısından anlamlı bir farklılık vardır.

$H_0$ : Kurumsal Yönetim uygulamalarının var olduğu kurumlar ile kurumsal yönetim uygulamalarının olmadığı kurumların görev tanımlarının açık bir şekilde belirlenmesi açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

### 1.3 Araştırma Yöntemi

Bu araştırma kurumsal yönetimin iç paydaşların bağlılığına etkisinde farklılıkları ve ilişkileri ortaya koymaya yönelik olduğu için nicel analiz yöntemi<sup>216</sup> olan regresyon analizi ve t testi yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler, daha önceden belirlenen başlıklar altında ve tablolar ile özetlenmiş ve değerlendirilmiştir.

### 1.4 Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanabilmesi için düzenlenen anket formu, 3 bölümden ve 62 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölüm kurumdaki görev ve pozisyon, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi, daha önce çalışılan kurum sayısı ve gelir gibi kişisel özellikleri içermektedir. İkinci bölüm; kurumsal yönetimin bilinirliği ve nasıl algılandığı, çalışma koşulları ve çalışanlara karşı kuralları içermektedir. Üçüncü bölüm ise kurumsal yönetimin uygulamalarının iç paydaşların bağlılığına etkisini içermektedir. Ayrıca, iç paydaşların kuruma bağlılıklarının azalmasının belirtileri olan; çalışanların işten ayrılmaları ve iş değiştirmeleri, performans düşüklüğü, işe geç kalma ve işe devamsızlık durumlarının karşılaştırılması amacıyla insan kaynakları bölümü ile yüz yüze mülakat tekniği ile görüşülmüştür.

<sup>216</sup> Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Engin Yıldırım ve Serkan Bayraktaroğlu, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, (Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2002), s. 127-192.

Birinci bölümde çoktan seçmeli sorular ve açık uçlu sorular yer almaktadır. İkinci ve üçüncü bölümde ise cevaplayıcıların katılmıyorum, kısmen katılmıyorum, kararsızım, kısmen katılıyorum ve katılıyorum şeklinde yanıtlayabileceği 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

### **1.5 Veri Toplama Yöntemi**

Hazırlanan anket formları işletmelere gidilerek, insan kaynakları yöneticileri ve üst düzey yöneticiler vasıtasıyla çalışanlara dağıtılmış, işletmelerin verdiği imkan dahilinde yüz yüze görüşme yöntemiyle ve e-posta gönderilerek çalışanlara doldurtulmuştur. Ancak gerek zaman kısıtı ve gerekse işletme üst yönetimlerinin bu konuya az düzeyde izin vermesinden dolayı anketler çalışanlara bırakılarak bir veya 2 hafta içerisinde geri toplanmıştır. Çoğu kurumun ankette yer alan soruları kendi işletme sırlarını açıklamak olarak görmesinden ve çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olacağını düşünmesinden dolayı sınırlı sayıdaki anonim şirkette uygulanabilmiştir.

### **1.6 Veri Analiz Yöntemi**

Verilerin analizinde Microsoft Office programlarından Excel programı ve SPSS 10.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni iç paydaşların çalıştıkları kuruma bağlılığı bağımsız değişkenler ise kurumsal yönetim uygulamalarıdır. İç paydaşların kuruma bağlılığını hangi faktörlerin ne yönde etkilediğini tespit etmek amacıyla değişkenler “Çok Değişkenli Regresyon Analizi” ile değerlendirilmiştir. Regresyonun anlamlı olup olmadığını incelemek için “ z testi” uygulanmıştır. Kişisel özelliklerin karşılaştırılmasında ise “t testi” kullanılmıştır.

### **1.7 Örneklem**

Bu çalışmada, olasılığa dayalı olmayan örnekleme türlerinden olan kasti örnekleme kullanılmıştır. Bu örnekleme türünde örneği oluşturan elemanlar araştırmacının araştırma problemine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşur. Yani deneklerin belirlenmesindeki ölçü araştırmacının yargısıdır. Denekler rasgele seçilmezler.<sup>217</sup>

---

<sup>217</sup> Altunışık ve Diğerleri, *age.*, s. 63.

Araştırmamızdaki örneklemin öne çıkan özellikler ise; Anonim şirket olmaları, çalışan sayısının fazla olması ve bu anonim şirketlerde çalışanların kurumsal yönetim uygulamalarını az da olsa biliyor olmasıdır.

Bu özellikler çerçevesinde Eskişehir ve İstanbul'da faaliyet gösteren 7'si Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulayan ve 6'sı Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulamayan toplam 13 anonim şirkette çalışmakta olan 387 kişiden veri toplanmıştır. Dağıtılan 523 anket formundan 415'i geri dönmüş ve bu 415 anket üzerinden kurumsal yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olan kişilerin cevapladığı anket formları araştırmaya dahil edilmiştir. Yani 415 anket formundan, 387 soru formu %93,25'lik oranda kullanılabilir durumda araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmeler “Kurumsal Yönetim Uygulayan İşletmeler” ve “Kurumsal Yönetim Uygulamayan İşletmeler” olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Ancak anket formlarının dağıtıldığı işletmeler çalışanların verdiği cevaplar değerlendirilirken kendilerini kurumsal yönetim uygulayan işletme veya kurumsal yönetim uygulamayan işletme olarak tanıtmamasını talep etmesi nedeniyle anketi cevaplamayı kabul eden bu işletmeler bu şekilde ikiye ayrılmamıştır. Bu işletmeler ve misyonları aşağıdaki şekildedir:

- VBG Holding

“En güçlü uluslar arası nakil vasıtaları imalatçısı, tedarikçisi ve taşımacılık işletmesi olmak.”

- T.C. Ziraat Bankası A.Ş.

“Müşterilerimize katma değer yaratmada lider olmak, yenilikler ve yaratıcılıkta önder olmak, sektördeki en iyilerin çalışmak istediği banka olmak, en kârlı banka olmak, dengeli ve sağlam büyümek, kalıcı rekabet üstünlükleri sağlamak, tarım sektörünün ülke üretimi (GSMH) içindeki büyüklüğü ile orantılı olarak, tarım işletmelerinin finansmanına önem vermek, sosyal sorumluluğa sahip, güvenilir banka olmak, teknolojik altyapıyı etkin ve verimli kullanmak ve yerel gücümüzü bölgesel üstünlüğe dönüştürmek.”

- Türkiye Halk Bankası A.Ş.

“Evrensel bankacılığın tüm gereklerini yerine getiren, bireysel hizmetlerde güçlü, ülkenin lider KOBİ bankası olmak, üstlendiği sosyal sorumluluk ve yüksek görev bilinci

içerisinde, tüm bankacılık hizmetlerini etkin şekilde yerine getirerek müşterilerine, hissedarlarına ve çalışanlarına sürekli katma değer yaratmak.”

- Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

“Hizmet kalitesinin yükseltilmesi, reel bankacılık faaliyetleri ve satış odaklı yapı ile müşterilerine en iyi hizmeti sunmak ve pazar payını artırmak.”

- T.C. Devlet Demiryolları A.Ş.

“Kurumumuzda icra edilen veya edilecek kalite çalışmalarını Kalite İcra Kurulu'nu temsilen kurumsal boyutta yürütmek ve kalite başlığı altındaki tüm faaliyetleri yürütmek.”

- Sarar Giyim Tekstil ve Ticaret A.Ş.

“Kumaş seçimimiz, detaya verdiğimiz önem ve dikişte gösterdiğimiz ince özen ile, müşterilerin değişen ihtiyaçlarını göz önüne alarak; öncü-yaratıcı çözümler ve kurumsal bir yapı ile müşterilerimizi farklı kılacak değerle kaliteli ürün ve hizmet sunmak.”

- Eskişehir Büyükşehir Belediyesi

“Sağlıklı bir ulaşım politikası oluşturmak, toplumu, çevreyi ve tarihsel-doğal mirası gözetken bir planlamayla barış içinde kentleşme sağlamak, planlı büyüyen bir kent inşa etmek,mimari yaratıcılık ve imar çalışmalarını, kentsel estetiğin kalitesini artıracak biçimde yapmak, kentte yaşayan herkese güzel, özendirici, sağlıklı ve güvenli bir ortam sağlamak.”

- Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş.

“Lokomotif imalatında, Vagon imalatında, Motor imalatında, Ray otobüsleri ve Hafif Raylı Sistem (HRS) araçları imalatında, Savunma Sanayii Araç ve Gereçleri imalatı ile diğer demiryolu araç ve gereçleri imalatında bir dünya markası olarak kendi pazarında söz sahibi olmak.”

- Türkiye Garanti Bankası A.Ş.

“Etkinliğimiz, çevikliğimiz ve örgütsel verimliliğimizle; müşterilerimize, hissedarlarımıza, çalışanlarımıza, topluma ve çevreye kattığımız değeri sürekli ve belirgin bir biçimde artırmak.”

- Çetintaş Tekstil Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.

“Markalaşma yolunda hızlı adımlarla ilerlemek, kurumsal kimlik oluşturmak ve mağazalaşma yolunda atılımlar yaparak doğru noktalarda müşteriye ulaşmak.”

- Petrol Ofisi A.Ş.

“Yasalar, toplum ve paydaşlar önünde iyi şirket, stratejilerini paydaşlarının katılımıyla belirleyen ve bunları iş sonuçlarına yansıtan vizyoner şirket, öncü ve kuralları yeniden biçimlendiren, yenilikçi şirket, tüm çalışmalarının tetikleyicisi müşteri olan, müşteri odaklı şirket, sağlık, emniyet ve çevreye duyarlı şirket, işbirliği ve dayanışma ruhu anlayışı içinde bilginin açıkça paylaşıldığı açık ve şeffaf şirket, çalışanlarının kendilerine ve takım arkadaşlarına güven duyduğu, insana duyarlı ve saygılı şirket, iletişim ve ilişkilerdeki mesafeleri kaldırmış, katılımcı şirket olmak.”

- Doğan Otomobilcilik Ticaret ve Sanayi A.Ş.

“Hissedarları, iş ortakları, çalışanları ve ülkesi için fırsatları başarıya dönüştürerek değer yaratmayı kendisine misyon edinmiş, dengeli ve sürdürülebilir büyüme ile tatminkar kar elde etmek.”

- Otokoç Otomotiv Ticaret ve Sanayi A.Ş.

“Türk otomotiv sektöründe satış ve satış sonrası hizmetleri tümleşik bir yapıyla geniş coğrafyada sunan, müşterileri, çalışanları, iş ortakları ve toplum için değer yaratarak sürekli gelişen kurumsal, yaratıcı ve güvenilir bir hizmet şirketi olmak.”

## 2. BULGULAR

### 2.1 Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Bulgular

Örneklemin %19,63'ü üst , orta veya alt yönetici konumundadır, %80,37'si ise ünvanı olmayan çalışan konumundadır.

**Tablo 1: İşletmedeki Pozisyon**

<b>İşletmedeki Pozisyon</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Yönetici (Üst, orta, alt)	76	19,63
Çalışan (ünvanı olmayan)	311	80,37
<b>Toplam</b>	<b>387</b>	<b>100</b>

Örneklemin %23,8'ini kadın, %76,2 'sini erkek çalışanlar oluşturmuştur.

**Tablo 2: Cinsiyet Dağılımı**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	92	23,8
Erkek	295	76,2
<b>Toplam</b>	<b>387</b>	<b>100</b>

Çalışanların %30,5 'i 22-30 yaşları arasında, %48,1'i 31-42 yaşları arasındadır.

**Tablo 3 : Yaş Dağılımı**

<b>Yaş Grupları</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
15-21	24	6,2
22-30	118	30,5
31-42	186	48,1
43-50	45	11,6
51 ve üstü	14	3,6
<b>Toplam</b>	<b>387</b>	<b>100</b>

Örneklemin eğitim düzeyinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışanların %64,4'ü fakülte/ Yüksekokul mezunu, %5,4'ü lisansüstü ve %0,2'si doktora eğitimi yaptığını belirtmiştir. Bu durum örneklemin %70'inin yüksek eğitim görmüş olduğunu ortaya koymaktadır. Örneklemin %15,8'i lise ve dengi okul mezunudur. Ayrıca geri kalan kısım olan 14,20'lik örneklemin ilkokul ve Ortaokul mezunu olduğunu göstermektedir. Araştırma yapılan işletmelerin anonim şirket olması ve ağırlıklı olarak orta, üst ve alt yönetim grubundan oluşan kişilerin bulunması eğitim düzeyinin yüksek çıkmasına neden olmuştur.

**Tablo 4 : Eğitim Düzeyi**

<b>Mezun Olunan Okul</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
İlkokul	7	1,8
Ortaokul	48	12,4
Lise ve dengi	61	15,8
Fakülte/Yüksekokul	249	64,4
Lisansüstü	21	5,4
Doktora	1	0,2
<b>Toplam</b>	<b>387</b>	<b>100</b>

Örneklemin %73,9'u evli, %26,1'i bekarıdır.

**Tablo 5: Medeni Durum**

<b>Medeni Durum</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Evli	286	73,9
Bekar	101	26,1
<b>Toplam</b>	<b>387</b>	<b>100</b>

Çalışanların %29,9'u 0 ile 5 yıl arasında kıdeme , %27,9'u 6 ile 10 yıl arasında kıdeme ve %19,4'ü 11 ile 16 yıl arasında kıdeme sahiptir.

**Tablo 6 : Çalışma Süreleri**

<b>Kıdem</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
0 – 5	116	29,9
6– 10	108	27,9
11 – 16	75	19,4
17- 22	53	13,7
23 ve üzeri	35	9,1
<b>Toplam</b>	<b>387</b>	<b>100</b>

Örneklemin %30'u şu anda çalıştığı kurumun ilk işyeri olduğunu, %43,2'si ikinci işyeri olduğunu, %22,7'si üçüncü işyeri olduğunu belirtmiştir. 3. ve daha üzeri işyeri olduğunu belirtenlerin oranı ise %4,1'dir.

**Tablo 7: Çalışılan Kurum Sayısı**

<b>Daha önce kaç kurumda çalışıldığı</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
0	116	30
1	167	43,2
2	88	22,7
3 ve üstü	16	4,1
<b>Toplam</b>	<b>387</b>	<b>100</b>



Kıdem ve daha önce çalışılan kurum sayısı ile ilişkisine yönelik çapraz tablo aşağıdaki şekildedir;

**Tablo 8:** Kıdem ve daha önce Çalışılan Kurum Sayısı İlişkisi

KIDEM	DAHA ÖNCE KAÇ KURUMDA ÇALIŞILDIĞI				TOPLAM
	0	1	2	3 ve üzeri	
<b>0-5</b>	25	62	26	3	116
<b>6-10</b>	42	38	28	0	108
<b>11-16</b>	27	30	16	2	75
<b>17-22</b>	16	19	10	8	53
<b>23 ve üzeri</b>	6	18	8	3	35
<b>TOPLAM</b>	116	167	88	16	<b>387</b>

## 2.2 Bağlılık ve Kurumsal Yönetim İlişkisine İlişkin Bulgular

### 2.2.1 Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, iç paydaşların kuruma bağlılığını etkileyen faktörlerden olan “alan” içerisinde yer almakta ve çalışanın işletme tarafından düzenlenen dışsal çevresini oluşturmaktadır. Çalışma koşulları aynı zamanda iç paydaşlara yönelik kurumsal yönetim uygulamalarının görsel yansımasıdır.

Araştırma kapsamındaki çalışanların kurumlarındaki çalışma koşullarına ilişkin yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde (Tablo 8) çalışanların kurumlarında; sağlık kurallarına uygun yemeklerin üretildiğini (O=4,50) ve çalışabilecekleri bir ortam sağlayacak düzeyde aydınlatmanın var olduğunu (O=4,30) ifade ettikleri görülmektedir.

Kurumlarda var olan çalışma koşullarını sırasıyla iş sağlığı ve güvenliğinin çok iyi düzeyde sağlanması (O=3,88), çalışma ortamında çalışana olumlu etkileyecek türde renklerin kullanılması (O=3,65), kullanılan araçların düzenli olarak bakım-onarımının yapılması (O=3,61), işyerindeki eşyaların yeri ve tasarımının çalışanların fizyolojik özelliklerine uygun olmasının sağlanması (O=3,60) ve sıcaklık düzeyinin normal seviyede tutulması (O=3,50) izlenmektedir.

Çalışanların, kurumlarında kısmen var olduğunu belirttikleri çalışma koşulları ise gürültü sorununun bulunmaması (O=3,41) ve ortamın tozlar ve toksinlerden arındırılmış olmasıdır (O=3,16). Çalışanların kurumlarında var olmadığını belirttiği çalışma koşulu ise ulaşım konusunda sorun çıkarmayan bir servis sisteminin varlığı (O=2,41) olmuştur.

**Tablo 9:** Çalışma Koşulları

	Ortalama	St.Sapma
Çalıştığım ortamda yemekler <b>sağlık</b> kurallarına uygun üretilmektedir.	4,50	0,77
Çalıştığım ortamdaki <b>aydınlık</b> çalışabileceğim bir ortam sağlayacak düzeydedir.	4,30	1,02
Çalıştığım ortamda iş sağlığı ve <b>güvenliği</b> çok iyi sağlanmaktadır.	3,88	1,47
Çalışma ortamımdaki <b>renkler</b> beni olumlu etkilemektedir.	3,65	1,47
Çalıştığım ortamda kullanılan araçların düzenli <b>bakım-onarımı</b> yapılmaktadır.	3,61	1,50
İşyerindeki eşyaların yeri ve tasarımı <b>fizyolojik özelliklerime</b> uygun bir şekildedir.	3,60	1,23
Çalıştığım ortamda <b>sıcaklık</b> düzeyi normal seviyededir.	3,50	1,50
Çalıştığım ortamda <b>gürültü</b> sorunu bulunmamaktadır.	3,41	1,42
<b>Tozlar ve toksinlerden</b> arındırılmış bir ortamda çalışmaktayım.	3,16	1,58
Çalıştığım kurumda ulaşım, çalışanlara sorun çıkarmayan bir <b>servis</b> sistemine bağlıdır.	2,41	1,56
<b>Genel</b>	3,60	0,97

Kurumsal yönetim uygulayan kurumlarda çalışanların, kurumlarındaki çalışma koşullarına ilişkin yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde (Tablo 9); çalışanların yemeklerin sağlık kurallarına uygun olarak üretildiğini (O=4,85), çalışabilecek bir ortam sağlayacak düzeyde aydınlatmanın sağlandığını (O=4,80) ve iş sağlığı ve güvenliğinin çok iyi düzeyde sağlandığını (O=4,68) ifade ettikleri görülmektedir.

Çalışanların kurumlarında var olduğunu belirttiği çalışma koşullarını sırasıyla; çalışını olumlu etkileyecek türde renklerin kullanılması (O=4,42), düzenli olarak kullanılan araçların bakım-onarımının yapılması (O=4,25), sıcaklık düzeyinin normal seviyede tutulması (O=4,20), gürültü sorununun bulunmaması (O=4,14), işyerindeki eşyaların yeri ve tasarımının çalışanların fizyolojik özelliklerine uygun olmasının sağlanması (O=4,14) ve çalışma ortamının tozlar ve toksinlerden arındırılmış olması (O=3,89) izlemektedir. Çalışanların kurumlarında kısmen var olduğunu ifade ettikleri çalışma koşulu ise ulaşım konusunda sorun çıkarmayan bir servis sisteminin varlığı (O=2,58) olmuştur.

Kurumsal yönetim uygulamayan kurumlarda çalışanların, kurumlarındaki çalışma koşullarına ilişkin yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde ise (Tablo 9); çalışanların kurumlarında var olduğunu belirttikleri tek çalışma koşulunun yemeklerin sağlık kuralına uygun olarak üretilmesi (O=3,75) olduğu görülmektedir. Çalışanların kurumlarında kısmen var olduğunu belirttikleri çalışma koşulu ise çalışabilecek bir ortam sağlayacak düzeyde aydınlatmanın sağlanması (O=3,21) olmuştur. Çalışanların kurumlarının kendilerine sağlamadığını belirttikleri çalışma koşulları ise sırasıyla; işyerindeki eşyaların yeri ve tasarımının çalışanların fizyolojik özelliklerine uygun olmasının sağlanması (O=2,42), düzenli olarak kullanılan araçların bakım-onarımının yapılması (O=2,21), iş sağlığı ve güvenliğinin çok iyi düzeyde sağlanması (O=2,12), ulaşım konusunda sorun çıkarmayan bir servis sisteminin sağlanması (O=2,03), sıcaklık düzeyinin normal seviyede tutulması (O=1,96), çalışını olumlu etkileyecek türde renklerin kullanılması (O=1,96), gürültü sorununun bulunmaması (O=1,82) ve çalışma ortamının tozlar ve toksinlerden arındırılmış olmasıdır (O=1,53).

**Tablo 10:** Kurumsal Yönetim Uygulayan ve Uygulamayan İşletmelerin Çalışma Koşullarına İlişkin Farklılıklar

	Uygulayanlar		Uygulamayanlar		z Testi	
	O	SS	O	SS	z	p
Çalıştığım ortamdaki <b>aydınlatma</b> çalışabileceğim bir ortam sağlayacak düzeydedir.	4,80	0,48	3,21	1,05	15,83	0,00**
Çalıştığım ortamda <b>gürültü</b> sorunu bulunmamaktadır.	4,14	0,84	1,82	1,11	20,44	0,00**

	Uygulayanlar		Uygulamayanlar		z Testi	
	O	SS	O	SS	z	p
Çalıştığım ortamda <b>sıcaklık</b> düzeyi normal seviyededir.	4,20	1,04	1,96	1,16	18,19	0,00**
<b>Tozlar ve toksinlerden</b> arındırılmış bir ortamda çalışmaktayım.	3,89	1,23	1,53	0,90	18,95	0,00**
Çalıştığım ortamda yemekler <b>sağlık</b> kurallarına uygun üretilmektedir.	4,85	0,36	3,75	0,89	13,07	0,00**
Çalışma ortamımdaki <b>renkler</b> beni olumlu etkilemektedir.	4,42	0,76	1,96	1,20	20,81	0,00**
Çalıştığım ortamda iş sağlığı ve <b>güvenliği</b> çok iyi sağlanmaktadır.	4,68	0,58	2,12	1,28	21,03	0,00**
Çalıştığım ortamda kullanılan araçların düzenli <b>bakım-onarımı</b> yapılmaktadır.	4,25	1,03	2,21	1,43	14,10	0,00**
Çalıştığım kurumda ulaşım çalışanlara sorun çıkarmayan bir <b>servis</b> sistemine bağlıdır.	2,58	1,58	2,03	1,46	3,32	0,00**
İşyerindeki eşyaların yeri ve tasarımı <b>fizyolojik özelliklerime</b> uygun bir şekildedir.	4,14	0,90	2,42	1,01	16,73	0,00**
<b>Genel</b>	4,20	0,38	2,28	0,42	42,25	0,00**

### 2.2.2 Çalışanlara Karşı Kurallar

Kurumsal yönetim uygulamalarında çalışanlara karşı kurallar, iç paydaşların kuruma bağlılığını etkileyen faktörler içerisinde yer alan “bilgi”, “saygınlık”, “alan” ve “fırsatlar” içerisinde yer almaktadır ve işletmenin iç paydaşlara sağladığı faydaları ve sağlanan bu faydaların kanunlara uygunluğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamındaki çalışanların, çalışmakta oldukları kurumdaki çalışanlara yönelik kurallara ilişkin yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde (Tablo 10); çalışanların kurumlarının kendilerine yönelik tüm kuralları yerine getirdiğini ifade ettikleri görülmektedir.

Buna göre çalışanların kurumlarında; disiplin, ihtar cezaları ve iş sözleşmesinin feshi durumlarının nasıl ortaya çıkacağı ve sonuçlarının net ve açık bir şekilde belirlendiğini (O=4,88), emeklilik durumunda kurumda çalışmanın gerektirdiği ayrıcalıkların ve geleceği garanti altına alacak uygulamaların mevcut olduğunu (O=4,58), sağlık hizmetleri konusunda çalışanların tüm ihtiyaçlarının karşıladığını (O=4,56), kıdem ve ihbar tazminatlarının kanuna uygun bir şekilde düzenlenmiş olduğunu (O=4,56) belirttikleri görülmektedir.

Çalışanların göreceli olarak daha düşük düzeyde değerlendirdikleri çalışanlara yönelik kurallar ise; çalışma süreleri, tatiller ve izinlerin kanunlara uygun olarak düzenlenmesi (O=4,49) ve görev tanımlarının açık bir şekilde belirlenmiş olmasıdır (O=3,87).

**Tablo 11: Çalışanlara Karşı Kurallar**

	Ortalama	St.Sapma
Çalışma süreleri, tatiller ve izinler kanunlara uygun olarak düzenlenmiştir ve uygulanmaktadır.	4,49	1,11
Disiplin, ihtar cezaları ve iş sözleşmesi feshi durumlarının nasıl ortaya çıkacağı ve sonuçları net ve açık bir şekilde belirlenmiştir.	4,88	0,32
Sağlık hizmetleri konusunda tüm ihtiyaçlar karşılanmaktadır.	4,56	0,90
Kıdem ve ihbar tazminatları kanuna uygun bir şekilde düzenlenmiştir ve uygulanmaktadır.	4,56	0,95
Emeklilik durumunda kurumda çalışmanın gerektirdiği ayrıcalıklar ve geleceği garanti altına alacak uygulamalar mevcuttur.	4,58	0,77
Görev tanımları (Görev konusu, görevin gerektirdiği davranışlar, yetki ve sorumluluklar, görevdeki yükselme olanakları, başarı standartları, vb.) açık bir şekilde belirlenmiştir.	3,67	1,66
<b>Genel</b>	4,45	0,57

Kurumsal yönetim uygulayan kurumlarda çalışanların, kurumlarındaki çalışanlara yönelik kurallara ilişkin yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde (Tablo 11); çalışanların kurumlarında disiplin, ihtar cezaları ve iş sözleşmesinin feshi durumlarının nasıl ortaya çıkacağı ve sonuçlarının net ve açık bir şekilde belirlenmiş olduğunu (O=4,92), görev

tanımlarının açık bir şekilde belirlenmiş olduğunu (O=4,68), kıdem ve ihbar tazminatlarının kanuna uygun bir şekilde düzenlenmiş olduğunu (O=4,62), çalışma süreleri, tatiller ve izinlerin kanunlara uygun olarak düzenlenmiş olduğunu (O=4,61), sağlık hizmetleri konusunda tüm ihtiyaçların karşılandığını (O=4,59), emeklilik durumunda kurumda çalışmanın gerektirdiği ayrıcalıklar ve geleceği garanti altında alacak uygulamaların mevcut olduğunu (O=4,58) belirttikleri görülmektedir.

Kurumsal yönetim uygulamayan kurumlarda çalışanların, kurumlarındaki çalışanlara yönelik kurallara ilişkin yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde ise (Tablo 11); çalışanların kurumlarında disiplin, ihtar cezaları ve iş sözleşmesinin feshi durumlarının nasıl ortaya çıkacağı ve sonuçlarının net ve açık bir şekilde belirlenmiş olduğunu (O=4,81) ve emeklilik durumunda kurumda çalışmanın gerektirdiği ayrıcalıklar ve geleceği garanti altında alacak uygulamaların mevcut olduğunu (O=4,58) belirttikleri görülmektedir. Çalışanların göreceli olarak düşük değerledikleri çalışanlara yönelik kurallar ise sırasıyla; sağlık hizmetleri konusunda tüm ihtiyaçların karşılanması (O=4,47), kıdem ve ihbar tazminatlarının kanuna uygun bir şekilde düzenlenmesi (O=4,45) ve çalışma süreleri, tatiller ve izinlerin kanunlara uygun olarak düzenlenmesi (O=4,22) olmuştur. Çalışanların kurumlarında olmadığını belirttiği çalışanlara yönelik tek kural ise görev tanımlarının açık bir şekilde belirlenmiş olmasıdır (O=1,45).

**Tablo 12:** Kurumsal Yönetim Uygulayan ve Uygulamayan İşletmelerin Çalışanlara Yönelik Kurallarına İlişkin Farklılıklar

	<i>Uygulayanlar</i>		<i>Uygulamayanlar</i>		<i>z Testi</i>	
	O	SS	O	SS	z	P
Çalışma süreleri, tatiller ve izinler kanunlara uygun olarak düzenlenmiştir ve uygulanmaktadır.	4,61	0,96	4,22	1,35	2,81	0,01 *
Disiplin, ihtar cezaları ve iş sözleşmesinin feshi durumlarının nasıl ortaya çıkacağı ve sonuçları net ve açık bir şekilde belirlenmiştir.	4,92	0,28	4,81	0,39	2,71	0,01 *
Sağlık hizmetleri konusunda tüm ihtiyaçlar karşılanmaktadır.	4,59	0,86	4,47	0,98	1,19	0,23

	Uygulayanlar		Uygulamayanlar		z Testi	
	O	SS	O	SS	z	P
Kıdem ve ihbar tazminatları kanuna uygun bir şekilde düzenlenmiştir ve uygulanmaktadır.	4,62	0,93	4,45	0,97	1,64	0,10
Emeklilik durumunda kurumda çalışmanın gerektirdiği ayrıcalıklar ve geleceği garanti altında alacak uygulamalar mevcuttur.	4,58	0,74	4,58	0,83	-0,04	0,97
Görev tanımları (Görev konusu, görevin gerektirdiği davranışlar, yetki ve sorumluluklar, görevdeki yükselme olanakları, başarı standartları, vb.) açık bir şekilde belirlenmiştir.	4,68	0,67	1,45	0,81	38,42	0,00**
<b>Genel</b>	4,66	0,32	3,99	0,72	9,69	0,00**

### 2.2.3 Kurumsal Yönetimin İç Paydaşların Bağlılığına Etkisi

Çalışanların kurumsal yönetim uygulamalarının bağlılıkları ise çalışma koşulları ve çalışanlara kurallardan farklı olarak kurumsal yönetim uygulamalarında iç paydaşların kuruma bağlılığını etkileyen tüm faktörleri kapsamaktadır. Çalışanların kurumsal yönetim uygulamalarının kuruma bağlılıkları üzerindeki etkilerine ilişkin yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde (Tablo 12); kurumsal yönetim uygulamalarının tamamının çalışanların bağlılığını olumlu yönde etkilediği görülmektedir (ortalama değerler>3,50). Kurumsal yönetim uygulamaları içerisinde en fazla; çalışanın gelişimi için kurum içi eğitimlerin verilmesinin (O=4,58) ve çalışan bilgilerinin gizli tutulması ve kişisel haklara saygı duyulmasının (O=4,55) çalışanın kuruma olan bağlılığını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmaktadır. Göreceli olarak çalışanların bağlılığını en az etkileyen unsurun ise; kurum kültürünün ve kurumsal değerlerin kişisel değerlerin üstünde olması (O=3,57) olduğu görülmektedir.

**Tablo 13:** Kurumsal Yönetim Uygulamalarının İç Paydaşların Bağlılığına Etkisi

	Ortalama	St.Sapma
Gelişimim için aldığım kurum içi eğitimler kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,58	0,84
Çalışan bilgilerinin gizli tutulması ve kişisel haklara saygı duyulması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,55	1,11
Bütçe planlarının geleceğe dönük uzun dönemli yapılması ve maaşların belirli planlar çerçevesinde ödenmesi kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,48	1,02
Elde ettiğim yetkiler ve bunların bana getirdiği sorumlulukların hesap verme zorunluluğunu beraberinde getirmesi kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,41	1,04
Sosyal sorumluluğun önemli bir yer tutması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,39	1,09
Gözetim, denetim ve kontrollerin etkin bir şekilde yapılması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,39	1,08
Bilginin kurum içinde herkes tarafından paylaşılabilir olması ve ödüllendirme sisteminin olması kurum içindeki rekabeti artırmaktadır. Bu durum kuruma bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,37	0,83
Muhasebe işlemlerinin muhasebe standartlarına uygun olarak gerçekleştirilmesi kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,34	0,85
Kurumsal risk yönetiminin olması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,30	0,85
Şeffaf bir kurumda çalışmak kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,29	1,02
Kurum dışına bilgi sızdırılmaması, içerden öğrenenlerin ticaretinin (insider trading) ve kötüye kullanılan çıkar amaçlı muamelelerin engellenmesi kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,28	1,16
Gerek kurum içi gerekse kurum dışı tüm çıkar gruplarının (Paydaşların) düşünülmesi ve çalışma prensiplerinin bu yönde düzenlenmiş olması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,28	0,96



	Ortalama	St.Sapma
Muhasebe ve mali raporlamaların bağımsız denetime tabi olması kuruma olan bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,28	1,04
Yatırımcıları haklarının Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirlenen kurallar çerçevesinde korunması kuruma olan bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,25	0,86
Fikirlerimin önemseniyor olması ve kararlara katılımımın sağlanması kuruma olan bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,21	0,99
Şikayet yönetiminin etkin olması ve raporlamanın tam olması eksikliklerimin ve hatlarımın ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bu durum kuruma olan bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,20	1,06
Belirli bir kurum kültürünün bulunması, çalışanların bu kurum kültürünün bir parçası olması ve çalışanların kurumun ahlaki değerlerine ve etik kurallarına göre hareket etmesi ve kişiler arası ilişkilerde de bu kültürün etkin olması kuruma olan bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,19	1,08
Çalışanların sermayeden pay alma hakkının sağlanması kuruma olan bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,11	1,30
İş ve görev dağılımlarının tümünün kurullarla kesin sınırlarının çizilmesi kuruma olan bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,09	1,21
Bilgi akışının hızlı olması ve teknolojik gelişmelerin takip edilerek bunların kurum içinde uygulanması kuruma olan bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,09	1,12
Sağlıklı ve güvenli bir iş ortamının sağlanmış olması ve çalışanların haklarını savunan güçlü bir sendikanın var olması kuruma olan bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,09	1,30
Kilit noktalarda ve yüksek kademelerde yer alan kişilerin o konuma adil bir şekilde getirilmiş olması kuruma olan bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,04	1,29
Performans değerlendirmelerinin yapılması kuruma olan bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,03	1,23

	Ortalama	St.Sapma
Kariyer Planlamasının daha önceden belirlenmiş olması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	3,99	1,30
Tüm çalışanlara adaletli davranılması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	3,99	1,26
İş zenginleştirme ve iş rotasyonun uygulanması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	3,91	1,24
Akrabalık, arkadaşlık veya herhangi bir yakınlık nedeniyle yükselme de ayrımcılık yapılmaması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	3,89	1,49
Kurum kültürünün ve kurumsal değerlerin kişisel değerlerin üstünde olması kuruma olana bağlılığımı olumlu etkiliyor.	3,57	1,43
Genel	4,20	0,31

Kurumsal yönetim uygulamalarına sahip kurumlarda çalışanların, kurumsal yönetim uygulamalarının bağlılıkları üzerindeki etkilerine ilişkin yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde (Tablo 12); kurumsal yönetim uygulamalarının tamamının çalışanların bağlılığını olumlu yönde etkilediği görülmektedir (ortalama değerler>3,50). Kurumsal yönetim uygulamaları içerisinde en fazla; gerek kurum içi gerekse kurum dışı tüm çıkar gruplarının düşünülmesi ve çalışma prensiplerinin bu yönde düzenlenmiş olması (O=4,64), bütçe planlarının geleceğe dönük uzun dönemli yapılması ve maaşların belirli planlar çerçevesinde ödenmesi (O=4,63), gözetim, denetim ve kontrollerin etkin bir şekilde yapılması (O=4,63), çalışan bilgilerinin gizli tutulması ve kişisel haklara saygı duyulması (O=4,61), çalışanın gelişimi için kurum içi eğitimlerin verilmesi (O=4,59), çalışanın elde ettiği yetkiler ve bunların kendisine getirdiği sorumlulukların hesap verme zorunluluğunu beraberinde getirmesinin (O=4,56) çalışanın kuruma olan bağlılığını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmaktadır.

Göreceli olarak çalışanların bağlılığını en az etkileyen unsurun ise kurum kültürünün ve kurumsal değerlerin kişisel değerlerin üstünde olması (O=3,67) olduğu görülmektedir.

**Tablo 14:** Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Sahip İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının İç Paydaşların Bağlılığına Etkisi

	Ortalama	St.Sapma
Gerek kurum içi gerekse kurum dışı tüm çıkar gruplarının (Paydaşların) düşünülmesi ve çalışma prensiplerinin bu yönde düzenlenmiş olması kuruma olan bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,64	0,48
Bütçe planlarının geleceğe dönük uzun dönemli yapılması ve maaşların belirli planlar çerçevesinde ödenmesi kuruma olan bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,63	0,98
Gözetim, denetim ve kontrollerin etkin bir şekilde yapılması kuruma olan bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,63	0,76
Çalışan bilgilerinin gizli tutulması ve kişisel haklara saygı duyulması kuruma olan bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,61	1,06
Gelişimim için aldığım kurum içi eğitimler kuruma olan bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,59	0,89
Elde ettiğim yetkiler ve bunların bana getirdiği sorumlulukların hesap verme zorunluluğunu beraberinde getirmesi kuruma olan bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,56	0,93
Bilginin kurum içinde herkes tarafından paylaşılabilir olması ve ödüllendirme sisteminin olması kurum içindeki rekabeti artırmaktadır. Bu durum kuruma bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,45	0,78
Sosyal sorumluluğun önemli bir yer tutması kuruma olan bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,43	1,07
Muhasebe işlemlerinin muhasebe standartlarına uygun olarak gerçekleştirilmesi kuruma olan bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,38	0,82
Şikayet yönetiminin etkin olması ve raporlamanın tam olması eksikliklerimin ve hatlarımın ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bu durum kuruma olan bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,35	1,00
İş ve görev dağılımlarının tümünün kurallarla kesin sınırlarının çizilmesi kuruma olan bağlılığı olumlu etkiliyor.	4,33	1,08
Fikirlerimin önemseniyor olması ve kararlara katılımımın sağlanması	4,32	0,87

	Ortalama	St.Sapma
kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.		
Kurum dışına bilgi sızdırılmaması, içerden öğrenenlerin ticaretinin(insider trading) ve kötüye kullanılan çıkar amaçlı muamelelerin engellenmesi kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,32	1,16
Akrabalık, arkadaşlık veya herhangi bir yakınlık nedeniyle yükselme de ayrımcılık yapılmaması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,31	1,29
Muhasebe ve mali raporlamaların bağımsız denetime tabi olması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,26	1,04
şeffaf bir kurumda çalışmak kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,24	1,04
Yatırımcıları haklarının Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirlenen kurallar çerçevesinde korunması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,23	0,84
Kurumsal risk yönetiminin olması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,23	0,86
Belirli bir kurum kültürünün bulunması, çalışanların bu kurum kültürünün bir parçası olması ve çalışanların kurumun ahlaki değerlerine ve etik kurallarına göre hareket etmesi ve kişiler arası ilişkilerde de bu kültürün etkin olması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,15	1,07
Çalışanların sermayeden pay alma hakkının sağlanması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,11	1,33
Bilgi akışının hızlı olması ve teknolojik gelişmelerin takip edilerek bunların kurum içinde uygulanması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,11	1,22
Kilit noktalarda ve yüksek kademelerde yer alan kişilerin o konuma adil bir şekilde getirilmiş olması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,09	1,21
Sağlıklı ve güvenli bir iş ortamının sağlanması ve çalışanların haklarını savunan güçlü bir sendikanın var olması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,05	1,38
Tüm alışanlara adaetli davranılması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	3,98	1,24
İş zenginleştirme ve iş rotasyonun uygulanması kuruma olan bağlılığımı	3,92	1,28

	Ortalama	St.Sapma
olumlu etkiliyor.		
Performans değerlendirmelerinin yapılması kuruma olan bağlılığını olumlu etkiliyor.	3,89	1,29
Kariyer Planlamasının daha önceden belirlenmiş olması kuruma olan bağlılığını olumlu etkiliyor.	3,84	1,40
Kurum kùltürünün ve kurumsal değerlerin kişisel değerlerin üstünde olması kuruma olana bağlılığını olumlu etkiliyor.	3,67	1,49
<b>Genel</b>	4,26	0,22

Kurumsal yönetim uygulamalarına sahip olmayan kurumlarda çalışanların, kurumlarında kurumsal yönetim uygulamaları var olduğu durumda, kurumsal yönetim uygulamalarının bağlılıkları üzerindeki etkilerine ilişkin yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde (Tablo 13) kurum kùltürünün ve kurumsal değerlerin kişisel değerlerin üstünde olması (O=3,36) ve akrabalık, arkadaşlık veya herhangi bir yakınlık nedeniyle yükselme de ayrımcılık yapılmaması (O=2,96) hariç diğer tüm kurumsal yönetim uygulamalarının tamamının çalışanların bağlılığını olumlu yönde etkilediği gör÷lmektedir (ortalama değerler>3,50). Söz konusu kurumsal yönetim uygulamalarının ise çalışanların bağlılığını kısmen olumlu yönde etkilediği gör÷lmektedir.

Kurumsal yönetim uygulamaları içerisinden en fazla; gerek kurum çalışanının gelişimi için verilen kurum içi eğitimlerin (O=4,56) çalışanın kuruma olan bağlılığını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 15:** Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Sahip Olmayan İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının İç Paydaşların Bağlılığına Etkisi

	Ortalama	St.Sapma
Gelişimim için aldığım kurum içi eğitimler kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,56	0,74
Kurumsal risk yönetiminin olması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,45	0,82
Çalışan bilgilerinin gizli tutulması ve kişisel haklara saygı duyulması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,43	1,20
Şeffaf bir kurumda çalışmak kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,41	0,95
Kariyer Planlamasının daha önceden belirlenmiş olması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,34	0,98
Muhasebe ve mali raporlamaların bağımsız denetime tabi olması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,33	1,04
Performans değerlendirmelerinin yapılması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,31	1,03
Sosyal sorumluluğun önemli bir yer tutması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,30	1,12
Yatırımcıları haklarının Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirlenen kurallar çerçevesinde korunması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,28	0,89
Belirli bir kurum kültürünün bulunması, çalışanların bu kurum kültürünün bir parçası olması ve çalışanların kurumun ahlaki değerlerine ve etik kurallarına göre hareket etmesi ve kişiler arası ilişkilerde de bu kültürün etkin olması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,26	1,09
Muhasebe işlemlerinin muhasebe standartlarına uygun olarak gerçekleştirilmesi kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,26	0,91
Kurum dışına bilgi sızdırılmaması, içerden öğrenenlerin ticaretinin(insider trading) ve kötüye kullanılan çıkar amaçlı muamelelerin engellenmesi kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	4,21	1,17
Bilginin kurum içinde herkes tarafından paylaşılabilir olması ve ödüllendirme sisteminin olması kurum içindeki rekabeti artırmaktadır. Bu	4,19	0,90

	Ortalama	St.Sapma
durum kuruma bağıllılığımı olumlu etkiliyor.		
Sağlıklı ve güvenli bir iş ortamının sağlanmış olması ve çalışanların haklarını savunan güçlü bir sendikanın var olması kuruma olan bağıllılığımı olumlu etkiliyor.	4,17	1,12
Bütçe planlarının geleceğe dönük uzun dönemli yapılması ve maaşların belirli planlar çerçevesinde ödenmesi kuruma olan bağıllılığımı olumlu etkiliyor.	4,14	1,02
Çalışanların sermayeden pay alma hakkının sağlanması kuruma olan bağıllılığımı olumlu etkiliyor.	4,13	1,25
Elde ettiğim yetkiler ve bunların bana getirdiği sorumlulukların hesap verme zorunluluğunu beraberinde getirmesi kuruma olan bağıllılığımı olumlu etkiliyor.	4,07	1,18
Bilgi akışının hızlı olması ve teknolojik gelişmelerin takip edilerek bunların kurum içinde uygulanması kuruma olan bağıllılığımı olumlu etkiliyor.	4,06	0,87
Tüm çalışanlara adaletli davranılması kuruma olan bağıllılığımı olumlu etkiliyor.	4,01	1,31
Fikirlerimin önemseniyor olması ve kararlara katılımımın sağlanması kuruma olan bağıllılığımı olumlu etkiliyor.	3,95	1,16
Kilit noktalarda ve yüksek kademelerde yer alan kişilerin o konuma adil bir şekilde getirilmiş olması kuruma olan bağıllılığımı olumlu etkiliyor.	3,93	1,45
İş zenginleştirme ve iş rotasyonunun uygulanması kuruma olan bağıllılığımı olumlu etkiliyor.	3,88	1,13
Şikayet yönetiminin etkin olması ve raporlamanın tam olması eksikliklerimin ve hatlarımın ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bu durum kuruma olan bağıllılığımı olumlu etkiliyor.	3,88	1,13
Gözetim, denetim ve kontrollerin etkin bir şekilde yapılması kuruma olan bağıllılığımı olumlu etkiliyor.	3,86	1,45
İş ve görev dağılımlarının tümünün kurallarla kesin sınırlarının çizilmesi kuruma olan bağıllılığımı olumlu etkiliyor.	3,58	1,32

	Ortalama	St.Sapma
Gerek kurum içi gerekse kurum dışı tüm çıkar gruplarının (Paydaşların) düşünülmesi ve çalışma prensiplerinin bu yönde düzenlenmiş olması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	3,50	1,26
Kurum kültürünün ve kurumsal değerlerin kişisel değerlerin üstünde olması kuruma olana bağlılığımı olumlu etkiliyor.	3,36	1,27
Akrabalık, arkadaşlık veya herhangi bir yakınlık nedeniyle yükselme de ayrımcılık yapılmaması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	2,96	1,50
<b>Genel</b>	4,06	0,41

#### 2.2.4 İç Paydaşların Kuruma Bağlılıklarının Azalmasının Belirtileri

Kurumsal yönetim uygulayan ve uygulamayan işletmelerde çalışanların kuruma bağlılığının azalmasının belirtileri olan işten ayrılma ve iş değiştirme, işe geç kalma, performans düşüklüğü ve işe devamsızlığın karşılaştırılabilmesi için bire bir yüz yüze mülakat tekniği ile işletmelerin insan kaynakları bölümü ile görüşülmüştür. Alınan cevaplar gösteriyor ki; kurumsal yönetim uygulayan kurumlarda çalışanların işten ayrılma ve iş değiştirme eğilimleri daha düşüktür ve bu, işletmenin iş gücü devrini düşürmektedir. Bunun dışında işe geç kalmanın ise kurumsal yönetim uygulayan kurumlarda, ulaşım aracının bozulması, hava koşulları, hastalanma, vb. gibi isteğe bağlı olmayan koşullar nedeniyle ortaya çıktığı bilgisine ulaşılmıştır. Aynı zamanda kurumsal yönetim uygulayan kurumlarda çalışanlarda performans düşüklüğü yaşanmamaktadır. Çünkü çalışanın yaptığı işe ilişkin gerçekçi performans değerlendirme kriterleri geliştirilerek, özendirici ödüllendirme sistemleri, doğru ve zamanında geri bildirimler, iş zenginleştirmeler ve iş rotasyonları ve çalışanın kendini geliştirmesi için eğitimler verilerek performansı yüksek tutulmaya çalışılmakta ve çalışandan yüksek verim elde edilmektedir. İşe devamsızlığa gelindiğinde ise kurumsal yönetim uygulayan kurumlarda çalışanların işlerine, mesleklerine, çalışmaya ve en önemlisi de kurumlarına bağlı olduklarından dolayı işe devamsızlıkları az olmaktadır.



Kurumsal yönetim uygulamayan işletmelere gelindiğinde durum farklılaşmaktadır. Çünkü işe geç kalan, performans düşüklüğü gösteren ve işe devamsızlık yapan çalışan sayısı yükselmekte ve bu durumun takibi yapılarak bu davranışları gösteren çalışanlara bu davranışları neden gösterdiği sorularak bu durumların bir daha tekrarlanmaması için çalışanlar uyarılmakta ve gerekirse işten çıkarılmaktadır. Çalışanları bu davranışlar içerisine sokan nedenler araştırılarak çözüm yolları geliştirilmemektedir. Bu da iş gücü devir hızının yükselmesine neden olmaktadır. Çünkü çalışan değil iş ön plandadır ve “bu işi yapan mutlaka bulunur” mantığı en alt kademede çalışanından en üst kademede çalışanına ve hatta yönetim kuruluna kadar yayılmıştır. Bu da zaten kuruma bağlılığı az olan çalışanın kuruma bağlılığının daha da azalmasına veya sadece ücrete ilişkin bir bağlılığının olmasına neden olmaktadır.

### 3. DEĞERLENDİRME

Anketin ikinci bölümünde yer alan “kurumsal yönetimin bilinirliği ve nasıl algılandığı”na yönelik sorulara verilen cevaplar incelenerek bu konuda bilgi sahibi olduğuna karar verilen çalışanların ankete verdiği cevaplar dikkate alınarak, kurumsal yönetim uygulayan ve kurumsal yönetim uygulamayan işletmelerde çalışanlardan elde edilen veriler ayrıntılı bir şekilde bir önceki “bulgular” kısmında incelenmiştir. Elde edilen bu veriler değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Araştırma verilerinin ayrıntılı incelemesi bir üst bölümde yapılmıştır. Elde edilen bu veriler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Hipotez 1 için;

*H<sub>1</sub>: Kurumsal Yönetim uygulamalarının var olduğu kurumlar ile kurumsal yönetim uygulamalarının olmadığı kurumların çalışma koşulları açısından anlamlı bir fark vardır.*

Çalışanların çalışma koşullarına ilişkin değerlendirmelerinin kurumlarının kurumsal yönetim uygulayıp uygulamamasına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen z testi sonuçlarına göre; çalışanların çalışma koşullarına ilişkin değerlendirmelerinin kurumlarının kurumsal yönetim uygulayıp uygulamamasına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır (Hipotez 1 Kabul). Buna göre

kurumsal yönetim uygulamasına sahip kurumlarda çalışanların çalışma koşullarını olumlu yönde değerlendirdiği (O=4,20); kurumsal yönetim uygulamasına sahip olmayan kurumlarda çalışanların ise çalışma koşullarını olumsuz yönde değerlendirdiği (O=2,28) ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal yönetim uygulayan ve uygulamayan kurumlarda çalışanların, kurumlarındaki çalışma koşullarına ilişkin değerlendirmeleri karşılaştırmalı olarak incelendiğinde (Tablo 9), tüm çalışma koşulları açısından kurumsal yönetim uygulayan kurumlarda çalışanların kurumlarındaki çalışma koşullarını kurumsal yönetim uygulamayan kurumlardaki çalışanlara göre istatistik olarak anlamlı düzeyde ( $p<0,05$ ) daha olumlu olarak değerlendirdiği görülmektedir.

Kurumsal yönetim uygulayan kurumlarda çalışanların ulaşım konusunda sorun çıkarmayan bir servis sisteminin sağlanması hariç diğer tüm çalışma koşullarının kurumları tarafından kendilerine sağladığını ifade ettiği; kurumsal yönetim uygulamayan kurumlarda çalışanların ise yemeklerin sağlık kuralarına uygun olarak üretilmesi hariç diğer tüm çalışma koşullarının kurumları tarafından kendilerine sağlamadığını ifade ettiği ortaya çıkmaktadır.

Bu elde edilen sonuç da, kurumsal yönetim uygulamayan kurumlarda çalışanın değil işin ön planda olduğunu göstermektedir. Yapılan iş ise dış paydaşlara yönelik olduğundan dış paydaşlar iç paydaşlara göre daha ön planda olmaktadır. Ancak zamanının çoğunu işletmede geçiren çalışanlar için bu, eşitlik değil de “daha geride olma” farkında olunan bir durumdur ve bu da çalışanın tüm çalışma koşullarına karşı duyarlı olmasına neden olmaktadır.

Hipotez 2 için;

*H<sub>1</sub>: Kurumsal Yönetim uygulamalarının var olduğu kurumlar ile kurumsal yönetim uygulamalarının olmadığı kurumların çalışma süreleri, tatil ve izinler, cezalar, tazminatlar ve emeklilik konusunda iş kanuna uygunluğu açısından anlamlı bir fark vardır.*

Çalışanların, kurumlarındaki çalışanlara yönelik çalışma süreleri, tatil ve izinler, cezalar, tazminatlar ve emeklilik konusunda iş kanuna uygunluğuna ilişkin değerlendirmelerinin kurumlarının kurumsal yönetim uygulayıp uygulamamasına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen z testi sonuçlarına göre;

çalışanların kurumlarındaki çalışanlara yönelik bu kurallara ilişkin değerlendirmelerinin kurumlarının kurumsal yönetim uygulayıp uygulamamasına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre kurumsal yönetim uygulamasına sahip kurumlarda çalışanların, kurumlarındaki çalışanlara yönelik bu kuralları olumlu yönde değerlendirdiği (O=4,71); kurumsal yönetim uygulamasına sahip olmayan kurumlarda çalışanların da, kurumlarındaki çalışanlara yönelik bu kuralları kurumsal yönetim uygulamasına sahip kurumlardaki çalışanlara yakın bir değerle olumlu değerlendirdiği (O=4,52) ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal yönetim uygulayan ve uygulamayan kurumlarda çalışanların, kurumlarındaki çalışanlara yönelik bu kurallara ilişkin değerlendirmeleri karşılaştırmalı olarak incelendiğinde (Tablo 11); kurumsal yönetim uygulayan kurumlarda çalışanların, kurumlarında çalışanlara yönelik bu kuralların tamamının mevcut olduğunu ifade ettiği; kurumsal yönetim uygulamayan kurumlarda çalışanların da aynı şekilde çalışanlara yönelik bu kuralların mevcut olduğunu ifade ettiği ortaya çıkmaktadır. (Hipotez 2 red)

Bu sonuç, gerek kurumsal yönetim uygulayan gerekse kurumsal yönetim uygulamayan kurumların çalışanlarına karşı çalışanların kanun önündeki haklarını tam olarak yerine getirdiğini ortaya koymaktadır. Tabi burada kurumsal yönetim uygulamayan kurumlarda etkin olan nokta, çalışana verilen değer değil kanunların yaptırımını olmaktadır. Çünkü 4857 sayılı iş kanununda bu konulara önemli yaptırım ve zorunluluklar bulunmaktadır.

Hipotez 3 için;

*H<sub>1</sub>: Kurumsal Yönetim uygulamalarının var olduğu kurumlar ile kurumsal yönetim uygulamalarının olmadığı kurumların sağlık hizmetleri açısından anlamlı bir fark vardır.*

Çalışanlara yönelik kurallar içerisinden, çalışanların sağlık hizmetleri konusunda tüm ihtiyaçlarının karşılanması kuralının, kurumsal yönetim uygulamalarının var olduğu kurumlar ile kurumsal yönetim uygulamalarının olmadığı kurumlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı z testi ile incelendiğinde; her iki tür kurum arasında çalışanların sağlık hizmetleri konusunda tüm ihtiyaçlarının karşılanması açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (Hipotez 3 red). Buna göre gerek kurumsal yönetim uygulamalarının var

olduğu gerekse kurumsal yönetim uygulamalarının olmadığı kurumlarda, çalışanların sağlık hizmetleri konusunda tüm ihtiyaçlarının karşılandığı (O=4,59 ve O=4,47) ortaya çıkmaktadır.

Bu sonuçta da bir önceki hipotezde yer alan faktör önem arz etmektedir. Yani burada ana etken yine iş kanunudur. Gerek kurumsal yönetim uygulayan işletmeler gerekse kurumsal yönetim uygulamayan işletmeler ya Sosyal Sigortalar Kurumu, Emekli Sandığı ve Bağ-Kur gibi devlete bağlı sağlık hizmeti veren kurumlarda ya da özel hastane anlaşmaları ile özel hizmet veren kurumlardan çalışanlarının yararlanmasını sağlamaktadır. Burada niyet ya “öncelikli olarak işim aksamasın devam etsin” ya da “çalışanım benim için önceliklidir” olabilir. Ama sonuçta her iki niyetin vardığı sonuç aynıdır. Yani sağlık hizmetleri tam olarak sağlanmaktadır.

Hipotez 4 için;

*H<sub>1</sub>: Kurumsal Yönetim uygulamalarının var olduğu kurumlar ile kurumsal yönetim uygulamalarının olmadığı kurumların görev tanımlarının açık bir şekilde belirlenmesi açısından anlamlı bir farklılık vardır.*

Çalışanlara yönelik kurallar içerisinden, çalışanların görev tanımlarının açık bir şekilde belirlenmesi kuralının, kurumsal yönetim uygulamalarının var olduğu kurumlar ile kurumsal yönetim uygulamalarının olmadığı kurumlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı z testi ile incelendiğinde; her iki tür kurum arasında görev tanımlarının açık bir şekilde belirlenmesi açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (Hipotez 4 Kabul). Buna göre kurumsal yönetim uygulamalarının var olduğu kurumlarda görev tanımları açık bir şekilde belirlenmişken (O=4,68); kurumsal yönetim uygulamalarının olmadığı kurumlarda görev tanımlarının açık bir şekilde belirlenmemiş olduğu (O=1,45) ortaya çıkmaktadır.

Varılan bu sonuç kurumsal yönetim uygulamayan kurumlarda işin sonucuna yani çıktıya yoğunlaşıldığını göstermektedir. Oysaki sadece çıktıya yoğunlaşıp sistemi göz ardı etmek kısa süreli bir devamlılığı sağlayacak ve uzun dönemde işletmenin geleceğini tehlikeye atacaktır. Çünkü değişimlerin sürekli yaşandığı günümüz ekonomisinde değişimlere uyum sağlamak elde edilen çıktının yanı sıra sistem ve bu sistem içerisinde yer alan insana önem verme ile olabilir. Bu nedenle çalışanın yapacağı iş hakkında görev tanımlarının açık bir şekilde belirlenmesi “iş nasıl yapılırsa yapılsın, çıktıyı elde edeyim” mantığından sıyrılarak,

“işin belirli sistematik yöntemler kullanılarak, çalışma kuralları çerçevesinde işin nasıl yapılacağını bilen çalışanlar tarafından sonuçlandırılması”nı ön plana çıkaracaktır. Bu durum çalışanın yerine getireceği görevde çatışma yaşamasını engelleyecektir.

Ana hipotez için;

*H<sub>1</sub>: Türkiye’de Kurumsal Yönetim ilkelerini benimseyen Anonim Şirketlerinde kurumsal yönetim uygulamaları iç paydaşların kuruma olan bağlılığını olumlu etkilemektedir.*

Anketin üçüncü bölümünde yer alan “kurumsal yönetim uygulamalarının iç paydaşların bağlılığına etkisi”ni içeren soruların kurumsal yönetim uygulayan kurumlardaki çalışanlar tarafından aynen işletmelerindeki uygulamalarda yer aldığı şekilde cevaplanması, ancak kurumsal yönetim uygulamayan kurumlardaki çalışanların ise eğer bu koşullar sağlanırsa nasıl hissedeceklerini düşünerek cevaplanması istenmiştir. Bu çerçevede bu konudaki bulgular değerlendirildiğinde, kurumsal yönetim uygulamalarına sahip kurumlarda çalışanların ve kurumsal yönetim uygulamalarının olmadığı kurumlarda çalışanların, kurumsal yönetim uygulamalarının bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği görünmektedir. (Tablo 12); yani kurumsal yönetim uygulamaları iç paydaşların kuruma bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (ortalama değerler>3,50). (Ana hipotez Kabul)

Kurumsal yönetim uygulamalarının iç paydaşların bağlılığını olumlu yönde etkilemesi kurumsal yönetim ilkelerinin geçerliliğini ortaya koymaktadır. Aynı zaman da kurumsal yönetim uygulamayan kurumlarda çalışanlar bu anketi doldururken “kurumsal yönetime sahip bir kurumda çalışıyormuş gibi doldurmaları istendiği” için çalışanların da bu yönde yani kurumsal yönetimin uygulanması yönünde istekli olduğu görülmektedir.

## SONUÇ

Günümüzde bir çok girişimci gerek yabancı gerekse yerli olsun ya kurumsal yönetimi önceden oluşturarak işletmelerini kuruyor ya da mevcut aile işletmelerini kurumsal yönetim uygulayan kurumlara dönüştürmektedir. Bu durumdan hareketle kurumsal yönetim uygulayan işletmelerin bu uygulamaları işletmelerine adapte ettiklerinde ve yaygınlaştırdıklarında iç paydaşların bundan kuruma bağlılık yönünden nasıl etkileneceği bu çalışmada araştırılmıştır.

Elde edilen bulgular incelenip değerlendirildiğinde, kurumsal yönetim uygulayan işletmeler çalışanların çalışma koşullarına daha çok önem vermekte ve çalışma koşullarını çalışanlarına en uygun şekilde oluşturmaktadır. Bu da çalışanların kuruma olan bağlılığını artırmaktadır. Çünkü tüm paydaşlar gibi iç paydaşlar da işletme için önemlidir ve işletmeler çalışanlarıyla var olmakta ve büyümektedirler. Ayrıca işletmelerin toplumdaki imajının oluşturulmasında da çalışanlar en temel taşı oluşturmaktadır. Fakat kurumsal yönetim uygulamayan işletmeler bu önemi dikkate almayarak çalışanların çalışma koşullarına daha az önem vermekte ve çalışma koşullarını çalışana göre değil işe göre düzenlemektedir. Bu da çalışanların kuruma olan bağlılığını azaltmaktadır.

Araştırmada varılan bir diğer sonuç kurumsal yönetim uygulamayan işletmelerin iş kanununda yer alan çalışanların çalışma süreleri, tatil ve izinler, cezalar, tazminatlar ve emeklilik konusunda kurumsal yönetim uygulayan işletmelerden bu uygulamalar açısından bir fark içermemesidir. Çünkü kurumsal yönetim uygulamayan işletmeler her ne kadar çalışanları ikinci planda tutsa da çalışanlara yönelik uygulamaları kanuna uygun olmalıdır. Bu uygulamaların dışında, çalışanlar için sağlanan sağlık hizmetleri konusunda da kurumsal yönetim uygulayan işletmeler ile kurumsal yönetim uygulamayan işletmeler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Çünkü işin devamlılığının sağlanması, çalışanların bu işleri yapabilecek güçte ve sıhhatte olmasını gerektirmektedir. Ayrıca çalışanlara sağlık hizmetlerine yönelik olanakların sağlanması kanunlar tarafından bir zorunluluk olmaktadır. Neden ne olursa olsun işletmelerin hem iş kanununda yer alan çalışanların çalışma süreleri, tatil ve izinler, cezalar, tazminatlar ve emeklilik konusunda kanuna uygun davranması hem de sağlık hizmetlerinin tam olarak sağlanması çalışanların işine, mesleğine, çalışmaya ve en önemlisi kuruma bağlılık duymalarını sağlamaktadır.

Kurumsal yönetim uygulamaların olduğu işletmelerde kuruma yeni katılan ya da önceden beri bu işletmede çalışmakta olan kişiler kurumun görev tanımlarının açık bir şekilde belirlenmesi nedeniyle kurumdaki yerini ve kuruma yaptığı katkıyı bilmekte ve görevinde çatışmaya düşmemektedir. Böylece iş yaşamındaki yıpranmanın azalması sağlanmaktadır. Ancak kurumsal yönetim uygulamalarının olmadığı işletmelerde çalışanların görev tanımları açık bir şekilde yapılmadığı için çalışan yapacağı iş ve bu işi nasıl yapacağı konusunda çatışmaya düşmekte ve bu durum da iş yaşamındaki yıpranmayı artırmaktadır. İnsanların çoğunun yaşamının büyük bir zamanını çalıştıkları kurumda geçirdikleri düşünüldüğünde görev tanımlarının açık bir şekilde yapılmamasının bir çalışan için ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü insanın bir işletmede çalışmak için harcadığı süre arttıkça, iş yaşamındaki yıpranmanın arttığı bir kuruma olan bağlılığı azalacaktır.

Araştırmada varılan sonuçlar dikkate alındığında gerek iç paydaşlara karşı direkt olarak düzenlenen kurumsal yönetim uygulamaları gerekse diğer paydaşlara karşı düzenlenen kurumsal yönetim uygulamalarının hepsinin iç paydaşların kuruma olan bağlılığını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta çalışanların hem kişisel özellikleri hem de tutumları ve algılarının bu kurumsal yönetim uygulamalarına karşı takındıkları tavrı ve düşüncelerini etkilemesi olmaktadır. Çünkü her ne kadar genellemeler yapsak da çalışanların hepsi birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Bu nedenle bir işletmedeki kurumsal yönetim uygulamaları bu farklılıkların hepsini dikkate alacak şekilde düzenlenmelidir.

Kurumsal yönetim uygulamalarının çalışanların kuruma olan bağlılığını olumlu yönde etkilemesi demek, işe devamsızlık, işe geç kalma, performans düşüklüğü, işten ayrılma ve iş değiştirmelerinin azalması demektir. Çünkü bu olumsuzlukların hepsi çalışanın kuruma olan bağlılığının azaldığını ortaya koymaktadır. Kurumsal yönetim uygulamalarının kuruma olan bağlılığı olumlu etkilediği sonucuna göre bu durum ele alındığında; kurumsal yönetim uygulamaları ile bu olumsuzluklar arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tüm bu sonuçlar göz önüne alındığında genel olarak, şeffaf, adaletli, hesap verebilir ve sorumluluk sahibi kurumlar için iç paydaşların önemli bir yer tuttuğu ve kurumun çıkarlarının yanı sıra çalışanların kişisel çıkarlarına da önem verileceği için kuruma bağlılık artmaktadır.

Kurumsal yönetim uygulamalarının kuruma bağılılığı olumlu yönde etkilemesi sonucuna bakılarak “çalışanların bağılılığını artırmanın tek yolu kurumsal yönetim uygulamaktır” denemez. Bunun yanı sıra çalışanların bağılılığını artıracak kurum kültürüne uygun birçok uygulama da yine yöneticiler tarafından belirlenerek uygulanması gerekmektedir. Çünkü çalışanların bir kısmı çalıştıkları kurumu diğerlerinden ayıran faktörleri de göz önünde bulundurarak değer verildiğinin ve işletmede önemli biri olduğunun kararını vermektedir. Çalışanlar çalıştıkları kurumun çalışanları arasında karşılaştırma yaptıkları gibi aynı zamanda diğer işletmelerle de karşılaştırma yapmaktadır.



## EKLER

### Ek 1: OECD ÖLÇEĞİ

<b>1. BÖLÜM: HİSSEDAR HAKLARI</b>
<i>A. Temel Hissedar Hakları</i>
1. Ortaklık kaydı
2. Hisse transferi
3. Bilgiye erişim
4. Genel kurula katılım ve oy Kullanma
5. Yönetim Kurulu seçimi
6. Kardan pay alma
<i>B. Temel Kurumsal Değişikliklerle ilgili Kararlara Katılım Hakkı</i>
1. Ana sözleşme değişimi
2. İlave Hisse Çıkarımına Kadar Yetki Verilmesi
3. Şirket satışı ile neticelenen sıra dışı işlemler
<i>C Genel Kurul Hakkında Yeteri Kadar Bilgilendirilme, Kurula Katılma ve Oy Kullanma Hakkı</i>
1. Genel kurul hakkında yeterli ve zamanlı bilgi
2. Soru sorup gündeme madde koyma hakkı
3. Şahsen ya da yokluğunda oy kullanma
<i>D. Sermaye Yapısı ve Ortaklıkla Orantısız Şekilde Kontrolü Mümkün Kılan Düzenlemelerin Açıklanması</i>
<i>E. Kurumsal Kontrol Piyasasının Etkin ve Şeffaf Çalışması</i>
1. Anlaşılır şekilde yazılmış ve açıklanmış kural ve prosedürlerin olması, fiyatların şeffaf olması ve şartların adil olması
2. Yöneticileri hesapverebilirlikten koruyacak düşmanca satın almayı engelleyecek tedbirlerin alınması
<i>F. Oy Vermenin Maliyet/Faydalarının Dikkate Alınması Şartı</i>
<b>2. BÖLÜM HİSSEDARLARIN HAKKANİYETLİ MUAMELE GÖRMESİ</b>
<i>A. Aynı Sınıftaki Hissedarların Eşit Muamele Görmesi</i>
1. Aynı sınıftaki hissedarlara aynı oy hakları olması ve oy haklarındaki değişimlerin oylamaya konması zorunluluğu

2. Vekiller kanalı ile oy kullanımı
3. Yıllık genel kurul prosedürlerinin hakkaniyetli muameleye müsaade etmesi
<i>B. Şirket İçi Bilginin Bazı Hissedarlara Avantaj Getirecek Şekilde Kullanımının ve Yöneticileri Taraf Olduğu İşlemlerin Yasaklanması</i>
<i>C. Şirketi Etkileyen Konu veya İşlemlerinde Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yönetimin Çıkarlarının Açıklanması</i>
<b>3. Bölüm: KURUMSAL YÖNETİMDE PAYDAŞLARIN ROLÜ</b>
<i>A. Paydaşların Yasal Haklarına Saygı</i>
<i>B. Hakların ihlalinin Tazmini</i>
<i>C. Paydaşların Katılımı için Performans Artırıcı Mekanizmaların Kullanımı</i>
<i>D. İlgili Bilgiye Erişim</i>
<b>4. Bölüm: AÇIKLAMA VE ŞAFFAFLIK</b>
<i>A. Önemli Bilginin Açıklanması</i>
1. Finansal ve operasyonel sonuçlar
2. Şirket amaçları
3. Büyük hisse ortaklıkları ve kontrol hakları
4. Yönetim Kurulu üyeleri, üst düzey yöneticiler ve ücretleri
5. Tahmin edilebilir önemli risk faktörleri
6. Çalışanlar ve diğer paydaşlar hakkında önemli hususlar
7. Kurumsal yönetim yapısı ve politikaları
<i>B. Bilginin, Denetim ve Açıklamanın, Muhasebe, Açıklama ve Denetim Standartlarına Göre Hazırlanması</i>
<i>C. Bağımsız Denetmenler Tarafından Yıllık Denetim</i>
<i>D. Bilgi Akışı Kanallarının Kullanıcıların Bilgiye Makul, Zamanında ve Az Maliyetle Ulaşımını Mümkün Kılması</i>
<b>5. Bölüm: YÖNETİM KURULUNUN SORUMLULUKLARI</b>
<i>A. Şirket ve Hissedarlarının En İyi Çıkarları İçin Bilgili, İyi Niyetli ve Gerekli Özen İle Hareket Etmek</i>
<i>B. Her bir Hisse Sınıfına Hakkaniyetli Davranmak</i>
<i>C. Hukuka Uymak ve Hissedarların Çıkarlarını Dikkate Almak</i>
<i>D. Temel Fonksiyonlar</i>
1. Şirket stratejisi, risk politikası, bütçeler, iş planları, performans hedefleri, uygulaması ve performans kontrolü, büyük sermaye yatırımları, satın alımlar ve şirket satımları

2. Temel yöneticilerin seçimi, kontrolü ve değiştirilmesi
3. Üst düzey yönetici ve yönetim kurulu ücretlendirilmesi ve yönetim kurulu üyesi aday gösterimi
4. Şirket varlıklarının kötü kullanımı ve ilgili taraf işlemlerinde sömürüyü de içerir şekilde yöneticiler, yönetim kurulu üyeleri ve hissedarlar arasındaki çıkar çatışmasının kontrolü
5. Bağımsız denetim, kontrol sistemleri ve hukuka uyumu da içerir şekilde muhasebe ve finansal raporlama sistemlerinin entegresinin sağlanması
6. Kurumsal yönetim uygulamalarını kontrol etmek ve gerekli değişimleri yapmak
7. Açıklama ve iletişimi kontrol etmek
<i>D. Şirket işlerini objektif Değerlendirme</i>
1. Şirkette yönetici olmayan yönetim kurulu üyelerinin potansiyel çıkar çatışması içeren görevlere tahsisi
2. Sorumluluklarına yeterli zaman ayırma
<i>E. Doğru ve İlgili Veriye Zamanında Erişim</i>

**Kaynak:** Kula, Veyse, Kurumsal Yönetim, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2006.

**EK 2: CLSA ÖLÇEĞİ**

<b>DİSİPLİN ALT BOYUTU</b>	
1	Kurumsal yönetime öncelik veren kamuya yönelik bilgilendirme
2	Yönetimin hisse senedi değerini maksimize etmeye teşvik edilmesi
3	Ana işe açıkça bağlı olmak
4	Hisse maliyeti tahmini yapılması
5	Sermaye maliyeti tahmini yapılması
6	Hisse veya benzeri enstrüman çıkarımında hassas olunması
7	Borç, getirisi yeterli olan projelerde yönetilebilir düzeyde kullanımı
8	Fazla nakdin hissedarlara geri verilmesi
9	Faaliyet raporunda kurumsal yönetimden bahsedilmesi
<b>ŞEFFAFLIK ALT BOYUTU</b>	
10	Varlık üzerinden getiri, özkaynak üzerinden getiri gibi 3-5 yıllık finansal hedefleme yapılıp, bildirilmesi
11	Yıllık faaliyet raporunun zamanında açıklanması
12	Altı aylık faaliyet raporlarının açıklanması
13	Dört aylık faaliyet raporlarının açıklanması
14	Faaliyet raporlarının yönetim kurulu onayından hemen sonra açıklanması
15	Faaliyet raporlarının açık ve bilgilendirici olması
16	Hesapların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uyumlu olması
17	Piyasanın hassas olduğu bilgilerin hemen açıklanması
18	Yatırımcıların üst yöneticilere erişimi
19	Bilgilendirilmekten hızlıca güncelleştirildiği Web sitesi kullanımı
<b>BAĞIMSIZLIK ALT BOYUTU</b>	
20	Yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetimin hissedarlara davranışının olumlu olması
21	Yönetim kurulu başkanının yönetimden bağımsız olması
22	Yönetim kurulundan farklı bir yönetim komitesinin olması
23	Bağımsız bir üyenin başkanlık ettiği denetim komitesinin varlığı
24	Bağımsız bir üyenin başkanlık ettiği ücretlendirme komitesinin varlığı
25	Bağımsız bir üyenin başkanlık ettiği aday gösterme komitesinin varlığı
26	Dış denetçilerin şirket ile bağının olmaması
27	Yönetim kurulunda banka ve diğer kreditorlerin temsilcilerinin olmaması

<b>HESAPVEREBİLİRLİK ALT BOYUTU</b>	
28	Yönetim kurulunun icra rolünden ziyade kontrol rolünün olması
29	Şirkette yönetici olmayan yönetim kurulu üyelerinin bağımsız olması
30	Yönetici olmayan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, yönetim kurulunun en az yarısını oluşturması
31	Yönetim kurulunda yabancı ülkelerden üyelerin yer alması
32	Yönetim kurulu toplantılarının en az üç ayda bir olması
33	Yönetim kurulu üyelerine toplantı önceleri brifing verilmesi
34	Denetim komitesinin dış denetimcileri aday gösterip çalışmalarını gözden geçirmesi
35	Denetim komitesinin iç denetim ve muhasebe prosedürlerini kontrol etmesi
<b>SORUMLULUK ALT BOYUTU</b>	
36	Hissedarlar aleyhine karar veren yöneticiler hakkında işlem yapılması
37	Kötü yönetim durumlarında yapılan işlemlerle ilgili kayıtların bulunması
38	Azınlık hissedarlarını korumaya yönelik önlemlerin olması
39	İcra/yönetim komitelerinin kötü yönetim durumunda cezalandırılmalarına ilişkin prosedürlerin olması
40	Yönetim kurulu üyelerinin şirket hissesi alım satımında hakkaniyetli ve tam açıklamaya uyulması
41	Kurulun etkin ve etkili olacak kadar küçük olması
<b>HAKKANİYET ALT BOYUTU</b>	
42	Çoğunluk hissedarlarının azınlık hissedarlarına hakkaniyetli davranışı
43	Tüm hissedarların genel kurulu toplantıya çağırabilme hakkının olması
44	Oylama yöntemlerine erişimin kolay olması
45	Genel kurul öncesi sunulan bilgilerin kalitesi
46	Hisse senedi değerini etkileyen temel konuların hissedarlarca paylaşımı
47	Yeni hisse çıkarımlarının tüm hissedarlara hakkaniyetli olmasını sağlama
48	Kontrol edici hissedarların şirket oylarını %40'ından azına sahip olması
49	Portföy yatırımcılarının şirket oylarının en az %20'sine sahip olması
50	Yatırımcı ilişkilerine önem verilmesi
51	Kurul ücretlerinin net karlardan daha fazla artmaması
<b>SOSYAL FARKINDALIK ALT BOYUTU</b>	
52	Katı etik davranışı vurgulayan açık politika olması
53	Küçük yaştakilerin çalıştırılmaması

54	Eşit koşullarda istihdam politikasının açıkça ifade edilmesi
55	Malzeme temininde spesifik endüstri rehberlerine uyulması
56	Çevresel sorumlulukla ilgili açık politikanın olması
57	Liderlerin meşruiyetinin olmadığı ülkelerle iş yapılmaması

**Kaynak:** Kula, Veyse, Kurumsal Yönetim, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2006.

**EK: 3 ANKET FORMU****I. BÖLÜM: KİŞİSEL ÖZELLİKLER**

**Aşağıdaki soruları cevaplayınız.**

Kurumdaki göreviniz ve pozisyonunuz nedir?

.....

Cinsiyetiniz?

1. Kadın                      2. Erkek

Yaşınız?

1. 15-21
2. 22-30
3. 31-42
4. 43-50
5. 51 ve üstü

Medeni durumunuz?

1. Evli                      2. Bekar

Eğitim Düzeyiniz?

1. İlkokul
2. Ortaokul
3. Lise ve dengi
4. Fakülte/Yüksekokul
5. Lisansüstü
6. Doktora

Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?(Kıdem)

.....

Bu kurumda çalışmadan önce kaç kurumda daha çalıştınız?

.....

Aylık ortalama maaşınız ne kadar?

..... YTL

## II. BÖLÜM KURUMSAL YÖNETİMİN BİLİNİRLİĞİ, ÇALIŞMA KOŞULLARI VE KURALLARI

Aşağıdaki soruları;

- 1-Katılmıyorum
- 2- Kısmen Katılmıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Kısmen Katılıyorum
- 5- Katılıyorum

Şeklinde size uygun şıkkı yuvarlak içine alarak cevaplayınız.

### Kurumsal Yönetimin bilinirliği ve nasıl algılandığı;

Kurumsal Yönetim İlkeleri ile ilgili yeterli bilgim var.	1	2	3	4	5
Kurumsal Yönetimin önemi önümüzdeki yıllarda artacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Kurumsal Yönetim ilkeleri şeffaf ve etkin bir piyasa yaratılması için yardımcı olacaktır.	1	2	3	4	5
Kurumsal Yönetim işletmede her konuda adaletli olmayı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
Halka açık olmayan şirketlerinde dahil olduğu şeffaflığı artan bir piyasa, Türkiye'ye yatırımcılardan yüksek meblağda sermaye akısı sağlayacaktır.	1	2	3	4	5
Kurumsal Yönetim yatırımcı güvenini artırmanın yanı sıra ekonomik etkinlik ve büyümenin geliştirilmesinde de anahtar bir unsurdur.	1	2	3	4	5
İşletme tepe yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki ilişkileri kapsayan kurumsal yönetim, işletmenin hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflerin elde edilmesini mümkün kılar.	1	2	3	4	5
Halka açık şirketler için kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına ilişkin "uygula veya uygulamıyorsan açıkla" zorunluluğu getirilmelidir.	1	2	3	4	5
Kurumsal Yönetim ilkelerine Türkiye'de kanunen uygulama zorunluluğu getirilmelidir.	1	2	3	4	5
Kurumsal yönetimin ilkelerinin uygulanması için işletmeler istekli olmalıdırlar ve bu durum tüm işletme paydaşları tarafından benimsenmelidir.	1	2	3	4	5



### Çalışma Koşulları;

Çalıştığım ortamdaki <b>aydınlık</b> çalışabileceğim bir ortam sağlayacak düzeydedir.	1	2	3	4	5
Çalıştığım ortamda <b>gürültü</b> sorunu bulunmamaktadır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım ortamda <b>sıcaklık</b> düzeyi normal seviyededir.	1	2	3	4	5
<b>Tozlar ve toksinlerden</b> arındırılmış bir ortamda çalışmaktayım.	1	2	3	4	5
Çalıştığım ortamda yemekler <b>sağlık</b> kurallarına uygun üretilmektedir.	1	2	3	4	5
Çalışma ortamımdaki <b>renkler</b> beni olumlu etkilemektedir.	1	2	3	4	5
Çalıştığım ortamda iş ve can <b>güvenliği</b> çok iyi sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım ortamda kullanılan araçların düzenli <b>bakım-onarımı</b> yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda ulaşım çalışanlara sorun çıkarmayan bir <b>servis</b> sistemine bağlıdır.	1	2	3	4	5
İşyerindeki eşyaların yeri ve tasarıma <b>fizyolojik özelliklerime</b> uygun bir şekildedir	1	2	3	4	5

### Çalışanlara Karşı Kurallar;

Çalışma süreleri, tatiller ve izinler kanunlara uygun olarak düzenlenmiştir ve uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
Disiplin ,ihtar cezaları ve hizmet akdinin feshi durumlarının nasıl ortaya çıkacağı ve sonuçları net ve açık bir şekilde belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
Sağlık hizmetleri konusunda tüm ihtiyaçlar karşılanmaktadır.	1	2	3	4	5
Kıdem ve ihbar tazminatları kanuna uygun bir şekilde düzenlenmiştir ve uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
Emeklilik durumunda kurumda çalışmanın gerektirdiği ayrıcalıklar ve geleceği garanti altında alacak uygulamalar mevcuttur.	1	2	3	4	5
Görev tanımları (Görev konusu, görevin gerektirdiği davranışlar, yetki ve sorumluluklar, görevdeki yükselme olanakları, başarı standartları, vb.) açık bir şekilde belirlenmiştir.	1	2	3	4	5

### III. BÖLÜM: KURUMSAL YÖNETİMİN İÇ PAYDAŞLARIN BAĞLILIĞINA ETKİSİ

Aşağıdaki soruları;

- 1-Katılmıyorum
- 2- Kısmen Katılmıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Kısmen Katılıyorum
- 5- Katılıyorum

Şeklinde size uygun şıkkı yuvarlak içine alarak cevaplayınız.

Kariyer Planlamasının daha önceden belirlenmiş olması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
Şeffaf bir kurumda çalışmak kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
Akrabalık, arkadaşlık veya herhangi bir yakınlık nedeniyle yükselme de ayrımcılık yapılmaması kuruma olan bağlılığımı artırıyor.	1	2	3	4	5
Kilit noktalarda ve yüksek kademelerde yer alan kişilerin o konuma adil bir şekilde getirilmiş olması kuruma olan bağlılığımı artırıyor.	1	2	3	4	5
Fikirlerimin önemseniyor olması ve kararlara katılımımın sağlanması kuruma olan bağlılığımı artırıyor.	1	2	3	4	5
Tüm çalışanlara adaletli davranılması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirmelerinin yapılması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
Bütçe planlarının geleceğe dönük uzun dönemli yapılması maaşların belirli planlar çerçevesinde ödenmesi kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
Çalışanların sermayeden pay alma hakkının sağlanması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
Elde ettiğim yetkiler ve bunların bana getirdiği sorumlulukların hesap verme zorunluluğunu beraberinde getirmesi kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
Gelişimim için aldığım kurum içi eğitimler kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
İş zenginleştirme <sup>218</sup> ve iş rotasyonun <sup>219</sup> uygulanması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
İş ve görev dağılımlarının tümünün kurullarla kesin sınırlarının çizilmesi kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
Bilgi akışının hızlı olması ve teknolojik gelişmelerin takip edilerek bunların kurum içinde uygulanması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
Şikayet yönetiminin etkin olması ve raporlamanın tam olması eksikliklerimin ve hatlarımın ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bu durum kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
Bilginin kurum içinde herkes tarafından paylaşılabilir olması ve ödüllendirme sisteminin olması kurum içindeki rekabeti artırmaktadır. Bu durum kuruma bağlılığımı olumlu etkilemektedir.	1	2	3	4	5

<sup>218</sup> Organizasyonda işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için mevcut çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmesidir.

<sup>219</sup> Kurum içinde diğer birimlerdeki işlerin nasıl yapıldığını öğrenmek için yapılan iş değişiklikleridir.

Kurum dışına bilgi sızdırılmaması, içerden öğrenenlerin ticaretinin(insider trading) ve kötüye kullanılan çıkar amaçlı muamelelerin engellenmesi kuruma olan bağlılığımı olumlu etkilemektedir.	1	2	3	4	5
Gerek kurum içi gerekse kurum dışı tüm çıkar gruplarının (Paydaşların) düşünülmesi ve çalışma prensiplerinin bu yönde düzenlenmiş olması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
Sosyal sorumluluğun önemli bir yer tutması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
Yatırımcıları haklarının Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirlenen kurallar çerçevesinde korunması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
Belirli bir kurum kültürünün bulunması, çalışanların bu kurum kültürünün bir parçası olması ve çalışanların kurumun ahlaki değerlerine ve etik kurallarına göre hareket etmesi ve kişiler arası ilişkilerde de bu kültürün etkin olması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
Kurum kültürünün ve kurumsal değerlerin kişisel değerlerin üstünde olması kuruma olana bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
Sağlıklı ve güvenli bir iş ortamının sağlanmış olması ve çalışanların haklarını savunan güçlü bir sendikanın var olması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
Çalışan bilgilerinin gizli tutulması ve kişisel haklara saygı duyulması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
Muhasebe işlemlerinin muhasebe standartlarına uygun olarak gerçekleştirilmesi kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
Muhasebe ve mali raporlamaların bağımsız denetime tabi olması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
Kurumsal risk yönetiminin olması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5
Gözetim, denetim ve kontrollerin etkin bir şekilde yapılması kuruma olan bağlılığımı olumlu etkiliyor.	1	2	3	4	5

## KAYNAKÇA

- A.Özsoy , Süheyla, Şafak Ergül ve Ayla Bayık, “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, ([http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=221](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=221)), (11 Eylül 2006).
- Acar Boyacıoğlu, Melek, “Operasyonel Risk ve Yönetimi”, **Bankacılar Dergisi**, Sayı 43, 2002.
- Acar, Aclan, “Kurumsal Yönetişimin Kilit Noktası: İnsan”, (<http://www.ntvmsnbc.com/news/310264.asp#BODY>), (21 Temmuz 2006).
- Adnan, Akın, “Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post-Modern Yönetimsel Kontrol Yaklaşımları ve Stratejileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı No: 22:2004, Ocak-Haziran 2004.
- Aktan, Coşkun Can ve Deniz Börü, “Önemli Bir Tanımlama Ögesi: Paydaşlar”, (<http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyal/paydaslar.htm>), (24 Nisan 2006).
- Aktan, Coşkun Can, “2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: İnsan Mühendisliği”, TÜGİAD, 1999, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan- yonetim/demotivasyon.htm>, (18 Mayıs 2006).
- Aktan, Coşkun Can, “Adam Smith’den Alıntılar”, ([http://www.canaktan.org/canaktan\\_personal/canaktan-arastirmalari/liberal-demokrasi/aktan-adam-smith.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/liberal-demokrasi/aktan-adam-smith.pdf)), (7 Kasım 2006).
- Aktan, Coşkun Can, “İnsan Mühendisliği”, ([http://www.canaktan.org/canaktan\\_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-insan-muhendisligi.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-insan-muhendisligi.pdf)), (30 Temmuz 2006)
- Allport, Gordon Willard, **The Psychology of Participation**, The Psychological Review: 1945.

Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Yıldırım, Engin ve Bayraktaroğlu, Serkan, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2002.

Argüden, Yılmaz, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”,  
(<http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/sosyalSorumluluk3.html>), (4 Haziran 2006)

Argüden, Yılmaz, “Kurumsal Yönetişim ve İnsan Kaynaklarının Rolü”,  
(<http://www.kariyer.com/CN/ContentPrint.asp?BodyID=3865>), (5 Ekim 2006)

Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Sürdürülebilir Yönetim, ([www.countconsultinggroup.com/egitim/SurdurebilirlikicinKurumsalYonetim.pps](http://www.countconsultinggroup.com/egitim/SurdurebilirlikicinKurumsalYonetim.pps)), (4 Mayıs 2005).

Bakan, İsmail, **Dış Ticarete İletişim**, Ankara: Adım Matbaacılık, 2003.

Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Kariyer Yayıncılık, 2004.

Barutçugil, İsmet, **Yöneticinin Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2006.

Baysal, Ayşe Can ve Paksoy, Mahmut, Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C: 28, S: 1/Nisan 1999.

Becker, Brian E., Mark A. Huselid ve Dave Ulrich, **The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance**, USA: Harvard Business School Press, 2001.

Bingöl, Dursun, **Personel Yönetimi**, İstanbul: Beta Basımevi, 1997.

Burwash, Peter, **Liderliğin Anahtarı**. Çeviren: Hüseyin Aydın, İstanbul: Timaş Yayınları, 1997.

Büyük, Sedef Seçkin, “Efsanevi Gurunun En Son Önerileri”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, 1 Aralık 2005, ([http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=3239](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3239)).

Büyük, Sedef Seçkin. “Kurumsal Yönetim Araştırması 2006”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, 14: 2006/2, Şubat 2006.

Campbell, D. J. ve Dolan, G. R., **Money, Banking and Monetary Policy**, New York, 1988.

Canadian Council of Ministers of the Environment, “According on Environmental Harmonization”, ([http://www.ccme.ca/assets/pdf/annex\\_to\\_accprd\\_e.pdf](http://www.ccme.ca/assets/pdf/annex_to_accprd_e.pdf)), (11 Haziran 2006)

Carroll, Archie B. ve Buchholtz, Ann K., **Business and Society**, USA:South-Western Educational Publishing, 2002.

Ceylan, Özgen, “Kurumsal Yönetim Nedir?”, **Ekonomistler Bülteni**, Sayı No 50:2005, Haziran 2005.

Cheloha, Randall S., ve Farr, J. L., “Absenteeism, Job Involvement and Job Satisfaction in An Organizational Setting”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 65, No. 4, 1980.

Chen, M., Cheng S., Hwang Y., **An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms’ market value and financial performance**, Journal of Intellectual Capital Vol. 6 No. 2, 2005.

Çakır, Özlem, “İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, 2001.

Çalkıvık, Gürhan, “Yeni Ekonomide Bilgi Birikimi Yönetimi”, (<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=788>), (7 Nisan 2006).

Çelik, Evrim, “Motivasyon Yönetimi”, ([http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=182&hit=ny](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=182&hit=ny)), (3 Mayıs 2006)

Çetinkanat, Canan, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumunu**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.

Çimen, Ebru, “Bazı çalışanlar yüksek uçar”, (<http://www.ntvmsnbc.com/news/338992.asp>), (27 Ağustos 2005).

Demirbaş, Mahmut ve Uyar, Süleyman, **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, İstanbul: Güncel Yayıncılık, 2006.

Donnelly, James H. , Gibson, James L., ve Ivancevich , John M., **Fundamentals of Management**, Business Publications, Inc., Texas, 1987.

Drucker , Peter F., **Geleceğin ;Toplumunda Yönetim**. Çeviren: Doç. Dr. Mehmet Zaman  
İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2003.

Drucker, Peter F. ve Joseph A. Maciariello, **Gün Gün Drucker**, Çeviren: Murat Çetinbakış, İstanbul: MESS, 2005.

Erdil, Oya, Keskin, Halit, İmamoğlu, Salih Zeki ve Erat, Serhat, “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt No 5, Sayı No 1: 2004.

Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2001.

Eroğlu, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Beta Basın Yayım, 1998.

Fındıkçı, İlhami, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2005.

Geray, Damla, Kurumsal Yönetim Güvencesi İçin Denetim Komitesi: “Sermaye Piyasası Kurulu Düzenlemeleri Çerçevesinde Denetimden Sorumlu Komiteler”, ([http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Damla%20GERAY\\_Denetim%20Komiteleri%20Sunumu%20\(20.05.2003\).ppt](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Damla%20GERAY_Denetim%20Komiteleri%20Sunumu%20(20.05.2003).ppt)), (21 Temmuz 2006).

Gürbüz, A. Osman ve Yakup Ergincan, **Kurumsal Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.

Gürsözlü, Süheyla, “İş Zenginleştirme”,

(<http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain01.html>), (17 Temmuz 2006).

Hançer, Murat ve Tanrısevdi, Abdullah, “Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme”, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt No 27, Sayı No 2: 2003, Aralık 2003.

Hollanda Maliye Bakanlığı Kamu Denetim Politikası Genel Müdürlüğü, **Kamusal Yönetişim: Kamu Sektöründe Kamusal Yönetişim, Niçin ve Nasıl?**, Çeviren:Baran Özeren ve Özlem Temizel, Ankara: T.C. Sayıştay Bakanlığı, 2004.

Howard, S. Becker, **Notes On the Concept of Commitment**, The American Journal of Sociology, 1960.

“İş Zenginleştirme”, (<http://www.kisiselbasari.com/news.asp?Action=Print&hid=565>), (6 Eylül 2006).

Karpuzoğlu, Ebru, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2004.

KECK, W., JOVIC, D. “Das Management von operationellen Risiken bei Banken”, **Der Schweizer Treuhaender** 10/99, 1999.

Kula, Veysel, **Kurumsal Yönetim, Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2006.

Kurumsal Yönetim Derneği ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, **Kurumsal Yönetim İlkeleri 2005** İstanbul: Ocak 2005.

La Porta, Rafael , Silanez de Lopez , Shleifer Florencio ve Robert Vishny, “Inventor protection: Origins, Consequences, Reform”, **Financial Sector Discussion Paper**, No:1, The World Bank, September 1999.



Manisalı Darman, Güler, “Corporate Governance Worldwide”, Milletlerarası Ticaret Odası, Yayın No:654, (<http://icc.tobb.org.tr/ilkturkyazar.php>), (10 Haziran 2006).

Mışkın F.S. , **The Economics of Money, Banking, and Financial Markets**, U.S.A: A.Wesley, 2002.

Mowday, Richard. T., Steers, R. M. and Porter, L. W., “The Measurement of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:14, 1974.

Naipoğlu, Sinan, “Kurumsal yönetim”, ([http://www.tkyd.org/docs/kurumsal\\_yonetim\\_sinan\\_naipoglu\\_2002.doc](http://www.tkyd.org/docs/kurumsal_yonetim_sinan_naipoglu_2002.doc)), (21 Ağustos 2006).

Nelson, D, L, ve J. C. Quick , **Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges. Alternate Edition**, New York: West Company, 1995.

OECD;**Corporate Governance Principles**, 1998.

Oktay, Ercan ve Gül, Hasan, “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, ([http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CErcan%20Oktay%20-%20Hasan%20G%C3%9CL%5C403-428.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CErcan%20Oktay%20-%20Hasan%20G%C3%9CL%5C403-428.pdf)), (20 Temmuz 2006).

Özalp, İnan, “İşletmelerde Paydaş (Stakeholder) Kavramı ve Paydaşların Yönetimi: Arçelik ve Tusaş’ta Yapılan Bir Uygulama” 11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, 2003.

Özalp, İnan ve Tonus, Zümrüt, “Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory) ve Freeman, Donaldson-Preston, Mitchell-Angle- Wood ve Arroll’un Paydaş Teorisine Yaklaşımlarının incelenmesi” 11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, 2003.

- Özdemir, Lütfiye, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği”, (<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-02.pdf>), (14 Eylül 2006).
- Özmen, Ö, J, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir,25-27 Mayıs 2000.
- Öztuna, Ayşe, “Kurumsal Yönetim İlkeleri Neler?”, ([http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=488](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=488)), (16 Nisan 2006).
- Papa, M.J. ve K. Tracy, “Communicative Indices of Employee Performance with New Technology”, **Communication Research**, Sayı No:15, New Jersey, 1988.
- Scafer, William, **Stress Management For Wellness**, New York, Mc.Graw Hill, 1987.
- Shleifer, A. ve R. A. Vishny, “Survey On Corporate Governance”, **National Bureau of Economic Research Working Paper**, No: 5554, 1994.
- Sönmez, Feriştah ve Bircan, Kemal, “İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar”, ([http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/Feristah\\_II.doc](http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/Feristah_II.doc)), (25 Mart 2006).
- Subaşı, Hasan, “Kurumsal Yönetişim Kavramının Doğuşu”, (<http://www1.ku.edu.tr/files/corporate/governance/HSubasi.ppt>), (25 Haziran 2006).
- Şimşek, Muhittin, **İş Hayatında Mükemmellik**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2004.
- Şişman, Mehmet ve Turan, Selahattin, **Sınıf Yönetimi**, Ankara: Öğreti yayınları, 2004.
- Takan, Mehmet, **Bankacılık Teori, Uygulama ve Yönetim**, Ankara: Nobel Yayın, 2002.
- Tekinay, N. Aslı, “Şeffaflık Yükseliyor Pürüzlerinizi Atın”, ([http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=444](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=444)), (1 Kasım 2003).

The Manage Mentor, Strategic Management, “**Accountability for Corporate Governance**”,  
C&K Management Limited, 2002,  
([http://www.themanagementor.com/kuniverse/kmailers\\_universe/sm\\_kmailers/SFM\\_Accountability.htm](http://www.themanagementor.com/kuniverse/kmailers_universe/sm_kmailers/SFM_Accountability.htm)), (25 Mayıs 2006).

Tüköz, Yeşim, “Bir Özel Hastane Çalışanlarının Kalite Çalışmalarına Katılımı İle İşe Ve Kuruma Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki”,  
(<http://www.geocities.com/edication2000/makale1.htm>), (1 Ekim 2006).

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”, İstanbul 2002.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, “Kurumsal Yönetim Konusunda Son İki Yılda Yaşanan Gelişmeler”, Araştırma Raporu,  
([http://www.tkyd.org/docs/TKYD\\_Rapor\\_Kurumsal\\_Yonetimde\\_yasanan\\_gelismeler\\_Subat\\_2006.pdf](http://www.tkyd.org/docs/TKYD_Rapor_Kurumsal_Yonetimde_yasanan_gelismeler_Subat_2006.pdf)), (20 Mart 2006).

United Nations Development Programme(UNDP), “**Glossary of Key Terms**”, Governance for Sustainable Human Development, (5 Mayıs 2006).

Ülgen, Sinan ve Diğerleri, “Aile Şirketi Deyinc”e,  
(<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=5815>), (1 Eylül 2006)

Ülgen, Sinan ve Diğerleri, “Çalışanlarınızı Tatmin Etmek için Neler Yapıyorsunuz?”,  
(<http://www.kariyer.com/CN/ContentBody008.asp?listall=Y&BodyID=5094>), (1 Eylül 2005).

Ülgen, Sinan ve Diğerleri, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Hakkında”,  
(<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4915>), (5 Mayıs 2006)

Van Den Brink,G.J, **Operational Risk, The New Challenge for Banks**, New York: Palgrave Publishers Ltd., 2002.

Varoğlu, Demet, “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.

Yavuz, Filiz, Globalleşme ve **İnsan Kaynakları Yönetimi: 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, İstanbul: ,Sabah Yayıncılık, 2000.

Yöney, Hakan, Perma Ünalın, “Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik”, (<http://www.ntvmsnbc.com/news/303101.asp>), (9 Aralık 2004).