

**T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
DOKTORA TEZİ**

**HİZMET SEKTÖRÜNDE KURUMSAL YÖNETİMİN İŞTE MUTLULUK
ÜZERİNE ETKİSİ**

Murat NAZLI

**Danışman
Doç. Dr. Çağrı Bulut**

İZMİR, 2015

**T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
DOKTORA TEZİ**

**HİZMET SEKTÖRÜNDE KURUMSAL YÖNETİMİN İŞTE MUTLULUK
ÜZERİNE ETKİSİ**

Murat NAZLI

**Danışman
Doç. Dr. Çağrı Bulut**

İZMİR, 2015



T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DOKTORA TEZİ JÜRİ SINAV TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN				
Adı, Soyadı	: Murat Nazlı			
Öğrenci No	:			
Anabilim Dalı	: İşletme			
Programı	: İşletme Doktora			
Tez Sınav Tarihi	: 17/12/2015	Sınav Saati	: 15:00	
Tezin Başlığı: Hizmet Sektöründe Kurumsal Yönetimin İşte Mutluluk Üzerine Etkisi				
<p>Adayın kişisel çalışmasına dayanan tezini <u>60'</u> dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek, tezin :</p>				
<p><input checked="" type="checkbox"/> BAŞARILI olduğuna (S) <input checked="" type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ <input type="checkbox"/> DÜZELTME gerekliliğine (I) ile karar verilmiştir. <input type="checkbox"/> BAŞARISIZ sayılmasına (F) <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Jüri toplanamadığı için sınav yapılamamıştır. 4 <input type="checkbox"/> Öğrenci sınava gelmemiştir.</p>				
<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı <input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Başarısız Üye: Prof. Dr. Deniz Demir İmza:	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı <input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Başarısız Üye: Doç. Dr. Zeynep Demir İmza:	<input type="checkbox"/> Başarılı <input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Başarısız Üye: Prof. Dr. İsmail İmza:	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı <input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Başarısız Üye: Doç. Dr. Aygün Bulut İmza:	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı <input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Başarısız Üye: Yarıç. Doç. Dr. Feriha ÖZER SARI İmza:

- 1) Bu halde adaya 6 ay süre verilmiştir.
- 2) Bu halde öğrencinin kaydı silineceğinden jüri red kararı hakkında en az bir sayfalık bir gerekçe yazarak sınav tutanağına eklemelidir.
- 3) Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.
- 4) Bu halde varsa öğrencinin mazeret belgesi Enstitü Yönetim Kurulunda görüşülür. Öğrencinin geçerli mazereti olmaması halinde Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile ilişiği kesilir. Mazereti geçerli sayıldığında yeni bir sınav tarihi belirlenir.

YEMİN METNİ


Doktora Tezi olarak sunduğum
“..... Hizmet Sektöründe Kurumsal Yönetimin İşte Mutluluk
..... Üzerine Etkisi.....” adlı çalışmanın,
tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın
yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu,
bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

23/12/2015

Adı SOYADI

Murat Nazlı

İmza



ÖZET

Doktora

HİZMET SEKTÖRÜNDE KURUMSAL YÖNETİMİN İŞTE MUTLULUK ÜZERİNE ETKİSİ

Murat NAZLI

Yaşar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Doktora, Yönetim ve Organizasyon Programı

Bu çalışmanın amacı kurumsal yönetimin olduğunun varsayıldığı dört ve beş yıldızlı otellerde kurumsal yönetimin işte mutluluğa olan etkisinin incelenmesidir. İş hayatına adilliğin, sorumluluğun, hesap verebilirliğin ve şeffaflığın olduğu kurumsal yönetim yaklaşımı adapte edildiğinde, bu yaklaşım küresel rekabet ortamında örgütlerin ihtiyaçlarına cevap verebilir. Nitekim, bu ilkelerin dünyaca kabul edilmesi ve örgütlerdeki mutluluğa olan etkisi araştırmaya değer bir konudur. Diğer tarafta, mutluluk kavramının ise örgütsel bağlılık, işe kenetlenme (iş şevki, işe adanma ve işi özümseme) ve iş tatmini açısından bir bütün olarak ele alınması literatürdeki bir eksikliği de giderecektir.

Araştırma kapsamında İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'ne bağlı, işletme belgesi olan ve farklı sınıflandırmaları içinde barındıran toplam 164 örgüt ana kütleli oluşturmaktadır. Bu örgütler içerisinde, araştırma içerisindeki temel odak noktası, kurumsal yönetimin olduğunun varsayıldığı 46 adet dört ve beş yıldızlı oteldir. Bu otellerin 27'sinden yapılan anketlere toplam 224 yanıt verilmiştir. Gerekli düzeltmeler yapıldığında uygun görülen yanıt sayısı, toplam 219 adet olarak tespit edilmiştir.

Araştırma analizleri sonucunda hem ölçüm değişkenleri hem de kurumsal yönetimin işte mutluluğa olan etkileri üzerinde çok sayıda bulgu elde edilmiştir. Kurumsal yönetim boyutlarının mutluluk boyutları ile bireysel olarak bire-bir etkileşim içinde olduğu korelasyon analizinden elde edilen temel bir bulgudur. Ayrıca, kurumsal yönetimin işte mutluluğa etkisinin incelendiği regresyon analizlerinde, özellikle adillik, sorumluluk ve şeffaflık boyutlarının hepsinin örgütsel bağlılık üzerinde etkilerinin anlamlı olduğu görölmektedir. İstatistiksel bulguların yanında araştırmanın sonuçları detaylı olarak tartişılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular bu alandaki uygulamacılar, araştırmacılar ve yöneticiler için önemli bilgiler ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, İlkeler, İşte Mutluluk, Turizm

ABSTRACT

PhD Thesis

THE EFFECT OF CORPORATE GOVERNANCE ON HAPPINESS AT WORK IN SERVICE INDUSTRY

Murat NAZLI

Yaşar University

Institute of Social Sciences

PhD of Business Administration, Management and Organization Program

The purpose of this study is to investigate the effect of corporate governance on happiness at work in four and five star hotels which are assumed to have corporate governance. A corporate governance approach that can adapt the principles of transparency, accountability, responsibility and fairness to business life can respond to the needs of organizations and businesses in the global competitive environment. However, along with the influence of these globally accepted principles on happiness in organizations, is a worthwhile topic to study. On the other hand, holistically dealing with the concept of happiness in terms of organizational commitment, work engagement (vigor, dedication and absorption) and job satisfaction will fill the gap in literature.

In terms of scope of research, a total of 164 organizations form the population which are affiliated with İzmir Provincial Directorate of Culture and Tourism and formed by different categorizations and have an operation licence. Among these organizations, the main focus in this research is 46 four and five star hotels which are assumed to have corporate governance. The total number of responses are 224 from 27 hotels. After the necessary corrections, the total suitable responses are determined as 219.

The results of the research analysis have shown many findings on the measurements of variables and the influences of corporate governance on happiness at work. The main finding of the correlation analysis revealed that the dimensions of corporate governance and happiness have positive and significant one-on-one relation with each other. Besides, the results of regression analysis in which the

effect of corporate governance on happiness at work is investigated, revealed that especially the effect of fairness, responsibility and transparency as a total, is significant on organizational commitment. Besides the statistical findings, the results have been discussed in detail. The overall findings of the study have revealed essential information for the researchers, practitioners and managers.

Keywords: *Corporate Governance, Principles, Happiness At Work, Tourism*

Bu alışmamı, Tefvik NAZLI'ya, Nezihe NAZLI'ya, Tefvik ÜLKÜ'ye, Cemile ÜLKÜ'ye, Kamile ÜLKÜ'ye, İsmail Hakkı BİLGE'ye, Ali TEKEŞİN'e ve Füsun SAYEK'e ithaf ediyorum.

TEŞEKKÜR

Bu uzun maratonda bana büyük destek veren çok değerli eşim Psk. Ekin NAZLI, aile üyelerinden Şükran NAZLI, Ece TEKEŞİN, Mehmet NAZLI ve Prof. Dr. Oktay TEKEŞİN'e, ilham aldığım birbirinden değerli yakınlarım Rasim Muzaffer MUSAL, Ömür DALAN, Kemal KADİRHAN ve Sinan NAZLI'ya, lisans, yüksek lisans ve doktora sınıf arkadaşlarıma, gittiğim ve yazıştığım kurumlarda bana destek veren sayısız değerli çalışana ve yöneticiye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Akademik anlamda bana destek ve ilham veren değerli hocalarım Doç. Dr. Çağrı BULUT, Prof. Dr. İge PIRNAR, Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ, Doç. Dr. Selin Sayek BÖKE, Prof. Dr. Cengiz DEMİR, Prof. Dr. Jülide KESKEN, Prof. Dr. Ümit ATABEK, Doç. Dr. Ebru GÜNLÜ, Yrd. Doç. Dr. Ferika Özer SARI, Doç. Dr. Gökçe ÖZDEMİR, Yrd. Doç. Dr. Raif Serkan ALBAYRAK, Cem TARHAN, Yrd. Doç. Dr. Nesrin ADA, Prof. Dr. Oya TÜKEL, Yrd. Doç. Dr. Tamer KEÇECİOĞLU, Prof. Dr. Tamer KOÇEL, Prof. Dr. Recep MERİÇ, Prof. Dr. İlter AKAT, Prof. Dr. Nuri BİLGİN, Prof. Dr. Nazif MANDACI, Selçuk KARAATA ve Alexander KJERULF'a çok teşekkür ederim.

Murat Nazlı

İzmir, 2015

İÇİNDEKİLER

HİZMET SEKTÖRÜNDE KURUMSAL YÖNETİMİN İŞTE MUTLULUK ÜZERİNE ETKİSİ

	<u>Sayfa</u>
TUTANAK.....	.iii
YEMİN METNİ.....	.iv
ÖZET.....	.v
ABSTRACT.....	.vii
İTHAF.....	.ix
TEŞEKKÜR.....	.x
İÇİNDEKİLER.....	.xi
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	.xvi
KISALTMALAR.....	.xviii
GİRİŞ.....	.xix

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM BAKIŞI

Sayfa

1. Kurumsal Yönetim.....	4
1.1. Kurumsal Yönetim Tanımları.....	5
1.2. 5N1K Kurumsal Yönetim Nedir.....	11
2. Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	12
2.1. Adillik/Eşitlik İlkesi.....	12
2.2. Sorumluluk İlkesi.....	13
2.3. Hesap Verebilirlik İlkesi.....	14
2.4. Şeffaflık İlkesi.....	15
2.5. Kurumsal Yönetimin Faydaları.....	16
2.6. Kurumsal Yönetim İle Geleneksel Yönetim Anlayışının.....	18
Karşılaştırılması	
2.7. Farklı Kurumsal Yönetim Sistemleri.....	19
2.8. Kurumsal Yönetim ve Paydaş İlişkisi.....	21
3. Kurumsal Yönetim İle İlgili Teoriler.....	23
3.1. Vekalet Teorisi.....	23
3.2. Eşitlik Teorisi.....	25
3.3. Paydaş Teorisi.....	25
4. Kurumsal Yönetim İle İlgili Yapılan Ampirik Çalışmalar.....	26
5. Turizm Endüstrisinde Kurumsal Yönetim.....	32

İKİNCİ BÖLÜM

MUTLULUK KAVRAMI VE İŞTE MUTLULUK

6. Mutluluğa Bakış.....	39
7. Mutluluk Tanımı.....	44
7.1. Mutluluk İle İlgili Teoriler.....	46
7.1.1. Otantik Teori.....	46
7.1.2. Hedonizm, Arzu ve Objektif Liste Teorileri.....	47
7.1.3. İhtiyaçlar Teorisi.....	47

8. Mutluluk Bakış Açısında En Büyük Ayırım.....	48
8.1. Hedonist Bakış ve Ödamonik Bakış.....	48
9. Örgütlerde Mutluluk.....	49
9.1. İşte Mutluluk İle İlgili Yapılar.....	50
9.2. Birey Düzeyi Mutluluk.....	55
9.3. Geçici Düzey Mutluluk.....	55
9.4. Birim Düzeyi Mutluluk.....	56
10. Mutluluk Bileşenleri ve Ölçümleri	57
10.1. İş Tatmini.....	58
10.1.1. İş Tatmini Ölçümü.....	59
10.2. Örgütsel Bağlılık.....	60
10.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçümü.....	61
10.3. İşe Kenetlenme.....	62
10.3.1. İşe Kenetlenme Ölçümü.....	64
10.3.1.1. İş Şevki, İşe Adanma, İşi Özümseme.....	64
11. Gelir ve Yaş Açısından Mutluluk İle İlişki.....	65
11.1. Gelir ve Mutluluk İlişkisi.....	65
11.2. Yaş ve Mutluluk İlişkisi.....	67
12. Turizm Endüstrisinde Mutluluk.....	68
13. Kurumsal Yönetim ve Mutluluk İlişkisi.....	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM VE İŞTE MUTLULUK ARAŞTIRMASI

14. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Sorusu.....	81
15. Araştırma Kapsamı ve Yöntemi.....	81
16. Araştırma Hipotezleri.....	83
17. Araştırma Modeli.....	87
18. Bulgular.....	88
18.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	88
18.1.1. Anket Sayısı ve Cevap Oranı.....	88
18.1.2. Cinsiyet ve Yaş Aralıkları.....	88

18.1.3. Çalışanların Buldukları Kurumda İş Tecrübeleri ve Çalışanların.....	89
Genel Olarak İş Tecrübeleri	
18.1.4. Çalışanların Eğitim Düzeyleri.....	89
18.1.5. Çalışanların Buldukları Bölümler.....	89
18.1.6. Çalışanların Buldukları Pozisyonlar.....	90
18.1.7. Çalışanların Gelir Düzeyleri.....	90
18.1.8. Kurum Büyüklükleri.....	90
18.1.9. Ortalamalar ve Standart Sapma.....	90
19.2. Analizler.....	92
19.2.1. Korelasyon Analizi.....	92
19.2.2. Temel Bileşenler Analizi.....	94
19.2.3. Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	95
19.2.4. Regresyon Analizleri.....	99
19.2.4.1. Kurumsal Yönetim Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki.....	99
Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları	
19.2.4.2. Kurumsal Yönetim Boyutlarının İş Şevki Üzerindeki Etkilerine	
Yönelik Regresyon Analizi Bulguları.....	100
19.2.4.3. Kurumsal Yönetim Boyutlarının İşe Adanma Üzerindeki Etkilerine	
Yönelik Regresyon Analizi Bulguları.....	101
19.2.4.4. Kurumsal Yönetim Boyutlarının İş İ Özümseme Üzerindeki	
Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları.....	102
19.2.4.5. Kurumsal Yönetim Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerine	
Yönelik Regresyon Analizi Bulguları.....	103
20. Onaylayıcı Faktör Analizleri.....	104
20.1. Onaylayıcı Faktör Analizlerine Ait Uygunluk İndisleri Sonuçları.....	104
20.2. Kurumsal Yönetim Boyutlarına Ait İkinci Düzeydeki Faktör.....	106
Analizi Modeli	
20.3. İşe Kenetlenme Boyutlarına Ait İkinci Düzeydeki Faktör Analizi.....	107
Modeli	
20.4. İşe Kenetlenme Faktörlerine Ait Üçüncü Düzeydeki Faktör Analizi.....	108
Modeli	
21. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	111

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

22. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	113
22.1. Kısıtlar Ve Gelecek Araştırmaları.....	115
22.2. Yöneticilere Yönelik Öneriler.....	116
22.3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	119
REFERANSLAR.....	121
EKLER.....	147
EK 1 - Anket Soruları.....	147
EK 2 - Kurumsal Yönetim.....	150
EK 3 - İş Tatmini Ölçümü.....	152
EK 4 - Örgütsel Bağlılık.....	153
EK 5 - İşe Kenetlenme.....	154
ÖZGEÇMİŞ.....	155

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Tablolar</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: 5N1K Analizi Tablosu.....	11
Tablo 2: Geleneksel Yönetim ve Kurumsal Yönetim Kıyaslanması.....	18
Tablo 3: Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası Sistemi.....	20
Tablo 4: 2010-2015 Arasında Ampirik Olan Bazı Kurumsal Yönetim.....	26
Çalışmaları	
Tablo 5: 2010-2015 Arasında Turizm Alanında Ampirik Olan Bazı Kurumsal.....	33
Yönetim Çalışmaları	
Tablo 6: İşte Mutluluk ile İlgili Yapılar.....	51
Tablo 7: Mutluluk İle İlgili İş Özellikleri.....	52
Tablo 8: 2000-2015 Arasında Turizm Endüstrisinde Ampirik Olan İşte.....	69
Mutluluk Çalışmaları	
Tablo 9: Korelasyon Tablosu.....	93
Tablo 10: Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans.....	94
Yüzdesi	
Tablo 11: Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	95
Tablo 12: İşte Mutluluk İle İlgili Faktörler.....	97
Tablo 13: Kurumsal Yönetim Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki	
Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları.....	99
Tablo 14: Kurumsal Yönetim Boyutlarının İş Şevki Üzerindeki Etkilerine	
Yönelik Regresyon Analizi Bulguları Tablosu.....	100
Tablo 15: Kurumsal Yönetim Boyutlarının İşe Adanma Üzerindeki Etkilerine	
Yönelik Regresyon Analizi Bulguları Tablosu.....	101
Tablo 16: Kurumsal Yönetim Boyutlarının İş Özümseme Üzerindeki	
Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları Tablosu.....	102
Tablo 17: Kurumsal Yönetim Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerine	
Yönelik Regresyon Analizi Bulguları Tablosu.....	103
Tablo 18: Onaylayıcı Faktör Analizlerine Ait Uygunluk İndisleri Sonuçları.....	104

Sekiller

Sayfa

Şekil 1: Kurumsal Yönetimin İşte Mutluluk Üzerine Etkisi.....	87
Şekil 2: Kurumsal Yönetim Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri.....	99
Şekil 3: Kurumsal Yönetim Boyutlarının İş Şevki Üzerindeki Etkileri.....	100
Şekil 4: Kurumsal Yönetim Boyutlarının İşe Adanma Üzerindeki Etkileri.....	101
Şekil 5: Kurumsal Yönetim Boyutlarının İş Özümseme Üzerindeki Etkileri.....	102
Şekil 6: Kurumsal Yönetim Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri.....	103
Şekil 7: Kurumsal Yönetim Faktörlerine Ait İkinci Düzeydeki Faktör.....	106
Analizi Modeli	
Şekil 8: İşe Kenetlenme Boyutlarına Ait İkinci Düzeydeki Faktör Analizi.....	107
Modeli	
Şekil 9: İşe Kenetlenme Boyutlarına Ait Üçüncü Düzeydeki Faktör Analizi.....	108
Modeli	
Şekil 10: İşte Mutluluk ile İlgili Tüm Faktörlerin Birlikte Olduğu Onaylayıcı.....	110
Faktör Analizi Bulguları	

KISALTMALAR

AB	- Özümseme
ABD	- Amerika Birleşik Devletleri
AC	- Hesap Verebilirlik
Bkz.	- Bakınız
BRIC	- Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin
CIPD	- Personel ve Gelişim Enstitüsü
CSR	- Kurumsal Sosyal Sorumluluk
DE	- Adanma
EQ	- Eşitlik
GSYH	- Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
GEM	- Küresel Girişimcilik Monitörü
GNH	- Gayrisafi Ulusal Mutluluk
GSMH	- Gayrisafi Milli Hasıla
GWB	- Genel İyi-Oluş
HP	- Hewlett Packard
HPI	- Mutlu Gezegen İndeksi
IHG	- Intercontinental Oteller Grubu
İMKB	- İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
JDI	- İş Tanımlama Ölçeği
JIG	- Genel İş Tatmin Ölçeği
JS	- İş Tatmini
KY	- Kurumsal Yönetim
MSQ	- Minnesota İş Doyum Ölçeği
OC	- Örgütsel Bağlılık
OCQ	- Örgütsel Bağlılık Ölçeği
OECD	- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
PHI	- Filipin Mutluluk İndeksi
PGNHI	- Filipin Gayrisafi Ulusal Mutluluk İndeksi
PWB	- Psikolojik İyi-Oluş
RE	- Sorumluluk
SHS	- Öznel Mutluluk Ölçeği
SPK	- Sermaye Piyasası Kurulu
SPSS	- Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi
SWB	- Öznel İyi Oluş
TAV	- Toplam Açıklanan Varyans

TR	- Şeffaflık
TÜSİAD	-Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
UK	- Birleşik Krallık
US	- Amerika Birleşik Devletleri
UWES	- Utrecht İş Heves Ölçeği
VB	- Ve Benzerleri
VI	- Şevk
WHO	- Dünya Sağlık Örgütü
YK	- Yönetim Kurulu

GİRİŞ

Hizmet sektöründe, İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'ne bağlı işletme belgesine sahip ve kurumsal yönetim olgusunun olduğunun varsayıldığı dört ve beş yıldızlı otellerde, mutluluk kavramının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işe kenetlenme (iş şevki, işe adanma ve işi özümseme) boyutlarıyla birlikte değerlendirilmesi, araştırmanın sadece bir mutluluk araştırması olmaması, ayrıca işte mutluluğa dünyaca kabul görmüş kurumsal yönetim ilkelerinden adillik/eşitlik, sorumluluk, hesap verebilirlik ve şeffaflığın etkilerinin incelenmesi, literatürdeki eksikliğe katkı sağlayacaktır. Bu çalışma iş hayatında mutluluk ve kurumsal yönetim alanında yapılan özgün ve görgül bir çalışmadır. Ayrıca, yapılan araştırmada vekalet yaklaşımı, eşitlik teorisi, paydaş teorisi, otantik teori, hedonizm, arzu ve objektif liste teorileri, ihtiyaçlar teorisi açılarından da değerlendirme yapılmıştır. Toplamda 27 adet dört ve beş yıldızlı otele ve 224 otel çalışanına ulaşan çalışmada, metodoloji kısmında bulgular detaylı bir şekilde değerlendirilmiştir.

Özünde, kurumlarda paydaş sahiplerine en yüksek düzeyde fayda sağlamaya çalışan bir yapı olan kurumsal yönetim, son dönemlerde iş dünyasında ve çeşitli ulusal ve uluslararası kuruluşlarda dikkat çekmektedir. Ayrıca, sürekli değişen ve gelişen rekabet koşullarına, küreselleşmenin etkisine, toplumların ve kurumların ekonomik sağlıklarına katkısına bağlı, adeta bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Literatürde, kurumsal yönetim ile ilgili birçok araştırma bulunmaktadır (örneğin; Shelton, 1998; Hiraki v.d., 2003; Sermaye Piyasası Kurulu, 2004; Ott, 2010; Vo ve Phan, 2013) ve uluslararası örgütler ve ülkeler tarafından en iyi kurumsal yönetim çerçevesini bulmak, oluşturmak ve birtakım ilkeleri benimsemek üzerine yapılan çalışmalar hızla devam etmektedir.

Uluslararası alanda dikkat çeken kurumsal yönetim ilkelerinin, örneğin adillik/eşitlik, sorumluluk, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri (Sönmez ve Toksoy, 2011, s. 64; Dinç ve Abdioğlu, 2009, s. 160; Uyar, 2008; Berglöf ve Pajuste, 2005, s. 182), örgütler tarafından ne kadar benimsendiği ya da doğru uygulandığı, kurumsal

yönetim düzeyinin tespiti, kurumsal yönetim faaliyetlerinin turizm endüstrisinde örgütlerin mutluluğunu ne kadar etkilediği ve bu çevrede çalışanların mutluluğu konuları araştırmayı oluşturan temel noktalardır.

İşyerinde mutluluk konusu dünyada yeni mezun olanlardan emektarlara, küçük bir şirketten büyük bir kurumda varılmaya çalışanlara kadar, işinden daha fazla keyif almanın yollarını araştıran herkes için önemli bir husus olduğu için dikkat çekmektedir.

İnsanlar, işlerini severek yaptıklarında daha üretken, yaratıcı ve motive olduklarını keşfetmektedir ve özel hayatlarında da mutluluğu yakalamaktadır. İş dünyasında mutluluğu yakalamanın üzerine çalışan Kjerulf'e göre mutlu olan şirketler, mutsuz rakiplerine göre daha verimli, daha yenilikçi, yaratıcı ve daha kârlı olacaklarını bilmektedir (Kjerulf, 2015, s. 19).

Psikolojide mutluluk bağlamında, duygular, mutluluk, ruh halleri ve pozitif tavırlar artan bir düzeyde ilgi çekmektedir. Mutluluk konusuna olan ilgi işyerlerinde yaşanan tecrübeler kadar yansımıştır (Fisher, 2010, s. 2). Mutlu olmaya yönelik ilgi ve ülkelerdeki politikaların gerçekleştirilmesinde bireylerin mutluluğuna neyin etki edebileceğini tespit edip faaliyete geçme hususları her geçen gün artmaktadır. Dünya liderleri ise bu konunun önemi üzerine konuşarak kendi ülkeleri ve dünya için rehber niteliğinde olacağını belirtmişlerdir.

Aristoteles'in bakış açısında, mutlu bir hayatın olması demek, erdemli bir hayatı devam ettirmek anlamına gelmekteydi. Fakat, 1960'lı yıllardan itibaren yapılan ampirik çalışmalarda mutluluk kavramı, Aristoteles'in bakış açısından farklıdır. Şöyle ki mutluluğa; ahlaki olarak iyi bir hayatı sürdürmek yerine, tatmin eden hayatı sürdürmek anlamıyla bakılmaktadır (Nawijn, 2012, s. 13) ve bu tezde, "mutluluk" kavramı da ikinci bahsedilen anlamıyla odak noktası olacaktır. Ayrıca, bu çalışma sadece mutluluk üzerine yapılan genel bir araştırma içermemektedir, misafirperverlik ve hizmet sektöründe, özellikle de dört ve beş yıldızlı otellerde birey

seviyesinde, hedonik ve ödamonik bakış açısı ile mutluluk kavramına ve işte mutluluğa derinlemesine bir bakış sağlayarak, kurumsal yönetimin çalışanların işte mutluluklarına olan etkilerini değerlendirmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM BAKIŞI

Kurumsal yönetim özellikle 2000’li yılların başında yaşanan finansal skandallara bağlı olarak önem kazanan bir olgudur. Dünya’da en iyi kurumsal yönetimi uygulama çabaları devam etmektedir. Nitekim, dünya’da kabul görmüş olan adillik/eşitlik, sorumluluk, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri dikkat çekmektedir ve uluslararası örgütler ve politika yapanlar bu ilkeleri dikkate almaktadırlar. Kurumsal yönetim bağlamında gerçekleşen uygulamalar paydaş ilişkileri açısından da kritik bir önem sahiptir. Paydaşlarla (yöneticiler, çalışanlar, devlet, diğer örgütler, uluslararası örgütler vs.) olan ilişkilerde kurumsal yönetim algısının boyutu, kurumsal yönetimin geleneksel yönetimden ayrıldığı noktaların neler olduğu ve üzerinde durulan ilkelerin benimsenmesi çabaları örgütleri derinden etkileyecektir.

1. KURUMSAL YÖNETİM

Yönetişim, “*resmi ve özel kuruluşlarda idari, ekonomik ve politik otoritenin ortak kullanımı*” olarak izah edilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2012). Bir toplumsal-politik sistemdeki ilgili aktörlerin ortak çabalarıyla elde edilen sonuçların oluşturduğu yapı ya da düzen olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın yanında kavramın içeriğinin farklı şekillerde belirlendiği de görülmektedir. Fakat, genel olarak kabul gören tanımında yönetişim, ayrımı bulanık olan kamu kuruluşları ve özel sektör arasındaki sınırlarda gelişen yönetim şekillerini göstermektedir ve yönetimin daha da iyi yönetebilmek amacıyla tekrar yapılandırılmasına vurgu yapmaktadır (Özer, 2006, s. 60).

Toksöz iyi yönetişimi şu hususlarla ifade etmektedir (Toksöz, 2008, s. 19): **1.** Tutarlı olmak, **2.** Sorumluluk, **3.** Hesap verebilirlik, **4.** Adillik/Eşitlik, **5.** Şeffaf olmak, **6.** Katılımcı olmak, **7.** Etkinlik, ve **8.** Hukuka bağlı olmak. Baraz yönetişimi ise, işletmenin üst hiyerarşik kadroları arasındaki güç ilişkileri ve dengeleri ile ilişkili bir husus olarak tanımlamıştır (Baraz, 2004).

Yönetişim kavramı şirketlerin büyümesiyle önem kazanmıştır. Şirketlerin büyümesiyle sermayedar bütün kararları almaya yetişememektedir ve sonuçta ortaya çıkan bürokratik yapıdaki birtakım sorumluluklar profesyonel yöneticilere devredilmiştir. Fakat, sermayedar (mülkiyet) ve yönetim (kontrol) rollerinin ayrımı ile sermayedarın ve yönetimin çıkarları zamanla çelişkiler göstermiştir. Bunun sonucu olarak, yönetim kurulları, profesyonel yöneticilerin sermayedarın çıkarlarını korumasını sağlamak amacı ile kontrol mekanizması olarak kurulmuştur. İlk yönetim örneği olan yönetim kurullarının fonksiyonu ve yapısı modern anlamda şirketlerin kuruluşu ile değişmiştir. Sınırlı olarak adlandırılacak ilk yönetim fonksiyonu, şirketler büyüdükçe ve onların toplumdaki rolü tekrardan tanımlandıkça karmaşık hale gelmiş ve yönetim kurullarının yerine getirmesi beklenen roller çeşitlilik göstermiştir (Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, 2003).

Bunların dışında, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nın 2014 yılında Resmi Gazete'de ilan edilen 28871 sayılı Kurumsal Yönetim tebliği'nde de ifade edildiği üzere, yönetim yerine kullanılan kurumsal yönetim (K.Y.) söylemi tezin geri kalan kısmında kullanılacaktır.

1.1. KURUMSAL YÖNETİM TANIMLARI

İyi bir kurumsal yönetim adil olmayı, şeffaf olmayı, sorumlu olmayı ve hesap verebilir olmayı içermektedir ve bu temel ilkeleri uygulayan kurumlar diğer kurumlardan genellikle daha üstün olmaktadır ve daha büyük bir gelişimi destekleyebilecek ve bununla beraber finanse edebilecek yatırımcıları etkilemektedirler (Pearse Trust, 2014).

İngilizce literatürde “corporate governance” olarak adlandırılan kurumsal yönetime “yönetişim”, “kurumsal egemenlik” ve ayrıca “işletmenin üst yönetiminin yönetilmesi” denilmektedir. Kurumsal yönetim'deki “yönetişim” kavramı da, bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin ön plana çıktığı bir ilişkiler bütününe doğru dönüşümü belirtmektedir (Dinler, 2009, s. 2).

Tarihte geriye dönüldüğünde, Adam Smith 1776'da yayınlanan "Ulusların Zenginliği" kitabında ifadeyi bilmese de kurumsal yönetimi şu sözlerle dile getirmiştir (Tricker, 2000, s. 289, Holderness, 2003, s. 51):

" Kurumlardaki yöneticilerin başkalarının paralarını yönetirken, kendi paralarını yönetirken gösterdikleri aynı özeni göstermeleri beklenemez. Yöneticilerin ihmalkarlıkları ve israfları, şirket yönetiminde kaçınılmazdır. "

19. yüzyıl modern kurumlar için biriktirilmiş temelleri görmüştür. Bu yüzyıl, buldukları firmalar ile isimleri kutsal görülen girişimcileridir. Diğer tarafta, 20. yüzyıl yönetimin yüzyılıdır. Yönetim teorilerinin, yönetim danışmanlarının ve yönetim gurularının büyümesi yönetim ile zihin uğraşısını yansıtmaktadır. Yeni yüzyıl ise, kurumsal yönetim döneminin olacağını ifade etmektedir (Tricker, 2000, s. 289). Kurumsal yönetim literatürüne bakıldığında, yer alan birtakım tanımlamalar ise kısaca şöyledir:

Tricker'a göre kurumsal yönetim, kurumsal varlıklar üzerinde gücün kullanılmasıdır. Gücün kullanılması derken, her çeşit kurumsal varlık - dünyanın her yerinde şirket kanunları altında birleşmiş şirketler: özel ve özel olmayan şirketler, aile şirketleri, azınlıktaki hissedarlar ile hakimiyet altına alınan şirketler, stratejik birliktelikle oluşan esnek ağ ve zincirle şirketlerin kompleks gruplar ve kurumsal varlıklar içinde yer alması, ortaklıklarda, devlet iş girişimlerinde, eğitsel, hayırseverlik, sosyal yardım ve diğer kar amacı hedeflemeyen amaçlar olarak ta ifade edilmektedir (Tricker, 1997, s. 1).

İş hayatına kurumsal yönetim yaklaşımındaki adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri adapte edilebilirse, bulunulan küresel rekabet ortamında iş hayatının ve kurumların ihtiyaçlarına cevap verilebilir (Tricker, 2000, s. 289).

Başka tanımında, K.Y., kurumsal süreçleri - mal ve hizmetlerin satışını ve üretimini organize etmede, kontrolörleri veya düzenleyicileri görevlendirmede yer alan - etkileyen tüm etkileri tarif etmektedir. Bu şekilde ifade edildiğinde, kurumsal yönetim her çeşit şirketi kapsamaktadır. Şirketler, halka açık, özel, kar amacı hedefleyen veya hedeflemeyen şirketler olabilir. K.Y. konusunda literatürün çoğu sadece halka açık şirketlerin analiz konusu olduğunu üstü kapalı varsaymasıdır. Bu husus ise dünyada 40 binden az şirketi kapsayarak konuyu kısıtlamaktadır (Thurnbull, 1997, s. 180).

Shleider ve Vishny kurumsal yönetim kavramını, “*şirketlere finansman sağlayanların uygun olan bir getiriyi temin etmelerine ilişkin yollar ile ilgilenmek*” olarak tanımlamıştır (Shleider ve Vishny, 1996, s. 2).

Short ve diğerleri ise bir K.Y. sistemini, “*yönetim kurulunun yönetime, şirketin hissedarlarına zenginlik yaratmak için izin verirken, sorumlu olması*” şeklinde ifade etmişlerdir (Short v.d., 1998, s. 151).

Ayrıca, Shleider ve Vishny’ye göre kurumsal yönetimi anlayabilmek, sadece zengin ekonomilerde yaşanan gelişmelerdeki tartışmayı aydınlatmak değil, kurumlarda yapılması gerekli büyük kurumsal değişimleri de canlandırabilmektir (Shleider ve Vishny, 1997, s. 737).

Hunger ve Wheelen ise K.Y. terimini, “*yönetim kurulu, yönetim ve hissedarlar arasındaki ilişki ve şirketin performansını ve gideceği yönü belirleme ile ilgili*” olarak belirtmişlerdir (Hunger ve Wheelen, 2003, s. 17).

Koçel kurumsal yönetimi, devlet, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar ve kreditorler nezdinde, işletmelerin mümkün olduğu kadarıyla paydaşlarına doğru ve dürüst biçimde bilgi vermesini ve şeffaf davranmasını amaçladığı şeklinde ifade etmiştir. Kısaca, işletmelerin gerçekteki durumunu yansıtmayı, etik ilkeleri benimsemesi, bunlara uyması ve sorumlu bir davranış sergilemesi beklentisi vardır (Koçel, 2005, s. 468).

Kurumsal yönetim, bir anlamda yönetim faaliyetlerinin bir ekip tarafından yerine getirilmesidir. Kurumsal yönetim, örgütün vizyon, misyon, strateji, yapı, kültür ve liderlik biçimi gibi örgütsel beyne ve bedene ait unsurların kim tarafından belirleneceği ve düzenleneceği sorularına cevap arayan bir yönetim tekniğidir. İşletmelerin faaliyetlerini yönlendiren ve tepe yönetim organı olan yönetim kurulunun kimlerden oluştuğu, nasıl karar aldığı, hangi bilgileri ne zaman ve nasıl açıklaması gerektiği, hangi paydaşlarla (hissedarlar, çalışanlar, finans kurumları, kamuoyu, v.b.) iletişim kurması ve etkileşim içinde olması gerektiği gibi konular kurumsal yönetim sürecinde ele alınan başlıca konulardır (İşcan ve Kaygın, 2009, s. 214).

Birçok şekilde tanımlanabilecek K.Y., en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Dar anlamda bakıldığında, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik bir değer yaratmasına fırsat tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade eder (World Bank, 1999; Tüsiad, 2002; Öztürk ve Demirgüneş, 2008, s. 396; Daştan, 2010, s. 4).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), kurumsal yönetimi şu sözlerle tanımlamaktadır (OECD, 2004):

“K.Y. çerçevesi, şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli, hukukun üstünlüğü ilkesi ile uyumlu olmalı, denetleyici, uygulayıcı, düzenleyici otoriteler arasındaki sorumlulukların paylaşılmasını açık şekilde ortaya koymalıdır. Hissedar haklarını korumalı, uygulanmasını kolaylaştırmalıdır. Paydaşların haklarını yasalarda belirtildiği şekilde tanımalıdır. Şirketle ilgili tüm maddi konularda doğru, zamanında açıklama yapılmasını güvence altına almalıdır. Şirketin stratejik rehberliğini, Y.K. tarafından yönetimin zamanında denetlenmesini, yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme zorunluluğunu teminat altına almalıdır. ”

Bir diğer tanımlamada kurumsal yönetim, bir kurumun yönetilme, idare edilme ya da kontrol edilme şeklini etkileyen birtakım kanunlar, kurumlar, politikalar, süreçler ve gelenekler olarak ifade edilmektedir (Venkatachalam ve Patwardhan, 2011, s. 68).

Başka tanıma göre K.Y. ise, kurumsal paydaşların çıkarlarının korunması amacıyla oluşturulan bir kontrol mekanizması olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, finansal raporlamalardaki yanıltıcı eylemlere bağlı olarak liderlerin kurumlarda yapılan işlemlere detaylı bakmalarını sağlayan bir sistem olarak görölmektedir (Daft, 2010, s. 558).

Kurumsal yönetim, işletme ve paydaşlar arasındaki, kurumun stratejik yönünü belirleyen ve kontrol eden bir ilişkidir. Şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistemdir. Bu yapı, yönetim kurulu üyeleri, hissedarlar ve diğer paydaşlar dahil çeşitli kurumsal pay sahipleri arasındaki hakların ve sorumlulukların dağılımını belirlemektedir (Yadong, 2005, s. 2).

Kurumsal yönetim, bir tarafta yöneticiler ve şirket sahipleri arasındaki ilişkileri belirleyen iş uygulamalarına, düzenlemelere ve kanunlara, diğer tarafta kendi yatırımcılarına değinmektedir. Kurumsal krizlere, suçlara ve başarısızlıklara cevap olarak doğmuştur ve gelişmiştir. K.Y. çevresi, kurumsal yönetimin kalitesini ve gideceği yolu belirlemektedir. Önem taşıyan oyuncularını hissedarlar, yönetim kurulları, tepe yönetim, çalışanlar, düzenleyiciler ve denetçiler, yatırımcılar, müşteriler ve tedarikçilerdir. Diğer paydaşlar ikincil oyunculardır. İyi bir kurumsal yönetimi sağlamanın sorumluluğu ağırlıklı olarak Y.K.'nin omuzlarındadır ve Y.K. birçok kurumsal faaliyetin düşünölüp taşınıldığı yerdir (Kerr, 2005). Aslında, kurumsal yönetim bakış açısını Y.K. dışında da benimseyebilen paydaş sahipleri sayesinde daha etkin bir yönetim biçimi ortaya çıkacaktır ve işletmelerin daha verimli, etkin, etik ve şeffaf bir şekilde çalışmasına olanak sağlayacaktır (Kesken ve Nazlı, 2011, s. 13).

Kurumsal yönetim, üst yönetim, yönetim kurulu ve denetim kurulu tarafından, kurumun hedeflerine ulaşmaya yönelik, kurumun faaliyetlerinin yönlendirilmesi, yönetilmesi ve gözlenmesi gayesiyle uygulanan yapı ve süreçlerin bir birleşimidir (Türkiye İç Denetim Enstitüsü, 2008).

K.Y'nin esası, organizasyonun iç ve dış paydaşlarının etkin bir kontrol sisteminden yarar sağlaması ve bu konuda hesap sormasıdır. Kurumsal yönetim tartışması sahtecilik, iflaslar ve yöneticilerin anormal ücretleri gibi olaylarla daha fazla tetiklenmektedir. Kurumsal yönetim konusunun gündemde kalmasına katkıda bulunan diğer faktörler ise; uluslararasılaşmanın yaygınlaşması, kuralların azaltılması, finans piyasalarının entegrasyonu, karmaşık finansal araçların ve bağlantılı risklerin artması, toplumun organizasyonlarla ilgili beklentilerindeki değişiklikler, eksik ve yetersiz raporlama ve denetçilerin verimsizliği sayılmaktadır (Özeren ve Temizel, 2004, s. 5).

Kurumsal yönetim; sorumluluk, hesap verebilirlik, şeffaflık ve kamuyu aydınlatma gibi birtakım kavramlar üzerine kurulu bir yönetim anlayışı olarak görülmektedir. K.Y. sadece kurum ortaklarını ve yöneticileri kapsamamakta, müşteriler, kredi veren kuruluşlar ve tedarikçileri de içine almaktadır. Kurumların karlılık ve etkinlik hedeflerine ulaşmasında, kurum ile ilgili bütün çıkar gruplarının menfaatlerinin dengelenmesi, sahip olunan bütün paydaşlara eşit şekilde davranılması ve paydaşların dışında kurumla ilgili diğer tarafların haklarının da korunması çok önemlidir (Ersoy v.d., 2011, s. 72).

1.2. 5N1K ANALİZİ

Kurumsal yönetim konusundaki bazı temel olan bilgileri ise, Tablo 1’de görüldüğü üzere 5N1K Analizi ile açıklamaya çalışmak yerinde olacaktır. Bu analizde kurumsal yönetimin tanımı, niçin uygulandığı, nasıl ve ne zaman uygulanması gerektiği, kurumsal yönetimin nereye gitmeyi hedeflediği ve bu yönetim biçimini kimin uygulayacağı yer almaktadır.

Tablo 1: 5N1K Analizi

Kurumsal Yönetim Nedir? <ul style="list-style-type: none">- Şirket yönetimi ile hissedarlar ve paydaş sahipleri arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür. Herhangi bir şirkette hissedarlar dahil, şirketin yürüttüğü faaliyetleri ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olan tüm paydaş sahiplerinin haklarını, sorumluluklarını ortaya koymayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir.
K.Y. Niçin Uygulanır? <ul style="list-style-type: none">- Şirketle ilişki içinde bulunan paydaş sahiplerinin haklarının korunması,- Şirket faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması, şeffaflığın sağlanması,- Yatırımcıların haklarının korunması,- Şirket tepe yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanılmasının engellenmesi,- Şirket hissedarlarının adil ve eşit şekilde muamele görmesinin sağlanması.
K.Y. Nasıl Uygulanmalıdır? <ul style="list-style-type: none">- Şirket tepe yönetiminin liderliği, samimiyeti ve tüm çalışanların katkısı ile plan dahilinde uygulanmalıdır.
K.Y. Ne Zaman Uygulanmalıdır? <ul style="list-style-type: none">- Yüksek performansı arzu eden tüm organizasyonlarda uygulanabilir.
K.Y. Nereye Gitmeyi Hedeflemelidir? <ul style="list-style-type: none">- Yüksek organizasyonel performansa ve mükemmel bir organizasyona ulaşmayı hedeflemelidir.
K.Y.’i Kim Uygulayacaktır? <ul style="list-style-type: none">- Şirket üst yönetiminin liderliğinde yürütülmelidir.

(Aktan, 1997, s. 288-89; Kahraman, 2008, s. 13)

2. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Türkiye’de K.Y. ilkelerinin belirlenmesi birçok ülkedeki düzenlemeler açısından bir referans niteliği taşımaktadır ve temelde 1999’da yayınlanan “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi” esas alınarak, 2003’te SPK tarafından “SPK Kurumsal Yönetim Temel İlkeleri” başlıklı bir rehber ile yayınlanmıştır. 2005’te bu ilkeler OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında revize edilerek tekrar yayınlanmış ve borsada işlem gören kurumların 2005’ten itibaren yayınlacakları yıllık faaliyet raporları içinde kurumsal yönetim uyum raporuna da yer vermeleri konusunda zorunluluk getirilmiştir (Toraman ve Abdioğlu, 2008, s. 98). Kurumsal yönetim bakış açısı dört temel unsura değinmektedir. Bunlar; Adillik/Eşitlik, Sorumluluk, Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık olarak belirtilmektedir (Sönmez ve Toksoy, 2011, s. 64).

2.1. ADİLLİK/EŞİTLİK İLKESİ

Freud’a göre medeniyetin ilk şartı adalettir (Freud, 2014). Kurumsal yönetim ilkelerinden biri olan adillik/eşitlik ilkesi kurumsal yönetimin temelini oluşturan unsurların başında yer almaktadır. Eşitlik teorisi açısından değerlendirildiğinde, çalışanlar iş ilişkilerinde eşit bir muamele görme arzusu içindedir ve bu arzu motivasyonu da etkilemektedir (Gray ve Starke, 1977, s. 39). Ayrıca, adillik/eşitlik kavramı, işletmenin hissedarlarına ve ortaklarına eşit davranması ve hissedarlık haklarının kullanımını kolaylaştırıcı bir yapının oluşturulması şeklinde tanımlanmaktadır (Uyar, 2008).

Adillik ya da eşitlik ilkesi, pay sahiplerinin hakları ve pay sahiplerinin eşit işleme tabi olması konularını düzenlemektedir. Pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılıma ve oy kullanma hakkına, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmekte, pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır (Dinç ve Abdioğlu, 2009, s. 160).

Pearse Trust'a göre de adillik, eşit muamele görmektir. Hissedarlar ile beraber toplum, çalışanlar, kamu çalışanları vs. dahil ederek tüm paydaşlara eşit davranılmalıdır. Kurum, paydaşlarına ne kadar adil davranırsa, çıkar gruplarının baskılarına o kadar iyi cevap verebilir ve hayatta kalabilir (Pearse Trust, 2014).

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 2014 yılında Resmi Gazete'de ilan edilen 28871 sayılı Kurumsal Yönetim tebliği'ne bağlı olarak, çalışanlara sağlanan tüm haklarda adil davranılır, çalışanların bilgi, beceri ve görgülerini arttırmalarına yönelik eğitim programları gerçekleştirilir ve eğitim politikaları oluşturulur. Çalışanların şirket içinde fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alınmaktadır. Çalışanlar için güvenli bir çalışma ortamı ve koşulları sağlanır. Şirket çalışanlarının görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterleri çalışanlara duyurulur. Çalışanlara verilen ücretler ve diğer menfaatlerin belirlenmesinde verimliliğe dikkat edilir. Şirket, çalışanlarına yönelik pay edindirme planları da oluşturabilir (Resmi Gazete, 2014).

2.2. SORUMLULUK İLKESİ

İşletmenin, doğrudan veya dolaylı olarak paydaş gruplarını temsil eden çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere ve kamuya karşı olan sorumluluklarını yerine getirmesidir (Uyar, 2008). Sorumluluk; şirketin tüzel kişiliğinin, şirket yönetim kurulunun ve yöneticilerinin karar ve eylemlerinin ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanması anlamına gelmektedir (Aktan, 2006, s. 9).

Yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları OECD'nin kurumsal yönetim ilkelerinden olup, yönetim kurulunun ortaklık üzerinde etkin gözetiminin ve pay sahiplerine karşı yönetim kurulunun sorumluluğunun sağlanması amacını taşır. Bu ilkeye bağlı olarak Şehirli (1999, s. 51), Yönetim Kurulu'nun sorumluluklarından şu şekilde bahsetmektedir; **1.** Yönetim Kurulu (Y. K.) üyeleri ortaklık hakkındaki tüm bilgilere ulaşmış olarak görevleri gereği gereken dikkati gösterirken adil davranıp, ortakların tamamının çıkarlarını korumayı amaçlayan bakış açısına sahip olmalıdırlar. **2.** Y. K. diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını gözetmek ve ortaklığın

faaliyet alanına ilişkin geçerli mevzuata uyumu sağlamaktan sorumludurlar. **3.** Y. K. temel gözetim fonksiyonlarını kapsayan hususları yerine getirmelidir. **4.** Y. K.'nın yapısı ve işleyişinin, ortaklığın etkin gözetimini yapabilme gücünü ve pay sahiplerine karşı sorumluluğunu arttırıcı şekilde düzenlenmesi gerekir. **5.** Y.K. üyeleri sorumluluklarının ve görevlerinin gereğini yerine getirmek için doğru bilgiyi zamanında almalıdır (Sermaye Piyasası Kurulu, 2005; OECD, 2004; Nikomborirak, 2001, s. 6).

Ayrıca, kurumsal yönetim isminin ilk defa resmi olarak geçtiği Cadbury raporu'nda kurumsal yönetim, kurumları yöneten ve kontrol eden bir sistem olarak ifade edilmiştir. Şirketlerin idare ve kontrolünden ve dolayısıyla şirketlerin yönetiminden Yönetim Kurulu sorumludur. Pay sahiplerinin yönetimdeki görevi yönetici ve denetçileri görevlendirmek ve uygun yönetim modelini kurmaktır. Yönetim Kurulu'nun sorumlulukları şirketin stratejik hedeflerinin belirlenmesi, bunların uygulanmaya konulmasında liderlik etmek, işletme yönetimini denetlemek ve bunu pay sahiplerine rapor etmektir. Yönetim Kurulu'nun görevleri kanunla ve çeşitli düzenlemelerle Genel Kurul'daki pay sahiplerine bağımlıdır (Cadbury Report, 1992, s. 14).

2.3. HESAP VEREBİLİRLİK İLKESİ

Yönetim kurullarının şirket yönetiminin faaliyetlerini izlemesi ve faaliyetlerin sonuçlarını hissedarlarla paylaşmasıdır (Uyar, 2008). Bir başka deyişle, hesap verebilirlik, yönetim kurulu üyelerinin pay sahiplerine hesap verme zorunluluğudur (Karayel, 2006, s. 48). Kurumsal sürdürülebilirliğin altında yatan kavram kurumsal yükümlülüktür. Yükümlülük, birinin yapılan hareketlerinden dolayı sorumlu tutulması ya da hesap vermesini sağlayan kanuni veya etik sorumluluktur (Wilson, 2003, s. 1).

Hesap verme sorumluluğu bütün kademelerdeki faaliyetlerle ilgili olarak hesap verme biçiminin; hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı ve yönetimin ve kontrolün icra tarzı konularında doğruluğu onaylanmış bilgileri yeteri kadar sağlayıp sağlamadığı sorunuyla uğraşır. Önemli olan hususlar, yapılacak faaliyetler için yeterli bilginin

paydaşlara sağlanması, raporların açık olması, şeffaf olması ve zamanında üretilmesi olarak ifade edilmektedir (Özeren ve Temizel, 2004, s. 25).

Hesap verebilirlik ilkesi; alınan kararların doğruluğunun kanıtının ve sorumluluğunun kabul edilmesine vurgu yapmaktadır. Hesap verebilirlik ilkesi, menfaat sahipleri ve yönetim arasındaki birtakım kuralları ve düzenlemeleri açıklamaktadır (Dinç ve Abdioğlu, 2009, s. 160). Diğer bir deyişle, kurumsal hesap verebilirlik; kurumun faaliyetleri ve idare edilmesinde bir açıklama yapılarak, sorumlu ve yükümlü tutulmaktır (Pearse Trust, 2014).

2.4. ŞEFFAFLIK İLKESİ

Şirketin ortaklık yapısı, mali durumu, yönetim yapısı, vizyonu, misyonu ve yatırım kararları gibi birtakım konuların yatırımcılara ve diğer ortaklara açıklanmasıdır (Uyar, 2008).

K.Y.'nin temel ilkelerinden biri kamuoyunu aydınlatma ve şeffaf olmaktır. Kurumsal yönetim felsefesi; mali durum, performans, mülkiyet ve şirketin yönetimi dahil, şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasının gereği üzerinde durmaktadır. Kamunun zamanında aydınlatılması, bilgilerin eksiksiz olarak açıklanması ve güvenilir, anlaşılabilir ve yorumlanabilir olması, açıklanan bilgilere mümkün olan en düşük maliyetle erişmek önem taşımaktadır (Aktan, 2006, s. 11).

Örneğin, Orta ve Doğu Avrupa'daki birçok düzenleme kurumu K.Y. reformundaki ilk öncelik olarak şeffaflığın düzenlenmesi konusuna vurgu yapmışlardır (Berglöf ve Pajuste, 2005, s. 182). Buna bağlı olarak, ulusal ekonomik performans ve yatırımcıların güveni için K.Y.'deki şeffaflık ve sorumluluk konusunun ne kadar önemli olduğu dünyadaki diğer ülkelere örnek teşkil etmiştir. ABD'deki kurumsal skandallardan Enron ve WorldCom ve Asya'daki finansal krizler bazı örneklerdir (Chen, 2004). Örneğin, Enron'da olduğundan fazla gösterilmiş karlar, Xerox'ta hatalı olarak beyan edilen finansal sonuçlar, Mirant ve

Bristol Myers'te yüksek gösterilen gelirler (Patsuris, 2002), Japonya'da zincir otel menülerindeki yanlış bilgilendirmeler ve ürünler hakkındaki farklı tanımlamalar (McCurry, 2013), otellerde fiyatlandırma konusunda soruşturmaların yürütülmesi (Watt ve Winnett, 2011), kurumsal yönetim uygulamalarındaki ve şeffaflık hususundaki eksiklikleri vurgulamaktadır.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 2014 yılında Resmi Gazete'de ilan edilen 28871 sayılı Kurumsal Yönetim tebliği'nde ifade edildiği üzere, şirketin finansal olarak durumu, ücret, kariyer, eğitim ve sağlık gibi konularda çalışanlara yönelik bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunmaktadır. Ayrıca, çalışanlarla ilgili alınan kararlar veya çalışanları ilgilendiren gelişmeler kendilerine veya temsilcilerine bildirilmektedir, bu nitelikteki kararlarda ilgili sendikalardan görüş alınmaktadır (Resmi Gazete, 2014).

2.5. KURUMSAL YÖNETİMİN FAYDALARI

Kurumsal yönetim uygulamalarının kurumlara sağlayacağı yararlar aşağıdaki şekilde özetlenmektedir (Aktan, 2006, s. 14):

- Kurumun finans piyasalarından daha kolay finansman sağlamasına imkan sağlar.
- Bir şirket ne kadar iyi yönetilirse sermaye maliyeti o derecede azalır.
- Likidite problemi içinde bulunan şirkete nakit para girişi sağlar.
- K.Y. ilkelerinin güçlü olması sermaye piyasalarının gelişimine katkı yapmakta, küçük ve orta ölçekli şirketler başta olmak üzere şirketlerin kaynaklara erişimini kolaylaştırmakla araştırma ve teknolojik yenilik faaliyetlerini arttırmakta, firmanın örgütlenme biçimini değiştirmek suretiyle firmaların verimliliklerini arttırmaktadır (Erdönmez, 2003, s. 43).
- Şirket varlıklarının değeri yükselir. Bir şirket ne kadar iyi yönetilirse şirket varlıklarının getirisi de o kadar yüksek olur.

- Şirket yönetiminde şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu getirir, yolsuzluklar azalır.
- Yerli ve yabancı yatırımcı güveni sağlanmaktadır ve uzun vadeli sermaye girişi hızlanmaktadır.
- Görgül çalışmalarda, uluslararası yatırımcıların şirketlerdeki K.Y. uygulamalarını en az finansal performansları kadar önemli bulduklarını; yatırım kararlarının alınmasında, bu konunun reform ihtiyacı olan ülkeler için daha önemli olduğunu düşündüklerini ve iyi K.Y. uygulamaları olan şirketler için daha fazla fiyat ödemeye hazır olduklarını göstermektedir (Kahraman, 2008, s. 35).
- Finansal krizlerin üstesinden gelinebilir.
- Kurumda güç ve yetki istismarını engeller ve keyfi olan yönetimi ortadan kaldırır.
- Kurum ile paydaşlar arasındaki ilişkilerin ve iletişimin artmasına katkı sağlamaktadır.
- Kurum itibarını güçlendirir ve şirketi müşteriler, tedarikçiler ve yatırımcılar açısından cazip hale getirir (Lipman, 2006).
- Kurumun faaliyetlerinde uzun dönemli istikrar sağlar.
- Kurumun rekabet seviyesini ve karlılığını artırır.
- Finansal derinliğin artmasına imkan sağlamaktadır. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa finansal sistemin derinliği de o kadar fazla olur ve sermaye piyasaları da o kadar gelişmiş olur.
- Daha kolay finansman imkanlarına erişim kolaylıkları, şirketin sermaye maliyetini azaltarak toplam yatırımları artırır. İş fırsatları yaratılır ve ekonomideki istihdam kapasitesi genişler.

2.6. KURUMSAL YÖNETİM İLE GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI

Tablo 2’de kurumsal yönetim bakış açısı ile geleneksel yönetim perspektifi karşılaştırıldığında, karşılaştırma kriterlerine (güç ve otorite, kurallara karşı kararlar, sorumluluk, hesap sorma yükümlülüğü, hesap sorma hakkı, şeffaflık, yönetim kurulunun oluşması ve bağımsızlık) bağlı olarak bazı farklılıklar ifade edilmektedir. Özellikle sahiplik ilişkisindeki farklılıklar, yönetimdeki bağımsızlıklar ve şirket sahiplerinin hesap verme farklılıkları iki yönetim biçimini birbirinden ayırmaktadır.

Tablo 2: Geleneksel Yönetim ve Kurumsal Yönetim

Geleneksel Yönetim	Karşılaştırma Kıstası	Kurumsal Yönetim
Insider sistemi: Sahip, aynı zamanda yönetir ve denetler. Organizasyonda kuvvetler birliği ilkesi geçerlidir.	Güç ve Otorite	Outsider sistemi: Şirket sahipliği, yönetimi ve denetimi birbirinden ayrılmıştır. Kurumda kuvvetler ayrılığı ilkesi geçerlidir.
Şirket sahip ve yöneticileri, şirketi kendi iradi ve takdiri kararları ile yönetirler.	Kurallara karşı kararlar	Şirket yönetiminde kurallar hakimdir.
Şirket sahipleri ve yöneticilerinin sorumluluklarının hukuki çerçevesi yeteri kadar çizilmemiştir.	Sorumluluk	Şirket sahip ve yöneticileri, şirkete ve paydaşlara karşı doğrudan sorumludurlar.
Sadece vekiller sahiplere hesap verirler. Sahibin hesap verme yükümlülüğü yoktur.	Hesap verme yükümlülüğü	Şirket sahiplerinin ve yöneticilerinin, şirkete ve paydaşlara karşı hesap verme yükümlülüğü vardır.

Sahip, ancak kendisine hesap verir.	Hesap sorma hakkı	Paydaşların şirket yönetimine hesap sorma hakkı vardır.
Şirket yönetiminde şeffaflık ilkesine fazla önem verilmez. Şirket yönetimi, ancak arzu ettiği şirket bilgilerini kamuoyuna açıklar.	Şeffaf olmak	Şirketin sahip ve yöneticileri, şirket faaliyetlerini şeffaflık içinde yürütmek durumundadır.
Sahip, arzu ettiği kişileri yönetim kurulu üyeliğine atamaktadır.	Yönetim kurulu oluşması	Y.K. üyesi olabilmenin bazı şartları vardır. Bilgi, liyakat ve erdemi buluşturacak kurallar ve ilkeler geçerlidir.
Şirket yönetim ve denetleme kurullarında üye olanlar tam bağımsızlıkla görevlerini icra edemezler. Nihayetinde, kurul üyeleri sahip tarafından atanır.	Bağımsızlık	Şirkette bağımsız yönetim ve bağımsız denetim ilkeleri hakimdir. Örnek olarak, Y.K. üyelerinin bir kısmı şirkette hiçbir çıkar ilişkisi olmayan kişilerden oluşmaktadır.

Aktan (2006, s. 6)

2.7. FARKLI KURUMSAL YÖNETİM SİSTEMLERİ

Her ülkenin kurumsal yönetim alanındaki uygulamaları birbirinden farklılık göstermektedir ve ülkeler kurumsal yönetime kendi kültürünü ve iş yapma biçimini yansıtmaktadır. Bu bakımdan ülkelerdeki uygulamalar dikkate alındığında, dünyada kurumsal yönetim uygulamalarında iki temel sistem mevcuttur. Bunlardan biri Kıta Avrupası, diğeri de Anglo-Sakson sistemidir (Uçkun, 2014, s. 17; Öztürk ve Demirgüneş, 2008, s. 396). Tablo 3'te K.Y. hususunda, Anglo-Sakson sistemi ile Kıta Avrupası sistemi arasındaki farklılıklar ifade edilmektedir.

Tablo 3: Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası Sistemi

FAKTÖR	ANGLO-SAKSON SİSTEMİ	KITA AVRUPASI SİSTEMİ
Yönelim	Piyasa Yönelimli	Ağ Yönelimli
Yönetim Kurulu	Yönetim kurulu üyeleri kontrolü kendi ellerinde tutmaktadır, herhangi bir hissedarla ilişkileri bulunmamaktadır.	Yönetim kurulu üyeleri ana ortakla ilişki içindedir.
Yönetim faaliyetlerinin açıklanması	Yaygın	Yaygın değil
Önemli Paydaşlar	Hissedarlar	Bankalar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşlar
Menkul Kıymet Borsalarının Önem Seviyesi	Yüksek	Orta Seviye/Yüksek
Sahiplik Yoğunluğu	Düşük	Orta Seviye/Yüksek
Performansa Bağlı Ödüllendirme Seviyesi	Yüksek	Düşük
Ekonomik İlişki Süresi	Kısa Vadeli	Uzun Vadeli

Öztürk ve Demirgüneş (2008, s. 396), Uçkun (2014, s. 16)

Kurumsal yönetim sistemlerine ve bunları uygulayan birtakım ülkelere bakıldığında, Anglo-Sakson sistemini uygulayan ülkeler ABD, İngiltere, Kanada, Avustralya ve Yeni Zelanda; Alman sistemini uygulayan ülkeler ise başta Almanya olmak üzere Belçika, İtalya, Fransa, İsveç, İsviçre, Danimarka, Finlandiya ve Hollanda olarak örneklendirilmektedir (Uçkun, 2014, s. 17; Öztürk ve Demirgüneş, 2008, s. 397).

Dünyanın farklı bölgelerinde kurumsal yönetim uygulamalarına yönelik çabalar devam etmektedir. Doğu Avrupa ülkeleri, Balkan ülkeleri ve Asya ülkelerinin bazıları (Malezya, Singapur, Pakistan) K.Y. uygulamalarına uyum sağlamaya çalışmaktadır. Arjantin, Meksika, Şili ve bazı Latin Amerika ülkeleri kurumsal yönetim uygulamalarına uyum sürecinde başarı sağlayamamıştır. Ayrıca, Orta Doğu'da yer alan Arap ülkeleri, Afrika ve Orta Asya ülkeleri de, kurumsal yönetim uygulamalarında bir atılım gerçekleştirilmede zorlanmaktadır (Ghizzoni 2003, s. 7).

Türkiye açısından kurumsal şirket yönetimi kritik bir öneme sahiptir. Kurumsal şirket yönetimi alanındaki eksiklikler yasal mevzuattan ziyade uygulamalar ve yaklaşımlardan kaynaklanmaktadır. Bankacılık sisteminde ortaya çıkan sıkıntılar, banka kredilerinin düşük seviyede kalması, kurumsal şirket yönetimi durumu ile ilişkilidir. Büyük şirketlerde mülkiyet yapısının dar kalması yalnızca sermaye piyasasının değil, ekonominin gelişmesi açısından da önem taşır. Yabancı sermaye yatırımlarının azlığı da kurumsal şirket yönetimi alanındaki eksikliklerle ilişkilidir (Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, 2003). Fakat örneğin, SPK'nın 2011 yılında yayınlamış olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin olduğu tebliğ kurumlar açısından önem arz etmektedir. Bu tebliğe göre, şirketlere K.Y. ilkelerinde yirmi tane ilkeye uyum zorunluluğu getirilmiştir (Uluç, 2014, s. 28). Dolayısıyla tebliğ'de açıklanan dört ana madde; Pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olmaları konusundaki ilkeler, Kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili ilkeler, Paydaş sahipleri ile ilgili olan ilkeler, Y.K.'nin fonksiyonu, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri ile ilgili ilkeler (Uluç, 2014, s. 29), kurumlar açısından son derece kritik öneme sahip olmaktadır.

2.8. KURUMSAL YÖNETİM VE PAYDAŞ İLİŞKİSİ

Kurumsal yönetim bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, çalışanlar, hissedarlar ve diğer paydaşlar arasındaki birtakım ilişkileri kapsadığı için buradaki esas noktalardan bir tanesi paydaşlardır.

Organizasyonlarda temel paydaş sahipleri şu şekilde sıralanabilir (Aktan, 2006, s. 3): Çalışanlar, Müşteriler, Sendikalar, Yabancı Ortaklar, Bankalar, Kreditorler, Kamu Yönetimi (Devlet), Toplum, Tedarikçiler, Hissedarlar, Rakipler, Ana/Kurucu Sermayedar ve Kurumsal Yatırımcılar (Yatırım fonları, Risk Sermayesi Şirketleri).

Paydaş sayısını daha da detaylandırmak gerekirse şöyle ifade edilebilir (Kesken ve Nazlı, 2011, s. 13): Yöneticiler, Şirket Sahipleri, Çalışanlar, Rakipler, Tedarikçiler, Özel Çıkar Grupları, Yabancı Ortaklar (Stratejik Birliktelik, Birleşme vs.), Müşteriler (İç ve Dış Müşteriler), Devlet, Medya, Toplum, Hissedarlar, Yatırımcılar, Kurumsal Yatırımcılar, Kreditorler, Bankalar, Sendikalar, Sermaye Verenler, Çevre Grupları, Yabancı Hükümetler, Denetim Firmaları, Sigorta Şirketleri, Aile Bireyleri ve Teknoloji Kullanıcıları.

Doğan'ın kurumsal yönetim konusunda ifade ettiği üzere, paydaş sahipleri arasında önemli bir yere sahip olan kurum çalışanlarını ilgilendiren insan kaynakları politikaları ile ilgili olarak (Doğan, 2007, s. 126);

- Personel alım politikalarının yazılı olarak belirlenmesi,
- İşe alım politikaları belirlenirken, eğitim ve kariyer planlarında, terfilerde, eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması,
- Katılımcı bir yönetim politikasının belirlenmesi ve bu amaca yönelik şirketin finansal olanakları, ücret, terfi, eğitim ve sağlık gibi konularda çalışanların bilgilendirilmesi ve görüşlerinin alınması,
- Çalışanları ilgilendiren gelişmeler ve alınan kararlarla ilgili olarak çalışanlara veya temsilcilere bilgi verilmesi,

- Çalışanların görev tanımlarının, görev dağılımlarının, performans ve ödüllendirme kriterlerinin yöneticiler tarafından belirlenmesi ve çalışanlara duyurulması,
- Güvenli bir çalışma ortamının ve koşullarının sağlanması, çalışma ortamının ve koşullarının sürekli olarak iyileştirilmesi,
- Çalışanlar arasında ırk, dil, din ve cinsiyet ayrımı yapılmaması, insan haklarına saygı gösterilmesi, çalışanların kurum içi fiziksel, ruhsal ve duygusal olarak kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alınması gerektiği ifade edilmiştir.

3. KURUMSAL YÖNETİM İLE İLGİLİ TEORİLER

Bu bölümde, kurumsal yönetim bağlamında tartışılan birtakım teoriler yer almaktadır. Nitekim bahsedilen teoriler sırasıyla; vekalet teorisi, eşitlik teorisi ve paydaş teorisi olarak değerlendirilmektedir.

3.1. VEKALET TEORİSİ

Vekalet yaklaşımına taraflar arasındaki ilişkileri analiz etmek ve çıkar çatışmalarını düzenlemek açısından bakıldığında, yaklaşım araştırmacılar tarafından popüler ve kavramsal bir çerçeve olarak görülmektedir.

Vekalet yaklaşımı, amaçları ve çıkarları farklı iki kişinin ya da tarafın birbiriyle yardımlaşmak durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşım olarak görülmektedir (Koçel, 2005, s. 58; Linda v.d., 1996, s. 751; Jensen ve Meckling, 1976, s. 5) ve ortak bir amaç uğruna yardımlaşmak durumunda olan taraflardan birincisi vekalet veren (principal) diğeri ise vekil (agency)'dir. Araştırmada, çalışan (vekil) ve yönetici (vekalet veren) arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesine bağlı olarak, Kathleen'in ifade ettiği gibi arzuları farklı olan tarafların birbirini nasıl kontrol edeceği, bilgi akışının nasıl düzenleneceği ve taraflar arasında en etkin ilişkinin hangi yollarla sağlanabileceği konularına cevap bulmak bu yaklaşımın incelediği konulardır (Kathleen, 1989, s. 58). Kanımızca, bu soruların cevaplarını bulmak kurumların gelecekleri ve kurumsal sürdürülebilirlikleri açısından önem arz edecektir.

Bu yaklaşıma bağlı olarak, vekalet veren vekilin davranışlarını değerleyip yönlendiremiyorsa ve çeşitli özendirmelerle vekili bir şekilde motive edemiyorsa aralarında çatışma başlayacaktır (Linda v.d., 1996, s. 751). Lambert'e göre vekalet veren ile vekil arasındaki çatışma dört tipik sebepten dolayı ortaya çıkmaktadır (Lambert, 2001, s. 3): **1.** Vekilin yeteri kadar gayret sarfetmemesi, örneğin bir yöneticinin bir işi yaparken optimum düzeyde gayret göstermemesi, **2.** Vekilin işte kendi çıkarları için kaynakları kullanması, **3.** Vekalet ilişkisini farklı zaman dilimleri açısından yorumlama, örneğin sahibin vekalet ilişkisini uzun vadeli görürken, vekilin bu ilişkiyi daha kısa vadeli görmesi, **4.** Vekalet ilişkisi olan taraflar arasında riske karşı olan tutumda farklılığın olması.

Her işletmede, yöneticiler sahip oldukları yetki ve sorumluluklarının bir kısmını kendilerine bağlı çalışanlara devrederler. Tüm yöneticilerin, çalışanların görevlerini etkin ve verimli şekilde yerine getirip getirmediğini ve işletmenin hedeflerinin bir parçasını oluşturan bireysel hedeflere ulaşıp ulaşmadıklarını öğrenmesi gereklidir. Bilgilenme faaliyetinde ne yöneticilerin kişisel çabaları, ne de astların kendi faaliyetlerini raporlamaları mevcut olan çıkar çatışması nedeniyle beklenen yararı sağlar. Bu nedenle sistemlerin, kontrollerin değerlendirilmesi ve verimliliği ile birlikte hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesinde, iç denetçiler bilgi toplama, şartları analiz etme ve problemleri tanımlama konularındaki mesleki yeterlilikleri nedeniyle belirtilen işlemleri yöneticilere vekaleten yaparlar (Korkmaz, 2007, s. 6). Neticede bu yaklaşım, iki taraf arasındaki işbirliğini sağlayacak optimal bir ilişki düzeni geliştirmekle ilgili olduğu için çalışanlar ve yöneticiler arasındaki olumlu ya da olumsuz ilişkiler bu düzene etki edecektir.

Örneğin, Hampel raporu, kurumsal yönetimi vekalet teorisine göre ele almıştır. Kurumsal yönetimi pay sahiplerine uzun dönemli fayda sağlamak açısından bir fırsat olarak görüp bunun şirketin temel amacı olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, bu bakış açısı aynı zamanda Cadbury ve Greenbury raporlarında da yer almaktadır (Karayel, 2006, s. 42).

3.2. EŞİTLİK TEORİSİ

Kurumsal yönetimin ilkelerinden biri olan adillik/eşitlik ilkesi, daha önce de ifade edildiği gibi kurumsal yönetimin temelini oluşturan unsurların başında gelmektedir. Eşitlik teorisi açısından bakıldığında, ortaya atılan bu teorinin ana fikri personelin iş ilişkilerinde, eşit bir muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur (Gray ve Starke, 1977, s. 39).

Esas olarak J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlı olmaktadır (Luthans, 1981; Daft, 2010, s. 449). Bunun dışında bu teori, eşitliğin ya da eşitsizliğin olduğu durumlarda çalışanların algılarını anlamak için de teorik bir çerçeve sunmaktadır (Bakker v.d., 2000; Janssen, 2001, s. 1039). Dolayısıyla, çalışanların algılarını anlama hususunda, araştırmanın çalışanların eşit davranıldığı bir iş ortamının olup olmadığı konusunu, tatmin duyguları, işe olan bağlılık, işe olan kenetlenme (işteki çalışma şevki, işe olan adanmışlık ve işi özümseme) konularını aydınlatacağı düşünülmektedir.

3.3. PAYDAŞ TEORİSİ

Freeman (1984, s. 46) paydaşı, “*işletmenin başarısından etkilenen ve/veya işletmenin başarısını etkileyen kişi veya gruplar*” olarak tanımlamıştır. Paydaş olarak adlandırılan bu kişi ya da gruplar, hissedarları, çalışanları, tedarikçileri, müşterileri, yerel halkı, banka ve diğer kredi veren kuruluşları, hükümeti, farklı çıkar gruplarını ve faaliyetleriyle işletmeyi etkileyen ve işletmenin faaliyetlerinden etkilenen bütün kesimleri içermektedir. Günümüz iş dünyasında, işletmelerin ilişkide oldukları paydaş sayısının artmasıyla, paydaşlar ile işletme arasındaki ilişkinin boyutu değişmiştir. Bütün paydaşların işletme tarafından dikkate alınması gerekli hale gelmiştir. Bu durum, işletmelerin paydaşlarına daha fazla odaklanmasını gerektirmiş ve işletmelerde paydaş odaklı bakış açısı ortaya çıkmıştır. Paydaşların işletmelerin başarısındaki rolü üzerine yapılan vurguların artması ile işletmelerin paydaşlarını tanımlaması, paydaşları ile olan ilişkilerini analiz etmesi ve paydaşları yönetmede uygun stratejiler geliştirmesini ifade eden “paydaş teorisi” ortaya atılmıştır (Freeman, 1984, s. 1-276).

Bu yaklaşıma göre yöneticiler işletmenin bütün paydaşlarını tatmin edecek süreçleri tasarlayıp uygulamalıdır. Paydaş yaklaşımının esas amacı, hissedarlarla, çalışanlarla, tedarikçilerle, müşterilerle, topluluklarla ve diğer başka gruplarla olan ilişkileri ve onların çıkarlarını uzun vadede şirketin başarısını sağlayacak biçimde yönetmektir (Harrison ve Freeman, 1999, s. 479). Diğer paydaşlar arasındaki ilişkiler dışarıda bırakıldığında, özellikle çalışanlar kilit paydaşlardan biridir ve kurumsal yönetim üzerine çalışan akademisyenlerden Margaret Blair tıpkı hissedarların aldıkları riskler gibi çalışanların da kurumlarda risk aldıklarını ifade etmiştir. Ayrıca, çalışanların birtakım özel yeteneklerini kurum içine yatırım olarak sunmasıyla birlikte kurumsal yönetim içindeki mekanizmada seslerinin olması gerektiğini ifade etmektedir (Blair, 2004, s. 1305).

Araştırma paydaş teorisi açısından değerlendirdiğinde, kurumlarda çalışanlar ile yöneticileri arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi ve bu durumun kurumsal yönetim ilkeleri açısından bakılarak çalışanlara ne kadar odaklanıldığı ve ilişkilerin nasıl olduğu irdelenecektir.

4. KURUMSAL YÖNETİM İLE İLGİLİ YAPILAN AMPİRİK ÇALIŞMALAR

Tablo 4’te, literatürde 2010-2015 yılları arasında, araştırmada kullanılan kilit kelimeler bazında kurumsal yönetim ile ilgili yapılan bazı çalışmalar (çalışmanın yazarları ve tarihi, çalışmanın temel amacı ve çalışmadan elde edilen bulgular) yer almaktadır.

Tablo 4: 2010-2015 Arasında Ampirik Olan Bazı Kurumsal Yönetim Çalışmaları

Yazarlar ve Tarih	Çalışmanın Amacı	Bulgular
Christensen v.d., (2015)	K.Y. tavsiyelerinin Avustralya’daki firmaların performansını ve hesap verebilirliğini geliştirip geliştirmedini inceleme	Küçük ve büyük firmalar için denetim komitesinin oluşturulmasının artan kazançla ve performansla ilişkili olması

Akanpaadgi, (2015)	Birleşik Krallık'ta K.Y., yaşanan gelişmelerin ve başarısızlıkların incelenmesi	K.Y.'deki gelişmeler ve kurumsal başarısızlık arasında güçlü pozitif bir korelasyon vardır. Kodların ve ilkelerin sayısı arttığında, kurumsal başarısızlık sayısı da artmaktadır. Başarısızlık sebepleri; Y.K. yetersizliği, risk yönetimi ve iç kontrol eksikliği, dış denetçi etkisizliği.
Lattemann, (2014)	K.Y. uygulamalarının BRIC ülkelerinde adaptasyonu	Ulusal kurumsal yönetim kodlarına uyumun ötesinde, BRIC ülkelerinin (seçilen en büyük 135 firma) uluslararası standartlara uyum sağlaması
Siems v.d., (2014)	OECD kurumsal yönetim ilkelerinin gelişmekte olan piyasalarda incelenmesi	Kurumsal yönetim ilkelerinin yerel kurumlarda pratik anlamda etkinliğinin az olması, OECD ülkelerinin bu ilkeleri benimsemesi fakat, gelişen piyasalar için mükemmel şekilde uyumlu olmaması.

Reddy ve Sharma, (2014) Reddy v.d., (2010)	İlke-temelli kurumsal yönetim uygulamaları ile finansal performans ilişkisi: ampirik bir çalışma.	Kurumsal yönetim uygulamalarının adapte edilmesi ve ilke-temelli kurumsal yönetimin uygulanmalarının finansal performansı olumlu etkilemesi.
Claessens ve Yurtoglu, (2013)	Gelişmekte olan piyasalarda K.Y.'nin incelenmesi	Daha iyi K.Y.'nin olması, daha iyi finansal erişim, daha düşük sermaye, daha iyi performans ve tüm paydaşlara daha iyi muameleyi getirmesi.
Essen v.d.,(2013)	Avrupa'daki 26 ülkedeki K.Y. mekanizmalarının incelenmesi	1197 firmada yapılan araştırmaya göre, hukuk sistemindeki kalite ve kreditor haklarının korunması firma performansı ile pozitif ilişkili, K.Y. mekanizmasının etkinliğinin örgütsel ve çevresel koşullara bağlı olması
Needles v.d., (2012)	Türkiye'de K.Y.: Yüksek derece performans gösteren firmalarda iyi K.Y.'nin olup olmadığının incelenmesi	60 firma üzerinde yapılan araştırmaya göre, Türk firmaların genelde orta seviyede K.Y. olgusunu benimsedikleri, fakat, yüksek performans

		gösteren firmaların daha fazla K.Y.'yi benimsedikleri görülmüştür.
Pillania, (2012)	Hindistan'da K.Y.: En iyi 100 firma üzerinde araştırma	K.Y. uygulamalarının firma performansına etkileri büyük ve firmalar K.Y. uygulamalarını yakın gelecekte değiştirmek istemiyorlar.
Jo ve Harjoto, (2011)	K.Y. ve firma değeri: Kurumsal sosyal sorumluluk (CSR) etkisi	CSR denetim mekanizmaları dahil (Y.K. bağımsızlığı ve liderliği, kurumsal mülkiyet ve analist takibi) K.Y. ile pozitif ilişkilidir. Özellikle firma içinde sosyal güçlendirmeyi vurgulayan CSR faaliyetleri (çalışanlar ile ilişkiler, ürün kalitesi, çalışan çeşitliliği) firma değerini daha da arttırmaktadır.
Chen v.d., (2011)	OECD'nin "İyi K.Y. uygulamaları" geliştirmekte olan ekonomiler için iyi midir? sorusunu araştırma	Çin'deki araştırmaya göre, OECD'nin K.Y. uygulamalarını adapte etmek daha iyi K.Y.'ye yol açmamaktadır.

		OECD'nin bahsedilen uygulamaları çoğunlukla kontrol ve azınlık hissedarları arasındaki çelişkileri çözebilmek için tasarlanmamıştır.
Kolk ve Pinkse, (2010)	K.Y. ve kurumsal sosyal sorumluluk beyanı ilişkisini inceleme	Fortune Global 250 şirketlerinin yarıdan fazlasının kurumsal sosyal sorumluluk raporlarının içinde ayrı K.Y. bölümünün olması, şeffaflık politikasına uyması
Cheung v.d., (2010)	Çin'de kurumsal yönetimin incelenmesi: En büyük 100 firma	OECD K.Y. ilkelerinin araştırmada kullanımına bağlı, K.Y. konusunda Çin firmalarının gelişme göstermesi, pazar değeri ile K.Y. uygulamaları arasında pozitif ilişkinin olması
Harford v.d., (2008)	Kurumsal yönetim ve firmadaki nakit miktarı	Zayıf derecede bir kurumsal yönetimi olan firmaların daha az nakit rezervlerinin olması

Literatürde kurumsal yönetim konusu ile ilgili yapılmış teorik çalışmaların yanında birçok ampirik çalışma da Tablo 4'te ifade edildiği gibi bulunmaktadır. Yabancı literatürde kurumsal yönetim ile ilgili ilk araştırmalardan biri Shelton tarafından gerçekleştirilmiştir. Shelton (1998) yaptığı bu araştırmada, aile işletmelerinde kurumsal yönetim anlayışının gün geçtikçe daha çok benimsenmesinin nedenlerini araştırmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, aile işletmelerinde yönetimde yaşanan başarısızlıkların ve suistimallerin kurumsallaşamama nedenlerinden biri olarak görüldüğü ve bu işletmelerin başarılı biçimde yönetilmesi için kurumsal yönetim bakış açısının olması gerektiği sonucuna varılmıştır. Örneğin, Hiraki v.d. (2003)'nin ve Uçkun (2014)'un yaptıkları çalışmalarda işletme değeri ile kurumsal yönetim anlayışı arasındaki ilişki analiz edilmiştir ve sonuç itibarıyla, işletme değeri ile kurumsal yönetim anlayışı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucu tespit edilmiştir.

Bir başka yapılan çalışmada Vo ve Phan (2013), firma performansı ve kurumsal yönetim arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada ise, kurumsal yönetim içerisinde yönetim kurulunun büyüklüğü, bayan yönetim kurulu üyelerinin varlığı ve eğitim seviyeleri, çalışma tecrübeleri, alınan ücretler ve bağımsız yöneticilerin olması gibi birçok faktör yer almıştır. Göze çarpan sonuçlardan bir tanesi ise, yönetim kurulundaki üye sayısının fazla olması firma performansını negatif olarak etkilemektedir.

Dinç ve Abdioğlu (2009, s. 161)'nin ifadesinde olduğu gibi, yabancı ve yerli literatürde, ampirik araştırmaların çoğunun kurumsal yönetimin işletme performansı ve işletme değeri üzerine etkisinin incelendiği görülmektedir. Bu çalışmalardan ilk olanı, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) tarafından yaptırılmıştır (Varış v.d., 2001). Yine bu çalışmada, kurumsal yönetim ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve kurumsal yönetim anlayışı ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu (2004) tarafından gerçekleştirilen bir anket çalışmasında ise, şirketlerin büyük bir çoğunluğunun kurumsal yönetim ilkelerine uymadıkları tespit edilmiştir. Küçükçolak ve Özer (2004) tarafından yapılan bir başka araştırmada, şirketlerin pay sahipleri ile ilişkilerde farklı bir birim kurmaya sıcak bakmadıkları tespit edilmiştir ve bundan

dolayı da kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında istekli olmadıkları anlaşılmıştır.

Bu tez kapsamında, kurumsal yönetim bakış açısı içerisinde, geçmiş yıllarda yapılmış olan birçok çalışmaya bağlı olarak, yönetim kurullarının fonksiyonları, işletme performansı, hissedarlık ilişkileri ya da sahiplik rolleri açısından bir değerlendirme yapılmayacaktır. Nitekim, özellikle uluslararası seviyede kabul edilen kurumsal yönetim ilkeleri olan adillik/eşitlik, sorumluluk, hesap verebilirlik ve şeffaflık açısından hem dört ve beş yıldızlı otellerdeki kurumsal yönetim algısı analiz edilecektir hem de kurumsal yönetim ilkelerinin işte mutluluk üzerindeki etkisi irdelenecektir.

5. TURİZM ENDÜSTRİSİNDE KURUMSAL YÖNETİM

“Doğru bir kurumsal yönetim ile herkes için hayat iyileşecektir.”

Benigno Aquino III, Filipinler Devlet Başkanı

Turizm olgusu gün geçtikçe hızlı bir şekilde değişen bir yapıya ve sürece sahip olmaktadır. Ayrıca, küreselleşmenin sonucunda, taleplere ve arzuya bağlı olarak, birçok ülke ve kurum örgütsel yapılarını ve süreçlerini gözden geçirme gereği duymuştur. Böylelikle, kurumsal yönetim anlayışının önemi dünyadaki zincir otellerde de artış göstermiştir. Bu konu aşağıda turizm endüstrisi açısından birtakım örneklerle ifade edilmektedir.

Tablo 5’te, literatürde 2010-2015 yılları arasında, araştırmada kullanılan kilit kelimeler kapsamında, turizm endüstrisinde kurumsal yönetim ile ilgili yapılan bazı çalışmalar (çalışmanın yazarları ve tarihi, çalışmanın temel amacı ve çalışmadan elde edilen bulgular) yer almaktadır. Genel olarak, çalışmaların amacında çoğunlukla kurumsal yönetim ve performans ilişkisi veya turizm endüstrisinde firma performansı incelenmektedir.

Tablo 5: 2010-2015 Arasında Turizm Alanında Ampirik Olan Bazı Kurumsal Yönetim Çalışmaları

Yazarlar ve Tarih	Çalışmanın Amacı	Bulgular
Guetat v.d., (2015)	Kurumsal yönetim ve otel performansı değerlendirmesi	K.Y. uygulamalarının pozitif ve anlamlı olarak otel performansını etkilemesi
Yeh ve Trejos, (2015)	Turizmde kurumsal yönetimin firma performansı üzerindeki etkisi	Y.K. büyüklüğünün performansla negatif ilişkili olması, büyük hissedarların varlığının turizm firmalarındaki varlık getirisine anlamlı etkisi.
Al-Najjar, (2014)	Turizm ile ilgili firmalarda K.Y. ile firma performansı arasındaki ilişki	Y.K. bağımsızlığı firma ve stok performansı ile pozitif ilişkilidir. Büyük bir Y.K. firma karlılığını arttırmaktadır fakat, küçük Y.K. ise stok performansında daha verimlidir.
Di v.d., (2014)	Büyümenin, Y.K. işlevi ve firma performansı arasındaki ilişkiye etkisi, Çin'de 18 turizm firması üzerinde bir araştırma	Çin'deki turizm firmalarının büyümelerinin Y.K. yapısı ve firma performansı arasındaki ilişkiye düzeltici etkisi yoktur. Büyümenin, direktörlerin davranış özellikleri ile firma performansı arasındaki ilişkiye pozitif etkisi vardır.

Pechlaner ve Volgger, (2013)	Hizmet kurumlarında K.Y. ile destinasyondaki K.Y. ilişkisinin incelenmesi	Destinasyondaki K.Y. firmalardaki K.Y.'yi etkilemektedir. Firmalar arasındaki zayıf bağ bir etken.
Mu Yeh, (2013)	Y.K. bağımsızlığı, CEO kalitesi ve yönetsel mülkiyet ile kurumsal yönetim ilişkisinin araştırılması	Tayvan'da otellerdeki performansın Y.K. bağımsızlığı, CEO kalitesi ve yönetsel mülkiyet ile pozitif ve anlamlı olarak ilişkili olması.
Shi v.d., (2012)	Çin'de turizm firmalarının performansları ile gönüllü bilgi beyanı arasındaki ilişki	Çin'deki 20 turizm firmasında gönüllü bilgi beyanı düşük, fakat bazı kurumların otellere ve onlara bağlı kuruluşlara nazaran, gönüllü bilgi beyanları daha fazladır.
Pechlaner v.d., (2011)	Turizm firmalarında kurumsal yönetim bakış açısının incelenmesi	İsviçre, Avusturya ve Güney Tirol'deki 127 profesyonele göre, kurumlar kurumsal yönetimi farkında ama uygulama çok zayıf.
Levy ve Park, (2011)	ABD'de konaklama endüstrisinde otellerde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını tespit etme	Bazı otellerde sürdürülebilir olan uygulamaları ölçmek, denetlemek, raporlamak için formal bir kurumsal yönetim sisteminin olmaması.

Petrovic ve Cerovic, (2010)	Sırbistan otellerinde kurumsal yönetim mekanizmasına bağlı mülkiyet yapısının incelenmesi	Otel sektöründe özel mülkiyet dönemine geçiş hala devam etmekte, devlet-sahipli ve yatırım fonları Sırbistan otellerinin önemli sahipleri olarak kalmaktadır. Otellerin finansal performansları ekonomide ortalamanın altındadır ve şu andaki mülkiyet yapısıyla ilişkilidir.
Guillet ve Mattila, (2010)	ABD turizm endüstrisinde kurumsal yönetim araştırması	Hissedar haklarının zayıf olduğu turizm firmaları nispeten daha büyük olup, hisse başına daha fazla gelir etmekte, yüksek stok kapanış fiyatı bulunmaktadır. Yüksek ve düşük seviyede K.Y.'nin olduğu 3 endüstride (otel, restoran ve kumarhane) farklı firma performans ölçümleri vardır.

Örneğin, yine güncel örneklerden yola çıkarak, Hilton Worldwide Holdings Inc. yönetim kurulunun kurumsal yönetim komitesi ve yönetim kurulu, kurumsal yönetim esaslarını geliştirmiş ve sistem içine adapte etmiştir. Yönetim kurulu sorumluluklarını yerine getirirken takip edilecek ilkeler ve uygulamalar tanımlanmıştır. Bu esasların, kurumun ve hissedarların çıkarları doğrultusunda, kanunlara ve düzenlemelere uygunluğu kurumsal yönetim komitesi tarafından gözden geçirilmesi beklenmektedir. Yönetim ile iletişime geçme anlamında, Y.K.

üyeleri yönetimin her bir üyesi ve kurum çalışanları ile rahatlıkla bağlantıya geçebilmektedir (Hilton, 2013).

Kişisel hesap verebilme sorumluluğu açısından değerlendirildiğinde, tüm takım üyelerinin Hilton değerleri olan takım çalışması, liderlik, bütünlük, misafirperverlik ve aidiyet unsurları ile tutarlı bir biçimde davranmaları beklenmektedir. Her gün yapılan birçok faaliyette takım üyeleri Hilton'un itibarına doğrudan etki etmektedir. Sürdürülebilir başarı, her üyenin neyin doğru olduğunu yapması için kişisel sorumluluğu kabul etmesine, yaptığı eylemin sorumluluğunu almasına ve bu eylemlerin sonuçları açısından sorumluluğu almasına bağlıdır. Doğru bilgi sağlama açısından bakıldığında Hilton; tam, doğru ve güncel bilgileri kamuoyuna, resmi kuruluşlara ve diğerlerine yayınlamayı ilke edinmiştir. Dolayısıyla, yanlış, eksik, doğru olmayan ya da yanıltıcı beyanlar Hilton ve bireyler için yasal riskler taşıyabilmektedir (Hilton, 2012).

Başka örnekte, Intercontinental Hotels Group (IHG) çalışanların katılımına ve çeşitliliğine dikkat etmektedir. Grup; kuruma getirdikleriyle beraber çalışanlara değer verilen ve yetenekli bireylerin örgütün her kademesinde yer almasına olanak sağlayan bir çevre sağlamaya odaklanmaktadır. Stratejik planları ve bütçeleri onaylama, uzun dönem hedeflerini gerçekleştirme ve Grubun operasyon ve finansal faaliyetlerini kontrol ve muhafaza etmenin yanında, yönetim kurulunun kilit sorumluluklarından bazıları kurumsal yönetimi ve risk yönetimini takip etmek, düzenleme gerektiren değişiklikler yapmak ve hedeflere ulaşmak adına gerekli finansal ve insan kaynaklarının yerinde olduğundan emin olmalıdır (International Hotels Group, 2013).

Maaş/ücret adilliği açısından değerlendirildiğinde, IHG çalışanlarının aldığı maaşlar veya ücretler endüstride oluşan standartlar ile karşılaştırılıp yapılan işler için adil bir ödemenin yapılıp yapılmadığı tespit edilip adaletli bir yaklaşım gerçekleştirilmektedir. Hesap verebilirlik açısından bakıldığında, yönetim kurulu iş risklerinin etkin bir şekilde yönetilmesi hususunda tüm sorumluluğu üstlenmektedir ve bir risk yönetim politikası mevcuttur. Günlük iş risklerinin yönetiminde yürütmeye ilgili bir komite sorumludur ve Grubun karşılaştığı riskler belirlenir,

incelenir, önceliklendirilir, değerlendirilir ve uygun bir şekilde yönetilir (International Hotels Group, 2013).

Kimpton Hotels, Amerika Birleşik Devletleri'nde 62 otel ve 70 restoran işleten bir kurumdur. Bu kurum içinde yapılan araştırmalarda ise çalışanlar; mikro seviyede yönetilmeyi hissetmeden ya da bazı katı prosedürleri takip etmeden, yaptıkları işte yetki verilmiş ya da güçlendirilmiş hissini taşıdıklarını ifade etmişlerdir. Aslında, çalışanların % 95'i kendilerine çok sorumluluk verildiğini ve kendilerine işi yaparken güven duyulduğunu ve yönetimin sürekli onları kontrol etmediğini dile getirmişlerdir. Çalışanların büyük çoğunluğu, yönetimin çalışanlar arasındaki dengeyi adil bir şekilde sağladığı için kendilerine değer kattıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, çalışanların % 84'ü yaptıkları iş için adil bir ücret aldıklarını belirtip, çalışanların % 78'i kurum tarafından elde edilen karın adil bir şekilde dağıtıldığını ifade etmişlerdir (Kimpton, 2013).

Araştırmada 1016 çalışana bir anket düzenlenip, bu çalışanların % 91'i kurumda çoğunlukla ya da hemen hemen her zaman çok iyi bir iletişim - fikir ve bilgilerin özgür ve şeffaf bir şekilde değişimi - olduğunu söylemektedir. Çalışanların % 91'i; yol gösterici, vizyonu olan, yetkin, dürüst ve özen gösteren çok iyi yöneticilerinin ya da patronlarının olduğunu dile getirmektedir. Çalışanların % 98'i kurumda çalışmaktan dolayı gururlu - anlamlı sorumluluklar ve başarılar, pozitif kurum itibarı ve kurumun topluma etkisi - olduklarını ifade etmektedir. Yaklaşık 8000'in üzerinde çalışanı olan bu hizmet kurumunda çalışanların % 96'sı dostane bir yerde çalıştıklarını söyleyip kurum içinde misafirlerle etkileşim esnasında kendi kişiliklerini yansıtabilecek özgürlüğe sahip olduklarını belirtmektedir (Kimpton, 2013).

Bir başka örnekte, Marriott International'da gerçekleşen ve 518 çalışana yapılan anket değerlendirmesinde, çalışanların % 92'si kurumda çok iyi iletişimlerinin ve yöneticilerinin olduğuna inanmaktadır. Çalışanların % 95'i kurumda çalışmaktan dolayı gurur duyduklarını ifade etmektedir. Bununla beraber, kurumda çalışanların % 91'i ödüllendirmenin iyi olduğuna, adil bir maaş dağılımına, ekstra gayretin takdir edildiğine ve iş-hayat dengesinin iyi olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir (Marriott, 2013).

Yapılan bir başka araştırmada 1578 Hyatt çalışanına yapılan anket dikkate alındığında, çalışanların % 94'ü çok iyi bir yöneticisinin olduğuna ve kurumunun iyi dllendirmelerinin olduğuna inanmaktadır. Çalışanların % 95'i kurumda çok iyi iletişimlerinin olduğunu, % 97'si kurumda çalışmaktan dolayı gurur duyduklarını dile getirmektedir. Eşit davranma anlamında ise, çalışanlar kurumda çalışmaktan ötürü gurur duymaktadır ve % 72'si mevcut durumda halka açık Şirketin elde ettiği kardan adil bir pay aldıklarını dile getirmektedir. Fakat bazıları ise, kurumun başarısı için daha büyük bir kısmını paylaşması gerektiğini ifade etmektedir (Hyatt, 2014).

Four Seasons'ta 751 çalışana yapılan anket değerlendirmesinde, çalışanların % 97'si kurumda çalışmaktan gurur duymaktadır. Çalışanların % 95'i iş yerinde çok iyi bir iletişim sergilediklerini ifade etmektedir. Ayrıca, alışanların % 93' de çok iyi yöneticilerinin olduğunu ve kurumun çok iyi ödüller sunduğunu dile getirmektedir (Four Seasons, 2014).

Hizmet endüstrisinde yer alan otellerde yapılan araştırmalar incelendiğinde, yüksek yüzdelerde adil pay ya da maaş alma, yöneticilerden memnun olma, iş yerinde çalışanlarla ve misafirlerle çok iyi iletişim kurma, ödül mekanizmasının iyi çalışması, takdir edilme duygusunun kazanımı, kurumda çalışmaktan dolayı duyulan gurur hissi, iş ve hayat dengesinin iyi sağlanması yanıtları, kurumlarda çalışanların memnuniyet derecelerinin ve mutluluk seviyelerinin oldukça yüksek olduklarını ve yönetim Őeklinin etkin ve verimli bir Şekilde uygulandığını göstermektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

MUTLULUK KAVRAMI VE İŞTE MUTLULUK

Mutluluk kavramını düşünmek yüzyıllar önce başlamıştır ve bu hususta yapılan birçok tanım mevcuttur. Mutluluğun bir erdem olması, Tanrı ile eş tutulması, mantığa göre düşünme ya da hayat tatmini olarak düşünülmesi literatüre farklı bakış açıları getirmiştir. Günümüzde ise mutluluk dünyevi bir ihtimal olarak değil, dünyevi bir hak veya zorunluluk olarak görülmektedir. Bu bakış açısı ile işte mutluluğu oluşturan birtakım bileşenler - örgütsel bağlılık, işe kenetlenme ve iş tatmini - önem kazanmaktadır.

6. MUTLULUĞA BAKIŞ

“Mutluluk, insanoğlunun varoluşunun tüm gayesi, hayatının anlamı ve amacıdır.”

Aristoteles

Mutluluk konusunu derin bir şekilde düşünmek yüzyıllarca yıl önce başlamıştır (Veenhoven, 2009, s. 45). Bugünlere kadar da mutluluk, arzu edilen bir hayatın önemli bir bölümünü oluşturmuştur (King ve Napa, 1998, s. 156). Bugün, insanlar mutluluğu doğal bir hak olarak düşünme eğilimindedir. Nitekim, her zaman bu şekilde hissetmemişlerdir.

Antik Yunanlılar için mutluluk erdem anlamına gelmekteydi. Aristoteles ise mutluluğu *“mantığa göre yaşamak”* olarak düşünmekteydi. Bu bakış açısında, mutlu bir hayatın olması demek, erdemli bir hayatı devam ettirmek anlamına gelmekteydi. Romalılar için mutluluk, ilahi bir lütuf ve refah anlamını taşıyordu. Hristiyanlar için mutluluk, Tanrı ile eşanlıydı. Hatta son iki yüzyıl içinde insanoğlu mutluluğu sadece dünyevi bir ihtimal olarak değil, ayrıca dünyevi bir hak, hatta bir zorunluluk olarak düşünmüşlerdir (McMahon, 2007). Özellikle de Batı Avrupa'nın aydınlanmasından sonra, mutluluk konusu daha fazla ilgi çekmeye başlamıştır (Veenhoven, 2011, s. 9).

Klasik Yunanlılar ve modern zamanlar arasında kalan yüzyıllarda, St. Thomas Aquinas, John Stuart Mill, Gustave Flaubert, Charles Darwin ve Abraham Maslow gibi önemli düşünürler mutluluk ile ilgili konulara ağırlık vermeye başlamışlardır (Diener-Biswas ve Dean, 2007). Freud'a göre de, haz ilkesinin insana empoze ettiği nihai amaç olan mutluluk, ulaşılabilir bir amaç olmamasına rağmen, insanoğlu yine de bu amacı gerçekleştirmekten vazgeçmez, bir şekilde ona ulaşmaya çalışır (Freud, 2014, s. 44). Bir diğer bakışta Alman filozofu Immanuel Kant'ın 1785 yılında, *"Groundwork for the Metaphysics of Morals"* kitabında dediği üzere, *"Mutluluk o kadar belirsiz bir kavramdır ki herkes ona ulaşmak istese de, insanlar gerçekten ne dilediğini ve ne istediğini kesin ve tutarlı bir biçimde söyleyemez."* (Abbott, b.t.; McMahan, 2007).

Sokrates'ten Sigmund Freud'a kadar olan düşünürler mutluluğun devlet politikasında odak noktası olması gerektiğine inanmaktaydı. Nitekim, bir ülkenin hükümeti mutlu yurttaşların olmasından dolayı bir kazanım elde edebilir çünkü mutlu olan insanlar büyük bir olasılıkla sağlıklı, mutlu bir evliliği olan, işlerinde etkin, yurttaşlık ile ilgili fikirleri olan, cömert ve toleranslı insanlar olurlar. Ekonomik büyümeyi ifade eden gayrisafi milli hasıla (GSMH), enflasyon verisi, kişi başına düşen gelir ve ticaret dengesi ölçümleri çoğu kez ülkenin sağlığını ölçmektedir. Bu nedenle, mutluluk araştırmacıları, ülkelerin ve hükümetlerinin ekonomik büyümenin sürdürülebilmesine ve ekonominin gelişmesine çok fazla vurgu yapmalarının akıllıca olup olmadığı sorusunu gündeme getirmişlerdir (Bok, 2010, s. 40).

1960'lardan bu yana, mutluluk konusu sosyal bilimler içinde ampirik olarak çalışılan bir araştırma konusu olarak ortaya çıkmaktadır. Bunda pozitif psikolojinin popüler olmasının da etkisi bulunmaktadır. Fakat, bu ampirik çalışmalarda mutluluk kavramı, Aristoteles'in bakış açısından farklıydı. Şöyle ki mutluluğa; ahlaki olarak iyi hayatı sürdürmek yerine, tatmin eden bir hayatı sürdürmek anlamıyla bakılmaktaydı (Nawijn, 2012, s. 13).

Modern zamanlarda, mutluluk hayal gücünde ivme kazanarak popüler olma yolunda ilerlemiştir. Örneğin, Batı kültüründe “mutluluk arayışı” Amerikan Bağımsızlık Bildirgesi’ne eklenmiştir. Mutluluk arayışı fastfood restoranlarında çocukların “Mutlu Öğünler”, isimli menülerinde yazılı ve sözlü olarak ima edilmiştir ve hemen hemen her filmin sonunda “Mutlu Son” olarak görülmüştür. Aslında, mutluluk kavramı modern kültürel senaryolarda ve kurumlarda ahlaki açıdan da değerlendirilmiştir (Diener-Biswas ve Dean, 2007). Örnek olarak, 1990’larda mutluluk sözü, ihtimali ve cazibesi her yerde yerini almaktaydı. Dünyaca ünlü şarkılardan biri olan “Dert Etme, Mutlu Ol” oldukça popüler bir şarkıydı. Yine o dönemlerde, kozmetik dünyasında önemli bir yeri olan Clinique, “Mutlu” isimindeki kokuyu piyasaya sürerek o dönem hafızalarda yer edinmişti (McMahon, 2007).

Fransa Cumhurbaşkanı bir komisyon kurarak tüm popülasyonun iyi oluşunun ölçme yollarını araştırmak üzere komisyondan rapor talep etmiştir (Robertson ve Cooper, 2011, s. xiii). 2011 yılında, Birleşik Krallık Ulusal İstatistik Ofisi yılda 200,000 yetişkine ulaşan bir anket içine öznel iyi oluş ile ilgili birtakım soruları eklemiştir (Office for National Statistics, 2011). Örneğin, Birleşik Krallık Başbakanı David Cameron’a göre, sadece gayrisafi milli hasılaya odaklanmak değil, genel iyi-oluş’a da bakmak gerekmektedir. Dünyadaki diğer hükümetler de benzer niyetlerini dile getirerek, öznel iyi-oluş anketleriyle beraber ve alınan cevaplar da değerlendirilerek hükümet politikalarının yönlendirilmesindeki niyetlerini dile getirmişlerdir. Ek olarak, çeşitli yazarlar önemli sayılabilecek iyi-oluş bileşenleri önermişlerdir (The Guardian, 2010). 2011 Aralık ayında, A.B.D. Ulusal Akademi Bilim Komitesi ilk toplantılarını, bir politika çerçevesi içinde öznel iyi-oluş’u ölçme üzerine gerçekleştirmiştir. Bununla birlikte, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), kendisinin “Daha İyi Hayat Girişimi - Better Life Initiative” bir bölümü olarak, dört adet konferans organize etmişlerdir ve konusu ise “*Gelişim ve Politika Yapmak İçin İyi-Oluş’u Ölçmek*” olmuştur (Heffetz, 2013).

Bunlardan başka, bir girişimcilik indeksi olan Küresel Girişimcilik Monitörü (GEM), yeni bir yaklaşım ortaya atarak girişimcilik göstergeleri ile iyi-oluş ölçümleri arasında bağlantı kurmaya çalışmaktadır. Yeni maddeler olarak öznel iyi-oluş, şu andaki işten tatmin olma ve iş-hayat dengesi maddeleri GEM değerlendirmesine eklenmiştir (GEM, 2013). Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgulara

göre, tüm bölgelerde girişimciler, bir işi başlatamayan ya da bir işe sahip olmayan, yönetemeyen ve bu sürecin içinde olmayan bireylere kıyasla, nispeten daha yüksek bir öznel iyi-oluş ve mutluluk sergilemektedir. Bu keşifsel sonuçlar girişimsel faaliyetler içinde bulunmanın yüksek seviyede öznel iyi-oluşa bağlanabileceğini göstermektedir (GEM, 2013).

Diğer bir taraftan, mutluluk kavramına olan bu ilgi sadece Batı ülkeleriyle kısıtlı değildir. Güney Asya'da bir ülke olan Butan, Gayrisafi Ulusal Mutluluk (GNH) kavramının öncüsü olarak bilinmektedir. Butan Kralı Jigme Khesar Gayrisafi Ulusal Mutluluğu “*Gerekli ekonomik gelişimin takibi ile insanlık, eşitlik, nezaket ve iyilik temel değerleri arasındaki köprü*” olarak tanımlamıştır. İş ve politika dünyasındaki liderlerin veya vizyonerlerin ilgisini çok çekecek olan üretim ile iyi-oluş arasındaki iyi-belgelenmiş bağlantılardan bahsetmiştir (David, 2013; Gross National Happiness, b.t.).

Politika çoğunlukla iş fırsatları yaratmaya ve çalışmak isteyen insanların iş bulabilmelerine odaklanmıştır. Nitekim, çoğu insan hayatlarının çoğu zamanını işte geçirmektedir. Dolayısıyla, işte ne yaşandıysa bu yaşananlar çalışanın genel iyi-oluşuna önemli bir etken olacaktır. İyi ya da kaliteli bir işe sahip olmak sadece iyi maaş almak ya da dinamik bir kariyere sahip olmak değil, aynı zamanda çalışanların kendini adadığı ve kişisel başarıları elde etmeye olanak sağlayan bir çevreye sahip olmaktır. Kişilerin işe kenetlenmesi ve işte mutlu olması, çoğunlukla işteki özerkliğine ve işte bir amacının olmasına bağlıdır. Ayrıca, saygılı iş arkadaşları, destekleyici yönetim uygulamaları da önem arz etmektedir. Yapılan işler ve işyerleri bu faktörleri birleştirdiği zaman, bireyler iş baskılarını ve duygusal anlamda talep edilen işleri daha iyi yönetme eğiliminde olup, daha sağlıklı ve üretken olurlar (OECD, 2013).

Mutluluk araştırmalarında mutluluk ile ilgili birçok rapor bulunmaktadır. Dünya Mutluluk Raporu 2013'te, ülke sıralamalarına bakıldığında, İskandinav ülkeleri 2013 raporuna hakimdir. Ancak, Büyük Britanya 22. sıraya kaymıştır. Danimarka en mutlu ülke görünümündedir. Bu ülkeyi Norveç, İsviçre, Hollanda ve İsveç takip etmektedir. Kanada, Finlandiya, Avusturya, İzlanda zirvedeki on ülkeyi tamamlamaktadır. İkinci Dünya Mutluluk Raporu gayrisafi milli hasıla, ortalama

yaşam süresi, sosyal destek, yolsuzluk algısı, hayat seçimi yapma konusunda özgürlük gibi faktörleri kullanarak her ülkeyi aldıkları puanlara göre sıralandırmaktadır. Toplam 156 ülke arasından en az mutlu olan Togo'dur. Diğer Afrika ülkeleri, örneğin Benin, Burundi, Ruanda, sıralamanın en altındadır. Türkiye 77. sırada yer alırken, Suriye 148., Bulgaristan 144., Sri Lanka 137., Mısır 130. sırayı almaktadır (Helliwell, Layard ve Sachs, 2013; Smith, 2013). Dünya 2013 Mutluluk Raporu'na göre, hazırlanan mutluluk raporları zengin kanıtlar sunmaktadır. Sistemik ölçümlerle yapılan mutluluk analizi, dünyanın iyi-oluşunu ya da mutluluğunu ve sürdürülebilir ilerlemeyi geliştirecek yolları gösterebileceğini belirtmektedir (Helliwell, Layard ve Sachs, 2013). Dünya Mutluluk Raporu 2015'te ilk beş sırasıyla; İsviçre, İzlanda, Danimarka, Norveç ve Kanada olurken, Türkiye ise 79. sırada yerini almıştır (Helliwell, Layard ve Sachs, 2015).

Dünya Mutluluk Raporu'na rakip olarak, Mutlu Gezegen İndeksi - HPI geçen sene dünyadaki en neşeli ulus olarak Kosta Rika'yı seçmiştir. Kosta Rika'nın hemen arkasından Vietnam, Kolombiya, Belize ve El Salvador takip etmektedir. Ekolojik verim açısından insana mutluluğu ya da rahatlığı yaşatan faktörler sıralamaları etkilemiştir (Smith, 2013).

Mutlu Gezegen İndeksi, sürdürülebilir mutluluğu ve iyi-oluşu ölçmeye çalışan küresel bir araçtır ve yeni ekonomi temelli hükümetleri, yeni ölçümler adapte ederek insani gelişimleri takip etmeyi ve toplumsal ve ekonomik karar verme süreci içerisinde sürdürülebilir bir mutluluk dağıtmayı amaçlamaktadır. Ek olarak, Birleşmiş Milletlerin de bazı göstergeler geliştirerek daha iyi bir gelecek için, herkes için sürdürülebilir bir iyi-oluş ya da mutluluk için çalışmalarını hızla devam ettirmektedir (Happy Planet Index, 2014).

Yapılan başka bir araştırmada, mutlu ülkeler sıralamasında daha önce ileri sürülen Danimarka yerine, tatmin payını alan yeni lider Panama görülmektedir (Khaleeli, 2014). Gallup ve Healthways Global tarafından yapılan araştırmada, 135 ülkeden 133,000 kişiye 5 kategoride (amaç, sosyal, finansal, toplum, fiziksel) kendi mutluluklarını derecelendirmeleri sorulmuştur. Buna göre, Panama'nın en pozitif popülasyona sahip olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci en mutlu ülke olarak, Kosta Rika

yer almaktadır. Bu araştırmada Danimarka ise ilk defa üçüncü sırayı almıştır (Khaleeli, 2014).

Bunlardan başka, 20 Mart 2013 günü “*Uluslararası Mutluluk Günü*” olarak tarihe geçmiştir. Bu gün, mutluluk üzerine yapılan ve dünyanın çeşitli yerlerinden gelen hükümet temsilcilerinin, ekonomistlerin, bilim adamlarının, iş adamlarının ve ruhani liderlerin katıldığı bir toplantı sonrasında Birleşmiş Milletler tarafından ilan edilmiştir. Ev sahipliğini ise vizyoner bir ÷lke olan ve kendi gelişimini gayrisafi yurtiçi hasılaya (GSYH) göre değil, gayrisafi ulusal mutluluğa (GNH) göre takip eden Butan gerçekleştirmiştir (David, 2013).

Örneklerde gör÷ldüğü üzere, mutlu olmaya yönelik olan ilgi, ÷lkelerdeki ve kurumlardaki birtakım politikaların gerçekleştirilmesinde bireylerin mutluluğuna ya da iyi-oluşuna neyin etki edebileceğini tespit edip faaliyete geçme hususları her geçen gün artmaktadır. Dünya liderleri de mutluluk konusunun önemi üzerine konuşarak kendi ÷lkeleri ve dünya için bu yapılan çalışmaların bir rehber niteliğinde olacağını ifade etmişlerdir.

7. MUTLULUK TANIMI

“Mutlu bir hayat yaşamak istiyorsanız hayatınızı bir amaca bağlayın, kişilere veya eşyalara değil.”

Albert Einstein

İyi bir hayatın bileşenlerinden bir tanesi mutluluktur. Fakat, mutluluğun doğası gereği standart bir şekilde tarif edilmesi mümkün değildir. Mutluluk; zevk, hayat tatmini, pozitif duygular, anlamlı bir hayat ya da diğer kavramlar arasında memnuniyet duygusu anlamlarında da olabilir. Mutluluğun özünde birçok bileşen mevcut olabileceği için, gerçekek mutluluğu yansıtan tek bir nokta ya da endeks mevcut değildir. Aslında, mutluluğun tanımı düşünürlerin bu konuyu tartışmaya başladıktan itibaren tartışmaya açık bir konu haline gelmiştir.

Felsefeciler ve sosyal araştırmacılar mutluluk kavramını değişik şekillerde tanımlamışlardır (Lyubomirsky, 2007; Kesebir ve Diener, 2008; Fisher, 2010). Birçok kelime nasıl olduğunuz ile ilgili tanımlamalar yapmaktadır ve sık sık kullanılan terimler ise iyi-oluş, mutluluk ya da hayat kalitesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bütün bu sözlerin farklı, fakat bazen birbiriyle örtüşen anlamları da vardır. Nitekim, bazı araştırmacılar bazen mutluluk terimini öznel iyi-oluş ile eşanlamlı olarak kullanmaktadır (Costa ve Siegler, 2004). Sarracino'ya göre öznel iyi-oluş, mutluluk ve hayat tatmini eş anlamlıdır ve nitekim, hepsi hayatı bir bütün olarak değerlendirmektedir (Sarracino, 2012, s. 135). Araştırmada da, bu bakış açısı ile değerlendirme yapılacaktır.

Veenhoven'a göre mutluluk; hayat tatmini, kısaca *“bir kişinin bir bütün olarak kendi hayatının değerini bilme”* olarak ifade edilmektedir (Veenhoven, 1984; 2010). Bir başka deyişle mutluluk; hayat tatmini ve öznel iyi-oluş ile eşanlamlıdır (Veenhoven, 2009, s. 7). Mutluluk, negatiften ziyade, daha sık pozitif duygusal durumlara bağlı yaşanan tecrübe (Bradburn, 1969), aynı zamanda önemli bir hayat amacına doğru gelişimi algılamak olarak ta nitelendirilmektedir (Tkach ve Lyubomirsky, 2006). Lyubomirsky mutluluğu *“neşe, memnuniyet ya da pozitif iyi-oluş tecrübesi ile bir kişinin hayatının iyi, anlamlı ve değer hissi ile birleşmesi”* olarak tanımlamaktadır (Lyubomirsky, 2007).

Lyubomirsky (2001), Boehm ve Lyubomirsky (2008), Lyubomirsky, Sheldon ve Schkade (2005)'ye göre mutluluk, % 50 genetik ve kişilik özelliklerine bağlı olarak belirlenmektedir. % 10 çevresel olarak sebep olabilir ve % 40 amaçlı olarak yapılan, mutluluğu artırıcı faaliyetler ve uygulamalar sayesinde gerçekleşmektedir. Bu faaliyetler ve uygulamalar araştırmacılara göre, affetmek, maneviyat, minnettarlık, nezaket, gerçek bir amaca yönelmek ve peşinden koşmak, sosyal ilişkileri beslemek, birtakım tecrübeler elde etmek için fırsatların peşinden gitmek, derin düşünmek ve fiziksel egzersiz olarak ifade edilmektedir.

Denny'e göre mutluluk temel olarak üç şekilde elde edilmektedir (Denny, 2010): İlk olarak bir şeyi sabırsızlıkla bekleyip ona sahip olarak; ikincisi paylaşarak; üçüncü olarak ta bir başkasını mutlu ederek mutluluğa erişilebilir. Coca Cola (2011) ise mutluluğu, *“bir kişinin yüzüne bir gülümseme getiren herhangi bir şey”* olarak

tanımlamaktadır ve kurum olarak dünyada gülümseme ve mutluluk dağıttıklarını dile getirmektedir. Türk Dil Kurumu (2012)'na göre mutluluk; saadet, tüm arzulara devamlı ve tam olarak ulaşabilmeye bağlı şanslı ve gururlu olma olarak ifade edilmektedir.

Psikolog Martin Seligman mutlu olmak için üç farklı yol tarif etmektedir (Wallin, 2008, s. 3): **1. Keyifli Hayat:** Duyusal zevklerden haz almak örnek olarak, yemek yemek, aromalar, güzel koku, müzik dinlemek ya da sıcak duş almak. Nitekim, bu zevkler kısa sürelidir. **2. Meşgul Hayat:** Her ne kadar keyiflenmek iyi hissettirse de, uzun süreli değildir. Amaç ve anlam olmadan arka arkaya duyusal haz peşinden koşturmak nihayetinde boş hissettirir. Mutluluğa giden yolda bir görevin, projenin, faaliyetin, entelektüel ya da fiziksel bir mücadelenin olduğu meşgul tutulan bir hayat vardır. **3. Anlamlı Hayat:** Toplumun pozitif kurumlarından olan evlilik, aile, dini ve hayırsever kurumlarında yer alan insanlar, hayatlarındaki anlamı ve amacı genelde daha fazla hissederler.

7.1. MUTLULUK İLE İLGİLİ TEORİLER

Mutluluk kavramına bağlı olarak tartışılan mutluluk teorileri literatürde dikkat çekmektedir. Bu teoriler sırasıyla; Otantik Mutluluk, Hedonizm, Arzu Teorisi, Objektif Liste Teorisi ve İhtiyaçlar Teorisi olarak ifade edilmektedir.

7.1.1. OTANTİK MUTLULUK

Mutluluk konusu, Otantik mutluluk teorisi açısından değerlendirildiğinde, mutluluğu arttırmak için yukarıda ifade edilen üç yolu birleştirmek önemlidir. Keyif alırken ve bir işle meşgul olurken, yapılan iş hayata anlam ve değer katıyorsa, oluşan his mutluluğa ulaşmada önemli bir husus olacaktır (Wallin, 2008, s. 1; Seligman ve Royzman, 2003).

Zaten, otantik mutluluk teorisi yukarıda ifade edildiği üzere üç tane farklı tür mutluluğun olduğunu ifade etmektedir: Keyifli Hayat (keyifler), İyi Hayat (meşgulliyet) ve Anlamlı Hayat. İlk iki tanesi subjektiftir. Fakat üçüncüsü, kendi keyfinin ve arzuların dışında en azından kısmen objektif ve uğraşmaya, hizmet

etmeye değer olarak ifade edilmektedir. Bu yolla, otantik mutluluk aşağıda ifade edilen üç teoriyi (Hedonizm, Arzu ve Objektif Liste Teorileri) birleştirmektedir (Seligman ve Royzman, 2003).

7.1.2. HEDONİZM, ARZU VE OBJEKTİF LİSTE TEORİLERİ

Hedonizm teorisi bakış açısıyla, Keyifli Hayat mutluluk ile ilgilidir ve bu teori iyi bir hayatı, keyifli bir hayat olarak tanımlamaktadır (Seligman ve Royzman, 2003). *Arzu Teorisi* anlamında ise, İyi Hayat mutluluk ile ilgilidir ve bu teoride; insanlar istediklerini alabiliyorsa, hedeflerini gerçekteştiriyorsa, örneğin bir projeyi kavrayıp gerçekteştiriyorsa, önemli hususlar bunlardır. Kısacası, kişinin hayatının iyi bir hayat olmasının boyutu, onun arzularının ne derecede yerine getirilip getirilmediğine ya da tatmin edilip edilmediğine bağlıdır (Heathwood, 2006, s. 540). *Objektif Liste Teorisi* bakış açısıyla, Anlamlı Hayat mutluluk ile ilgilidir. Bu teori (Nussbaum, 1992, s. 202)'ye göre, gerçekte hayatta gerçekte değerli unsurlar hayatı anlamlı kılmaktadır. Bu teori açısından mutluluk; birtakım zahmete değecek uğraşların listesinden bazı şeyleri başaran insan hayatını içermektedir. Bu liste kariyer başarısı, arkadaşlık, bir hastalıktan ve acıdan kurtulma, maddi rahatlıklar, eğitim, bilgi, iyi vicdan, güzellik, yurttaşlıkla ilgili aidiyet duygusunun olması gibi unsurları içerebilmektedir. Seligman ve Royzman (2003)'a göre, Otantik Mutluluk ise bu üç mutluluk kriterini tatmin eden hayat, "Tam Hayat" olarak ifade edilmektedir.

7.1.3. İHTİYAÇLAR TEORİSİ

Mutluluk konusu, *İhtiyaçlar* teorisi açısından değerlendirildiğinde, bu teori insanların temel ihtiyaçlarının olduğunu ve bu ihtiyaçlar karşılandığı zaman mutluluğun arttığını varsaymaktadır (Diener ve Lucas, 2000). Bu bakış açısında ise mutluluk, doğuştan gelen (innate) ihtiyaçların karşılanmasındaki dereceyi yansıtmaktadır (Veenhoven, 2009).

Veenhoven'a göre, bu bakıştaki varsayımlardan diğerleri ise; haz tecrübesi, yaşadığımız hayatı ne kadar sevdiğimizi ya da mutluluğumuzu belirleyecektir. Dolayısıyla, mutluluk haz ihtiyacına bağlı bir durumdur. Haz ihtiyacı, dış yaşam

koşullarına ve bunları kullanabileceğimiz kendi yeteneklerimize bağlıdır. Yani, kötü hayat koşulları mutluluğu azaltacaktır. Toplumlar insan ihtiyaçlarını karşılamak için bir sistemdir. Fakat, her toplum bu işi eşit şekilde gerçekleştirmemektedir ve dolayısıyla, tüm toplumlarda insanlar eşit derecede mutlu değildir. İnsan ihtiyaçları ve kurumlar arasındaki uyumun geliştirilmesi daha fazla mutluluk ile sonuçlanacaktır (Veenhoven, 2014, s. 3645).

Mutlu çalışanlar kurumların geleceği açısından son derece önemlidir. Kanımızca, çalışanları neyin mutsuz ettiğini düzeltmekle birlikte, onları gerçek anlamda neyin mutlu ettiğini bulmak ta kurumun sürdürülebilirliği için kilit bir nokta olacaktır. Bundan dolayı, iyi iş ilişkileri kurabilen, insanların hayatında bir fark yaratabilen, kuruma değer katabilen ve kurum tarafından takdir edilen çalışanlar oluşan his ile daha fazla içten çalışacaklardır ve mutlu olacaklardır. Ayrıca, mutlu çalışanlar kurumlarının temsilcileri olarak, sadece kurumlarını rekabet ortamında temsil etmeyecektir. Kurumun dışına pozitif mesajlar gönderip, kurumun dışarıda sergilenen itibarını da güçlendirecektir.

8. MUTLULUK BAKIŞ AÇISINDA EN BÜYÜK AYIRIM

Mutluluk kavramına bakışta farklı olan perspektifler bulunmaktadır. Aşağıda ifade edilen hedonist ve ödamonik bakış açıları ise mutluluk konusuna olan bakışta en temel farklılıklara değinmektedir.

8.1. HEDONİST VE ÖDAMONİK BAKIŞ

Mutluluk konusuna bakıldığında, en büyük ayırım hedonist bakış açısı ve ödamonik (eudaimonic) bakış açısıdır. Hedonist bakış açısına göre mutluluk; keyif, iyi-oluş hissi ve uygun alınan kararlar olarak ifade edilmektedir. Bir başka deyişle, hoş bir hayat; duyuşal haz almanın, arzu etmenin, ve memnuniyetin dahil olduğu pozitif tecrübeleri içermektedir. Diğer tarafta, mutluluğa ödamonik bakış açısından bakıldığında, büyümeyi gerçekleştiren, üreten, anlamlı, ahlaki olarak doğru ve erdemli olanı yapmayı içermektedir (Fisher, 2010, s. 4; Ryff ve Singer, 2008, s. 13; Ryan ve Deci, 2001, s. 68).

“Hedonist” iyi-oluş terimi normalde mutluluğun öznel duygularına değinerek kullanılmaktadır ve daha az bilinen terim olan “Ödemonik” iyi-oluş ise psikolojik iyi-oluşun anlamlı bakış açısına değinerek kullanılmaktadır (Robertson ve Cooper, 2011, s. 6). Psikolog Carol Ryff bir model geliştirerek altı kilit bölümde iyi-oluşun ödemonik bakış açısını tarif etmektedir. Bu terimler; kendini kabul, çevresel ustalık, pozitif ilişkiler, kişisel gelişim, hayattaki amaç ve otonomidir (Robertson ve Cooper, 2011, s. 7).

Sağduyu açısından değerlendirildiğinde, haz arayan tecrübelerle düşüncesini oluşturan hedonist mutluluk; ödemonik iyi-oluşun yokluğunda uzun vadede sürdürülemezdir. İyi-oluşun hedonist ve ödemonik bakış açısı birlikte ölçüldüğü zaman, birbirleri arasında oldukça güçlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir ve bazı araştırmacılar yaptıkları ampirik çalışmalarda kullanımlarındaki farklılıkları sorgulamışlardır (Waterman, Schwartz ve Conti, 2008; Kashdan, Biswas-Diener ve King, 2008).

9. ÖRGÜTLERDE MUTLULUK

Rekabet ortamının kendini iyice gösterdiği günümüzde, örgütler başarıya ve hedeflere ulaşabilmek için çalışanlarının mutluluğunu sağlama yoluna gitmektedir. İşadamı Sakıp Sabancı'nın “*Herkes kendi işini severse, mutlu bir toplum yaratılır.*” sözü işi sevmeye ilgili kilit bir mesaj vermektedir. İşletmelerde kişinin mutluluğu, ortaya konulan işte kendini göstermektedir. İşinden mutluluk duyan kişinin bu mutluluğu, hem sosyal hem de toplumsal hayatına yansımaktadır. Bunun dışında kişinin işi; ekonomik, sosyal ve toplumsal açılardan olduğu gibi psikolojik açıdan da önemli bir yere sahiptir. Çünkü insan günlük yaşamının büyük bir kısmını işinde geçirmektedir ve psikolojik açıdan mutlu olan bireyler şirketin sürdürülebilirliğine de katkı sağlarlar. Örneğin, iş kadını Leyla Alaton iş yerinde mutluluğu şu sözlerle ifade etmektedir: “*Aktif hayatımızın yüzde seksenini geçirdiğimiz yerde mutlu olmamak günah olur. Kendimize yapabileceğimiz en büyük kötülük, idare ettiğimiz ama bir türlü mutlu olamadığımız, kendimizi güvende hissettiğimizi zannettiğimiz ama hayatımızı yutan konfor alanlarından çıkamadan kaderimize razı oluvermek. İşyerinde mutlu olmak bir lüks değil, en doğal hakkımızdır.*”

Örgütsel hayatta çalışan mutluluğu dikkat çeken konulardan bir tanesidir ve çalışan mutluluğunu besleyen kurumlar çeşitli teşviklerle ödülendirilmektedirler. Örneğin, Fortune Dergisi'nin “Çalışmak İçin En İyi 100 Kurum” çalışmasında, mevcut çalışanlar ve potansiyel olanlar ilk 100'deki kurumları arzu edilen çalışma yerleri olarak ifade etmişlerdir.

Ayrıca, Şubat 2015 itibariyle, “Çalışmak İçin En İyi 100 Kurum” sıralamasında bazı kurumların aldığı sıralar şöyledir: Örnek olarak, **1.** Google, **2.** Boston Consulting Group, **3.** Acuity, **4.** SAS Institute, **11.** Kimpton Hotels, **24.** Twitter, **47.** Four Seasons Hotels, **53.** Marriott International, **63.** KPMG, **64.** PricewaterhouseCoopers, **78.** Hyatt Hotels Corporation, **88.** Cheesecake Factory, ve **97.** Deloitte olarak görülmektedir (Fortune, 2015).

Örneğin, milletlerin çoğu, işyerinde mutluluk kavramına epey yabancıyken, Danimarka'da bu kavram için bir kelime vardır. Anadil olan Danca'daki *arbejdsglaede - arbejde iş, glaede mutluluk anlamında* - kelimesi İskandinav çalışma kültürüne yerleşmiş ve kuzey ülkelerindeki işletmelerin büyük oranda odaklandığı bir kavramdır. Bu kavramdan yola çıkarak, 2005 yılında yapılan bir araştırmaya göre, İskandinav halkının % 68'inin çalıştıkları işte mutlu ya da çok mutlu olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu oran İngiltere'de % 47, Belçika'da % 35'tir. IKEA, Carlsberg, LEGO ve diğer birçok kuzey şirketinin başarısının arkasındaki asıl etkenin bu olduğu belirtilmektedir (Kjerulf, 2015, s. 28; Sözer, 2015).

9.1. İŞTE MUTLULUK İLE İLGİLİ YAPILAR

Mutluluk konusu, hoş bir ruh hali, duygular, iyi-oluş ve pozitif davranışlar şeklinde psikoloji bilimini artan bir şekilde etkilemiştir. Buna bağlı olarak mutluluğa olan ilgi işyerlerine kadar devam etmiştir. Kurumlarda çalışan tecrübeleri açısından mutluluğun incelenmesi, akademik araştırmalarda çok yaygın bir şekilde kullanılmamaktadır. Fakat, bu demek değildir ki örgütsel çalışmalar yapan araştırmacılar, işte çalışan mutluluğuna çok fazla ilgi göstermemektedir. Öte yandan, mutluluk kavramı ile dikkate değer bir şekilde örtüşen birtakım yapılar yıllar geçtikçe ortaya çıkmaktadır (Fisher, 2010, s. 79).

Fisher'a göre, iş hayatında üç düzeyde mutluluk bulunmaktadır (Fisher, 2010, s. 7). Birincisi geçici düzeyde işte mutluluk (kısa süreli duygusal durum), ikincisi bireysel düzeyde işte mutluluk (iş tatmini, işte bağlılık ve duygusal durum) ve üçüncü olarak birim düzeyinde işte mutluluk (takım, işletme birimi ve örgütler) şeklinde görülmektedir.

Nitekim, Tablo 6 ve Tablo 7, mutluluk ile ilgili birtakım yapıları, farklı mutluluk düzeylerini (birim düzeyinde işte mutluluk, geçici düzeyde işte mutluluk ve bireysel düzeyde işte mutluluk) ve ayrıca mutluluk ile ilgili farklı iş özelliklerini içermektedir.

Tablo 6: İşte Mutluluk ile İlgili Yapılar

Birim Düzeyinde İşte Mutluluk	Geçici Düzeyde İşte Mutluluk	Bireysel Düzeyde İşte Mutluluk
Moral/Toplu iş tatmini	İş tatmini durumu	İş Tatmini
Grup ruh hali	Geçici etki	Duygusal örgütsel bağlılık
Birim seviyesinde kenetlenme	Akış durumu	İşe katılım
Grup görev tatmini	İşte geçici ruh hali	İşteki tipik ruh hali
	Kenetlenme durumu	Kenetlenme
	Görevden, işten zevk alma	Gelişme, büyüme
	İşte duygu	Şevk
	İşsel motivasyon durumu	İşte duygusal iyi-oluş

(Fisher, 2010, s. 79)

Tablo 7: Mutluluk İle İlgili İş Özellikleri

Warr (2007)	Morgeson ve Humphrey (2006)	Hackman ve Oldham (1975)
Kişisel kontrol fırsatı	İş programlamada özerklik	İşin önemi
Yetenek kullanım fırsatı	Karar verme serbestliği	Yetenek çeşitliliği
Dıştan yaratılan hedefler	Çalışma yöntemi serbestliği	İş kimliği
Çeşitlilik	İş çeşitliliği	İşten geribildirim
Çevresel açıklık	İşin önemi	Özerklik
Diğerleriyle bağlantı kurma	İş kimliği	
Paranın olması	İşten geribildirim	
Fiziksel güvenlik	İş zorluğu	
Değer verilen sosyal pozisyon	Bilgiyi işleme koyma	
Destekleyici gözetim	Problem çözme	
Kariyer bakışı	Yetenek çeşitliliği	
Eşitlik	Uzmanlaşma	
	Sosyal destek	
	Karşılıklı dayanışmanın sağlanması	
	Örgüt dışı etkileşim	
	Diğerlerinden geribildirim	
	Ergonomi	
	Çalışma koşulları	
	Ekipman kullanımı	
	Fiziksel talepler	

İşte çalışanlara mutlu olmaları için destek vermenin önemi her geçen gün artmaktadır ve iş ilişkilerinin değişmekte olduğu yönünde yaygın bir görüş birliği vardır. İşverenler ve çalışanlar genelde daha gevşek bir biçimde birbirine bağlıdır. İşteki güvenlik, sadakat ve ortalama görev süreleri eskisine kıyasla daha kısadır (Roehling v.d., 2000, s. 305). Bu yoğun yaşanan rekabet ortamında, işte mutluluğun, geleceğin yüksek nitelikli çalışanlarını motive eden ve elinde tutan bir tutkal görevi göreceği düşünülmektedir.

Örneğin, Hewlett Packard'ın temel değerlerinden bir tanesi “*HP insanlarına fırsat ve saygı*” olarak vurgulanmıştır. Marriott'a göre, “*En önemli insandır. Onlara iyi davranın. Çok ümit edin. Gerisi gelir.*” şeklinde belirtilmiştir. Walt Disney'in temel değerlerinden bir tanesi de “*Milyonlara mutluluğu getirmek*” olarak ifade edilmektedir (Freeman ve McVea, 2001, s. 25).

Mulligan'ın iş dünyasında mutluluğu ve başarıyı yakalamada bir formül önerisi mevcuttur. Bunlar sırasıyla; FORMULA **1.** Odaklanmak: Problem üzerinde çalışmak, etkilerini araştırmak, **2.** Düzenlemek: Konu hakkında düşüncelerin kağıda yazılması, neler hissedildiğinin tespit edilmesi, muhtemel çözümlerin listesini çıkartmak, **3.** Gözden Geçirmek: İçinde bulunulan durumu irdelemek, **4.** Motive Etmek: Problemlle ilgilenmek için kendinizi cesaretlendirmek, iş arkadaşlarını nasıl motive edeceğiniz hakkında düşünmek, **5.** Kullanmak: Güçlü özelliklerinizi kullanmak, durumu nasıl tersine çevirebileceğiniz hakkında düşünmek, **6.** Serbest Bırakmak: Sizi kısıtlayan düşüncelerden kurtulmak, **7.** Harekete Geçmek: Çözüm listesinden en uygun olanı seçip harekete geçmek, şeklinde belirtilmektedir (Mulligan, 2002, s. 18-19).

Yapılan araştırmalarda işte çalışanları mutlu ve mutsuz eden çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunun nedenlerini araştırmak üzere Birleşik Krallık'ta 1063 kişiye yapılan mutluluk araştırmasında verilen cevaplar sıralanarak ifade edilmiştir (Happiness At Work Index, 2007): Çalışanları işte mutlu eden ilk on faktör sırasıyla; **1.** Cana yakın ve destekleyici iş arkadaşları olması, **2.** Eğlenceli bir iş, **3.** İyi bir patron ya da yönetici olması, **4.** İyi iş/hayat dengesi, **5.** Çeşitli işlerle uğraş, **6.** Değer bir iş yaptığımız inancı, **7.** Yaptığımız işle bir fark yaratma hissi, **8.** Başarılı bir takımın parçası olmak, **9.** Başarılar için takdir edilme ve **10.** Rekabete dayalı maaş ya

da ücret olması. Diğer tarafta, çalışanları işte mutsuz eden ilk on faktör ise sırasıyla; **1.** Tepeden gelen iletişim eksikliği, **2.** Rekabete dayalı olmayan maaş/ücret, **3.** Başarılar için takdirin olmaması, **4.** Kötü patron/yönetici olması, **5.** Az kişisel gelişim olması, **6.** Gözardı edilen fikirler, **7.** İyi performans verenler için fırsat eksikliği, **8.** Faydaların eksik olması, **9.** Zevkli bir iş olmaması ve **10.** Yapılan işin bir farklılık yarattığını hissetmemek, olarak ifade edilmektedir.

Örgütlerin birtakım özelliklerini ve işlerini algulamak, güvenilir şekilde iş tatmini ve duygusal katılım ile ilişkilidir. Buna bağlı olarak, aşağıdaki özellikler işyerinde mutluluğu geliştirme hususunda örgütler için bir kaldıraç görevi taşımaktadır (Fisher, 2010, s. 35): **1.** Sağlıklı, saygılı ve destekleyici bir örgüt kültürü yaratmak, **2.** Her seviyeye yetenekli liderlik özelliklerini getirmek, **3.** Adil muamele, takdir ve güvenlik sağlamak, **4.** İlgi çekici, zorlu, özerkliği olan, zengin geribildirim olduğu işler tasarlamak, **5.** Gelişime izin vermek ve yetkinlikleri geliştirmek için yetenek gelişimine olanak tanımak, **6.** Birey - organizasyon ve birey - iş uyumu için seçim yapmak, **7.** Sosyalleşme uygulamaları ve işleri ön izleme ile uyumu güçlendirmek, **8.** Küçük zorlukları azaltmak ve günlük yaşanan coşkuları arttırmak, ve **9.** Yüksek performanslı iş uygulamaları adapte etmek.

Nitekim, bireyler gelişen koşullara seve seve ya da isteyerek alışabilirler (Sheldon ve Lyubomirsky, 2007). İnsanlar işyerlerine farklı beklentiler, tercihler, ihtiyaçlar ve tecrübeler getirebilirler. Dolayısıyla, herkesi eşit derecede mutlu edebilecek tek bir çözüm olmayacaktır. Sorulacak mantıklı soru ise örgütlerin, bireylerin veya birimlerin işte mutluluğu geliştirmek için çaba sarfetmeyi isteyip istemediğidir.

İşte mutluluk iş tatmininden çok daha fazlasını içermektedir. Bireysel düzeyde mutluluğun kapsamlı ölçümünde işe kenetlenme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık faktörleri olabilir. Mutluluk kavramı; kısa süreli tecrübeler, sabit bireysel düzeyde davranışlar ve kolektif davranışlar, iş ve örgüt odağı dahil olmak üzere çeşitli düzeylerde ölçülmektedir. Bütün düzeylerde, mutluluğun hem örgütler hem de bireyler açısından önemli sonuçları olduğunun kanıtları vardır. Fakat, geçmiş araştırmalar işte mutluluğun önemini gözardı etme eğiliminde olmuştur (Fisher, 2010, s. 2).

9.2. BİREY DÜZEYİ MUTLULUK

Son yıllarda, işyerlerinde pozitif duygusal tecrübeleri ya da Tablo 6’da ifade edildiği üzere birtakım mutluluk şekillerini yansıtan bazı yeni yapılar ortaya çıkmıştır. Bu yapıların ortak özelliği hoş davranışlara ya da işte hoş tecrübelere (pozitif duygular, ruh hali, hisler ve akış durumu) değinmeleridir.

Aşağıda tartışıldığı üzere, örgütsel araştırmalarda mutluluk ile ilgili yapılar bazı farklılıklar göstermektedir. İlk olarak bu yapıların var oldukları düzey, ikincisi ise zaman içerisindeki değişimi ya da sürekliliği, üçüncüsü ise içeriği olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel davranış araştırmalarının büyük bir çoğunluğu bireysel düzeye odaklanmıştır. Dolan ve diğerlerine göre çoğu iyi-oluş araştırmaları bireyin iyi olmasına odaklanmıştır ve yapılacak araştırmada düşünce biçimi bu yönde olacaktır (Dolan v.d., 2008).

Örneğin, Warr’ın 2007’deki kitabı *İş, Mutluluk ve Mutsuzluk* birey düzeyinde bir soruyla başlamaktadır; “Neden işte bazı insanlar diğerlerinden daha mutludur ya da daha mutsuzdur?” Bireysel düzeyde genelde tanımlanan ve ölçülen mutluluk ile ilgili yapılar ruhsal duygulanım (dispositional affectivity), iş tatmini, duygusal bağlılık ve işte tipik ruh halini içermektedir.

9.3. GEÇİCİ DÜZEY MUTLULUK

Fisher (2010, s. 6) mutluluk tanımlarının düzeyler arasında niteliksel olarak değiştiğini ifade etmektedir. Özellikle geçici düzeyde olan mutluluk, gün içinde andan ana değişen ömrü kısa olan bir değişkendir. Nawjin (2012, s. 119)’in ifadesinde olduğu gibi, hemen o andaki mutluluğu değerlendirmek için Deneyim Örneklem Yöntemi (Experience Sampling Method) mükemmel bir yöntem olarak görülmektedir.

Ayrıca, Weiss ve Cropanzano (1996) Duygusal Olaylar Kuramını (Affective Events Theory) ileri sürerek araştırmacıların dikkatini, gerçek zamanlı duygusal olan iş olaylarına ve insanların kısa süreli yaşanan ruh hallerine ve duygulara çekmiştir. Geçici (birey içinde) düzeyde bazı örnek araştırma soruları ise “Neden çalışanlar bazen daha iyi ruh halinde olurlar?” , “Bireyler işte daha fazla pozitif duygular yaşadıklarında daha iyi mi uyurlar?” şeklinde ifade edilmektedir.

9.4. BİRİM DÜZEYİ MUTLULUK

Birim düzeyindeki yapılar takımların, çalışma birimlerinin ya da organizasyonlar gibi toplulukların mutluluğunu tarif etmektedir. Bu yapıların ölçümleri, bireysel üyelerinin referans noktalarıyla beraber topluluğun raporlarına dayanmaktadır. Öncelikle, bireyin kendi tecrübesi referans noktasıdır ve grup düzeyinde yapılar, topluluk içinde kişisel tecrübeleri ya da bireysel özellikleri bir araya getirerek yaratılmaktadır (Fisher, 2010, s. 7). İkinci yaklaşım ise, referans noktası olarak topluluktaki bireylerin algılarını bir araya getirerek elde etmektedir (Chan, 1998).

Örneğin, Mason ve Griffin (2005, s. 633)'in grup iş tatmin ölçeği örneği olarak, “Takımımız grup olarak birlikte çalıştığımız şekliyle mutludur.” maddesini ve grubun ruh halinin grubun üyelerinin reytinglerinin ortalaması alınarak operasyonelleştirilmiş, grubun ruh halinin ölçümünü içermektedir (Totterdell v.d., 1998, s. 1504). Ayrıca, Mason ve Griffin (2005)'e göre, birim düzeyi mutluluk yapılarındaki bazı araştırma soruları ise “Takımın ruh halinin bireyin ruh hali ve performansı üzerinde etkisi nedir?” ve “Birim düzeyi kenetlenmenin birim düzeyi müşteri tatmini üzerindeki etkileri nelerdir?” olarak belirtilmektedir.

10. MUTLULUK BİLEŞENLERİ VE ÖLÇÜMLERİ

Artan sayıda araştırmacı öznel iyi-oluşun pozitif göstergelerine, iş tatmini (Judge v.d., 2001), işe kenetlenme (Bakker v.d., 2008; Bakker ve Leiter, 2010) ve işte mutluluk (Diener v.d., 2008; Warr, 2009) dahil olmak üzere odaklanmaktadır. Yukarıdaki bölümlerde (Bkz. tablo 6) tarif edildiği üzere, mutluluk araştırmalarında mutluluğun çeşitli yapıları ve mutluluk ile ilgili çeşitli iş özellikleri (Bkz. tablo 7) bulunmaktadır. Fakat, bu araştırmada mutluluğun bileşenlerinden olan iş tatminine, örgütsel bağlılığa ve işe kenetlenmeye (iş şevki, işe adanma ve işi özümseme) bir bütün olarak odaklanılacaktır. Mutluluk bileşenleri ise kısaca aşağıdaki bölümlerde analiz edilmektedir.

İşte mutluluğun içeriğini ölçme perspektifinden bakıldığında, daha önceki bölümlerde ifade edildiği üzere, çoğu iş ile ilgili mutluluk yapıları geniş biçimde hedonizm ile ilgili tecrübelerin olduğu keyif alma, beğenme ve/ya da bir obje veya amaç hakkındaki pozitif inanışlara (örnek olarak iş tatmini, duygusal bağlılık, çalışırken pozitif duyguların olması) odaklanmaktadır. Diğer yapılar ise hem hedonist hem de ödamonik içerikleri kapsamaktadır ve ödamonik içeriği olanlar öğrenme/gelişme, büyüme, özerklik ve kendini gerçekleştirmeyi içermektedir.

Dahası, mutluluk yapıları ve ölçümleri çeşitlilik göstermektedir ve çoğunlukla “soğuk bilişler - cold cognitions” örneğin inançlar ve değerlendirmelerle geçen yargılar ya da “sıcak” duygusal olaylar, örneğin ruh halleri ve duygular üzerine odaklanıp odaklanmayacakları açasından bakıldığında farklılıklar gösterecektir (Fisher, 2010, s. 10).

Mutluluk yapılarının bir objesi ya da amacı olduğu zaman, çok geniş bir amacı (örneğin örgüt ya da iş), daha az geniş (bir bütün olarak işi), az çok daha özel (işin bir tarafı, mesela çalışma arkadaşları, yöneticiler ya da işin kendisi) ya da çok özel (belirli bir iş olayı) olabilir (Fisher, 2010, s. 11). Aşağıdaki bölümler ise, mutluluk yapılarının ait olduğu ailenin geleneksel olan değişkenlerini ve yeni işyeri değişkenlerini ortaya koymaktadır.

10.1. İŞ TATMİNİ

Örgütsel araştırmalarda yapılar arasında en sık kullanılanlardan olan iş tatmininin hem bağımsız hem de bağımlı değişken olarak uzun bir geçmişi vardır (Hackman ve Oldham, 1980; Cranny, Smith ve Stone, 1992). Örgütsel araştırmalarda mutluluk terimi ile çoğu defa yer değiştirerek kullanılmıştır (Hosie v.d., 2006). Nitekim mutluluk, daha yüksek düzeyde etkilenimi yansıtan bir duygu olarak tatminden ayrılmaktadır (Bakker ve Oerlemans, 2010).

İş tatmini ve mutluluk arasındaki ilişkide, iş tatmini sadece çalışanın mutluluğunu arttırmamakla birlikte, çalışanın işine kendini adanmasına, verimli işe, hataların veya hatalı ürünlerin azalmasına ve işten çıkmaların azalmasına neden olmaktadır (Gül v.d., 2008, s. 2).

İş tatmini; çalışanların bakış açısına bağlı olarak işlerine karşı geliştirdiği bir tutumdur. Bu tutum, onların yaşadıkları iş çevresine, çalışma koşullarına, aldıkları maaş ya da ücretlere bağlı olarak, pozitif ya da negatif şekilde görölmektedir. Literatürde iş tatmini çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Nitekim, Hackman ve Oldham (1974, 1975)'a göre iş tatmini “*çalışanın yaptığı iş ile ilgili tatmin olması*” olarak ifade edilmektedir. Genel bir bakış açısıyla Robbins ve Judge iş tatminini; çalışanın işini sevme derecesi ya da çalışanın kendi işine karşı beslediği duyguların toplamı olarak tanımlamaktadır (Robbins ve Judge, 2005, s. 79). Kjerulf'a göre de iş tatmini, artılarını ve eksilerini kafanızda tarttığınızda işinizle ilgili *düşündüğünüz şey*, kısaca iş durumunuzdan ne kadar memnun olduğunuzdur (Kjerulf, 2015, s. 35).

Benzer bir şekilde, iş tatmini her üç seviyede de görölmektedir; Birim düzeyindeki yapıda toplu iş tatmini ya da moral, sabit bireysel düzeydeki yapıda iş tatmini ölçümü ve gün içerisindeki geçici, anlık düzeydeki iş tatmini olarak ifade edilmektedir (Ilies ve Judge, 2002; 2004).

10.1.1. İŞ TATMINİ ÖLÇÜMÜ

En çok üzerinde çalışılan yapılardan bir tanesi iş tatminidir. Eagly ve Chaiken'a göre, iş tatmini bir tutum olup, bilişsel ve duygusal bileşenleri içermelidir (Eagly ve Chaiken, 1993). Locke iş tatminini geniş biçimde bir duygu "*birinin işinin ya da iş tecrübelerinin değerlendirilmesinin sonucunda memnun edici ya da pozitif duygusal bir durum*" olarak tarif etmektedir (Locke, 1976, s. 1300). Halsey tatmin terimini, ihtiyacı tatmin etme sonucunda oluşan mutluluk durumunun oluşması olarak ifade etmektedir. Kısacası, bir tatmin duygusuna ulaşmak ve ihtiyaç olan bir şeyi sağlamak anlamını taşımaktadır (Halsey, 1988, s. 884). Diğer araştırmacılar ise, çok sık kullanılan iş tatmini ölçümlerinin duyguyu gözardı ettiklerini ve bilişsel bileşenlere ağırlıklı olarak odaklandıklarını işaret etmişlerdir (Organ ve Near, 1985; Brief ve Weiss, 2002; Weiss, 2002).

Örneğin, Minnesota İş Doyum Ölçeği (MSQ, Weiss v.d., 1967), İş Tanımlama Ölçeği (JDI, Smith v.d., 1969; Kinicki v.d., 2002) ve Genel İş Tatmini Ölçeği (JIG, Ironson v.d., 1989) gibi sık kullanılan enstrümanlar iş ile ilgili duyguları ya da çalışırken yaşanan duygusal tecrübeleri sormak yerine, işin özelliklerinin değerlendirilmesini ve tariflerini sormaktadır. Diğer tarafta, Brief (1998) bir bileşen olarak duygunun olduğu "yeni iş tatmini" yapısı üzerinde çalışmıştır. Duygu bileşeninin, birçok varolan araştırmanın odaklanmış olduğu bilişsel bileşenlere göre sonuçlarla farklı ilişkilendirilebileceğini ifade etmiştir.

Ayrıca, Hackman ve Oldham (1974, 1980) tarafından geliştirilen ve içinde maaş/ücret tatmini, iş güvenliği tatmini, sosyal tatmin, yönetim ile ilgili tatmin ve gelişime yönelik tatmin sorularının olduğu 14 maddelik iş tatmini ölçeği birçok araştırmacı tarafından da kullanılmıştır. Örnek maddeler, "Yaptığım işin karşılığında aldığım para adildir." (maaş/ücret), "İşyerim gelecek beklentilerimi gerçekleştirebilir." (iş güvenliği), "İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler beni tatmin eder." ve "İşte birlikte çalıştığım kişileri tanıma fırsatım olur." (sosyal tatmin), "Yöneticim bana adil davranış ve saygı gösterir." ve "İşimdeki gözetimin ve denetimin kalitesi iyidir." (yönetim ile ilgili tatmin), "İşim kişisel gelişim ve yükselme olanağı sağlar." , "İşimde bana ait bağımsız düşüncelerimi ve davranışlarımı uygulayabilirim." ve "İşimde rekabet etme fırsatı vardır." (gelişim)

olarak ifade edilmektedir. Yapılan bu araştırmada da iş tatmini açısından değerlendirilecek olan Hackman ve Oldham (1974, 1980)'a ait bu ölçek kullanılacaktır.

10.2. ÖRGÜTSEL BAğLILIK

“Eğer ortak bir amaç etrafında tutkulu bir bağlılığı paylaşan insanlar tarafından evrildiyseniz, herhangi bir Şey mümkündür.”

Howard Schultz, Starbucks'ın Sahibi

Bireysel düzeydeki mutluluğun geniş kapsamlı ölçümü işe kenetlenmenin ve iş tatmininin yanında örgütsel bağlılığı da içerebilir (Fisher, 2010, s. 2). Bireysel düzeyde genelde tarif edilen ve ölçülen mutluluk ile ilgili yapılar ruhsal duygulanım, iş tatmini, duygusal bağlılık ve işte ruh halini içermektedir (Warr, 2007).

İşte mutluluk ile ilgili yapılar arasında muhtemelen ikinci en yaygın olarak ölçülen örgütsel bağlılıktır. Bağlanma; işte mutluluğun bir bölümü olarak, örgüte duygusal olarak bağlanma, örgütün amaç ve değerleri ile kişisel olarak özdeşleştirme temelinde dikkate alınmaktadır.

Mowday, Steers ve Porter (1979)'ın rgtsel Bağlılık leği (Organizational Commitment Questionnaire) uzun yıllar bağlanma ölçümü olarak birçok araştırmacının seçimi olmuştur. Çalışanların örgütün amaçlarını kabul etmesi, amaçlarıyla kendilerini özdeşleştirmesi, bu amaçlar doğrultusunda gayretlerini isteyerek ortaya koyması ve örgütün bir parçası olarak kalmayı arzu etmesi anlamında bu ölçek tasarlanmıştır (Fisher, 2010).

Bunlardan başka, Meyer ve Allen (1991) bağlanma yapısını  bileşene ayırmaktadır: Duygusal (affective) bağlılık, devamlılık bağlılığı (continuance) ve normatif (normative) bağlılık. Arbak ve Kesken (2005, s. 65)'in de bahsettiği üzere, duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal tutkunluğu, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımda bulunma derecesidir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışan örgütsel üyeliğini bunu *istediği* için sürdürmektedir. Devamlılık bağlılığında ise, çalışanın örgütsel üyeliğinin sürekliliğini sağlayan, bunun bir *gereklilik* olmasıdır.

Normatif bağıllık ise, örgütsel üyeliğin sürdürülebilmesi yönündeki yükümlülük duygusudur. Normatif bağıllığı yüksek çalışan örgütsel üyeliğini bunu *doğru* bir davranış olduğuna inandığı için sürdürmektedir. Örgüte olan duygusal bağıllığı temsil ettiği için, mutluluk kavramı ile en yakın olarak uyum sağlayan duygusal bağıllık biçimidir. Dolayısıyla, araştırmada örgüte olan bağıllığı temsil ettiği için duygusal bağıllık ölçümü kullanılmaktadır.

10.2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇÜMÜ

Örgütsel bağıllık alanı öne çıkan araştırmalar üzerine temellendirilmiştir (Buchanan, 1974; Mowday v.d., 1979; Porter v.d., 1974, 1976) ve son zamanlardaki çalışmalar örgütsel bağıllık kavramını daha da geliştirmiştir (Allen ve Meyer, 1990; Wasti, 2002; Wasti ve Can, 2008).

Örgütsel bağıllık, işte mutluluk ile alakalı yapılar içinde çoğunlukla en sık ikinci ölçümü yapılandır. Bağıllık çeşitli yollarla kavramsallaştırılmıştır (Swales, 2002). Fakat, hepsi doğrudan mutluluk ile ilgili değildir. Örneğin, devam eden ya da enstrümental bağıllık; örgütün bir üyesi olmanın hoş ya da değerli olmasından ziyade, sağlanan teşviklerden dolayı veya geçerli bir alternatifin eksikliğinden dolayı örgütte kalmayı içermektedir.

Örgütün amaçları ve değerleri ile kişisel olarak tanımlama ve duygusal olarak örgüte bağlı olma üzerine temellendirilen bağıllık, işte mutluluğun bir bölümü olarak dikkate alınmaktadır. Mowday, Steers ve Porter (1979)'ın Örgütsel Bağıllık Ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire) uzunca yıllar bağlanma ölçümüydü. Buna bağlı olarak bu ölçek; çalışanların örgütün amaçlarını kabul etmesi, amaçlarıyla kendilerini özdeşleştirmesi, bu amaçlar doğrultusunda gayretlerini isteyerek ortaya koyması ve örgütün bir parçası olarak kalmayı arzu etmesi anlamında tasarlanmıştır (Fisher, 2010).

Meyer ve Allen (1991) açık bir şekilde bağıllık yapısını duygusal, devam eden ve normatif olmak üzere üç bileşene ayırmaktadır. Örgüte olan duygusal bağlanmayı temsil ettiği için, mutluluk ile en yakından uyum sağlayan form duygusal bağıllık olarak görülmektedir. Meyer, Allen ve Smith (1993) bağıllık ölçümü duygusal

bağlılığı değerlendirmek için altı madde kullanmaktadır. Örnek maddeler “Bütün kariyerimi bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyarım.” , “Kurumumda ‘ailenin bir parçası’ olarak hissederim.” , “Kurumuma duygusal bağlılık hissediyorum.” olarak ifade edilmektedir. Normatif bağlılık; birinin örgütüne ve insanlarına karşı zorunlu olduğu ve sadakati hakeden örgütten ayrılmanın doğru olmayacağı hissini içermektedir. Normatif ve duygusal bağlılık her zaman ampirik olarak farklı değildir ve her ikisi de içselleştirilmiş psikolojik bağlanma formlarını temsil etmektedir ve bazı araştırmacılar bu yapıların birleşmesini ve duygusal bağlılık olarak sınıflandırılmasını önermişlerdir (Cohen, 2007; Ko v.d., 1997).

Duygusal bağlılık, işteki diğer pozitif tutumlar ile oldukça güçlü bir ilişkiye sahiptir. Ek olarak, yakın zamanda gerçekleşen bir meta analize göre, duygusal bağlılığın iş tatmini ile .60 ilişkili, işe katılım ile .50 ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Cooper-Hakim ve Viswesvaran, 2005).

10.3. İŞE KENETLENME

“Rakibinizin ne yaptığına bakmayın. Eğer, endüstrideki lidere imrenirseniz, tüketiciler ile daha yüksek bir düzeyde kenetlenmeyi başarabilirsiniz ve onların satın alma tecrübelerini daha zenginleştirirsiniz.”

Steve Stoute, Üst Düzey Yönetici

İşe kenetlenmenin olduğu yapılar bir çalışmadan diğerine farklı düzeylerde ve farklı sabitlik derecesinde yer almaktadır. Örneğin, kenetlenme burada bir araya gelmiş birim düzeyinde bir olgu olarak çalışılmıştır (Harter v.d., 2002), birey düzeyinde nispeten sabit bir özellik olarak çoğunlukla görülmüştür (Bakker v.d., 2008) ve günden güne birey içinde değişen geçici/kısa süreli bir durum olarak kavramsallaşmıştır (Macey ve Schneider, 2008; Sonnentag, 2003).

Küresel bir araştırmada, dünyada anket yapılan çalışanların sadece % 21’inin işlerine kenetlendikleri ortaya çıkmıştır (Towers Perrin, 2007). Bunun anlamı ise kurumlarının başarılı olmasına yardım etmek için ekstra mesafeyi katetmeyi istemeleridir ve çalışanların % 38’i ise kısmen ya da tam olarak kenetli değildir. Nispeten düşük düzeydeki kenetlenme farklı toplumlara ve ekonomilere

yayılmaktadır. Örnek olarak, Çin’de, insanların % 33’ünün kısmen ya da tam olarak kenetlenmedikleri rapor edilmiştir (Towers Perrin, 2007). Batı ekonomilerinde de kenetlenme düzeyleri düşük çıkmıştır. Birleşik Krallık’ta çalışanların % 20’sinden azının tam olarak işlerine kenetlendiği, % 40’ın üzerinde çalışanın ise ya kenetlenmediği ya da en azından inancını yitirdiği rapor edilmiştir (Towers Perrin, 2007). Dolayısıyla, düşük düzeydeki kenetlenme çalışanların ve bir bütün olarak örgütün düşük performans sergilemelerine yol açacaktır.

Çalışanların daha kenetlenmiş oldukları zaman, örgütlerin daha iyi yaptığını gösteren birtakım kanıtlar bulunmaktadır. 26 ülkede ve 44 endüstride 995,905 çalışanın olduğu 32,394 iş birimlerinin de dahil olduğu 152 kuruma yapılan 199 araştırmaya bağlı olarak, araştırma şunu göstermektedir: Kenetlenme açısından bakıldığında çalışanlar ile iş birimleri, birçok göstergeye bağlı olarak diğerlerinden çok daha başarılıdırlar (Harter v.d., 2009).

Elde edilen kanıtlardan yola çıkarak, örgütlerde daha çok kenetlenen çalışanlar; yatırımcıların daha iyi geri dönüş yapmalarını, müşterilerin daha çok kendi ürünlerini kullanmalarını, daha çok tatmin olan müşterileri, daha iyi finansal performans sağlamayı, daha az işten ayrılmaları ve daha az devamsızlığı sağlamaktadır. Kenetlenmiş çalışanlar örgütleri ile daha mutludurlar ve işyerlerini terketme eğiliminde değildirler. Diğer insanlara örgütleri hakkında pozitif hikayeler anlatırlar. Bu konu da gelecek yetenekleri işe alma konusunda oldukça önemli bir husustur (Robertson ve Cooper, 2011, s. 28).

Örneğin, Intercontinental Hotels Group (IHG) hissedarlar için sürdürülebilir ve cazip geri dönüşler sağlamaktadır. IHG’de, 2013 yılında ilk defa Yıllık Performans Planı’na misafir tatmini (Guest HeartBeat) ölçümleri ve çalışan kenetlenmesi dahil edilmiştir. Bununla beraber, hem küresel ve hem de bölgesel düzeyde ümit verici performans gelişimleri olmuştur (Intercontinental Hotels Group, 2013).

10.3.1. İŞE KENETLENME ÖLÇÜMÜ

Kahn (1990, 1992) tarafından tanıtılan “*bireysel kenetlenme*” ve “*işte psikolojik varlık kavramları*”, yüksek kenetlenmenin olduğu anlara eşlik eden incelik, birleşme, bağlanma ve odaklanma hisleri ve bireylerin işlerine kendilerini adanmalarıyla birlikte fiziksel, bilişsel ve duygusal değerlerin miktarına değinmektedir. O zamandan beri, farklı bilim adamları kenetlenme terimiyle ilgilenmiş ve kenetlenmeyi çeşitli şekillerde tanımlamaya çalışmışlardır (Britt v.d., 2007; Macey ve Schneider, 2008).

Macey ve Schneider (2008, s. 24) birey düzeyinde kenetlenmeyi “*iş ile ilgili pozitif etki ve sebat etme, şevk, enerji, adanma, özümseme, heves, açığızluk ve gurur duygularını açık şekilde iş ortamında gösterme*” olarak tarif etmişlerdir. Ayrıca, kenetlenmenin; iş tatmininin pozitif duygulanma bileşenleri, işe katılım ve örgütsel bağlılık bileşenleri bulunmaktadır.

10.3.1.1. İŞ ŞEVKİ, İŞE ADANMA VE İŞİ ÖZÜMSEME

“Eğer bugün hayatının son günü olsaydı, bugün yapmakta olduğun şeyi yapmayı ister miydin?”

Steve Jobs, Apple Computer Inc. Kurucu Ortağı

Schaufeli v.d. (2002), Bakker ve Demerouti (2008, s. 209) ve Gracia v.d. (2013) kenetlenmeyi; şevk, adanma ve özümseme olarak nitelendirilen pozitif, tatmin edici, iş ile ilgili bir zihin durumu olarak tanımlamışlardır. Şevk (vigor); yüksek düzeyde enerjiye sahip olmak, ruhsal olarak dirençli olmak, zorluklara karşı dayanıklılık ve çalışırken bir işle isteyerek uğraşmak olarak tanımlanmıştır. Adanma (dedication); bir işle güçlü bir şekilde ilişkili olmak ve anlamlılık, heves, ilham, gurur ve mücadele hissini tecrübe etmek olarak ifade edilmektedir. Özümseme (absorption); bir işe mutlu bir şekilde kendini vermek ve tam olarak konsantre olmak ve bu arada zamanın çok hızlı geçmesi ve kişinin işin kendisinden ayrılmasının zor olması olarak ifade edilmektedir. Kenetlenme ise, duygusal tükenmişliğin zıttı olarak görülmektedir ve çoğunlukla Utrecht İş Heves Ölçeği - Utrecht Work Enthusiasm Scale (UWES) (Schaufeli v.d., 2002) tarafından ölçümlenmektedir.

Örnek maddelere bakıldığında, “Çalışırken enerjiliyim.” (iş şevki), “Yaptığım işi anlamlı buluyorum.” (işe adanma) ve “Çalışırken zaman çabuk geçer.” , “Çalışırken kafamdaki herşeyi unuturum.” (işe özümseme) olarak gösterilebilir. Kenetlenmenin bu kavramsallaşması genellikle verilen işe karşı nispeten sabit bir yönelim olarak görülmektedir (Baker ve Demerouti, 2008; Karatepe ve Olugbade, 2009; Schaufeli v.d., 2002).

Bunlardan başka, Shirom (2003, 2006)’un işte şevk kavramı ise; bilişsel hareketlilik, duygusal enerji ve fiziksel güç olarak ifade edilen duyguların olduğu enerji ile ilgili kaynakları içeren pozitif duygusal tecrübeler olarak belirtilmektedir. Shirom - Melamed Şevk Ölçümü toplamda 14 maddeyi içermektedir. Bunlardan bazıları; (fiziksel güç) “Kendimi enerji dolu hissedirim.” , (duygusal enerji) “Diğerlerine sıcaklık gösterebildiğimi hissedirim.” ve (bilişsel hareketlilik) “Zihinsel olarak dikkatli olduğumu hissedirim.” olarak ifade edilmektedir.

11. GELİR VE YAŞ AÇISINDAN MUTLULUK İLE İLİŞKİ

Literatürde gelir seviyesindeki değişimin ve yaş durumunun mutluluk ile olan ilişkisine ve bu konuyla ilgili yapılan birtakım araştırmalara kısaca değinilmektedir.

11.1. GELİR VE MUTLULUK İLİŞKİSİ

“Ne var ki maaşımız adilse ve geçinmeniz için yeterliyse, bunun üzerine yapılacak artışlar mutluluğunuzu aynı şekilde arttırmaz.”

Alexander Kjerulf, İşte Mutluluk Kitabı Yazarı

Literatürde, gelir konusunda çok kapsamlı araştırmalar mevcuttur. Örneğin, Clark, Frieters ve Shields (2007) gelir ve öznel iyi-oluş arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Literatürde önemli sayılacak gelir ve mutluluk ile ilgili araştırmalardan bir tanesi Easterlin (1995)’in makalesidir. Araştırma, son elli yılda Batı ülkelerindeki ciddi gelir artışının yanısıra rapor edilen mutluluk düzeylerinde ilgili artışın olmamasındaki çelişkiyi ortaya koymaktadır.

Birçok insan çoğu zamanını para kazanmak için harcamaktadır. Fakat, çok para kazanmak bizi daha fazla mutlu yapmamaktadır ya da daha yüksek düzeyde iyi-oluş sağlamamaktadır. Aslında, yapılan araştırmalarda, mutluluk ile para arasında doğrusal olmayan bir ilişki vardır. Zenginlik, insanları gerçek yoksulluktan kurtardığı zaman insan mutluluğunu artırır. Fakat, bundan sonra mutluluğu arttırmaya daha az etki etmektedir (Robertson ve Cooper, 2011, s. 12). Ayrıca, Diener ve arkadaşları (1999)'nın yaptığı çalışmalara bakıldığında, hem bireysel düzeyde hem de ülkeler düzeyinde gelirdeki artış ile birlikte mutluluk düzeyinde de doğrusal bir artıştan bahsetmek olanaklı değildir.

Lyubomirsky, King ve Diener (2005, s. 803)'ın yaptıkları literatür araştırmalarına göre de, çok sayıda araştırma mutlu bireylerin evlilik, gelir elde etme, arkadaşlık, iş performansı ve sağlık dahil olmak üzere hayatın çeşitli alanlarında başarılı olduklarını göstermektedir.

Kohn'un yaptığı araştırmalarda ise, insanları ödüllendirmenin motivasyonu azalttığı ortaya çıkmıştır. Bu şu anlama gelmektedir: İnsanları bir şey yaptıkları için ödüllendirdikçe onları dıştan motive edersiniz. Bu da içsel motivasyonu kaçınılmaz bir şekilde azaltır. İçsel motivasyon, uzun dönemde iş kalitesini ve performansı sağlayan tek güvencedir. Kohn'a göre de insanlara hak ettiklerini ödemeyi, sonra da ödüllere odaklanmamak için mümkün olan herşeyi önermektedir. Kısaca, maaş sadece her gün işte olmayı sağlamaktadır. Ne kadar mutlu, motive ya da üretken olduğumuza etki etmemektedir (Kjerulf, 2015, s. 91).

Nobel 2015 Ekonomi ödülünü alan ve özellikle yoksulluk, refah ve tüketim üzerine araştırma yapan Angus Deaton'ın araştırmasında, 2008-2009 yılları arasında 450 bin ABD vatandaşı üzerinde yapılan araştırmadan yola çıkarak, şu sonuçlar elde edilmiştir: Yıllık elde edilen gelirin 75 bin dolar olduğu nokta mutluluklarının da en tepe noktası olup, 75 bin doların üzerinde bir gelir ise refah seviyesini daha fazla arttırmamaktadır (Wolff-Mann, 2015). Bir başka deyişle, Deaton ve Kahneman (Nobel 2002 Ekonomi ödülü sahibi) para ve mutluluk arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamaktadır: Para, duygusal iyi-oluşu bir noktaya kadar satın almaktadır. Gallup ve Healthways'in yaptığı araştırmada, 450 bin anket yanıtı üzerinde yapılan incelemede yazarlar yanıtlayanların gelirleri arttığı zaman daha fazla "duygusal iyi-

oluş” raporladıklarını ortaya çıkarmışlardır. Fakat bu da yıllık gelir olarak 75 bin dolara kadardır ve 75 bin dolar olan limit hayat tatmini ile ilgili değil, günlük mutluluk ile ilgilidir. Bu çalışmada, Kahneman ve Deaton mutluluk ile ilgili iki farklı tanıma bakmıştır. Birincisi, günlük “duygusal iyi-oluş” (Bugün nasıl hissediyorsun?) ve diğeri “hayat değerlendirmesi” (Hayatında geriye bakarken ne kadar tatminsiz?). Sadece duygusal iyi-oluşun ulaştığı en yüksek rakamı 75 bin dolar olarak bulmuşlardır. Diğer tarafta, bir sınır olmadan daha fazla paranın ya da yüksek gelirin mutluluğu değil, hayat tatminini satın aldığı sonucuna ulaşılmıştır ve düşük gelir düşük hayat değerlendirmesi ve düşük duygusal iyi-oluş ile ilişkilidir (Kahneman ve Deaton, 2010, s. 16489). Bu çalışmadan esinlenerek, ABD'de bir kurumun CEO'su kurumdaki çalışanlarının daha verimli ve yüksek motivasyonlu olmaları adına, elde ettiği yıllık gelir olan 1 milyon doları 70 bin dolara düşürüp, kurumdaki 120 çalışanın yıllık gelirlerinin en az 70 bin dolar olacak şekilde değiştirilmesine onay vermiştir (Torabi, 2015).

11.2. YAŞ VE MUTLULUK İLİŞKİSİ

“Eğer yaşıyorsunuz ilerledikçe daha mutlu olmuyorsanız, o zaman mahvolmuşsunuzdur.”

Ani DiFranco, Şair ve Söz Yazarı

Güncel çalışmalara bakıldığında, Blanchflower ve Oswald (2004), Gerdtham ve Johannesson (2001), Hayo ve Seifert (2003), mutluluğun, yaşta U-şeklinde olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, en kapsamlı çalışmalardan olan Blanchflower ve Oswald (2007)'in çalışmasında, Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve Dünya Değer Anketi'ndeki veriler birleştirilerek, 60 ülkede 800,000 adet yanıtlayan kişiye ulaşılmıştır. Bu raporlamada mutluluk ve yaş arasındaki bağlantı U-şekli olarak raporlanmıştır.

Yapılan diğer araştırmalara göre, çalışmaya bağlı olarak en yüksek düzeyde iyi-oluş daha genç ve daha yaşlı yaşlarda olmaktadır. En düşük hayat tatmini ise 32 ile 50 yaşları arası olan orta yaşta olmaktadır. Nitekim, çalışmaların sonuçlarını kıyaslamak farklı kategorilerdeki değişkenlerden ve referans kategorilerindeki seçimlerden dolayı oldukça zordur (Dolan, Peasgood ve White, 2008).

12. TURİZM ENDÜSTRİSİNDE MUTLULUK

Dünyadaki mutluluk hareketlerine bağlı olarak, özellikle de Microsoft, LEGO, Google, IKEA, Hilton, Walt Disney, Marriott gibi dünyaca ünlü örgütlerde, Birleşik Krallık, Butan, Kanada ve Fransa gibi ülkelerde, Birleşmiş Milletler, OECD ve Dünya Sağlık Örgütü (WHO) gibi uluslararası örgütlerde v.b. mutluluk konusuna olan eğilim, misafirperverlik ve turizm endüstrisini de derinden etkilemektedir. Uluslararası Mutluluk Günü'nün 20 Mart 2013 yılında ilan edildiği bir dönemde, ülke politikalarının ve kalkınma araştırmalarının içine giren mutluluk soruları veya söylemleri, insana verilen değerlerin git gide artması nedeniyle de, hizmet sektörü dünyadaki bu hareketlilikten etkilenmiş, çalışan mutluluğu ve kurum mutluluğu konularına daha fazla dikkat çekmeye başlamıştır.

Yapılan bazı araştırmalarda turizm endüstrisinde mutluluk kavramı ile ilgili söylemler kısaca şöyle ifade edilebilir:

Freeman ve McVea (2001, s. 25)'a göre, Walt Disney'in temel değerlerinden bir tanesi "*milyonlara mutluluğu getirmek*" olarak ifade edilmektedir.

Kimpton (2013)'a göre; "*Bizim için çalışanlarımızın mutluluğu herşeydir. Eğer çalışanlarımız mutluysa misafirlerimiz iyi hizmet göreceklerdir. Misafirperverlikte, çalışanlar mutlu değilse, işlerinde kenetlenmiş ve heyecanlı görünmeyeceklerdir. Bu da misafir tecrübesini yaralayacaktır.*"

Marriott Willard John'ın söyleminde ise; "*Çalışanlarınızı mutlu etmek zorundasınız. Eğer çalışanlarınız mutlu ise, misafirleri de mutlu edeceklerdir.*"

Gökbulut (2014)'a göre, Renaissance Oteli Ön Büro Müdürü, "*Bu otelde çalışmak için cesaretlendirildiğim için mutluyum.*" ifadesini belirtmiştir.

Mumcuoğlu (2014)'na göre, Mövenpick Oteli İnsan Kaynakları Müdürü, "*İnsanlara hizmet ederken mutluysanız, işinizi seversiniz. Misafir tatmini çalışan tatmini ile beraber önemlidir. Çünkü bu sihiri yaratan sizsiniz.*" ifadesiyle tatmin ve mutluluk konusuna değinmiştir.

Akpınar (2014)'a göre de, Swissotel Büyük Efes Oteli Eğitim Sorumlusu, “Misafirin tatmin edilmesi önemlidir. Fakat çalışan tatminiyle beraber bu gerçekleşmelidir. Eğer çalışan işinde mutlu değilse, problem var demektir, bu konuya eğilmek gerekir.” ifadesine vurgu yapmıştır.

Ritz-Carlton'un vurguladığı bir sloganda şöyle söylenmiştir: “Bayanlar ve baylar bayanlara ve baylara özen gösteriyor.” ya da üç yıl üst üste “Asya’da En İyi İşveren” ödülünü alan Şangay Portman Oteli Genel Müdürü Mark DeCocinis’in belirttiği üzere “Hizmet işindeyiz ve hizmet sadece insanlardan gelmektedir. Bizim sözümüz onlara özen gösterip, çalışmalarını için mutlu bir yer sağlamaktır.” (Yeung, 2006, s. 267).

Tablo 8’de ise, kullanılan kilit kelimeler (işte mutluluk, turizm, misafirperverlik ve otel endüstrisi) bazında değerlendirildiğinde, 2000-2015 yılları arasında turizm endüstrisinde ampirik olan işte mutluluk ile ilgili çalışmalar yer almaktadır. Toplam 15 çalışmanın yer aldığı analizde, farklı coğrafyalarda yapılan araştırmalardaki mutluluk araştırmalarında mutluluk algısı, işe bağlılık, iş tatmini, iş özellikleri, iş koşulları, gurur gibi çeşitli değişkenler kullanılarak işte mutluluk araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara bağlı, işten mutlu olup olma konusunda farklılıklar mevcuttur. İş-hayat dengesini iyi kurma ya da kuramama, işe kenetlenme ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin çıkması gibi farklı bulgular vardır.

Tablo 8: 2000-2015 Yılları Arasında Misafirperverlik ve Turizm Endüstrisinde Ampirik Olan İşte Mutluluk Çalışmaları

Yazarlar ve Tarih	Araştırma Amacı	Değişkenler	Örneklem	Bulgular
Iturriaga ve Didona, (2015)	Miami’de Latin Amerikalı ve ABD doğumlu olanların işte mutluluk algılarını araştırma	İşte mutluluk algısı, demografik özellikler, göç statüsü, kültürel etkileşim	100 kişi ile kota örneklem	Göçmenler ile ABD doğumlu olanlar arasında işte mutluluğu algılama açısından anlamlı fark olmaması, ABD doğumlu

				çalışanlar ya da göçmenler için işte mutluluk algılarında anlamlı bir fark bulunmamakta ve kültürel etkileşim ve işte mutluluk arasında anlamlı korelasyon bulunmamıştır.
Moura v.d., (2015)	Psikolojik güçlendirme ve işe bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi	Psikolojik güçlendirme, işe bağlılık, iş tatmini	152 Portekizli otel çalışanı, anket yöntemi	Psikolojik güçlendirme, işe kenetlenme ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olması, psikolojik güçlendirmedeki ve kenetlenmedeki yüksek skor alan çalışanlar iyi oluş, tatminde de yüksek bir skor almıştır.
Hsiao v.d., (2015)	Hizmet sektöründe çalışanların işte mutluluğu ile yöneticilerin onların iş performanslarını	İş performansı, iş özelliği, çalışma koşulları, kişilerarası ilişkiler,	247 çalışan (otel, eğlence parkı, restoran ve diğer turizm firmaları) ve 43 yönetici	Bir algoritma oluşturmak (düşük seviyede mutluluk ve düşük iş performansıyla birlikte, işte

	değerlendirmesi	sosyal faaliyetler, yönetici desteği, demografik özellikler		yüksek mutluluğu ve yüksek kalite iş performansını açıklamayla beraber çalışanların demografik özelliklerini ve iş değerlendirmesini içeren algoritma hazırlamak.
Nasr v.d., (2014)	Hizmet kuruluşlarındaki iyi oluşa müşteri geribildiriminin etkisi	Mutluluk, ilham, pozitif akış, pozitif duygular, motivasyon, iş tatmini, iş tutumu	Büyük Britanya'dan (perakende, bankacılık, yiyecek işletmeleri) 22 yönetici, yarı yapılandırılmış mülakat, 7 odak grupta 45 hizmet çalışanı	Yönetimsel algının ve çalışan algısının müşteri geribildirimini açısından kıyaslanması, pozitif misafir geribildirimini ilk alanların ileri hatta çalışması ve geri bildirimlere yeteri kadar değer verilmemesi.
Sarı ve Nazlı, (2014)	Turizm öğrencileri arasında gurur nosyonunun incelenmesi ve öğrencilerin turizm endüstrisinde çalışma istekliliği	Gurur duygusu, çalışma istekliliği	Bir vakıf üniversitesi, 50 öğrenci, yapılandırılmış mülakat tekniği	Yüzde 48'i turizm endüstrisinde çalışma niyeti göstermemekte (uzun saatler, çalışma koşulları, ücret, değer görmeme), yüzde 37'sinde

				endüstride kalma kararında gurur duygusunun etkisi
Kruger, (2014)	İşyerinde yöneticilerin tatmin derecelerinin araştırılması	İş tatmini, işte genel mutluluk, işten ayrılma niyeti	Hizmet sektöründe 106 yönetici, anket yöntemi	Tatmin olan ve olmayan otel yöneticileri arasında ayrılma niyeti açısından istatistiki olarak pozitif bir etki bulunmakta, yöneticilerin %50'den fazlası işten mutlu değil, işin anlamlılığı tatminkar değil ve ayrılma niyetinde.
Viljoen v.d., (2014)	Güney Afrika'da iş hayatı kalitesinin yiyecek içecek çalışanlarında algısı	İş özellikleri, sosyal özellikler, örgütsel destek, çalışan bağlılığı, estetik özellikler, yaratıcılık	224/450 çalışana anket uygulaması, tabakalı rastgele örnekleme tekniği	Çalışanların hizmet dağıtım ve üretim algısına, araştırılan özelliklerin etkisinin olması, yiyecek içecek yöneticilerinin çalışma koşullarını düzeltme gerekliliği ve çalışanların daha fazla takdir edilme gerekliliği.

Amin ve Akbar, (2013)	Otel çalışanlarının psikolojik iyi-oluş ve ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi	Psikolojik iyi-oluş, ayrılma niyeti	Endonezya'da 212 otel çalışanı, anket yöntemi	Otel çalışanlarının psikolojik iyi-oluş ve ayrılma niyeti arasında negatif korelasyon olması, ayrılma niyetini açıklayan önemli faktörler özerklik, diğerleri ile pozitif ilişki, çalışan iyi-oluşunu güçlendirmede politika yapıcılara, insan kaynaklarına yol göstermesi
Galabova ve McKie, (2013)	Hizmet sektöründe (İskoçya, Finlandiya, Bulgaristan) tepe yöneticilerin insan sermayesi ve iyi-oluş konusuna bakışı	İnsan sermayesi, ve iş zorlukları, iyi oluş	42 tane tepe yönetici, yarı yapılandırılmış mülakat tekniği	Yöneticiler; insan sermayesi açısından bilgi, yetenek, tecrübeyi kilit nokta görüp, tutumlarını, istekli ve işleriyle ilgili hevesli olmalarını, öğrenme ve gelişme açısından yetenekli olmalarını daha da önemli bulmaktadır.

Pöllänen, (2013)	Finladiya’da beş yıldızlı olan bir otelde ön büro çalışanlarının bağlılığının araştırılması ve bunun finansal performansına olan etkisinin incelenmesi	İşe bağlılık, iş şevki, adanma, özümseme	9 ön büro çalışanı, yüzyüze mülakat ve internet sorularıyla desteklenmesi	Finlandiya’da otel ve restoran çalışanlarının ortalama bağlılıklarından, bu oteldeki çalışanların bağlılıkları daha fazla, kurumun finansal performansı bağlı, tatmin ve mutlu çalışanlarla doğrudan ilişkili
Aziz ve Ennew, (2013)	Malezya’da otel çalışanlarında güçlendirme etkisinin ve duyguların iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirme	Yetki vermek, iş tatmini, pozitif ve negatif duygu ölçeği	Kolayda örneklemeyle 3, 4, 5 yıldızlı otellerde çalışan 325 personel, yüzyüze görüşülüp soru formu dağıtılma	Güçlendirmenin anlamlı olarak negatif duygularla negatif ilişki, pozitif duygularla pozitif ilişkisi olması, güçlendirme ve pozitif duyguların iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi olması
Dimitrov , (2012)	ABD merkezli bir otelde çalışanların algılarına göre işyerindeki anlamlılığın kaynağını	Kişisel söylemler, röportaj, gözlemler, doküman analizi, tüm bunların	Amaçlı örnekleme tekniği, 17 çalışan, vaka çalışması	Çalışanlara göre işyerindeki anlamlılığın kaynakları: işin kendisi, ürün ile gurur duymak, sosyal çevre,

	araştırmak	kodlanması		işteki maneviyat ve insani örgüt olması
Burke v.d., (2009)	Çin'in başkenti Pekin'de erkek ve kadın otel yöneticilerinin işe kenetlenmelerinin incelenmesi	İşe kenetlenme (şevk, adanma, özümseme)	309/340 katılımcı, anket yöntemi	Örgütsel düzey ve görev süresi üç kenetlenme ölçümünü ters yönde öngörüp, kenetlenme (özellikle adanma) pozitif olarak psikolojik iyi-oluş çıktılarını öngörmekte
Hsieh v.d., (2008)	Otel yöneticilerinin iş-hayat dengesini sağlamada algılarını değerlendirme	Demografik özellikler, iş yaşamı-hayat dengesi ölçeği	ABD'de 83 otelde 535 adet yönetici, çevrimiçi anket gönderimi	Çoğu otel yöneticisinin iş-hayat dengesini tatmin şekilde dengelemesi, hem düşük hem de yüksek sezonda örneklemin uluslararası ortalama üzerinde uzun saatler çalışması
Hsieh v.d., (2005)	Tayvan'da otel yöneticilerinin iş yaşamları ile özel hayatları arasındaki ilişkiyi inceleme	İş-hayat dengesi ölçeği, demografik özellikler	Tayvan'da uluslararası 63 otel, 305/670 otel yöneticisi (tepe yönetici ya da orta kademe), anket	Çok az sayıda Tayvanlı yöneticinin iş-hayat dengesini ayarlayamaması, çoğunluğun

			yöntemi	başarılı şekilde bu dengeyi oluşturması, erkek ve kadın arasında istatistiki olarak anlamlı bir farkın olmaması
--	--	--	---------	---

13. KURUMSAL YÖNETİM VE MUTLULUK İLİŞKİSİ

“İşletme okullarına ya da uzman ekiplere konuşma yaparken insanlar ‘Hangisi önce geliyor, çalışanlarınız mı, müşterileriniz mi yoksa hissedarlarınız mı?’ diye soruyor. Ben de onlara, onlarca yıldır bunun bir bilinmez olmadığını anlatıyorum. Çalışanlarınıza doğru davranırsanız, kendilerini mutlu hissederler, yaptıkları işten gurur duyarlar ve katılımcı olurlar. Onlar bu tavrı müşterilerinize yansıtır, müşteriler de yeniden size gelir. Bir şirketin hissedarını, yeniden onları seçmesi kadar mutlu eden başka ne olabilir ki?”

Herb Kelleher, Southwest Havayolları eski CEO’su

Mutluluk konusunu kendi yönetim ve devlet politikalarında ciddiye alan birçok ülke ve/ya da kurum bulunmaktadır. Investors in People ya da Personel ve Gelişim Enstitüsü (CIPD) gibi örgütler birçok örgütü bir araya toplayıp seminerler düzenleyerek, mutluluk konusunu tartışıp örgütsel ortamda bu bakış açısı içerisinde tecrübelerin paylaşılmasına olanak sağlamaktadır (Doherty, 2011). Örneğin, OECD, Birleşmiş Milletler, Butan, Fransa, Kanada, Filipinler ve diğer bazı Asya ülkeleri politikalarında ve anket araştırmalarında mutluluk ya da iyi-oluş ile ilgili birtakım ifadeler ekleyerek yönetime ve genel olarak toplumun iyi oluşuna katkı sağlayacağı hususunda birleşmişlerdir. Başka bir örnekte, Butan’da iyi kurumsal yönetim Gayrisafi Ulusal Mutluluğun (GNH) dokuz ana maddesinden bir tanesidir ve Gayrisafi Ulusal Mutluluk Butan halkının, mutluluğunu arttırmayı amaçlamıştır. Butan Krallığı’nın anayasası GNH’nin başarılı bir şekilde takip edilmesi için şartları iyileştirmesi yönünde girişimleri vardır ve anayasaya yeni adapte edilmiş olsa da mutluluk konusu ülkenin odak noktalarından bir tanesi olmuştur. Ayrıca, Butan kralı, daha fazla insana mutluluğu getirmenin iyi yönetimin en temel amacı olduğunu ifade

etmektedir. Bu bakış açısıyla beraber, GNH değerlerini içselleştiren ve yansıtan devlet ve politik yapı sistemlerinin en tamamlayıcı bölümü yönetim olmuştur. Özellikle, ülkede 1999 yılında yürütülen ve 2006 yılında tekrar gözden geçirilen iyi kurumsal yönetim çalışmasını iten temel güç olarak verimlilik, şeffaflık ve hesap verebilirlik gösterilmektedir (Gross National Happiness, 2013).

Bir başka örnekte, Filipinler’de bireylerin iyi-oluşlarını ölçmek için Filipin Mutluluk İndeksi (PHI) kullanılmaktadır ve ülkedeki gelişimi ölçmek için Filipin Gayrisafi Ulusal Mutluluk İndeksi (PGNHI) - hem ekonomik gelişimi hem de bireyin mutluluğunu ölçmeye çalışan göstergeler - dikkate alınmaktadır (Virola ve Encarnacion, 2007).

Yöneticiler açısından mutluluğu ölçmenin faydası açıktır. Örgüt ortamında olayların ne kadar iyi gittiğiyle alakalı bir indeks sağlamaktadır. Neticede, bir örgütün zaman içinde mutluluk durumunu takip etme becerisinin olması, örgütün politikalarının ve uygulamalarının başarısını ve örgüt ikliminin genel durumunu analiz etmesine olanak sağlayacaktır. Bu etkiler örgütsel performansı etkileyecektir. Hayat tatminine ya da mutluluğa giden tek bir anahtar yoktur. Fakat, birtakım karışımlar olduğu bir reçete olduğu ifade edilebilir. Örgüt tarafından etki edilen bu karışımlardan bazıları; bireylerin işinden ne kadar zevk aldığı, ücretleri, işin anlamlılığı, iş koşullarının elverişliliği, sosyal ilişkiler, destekleyici iş arkadaşları ve yöneticiler, amaçların olması, örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının örtüşmesi ve gelişim olarak belirtilmektedir. Dolayısıyla, yöneticiler örgütlerde mutluluk konusunu ele alarak reçete içerisindeki malzemeleri dikkatle incelemelidirler. Kısa olarak, örgüt içerisinde uygulanan iyi yönetim politikaları ve uygulamalar çalışanların gelişimini ve tatminini desteklemelidir. Bunun içinde mutluluk anketleri değerli bir yere sahiptir (Doherty, 2011).

Türkiye 2023 Turizm Stratejisinin ilk sayfasında “*Cumhuriyetin kuruluşunun 100. yılında daha mutlu bir Türkiye’ye doğru*” söylemine bağlı olarak, kurumsal yapılanma ve kurumsal yönetim açısından bu stratejiye bakıldığında, Türkiye 2023 Turizm Stratejisinin bütünlük içerisinde tüm boyutlarının gerçekleştirilmesi ve amaçlarına ulaşması için; örgütler, iş dünyası ve kamu bu ortak amaç için

stratejilerini uyumluluk içerisinde sürdürmelidirler (Ministry of Culture and Tourism, 2007).

Towers Perrin (2007)'in araştırmasında, Birleşik Krallık'ta çalışanların sadece % 29'u tepe yöneticilerin, çalışanların iyi-oluşlarıyla içtenlikle ilgili oldukları ifade etmişlerdir. Çalışanların sadece % 31'i tepe yöneticilerinin açık ve dürüst bir iletişim kurduklarını düşünmektedir. Çalışanların sadece % 3'ü yöneticilerinin örgütte kendilerine kilit bir parça olarak davrandığını dile getirmişlerdir.

Başka bir araştırmada, 2006 yılında 127 ülkenin kıyaslanmasında, vatandaşların ortalama mutlulukları ile yönetimin kalitesi arasında güçlü bir korelasyon olduğu ifade edilmektedir. Yönetimdeki teknik kalite ve mutluluk arasındaki korelasyon 0.75 ve demokratik kalite ile mutluluk arasındaki korelasyon ise 0.60 çıkmıştır. Zengin ve fakir ülkelerde teknik kalite ve mutluluk ilişkiliyken, zengin ülkelerde demokratik kalite sadece mutluluk ile ilişkilidir. Yönetim kalitesi mutluluk için önem teşkil etmektedir. Teknik kalite ve mutluluk arasındaki korelasyon kültürden bağımsız olarak gözükmemektedir. Sadece batı ülkelerinde yoktur, ayrıca Doğu Avrupa, Latin Amerika, Orta Doğu, Asya ve Afrika'da da bulunmaktadır. Bu da sadece Batı ideolojisinin değil, teknik olarak iyi yönetimin mutluluk için evrensel bir durum olduğunu göstermektedir (Ott, 2010, s. 353).

Kurumsal yönetim, işletme çevresine kurumsal olarak verilen güvenin de bir göstergesi olmaktadır. Ülkemizde önemi her geçen gün artan turizm sektöründe kurumsal olarak verilebilecek olan güven otel işletmeleri için de son derece önemlidir (Köroğlu ve Aktaş, 2014; Karakaya ve Akbulut, 2010). Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de sunmuş oldukları hizmetlerin kalitesini daha da yükseltmek ve işleyişte kurumsallaşmaya bir strateji olarak yönelmek durumundadır. Konaklama işletmeleri için kurumsallaşma diğer işletmelerde olduğu gibi önemli ve işletmeleri başarıya götürmede stratejik bir araç olmaktadır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013, s. 41).

Kurumsal yönetim anlayışına ilişkin bazı yazarların yapmış oldukları tanımlardan hareketle, (Çıtak, 2006, s. 147; Oman, 2001, s. 13); işletmelerin kurumsal performansının artırılması ve işletmeyle ilgili çıkar grupları arasında uyumun oluşturulması, işletme faaliyetlerinin etkin ve verimli bir biçimde yürütülerek uygun ve özendirici bir iş ortamının yaratılması, gücün kötüye kullanılmaması, yolsuzlukların önlenmesi, yönetim kararlarında şeffaflığın sağlanması son derece önemlidir. Örneğin, Helliwell (2001)'in ifadesinde olduğu gibi, kurumsal yönetim kalitesinin bireysel mutluluk üzerindeki etkisi, ekonomistler açısından da mutluluğun önemli olduğunu göstermektedir. Nitekim 1980'lerde ve 1990'larda 49 ülkede yapılan araştırmalarda, gelişmiş hesap verebilirlik, etkinlik, devletin istikrarı, kuralların uygulanması gibi faktörlerden mutluluk olgusu faydalanmaktadır. Elde edilen verilere bağlı olarak, kurumların kalitesinin doğrudan bir şekilde yarattığı etkiler, üretim ya da ekonomik gelişim faktörlerinin yarattığı akışın etkilerinden daha büyüktür.

Bir diğer konu olan adalet, çalışanı mutlu eden faktörlerin başında gelmektedir. Ücret veya terfi konusunda beklentileri karşılanmayan çalışan, işyerinde adaletsizliğe uğradığını düşünmektedir ve bu da onu mutsuz etmektedir. Dolayısıyla çalışanın iş yapma motivasyonu düşmektedir (Sözer, 2015). İşletmelerde ahlaki olarak doğru ve adil olanı yapmanın, sorumlulukları tam olarak yerine getirmenin, hesap verebilir bir konumda olmanın ve şeffaflık adı altında açık ve net olmanın örgütlerdeki mutluluğu ne derece etkileyeceği, düşünülmesi gereken önemli bir noktadır. Diğer bir değişle, işletmelerde gerekli kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi çabaları, örgütlerde yer alan insan sermayesinin örgütteki mutluluğunu hangi yönde etkileyeceği ya da değiştireceği işletmeler açısından bilinmeye değer bir konu olarak görülmelidir.

Bir başka örnek açısından kurumsal yönetim ve mutluluk konusu irdelendiğinde, yaklaşık 6000 kişinin çalıştığı kurumsal bir seyahat acentesi olan Rosenbluth International kurumun çalışanlara öncelik vermesi ve mutlu etmesi konusunda çalışmalar yapmaktadır. Diğer kurumlar öncelikle müşterilerini ve yatırımcılarını tatmin etmeyi amaçlarken, Rosenbluth'un birinci hedefi kurumdaki çalışanlarını mutlu kılmaktır. Bu bakış açısına bağlı, rekor bir büyüme, eskiye kıyasla daha fazla kar oranları ve herşeyden önemlisi mutlu çalışanların verdiği

hizmete bayılan müşteriler dikkat çekmektedir. Ayrıca, müşterileri ikinci sıraya koyup, çalışanları birinci sıraya koymak gerektiğine vurgu yapmaktadır (Kjerulf, 2015, s. 179; Rosenbluth International, n.d.).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM VE İŞTE MUTLULUK ARAŞTIRMASI

Bu bölümde, turizm endüstrisinde yapılan araştırmanın amacı ve araştırmanın temel soruları, araştırma kapsamı ve uygulanan yöntem, araştırmanın hipotezleri, araştırmada uygulanan model, elde edilen bulgular ve bulguların detaylarıyla beraber tanımlayıcı istatistikler, kurumsal yönetim ve mutluluk üzerine uygulanan analizler (korelasyon analizi, keşifsel faktör analizi, regresyon analizleri ve onaylayıcı faktör analizi) yer almaktadır.

14. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ARAŞTIRMA SORUSU

Misafirperverlik ve turizm endüstrisinde, İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'ne bağlı işletme belgesine sahip, kurumsal yönetim uygulamalarının olduğu varsayılan dört ve beş yıldızlı otellerde, kurumsal yönetimin işte çalışan mutluluğuna olan etkisinin araştırılması çalışmanın en temel amacıdır.

Araştırma Soruları:

Araştırmanın en temel sorusu “Hizmet sektöründe kurumsal yönetimin işte çalışan mutluluğuna etkisi var mıdır?” sorusudur. Bu soruya bağlı olarak, destekleyici ya da diğer kaygıları ortaya çıkaran diğer iki soru ise, “Hizmet sektöründe çalışan bireyler örgütsel bağlılık, işe kenetlenme ve iş tatmini açısından işte mutlu mudur?” ve “Hizmet sektörünün, örgütlerin işte mutluluğa nasıl olanak sağladığını daha iyi anlamaya ihtiyacı var mıdır?” sorularıdır.

15. ARAŞTIRMA KAPSAMI VE YÖNTEMİ

İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'ne bağlı, işletme belgesi olan ve farklı sınıflandırmaları içinde barındıran toplam 164 kurum ana kütleli oluşturmaktadır. Bu 164 kurum içerisinde, araştırma içerisindeki temel odak noktası, kurumsal yönetim olgusunun olduğunun varsayıldığı 46 adet dört ve beş yıldızlı oteldir. Dolayısıyla, araştırmada olasılıklı örnekleme tekniklerinden olan katmanlı (stratified) örnekleme tekniği (Hair v.d., 2010) kullanılmıştır.

Anket yöntemi kullanılarak ve bir anket tasarlanıp uygulanarak, otel çalışanlarının kurumsal yönetim algısını tespit ederek, turizm endüstrisinde bu anlayışın işte çalışan mutluluğuna olan etkisi analiz edilmiştir. Akademisyenlerle irtibat sağlanarak anketin ön-testi yapılacak hale getirilmiştir. Dört ve beş yıldızlı otellerde görev yapan 64 kişi üzerinde anketin ön-testi uygulandıktan sonra anket taslağında gerekli olan ufak düzeltmeler ve değişiklikler yapılmıştır. Kurumsal yönetim ve işte mutluluk ölçeklerinin deneklere uygulanmasından sonra genel güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach alfa .90'ın üzerinde çıkmıştır. Dolayısıyla, ölçeklerin güvenilirliklerinin yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, ankette kullanılan ifadeler kavramsal ve uygulamalı araştırmalara dayandığından ölçeğin içerik ve kavramsal geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir.

Anket formu oluşturulurken literatür kapsamında belirtilen noktalar dikkate alınmıştır. Anket formu üç sayfa şeklinde olup, oluşturulan anketin ilk sayfasının üst bölümüne araştırmanın amacı, içeriği, araştırmacıların irtibat bilgileri ve elde edilen bilgilerin gizliliğine dair bir açıklama yapılmıştır. Anket formunda yer alan değişkenler gruplandırılarak sorulmuştur. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak, cevaplayanın sorulara yanıt vermemesinin ya da çok fazla zaman kaybına neden olmasının önüne geçilmek istenmiştir. Hazırlanan ankette birden beşe kadar olan değerlerin ne anlam içerdiği açık bir şekilde ifade edilmiştir ve her anket sorusunun kolay anlaşılır ve kısa cümleler ile ifade edilmesine özen gösterilmiştir.

Araştırmada, içinde OECD (2004) kurumsal yönetim ilkelerinin, Dinç ve Abdioğlu (2009, s. 174)'nun kurumsal yönetim ölçeğinin ve Karakaya ve Akbulut (2010, s. 27)'un ölçeğinin olduğu çalışmalardan faydalanarak 15 ifadenin yer aldığı bir ölçek ortaya konmuştur. Mutluluk ölçeği olarak; Allen ve Meyer (1990)'in örgütsel bağlılık ölçeği, Baker ve Demerouti (2008)'nin ve Karatepe ve Olugbade (2009)'nin işe kenetlenme (iş şevki, işi özümseme ve işe adanma) ölçeği, Hackman ve Oldham (1974, 1980)'in iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Veri analizi için SPSS 15.0 ve EQS 6.1 istatistik programları kullanılmıştır. Ek olarak, düzenlenen anketlerde 5'li Likert tipi ölçek (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

Araştırmadaki temel yaklaşıma bakıldığında, her otele anketleri ilk defa gönderdikten sonra her iki haftada bir elektronik posta yollanmıştır. Yanıt gelmediği ve anket doldurulmadığı zaman, otellerdeki yetkililerle, genelde insan kaynakları yöneticisi, irtibata geçilmiştir. Bu girişimlerin sonuçsuz kaldığı zamanlarda ise, ulaşılabilen genel müdürler ile irtibata geçilmiştir ve son seçenek olarak ilgili bazı otellerde konaklama yapılıp, çalışanlardan anket sorularına yanıt vermeleri talep edilmiştir. Anketlerin dağıtılması ve toplanması arasındaki geçen zaman ise 20 Haziran 2014 ve 20 Kasım 2014 aralığıdır.

16. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Kurumsal yönetim çalışmalarıyla bilinen Tricker'a göre, 19. yüzyıl buldukları firmalar ile isimleri özdeşleşen girişimcileridir. 20. yüzyıl yönetimin yüzyılı olup, yönetim teorilerinin, yönetim danışmanlarının ve gurularının büyümesi yönetim ile zihin uğraşısını yansıtmaktadır. Yeni yüzyıl, K.Y. döneminin olacağını ifade etmektedir (Tricker, 2000, s. 289). K.Y., modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu bir kurumun yönetiminin düzenlenmesi olup, kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına fırsat tanıyan kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade eder (World Bank, 1999; Tüsiad, 2002; Öztürk ve Demirgüneş, 2008, s. 396; Daştan, 2010, s. 4). Dünya'da adil/eşit, sorumlu, hesap verebilir ve şeffaf bir yönetim felsefesinin benimsenmesi çalışmalarıyla beraber (OECD, 2004), K.Y. bakış açısı daha da önem kazanmıştır. Dolayısıyla, araştırmada kurumsal yönetimin olduğunun varsayıldığı dört ve beş yıldızlı otellerde yukarıda belirtilen ilkelerin yansımaları söz konusu olacaktır.

Nitekim, küreselleşmenin sonucunda, taleplere ve arzuya bağlı olarak, birçok ülke ve kurum örgütsel yapılarını ve süreçlerini gözden geçirme gereği duymuştur. Böylece, kurumsal yönetim anlayışının önemi dünyadaki zincir otellerde de artış göstermiştir. Yukarıdaki bölümlerde ifade edildiği üzere, Hilton (2013; 2012), International Hotel Group (2013), Kimpton (2013), Marriott (2013), Hyatt (2014) ve Four Seasons (2014) gibi uluslararası kurumlar kurumsal yönetim kavramına önemli derecede vurgu yapmışlardır.

Kurumsal yönetimin yukarıda ifade edilen önemlerine bağlı olarak, günümüzde bu olgu içerisinde mutluluk konusu da yerini almaya başlamıştır (Gross National Happiness, 2013). Mutluluk konusunu kendi yönetim ve devlet politikalarında dikkate alan birçok ülke ve kurum bulunmaktadır. Investors in People ya da Personel ve Gelişim Enstitüsü gibi örgütler birçok örgütü bir araya toplayıp seminerler düzenleyerek, mutluluk konusunu tartışıp örgütsel ortamda bu bakış açısı içinde tecrübelerin paylaşılmasına olanak sağlamaktadır (Doherty, 2011). Özellikle de Hilton, Walt Disney, Kimpton ve Marriott gibi dünyaca ünlü kurumlarda, Birleşik Krallık, Butan, Kanada ve Fransa gibi ülkelerde, Birleşmiş Milletler, OECD ve Dünya Sağlık Örgütü gibi uluslararası örgütlerde v.b. mutluluk konusuna olan eğilim, ülke politikalarında ve anket çalışmalarında mutluluk ile ilgili birtakım ifadelerin eklenerek yönetime ve genel anlamda toplumun iyi oluşuna katkı sağlayacağı hususunda birleşmeyle birlikte, bu konu turizm endüstrisini de derinden etkilemektedir. Uluslararası Mutluluk Günü'nün 20 Mart 2013'te ilan edildiği dönemde, ülke politikalarının ve kalkınma araştırmalarının içine giren mutluluk soruları ya da söylemleri, insana verilen değer daha da artması sebebiyle, hizmet sektörü dünyadaki bu hareketlilikten etkilenmiş, görgül çalışmalardan işte çalışanların mutluluğu ve kurum mutluluğu (Iturriaga ve Didona, 2015; Hsiao v.d., 2015; Moura, 2015; Viljoen v.d. 2014; Kruger, 2014; Aziz ve Ennew, 2013; Amin ve Akbar, 2013; Pöllanen, 2013; Galabova ve McKie, 2013; Dimitrov, 2012; Burke v.d., 2009; Hsieh, 2008, 2005) konularına daha fazla dikkat çekmeye başlamıştır.

Türkiye'de ise kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi birçok ülkedeki düzenlemeler açısından bir referans niteliği taşımaktadır. Esasen 1999'da yayınlanan "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi" esas alınarak, 2003'te SPK tarafından "SPK Kurumsal Yönetim Temel İlkeleri" başlıklı bir rehber ile yayınlanmıştır. 2005'te bu ilkeler OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında revize edilerek tekrar yayınlanmış ve borsada işlem gören kurumların 2005'ten itibaren yayınlacakları yıllık faaliyet raporları içinde kurumsal yönetim uyum raporuna yer vermeleri hususunda zorunluluk getirilmiştir (Toraman ve Abdioğlu, 2008, s. 98). Kurumsal yönetim dört temel noktaya değinmektedir. Bunlar; adillik/eşitlik, sorumluluk, hesap verebilirlik ve şeffaflık olarak ifade edilmektedir (Sönmez ve Toksoy, 2011, s. 64).

Kurumsal yönetim; kurum yönetimi ile hissedarlar ve paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünü olup, bir kurumda hissedarlar dahil, kurumun yürüttüğü faaliyetleri ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgili tüm paydaşların haklarını, sorumluluklarını ortaya koymayı amaçlayan yönetim felsefesidir. Tepe yönetiminin liderliği, samimiyeti ve tüm çalışanların katkısıyla uygulanmalıdır. Kurum faaliyetleri ile ilgili kamuoyunun aydınlatılması, şeffaflığın sağlanması, paydaşların adil şekilde muamale görmesinin sağlanması, haklarının korunması ve yönetimin yetkilerinin keyfi kullanımının engellenmesi için kullanılmaktadır ve K.Y. yüksek örgütsel performansa ve mükemmel bir organizasyona ulaşmayı hedeflemektedir (İşcan ve Kaygın, 2009, s. 214; Kahraman, 2008, s. 13; Aktan, 1997, s. 288-89). Koçel (2005, s. 468) ise K.Y.'yi; devlet, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar ve kreditorler nezdinde, kurumların paydaşlarına doğru ve dürüst bilgi vermesini ve şeffaf davranmasını amaçladığı şeklinde ifade etmiştir. Kurumların gerçek olan durumunu yansıtması ve sorumlu bir davranış sergilemesi bekleyişi vardır.

Türkiye 2023 Turizm Stratejisinin ilk sayfasında “*Cumhuriyetin kuruluşunun 100. yılında daha mutlu bir Türkiye’ye doğru*” söylemine bağlı olarak, kurumsal yapılanma ve kurumsal yönetim açısından bu stratejiye bakıldığında, Türkiye 2023 Turizm Stratejisinin bütünlük içerisinde tüm boyutlarının gerçekleştirilmesi ve amaçlarına ulaşması için; örgütler, iş dünyası ve kamu bu ortak amaç için stratejilerini uyumluluk içerisinde sürdürmeleri gerekliliği ifade edilmiştir (Ministry of Culture and Tourism, 2007).

Kurumsal yönetim, işletme çevresine kurumsal olarak verilen güvenin de bir göstergesi olmaktadır. Ülkemizde önemi her geçen gün artan turizm sektöründe kurumsal olarak verilebilecek olan güven otel işletmeleri için de son derece önemlidir (Koroğlu ve Aktaş, 2014; Karakaya ve Akbulut, 2010). Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de sunmuş oldukları hizmetlerin kalitesini daha da yükseltmek ve işleyişte kurumsallaşmaya bir strateji olarak yönelmek durumundadır. Konaklama işletmeleri için kurumsallaşma diğer işletmelerde olduğu gibi önemli ve işletmeleri başarıya götürmede stratejik bir araç olmaktadır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013, s. 41).

Kurumsal yönetim çalışmaları (adillik/eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik kavramlarının önemi), dünyada bu konuya artan ilgi ve kurumların daha iyi yönetilebilmesi için bir yönetim felsefesinin oluşturulma çabaları her geçen gün artmaktadır. Hizmet sektöründe ve özellikle kurumsal yönetimin olduğunun varsayıldığı dört ve beş yıldızlı otellerde bu kavramların araştırılması ve çalışanların işteki mutluluklarını (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe kenetlenme - literatürdeki yeni değişkenler olan iş şevki, işe adanma ve işi özümseme) etkilemesinin incelenmesi ve bu doğrultuda hipotezlerin oluşturulması literatürde önemli bir eksikliği gidermektedir. Dolayısıyla, daha önce literatürde yapılan uluslararası ve ulusal araştırmalarda bir bütün olarak, kurumsal yönetim ilkelerinin yukarıda bahsedilen boyutlarıyla ve literatürdeki değişkenler ve yeni mutluluk değişkenleriyle beraber dört ve beş yıldızlı otellerde bu çalışmanın yapılması araştırmanın en temel konusu haline gelmiştir.

Yukarıda belirtilen gerekçelere bağlı olarak, yapılan araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

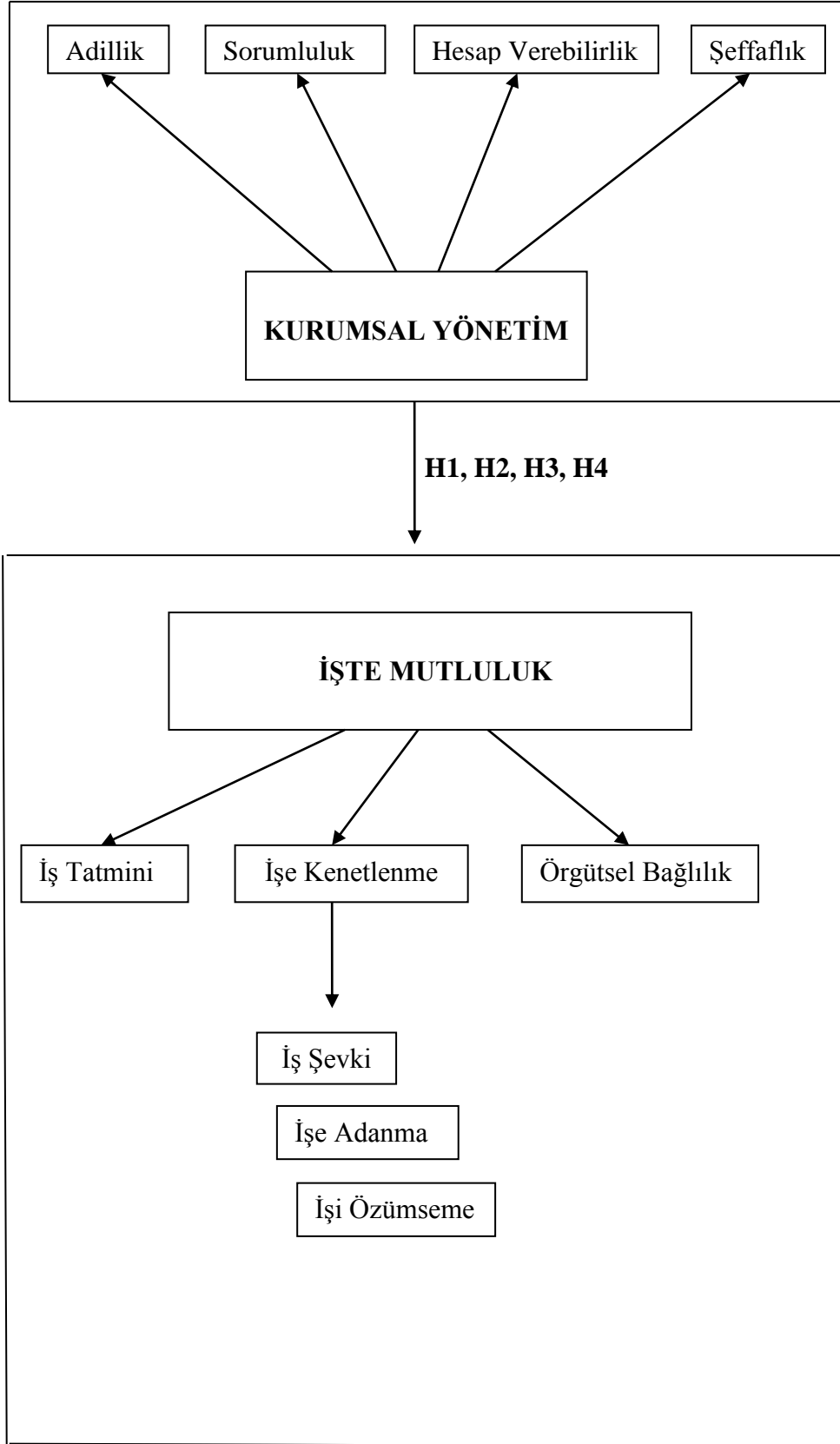
H1: *Kurumsal yönetim ilkelerinden “adillik/eşitlik”, hizmet sektöründe pozitif olarak işte mutluluğu etkilemektedir.*

H2: *Kurumsal yönetim ilkelerinden “sorumluluk”, hizmet sektöründe pozitif olarak işte mutluluğu etkilemektedir.*

H3: *Kurumsal yönetim ilkelerinden “hesap verebilirlik”, hizmet sektöründe pozitif olarak işte mutluluğu etkilemektedir.*

H4: *Kurumsal yönetim ilkelerinden “şeffaflık”, hizmet sektöründe pozitif olarak işte mutluluğu etkilemektedir.*

17. ARAŞTIRMA MODELİ



Şekil 1: Kurumsal Yönetimin İşte Mutluluk Üzerine Etkisi

18. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde, kurumsal yönetimin işte mutluluğa olan etkisinin tespitiyle ilgili yapılan araştırmadan elde edilen bulgular detaylı bir şekilde yer almaktadır.

18.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Aşağıdaki bölümlerde, araştırmayla ilgili birtakım tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bunlar sırasıyla; anket sayısı ve cevap oranları, cinsiyet ve yaş aralıkları, çalışanların buldukları kurumdaki iş tecrübeleri ve genel anlamda iş tecrübeleri, çalışanların eğitim seviyeleri, buldukları bölümler ve yer aldıkları pozisyonlar, gelir seviyeleri, kurum büyüklükleri, ortalamalar ve standart sapmalar olarak belirtilmektedir.

18.1.1. Anket Sayısı ve Cevap Oranı

İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'ne bağlı ve işletme belgesi olan toplam 46 adet 4 ve 5 yıldızlı otelin 27'sinden anketlere toplam 224 yanıt verilmiştir. Bu 27 otelin 21 tanesi, 11 adet 4 yıldızlı ve 10 adet 5 yıldızlı otel olmak üzere, pozitif anlamda anketleri doldurma eğilimi göstermiştir. Fakat, 27 otelden 6 tanesi, 5 tane 5 yıldızlı ve 1 tane 4 yıldızlı olmak üzere, kurumsal ve yönetsel politikalarından dolayı anketlere olumlu yanıt vermemiştir. Dolayısıyla, anketlere olumlu ya da olumsuz cevap verme oranı 46 adet 4 ve 5 yıldızlı otel arasından 27 otel olmak üzere % 58,6 olarak görülmektedir. Toplam 224 yanıt incelendiğinde, tam anlamıyla uygun görülen yanıt sayısı, eksik verilen yanıtlar çıkarıldığında toplam 219 adet olarak tespit edilmiştir.

18.1.2. Cinsiyet ve Yaş Aralıkları

Ankete katılan ve 4 ya da 5 yıldızlı otellerde çalışan 219 kişinin 152'si (% 69,4) erkektir. Ankete yanıt veren 219 çalışanın yaş ortalaması ise 28,5 olup, standart sapması 7,190'dır. Yaş dağılımlarına bakıldığında, 219 katılımcının yaş aralıkları 18 ile 50 yaş arasında değişmektedir. 219 çalışanın % 2,8'i 18 yaşında, % 3,7'si 19 yaşında, % 1,4'ü 20 yaşında, % 5,9'u 21 yaşında, % 7,3'ü 22 yaşında, % 6,8'i 23

yaşında, % 5'i 24 yaşında, % 5,5'i 25 yaşında, % 4,6'sı 26 yaşında, % 5,9'u 27 yaşında, % 5'i 28 yaşında, % 5,9'u 29 yaşında, % 9,1'i 30 yaşında, % 1,4'ü 31 yaşında, % 9,1'i 32 yaşında, % 0,5'i 33 yaşında, % 2,7'si 34 yaşında, % 3,7'si 35 yaşında, % 0,9'u 36 yaşında, % 0,5'i 37 yaşında, % 1,4'ü 38 yaşında, yine % 1,4'ü 39 yaşında, % 2,7'si 40 yaşında, % 0,5'i 41 yaşında, % 1,4'ü 42 yaşında, % 0,9'u 43 yaşında, % 0,5'i 44 yaşında ve yine % 0,5'i 45 yaşında, % 1,8'i 47 yaşında, % 0,5 oranlarıyla 48, 49 ve 50 yaşındadırlar.

18.1.3. Çalışanların Buldukları Kurumda İş Tecrübeleri ve Genel Olarak İş Tecrübeleri

Bu 219 çalışanın 109'u (% 49,8) bir yıldan az, 80'i (% 36,5) 1 ile 5 yıl arasında, 17'si (% 7,8) 6 ile 10 yıl arasında, 9'u (% 4,1) 11 ile 15 yıl arasında, 4'ü (% 1,8) 16 yıldan fazla olmak üzere şu an buldukları kurumlarında çalışmaktadırlar. Genel olarak, 219 çalışanın iş tecrübelerine bakıldığında, 116'sı (% 53) 5 yıldan az, 63'ü (% 28,8) 5 ile 10 yıl arasında, 26'sı (% 11,9) 11 ile 15 yıl arasında, 14'ü (% 6,4) 16 yıldan fazla iş tecrübesine sahiptirler.

18.1.4. Çalışanların Eğitim Düzeyleri

Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında, 219 katılımcının 20'si (% 9,1) İlkokul Mezun, 38'i (% 17,4) Ortaokul Mezun, 93'ü (% 42,5) Lise Mezun, 59'u (% 26,9) Üniversite Mezun, 9'u ise (% 4,1) Yüksek Lisans ya da Doktora Mezun olarak ifade edilmektedir. Ankete yanıt veren 219 çalışanın 152'si (% 69,4) Lise Mezun ve Üniversite Mezundur.

18.1.5. Çalışanların Buldukları Bölümler

Araştırma kapsamında 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 219 katılımcının 5'i (% 2,3) Satın Alma Bölümü'nde, 36'sı (% 16,4) Ön Büro Bölümü'nde, 7'si (% 3,2) Teknik Servis Bölümü'nde, 20'si (% 9,1) Kat Hizmetleri'nde, 12'si (% 5,5) Satış ve Pazarlama Bölümü'nde, 12'si (% 5,5) Muhasebe ve İnsan Kaynakları Bölümleri'nde, 99'u (% 45,2) Yiyecek ve İçecek Bölümleri'nde, 28'i (% 12,8) diğer

bölümlerde görev yapmaktadırlar. Ankete katılan 219 otel çalışanın 135'i (% 61,6) Yiyecek ve İçecek Bölümü'nde ve Ön Büro Bölümü'nde görev yapmaktadır.

18.1.6. Çalışanların Buldukları Pozisyonlar

Ayrıca, bu otellerde görev yapan 219 yanıt veren bireyin 6'sı (% 2,7) Tepe Yönetici, 39'u (% 17,8) Orta Kademe Yönetici, 29'u (% 13,2) Ofis çalışanı, 111'i (% 50,7) Hizmet personeli, 11'i (% 5) Alt Kademe Yönetici, 23'ü (% 10,5) diğerleri (Güvenlik personeli, Spa görevlisi, Stajyer) konumunda görev yapmaktadır. Kısaca, ankete yanıt veren otel çalışanlarının 150'si (% 68,5) Hizmet personeli ve Orta Kademe Yönetici olarak görev yaptıkları dikkati çekmektedir.

18.1.7. Çalışanların Gelir Düzeyleri

Anketlere yanıt verenlerin gelir düzeylerine bakıldığında, 173'ü (% 79) 1500 TL'den az, 39'u (% 17,8) 1500 TL ile 2999 TL aralığında, 5'i (% 2,3) 3000 TL ile 4999 TL aralığında, 2'si (% 0,9) 5000 TL ve üzeri gelire sahiptirler. Kısacası, ankete yanıt veren çalışanların çoğunluğunun gelir seviyesi oldukça düşük seviyededir.

18.1.8. Kurum Büyüklükleri

Çalışanların görev yaptığı 4 ve 5 yıldızlı otellerin büyüklüklerine bakıldığında, görev yapanların 50'si (% 22,8) 0 ile 99 personel aralığında, 56'sı (% 25,6) 100 ile 199 personel aralığında, 113'ü (% 51,6) ise 200 ile 399 personel aralığında yer alan otellerde görev yapmaktadırlar.

18.1.9. Ortalamalar ve Standart Sapma

Kurumsal yönetim ve işte mutluluk konusunda verilen yanıtların ortalamaları ve standart sapmaları aşağıdaki gibidir:

Kurumsal yönetim ilkelerinden, adillik/eşitlik boyutuna verilen 219 yanıtın ortalama değeri 3,7386 olup, cevapların "Katılıyorum" seçeneğine daha yakın olduğu gözlenmektedir. Standart sapması ise 1,02765'tir. Dolayısıyla, dört ve beş yıldızlı

otellerde, yöneticilerin çalışanlara adil davrandıklarına katılma yönünde yanıtlar tespit edilmiştir.

Kurumsal yönetim ilkelerinden sorumluluk boyutuna verilen 219 yanıtın ortalama değeri de 3,7169 olup yine “Katılıyorum” seçeneğine yakındır. Standart sapması ise ,96723’tür. Dolayısıyla, yöneticilerin çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getirdikleri yönünde bir katılma ifade edilmektedir.

Kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık boyutuna verilen 219 cevabın ortalama değeri 3,6630 olmakla beraber “Katılıyorum” seçeneğine diğerlerinden daha az katıldıkları gözlenmektedir. Standart sapması ise ,89044 olarak görülmektedir. Dolayısıyla, anketi yanıtlayanlar kurumun şeffaf bir politika izlemesi hususuna diğerlerinden daha az katılmaktadırlar.

İşte mutluluk boyutlarından iş tatmini boyutuna verilen 219 cevabın ortalama değeri 3,7024 olup, 5’li Likert tipi ölçeğinde 4 olan “Katılıyorum” seçeneğine yakındır. Standart sapması ,85376’dır. Dolayısıyla, ankete yanıt veren çalışanlar yapılan işi değerlendirme ve işten tatmin olma hususunda katılma yönünde bir eğilim göstermektedir.

İşte mutluluk boyutlarından örgütsel bağlılık boyutuna verilen cevapların ortalama değeri 3,5166 olmakla beraber, örgütsel bağlılık 3 olan “Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum” seçeneği ile 4 olan “Katılıyorum” seçeneği arasında bir değer almıştır. Standart sapması ,88423’tür. Dolayısıyla, çalışanların kurumlarına olan duygusal bağlanmaları yukarıda ifade edilen iki seçenek arasında kalmaktadır.

İşe kenetlenme boyutlarından olan adanmışlık boyutuna verilen cevapların ortalama değeri 4,0285 olup, “Katılıyorum” seçeneğini ifade etmektedir. Standart sapması ise ,88924 olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla, katılımcılar işle güçlü bir şekilde ilişkili olduklarına, işin anlamlı olduğuna, heves, ilham, gurur ve mücadele hissini tecrübe ettiklerine katılmaktadırlar.

İşe kenetlenme boyutlarından bir diğeri olan iş şevki boyutuna verilen 219 cevabın ortalama değeri 3,8776 olup, bu boyutun “Katılıyorum” seçeneğine yakın olduğu görülmektedir. Standart sapması ,81229 olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla, anket katılımcıları bir işle isteyerek uğraştıklarına, çalışırken enerjik olduklarına, ruhsal olarak dirençli ve zorluklara karşı dayanıklı olduklarına katıldıkları yönünde yanıtlar vermişlerdir.

Yine işe kenetlenme boyutlarından bir başkası olan işi özümseme boyutuna verilen cevapların ortalama değeri 3,5982 olup, diğer boyutlara kıyasla ve örgütsel bağlılık boyutu haricinde 2. en düşük ortalama değeri almıştır. “Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum” seçeneği ile “Katılıyorum” seçeneği arasında bir değer almıştır. Standart sapması ise ,87594 olarak ifade edilmektedir. Kısaca, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanlar işe mutlu bir şekilde kendilerini verdikleri, tam konsantre oldukları, zamanın çok hızlı geçtiği ve işinden ayrılmanın zor olduğu hususunda yukarıda ifade edilen iki seçenek arasında kalmaktadır.

19.2. ANALİZLER

Aşağıda yer alan bölümlerde sırasıyla; kurumsal yönetim ve işte mutluluk ile alakalı korelasyon analizleri, temel bileşenler analizi, döndürülmüş faktör matrisi, regresyon analizleri ve onaylayıcı faktör analizi bulunmaktadır.

19.2.1. KORELASYON ANALİZİ

Tablo 9’da, kurumsal yönetim boyutlarından olan adillik, sorumluluk ve şeffaflık ile mutluluk boyutlarından olan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe kenetlenme (işe adanma, iş şevki ve işi özümseme) arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

Tablo 9: Korelasyon Tablosu

	Ort.	S.S	Alfa	Adillik	Sorumluluk	Şeffaflık
Adillik Pearson Kor. p	3.73	1.02	,867	1	,717** ,000	,658** ,000
Sorumluluk Pearson Kor. p	3.71	,967	,847	,717** ,000	1	,734** ,000
Şeffaflık Pearson Kor. p	3.66	,890	,836	,658** ,000	,734** ,000	1
İş Tatmini Pearson Kor. p	3.70	,853	,923	,634** ,000	,710** ,000	,574** ,000
Örgütsel Bağlılık Pearson Kor. p	3.51	,884	,880	,653** ,000	,722** ,000	,626** ,000
Adanma Pearson Kor. p	4.02	,889	,857	,445** ,000	,493** ,000	,466** ,000
Şevk Pearson Kor. p	3.87	,812	,844	,517** ,000	,563** ,000	,568** ,000
Özümseme Pearson Kor. p	3.59	,875	,800	,427** ,000	,404** ,000	,362** ,000

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kurumsal yönetim ilkelerinden adil/eşit olma ile yöneticilerin sorumlu olması arasında ($r = ,717$; $p < ,000$) ile yüksek, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Adil/eşit olma ile şeffaf olma arasında ($r = ,658$; $p < ,000$) ile orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Adil/eşit olma ile iş tatmini arasında ($r = ,634$; $p < ,000$) ile orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Adil/eşit olma ile örgütsel bağlılık arasında ($r = ,653$; $p < ,000$) ile yine orta, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Adil/eşit olma ile işe kenetlenme boyutlarından birincisi olan işe adanmışlık arasında ($r = ,445$; $p < ,000$) ile zayıf fakat ortaya yakın, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Adil/eşit olma ile işe kenetlenme boyutlarından ikincisi olan iş şevki arasında ($r = ,517$; $p < ,000$) ile orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Adil/eşit olma ile işe kenetlenme boyutlarından üçüncüsü olan işi özümseme arasında ($r = ,427$; $p < ,000$) ile zayıf fakat orta düzeye yakın, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Bu sonuçlara göre, en yüksek korelasyon

kurumun şeffaflığı ile yöneticilerin sorumlu olması ve çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yöneticilerin sorumlu olması arasında görülmektedir.

19.2.2. TEMEL BİLEŞENLER ANALİZİ

Aşağıda yer alan temel bileşenler analizine bağlı olarak, özdeğer istatistiğine bağlı faktör sayısı ve açıklanan varyans yüzdesi tablosu görülmektedir.

Tablo 10: Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,929	53,300	53,300	3,082	23,710	23,710
2	1,073	8,256	61,556	2,911	22,389	46,099
3	,798	6,139	67,695	2,807	21,596	67,695
4	,680	5,231	72,925			
5	,588	4,524	77,449			
6	,492	3,781	81,230			
7	,454	3,493	84,723			
8	,425	3,267	87,991			
9	,358	2,757	90,748			
10	,343	2,640	93,388			
11	,327	2,516	95,904			
12	,285	2,190	98,094			
13	,248	1,906	100,000			

Kurumsal yönetimin çok boyutlu yapısı temel bileşenler analizi varimaks rotasyon ile yapılmıştır. Üç boyutlu bir kurumsal yönetim faktör yapısına özvektör uzunluğu ,798 kesim noktasında ulaşılmıştır. Bu yapı için toplam açıklanan varyans 67,695 olarak hesaplanmış olup veri indirgeme sürecinde tatmin edici bir varyans olduğu kabul edilmiştir. Bu sebeple, faktör çözümlene sürecinde dışarıda kalan hesap verebilirlik araştırma kurgusundaki ilgili hipotezlerin test edilmesine imkan bırakmamıştır. Çok boyutlu yapıdaki kurumsal yönetim faktörü ile ilgili veri indirgeme süreci bu süreç ve bulgularla tamamlanmıştır.

19.2.3. DÖNDÜRÜLMÜŞ FAKTÖR MATRİSİ

Rotasyon aşamasında, rotasyonun amacı yorumlanabilen ve anlamlı faktörler elde etmektir. Tablo 11’de, Döndürülmüş Faktör Matrisi gösterilmektedir. Bu matris faktör analizinin nihai sonucudur. Bir değişken hangi faktör altında mutlak değer olarak büyük ağırlığa sahipse o değişken o faktör ile yakın ilişki içindedir. Örneğin ,50 ve üzerindeki ağırlıklar oldukça iyi olarak kabul edilmektedir (Hair v.d., 1998, s. 385). Bu faktörlere varimax rotasyonu uygulanarak, değişkenlerden ,50 ve daha yüksek olan faktör yüküne sahip olan değişkenler kullanılmıştır.

Tablo 11: Döndürülmüş Faktör Matrisi – Kurumsal Yönetim ile İlgili Faktörler

		Faktörler		
EŞİTLİK		1	2	3
EQ5	Birimimizde çalışanların görev tanımları ve dağılımları adildir.	,786		
EQ4	Yöneticim, birimimizde herkese adil davranmaktadır.	,766		
EQ2	Üst yönetimim, faaliyetlerinde tüm çalışanlarına adildir.	,766		
EQ1	Yöneticim bilgi alma ve inceleme hakkına önem vermektedir.	,694		
SORUMLULUK		1	2	3
RE16	İşletme sahipleri çalışanlara karşı sorumluluklarını yerine getirmektedir.		,731	
RE15	Kurumumun yöneticileri profesyoneldir.		,730	
RE18	Yöneticim sorumluluk sahibidir.		,697	
RE17	Kurumum, kanunlara ve toplumsal değerlere uygun hedefler koymayı ve bunlara ulaşmayı ilke edinmektedir.		,603	
ŞEFFAFLIK		1	2	3
TR7	Kurumum, kurumla ilgili bilgileri elektronik ortamda sunmaktadır.			,834
TR8	Kurumum, denetim faaliyetlerine önem vermektedir.			,660
TR9	Kurumum, kurumla ilgili faaliyetlerin yayınıni eksiksiz açıklar.			,653
TR6	Kurumumum kamuoyuna bilgi sunmada bir stratejisi vardır.			,567
TR10	Kurumumda yayınlanan bilgiler güvenilir ve anlaşılabilir.			,565
Toplam Açıklanan Varyans (T.A.V) = 67,695				

Yapılan bu araştırmada, adillik/eşitlik, sorumluluk ve Şeffaflık ölçekleri kapsamında, içerisinde OECD (2004) kurumsal yönetim ilkelerinin, Din ve Abdioğlu (2009, s. 174)'nun kurumsal yönetim ölçeğinin, Karakaya ve Akbulut (2010, s. 27)'un turizm işletmelerinde kurumsal yönetimin uygulanabilirliğine yönelik ölçeğin olduğu çalışmalardaki ifadelerden yararlanılarak, bu ifadeler Tablo 11'de faktör yükleriyle birlikte sunulmuştur.

Üç faktör altında yüksek ağırlıkları olan değişkenler büyükten küçüğe doğru sıralanmışlardır. Birinci faktör dört değişkeni kapsamaktadır. Bunlar; Birimimizde alışanların görev tanımları ve dağılımları adildir (,786), Yöneticim, birimimizde herkese adil davranmaktadır (,766), Üst yönetimim, faaliyetlerinde tüm çalışanlarına adildir (,766), Yöneticim bilgi alma ve inceleme hakkına önem vermektedir (,694), alt başlıklarından oluşmaktadır. Bu faktör “Eşitlik/Adillik” başlığı altındadır.

İkinci faktör de dört değişkeni kapsamaktadır. Bunlar; İşletme sahipleri çalışanlara karşı sorumluluklarını yerine getirmektedir (,731), Kurumumun yöneticileri profesyoneldir (,730), Yöneticim sorumluluk sahibidir (697), Kurumum, kanunlara ve toplumsal değerlere uygun hedefler koymayı ve bunlara ulaşmayı ilke edinir (,603), alt başlıklarından oluşmaktadır. Bu faktör “Sorumluluk” başlığı altındadır.

Üçüncü faktör ise beş değişkeni kapsamaktadır. Bunlar; Kurumum, kurumla ilgili bilgileri elektronik ortamda sunmaktadır (,834), Kurumum, denetim faaliyetlerine önem vermektedir (,660), Kurumum, kurumla ilgili faaliyetlerin yayınıni eksiksiz açıklar (,653), Kurumumum kamuoyuna bilgi sunmada bir stratejisi vardır (,567), Kurumumda yayınlanan bilgiler güvenilebilir ve anlaşılabilir (,565). Bu faktör de “Şeffaflık” başlığı altında yer almaktadır.

Tablo 12: İşte Mutluluk ile İlgili Faktörler

		Faktörler				
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK		1	2	3	4	5
OC21	Kurumumun problemini kendi problemim gibi görürüm.	.639				
OC23	Kurumumda “ailenin bir parçası” gibi hissedirim.	.634				
OC24	Kurumuma “duygusal bağlılık” hissediyorum.	.631				
OC26	Kurumuma güçlü bir aidiyet hissi besliyorum.	.630				
OC19	Bütün kariyerimi çalıştığım kurumda geçirebilirim.	.621				
OC25	Bu kurumun benim için kişisel bir anlamı vardır.	.597				
OC20	Dışarıda insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan keyif alırım.	.519				
İŞ ŞEVKİ		1	2	3	4	5
VI28	İşimde canlı hissedirim.		.657			
VI31	İşimde, zihinsel olarak güçlüyümdür.		.636			
VI27	Çalışırken enerjiyle doluyumdur.		.613			
VI30	Bir işi yapmaya başladığımda uzun süre devam edebilirim.		.594			
VI29	Her sabah kendimi işime hazır halde hissedirim.		.592			
VI32	Çalışırken işler iyi gitmediğinde bile azimle çalışırım.		.545			
İŞİ ÖZÜMSEME		1	2	3	4	5
AB34	Çalışırken kafamdaki kurgular dahil diğer herşeyi unuturum.			.669		
AB35	Yoğun çalıştığım zaman mutlu olurum.			.572		
AB37	Kendimi işimden ayırmak zordur.			.557		
AB36	Çalışırken kendimi kaybederim.			.517		
İŞE ADANMA		1	2	3	4	5
DE40	İşim bana ilham verir.				.644	
DE38	Yaptığım işi anlamlı buluyorum.				.637	
DE41	Yaptığım işle gurur duyarım.				.632	
DE39	İşimde heves duyarım.				.597	
İŞ TATMİNİ		1	2	3	4	5
JS56	İşimdeki gözetimin ve denetimin kalitesi iyidir.					.771
JS47	Yöneticim bana adil davranış ve saygı gösterir.					.697
JS54	Çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatı vardır.					.686

JS46	İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulduğuklarım beni tatmin eder.					.685
JS45	İşim, kişisel gelişim ve yükselme olanağı sağlar.					.666
JS49	İşte, birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansım olur.					.643
JS55	İşyerimde rekabet etme fırsatı vardır.					.643
JS43	İşim bana güvenliğimi sağlar.					.643
JS53	İşyerim gelecek beklentilerimi gerçekleştirebilir.					.642
JS50	Yöneticimden destek görürüm.					.625
JS48	İşimi yaparken takdir edilme duygusunu hissederim.					.613
JS52	İşimde bana ait bağımsız düşünce ve davranışlarımı uygulayabilirim.					.499
Toplam Açıklanan Varyans (T.A.V) = 61,585						

19.2.4. REGRESYON ANALİZLERİ

Regresyon tablolarında, kurumsal yönetim boyutlarının (adillik, sorumluluk ve şeffaflık) mutluluk kavramı içerisinde yer alan örgütsel bağlılık, iş şevki, işe adanma, işi özümseme ve iş tatmini üzerindeki etkilerine yönelik regresyon analizlerinin bulguları ve yorumları yer almaktadır.

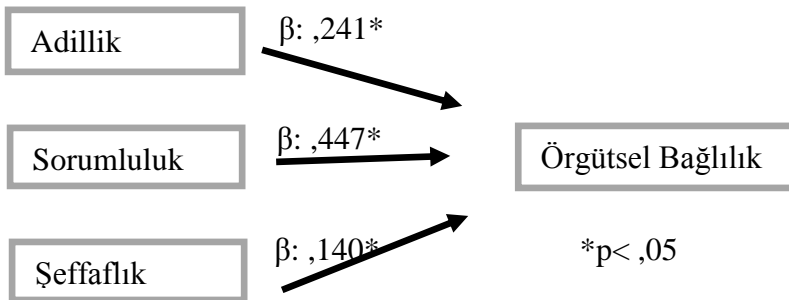
19.2.4.1. Kurumsal Yönetim Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Tablo 13: Kurumsal Yönetim Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	β	t	p
Adillik	,241	3,603	,000
Sorumluluk	,447	6,016	,000
Şeffaflık	,140	2,034	,043
	$R^2 = ,568$	$F = 94,103$	$p = ,000$

R kare, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından açıklanma gücünü göstermektedir. Araştırmada, bağımlı değişkendeki değişimin %56,8'i adillik, sorumluluk ve şeffaflık değişkenleri tarafından açıklanmaktadır.

Modelin F değeri, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 94,103$; $p = ,000$). Örgütsel Bağlılık üzerindeki kurumsal yönetim boyutlarının etkileri hesaplandığında, Adillik ($\beta = ,241$; $p = ,000$), Sorumluluk ($\beta = ,447$; $p = ,000$) ve Şeffaflık ($\beta = ,140$; $p = ,043$) boyutlarının birlikte örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 2: Kurumsal Yönetim Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri

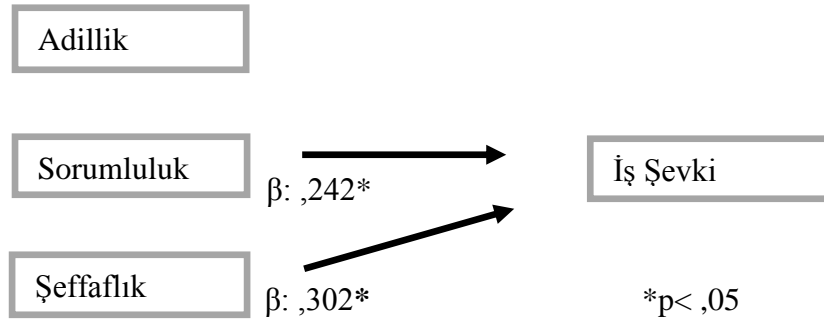
19.2.4.2. Kurumsal Yönetim Boyutlarının İş Şevki Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Tablo 14: Kurumsal Yönetim Boyutlarının İş Şevki Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	β	t	p
Adillik	,138	1,568	,118
Sorumluluk	,242	2,927	,004
Şeffaflık	,302	3,647	,000
	$R^2 = ,378$	$F = 43,579$	$p = ,000$

R kare, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından açıklanma gücünü göstermektedir. Araştırmada, bağımlı değişkendeki değişimin %37,8'i adillik, sorumluluk ve şeffaflık değişkenleri tarafından açıklanmaktadır.

Modelin F değeri, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 43,579$; $p = ,000$). İş Şevki üzerindeki kurumsal yönetim boyutlarının etkileri hesaplandığında, Sorumluluk ($\beta = ,242$; $p = ,004$) ve Şeffaflık ($\beta = ,302$; $p = ,000$) boyutlarının iş şevki üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 3: Kurumsal Yönetim Boyutlarının İş Şevki Üzerindeki Etkileri

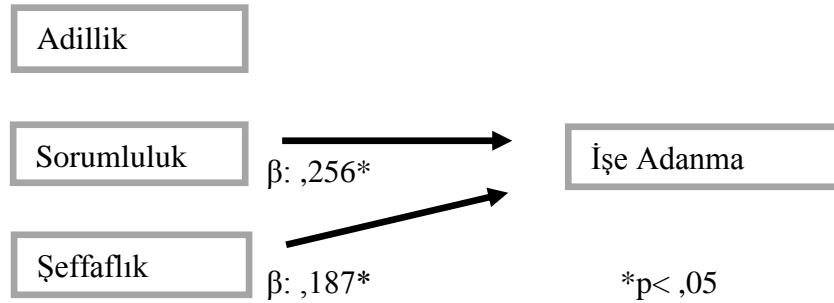
19.2.4.3. Kurumsal Yönetim Boyutlarının İşe Adanma Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Tablo 15: Kurumsal Yönetim Boyutlarının İşe Adanma Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	β	t	p
Adillik	,139	1,597	,112
Sorumluluk	,256	2,666	,008
Şeffaflık	,187	2,101	,037
	$R^2 = ,275$	$F = 27,197$	$p = ,000$

R kare, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından açıklanma gücünü ifade etmektedir. Yapılan araştırmada, bağımlı değişkendeki değişimin % 27,5'i adillik, sorumluluk ve şeffaflık değişkenleri tarafından açıklanmaktadır.

Modelin F değeri, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 27,197$; $p = ,000$). İşe adanma üzerindeki kurumsal yönetim boyutlarının etkileri hesaplandığında, Sorumluluk ($\beta = ,256$; $p = ,008$) ve Şeffaflık ($\beta = ,187$; $p = ,037$) boyutlarının işe adanma üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğu bulunmuştur.



Şekil 4: Kurumsal Yönetim Boyutlarının İşe Adanma Üzerindeki Etkileri

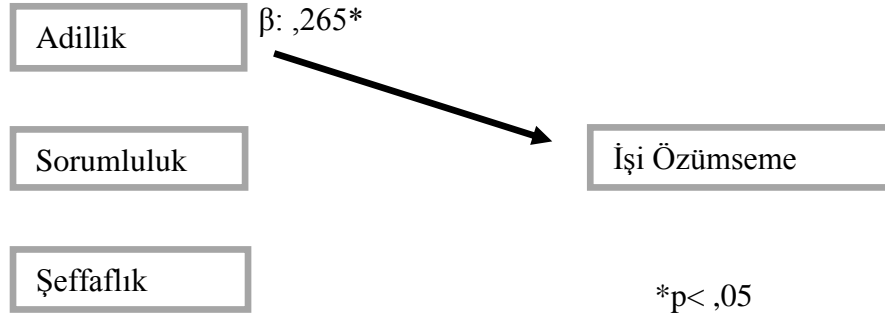
19.2.4.4. Kurumsal Yönetim Boyutlarının İşi Özümseme Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Tablo 16: Kurumsal Yönetim Boyutlarının İşi Özümseme Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	β	t	p
Adillik	,265	2,918	,004
Sorumluluk	,165	1,641	,102
Şeffaflık	,066	,707	,480
	$R^2 = ,204$	$F = 18,352$	$p = ,000$

R kare bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından açıklanma gücünü göstermektedir. Araştırmada, bağımlı değişkendeki değişimin % 20,4'ünün adillik, sorumluluk ve şeffaflık değişkenleri tarafından açıklandığı bulunmuştur.

Modelin F değeri, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 18,352$; $p = ,000$). İşi özümseme üzerindeki kurumsal yönetim boyutlarının etkileri hesaplandığında, sadece Adillik ($\beta = ,265$; $p = ,004$) boyutunun işi özümseme üzerinde anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur.



Şekil 5: Kurumsal Yönetim Boyutlarının İşi Özümseme Üzerindeki Etkileri

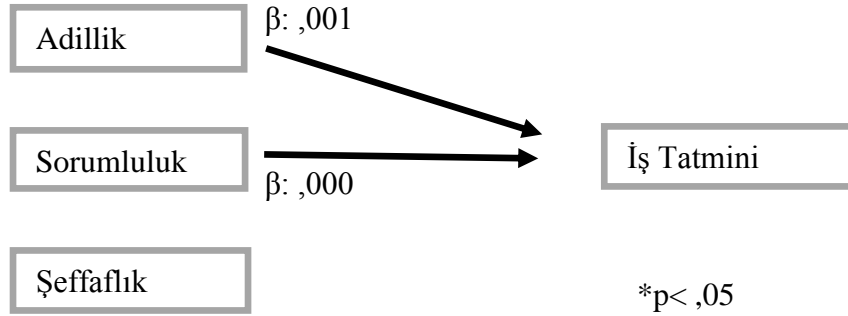
19.2.4.5. Kurumsal Yönetim Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Tablo 17: Kurumsal Yönetim Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	β	t	p
Adillik	,245	3,535	,001
Sorumluluk	,502	6,531	,000
Şeffaflık	,044	,622	,534
	$R^2 = ,537$	$F = 83,093$	$p = ,000$

R kare, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından açıklanma gücünü göstermektedir. Araştırmada, bağımlı değişkendeki değişimin %53,7'si adillik, sorumluluk ve şeffaflık değişkenleri tarafından açıklanmaktadır.

Modelin F değeri, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 83,093$; $p = ,000$). İş tatmini üzerindeki kurumsal yönetim boyutlarının etkileri hesaplandığında, sadece Adillik ($\beta = ,245$; $p = ,001$) ve Sorumluluk ($\beta = ,502$; $p = ,000$) boyutlarının iş tatmini üzerinde anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur.



Şekil 6: Kurumsal Yönetim Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

20. ONAYLAYICI FAKTÖR ANALİZİ

Onaylayıcı faktör analizlerinde de keşifsel faktör analizlerindeki gibi bireysel düzeyde, 219 gözlem üzerinden, ölçüm yapılmıştır. Yapılan onaylayıcı faktör analizleri, EQS 6.1 istatistik programında maksimum olasılık tahmini (maximum likelihood estimation) prosedürü uygulanarak gerçekleştirilmiştir.

Keşifsel faktör analizleri sonucunda yapılan uygulamalı araştırmada kullanılan değişkenlerin beklenen faktörleri meydana getirdiği tespit edilmiştir. Bu analizlere ek, kurumsal yönetime ve işte mutluluğa ait değişkenlerin, faktör yapılarının uygunluğunun testi için, onaylayıcı faktör analizi yapılmıştır. Onaylayıcı faktör analizleri keşifsel faktör analizinden elde edilen faktör yapılarına göre gerçekleştirilmiştir. Fakat, örgütsel bağlılık içinde yer alan OC-22 (Başka bir kuruma bu kuruma bağlandığım gibi bağlanabilirim.), işi özümseme içinde yer alan AB-33 (Çalışırken zaman çabuk geçer.), işe adanma içinde yer alan DE-42 (Bana göre işim zordur.), iş tatmini içinde yer alan JS-44 (Maaşım ve maaş harici verilen haklar beni tatmin eder.) ve JS-51 (Yaptığım işin karşılığında aldığım para adildir.) değişkenleri oluşan faktör yapısını olumsuz etkiledikleri için analiz dışında kalmışlardır. Onaylayıcı faktör analizleri iki basamakta gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, kurumsal yönetime ait bütün değişkenler birlikte alınmıştır. İkinci basamakta ise, işte mutluluğa ait değişkenler birlikte analiz edilmiştir.

Tablo 18: Onaylayıcı Faktör Analizlerine Ait Uygunluk İndisleri Sonuçları

Uygunluk İndisleri	Kurumsal	İşte	Referans Değerleri
	Yönetim	Mutluluk	
X^2 (kikare)/serbestlik derecesi	115.92 / 59	750,284 / 380	$1 < (X^2 / sd) < 5$
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	,96	,910	$0.9 < CFI < 1.0$
NNFI (Normalleştirilmemiş Uyum İndeksi)	,956	,875	$0.8 < NNFI < 1.0$
NFI (Normalleştirilmiş Uyum İndeksi)	,928	,838	$0.8 < NFI < 1.0$
GFI (İyilik Uyum İndeksi)	,928	,835	$0.8 < GFI < 1.0$
IFI (Artmalı Uyum İndeksi)	,965	,913	$0.9 < IFI < 1.0$
RMSEA (Hata Kareleri Ortalama Kare Kökü Yaklaşımı)	,063	,067	$RMSEA < .08$

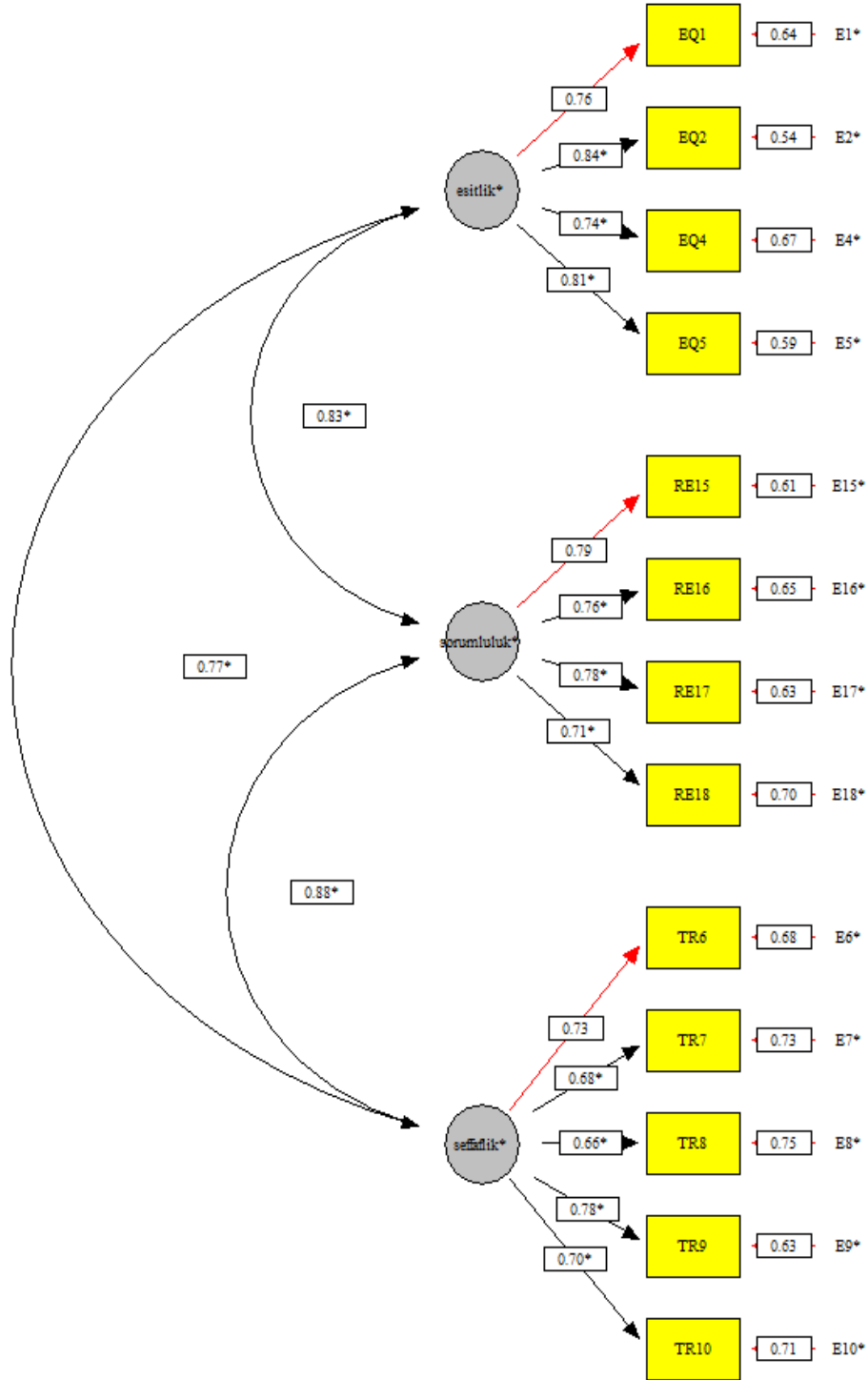
Onaylayıcı faktör analizi sonucunda gözlemlenen ölçüm değişkenleri, kurumsal yönetime ait 3 ve işte mutluluğa ait 3 faktöre, istatistiksel olarak anlamlı yüklenmiştir. Böylelikle, keşifsel faktör analiziyle birlikte elde edilen faktör yapıları doğrulanmış olmaktadır.

Tablo 18’de görüldüğü üzere, ki-kare testinin serbestlik derecesine oranının 1 ile 5 arasında olması sıfır (null) modelinin ve verilerin birbiriyle uygunluğunu belirtmektedir (Marsh ve Hocevar, 1985). Bununla birlikte, CFI test edilen model ile varsayılan modelinin birbirine uygunluğunu belirlemektedir (Bentler, 1990). NFI, NNFI ve IFI serbestlik derecesi kullanılarak başlangıçtaki modeller ile değerlendirilen modellerin farklılığını göreceli şekilde kıyaslamaktadır (Bollen, 1989; Bentler ve Bonett, 1980). RMSEA ise yapılan gözlemlerin modele uygunluğu konusunda bilgi vermektedir. Öte yandan, RMSEA’nın ,08’den küçük olması ve diğer bütün göstergelerin (CFI ve IFI’nın ,90’dan büyük olması ve NFI, NNFI ve GFI’nın ,90’a yakın) olması analizle iddia edilen modelin ideal bir model olduğu, kısaca, bulguların iyi bir sonuç verdiği anlamını taşımaktadır.

Tablo 18’deki, onaylayıcı faktör analizine ait uygunluk göstergelerinin sonuçları ki-kare istatistiğinin, gözlem sayısının iyi derecede olmasından dolayı anlamlı çıkması haricinde tatmin eden sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Model uygunluk endekslerine ait bulguların yanında, bunların referans değerleri de belirtilmiştir.

Kurumsal yönetim boyutlarına ilişkin alt faktörlerin, üst faktör yapısına uygun olup olmadığının testi yapısal denklik analiziyle yapılmıştır (Şekil 7). İkinci düzeydeki işe kenetlenme boyutlarına ilişkin alt faktörlerin, üst faktör yapısına uygunluğunun testi Şekil 8’de gerçekleşmiştir. Her bir alt faktör ilgili üst faktörüne (iş şevki, işe adanma, işi özümseme) göre birleştirilmiştir. Ayrıca, işe kenetlenme boyutlarına ait üçüncü düzeydeki faktör analizi modeli Şekil 9’da yer almaktadır. Böylelikle, kurumsal yönetimin işte mutluluğa muhtemel etkilerinin test edilebileceği üst faktör yapısı oluşturulmuştur. Ayrıca, bu yöntem birçok araştırmada da yer almaktadır. (Bkz. Oczlowski ve Farrel, 1998).

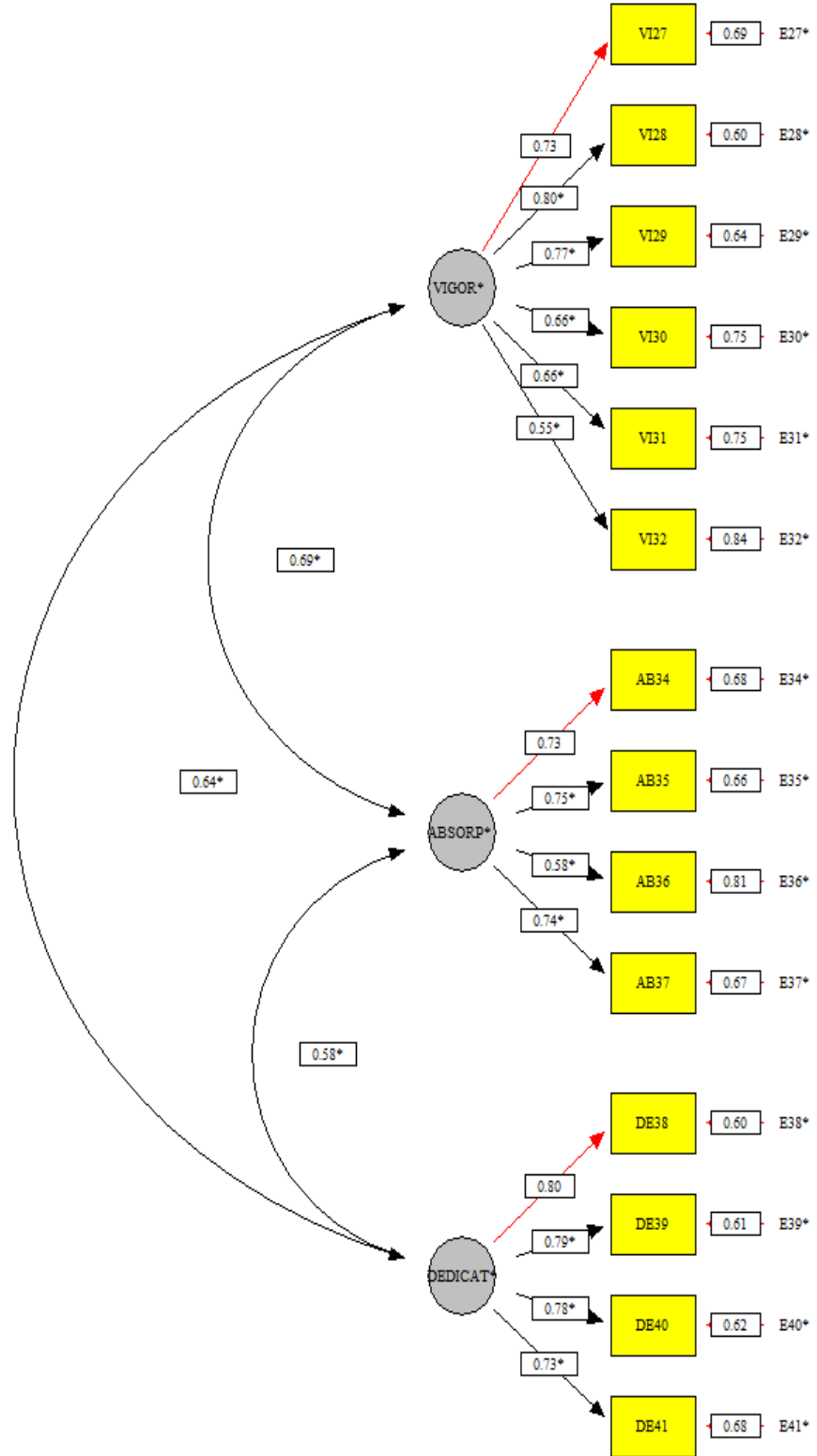
Figure X: EQS 6 kurumsal_yon.eds Chi Sq.=115.92 P=0.00 CFI=0.96 RMSEA=0.06



Şekil 7: Kurumsal Yönetim Boyutlarına Ait İkinci Düzeydeki Faktör Analizi Modeli

Kurumsal yönetimin üst faktör yapısını ($\chi^2 = 115.92$, $p = 0.000$, $CFI = 0.96$, $RMSEA = 0.063$) analiz bulguları destekler niteliktedir.

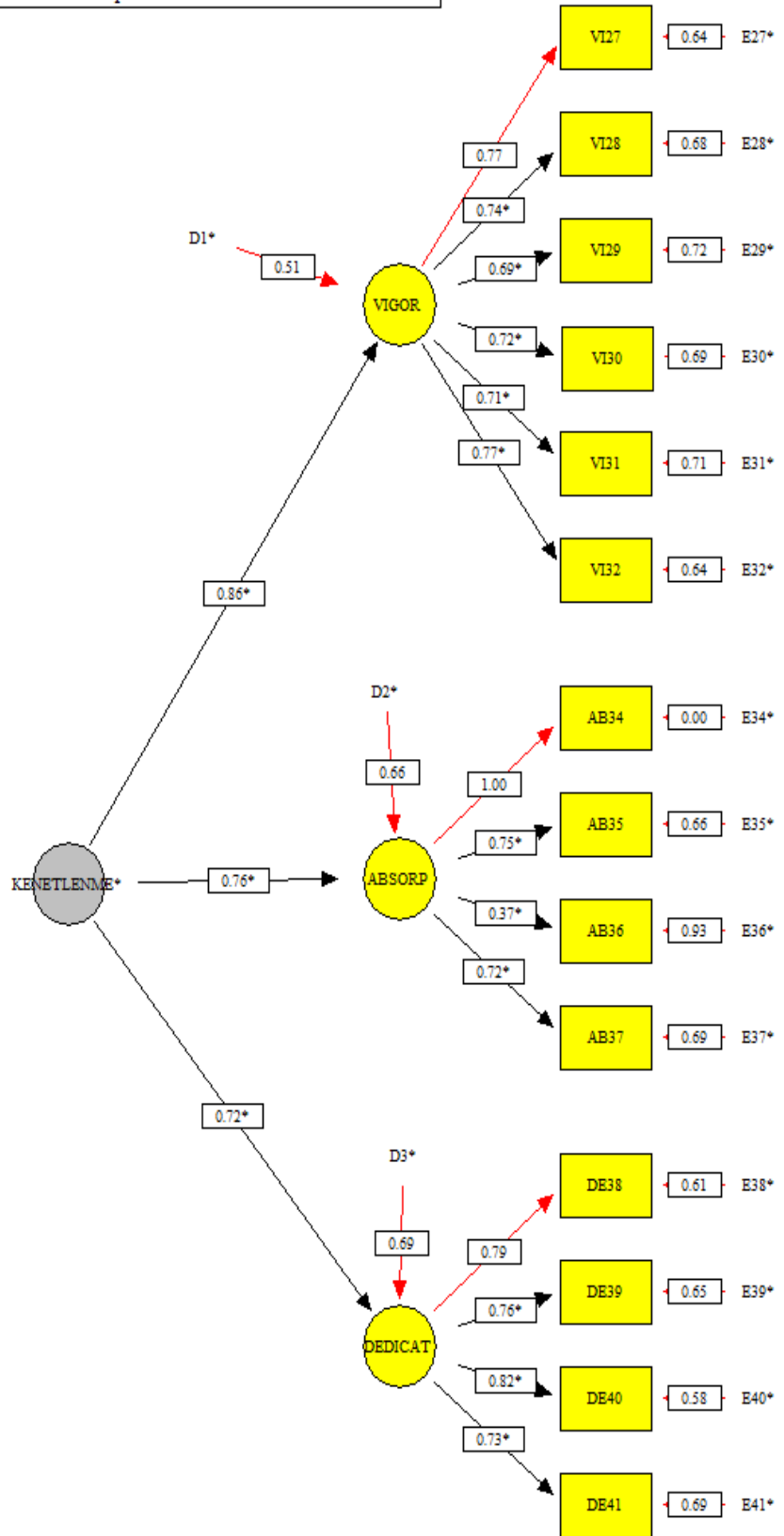
Figure X: EQS 6 akenetlenme.eds Chi Sq=226.00 P=0.00 CFI=0.89 RMSEA=0.10



Şekil 8: İşe Kenetlenme Boyutlarına Ait İkinci Düzeydeki Faktör Analizi Modeli

İşe kenetlenme (şevk, özümseme ve adanma) üst faktör yapısını ($\chi^2 = 226.00$, $p = 0.00$, $CFI = 0.89$, $RMSEA = 0.10$) analiz bulguları destekler niteliktedir.

Figure X: EQS 6 bkenetlenme.eds Chi Sq.=85.95 P=0.00 CFI=0.97 RMSEA=0.06

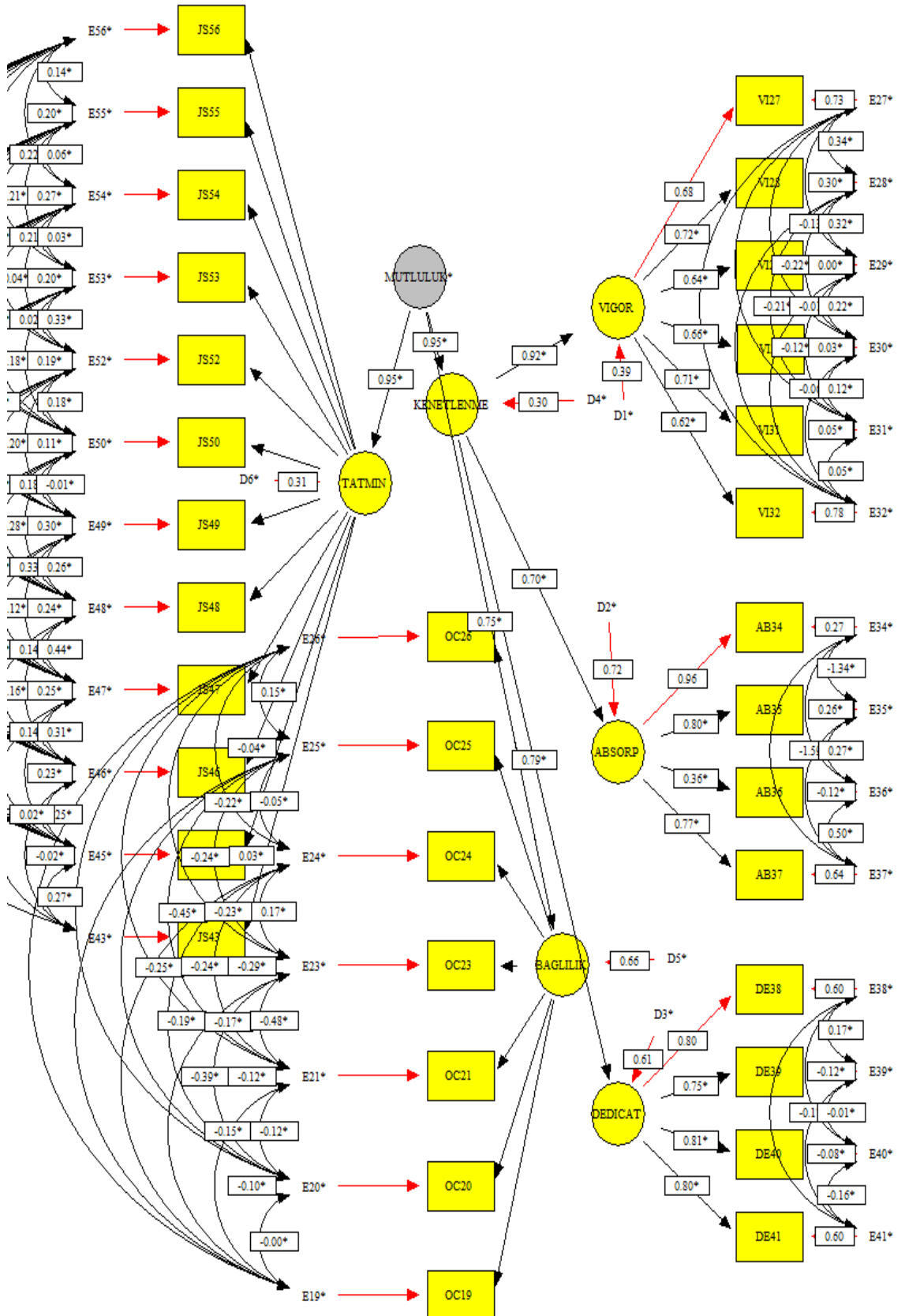


Şekil 9: İşe Kenetlenme Faktörlerine Ait Üçüncü Düzeydeki Faktör Analizi Modeli

İşe kenetlenme faktörlerine ait üçüncü düzeydeki faktör analizi modelinde, ($\chi^2 = 85.95$, $p = 0.00$, $CFI = 0.97$, $RMSEA = 0.06$) analiz bulguları destekler niteliktedir. Şekil 9'da regresyon katsayılarına bakıldığında, kenetlenmeye en çok etki edenin iş şevki - vigor (0,86), daha sonra işi özümseme - absorption (0,76) ve en son işe adanmanın - dedication (0,72) olduğu görülmektedir.

Kurumsal yönetime ait keşifsel ve onaylayıcı faktör analizleri sonucunda ve işte mutluluk hususunda, eşitlik boyutunun dört alt faktörlü, sorumluluk boyutunun yine dört alt faktörlü, şeffaflık boyutunun ise beş alt faktörlü, iş şevki boyutunun altı alt faktörlü, işi özümseme boyutunun dört alt faktörlü ve işe adanma boyutunun da dört alt faktörlü, örgütsel bağlılığın yedi alt faktörlü ve iş tatmininin oniki alt faktörlü yapılara sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Şekil 10'da İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'ne bağlı, işletme belgesine sahip dört ve beş yıldızlı otellerde işte mutluluk ile ilgili bütün faktörlerin hep birlikte olduğu onaylayıcı faktör analizi bulguları detaylı şekilde yer almaktadır. Regresyon katsayılarına bakıldığında, işte mutluluk üzerinde en etkili faktörlerin iş tatmini (0,95) ve işe kenetlenme (0,95) ve ardından örgütsel bağlılık (0,79) olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 10: İşte Mutluluk ile İlgili Tüm Faktörlerin Birlikte Olduğu Onaylayıcı Faktör Analizi Bulguları

21. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Beş ay süren veri toplama sürecinde anketlere yanıt verme hızı değerlendirildiğinde, yanıt almak için başvuru alan 46 otelden % 58,6'sının geri dönüş yapması tatmin edici bir yüzde olarak görülmektedir.

Genel olarak, hizmet sektöründe 219 çalışanın iş tecrübelerine bakıldığında, % 53'ü 5 yıldan az, % 28,8'i 5 ile 10 yıl arasında, % 11,9'u 11 ile 15 yıl arasında, % 6,4'ü 16 yıldan fazla iş tecrübesine sahip olmakla birlikte, yanıtlayanların oldukça tecrübeli oldukları gözlenmektedir. Bunun dışında, % 49,8'i bir yıldan az, % 36,5'i 1 ile 5 yıl arası, % 7,8'i 6 ile 10 yıl arasında, % 4,1'i 11 ile 15 yıl arasında, % 1,8'i 16 yıldan fazla olmak üzere şu an buldukları kurumlarında çalışmalarını göz önünde bulundurduğunda, % 49,8'lik kısmın çalıştıkları kurumu ve kurumun yönetsel politikalarını daha iyi tanımak ve anlamak için kurumda daha fazla zaman geçirmesi gerektiği varsayılmaktadır.

Ankete yanıt verenlerin gelir seviyesi oldukça düşük bir seviyede kalmıştır. Katılımcıların % 79'u 1500 TL'den az, % 17,8'i 1500 TL ile 2999 TL aralığında, % 2,3'ü 3000 TL ile 4999 TL aralığında, % 0,9'u 5000 TL ve üzeri gelire sahip olduğu düşünüldüğünde, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanların elde ettikleri gelirin azlığı dikkat çekmektedir.

Eğitim düzeylerinde, anketlere yanıt verenlerin % 42,5'inin lise mezunu, % 17,4'ünün ortaokul mezunu, % 9,1'inin ilkokul mezunu olması, toplam % 69'unun üniversite mezunu olmaması, eğitimlerinin çok yüksek olmadığını göstermektedir. Katılımcıların sadece % 26,9'unun üniversite mezunu ve % 4,1'inin yüksek lisans ya da doktora mezunu olması, kısaca toplam % 31'inin üniversite mezunu ve üstü olması diğer çoğunluğa göre azınlıkta kalmıştır. Dolayısıyla, örneğin, Bulut ve Culha (2010, s. 309)'ya göre örgüt içi verilecek eğitimler çalışanların tutumlarını, davranışlarını, yeteneklerini ve bilgilerini etkileyeceği için değerli bir yatırım olarak görülmektedir ve bu eğitimler ampirik olarak çalışanların bağlılığını pozitif olarak etkilemektedir.

Ankete katılan 219 otel çalışanın % 70,7'si olmak üzere; Yiyecek ve İçecek bölümünde (45,2), n Büro bölümünde (16,4) ve Kat Hizmetleri bölümünde (9,1) görev yapmaktadır. Toplam % 79'u hizmet personeli (50,7), orta kademe yönetici (17,8), ve diğerleri (güvenlik personeli, spa görevlisi, stajyer) (10,5) olmak üzere görev yapmaktadır.

Çalışanların görev yaptığı 4 ve 5 yıldıızlı otellerin büyüklükleri gz önünde bulunduğunda, çalışanların % 22,8'i 0 ile 99 personel aralığında, % 25,6'sı 100 ile 199 personel aralığında, katılımcıların yarısından fazlası (% 51,6) da 200 ile 399 personel aralığında yer alan büyük otellerde çalışmaktadır.

Dört ve beş yıldıızlı otellerde, yöneticilerin çalışanlara adil davrandıklarına katılma yönünde yanıtlar verilmiştir (ort. 3.73). Fakat, alışanlar tam olarak katılmadıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla, bu yaklaşım eşitlik teorisini de destekler niteliktedir. Burada alışanların iş yaşamında eşit bir muamale görme arzusu içinde oldukları anlaşılmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getirdikleri yönünde bir katılma ifade edilmektedir (ort. 3.71). Fakat, bu noktaya da çalışanlar tam olarak katılmamaktadır. Anketi yanıtlayanlar kurumun şeffaf bir politika izlemesi hususuna diğerlerinden daha az katılmaktadırlar (ort. 3.66). Yukarıda verilen yanıtların eşitlik ve vekalet yaklaşımlarıyla yakından ilgili olduğu, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin durumunu da yansıttığı anlaşılmaktadır. Çalışanlar yapılan işi değerlendirme ve işten tatmin olma hususunda katılma yönünde bir eğerilim göstermektedir (ort. 3.70). Çalışanların kurumlarına olan duygusal bağlanmaları yukarıda ifade edilen iki seçenek (Ne katılıyorum Ne katılmıyorum - Katılıyorum) arasında kalmaktadır (ort. 3.51). İşe adanma açısından bakıldığında, katılımcılar işle güçlü bir şekilde ilişkili olduklarına, işin anlamlı olduğuna, heves, ilham, gurur ve mücadele hissini tecrübe ettiklerine katılmaktadırlar (ort. 4.02). İş şevki açısından da, katılımcılar bir işle isteyerek uğraştıklarına, çalışırken enerjik olduklarına, ruhsal olarak dirençli ve zorluklara karşı dayanıklı olduklarına katıldıkları yönünde cevaplar vermişlerdir (ort. 3.87). İşi zmseme açısından ise, çalışanların işe mutlu bir şekilde kendilerini verdikleri, tam konsantre oldukları, zamanın çok hızlı geçtiği ve işinden ayrılmanın zor olduğu hususunda, örgütsel bağlılıkta olduğu gibi yukarıda belirtilen iki seçenek arasında kalmaktadır (ort. 3.59). Otantik mutluluk teorisi açısından bakıldığında, örgütsel bağlılığı ve işi

özümsemeyi arttırmak için Wallin (2008)'in, Seligman ve Royzman (2003)'in da vurgu yaptığı üç noktayı (işten keyif almak, işle meşguliyet seviyesi ve işin anlamlılığı) birleştirmek önemli olacaktır.

Regresyon analizleri açısından, kurumsal yönetim boyutlarının tamamının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu anlaşılmıştır. Kurumsal yönetim boyutlarından sadece sorumluluk ve şeffaflık boyutlarının iş şevki ve işe adanma üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu anlaşılmıştır. Kurumsal yönetim boyutlarından sadece adilliğin işi özümseme üzerinde anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca, kurumsal yönetim boyutlarından sadece adillik ve sorumluluğun iş tatmini üzerinde anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur.

Keşifsel faktör analizleri sonucunda yapılan uygulamalı araştırmada kullanılan değişkenlerin beklenen faktörleri meydana getirdiği tespit edilmiştir. Onaylayıcı faktör analizi sonucunda gözlemlenen ölçüm değişkenleri, kurumsal yönetime ait 3 ve işte mutluluğa ait 3 faktöre, istatistiksel olarak anlamlı yüklenmiştir. Böylelikle, keşifsel faktör analiziyle birlikte elde edilen faktör yapıları doğrulanmış olmaktadır. Onaylayıcı faktör analizlerine ait uygunluk indisleri değerlerinden elde edilen sonuçlardan yola çıkarak, analizle iddia edilen modelin ideal bir model olduğu, bir başka deyişle, bulguların iyi bir sonuç verdiği görülmektedir.

22. SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez çalışmasından ortaya çıkan sonuçlar, yürütülen saha araştırması ile birlikte toplanan verilerin analizlerinden elde edilen bulgulardan oluşmaktadır. En son bölüm olarak, gerçekleşen araştırmamızın amacına yönelik elde ettiğimiz sonuçlar değerlendirilecek, ayrıca kısıtlar ile birlikte hem yöneticilere hem de araştırmacılara çeşitli öneriler sunulacaktır.

Turizm endüstrisinde, İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'ne bağlı işletme belgesine sahip, kurumsal yönetim uygulamalarının olduğu varsayılan dört ve beş yıldızlı otellerde, kurumsal yönetimin işte çalışan mutluluğuna olan etkisinin araştırılması çalışmanın temel amacıdır. Araştırmanın temel sorusu kapsamında ve yapılan istatistiki analizler bağlamında hizmet sektöründe kurumsal yönetimin işte

çalışan mutluluğuna etkisinin olması, regresyon analizlerinde ifade edildiği üzere, özellikle de adillik, sorumluluk ve şeffaflık boyutlarının hepsinin birden örgütsel bağlılığa anlamlı etkisinin olması, korelasyon analizlerinde kurumsal yönetim ve mutluluk boyutlarının birbirleriyle olan pozitif ve anlamlı ilişkileri, ayrıca belirtilen hipotezleri (H1: Kurumsal yönetim ilkelerinden “adillik/eşitlik”, hizmet sektöründe pozitif olarak işte mutluluğu etkilemektedir. H2: Kurumsal yönetim ilkelerinden “sorumluluk”, hizmet sektöründe pozitif olarak işte mutluluğu etkilemektedir. H4: Kurumsal yönetim ilkelerinden “şeffaflık”, hizmet sektöründe pozitif olarak işte mutluluğu etkilemektedir.) destekler niteliktedir. Güncel olarak işte mutluluk çalışmalarından (Moura v.d., 2015; Kruger, 2014; Amin ve Akbar, 2013; Pöllanen, 2013) farklı, bir bütün olarak uygulanan modeldeki mutluluk boyutlarıyla analiz yapılması ve kurumsal yönetimin bu boyutlara etkisinin incelenmesi araştırmayı diğer çalışmalardan farklı kılmaktadır. Araştırma yapılan dört ve beş yıldızlı otellerin verilen yanıtlara bağlı olarak kurumsal yönetim olgusunu daha iyi anlamaya ihtiyacı vardır. Elde edilen yanıtlar bağlamında, otel yöneticilerinin çalışanlarına adil davranmaları, sorumluluklarını yerine getirmeleri ve şeffaf bir politika izlemeleri hususlarına ayrıca dikkat etmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte çalışanların eğitim seviyelerine dikkat edilmeli ve ücret düzeyleri tatmin edici şekilde tespit edilmelidir.

Turizm endüstrisinde çalışan bireyler yaptıkları işten tatmin olma eğilimde olsalar da tam anlamıyla işlerinden tatmin değildirler. Ayrıca çalışanların kurumlarına olan duygusal bağlılıkları ve işlerini özümseme işten tatmin olmada gösterdikleri eğilimden daha düşüktür. Sadece çalışanlar işe adanma konusuna tam anlamıyla katıldıklarını ifade etmişlerdir. Çalışanların iş sevgi açısından, işleriyle isteyerek uğraştıklarına, enerjik olduklarına ve zorluklara karşı dayanıklı olduklarına katılma yönünde oldukları fakat yine de tam anlamıyla katılmadıkları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, verilen yanıtlara bağlı olarak, hizmet sektörünün, kurumların işte mutluluğa nasıl olanak sağladığını daha iyi anlamaya ihtiyacı olduğu görülmektedir. Özellikle de çalışanların buldukları kurumlara düşük seviyede duygusal bağlanmalarının nedenlerinin araştırılması ve araştırmadaki model içinde yer alan işte mutluluk bileşenlerinin incelenmesi - örgütsel bağlılık, işe kenetlenme ve iş tatmini - kurumun insan sermayesine olan bakışına katkı sağlayacaktır.

Mutluluk birçok şekilde geliştirilebilir. Bireysel düzeyde mutluluğun artmasında birinci olarak; mutluluk üzerinde hayat seçimlerinin sonuçları hakkında bilgi sağlamak, ikinci olarak; yaşam sanatındaki yeteneklerin eğitimi ve üçüncü olarak; profesyonel hayat-danışmanlığı önemli hususlar olabilir. Toplum seviyesinde daha fazla sayı için daha fazla mutluluğa; daha iyi bir hayat standardı elde etmeye, özgürlüğe, demokrasiye ve iyi yönetime odaklanıldığı zaman uygulanacak politikalar sayesinde ulaşılabilir (Veenhoven, 2007). Kjerulf, iş yerinde mutluluğu yakalamada iki önemli faktör olan sonuçlara ve ilişkilere odaklanma olduğu zaman mutluluğun yakalanabileceğine vurgu yapmaktadır. İyi sonuçlar almak için; takdir etmek, öğrenmek ve gelişmek, anlam bulmak ve özgür olmak, iyi ilişkiler kurmak için de; olumlu olmak, kendiniz olmak ve sevmek hususlarına dikkat edilmesi gerektiğini belirtmiştir (Kjerulf, 2015, s. 87).

Bu yoğun yaşanan rekabet ortamında işte mutluluk; geleceğin yüksek nitelikli çalışanlarını motive etmede ve elde tutmada adeta bir tutkal görevi görecektir. Gelecek, çok zeki olan ya da çok zengin insanlara ait değil, mutluluğu yakalayan, peşinden gitmek için niyetli olan ve mutluluğu yaratan ve bunun sürdürülebilirliğine kendini adayan organizasyonlara ait olacaktır.

22.1. KISITLAR VE GELECEK ARAŞTIRMALARI

Araştırma sadece misafirperverlik ve turizm endüstrisinde yer alan dört ve beş yıldızlı otellerde gerçekleştirilmiştir. Araştırma düzeyi ise, birim ya da geçici düzeyin haricinde, birey düzeyindedir. Ayrıca, yapılan araştırma dört ve beş yıldızlı otellerdeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırılan kurumların anketleri cevaplama süreleri çok ağır olduğundan, bütün veriler toplam beş ay sonunda toplanmıştır. Bazı kurumların politikalarından ve yönetsel kararlarından dolayı anket doldurmayı kabul etmemeleri araştırmanın yapıldığı dönemde veri toplamayı daha da güç hale getirmiştir. Araştırma için herhangi bir kuruluştan finansal ya da maddi bir destek alınmamıştır. Otellerle irtibata geçip tek tek veri toplamaya çalışmak maddi ve manevi olarak yıpratıcı bir süreç yaşatmıştır. Yanıt verilen anketlerin etik ve ahlaki ilkelere uygun olarak doldurulup tarafımıza teslim edildiği varsayılmıştır.

Gelecek araştırmaları açısından araştırmanın benzeri hizmet endüstrisindeki diğer alanlarda (seyahat acenteleri, tur operatörleri, havayolları v.b.) ve diğer endüstrilerde de yapılabilir. Bu çalışmada birey düzeyinde gerçekleştirilen analiz, diğer sektörlerde birim düzeyinde, otellerdeki farklı departmanlar düzeyinde de yapılabilir. Bu çalışmada paydaş olarak, dört ve beş yıldızlı otellerdeki çalışanlar üzerinden bir analiz ve değerlendirme yapılmıştır. Fakat farklı bir bakış açısıyla, diğer paydaşlardan örneğin, hissedarlar, yönetim kurulu üyeleri, yatırımcılar, müşteriler, tedarikçiler v.b. gibi diğerleriyle de bir araştırma gerçekleştirilebilir. Ayrıca, hizmet sektöründe çalışanların ya da yöneticilerin kişilik özelliklerine (Robertson ve Cooper, 2011) bağlı olarak bir mutluluk araştırması yapılabilir ve bu noktaya yönetimin etkisi incelenebilir. Bir başka araştırma olarak, çalışanların iş özelliklerine bakılarak, işte mutluluk ile olan bağı analiz edilip kurumun mutluluk haritası elde edilebilir. Ayrıca, Diener, Scollon ve Lucas (2003)'ın mutluluk ya da iyi-oluş araştırmacılarına önerilerinden bir tanesi de düşük ve yüksek yoğunluktaki duyguları ayrı olarak incelemektir. Kanımızca, bunun faydası kurumlar içerisinde yaşanan birtakım duygu yoğunluklarının sınıflandırılarak değerlendirilmesi ve analizi olacaktır.

22.2. YÖNETİCİLERE ÖNERİLER

Yapılan büyük kapsamlı araştırmalarda işte çalışanları mutlu ve mutsuz eden faktörleri yöneticiler göz önünde bulundurmalıdırlar. Yapılan çeşitli araştırmalarda işte çalışanları mutlu ve mutsuz eden birçok unsur bulunmaktadır. Örneğin, Birleşik Krallık'ta 1063 kişiye yapılan mutluluk araştırmasında verilen cevaplar sıralanarak belirtilmiştir (Happiness At Work Index, 2007): Çalışanları işte mutlu eden ilk on faktör sırasıyla; cana yakın ve destekleyici iş arkadaşları, eğlenceli iş, iyi bir patron ya da yönetici olması, iyi iş ve hayat dengesi, çeşitli işlerle uğraş, değer bir iş yaptığımız inancı, yaptığımız işle bir fark yaratma hissi, başarılı bir takımın parçası olabilmek, elde edilen başarılar için takdir edilme ve rekabete dayalı maaş veya ücret. Diğer yandan, çalışanları işte mutsuz eden ilk on faktör ise sırasıyla; üst kademedен gelen iletişim eksikliği, rekabete dayalı olmayan maaş, elde edilen başarılar için takdirin olmaması, kötü patron veya yönetici olması, kişisel gelişimin az olması, gözardı edilen fikirler, iyi performans gösterenler için fırsat eksikliği,

faydaların eksikliği, zevkli bir iş olmaması ve yapılan işin bir farklılık yarattığını hissetmemek, olarak ifade edilmektedir.

Ömrün çoğunluğunun iş yaşamında geçtiği düşünülürse, yöneticilerin yukarıda belirtilen konuları farkında olup, sabah erkenden kalkıp işe gelen çalışanların işe keyifle gelebilmelerini sağlamayı kendilerine görev edinmelidirler. Böylelikle, uzun saatler çalışan personel kendini çok daha değerli hissedip kuruma daha fazla bağlanacaklardır ve kuruma olan aidiyet duyguları pekişecektir.

İş için minnettarlık duygusu çok önemlidir. Fakat, işin özelliklerine ve çalışılan iş arkadaşlarına bağlı olarak minnettarlık duygusunun olması sadece işte mutluluğu arttırmaya yardımcı olmayacak, ayrıca işe daha fazla sahip olmaya ve daha iyi performans sağlamaya neden olacaktır (Thomas, 2010, s. 129). Bu duygunun desteklenmesinde yöneticiler çalışanların iş ortamındaki hisselerini bilmek ve anlamak durumundadırlar.

Örgütlerin birtakım özelliklerini ve işlerini algılamak, güvenilir şekilde iş tatmini ve duygusal katılım ile ilişkilidir. Buna bağlı, aşağıdaki özellikler işyerinde mutluluğu geliştirme hususunda örgütler için bir kaldıraç görevi üstlenmektedir (Fisher, 2010, s. 35): Sağlıklı, saygılı ve destekleyici bir örgüt kültürü yaratmak, her seviyeye yetenekli liderlik özelliklerini getirmek, adil davranış, takdir ve güvenlik sağlamak, ilgi çekici, zorlu, özerkliği olan, zengin geribildirim olduğu işler tasarlamak, gelişime izin vermek ve yetkinlikleri geliştirmek için yetenek gelişimine olanak tanımak, birey - organizasyon ve birey - iş uyumu için bir seçim yapmak, sosyalleşme uygulamaları ve işleri ön izleme ile uyumu güçlendirmek, küçük zorlukları azaltmak ve günlük yaşanan coşkuları arttırmak, ve yüksek performanslı iş uygulamaları adapte etmek, şeklinde kurumlar, yöneticiler ya da liderler bu özellikleri farkında olmalıdırlar.

Yöneticiler açısından mutluluğu ölçmenin faydası açıktır. Örgüt ortamında olayların ne kadar iyi gittiğiyle alakalı bir indeks sağlamaktadır. Neticede, bir örgütün zaman içinde mutluluk durumunu takip etme becerisinin olması, örgütün politikalarının ve uygulamalarının başarısını ve örgüt ikliminin genel durumunu analiz etmesine fırsat sağlayacaktır. Bu etkiler örgütsel performansı etkileyecektir.

Hayat tatminine ya da mutluluğa giden tek bir anahtar yoktur. Fakat, birtakım karışımların olduğu bir reçete olduğu ifade edilebilir. Örgüt tarafından etki edilen bu karışımlardan bazıları; bireylerin işinden ne kadar zevk aldığı, ücretleri, işin anlamlılığı, iş koşullarının elverişliliği, sosyal ilişkiler, destekleyici iş arkadaşları ve yöneticiler, amaçların olması, örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının örtüşmesi ve gelişim olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla, yöneticiler kurumlarda mutluluk konusunu ele alarak bu reçete içerisindeki malzemeleri dikkatle incelemelidirler. Kurum içinde uygulanan iyi yönetim politikaları ve uygulamalar çalışanların gelişimini ve tatminini desteklemelidir. Bunun içinde mutluluk anketleri çok kıymetli bir yere sahiptir (Doherty, 2011). Hizmet sektöründeki yöneticilerin iş tatminleri örgütsel performans ve üretkenlik ile korelasyonu göstermektedir. Dolayısıyla, iş çevresinden tatmin olan yöneticiler daha fazla üretken, memnun olmayanlar ise daha az üretken olacaklardır (Gunlu, Aksaraylı, Perçin, 2010:707). Kısacası, elde bulunan insan sermayesini mutlu edecek yollar araştırılmalıdır.

Ayrıca yapılan bir araştırmada, yönetsel yetenekler ve yöneticinin karakteri, doluluk oranlarında, misafir tatmininde, çalışan motivasyonunda ve otel faaliyetlerinin başarısında pozitif ya da negatif etkiye sahiptir. Dolayısıyla, insan ilişkilerinin yoğun olduğu bir sektör olduğu için, otel yöneticilerinin toleranslı, esnek, sezgileri kuvvetli, rahat geçinilen, sakin, eğitilmiş ve iyi kişilerarası ilişkileri olması, stresli ortamlarda çalışmak için istekli olmaları ve yüksek duygusal zekalarının olması beklenmektedir (Pınar, 2014, s. 5591). Yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre de, negatif olan duyguların güçlü psikolojik etkileri olduğu saptanmıştır. Negatif bir ruh halinde olan insanların, kendi ruh hallerini etrafındaki diğer insanlara yansıtma eğiliminde oldukları belirlenmiştir ve bu negatif eğilim sadece kendilerini değil, iş yerindeki kişilerarası ilişkileri, grupları ve örgütü de etkileyecektir (Şengül ve Eriş, 2014, s. 54).

Kurumlardaki insan sermayesinin iş yerine katkısı son derece kritik bir öneme sahiptir. Az çalışan girdisi ile çok çıktı üretmek için kurumlarda çalışan bireylerin sadece fiziksel olarak değil, akıl ve ruhsal olarak ta kenetlenmekten başka bir seçeneği bulunmamaktadır.

Liderlerin nasıl daha mutlu örgütler yaratabilir sorusunun muhtemelen ilk basamaklarından bir tanesi mutluluğun tanımını iyi yapabilmektir. Diğer bölümlerde bahsedildiği üzere, psikologlar mutluluğu tanımlamada üç farklı yoldan (keyifli hayat, meşgul hayat, anlamlı hayat) bahsetmiştir (David, 2013). Bu üç yolun hepsi başarıya ulaşmada önemlidir ve iş hayatındaki liderler bu bilgiyi kullanarak örgütleri hakkında önemli bazı soruları sormalıdır: Çalışanlar işteki ilişkilerinden ve çevrelerinden keyif alıyorlar mı? Gülüyorlar mı? İnsanlar kendi yeteneklerini kullanabilecekleri doğru görevlerde mi ve buna uygun bir mücadele veriyorlar mı? Dahiliklerini ve güçlü yönlerini kullanabiliyorlar mı? Örgütün amacını anlıyorlar mı? Değer bir şeyin parçası olduklarını hissediyorlar mı? (David, 2013). Dolayısıyla, yöneticilerin ve çalışanların mutlulukları dahil, kurumların mutluluğuna katkı sağlayacak unsurların göz önünde bulundurularak kurumlar değerlendirilmelidir. Hizmet sektöründe yüreklere dokunabilen, birtakım hissi olayları algılayabilen, hissedebilen ve iş hayatında çalışma ortamında mutlu olabilen ve etrafına mutluluğu bulaştırabilen çalışanlar ve yöneticiler kurumlara daha fazla değer katacaklardır.

Dünya Sağlık Örgütü (2013)'nün ruh sağlığı tanımıyla aynı doğrultuda “*her bireyin kendi potansiyelini farkettiği, hayatın normal stresleriyle başa çıkabildiği, üretken ve verimli çalışabildiği, ve topluma bir katkı sağlayabildiği bir iyi-oluş durumu*”, çalışanların iyi olmasına ve duygularına değer vermeye yatırım yapmak (Özer ve Nazlı, 2013, s. 62), misafirperverlik ve turizm endüstrisindeki çalışanlara ve yöneticilere önerilmektedir.

22.3. ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER

Bu çalışma misafirperverlik ve turizm sektöründe yer alan dört ve beş yıldızlı otellerde ve bireysel düzeyde işte mutluluğu araştırmak ve kurumsal yönetimin bu konu üzerindeki etkisi göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir. Birim düzeyinde işte mutluluğa veya geçici düzeyde işte mutluluğa bakılarak, farklı sektörlerde ya da farklı ülke uygulamalarıyla (cross-cultural) bu iki düzeyde yapılacak araştırmalar mutluluk konusunu daha da derinlemesine inceleme fırsatı sağlayacaktır ve literatürde çıkan yeni faktörlerle beraber (iş şevki, işi özümseme vb.) işte mutluluk olgusuna ya da genel mutluluk olgusuna farklı bir bakış açısı sunacaktır. Bir, iki ve üç yıldızlı otellerde ya da hizmet sektörünün başka alanlarında

da (restoran, seyahat acentesi, tur operatörü, eğlence parkları, fuarlar, rehberlik, vb.) araştırma farklı boyutlarıyla gerçekleştirilebilir. Ek olarak, farklı sektörlerdeki alt kademe, orta kademe ya da üst kademe yöneticiler seviyesinde buna benzer bir araştırma gerçekleştirilerek, işte mutluluk ve yönetim açısından birtakım algı tespitleri yapılabilir. Bununla beraber, sektörler arası mutluluk kıyaslamalarında da mutluluk algısının değerlendirilmesi farklı perspektifler getirecektir. Özellikle disiplinler arası yapılacak araştırmalar da birtakım gizil kalmış ya da bilinmeyen unsurları ortaya çıkaracaktır.

Ayrıca, gelecek araştırmacıların veri toplama süreci esnasında posta yoluyla kurumlarda yer alan birimlere ya da birimlerdeki yöneticilere anket sorularını göndermesi, soruların daha fazla dikkatle ve özenle yanıtlanmasına olanak sağlayabilir.

Mutluluk araştırmacılarının elde ettikleri bulgular vatandaşların mutluluğunu arttırmak için programlar geliştirmede, öncelikleri belirlemede ve vatandaşların endişelerini anlamada politika yapanlara faydalı bilgiler sağlamaktadır (Bok, 2010). Ayrıca, özellikle kurumsal yönetim anlayışının olduğu kurumlarda mutluluk kavramının da tahlil edilmesi kurumların sürdürülebilirliği için son derece kıymetli bir kazanım olacaktır.

Aslında, mutluluk konusuna bakarak iş yerlerinde çalışanların mutluluk haritasını çıkarmak kurumlara fayda sağlayabilir. Turizm endüstrisinde yer alan insan sermayesinin ruhsal açıdan sağlıklı olup olmadıkları ve hayat tatminlerinin neler olduğu sorularına ayrıca yanıt aranabilir.

Bugün ve yarın daha iyi hayatları elde etmek, mutluluğu ve gelişimi ölçmek için yeni göstergeler ya da var olan göstergeleri geliştirmek ve insanlar için nelerin önemli olduğuna odaklanmak önemli hususlar olacaktır (OECD, 2013). Mutluluk göstergeleri, insanlar için önemli olan konularda politika yapanlara yeni ve geniş bir bakış açısı sağlayabilir. Bu alanlardan bazıları olan işler, sağlık ve eğitim zaten radar ekranında uzunca bir zamandır görülmektedir. Diğer bireysel ve ev halkı düzeyi ile ilgili göstergeler ve bunların popülasyondaki gruplar arasındaki dağılımı, insanların hayatındaki kaliteye bakışta yeni bakış açıları geliştirebilir (OECD, 2013).

REFERANSLAR

- Abbott, T. K. (b.t.). Immanuel Kant - Groundwork for the Metaphysics of Morals 1785. Retrieved March 05, 2015, from <http://www.justiceharvard.org/resources/immanuel-kant-groundwork-for-the-metaphysics-of-morals-1785/>
- Akanpaadgi, E. (2015). Corporate Governance in the United Kingdom (1992-2008): Developments, Failures and Lessons. *Journal of Advances in Social Science and Humanities*, 1 (1).
- Akpınar, A. (2014). Swisotel Büyük Efes İzmir Eğitim Sorumlusu, Hizmet Sektöründe Kariyer Fırsatları, Yaşar Üniversitesi, Seminer.
- Aktan, C. C. (2006). Kurumsal Şirket Yönetimi - Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Araştırmalar Serisi No:4, Ankara.
- Aktan, C. C. (1997). Değişim ve Bilgi Çağında Yönetim, Şahinkaya Matbaacılık: İstanbul, 288-289.
- Al-Najjar, B. (2014). Corporate governance, tourism growth and firm performance: Evidence from publicly listed tourism firms in five Middle Eastern countries. *Tourism Management*, 42, 342-351.
- Allen, J. N., Meyer, P. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Amin, Z., Akbar, K. P. (2013). Analysis of psychological well-being and turnover intentions of hotel employees: An empirical study. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 3 (3), 662-671.
- Arbak, Y., Kesken, J. (2005). Örgütsel Bağlılık. 1.Baskı, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- Aziz, A., Y., Ennew, C. (2013). Assessing the effects of empowerment and emotions on job satisfaction in hotel service environments. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 21 (S), 65-84.

- Bakker, A. B., Oerlemans, W. G. M. (2010). Subjective well-being in organizations. In Cameron K., Spreitzer G. (eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.
- Bakker, A. B., Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press, USA.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22, 187-200.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J., Bosveld, W., Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 425-441.
- Baraz, B. (2004). Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi: Eskişehir’de Bir Araştırma. online. 20 Mayıs 2014, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-04.pdf>
- Bentler, P. M. (1990). Quantitative Methods in Psychology: Comparative Fit Indexes in Structural Models, *Psychological Bulletin*, 107 (2), 238-246.
- Bentler, P. M., Bonett, D. G. (1980). Significance. Tests and. Goodness-of-Fit in the Analysis of Covariance Structures, *Psychological Bulletin*, 88 (39), 588-606.
- Berglöf, E., Pajuste, A. (2005). What Do Firms Disclose And Why? Enforcing Corporate Governance And Transparency In Central And Eastern Europe. *Oxford Review Of Economic Policy*, 21, (2), 182.
- Blair, M. M. (2004). The Great Pension Grab: Comments on Richard Ippolito, Bankruptcy and Workers: Risks, Compensation and Pension Contracts, *Washington University Law Quarterly*, Vol.82:1305.
- Blanchflower, D. G., Oswald, A. J. (2007). Is Well-being U-Shaped over the Life Cycle? University of Warwick, Department of Economics, The Warwick Economics Research Paper Series.

- Blanchflower, D. G., Oswald, A. J. (2004). Well-being over time in Britain and the USA. *Journal of Public Economics*, 88(7/8), 1359.
- Bok, D. (2010). *The Politics of Happiness: What Government Can Learn from the New Research on Well-Being*, Princeton University Press.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Boehm, J. K., Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success? *Journal of Career Assessment*, 16, 101-116.
- Bradburn, N. M. (1969). The Structure of Psychological Well-Being. Retrieved November 10, 2014, from http://www1.eur.nl/fsw/happiness/common/desc_study.php?studyid=514
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and Around Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Brief, A. P., Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-308.
- Britt, T. W., Dickinson, J. M., Greene-Shortridge, T. M., McKibben, E. S. (2007). Self-engagement at work. In Nelson, D. L. and Cooper C. L. (eds.) *Positive Organizational Behavior* (pp. 143-158). London: Sage.
- Buchanan, B., II. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 4, 533-46.
- Bulut C., Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14 (4), 309-323.
- Burke, R. J., Koyuncu, M., Jing, W., Fiksenbaum, L. (2009). Work engagement among hotel managers in Beijing, China: potential antecedents and consequences. *Tourism Review*, 64 (3), 4-18.
- Cadbury Report (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance*. Retrieved November 26, 2014, from <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.

- Cheung, Y. L., Jiang, P., Limpaphayom, P., Lu, T. (2010). Corporate governance in China: A step forward. *European Financial Management*, 16 (1), 94-123.
- Chen, V. Z., Li, J., Shapiro, D. M. (2011). Are OECD-prescribed “good corporate governance practices” really good in an emerging economy?. *Asia Pacific Journal of Management*, 28 (1), 115-138.
- Chen, J. (2004). *International Institutions and Multinational Enterprises: Global Players, Global Markets*, Edward Elgar Publishing Limited, UK.
- Christensen, J. I., Kent, P., Routledge, J., Stewart, J. (2015). Do Corporate Governance Recommendations Improve the Performance and Accountability of Small Listed Companies?. *Accounting and Finance*, 55 (1), 133-164.
- Claessens, S., Yurtoglu, B. B. (2013). Corporate governance in emerging markets: A survey. *Emerging Markets Review*, 15, 1-33.
- Clark, E. A., Frijters, P., Shields M. (2007). Relative Income, Happiness and Utility: An Explanation for the Easterlin Paradox and Other Puzzles. Retrieved January 11, 2015, from <http://ftp.iza.org/dp2840.pdf>
- Coca Cola (2011). What is Happiness. Retrieved October 15, 2013, from <http://us.coca-cola.com/happiness/>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.
- Cooper-Hakim, A., Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241-305.
- Costa, P. T., Siegler, I. C. (2004). *Recent Advances in Psychology and Aging*. Elsevier, 1st edition, The Netherlands.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., Stone, E. F. (1992). *Job Satisfaction: Advances in Research and Applications*. New York: The Free Press.
- Çetin, F., Fıkrkoca, A. (2009). Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel Ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65, (4), 48.

- Çıtak, L. (2006). Kurumsal Yönetim Sistemlerinde Yakınsama. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, s.35, 145-172.
- Daft, R. L. (2010). Management. 9th edition, South-Western Cengage Learning, USA.
- Daştan, A. (2010). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Kurumsal Muhasebe Etkileşimi. *Bankacılar Dergisi*, 72, 4.
- David, S. (2013). Harvard Business Review - How Happy Is Your Organization? Retrieved December 08, 2013, from <http://blogs.hbr.org/2013/03/how-happy-is-your-organization>
- Denny, R. (2010). Succeed for Yourself – Unlock Your Potention For Success and Happiness, 3rd edition, UK: Kogan Page.
- Di, W., Hong, Z., Honghui, L. (2014). Moderating Effects of Growth on the Relation between Board Governance and Operating Performance: An Empirical Analysis Based on China's Listed Tourism Companies. *Journal of Beijing International Studies University*, 9, 006.
- Diener, E., Scollon, N. C., Lucas, E. R. (2003). The evolving concept of subjective well-being: the multifaceted nature of happiness. *Advances in Cell Aging and Gerontology*, 15, 187-219.
- Diener-Biswas, R., Dean, B. (2007). Positive Psychology – Coaching, New Jersey: John Wiley and Sons Inc.
- Diener, E., Rober-Biswas, D. (2008). Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth. Blackwell Publishing: Oxford.
- Diener, E., Lucas, E. R. (2000). Explaining Differences in Societal Levels of Happiness: Relative Standards, Need Fulfillment, Culture, and Evaluation Theory, *Journal of Happiness Studies*, 1, (1), 41-78.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276–302.

- Dimitrov, D. (2012). Sources of Meaningfulness in the Workplace: A Study in the US Hospitality Sector. *European Journal of Training and Development*, 36, 351-371.
- Dinç, E., Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: IMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, (2), 157-184.
- Dinler, M. A. (2009). Kurumsal Yönetişim. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5, (2), 2.
- Doğan, M. (2007). Kurumsal Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Doherty, N. (2011). Measuring Happiness: Is it good for your organization? Retrieved December 09, 2013, from <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/p16342/Think-Cranfield/2011/March-2011/Measuring-happiness-is-it-good-for-your-organisation>
- Dolan, P., Peasgood, T., White, M. (2008). Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being. *Journal of Economic Psychology*, 29: 94-122.
- Eagly, A. H., Chaiken, S. (1993). The Psychology of Attitudes. Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich.
- Easterlin, R. A. (1995). Will raising the incomes of all increase the happiness of all? *Journal of Economic Behavior and Organization*, 27, 35-47.
- Ersoy, E., Bayrakdaroğlu, A., Şamiloğlu, F., (2011). Türkiye’de Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı (Tobin-Q ve Anormal Getiri) Arasındaki İlişkinin Analizi, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 48 (554), 71-83.
- Essen, M., Engelen, P. J., Carney, M. (2013). Does “Good” Corporate Governance Help in a Crisis? The Impact of Country-and Firm-Level Governance Mechanisms in the European Financial Crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 21 (3), 201-224.

- Fisher, D. C. (2010). Happiness At Work, *International Journal Of Management Reviews*, 12 (4), p. 4.
- Four Seasons (2014). Four Seasons Hotels and Resorts, Retrieved May 5, 2014, from <http://us.greatrated.com/review/four-seasons-hotels-and-resorts2014>
- Freeman, E. R., McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach To Strategic Management Working Paper, No:01-02, s. 25.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic Management, A Stakeholder Approach. Pitman, Boston.
- Freud S. (2014). Mutlu Olma İhtimalimiz. (3. Baskı). (M. Fırat, Çev.) İstanbul: Zeplin Kitap.
- Fortune (2015). 100 Best Companies To Work For. Retrieved 24 February, 2015, from <http://fortune.com/best-companies/>
- Galabova, L., McKie, L. (2013). The five fingers of my hand: human capital and well-being in SMEs. *Personnel Review*, 42 (6), 662-683.
- GEM (2013). Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report, Retrieved November 6, 2014, from <http://www.gemconsortium.org/docs/download/3106>
- Gerdtham, U. G., Johannesson, M. (2001). The relationship between happiness, health, and social economic factors: Results based on Swedish microdata. *Journal of Socio-Economics*, 30 (6), 553-557.
- Ghizzoni, F. (2003). The Role of Corporate Governance in Foreign Investment Flow to Turkey. Corporate Governance Conference, Koç University, İstanbul.
- Gökbulut, B. (2014). Front Office Manager – Renaissance Hotel Izmir, Career Opportunities in Hospitality Industry, Yasar University, Seminar.
- Gracia, E., Marisa, S., Rosa, G., Eva, C. (2013). How to enhance service quality through organizational facilitators, collective work engagement, and relational service competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, (1), 42-55.

- Gray, J., Starke, F. (1977). *Organizational Behavior: Concepts and Applications*, Charles Merrill Pub. Co., p. 39.
- Gross National Happiness (2013). Good Governance and Gross National Happiness. Retrieved November 10, 2013, from <http://www.grossnationalhappiness.com/9-domains/good-governance-and-gross-national-happiness>
- Gross National Happiness (b.t.). A development path with values. Retrieved November 15, 2014, from http://www.gnhbhutan.org/about/a_development_path_with_values.aspx
- Guetat, H., Jarboui, S., Boujelbene, Y. (2015). Evaluation of hotel industry performance and corporate governance: A stochastic frontier analysis. *Tourism Management Perspectives*, 15, 128-136.
- Guillet, B. D., Mattila, A. S. (2010). A descriptive examination of corporate governance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (4), 677-684.
- Gunlu, E., Aksaraylı, M., Perçin, N.S. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (5), 693-717.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, R. J., Oldham, R. G. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument For The Diagnosis of Jobs and The Evaluation of Job Redesign Projects*. Technical Report No:4, Yale University.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis - A Global Perspective*, Pearson, New Jersey.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, New Jersey.

- Halsey, W. (1988). Macmillan Contemporary Dictionary, ABC Tanitim Basimevi, 1.Baskı, İstanbul.
- Happiness At Work Index (2007). Happiness at Work, Retrieved June 12, 2013, from <http://www.arboraglobal.com/documents/Happiness%20at%20Work%20Index%202007.pdf>
- Happy Planet Index (2014). Happy Planet Index, Retrieved September 10, 2014, from <http://www.happyplanetindex.org/about/>
- Harford, J., Mansi, S. A., Maxwell, W. F., (2008). Corporate governance and firm cash holdings in the U.S. *Journal of Financial Economics*, 87, 535-555.
- Harrison, J. S., Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Journal*, 42 (5): 479-485.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., Agrawal, S. (2009). Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Retrieved January 10, 2015, from http://www.aamga.org/files/hr/MetaAnalysis_Q12_WhitePaper_2009.pdf
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Hayo, B., Seifert, W. (2003). Subjective economic well-being in Eastern Europe. *Journal of Economic Psychology*, 24 (3), 329.
- Heathwood, C. (2006). Desire Satisfactionism and Hedonism. *Philosophical Studies*, 128, 539-563.
- Heffetz, O. (2013). Should governments monitor citizens' happiness and use that data to inform policy? Many say yes; the question is how, Retrieved December 3, 2015, from <http://blog.supplysideliberal.com/post/52201466416/ori-heffetz-quantifying-happiness>
- Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. (2015). World Happiness Report 2015. New York: Sustainable Development Solutions Network.

- Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. (2013). World Happiness Report 2013. New York: UN Sustainable Development Solutions Network.
- Helliwell, J. (2001). How's Life? Combining Individual and National Variables to Explain Subjective Well-Being, NBER Working Paper No. W9065, Retrieved November 17, 2015, from at <http://www.nber.org/papers/W9065>
- Hilton (2013). Corporate Governance Guidelines, Retrieved June 25, 2014, from http://ir.hiltonworldwide.com/files/doc_downloads/Corporate%20Governance%20Guidelines.pdf
- Hilton (2012). Hilton Code of Conduct, Retrieved July 5, 2014, from <https://secure.ethicspoint.com/domain/media/en/gui/23073/code.pdf>
- Hiraki, T., Inoue, H., Ito, A., Kuroki, F., Masuda, H. (2003). Corporate Governance and Firm Value in Japan: Evidence from 1985 to 1998, *Pacific – Basin Finance Journal*, 239-265.
- Holderness, G. C. (2003). A Survey Of Blockholders And Corporate Control, *Economic Policy Review*, 9, (1), 51.
- Hosie, P. J., Sevastos, P. P., Cooper, C. L. (2006). Happy performing managers: The impact of affective wellbeing and intrinsic job satisfaction in the workplace. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Hsiao, J. P. H., Jaw, C., Huan, T. C., Woodside, A. G. (2015). Applying complexity theory to solve hospitality contrarian case conundrums: Illuminating happy-low and unhappy-high performing frontline service employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (4), 608-647.
- Hsieh, Y., Kline, S., Pearson, T. (2008). Lodging managers' perceptions of work and personal life balance: balanced or imbalanced? *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 9 (1), 18-35.
- Hsieh, Y. C., Pearson, T., Chang, H. C., Uen, J. F. (2005). Spillover between work and personal life for lodging managers. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 3 (2), 61-83.

- Hunger, D. J., Wheelen, T. L. (2003). *Essentials of Strategic Management*, 3rd Edition, Prentice Hall, USA.
- Hyatt (2014). Hyatt Hotels, Retrieved August, 20, 2014, from <http://us.greatrated.com/hyatt-hotels>
- Ilies, R., Judge, T.A. (2004). An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 367–389.
- Ilies, R., Judge, T.A. (2002). Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: a field experience sampling study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, pp. 1119–1139.
- Intercontinental Hotels Group (2013). Corporate Governance Report, Retrieved July 13, 2014, from http://www.ihgplc.com/files/reports/ar2013/files/pdf/corporate_governancereport_2013.pdf
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., Paul, K. B. (1989). Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74, 193-200.
- Iturriaga, P., DiDona, T. (2015). Better Life: Perceptions of Happiness in the Capital of Latin America. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5 (2), 1-6.
- İşcan, F. Ö., Kaygın, E. (2009). Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, (2), 214.
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44, 1039–1050.
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4): 305-360.

- Jo, H., Harjoto, M. A. (2011). Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103 (3), 351-383.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127:3, 376-407.
- Kahneman, D., Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proceedings of the national academy of sciences*, 107 (38), 16489-16493.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-349.
- Kahraman, C. (2008). Kurumsal Yönetim Anlayışının Özel Sermayeli Bankaların Yapısı ve İşleyişi Üzerine Etkiler. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Karacaoğlu, K., Sözbilen, G. (2013). Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 1, 41-56.
- Karakaya, A., Akbulut, H. (2010). Safranbolu'daki Turizm İşletmelerinde Kurumsal Yönetim. *ZKÜ SB Dergisi*, 6, (11), 17-32.
- Karatepe, M. O., Olugbade, A. O. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*. 28, 504-512.
- Karayel, M. (2006). Türkiye'de İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Karadeniz Bölgesi'nde Bir Araştırma. online. 10 Temmuz 2013. <http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TS00465.pdf>
- Kashdan, T. B., Biswas-Diener, R., King, L. A. (2008). Reconsidering happiness: The costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *Journal of Positive Psychology*, 3, 219-233.

- Kathleen, E. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No:1, 58.
- Kerr, L. V. (2005). Effective Corporate Governance. Gov.Strat and Outskirts Press, USA.
- Kesebir, P., Diener, E. (2008). In Pursuit Of Happiness: Empirical Answers to Philosophical Questions. *Perspectives on Psychological Science*, 3: 117.
- Kesken, J., Nazlı, M. (2011). Kurumsal Yönetim Üzerine Bir Değerlendirme, *İzmir Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası*, 112: 9-22.
- Khaleeli, H. (2014). World's happiest country: how did Panama overtake Denmark? Retrieved November 2, 2014, from <http://www.theguardian.com/world/shortcuts/2014/sep/17/worlds-happiest-country-panama-overtake-denmark>
- Kimpton (2013). Kimpton Hotels and Restaurants, Retrieved June 10, 2014, from <http://us.greatrated.com/kimpton-hotels-restaurants>
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., Carson, K. P. (2002). Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 1, 14-32.
- King, L. A., Napa, C. K. (1998). What Makes a Life Good?, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 156-165.
- Kjerulf, A. (2015). Happy Hour is 9 to 5, How to Love Your Job, Love Your Life and Kick Butt at Work. (1. Baskı). (C. Yapalak, Çev.). İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. A.Ş. (Orijinal çalışma basım tarihi 2014).
- Ko, J., Price, J. L., Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. 10. Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

- Kolk, A., Pinkse, J. (2010). The integration of corporate governance in corporate social responsibility disclosures. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17 (1), 15-26.
- Korkmaz, U. (2007). Kamuda İç Denetim. online. 05 Şubat 2015, <http://kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/6845,korkmaz-u-kamuda-ic-denetim-i.pdf?0>
- Köroğlu, Ç., Aktaş, R. (2014). Turizm Sektöründe Kurumsal Yönetim Anlayışı ve İç Denetim İlişkisi: Marmaris Bölgesinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (3), 273-290.
- Kruger, S. (2014). How satisfied are hospitality managers in the workplace? *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 3 (1), 1-20.
- Küçükçolak, A., Özer, L. (2004). Kurumsal yönetim ilkelerinin sermaye piyasalarının gelişimine ve şirket performansına etkileri. *Türkiye İktisat Kongresi*, DPT Yayını, 149-173.
- Lambert, R. A. (2001). Contracting theory and accounting. *Journal of Accounting and Economics*, 32 (1), 3-87.
- Lattemann, C. (2014). On the convergence of corporate governance practices in emerging markets, *International Journal of Emerging Markets*, 9 (2), 316-332.
- Levy, S., Park, S. Y. (2011). CSR 2.0: Management perspectives of sustainable hospitality innovations. In T. R. Tiller (Ed.), *Conference Proceedings of Best En Think Tank XI: Learning for Sustainable Tourism* (pp. 77-82). Sidney: University of Technology Sidney.
- Linda, S., Jeanne, B., Joseph, P. B., Anne, H. R. (1996). Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies, *Academy of Management Journal*, 39 (33), 751.
- Lipman, F., Lipman, K. L. (2006). Why Is Corporate Governance Important, Retrieved January 19, 2015, from <http://accounting.smartpros.com/x55104.xml>

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette M. D. (ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior*, 3rd edition, McGraw Hill.
- Lyubomirsky, S. (2007). What is happiness, Retrieved January 8, 2015, from <http://greatergood.berkeley.edu/topic/happiness/definition>
- Lyubomirsky, S., King, L., Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9, 111-131.
- Lyubomirsky, S. (2001). Why are some people happier than others? The role of cognitive and motivational processes in well-being. *American Psychologist*, 56, 239-249.
- Macey, W. H., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Marriott (2013). Marriott International, Retrieved May 10, 2014, from <http://us.greatrated.com/marriott-international-inc>
- Marsh, H. W. Hocevar, D., (1985). Application of Confirmatory Factor Analysis to the Study of Self-Concept: First and Higher Order Factor Structures and Their Invariance Across Groups, *Psychological Bulletin*, 97, 562-582.
- Mason, C. M., Griffin, M. A. (2005). Group task satisfaction: The group's shared attitude to its task and work environment. *Group and Organization Management*, 30, 623-652.
- McCurry, J. (2013). Japan's menu scandal leaves a bitter taste. Retrieved January 08, 2014, from <http://www.theguardian.com/world/2013/nov/12/japan-menu-scandal-diners-duped>

- McMahon, D. M. (2007). *Happiness: A history*. New York: Grove.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61, 29.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Ministry of Culture and Tourism (2007). *Tourism Strategy of Turkey 2023*. Retrieved March 10, 2015, from <http://www.kulturturizm.gov.tr/genel/text/eng/TST2023.pdf>
- Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-7.
- Moura, D., Orgambidez-Ramos, A., de Jesus, S. (2015). Psychological Empowerment and Work Engagement as predictors of Work Satisfaction: A sample of Hotel Employees. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 3 (2), 55-64.
- Mu Yeh, C. (2013). Board Governance and Tourism Firms' Performance: The Case of Taiwan. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 14 (2), 123-141.
- Mulligan, E. (2002). *Life Coaching For Work – The Formula For Happiness and Success At Work*. C. Başoğlu, (Ed.), *İş Dünyasında Yaşam Yönetimi içinde* (18-19) (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. LTD. ŞTİ. (Orijinal çalışma basım tarihi 2000).
- Mumcuoğlu, C. (2014). İnsan Kaynakları Müdürü, Mövenpick. Hizmet Sektöründe Kariyer Fırsatları, Yaşar Üniversitesi, Seminer.

- Nasr, L., Burton, J., Gruber, T., Kitshoff, J. (2014). Exploring the impact of customer feedback on the well-being of service entities: A TSR perspective. *Journal of Service Management*, 25 (4), 531-555.
- Nawijn, J. (2012). *Leisure Travel and Happiness*. Phd Dissertation. NRIT Media, Erasmus University Rotterdam.
- Needles Jr., B. E., Turel, A., Sengur, E. D., Turel, A. (2012). Corporate governance in Turkey: Issues and practices of high-performance companies. *Accounting and Management Information Systems*, 11 (4), 510-531.
- Nikomborirak, D. (2001). An Assessment of the Role of Board of Directors in Building Good Governance: The Case of Thailand. Retrieved January 12, 2015, from <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/1872778.pdf>
- Nussbaum, M. (1992). Human functioning and social justice: In defense of Aristotelian essentialism. *Political Theory*, 20, 202-246.
- OECD (2013). Better Life Index - How's Life? Focusing on People. Retrieved June 20, 2014, from <http://www.oecdbetterlifeindex.org/blog/howslifefocusingonpeople.htm>
- OECD (2004). Principles of Corporate Governance. Retrieved October 04, 2013, from <http://www.oecd.org>
- Office for National Statistics (2011). Initial investigation into Subjective Wellbeing from the Opinions Survey. Retrieved 25 October, 2014, from http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171776_244488.pdf
- Oczkowski, E., Farrell, M. (1998). Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares: The case of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 15 (4), 349-366.
- Oman, C. P. (2001). Corporate Governance and National Development, OECD Technical Papers, No.180.

- Organ, D. W., Near, J. P. (1985). Cognition vs affect in measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology*, 20, 241-253.
- Ott, C. J. (2010). Good Governance and Happiness in Nations: Technical Quality Precedes Democracy and Quality Beats Size, *Journal of Happiness Studies*, 11 (3): 353-368.
- Sarı, Ö. F., Nazlı, M. (2014). A Qualitative Study on the Pride Notion of Tourism and Hospitality Students in Turkey. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 3(3-4), 47-67.
- Özer, A. M. (2006). Yönetişim Üzerine Notlar. *Sayıştay Dergisi*, 63, 60.
- Özeren, B., Temizel, Ö. (2004). Kamusal Yönetişim: Kamu Sektöründe Kurumsal Yönetişim, Niçin ve Nasıl?, T.C. Sayıştay Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi, No:36, 1. Basım.
- Öztürk, B. M., Demirgüneş, K. (2008). Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü Dergisi*, 19, 396.
- Paturis, P. (2002). The Corporate Scandal Sheet. Retrieved June 13, 2013, from <http://www.forbes.com/2002/07/25/accountingtracker.html>
- Pearse Trust (2014). The Core Principles of Good Corporate Governance. Retrieved June 14, 2014, from <http://www.pearse-trust.ie/blog/bid/108866/The-Core-Principles-Of-Good-Corporate-Governance>
- Pechlaner, H., Volgger, M. (2013). Towards a comprehensive view of tourism governance: relationships between the corporate governance of tourism service firms and territorial governance. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 5 (1-2), 3-19.
- Pechlaner, H., Raich, F., Kofink, L. (2011). Elements of corporate governance in tourism organizations. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 6 (3), 57-76.
- Petrovic, P., Cerovic, S. (2010). The ownership structure as a corporate governance mechanism in Serbian hotels. *UTMS Journal of Economics*, 1 (1), 93-98.

- Pırnar, İ. (2014). Specifications For Effective Hotel Managers: View Of Izmir Hotels' Managers. *Journal of Yaşar University*, 9, 33, 5583-5596.
- Pillania, R. K. (2012). Corporate Governance in India: Study of the Top 100 Firms. *Journal of Applied Economic Sciences (JAES)*, 1 (19), 87-92.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, 5, 603-9.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover, *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98.
- Pöllänen, E. (2013). Employee Engagement at a Hotel: Case: Hotel Haven, Helsinki. Saimaa University of Applied Sciences Tourism and Hospitality/Imatra Degree Program in Tourism International Tourism, Thesis.
- Reddy, K., Sharma, U. (2014). Institutional antecedents of principle-based corporate governance practices: A case study of publicly listed companies in Fiji. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 10 (1), 49-82.
- Reddy, K., Locke, S., Scrimgeour, F. (2010). The efficacy of principle-based corporate governance practices and firm financial performance: An empirical investigation. *International Journal of Managerial Finance*, 6, 3, 190-219.
- Resmi Gazete (2014). Kurumsal Yönetim Tebliği. online. 07 Ocak 2015, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/01/20140103-3.htm?submenuheader=null>
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2005). *Organizational Behavior*. 12th edition. Pearson, New Jersey.
- Robertson, I., Cooper, C. (2011). *Well-Being: Productivity and Happiness at Work*. UK: 1st published by Palgrave Macmillan.

- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M., Boswell, W. R. (2000). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 39, 305-320.
- Rosenbluth International Inc. (n.d.). Retrieved February 08, 2015, from <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/rosenbluth-international-inc-history/>
- Ryan, M. R., Deci, L. E. (2001). On Happiness and Human Potentials, *Annu. Rev. Psychology*, 52, 141-66.
- Ryff, C. D., Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9, 13-39.
- Sarracino, F. (2012). Money, Sociability and Happiness: Are Developed Countries Doomed to Social Erosion and Unhappiness? *Social Indicators Research*, 109, 135-188.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez – Roma, V., Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two-Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Shi, X., Liu, H., Xu, F. (2012). Correlation between voluntary information disclosure and performance of Chinese tourism listed companies. *Tourism Science*, 4, 005.
- Sermaye Piyasası Kurulu (2005). Kurumsal Yönetim İlkeleri. online. 07 Haziran 2013, <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=66&fn=66.pdf&submenuheader=null>
- Sermaye Piyasası Kurulu (2004). Kurumsal yönetim uygulama anket sonuçları. SPK.
- Seligman, M., Royzman, E. (2003). Authentic Happiness. Retrieved February 09, 2015, <https://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/newsletters/authentic-happiness/happiness>

- Shelton, R. J. (1998). The importance of governance in the modern economy. *New Corporate Governance for the Global Company International Conference*.
- Shirom, A. (2006). Explaining vigor: On the antecedents and consequences of vigor as a positive affect at work. In Cooper, C. L., Nelson, D. (eds.). *Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work* (86-100). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. In Ganster, D., Perrewe, P. L. (eds.). *Research in Organizational Stress and Well-Being* (Vol. 3, 135-165). Greenwich, CN: JAI Press.
- Short, H., Keasey, K., Hull, A., Wright, M. (1998). Corporate Governance, Accountability and Enterprise. *Corporate Governance: An International Review*, 6, (3), 151.
- Sheldon, K. M., Lyubomirsky, S. (2007). It is possible to become happier? (And if so, how?). *Social and Personality Psychology Compass*, 1, 129-145.
- Shleider, A., Vishny, W. R. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, LII, (2), 737-738.
- Shleider, A., Vishny, W. R. (1996). A Survey of Corporate Governance, National Bureau of Economic Research, Working Paper 5554, 2.
- Siems, M. M., Alvarez-Macotela, O. (2014). The OECD Principles of Corporate Governance in Emerging Markets: a successful example of networked governance?. In *Networked Governance, Transnational Business and the Law* (pp. 257-284). Springer Berlin Heidelberg.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand-McNally.
- Smith, O. (2013). Denmark “the world’s happiest country”. Retrieved November 01, 2014, from <http://www.telegraph.co.uk/travel/travelnews/10301496/Denmark-the-worlds-happiest-country.html>

- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Sönmez, A., Toksoy, A. (2011). Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği. *Maliye Finans Yazıları*, 92, s.64.
- Sözer, B. Ö. (11 Ocak 2015). Arbejdsglaede ne demek biliyor musunuz? *Hürriyet*. 12 Ocak 2015, <http://www.hurriyet.com.tr/ik/27931185.asp>
- Sözer, Ö. (2015). Hürriyet İnsan Kaynakları – Şimdi Transfer Zamanı, Sayı: 1014.
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*. Vol.4, Issue 2, 155-178.
- Şehirli, K. (1999). Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, Sayı: XIV-4/55-3, 51.
- Şengül, C. M., Eriş, E. D. (2014). An interpersonal Communication Aspect: The power of Moods in Interpreting Nonverbal Messages. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, Vol. 3, Issue 6, 51-54.
- The Guardian (2010). David Cameron aims to make happiness the new GDP. Retrieved May 13, 2014, from <http://www.guardian.co.uk/politics/2010/nov/14/david-cameron-wellbeing-inquiry>
- Thomas, B. (2010). How to Get and Stay Happy at Work, Illinois: Sourcebooks, Inc.
- Thurnbull, S. (1997). Corporate Governance: Its Scope, Concerns and Theories. *Corporate Governance: An International Review*, 5, (4), 180.
- Timothy, A. J., Martocchio, J. J., Thoresen, C. J. (1997). The Dispositional Causes of Job Satisfaction: A Core Evaluations Approach, *Research in Organizational Behavior*, Vol:19, 18.
- Tkach, C., Lyubomirsky, S. (2006). How do people pursue happiness? Relating personality, happiness increasing strategies and well-being, *Journal of Happiness Studies*, 7:183-225.

- Toksöz, F. (2008). İyi Yönetişim El Kitabı, 1.Baskı, Tesev Yayınları, İstanbul.
- Torabi, F. (2015). Why This CEO Pays Every Employee \$70,000 a Year. Retrieved October 13, 2015, from <http://time.com/money/3831828/ceo-raise-70000-danprice/?iid=srhttp%3A%2F%2Ftime.com%2Fmoney%2F3831828%2Fceo-raise-70000-dan-price%2F>
- Toraman, C. ve Abdioğlu, H. (2008). IMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Zayıf ve Güçlü Yanları: derecelendirme raporlarının incelenmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi (MUFAD)*, Sayı: 40, 96-109.
- Totterdell, P., Kellett, S., Briner, R., Teuchmann, K. (1998). Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 74, 1504-1515.
- Towers Perrin (2007). Global Workforce Study 2007-2008. Retrieved January 17, 2015, from https://c.ymcdn.com/sites/www.simnet.org/resource/group/066D79D1E2A84AB5B62160E58640FF7B/leadership_workshop_2010/towers_perrin_global_workfor.pdf
- Tricker, B. (1997). All Corporate Entities Need To Be Governed, *Corporate Governance: An International Review*, 5, (1), 1.
- Tricker, B. (2000). Corporate Governance - The Subject Whose Time Has Come. *Corporate Governance: An International Review*, 8, (4), 289.
- Türk Dil Kurumu (2012). Mutluluk. online. 15 Mayıs 2013, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4fb0ed0ecf1dc0.91785417.
- Türk Dil Kurumu (2012). Yönetişim. online. 18 Mayıs 2012, <http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=y%F6neti%FEim&ayn=tam>
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (2003). Kurumsal Şirket Yönetimi Konferansı, TCMB Banknot Matbaası Baskısı, 1. Baskı, Ankara.
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü (2008). Uluslararası İç Denetim Standartları, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, No: 4, İstanbul.

- Tüsiad (2002). Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi, Yayın No: Tüsiad-T/2002-12/336, İstanbul.
- Uçkun, R. (2014). *Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Kurumsal Yönetim Puanıyla Şirket Değeri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmış doktora tezi, Tobb Ekonomi Ve Teknoloji Üniversitesi.
- Uyar, S. (2008). Lehman Brothers ve Küresel Finans Krizin Ardından Kurumsal Yönetim ve Denetim Çıkış Yolu Olabilir mi? online. 24 Ekim 2013, <http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/suleyman/016/>
- Wallin, P. (2008). Three Paths To Happiness, Pennsylvania Psychological Association Convention, p.1.
- Warr, P. (2009). Work, Happiness, and Unhappiness, Cognitive Behavioral Therapy Book Reviews, Vol. 5, No. 5.
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context, *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 5, 525-50.
- Wasti, S. A., Can, O. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor and coworkers: do collectivist values matter?, *Journal of Vocational Behavior*, 73, 3, 404-13.
- Watt, H., Winnett, R. (2011). Hotels face inquiry in price-fixing scandal. Retrieved January 09, 2014, from <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/8467755/Hotels-face-inquiry-in-price-fixing-scandal.html>
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J., Conti, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 9, 41-79.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota.

- Weiss, H. M., Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Wilson, M. (2003). Corporate Sustainability: What is it and where does it come from?, *Ivey Business Journal*, Reprint #9B03TB06, 1.
- Wolff-Mann, E. (2015). What the New Nobel Prize Winner Has to Say About Money and Happiness. Retrieved 13.10.2015, from <http://time.com/money/4070041/angus-deaton-nobel-winner-money-happiness/>
- World Health Organization (2013). Mental Health: a state of well-being. Retrieved 20 May 2014, from http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/
- World Bank (1999). Ukrainian Corporate Governance Manual, 14.
- Varış, M., Küçükçolak, A., Erdoğan, O., Özer, L., (2001). Sermaye piyasalarında kurumsal yönetim ilkeleri. *IMKB Dergisi Özel Sayısı*, Yıl: 5, Sayı:19, 167-171.
- Venkatachalam, B. V., Patwardhan, V. (2011). An Exploratory Study on Corporate Governance Practices in Indian Hotel Industry, *South Asian Journal of Tourism and Heritage*, Vol:4, No:2, 68.
- Veenhoven, R. (2014). Livability theory. *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. pp. 3645–3647.
- Veenhoven, R. (2011). World Database of Happiness, A Working Paper, No. 169, s.9.
- Veenhoven, R. (2010). Greater happiness for a greater number - Is that possible and desirable? *Journal of Happiness Studies*, Vol. 11: 605-629.
- Veenhoven, R. (2009). World Database Of Happiness. Retrieved February 05 2014, from <http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl>

- Veenhoven, R. (2007). Healthy happiness: effects of happiness on physical health and the consequences for preventive health care, *Journal of Happiness Studies*, 9: 449-469.
- Veenhoven, R. (1984). Conditions Of Happiness. Erasmus University Rotterdam, The Netherlands.
- Viljoen, A., Kruger, S., Saayman, M. (2014). Understanding the role that Quality of Work Life of food and beverage employees plays in perceived service delivery and productivity. *Southern African Business Review*, 18 (1), 27-52.
- Virola, A. E., Encarnacion, O. J. (2007). Measuring Progress of Philippine Society - Gross National Product or Gross National Happiness, 10th National Convention on Statistics, Oct. 1-2.
- Vo, D., Phan, T. H. U. Y. (2013). Corporate governance and firm performance: empirical evidence from Vietnam.
- Yadong, L. (2005). Corporate Governance and Accountability in Multinational Enterprises: Concepts and Agenda. *Journal of International Management*, 11 (1), 2.
- Yeh, C. M., Trejos, B. (2015). The influence of governance on tourism firm performance. *Current Issues in Tourism*, 18 (4), 299-314.
- Yeung, A. (2006). Setting People Up for Success: How the Portman Ritz-Carlton Hotel Gets the Best From Its People. *Human Resource Management* 45, No. 2, 267-275.

EKLER:**EK 1**

Değerli Katılımcı,

Ekteki form Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümünde yapacağımız bir araştırma için düzenlenmiştir. Ankette araştırma konumuz ile ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Sorulara verilen cevaplar araştırma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Kimlik bilgilerinize ihtiyaç yoktur. Araştırma bulgularından elde edilecek genel bir sonuç raporu istenildiğinde nazli.murat@gmail.com e-posta adresine bu talebinizi lütfen iletiniz. İçtenlikle vereceğiniz yanıtlarda göstereceğiniz ilgi ve çalışmaya ayırdığınız zamanınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Çağrı Bulut
Yaşar Üniversitesi
cagri.bulut@yasar.edu.tr

Öğr. Gör. Murat Nazlı
Yaşar Üniversitesi
nazli.murat@gmail.com

1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum
---------------------------	----------------	----------------------------------	---------------	--------------------------

Cümleleri 1 ile 5 arasında lütfen işaretleyiniz.

Kurumsal Yönetim						
Eşitlik						
EQ1	Yöneticim bilgi alma ve inceleme hakkına önem vermektedir.	1	2	3	4	5
EQ2	Üst yönetimim, faaliyetlerinde tüm çalışanlarına adildir.	1	2	3	4	5
EQ3	Yöneticim, bazı çalışanlara ayrıcalık yapmaktadır.	1	2	3	4	5
EQ4	Yöneticim, birimimizde herkese adil davranmaktadır.	1	2	3	4	5
EQ5	Birimimizde çalışanların görev tanımları ve dağılımları adildir.	1	2	3	4	5
Şeffaflık						
TR6	Kurumumun kamuoyuna bilgi sunmada bir stratejisi vardır.	1	2	3	4	5
TR7	Kurumum, kurumla ilgili bilgileri elektronik ortamda sunmaktadır.	1	2	3	4	5
TR8	Kurumum denetim faaliyetlerine önem vermektedir.	1	2	3	4	5
TR9	Kurumum, kurumla ilgili faaliyetlerin yayını eksiksiz açıklar.	1	2	3	4	5
TR10	Kurumumda yayınlanan bilgiler güvenilir ve anlaşılabilir.	1	2	3	4	5
Hesap Verebilirlik						
AC11	Kurumumda, insan kaynakları politikası mevcuttur.	1	2	3	4	5
AC12	Kurumumun, çalışanlarına yönelik şirket politikaları vardır.	1	2	3	4	5
AC13	Kurumumda sosyal sorumluluğa önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
AC14	Çalışan haklarının korunmasında kurumumun politikası mevcuttur.	1	2	3	4	5
Sorumluluk						
RE15	Kurumumun yöneticileri profesyoneldir.	1	2	3	4	5

RE16	İşletme sahipleri çalışanlara karşı sorumluluklarını yerine getirir.	1	2	3	4	5
RE17	Kurumum, kanunlara ve toplumsal değerlere uygun hedefler koymayı ve bunlara ulaşmayı ilke edinir.	1	2	3	4	5
RE18	Yöneticim sorumluluk sahibidir.	1	2	3	4	5
İşte Mutluluk						
Örgütsel Bağlılık: Örgüte olan duygusal bağlanma						
OC19	Bütün kariyerimi çalıştığım kurumda geçirebilirim.	1	2	3	4	5
OC20	Dışarıda insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan keyif alırım.	1	2	3	4	5
OC21	Kurumumun problemini kendi problemim gibi görürüm.	1	2	3	4	5
OC22	Başka bir kuruma bu kuruma bağlandığım gibi bağlanabilirim.	1	2	3	4	5
OC23	Kurumumda “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
OC24	Kurumuma “duygusal bağlılık” hissediyorum.	1	2	3	4	5
OC25	Bu kurumun benim için kişisel bir anlamı vardır.	1	2	3	4	5
OC26	Kurumuma güçlü bir aidiyet hissi besliyorum.	1	2	3	4	5
İş Şevki: Bir işle isteyerek uğraşmak, çalışırken enerjik olmak, ruhsal olarak dirençli, zorluklara karşı dayanıklı olmak						
VI27	Çalışırken enerjiyle doluyumdur.	1	2	3	4	5
VI28	İşimde canlı hissederim.	1	2	3	4	5
VI29	Her sabah kendimi işime hazır halde hissederim.	1	2	3	4	5
VI30	Bir işi yapmaya başladığımda uzun süre devam edebilirim.	1	2	3	4	5
VI31	İşimde, zihinsel olarak güçlüyümdür.	1	2	3	4	5
VI32	Çalışırken işler iyi gitmediğinde bile azimle çalışırım.	1	2	3	4	5
İşi Özümseme: İşle mutlu bir şekilde kendini vermek, tam konsantre olmak ve bu arada zamanın çok hızlı geçmesi, kişinin işin kendisinden ayrılmasının zor olması						
AB33	Çalışırken zaman çabuk geçer.	1	2	3	4	5
AB34	Çalışırken kafamdaki kurgular dahil diğer herşeyi unuturum.	1	2	3	4	5
AB35	Yoğun çalıştığım zaman mutlu olurum.	1	2	3	4	5
AB36	Çalışırken kendimi kaybederim.	1	2	3	4	5
AB37	Kendimi işimden ayırmak zordur.	1	2	3	4	5
İşe Adanma: İşle güçlü bir şekilde ilişkili olmak ve anlamlılık, heves, ilham, gurur ve mücadele hissini tecrübe etmek						
DE38	Yaptığım işi anlamlı buluyorum.	1	2	3	4	5
DE39	İşimde heves duyarım.	1	2	3	4	5
DE40	İşim bana ilham verir.	1	2	3	4	5
DE41	Yaptığım işle gurur duyarım.	1	2	3	4	5
DE42	Bana göre işim zordur.	1	2	3	4	5
İş Tatmini: Yapılan işi değerlendirmek, işten tatmin olmak						
JS43	İşim bana güvenliğimi sağlar.	1	2	3	4	5
JS44	Maaşım (ücret) ve maaş harici verilen haklar beni tatmin eder.	1	2	3	4	5
JS45	İşim, kişisel gelişim ve yükselme olanağı sağlar.	1	2	3	4	5
JS46	İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler beni tatmin eder.	1	2	3	4	5
JS47	Yöneticim bana adil davranış ve saygı gösterir.	1	2	3	4	5
JS48	İşimi yaparken takdir edilme duygusunu hissederim.	1	2	3	4	5
JS49	İşte birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansım olur.	1	2	3	4	5
JS50	Yöneticimden destek görürüm.	1	2	3	4	5

JS51	Yaptığım işin karşılığında aldığım para adildir.	1	2	3	4	5
JS52	İşimde bana ait bağımsız düşünce ve davranışlarımı uygulayabilirim	1	2	3	4	5
JS53	İşyerim gelecek beklentilerimi gerçekleştirebilir.	1	2	3	4	5
JS54	Çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatı vardır.	1	2	3	4	5
JS55	İşyerimde rekabet etme fırsatı vardır.	1	2	3	4	5
JS56	İşimdeki gözetimin ve denetimin kalitesi iyidir.	1	2	3	4	5

57. Cinsiyetiniz nedir? () Bay () Bayan

58. Yaşınız kaçtır? ()

59. Eğitim durumunuz nedir?

() İlkokul Mezunu () Ortaokul Mezunu () Lise Mezunu

() Üniversite Mezunu () Yüksek Lisans/Doktora Mezunu

60. Çalıştığınız bölüm hangisidir?

() Satın Alma () Önbüro () Teknik servis () Kat Hizmetleri () Satış-Pazarlama

() Muhasebe, İnsan Kaynakları () Yiyecek - İçecek () Diğer.....

61. Pozisyonunuz nedir?

() Üst Düzey Yönetici () Orta Kademe Yönetici () Büro Çalışanı

() Hizmet personeli () Alt Kademe Yönetici () Diğer.....

62. Kurumunuzda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıldan fazla

63. İş tecrübeniz kaç yıldır?

() 5 yıldan az () 5-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıldan fazla

64. Geliriniz nedir?

0-1499TL () 1500-2999TL () 3000-4999TL () 5000TL ve üzeri ()

65. Kurum büyüklüğünüz nedir?

0-99 kişi () 100-199 kişi () 200-399 kişi () 400 ve üzeri ()

DEĞERLİ KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK 2

1. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Unsurları İle İlgili Tanımlayıcı Bilgiler

(Dinç ve Abdioğlu, 2009; Karakaya ve Akbulut, 2010)

FAKTÖRLER	DEĞİŞKENLER
Adillik/Eşitlik İlkesi	Bilgi alma ve inceleme hakkına önem verilmesi
	Üst yönetimin faaliyetlerinde tüm paydaş sahiplerine adil olması
	Birimimizde çalışanların görev tanımlarının ve dağılımlarının adil olması
	Yöneticimin birimimizde herkese adil davranması
Şeffaflık İlkesi	Kurumumda, kamuoyuna sık sık açıklama yapılması
	Kurumla ilgili bilgilerin elektronik ortamda sunulması
	Kurumun denetim faaliyetlerine önem vermesi
	Kurumla ilgili faaliyetlerin yayınının eksiksiz açıklanması
	Yayınlanan bilgilerin güvenilir ve anlaşılabilir olması
Hesap Verebilirlik İlkesi	İnsan kaynakları politikasının mevcut olması
	Paydaş sahiplerine yönelik şirket politikalarının olması
	Çalışan haklarının korunmasına önem verilmesi
	Sosyal sorumluluğa önem verilmesi

Sorumluluk İlkesi	İşletme yöneticilerinin profesyonel olması
	İşletme sahiplerinin paydaş sahiplerine karşı sorumluluklarını yerine getirmesi
	Yöneticinin sorumluluk sahibi olması
	Kurumun, kanunlara ve toplumsal değerlere uygun hedefler koymayı ve bunlara ulaşmayı ilke edinmesi

EK 3

2. İş Tatmini Ölçümü (Hackman ve Oldham, 1974, 1980)

- 1- İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi
- 2- Aldığım maaş (ücret) ve maaş dışında verilen hakların miktarı
- 3- İşimin sağladığı kişisel gelişme ve yükselme olanağı
- 4- İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler
- 5- Yöneticimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi
- 6- İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu
- 7- İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı
- 8- Yöneticimden gördüğüm destek ve rehberlik
- 9- Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaetlilik derecesi
- 10- İşimde kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağı
- 11- İşyerimin geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi
- 12- İşyerimdeki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatı
- 13- İşyerimdeki yarışma fırsatı
- 14- İşimdeki gözetimin ve denetimin kalitesi

EK 4

3. Örgütsel Bağlılık (Allen ve Meyer, 1990)

Duygusal Bağlanma Ölçüm Maddeleri (Affective Commitment Scale Items)

1. Bütün kariyerimi çalıştığım kurumda geçirebilirim.
2. Dışarıda insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan keyif alırım.
3. Kurumumun problemini kendi problemim gibi görürüm.
4. Başka bir kuruma bu kuruma bağlandığım gibi kolayca bağlanabilirim. (R)
5. Kurumumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum. (R)
6. Kurumuma “duygusal bağlılık” hissetmiyorum. (R)
7. Bu kurumun benim için kişisel bir anlamı vardır.
8. Kurumuma güçlü bir aidiyet hissi beslemiyorum. (R)

Ek 5

4. İşe Kenetlenme (Karatepe ve Olugbade, 2009), (Baker ve Demerouti, 2008)

İş Şevki - Vigor (VIG)

1. Çalışırken enerjile doluyumdur.
2. İşimde canlı hissederim.
3. Her sabah kendimi işime hazır halde hissederim.
4. Bir işi yapmaya başladığımda uzun süre devam edebilirim.
5. İşimde, zihinsel olarak güçlüyümdür.
6. Çalışırken işler iyi gitmediğinde bile azimle çalışırım.

İşe Adanma - Dedication (DED)

1. Yaptığım işi anlamlı buluyorum.
2. İşimde heves duyarım.
3. İşim bana ilham verir.
4. Yaptığım işle gurur duyarım.
5. Bana göre işim zorludur.

İşî Özümseme - Absorption (ABS)

1. Çalışırken zaman çabuk geçer.
2. Çalışırken kafamdaki kurgular dahil diğer herşeyi unuturum.
3. Yoğun çalıştığım zaman mutlu olurum.
4. Çalışırken kendimi kaybederim.
5. Kendimi işimden ayırmak zordur.

ÖZGEÇMİŞ VE ESERLER LİSTESİ

ÖZGEÇMİŞ



1. Adı Soyadı: MURAT NAZLI

Doğum Yeri ve Tarihi: İzmir, 11.02.1978

2. Ünvanı: Öğretim Görevlisi

3. Öğrenim Durumu:

Derece	Bölüm	Üniversite	Yıl
Lisans	Turizm ve Otel İşletmeciliği	Bilkent Üniversitesi	1996-2001
Y. Lisans	İşletme (MBA)	Cleveland State Üniversitesi (ABD)	2003-2005
Y. Lisans	İşletme/Yönetim - Organizasyon	Ege Üniversitesi	2009-2011
Doktora	İşletme/Yönetim - Organizasyon	Yaşar Üniversitesi	2011-2015

4. Akademik Ünvanlar

01/04-06/05 Araştırma görevlisi ve bölüm asistanı, Cleveland State Üniversitesi, İşletme Okulu, Operasyon Yönetimi Bölümü

2013-2015 Öğretim Görevlisi, Turizm İşletmeciliği, Yaşar Üniversitesi

5. Doktora Tez Başlığı ve Tez İzleme Komitesi:

Hizmet Sektöründe Kurumsal Yönetimin İşte Mutluluk Üzerine Etkisi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Çağrı BULUT

Tez İzleme Komitesi: Prof. Dr. İge PIRNAR, Doç. Dr. Çağrı BULUT, Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ

Tez Jürisi: Prof. Dr. İge PIRNAR, Prof. Dr. Cengiz Demir, Doç. Dr. Çağrı BULUT, Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ, Yrd. Doç. Dr. Ferika Özer SARI

6. Yüksek Lisans Tez Başlığı ve Tez Jürisi:

Kurumsal Skandalların Kurumsal Yönetim Bağlamında İncelenmesi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Jülide KESKEN

Tez Jürisi: Doç. Dr. Cengiz DEMİR, Doç. Dr. Jülide KESKEN, Doç. Dr. Gülem ATABAY

7. İş Deneyimleri:

09/06-Devam **Satış ve Operasyon Danışmanı, Nazlı Halıcılık, İzmir**

- ❖ Ürün stoklarını ve trendleri takip etmek, halı ve kilim satışlarında bulunmak. Uluslararası müşteriler için tercümanlık yapmak.

11/09-1/10 **Danışmanlık Hizmeti**

- ❖ Dönmez Debriyaj'da 81 çalışana ve yöneticiye iş analizi yapmak, İnsan Kaynakları Müdürü ile çalışmak.

07/04-06/06 **Veritabanı Asistanı, Çevirmen, Turkish Translation Solutions, Cleveland-Ohio, ABD**

- ❖ Citibank, Unilever, Unipath Medifors Healthcare gibi firmalar için doküman çevirileri yapmak. Müşteri/proje yönetimi veritabanı oluşturmak.

04/06-05/06 **Analist, Eaton Corporation, Cleveland-Ohio, ABD**

- ❖ Halk otobüsleri için GPRS sisteminin kullanılmasında Boston şehrinin ulaşım sistemini analiz etmek, raporlamak.

01/04-06/05 **Araştırma Görevlisi ve Bölüm Asistanı, Cleveland State Üniversitesi İşletme Okulu**

- ❖ Operasyon Yönetimi ve İş İstatistiği derslerinin sınavlarını notlandırmak, ders notları hazırlamak, araştırma projelerinde görev almak, bilgisayar uygulamalarında bölüme destek sağlamak.

11/02-07/03 **Çavuş, Satın alma personeli, NATO 3. Kolordu Komutanlığı, İstanbul**

- ❖ Yabancı komutanlar için tercümanlık yapmak, Nato marketinde görev yapmak, satın alınan ürünleri teslim almak, eksik ürünleri tespit etmek, askerlerin koordinasyonunu sağlamak.

07/01-11/02 **Satış Danışmanı, Nazlı Halıcılık, İzmir**

- ❖ Kilim ve halı satmak, uluslararası müşteriler için tercümanlık yapmak.

07/01-11/02 **Asistan, Toskana Deri, İzmir**

- ❖ 100 çalışanın olduğu ayakkabı fabrikasında etkinliği ve verimliliği arttırmak için uygulamalar geliştirmek. İtalya, Fransa, İngiltere ve Amerika'da Pazar araştırması yapmak, ayakkabı fuarlarına katılmak.

01/00-05/00 **Yönetici Asistanı, Satın Alma Departmanı, Hilton Oteli, İzmir**

- ❖ Pazar araştırması yapmak, ürün siparişlerini vermek, kurumlarla fiyat pazarlığında bulunmak.

05/98-08/98 **Stajyer, Satın Alma Departmanı, Altinyunus Tatil Köyü, Çeşme**

- ❖ Satın alınan ürünlerin denetimini yapmak, ürün siparişi vermek.

8. Ulusal/Uluslararası Yaz Okulu, Sertifika Programı ve Kongre Katılımları:

9. Turizm Fuar ve Kongresi, 10-13 Aralık, 2015, İzmir

Türkiye İnovasyon Haftası, 19-20 Mart, 2015, İzmir

18. Ulusal Psikoloji Kongresi, 9-12 Nisan, 2014, Bursa

Tourism Fair and Conference, 04-07 Aralık, 2014, İzmir

8. Uluslararası İnovasyon ve Girişimcilik Konferansı, 19-20 Eylül, 2013, Brüksel

Tourism Fair and Conference, 05-08 Aralık, 2013, İzmir

20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs, 2012, Çeşme

Uluslararası Rotary 2440. Bölge Rotaract Asamblesi katılımı, 2010, 2011, 2013

Uluslararası Rotary 2440. Bölge Rotaract Konferansı katılımı, 2010, 2011, 2012, 2014

Cleveland State Üniversitesi, WebCT eğitimi (Ders araçlarının web içinde kullanımı), 2 ay, 2004

Ef Institute, English As A Second Language, İş İngilizcesi Sertifikası, Brighton, İngiltere, 20 Mayıs - 30 Temmuz, 2000

9. Bilimsel Organizasyon ve Kuruluşlara Hizmetler:

İzmir Kalkınma Ajansı - Yaşar Üniversitesi, 2015 devam, İnovasyon Çalışma Grubu, "İzmir'de İnovasyon Başarı Hikayeleri" çalışması

İnovasyon Gönüllüleri, Yazarlık devam, www.inovasyongonulluleri.org

Journal of Current Issues in Tourism, Hakemlik, 2015, The Impacts of Perceived Organizational Prestige and Organization Identification on Turnover Intention: The Mediating Effect of Psychological Empowerment

Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, Hakemlik, 2014, Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Stres ve Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Demografik Değişkenler Bazında İncelenmesi

Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, Hakemlik, 2014, Kültürel Zekanın kültürlerarası Liderlik Etkinliği Üzerindeki Rolü: Konaklama İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma

Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi (ABIGEM) – Proje yazımına destek: Menemen Bölgesinde atık su sisteminin kurulmasına yönelik bir çalışma, 1 ay, 2014.

Kuzeydoğu Ohio Türk-Amerikan Topluluğu Üyesi, ABD
Cleveland State Üniversitesi ve Bilkent Üniversitesi Mezunlar Derneği Üyesi

Profesyonel Basketbol Oyuncusu, Ohio Aviators (NBA 2.ligi) 2005-06 ABA
(American Basketball Association) Ligi

10. Ödüller ve Destekler:

TÜBİTAK, Yurt Dışı Bilimsel Etkinliklere Katılım Desteği, 2013

Yaşar Üniversitesi, Doktora Programı, Burslu, 2011

Gündoğdu Rotaract Kulübü, Uluslararası Hizmetler Komite Başkanı,
Onur Üyesi, 2010

Gündoğdu Rotaract Kulübü, Sivil Toplum - Uluslararası Barış Elçisi Ödülü,
2010 -2011

Spor alanında (basketbol, futbol, tenis) başarı ödülleri – 40 adet kupa ve madalya

11. Asiste Edilen Dersler: Cleveland State Üniversitesi

Akademik Yıl	Dönem	Dersin Adı	Düzey	Öğrenci Sayısı
2003-2004	Güz	Operasyon Yönetimi	Lisans	20
		Yönetim İnovasyon Teknolojileri	Y. Lisans	15
2004-2005	Bahar	Yönetim ve Örgütsel Davranış	Y. Lisans	19

12. Verilen Dersler: Yaşar Üniversitesi

Akademik Yıl	Dönem	Dersin Adı	Düzey	Öğrenci Sayısı
2012-2013	Bahar	Yönetim ve Organizasyon İlkeleri	Lisans	25
2013-2014	Güz	Turizmde Güncel Yaklaşımlar	Lisans	24
		Destinasyon Yönetimi ve Pazarlaması	Lisans	14
		Turizmde Sürdürülebilirlik	Lisans	41
		Turizm Psikolojisi ve Turist Davranışı	Lisans	23
2014-2015	Bahar	Seyahat Acenteleri ve Tur Operatörleri	Lisans	18
		Toplantı ve Kongre Endüstrisi	Lisans	23
2015-2016	Güz	Turizm Psikolojisi ve Turist Davranışı	Lisans	33
		Turizmde Sürdürülebilirlik	Lisans	21

ARAŞTIRMA ALANLARI

Yönetim ve Organizasyon, Örgüt Psikolojisi, Liderlik, Turizm Yönetimi, İşte Mutluluk, İnovasyon ve Sürdürülebilirlik, Stratejik Yönetim

13. ESERLER

A. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (Proceedings) basılan bildiriler :

A1. Bulut, Ç., Evla, M. ve **Nazlı, M.** (2013). “Innovation and Entrepreneurship Assessment Initiatives: A Critical View” *8th International Conference on Innovation and Entrepreneurship – ECIE’13*, 19-20 Eylül, Brüksel, Belçika, ISBN: 978-1-909507-61-6, s.126, submitted to Thomson ISI for indexing, TÜBİTAK destekli.

B. Ulusal hakemli dergilerde basılan makaleler:

B1. **Nazlı, M.** ve Kesken, J. (2011). “Kurumsal Yönetim Üzerine Bir Değerlendirme”, İzmir *Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası*, 112: 9-22.

C. Uluslararası hakemli dergilerde basılan makaleler:

C1. Sarı, Ö. F., **Nazlı, M.** (2014). “Türkiye’de Misafirperverlik ve Turizm Öğrencilerinin Gurur Algısı: Niteliksel Araştırma”, *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, Vol:3, Issue:3-4, 44-67.

D. Kitap Bölümleri

D1. **Nazlı M.** (2013) “Kyoto Protokolü” Ed. İge Pınar, Çağrı Bulut, Uluslararası İşletmecilik: Temel Kavramlar, Kitap Bölümü

D2. **Nazlı M.** (2013) “Karbon Ayakizi” Ed. Çağrı Bulut, İge Pınar, Uluslararası İşletmecilik: Temel Kavramlar, Kitap Bölümü

D3. **Nazlı M.** (2015) “Sustainability in Services Marketing” Ed. İge Pınar, International Services Marketing: New Trends and Updated Terminology, Kitap Bölümü, değerlendirme aşamasında.

D4. **Nazlı M.** (2015) “Managing People” Ed. İge Pınar, International Services Marketing: New Trends and Updated Terminology, Kitap Bölümü, değerlendirme aşamasında.