

## ÇALIşANLARIN İŞLETMEYE ORTAK EDİLMESİ (HİSSE EDİNDİRME PLANLARI) İLE ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: META ANALİZ ÇALIŞMASI

### THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE OWNERSHIP (STOCK OWNERSHIP PLANS) AND EMPLOYEE BEHAVIOR: META-ANALYSIS STUDY

*Ferdi ATAY\**  
*Bilal ÇANKIR\*\**

#### Özet

Çalışan sahipliği ve bu kapsamdaki hisse edindirme uygulamaları son yıllarda hem işletmeler açısından hem de akademik literatürde önemli bir ilgi alanı olmuştur. Birçok akademik araştırma, hisse edindirme uygulamalarının işgören davranışları üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalıőmamızda, bu konuyu ele almış araştırmalara ait nicel bulguları bir arada yorumlayabilmek amacıyla, akademik veri tabanlarından 547 çalışma taranmıő olup yeterli kriterleri sağlayan toplam 11,405 kiőilik bir örneklem grubundan oluőan 18 araőtırmadan elde edilen bulgular meta analiz yöntemiyle sentezlenmiőtir. Analiz sonucunda hisse edindirme uygulamalarının örgütsel bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve motivasyonu artırdığı, iőtten ayrılma niyeti ve devamsızlığı azalttığı yönünde bulgulara ulaőtılmıőtır.

**Anahtar Kelimeler:** Hisse Edindirme, Çalışan Sahipliği, Örgütsel Davranış, İşgören Motivasyonu, Çalışanların Hisse Senedi Sahipliği Planı, Meta Analiz

**JEL Sınıflandırması:** D23, J33, M10, M12

#### Abstract

Employee ownership and stock ownership plans have been an important area of interest both in businesses and in the academic literature. Many academic studies have examined the impact of employee ownership on employee behavior. In our study, to analysis the quantitative findings of the studies dealing with this subject together, 547 studies from academic databases were reviewed and the findings obtained from 18 studies consisting of a sample group of 11,405 people providing adequate criteria were synthesized with meta-analysis method. As a result of the analysis, it was found that employee ownership practices increase organizational commitment, work engagement and motivation, and decrease the turnover intention and absenteeism.

**Key words:** Share Option, Employee Ownership, Organizational Behavior, Motivation, Employee Stock Ownership Plan, Meta-Analysis

**JEL Classification:** D23, J33, M10, M12

\* İşletme Yüksek Lisans Mezunu, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, İşletme Bölümü, ferdiatay2@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7413-8817

\*\* Do. Dr., İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, bilal.cankir@medeniyet.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5126-8769

## 1. Giriş

Günümüzde işletmeler süreklilik ve karlılık gibi örgüt amaçlarına ulaşma yolunda insan kaynağının ciddi önem taşıdığına farkına vararak, işgörenlerin işletmeye ortaklığının etkisiyle örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlara sahip bir yönetim tarzını geliştirmek için daha fazla çaba göstermeye başlamıştır.

Küreselleşmenin yarattığı rekabetçi ortam, işletmelerin ayakta kalabilmek için kendilerini diğer işletmelerden daha güçlü ve farklı hale getirmelerini gerekli kılmıştır. İşletmeleri rakiplerinden farklı kılarak öne geçirecek en önemli etkenlerden biri nitelikli insan kaynağıdır. Bu bağlamda, işletmede hizmet veren çalışanların örgüt amaç ve hedeflerini bireysel hedefleri olarak görmelerini sağlamak için işletmede hizmet veren çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırmak için önlemler alınması gerekmektedir. En yüksek düzeyde çalışan verimliliğine ulaşmak, çalışan beklentilerini karşılamakla doğru orantılıdır. İşgörenin çalıştığı işletme ile kendi çıkarlarının da büyüyeceği beklentisinin sağlanması işgören performansını artıracaktır. Bu kapsamda işletmenin kendisine hisse edindirme planı benzeri işletmeye ortaklık hakkı tanıyan bir dizi fırsatlar sunması, işgörenin takdir edilme duygusunu güçlendirecektir. Bu durum şirkete olan bağlılığı güçlendirecek ve işgörenler açısından işletmenin başarısını kendi başarılarıymış gibi görmelerini, işletmenin yaşadığı kriz anlarını ise kendi zorluklarıymış gibi hissetmelerini sağlayacaktır. Sadakat duygusu yüksek çalışanlara sahip işletmeler, çalışanlarına onlardan ne beklendiklerini daha kolay bir şekilde aktarabilir ve pozitif geri bildirim alabilirler (Uludağ, 2018, s. 173).

Hisse edindirme uygulamaları ile çalışanların psikolojik sahiplik duygularının harekete geçirilmesi, şirkete olan bağlılıklarının artırılması, şirkete ortak bir kimlik oluşturulması, çalışanların motivasyon ve performansının artırılması hedeflenmektedir. Çalışan sahipliği olarak da bilinen hisse edindirme uygulamaları; işgörenlerin çalıştıkları işletmenin sermayesinde pay sahibi olduğu düzenlemeler için kullanılan bir terimdir. Bu geniş uygulama alanı, basit hisse senetlerinden yüksek yapılandırılmış planlara kadar birçok formda olabilir ve birçok farklı amaca hizmet edebilir. Çalışanların emeklilik güvenliğini artırmak, şirket performansını artırmak, çalışanlara yönetimde söz hakkı vermek, şirketlerin ve şirket sahiplerinin takip ettiği potansiyel nedenlerden sadece bazılarıdır (NCEO, 2018).

İşletmeler, özellikle yöneticilerin hedefleri ile işletmenin hedefleri arasında örtüşmeyi sağlamak için yöneticilerinin şirket hisselerine sahip olması gerektiğine inanmaktadır. İşgörenlerin sermayeye ortaklığı hususu, özellikle 1970'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) çalışanları pay sahibi yapma planlarına sağlanan vergi teşvikleri ile geniş bir şekilde uygulanma alanı bulmuştur. ABD, Kanada, Asya ve AB ülkelerinde yaygın olarak kullanılan bu uygulamalar Türkiye'de teşvik edici ve düzenleyici uygulamaların bulunmaması sebebiyle yeterince ilgi görmemektedir (Atasoy, 2009, s. 1-3).

Türkiye'de hisse edindirme planı uygulaması ile pek karşılaşılması ve bu konuya ilişkin özel bir kamusal düzenleme olmamasına paralel olarak Türkiye'de bu konudaki akademik çalışmalar da çok az düzeydedir. Bu sebeple, hem ülkemize, hem şirketlerimize hem de çalışanlara fayda sağlayacağını düşündüğümüz bu uygulama üzerine araştırma yapma gereği hissedilmiştir. Araştırma çalışması ile hem literatüre katkıda bulunmak, hem de konuya ilişkin farkındalık yaratmak amaçlanmaktadır.

Çalışma konusunun Türkiye'de henüz literatürde yoğun olarak incelenen aktif bir konu olmaması sebebiyle, konuya ilişkin Türkçe literatürde ortak bir dil, konuyu tanımlayan ortak bir kelime yeterince oluşmamıştır. Ancak, hisse edindirme planları, çalışanların şirkete ortak edilmesi gibi kavramlar yavaş yavaş kullanılmaya başlanmıştır. Bu sebeple çalışmada, hisse edindirme planları, çalışanların şirkete ortak edilmesi gibi olgular kullanırken aynı hususlar ifade edilmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde araştırma kapsamında ele alınacak örgütsel davranış değişkenleri ve hisse edindirme uygulamaları üzerinde yoğunlaşılacaktır. Bu alanda literatür taraması ile elde edilen çalışmalar ve sonuçlarına yer verilerek ileriki değerlendirmelere rehberlik etmesi sağlanacaktır. Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın amacı ve araştırmanın yöntemi hakkında bilgiler paylaşılarak araştırma sürecine yer verilecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise çalışan sahipliği ile örgütsel davranış ilişkilerini konu almış kantitatif akademik çalışmaların sonuçları meta analiz yardımı ile değerlendirilecek ve analiz bulgularına yer verilecektir. Son olarak dördüncü bölümde konuya ilişkin tüm sonuçları ele alan değerlendirme ve önerilere yer verilecektir.

## 2. Kavramsal Çerçeve ve Literatür İncelemesi

Psikolojoloji, sosyoloji, ekonomi ve yönetim alanlarından beslenen örgütsel davranış biliminin en temel amacı yönetim ve çalışanlar arası etkileşimi incelemektir (Çankır & Yener, 2017, s. 7). Örgütsel bağlılık, çalışmaya tutkunluk, motivasyon, işten ayrılma davranışı ve devamsızlık gibi kavramlar örgütsel davranış alanının temel dinamikleri arasında yer almaktadır. Günümüz organizasyonlarında işverenler, hisse edindirme uygulamaları gibi özel planlarla çalışanları pozitif örgütsel davranışlara yöneltmekte ve örgütsel başarıyı hedeflemektedirler.

### 2.1. Örgütsel Bağlılık

Bir varlığa karşı sevgi, saygı çerçevesinde yakınlık duyma ve sadakat anlamına gelen bağlılık olgusu örgütsel boyutta ilk kez 1956 yılında “The Organization Man” adlı eserinde Whyte tarafından ele alınmıştır. Whyte çalışmasında işletme ile ilişkili olan işgöreni tanımlamış ve işletmede çalışan kişinin sadece işgören değil, aynı zamanda kuruluşa ait olan kişi olduğunu ifade etmiştir (Whyte, 1956, s. 3-46).

Örgütsel Bağlılık daha sonraki dönemlerde Porter, Mowday, Steers, Allen ve Meyer gibi birçok araştırmacı tarafından ele alınmış ve geliştirilmiştir. Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerinin mutlak kabulü ile örgüt adına kayda değer bir çaba gösterme ve örgütte üyeliği sürdürmek adına güçlü bir istek olarak tanımlamıştır (Mowday, Steers, & Porter, 1978, s. 4).

### 2.2. Çalışmaya Tutkunluk

Çalışmaya tutkunluk kavramı ilk olarak Kahn tarafından 1990 yılında psikolojik şartlar teorisi çalışmasında gündeme getirilmiştir. Kahn çalışmasında çalışanların işlerini yaparken fiziksel, bilişsel ve duygusal roller yönünden işe yönelmeleri üzerinde durmuştur (Kahn, 1990, s. 700).

Çalışmaya tutkunluk, canlılık, adanmışlık ve işe odaklanma boyutuyla birlikte işle ilgili olumlu ve tatmin edici bir ruh hali olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli & Bakker, 2003, s. 4-5). Çalışmaya tutkunluk, pozitif psikoloji ve örgütsel davranış alanında incelenen bir kavram olup, kurum odaklı bakış açısından ziyade bireysel bir değerlendirme olarak ele alınır ve çalışanın çalışma boyunca kendini iyi hissettiği psikolojik bir durum olarak görülür (Çankır & Çelik, 2018, s. 59).

### 2.3. Motivasyon

Latince hareket anlamına gelen “movere” kelimesinden gelen motivasyon kavramı çok eski dönemlerden bu yana öncelikle felsefenin, sonra psikolojinin ve son yüzyılda da yönetim biliminin araştırma konusu olmuştur. Motivasyon kavramı, insan davranışını harekete geçiren, şekillendiren ve devamlılığını etkileyen faktörlerle ilgili itici bir kuvvet olarak tanımlanmaktadır (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004, s. 379-381).

İş ortamında çalışan motivasyonu kavramı da bireylerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için istekli ve arzulu çabalarını ortaya koyması ile açıklanmaktadır. Bu davranışın ortaya çıkması çalışanın bireysel amaçları noktasında tatmin olmasına bağlıdır (Tunçer, 2013, s. 91).

### 2.4. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, örgütten ayrılmak için alternatif iş arama hali de dahil olmak üzere bilinçli ve kasıtlı bir şekilde işi bırakma yönündeki isteklilik hali olarak tanımlanmaktadır (Tett & Meyer, 1993, s. 262).

İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler üç kategoride incelenmektedir. Bunlar, dışsal faktörler, yapısal işle ilgili faktörler ve kişisel karakteristik faktörlerdir. Dışsal faktörler; işsizlik oranı, sektördeki sendikalaşma durumu, çalışan algısı gibi olguları, yapısal ve işle ilgili faktörler; ücret, performans, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti gibi olguları, kişisel faktörler ise; yaş, çalışma yılı, eğitim, medeni durum ve kişisel kapasite gibi olguları içermektedir (Cotton & Tuttle, 1986, s. 57).

### 2.5. Devamsızlık

Devamsızlık, işgörenin mazeretli veya mazeretsiz, yöneticinin kontrolü dışında işe gelmeme durumu olarak tanımlanmaktadır. Devamsızlık davranışı, genellikle psikoloji ve yönetim bilimleri alanında incelenmiş ve çalışanı

bu davranışa sevk eden etmenlerin nedenleri üzerine yoğunlaşmıştır. Ayrıca, devamsızlık davranışının işletmelere yönelik negatif etkilerinin ele alındığı görülmektedir. İşletmeleri finansal açıdan etkileyen bu davranış verimlilik ve etkinliği azaltan bir sorun olarak görülmektedir (Şahin, 2011, s. 25-31).

## 2.6. Çalışanlara Yönelik Hisse Edindirme Planları

18. yüzyılda İngiltere’de ortaya çıkıp sonrasında bütün dünyaya yayılan sanayi devrimi ile üretim, fiziksel insan gücünden makinelere doğru evrilmiştir. Üretimdeki bu büyük değişim hem toplumsal hem sosyo-ekonomik yapıyı büyük ölçüde etkileyerek, sanayi devriminin özellikle ilk dönemlerinde, işçilerin çok ağır çalışma şartları altında istihdam edilmesine neden olmuştur. Sanayi devrimi sonucunda, sayıca çok fazla fakat ekonomik açıdan çok zayıf bir işçi sınıfı ve sayıca az ama ekonomik açıdan çok güçlü bir sermaye sınıfı oluşmuştur. Zorlu çalışma şartları ve hızla büyüyen ekonomik zenginliğin adil dağıtılmaması toplumsal refahın oluşmasına bir engeldir. Toplumsal refahı sağlamak için servetin belirli ellerde toplanmasının önüne geçilmesi gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için de servetin ve mülkiyetin olabildiğince tabana yayılması gerekir. Mülkiyetin tabana yayılmasında en etkili yollardan birisi de çalışanların sermayeye ortak edilmesi ile mümkündür (Erol, 2017, s. 55).

Çalışanların çalıştıkları şirketin sermayesine ortak olmaları çok çeşitli yollardan mümkündür. Çalışan çalıştığı şirketin hisselerini doğrudan satın alabilir, şirket hisselerini çalışanlara çalışmalarının karşılığında prim olarak sunabilir veya şirket hisselerini bir kar paylaşım yöntemi ile dağıtabilir (Işık, 2011, s. 269).

Çalışanları hisse edindirmeye yönelik planların en yaygın uygulandığı bölgeler Amerika ve Avrupa olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde uluslararası arenada popülaritesi günden güne artan bu uygulamalar çalışmada; hisse satın alma planları, teşvik kapsamında hisse edindirme planları, kar dağıtım kapsamında hisse edindirme planları, opsiyon şeklinde planlamalar, çalışan sahipliği planları (ESOP), emeklilik fonu şeklinde planlar ve değer farkını baz alan planlar şeklinde sınıflandırılarak incelenecektir. Sınıflandırılan bu uygulamalar tek tek kullanılabileceği gibi birkaçı birlikte karma bir yapıda da kullanılabilir (Atasoy, 2009, s. 39-57).

### 2.6.1. Hisse Satın Alma Planları (Employee Stock Purchase Plans-ESPPs)

Hisse satın alma planları, çalışanların şirket hisselerini önceden belirtilen belirli bir dönemde satın almalarını sağlayan işveren destekli bir plandır. Tipik bir hisse satın alma planında işgörenin şirket hisse hisselerini alması için şirket plan döneminde çalışanın ücretinden kesinti yoluyla para biriktirebildiği gibi çalışana düşük faizli ya da geri ödemesiz kredi imkanı da sunabilmektedir. Burada planın anahtar parametresi şirket hisselerinin alım fiyatıdır. İşletmeler alım fiyatına belirli bir iskonto uygulayarak çalışanlar açısından bunun cazip olması hedeflerler. Her ne kadar bazı firmalar satın alım tarihindeki piyasa fiyatını alım fiyatı olarak kullansa da, planı uygulayan şirketlerin neredeyse tamamı “look-back” olarak bilinen geriye bakma özelliğine sahiptir. Buna göre alım fiyatı olarak, planın oluşumundaki başlama dönemindeki fiyatı ile planın sonundaki fiyat karşılaştırılır ve çalışanın avantajlı olduğu fiyat üzerinden işlem yapılır. ABD’de alış fiyatına uygulanabilecek maksimum indirim oranı %15 olduğundan işletmeler çoğunlukla bu oranda indirim yapmaktadırlar. The National Center for Employee Ownership’in araştırmalarına göre hisse satın alma planı uygulayan işletmelerin yüzde 86’sı alım fiyatı üzerinden %15 indirim uygulamaktadır (Engelhardt & Madrian, 2004, s. 4-5).

Hisse satın alma planlarının birçok farklı uygulama ile birleştirilerek farklı versiyonları ile karşılaştık da uygulamada temel olarak doğrudan satın alma planları ve Bölüm 423 indirimli satın alma planları olarak iki şekilde inceleyebiliriz. Doğrudan satın alma planları oldukça esnek bir yapıya sahiptir, diğer planlar gibi çok çeşitli yasal gerekliliği içeriğinde barındırmadığından işletmelerin tercihi bu yönde olabilmektedir. Bölüm 423 indirimli satın alma planları ise daha standart bir yapıya sahiptirler. Ancak bu planın tercih edilmesindeki en büyük etken vergisel avantajlardır. Vergiden muafiyet avantajının kullanılabilmesi için belirli bir dönem hisse senetlerini elde tutma gerekliliği gibi bir takım sorumlulukların yerine getirilmesi gereklidir (Atasoy, 2009, s. 40-43).

### 2.6.2. Teşvik Kapsamında Hisse Edindirme Planları (Equity Compensation plans)

Teşvik kapsamında hisse edindirme, şirket çalışanlarına hisse verilmesinin en kolay ve en esnek yolu olarak kabul edilir. Bu yöntem, çalışan performansını ödüllendirmek, şirketin uzun vadeli başarısı ile üst düzey yöneticilere yapılacak ödemeleri ilişkilendirmek, çalışanların işten ayrılmasını önlemek ve şirketin tercih edilmesini sağlamak gibi amaçlarla çalışanlara hisse senedi vermek suretiyle uygulanabilmektedir (Demirkan, 1999, s. 7).

Teşvik amaçlı hisse edindirme planları doğrudan performansla ilişkilendirilebildiğinden dolayı kurumsal tercihlerde yaygın olarak kullanılmaktadır.

### **2.6.3. Hisse Senedi Opsiyon Planları (Stock Option Plans)**

Hisse senedi opsiyon planları, işletme ile çalışanlar arasında yapılan bir sözleşme niteliği taşımaktadır. Yapılan bu sözleşme ile çalışana verilmiş opsiyonlar, belirli bir tarih içerisinde önceden belirlenen bir fiyatla çalışanın şirket hisselerini satın alabilmesine imkan vermektedir. Çalışanlar bu uygulama sonucunda opsiyonu kullanarak hisse senedini almak zorunda değildirler. Kullanım tarihinde opsiyonun kullanım fiyatı hisse senedinin piyasa fiyatından yüksek ise çalışan kullanmamayı tercih edecektir. Geçmişte sadece şirket için ciddi öneme sahip üst seviye yöneticilere uygulanan bu planlar artık günümüzde daha geniş tabana yayılmış bir çalışan grubuna da sunulmaktadır (Demirkan, 1999, s. 7-8).

### **2.6.4. Çalışan Sahipliği Planları (Employee Stock Ownership Plans-ESOPs)**

ABD'deki en yaygın hisse edindirme şekli ESOP yani çalışan sahipliği planlarıdır. 1974'e kadar neredeyse hiç bilinmeyen ESOP'lar artık günümüzde oldukça yaygın planlardır. ABD'de 1974 yılında kanunlaştırılarak uygulamada yaygınlaştırılmıştır. Bugün yaklaşık 15 milyon kişiyi kapsayan 7 bine yakın ESOP'un varlığı bilinmektedir (NCEO, 2018).

ESOP ilk olarak 1950'li yıllarda kapitalist sistemin güçlenebilmesi için çalışanların işletme sermayesine ortak olmalarını savunan Louis Kelso tarafından gündeme getirilmiş bir uygulamadır. Ancak mülkiyetin tabana yayılması ile ilgili bu düşünce ekonomik bunalım gibi sebeplerle o yıllarda yeterince olgunlaşmamıştır (Işık, 2011, s. 269).

ABD'li ekonomist Louis Kelso'nun ilk olarak oluşturduğu ve bugün halen ABD başta olmak üzere Avrupa'nın büyük bölümünde uygulanan ESOP'lar (Employee Stock Ownership Plans) günümüzde en yaygın kullanılan hisse edindirme uygulamalarıdır. Bu uygulamalar da işleyiş aşlında çalışanların işletmede pay sahibi olması amacıyla işverenin bir varlık havuzu oluşturduğu ve her yıl bu havuza nakdi katkılar yaptığı ve sonuç olarak biriken bu tutarların belli başlı şartlara bağlı olarak çalışanlara hisse olarak dağıtılmasına dayanmaktadır (Kalyoncu & Ekinci, 2016, s. 191).

ESOP'ların, emeklilik fonuna benzeyen bir yapısı mevcuttur. İşletme bir fon oluşturur ve bu fona nakit veya hisse senedi aktarır. Bazı durumlarda var olan ya da yeni hisse senetlerini satın almak için fon borçlandırılabilir. Şirketin fona yaptığı katkıların vergiden indirilebilmesi uygulamayı işletmeler için daha cazip bir hale getirmektedir. Fona aktarılan katkılar çalışanlara dağıtılmak için kullanılır. Dağıtım için farklı kriterler kullanılabilir. Ancak en yaygın dağıtım kriteri olarak çalışma yılı kullanılmaktadır. Her yıl çalışanların hesaplarına kıdemlerine hisse senedi dağıtımı gerçekleştirilmektedir. Böylece çalışanlar ödüllendirilmiş olup işletmede daha uzun süre kalmaları için teşvik edilmiş olur (Kalyoncu & Ekinci, 2016, s. 191).

ABD'de özel sektör çalışanlarının beşte birinden fazlası yani yaklaşık 24 milyon çalışan kendi çalıştıkları işletmenin paylarına sahip bulunmaktadır. Bunlardan çoğu ise çalışan sahipliği planına dahildir. ESOP'lar Microsoft ve Cisco gibi dünyanın en büyük teknoloji işletmelerinin başarısını destekleyen bir unsur olmuştur. Mevcut araştırmalar çalışan sahipliği planlarını uygulayan firmaların diğer işletmelere oranla daha başarılı sonuçlar verdiğini göstermektedir (Kruse, Freeman, Blasi, & Buchele, 2003, s. 1).

ESOP'lar İngiltere, Malezya ve Kanada gibi birçok ülkede uzun yıllardır yaygın olarak kullanılmaktadır. Kanada'daki bazı kuruluşlar 2008 yılında finansal krizden sonra ESOP'ları iş tasarrufu mekanizması olarak kullanmışlardır. Toronto Menkul Kıymetler Borsası, ESOP olan ve ESOP olmayan şirketlerin performansını karşılaştıran bir çalışmada, ESOP'lu şirketlerin 5 yılda %123 kar artışı, %95 daha yüksek net kar marjı, %24 daha yüksek verimlilik, %92 daha yüksek özkaynak kârlılığı ve %66 daha yüksek sermaye getirisi elde ettiğini bulmuştur (Diale, 2016, s. 9).

### **2.6.5. Emeklilik Fonu Hisse Edindirme Planları**

Emeklilik Fonu şeklinde hisse edindirme planları işveren haricindeki işletmelerin hisse senetlerini de plana portföyün bir parçası olarak eklenebilirler. Fonun kaynaklarının öncelikle işveren işletmenin hisselerine

yapılmasını zorunlu kılan ESOP'lardan farklı olarak, bu planların kaynakları genellikle çeşitlendirilmiş bir portföye aktarılmıştır (Demirkan, 1999, s. 9).

## 2.6.6. Kar Dağıtım Kapsamında Hisse Edindirme Planları

Kar dağıtım kapsamında hisse edindirme planları, işletmenin karından çalışanlara pay verilmesi temelinde kurgulanmıştır. Kar paylaşım planları çok eski dönemlerde de kullanılmış uygulamalardır. İlk olarak 1887 yılında Procter and Gamble ve 1912 yılında da Eastman Kodak Company kar paylaşım planını uygulamışlardır (Atasoy, 2009, s. 54).

## 2.6.7. Değer Farkına Dayalı Hisse Edindirme Planları

Çalışanların işletmenin hisselerini satın almadan hisse senedinin ekonomik avantajlarından yararlanabildiği yöntemlerdir. Hisse senedi değerlendirme hakları ve gölge (phantom) hisse senedi en çok karşılaşılan türleridir. Bu yöntemler sıklıkla işletmenin sahipliğini işgörenler ile paylaşmayı sevmeyen küçük aile şirketlerinde görülmektedir. Bu uygulamalar, bazı mevzuatsal yükümlülüklerden kaçınılmasına olanak sağlayabilir ancak vergi indirimi gibi avantajlardan da yararlanılamamasına sebep olabilmektedir, hatta bazı durumlarda ücret gibi dikkate alınıp ek vergi yükü de çıkarabilmektedir (Atasoy, 2009, s. 56-57).

## 2.7. Hisse edindirme Planları ile Örgütsel Davranış Değişkenleri Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Geçmiş Çalışmalar

Birçok akademik çalışmada, örgütlerin hedeflerine ulaşması ve başarılı sonuçlar üretmesi ile işgörenlerin örgütlere bağlılıklarının yakından ilişkili olduğu ispatlanmıştır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler örgüt için etkili ve verimli çalışma göstermektedirler. İş görenlerin örgüte olan bağlılığını artırmaya yönelik olarak işletmeler bir dizi yöntem ve teknik kullanmaktadır. Genellikle Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Avrupa Birliği üye ülkelerinde bazı işletmeler işgörenleri işletmeye ortak etme yöntemiyle işgörenlerin işletmeye olan bağlılık seviyelerini artırmayı hedeflemektedir (Demirkan, 1999, s. 1).

Çalışanların örgüte karşı tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve hedefleri benimsemesi, bu amaç ve hedefler için yoğun çaba sarf etmesi ve organizasyonun bir üyesi olarak güçlü bir şekilde kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır. Entelektüel sermayenin günden güne öneminin artmakta olması ve işletmeleri diğer işletmelerden farklılaştıracak en önemli özelliklerinden birinin mevcut insan kaynakları olması, çalışanları işletmede tutmak için daha etkili stratejiler oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda hisse edindirme planları işletmeler için örgütsel bağlılık noktasında bir araç niteliğindedir (Boylu, Pelit, & Güçer, 2007, s. 88).

Atasoy'un (2009) doktora tezi çalışmasında da önemle vurguladığı; çalışanların pay sahibi olduğu işletmelerin verimliliği, karlılığı, performansı diğer klasik işletmelere göre daha yüksektir savı birçok yurtdışı araştırma tarafından da çalışılmış bir konudur. Ancak Türkiye'de yeteri kadar önemi fark edilmemiş olan bu uygulama yurt dışında daha çok değer bulmuş ve araştırmaya çokça konu edilmiştir. Çalışanların işletmeye ortak edilmesi, hisse edindirme planları yöntemiyle ABD, Asya ve Avrupa ülkeleri başta olmak üzere gelişmiş ülkelerde yaygın olarak karşılaşılan bir uygulama alanı bulmuştur.

Hisse edindirme uygulamaları ile elde edilen çalışan sahipliğinin bağlılık, katılım ve beklentiler gibi motivasyonel durumları uyarması, bunun sonucunda da bireysel çalışanların daha fazla iş eforu ile örgütsel performansa daha fazla katkı da bulunacağı beklenmektedir. Çalışanların moralinin artmasının, çalışanların devamsızlığı ve şikayetlerinde de azalma sağlayarak organizasyon performansında dolaylı iyileşmelerle sonuçlandığı da varsayılmaktadır (Bakan, 1999, s. 87).

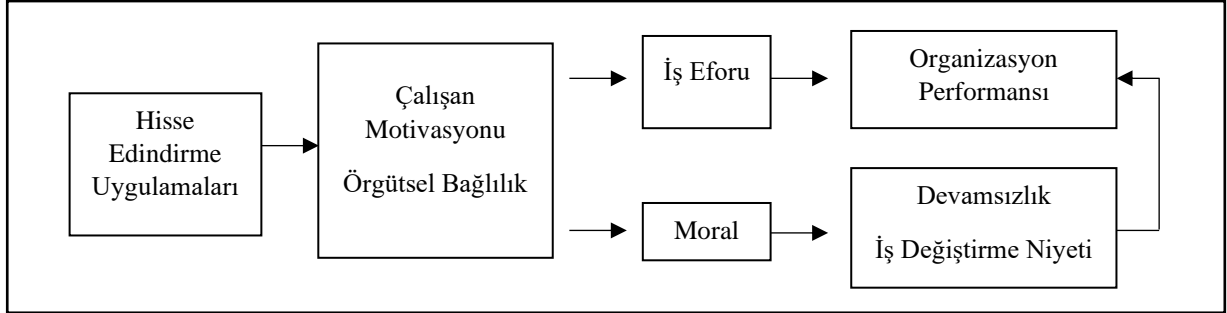
Birçok çalışma çalışanları motive eden etkenlerin neler olduğuna yönelik yaklaşımlar tartışılmıştır. Hisse edindirme uygulamalarının da çalışan motivasyonuna etkisi bir takım araştırmaların konusu olmuştur.

Russel ve diğerleri (1979) yayınladığı çalışmasında 706 çalışan üzerinde yaptığı anket sonucunda çalışan sahipliğinin, örgütün hedefleri ile özdeşleşmeye, motivasyona ve memnuniyete pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Klein ve Hall (1988) 37 şirketten toplam 2.804 ESOP katılımcısının verileriyle çalışan sahipliği ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonucunda, çalışan sahipliği planları

ile işverenin çalışanlara değer verdiği hissiyatının çalışanlar üzerinde pozitif bir etki yarattığı, bununla beraber çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı doğurduğu sonucuna ulaşmışlardır.

**Şekil 1.** Hisse Edindirme Uygulamalarının Etkisi



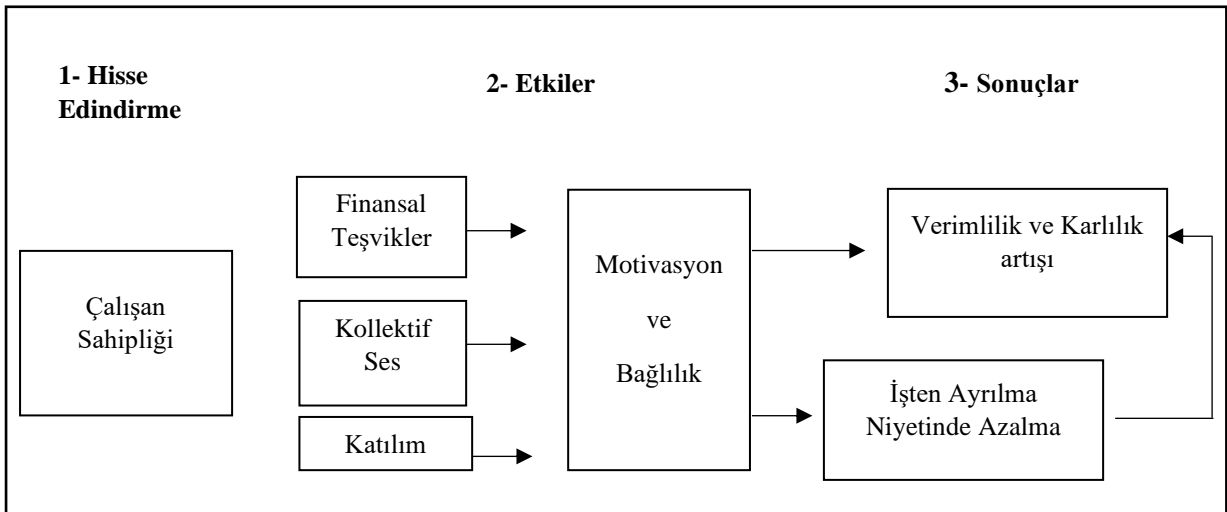
**Kaynak:** Bakan, İ. (1999). The Effects of Profit Sharing and Employee Share Ownership Schemes on Employee Motivation. Coventry University S.87

Kruse (2002) çalışan sahipliğinin çalışan tutum ve davranışlarını konu alan son 20 yıldaki 31 çalışmayı incelemiş ve özet sonuçlar vermeye çalışmıştır. Kruse, çalışan sahipliğinin çalışan davranışlarını negatif etkilediği sonucuna ulaşan sadece bir çalışma bulunduğu o çalışmada da yakın zamanda bir grev yaşayan ESOP şirketi çalışanlarının bulunduğunu belirtmiştir. Çalışmaların genel mesajı da, çalışanların genellikle çalışan sahipliği fikrini sevdiği yönündedir.

Michie ve arkadaşlarının (2002) yayınladığı araştırma raporunda çalışan sahipliğinin finansal teşvik, kolektif ses ve katılım etkisinin çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artırdığı ve bunun sonucunda da işten ayrılma davranışının azaldığı ve işletme için verimlilik ve karlılık artışına destek olduğu vurgulanmıştır.

Çalışanların işi bırakması sorunu işletmeler açısından önemli bir gündem olarak takip edilmektedir. Çalışanların işten ayrılma niyetine yönelik yapılan birçok çalışmada araştırmacılar işten ayrılma niyetini çalışanların örgüte bağlılığı ve iş tatmini ile ilişkilendirmişlerdir. İş tatmini, işin tanımı ve yönetimin tutumları gibi çalışma koşullarının ve ücret ve kariyer gibi işten sağlanan çıktıların kişisel bir değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışan işinden yeterli tatmini duyuyorsa pozitif örgütsel davranış uygulamaları sergileyecektir. Birçok çalışmada iş tatmininin fazla olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ve devamsızlık eylemlerinin düşük olduğu saptanmıştır (Çekmecelioğlu, 2005, s. 28).

**Şekil 2.** Hisse Edindirme ile Örgütsel Çıktıların İlişkisi



**Kaynak:** Oughton, ve Bennion. (2002). Employee Ownership, Motivation and Productivity. A Research Report for Employees Direct from Birbeck and The Work Foundation. S.8

Çalışanların hisse edindirilmesine yönelik yapılan araştırmalar verimlilik, karlılık ve çalışan davranışları üzerine odaklanırken işletmelerin hayatta kalması gibi hayati öneme sahip konulara daha az odaklanmıştır. Bu

konuda Park ve arkadaşları (2004) yayınladıkları çalışmalarında, 1988 yılından 2001 yılına kadar tüm ABD kamu şirketlerine ait verileri ele alarak çalışan sahipliği uygulamalarının işletmelerin hayatta kalma durumu ile ilişkisini incelemiştir. Çalışma sonuçlarında, çalışan hisse edindirme uygulamalarına sahip firmaların hayatta kalma oranının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşımlar ve yüksek hayatta kalma oranını yüksek istihdam istikrarı ile bağlantılı olduğunu savunmuşlardır. Bu alanda yapılacak çalışmaları teşvik etmişler ve çalışan hisse edindirme uygulamalarının ekonomik istikrarı artırmada büyük kazançlar sağlayacağını vurgulamışlardır.

Hedef ve amaçlarının farklı olması nedeniyle işgörenler, yöneticiler ve işletme sahipleri arasında ki çatışma, örgütsel performansın düşmesine neden olan çeşitli sorunlara sebep olmaktadır. Javed (2017) yayınladığı makalesinde bu çıkar farklılıklarının nedenini mülkiyet ve kontrolün ayrılması olarak görmektedir. Javed, bu çıkar farklılıklarını kontrol altına almak için işletmelerin hisse edindirme uygulamalarını kullanabilecekleri ve bunun sonucunda işgörelere psikolojik sahiplik hissi verilerek örgütsel performansın desteklenebileceği sonucuna ulaşmıştır.

Kurtuluş ve Kruse da (2017) yayınladığı makalelerinde çalışan mülkiyeti şirketlerinin ekonomik ya da şirkete özgü şoklar karşısında istihdamı azaltma olasılığının diğer işletmelere kıyasla daha düşük olduğunu savunmuşlardır. İşsizlik oranının Yüzde 1 arttığı dönemlerde herhangi bir hisse edindirme planına sahip olmayan firmaların istihdamı yüzde 3 azalttığı ancak aynı dönemde ESOP uygulayan işletmelerin istihdamı yüzde 1,7 oranında azalttığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Bu sonuçlar ışığında, çalışan sahipliği şirketlerindeki düşük işten çıkarmaların etkisiyle uzun vadeli verimlilik artışını destekleyen bu yapıların, örgüt kültürüne özgü beceri ve ilişkileri koruduğu vurgulanmıştır.

### 3. Araştırma Yöntemi

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Metodu

Araştırmanın temel amacı, işletmelerde hisse edindirme planlarının işgören davranışları ile ilişkisini meta analitik bir çalışma ile incelemektir.

Araştırma, pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin hisse edindirme uygulamaları ile ilişkisini referans alan ve negatif örgütsel davranış değişkenlerinin hisse edindirme uygulamaları ile ilişkisini referans alan olmak üzere iki ayrı meta analiz şeklinde ele alınmıştır.

Meta analize tabi tutulacak çalışmalarda kullanılmış olan örgütsel davranış türleri bağımlı değişken olarak dikkate alınacaktır. Bunlar, meta analize dahil edilecek çalışmalarda, örgütsel bağlılık, çalışmaya tutkunluk, motivasyon, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık olarak tespit edilmiştir. Örgütsel davranış türleri ile ilişkisini değerlendirmek üzere de bağımsız değişken olarak çalışanları hisse edindirme uygulamaları referans alınacaktır. Örgütsel bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve motivasyon pozitif örgütsel davranış değişkenleri olarak, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık ise negatif örgütsel davranış değişkenleri olarak ayrı ayrı ele alınacaktır.

Meta analiz sonuçları ışığında aşağıdaki hipotezler sorgulanacaktır:

- **H1:** Hisse edindirme uygulamaları ile pozitif örgütsel davranış değişkenleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- **H2:** Hisse edindirme uygulamaları ile negatif örgütsel davranış değişkenleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

#### 3.2. Veri Analizi

Araştırma kapsamında, literatürde tespit edilen çalışmaların sonuçları Comprehensive Meta-Analysis (CMA) programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Farklı çalışmalarda ki bulguları birleştirerek toplu bir analiz ortaya çıkarma daha önceki dönemlerde kullanılan bir method olsa da bugünkü haliyle etki büyüklüğü değerlerini dikkate alarak meta analiz ifadesini ilk olarak kullanan ve bu alandaki yöntemi 1976 yılında geliştiren Glass meta analizi, analizlerin analizi şeklinde ifade etmiştir (Glass, 1976, s. 3). Son zamanlarda yaygın bir şekilde kullanılan meta analiz, bir konu üzerinde yapılan çok sayıdaki çalışmaların istatistikî yöntemler kullanılarak özetlenmesi şeklinde tanımlanabilir. Meta analiz, farklı



birçok araştırma sonuçlarını bütünleştiren, sistematik ve objektif bir bakış açısı ile sentezini mümkün kılan bir yöntem türüdür (Göçmen, 2004, s. 187-188).

Meta analiz çalışmasında araştırma kapsamına girecek çalışmalar belirlendikten sonra yayın yanlılığı incelemeleri yapılır ve analize dahil edilecek çalışmalardan ulaşılan veriler ile etki büyüklükleri hesaplanır. Daha sonra heterojenlik testi yapılır. Bu test ile meta-analiz aşamasında model seçimi için etki büyüklüklerinin homojen mi heterojen mi dağıldığına bakılır. Etki büyüklükleri homojen bir dağılıma sahipse sabit etkiler modeli, etki büyüklükleri heterojen bir dağılıma sahipse rassal etkiler modeli kullanılmaktadır.

Sabit etkiler modeli, çalışmaya dahil edilen çalışmaların tamamının ortak etki büyüklüğüne sahip olduğu zaman kullanılır. Rassal etkiler modeli ise çalışmalarda etki büyüklüklerinin farklı olduğu zamanlar kullanılır (Bakioğlu & Göktaş, 2018, s. 39-40). Heterojenlik testi sonuçları, hesaplanan p değerinin 0,05'den büyüklüğüne ya da Q değerinin ki-kare tablosunda bulunan df değeri karşılığına göre belirlenir.  $p < 0,05$  veya  $Q > df$  ise meta analize konu çalışmaların benzer özellik göstermediği yani heterojen bir yapıda olduğu tersi durumda ise çalışmaların benzerlik gösterdiği ve homojen bir yapıda olduğu söylenir (Sarı & Ören, 2019, s. 5).

Meta analizin temeli olan kavram Cohen'in geliştirdiği etki büyüklüğüdür. Etki büyüklüğü, iki değişken arasındaki ilişkinin boyutunu gösterir. Meta analizde etki büyüklüğünün belirlenmesi için korelasyon verilerine Fisher z çevrimi yapılmakta ve sonrasında toplanıp tekrar korelasyon katsayısı hesaplanmaktadır. Meta analizde korelasyon katsayılarının değerlendirilmesinde Fisher-z yöntemi hassas kestirim imkanları sunmaktadır. Bu sebeple, etki büyüklüklerinin birleştirilmesinde etki boyutları arasındaki farkın sadece örnekleme hatasından değil, aynı zamanda evrendeki çeşitlilikten kaynaklandığı varsayılarak Fisher-z yöntemi kullanılır (Gedik & Üstüner, 2017, s. 45).

Cohen ve arkadaşları (2007) tarafından etki büyüklüğü (korelasyon) değerleri aşağıdaki şekilde yorumlanmıştır:

- 0.00 - 0.10 çok zayıf seviyede etki
- 0.10 - 0.30 zayıf seviyede etki
- 0.30 - 0.50 orta seviyede etki
- 0.50 - 0.80 güçlü seviyede etki
- 0.80 ve üzeri çok güçlü düzeyde etki

Meta analize dahil edilen çalışmalarda yayın yanlılığının test edilmesi için huni grafiği (funnel plot) sıklıkla kullanılmaktadır. Huni grafikleri meta analiz çalışmalarında olası yayın yanlılığının tespiti için kullanılan bir grafik çeşididir. Çalışmanın etki büyüklüğü ile çalışma boyutu arasındaki ilişkiyi belirtir. Yayın yanlılığı yok ise grafik ters dönmüş simetrik bir huniye benzer (Bakioğlu & Göktaş, 2018, s. 42).

Yayın yanlılığının test edilmesi için ayrıca Begg ve Mazumdar'ın sıra korelasyon testleri ve Rosendal'ın classic fail safe N değeri de kullanılmaktadır. Begg ve Mazumdar'ın sıra korelasyon testleri kapsamında Kendall'ın tau b katsayısı hesaplanmaktadır. Yayın yanlılığının olmadığı zamanlar bu değer 0'dan büyük olması ve p değerinin 0.05'den büyük olması yani anlamlı bir fark oluşmaması gerekmektedir (Gedik & Üstüner, 2017, s. 48).

Diğer bir yayın yanlılığı testi olan classic fail safe N değeri kapsamında hesaplanan N değeri ise meta-analiz araştırma sonuçlarını değiştirebilmek, mevcut bulunan sonuçları geçersiz kılmak için ne kadar daha çalışmanın dahil edilmesi gerektiğini ortaya çıkarmaktadır (Satıcı & Can, 2017, s. 7).

**Tablo 1.** Meta Analiz Çalışmalarında Kullanılan İstatistikî Terimler

<b>N</b>	Örneklem sayısını ifade etmektedir.
<b>p - değeri</b>	Anlamlılık değeridir. Anlamlılık için $p < 0,05$ olması beklenir.
<b>Kendal Tau b</b>	Tau $b > 0$ ve $p > 0,05$ olması çalışmada yayım yanlılığı olmadığını göstermektedir.
<b>Classic fail safe N</b>	$p < 0,05$ olması için araştırmaya dahil edilmesi gereken çalışma sayısıdır.
<b>Fisher z - Etki büyüklüğü</b>	Pearson Korelasyon değerinden daha hassas kestirim imkanı sağlayan bir korelasyon değeridir. 0.00 - 0.10 çok zayıf, 0.10 - 0.30 zayıf, 0.30 - 0.50 orta, 0.50 - 0.80 güçlü, 0.80 üstü çok güçlü korelasyon olarak dikkate alınır.
<b>Alt-Üst Limit</b>	Güven aralığı sınırlarıdır. Ana kütle parametresinin aralık sınırları içinde olması kestirimin güvenilirliğini gösterir.
<b>Standart Hata</b>	Standart hata, bir sınamada örneklem kümesinin sadece birine dayanan kestirimlerin hata oranıdır, ne kadar küçük olursa, anakütle parametresine o kadar yakın ve hassas bir ölçüm kabul edilir.
<b>Q - Heterojenlik değeri</b>	Meta analize dahil edilen çalışmaların heterojenliği, Q değerinin ki-kare tablosunda bulunan df değeri karşılığına göre belirlenir. $Q > df$ ise çalışmalar heterojendir.
<b>df - Serbestlik Derecesi</b>	Parametrenin kestirimi için kullanılan bağımsız parametlerin sayısını ifade etmektedir.

### 3.3. Literatür Tarama Süreci, Araştırmaya Dahil Edilme Kriterleri ve Kodlama Yöntemi

Hisse edindirme uygulamalarının örgütsel davranış ile arasındaki ilişkisini incelemek üzere, 1974-2019 yılları arasında yapılmış ilişkili Türkçe ve İngilizce akademik çalışmalar araştırma kapsamında incelenmiştir. ABD’de 1974 yılında yasalarla desteklenen ESOP’ların yaygınlaşma hızının bu dönemden sonra hızlanması sebebiyle 1974 yılı sonrasında yapılmış akademik çalışmalar araştırmaya dahil edilmiştir. Literatür tarama ve araştırmaya dahil edilme süreci Şekil.3’de şematik bir yapıda detaylandırılmıştır.

Literatür taramasında hisse edindirme uygulamalarının örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkisini incelemiş çalışmalara ulaşabilmek için Google Scholar, YÖK tez merkezi ve EThOS tez kataloğu veri tabanı taranmıştır. Araştırmalara ulaşabilmek için "employee ownership plan" and "employee attitude", "employee ownership plan" and "employee behaviour", "employee stock option plan" and "employee attitude", "share option scheme" and "employee behaviour" gibi konuya ilişkin kelime öbekleri kullanılmıştır. Ayrıca bulunan çalışmaların kaynakçaları da kullanılarak araştırmanın kapsamı geniş tutulmaya çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında hisse edindirme uygulamaları ile örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen 18 çalışma ve 38 etki büyüklüğü değerlendirilmiştir. Bu etki büyüklüklerinden 28 tanesi pozitif örgütsel davranış değişkenleri (örgütsel bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve motivasyon) ile ilişkilidir. Diğer 10 etki büyüklüğü de negatif örgütsel davranış değişkenlerine (işten ayrılma niyeti ve devamsızlık) ilişkin etki büyüklükleridir. Tablo 2’de detayları verilen 18 çalışmanın toplam örneklem büyüklüğü 11.405 kişiden oluşmaktadır.

**Tablo 2.** Meta Analiz Kapsamına Dahil Edilen Çalışmalar

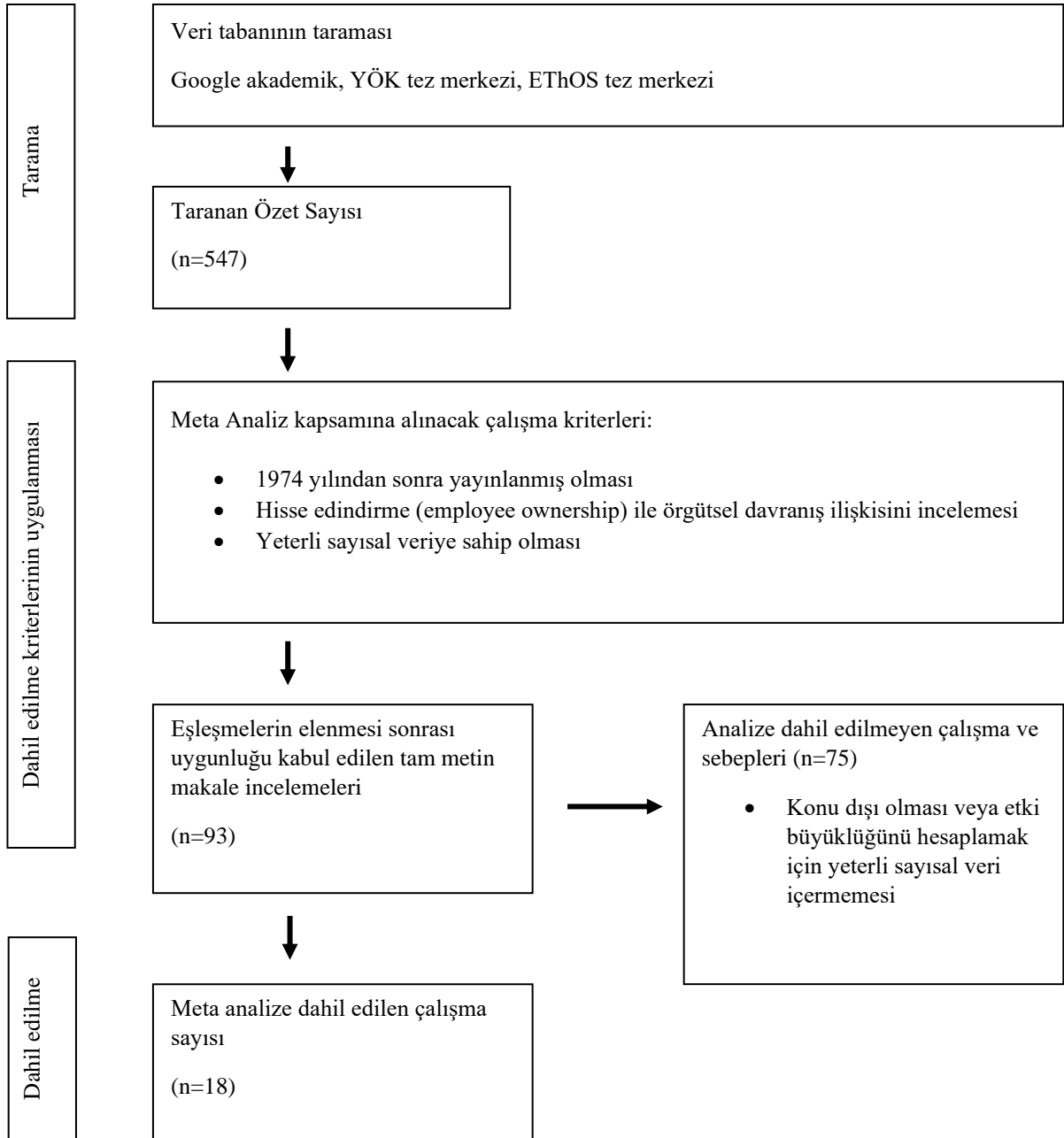
Kod	Yazar	Yayın Türü	Yayın Yılı	Örneklem Büyüklüğü	Ülke
1	Adalikwu	Doktora Tez	1994	183	ABD
2	Alias	Doktora Tez	2003	730	Malezya
3	Bakan	Doktora Tez	1999	220	İngiltere
4	Buckho	Makale	1993	181	ABD
5	Bryson ve Dig.	Makale	-	1087	İngiltere
6	Bryson ve Dig.-2012	Makale	2012	1064	İngiltere
7	Bryson ve Dig.-2014	Makale	2014	855	İngiltere
8	Caramelli	Makale	-	899	Fransa
9	Culpepper ve Dig.	Makale	2004	321	ABD
10	Drago ve Dig.	Makale	1992	565	Avustralya
11	French ve Rosenstein	Makale	1984	520	ABD
12	Hallock ve Dig.	Makale	2004	292	ABD
13	McCarthy ve Dig.	Makale	2010	711	İrlanda
14	Javed	Makale	2017	381	Malezya
15	Klein	Makale	1987	2804	ABD
16	Kuvaas	Makale	2003	108	Norveç
17	Liang Wu ve dig.	Makale	2008	328	Tayvan
18	Tim Cotter	Y.Lisans Tez	1994	156	Yeni Zellanda

Meta Analiz kapsamına alınacak çalışma kriterleri:

- 1974 yılından sonra yayınlanmış olması,
- Hisse edindirme (employee ownership) ile örgütsel davranış ilişkisini incelemesi,
- Çalışmaya dahil edilebilecek yeterli sayısal veriye sahip olması.

Analiz kapsamına alınacak çalışma kriterlerini sağlayan çalışmalar için araştırmanın amacına uygun bir kodlama yöntemi kullanılmıştır. Kodlama formu, çalışmanın yazar bilgisi, çalışmanın yayınlandığı yıl, yayının adı, yayının türü ve yayının yayınlandığı ülke, örneklem büyüklüğü ve meta analizde kullanılacak istatistik verileri içeren bölümden oluşmaktadır.

**Şekil 3.** Meta Analiz Kapsamındaki Çalışmaların Literatür Tarama Sürecine İlişkin Akış Diyagramı



### 3.4. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmaların Genel Karakteristik Özellikleri

Araştırmaya kriterleri sağlayan 18 çalışmanın sonuçları dahil edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen çalışmaların ilki 1984 yılında yayınlanmış olup en sonuncusu 2017 yılında yayınlanmıştır. Çalışmalardan 3 tanesi doktora tezi, 1 tanesi yüksek lisans tezi ve 14 tanesi makale türündedir.

Araştırmaya dahil edilen çalışmaların ülke bazlı frekansı, yayın türü bazlı frekansı ve örgütsel davranış değişkenine göre frekansı Tablo.3'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmaların Genel Karakteristik Özellikleri

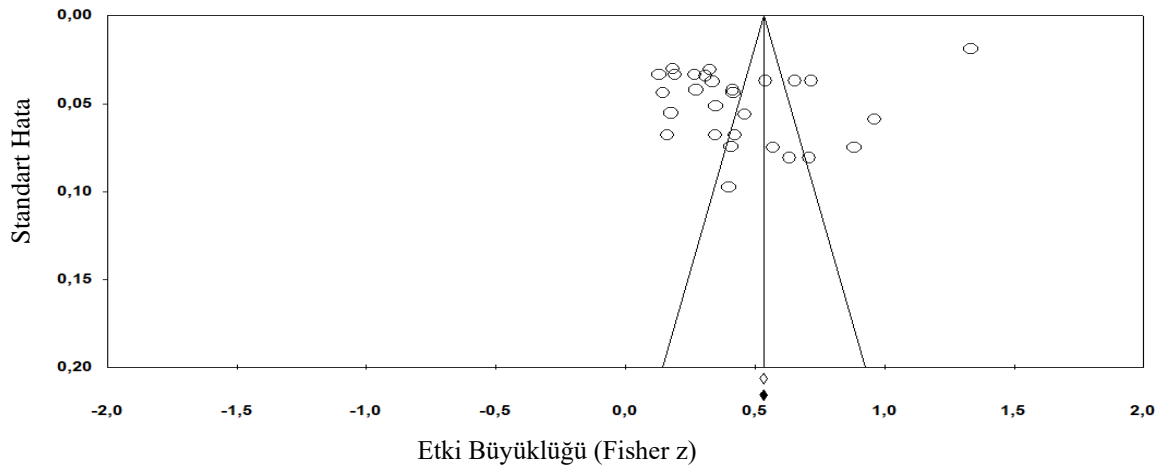
Değişken	Frekans	Yüzde
<b>Yayın Türü</b>		
Makale	14	78%
Doktora Tezi	3	17%
Y.Lisans Tezi	1	6%
<b>Ülke</b>		
ABD	6	33%
İngiltere	4	22%
Malezya	2	11%
İrlanda	1	6%
Fransa	1	6%
Norveç	1	6%
Tayvan	1	6%
Avusturalya	1	6%
Yeni Zellenda	1	6%
<b>Davranış Türü</b>		
Örgütsel Bağlılık	13	34%
Çalışmaya Tutkunluk	11	29%
İşten Ayrılma Niyeti	7	18%
Motivasyon	4	11%
Devamsızlık	3	8%

#### 4. Araştırma Bulguları

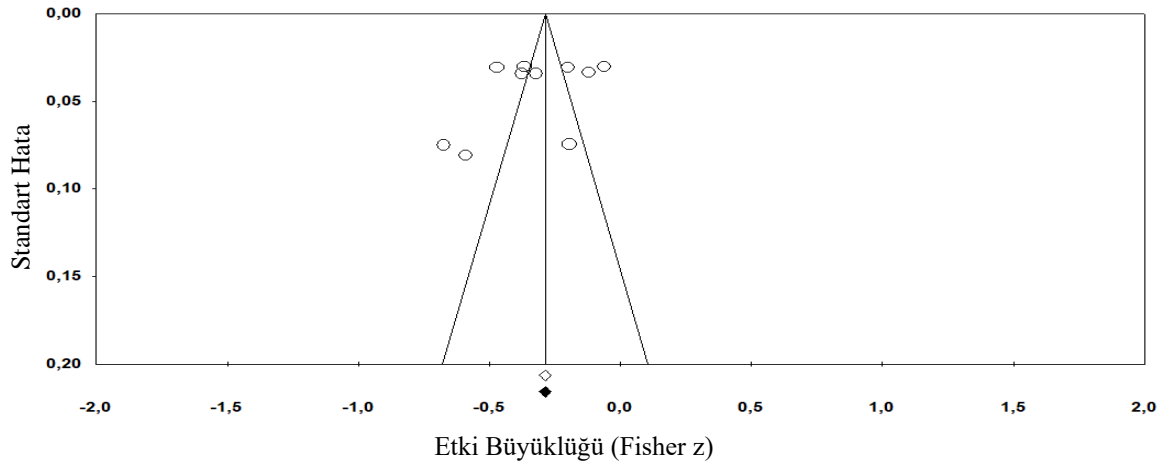
Pozitif örgütsel davranış konuları arasında incelenen örgütsel bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve motivasyon değişkenlerinin genel etki büyüklükleri ve negatif örgütsel davranış konuları arasında incelenen işten ayrılma niyeti ve devamsızlık değişkeninin genel etki büyüklüğü meta analiz kapsamında ayrı ayrı ele alınarak analizler gerçekleştirilmiştir.

##### 4.1. Yayın Yanlılığının Bulguları

Meta analiz sonuçlarında yayın yanlılığının var olup olmadığının test edilebilmesi için ilk olarak huni grafiğine bakılmıştır. Meta analize dahil edilen pozitif örgütsel davranış değişkenlerini içeren sonuçlar Şekil 4’de, negatif örgütsel davranış değişkenlerini içeren sonuçlar ise Şekil 5’de huni grafiği gösteriminde sunulmuştur. Huni grafiklerinde araştırmada yayın yanlılığı etkisinin olabileceğine ilişkin bir kanıt gözlemlenmemiştir.

**Şekil 4.** Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri Yayın Yanlılığı Testi için Huni Grafiği

**Şekil 5:** Negatif Örgütsel Davranış Değişkenleri Yayın Yanlılığı Testi için Huni Grafiği



Huni grafiğinin yanı sıra yayın yanlılığına ilişkin classic safe N sayısı incelenmiştir. Classic fail safe N analizine göre p değerinin anlamsız olması yani 0,05'den büyük olması için pozitif örgütsel davranış değişkeni içeren gerekli çalışma sayısı 2.962 adet, negatif örgütsel davranış değişkeni içeren gerekli çalışma sayısı 1.604 olarak tespit edilmiştir. Hisse edindirme uygulamaları ile örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bu kadar fazla çalışmaya ulaşmanın mümkün olmaması araştırmanın güvenilirliğini desteklemektedir. Classic safe N testinin sonuçları Tablo 4 ve Tablo 5'de sunulmuştur.

Ayrıca yayın yanlılığı analizi için son olarak Kendall'ın tau değeri hesaplanmıştır. Pozitif örgütsel davranış değişkenleri analizi için [ $\tau = .34656$ ,  $p = .00965$ ] ve negatif örgütsel davranış değişkenleri analizi için [ $\tau = .26667$ ,  $p = .28313$ ] sonuçları bulunmuştur. Hesaplanan p değerinde anlamlı bir fark oluşmaması için p değerinin 0,05'den büyük olması beklenmektedir. Negatif örgütsel davranış değişkenleri için hesaplanan p değeri beklendiği gibi bulunurken pozitif örgütsel davranış değişkenlerinde p değeri 0,00965 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin meta analizinde düşük miktarda yayın yanlılığı olabileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak, huni grafiği sonuçları çalışmada yayın yanlılığı olmadığını göstermektedir ve classic safe N testi sonuçları bu durumu destekler boyuttadır.

**Tablo 4.** Pozitif Örgütsel Davranış Çalışmaları Classic Fail-Safe N İstatistiği Sonuçları

Değişken	Değerler
P değeri	0,000
Gözlemlenen Çalışma Sayısı	28
$p > 0,05$ olması için gereken çalışma sayısı	2.962

**Tablo 5.** Negatif Örgütsel Davranış Çalışmaları Classic Fail-Safe N İstatistiği Sonuçları

Değişken	Değerler
P değeri	0,000
Gözlemlenen Çalışma Sayısı	10
$p > 0,05$ olması için gereken çalışma sayısı	1.604

Bütün bu analizler bir arada değerlendirildiğinde, meta analiz sonuçlarında yayın yanlılığının olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

## 4.2. Heterojenlik Testi Bulguları

Çalışmanın heterojenlik testi sonucunda meta analizde sabit etkiler veya rassal etkiler modelinden hangisinin kullanılacağına karar verilmiştir. Çalışma sonuçları ile yapılan heterojenlik testlerinde p değeri anlamlı sonuç vermiştir ( $p < 0,05$ ). Tablo 6 ve Tablo 7’de de görüldüğü üzere heterojenlik testi sonuçları meta analiz kapsamındaki çalışmaların heterojen bir yapıda olduğunu göstermektedir. Bu nedenle meta analiz çalışmasında rassal etkiler modeli seçilmiştir.

**Tablo 6.** Pozitif Örgütsel Davranış Analizi Heterojenlik Testi Sonuçları

Model	Etki Büyüklüğü ve %95 Güven Aralığı				Heterojenlik Değerleri		
	Çalışma Sayısı (N)	Ortalama Etki Büyüklüğü	Standart Hata	Alt -Üst Limit	Heterojenlik Değeri (Q)	Ki-Kare Serbestlik Derecesi (df)	p-değeri
Sabit Etki	28	0.533	0.008	0.518-0.549	2.702,639	27	0.000
Rassal Etkiler	28	0.454	0.079	0.298-0.610			

**Tablo 7.** Negatif Örgütsel Davranış Analizi Heterojenlik Testi Sonuçları

Model	Etki Büyüklüğü ve %95 Güven Aralığı				Heterojenlik Değerleri		
	Çalışma Sayısı (N)	Ortalama Etki Büyüklüğü	Standart Hata	Alt -Üst Limit	Heterojenlik Değeri (Q)	Ki-Kare Serbestlik Derecesi (df)	p-değeri
Sabit Etki	10	-0.287	0.012	-0.309 - -0.264	180,580	9	0.000
Rassal Etkiler	10	-0.330	0.054	-0.435 - -0.225			

## 4.3. Hisse Edindirme Uygulamaları ile Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Meta Analiz Bulguları

Hisse edindirme uygulamaları ile çalışan davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar içerisinde bulunan 28 pozitif örgütsel davranış değişkenine ilişkin rassal etkiler modeline göre hesaplanmış etki büyüklüklerinin değerleri Tablo 8’de verilmiştir. Tablo 8 incelediğinde pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin meta analizi ile ulaşılan veriler istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermiş olup ( $p < 0,05$ ), ortalama etki büyüklüğü %95 güven aralığında 0,298 ve 0,610 sınırları içerisinde 0,454 olarak hesaplanmış ve ortalama etki büyüklüğünün pozitif yönde orta derecede olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, rassal etkiler modeline göre yapılan meta analiz sonuçları, hisse edindirme uygulamaları ile pozitif örgütsel davranış değişkenleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna ilişkin H1 hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 8.** Hisse Edindirme Uygulamaları ile Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Rassal Etkiler Modeli Meta Analiz Bulguları

Değişken	Etki Büyüklüğü ve %95 Güven Aralığı			
	Çalışma Sayısı	Etki Büyüklüğü	Alt Limit	Üst Limit
Bağlılık	13	0,570	0,295	0,846
Çalışmaya Tutkunluk	11	0,368	0,268	0,469
Motivasyon	4	0,298	-0,024	0,619
<b>Toplam Etki</b>	<b>28</b>	<b>0,454</b>	<b>0,298</b>	<b>0,610</b>

Araştırmada meta analize dahil edilen değişkenler arasında en güçlü etkinin 0,570 etki büyüklüğü ile örgütsel bağlılık olduğuna yönelik anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır ( $p<0.05$ ). Örgütsel bağlılık değişkeninden sonraki en büyük etkiye sahip değişken 0.368 ortalama etki büyüklüğü ile çalışmaya tutkunluk olarak tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ). Motivasyon değişkeninin ise 0,298 etki büyüklüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak, motivasyon değişkenine ilişkin sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ( $p>0.05$ ). Hisse edindirme uygulamalarının örgütsel bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve motivasyon ile ilişkisinin meta analiz sonuçları ek-1’de detaylı olarak sunulmuştur.

#### 4.4. Hisse Edindirme Uygulamaları ile Negatif Örgütsel Davranış Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Meta Analiz Bulguları

Hisse edindirme uygulamaları ile çalışan davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar içerisinde bulunan 10 negatif örgütsel davranış değişkenine ilişkin rassal etkiler modeline göre hesaplanmış etki büyüklüklerinin değerleri Tablo 9’da verilmiştir. Tablo 9 incelediğinde 9 değişkenin meta analizi ile ulaşılan veriler sonucu ortalama etki büyüklüğü %95 güven aralığında -0,435 ve -0,225 sınırları içerisinde -0,330 olarak hesaplanmış olup ortalama etki büyüklüğünün istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde zayıf seviyede olduğu tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ). Buna göre, rassal etkiler modeline göre yapılan meta analiz sonuçları hisse edindirme uygulamaları ile negatif örgütsel davranış değişkenleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğuna ilişkin H2 hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 9.** Hisse Edindirme Uygulamaları ile Negatif Örgütsel Davranış Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Rassal Etkiler Modeli Meta Analiz Bulguları

Etki Büyüklüğü ve %95 Güven Aralığı				
Değişken	Çalışma Sayısı	Etki Büyüklüğü	Alt Limit	Üst Limit
İşten Ayrılma Niyeti	7	-0,341	-0,457	-0,224
Devamsızlık	3	-0,302	-0,553	-0,051
<b>Toplam Etki</b>	<b>10</b>	<b>-0,330</b>	<b>-0,435</b>	<b>-0,225</b>

Araştırmanın yapıldığı negatif örgütsel davranış değişkenleri arasında en güçlü etkinin -0.341 ile işten ayrılma niyeti değişkeni olduğu bulunmuş olup analizin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0.05$ ). Devamsızlık değişkeninin etki büyüklüğü de yine anlamlı ve -0.302 olarak hesaplanmıştır. Hisse edindirme uygulamalarının, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık ile ilişkisinin meta analiz sonuçları ek-2’de detaylı olarak sunulmuştur.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Günümüzde artan rekabet ortamının sonucunda işletmeler başarı elde edebilmek için nitelikli işgücünü bulabilmek ve muhafaza edebilmek amacıyla bazı yöntemler geliştirmek zorunda kalmışlardır. Bu yöntemlerden birisi de hiç şüphesiz ödüllendirme üzerinde şekillenen çalışanların işletmeye ortaklığı uygulamalarıdır. İşgörenlerin çalıştığı şirkette pay sahipliği olgusunun çalışanlar üzerinde örgütün amaçları ile uyuyacak düzeyde etkileri olduğu yönünde birçok çalışma mevcuttur. Bunlar çoğunlukla örgütsel bağlılık, çalışmaya tutkunluk ve motivasyonu artırıcı etkiler ile devamsızlık ve işten ayrılma niyetini azaltıcı etkiler olarak akademik literatürde yer bulmuştur.

Araştırmada hisse edindirme uygulamaları ile işgören davranışlarını inceleyen çalışmaların meta analitik incelenmesi sonucu hisse edindirme uygulamalarının örgütsel bağlılık, çalışmaya tutkunluk, motivasyon, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık üzerinde etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Ancak pozitif örgütsel davranış türlerinde (örgütsel bağlılık, çalışmaya tutkunluk, motivasyon), negatif örgütsel davranış türlerine (işten ayrılma niyeti ve devamsızlık) göre daha büyük bir etkinin varlığı gözlemlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarında en büyük etki seviyesi; hisse edindirme uygulamasına sahip işletmelerde işgörenlerin işletmeye karşı daha fazla bağlılık gösterdiği yönünde tespit edilmiştir. Çalışanların, üyesi olduğu örgüte karşı beslediği sadakat ve bağlılık duygularının işletmeleri başarıya götüren en büyük



etmenlerden birisi olduğu dikkate alındığında, işletmelerin hisse edindirme uygulamalarına sahip olması gerekliliği önem kazanmaktadır.

Hisse edindirme uygulamalarının, çalışanlara çalıştıkları şirketin bir bölümüne sahip olma avantajı sağlamanın yanı sıra işverenler açısından da avantajları bulunmaktadır. Aidiyet duygusuyla şirkete bağlı olan motive çalışanların varlığı ve işverene nakit çıkışından ziyade ilave finansman imkânı sunması bu avantajlardan bazılarıdır.

Meta analiz kapsamında yapılan literatür taramasında, Türkiye’de bu alanda çok fazla yayınlanmış akademik çalışmaya ulaşılamamıştır. Bunun en büyük etkenlerinden biri de hisse edindirme uygulamasının Türkiye’de çok fazla kullanılmamasıdır. Ancak işletmelerin bu uygulama ile elde edeceği avantajları vurgulayacak ulusal literatürün zenginleşmesi, hisse edindirme uygulamalarının yaygınlaşmasına katkı sağlayacaktır. Bu sebeple bu alanda yapılacak olan akademik çalışmaların artırılması önerilmektedir.

Araştırmacılar, hisse edindirme uygulamalarının işgören davranışları üzerindeki etkisinin yanısıra hisse edindirme uygulamalarının işletmelerin performansları ile ilişkileri üzerine de akademik çalışmalarını yoğunlaşabilirler.

Literatür incelemelerinde genellikle çalışan sahipliği uygulamaları ile örgütsel bağlılık, çalışmaya tutkunluk, devamsızlık konularının ilişkilendirilmiş olduğu gözlemlenmiştir. Hisse edindirme uygulamalarının diğer örgütsel davranış kavramlarıyla ilişkilerini de inceleyen araştırmaların artırılması konunun önemini vurgulayacaktır.

Ayrıca, işgören davranışlarını olumlu yönde etkileyen, işletmeleri başarıya götüren ve dolayısıyla toplumsal ekonomik kalkınmaya destek olan hisse edindirme uygulamalarının artırılması amacıyla, bürokratik yapısal geliştirmeler sağlanması ve uluslararası arenada en yaygın kullanılan vergisel teşvik imkânlarının sunulması da önerilmektedir.

Bu araştırmada literatürdeki çalışmaların tamamının meta analiz kapsamına dahil edilememiş olması en büyük çekincidir. Bütün çalışmaların meta analizine dahil edilememesinin en önemli nedeni veri tabanında tam metne ulaşılamamış olunmasıdır. Bunun önüne geçmek adına yayın yazarları ile iletişime geçilerek bu çekincemiz minimize edilmiştir. Ayrıca, çalışma sonucunda yayın yanlılığı testlerimizin olumlu olması da araştırma sonuçlarının güvenilirliğini desteklemektedir.

Araştırma kapsamında sadece yayınlanmış çalışmaların olması meta analizin bir diğer kısıtıdır. Akademik alanda yayınlanmaya uygun görülmeyen anlamsız ya da güçlü olmayan etkilere sahip çalışmaların olması ama bu çalışmalara yayınlanmadığı için ulaşılamaması meta analiz sonuçlarını etkileyebilmektedir. Bir diğer kısıt ise, meta analize konu edilen çalışma sonuçlarında istatistiksel hataların yapılmış olabilme ihtimalidir. Bu durumun mevcut yayınlanmış çalışmadan tespitinin mümkün olmaması meta analiz sonuçlarını etkileyebilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Atasoy, Y. (2009). Çalışanların Sermayeye Ortaklığı (Çalışanları Hisse Edindirme) Konusunda Şirketler ve Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama ve Türkiye İçin Öneriler. *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Bakan, İ. (1999). *The Effects of Profit Sharing and Employee Share Ownership Schemes on Employee Motivation*. Coventry University Doktora Tezi.
- Bakioğlu, A., & Göktaş, E. (2018). Bir Eğitim Politikası Belirleme Yöntemi: Meta Analiz. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 35-54.
- Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(511), 55-74.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. Oxon and Newyork: Routledge.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.

- Çankır, B., & Çelik, D. S. (2018). Çalışan Performansı ve Mali Performans: Pozitif Ses Çıkarma, Psikolojik İyi-Oluş ve Çalışmaya Tutkunluk ile İlişkileri ve Otel İşletmeleri Örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 54-67.
- Çankır, B., & Yener, S. (2017). *İş'te Pozitif Davranış*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Çekmecelioglu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Demirkan, S. (1999). Çalışanları Hisse Senedi Edindirme Planları ve Türkiye İçin Öneriler. *Yeterlilik Tezi*. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu .
- Diale, M. K. (2016). Employee Share Ownership Plan in the Mining Industry - A New Approach the ESOPS. Johannesburg: University of the Witwatersrand Doktora Tezi.
- Engelhardt, G. V., & Madrian, B. C. (2004). Employee Stock Purchase Plans. *NBER Working Paper 10421*. National Bureau of Economic Research.
- Erol, S. I. (2017). Emek-Sermaye Ortaklığı Bağlamında Çalışanların Hisse Senedi Sahipliği Planı: Amerika'dan Örnekler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(72), 55-87.
- Gedik, A., & Üstüner, M. (2017). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Meta Analiz Çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 41-57.
- Glass, G. V. (1976). Primary, Secondary, and Meta-Analysis of Research. *Educational Researcher*, 3-8.
- Göçmen, G. B. (2004). Meta-Analizin Genel Bir Değerlendirmesi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(7), 186-192.
- Işık, S. (2011). Amerika'da mülkiyetin Tabana Yayılması Çerçevesinde Çalışanların Hisse Senedi Sahipliği Planı (ESOP). *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 265-278.
- Javed, T. (2017). Impact of Employee Ownership on Organizational Performance: A Mediating Role of Employee Satisfaction. *Academy of Taiwan Business Management Review*, 49-61.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personalengagement And Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 692-724.
- Kalyoncu, C., & Ekinci, O. (2016). Çalışanların Sermayeye Ortaklığı Sistemine (Employee Stock Ownership Plans) Genel Bir Bakış ve Türkiye İçin Öneriler. *III Uluslararası İşletme Öğrencileri Kongresi* (s. 190-195). Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Klein, K. J., & Hall, R. J. (1988). Correlates of Employee Satisfaction With Stock Ownership: Who Likes an ESOP Most? *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 630-638.
- Kruse, D. (2002). Research Evidence on the Prevalence and Effects of Employee Ownership. *Journal of Employee Ownership Law and Finance*, 14(4), 65-90.
- Kruse, D., Freeman, R., Blasi, J., & Buchele, R. (2003). Motivating Employee Owners In ESOP Firms: Human Resource Policies and Company Performance. *NBER Working Paper Series*. National Bureau of Economic Research.
- Kurtuluş, F. A., & Kruse, L. D. (2017). The Effect of Employment of Employee Ownership on Employment Stability and Firm Survival During the Past Two Recessions. *W.E. Upjohn Institute Employment Research*, 5-6.
- Michie, J., Oughton, C., & Bennion, Y. (2002). Employee Ownership, Motivation and Productivity. *A Research Report for Employees Direct from Birbeck and The Work Foundation*.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1978). *The measurement of organizational commitment*. Oregon: Graduate School of Management University of Oregon.

- NCEO. (2018, Nisan 10). *How an Employee Stock Ownership Plan (ESOP) Works*. Ekim 19, 2019 tarihinde <https://www.nceo.org/articles/esop-employee-stock-ownership-plan> adresinden alındı
- Park, R., Kruse, D., & Sesil, J. (2004). *Does Employee Ownership Enhance Firm Survival?* Emerald Group Publishing Limited.
- Russel, R., Hochner, A., & Stewart, P. E. (1979). Participation, Influence, and Worker-Ownership." *Industrial Relations. A Journal of Economy and Society*, 330-341.
- Sarı, K., & Ören, F. Ş. (2019). Araştırmaya Dayalı Öğrenme Stratejisinin Öğrencilerin Akademik Başarılarına Etkisi: Bir Meta Analiz Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 46, 328-348.
- Satıcı, S. A., & Can, G. (2017). Cinsiyetin Sosyal Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(2), 1-18.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht: Utrecht University.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Şahin, F. (2011). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 24-39.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology Dergisi*, 46(2), 259-293.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performan Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88(1), 87-108.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkinini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Whyte, W. (1956). *The organization man*. NewYork: Doubleday Anchor Books.

**EK-1** Hisse Edindirme Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık, Çalışmaya Tutkunluk ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin Rassal Etkiler Modeli Detay Meta Analiz Bulguları

Çalışma	Değişken	Etki Büyüklüğü	%95 Güven Aralığı			Analize Dahil Edilme Ağırlığı
			Alt Limit	Üst Limit	p-degeri	
Alias	Bağlılık	0.541	0.469	0.614	0.000	7.8%
Kuvaas	Bağlılık	0.400	0.209	0.591	0.000	7.5%
Hallock	Bağlılık	0.962	0.846	1.077	0.000	7.7%
McCarthy ve Dig.	Bağlılık	0.336	0.262	0.410	0.000	7.8%
Adalikwu	Bağlılık	0.408	0.262	0.554	0.000	7.6%
Bakan	Bağlılık	0.424	0.291	0.557	0.000	7.7%
Klein	Bağlılık	1.333	1.296	1.370	0.000	7.8%
Caramelli	Bağlılık	0.266	0.201	0.332	0.000	7.8%
Culpepper ve Dig.	Bağlılık	0.460	0.350	0.570	0.000	7.7%
Drago ve Dig.	Bağlılık	0.274	0.191	0.356	0.000	7.7%
French ve Rosenstein	Bağlılık	0.417	0.330	0.503	0.000	7.7%
Cotter	Bağlılık	0.709	0.550	0.867	0.000	7.6%
Buckho	Bağlılık	0.883	0.736	1.030	0.000	7.6%
Rastgele Etkiler -Toplam Bağlılık		0.570	0.295	0.846	0.000	
Alias	Çalışmaya Tutkunluk	0.653	0.581	0.726	0.000	9.5%
Bryson ve Dig.	Çalışmaya Tutkunluk	0.182	0.122	0.242	0.000	9.6%
Javed	Çalışmaya Tutkunluk	0.350	0.249	0.450	0.000	9.0%

Bryson ve Dig.-2012	Çalışmaya Tutkunluk	0.326	0.266	0.386	0.000	9.6%
Bryson ve Dig.-2014	Çalışmaya Tutkunluk	0.310	0.242	0.377	0.000	9.5%
Drago ve Dig.	Çalışmaya Tutkunluk	0.413	0.330	0.496	0.000	9.3%
Bakan	Çalışmaya Tutkunluk	0.347	0.214	0.480	0.000	8.5%
Caramelli	Çalışmaya Tutkunluk	0.192	0.127	0.258	0.000	9.5%
French ve Rosenstein	Çalışmaya Tutkunluk	0.145	0.059	0.231	0.001	9.3%
Klein	Çalışmaya Tutkunluk	0.549	0.512	0.586	0.000	10.4%
Cotter	Çalışmaya Tutkunluk	0.633	0.474	0.791	0.000	7.97%
<b>Rastgele Etkiler -Toplam Çalışmaya Tutkunluk</b>		<b>0.368</b>	<b>0.268</b>	<b>0.469</b>	<b>0.000</b>	
Alias	Motivasyon	0.717	0.644	0.790	0.000	25.3%
Liang Wu	Motivasyon	0.177	0.068	0.286	0.001	24.9%
Bakan	Motivasyon	0.160	0.027	0.293	0.018	24.5%
Caramelli	Motivasyon	0.131	0.065	0.196	0.000	25.3%
<b>Rastgele Etkiler -Toplam Motivasyon</b>		<b>0.298</b>	<b>-0.024</b>	<b>0.619</b>	<b>0.069</b>	
<b>Rastgele Etkiler -Toplam Pozitif Davranış</b>		<b>0.454</b>	<b>0.298</b>	<b>0.610</b>	<b>0.000</b>	

**EK-2** Hisse Edindirme Uygulamaları ile İşten Ayrılma Niyeti ve Devamsızlık Arasındaki İlişkinin Rassal Etkiler Modeli Detay Meta Analiz Bulguları

Çalışma Adı	Değişken	Etki Büyüklüğü	%95 Güven Aralığı			Analize Dahil Edilme Ağırlığı
			Alt Limit	Üst Limit	p-degeri	
Caramelli	İşten Ayrılma Niyeti	-0.121	-0.186	-0.055	0.000	15.4%
Buckho	İşten Ayrılma Niyeti	-0.625	-0.822	-0.528	0.000	12.9%
Adalikwu	İşten Ayrılma Niyeti	-0.193	-0.339	-0.047	0.009	12.9%
Bryson ve Dig.	İşten Ayrılma Niyeti	-0.365	-0.425	-0.306	0.000	15.5%
Bryson ve Dig.-2012	İşten Ayrılma Niyeti	-0.201	-0.261	-0.140	0.000	15.5%
Bryson ve Dig.-2014	İşten Ayrılma Niyeti	-0.321	-0.388	-0.253	0.000	15.4%
Cotter	İşten Ayrılma Niyeti	-0.590	-0.749	-0.432	0.000	12.45%
<b>Rastgele Etkiler –Toplam İşten Ayrılma Niyeti</b>		<b>-0.341</b>	<b>-0.457</b>	<b>-0.224</b>	<b>0.000</b>	
Bryson ve Dig.	Devamsızlık	-0.061	-0.120	-0.001	0.046	33.4%
Bryson ve Dig.-2012	Devamsızlık	-0.470	-0.530	-0.410	0.000	33.4%
Bryson ve Dig.-2014	Devamsızlık	-0.377	-0.444	-0.310	0.000	33.2%
<b>Rastgele Etkiler -Toplam Devamsızlık</b>		<b>-0.302</b>	<b>-0.553</b>	<b>-0.051</b>	<b>0.018</b>	
<b>Rastgele Etkiler -Toplam Pozitif Davranış</b>		<b>-0.330</b>	<b>-0.435</b>	<b>-0.225</b>	<b>0.000</b>	