T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Musa GÜNGÖREN

DOKTORA TEZİ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Burcu DOĞANALP

Konya- 2017

ÖNSÖZ

Oldukça uzun bir döneme yayılan doktora eğitimimin tamamlanmasında bana destek olan ve benden katkılarını esirgemeyen, çalışmalarıma bilgi ve tecrübelerini katarak yön veren tüm geçmiş danışman hocalarıma; danışmanım Yrd. Doç. Dr. Burcu DOĞANALP'e, bilgilerini benimle cömertçe paylaşan Prof. Dr. Celil ÇAKICI ve Doç. Dr. Metin KAPLAN hocalarıma, her ihtiyaç duyduğumda desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Feramuz ÖZDEMİR, Prof. Dr. Bahattin ÖZDEMİR ve Dr. Mehmet TORUN'a, yardımları için Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni Kadriye TOK'a teşekkür ederim.

Doktora eğitimimi çalışma hayatı ile paralel yürütebilmemde hep katkı sağlayan tüm yöneticilerime, motivasyonumu hep yüksek tutmamda desteği olan dostlarıma ve özveri ile çalışmalarıma katılan tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Her zaman olduğu gibi bu süreçte de yanımda olan, yoğun tempoma katlanan sevgili eşim Gülçin GÜNGÖREN'e, beni hep cesaretlendiren, moral veren biricik kızım Sena ve oğlum Sertaç'a sonsuz sevgilerimi sunarım.

Çalışmam, sevgili babam Mahmut GÜNGÖREN'e atıftır.

Musa GÜNGÖREN

Aralık 2017, Konya.

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı	Musa GÜNGÖREN	Numarası: 024127001008
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı	
	Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Burcu DOĞANALP	
Tezin Adı		Algılanan Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma	

ÖZET

Örgüt kültürü, örgütsel yaşamda çalışanların tutum ve davranışlarına rehber olmaktadır. Örgütsel ortamda algılanan kültür, çalışanın işinden tatmin olması ve iş performansını da etkileyebilmektedir. Bu kapsamda, araştırmanın amacı örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansına etkisini belirlemektir. Bu amaçla XYZ havalimanı terminal işletmesinin çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada veriler literatüre dayalı olarak geliştirilen bir anket ile derlenmiştir. Ankette demografik soruların yanı sıra üç adet de ölçek kullanılmıştır: Birinci ölçek Denison & Mishra tarafından geliştirilen ve Yahyagil tarafından Türkiye'de kullanılmaya uygun hale getirilen 36 maddeli ve dört boyutlu (katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon) örgüt kültürü ölçeğidir. İkinci ölçek 20 maddeli Minesota iş tatmini ölçeğinin kısa formudur. Üçüncü ölçek ise dört maddeli Kirkman ve Rosen iş performansı ölçeğidir. Söz konusu ölçeklerin maddelerinin tepki kategorileri 1 Kesinlikle katılmıyorum, 5 Kesinlikle katılıyorum aralığında 5'li Likert derecelemesine tabi tutulmuştur.

Geliştirilen anket, XYZ havalimanı terminal işletmesi çalışanları üzerinde tam sayım hedeflenerek uygulanmıştır. Uygulama, 2017 yılı Ocak-Şubat aylarında yüz yüze ve bırak-topla tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Uygulama dönemi sonunda çalışma evreninde bulunan 369 personelin 324'ünden gelen anketler değerlendirmeye alınmıştır. Böylece temsil oranı %87,8 olarak gerçekleşmiştir.

Veriler bilgisayar ortamında tasnif ve analiz edilmiştir. Analizlerde; frekans ve yüzde dağılımın yanı sıra korelasyon analizi, basit ve çoklu regresyon analizi, t-testi ve ANOVA'dan yararlanılmıştır.

Örgüt kültürü boyutlarından katılım, tutarlılık ve uyum yeteneğinin iş tatminini olumlu (düzeltilmiş R^2: %63,2) yönde etkilediği, ancak iş performansını sadece katılım boyutunu etkilediği (düzeltilmiş R^2: %12,1) bulgulanmıştır. İş tatminini göreceli olarak en fazla uyum yeteneğinin (β=0,286) etkilediği, bunu tutarlılık boyutunun izlediği (β=0,282) ve katılım boyutunun ise en az etkiye (β=0,186) sahip olduğu belirlenmiştir. İş tatmininin iş performansını düşük de olsa (%9,4) açıklayabildiği ve β=0,328 değerinin olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların konumuna göre iş tatmininin farklılaştığı (yöneticilerin çalışanlara kıyasla daha fazla tatmin oldukları) bulgulanmıştır. Çalışılan departmana göre örgüt kültürünün boyutları ile iş tatmininin farklı şekilde algılandığı tespit edilmiştir. Çalışma, XYZ havalimanı terminal işletmesinde örgüt kültürünün çalışanların iş tatmini ve iş performansını artıracak önlemlerin ve uygulamaların yapılması önerisiyle son bulmaktadır. Bu uygulamalar arasında; kuruluşun vizyon ve stratejik planı doğrultusunda hedeflerin tüm kademelere yaygınlaştırılması, çalışanların karar süreçlerine dâhil edilmesi, iş zenginleştirmesi, ödüllendirme sistemi, etkin iç iletişim ve koordinasyon ve yenilikçi yaklaşım sayılabilir.

Anahtar Kelimeler: Havacılık Sektörü, Havaalanı, Örgüt Kültürü, İş Tatmini, İş Performansı.

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Student	Name	Musa GÜNGÖREN	Number: 024127001008
	Main Science / Science	Business Management/ Business Management	
	Consultant	Asst. Assoc. Dr. Burcu DOĞANALP	
Thesis title		The Impact of Perceived Organisational Culture on Job Satisfaction and Job Performance: A Study in the Aviation Industry	

SUMMARY

Organizational culture is reflected in many attitudes and behaviors on employees in organizations. Perceived organizational culture can affect job satisfaction and job performance. In this context, the primary aim of the research is to determine the effect of the organization culture on job satisfaction and performance. In this direction, a survey has been conducted on the employees of the XYZ airport terminal management. The data were compiled using a questionnaire form based on the literature. In addition to demographic questions, three scales were used in the questionnaire. The first scale is the organizational culture scale developed by Denison & Mishra, adapted to Turkey by Yahyagil with 36 items and four dimensions (participation, consistency, adaptability and mission). The job satisfaction scale is the short form of the 20 item Minnesota Job Satisfaction Scale. A four-item Kirkman and Rosen scale was used to measure job performance. Response categories of scale items subject to a 5 point Likert rating are, 1 Strongly disagree, 5 Strongly agree.

The developed questionnaire was applied to the employees of XYZ airport terminal management with the aim of full counting. Implementation was carried out using face-to-face and drop-off techniques in January-February 2017. At the end of the implementation period, the questionnaires from 324 of the 369 staff in the study

universe were evaluated. According to the figures, the representation ratio is 87,8%. The data were classified and analyzed in computer environment. In the analyses; frequency and percentage distribution as well as correlation analysis, simple and multiple regression analysis, t-test and ANOVA have been conducted.

The results of the study show that involvement, consistency and adaptability - the sub dimensions of the organizational culture - were found to affect on job satisfaction positively (corrected R2: 63,2%), but job performance only affected by involvement dimension (adjusted R2: 12,1%). It was determined that job satisfaction has the greatest effect on adaptability (β = 0,286), followed by consistency dimension (β = 0,282) and involvement dimension had the least effect (β = 0,186). It has been determined that job satisfaction can explain the job performance a little (9,4%) with the value of β= 0.328.

Differential analysis of demographic characteristics revealed that job satisfaction differs according to the position of employees (managers are more satisfied than employees). It has been determined that the dimensions of organization culture and job satisfaction are perceived differently according to the working department. The study concludes with suggestions for implementing measures and practices that will improve the job satisfaction and job performance of employees of organization culture at XYZ airport terminal management. Deploying the targets to all levels in line with the company vision and strategic plan, involving employees in decision processes, enpowering staff, establishing the reward system, effective internal communication, coordination and having an innovative approach are such implementations of the study.

Key Words: Aviation industry, Airport, Organizational Culture, Job Satisfaction, Job Performance

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

BİLİMSEL ETİK SAYFASI ..... **i**
DOKTORA TEZİ KABUL FORMU ..... **ii**
ÖNSÖZ ..... **iii**
ÖZET ..... **iv**
SUMMARY ..... **vi**
İÇİNDEKİLER ..... **viii**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xiii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xv**
GİRİŞ **1**
BİRİNCİ BÖLÜM **5**
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ **5**
1.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALANYAZINI 5
1.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ 10
1.2.1 Algılanan Örgüt Kültürünün Tanımlanması 10
1.2.2 Örgüt Kültürünün Önemi 15
1.2.3 Örgüt Kültürünün Özellikleri 17
1.2.4 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları 20
1.3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖGELERİ (UNSURLARI) 21
1.4 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİMİ 26
1.4.1 Örgüt Kültürünün Oluşumu 27
1.4.2 Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi 28
1.4.3 Örgüt Kültürünün Değişimi 29
1.5 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ VE SINIFLANDIRILMASI 30
1.5.1 Örgüt Kültürü Modelleri 30
1.5.1.1 Pheysey' in Örgütsel Kültür Modeli 31
1.5.1.2 Hofstede Örgüt Kültürü Modeli 31
1.5.1.3 Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli 33
1.5.1.4 Peters ve Waterman Modeli 35
1.5.1.5 Denison ve Mishra Örgüt Kültür Modeli 35

1.5.2 Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması 38
1.5.2.1 Schneider Örgüt Kültürü Tipleri 39
1.5.2.2 Wallach'ın Örgüt Kültürü Sınıflaması 40
1.5.2.3 Denison ve Spreitzer'in Örgüt Kültürü Tipleri 41
1.5.2.4 Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Tipleri 41
1.5.2.5 Diğer Örgüt Kültürü Tipleri 42
1.6 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI 42
1.7 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖLÇÜLMESİ 45
1.7.1 Denison Örgüt Kültürü Ölçeği 46
1.7.2 Ölçme Aracının Alt Kavramsal Boyutları 47
1.7.3 Ölçme Aracının Türkçe'ye Uyarlaması 49
İKİNCİ BÖLÜM 50
İŞ TATMİNİ 50
2.1 İŞ TATMİNİ ALANYAZINI 50
2.2 İŞ TATMİNİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ 57
2.2.1 İş Tatmininin Tanımı 57
2.2.2 İş Tatmininin Önemi 59
2.3 İŞ TATMİNİNE YÖNELİK MOTİVASYON VE TEORİLERİ 61
2.4 İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR (FAKTÖRLER) 64
2.5 İŞ TATMİNİ BOYUTLARI 66
2.6 İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI 69
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 71
İŞ PERFORMANSI 71
3.1 İŞ PERFORMANSI ALANYAZINI 71
3.2 İŞ PERFORMANSININ KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ 74
3.2.1 İş Performansı Tanımı 74
3.2.2 İş Performansının Önemi 76
3.3 İŞ PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER 77
3.4 PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ (PYS) 78
3.5 İŞ PERFORMANSI DEĞERLENDİRME SİSTEMİ 80
3.5.1 Performans Değerlendirme Çalışmaları Süreci 83
3.5.2 Performans Kriterleri 83

3.5.3 Performans Değerlendirme Yöntemleri 84
3.5.4 Performans Değerlemede Yapılan Hatalar 87
3.6 HAVACILIKTA PERFORMANSIN ÖNEMİ 89
3.7 PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI 89
3.8 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ARAŞTIRMALAR 90
DÖRDÜCÜ BÖLÜM 99
XYZ HAVALİMANINDA YAPILAN ARAŞTIRMA 99
4.1 HAVACILIK, HAVAALANI VE TERMİNAL İŞLETMECİLİĞİ 99
4.1.1 Sivil Havacılık Faaliyetleri 100
4.1.2 Sivil Havacılıkta Düzenleyici Otorite ve Kurumlar 101
4.1.3 Sivil Havacılık Sistemi 101
4.1.4 Havaalanı 102
4.1.5 Havaalanı Terminal İşletmeciliği 106
4.2 ARAŞTIRMANIN KONUSU 107
4.3 ARAŞTIRMANIN AMACI 107
4.4 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ-SORUNSALI 108
4.5 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI 109
4.6 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 109
4.7 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 110
4.7.1 Anket Formunun Oluşturulması ve Ön Testi 110
4.7.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 112
4.7.3 Verilerin Analizi 112
4.8 ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRİĞİ 113
4.9 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ 115
4.10 ARAŞTIRMANIN BULGULARI 117
4.10.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular 117
4.10.2 Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Standart Sapma, Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Değerleri 119
4.10.3 İş Tatminine İlişkin Standart Sapma, Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Değerleri 125

4.10.4 İş Performansına İlişkin Standart Sapma, Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Değerleri 127
4.10.5 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları 128
4.10.6 Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve İş Performansına Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 129
4.10.7 İş Tatmininin İş Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları 133
4.10.8 Çeşitli Değişkenlere Göre Farklılık Analiz Sonuçları 134
4.10.8.1 t-testi Sonuçları 135
4.10.8.2 ANOVA Sonuçları 137
SONUÇ VE ÖNERİLER 145
KAYNAKÇA 152
EKLER 172
ÖZGEÇMİŞ 177

KISALTMALAR LİSTESİ

ACI : Airport Counsil International= Havaalanları Birliği

ATC : Air Traffic Control= Hava Trafik Kontrolü

DHMİ : Devlet Hava Meydanları İşletmesi

EASA : European Aviation Safety Agency= Avrupa Havacılık Emniyet Bürosu

EUROCONTROL: Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı

FAA : Federal Aviation Administration= Federal Havacılık İdaresi

IATA : International Air Transport Association=Uluslararası Hava Taşıyıcıları Birliği

ICAO : International Civil Aviation Organization= Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü

IHLG : The Industry High Level Group: Sivil Havacılık Alanında Raportör

LSD : Least Square Difference= Gruplar arası farklılık olduğunda farkın kaynağını tanımlamak için yapılan çoklu analiz.

SHGM : Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

SMS : Safety Management System=Emniyet Yönetim Sistemi

TWY : Taxiway= Uçak Taksi Yolu

RWY : Runway=Uçak Koşu Yolu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1-1: Örgüt Kültürünün Bazı Tanımları 14
Tablo 1-2: Bilinen Örgüt Kültürü Modelleri ve Boyutları Özeti 38
Tablo 1-3: Örgüt Kültürü Boyutları 44
Tablo 1-4: Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Kavramsal Boyutları 47
Tablo 2-1: Motivasyon Teorileri ve Temel Özellikleri 63
Tablo 4-1: Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları 114
Tablo 4-2: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı (n:324) 118
Tablo 4-3: Örgüt Kültürünün Katılım Boyutuna İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları 120
Tablo 4-4: Örgüt Kültürünün Tutarlılık Boyutuna İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları 122
Tablo 4-5: Örgüt Kültürünün Uyum Yeteneği Boyutuna İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları 123
Tablo 4-6: Örgüt Kültürünün Misyon Boyutuna İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları 125
Tablo 4-7: İş Tatminine İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları 126
Tablo 4-8: İş Performansına İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları 128
Tablo 4-9: Tanımlayıcı İstatistikler, Cronbach Alpha Değerleri ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri 129
Tablo 4-10: Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 131
Tablo 4-11: Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarının İş Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 132
Tablo 4-12: İş Tatmininin İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları 133
Tablo 4-13: Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları 134
Tablo 4-14: Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tatmini ve İş Performansının Karşılaştırılması 135

Tablo 4-15: Medeni Duruma Göre Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tatmini ve İş Performansının Karşılaştırılması 136
Tablo 4-16: Konuma Göre Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tatmini ve İş Performansının Karşılaştırılması 137
Tablo 4-17: Yaş Gruplarına Göre Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tatmini ve İş Performansının Karşılaştırılması 138
Tablo 4-18: Eğitim Düzeyine Göre Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tatmini ve İş Performansının Karşılaştırılması 139
Tablo 4-19: Tecrübeye Göre Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tatmini ve İş Performansının Karşılaştırılması 141
Tablo 4-20: Departmana Göre Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tatmini ve İş Performansının Karşılaştırılması 143

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Örgüt Kültürü Unsurları-Hofstede 21
Şekil 1.2: Örgüt Kültürünün Unsurları 23
Şekil 1.3: Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Yaşatılması 26
Şekil 1.4: Rekabetçi Değerler Modeli 33
Şekil 1.5: Denison&Mishra Örgüt Kültürü Modeli 36
Şekil 2.1: İş Tatmini Faktörleri ve Sonuçları. 65
Şekil 4.1: Sivil Havacılık Sistemi 102
Şekil 4.2: Havaalanı Yerleşim Görseli 104
Şekil 4.3: Simgesel Model 115

GİRİŞ

Yönetim ve organizasyon bilimindeki paradigma değişikliği, hızlı değişen dış çevre koşulları ve sınırların ortadan kalkmasıyla artan rekabet şartları örgütleri yeni arayışlara zorlamaktadır (Koçel, 2010: 196). Öte yandan organizasyon yapılarındaki yapısal değişim ve bilişim çağı insanının farklılaşan beklenti ve alışkanlıkları yönetim anlayışında önemli gelişmelere sahne olmaktadır (Eren, 2001b: 11-15). Bu değişen ve gelişen ortamda bireyler ya çalışırken ya da örgütler tarafından sunulan mal ve hizmetleri kullanarak örgütsel yapılarla sürekli ve karmaşık bir etkileşim halindedir. Söz konusu etkileşim sürecinde bireyler örgütlerden örgütler de bireylerden beklenti içindedirler. Çalışanlar; örgütlerden güvenli bir çalışma ortamı, adalet, saygı, paylaşım, bütünleşme, tutum ve davranışlarda standart ve işinden memnun olmayı bekler. Örgütler ise çalışanlarından örgütsel değerlere uyum, katılım, sadakat, örgütsel amaçlara ulaşmak için yüksek performans, yenilikçi ve katma değer yaratan bireyler olmalarını bekler. Sayılan bu olgular çalışmanın hareket noktası olmuştur.

Çalışmanın konusu, algılanan örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisinin XYZ havalimanı terminal işletmesinde yapılacak bir alan araştırmasıyla belirlenmesidir. Çalışmanın amacı ise teorik inceleme ve alan araştırması sonuçları ile gerek alan yazınına, gerekse uygulayıcılara etkin yönetim fenomenleri hakkında kaynak sunmaktır. Aynı zamanda bu araştırmada çalışanların demografik özellikleri göz önüne alınarak örgütün üst düzey karar vericilerine örgüt kültürü unsurlarının varlığı ve uygulanma düzeyleri, çalışanların iş tatminleri ve iş çıktıları hakkında yol gösterici bilgiler sunmak da ikincil amaç olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın yapıldığı sivil havacılık çevresinde faaliyet gösteren örgütlerin rekabet güçlerini koruyabilmeleri, hızlı değişime ve teknolojik gelişime ayak uydurabilmeleri için gerekli olan en önemli faktörün insan kaynağı olduğu bilinmektedir. İş gören performansından en iyi şekilde yararlanabilmek amacıyla etkin yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle 1980'li yılların başından itibaren örgüt kültürü kavramı bu ihtiyaca cevap vermeye başlamıştır. Sivil havacılık

kuruluşlarında örgüt kültürü, emniyet kültürünün gelişmesine temel teşkil etmektedir. Emniyet kültürü örgüt kültürünün alt kültürüdür (O'Toole, 2002; akt: Bükeç, 2015: 78). Emniyet kültürü yerleşen kuruluşlarda insan hatası ve ihlallerinden kaynaklı kazaların azaldığı görülmektedir. Bu durum sivil havacılık sektöründe etkinlik ve verimliliğin arttığına işaret etmektedir (Gerede, 2006a: 27). IATA tarafından hazırlanan 2007 yılı Sivil Havacılık Emniyet Raporu'na göre dünyada her bir milyon uçuşta ortalama 3,53 kaza yaşanırken emniyet kültürünün yaygınlaşmasıyla 2016 yılında 1,61 kaza gerçekleşmiştir (IATA Safety Report, 2016: 5). Başka bir araştırma; zayıf iç iletişim, operasyonel performanstaki ani değişiklikler, düşük moral-memnuniyet düzeyleri ve liderlik eksikliğinde emniyet açısından problemlerin başlayabileceğini belirtmektedir (Kind, 2004: 64-65). Bu bilgiler ışığında çalışanların ortak amaçlara yönelmesi, ortak değerler ve normlar, duygu ve inanç birliği oluşturması, yüksek kalitede iş yapabilmesi ve işletme hakkında olumlu algıya sahip olabilmesi örgütsel kültür oluşturulmasını gerekli hale getirmiştir. Bu gerekliliğin psikologlar, sosyal psikologlar ve davranış bilimciler tarafından kabul edildikten sonra yaygınlaşmaya başladığı ilgili alan yazından anlaşılmaktadır. Örgütlerde etkinlik ve verimlilik çalışanların yüksek memnuniyetle yüksek performans sergilemesine bağlıdır. Son yıllarda yöneticiler; çalışanların çabası, bilgisi, becerisi ve yetkinliklerinin işe daha fazla nasıl aktarılabileceği konusunda çalışmaktadırlar. Bu hedefe ulaşmak için motivasyon teorileri (bakınız: Tablo 2-1: 62), önemli çözüm yolları sunmaktadır.

İlgili alandaki literatür incelendiğinde; örgüt kültürü, iş tatmini ve iş performansı kavramları ile ilgili tek tek veya başka birçok kavramla ilişkilerinin ve etkileşimlerinin araştırıldığı görülmektedir. Buna karşın, çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansına etkisinin aynı araştırmada ele alındığı çalışmalara aynı sıklıkta rastlanılamamaktadır. Bu perspektiften bakıldığında çalışmanın üç önemli yarar sağlayacağı düşünülmektedir: Birincisi; örgüt kültürü, iş tatmini ve iş performansı kavramlarının hem ayrı ayrı ve hem de üç değişkenin etkileşimleri bakımından havacılık sektöründe ele alınmasının literatürdeki eksikliği kısmen de olsa giderebileceği varsayılmaktadır. Bu yönüyle de araştırmanın farklılığı alan yazını açısından önem arz etmektedir. İkinci olarak;

araştırma sonuçlarının anket uygulamasının yapıldığı XYZ havalimanı terminal işletmesi yönetimine önemli karar girdileri sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçları oluşturulan örgüt kültürünün tüm çalışanlar tarafından uygulanma ve algılanma düzeylerinin anlaşılması, örgütsel ortamın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için fırsat sunabileceği, çalışanların işlerinden tatmin duygusu ve iş performansları bakımından değerlendirilme şansı verebileceği düşünülmektedir. Son olarak; araştırma sonuçlarının ve önerilerin sektörel düzeyde yol gösterici olmasının akademik alan ile iş dünyasının etkileşmesine katkı sağlayabileceği öngörülmektedir. Araştırmada ele alınan kavramlar arası etkileşimin havacılık sektöründe nadiren incelenmiş olması, çalışmanın önemini daha da artırmaktadır.

Araştırmacının uzun süreli tecrübesi ve bu sektörde yapılmış çalışma eksikliği nedeniyle uygulamanın havacılık sektöründe yapılması planlanmıştır. Çalışmayı değerlendirmede faydalı olabileceği düşünülerek sektörün temel karakteristikleri hakkında dördüncü bölümde bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın modelinde; örgüt kültürü bağımsız değişken, iş tatmini ve iş performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Çalışmada bağımsız değişkenin (örgüt kültürü) dört ana boyutu (katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon) bağımlı değişkenler (iş tatmini ve iş peformansı) literatür kapsamında ilişkilendirilerek hipotezler kurgulanmıştır.

Çalışmanın bazı kısıtları olduğu da belirtilmelidir. Alanyazınında havacılık sektöründe yapılmış örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansına etkilerini inceleyen kaynakların eksikliği, elde edilen sonuçların uygulanan ankete verilen cevaplardan elde edilen verilerle sınırlı olduğu, uygulama yalnızca XYZ havalimanı terminal işletmesinde yapılmış olduğundan elde edilen sonuçların benzer işletmeler için genellenebildiği bu nedenle tüm havacılık sektörünü kapsamasının iddia edilemediği varsayılan kısıtlardır.

Çalışmanın kavramsallaştırılması ve uygulamasında bilimsel sınırlar içinde bazı varsayım ve testler de yapılmıştır. Bu çerçevede araştırma evreninin konunun irdelenmesi açısından yeterli büyüklükte olduğu, araştırmaya katılanların veri toplama araçlarını doğru ve samimi bir şekilde cevapladıkları varsayılmış, kullanılan

ölçeğin amaçlanan bilgiyi elde edebilecek düzeyde geçerli ve güvenilir olduğu test edilmiştir.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde; örgüt kültürü kavramsal olarak ele alınmış; örgüt kültürünün temel öğeleri, yönetimi, modelleri ve sınıflandırılması, boyutları ve ölçülmesi konularına değinilmiştir. İkinci bölümde; iş tatmini kavramsal olarak incelenmiş, iş tatminine yönelik motivasyon teorileri, iş tatminini etkileyen temel unsurlar, iş tatmini boyutları, iş tatminsizliği sonuçları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde; iş performansının kavramsal olarak incelenmesi bağlamında, iş performansını etkileyen faktörler, performans yönetim sistemi, iş performansı değerlendirme sistemi, havacılıkta performansının önemi, performans değerlendirmenin yararları ile örgüt kültürü iş tatmini ve iş performansı ilişkileri konuları ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise uygulamaya yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın yapıldığı sektör ve kuruluş tanıtılmış, araştırmanın konusu, amacı, önemi, sınırlılıkları, yöntemi, araştırmanın geçerliliği ve güvenirliği, araştırmanın modeli ve hipotezlerine değinilmiş, araştırmanın bulguları geniş olarak ele alınmıştır. Ayrıca bu bölümün sonunda sonuç ve öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü; örgüte özgü değerler, inançlar ve sembollerle örgütü diğerlerinden farklılaştıran, iç iletişimi ve dış uyumlanmayı sağlayan önemli bir yönetim fenomenidir. Özellikle 1980'li yıllardan sonra yoğun olarak araştırmacılar tarafından ele alınmaya başlanmıştır. Bu bölümde; örgüt kültürünün kavramsal olarak incelenmesi, örgüt kültürünün temel ögeleri, örgüt kültürünün yönetimi, örgüt kültürü modelleri ve sınıflandırılması, örgüt kültürünün boyutları ve örgüt kültürünün ölçülmesi konuları ele alınmıştır.

1.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALANYAZINI

İlgili alan literatürü incelendiğinde örgüt kültürü kavramının 1980'li yılların başında kullanılmaya başlandığı, ancak örgütsel davranış kapsamında olan ve örgüt kültürü kökenine yakın bazı kavramların uzun yıllardan bu yana varlık olduğu anlaşılmaktadır. Lewin vd, (1939), "grup normu" ve "örgüt iklimi" kavramlarını, 1940-1950 yılları arasında sosyal psikologlar özellikle eğitim alanında geçerli olmak üzere "kültür adası" kavramını, 1950-1960 yılları arasında endüstriyel psikologlar örgüt norm ve davranış kalıbı olarak tanımlanan "sistem" kavramını, Kat ve Kahn (1978) "Örgütlerin Sosyal Psikolojisi" adlı eserin ikinci baskısında, "roller, normlar ve değerler" kavramlarını kullanmışlardır. 1980'li yılların başından itibaren, Amerikan firmalarının özellikle Japon firmaları karşısında rekabet güçlerini kaybetmeleri üzerine organizasyonlar arasında sosyal etkileşim ve verimlilik sağlanması amacıyla yeni yönelim olarak "örgüt kültürü" kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Schein, 1990: 110).

Pettigrew 1979 yılında Administrative Science Quarterly dergisinde yazdığı "On Studying Organizational Cultures" "Örgüt Kültürleri Üzerine" adlı çalışmasıyla ABD'de örgüt kültürü kavramının doğrudan yönetim literatürüne girdiği kabul edilmektedir (Hofstede vd., 1990: 286). Bu çalışmanın alan yazınına kazandırdığı şey; sembol, inanç, ideolojiler, dil, ritüel ve mitlerin örgüt davranışlarını anlamak için kullanılabileceği anlayışıdır (Pettigrew, 1979: 572-576).

Ouchi (1981); “Z Teorisi” adıyla yeni bir yönetim teorisi ortaya koymuştur. Japon yönetim modeli olan teorinin güdüleme, kalite, verimlilik ve ömür boyu istihdam (devamlılık) olmak üzere dört temel faktörü vardır (Türk, 2007: 49). Bu teori ile işe alım, katılımcı karar verme, ortak sorumluluklar, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi, kariyer olanakları ve çalışanların ailelerini de işin içine alacak biçimde yaşamlarının tüm boyutlarını ele alan bir yönetim modelinin uygulanması öngörülmüştür. Japon firmalarının örgütsel ve yönetsel özelliklerinin benzerinin ABD firmalarında da uygulanabileceği öne sürülmektedir (Ouchi, 1981: 40-43). Modelin en belirgin özelliği firmaların kendine özgün değerleri ve normları nedeniyle farklılık kazandırmasıdır. Örgüt kültürü, firmaları başkalarından ayırır. Bu farklılık çalışanlar arasında ortak duyguların gelişmesine, örgütü ile gurur duymasına ve işinden tatmin olmasına katkı sağlar. Özellikle 1970’li yılların sonlarından itibaren Japon firmalarının hızlı gelişimi ile ABD firmalarına rekabet üstünlüğü sağlaması ABD’li bilim insanlarının dikkatlerini yönetsel etkinliği artırmak, firmaların sosyalleşmesini sağlamak ve verimliliği yükseltmek amacıyla yönetim organizasyon alanına yöneltmelerine neden olmuştur (Ouchi, 1981: 40-44)

Peters & Waterman’nın (1983); ”Mükemmeli Araştırma” adlı kitaplarında örgütsel başarının elde edilmesinde ve rekabet üstünlüğü sağlanmasında güçlü örgüt kültürünün önemli katkı sağladığı belirtilmiştir. Değişik sektörlerden seçilen başarılı 62 ABD firması üzerine yapılan araştırmada örgüt kültürünün yönetim etkinliği sağladığı, bunun ise kazançlar ve çıktılarla ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Bu çalışma aynı zamanda yöneticilerin de ilgisinin bu kavrama yöneltmesini sağlamıştır. Çalışmalarında ele alınan firmaların ekonomik sonuçlarını 8 temel prensibe dayandırmışlardır. Araştırma sonucunda bu prensiplerin uygulanmasıyla elde edilen başarının ana faktörünün örgüt kültürü olduğu anlaşılmıştır (Peters ve Waterman, 1983: 14-26).

Deal & Kennedy (1982); IBM, HP, Procter and Gamble, MCDonalds gibi büyük ABD firmalarında yapılan araştırmalarda elde edilen sürdürülebilir finansal performansın sahip olunan yönetsel değerler ve inançlar sayesinde sağlandığını belirtmektedir. Bu araştırmacılar karmaşık değerler, inançlar, varsayımlar ve

sembollerin örgütlerde işlerin etkin olarak yürütülmesini sağladığını belirtmektedir. Çalışmada, örgütsel kültürün örgütte terfi sisteminden kılık-kıyafete kadar her alanı saran güçlü bir etki yarattığı vurgulanmıştır (Deal ve Kennedy, 2000, www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm, Erişim Tarihi: 19.09.2017).

Schein (1984), örgüt kültürünü gözlenebilir işitilebilir ögelerden başlamak üzere üç seviyede incelemiştir. Bunlar gözlemlenebilen unsurlar, değerler ve temel varsayımlardır (Schein, 1984: 3-5). Birinci katmanda yere alan gözlemlenebilen unsurlar; bir örgütün fiziksel yapısı, yazılı ve sözlü dili, teknolojisi, sanat eserleri, giyim tarzı, basılı dokümanları, öyküleri, mitleri, ritüeli ve seminerleri gibi gözlenebilir ögeleri içermektedir. Ayrıca örgütlerde rutin haline gelen görülür davranış ve süreçleri de kapsamaktadır. Gözlemlenebilen unsurlar, gözle görünür fakat kolay tanımlanamaz. Yalnızca gözlemlenebilen unsurlardan yola çıkılarak öznel değerlendirmelerle örgüt kültürünü çözümlemeye çalışmak yanlışlara sebep olabilir. İkinci katmanda bulunan değerler; örgütlerde daha büyük düzeyde olup geçerliliği kanıtlanmış varsayımlar ve temel değerler olarak algılanmakta ve örgütsel davranış kalıplarını belirlemekte önem kazanmaktadır. Üçüncü katmanda temel varsayımlar yer almaktadır. Problem çözümü için yapılan bir uygulama tekrar istenilen sonuçlara ulaşmayı sağlıyorsa, bir süre sonra söz konusu çözümler varsayım olmaktan çıkıp gerçeklik haline gelmektedir. Bu gerçek, örgüt kültürü unsuru haline geldiğinde çalışanlara durumlar karşısında davranış kalıbı oluşturmaktadır. Bireyler kendileriyle benzeşen kalıplara sahip grup üyeleri ile daha mutlu hissetmektedir. Aksi halde, bilişsel tutarlılık tehdit edilmekte ve savunma mekanizmaları devreye girmektedir (Schein, 1984: 3-5). Bu durum örgütte çalışanların yabancılaşmasına, sessizliğine ve örgütten uzaklaşmasına yol açabilir.

Hofstede vd., (1990), araştırmalarında ulusal kültür ve bölgesel kültürün örgüt kültürünü etkilediğini, ulusal kültür ile örgüt kültürü arasında da mesleki kültürün yer aldığını belirtir. Örgüt kültürü; antropolojik, tarihsel ve sosyal özellikleri olan bir olgudur. Hofstede, tarafından yapılan çeşitli araştırmalarda belirsizlik toleransı, güç mesafesi, bireycilik ve toplumculuk, erkeksilik ve kadınsılık, uzun ve kısa dönem yönelim olmak üzere 5 boyut belirtmektedir. Bu boyutlar, kültürel değerlerin ve

yönelimlerin anlaşılmasına olanak tanımaktadır. Çalışmada ayrıca, örgüt kültürünün niteliksel ve niceliksel ölçeklerle nasıl kombine edilebileceği anlatılmaktadır (Hofstede vd., 1990: 286-315).

Hatch (1993), çalışmasında Schein'ın örgüt kültürü modelindeki sembolik unsurlar, değerler ve varsayımların modelde liderlik ve sosyalleşme temelinde oluşturulduğunun belirtildiğini, oysaki bu süreçlerin günlük organizasyon hayatının sıradan şartlarıyla açıklanmasının gerekli olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda araştırmacı Schein Modeli ile birleştirilmek üzere "Kültürel Dinamikler" adı verilen yeni bir model önermiştir. Bu Model, örgüt kültürünün sembolik ve fikirsel verilerle incelenmesine olanak verecek nitelikte dizayn edilmiş olduğu vurgulamaktadır (Hatch, 1993: 657).

Denison & Mishra (1995), örgüt kültürünün 4 temel boyutunun (Katılım=involvement, tutarlılık=consistency, uyum yeteneği=adaptability ve misyon mission,) etkinlik üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmacılar, örgüt kültürünün katılımcılık ve uyum yeteneği etkisini esneklik, açıklık ve yanıt verme göstergeleri olup büyümenin güçlü yordayıcıları (predictors) olduğunu belirtmektedir. Diğer iki özellik olan misyon ve tutarlılık ise entegrasyon, misyon ve yön verme göstergeleri olup kârlılığın yordayıcısıdır. Her dört özelliğin de iş tatmini, performans ve etkililiğin belirleyicisi olduğunu belirtmektedir. Yazarlar ayrıca, söz konusu araştırma ile niteliksel araştırmaların niceliksel karşılaştırmalarla ve teori testiyle nasıl birleştirilebileceğini ortaya koymaktadır (Denison & Mishra, 1995: 204-206).

Gizir (2003), çalışmasında farklı alanlardaki araştırmacıların örgüt kültürü unsurlarını somut ve soyut özellikler, sembolik unsurlar, değerler ve temel sayıltılar olarak sınıflandırdığını beyan etmektedir (Gizir, 2003: 379-381).

Farklı dönemlerde yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürü boyut, özellik ve kategori olarak şu şekilde sınıflandırmaktadır (Khosrow, P. vd., 2017: 111-112):

- Uyum, başarı, klan ve bürokrasi kültürü,
- Klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü,

- Bürokratik, yaratıcı ve destek kültürü.

Örgüt kültürü ile alt kültürleri arasında ilişki mevcut olup alt kültür ya da örgüt kültüründe meydana gelen bir değişme karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir (Gizir, 2003: 392). Çalışmamızın yapıldığı sektörde sıklıkla kullanılan emniyet kültürü kavramı örgüt kültürünün, adil kültür ise emniyet kültürünün alt kültürüdür. Bu yaklaşımla adil kültürde yaşanan bir değişim örgüt kültürünü de etkileyecektir. Bu etkileşimi sağlamak örgüt kültürünün yönetilmesini gerekli kılmaktadır.

Örgüt kültürü alayazanında 80'li yılların başında epistemolojik tartışmaların daha yoğun olduğu, 90'lı yıllarda örgüt kültürünün yöntem, model ve tipoloji olarak inceleme arayışlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Günümüzde ise örgüt kültürünün örgütsel davranış inceleme alanında en çok araştırılan konulardan biri olduğu söylenebilir (Kutanis vd., 2015: 126).

Örgüt kültürü kavramı; Neo-Klasik Yönetim ve Organizasyon kuramının ortaya çıkmasından bu yana psikologlar, sosyologlar, sosyal antropologlar ve sosyal psikologlar tarafından sahip olduğu elemanları (normlar, değerler, semboller, mitler, ritüeller) bağlamında ele almaktadır. 1980'li yıllardan sonra ise örgütsel davranış araştırmacıları tarafından doğrudan kavramın yönetim etkinliğini, performans ve verimliliği artıran en önemli örgütsel davranış fenomeni olarak ele alındığı anlaşılmaktadır. Kavram yaygınlaştıkça uygulamacıların da yoğun ilgisini çekmiştir.

Örgüt kültürü kavramının akademik literatürde ilk olarak kullanılması ve yaygın hale gelmesinde Pettigrew'in (1979), "On Studying Organizational Cultures", Ouchi'nin (1981), "Theory Z", Peters & Waterman'ın (1983), "In Search of Excellence", Deal & Kennedy'nin (1982) "Corporate Cultures", Schein'ın (1984), "Organizational Culture and Leadership", Hofstede'in **(**1990), "Measuring Organizational Cultures", Denison & Mishra'nın (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness" gibi çalışmaları önemli rol oynamıştır (Erdem, 2007: 63).

Örgüt kültürü alan yazınında Türkiye'de yapılmış ilk çalışmalar Kaya (2008) tarafından ele alınmıştır. Özellikle 1980'lerin ikinci yarısından itibaren örgüt kültürü

hakkında kavramsal çalışmalar yapan (Kozlu, 1986; Üçok, 1989; Üsdiken, 1989; Varol, 1989; Tınar, 1990; Özkalp, 1995), konuyu bilimsel derinliklerle ele alan çalışmalar yapan (Unutkan, 1995; Bozkurt, 1996; Erdem, 1996; Yağmurlu, 1997) ve örgüt kültürü boyutlarının kuramsal olarak etkileşimini ele alan (Berberoğlu, 1990; Akat, 1992; Genç, 1993; Fidan, 1996; Doğan, 1997; Akıncı, 1998; Pınar, 1999) gibi araştırmacıların katkısı görülmektedir (Kaya, 2008: 124). Türkiye'de 2000'li yıllardan sonra da ampirik örgüt kültürü araştırmaları artarak devam etmektedir (Kutanis vd., 2015: 126).

1.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ

1.2.1 Algılanan Örgüt Kültürünün Tanımlanması

Çalışmada algılanan örgüt kültürü olarak kullanılan kavramın alanyazınında örgütsel kültür, organizasyon kültürü, kurum kültürü, firma kültürü, işletme kültürü gibi kullanımlarına da rastlanılmaktadır.

Algılanan kavramı ile örgüt kültürünü oluşturan söz konusu iki kavramı ayrı ayrı tanımlarsak;

Algılama, sözlük anlamı ile idrak, idrak etme, bir şeye dikkati yönelterek o şeyin bilincine varma olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 03.01.2018). Başka bir tanıma göre algılama, insanların duyuları (görme, işitme, dokunma, koklama ve tatma) yardımıyle elde ettikleri bilgileri yorumlayarak kendileri için anlamlı hale getirme sürecidir (Eren, 2001a: 69). Çevresel olay ve bilgiler kişiden kişiye farklılık gösterir. Bu farklılığın temel nedeninin farklı kişilikler, ihtiyaçlar, güdüler, değerler, inanç ve tecrübeler olduğu söylenebilir. Bu bakış açısıyla kişiler algıladıkları durumları kendilerine göre gruplandırmakta ve anlamlandırmaktadır. Örgütlerde var olan örgüt kültürünün de çalışanlar tarafından kendi algıları doğrultusunda değerlendirileceği düşünülmektedir.

Örgüt, bir amaç doğrultusunda kurulan, kendisine has kaynakları bir araya getiren, toplum içinde var olan, dış çevre ile sürekli etkileşimde olan sosyal ve canlı organizmadır (Koçel, 2010: 71). Örgütün ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir

araya gelen insanların karşılıklı ilişkileri ya da örgütün dış çevre ile ilişkileri söz konusudur. Bu ilişkiler bütünü belirli bir sistem içinde yürütülmelidir.

Kültür kavramının etimolojik köken olarak Latince'deki "Cultura" kelimesinden geldiği ve zirai faaliyetler için kullanıldığı bilinmektedir. Zaman içinde yüklenen farklı anlamlarla insanın hayat biçimine dair kullanılmaya başlanmıştır. Kavramın antropolojik ve sosyolojik anlam kazanması ise Taylor'ın katkıları ile gerçekleşmiştir (Unutkan, 1995: 3).

Kültür; birey, grup ve topluluk halinde yaşayan insanların yaşam biçimidir. Taylor'a göre kültür, bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek-görenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir yapıdır (Erdem ve Dikici, 2009: 204). Geçmişten beri öğrenilen ve kabul edilen toplumun tüm maddi ve manevi değerlerini kapsar (Demir ve Öztürk, 2011: 19). Kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış biçimleri ve semboller bütünüdür (Koçel, 2001: 25). Bu anlamda nesilden nesile aktarılan gelenek-görenek, adetler, kılık-kıyafet, yaşam tarzları, zanaat ve sanat anlayışları, dil, hukuk ve dini inançları kültür olarak tanımlamak kavrayıcı bir tanım olabilir. Kültürün, en belirgin özellikleri sonradan öğrenilmesi, paylaşılması, insanlara ortak davranış kazandırması ve çeşitli yollarla sonraki nesillere aktarılmasıdır.

İlgili alan literatürü incelendiğinde örgüt kültürü hakkında birçok tanım yapılmış olmasına karşın üzerinde uzlaşmaya varılmış kuramsal bir tanımın olduğu söylenemez. Örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalar farklı amaçlara göre yapılmıştır. Kavramın farklı paradigmalar tarafından farklı şekillerde tanımlanması ve kullanılması bütünlüğü olmayan bir literatürün meydana gelmesine neden olmuştur. Ayrıca örgüt kültürünü tanımlamanın zorluğu kavramın taşıdığı belirsizlikten de kaynaklanmaktadır (Schein, 1990: 111).

Schein tarafından, örgüt kültürü; örgütün dış çevre ile adaptasyon ve iç bütünleşmesi sırasında meydana gelen sorunlarının üstesinden gelmek için yarattığı, geliştirdiği ve iyi sonuç verdiğinden geçerli kabul ettiği, bu nedenle yeni grup üyelerine en doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğrettiği temel varsayımlar modeli olarak tanımlanmıştır (Schein, 1984). Örgüt kültürü, bir

işletmenin yaşayabilmesi için dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek amacıyla öğrendiği şeylerdir. Bu tür öğrenme aynı zamanda davranışsal, bilişsel ve duygusal bir süreçtir. Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürünün, bir grubun paylaştığı algıların, dil ve düşünce süreçlerinin, duyguların, tutumların, kabul edilen değerlerin ve davranış nedenlerinin belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir (Schein, 1990: 111).

Alanyazında rastlanan diğer tanımlara bakıldığında örgüt kültürü; Ouchi (1981) tarafından, "örgütün çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitlerin bütünü"; Deal & Kennedy (1982) tarafından, "İşler burada böyle yürür." biçiminde ifade edilen yargılar; Spender (1983) tarafından, "bir örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi" (akt: Acaray, 2015: 141) ve başka bir tanıma göre ise; bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarını sağlayan ve örgüt içinde davranışlara norm oluşturan, ortak değerler ve inançlar şablonu olarak açıklanmaktadır (Deshpande vd., 1993; 24).

Denison (1996), örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki farkları analiz eden araştırmasında; örgüt kültürünü, örgüt üyeleri tarafından tutulan değerler, inançlar ve varsayımlardan kaynaklanan örgütlerin derin yapısına atıfta bulunarak tanımlar ve iş yerinde sosyalleşmeyle grupların etkileşimini sağladığını belirtir. Aynı çalışmada örgüt ikliminin statik yapıda ve geçici olduğunu belirterek örgüt kültürü ile önemli farklılıklarının olduğunu ortaya koyar (Denison, 1996: 624). Örgüt kültürü organizasyonları diğerlerinden ayıran prensiplerin ve yönetim sisteminin oluşmasına temel teşkil eder. Bu prensipler ve uygulamalar nesilden nesile aktarılarak süreklilik arz eder. Örgüt kültürü öğelerinden davranışlar, kıyafet, törenler, grup normları ya da müşteri ilişkileri kolayca gözlemlenebilirken; değerler, inançlar, prensipler, varsayımlar gibi ögeler gözlenemez. Çalışanlar örgüt kültürünü çok iyi bilmekte ve çoğu zaman kanunlardan daha fazla önemsemektedir (Denison, 1999: 4).

Eren (2001), örgüt kültürünü değişik çevrelerden gelen ve farklı kültür düzeylerinde olan bireylerin bir görev ve meslek için bir araya gelerek oluşturduğu ortak inanç ve değerler ile tutum, duygu ve ahlaki anlayışın var olmasını sağlayan önemli bir yönetim elemanı olarak tanımlamaktadır (Eren, 2001a: 135).

Örgüt kültürü, problemlere nasıl yaklaşılacağı hakkında doğru karar verilmesini sağlar. Çalışanlarca paylaşılan ve örgütü kaynaştıran, değerler, ideolojiler, felsefeler, varsayımlar, inançlar ve normlar örgüt ile çalışan arasında âdeta davranışsal uyum anlaşması gibidir (Türk, 2007: 33).

Bilindiği gibi işletmeler önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda çalışanlar vasıtasıyla mal ya da hizmet üretmek için kurulur (Koçel, 2010). Örgütlerde çalışan bireylerin davranışlarının temel belirleyicisi örgütsel kültürdür. Çalışanlar örgütteki rol ve statü gereği tanımlanmış doğru ve yanlışları örgüt kültürü sayesinde yerine getirebilir. Dolayısıyla örgüt kültürü örgütsel başarıların, başarısızlıkların, bütünleşmenin veya gerginleşmenin de kaynağı olabilir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 96).

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarınca kabul edilen yaygın inançlar ve değerler bütünüdür (Kaplan, 2010: 7). Örgüt kültürü çalışanların davranış motiflerini ve iş yapma metotlarını belirler. Örgüt kültürü, firma üst yönetiminin aldığı kararların uygulama başarısını yakından etkileyen bir değişkendir. Örgüt kültürü aynı zamanda iş tatminini artırarak iş performansının da artmasında önemli bir faktördür.

Örgütler, çevresiyle sosyal etkileşim içinde bulunan açık sistemlerdir. Örgüt kültürü; örgütleri dış çevreye tanıtan, çevre ile ilişki biçimlerini yansıtan bir olgudur (Acaray vd., 2015: 141). Örgüt kültürü, çalışan ile üretim, çalışan ile yönetim, çalışan ile müşteri arasında bir bağ oluşturmaktadır; bu bağ kurumsal amaçlar ve stratejilerin belirlenmesinde de etkili olacaktır (Belias, 2014: 25). Örgüt kültürü, çalışanları toplu olarak fikir yürütmeye, davranmaya ve eyleme geçmeye yönlendirir.

Quchi, örgütsel kültürü törenler, semboller, efsaneler, çalışanların değerleri ile inançlarının toplamı şeklinde tariflemişlerdir (Balay vd., 2013: 125).

Örgüt kültürü tanımlarında farklılıklar olduğu kadar birçok ortak özellik de mevcuttur. Tablo-1.1'de gösterilen tanımlarda da bu ortak özellikleri görmek mümkündür. Bunların en başında örgüt içinde çalışanlar tarafından paylaşılan değerler ve ortak inançlar gelmektedir. Bu değerler var olduğu şekliyle kabul edilir ve hikâyeler, masallar, davranış biçimleri gibi iletişim araçlarıyla nesilden nesile

aktarılabilir (Şimşek vd., 2003: 33). Kültür değişkenleri, bütüncüldür; tüm çalışanları kapsar, insana dair özellikleri taşır ve duygu yüklüdür (Ekşi, 2015: 2-3).

Tablo-1.1'de özellikle kuramsal katkıları olan bazı yazarların tanımları bir araya toplanarak anlama kolaylığı sağlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 1-1: Örgüt Kültürünün Bazı Tanımları

Yazarlar	Tanımlar
Pettigwey (1979)	"Herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi"
Hofstede (1980,1991)	"Bir grup insanı diğerlerinden ayıran kollektif zihinsel programlamalar"
Schein (1981-1990)	Bir işletmenin yaşayabilmesi için dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek amacıyla öğrendiği şeyler.
Ouchi (1981)	Örgütün çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitlerin bütünü. "Çalışanlara ve müşterilere yol gösteren felsefe"
Peters & Waterman (1982)	"Paylaşılan değerler bütünü"
Deal & Kennedy (1983)	"İşlerin nasıl yapıldığını gayri resmi olarak gösteren yol"
Kilmann vd.,(1985)	"Bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayıltılar, değerler ve ideolojiler bütünü"
Deal (1986)	"Dayanışma yaratarak örgütte bağlılık ve verimliliği teşvik eden örgüte anlam kazandıran insana dair bir olgu"
Gordon (1991)	"Tipik davranış kalıplarını öne çıkaran ve paylaşılan varsayımlar ve değerlerden oluşan sistemler"
Brown (1995)	"Bir örgütün maddi unsurlarına ve örgüt üyelerinin davranışlarına yansıyan tarihi gelişim süreci içinde kazandırdığı tecrübeler, inançlar ve değerler bütünü"
Guerra vd., (2005)	"Çalışanların örgüt içinde birbiriyle etkileşimini belirleyen ve işlerine ve kurumlarına yönelik faaliyet göstermelerini sağlayan çekirdek değerler, normlar ve davranış kalıpları"
Sabuncuoğlu ve Tüz (1998)	"Yöneticilerin içinde bulundukları ortamı nasıl gördüklerini ve buradaki değişimlere nasıl karşılık verdiklerini belirleyen paylaşılan inançlar bütünü"
Unutkan (1995)	"Örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendiren inanç, değer ve normlar"

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili alanyazın taraması sonucu derlenen örgüt kültürü tanımları.

Yukarıda yapılan kavramsal inceleme sürecinde rastlanılan tanımlar ışığında; örgüt kültürünü; örgütleri farklılaştıran, dış çevre ile uyumlandıran ve çalışanların iş

verimlerini artıran, çalışanlar tarafından kabul edilen ortak amaçlar, normlar, değerler, kahramanlıklar, hikâyeler, masallar, semboller, ritüeller, iletişim biçimleri ve yazılı olmayan iş yapış kuralları olarak ifade etmek kavrayıcı bir tanım olabilir.

Yapılan alan yazın incelemesi sonucunda örgüt kültürü kavramının teorik ve uygulama bakımından gelişmesine önemli katkıları olan bilim adamlarının yaygın görüşlerinden örgüt kültürünün temel ögelerinin; değerler ve inançlar olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu temel ögelerin nesilden nesile taşınmasını veya tüm örgüt sathında yayılmasını ise semboller ve sembolik değerler (hikâyeler, kahramanlar, ritüeller..) yapmaktadır. Bu ögelerin örgütlerdeki algılanma ve uygulanma biçimlerinden ortaya çıkan sonuçların da örgütleri diğerlerinden farklılıklaştıran ve onları dış çevre ile etkileştiren önemli bir yönetim aracı olduğu söylenebilir.

1.2.2 Örgüt Kültürünün Önemi

Özellikle 1980'li yılların sonlarından itibaren; Pettigrew (1979), Schein (1981), Deal & Kennedy (1982), Peters & Waterman (1983), Denision & Mishra (1985) ve Hofstede vd., (1990) gibi bilim insanları, gerek örgütsel davranış alanına ve gerekse yönetim alanına kazandırdıkları araştırmalarla kısa sürede örgüt kültürünün önemini göstermeyi başarmışlardır.

Schein, küreselleşme, şirket birleşmeleri, stratejik ortaklıklar ve birlikler ile bilgi teknolojisinin etkilediği organizasyon yapılarının yeni ihtiyaçlar doğurduğunu belirtmektedir (Erkmen, 2010: 9). Söz konusu ihtiyaçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Yeni strateji geliştirme
- Yeni ürün geliştirme
- Süreçleri geliştirme, üst teknolojikler sunma
- Organizasyon içinde etkinlik, kalite, üretim artışı, dağıtım kanalları koordinasyonunu sağlama
- Yönetim anlayışında etkinlik sağlama
- Takım çalışmasını teşvik etme

- Ortaklık ve birleşmeye giden şirketlerin kültürlerini kıyaslama.

Örgütsel kültürün oluşturulmasında ve geliştirilmesinde Schein tarafından belirtilen konular dikkate alındığı zaman dış çevreye uyum, rekabetçi şartlar ve sürdürülebilirlik sağlanabilir.

Denison & Mishra (1995), tarafından yapılan araştırmada katılım, tutarlılık, uyum ve misyon boyutlarının kalite, çalışan memnuniyeti ve örgüt performansını etkilediği beyan edilmektedir. Aynı araştırmada kavramın büyük firmalarda satış artışlarını ve varlık geri dönüşünü de pozitif etkilediği söylenmektedir (Denison & Mishra, 1995: 204-215). Güçlü bir kültür örgüte rekabet avantajı, bireylerin çeşitli süreçlere katılımını ve örgüte bağlılığını sağlar (Denison, 1984: 6-7). Örgüt kültürü, çalışanların memnuniyetini dolayısıyla firma performansını arttıran yönetim elemanlarından biridir.

Örgüt kültürü, yöneticilere örgütsel verimliliklerini artırmak için önemli bir fırsat sağlar. Örgüt kültürü, örgütte mevcut olan varsayımlar, temel değerler, beklentiler, toplu anılar ve ortak davranışları kapsar (Cameron and Quinn, 2006: 16-17). Ayrıca örgüt kültürü, çalışanların ideolojilerini yansıtır, çalışanlara aidiyet duygusu kazandırır, yeni işe alınanlara nasıl işe alışacakları konusunda yazılı olmayan kurallar sunar ve karşılaştıkları sorunları aşabilmelerini kolaylaştırır.

Örgüt kültürü, kriz veya değişim gibi istikrarsızlık dönemlerinin yöneticiler tarafından iyi yönetilmesi durumunda çalışanlara güven verir. Örgüt kültürü, örgüte bağlılığı arttırdığı gibi yeni katılan üyelerin uyumunu ve örgüt değerlerini öğrenmelerini destekleyerek sosyalleşme sağlar. Davranışsal uyum sosyalleşmenin en önemli unsurudur. (Vural ve Coşkun, 2007: 23).

Örgüt kültürü, örgütün amaç, strateji, plan ve politikasının oluşturulmasında ve başarılmasında önemli rol oynar. Örgüt bu başarıların elde edilmesi için çalışanların katılımına ihtiyaç duyar. Örgütte başarıların temelinde felsefe, ruh, motivasyon, çalışanların örgüt değerlerine inanç düzeyleri ve değerlere ne ölçüde sahip çıktıkları yatmaktadır (Erkmen, 2010: 9).

Örgüt kültürü örgüt üyelerine örgütsel kimlik kazandırmakta, bu sayede çalışan kendisini iş arkadaşları, yönetim ve örgüt ile bütünleştirebilmektedir (Tamer vd., 2014: 190). Bu durum çalışanda örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık duygularını geliştirir, çalışanın işinden tatmin olmasına ve yüksek performans sergilemesine katkı sağlayabilir.

Son yıllarda çalışanlara bir entelektüel sermaye olarak bakıldığı için bilgi üreten, katılımcı, sürekli öğrenmeyi benimseyen, yenilikçi ve paylaşmaya odaklanan örgüt kültürü ihtiyaç haline gelmiştir (Erkmen, 2010: 10). Bu bakış açısıyla örgüt kültürü değişime uyumu kolaylaştırabilir, ayrıca firmanın sürdürülebilir rekabeti sağlamasına katkı sağlayabilir.

Örgüt kültürü çalışanlara yol gösterir; benzer durumlarda standart davranış sergilemesini sağlar, zor duruma düşüldüğünde neyi, nasıl yapacağını öğretir. Firmanın temel değerlerine ve uygulamalarına, örgütsel ilişki biçimlerine uyum sağlamalarına katkıda bulunur. Örgütlerde çıkabilecek çatışmalar örgüt kültürünün getirdiği ortak davranış kalıpları ve iş yapış tarzları çözüme kavuşturulabilir ya da yumuşatılabilir (Demir ve Öztürk, 2011: 20).

1.2.3 Örgüt Kültürünün Özellikleri

Schein (2004), örgüt kültürünün dış çevre ile uyum ve varlığını devam ettirmek üzere geliştirilen varsayımlar ve iç bütünleşmenin sağlanması için geliştirilen varsayımlar üzerine odaklanmıştır (Schein, 2004: 87-129).

Schein (2004: 87), dış çevre uyumu ile ilgili olarak 5 adım önermektedir.

- **Misyon ve Strateji Geliştirme**: Temel misyon, birincil görev ve açık ve gizli işlevler için ortak bir anlayış sağlanması.
- **Amaçlar:** Ana misyondan gelen amaçlar üzerinde görüş birliğinin sağlanması.
- **Araçlar:** Hedefleri gerçekleştirmek üzere kullanılacak yöntem ve araçlar (örgüt yapısı, yetki dağılımı, iş bölümü ve ödüllendirme sistemi), üzerinde karar verilmesi.

- **Ölçüm**: Amaçlara ulaşılma derecesini ölçme kriterlerinin geliştirilmesi ve hedeflerden sapma varsa önleyici tedbirin alınması.
- **Düzeltme**: Hedef şaşmaları için yapılacak düzeltmeler hakkında ortak görüşün sağlanması.

Schein (2004:112), örgüt kültürünün geliştirilmesi için aşağıdaki önerileri yapmaktadır:

- **Ortak dil ve kavram birliği sağlanmalıdır:** Çalışanlar birbirleri ile iletişim kurmazlar ve anlaşamazlarsa bir grup oluşmaz.
- **Grup sınırları belirlenmelidir**: Bir grup kendini tanımlamalı, üyelik standartları belirlenmeli.
- **Güç ve statü dağılımı yapılmalıdır:** Örgütlerde mevki ve yetkilerin nasıl verileceği veya alınacağı belirlenmelidir. Örgüt üyelerinin kaygı ve saldırganlık duygularını yönetmesine yardımcı olmak açısından fikir birliği sağlanmalıdır.
- **Yakınlık, dostluk ve sevgi normları geliştirilmelidir.** Bireyler arasında arkadaşlık ve sevgi bağlarının kurulması ve açıklık ve samimiyetin olması işlerin yönetilmesinde önemlidir. Bu alandaki fikir birliği, üyelerin sevgi ve saygı duygularının geliştirilmesini sağlar.
- **Ödül ve cezalar tanımlanmalı ve tahsis edilmelidir**: Grup üyeleri, kabul edilen veya edilmeyen davranışları bilmelidir. Bu davranışların hangilerinin ödüllendirileceği, hangilerinin cezalandırılacağı hakkında fikir birliği sağlanmalıdır.
- **Açıklanabilen veya açıklanamayan ideoloji ve dini inançlar oluşturulmalıdır:** Her örgüt açıklanamayan olaylarla karşılaşabilir. Bu durumlarda üyelerin bunlara cevap verebilmesi bakımından ideolojik veya dini değerlerinin oluşması endişelerini ortadan kaldıracaktır.

Luthans (2010: 72), örgütsel davranış isimli çalışmasında örgüt kültürünün kendine has özelliklerini ve üzerinde en çok anlaşmaya varılan hususları aşağıdaki şekilde tanımlamıştır:

- **Gözlenen davranışsal düzenlilikler:** Örgütsel katılımcılar birbirleriyle etkileşime girdiğinde, saygı ve davranışa ilişkin ortak dili, terminolojiyi ve ritüelleri kullanırlar.

- **Normlar:** Davranış standartları vardır. Birçok organizasyonda ne kadar ve nasıl iş yapılacağı rehber dokümanlarla tanımlanmıştır.
- **Baskın değerler**: Kuruluşun savunduğu ve katılımcıların paylaşmasını beklediği önemli değerleri vardır.
- **Felsefe:** Çalışanların birbirlerine ve müşterilere karşı gösterdikleri davranışlar örgütsel inançlara uygun sergilenir.
- **Kurallar:** Örgütte katı kurallar vardır. Yeni gelenlerin grubun tam teşekküllü üyeleri olarak kabul edilebilmesi için bu kuralları öğrenmesi gerekir.
- **Örgüt iklimi:** Fiziksel düzen, katılımcıların etkileşim biçimi ve organizasyon üyelerinin müşteriler veya diğer yabancılara nasıl davranacağı ile ilgili iletilen genel bir "duygu" dur.

Örgüt kültürü özellikleri kavramın literatüre girdiği dönemlerden günümüze kadar yapılan araştırmalardan derleme yapılarak sunulmuştur.

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış (Yücel ve Koçak, 2016: 4) bir örgütsel davranış elemanıdır.
- Örgüt kültürü örgütleri farklılaştırır.
- Örgüt kültürünün süreklilik özelliği vardır, nesilden nesile aktarılır.
- Örgüt kültürünün çalışanlar için sembolik bir anlamı vardır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve algılarında inanç ve değerler olarak yer alır (Köse vd., 2001: 225-226).
- Örgütsel kültürünün grup üyeleri tarafından paylaşılma özelliği bulunur (Yücel ve Koçak, 2016: 4).
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan olumlu davranışsal kalıplardır (Köse vd., 2001: 225-226). Olumsuz davranış kalıpları örgüt kültüründe uyumsuzluk yaratır, iş görenin grup tarafından kabul edilmesi mümkün olmaz.
- Örgüt kültürünü oluşturan değerler olduğu gibi kabul edilir (Türk, 2007: 23).

Eren (2001a:138-139), örgüt kültürü özelliklerini dört başlık altında incelemiştir. Söz konusu özellikler:

- Örgüt kültürü sonradan kazanılır, öğrenilir,
- Grup üyeleri arasında paylaşılır,
- Örgüt kültürü yazılı değildir, örgüt üyelerinin belleklerinde değerler ve inançlar olarak yerleşir,
- Düzenli şekilde tekrarlanır. Bu nedenle davranış kalıpları oluşur.

1.2.4 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgütler kendi gereksinimlerine göre işe alım yaparken işin niteliğine uygunluk yanında kültürel uyum sağlayabilecek bireyleri seçmeyi tercih ederler (O'Reilly vd., 1991: 493). Aksi halde çalışanların tatmini ve örgüte bağlılığı azalmış olur (Erkmen, 2010: 40). Bu durum, performansa dolaylı olarak da verimliliğe olumsuz etki yapar. Örgüt kültürü, dış ve iç sorunları çözmede en etkin araçlardan biri olabilirken (Schein, 1984: 3), hedeflerin başarılmasında ya da başarısızlıkta da önemli bir faktör olabilmektedir (Erkmen, 2010: 41).

Örgüt kültürü fonksiyonları farklı araştırmacıların bakış açılarından faydalanılarak sıralanmıştır (Schein, 1984; Trice ve Beyer, 1984; Erkmen, 2010).

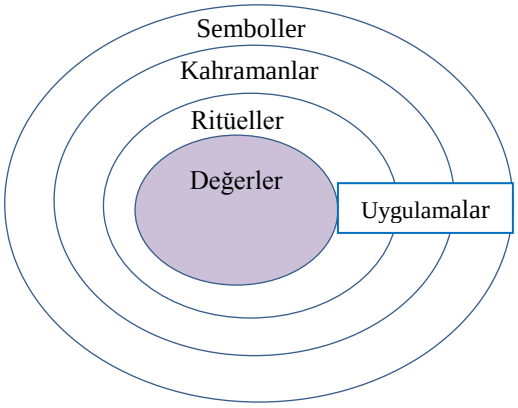
- Örgüt kültürü, üyelerine kimlik kazandırır. Örgütle özdeşleşen bireyler kendisini örgüte ait hisseder.
- Örgüt kültürü, ortak duygu, davranış ve standartlar geliştirilmesini sağlar.
- Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını biçimlendirir.
- Örgüt kültürü, çalışanların kendilerini güvencede hissetmesini sağlar.
- Örgüt kültürü, ortak amaç ve yönlendirme yapan örgüt misyonuna bağlılığı arttırır.
- Örgüt kültürü, örgütün iç bütünleşmesini ve dışa uyumu sağlarken, üyeler arasında dayanışmayı arttırır.
- Örgüt kültürü, üyelerin başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına imkân tanır.
- Örgüt kültürü, belirsizlikleri ortadan kaldırır, iş yapış tarzları geliştirir.
- Örgüt kültürü, çeşitli şekilde kuşaktan kuşağa aktarılarak devamlılık sağlar.
- Örgüt kültürü, örgütsel kontrol görevini üstlenir.

- Örgüt kültürü, çalışanlar üzerinde güdüleme fonksiyonu görür. Yüksek örgüt kültürüne sahip örgütlerde motivasyon yüksek olur, bu durum performansın yüksek, iş gücü devir hızının ise düşük olmasına yardımcı olur.
- Örgüt kültürü verimlilik ve etkinliğin sağlanmasında önemli örgütsel davranış elemanlarından biridir.
- Örgüt kültürü, verimlilik, kalite, motivasyon, iş tatminini ve performans arttırıcı özellikleri ile rekabet üstünlüğü sağlanmasına katkı sağlar.

1.3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖGELERİ (UNSURLARI)

Örgüt kültürünün temel belirleyicileri örgüt dizaynı ve yapısı, personel seçimi ve sosyalleşme süreci (Erkmen, 2010: 60) ve örgüt kültürü ögeleridir (unsurlarıdır). Örgüt kültürünün temel ögelerini Pettigrew, semboller, ideolojiler, dil, inanç, törenler ve mitler şeklinde ifade ederken, Trice ve Beyer (1984), semboller, dil, hikâyeler ve uygulamalar olarak açıklamakta, benzer bir yaklaşımla Schein, gözlemlenebilen değerler, gözlenemeyen değerler ve temel varsayımlar şeklinde ele almaktadır (Schein, 1984:4). Hofstede ise, Şekil-1.1'de görüldüğü gibi birbirini soğan zarı şeklinde dıştan içe doğru kavrayan dört temel ögeden oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar: semboller, kahramanlıklar, ritüeller ve değerlerdir. İlk üç unsurun dışarıdan uygulamalar aracılığı ile gözlenebilir ve somut nitelikte olduğu kabul edilmektedir. En merkezde olan değerlerin ise gözlenemediği; davranışlara yansımasıyla algılanabildiği belirtilmektedir (Hofstede vd., 1990: 291).

Şekil 1.1: Örgüt Kültürü Unsurları-Hofstede



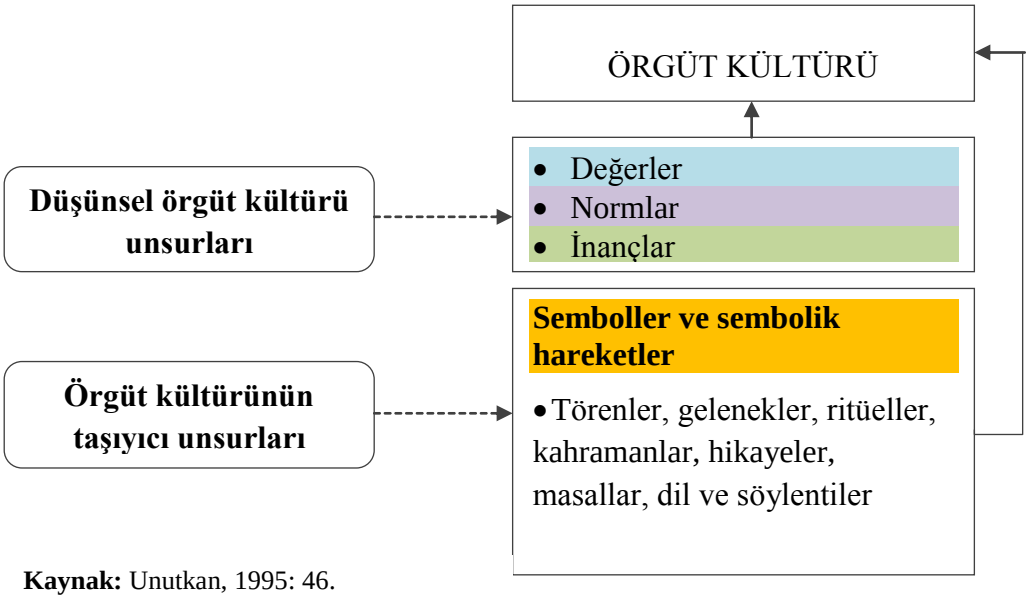
Kaynak: Hofstede vd., 1990: 291.

Deal ve Kennedy (2000), çalışmalarında örgüt kültürünün temelinin birbiriyle bağlantılı altı kültürel unsur olduğunu öne sürmektedir.

- **Tarihçe:** Geçmişin ortak bir anlatımıdır; kurum kültürünün temelini oluşturmaktadır. Geçmişin gelenekleri, insanları kuruluşun temel değerlerine bağlı tutmaktadır.
- **Değerler ve İnançlar:** Kültürel kimlik, önemli olan ve paylaşılan inançları ve organizasyonun ne anlama geldiğini belirleyen değerler etrafında oluşturulmuştur.
- **Ritüeller ve Törenler:** Törenler ve çalışanların her gün yaptıkları şeyler onları bir araya getirir.
- **Hikâyeler:** Kurumsal hikâyeler tipik olarak şirket değerlerini gösterir. Hikâyeler, çalışanların kendilerinden beklenen şeyleri öğrenmelerine ve işin neyi temsil ettiğini daha iyi anlamalarına fırsat verir.
- **Kahraman Figürler:** Hikâyelerde örgütsel değerleri somutlaştırdıklarından statüsü yükseltilmiş çalışanlar ve yöneticiler yer alır. Bu kahramanlar rol modelleri olarak kullanılır ve sözleri ve eylemleri arzulanan davranışları işaret eder.
- **Kültürel Ağ:** Bir organizasyon içindeki kayıt dışı ağ, çoğu zaman en önemli bilginin nerede öğrenildiğidir.

Unutkan (1995), örgüt kültürü unsurlarını ikili bir ayrım yaparak ele almaktadır. *Birincisi,* örgütü kültürünü oluşturan değerler, inançlar ve normlar gibi temel unsurlardır. *İkincisi ise,* örgüt kültürünün taşıyıcıları olan törenler, semboller, seremoniler, hikâyeler, mitler vb. unsurlardır (Unutkan, 1995: 46). Bu kültürel unsurlar Şekil-1.2'de gösterilmiştir.

Şekil 1.2: Örgüt Kültürünün Unsurları



Kaynak: Unutkan, 1995: 46.

Yukarıda değişik araştırmacıların kullandığı örgüt kültürü unsurlarına değinilmiştir. Ancak anlamayı kolaylaştıracağı düşünülerek farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalardan yararlanılarak en yaygın kullanılan örgüt kültürü unsurları aşağıda maddeler halinde toplanmıştır.

a) Değerler:

Değerler; örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturur, gözlenemez ancak üyelerin davranış biçimleri şeklinde ortaya çıktığında algılanabilir. Çalışanların örgütte neyin iyi, neyin kötü olduğu neyin nasıl yapılacağı hakkında yargı sahibi olmalarını sağlar (Hofstede vd, 1990: 291), sorunların çözümünde uygun ve kabul görmüş çözüm biçimlerini gösterir (Gizir, 2003: 380). Değerler, normlardan daha geniş kapsamlıdır ve daha somuttur (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121-122) ve kural koyucudur (Unutkan,1995: 47). Değerler tüm çalışanlara yayılmalı ve değişen koşullara uyum sağlayabilmek için yöneticiler tarafından sürekli gözden geçirilmelidir (Varol, 1989: 202)

Her bireyin değer sistemini oluşturan değerler hiyerarşisi vardır (Doğan, 2013: 17). Örgütsel değerlerin başarı, çalışkanlık, sorumluluk, eşitlik, bağımsızlık, güven,

bağlılık, saygı, hoşgörü, dürüstlük şeklinde ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Gizir, 2003: 380). Değerler, normların içeriğini oluşturur, davranışlar da normlara bağlı olarak ortaya çıkar.

Değerler genel olarak iki sınıfa ayrılır. Birincisi, *gerçekleşen değerlerdir* ve çalışanların davranışları haline gelmiş değer ve normlarını ifade eder. İkincisi ise; *desteklenen değerlerdir* ve kurucu ya da lider tarafından oluşturulan, tercih edilen değer ve normları ifade eder (Doğan, 2013: 18).

b) Normlar

Normlar; grup üyelerinin çoğunluğunun kabul ettiği ve onlardan beklenen davranış standartları (Erkmen, 2010: 50) ve ölçütleridir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 122). Normlar, çalışanların örgüt içindeki davranış tarzlarını ve örgüt içinde ve örgüt dışında nasıl iletişimde bulunacağını gösterir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 122). Normlar uyulması gereken kurallardır ve örgüt içindeki çalışma kurallarını gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 50).

c) Temel Varsayımlar

Temel varsayımlar, örgütün dış çevresiyle uyum sorunları ve iç sorunlarına karşı grup üyelerine düşünme, hissetme ve yargılama yapabilmeleri için temel algı sağlar. Sergilenen davranışların ortaya çıkış nedenidir. Temel varsayımlar örgütün var olma nedeni (Erkmen, 2010: 47) ve örgüt kültürünün özünü oluşturan bilinç dışı unsurlardır (Gizir, 2003: 380). Doğrudan gözlenemezler. Bireylerin sorgulamadan kabul ettiği kültürel varsayımlar ihlâl edilemez.

d) İnançlar

İnançlar, değerlerin oluşmasına temel teşkil eder. İnançlar örgütün toplumsal imajını ve çalışanların da örgütteki rollerini gösteren temel varsayımlardır. Örgüt çalışanlarının inançları ne kadar benzeşirse o örgütteki inançlar o kadar güçlü ve yaygın olur; bu da örgütün devamlılığını sağlar (Erkmen, 2010: 47-48). İnanç, bireylerin bir konuya ya da objeye ait algı ve bilgilerinin bir tezahürüdür.

e) Semboller

Semboller, resimler, figürler ya da bir grup içinde kültürel açıdan belirli bir anlam yüklenmiş nesnelerdir (Hofstede vd, 1990: 291). Sosyal grupların birliği, semboller aracılığı ile sağlanır. Lewis, örgüt kültürü ögelerini üç katmanda incelemiş ve en dış kapmana sembolleri almıştır. Örgütün logosu, törenler, sloganlar, hikâyeler, dil, ödüllendirme kriterleri, işe yönelik uygulamalar bu bölümde yer alır (Erkmen, 2010: 47-48). Bu ögeler örgüt kültürünü gözle görülebilir ve daha kolay anlaşılabilir hale getirmektedir. Aynı örgüt kültürüne sahip gruplar için semboller aynı anlamı taşır (Köse vd., 2001: 225-226).

f)Dil

Dil, kültürün en önemli unsurunu oluşturur. Dil, toplumların olduğu gibi örgütlerin de kimliği aynı zamanda ortak özelliğidir. Çalışanlar ortak dil sayesinde birbirlerini anlayarak tüm kültürel unsurları nesilden nesile aktarabilirler (Yücel ve Koçak, 2016: 6).

g) Hikâyeler ve Masallar

Örgütün geçmişine yönelik olayların, başarı hikâyelerinin abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikâyeler gerçek olayları anlatır, masallar ise hayal ürünü olarak üretilebilir. Hikâyeler ve masallar örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi gören kültür ögeleridir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 122).

h) Kahramanlar

Wilkins (1984) tarafından canlı ya da ölü, gerçek ya da hayali, son derece değerli karaktere sahip olan ve bu nedenle davranışları model olarak kabul görmüş kişiler olarak tanımlanmaktadır (Hofstede vd, 1990).

i) Törenler, Ritüeller

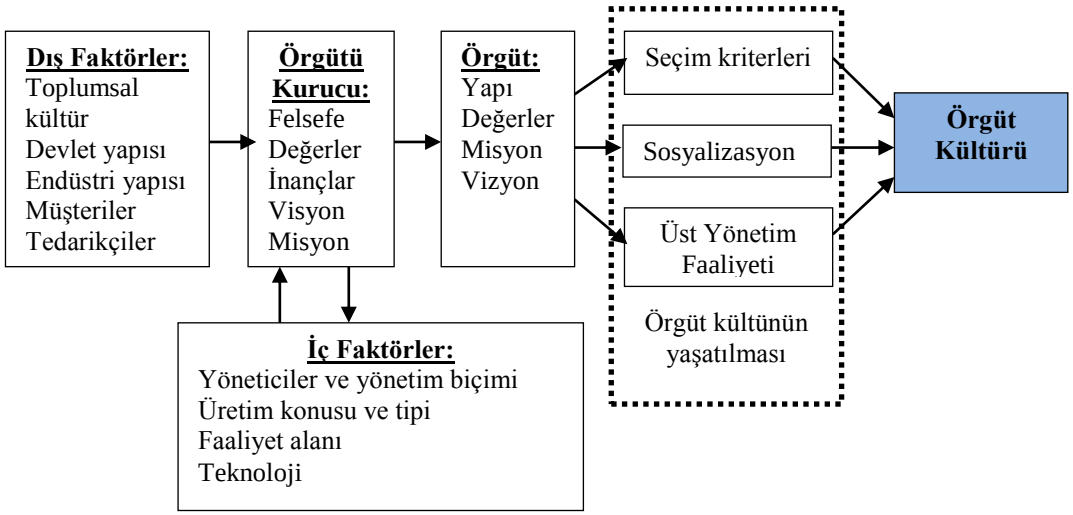
Törenler, temel değerleri güçlendiren, planlı ve tekrar eden örgütsel faaliyetlerdir. Bayramlara ait törenler, şirketin kuruluş yıl dönümü, terfi, atama törenleri, cenaze törenleri, evlilik törenleri vb. geçmiş hissi yaratan, bütünleşmeyi teşvik eden aktivitelerdir.

Ritüeller, teknik açıdan gerekli olmayan fakat bir kültür içinde toplumsal açıdan gerekli olan toplu yapılan faaliyetler olup birlikte olma ruhunu geliştirir (Hofstede vd, 1990).

1.4 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİMİ

Örgüt kültürünün yararları ve bir örgütün başarısındaki vazgeçilmezliği anlaşılmasından bu yana örgütler kültürlerini oluşturmak, geliştirmek ve değişen şartlara uyumlandırmak için çaba göstermektedirler. Örgüt kültürünün oluşum-gelişim süreci Şekil-1.3'te gösterilmektedir.

Şekil 1.3: Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Yaşatılması



Kaynak: Baytok, 2006: 27.

Örgüt kültürü, dış faktörlerin etkileri göz önüne alınarak örgütün yapısı, faaliyet konusu, sektörel şartlar liderler/kurucular tarafından değerlendirilerek tasarlanır. Örgüt lideri/kurucusu tarafından ana felsefe ve strateji oluşturulur. Fiziki alanlar, çalışma ortamı ve semboller belirlenir. Bu evrede belirlenen örgütün vizyonu, misyonu ile ortaya konan değerler, inançlar gibi unsurlar doğrultusunda personel seçim kriterleri, personel adaptasyonu-sosyalleşmesi sağlanır. Yönetim tarafından yönetim elemanları (ödüllendirme, kariyer sistemi, performans değerlendirme, vb.) izleme ve kontrol kriterleri belirlenir. Liderler davranış modelini oluşturur. Eğitim ve öğretim programları hazırlanır. Tarihsel geçmiş, hikâye ve kahramanlıklar yaratılır. Liderler felsefi, ideolojik, değer ve normlara bağlı

tepkilerini ortaya koyar ve net anlaşır bir şekilde grupla paylaşır. İş akışları hazırlanır, prosedür ve talimatlar oluşturulur. Örgütsel amaçlar, hedefler paylaşılır.

1.4.1 Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürü oluşumunda; personelin var olan sisteme uygun davranma eğilimi yanında dışsal etkiler, sosyal değerler, lider anlayışı, kurumsal faktörler de etkilidir. Örgüt kültürü oluşumu tam bir örgütsel öğrenme sürecidir (Karahan, 2008:459). Örgüt kültürü oluşumunda etkili olan faktörler örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere iki grupta incelenebilir. Örgüt dışı faktörler, ulusal ve bölgesel kültür, sosyal, ekonomik ve siyasal etkenler olarak sayılabilir. Örgüt içi faktörler ise; kurucular, yöneticiler ve çalışanlar olarak sayılabilir (Şişman, 2014: 104-105).

Örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlar aşağıda özetlenmiştir: (Schein, 1995: 225)

1) Örgüt lideri ya da kurucusunun örgüt kurma kararı vermesi,
2) Grubun oluşturulması, bireylerin yaşadıkları öğretici deneyimler, vizyonun, politikanın ortaya konulması,
3) Örgütün fiziksel olarak ortaya konulması, insan kaynağının tedarik edilmesi,
4) Yeni çalışanlar ve yeni liderler aracılığıyla örgüte empoze olan yeni inanç ve değerlerin ortaya çıkması.

Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar şu şekilde özetlenebilir (akt: Karahan, 2008: 459).

1) Ben yerine biz duygusunun öne çıkarılması,
2) Örgüt değerlerinin güçlendirilmesi ve onaylanması,
3) Semboller, mitler, kahramanlar ve hikâyelerin ortaya çıkarılması ve paylaşılması,
4) Kurumdaşlık bilinci ve ait olma duygusunun oluşturulması,
5) Örgüt içinde güçlü beraberlik bilincinin oluşturulması,
6) Örgütte kişiler arası güçlü bir kurumsal iletişim yapısının kurulması,
7) Hızlı bir iç entegrasyonun yapılması,

8) Yönetim ile çalışanlar arasındaki mesafenin azaltılması,
9) İnanç bütünlüğünün sağlanması ve desteklenmesi,
10) Örgüt kültürü oluşum ve gelişim sürecinin açıklanması için bir mekanizmanın oluşturulması.

Mintzberg ise örgüt kültürünün oluşumunun örgüt ideolojisinin ortaya konulması ile mümkün olabileceğini belirtir ve üç aşamadan bahseder: *Birinci aşama;* kurucu ya da liderlerin misyon belirleme aşaması, *ikincisi aşama;* belirlenen misyonun hikâyeler ve geleneklerle zenginleştirilme aşamasıdır. Bu aşamada aynı zamanda stratejiler, sektörel ilişkiler ve çevreyle etkileşim de şekillenir (Erkmen, 2010: 33). *Son aşama ise;* örgütün temel değerlerinin oluşumu ile örgüt kişiliğinin ve ayırt edici özelliklerinin ortaya çıkma aşamasıdır. Örgütsel kültürün oluşumunda ilk önce örgüt değerlerinin oluşumu önemli rol oynar. Bu oluşum; (a) liderin deneyimi, eğitimi, yöneltme gücü sonucunda ortaya çıkar, (b) davranışların grup üyeleri tarafından kabulü sağlanır, (c) elde edilen sonuçlar, nedenleri ile özümsenir, (d) liderin ortaya koyduğu değerler grup tarafından giderek olağanlık kazanır ve öz değerler haline gelir (Gagliardi, 1986: 121-122).

1.4.2 Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi

Örgüt kültürünün oluşumundan sonra yerleştirilme ve geliştirilme sürecinin tamamlanması gereklidir. Örgüt kültürünün pekiştirilmesi, ortak bir geçmiş duygusu, birlik duygusu, üyelik duygusu, aitlik duygusu yaratarak sağlanabilir. Örgüt başarılı oldukça, başarının kaynağı olarak görülen örgüt kültürüne bağlılık artar (Erkmen, 2010: 11,36).

Schein (2004), örgüt kültürünün geliştirilmesinde en büyük katkıyı etkin bir liderliğin sağladığını öne sürmektedir. Lider davranışlarının rol model olması, kritik olayların çözümünde liderlerin izlediği yollar, değerlere sadık kalma, gerek grup üyelerinin ve gerekse yeni işe alınanların öğrenme ve davranış standartları edinmelerindeki liderlik rolleri, ödül ve ceza yöntemleri, işe alma ve yerleştirme süreci, terfi ve statü değişikliklerinde izlenen yollar örgüt kültürünün yerleşmesinde önemli faktörlerdir (Schein, 2004: 225-261). Örgüt kültürünün geliştirilmesinde önemli araçlardan birisinin de personel güçlendirme olduğu söylenebilir (Doğan,

2003: 56). İş zenginleştirmesi ile yetki ve sorumlulukları artan iş görenin içsel motivasyonunun ve örgüt değerlerine bağlılığının artacağı söylenebilir.

1.4.3 Örgüt Kültürünün Değişimi

Örgüt kültürünün, bir örgütün bütünlüğünü sağlayan, onu farklılaştıran ve örgüte kimlik kazandıran bir olgu olduğu ifade edilmektedir. Ancak örgüt kültürü değişen çevre koşulları, örgütün içsel koşulları, temel bilişsel değerlerdeki değişiklik, liderlik vizyonundaki farklılaşmalar nedeniyle değişebilir. Eğer örgüt kültürü elemanlarının birinde değişim ihtiyacı duyulursa diğer unsurlar da gözden geçirilmeli ve bu değişim mutlaka eğitim programıyla gerçekleştirilmelidir (Schein, 2004: 320-325). Örgüt kültürü en çok tepe yönetiminde meydana gelen değişikliğe bağlı olarak değişim ihtiyacı içine girer.

Örgüt kültürünün değişimini zorlayan dışsal nedenler politik, teknolojik, kültürel, demografik, ekonomik koşullar ve pazar koşulları şeklinde sıralanmıştır. Yasalar ve düzenlemelerdeki değişim, serbest piyasa şartları, uluslararası ticaret şartları, rekabet etkileri, küreselleşme gibi sonuçlar politik etki ile ortaya çıkabilir. Teknolojik değişiklikler, hem örgütlerin yapısal değişini hem de çalışanların profilini değiştirmektedir. 1990'ların başındaki bilgisayarlaşma iş yapış tarzlarında gözle görülebilir değişim yaratmıştır (Cameron & Quinn, 2006: 8). Örneğin; yalnızca internet kullanımının artmasıyla üretim, dağıtım, pazarlama sistemleri tamamen değişmiştir. Toplumsal kültürdeki değişim doğal olarak alt kültür olan örgütsel kültürü de etkilemektedir. Demografik yapı, iş gücü potansiyelindeki değişmeler ayrı bir etki alanıdır. Ekonomideki büyüme, durgunluk, kriz ya da dünya ekonomisindeki yeni yönelimler (Avelson & Sveningsson, 2008: 14-17) organizasyon yapısını etkilemekte dolayısıyla da örgüt kültürü değişime ihtiyaç duymaktadır. 1990'ların başında 6 sanayileşmiş ülkede şirketlerin yarısı etkin maliyet yönetimi yaparak hedeflerine ulaşabilirken diğer yarısı da küçülmek zorunda kalmıştır (Cameron & Quinn, 2006: 10).Yeni pazarlar, ortak girişimler ve küresel ortaklıklar örgütsel kültürün değişimini etkileyen diğer unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Schein'a göre, eğer örgüt kültürü unsurlarından birinde değişme ihtiyacı doğarsa tüm bilişsel unsurlarda değişim süreci başlatılmalıdır (Schein, 2004: 320).

Örgüt kültüründeki değişimin; (a) dondurma-yenileme, (b) bilişsel yeniden yapılanma, (c) yeniden dondurma şeklinde üç aşamada yapılabileceği belirtilmektedir. İnançlar, tutumlar, değerler ve varsayımlar gibi bilişsel kavramların yeniden içselleştirilmesi değişimin temelini oluşturur. Dolayısıyla tüm örgüt kültürü unsurları yeni anlayışa göre iş görenlere sunulacak ve algılanacaktır (Schein, 2004: 320-369).

Cameron & Quinn (2006: 90), örgüt kültürü değişimini başlatmak için altı adım önermektedir:

1) Mevcut kültür üzerinde fikir birliğine varın.
2) Arzulanan örgüt kültürü konusunda fikir birliğine varın.
3) Değişikliklerin ne anlama geleceğini belirleyin.
4) Örnek hikâyeleri tanımlayın.
5) Stratejik bir eylem planı geliştirin.
6) Bir uygulama planı geliştirin.

1.5 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ VE SINIFLANDIRILMASI

1.5.1 Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürünün araştırılmasında ve ölçülmesinde kullanılacak kültürel modeller ve model içeriğinde olan boyutlar veya değişkenler bakımından araştırmacılar arasında fikir birliği olduğu söylenemez (Üstün ve Kılıç, 2016: 20). Bu durumun nedenlerinden birisi örgütlerin kültürel yapılarının birbirinden farklı olması, diğeri de araştırmacıların farklı yöntem ve teknik kullanmalarıdır. Yine de benzer özellikleri olan kültürleri bir araya getirip model oluşturmak hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların işini kolaylaştırabilir. İncelemeden anlaşıldığı gibi birçok araştırmacı farklı yazar farklı kriterleri göz önüne alarak farklı modeller önermişlerdir.

Bu çalışmada en yaygın ve ortak özellikleri olan modeller hakkında temel bilgiler sunulmaktadır.

1.5.1.1 Pheysey' in Örgütsel Kültür Modeli

Pheysey (1993); bu modelini Harrison ve Handy'nin örgütsel kültür modellerinden esinlenerek tasarlamıştır. Pheysey geliştirdiği modeli dört boyutta ele almıştır (Balay vd., 2013: 125).

- **Rol kültürü:** Firma sahipleri yetkilerini üst düzey yöneticilere devretmişlerdir. Kural ve prosedürler belirlidir, bürokratik iş kültürü hâkimdir. Örgütsel hiyerarşik yapı içinde iş birimleri ayrılmıştır. İş tanımları açık ve sayılabilir ve ölçülebilir şekilde hedefler tanımlı olduğundan çalışanlar verimli ve etkin çalışırlar (Pheysey, 1993: 15).
- **Başarı kültürü:** Bu örgütlerde kurallardan daha çok işin yapılmasına odaklanılır. Organizasyon yapısı piramit şeklindedir. Çalışanlar sorunlarını kendileri çözebilirler. Bu kültür tipine küçük danışmanlık firmaları ve araştırma enstitüleri örnek gösterilebilir (Pheysey, 1993: 16).
- **Güç Kültürü:** Büyük ya da kamu şirketlerinde hâkimdir. Güç odaklıdır. Güç kültüründe bireyler itaat eder, güç, adalet ve iyilik esas alınır. Liderin emri altında olanların gönüllü ve itaatkâr olmaları beklenir, korku hâkimdir (Pheysey, 1993: 17).
- **Destek kültürü:** Üyeler arası ilişkilerle gelişen ortaklık, aitlik ve dostluk gibi değerler oluşmuştur. Çalışanlar üyesi oldukları gruba ya da firmaya adanmıştır (Pheysey, 1993: 18).

1.5.1.2 Hofstede Örgüt Kültürü Modeli

Hofstede, ilk kültür çalışmasında kültürel boyutları; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma eğilimi, bireycilik/toplumculuk, erkeklik/dişilik, olmak üzere dört ana boyutta toplamıştır. Araştırmacı daha sonra batılı değerlere ağırlık verdiği eleştirileri üzerine, doğu sentezi olarak (Erkmen, 2010: 72), "kısa-uzun vadeli yönelim" ve en son çalışmasında da "hoşgörü-kısıtlama" boyutlarını ilave ederek toplam altı temel boyut ile model oluşturmuştur (Hofstede, 2011: 8).

- **Güç Mesafesi:** Grup üyeleri arasında gücün ne derecede eşit dağıtıldığı ile ilgilidir. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde statü farklılıkları önemsenir ve otoriter yönetim hâkimdir. Daha az gücü olanlar gücü olanlara bağımlıdır. Düşük güç

mesafesi olan kültürlerdeyse uzmanlıklar vardır, sınıf ayrımı yoktur, ast ve üstler arasında yakın iletişim vardır, fikirler rahatlıkla üst yönetime iletilebilir. Türkiye'de güç mesafesi oldukça belirgindir (Erkmen, 2010: 72).

- **Bireycilik-Toplumculuk**: Bireyciliğin yüksek olduğu örgütlerde bireyler öncelikle kendi çıkarlarına ve bireysel hedeflere odaklanır. Örgüt içindeki performans değerlendirme, ödül sistemi, görev tanımları da bireysel performansı teşvik eder. Toplumculuk boyutu olan örgütlerde kolektivist anlayış yaygın olup grup başarısı, grubun amaçlarını gerçekleştirme daha önemlidir. Biz duygusu hâkimdir, grup kararları alınır. Türkiye toplumculuk boyutuna yakın iken ABD ve İngiltere gibi ülkeler bireysellik boyutuna daha yakındır (Erkmen, 2010: 72).

- **Belirsizlikten Kaçınma:** Belirsizlikten kaçınma planlanamayan, öngörülemeyen ve risk unsuru taşıyan durumları anlatır. Belirsizlikten kaçınma duygusunun yüksek olduğu kültürlerde kaygı düzeyi yüksektir, risk almaktan kaçınılır. Durağan bir çevrede bulunmak tercih edilir, kural ve prosedürlere bağlılık yüksektir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde ise, yaratıcılık, yenilik önemli değerdir. Esnek planlar yapılır, risk almaktan kaçınılmaz. Türk kültürü risk almaya yatkın değildir (Erkmen, 2010: 72).

- **Erkeklik-Dişilik:** Erkeklik özelliği hâkim kültürlerde güç, başarı, unvan, para, hırs, mücadele, dayanıklılık gibi maskülen özellikler öne çıkarken, dişilik özelliği hâkim kültürlerde ise; arkadaşlık, paylaşma, dayanışma, grup birliği, etkili iletişim, zayıf olana destek gibi kadına dair değerler daha ön plandadır. Türk toplumu daha kadınsı değerlere yatkındır (Erkmen, 2010: 72).

- **Kısa-Uzun Vadeli Yönelim:** Hofstede'in daha sonradan ilave ettiği beşinci boyuttur. Uzun vadeli yönelimi olan kültürlerde değerler güçlü ve kalıcıdır, gelecek kaygısı nedeniyle ileriye yönelik planlar yapılır. Kısa dönemli yönelime sahip toplumlar ise daha ziyade geçmiş ve şimdiki zamanla ilgilenir (Hofstede, 2011: 13-15).

- **Hoşgörü-Kısıtlama:** Hofstede'in 2010 yılnda yaptığı çalışmasında ilave ettiği altıncı boyuttur. Diğer beş boyutu kapsamaz, ancak "mutluluk araştırması" ile ilgili literatürde yer alan konular üzerine yoğunlaşmaktadır. Hoşgörü, yaşamın tadını çıkarmak, eğlenmek, temel ve doğal insan arzularının özgürce karşılanmasını

anlatırken, kısıtlama ise; insan ihtiyaçlarının sıkı sosyal normlar yoluyla düzenlenmesini ve kontrol edilmesini ifade eder (Hofstede, 2011: 15-16).

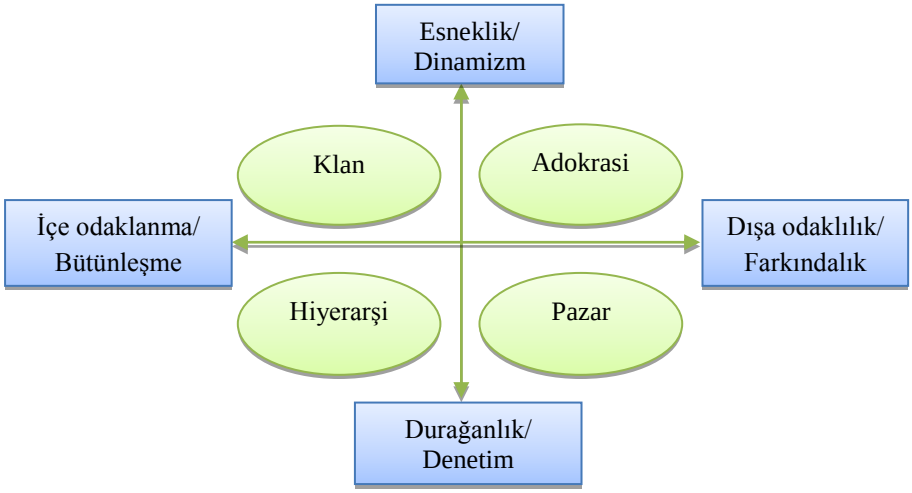
1.5.1.3 Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli

Cameron ve Quinn örgüt kültürünü klan, adhokrasi, hiyerarşi ve piyasa kültürü olmak üzere dört kültür tipi altında tanımlanmıştır. Her kültür tipi altında liderlik stilleri, baskın örgütsel nitelikler, kaynaştırma mekanizmaları ve stratejik önem olmak üzere ortak değerleri kapsayan dört ayırt edici özellik bulunmaktadır (Özkalp vd, 2013: 11, Acaray vd., 2015: 142).

Cameron ve Quinn'in çalışması Şekil-1.4'te gösterilmektedir. Örgüt kültürünün etkinliğini belirlemeye yönelik çalışmalarında ele alınan rekabet eden değerler modelinde örgüt kültürünün birbirine zıt veya rekabet eden değerlerden oluştuğu varsayılır. Dörtlü koordinat yapının yatay eksenin bir ucunda iç odaklılık, diğer ucunda dış odaklılık, dikey eksenin bir ucunda organik süreçler diğer ucunda ise mekanik süreçler yer alır. İç odaklılık; örgüt içine odaklaşma, bütünleşme ve birlik olma vurgusu yaparken, dış odaklılık ise örgüt dışına odaklanma, farklılaşma ve rekabete bağlı etkinlik kriterlerine vurgu yapar. Organik süreçler; esneklik, dinamizm, yeniliğe ve değişime açık olma, risk alma, girişimcilik gibi özellikleri; mekanik süreçler ise; kontrol, denge ve düzeni ifade etmektedir (Doğan, 2013: 40).

Yatay ve dikey eksenlerin kesişmesiyle ortaya çıkan her bölgeye kendine has özellikleri yansıtan isimler verilmiştir.

Şekil 1.4: Rekabetçi Değerler Modeli



Kaynak: Cameron & Quinn, 2006: 35.

- **Klan kültürü:** Bu örgüt kültürüne sahip organizasyonlarda insan en önemli kaynaktır. İçe yöneliktir, dostça ilişkiler hâkimdir (Acaray vd., 2015: 143). Tipik aile yapısında olup yöneticiler ebeveyn, çalışanlar ise ailenin bireyleri olarak görülür. Takım çalışması, yenilikçilik, katılımcılık, örgüte bağlılık ve güçlendirilmiş çalışan bu kültürün temel özellikleridir (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 118). Klan kültürünün en baskın değerleri; ortak amaçlar, inançlar, dürüstlük, adanmışlık, bağlılık ve sosyal adalettir (Cameron & Quinn, 2006: 41). Klan kültürüne; etkili takım çalışmasının bulunduğu özellikle başarılı Japon firmaları örnek gösterilmektedir (Acaray vd., 2015: 143).

- **Adhokrasi Kültürü:** Yeniliğe açık, risk alan, girişimci ve çevreye kolay uyum sağlayan örgütlerde görülen kültür tipidir. Bu tür kültüre sahip organizasyonlarda uzmanlaşma vardır, bireysel inisiyatif ve özgürlük desteklenir (Acaray vd., 2015: 144), katılımcı yönetim anlayışıyla fikirlerin açıkça belirtilmesi teşvik edilir. Çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissederler, proje bazlı çalışırlar, daha ziyade havacılık, danışmanlık kuruluşları, yazılım firmaları, film yapımcıları gibi dinamik ve yeniliğe açık kuruluşlarda görülür (Cameron & Quinn, 2006: 44). Dış odaklıdır, organizasyon için hem yapılan iş hem de insan önemli unsurlardır (Erdem vd., 2010: 79).

- **Pazar Kültürü:** Pazar terimi, pazarlama veya pazaryeri anlamına gelmez, tamamen organizasyonun kendisidir ve dış çevreye odaklı olmayı anlatır (Cameron & Quinn, 2006: 39). Bu tür kültüre sahip organizasyonlar daha ziyade işin sonuçlarına odaklanır; bu nedenle çalışanlar arasında iç rekabet vardır, kişisel başarı ödüllendirilir. Örgütün başarısı rekabet gücüne ve pazardaki payına göre değerlendirilir (Yücel ve Koçak, 2016: 6). Pazar kültürü liderleri hızlı hareket eder, çabuk karar verir, üretici ve yarışmacıdırlar (Erdem, 2007: 66).

- **Hiyerarşi Kültürü:** Bu yaklaşım 1900'lü yılların başında sosyolog Max Weber tarafından ele alınmıştır. Çalışan ve işler kontrol altında tutulur, istikrar, öngörülebilirlik ve verimlik bu organizasyonların özellikleridir (Cameron & Quinn, 2006: 38). Bu kültüre sahip örgütlerde işler belirli kurallar, belirlenmiş düzenleme ve prosedürlere göre yapılır. Çalışanlar kararlara dâhil edilmez, sürekli gözetim ve

denetim altında tutulur, hiyerarşik organizasyonel yapı anlayışı hâkimdir (Yücel ve Koçak, 2016: 6).

1.5.1.4 Peters ve Waterman Modeli

Peters ve Waterman "In Search of Excellence (Mükemmelliği Araştırma)" adlı çalışmasında ABD'de bulunan büyük ve başarılı şirketleri örnek alarak başarı faktörlerini incelemiştir. Söz konusu başarıya götüren temel değerleri sekiz başlıkta ele almıştır (Eren, 2001a: 161; Özkalp vd., 2013: 105):

- Kararları hemen harekete geçirmek,
- Müşterilerle sürekli ilişki içinde olmak,
- Serbest düşünceye sahip olup girişimci olmak,
- İnsan faktörüne önem vererek verimliliği artırmak,
- Yalın yönetim uygulamak,
- En iyi bilinen işi yapmak,
- Yönetici- lider olarak çalışanlarla yakın iletişim içinde olmak,
- Aşırı kuralcılıktan uzak, yenilikçi, değişime açık, güçlü bir örgüt kültürü kurmak.

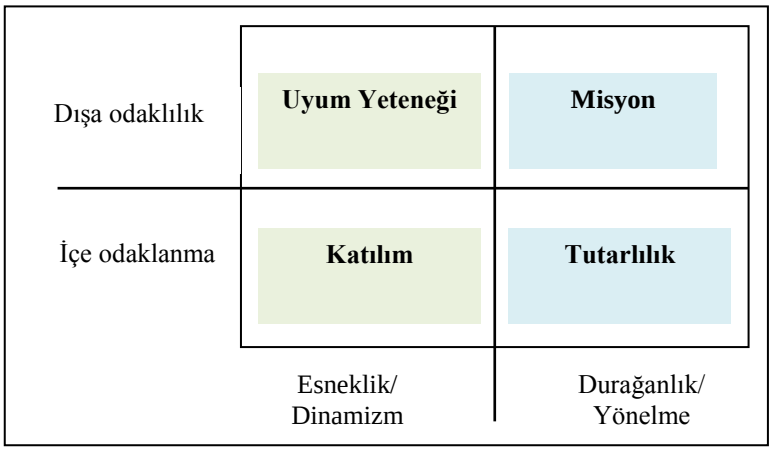
1.5.1.5 Denison ve Mishra Örgüt Kültür Modeli

Şekil-1.5'te ifade edilen Denison & Mishra (1995) modeline göre örgüt kültürünü oluşturan "dışa odaklılık", " iç bütünleşme", "esneklik", "durağanlık" boyutları ile senkronize olacak uyum yeteneği, katılım, misyon ve tutarlılık temel kavramsal boyutları geliştirilmiştir.

Denison & Mishra (1995), modeli iç entegrasyon ve dış uyum arasında ve değişim ile istikrar arasındaki zıtlıkları vurgulamaktadır. Ana kavramsal boyutlardan katılım ve tutarlılık, iç entegrasyon dinamiklerine odaklanırken, misyon ve uyum yeteneği harici adaptasyonun dinamiklerini ele alır. Katılım ve uyum yeteneği ana kavramsal boyutları, esneklik, açıklık ve sorumluluk göstergelerinin ve büyümenin güçlü belirleyicileridir. Diğer iki ana kavramsal boyut olan misyon ve tutarlılık ise durağanlık kategorisinde yer alır; dış odaklılığın, yön, vizyon göstergelerinin belirleyicisidir. Ayrıca, misyon ve tutarlılık istikrarı, örgütteki inanç ve amaç

birliğini, üst yönetim tarafından çizilen vizyonu ifade eder. Uyum ve katılım ise değişime açıklığı ve gelişimi destekler. Denison vd., (2015: 207-208), misyon ve tutarlılığın kârlılığın; katılım ve uyum yeteneğinin ise yenilikçiliğin belirleyicisi olduğunu belirtmektedir. Bu boyutlardan her biri aynı zamanda kalite, çalışan memnuniyeti, satışlarda artış, genel performans, verimlilik gibi diğer etkinlik ölçütlerinin de önemli belirleyicileridir (Denison & Mishra, 1995: 204).

Şekil 1.5: Denison&Mishra Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Denision & Mishra, 1995: 216.

Modelin yatay ve dikey eksenlerinde tanımlanan iç ya da dışa odaklanma, esneklik ya da durağanlık faktörleri bakımından her dört boyutun örgütsel başarının sağlanması için birbirleri ile oldukça iyi dengelenmesi gerekmektedir.

- **Katılım:** Etkili organizasyonlar çalışanlarını güçlendirir ve takım çalışması yapılmasını teşvik eder. Çalışanlarını kararlara dâhil eden, onların fikirlerine değer veren yöneticiler örgütlerini başarılı kılabilir. Kararların parçası olan çalışanların örgüte bağlılığı artar; örgütün amaçlarına ulaşması için yüksek performans sergilerler. Katılım boyutunun alt kavramsal boyutları; yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirmedir (Denison vd., 2015: 208).
- **Tutarlılık:** Tutarlılık örgütün dış etkiler, riskler ve beklenmedik durumlar karşısında güçlü durabilmesini sağlar. Tutarlı örgütler uzun dönemli amaç ve vizyonun varlığını açıklar. Bu örgütler iyi koordine edilmiş, entegrasyonunu tamamlamış güçlü kültüre sahiptir. Lider ve çalışanlar farklı düşünseler bile ortak

değerlere yönelirler. Tutarlılık istikrarın ve iç entegrasyonun önemli bir kaynağıdır. Tutarlılık boyutunun alt kavramsal boyutları; temel değerler, uzlaşma ve koordinasyondur (Denison vd., 20153: 208).

- **Uyum Yeteneği:** Örgütün dış çevresinde yaşanan gelişmelere uyumlanma ve bu etkilerle başa çıkabilme yeteneğidir. Uyum yeteneği güçlü örgütler, yeniliğe ve değişime açıktır, dış tehditlere ve fırsatlara karşı dinamiktirler. Bunun için stratejiler geliştirirler, risk alırlar. Deneyimlerinden örgütsel öğrenme gelişmiştir. Müşteri ile iletişim halinde olunur. Uyum boyutunun alt kavramsal boyutları; müşteri odaklılık, değişim ve örgütsel öğrenmedir (Denison vd., 20153: 208).
- **Misyon:** Örgütün uzun dönemli amaçlarını, hedefleri ve vizyonunu ifade eder. Başarılı örgütler üst yönetim tarafından belirlenen vizyonlarını ve stratejik amaçlarını tüm çalışanlarına duyurur. Bu vesile ile çalışanların yönlerini ve hedeflerini belirlemeleri, örgüt amaçları ile aynı doğrultuda olmaları sağlanır. Misyon boyutunun alt kavramsal boyutları; temel amaçlar, yönlendirme ve vizyondur (Denison vd., 2015:208).

Literatür taraması sonucunda derlenen örgüt kültürü modelleri ve boyutları Tablo-1.2'de özet halinde gösterilmiştir.

Tablo 1-2: Bilinen Örgüt Kültürü Modelleri ve Boyutları Özeti

Yazar/lar	Boyutlar
Schein Modeli (1982)	• Artifaktlar (göstergeler: logo, ilişkiler, giyim, örgütsel yapı) • Paylaşılan değerler • Temel varsayımlar
Handy	• Güç kültürü • Rol kültürü • Görev kültürü • Birey kültürü
Deal & Kennedy (1982)	• Sert erkek-Maço kültürü • Sıkı çalışma-Sert oyna kültürü • Şirket bahse gir kültürü • Süreç kültürü
Peters & Waterman-çeviri (1996: 56)	• Uygulamacı-eylemci • Müşteri odaklı • Verimlilik (çalışan aracılığı ile) • Özerk ve girişimci • İşin içinde olmak ve değerlerle yönetmek • En iyi yapılan işe odaklanmak • Yalın yönetim • Gevşek ve sıkı özellikler: kuralcı olmayan esnek yönetim
Kilman (1989: 351-359)	• Büroratik kültür • Yenilikçi kültür
Pheysey, 1993: 15.	• Rol kültürü • Başarı kültürü • Güç kültürü • Destek kültürü
Schneider, 2000: 26.	• Kontrol kültürü • Güç birliği kültürü • Yetkinlik kültürü • Geliştirme kültürü
Denison & Mishra, 1995: 204.	• Katılım • Tutarlılık • Uyum • Misyon
Hofstede (1991-2011)	• Bireycilik-toplumculuk • Güç mesafesi • Belirsizlikten kaçınma • Erkeksilik-dişilik • Kısa-uzun dönemli planlama • Hoşgörü-kısıtlayıcı
Quinn & Cameron'ın rekabetçi değerler modeli (2006: 35)	• Klan kültürü • Adhokrasi kültürü • Hiyerarşi (Bürokratik) kültürü • Pazar kültürü

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili alanyazın taraması sonucu derlenen örgüt kültürü modelleri.

1.5.2 Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması

Örgüt kültürü birçok araştırmacı tarafından çeşitli ölçütlere göre sınıflandırıldığı İşçan ve Timuroğlu tarafından belirtilmektedir. En yaygın olanlar; güçlü ve zayıf kültürler olarak bilinen (Ouchi, 1981; Peters & Waterman, 1982; Deal

& Kennedy, 1982; Cooke & Rousseau, 1988; Hofstede v.d. 1990) sınıflandırmadır. Harrison & Charles Handy'nin rol kültürü, güç kültürü, görev kültürü ve birey kültürü; Diana Pheysey'in rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü; Quinn & McIrath'ın rasyonel kültür, gelişmeci kültür, uzlaşmacı kültür, hiyerarşik kültür, Cameron & Quin'in adhokrasi (girişimci) kültürü, işbirliğine dayalı kültür (klan), yapılaşmış kültür (hiyerarşi) ve pazar kültürü sınıflandırmalarıdır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 122).

Cameron & Freeman, farklı örgüt kültürü sınıflaması yapılmasının nedenlerini dört başlık altında sıralamıştır (Lund, 2003: 221):

- Baskın karakteristik özellikler veya değerler,
- Baskın liderlik tarzı,
- Üyeler arası bağ ve ilişkinin temeli,
- Örgüt stratejisi.

Bu faktörler ışığında değerlendirmek üzere ilgili alanda literatürde yer alan örgüt kültürü sınıflamaları ele alınmıştır.

1.5.2.1 Schneider Örgüt Kültürü Tipleri

Schneider'in yaptığı sınıflandırmada örgüt kültürü kontrol kültürü, işbirliği kültürü, rekabet kültürü ve yetiştirme kültürü olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir (Erkmen, 2010: 79-82).

- **Kontrol Kültürü:** Yöneticilik rolünün hâkim olduğu bir kültürdür. Güç odaklıdır, hiyerarşik yapı hâkimdir. Durağanlık hâkimdir, statünün korunması önemlidir, dolayısıyla değişime direnç yüksektir. Genellikle yapılanmış çevrelere uygundur, düzeni arayan bireylerce tercih edilir.
- **İşbirliği Kültürü:** Örgüte bağlılık en belirgin değerdir. Ekip çalışması önemlidir, sinerji ekip birliğini teşvik ederken verimliliği de arttırır. Ekip üyeleri bireysel uzmanlıklara sahiptir, ekip başarısı için birlikte çalışırlar. Müşteri odaklıdır, özellikle sağlık kuruluşlarına uygun bir kültür tipidir.

- **Rekabet Kültürü:** Rakiplerine üstünlük kurmak için mükemmeliyetçi bir anlayışa sahiptir. Uzmanlaşma, esneklik, gelişmeye açık olma temel değerlerdendir. Çalışanların başarma isteği yüksektir, başarı motivasyonu da yüksek performansı sağlar. Bilgi temeldir, yaratıcılık örgütsel özelliklerden biridir.
- **Yetiştirme Kültürü:** Hümanist bir yaklaşım olup bireylerin gelişimi, bireysel performansın yüksek seviyede kullanımı ve bireysel amaçlara ulaşmak ön plandadır. Çalışanların yetki ve sorumlulukları denktir, görüş ve düşüncelerini özgürce beyan edebilirler, bu anlamda katılımcı yönetim anlayışı hâkimdir. Bireyler başarı odaklıdır, bireysel başarının aynı zamanda örgütsel başarıyı sağlayacağı bunun da müşterilerin ve ilgili kuruluşların amaçlarını gerçekleştirebileceği düşüncesi hâkimdir. Toplam kalite yönetimi felsefesine yatkın bir kültürdür (Erkmen, 2010: 81).

1.5.2.2 Wallach'ın Örgüt Kültürü Sınıflaması

Wallach (1983), örgüt kültürünü yenilikçi, bürokratik ve destekleyici kültür olarak üç temel boyutta ele almıştır:

- **Yenilikçi Kültür:** Değişim, girişimcilik, dinamizm gibi temel değerleri önemser. Bu kültür tipi yöneticileri risk alırlar, yeni ürünler üretmek ve yeni pazarlara girme isteğindedirler.
- **Bürokratik Kültür:** Hiyerarşik ve bölümlenmiş yapıdadır. Güç, kontrol ve otorite odaklıdır. Kural ve prosedürler vardır, sorumluluklar açık, net tanımlanmıştır. Durağandır, mevcudu korur, istikrar arar. Bu nedenle yaratıcı ve yenilikçi kişileri kabul etmez. Büyük ve istikrarlı pazarlarda olmak isterler (Wallach, 1983: 32-35).
- **Destekleyici Kültür:** İç uyum ve insani değerler odak noktasıdır. İşbirliği, koordinasyon ve bireyler arasında yakın ilişkiler tipik özellikleridir (Wallach, 1983: 33-34). Liderler ile çalışanlar arasında güçlü güven bağı vardır, açık iletişim kurulmuştur, olumlu çalışma ortamı tesis edilmiştir. Yöneticiler örgütsel öğrenmeyi destekler (Gün, 2015: 71).

1.5.2.3 Denison ve Spreitzer'in Örgüt Kültürü Tipleri

Denison ve Spreitzer, örgütleri biri diğerine göre daha baskın olsa da dört tip kültürün kombinasyonu olarak sınıflandırmıştır (Erkmen, 2010: 79-82).

- **Grup Kültürü:** Temel değerleri ekip çalışması, katılımcılık, yetki ve güçlendirme, yenilikçilik ve yaratıcılıktır. İçe odaklı ve esneklik ilkesine sahip, sürekli öğrenmeyi ve bireylerin gelişimini önemseyen bir kültürdür.
- **Hiyerarşi Kültürü:** Kurallar, prosedürler ve standartlar belirlidir, durağan bir yapı vardır. Merkeziyetçi yapı vardır. İç süreçlere odaklanma ve kontrol hâkimdir.
- **Gelişim Kültürü:** Sürekli iyileşme, yenilikçilik, yaratıcılık, esneklik, yeni kaynak ve pazar yaratma bu kültürde hâkim değerlerdir. Dışa odaklı ve dinamik-esnek kültür anlayışı hâkimdir.
- **Rasyonel Kültür:** Temel değerleri rekabet, işe odaklanma, yüksek performans sergileme, hedeflere ulaşma ve sonuçta etkinlik ve verimlilik elde etmektir. Hedefler açık ve net olarak tanımlıdır, dış çevreden gelen etkilere duyarlıdır, kontrol odaklıdır.

1.5.2.4 Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Tipleri

Miles ve Snow örgütlerin gelenek ve alışkanlıklara göre sahip olduğu özellikleri birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamaktadır (Eren, 2001a: 157; Gün, 2015: 64-65).

- **Koruyucu Kültür:** Yenilik ve risklerden uzak, güven ve istikrarı önemseyen örgütsel sistem kültürüdür. Pazarı genişletme yerine güvenli pazarları tercih eder, tutucu inanç ve değerlere sahiptir, düşük risk stratejisi izlerler (Eren, 2001a: 156).
- **Geliştirici Kültür:** Yenilikçi, risk alan ve dinamik yapıda olup; bu tip örgütler yeni fırsatlar aramak, yeni pazarlara girmek, müşteri portföyünü genişletmek ister. Bu örgütlerde yetki ve sorumluluklar dağıtılmıştır. Büyüme ve gelişme önemli temel stratejileridir. Bu nedenle yöneticileri girişimci, değişimcidir ve risk almaktan çekinmez (Erkmen, 2010: 89).

- **Analizci Kültür:** Kararlı ve dengeli bir strateji izler, rekabet ortamında var olmayı başarır. Koruyucu ve geliştirici kültürün bazı özelliklerini alarak denge ve değişim unsurları sağlanmıştır (Erkmen, 2010: 89). Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut faaliyetlerin etkinliğinin sürdürülmesine ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejilerini izleyerek rekabet gücünü korumak ile ilgilidir.
- **Tepki Verici Kültür: Ç**evreden gelen değişim baskılarına tepki vererek ve değişimin yarattığı krizlerle baş etmek üzere stratejiler geliştirerek mevcudiyetini korumaya çalışan örgüt kültürü tipidir (Erkmen, 2010; 89). Bu tip örgütlerde rakiplerden ve çevreden gelen değişim baskılarına yöneticiler etkili biçimde cevap verebilme yeteneğinde değildir. Değişim zorunluluk haline geldiğinde işletme fonksiyonlarında, ürün yapısında ve pazarda düzenlemeler yapılmaktadır. Adeta bu değişimler krizden çıkmak, iflas etmemek ve yaşayabilmek için gerçekleştirilmektedir. (Eren, 2001a: 158, Erkmen, 2010: 90).

1.5.2.5 Diğer Örgüt Kültürü Tipleri

Erkmen (2010) yukarıda sayılan sınıflandırmalar dışında yönetim biçimi ve örgüt yapısını temel alan örgüt kültürü sınıflaması da yaparak örgüt kültürünü rol kültürü, başarı merkezli kültür, güç yönelimli kültür, destek yönelimli kültür şeklinde 4 başlık altında ele almıştır. Söz konusu kültür türleri örgütte hâkim olan yönetici ve yönetim biçimi ile yakından ilişkilidir, yönetici yaklaşımlarına göre değişim gösterebilir (Erkmen, 2010: 84).

1.6 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI

Literatürde örgüt kültürü boyutları konusunu birçok bilim adamı soyut çevre olarak görüp (Güçlü, 2010: 154) konuyu kendi çalışma alanları ve bakış açılarına göre ele almakta ve örgüt kültürünü birbirlerinden farklı boyutlarda değerlendirmektedirler (Kalkan, 2013: 60). Buna rağmen bilimsel alanda kullanılması ve bilimsel bilginin gelişimi için sonuçların karşılaştırılabilir olması gerekmektedir (Berg van den & Wilderom, 2004: 570). Örgüt kültürü boyutlarını belirlemeye yönelik yapılmış bazı araştırmalar örgüt kültürünün baskın özellikleri ve örgüt kültürleri arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Doğan, 2012: 117). Bir kısım araştırmacı toplumsal kültür boyutlarını ele alarak örgütsel

düzeye adapte etmiş, bir kısım araştırmacı ise boyutları örgüt misyonunu temel alarak tanımlamıştır. Bütün güçlüklerine karşın araştırmacılar tarafından çeşitli modellerle ölçülebilir boyutlar geliştirilmiştir.

Bazı araştırmalarda örgüt kültürünün ölçülmesinde, etkinliğinin belirlenmesinde, uygulanma düzeyi tanımlanmasında esas olan 10 boyuttan söz edilmektedir (Güçlü, 2010: 154-155):

- **Bireysel özerklik:** Örgütte çalışanların sahip oldukları özgürlük ve sorumluluk derecesidir.
- **Risk toleransı:** Çalışanların girişimci, yaratıcı ve risk almaya açık bir biçimde teşvik edilme derecesidir.
- **Yönlendirme-yön:** Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenilen performans derecesidir**.**
- **Bütünleşme:** Örgüt birimlerinin birlikte eşgüdümlü olarak çalışmaya teşvik edilmeleridir.
- **Yönetim desteği:** Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesidir.
- **Kontrol:** Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek üzere yapılan denetimlerinin sayısıdır.
- **Kimlik:** Çalışanların kendilerini örgütleriyle bir bütün halde görme ve tanımalarının derecesidir.
- **Ödül sistemi:** Nesnel olarak belirlenmiş ölçütlere göre verilen maddi-manevi ödüllerin derecesidir.
- **Fikir ayrılıklarına verilen tolerans:** Örgütte çalışanların düşünce ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaları ne kadar kabullendiği ve çalışanlara verilen açık eleştiri ve mücadele etme derecesidir.
- **İletişim modelleri:** Örgütsel iletişimin resmi otorite ve hiyerarşiyle ne kadarının sınırlandırıldığının derecesidir.

Yukarıda sayılan aynı zamanda örgüt kültürünü oluşturan boyutlar kullanılarak örgütte işlerin nasıl yapıldığına ve bireylerden neler beklenildiğine ilişkin bir bilgi

elde edilebilmektedir. Bu boyutlar çalışanlar için de bütüncül bir anlam çıkarmaya yarayabilmektedir (Güçlü, 2010: 154).

Tablo 1-3: Örgüt Kültürü Boyutları

Yazar/lar	Alt Boyutlar
Athos & Coffey, 1968.	İş bölümü, iş akışı, personelin niteliği, örgüt iklimi, statü ve değerler.
Gordon & Cummins 1979.	Kurumsal açıklık, kurumsal kavrayış, karar verme, kurumsal birleşme, yönetim biçimi, performans yönelimi, organizasyon ruhu, tazminat ve insan kaynakları gelişimi.
Allen ve Dyer, 1980.	Performans kolaylaştırması, iş ilişkisi, eğitim, lider ağırlıklı etkileşim, ilke (politika) ve usuller, ihtilaf ortamı (veya karşılıklı yüzleşme ortamı).
Deal & Kennedy, 1982	Değerler, iş ortamındaki uygulamalar, kahramanlar, prosedürler ve törenler ve daha çok informal iletişim kanallarıyla anlatılan hikâyeler.
French & Bell, 1984.	Organizasyonda hâkim olan model değerler, davranışlar, inançlar, varsayımlar, beklentiler, aktiviteler, karşılıklı etkileşimler, standartlar ve fikirler.
Gordon, 1988.	Gidilen yönün net olması, organizasyon ruhu, birleşme, üst yönetimle iletişim, bireysel girişimin desteklenmesi, problem çözümü, performans netliği, performansa vurgu yapılması, eylem odaklı olması, tazminat ve insan kaynakları gelişimi.
Kilmann vd., 1988.	Grubun üyelerini birbirine bağlayan ve grup üyelerince paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayıtılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler.
Rossiter, 1989.	Yetki dağılımı, uç noktalarda takım çalışması, çalışanların sonuca katılması için desteklenmesi, çalışanların teknolojiyle bütünleştirilmesi, ortak bir amacın bilincinde olmak.
Bettinger, 1989.	Değişime karşı tutum, amaçlar ve hedefler üzerinde stratejik organizasyon odaklanması, başarıya katkıda bulunan performans standartları ve değerler, değerleri destekleyen ve güçlendiren ritüeller, ödül ve cezalar, iletişim ve denetimde açık olmak, çatışma çözümlenmesi, piyasa ve müşteri yönelimi, organizasyonun hedeflerinin ve misyonunun gururunun bilincinde olmak, organizasyona ve takım çalışmasına olan bağlılık.
Robbins,1990.	Bireysel girişim, risk toleransı, yön (istikamet), birleşme, yönetim desteği, kontrol, kimlik, ödüllendirme sistemi, çözüm toleransı ve iletişim modelleri.
Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990.	Sürece karşı sonuca yönelik olma, çalışana karşı işe yönelik olma, yerele karşı profesyonel, açığa karşı kapalı sistem, gevşeğe karşı sıkı kontrol, kuralcılığa (normatif) karşı faydacılık (pragmatik).
Hofstede,1991.	Ulusal kültürlerin boyutları ya da temel unsurlarından olan toplumun belirsizliğe toleransı, güç mesafesine yönelik değerleri, toplulukçu (kollektivist) ya da bireyci değerleri ve feminen veya maskülen özellikleri
O‟Reilly, Chatman & Caldwell,1991.	Sonuca yönelik olma, insana yönelik olma, takıma yönelik olma, saldırganlığa karşı uysallık, detaya yönelik olma, dengeli yeniliğe yönelik olma.
Schein, 1992.	Birinci katmanda beş duyuyla hissedeceğimiz davranışlar ve iş yapma biçimleri, dil, teknoloji ve diğer somut objeler. İkinci katmanda doğru - yanlış, iyi - kötü gibi değerler. Üçüncü katmanda sorgulamadan bilinçsiz olarak kabul ettiğimiz düşünceler, duygular ve inançlardan oluşan varsayımlar.

Gordon ve Di Tomaso, 1992.	İş odaklı olma, ödülde tarafsızlık, bütünleşme/ iletişim, gelişim/hesap verilebilirlik çerçevesinde teşvik, sistematik karar alma, yenilik/risk alma, stratejide açıklık/paylaşılan amaçlar.
Denison & Mishra, 1995.	Dahil olma (katılımcılık), tutarlılık, uyum yeteneği, misyon.
Trompenaars vd., 1998.	Tatmin yönelimli, proje yönelimli, rol yönelimli ve insan yönelimli kültürler.
Christensen & Gordon, 1999.	Agresiflik, gelişme, yüzleşme, planlama eğilimi, sonuç eğilimi, kişi eğilimi, takım eğilimi ve iletişim boyutları.
Van Muijen vd., 1999.	Amaç yönelimi (oryantasyon), destek yönelimi, kural yönelimi, yenilik yönelimi.
Aycan & Kanungo, 2000.	Değiştirilebilirlik, proaktivite, yükümlülüklerini yerine getirme, sorumluluk isteme ve katılımcılık.

Kaynak: Büyük, 2010: 227-228.

Örgüt kültürü yazınında yer bulan bazı araştırmacıların örgüt kültürü boyutları, Büyük (2010), tarafından derlenen Tablo-1.3'te gösterilmiştir.

1.7 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖLÇÜLMESİ

Örgüt kültürünü ölçme ihtiyacı, çalışanlar üzerinde etkili olan bu olgunun anlaşılma isteğinden kaynaklanmaktır. Örgüt kültürü ölçekleri belirli boyutlar ve ifadelerle tanımlanmakta böylece geniş anlam ve içeriye sahip olan kavramın sınırları çizilmektedir. Bazı ölçekler değerler, normlar ve varsayımlarla ilgili ögeleri ele alırken, bazı ölçekler de yönetici ve çalışanların davranış biçimleri, motivasyon, terfi, teşvikler, performans gibi daha somut unsurlar üzerinde durmaktadırlar (Erkmen, 2000: 24). Dikkat edilecek temel konu organizasyon yapısına ve kültür tipine uygun ölçeğin belirlenmesi eğer kullanılmış bir ölçek ise o kültüre adapte edilip edilemeyeceğinin araştırılmasıdır (Erkmen, 2010: 32).

Örgütlerde düzenli kültürel izleme; şirketlerin kendi kültürlerini yönetmelerini ve zaman içinde onları sürdürmek için gerekli önlemleri almalarını sağlar. Örgüt kültürü ölçümünde genel kabul görmüş iki yöntem uygulanmaktadır. Birincisi etnografik bir yaklaşım olan; eğitimli araştırmacıların kültürü gözlemlemesi, yüz yüze görüşmeler ve katalog uygulaması yapması. İkinci yaklaşım ise çalışan algıları ve gözlemleri tanımlamak için nitel ölçüm yöntemidir. Literatür incelendiğinde bu amaçla yapılmış çok sayıda araç olduğu görülmektedir (Ibidunni & Agboola, 2013: 181).

Söz konusu ölçeklerin büyük bir kısmı Likert tipi, bir kısmı uygun olan seçeneğin işaretlenmesi, bir kısmı ise ifadelerin örgüte uygunluk derecelerine göre yüzdesel olarak ifade edilmesi şeklinde tasarlanmıştır. Schein (1990), örgüt kültürünün kapsamı ve gücünün ancak ampirik (deneye dayalı) çalışmalarla ölçülebileceğini; gözlemlenerek ölçülemeyeceğini belirtmektedir (Schein, 1990: 113).

Erkmen, araştırmasında örgüt kültürü ölçeği geliştiren teorisyenleri şöyle sıralamıştır: Reynierse ve Harker'in (1984) "Örgütsel Dinamikleri Ölçme Envanteri", Richard Pascale'ın "Güçlü-Zayıf Örgüt Kültürü Ölçeği", Caldwell ve O'Reilly (1990) tarafından geliştirilen "Örgüt Kültürü Profili", Beach'in (1993), "Örgüt Kültürü Envanteri", Harris & Moran'ın (1996), "Örgüt Kültürü Taraması", Zamanou ve Glaser'ın (1994), "Örgüt Kültürü Ölçeği" gibi bilinen örgüt kültürü ölçeklerinin yanında Roger Harrison, Nabb ve Sepic, Alton Mayo, Litwin ve Stringer, Denison & Mishra (1995) gibi teorisyenler alanyazına önemli katkılar yapmıştır (Erkmen, 2000: 24-32).

1.7.1 Denison Örgüt Kültürü Ölçeği

Denison (1984), birçok araştırmacı gibi Japon şirketlerinin ABD şirketlerine göre daha verimli olmasının nedeninin yönetim etkinliği olduğunu kabul etmekte ve örgüt kültürünün performans artırmada önemli rolü olduğunu düşünmektedir. Daha sonra Denison & Mishra (1995) çalışmalarında önceki çalışmalarını genişleterek, örgüt kültürü kavramını daha nitel verilerle ölçmek üzere dört temel kavramsal boyut (katılım, tutum, uyum yeteneği ve misyon) ve iki eksenden oluşan bir model halinde geliştirmişlerdir (Büyük, 2010: 229). Dört ana boyutun her birisinin altına üçer adet alt kavramsal boyut ilave edilmiştir. Her bir alt-kavramsal boyut ise beşer ifadeden oluşmaktadır. Sayısallaştırdığımızda 4 temel boyut, 4X3=12 alt-kavramsal boyut ve 12X5=60 adet ifade vardır (Yahyagil, 2004: 59). Eksenlerden birincisi, örgütün dış çevresinde gelişen müşteri istekleri, teknolojik ve yenilikçi gelişmeler gibi örgüt kontrolü dışındaki dışsal koşullara uyum yeteneğinin derecesi iken, ikinci eksen, örgütün bu dış koşullara uyumunu sağlayacak yapısal değişim ve esneklik kapasitesidir (Denison ve Mishra, 1995: 210-217).

Tablo 1-4: Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Kavramsal Boyutları

Ana Kavramsal Boyut	Alt Kavramsal Boyut	Madde Adedi
Katılım	Yetkilendirme	3
	Takım Çalışması	3
	Yetenek Geliştirme	3
Tutarlılık	Temel Değerler	3
	Uzlaşma	3
	Koordinasyon	3
Uyum Yeteneği	Müşteri Odaklılık	3
	Değişim	3
	Örgütsel Öğrenme	3
Misyon	Temel Amaçlar	3
	Yönlendirme	3
	Vizyon (Stratejik amaçlar)	3
4 ana kavramsal boyut	**12 alt kavramsal boyut**	**36**

Kaynak: Yahyagil, 2004: 64.

Tablo-1.4'te Denison örgüt kültürü ölçeğinin Yahyagil (2004) tarafından güvenirlik ve geçerlilik testi yapılması sonrası elde edilen ana kavramsal boyutlar ve alt kavramsal boyutlar gösterilmektedir. Ana kavramsal boyutlar Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Modeli başlığı altında anlatılmıştır. Bu başlık altında ise ölçeğe ait oniki alt kavramsal boyut özetlenmektedir (Denison & Mishra, 1995: 210-217; Koçel, 2010: 427; Yahyagil, 2004: 64-65).

1.7.2 Ölçme Aracının Alt Kavramsal Boyutları

- **Yetkilendirme (Güçlendirme):** İş zenginleştirilmesi, yetki ve sorumluluk denkleştirilmesi çalışanların motivasyonunu artırmakta, işleriyle bütünleşmelerini ve örgüte bağlılık duymalarını sağlamaktadır.
- **Takım çalışması:** Çağdaş yönetim anlayışının önemli öğelerinden birisi belli nitelikteki çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda verilen görevleri yapmaları için teşvik edilmeleridir. Böylelikle pozitif sinerji yaratılması, ekip

ruhunun geliştirilmesi ve katılımcı bir yönetim ile karar alma sürecinin etkinleşmesi önem kazanmaktadır.

- **Yetenek geliştirme:** Çalışanların gelişen teknoloji, değişen iş süreçleri ve kişisel gelişim alanlarında eğitim, seminer, rotasyon, mentörlük, takım liderliği gibi yöntemlerle yeteneklerinin ve yetkinliklerinin geliştirilmesidir. Yetenek geliştirme örgütün yeni gelişmelere hazır olmasını sağlaması amacındadır.
- **Temel değerler:** Örgütlerin özellikle kuruluş aşamasında, kurucular veya liderler tarafından belirlenen ve üst yönetimlerce sürdürülen o örgütün tüm fonksiyonel özelliklerini belirleyici nitelikteki temel, vazgeçilemez nitelikteki değer yargılarını kapsar.
- **Uzlaşma:** Örgüt yönetimi ve çalışanlarının örgütün amaçları ve bunlara ulaşma yöntemleri üzerinde net bir düşünce ve eylem birliği içinde olmalarıdır.
- **İşbirliği ve bütünleşme (koordinasyon):** Örgütlerin tüm departmanları arasında genel amaçlara ulaşabilmek için alınacak tüm kararlar ve iş görme ilke ve yöntemleri arasındaki uyumdur.
- **Müşteri odaklılık:** İşletmeler mevcut ve potansiyel müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin üst düzeyde karşılanması amacındadırlar. Bunun için daima müşteri ile yakın iletişim içinde bulunurlar.
- **Değişim:** Sürekli değişen ve farklılaşan dış koşullara uyum sağlayacak, daha tatmin edici ve örgüte katma değer yaratacak değişiklikler yapılabilmesi günümüz örgütleri için artan bir ihtiyaçtır.
- **Örgütsel öğrenme:** Günümüzün hızla gelişen teknolojik, rekabet ve pazar koşullarında bilinen yöntemlerin, kazanılan deneyimlerin yetersiz kalabileceği dikkate alındığında sürekli öğrenme bir örgüt için çok önem kazanmıştır. Örgütsel öğrenmenin ana unsuru bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yönde motivasyonu, yaratılan bilginin örgütsel amaçlarda kullanılmasını sağlamaktır.
- **Temel amaçlar:** Örgütlerin stratejik amaçlarının tanımlanması, vizyon ve misyon içeriklerinin belirginleşmesini sağlayacak ve planlar daha bilinçli olarak gerçekleştirilebilecektir.

- **Stratejik yönlendirme**: Örgüt amaçlarına ulaşılabilmek için çok açık şekilde çizilmiş iş stratejilerinin mevcudiyeti, etkili liderlik ve inanan çalışanlar örgütün başarısı açısından önemlidir.
- **Vizyon:** Gelecekte nerede olma istendiği liderler tarafından anlamlı, net olarak belirlenmiş ve grup üyeleriyle paylaşılmış olmalıdır. Örgüt vizyonu çalışanların temel amaçlar ve misyon doğrultusunda daha yaratıcı olmalarını ve işleriyle bütünleşmelerini teşvik etmektedir.

1.7.3 Ölçme Aracının Türkçeye Uyarlaması

Özgün şekliyle 60 maddelik ifadeden oluşan ölçek Gökşen (2001) ve İçin (2002) tarafından Türkçeye uyarlandığı Yahyagil (2004) tarafından beyan edilmektedir. Önce pilot çalışmayla denenmiş ve Türkçe soru formu güvenirlik katsayısı (0,960) olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre kavramsal boyutların teorik içerik ile uyumlu olduğu tespit edilmiştir (Yahyagil, 2004: 61-74). Söz konusu ölçek Türkiye'de; (Eren vd., 2003; Akdoğan ve Mirap, 2008; Şahin, 2010) gibi araştırmacılar tarafından da kullanılmıştır (Sezerel, 2013: 80).

Örgüt kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde örgüt kültürü işleyen örgütlerde maddi ve manevi ödüllendirme sisteminin kurulmuş olduğu görülmektedir. Alan yazında geçen tanımlardan da anlaşıldığı gibi iş tatmini işten elde edilen sonuçlar hakkındaki olumlu duygulardır. Ödüllendirme iş tatminini sağlayan önemli unsurlardan birisidir. Yapılan birçok araştırmada çalışanların yönetim algılamaları, kararlara katılım, iş gelişimi, arkadaşlık ilişkileri, liderlik biçimleri, örgütün yönetim ve denetim politikası, örgüt çatışmaları gibi örgüt kültürü unsurlarının iş tatmini ile ilişkileri araştırılmış özellikle de yönetim ve denetim politikası ile iş tatmini ilişkisi ortaya çıkarılmıştır (Erkmen, 1994: 114).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

İş tatmini, çalışanın işin niteliği, çalışma yeri, iş çevresi, sosyal etkileşimler ve ödüllendirmeler hakkında edindiği olumlu hislerdir. İşin kendisi ve iş yeri hakkındaki olumsuz hisler ise iş tatminsizliğidir. Bu bölümde; iş tatmininin kavramsal olarak incelenmesi, iş tatminine yönelik motivasyon ve teoriler, iş tatminini etkileyen unsurlar, iş tatmini boyutları ve iş tatminsizliği sonuçları ele alınmıştır.

2.1 İŞ TATMİNİ ALANYAZINI

İş tatmini ile ilgili alanyazın incelendiğinde kavramı 1900'lü yılların başına kadar götürmenin mümkün olduğu (Glick, 1992: 626) ancak en belirgin çalışmaların Elton Mayo tarafından 1930 yılında sonuçları alınan Hawthorne araştırmaları olduğu yaygın olarak kabul görmektedir (Ergenç, 1982: 311). Söz konusu araştırma sonuçlarına göre verimliliğin artırılması için fiziksel faktörlerden ziyade sosyal faktörlere ağırlık verilmesi gerektiği görüşü hâkim olmuştur (Koçel, 2010: 236). Hawthorne araştırmaları aynı zamanda insan unsurunu temel alan Neo-Klasik Yaklaşımın da güçlenmesine katkı sağlamıştır. İnsan faktörüne bağlı verimlilik artırma anlayışı yaygınlaştığında iş tatmini için motivasyon kavramı da önem kazanmaya başlamıştır (Türk, 2007: 72). Herzberg, motivasyonun sağlanması için ise *iş zenginleştirmeyi* önemli bir araç olarak kabul etmektedir. İş zenginleştirme ancak belirli işlere uygulanabilen, süreklilik arz eden ve belirli bir plan dahilinde adım adım uygulanması gereken motivasyon unsurudur (Herzberg, 1968: 60-62).

Maslow (1943) ve sonraki yıllarda onu izleyen Alderfer, iş tatminini, bireyin ihtiyaçlarının doyurulması ile ilişkilendirmişlerdir. İhtiyaçlar hiyerarşisi olarak bilinen Maslow'un "insan gereksinmeleri sıra düzenin" en belirgin özelliği alt kademedeki ihtiyaçlar karşılanmadan bir sonraki kademeye geçme isteği duyulmamasıdır. Yeni ihtiyaçlarla yeni beklentiler yaratarak motivasyonun devamlılığının sağlanması arzu edilmektedir. Yöneticiler, her düzeydeki ihtiyaçların belli oranda karşılanması yanında beklentileri de bilmek ve yönetmek durumundadır. İhtiyaçlar düzeyi kişiden kişiye değişim gösterebilir. Bireyin doyurulan

gereksinimleri ona daha üst düzey ihtiyaçları talep etme isteği verecektir. Bu durum sürekli motivasyonu sağlayacaktır (Ergenç, 1982: 312).

Herzberg vd. tarafından ortaya atılan "Çift Faktör" kuramı 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yaptığı bir araştırmanın sonucudur. Herzberg sorulan basit bir soruya verilen olumsuz ve olumlu cevaplardaki kavramları ayrı ayrı değerlendirerek iki ana faktör altında toplamıştır. (1) *Motive edici faktörler*; işteki başarı, ilerleme, işteki sorumluluk artışı, tanınma, işin kendisi (iş şartları ve yönetim tutumu), geri bildirim gibi haz veren iş sonuçlarıdır. İşin yapılması sırasında ortaya çıktığı için başarının ödüllendirilmesi doğrudan tatmin duygusu yaratır. (2) *Koruyucu hijyen faktörler*; şirket politikası, gözetim, ücret, statü, iş güvenliği, çalışma koşulları ve bireylerarası ilişkiler olarak sınıflandırılır. Hijyen faktörleri tek başlarına kişiyi motive etmez fakat yokluğu iş tatminsizliği yaratır (Koçel, 2010: 626). Motive edici faktörlerin çalışanın doyumunu artırırken performansı da arttırdığı belirlenmiştir (Ergenç, 1982: 312). Doyumsuzluk ise işin kendisinden ziyade çevresinde olan unsurlardan etkilenir. Bu çalışma doyum ya da doyumsuzluğa sebep olan unsurları ortaya koymaya yönelik olup performans ile ilişkisinin nedenleri üzerinde durmamıştır.

Herzberg'in kuramı Maslow'un "insan gereksinimleri sıra dizini" kuramından sonra oldukça fazla yer bulmasına karşın metedolojik açıdan birçok araştırmacı tarafından eleştirilere maruz kalmıştır (Gökçe vd., 2010: 239).

Adams, "Toward an understanding of inequity" isimli makalesinde iş tatminini "Denge Kuramı=Eşitlik Kuramı" ile ele almaktadır (Ergenç, 1982: 313). Adamas'a göre iş tatmini, "bireyin algıladığı girdi-çıktı dengesidir". Birey işinden ve iş yerinden beklediği sonuçları elde edebilmek için bilgi, deneyim, yaş, sağlık ve çaba gibi bazı girdiler vermektedir. Birey işe verdikleri ile elde ettikleri arasında eşitsizlik görürse, algılarsa veya hissederse işinden doyumsuz olacaktır.

Adams ayrıca, Eşitlik Kuramında kişilerin aynı düzeyde ve aynı koşullarda çalıştıkları kişilerle kendilerini karşılaştırdıklarını, bu doğrultuda da elde ettikleri ücret ve çeşitli olanaklar bakımından eşit olup olmadıklarına bağlı olarak iş tatmini ya da doyumsuzluğunun ortaya çıkacağını öne sürmektedir (Aşık, 2010: 36).

Denge kuramında bireyin özlem düzeyi üzerinde durulmamaktadır. Girdi ile çıktının birbirine oranı doyum ya da doyumsuzluk kaynağı olarak ele alınmaktadır. Aşırı derecede ödüllendirilen bir çalışanın doyumsuz olması veya arkadaşları ile aynı miktarda iş yapmasına karşılık, onlardan daha fazla ücret alan bir kişinin doyumsuzluğu buna örnek olarak verilebilir. Dengesiz ödüllendirme çalışanda gerilim yaratır, adaletsizlik duygusu gelişir. Bunun sonunda iş gören dengenin kurulması için de girdi ve çıktı referans gruplarında değişiklik yapacak ya da işten ayrılacaktır.

Vroom, iş tatminini "çalışanların iş'teki rollerine karşı tepkileri" olarak ele almıştır (Ergenç, 1982: 313). Bu yaklaşım yalnızca işteki rollere verilen tepkilere indirgendiğinden iş yeri, işin çevresi, yönetim biçimi, sosyal etkileşimler, iş yapış tarzları, davranış tarzları gibi çalışanları etkileyebilecek fonksiyonlar göz ardı edilmiş olabilir.

Vroom (1964), araştırmasında "*Beklenti Kuramını*" geliştirmiştir. Bu teori; iş tatminini, beklentiler ile bireyin kişiliği arasındaki karşılıklı ilişkilerin bir sonucu olarak tanımlar (Yücel, 2012:4). Bu kurama göre kişinin gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. (1) Kişi bir ödülü arzu etmesi (valens), (2) Bekleyiş (ödüllendirilme olasılığı) (Koçel, 2010: 632). Beklenti kuramları, beklenti-çaba-performans-ödül-doyum ilişkilerini ortaya koydukları için başarılı olsalar da uygulama açısından karmaşıktır ve zordur (Ergenç, 1982: 314). Bazı araştırmacılar (Hackman ve Oldham, 1974; Hannay & Northam, 2000; Locke, 1976; Rust vd., 1996) Vroom bekleyiş teorisini doğrular şekilde çalışanların istek ve arzuları örgüt tarafından karşılanırsa başka bir deyişle beklentileri gerçekleşirse kişinin iş tatminine ulaşacağını belirtmektedir (Andrews, 2003: 80).

Lawler & Porter da Vroom'un beklenti kuramı üzerinde çalışarak ilave olarak iki yeni değişken belirlenmiştir. Birinci değişken kişinin bilgi ve yeteneği, ikinci değişken ise kişinin kendisi için algıladığı roldür. Hem algılanan rol ve hem de işin başarılması için gerekli olan bilgi ve yetenek performans elde edilebilmesi için kaçınılmazdır. Çaba, bilgi, yetenek, rol değişkenleri gerçekleştirilen performans ölçüsünde ödüllendirilecektir (Koçel, 2010: 635).

Locke, iş tatmini sağlamak için Tutarsızlık Kuramı'nı geliştirmiştir. Kuram, iş tatmininin gerçekleşen ve beklenen performans düzeylerini kıyaslayarak aradaki açıklığı değerlendirmektedir (Ergenç, 1982: 313). Bireyin amaçlarına ulaştıkça doyum, amaçlarına ulaşamaması durumunda ise doyumsuzluk artmaktadır. Bu kuramın endüstri kuruluşlarında uygulanması beklenti kuramına oranla daha kolaydır.

Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967), tarafından çalışanların iş tatminini ölçmek üzere "içsel, dışsal ve genel memnuniyet indekslerini içeren bir iş tatmini ölçütü olarak "Minnesota Memnuniyet Anketi" geliştirilmiştir (Odom, 1990: 159). Ölçek 20 sorudan oluşur, toplam puan verdiği gibi "içsel doyum" ve "dışsal doyum" ve genel doyum şeklinde üç boyutu bulunur. İçsel doyum iş görenlerin psikolojik ihtiyaçlarından olan tanınma, başarma, yetki, sorumluluk (Kaya, 2007: 358) ve yapılan işin bilgi ve yeteneklere uygun olması, yaratıcılığa olanak vermesi gibi faktörleri içerir. Dışsal doyum; çalışma ortamı, iş arkadaşları, yönetim, terfi olanakları ve ücret gibi ödüllendirme faktörlerinden oluşur (Şahin ve Dursun, 2009: 165). Günümüzde iş tatmini ölçme aracı olarak oldukça yaygın kullanılmaktadır. Bu çalışmada da Minesota Memnuniyet Anketi kullanılmış olup uygulama bölümünde bilgi verilmiştir.

Hackman & Oldham (1974), hazırladıkları raporda çalışanın işin kendisine ve işin değişik alanlarına duyulan tepkilerini ölçmek amacıyla işin kendisinden duyulan genel doyum, ücret, güvenlik, sosyal koşullar, denetim ve gelişme olanakları şeklinde altı ayrı kavramsal boyut belirlemiştir.

Smith (1969); Locke (1976), iş tatmininin ayırt edici özelliğini aşağıdaki şekilde belirtmektedir (Baş, 2002: 19-20).

- İş tatmini, işe, iş yerine ve iş sonuçlarına karşı duygusal bir tepkidir,
- İş tatmininin derecesi, genellikle sonuçların, bireysel beklentileri ne ölçüde karşıladığına bağlıdır,
- İş tatmininin birçok bileşeni vardır. İş görenler işin belirli boyutlarına karşı olumlu tutumlara sahipken, diğerlerine karşı olumsuz tutumlara sahip olabilirler (Altay, 2009: 8).

Ergenç'in (1982), araştırması iş tatmininin belirleyicileri hakkında Türkiye'de yapılan ilk çalışmalardan birisidir. Söz konusu araştırmada işin kendisi ile ilgili tepkilerin ölçülmesi için Hackman ve Oldham'ın (1974) altı belirleyicisini ve R.Kanungo'nun (1981) çalışma değerleri tanımındaki belirleyicileri bir arada kullanarak yeni bir model oluşturulmuştur. Bu modelde tutarsızlık kuramı ile beklenti kuramının birlikte kullanılabileceği beyan edilmektedir. Aynı çalışmada Locke'in "tutarsızlık kuramının" Türkiye'de uygulanabilirliği de test edilmiştir. Araştırma sonucunda iş tatmininin işten ayrılmayı etkileyen değişkenleri çevre etkenleri, örgütsel etkenler ve kişisel etkenler olmak üzere üç kümede toplanmıştır. Söz konusu araştırmanın önemli bulgularından birisi de iş tatmininin, işe devamsızlık davranışını ve işten ayrılma davranışını belirlediği sonucudur (1982: 311, 364).

Locke & Latham (1990), araştırmalarında zorlayıcı hedef belirleme, beklenti yaratma, sosyal-bilişsel olarak ilişkilendirme sonucu gösterilen çaba, eylem, sebat ve göreve ait strateji ve planlarının yapılması şeklindeki bileşenleri tanımladığı modele "yüksek performans döngüsü" adını vermiştir. Yüksek performans ödüllendirilirse iş tatmini ile sonuçlanır; bu da işe bağlılığı ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Bu modelin çalışmasında liderlere çok önemli sorumluluk düşmektedir. Çünkü liderlik tarafından örgüt vizyonunun buna bağlı olarak ortak hedeflerin belirlenmesi gereklidir. Çalışanların bu hedeflere doğru yürümesi için cesaretlendirilmesi, katkı sağlayanların ödüllendirilmesi, katkı sağlamayanların ise cezalandırılması gerekliliği (Peters & Waterman, 1982) konusunda görüş belirtilmektedir.

Glick (1992), iş tatmininin genel bir memnuniyet düzeyinde gerçekleşmesi ya da başka değişkenlerle etkileşimi bakımından ölçülebilir olduğunıu ifade etmektedir. Bu amaçla iş tatmini kavramsal boyutları ve alt boyutları belirlenmiştir. Bu boyutlar: finansal kazançlar, çalışma koşulları, denetim uygulamaları, şirket politikaları, iş arkadaşları, ilerleme fırsatı, güvenlik ve işin içeriği şeklinde sıralanabilir.

Ma & MacMillan'ın (1999), öğretmenlerin iş tatminini araştırmak üzere yaptıkları çalışmalarında iş yeri koşulları ile öğretmen tecrübesi, öğretme becerileri, yönetimin kontrolü ve örgüt kültürü etkileşimi araştırılmıştır. Arştırma sonuçlarına göre 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip öğretmenlerin iş tatmininde; iş yeri koşulları,

yönetim kontrolü ve örgüt kültürünün etkisinin daha az tecrübeli öğretmenlere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmanın sonuçlarına göre kadın öğretmenler mesleki rollerinden erkek meslektaşlarına oranla daha fazla iş tatmini duymaktadırlar. Erkek öğretmenlerin okulun örgüt kültüründen kadın öğretmenlere göre daha çok etkilendiği belirtilmektedir. İş tatminin artırılması için okul yöneticilerinin, bilgi seminerleri, oryantasyon haftası, rehberlik programları ve yeni işe alınan öğretmenler için adaptasyon programları sağlaması gerekliliği araştırma sonuçlarından görülmektedir.

Loke (2001), liderlik davranışlarının iş tatmini ve verimlilik üzerine etkileri araştırmasında iş tatminin ücret, çalışma, denetim, mesleki fırsatlar, yardımlar, örgüt uygulamaları ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler gibi birçok parametreye bağlı olduğunu beyan etmektedir. Aynı araştırma sonuçlarına göre olumsuz davranışların iş tatmini üzerinde güçlü negatif etkisi varken, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında daha zayıf ilişki olduğu belirtilmektedir. Çalışma bulgusuna göre iş tatmini verimliliği ve işte kalma meylini artırmaktadır. Bu bulgu, Irvine ve Evans'ın (www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/7624236, Erişim Tarihi: 06.09.2017) çalışması ile de desteklenmektedir.

Kaya (2007), çalışmasında iş görenlerin eğitim seviyesi yükseldikçe tatmin düzeylerinin daha düşük olduğunu beyan etmektedir. Aynı çalışma sonuçlarına göre iş gören davranışlarında psiko-sosyal faktörlerin (örneğin; işin doğası, amir davranışı), ekonomik faktörlere (örneğin, ücret) kıyasla daha etkili olduğu ileri sürülmektedir. Örgütlerde yöneticiler çalışma ortamlarının fiziksel ve fiziksel olmayan unsurlarını iyileştirmeli ve örgütsel iletişim modeli oluşturarak yönetim ve çalışanlar arasında yakınlık sağlanmalıdır. İş tatmini sağlanmış iş görenlerin işe bağlılık ve iş verimliliğinin arttığı alan yazında sıkça beyan edilmektedir.

Imm vd., (2011), Malezya Havayolları kabin personelinde iş tatminine neden olan öncülleri ve sonuçları araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmada; başarı ve duygusal tükenmişliğin iş tatmini ile doğrudan ilişkili olduğunu ancak jet-lag ve duyarsızlaşmanın iş tatminine doğrudan etkisinin olmadığını beyan etmektedir. Buna karşın jet-lag'ın duygusal tükenmişliğe neden olarak iş tatminini dolaylı olarak

etkilediği belirtilmektedir. Aynı çalışma ile kişisel başarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerine ters etkisi ile tükenmişlik sendromu seviyesini azalttığı ortaya çıkarılmıştır. İş tatmini çalışma koşullarındaki bazı olumsuz durumlardan negatif yönlü etkilenirken, başarı gibi olumlu durumlardan da pozitif yönde etkilenmektedir.

İş tatmini, her çalışanda farklı şekillerde kendini gösterir, bir dizi faktöre bağlı olarak yükselebilir veya düşebilir. Söz konusu faktörlerin başında; çalışma koşulları, iş ile ilgili ihtiyaç ve arzuların karşılanması, kişilik özellikleri, ödüllendirmeler gibi faktörler yer alır. İlaç sektöründe yapılan araştırmada örgüt kültürünün iş tatminini pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği belirtilmektedir (Bigliardi vd,. 2012: 38,48).

Korkmaz vd., (2013), kabin personellerinin liderlik algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelenmiş "dönüşümcü liderlik algısı arttıkça iş tatmininin azaldığı", "serbestlik tanıyan" liderlik algısının artması sonucunda ise iş tatmininin arttığı saptanmıştır.

Uyar (2013), havacılık sektöründe yaptığı iş tatmini çalışmasında toplam iş tatmininin ücret, yan haklar, şartlı ödüllendirme, işin doğası ve iletişim alt boyutlarından etkilediğini beyan etmektedir. Aynı araştırmada bireysel ve örgütsel faktörlerin iş tatminine güçlü etkisinin olduğu, bunun yanında demografik özelliklerin yalnızca medeni durum hariç etkili olmadığı beyan edilmektedir. Yaş ilerledikçe iş tatminin artması görüşü yaygın iken bu çalışmada yaş ile iş tatmini arasında ilişkiye rastlanılmamıştır.

Griffin & Moorhead (2014), iş tatmini üzerine yapılan geniş kapsamlı araştırmada, kişinin ihtiyaçları ve istekleri gibi kişisel faktörler ile iş arkadaşları ve yöneticilerle olan ilişkiler, çalışma koşulları, şirket politikaları, ödüllendirmeler gibi organizasyonel faktörlerin iş tatminini etkilediğini belirtmektedir. İş tatmini duyan bir çalışan daha az iş yokluğu yapar, daha pozitif davranır ve şirkete katma değeri daha yüksektir. Bunun aksine iş tatmini duymayan çalışanların ise yokluk oranı yüksektir, iş arkadaşları üzerinde stres yaratabilirler, daha az katma değer sağlarlar, işten ayrılma meyilleri yüksektir.

Pelit ve Öztürk (2010: 44-45) çalışmalarında motivasyon ve iş tatmini ile ilgili teorileri şöyle özetlemektedir: Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi", Herzberg'in

"çift faktör teorisi", Vroom'un "beklenti teorisi", Alderfer'in "var olma-ilişki-gelişme teorisi", Mc Clelland'ın "başarı güdüsü kuramı", Lawler & Porter'ın "ümit (beklenti) teorisi", Adams'ın "eşitlik (ödül adaleti) teorisi", Locke'nin "değer ayrılığı teorisi", Lawler'in "çok yönlü tatmin teorisi", Salancik & Pfeffer'in "sosyal bilgi süreci ve genetik teorileri".

Bu çalışmanın alan yazın taramasında da görüldüğü üzere özellikle 1930'lu yıllardan sonra çalışanların memnuniyetinin önemi artmış ve birçok araştırmacı bu alana yönelerek iş gören motivasyonu, iş gören memnuniyeti-doyumu, bunun iş performansına ve verimliliğine etkisi konularında birçok çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalardan sonra iş tatmininin gerek örgütsel perspektiften bakıldığında ve gerekse iş gören açısından bakıldığında son derece önemli olduğu; birey mutluluğunu sağlayarak, toplumsal mutluluğa katkı sağladığı, etkinlik ve verimliliği artırması ile mikro ve makro ekonomik iyileşmeye destek olacağı söylenebilir.

2.2 İŞ TATMİNİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ

2.2.1 İş Tatmininin Tanımı

İlgili alan literatürü incelendiğinde 1958 yılından bu yana yaklaşık 5000 adet iş tatmini hakkında çalışmaya karşın üzerinde uzlaşılan bir tanım bulunmadığı görülmektedir.

Weiss, Davis, İngiltere and Lofquist (1967), tarafından iş tatmini, "bir işçinin kendi işi hakkında olumlu ya da olumsuz olarak neler hissettiğidir" şeklinde tanımlanmıştır (Odom, 1990: 159). Bu tanımda konu iş tatmini ve iş doyumsuzluğu şeklinde denge kuramı kapsamında ele alınmıştır. Locke (1976), Wanous & Lawler (1972), Reilly, Chatman & Caldwell (1991) gibi araştırmacılar iş tatminini, çalışanın iş yeri ile arasındaki uyumun bir sonucu olarak duyduğu memnuniyet hissi ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum şeklinde tanımlanmaktadır (Ugboro & Obeng, 2000: 254). Vroom (1964), Price & Mueller (1986) gibi araştırmacılar ise iş tatminini, bireylerin işlerine karşı duygusal bir tepkisi olarak tanımlamaktadırlar (Glick, 1992: 626). Başka bir araştırmacı ise iş tatminini "İşten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur." şeklinde tanımlamıştır (Bingöl, 1997:

270; akt: İşcan ve Timuroğlu, 2007: 124). Tanımda geçen "maddi çıkarlar" bakış açısı ile örgütte yaratılan ortak değerlerin, ortak duyguların ve inançların göz ardı edildiği söylenebilir. İş tatmini, insanların işlerinden tatmin olma veya haz duyma derecelerini yansıtır (Griffin & Moorhead, 2014: 74).

İş tatmini, "bireyin normlar, değerler ve beklentiler" sisteminden süzülerek arzulanan iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel ve duygusal tepkilerdir" (Schneider & Synder, 1975: 319). Altaş ve Kuzu (2016: 25) iş tatminini iş şartlarının ve işten elde edilen sonuçların kişisel bir değerlendirmesidir şeklinde tanımlamıştır. Tanımda geçen *işin şartları*, yapılan iş ve yönetici tutumu, yönetim tarzı olarak, *işten elde edilen sonuçları ise*; alınan ücret ve iş güvenliği şeklinde değerlendirilmiştir. Her iki tanımda da belirtilmeyen unsur iş doyumsuzluğudur. İş görenin kişisel değerlendirmesi ya da içsel algıları negatif olduğunda iş tatmini yerine iş doyumsuzluğundan bahsetmek gerekecektir.

Hulin & Judge (2003), Weiss & Cropanzano (1996), tarafından iş tatmini, "Bir çalışanın hem duygusal hem de bilişsel bileşenlerden oluşan zevk düzeyine ilişkin değerlendirici bir karardır." şeklinde tanımlamıştır (Edwards vd., 2008: 442-443).

İş tatmini, kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutum olarak ifade edilebilir (Gürbüz, 2011:402). Bu tanıma göre, işe karşı pozitif duygular beslemenin iş tatmini; tersi duyguların ise iş tatminsizliği olarak algılanacağı söylenebilir. Locke, iş tatminini "kişinin işi ve mesleki deneyimlerinden duyduğu haz ya da pozitif duygu" olarak tanımlar (Locke, 1976: 1300; akt: Gürbüz, 2011:402).

Wann-Yıh, örgütsel ödüllendirmenin, çalışanların bazı beklentilerini karşıladığı için önemli motivasyon kaynağı olarak kabul edilebileceğini ifade etmektedir. Araştırmalar, kuruluşun yaptığı ödüllendirmelerden faydalanan çalışanların kurumlarından övgü ile bahsettiği ve ödüllerin iş tatmini duyulmasına katkı sağladığını öne sürmektedirler (Wann-Yıh, 2011: 2).

İş tatmini, bir iş görenin işinde gösterdiği olumlu genel davranışlarıdır, motivasyon ise çalışan memnuniyetini sağlamaya yönelik ihtiyaç ve beklentilerden oluşan süreçtir. Bu nedenle yöneticiler tarafından çalışan davranışları ve bekleyişler doğru algılanmalı ve yönetilmelidir (Yurtseven ve Halıcı, 2012: 72).

İş doyumunu, Robbins & Judge (2013), Luthans (2006) benzer görüşle çalışanların, işleri hakkında olumlu duygular içinde olması şeklinde tanımlamaktadırlar. İş doyumu arttıkça çalışanların zihninde olumlu duyguların arttığını bunun ise çalışan memnuniyeti yarattığını vurgulamaktadırlar (Nur vd., 2015: 31).

İş tatmini, iş görenin işine karşı hissettiği olumlu duygusal tepkileridir. İş tatmini duyan bireyler işlerine devamlılık sağlar, iş yerine bağlılık duyar, işini çekici bulur ve bu algılarla çalışanların verimliliği artar (Korkmaz vd., 2013: 701).

Spector vd., (2009), iş tatminini "kişinin kendi işini ve iş deneyimlerini değerlendirmesinin sonucunda ortaya çıkan keyifli ya da olumlu duygusal durum" şeklinde tanımlanırken, (Robbins & Judge, 2013: 79), "bir işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu onun hakkında oluşan pozitif duygular" olarak tanımlamıştır.

Literatürde incelenen araştırmacıların tanımlarındaki temel unsurlar da göz önüne alınarak kapsayıcı ve iş tatmininin önemini yansıtan bir tanım yapılabilir. İş tatmini, çalışanların işlerinden, iş yerinden ve iş yerinin çevresinden beklentilerinin karşılanma derecesi ile elde ettiği başarılı sonuçlardan duyduğu memnuniyet derecesidir.

Bu tanım ile bireyin kişisel özelliklerine ve örgütsel faktörlere referans verilmektedir. Her bireyin kişisel amaçları örgütlerin ise örgütsel amaçları vardır. Amaçlara ulaşılma derecesi ve beklentilerin ne ölçüde karşılandığı içsel doyumu; başarılı sonuçlardan elde edilenler de dışsal doyumu tetikleyecektir. İş tatmininin işten ayrılma eğilimini azalttığı, işe bağlılığı ve örgüte sadakati ise arttırdığı araştırma sonuçlarından görülebilmektedir. Aynı zamanda motivasyon artışının iş performansının artışına dolayısıyla verimliliğin yükselmesine sebep olabileceği söylenebilir.

2.2.2 İş Tatmininin Önemi

İş tatminin önemi 1930'lu yıllarda Hawthorne araştırmalarıyla anlaşılmaya başlanmıştır. Kavramın sahip olduğu önem son yıllarda iki nedenden dolayı artmıştır. Birincisi, çalışanları işleri hakkındaki düşüncelerinin ve algılarının bilinmesi isteği,

ikincisi ise yönetenler bakımından çalışanların işleri hakkındaki tutumlarının performans, verimlilik, yaratıcılık gibi sonuçlara olan etkisinin bilinmesi isteğidir (Türk, 2007: 69). Aynı çalışmada iş doyumsuzluğunun doğrudan etkilerinin devamsızlık, işten ayrılma ve performans düşüklüğü olacağı da belirtilmektedir.

İş doyumu, bireyin işi ve iş yeri hakkındaki genel duygu, algı ve beklentilerini öğrenme fırsatı verir. Bireyin genel duygularının olumlu gelişebilmesi; iş arkadaşları ile çalışmaktan ve o işi yapmaktan zevk alması, çalışma koşulları ve elde edilen maddi-manevi yararlara bağlıdır. İş doyumu çağdaş yönetim anlayışının önemli bir aracıdır. İş doyumu çalışanlarda mutluluk sağlar. İş gören mutluluğu toplumsal yaşamına da yansıtacağından aynı zamanda sosyal bir meseledir (Aşık, 2010: 33-34). Bu nedenlerle örgüt yöneticileri iş yerini sorunsuz, ödüllendirici ve sıcak bir ortam halinde tutmayı başarmalıdır. İş tatmini iş gören devir hızını düşüren önemli faktörlerden birisidir. İşten ayrılma sadece fiziki olarak iş görenin uzaklaşmasıyla kalmaz bilgi, tecrübe ve önemli sosyal sermayenin de kaybolmasına sebep olur.

İş tatmini verimliliği arttırır. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için en önemli unsur iş tatmini sağlanmış insan kaynağıdır. İnsanların ihtiyaçları karşılandıkça iş tatmini artar (Türk, 2007: 95), iş tatmini arttıkça verimlilik atar, iş gücü devir oranı ve devamsızlıklar azalır, işe bağlılık artar. Bu durumun ise örgüt amaçlarına ulaşılmasını kolaylaştıracağı vurgulanmaktadır (Yücel, 2012: 2). Aynı çalışmada Lu vd., Pinikahana & Happell gibi araştırmacıların iş tatminsizliğinin; stres, tükenmişlik duygusu, yönetici ve meslektaşlarla iletişim, özerklik, tanınma, yaş, kıdem, eğitim, sosyal destek, iş yükü, rol belirsizliği, depresyon ve düşmanlıkla ilişkisinin olduğunu vurguladıkları belirtilmektedir (Yücel, 2012: 5).

İş tatmini müşteri memnuniyeti sağlanmasında önemli bir yönetsel araçtır. Deniz taşımacılığı sektöründe yapılan araştırmada müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerin en az %30'luk kısmı iş tatmini ile açıklanmaktadır. Aynı araştırma ile iş tatmini öncülleri de açıklanmaktadır. Buna göre; ödüllendirmeler, iş yerindeki gelişim fırsatları, liderlerin tutum ve davranışları, iş çevresi, organizasyon yapısı, örgüt visyon ve misyonu ile örgüt iklimi iş tatmini öncülleri olarak sayılmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre iş tatmininin doğrudan ve pozitif olarak örgüt visyonu ile

ilişkili olduğu ve performansı ve iş kalitesini artırdığı belirtilmektedir (Testa, 1999: 154-158).

İş tatminini önemseyen örgütlerde iş gören bulma sıkıntısı yaşanmaz. İş tatminini önemseyen kuruluşlar iş görenler tarafından daha çok tercih edilir. İş doyumu olan çalışanlar devamsızlık yapmaz, işten uzak durmak için mazeretler üretmez (Özkalp vd., 2013: 80). İş tatmini sağlayan bireyler mutlu olur, davranışsal bozukluk göstermezler ve bu durum, örgüt yöneticilerinin işini kolaylaştırdığı gibi performansı da artıracaktır.

İş tatmini özellikle hizmet sektöründe müşteri memnuniyetini artırarak işletme başarısında etkili olmaktadır. Otelcilik, havacılık gibi insanın insana hizmet sunduğu sektörlerde çalışanların tutum ve davranışları mal ve hizmetin sunumunda kalitenin belirleyicisi olduğu açıklanmaktadır (Ehtiyar, 1996: 109-121). İş görenlerin işlerinden tatmin olmaması durumunun iş yerinde zorunluluktan kaldığını düşünerek; işyerinde özel işler yapma, mola zamanlarını uzatma, iş yapar gibi görünme, iş arkadaşları ile uzun sohbetler etme, işi geciktirme, kural ihlalleri yapma, yönetime karşı ve olumsuz tutum içine girme, saldırgan davranışlar gösterme, misilleme, öç alma, iş yerine zarar verme gibi olumsuz davranışlara da neden olabileceği beyan edilmektedir (Pelit ve Öztürk, 2010: 50). Sayılan bu olumsuz davranışların biri ya da birkaçının bile gerek örgüt kültürünün zarar görmesine ve gerekse verimliliğin düşmesine sebep olabileceği söylenebilir.

İş tatmini, çalışanların olumlu davranışlarını hem iş yerinde hem de toplum ve aile yaşamında sürdürmelerini sağlar (Özkalp vd., 2013: 80).Yaşamının büyük kısmını iş hayatında geçiren kişilerin işinden tatmin olması, psikolojik varlığı bakımından önemli olduğu gibi; verimlilik, performans, devamsızlığın azalması, çalışma ortamında barış ve güvenliğin artması gibi birçok alanda da oldukça önemlidir. Faragher vd.,(2005), psikolojik problemler, tükenmişlik, depresyon ve kaygı düzeyinin artmasında iş tatminin rol oynadığını belirterek benzer görüşleri paylaşmaktadır (Tekingündüz vd., 2016: 1673-1674).

2.3 İŞ TATMİNİNE YÖNELİK MOTİVASYON VE TEORİLERİ

Motivasyon Latince kökenli "motive" sözcüğünden gelmektedir. "İnsanı harekete geçiren, hareketlerinin yönlerini belirleyen; düşünceleri, umutları, inançları

kısaca arzu, ihtiyaç ve korkuları motivasyon olarak tanımlanmaktadır." (Fındıkçı, 2000: 373).

Koçel'in "Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir" cümlesi motivasyon kuramlarının yararları bakımından kısaca ele alınmasının yerinde olacağının ifadesidir (Koçel, 2010: 619).

Bireyler değişik nedenlere bağlı olarak çeşitli davranışlar sergiler. Davranışların temelinde algılanan amaçları gerçekleştirmek vardır (Dereli, 1981: 187-189). Yönetici için önemli olan bu davranışların örgüt amaçları doğrultusunda arzu edildiği şekliyle yönlendirilmesidir. İstenilen davranışlara yöneltmek ve istenilen sonuçları alabilmek için çalışanların motive edilmesi gereklidir. Motivasyon; çalışanların belirli (bireysel ve örgütsel) amaçları gerçekleştirmek üzere kendi arzuları ile davranmaları ve çaba göstermeleridir. Bu tanımla motivasyon kişilerin beklentileri, ihtiyaçları, amaçları, ortaya çıkan davranışları ve gösterilen çaba yani ortaya çıkan performans kavramları ile ilgilidir. Motivasyonun en önemli iki özelliği vardır: *Birincisi,* motivasyon kişiseldir; *ikincisi,* ancak insan davranışlarında ortaya çıkar. Motivasyonun sağlanması için temel unsur, kişilerin kendilerine uygun işi, uygun ortamda yapıyor olmalarıdır. Eğer kişisel algı "kendileri için anlamlı ve değerli işi yapıyorum"şeklinde ise motivasyon sağlanmaktadır (Koçel, 2010: 621).

Bilinçli olarak motive edilen davranış hedef odaklıdır. Doğal olarak oluşan beklentiler ise, temel insan ihtiyaçlarının, kişisel değerlerin, kişilik özelliklerinin deneyim ve sosyalleşme yoluyla oluşan özgüven algılarının harekete geçirilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle hedefler ve beklentiler kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Bireylerin algıda seçicilik özelliklerine göre davranış şekli, göstereceği çaba, kararlılık ve istikrar hedefe ulaşmak için stratejiler geliştirme olanağı sağlar (Meyer vd., 2004: 992).

İlgili alan literatürü incelendiğinde bazı teoriler kişilerin ihtiyaç ve beklentilerine ağırlık vermekte, bazıları ise dışarıdan sağlanan ödüllere ağırlık vermektedir. Motivasyon, her durumda da kişileri güdüleyen ve olumlu sonuçlar elde etmeye yönelten faaliyetler dizisi olarak görülmektedir. Bu tanımlardan hareketle motivasyonu oluşturan üç faktör şöyle sırlanabilir: (1) İnsanın bir davranış için

harekete geçirilmesi, (2) Bu davranışı yönlendirme ve sürdürülmesini sağlama, (3) "Bu davranışı yapmaktan dolayı özel bir mutluluk duyma" (Örücü ve Kanbur, 2008: 86).

Koçel (2010) ise "Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir." cümlesi ile motivasyonu kuramlarını yararları bakımından kısaca ele almak yerinde olacaktır (2010: 619). Motivasyon teorileri kuram sahipleri, özellikleri ve başlıca katkıları bakımından Tablo-2.1'de özetlenmiştir.

Tablo 2-1: Motivasyon Teorileri ve Temel Özellikleri

Teori Sınıfı	Teorisyen	Temel Özellikler
KAPSAM-İhtiyaçlar hiyerarşisi	Maslow-1943	İhtiyaçlar belirli bir sıralama halindedir, kişiler onları tatmin edecek şekilde davranır. Tatmin edilen ihtiyaç motive edici olmaktan çıkar.
KAPSAM- Çift faktör	F.Herzberg vd.,-(1957	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür, bazı faktörler motive etmez, ancak yokluğunda doyumsuzluk kaynağı olabilir.
KAPSAM-Başarma ihtiyacı	D.McClelland	Kişinin performansı sahip olduğu başarı gösterme bağlılık ve güçlülük ihtiyaçları ile açıklanabilir.
KAPSAM- ERG yaklaşımı	C.Alderfer	Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını karşılamak için çalışırlar.
SÜREÇ-Davranış şartlandırması	B.F.Skinner	Sonuç şartlandırması olarak bilinir. Kişilerin ödül ve ceza uygulaması ile istenen davranışları teşvik edilir, istenmeyen davranışlar da zayıflatılır.
SÜREÇ-Bekleyiş Teorileri	Vroom-Bekleyiş (1964)	Kişiler iş ile ilgi ödüllere bir değer biçer. Gösterecekleri çaba için başarma ve elde etme konusunda bekleyiş içine girerler.
SÜREÇ-Bekleyiş Teorileri	Lawler-Porter-Bekleyiş (168)	Performans kişinin gösterdiği çabanın yanında bilgi, yetenek ve rol algısı ile de doğrudan ilgilidir.
SÜREÇ-Eşitlik Teorisi	J.Stacy Adams	Kişiler kendi sonuçları ile başkalarınınkini kıyaslar, ödüllendirmede adalet arar.
SÜREÇ-Amaç Teorisi	Edwin Locke	Amaçlara ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin sergilediği performans ve motivasyon arasında bir ilişki vardır.

Kaynak: Koçel, 2010: 638.

Motivasyon teorilerini başlıca iki ana grup altında değerlendirmek mümkündür: Birinci grup içsel faktörlere ağırlık veren "*Kapsam Teorileri*", ikinci grup dışsal faktörlere ağırlık veren "*Süreç Teorileri*" dir (Koçel, 2010: 621). Süreç kuramları; davranışın ortaya çıkmasından sonuna kadar olan değişkenleri araştırır,

kişisel farklılıkların motivasyondaki etkilerini ele alır. Kapsam kuramları ise kişileri motive eden unsurların neler olduğunu ele alır (Eren, 2001: 526).

2.4 İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR (FAKTÖRLER)

İş tatminini etkileyen unsurları birçok araştırmacı incelemiş genel olarak bireysel faktörler, örgütsel faktörler, kültürel ve çevresel faktörlerin etkilerini göz önüne alarak temel unsurları belirlemişlerdir. Tarlan ve Tütüncü (2001:160), konaklama işletmelerinde başarım değerlemesi ve iş tatmini analizine yönelik çalışmasında iş tatminine etki eden faktörlerin "işin kendisi, amirler, ücret, iş arkadaşları ve terfi olanakları" olduğunu beyan etmişlerdir. Kaya (2007) otel işletmelerinde iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmin ölçeği geliştirme çalışmasında iş tatminini etkileyen faktörleri iletişim ve bütünlük, terfi, amirler, işin doğası, ücret ve yan menfaatler, özgürlük ve yönetim şeklinde belirtmiştir. Bu çalışma sonucunda iş tatminini en çok etkileyen faktörler "amirler, işin doğası (fiziksel ve fiziksel olmayan faktörler), iletişim ve bütünlük" olarak sıralanmıştır (2007: 355,368).

Smith, Kendall ve Hulin iş tatmini ile ilgili beş unsurdan bahsetmektedir. Bunlar (Altaş ve Kuzu, 2016: 23) :

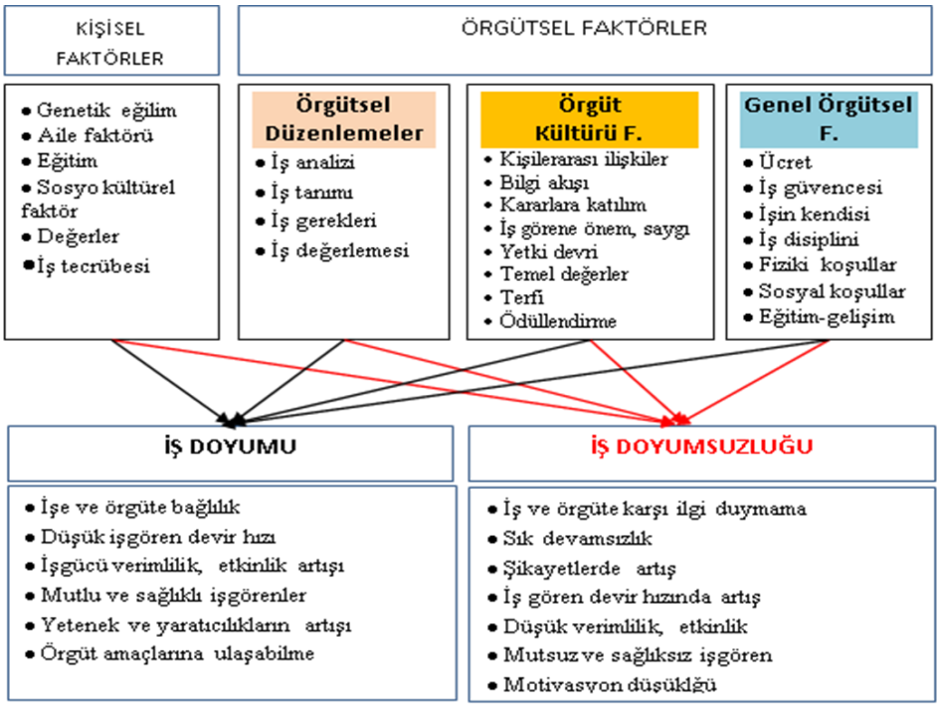
- **İşin niteliği:** İşin birey için taşıdığı anlam, öğrenme fırsatları ve sorumluluklar ve yetkilerin denkliği şeklinde gözükür.
- **Ücret:** Bireyin yaptığı iş karşılığında elde ettiği maddi ödül anlamındadır. Bunun miktarı ve diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında eşitliği önem taşır.
- **Terfi sistemi:** Bireyin işte ilerleyebilme olanağı olup olmamasıdır.
- **Danışmanlık:** Mentor, koçluk gibi bireye verilecek teknik bilgi ve davranışsal destek anlamındadır.
- **İş arkadaşları**: Bireyin birlikte çalıştığı arkadaşlarının bilgi, tecrübe, yetkinlik ve sosyal açıdan destekleyici olmalarıdır.

Bazı araştırmacılar iş tatminini etkileyen faktörleri (1) bireysel ve (2) örgütsel faktörler şeklinde iki başlık altında ele almıştır (Akıncı, 2002: 4-5; Altay, 2009: 8; Gürbüz, 2011: 402).

- **Bireysel faktörler;** yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kişilik, aile yapısı, cinsiyet, değer yargıları, iş tecrübesi, sosyo-kültürel çevredir. Bu kişisel özellikler kişinin örgüte karşı tutumunda etkili olmaktadır.
- **Örgütsel faktörler;** İşin kendisi, zorluğu, ücret, çalışma koşulları, iş sağlığı ve güvenliği, kariyer planlaması, ödüllendirme sistemi, yönetici tutumu, kararlara katılım, işletmenin sosyal çevresi şeklindeki alt kavramsal unsurlar olarak tanımlanmıştır.

Çalışanlara yapılan ücret ve diğer ödemelerin adil olduğu hissinin iş tatminini artıran önemli unsurlardan biri olduğu beyan edilmektedir. Witt & Nye (1992), adil olma ve iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik çalışma yapmışlardır. Aynı çalışmada uygulamanın kadın ve erkek bakımından farklarını da incelemişlerdir. Araştırma sonucunda erkekler için ücret ve terfinin iş tatmini ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Şekil 2.1: İş Tatmini Faktörleri ve Sonuçları.



Kaynak: Akıncı, 2002: 6.

Araştırma ile bulgulanan iş tatmininin erkekler ve kadınlar için ayrı ayrı belirleyicileri olmasıdır (Witt & Nye, 1992: 910-917). İş tatmini faktörlerinin sonuçlarının ya iş tatmini ya da iş tatminsizliğine neden olacağı birey ve işletmede ne tür etkiler yapabileceği Şekil-2.1'de açıklanmaya çalışılmıştır. Örneğin örgüt

kültürünün oluşturulmadığı bir örgütte kişilerarası ilişkiler bozuk, görev ve sorumluluklarda belirsizlik ve yetki devrinde sorunlar olacağından iş gören doyumsuzluğu yaşanabilecektir (Akıncı, 2002: 6).

2.5 İŞ TATMİNİ BOYUTLARI

İş tatmini boyutları çeşitli araştırmacılar tarafından incelenerek iş tatmini temelde çalışanların iş yerinden memnuniyetlerini ölçmek üzere sayısallaştırmaya çalışılmıştır. Weiss, Dawis, England, Lofquist tarafından geliştirilen Likert tipi ölçekte iş tatmini kavramsal boyutları; çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, başarı, tanınma, yaratıcılık, kişisel gelişim, sorumluluk, yetenek kullanımı, bağımsız çalışma, güvenlik, ücret, statü ve otorite (yönetim biçimi) şeklinde sıralanmıştır (Erkmen ve Şencan, 1994: 117).

Glick, iş tatmini boyutlarını; finansal kazançlar, çalışma koşulları, denetim uygulamaları, şirket politikaları, iş arkadaşları, ilerleme fırsatları, güvenlik ve işin içeriği olarak sınıflandırmaktadır (1992: 626).

İş tatmini boyutu olarak iş tatminini etkileyen en önemli unsurlardan; işin niteliği, ücret, terfi fırsatları, çalışma şartları ve beşeri ilişkiler konuları ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 124).

- **İşin niteliği:** İş tatmini o işin niteliğine ve iş görenlerin de o işi algılama ve kabullenme derecesine bağlıdır. İş hakkında iş görenin ilgisi ve yetenekleri ile uyum sağlaması, iş tatminini etkileyen en önemli faktördür. İşin kendisi beş temel özellik taşımalıdır (Türk, 2007: 76).

1) Otonomi: Çalışanın işi hakkında karar verme özgürlüğüne sahip olmasıdır.

2) Görev kimliği: Çalışanın işini başından sonuna kadar tamamlama yetkisine sahip olmasıdır.

3) Görevin önem derecesi: İşin iş arkadaşları ve kullanıcılar tarafından ne derece önemsendiğidir.

4) Beceri çeşitliliği: İşin aynı anda kaç ve faaliyet ve ne kadar yetenek gerektirdiğidir.

5) Görev geri bildirimi: Çalışan performansının değerlendirilmesi ve açık şekilde geri bildirilmesi ile ilgili özelliktir.

Özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerden daha fazla doyum sağlandığı belirlenmiştir. Sürekli aynı işlerin yapılması ve sonucunda bir eser meydana getirdiğinin farkında olunmaması, iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Alternatif çalışma programlarının uygulanması, iş rotasyonu ve güçlendirmenin mümkün olması iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bu durumun aksine dengesiz sorumluluk ve yetki vermek, kapasite üstü rol yüklemek iş gören üzerinde strese ve zihinsel yorgunluğa yol açarak iş doyumsuzluğuna neden olabilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 124).

- **Ücret-Ödeme:** Literatürde ücret, "Bir üretim faaliyetine bedensel veya düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye, emeği karşılığı olarak üretim miktarı, zaman veya başka bir ölçüye göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen para olarak tanımlanmıştır." Ücret yönetimi insan kaynaklarının önemli bir sürecidir. Ücret, işletmelerin gelecek planlarını etkileyen önemli faktör olduğu kadar çalışanın da öncelik verdiği bir unsurdur. Ücret, işteki başarının karşılığı olarak görüldüğünden iş tatminini etkiler. Bu yargı, özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde genel kabul görmektedir (Türk, 2007: 77). Andrews (2003: 22) ise iş tatmini ile ödeme-ücret arasında kesin bir ilişki kurulamadığını, çalışma ortamı ve işin kendisinin çok daha güçlü iş tatmini faktörü olduğunu beyan etmektedir. Bununla birlikte aynı işi yapan bireye aynı ücretin verilmesi adaleti sağlasa da yeterli ücreti vermek de iş tatmini için önemlidir. Kişi başkalarının aldığı ücretle kendisinin aldığını karşılaştırır. İş görenler ücret adaletsizliği olduğuna inanırsa iş doyumsuzluğu eğilimi gösterebilir (Ordun ve Demirbaş, 2012: 104).
- **İşyeri çalışma koşulları**: Herzberg'in hijyen koşulları altında incelenmiştir. İş yerindeki çalışanları etkileyen ergonomi, iklimlendirme, ışıklandırma, gürültü düzeyi, çalışma ve koruyucu ekipmanları gibi fiziksel koşulların iyileştirilmesi (Sabuncuoğlu, 1986: 121), radyasyondan korunma, sağlık kontrolleri gibi iş sağlığı ve güvenliği faaliyetleri iş tatminini ve çalışanın iş yeri hakkındaki algısını pozitif etkileyecektir. Araştırmalar iş görenlerin tehlikesiz ve konforlu işletmelerde çalışmayı tercih ettiklerini, işletme tarafından sağlanan sosyal ve kültürel aktivitelerin de tatmin edici etkilerinin olduğunu göstermektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 124).

- **Terfi fırsatları:** Terfi, iş görenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır. Daha üst pozisyona atanmakla, sorumluluk ve yetkilerde artış, ücret artışı, daha geniş hareket özgürlüğü ve daha az gözetimin olması söz konusu olmaktadır. Terfi ettirilen iş görenin motivasyonu dolayısıyla da doyumu artacaktır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 124). Terfi sisteminin adil işleyebilmesi için insan kaynakları politikası oluşturulmuş olması ve adaletli bir performans değerlendirme sisteminin işletilmesi gereklidir. Terfiler, bireylere kendini gerçekleştirme şansı vermekte, sorumluluk kazanma fırsatları sağlamakta; buna paralel olarak da bireyin sosyal statüsünü artırmaktadır (Robbins & Judge, 2013: 82). Terfi, belirli bir süredir işyerinde çalışanlar için karşılanması gerekli ihtiyaç haline gelmektedir. Bu ihtiyacın karşılanması için bireyler daha fazla güdülenecek ve bireylerin başarma motivasyonu artacaktır. Terfiler; iş görenlerin çaba, beceri ve yeteneklerinden daha etkili bir biçimde yararlanma olanağı sağlar. Terfilerle geçmişteki başarıların ödüllendirilmesi de mümkün olabilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 124).
- **İşyerinde beşeri ilişkiler**: Beşeri ilişkiler örgütteki yönetim biçimi ve çalışanların birbiriyle iletişim ağı, ortak değerler ve ortak duygular gibi önemli konuları kapsamaktadır. Çalışanlar arasındaki olumlu ilişkiler, iş arkadaşları ile birlikte olmaktan zevk alması, işbölümü, dengeli görev ve sorumluluklar, sosyal ve kültürel faaliyetler, bireyin sosyal gruba aidiyet hissi iş tatmini için oldukça önem arz etmektedir.
- **Denetim:** İş görenler denetim uygulamasından rahatsız olurlar ve kaçınma isteği içindedirler. Ancak çağdaş örgütlerdeki yargılamayan, açık iletişim içinde olan, öğrenme, katma değer sağlama amaçlı demokratik öz denetimler iş tatminini artırır.
- **Yönetim:** Çalışanlar çalışan ilişkilerine önem veren, çalışanı destekleyen, geliştiren ve kararlara katılım anlayışını benimseyen yöneticilerle çalışmaktan memnun olmaktadırlar.
- **Motivasyon:** Güdülemek olarak kullanılmaya başlanmıştır. Genel olarak belirli bir işi gördürebilmek için çalışanda istek yaratabilmeyi anlatır. Arzu, istek, amaç, beklenti, ihtiyaç, çaba gibi kavramlarla yakın ilişki içinde değerlendirilir.

- **İş görenin kişiliği:** Kişilik insanı öteki bireylerden ayıran ve kişiyi kendisine özgü kılan özelliklerin tümüdür. Kişilik bireyin sosyal göstergesidir, onun çevresindeki insanlar tarafından nasıl algılandığını gösterir (Hogan & Holland, 2003: 100). Temel kişilik özellikleri bebeklik ve çocukluk döneminde gelişir, yetişkinlik döneminde de bu davranışlar sergilenir. Bireyler kişiliklerini belirli durumda ortaya koyar. Örgütsel bir role girdiğinde de davranışlarını yansıtır. Kişisel ihtiyaçlar; kesinleşen eğilimleri, istekleri veya sıkıntıları kapsar. Söz konusu ihtiyaçlar önemli bir motive aracıdır. Öz benlik duygusunu geliştirmiş olan kişiler işe daha fazla değer veren, başarıya daha fazla odaklı, daha çok sorumluluk üstelenen, adalet duygusu ve buna bağlı ödüllendirme düzeyleri yüksek kişilerdir. Övülme ihtiyacını daha az duyan, yandaş olmaktan çok kurumsal olmaya yatkın, eleştirilere açık, çatışmalara az giren ve kolay uyumlanan kişiler iş tatmini kazanan kişilerdir (Türk, 2007: 79).
- **İş güvencesi:** Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde 2. basamakta yer almaktadır. Çalışan işi kaybetme endişesi taşımadan rahat ve huzur içinde çalışabilir. Huzurlu ve rahat iş gören işinden tatmin olur (Ordun ve Demirbaş, 2012: 105)

2.6 İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

İş tatmini, firmaların amaçlarına ulaşmasında, performansın artmasında dolayısıyla verimliliğin sağlanmasında önemli unsurlardan biridir. Yukarıdaki açıklamalarda iş tatminin sağlanması için yapılması gerekenler araştırma sonuçları göz önüne alınarak ele alınmıştır. İş tatmini sağlanamadığı durumlarda ise örgütsel ve bireysel anlamda olumsuzlukların da ayrıca incelenmesi önemli bulunmaktadır. İş tatminsizliği; işgörenlerin sendikalaşma girişimleri, madde bağımlılığı, işyerinde hırsızlık, biçimsel olmayan gruplaşma, işe geç gelme gibi istenmeyen davranışların artmasına yol açabilir (Robbins & Judge, 2013: 79-82). İş doyumsuzluğu durumunda oluşabilecek sorunlar literatür taranarak aşağıdaki maddelerde sıralanmıştır:

- İş gören devrinde yükseklik,
- Yüksek devamsızlık,
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması (Şimşek, 2003: 151),
- İş gören memnuniyetinde ve müşteri memnuniyetinde düşüş (Robbins & Judge, 2013: 82),

- Örgütsel sadakat ve bağlılıkta düşüş,
- Örgütsel sessizlik,
- Yenilikçilik, yaratıcılık, katılım, öneri sisteminde azalma,
- Makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması,
- Verimsizlik ve etkinsizlik.

Yukarıda sayılan iş tatminsizlik sonuçları; özellikle insan faktörünün faaliyetlere en yoğun şekilde ve doğrudan etki ettiği havacılık sektöründe emniyetli, güvenli ve konforlu hizmetin sağlanabilmesi için araştırmacı ve uygulayıcılar tarafından bilinmelidir.

İş tatmini ve iş performansı ilişkisi üzerine çalışma yapan örgütsel davranış araştırmacıları uygulayıcılara iş tatminine önem vermeleri gerektiğini; bunun örgüt etkinliği ve verimliliği açısından önem arz ettiğini bildirmektedirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

İş performansı, çalışanların belirlenen hedeflere erişmek üzere gösterdikleri çabaların toplamıdır. Çalışanların hedeflerine ulaşmasında işyeri faktörleri, bireysel faktörler, toplumsal faktörler ve çevresel faktörler gibi birçok etken rol oynayabilir. Örgütlerde iş performansının değerlendirilmesi ve geri bildirim yapılması bireylerin yüksek performans sergileyebilmesi için son derece önemlidir. Bu bölümde, iş performansı kavramsal incelemesi yapılmış, iş performans boyutları, iş performansını etkileyen faktörler, iş performansı yönetim sistemi, iş performansı değerlendirme sistemi, iş performans değerlendirmenin yararları ve havacılıkta performansın önemi açıklanmıştır. Bu bölümde ayrıca, örgüt kültürü, iş tatmini ve iş performansı etki ve ilişkilerini inceleyen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

3.1 İŞ PERFORMANSI ALANYAZINI

İş performansı ile ilgili alan yazın incelendiğinde özellikle 1960'lı yıllardan sonra yapılan çalışmalara rastlanmaktadır.

Porter & Lawler (1968), Steers & Porter (1975), Vroom (1964), gibi araştırmacılar özellikle çağdaş motivasyon teorilerinde iş performansının üç değişkenden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu değişkenler**:** (a) motivasyon düzeyi, (b) yetenek ve (c) rol açıklığıdır (Steers, 1977: 55). Son yıllardaki araştırmalar, bu değişkenlerin üçünün de çalışan performansının belirlenmesinde önemli olduğunu göstermektedir.

Latham vd., (1978), çalışmasında Locke'in hedef belirleme teorisini destekleyen sonuçlar elde etmiştir. Birincisi, hedefin zorluğu ve performansı arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır. Verilen hedefin zorluğu performansı artırır. İkincisi, özellikle seçilmiş bir hedefin belirlenmesi, hedef belirlenmeyen ya da genel hedef belirlenen durumlara göre daha yüksek performans sergilenmesine neden olmaktadır. Üçüncüsü, sonucu belirli olan hedefler performansı etkilemez yalnızca özellikli hedefler performansı etkiler. Aynı araştırmada beyaz yakalılarda parasal ödüllendirmenin hedef belirleme sürecine katılım kadar performansın artmasında

etkili olmadığı tespit edilmiştir. Bu tespitlere göre çalışanların gelecekte ulaşması gereken noktanın belirlenmesinin, özellikle zorlayıcı ve kendi performanslarına uygun hedefler verilmesinin ve kararlara katılabilme düzeylerinin performanslarının artırılmasında etkili olduğu söylenebilir.

Campbell, iş performansını kuruluşun hedefleri ile ilgili davranışlar olarak üç grupta ele almaktadır: (a) Görev performansı; hizmet sunma, hammaddeleri mallara dönüştürme veya organizasyon planlama, koordinasyon veya denetleme gibi hizmete dair faaliyetler, (b) Bağlamsal / vatandaşlık performansı; ekip çalışması, çalışkanlık ve örgütsel politikalara uyumu, pozitif, üretken bir çevre yaratarak organizasyona katkıda bulunma, (c) Uyarlanabilir performans; bir çalışanın arzulanan sonuçların elde edilmesi için dalgalanan dış çevre koşullarına uyum kabiliyetidir (Lin & Lin, 2013: 2).

Luthans (2002), pozitif psikolojinin organizasyonel davranış alanında uygulanması konusunda yaptığı çalışmada pozitif düşüncenin çalışan performansını artırmak için kullanılması gerektiğini bu amaçla; çalışanın seçiminde, iş yerinde öğrenme, geliştirme, değişim, yönetim ve yönlendirme faaliyetleri ve eğitim programları aracılığıyla iş performansının artırılabileceğini açıklamaktadır.

Sonentag (2002), iş performansının organizasyon psikolojisi bakımından üç farklı açıdan ele alınmasını önermektedir. Birincisi, bireysel farklılıklar perspektifidir; bireysel karakteristik özellikleri ele alır. İkincisi, durumsal perspektiftir; performansı kolaylaştıcı ve engelleyici durumlar ve hangi durumda performansın en yüksek olacağı sorusuna cevap arar. Üçüncüsü ise performans düzenleyici perspektiftir; performans sürecini ele alır, performans nasıl gerçekleşiyor sorusuna cevap arar. Değişen ve öğrenen organizasyonlar, gelişen takım çalışması anlayışı, teknoloji ve küreselleşme performansı dolayısıyla da örgütlerin verimliliğini etkileyecektir. Araştırmacı bu bakış açısıyla performansı tanımlamak için görev performansı ve kavramsal performans şeklinde iki kısma ayırmaktadır. Görev performansı kişisel yetenekler, bilgi ve tecrübeye dayalı kişisel özelliklere dayalıdır. Kavramsal performans ise daha ziyade kişisel insiyatif, sorumluluk gibi duygusal belirleyicileri ve motivasyon faktörlerini içerir.

Gümüştekin ve Öztemiz (2005), çalışmalarında örgütlerde performansı belirleyen etkenleri (faktörler) sınıflara ayırarak incelemiştir. Bu faktörler, (a) işletmenin çalışma koşulları ya da örgütsel faktörler; fiziki çalışma koşulları, örgütün politika ve amaçları, iş bölümünün yanlış yapılmasından dolayı ortaya çıkan zaman sorunu, gerekli olan araç ve gereç yetersizliği, iş süreçlerinin yanlış dizayn edilmesi, iletişimin yetersizliği, otorite yokluğu, işbirliği eksikliği, çalışanlardan yetenek ve becerilerinin üzerinde iş beklenmesi, yanlış yönetişim, (b) performansı belirleyen kişisel etkenler; yaş, cinsiyet, dil gibi demografik özellikler ile tecrübe, yetenek, algılar, tutumlar, istekler, yönelimler gibi psikolojik özellikler, (c) toplumsal etkenler; aile, kulüp, dernek, birlik sosyal gruplar, (d) çevresel etkenler; ekonomik etkenler (gelir dağılımı ve düzeyi), yasalar ve yönetmelikler gibi siyasal etkenler ve eğitim, din gibi kültürel etkenleri kapsamakta olup çalışanların performansını etkilemektedir. Sayılan bu faktörler çalışanların performansını olumsuz etkiledikleri gibi aynı zamanda stres ve baskı yaratarak fizyolojik, zihinsel fonksiyonların yitirilmesi gibi ruhsal çöküntülere neden olduğu alan yazınındaki çalışmalardan anlaşılmaktadır. Akdemir vd., (2016) tarafından sinizim ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada da bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarda olmak üzere örgütsel sinizimin iş performansını ters yönde ve güçlü bir şekilde etkilediği belirtilmektedir.

Brooks (2005) performansın iki şekilde ödüllendiridiğini söylemektedir. Birincisi, içsel ödüller yani maddi olmayan ödüller olup, tanınma, sorumluluk genişletme veya terfi ettirmeyi kapsarken, diğeri dışsal ödüller olup; ücret, fiziki çalışma koşullarının iyileştirilmesi, yan menfaatler sağlamak gibi somut ödülleri içermektedir. Araştırma sonucuna göre içsel ödül daha kısa sürede sağlanır ve doğrudan performans ile ilişkilidir.

Örücü ve Kanbur (2008), örgütsel-yönetsel motivasyon uygulamalarının çalışanların performansı ve verimliliği üzerine etkisini belirlemek amacıyla hizmet ve endüstri işletmelerinde yaptığı araştırmada, örgütsel-yönetsel motivasyon uygulamalarının verimlilik üzerinde pozitif etkisi olduğu, ancak çalışan performansı üzerinde böyle bir etkisinin görülmediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmaya göre

motivasyonu sağlayan uygulamalar yapılan işin özellikleri, fiziki unsurlar ve bireye özgü yapılan uygulamalardır.

Miao & Kim (2010), Çin'de yaptığı algılanan organizasyonel destek, iş tatmini ve çalışan performansı araştırmasında, Çin kültürü bağlamında organizasyonel desteğin Batı'da olduğundan daha güçlü şekilde vatandaşlık davranışını ve iş performansını etkilediği ortaya konulmaktadır. Aynı şekilde organizasyonel destek ile iş performansı arasındaki ilişkinin Batı'da yapılan araştırma sonuçlarından farklı olduğu belirtilmektedir. Bu sonuçlarla ulusal kültürün iş tatmini ve iş performansını pozitif şekilde etkilediği yorumu yapılabilir.

3.2 İŞ PERFORMANSININ KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ

3.2.1 İş Performansı Tanımı

İş performansı ile ilgili literatür incelendiğinde araştırmacılar tarafından yapılmış ortak tanıma rastlanamamakla birlikte ortak özelliklerde birleşen tanımlar kısaca ele alınmıştır.

Kohli (1985: 431), iş performansını; çalışanın kendine eşdeğer çalışanlara kıyasla iş ile ilgili elde ettiği çıktıların verimlilik düzeyi olarak tanımlanmıştır. Başka bir tanım ise "çalışanların ücret ve maddi menfaatler karşılığında sarf etmeleri gereken çaba" olarak ifade edilmiştir. Sonentag (2002: 9) ise iş performansını, "organizasyonel hedeflerle ilgili olarak bireylerin ölçülebilir davranışlarıdır" şeklinde tanımlamaktadır. İş performansı belirlenmiş hedefin, görevin ya da işin gerçekleştirilmesi için harcanan çabadır. Çoğunlukla bu çaba sonucunda elde edilen çıktıyı tarifler (Akkoç, 2012: 21). Bu tanımlarda ortak görüş, ekonomik ve psikolojik motive edicilerin önemli etken olarak ele alınmış olmasıdır.

İş performansı, "Bireyin nitelik ve yeteneklerinin işe ilişkin olarak düzenlenmiş olan işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılmasıdır." (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 281). Çalışan performansı, belirli bir dönemde bir faaliyetin sonunda elde edilen çıktı düzeyi olarak ifade edilebilir (Çınar ve Yeşil, 2016: 352).

İnsanlar kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere çeşitli örgütlerde görev almak ve sorumluluk üstlenmek isterler. Bu isteklerine ulaşmak için harcadıkları zaman ve çabaya iş performansı denir. Bu çaba amaçlanan düzeyde gerçekleşirse iş gören

ödüllendirilir ve sonuçta iş tatmini artar (Barutçugil, 2002: 40). İş performansı iş görenin tek taraflı çabasıyla gerçekleşmez aynı zamanda; örgüt yönetiminin bu çabayı arttıracak ortamı ve koşulları sağlamasına da bağlıdır (Yıldız vd., 2014: 235).

Performans kavramı, sözlük anlamı ile "bir işin üstesinden gelinmesi, bir işin başarılması veya bir kimsenin kendi üzerine düşen görevi etkili bir biçimde tamamlamasıdır". Aynı çalışmada performans, "amaçlı ve planlı" faaliyetlerle elde edilen sonuçları nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram olarak ele alınmıştır (Kuyucak vd., 2016: 143). Performans, "yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelmek", iş performansı ise "kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesi" anlamına gelmektedir (Kesen, 2016: 540).

İş performansı, "Çalışanın görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır." (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 95). İş performansı aynı zamanda çalışanın örgütsel amaç doğrultusunda ne derecede yararlı olabildiğinin nitel ve nicel olarak ifadesidir. Bireyin göstereceği performans kişisel beceri ve yeteneğin yanı sıra örgütsel ortama da bağlıdır.

Havacılık kuruluşlarında iş performansının artırılması insan faktörü ile teknolojik ve bilgi işlem sistemlerinin uyumuna bağlı olduğu söylenebilir. Her geçen gün havacılık sistemleri bedensel güç yerine zihinsel bilgiye dayanmaktadır. Bu açıdan havacılık çalışanları olarak pilot, hava trafik kontrolörü, yer hizmetleri çalışanları, havaalanları sistemlerini yönetenlerden yüksek performans sağlamaları beklenir (Turan, 2007: 28). Bu sayede havacılık emniyetini riske edecek faaliyetler önlenmiş olabilir.

Yukarıdaki tanımlarda görülen benzeşmeler ve ortak konulardan hareketle kapsayıcı bir iş (çalışan) performansı tanımı yapılabilir. İş performansı; organizasyon amaçları doğrultusunda, çalışanların işlerini yapmak üzere gösterdikleri çaba, bilgi ve yetenek sonucu ortaya çıkan ürün veya hizmete dair belirli bir dönemi içeren verimlilik düzeyidir.

Bu çalışmada yapılan özgün tanıma göre ortada bir iş yeri ve bir iş gören olmalıdır. İş gören o işi yapacak bilgi ve yetenekte olmalı; ayrıca da amaca ulaşacak düzeyde çaba harcamalıdır. Bu çaba sonucunda ölçülebilir şekilde örgüt amaçlarına

ulaşmada uygun bir düzey belirlenmeli ve o miktarda ya da memnuniyet düzeyinde verim elde edilmelidir. Verimlilik klasik anlamıyla birim zamanda en az maliyetle en fazla ürünü elde etmektir, eğer söz konusu ürün değil hizmet ise miktar yerine en yüksek kullanıcı memnuniyeti elde etmek verimliliktir. Verimlilik işletmelerin sürdürülebilir rekabet için vazgeçilemez amaçlarından birisidir ve yüksek oranda iş performansına bağlıdır. Tanımda geçen verimlilik düzeyi kavramı ile performansın örgüt hedeflerinin altında gerçekleşmesi verimsizlik olarak algılanmalıdır.

3.2.2 İş Performansının Önemi

İş performansı, performans değerlendirmesi yapılarak gerçekleşme düzeyi hakkında bilgi sağlar. Bir örgütün yönetimi, performans değerlendirmesinden elde edilen veriler sayesinde doğru kararlar verebilir. Bu durum performans değerlendirmenin haksızlıklara ve bir gruba karşı ayrımcılığa neden olmayacak şekilde tasarlanmasına bağlıdır (Micolo, 1993: 22; akt: Altaş ve Kuzu: 25).

Performans değerlendirme sonunda verilen geri-besleme ve gelişim planı çalışanı motive eder, memnuniyet düzeyi ve performans artar. Çoğu çalışan bu türden yapıcı ve öz güveni arttırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Geri-besleme aynı zamanda çalışanların örgüt içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini de sağlar (Altaş ve Kuzu, 2016: 25).

İşe alma sürecinde ölçülemeyen bazı özelliklerin performans değerlendirme sayesinde ortaya çıkarılarak geliştirilmesi sağlanabilir. Bilindiği gibi birçok örgüt iş görenleri yeteneklerine ve özelliklerine göre bazen de referanslarla işe almaktadır. Bireylerin inanç ve değerleri, gerçek beklentileri, uyumlanma (işe, iş yeri kurallarına, ahlaki değerlere ve örgüt kültürüne uygunluğu) düzeyleri dikkate alınsa da objektif olarak ölçülememektedir. Kişi çalışmaya başladığında da söz konusu beklentilerin karşılanamadığı algısı, inanç ve değerlere uyumsuzluk iş doyumsuzluğu yaratabilmektedir (Barutçugil, 2002: 39-41). Bu durumun etkin işleyen bir performans sistemi ile erken öğrenilmesi gelişim programları uygulanmasına imkân verebilir.

İşletmelerin belirledikleri amaçlara ulaşabilmesi, çalışanların iş yerinde gösterdikleri performansa bağlıdır. Ayrıca performans verileri eğitim ve geliştirme

faaliyetleri gibi insan kaynakları süreçlerinde önemli bir girdi olarak kullanılmaktadır (Gümüştekin ve Öztekin, 2005: 280).

İş performansı yükseldikçe kurumsal performans da yükselir. Örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri için en önemli faktör iş görenlerdir. Bir örgüt ancak personelinin sergilediği performans düzeyi kadar belirlenen amaçlarına ulaşabilir (Kaya ve Kesen, 2014: 107). İş görenler yaptıkları işte yüksek performans gösterdikçe firma açısından elde edilen sonuçlar da yükselir, gelir artar, müşteri memnuniyeti artar, pazar payı büyür (Tayfun ve Çatır, 2013: 120).

Kuruluşlar iş performansını optimize ederek yüksek verimlilik, etkinlik ve etkililik elde edebilirler. Bu nedenle, örgütlerde iş performansı açıkça tanımlanmalı ve değerlendirilmelidir. İş performansı; kavramsal olarak görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. *Görev performansı;* öngörülen rolü ifade eder, her bir iş unvanına özgü işlevleri kapsar. Diğer bir deyişle görev performansı doğrudan ana işlevler ile ilişkili tüm faaliyetleri içerir. B*ağlamsal performans* ise ana faaliyetlerin dışında kalan başkalarıyla yardım ve işbirliği kapsamında temel ilkeler ve prosedürlerle ilgili bilgileri kapsar (Wann-Yıh, 2011: 3).

3.3 İŞ PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş performansının beklenen düzeyde gerçekleşebilmesinin insani olan birçok faktörlere bağlı olduğu bilinmektedir. Bu faktörler bireylerin kendisinden kaynaklandığı gibi örgütsel şartlardan ve çevresel şartlardan kaynaklanabilir. Turan, çalışmasında hava trafik kontrolörlerinin iş performansını etkileyen çeşitli faktörleri;bireysel farklılıklar, bilgi işleme, otomasyon ve işyeri tasarımı, seçme ve eğitim, örgütsel iklim ve iş tatmini, iletişim ve takım çalışması, stres ve iş yükü olarak yedi madde halinde sıralamıştır (Turan, 2009: 77).

Yapılan diğer çalışmalar derlendiğinde iş performansını etkileyen faktörlerin üç ana başlık altında toplanması mümkün olmaktadır. Özellikle havacılık çalışanlarında zihinsel algılara dayalı bilgi işleme süreçleri ile çabuk karar verme, stresi yönetebilme ön şart olarak aranmaktadır.

- **Bireysel Faktörler:** Bireylerin yetenek, algılama düzeyi, karar verme, zor durumları başarma gibi bireysel özellikleri ile kişilik yapısı, fiziksel özellikleri iş

performansını etkileyebilir. O nedenle işin gereklilikleri göz önüne alınarak doğru seçim yapılması beklenir.

- **Örgütsel Faktörler**: Çalışma ortamının fiziksel koşulları (tasarım, iş ekipmanları), yönetsel durum, güçlü bir örgüt kültürü, iş arkadaşları ile ilişkiler, kariyer olanakları, eğitim, ortak amaçlar, örgüte bağlılık gibi faktörler iş performansını etkileyebilir. İş gören performansını etkileyen diğer bir faktör ise iş tatminidir. Çalışana verilen iş yükü (dengeli sorumluluk ve yetki), stres, doğru işe doğru iş gören seçimi performansını önemli ölçüde etkileyecektir (Turan, 2007: 31).
- **Çevresel Faktörler**: İş performansını etkileyen dış uyarıcılar (emniyet ve güvenliği sarsan olaylar-riskler) teknolojik gelişmelere uyum sorunları, rekabet şartları, yasal düzenlemelerden kaynaklanan sorunlar, sosyal ve ekonomik olumsuzluklar olarak sıralanabilir.

3.4 PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ (PYS)

Son yıllarda personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişle birlikte yönetim fonksiyonlarında da dönüşüm meydana gelmiştir. Bu kapsamda yönetimin önemli işlevlerinden olan komuta-kontrol işlevi değişime uğrayarak liderlik modeli şekline dönüşmüştür. Bu değişim, iş performansının örgüt misyonu ve stratejik hedefler ile uyumlandırılması ihtiyacından doğmuştur (Barutçugil, 2002: 123-125). Günümüz bilgi çağı çalışanları kararlara katılarak yönetimin bir parçası olma arzusu içindedirler. Bu istek yöneticiler tarafından da kabul görmektedir. Bu noktada performans yönetim sistemi, örgütün ortak amaçlarına ulaşmak için çalışanların verimlilik anlayışı temelinde yönlendirilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve sürekli geliştirilmesi faaliyetleri olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2002: 125-127; Helvacı, 2002: 155).

Performans yönetim sistemi bireysel ve örgütsel performansın belirli standartlar ve kriterlerle ölçülmesi, yönetsel kararlarda kullanılması, örgütsel etkinliğin ve verimliliğinin birlikte geliştirilmesi amacına yönelik olarak kurulmalıdır. Performans yönetim sistemi yararlarını özetlersek:

- Operasyonel anahtar başarı faktörlerinin daha iyi anlaşılması sağlanır. Örgütün bu faktörlere daha fazla kaynak ayırması ve örgüt faaliyetlerini iten güç

olarak öne çıkarılması mümkün olabilir. Dolayısıyla yönetim kararlarının doğru performans göstergelerine odaklanması sağlanmış olur (Barutçugil, 2001: 129).

- Kısa ve uzun vadeli hedeflerin doğru belirlenebilmesi için kaynak sağlar.
- Örgüt kaynaklarının (insan kaynağı ve fiziksel kaynaklar) daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.
- Gelişen ve değişen pazar ve dış çevre koşullarına hızlı tepki verilmesini sağlar.

Performans yönetim sisteminin etkin uygulanabilmesi için kritik başarı unsurlarının doğru tanımlanmasının önemi oldukça yüksektir. Söz konusu unsurlar Barutçugil (2001) tarafından şöyle incelenmiştir: (a) Performans potansiyelinin net olarak tanımlanması: Örgütün içinde bulunduğu değişen dış çevre koşulları, sektörel koşullar ve iç koşulların örgüt performansına nasıl etki yapacağının belirlenmesini anlatır. (b) Amaçların net olarak belirlenmesi: Kısa ve uzun vadeli hedefler, planlar, performans değerlendirme ve yöntemlerinin belirlenmesini anlatır. (c) Uygulama ve iyileştirme kararları: Destek araçlarının belirlenmesi, ihtiyaçların önceliklendirilmesi, her bir kriterin performans üzerindeki etkilerinin belirlenmesi, en iyi uygulamaların (benchmark) gözden geçirilmesi, çalışanların odaklanmasının sağlanması, geri bildirim sistematiğinin geliştirilmesi, raporlama ve iyileştirme planlarının yapılması bu aşamada yapılacak işlemlerdir. (d) Performansın ödüllendirilmesi: Müşteri memnuniyeti, pazar imajı, yönetsel beceriler, kârlılığa katkı vb. ölçülebilir kriterlerle ücretlendirme, prim, kademe ilerleme şeklinde ödüllendirme sistemi kurulmasını anlatır. Bu kapsamda ödül ve takdirin yanında disiplinin geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Bireysel gelişim planları, kişilerin eğitim fırsatları ile desteklenmesi performansın ödüllendirilmesinde göz önüne alınır (2001: 133-137).

Performans yönetim sisteminin (PYS) bileşenleri; performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, yetenek yönetimi süreçleri ve kariyer planlaması olarak sayılabilir. Bu bileşenlerden kariyer planlaması performans yönetimine entegre yaklaşımın önemli bir parçası olarak uygulanabilir. İnsan kaynakları (İK) süreçleri içinde kurulan etkin bir performans yönetimi ile tüm işlemler bağlamında bilgi işlem programı kullanılarak çevrimiçi olarak anlık performans verileri girişi yapılabilir ve takım performansı izlenebilir. Ayrıca performans yönetim sistemi çıktıları İK

politika ve stratejilerinin geliştirilmesine temel veri olarak kullanılır (Bach vd., 2013: 228).

Bu araştırmanın amacı bakımından performans yönetim sisteminin detaylı incelenmesi yerine alt süreç olan performans değerlendirme sistemi ve sonuçlarının kullanılması önemli olduğundan kapsamlı bir performans yönetim sistemi araştırmasının başka bir çalışma konusu olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle sonraki konularda iş performansının değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçlarının örgüt kültürü ve iş tatmini ile ilişkileri üzerine yoğunlaşılacaktır.

3.5 İŞ PERFORMANSI DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Literatürde, performans değerlendirme kavramı, "Başarı Değerlendirme", "Liyakat Değerlendirme", "Personel Değerlendirme" gibi başlıklar altında kullanılmıştır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 105). Bu çalışmada özellikle üzerinde durulan bireysel performans değerlendirme; fiziksel güç ve düşünsel emeğin bir sistematik ile ölçülmesidir (Uysal, 2015: 32).

Performans değerlendirme sistemi Performans Yönetim Sisteminin (PYS) bir alt sürecidir. Performans değerlendirmenin zamanlaması ve sıklığı, değerlendiricilerin seçimi, ölçüm prosedürleri, değerlendirmelerin kaydedilme yöntemleri, bilginin depolanması, geri bildirim performans yönetim sisteminin içerdiği konulardır. Performans değerlendirmenin etkinliğini sağlayan üç temel unsur vardır. (1) kim değerlendirecek, (2) hangi sıklıkla yapılacak, (3) performans nasıl ölçülecek (Griffin ve Moorhead, 2014: 154-156).

Performans değerlendirme örgütlere zayıf ve güçlü yanlarını öğrenme ve gelecek plan ve ihtiyaçlarını daha gerçekçi şekilde yapma olanağı sağlar (Kaya ve Kesen, 2014: 101)

Bazı araştırmacılar tarafından performans değerlendirme bir nevi ödüllendirme sistemi olarak ele alınmaktadır. Çalışanlar örgüte sağladıkları faydalar, yetenekler ve yenilikler oranında ödüllendirilmelidir. İş görenlerin beklenen performansı sergileyebilmeleri için ödüllendirilmeleri gerekir görüşü öne sürülmektedir (Lee ve Miler, 1999: 579; http://onlinelibrary.wiley.com, Erişim Tarihi: 11.09.2017). Benzeri bir yaklaşım da çalışanlar adaletli bir değerlendirme sonucunda

ödüllendirileceklerini bilirlerse daha çok çaba harcayacaklardır şeklindedir (Griffin, 2014: 91).

Performans değerlendirme, belirli bir görev tanımı ile çalışan kişinin belirli zaman dilimi içinde o işi ne düzeyde gerçekleştirebildiğini gösterme çabasıdır. Bu değerlendirme ile kişinin başarıları ortaya çıkacak veya gelişim alanları tespit edilebilecektir. Öte yandan örgütün amaçları doğrultusunda görev tanımındaki işler gerçekleştirilemez ve gelişim potansiyeli olmadığı anlaşılırsa da kişinin örgüt ile bağı kesilebilecektir (Fındıkçı, 2001: 297).

Performans değerlendirmenin iki temel amacı vardır: Birincisi, çalışanın eğitim ihtiyacı, geliştirme, kariyer planlaması, terfi, ücret artışı gibi alanlar için yönetsel bilgi edinmek; ikincisi ise, yönetimin elde ettiği değerlendirme sonuçlarını ve gelecek planlamalarını geri bildirim yoluyla çalışanlarla paylaşmak (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106). Bu geri bildirim çalışanın gelişme alanlarını öğrenmesine katkı sağlayacak, destekleme planları ve eğitim planları için girdi sağlayacaktır.

Performans değerlendirme, çalışanların başarı ve başarısızlıklarını, güçlü ve zayıf yönlerini ortak bir değerlendirmeye tabi tutan sistematik bir süreçtir (Helvacı, 2002: 157). Performans değerlendirmenin etkinliği yapılan geri bildirime çok bağlıdır. Performans geri bildirimi belirli davranışlar hakkında bilgilendirici olmalı, amaç odaklı olmalı, gelişmeyi sağlamaya yönelik olmalı (Kaya ve Kesen, 2014: 101) ve tam zamanında yapılmalıdır (Ross vd., 2006: 121).

Performans değerlendirme, iş görenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik olarak değerlendirilmesidir (Yılmaz ve Karahan, 2011: 99-100). Performans değerlendirme, dinamik bir süreç olup çalışanların performanslarını ölçme, değerlendirme, geri bildirim yapma ve çalışanı geliştirme işlevlerini karşılayan örgütsel sistem olarak anılmaktadır (Sarıaltın, 2015: 381-390).

Kuyucak vd., (2016), "Havacılık Yönetimi" adlı çalışmasında performans değerlendirme sistemini; "önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçların birlikte değerlendirilmesine yönelik analitik bir süreç" olarak tanımlamaktadır. Günümüzde kurumsal performans değerlendirme kriterleri olarak öncelikle finansal verimlilik, iç ve dış çevre riskleri, yaratıcılık, kalite standartları, müşteri memnuniyeti, güvenirlik, sadakat, fırsatların

farkına varma, öğrenme hızı, dönüşüm zamanı ve çevresel etkiler gibi alanlar ele alınmaktadır (Kuyucak vd., 2016: 144-145).

İş performansı ile ilgili literatür incelendiğinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alanlar ya da yönetim kararlarında yararlanılacak alanlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 108-109).

- **Ücret yönetimi**: Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından birisi de ücret yönetimidir. Ücret, ikramiye, prim ve diğer yan menfaatleri kapsar.
- **Kariyer yönetimi:** Mesleki yükselmeler ve transferler, işten çıkarma ve kariyer planlama olarak belirtmek mümkündür (Kıngır ve Taşkıran, 2006: 200). Personel planlama, terfi ve nakiller bu süreçte değerlendirilmelidir.
- **Stratejik planlama**: Şirket politikası kapsamında yapılan uzun dönemli planları tarifler.
- **Eğitim planlaması:** Performans değerlendirmesi sonucu işin yapılması için gerekli görülen becerilerin kazandırılması için planlanan kişisel gelişim eğitimleri de dâhil profesyonel tüm şirket içi ve dış eğitimleri kapsar.
- **Rotasyon, iş zenginleştirme, iş geliştirme uygulamaları**.
- **Sözleşme yenileme veya işten çıkarma**: Performans değerlendirmenin sonuçlarından biri de işten çıkarma kararlarına bilgi sağlanmasıdır.
- Diğer insan kaynakları süreçlerinde veri olması beklenebilir.

Araştırmacıların bakış açıları göz önüne alındığında; performans değerlendirme, önceden belirlenmiş zamanda ve bir değerlendirme sistematiği ile çalışanların işten elde ettikleri sonuçlarını, tutum ve davranışlarını, iş alışkanlıklarını, uyumlanma düzeyini, yeteneklerini, potansiyel gücünü ve bireyin örgütün amaçlarına ulaşmada toplam katkılarını değerlendiren ve planlayan bütünsel bir insan kaynakları uygulamasıdır. Bu anlamda performans değerlendirme, belirli bir zaman diliminde gerçekleşen ürün/hizmet miktarı ve kalitesi, başarılan veya başarılı olunamayan işler ve başarısızlık nedenleri, gelişim fırsatları, kişinin daha fazla görev ve sorumluluk alma kapasitesi, yeni beklentileri uzmanca değerlendirir ve bilgiler çalışan ile açık bir şekilde paylaşılır. Geri bildirim; çalışan tatminine ve iş performansının artmasına önemli katkı sağlamaktadır. Performans değerlendirme

süreci öncüllerinin performans standartlarının belirlenmesi ve yetkinlik profilinin doğru şekilde yapılması olduğu söylenebilir.

Çalışmalarda az değinilmiş konulardan birisi de yöneticilerin performanslarının nasıl, kimler tarafından ve hangi yöntemle değerlendirileceği konusudur. Geleceğin araştırma konusu olarak ele alınması önerilebilir.

3.5.1 Performans Değerlendirme Çalışmaları Süreci

Öncelikle performans değerlendirmede odaklanılan amaç ve hedefler tanımlanmalıdır (Kıngır ve Taşkıran, 2006: 201). Genel olarak amaçlar; çalışan ve işi hakkında doğru bilgi edinmek, bireysel yetenekleri ortaya çıkararak yeni fırsatlar yaratmak ve performansı artırmak, yönetim becerilerini ve etkin iletişimi artırmak ve iş tatmini ve verimliliğini artırmak şeklinde açıklanabilir (Barutçugil, 2001: 182). Amaçlar belirlendikten sonra performans değerlendirme ön hazırlık ve uygulama planının hazırlanması gereklidir. Performans değerlendirmenin kapsamı, performans kriterleri ve standartları, kimlere uygulanacağı, değerlendirme sıklığı, eğitim ihtiyaçları, uygulanacak yöntemin ve değerlendirme sistematiğinin seçilmesi, geri bildirim şekli, doküman ihtiyaçlarının belirlenmesi, kayıtların oluşturulması, değerlendirme sonuçlarının kullanılma yöntemi gibi konular bu aşamada planlanmalıdır. Planlama esnasında performans değerlendirmenin uygulanabilmesi için iş analizinin yapılması, iş tanımlarının gözden geçirilmesi, değerlendiricilerin seçimi ve eğitimi, tüm çalışanlara değerlendirmenin duyurulması aşamaları tamamlanmalıdır (Barutçugil, 2001: 183-187). Süreç sonunda elde edilen çıktılar yönetim karar süreçlerinde önemli girdiler olacaktır.

3.5.2 Performans Kriterleri

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için önemli adımlardan birisi kriterlerin belirlenmesidir. Değerlendirme sonucu elde edilen bilgilerin güvenirliliği ve tutarlılığı ve belirlenen amaca ulaşabilmek performans kriterlerinin doğru belirlenmesine bağlıdır. Kriterlerin doğru belirlenmesi yanında kullanılacak yöntem ve ölçütün de nesnel olmasına özen gösterilmelidir. Seçilen kriterler örgütün insan kaynakları politikasına bağlı olmakla beraber kriterleri dört grupta toplamak mümkündür (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 110).

- Kişisel davranış düzeyi
- İşteki verim düzeyi
- Mesleki bilgi düzeyi
- Yöneticilik yetenekleri

Sayılan performans kriterlerinin ağırlıklandırılması tamamen örgütün politikasına bağlı olarak değişebilecektir. Kriterlerin seçiminde ölçmek istenilen performans örgütün misyonu ve politikası ile tutarlı olacak, örgüt hedeflerine paralel olacaktır. Kriterlerin belirlenmesinde iş görenlerle mutabık kalınmalı bu sürecin parçası onlar olmalıdır. Kriterlerin ölçülebilir olması, iş görenin sorumluluk düzeyi ile ilişkili olması, sayısal ölçekler yanında iş gören davranışlarını da kapsamasının etkin bir performans değerlendirmenin oluşturulması bakımından önemli olduğu söylenebilir.

Daniel ve Purwanti (2015), iş performansını; bireysel görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde iş görenlerin başarı seviyesi olarak tanımlamaktadır. Aynı çalışmada yazarlar iş performansını değerlendirmek için kullanılan göstergeleri: (a) iş miktarı (work quantity) (b) iş kalitesi (work quality) (c) verimlilik (efficiency) (d) görev yürütme yeteneği (ability on performing main tasks) (e) profesyonellik (accuracy and precision) (f) iş bilgisi (knowledge) ve (g) yaratıcılık (creativity) şeklinde sınıflandırmaktadır. Söz konusu çalışmada kullanılan yedi göstergeli ölçek Bernardin & Russel (1993)'ın altı göstergeli iş performans ölçeğinden genişletilerek yapılmıştır (2015: 2-3).

3.5.3 Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme kavramı 1900'lü yılların başlarında ABD'de F.Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile örgütlerde çalışanların verimliliğini ölçmek üzere bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Güvenir, 2000: 11 akt: Dişkaya, 2006: 22). İş performansı ile ilgili alan yazınında performans değerlendirme sürecinde kullanılan birçok yöntem belirtilmektedir. Bu yöntemlerden bazıları ilk uygulamalardan beri kullanılırken bazıları da geliştirilerek yeni ve modern yöntemlere dönüştürülmüştür. İşletmeler uygun modeli seçerken (1) neyi ölçtüğü, ortaya çıkaracağı sonuçların ne olacağı (2) seçilen modelin örgüt yapısı ve insan

kaynağı politikasına uygun uygun olup olmadığı (3) çalışanlar tarafından kabul görüp görmediği konularını dikkate alarak doğru yöntemi seçerler (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 113). Performans değerlendirme modeli olarak temel ilkeler göz önünde bulundurulmak kaydıyla birkaç modelin karması şeklinde örgüte özgün model de uygulanabilir.

Kıngır ve Taşkıran (2006), performans değerlendirmeyi (1) geleneksel yöntemler, (2) çağdaş yöntemler olarak iki gruba ayırmaktadır (2006: 200-201). Geleneksel yöntem ağırlıklı olarak amir inisiyatifinde ve görüşleri doğrultusunda tek boyutlu olan yöntemdir. Bu yöntemin önemli çekincelerinden bahsedilmektedir. Çağdaş yöntemde değerlendirme amirler, değerlenen, astları, akranı ve müşteriler tarafından çok boyutlu olarak yapılmakta olup performans sonuçlarının daha fazla veriden yararlanılarak elde edildiği ve bu nedenle de kabul edilebilir olduğu söylenebilmektedir.

Gümüştekin ve Öztemiz (2005), modern performans değerlendirme yöntemlerini şu şekilde sıralamıştır:

1) Grafik değerlendirme ölçeği,
2) Davranışa dayalı sıralama ölçeği,
3) Davranışsal gözlem ölçeği,
4) 360 derece değerlendirme sistemi.

Gümüştekin ve Öztemiz (2005: 282), tarafında yapılan aynı çalışmada mevcut yöntemlerin eksik yönleri tamamlanarak ortaya konan geleneksel ve modern birçok yöntem de şu şekilde sıralanmıştır.

1) Derecelendirme yöntemi (scale rating),
2) İş boyutu ölçeği (job dimension scales),
3) Kontrol listesi yöntemi (check-list method),
4) Değerleme merkezi tekniği,
5) Kritik olay yöntemi (critical incident method),
6) Zorunlu dağılım yöntemi (forced distribution method),
7) Sıralama yöntemi (ranking method),
8) Çiftleri karşılaştırma yöntemi,
9) Direkt indeks yöntemi (direct index method),

10) Standartlar yöntemi (standarts method),
11) Sınırlı kullanımlı yöntemler,
12) Psikoteknik test ve psikolojik analiz yöntemi.

Barutçugil (2001), performans değerlendirmesi konusunu üç ana başlık altında incelemiştir (2001: 187-195).

1) Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler,
2) Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Sistem,
3) Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Sistem.

Örgütler kendi yapılarına en uygun olan yöntemi seçerek doğru ve yararlı sonuçlar elde edebilir. Seçilen yöntemin kendisinden çok değerlendiricilerin rolü kritik ve önemlidir.

Fındıkçı (2001), performans değerlendirmenin firmalar açısından önemi vurgulayarak firmanın özgün koşullarına uygun seçilmek kaydıyla birçok yöntemin varlığından bahsetmekte ve bunları aşağıdaki şeklide sıralamaktadır (Fındıkçı, 2001: 306).

1) Kişisel değerlendirme,
2) Üstlerin görüşleri,
3) Astların görüşleri,
4) Eş düzeylilerin görüşleri,
5) Hedeflere ulaşma düzeyi,
6) Pazar payı,
7) Müşteri memnuniyeti,
8) Kalite düzeyi,
9) Sınav değerleme sonuçları,
10) Kendisini geliştirme düzeyi,
11) Sicil raporları,
12) Karşılıklı görüşme,
13) Karma yaklaşımlar.

Sayılan yöntemler tek tek kullanılabileceği gibi uygun olan seçenekler birlikte kullanılarak da özgün bir model yaratılabilir. Bu seçim kurumun çalışan profili, örgüt kültürü, iş alanı gibi değişkenlere bağlı olarak yapılır (Fındıkçı, 2001: 307).

Değerleme; emek yoğun çalışılan ve parça başı malzeme üreten bir atölyede yapılacaksa çıktılara göre belirlenmiş hedeflere ulaşma düzeyi yöntemi kullanabilir. Hizmet işletmelerinde ise müşteri memnuniyet düzeyleri yöntemini seçmek isabetli olabilir. Performans değerlendirme sonuçlarının yönetim kararlarını etkilemesi ve çalışanları yüksek performans hedefi koymalarına teşvik etmesi nedeniyle firmada verimlilik arttırıcı rol üstlendiği söylenebilir.

Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, performans değerlendirme sonuçlarının objektif ve somut verilere dayanması oldukça önemlidir. Ayrıca performans değerlendirme rutin yapılan bir süreç haline getirilmemelidir. Özellikle havacılık çalışanlarında uygulanması önerilen performans değerlendirme modeli; yönetici, çalışan, akran, (müşteri, tedarikçi uygun fonksiyonlar için ilave edilebilir), hedef gerçekleşmeleri ve bireysel özellikleri-yetkinlikleri de kapsayan karma-özgün model olabilir. Söz konusu yöntemler kullanılarak yapılan değerlendirmelerde mutlaka çalışanların bireysel yetkinliklerinin de değerlendirme kriterlerinin içine dâhil edilmesinin yararlı olacağı belirtilmektedir (Fındıkçı, 2001: 319). Performans değerlendirme modeline kültürel kodların dâhil edilmesi işletme bazında bazı negatiflikleri önleyebilir, adalet duygusu gelişir, iletişim düzeyi artar, örgütsel sessizlik düzeyi azalır (Öztürk, 2015: 395). Performans değerlendirmede ağırlıklandırma son dönemlerde araştırmacılar tarafından kuvvetle önerilmektedir.

3.5.4 Performans Değerlemede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirmenin amacına ulaşabilmesi, değerlendirme sonuçlarının gerek yönetim karar ve planlarında girdi olarak kullanılmasına gerekse iş görenin gelişiminde bilgi kaynağı olarak faydalanılmasına bağlıdır. Aksi halde boşa harcanan zaman ve masraf söz konusu olabilir.

Fındıkçı (2001), performans değerlendirme ile ilgili sorunları altı madde halinde sıralamıştır (2001: 301-304) :

- **Objektif olamama:** İnsanın sübjektif olan yanı nedeniyle sayılabilir, gözlemlenebilir net ölçekler geliştirilmemiş olabilir. Diğer bir neden çalışanın başarı düzeyi değerlendirilirken değerlendirmede bireysel görüşler, önyargılar yer alabilir.

Bu sübjektif etkenlerden uzaklaşabilmek için ölçülebilir kriterlerin geliştirilmesi ve kullanılması gereklidir.

- **Tek yönlü ölçüm:** Değerlendirilen kişi hakkında sadece üstlerin, sadece eşdeğerlerin ya da sadece müşterilerin görüşlerinin dikkate alınması tek yönlü ölçüm olur. Değerlendirme, kişiyi tüm özellikleri ile ele alan çok yönlü bakış açısı ile yapılmalıdır.
- **Taraflı ölçüm:** Değerlendirenin kişiyi sevmesi veya sevmemesi, kendine yakın ya da uzak hissetmesi gibi hatalar hem değerlendirilenin moralini bozmakta hem de sisteme olan güveni sarsmaktadır. Yanlı değerlendirmenin önlenmesi için sistem yapılandırılmalı, formlar üzerinde yanlılığı önleyici ifadeler kullanılmalıdır.
- **Standart ölçüm:** Performans değerlendirme uygulamasının genel kurallar dahilinde yapılması, kişilerin bireysel özelliklerinin ve farklılıklarının gözardı edilmesine neden olur.
- **Araç hatası:** Performans değerlendirmede kullanılan çok çeşitli araçlar vardır. Herhangi bir işte herhangi bir formun ya da ölçüm aracının kullanılması yanlış sonuç verebilir. Seçilen aracın kuruluşun kültürüne, iş türüne, personel profiline uygun olmasına özen gösterilmelidir. Standart geliştirilmiş değerlendirme formları doğru yapılandırılmalıdır. Değerlendirme aracını kullanmadan önce pilot uygulama ile güvenirlik analizinin yapılmış olması faydalı olacaktır.
- **Baskın özellik:** Yöneticinin, çalışanın çok iyi olduğu bir özelliğini tüm değerlendirme alanlarına yansıtarak onun etkisinde kalmasıdır. "Hale etkisi" olarak da bilinen bu hata kişinin diğer özelliklerinin gizlenmesine veya potansiyelin ortaya çıkamamasına sebep olabilir. Bu durumun tersi de söz konusudur. Çok zayıf bir alanın etkisiyle diğer iyi olan alanlarının gizlenmesi söz konusu olabilir.

Sayılan bütün değerlendirme hataları performans değerlendirme sistemine güveni sarsarken, adalet duygusunun sarsılması, iş doyumsuzluğu ve çatışma alanı yaratılması gibi olumsuz sonuçlara neden olabilir. Oysaki objektif kriterlerle, doğru belirlenen ölçekle ve etkin bir şekilde yapılan performans değerlendirmesi şirketin kariyer yönetimi sürecine, ücret politikasına, eğitim planına kısacası üst yönetimin stratejik kararlarına ve şirket politikasına önemli girdiler sağlayabilir.

3.6 HAVACILIKTA PERFORMANSIN ÖNEMİ

Çağdaş yönetimde başarının izlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi etkin uygulanan bir performans yönetim sistemi ile mümkün olmaktadır. Performans yönetimi kapsamında bireysel ve kurumsal performans konularının anlaşılması gereklidir. Havaalanları kurumsal performans ölçümleri verimlilik, finansal durum, emniyet, güvenlik, müşteri ve çalışan memnuniyeti, çevre etkileri gibi boyutları göz önüne alarak yapılmaktadır (Kuyucak vd., 2016: 145). Bireysel performans yönetimi ise İK süreçlerinden biri olup, çalışanların performansının belirli yöntemle belirli periyodlarda değerlendirilmesi, eğitim ve kariyer planlarının sistematik bir şekilde yapılması bütünsel performans yönetiminin bir gereğidir. İnsan faktörünün özellikle havacılık sektöründeki etkisi ve önemi bireysel performans değerlendirmesini vazgeçilmez kılmaktadır. Gerek yaratılan emniyetsiz durumlar ve gerekse müşteri memnuniyeti tamamen bireylerin performansına bağlıdır (SHGM, 2012: 4).

Turhan (2009), Türkiye'de 5 büyük havalimanında çalışan hava trafik kontrolörlerinin performans algılamalarını değerlendiren çalışmasında; yaş, tecrübe, mezun olduğu okul, çalıştığı bölümü, iş pozisyonu, ücret ve havaalanı ile ilgili değişkenlerin performans algısında etkili olduğunu ortaya koymaktadır (2009: 87-88). Aynı çalışmada yaş ve tecrübe artıkça işle ilgili performans algısının da arttığı beyan edilmektedir. Ayrıca özellikle yaklaşma kontrol bölümünde çalışanların diğer hava trafik kontrol birimlerinde (kule, hava bilgi servisi, haberleşme) çalışanlara göre daha yüksek performans algısının olduğu açıklanmaktadır.

3.7 PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI

Performans değerlendirmenin kurumsal ve bireysel açıdan taşıdığı yararlar ve gerekliliği hakkında; (Fındıkçı, 2001; Barutçugil, 2002; Bakan ve Kelleroğlu, 2003; Öztürk, 2015) araştırmacı ve yazarlar şu konuların altını çizmektedirler:

- Performans değerlendirme çalışan düzeyinde psikolojik, kurum düzeyinde ise motivasyona yöneliktir,
- Performans değerlendirme sonuçları kişilere geri bildirim yapılarak gelişim alanları ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde önemli bilgi sağlar,

- Çalışanların hedeflerine ulaşma düzeyini gösterir. Bu sonuçlar kişilerin başarı düzeylerini görmelerini sağlarken kurumsal verimliliğin ölçülmesine de kaynak teşkil edebilir,
- Çalışanların iş başarılarını görmesi, geri bildirim yapılması iş tatmini ve verimliliğin artmasını sağlar. Başarının aksine başarısızlıkların da tespitine olanak sağlayarak zamanında önlem alınması mümkün olabilir,
- Çalışan ile yöneticiler arasında etkin iletişim aracı rolünü üstlenebilir. Güçlü iletişim sayesinde yeni fikirler ve fırsatlar ortaya çıkabilir,
- İnsan kaynaklarına çalışanların daha yakın ve objektif sonuçlarla tanınması için önemli bilgi sağlar. Kariyer yönetiminde olduğu gibi kaynak planlaması ve ücret yönetimi için de söz konusu veriler kullanılabilir,
- Performans değerlendirmesi çalışanları işe yönelten, yönlendiren ve yetenekleri geliştiren bir fonksiyon üstlenebilir,
- Performans değerlendirme sürecinde çalışan yeteneklerinin ortaya çıkması mümkün olabilir. İş zenginleştirme, rotasyon ya da yeni yetkiler verme gibi iş tatmini sağlayan ve verimliliği arttıran sonuçlar elde edilebilir,
- Bireysel yetkinliklerin değerlendirilme konusu olması gibi tutum ve davranışlar da değerlendirildiğinden örgütsel kültüre uyum ve uyumlandırma konusunda destek sağlar,
- Örgütte pozitif bir iklim oluşur, örgütsel adalet duygusu güçlenir ve güven duygusu artar.

3.8 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ARAŞTIRMALAR

Örgüt kültürü ile iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi-etkiyi inceleyen araştırma sayısı oldukça sınırlı iken örgüt kültürü-iş tatmini veya örgüt kültürü-iş performansı arasındaki ikili etki ve ilişkileri inceleyen araştırmalara çoklukla rastlanmaktadır.

Örgütlerin rekabet gücünü koruması ve yaşamını sürdürebilmesi için örgüt kültürü ve iş tatmini birbiri ile yakından ilişkili iki önemli örgütsel davranış

elemanıdır. Bu kavramlar aynı zamanda psikoloji, sosyal psikoloji ve antropolojinin de ilgilendiği konulardır.

Örgüt kültürü kavramı 1980'li yıllardan sonra alan yazınında yaygın olarak incelenirken, iş tatmini ise 1930'lu yıllarda insan unsurunu ele alan Neo- Klasik Yönetim Yaklaşımının yaygınlaşmasıyla ilgi odağı haline gelmiş bir yönetim fenomenidir. Söz konusu dönemlerde insan "sosyal psikolojik" birey olarak görülmektedir. Bu yaklaşımla örgütlerde paylaşılan değerler ve normların çalışanların davranışlarında ve iletişim biçimlerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir. Güçlü iletişim ve rol belirsizliklerinin azalması örgütlerdeki çatışmaları indirgemektedir. Bu durumun iş tatminini de arttırdığı belirtilmektedir (Türk, 2007: 72-103).

Örgüt kültürünün belirleyicilerinden birisi uygun personel seçimidir. İşi ile uyumlandığı algısına sahip iş görenler işlerinden daha fazla doyum sağlayacaktır. Örgüt kültürünün yerleştiği örgütlerde personel geliştirme, eğitim ve öğrenme sürecinin etkin işlediği varsayılmaktadır. Bireyin gelişiminin desteklenmesi iş tatminini artıracak ve iş yeri ile duygusal bağ kurmasını sağlayacaktır.

Odom vd., (1990), ulaştırma kuruluşlarında örgüt kültürü ile iş tatmininin üç boyutlu ilişkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda bürokratik kültürün iş tatminini artırmadığı ancak, yenilikçi ve destekçi örgüt kültürünün iş tatminini olumlu etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Yazına araştırmanın önemli iki katkısı olmuştur. Birincisi, ulaştırma sektöründe ne tür örgüt kültürün mevcut olduğu belirlenmiştir; ikincisi ise var olan örgüt kültürü ile iş tatmini ve bağlılık arasındaki ilişki ortaya çıkarılmıştır. Bu vesile ile örgüt yöneticileri örgüt ve çalışanlarını doğru tanıyarak etkili motivasyon yöntemleri kullanacaklardır.

Nystrom, sağlık bakım örgütlerinde yaptığı araştırmada, güçlü kültüre sahip örgütlerde çalışanlarda örgütsel bağlılık ve iş tatmininin yüksek olduğunu vurgulamaktadır (Lund, 2003: 222).

Erkmen ve Şencan (1994), örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik otomotiv sektöründe iki farklı büyüklükteki firmada yapılan araştırmalarında

küçük firmalarda örgüt kültürünün büyük firmalara göre daha güçlü olduğunu, küçük firmada çalışanların iş doyumlarının büyük firmalara göre daha yüksek olduğunu ve bu sonuçlara paralel olarak örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin küçük firmalarda büyük firmalara oranla daha güçlü olduğunu bulgulamıştır. Aynı çalışma sonucuna göre örgütün yönetim ve denetim politikalarının iş tatmininin artması ya da düşmesi bakımından güçlü etkisi olduğu beyan edilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre büyük firmalarda kurumsallaşma arttıkça kişiler arasındaki ilişkilerin daha mekanik hale gelebileceği; bu durumun ise bireyler arası ilişkilerdeki duygusal etkinliği azaltabileceği söylenebilir. Örgüt kültürü bireylerin paylaştığı değerlerin, normların, inançların, ortak duyguların bir tezahürüdür. Paylaşım, ortak duygular bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri güçlendirmektedir. Bu durum bireyler arasındaki çatışmaları azaltacağından iş tatmini de sağlayacaktır. Ayrıca örgüt kültürü, güvene dayalı ilişkilerin oluşmasında en önemli araçtır. Güvenin tesis edildiği bir örgütte çalışan performansı ve iş verimliliği olumlu etkilenirken, güven ortamının düşük olduğu örgütlerde yüksek ölçüde stres oluşmakta, verimlilik düşmektedir. Aynı araştırmada yönetsel karar alma sürecinin baltalandığı da ortaya konulmaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2011: 101).

Johnson ve McIntye (1998), örgüt kültürü ve örgüt ikliminin iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmıştır. 8.126 çalışanı olan büyük bir kamu kuruluşunda yapılan araştırmada, örgüt kültürü ve örgüt iklimi 19 farklı boyutta ele alınmış, araştırma sonucunda örgüt kültürünün iş tatminini her boyutta olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği anlaşılmıştır. Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki en güçlü etkisinin güçlendirme, katılım ve tanınma boyutlarında olduğu belirlenmiştir. Örgüt ikliminin iş tatminine etkisine bakıldığında ise en güçlü etkinin iletişim, hedefler ve yaratıcılık boyutlarında olduğu belirtilmektedir.

Akıncı (2002) çalışmasında yönetim tarzı, örgütsel uygulamalar, iş gören uyumu, kişiler arası iletişim ve sağlanan ekonomik katkıların iş tatmini üzerinde etkili olduğu beyan etmektedir. Araştırma sonucunda iş gören tatmininin artmasında psiko-sosyal faktörlerin ekonomik faktörlere nazaran daha etkili olduğu

söylenmektedir. Aynı araştırmada örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olmasının iş tatminini doğrusal olarak etkilediği beyan edilmektedir.

Shellenbarger'in, çalışmasında klan ve adhokrasi kültürünün hâkim olduğu örgütlerde çalışanların daha fazla iş tatmini yaşadıkları buna karşın emir, kontrol, ve saldırganlığın fazla olduğuna ve bireysel başarının yoğun bir şekilde talep edildiğine; hiyerarşi ve pazar kültürü hâkim olan örgütlerde ise iş görenlerin uzun dönemde güvensizlik, sadakatsizlik ve iş tatminsizliği problemleri yaşadıklarına değinilmektedir (Lund, 2003: 223). Aynı çalışmada esneklik, doğallık, rehberlik özellikleri organik süreçler olarak, emir, kontrol ve istikrar özellikleri ise mekanik süreçler olarak tanımlanmaktadır. İş görenlerin; istikrar, emir ve kontrol üzerine yapılaşmış hiyerarşi ve pazar kültürlerine sahip olan örgütlerde iş doyumsuzluğu yaşamaları, iş görenlere rehber olan, esnek ve doğallık özelliklerine sahip klan ve adhokrasi kültürlerinde işlerinden tatmin olmaları beklenmektedir.

Wu, örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisini inceleyen araştırmaların çoğunda iki kavram arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğunu ve örgütsel kültürün memnuniyeti artırabileceğini ve iş performansını yükseltebileceğini beyan etmektedir. Benzer yaklaşımla Lloyd, iş tatmini ile örgüt kültürü arasında çift taraflı ilişkinin var olduğunu ve iş tatmini arttıkça örgüt kültürüne bağlılığın artacağını, örgüt kültürü güçlendikçe de iş tatmininin artacağını ifade etmektedir (akt: Türk 2007: 110).

İşcan ve Timuroğlu (2007), örgüt kültürü tiplerinin iş tatminine etkisini incelemiş, klan ve adhokrasi kültürlerinin iş tatmini üzerinde pozitif etkisinin olduğunu, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin ise anlamlı ve ters yönlü bir etki gösterdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca eğitim verildikçe ve kıdem arttıkça iş tatmininin de arttığı belirlenmiştir.

Hakim (2015), örgüt kültürünün bankacılık sektöründe iş tatminine etkisini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmasında seçilen örgüt kültürü değişkenlerinin, iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olduğunu bulmuştur.

Denison & Mishra (1995) örgütsel kültür ile iş performansının ilişkisini ele alarak örgüt kültürünün servis kalitesini, iş performansını dolayısıyla da verimliliği etkileyebileceğine işaret etmişlerdir.

Smart ve St John (1996), dört yıllık bir üniversitede akademisyenlere yaptığı araştırmada örgütsel kültür ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Akkoç (2012), çalışmasında örgüt kültürü tiplerinden grup kültürü ve hiyerarşik kültürün iş performansı ile pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak hiyerarşi kültürünün iş performansını artırması beklenmemektedir. Bu bulgunun Deal & Kenndy (1982); Denison, (1984); Quinn ve Spreitzer, (1991) kuramları ile benzeştiği görülmektedir.

Lin ve Lin (2013), olumlu bir organizasyon kültürünün örgüt içindeki koordinasyonu ve kontrolü artırarak örgütsel performansı yükselttiğini, örgüt ve üyeleri arasındaki hedef birliğini sağladığını ve çalışan motivasyonunu arttırdığını belirtmektedir (2013: 4). Motivasyon artışının iş tatmini sağlaması gerektiği çıkarsanabilir. Bu yaklaşım ile çalışmanın konusu olan örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansına etkisi doğrulanabilir.

WHS & Kac (2015), tarafından tekstil sektöründe yapılan araştırmada örgütsel kültürün, çalışanların iş performansı üzerinde orta derecede pozitif etkisi olduğu kabul edilmektedir. Regresyon analizinin sonuçlarına göre, iş performansındaki değişimin% 27'sinin örgüt kültürü için önemli olduğu söylenebilir. Araştırma bulgusuna göre örgütte uyum, misyon, katılım ve kültür tutarlılığını geliştirerek iş performansının arttırılması mümkün olabilmektedir.

Daniel & Purwanti (2015), örgüt kültürünün ve iş tatmininin örgütsel bağlılık ve çalışan performansına etkisini araştırdıkları çalışmalarında iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü ve pozitif etkisinin olduğunu, örgütsel bağlılığın ise iş performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Aynı araştırmada iş tatmininin örgütsel bağlılık yoluyla iş performansını dolaylı olarak güçlü bir şekilde pozitif yönde etkilediği beyan edilmektedir. Çalışmada örgüt kültürünün iş performansını negatif fakat zayıf etkilediği, iş tatmininin iş performansını doğrudan pozitif fakat zayıf şekilde etkilediği, örgüt kültürünün iş performansını örgütsel bağlılık aracılığıyla (dolaylı) pozitif fakat zayıf bir şekilde etkilediği ortaya konulmaktadır.

Khosrow vd., (2017)'nin araştırma sonucunda örgüt kültürü, örgüt iklimi ve bilgi yönetiminin iş performansını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Aynı araştırmada hangi tip örgüt kültürünün hangi tür organizasyonlarda etkili olacağı da ortaya konulmuştur.

Iaffaldano ve Muchinsky (1985), iş tatmini ile iş performansı ilişkisini inceledikleri araştırmalarında olumlu fakat düşük düzeyde (.17) korelasyon olduğunu ortaya koymuşlardır. Vroom tarafından 20 yıl kadar önce yapılan analiz sonuçları ile büyük benzerlik taşıyan sonuçlara ulaşılmıştır.

İş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen alan yazını gözden geçirildiğinde ilişkinin konulmasının 1930'larda Hawthorne çalışmaları ile başladığı ve insan ilişkileri hareketi ile gelişerek devam etmekte olduğu anlaşılmaktadır (Judge vd., 2001: 376). Ancak o dönemlerde çalışanların tutumları ve performansı arasındaki potansiyel ilişkinin moral-verimlilik ilişkileri düzeyinde basit anlamda yapıldığı görülmektedir. Judge (2001), iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisini ölçen çalışmasını 7 model ele alarak yapmış ve tutarsız sonuçlar saptamıştır. Bazı modellere göre ilişkinin olmadığı bazılarına göre oldukça zayıf ilişki olduğu, bazılarına göre ise sunni ilişki olabileceği bulgulanmıştır. Aynı araştırmacı 2 meta analiz çalışması sonuçlarını da değerlendirerek elde ettiği ortak sonucuna göre iş tatmini ve iş performansı arasında zayıf bir (r= .30) korelasyon olduğunu saptamıştır.

İş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki araştırmacıların uzun yıllardır ilgisini çekmektedir. Bu ilişkinin açıklanması için ilk öncül araştırmaları ve sosyal bilişsel teorileri sunan teorisyenler arasında üç farklı görüş ortaya atılmaktadır. Edwards vd., söz konusu görüşleri ve savunucularını şöyle gruplandırmıştır: (1) işteki tutum ve davranış sonuçları performansı etkileyebilir görüşü (Brayfield & Crockett, 1955; Locke, 1976; Schleicher, Watt ve Greguras, 2004), (2) iş performansının iş tatminini etkilediği görüşü (Fishbein & Ajzen, 1975; Eagly & Chaiken, 1993), (3) iş tatmini ve iş performansının karşılıklı bir ilişki ve etkileşim içinde oldukları görüşü (Naylor, Pritchard & Ilgen, 1980; Vroom, 1964 gibi Beklenti Kuramcıları). Kısaca iş tatmininin iş performansını, iş performansının da iş tatminini etkileyebileceği belirtilmektedir. Literartürde bu üç farklı görüşe karşın meta-analiz

yaparak belirledikleri sonuca göre bazı araştırmacılar (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Judge vd., 2001) ise çoğunlukla iş tatmininin iş performansını etkilediği düşüncesini paylaşmaktadır (Edwards vd., 2008: 442).

Mullins (2010), çalışanların işlerinden memnuniyet duymaları halinde verimlilik artışı sağlanacağını söylemektedir. Bu görüş Schultz & Schultz (1990) tarafından da desteklenmektedir. İş tatmininin düşük olmasının ise örgüt açısından pek çok negatif etkisi olabileceği açıklanmaktadır (akt: Altaş ve Kuzu, 2016: 26)

Judge vd., tarafından iki bölüm halinde yapılan çalışmanın bir bölümü iş tatmini ve iş performansı ilişkisi hakkında meta-analiz incelemedir. Bu incelemeye göre iş tatmini ve iş performansı arasındaki ortalama doğrusal korelasyonun **.30** (k=312, N=54,471) olduğu belirtilmektedir. Bu ilişki, Iaffaldano & Muchinsky (1985)'in daha önceki bir meta-analizinde bulunan **.17** (k=74, N=12,192) düzeltilmiş korelasyonundan çok daha güçlüdür (Bowling, 2007: 168). Judge vd.'nin araştırmasının diğer bölümü ise yedi model üzerinden elde ettikleri sonuçların açıklandığı bölümdür. Modellerden elde edilen iş tatmini ile iş performansı ilişkisine dair sonuçlar tutarsızdır. Bu sonuçlar; niteliksel inceleme yöntemiyle memnuniyet-performans ilişkisi üzerine yapılacak gelecek araştırmalar için bir öncül çalışma niteliği taşıyabilir.

Youssef & Luthans (2007), olumlu davranışların işyerlerindeki etkisini araştıran çalışmalarında pozitif psikolojik ortamın iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkinin moderatörü olduğunu ve iş tatmini ile çalışan devrinin azalması arasında güçlü ilişki olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, Yargıç, Higgins, Thoresen ve Barrick, (1999); Ilies vd., (2006) gibi araştırmacılar, pozitif kişilik özelliklerinin iş tatminiyle pozitif yönden ilişkili olduğunu desteklemektedir. Aynı araştırmada umut, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu organizasyonel davranışların iş performansı ve istenen iş tutumlarını etkileyebileceği kabul edilmektedir.

İş tatmini ve iş performansı ilişkisi, endüstriyel ve örgütsel psikoloji tarihi boyunca büyük ilgi görmüştür. Iaffaldano & Muchinsky, (1985); Hakim, (2015) gibi çoğu araştırmacı ve bilim insanı, memnuniyet ve performans arasında nedensel bir ilişki olduğuna inanmaktadır. Ancak, Bowling (2007) tarafından yapılan meta-analiz

çalışmasında memnuniyet-performans ilişkisinin büyük ölçüde suni olduğunu belirtmektedir.

Shokrkon & Naami (2009), çalışmalarında iş tatmini ve iş performansı arasında düşük korelasyon olduğunu (en yüksek 0.32 ve en düşük 0.10 olarak ölçülmüştür) beyan etmektedir. Bu görüş aynı zamanda Bateman ve Organ (1983) ile de uyumludur. Aynı araştırmada çoklu korelasyon analizi sonucu işin kendisi ve denetim boyutu ile performans ilişkisinin daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Bu görüş, Iaffaldano & Muchinsky, (1985); Judge vd., (2001) tarafından da kabul edilmektedir. Yine de Organ (1983), iş tatmini ve iş performansı arasındaki düşük korelasyon katsayısının performansı ölçmek için kullanılan metodolojiden kaynaklandığına inanmakta ve bir çalışanın görevinden memnun olmasının mümkün olduğunu; bunun performansını nicel ya da nitel olarak arttırmasının mümkün olmadığını iddia etmektedir.

Ordun ve Demirbaş (2012) tarafından yapılan çalışmada Edwards vd., (2011); Iaffaldano & Muchinsky, (1985); Locke, (1976) gibi araştırmacıların iş tatmini ile bireysel performans arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik yaptığı araştırmaların büyük çoğunluğunda anlamlı bir ilişki olmadığı, ilişki görülenlerde ise beklenenden daha düşük düzeyde bulunduğu belirtilmektedir. Aynı araştırmada iş tatminsizliği ile bireysel performans arasında anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki ortaya konulmaktadır.

Kaya ve Kesen (2014), "IK Uygulamalarının ve Örgüt Kültürünün İş Performansına Yaptığı Etki" araştırmasında seçme ve işe alma, takım çalışması, eğitim, geri bildirim gibi uygulamaların çalışan performansını arttırdığını beyan etmektedir. Çalışmalarında örgüt kültürü tiplerinden pazar kültürünün çalışan performansını arttırdığı gözlenmiştir. Pazar kültüründe rekabet özendirildiğinden bireyler geride kalmamak için performanslarını sürekli arttırma eğilimindedirler. Bu kültürde bireysel insiyatif ve girişimcilik teşvik edilir, üretken bireyler yüksek performans sergiler.

Khan, Nawaz, Aleem & Hamed, çalışanların iş doyumları ile performansları arasındaki ilişkiyi araştırmış; iş tatmininin örgütlerde performansı arttırdığını ortaya koymuştur (akt: Nur vd., 2015: 31).

Guo vd., (2015) çalışmalarında otokratik sözlü iletişim ve destekleyici sözlü iletişim modellerinin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre otokratik sözlü iletişim iş tatminini negatif ve güçlü bir şeklide etkilerken, destekleyici iletişim iş tatminini olumlu etkilemektedir. Aynı araştırma sonucuna göre; otokratik sözel iletişim tarzı işten ayrılma eğilimini artırırken destekleyici sözel iletişim tarzı ile işten ayrılma eğilimi arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Çalışma sonucunda liderin sözlü iletişim tarzının iş tatminini etkilediği ve dolayısıyla da iş performansına ve verimliliğine etki ettiği belirtilmektedir.

Balas (2015), tarafından yapılan araştırmada Pearson korelasyon analiz sonuçlarına ($r=-0,331$ $p<0,05$) göre iş performansı ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Balas, ortaya koyduğu bu sonuçları Clark, (1997); Golden & Wiens-Tuers, (2006) gibi araştırmacıların çalışmalarının da desteklediğini belirtmektedir.

İş tatmini ile iş performansı arasında ilişkiyi inceleyen araştırmacıların bulguları Tekingündüz vd., (2016), tarafından yapılan çalışmada özetlenmiştir. Bu çalışmaya göre Spector vd., (2009) iş tatmini ile iş performansı arasında zayıf, pozitif ve tutarsız bir ilişki olduğunu, Robbins ve Judge (2013) ise üç yüzden fazla araştırma ile yaptığı meta-analiz çalışmasında iş tatmini ve performans arasında korelasyon bulunduğunu saptamıştır. Iaffaldano ve Muchinsky (1985) tarafından yapılan benzer başka bir meta analiz çalışmasında ise iş tatmini ile performans arasında. 17 düzeyinde bir ilişki olduğu beyan edilmektedir. Yousef (2000), iş tatmini ile iş performansı arasında düşük pozitif bir ilişki olduğunu açıklamaktadır. Buna karşın Tekingündüz vd. (2016) ise iş tatminin iş performansını anlamlı şekilde pozitif etkilediğini belirtmektedir.

İncelenen araştırma sonuçlarında örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansı ile ilişkisinin olduğu, aynı zamanda bağımsız değişken olarak örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansını etkilediği görülmüştür. Söz konusu araştırmalardan iş tatminin iş performansı üzerinde etkili olduğu da anlaşılmaktadır. Çalışmanın temel amacı bu çerçevede belirlenmiştir.

DÖRDÜCÜ BÖLÜM

XYZ HAVALİMANINDA YAPILAN ARAŞTIRMA

Dördüncü bölümde çalışmanın yapıldığı sektör tanıtılmış ve araştırmanın uygulamasına yer verimiştir. Çalışma XYZ havalimanı terminal işletmeciliğinde 2015-2017 yılları arasında yapılmıştır. Sırasıyla araştırmanın konusu, amacı, varsayımları, sınırlılıkları, yöntemi, araştırma ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerliliği, hipotezler, analiz sonuçları ve araştırma bulguları kapsamlı olarak sunulmuştur. Bölüm sonunda sonuç ve önerilere yer almıştır.

4.1 HAVACILIK, HAVAALANI VE TERMİNAL İŞLETMECİLİĞİ

Havacılık; ulaştırma sektörünün konfor, zaman ve emniyet kıstaslarını göz önüne aldığımızda en önemli alt sektörlerinden birisidir. Havacılık, bir ülkenin, bir bölgenin ekonomik, sosyal, kültürel ve turistik açıdan gelişmesine sağladığı katkıyla dikkatleri çekmektedir. Sektörün önemi ve büyüklüğünü dünya ölçeğinde 2016 yılında gerçekleşen bazı verilere baktığımızda daha iyi kavramak mümkün olacaktır. Dünya da her yıl hareket eden insanların %50'den fazlası hızlı ve emniyetli bir şekilde havayolu ile taşınmaktadır. Bu oranla 2016 yılında yaklaşık 3,8 milyar yolcu havayolunu kullanmış, 53 milyon ton kargo havayolu ile taşınmış, toplam 35 milyon sefer ile 49 milyar km uçuş yapılmıştır. Havacılık sektörünün 2016 yılında dünya ekonomisine doğrudan katkısı 664,5 milyar USD, dolaylı ve etkili katkısı toplam 2,7 trilyon USD ile %3,5 oranındadır (IHLG, Aviation Benefits Report, 2017: 7-9). Dünyada yaklaşık 9,9 milyon kişi doğrudan, 62,7 milyon kişi ise dolaylı olarak havacılık sektöründe istihdam edilmektedir (www.atag.org Erişim Tarihi: 19.09.2017). Aviation Benefits 2017 Raporu verilerine göre 2016 yılında dünyada 1.400 tarifeli havayolu, 26.000 yolcu uçağı ile yaklaşık 3.900 havaalanına iniş yapmaktadır. Söz konusu havacılık hizmetini dünya genelinde 173 hava seyrüsefer birimi sunmaktadır. Yalnızca havaalanı işletmelerinde 450.000 kişi istihdam edilmektedir. Sektör, son 15 yıldır her yıl ortalama %4 büyüyerek yolcu ve kargo taşımacılığındaki payını doğrusal bir şekilde artırmaktadır (Neufville & Odoni, 2003: 3). Havacılık sektöründeki siyasal ve politik düzenlemeler, yeni hava anlaşmaları

(open-skies, ikili anlaşmalar vb.), hava trafik akışını sağlayan yeni trafik modelleri, hava aracı endüstrisindeki gelişmeler, rekabet ve maliyet odaklı yönetim nedeniyle düşen taşıma bedelleri sektörün sürdürülebilir büyümesinde önemli olan diğer etkenlerdendir. Bu büyüklükteki bir endüstri emniyet, güvenlik ve etkinlik içinde yönetilme ihtiyacındadır. Sektörün en diğer bir özelliği de uluslararası norm ve standartların kullanılma ihtiyacıdır.

Havacılık faaliyetlerine 1912 yılında başlayan Türkiye özellikle 1940 yılların sonuna kadar dönemin teknolojik ve özgün koşulları içinde önemli gelişmelere sahne olmuştur. Ancak İkinci Dünya Savaşı sonrasında 1980'li yıllara kadar gelişmeler sekteye uğramış (Korul ve Küçükünal, 2003: 37), özellikle 1983 yılında çıkarılan 2920 Sayılı Sivil Havacılık Kanunu ve 2003 yılından sonra mevzuatta yapılan değişiklikle birlikte sektörde önemli gelişmeler yaşanmıştır. Türkiye'de kamu ve özel sektör mülkiyetinde 38 adedi uluslararası ulaşıma açık olmak üzere toplam 53 havaalanı, 5 adet terminal işletmeciliği, tarifeli ve tarifesiz olmak üzere toplam 10 adet ruhsatlı havayolu ve 4 adet kargo taşıma ruhsatlı havayolu mevcuttur. Toplam yolcu uçağı sayısı 100.365 koltuk kapasitesi ile 540 adettir. Kargo uçağı sayısı ise 25 adet olup, 1,8 milyon ton üzerinde taşıma kapasitesine sahiptir (www.shgm.gov.tr, Erişim tarihi: 28.08.2017). Dönemsel ve bölgesel olarak değişmekle beraber IATA verilerine göre; % 80,5 havayolu doluluk oranı (load factor) ortalaması ile bir günde bir seferde 80.500 kişi taşınabilmektedir (www.iata.org, Erişim Tarihi: 06.09.2017).

Türkiye'de havacılık sektöründe 2015 yılında 191.716 kişi çalışırken, aynı yılda toplam ülke ekonomisine katkı 23,4 milyar USD düzeyinde gerçekleşmiştir (SHGM, 2016: 25). Bu verilerle TÜİK raporuna göre toplam yurt içi gayri safi hasılanın (23,4/719.967 USD*0.01) %3,2'si, toplam ihracatın ise (23,4/143,921 USD*0.01) %16,2'si havacılık sektöründen gelmektedir (www.tuik.gov.tr, Erişim Tarihi: 06.09.2017). Bu sayılar sürekli değişmekle beraber ülkenin havacılık sektörü kapasitesi hakkında genel bilgi verebilir.

4.1.1 Sivil Havacılık Faaliyetleri

Sivil havacılık faaliyetlerinin askeri havacılık faaliyetlerinden ayrılarak sınıflandırılması yapılmamış olmakla beraber Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü

(ICAO) söz konusu faaliyetleri aşağıdaki şekilde gruplandırmaktadır (Gerede, 2006b: 198):

- Hava aracı üreticileri faaliyetleri,
- Havaaraçları bakım ve onarım faaliyetleri,
- Hava yolu işletme faaliyetleri,
- Havaalanı yapım ve işletim faaliyetleri,
- Haberleşme, seyrüsefer ve hava trafik yönetim faaliyetleri,
- Havacılık meteorolojisi faaliyetleri,
- Çevre koruma faaliyetleri.

ICAO faaliyetleri incelendiğinde havacılık sektöründe emniyet ve etkinliğin arttırılması bakımından "Eğitim Faaliyetleri" ve "Yönetim" olarak iki başlık ilave edilmesinin mümkün olabileceği görülmektedir.

4.1.2 Sivil Havacılıkta Düzenleyici Otorite ve Kurumlar

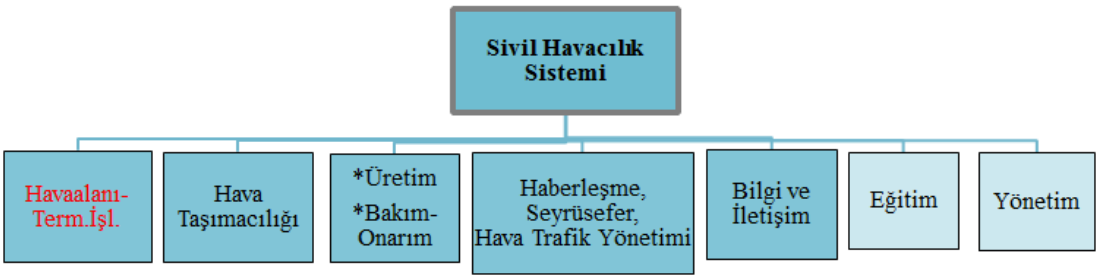
Havacılık sektörü faaliyetleri ulusal ve uluslararası kural ve düzenlemelere tabii olup havacılık kuruluşları tarafından istisnasız uygulanması istenmektedir. Bu amaçla ulusal ve uluslararası kuruluşlar sektör çalışanlarının yeterlilik ve yetkinlikleri, çalışma koşulları ve gerekli olan eğitimler bakımından da düzenleyici rolü üstlenmektedirler. Söz konusu kurumlar; ulusal düzeyde Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi, uluslararası düzeyde ise Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO), Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC), Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı (EUROCONTROL), Avrupa Havacılık Güvenliği Ajansı (EASA), ABD Federal Havacılık İdaresi (FAA) gibi otoriteler mevzuat ve düzenleme yapma yetkisine sahip otoritelerdir. Bazı uluslararası kuruluşlar ise sektöre dair öneri niteliğinde düzenleme yapabilirler. Bu kuruluşlar havaalanları için Uluslararası Havaalanları Konseyi (ACI), havayolu taşıyıcıları için ise; Uluslararası Hava Taşıyıcılar Birliği (IATA)'dir.

4.1.3 Sivil Havacılık Sistemi

Sivil havacılık sistemi, askeri amaçlı havacılık dışında kalan tüm havacılık faaliyetlerini kapsar (Turan, 2007: 6). Havacılık sektörü açık bir sistemdir. Alt

birimleri ile uyum içinde çalışır ve dış çevre ile daima etkileşim içindedir (Koçel, 2001: 185). Havacılık hizmeti işgücü, fiziksel alt yapı, teknoloji ve bilginin yoğun olarak kullanıldığı alt sistemlerden oluşmuştur. Sivil havacılığı ana sistem olarak kabul ettiğimizde her biri alt sistem olmak kaydıyla sivil havacılık sistemi Şekil-4.1'de görüldüğü gibi şematize edilmiştir (Turan, 2007: 7).

Şekil 4.1: Sivil Havacılık Sistemi



Kaynak: Turan, 2007: 7.

Sivil havacılığın alt sistemleri ile uyum içinde olan ve araştırma uygulamasının yapıldığı *havaalanı-terminal işletmeciliği* alt sistemi detaylı olarak tanıtılmıştır.

4.1.4 Havaalanı

Havaalanı, havacılık sektörünün en önemli alt yapı ve kolaylıklarını sunan bileşenlerinden birisidir. 21. yüzyılda havaalanı endüstrisini en çok etkileyen 3 ana unsurdan söz edilebilir. Bunlar; (1) Havacılık sektöründeki büyüme hızı, (2) Dünya çapında yaygınlaşan örgütsel değişim ile ekonomik ve siyasal de-regülasyonlar, (3) Teknik ve teknolojik değişimlerdir (Neufville & Odoni, 2003: 4). Özellikle teknolojik gelişmeler, hava aracı endüstrisi ile havaalanı dizaynı ve alt yapısını etkilerken, bilgi teknolojisi açısından yaşanan değişim de iş yapma şeklimizi yeniden tanımlamaktadır. Bu gelişmeler havaalanı süreçlerinin verimliliğini ve kapasitesini arttırmaktadır. Bu nedenle havaalanları, bu yeni fırsatlara uyum sağlamalıdır.

Havaalanı işletmesinin etkileşim alanlarını dış çevre, sektörel çevre ve iç (yakın) çevre olarak üç katmanda değerlendirmek sistematik bir anlamayı sağlayabilir. (a) **Dış çevrede**; yasal ve politik çevre, ekolojik, teknolojik, ekonomik, demografik, sosyal ve kültürel çevre yer alırken bunlar işletmeyi doğrudan ya da dolaylı olarak etkiler. Söz konusu etkiler kimi zaman fırsatlar yaratırken kimi

zamanda tehditler oluşturur. (b) **Sektörel çevrede;** ulusal ve uluslararası yasal otoriteler ve düzenleyiciler, hava aracı üreticileri, finansal çevre, iş birlikleri, rakipler yer alır. Sektörel çevre havaalanı işletmesini doğrudan etkileyebilen unsurlardan oluşur. Dış çevrede olduğu gibi fırsat ve tehditler mevcuttur. (c) **İç çevrede ise**; Yakın çevre halkı, ortaklar, tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar ve çalışan birlikleri bulunur. Havaalanı müşterilerini kurumsal müşteriler, yolcular, çalışanlar ve diğer havaalanı kullanıcıları şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Kurumsal müşteriler; havayolları, hava aracı bakım kuruluşları, terminal işletmecileri, yer hizmetleri, temsil-gözetim kuruluşları, hava aracı yakıt kuruluşları, hava aracı yeme-içme sağlayıcıları ve diğer hizmet sağlayıcılardan oluşan oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşık yapının girdisi uçuş programıyken; son çıktısı yolcu ve kargonun emniyetli ve zamanında son varış noktasına taşınmasıdır (Kuyucak, 2007: 7,156).

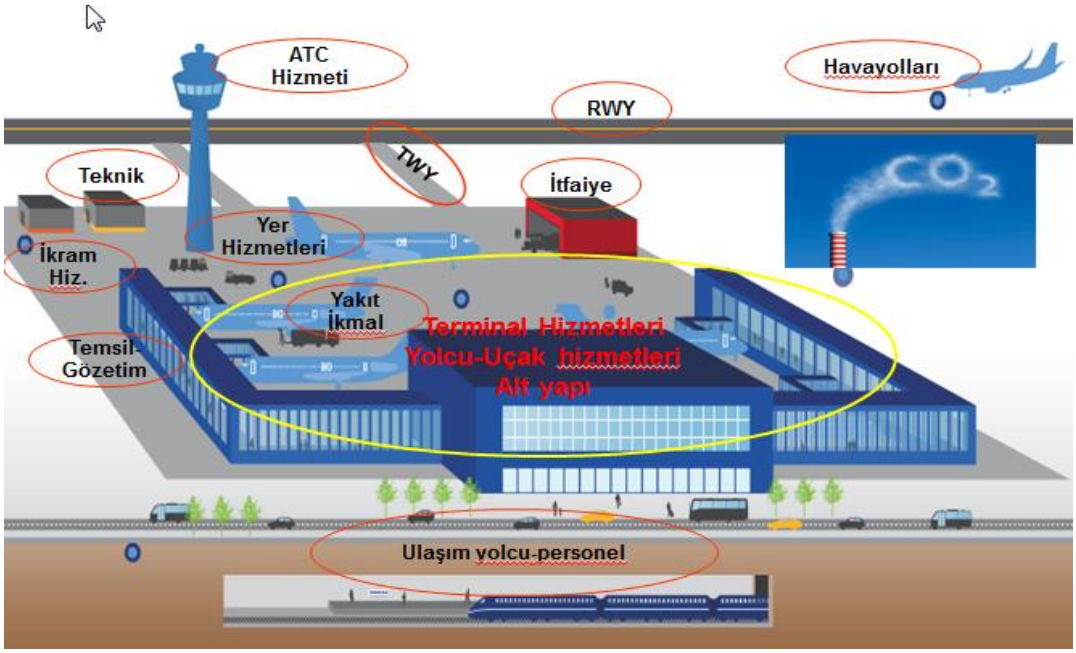
Havaalanları son yıllarda gerek sunduğu kolaylıklar ve gerekse hizmet çeşitlemeleri bakımından oldukça farklı yapılara dönüşmektedirler. Bu nedenle havaalanı konusunun işletme ve yönetim olarak iki ayrı ana başlık altında incelenmesi zorunlu hale gelmiştir.

a) İşletme Olarak Havaalanı: Havaalanlarını işletme olarak meteforik bir yaklaşımla incelemek gerekir. "Hava aracı mı önce icat edildi, havaalanı mı önce inşa edildi" (Kazda ve Caves, 2015: 1-3). Esasen cevabın bir önemi yoktur. Çünkü yalnız başına ne hava aracı bir amaca hizmet edebilir ne de havaalanı. Bu durumda havaalanları; dış ve iç çevresindeki bütün bileşenleri ile birlikte değerlendirilmesi gereken; yolcu ve hava aracı trafiğinin düzenlenmesi için özel tasarlanmış binalar, kolaylıklar ve iniş-kalkışa uygun özel tasarlanmış alanlardır (ICAO, 2013-Annex 14). Daha ziyade teknik yeterlilikler üzerinde duran bu tanım işletme olarak havaalanını tanımlamaktadır. Havaalanı faaliyetlerini havacılık faaliyetleri ve havacılık dışı faaliyet şeklinde iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Söz konusu faaliyetlerin sunulduğu havaalanları operasyonel, teknik ve sosyo-kültürel açıdan son derece karmaşık yapılardır (Kuyucak vd., 2016: 4-9). Özellikle II. Dünya savaşından sonra sivil havacılık sektörü kısa sürede gerek hava aracı teknolojisinde,

gerekse havaalanı fiziksel altyapısında önemli gelişmelere sahne olmuştur (Kazda ve Caves, 2015: 3). Birbirini iten bu gelişmeler hız, konfor ve emniyeti de arttırarak hava ulaşımına olan talebi her geçen gün yükseltmiştir.

Şekil-4.3'te gösterildiği gibi havaalanı; uçağın emniyetli bir şekilde havaalanına yaklaşması, inişi ve park edişine kadar olan hava trafik hizmetlerinin ve yerde sağlanan uçağa yapılan bakım, yakıt, yiyecek-içecek, yükleme-boşaltma, temizlik, yolcu check-in, yolcu indirme-bindirme, park ettirme veya parktan çıkarma gibi sayısız hizmetlerin sunulduğu alanlardır.

Şekil 4.2: Havaalanı Yerleşim Görseli



Kaynak: ACI Havaalanı Görseli, www.aci-europe.org, Erişim Tarihi: 10.10.2017.

Havaalanı doğrudan işletiminde olmayan fakat bütünsel hizmetin sunumu için gerekli olan meteoroloji hizmeti, gümrük hizmeti, sağlık hizmeti, güvenlik hizmeti gibi tamamlayıcı hizmetler de havaalanı faaliyetleri içinde yer almaktadır (Kuyucak vd., 2016: 7). Havaalanı, aynı zamanda değişik ulaştırma modları ile entegre edilmiş ulaştırma sektörünün bir bileşenidir. Şekil-4.2'de konumlandırılmış tüm hizmet sağlayıcılarının eşgüdüm içinde çalışması yoluyla hava aracı hizmetinin belirlenen

tarife zamanında (schedule times) sunulması esastır. Aksi halde yaşanan geç kalkışlar gecikme olarak değerlendirilip havaalanı kurumsal performansını olumsuz etkileyecektir.

b) Yönetim Olarak Havaalanı: Yönetim en temel anlamıyla, ortak amaçlara ulaşmak üzere yürütülen faaliyetlerin tümüdür. Yöneticilerin ortak amaçlarından birisi de işletmede etkinlik ve verimliliğin sağlanmasıdır. Söz konusu faaliyetler planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim olmak üzere sıralanan yönetim işlevleridir (Şimşek ve Çelik, 2011: 22).

Hava aracı endüstrisindeki teknolojik gelişmelerle fiziksel alt yapı tesis ve yardımcılarının paralel geliştirilmesi ve bu operasyonu sağlayacak iş görenlerin de bu gelişmelere uyumlandırılması zorunludur (Gerede vd., 2016: 27). Bir yandan kısa bir zaman diliminde onlarca hizmeti senkronize bir şekilde ve belirlenmiş bir zaman diliminde sunarken, diğer yandan da emniyetin ve güvenliğin sağlanıyor olması işi daha da karmaşık hale getirmektedir. Havacılık emniyetini sağlamak ise sürekli geliştirilen ve etkin uygulanan emniyet kültürü ile mümkün olmaktadır. Emniyet kültürünün örgüt kültürünün alt kültürü olduğu bilinmektedir. İş yapış tarzları, çalışanların katılımı, çalışanların yetkilendirilmesi, raporlama bilinci, iş hatalarında yönetimin tutumu, risk yönetimi, işbirliği, geçmiş hikâyelerden ders alma, tecrübelerin aktarılması gibi örgüt kültürüne dair birçok konu emniyet kültürünün gelişimini ve etkinliğini sağlayan elemanlardır. Açık bir sistem olan havaalanı işletmeleri, terminal işletmeleri ve havayolu işletmeleri (Kuyucak vd., 2016: 6) karmaşık ilişkileri yönetmek ve sürekli gelişen sektörün ihtiyaçlarına cevap verebilmek için çağdaş yönetim uygulamalarına önem vermek zorundadırlar.

Havaalanı işletmeciliğinde son yıllarda önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Söz konusu değişikliklerin en önemlilerinden birisi özellikle Türkiye'deki yap-işlet-devret modeli ile bina ve bağlantılarının özel mülkiyet eliyle yapıldıktan sonra belirli bir süre işletilerek kamu mülkiyetine devredilmesidir. Bu durum ise sektörde ticari amaçların ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Diğer bir gelişme ise özelleştirme uygulamasıdır. Özelleştirme dünya genelinde hizmet kalitesini artırma ve artan kapasite ihtiyacını kamu kaynağı kullanmadan karşılama avantajı nedeniyle

yaygınlaşmaktadır. Küreselleşmenin de etkisiyle havaalanı işletmeciliği boyutlarını ve sahipliklerini dünya ölçeğinde genişleterek bu konuda uzmanlaşmış yatırımcıları, finans kuruluşlarını, büyük emlak yatırımcılarını ve inşaat firmalarını bu alana çekmektedir. Havaalanı yönetiminde etkili olan diğer bir konu ise havaalanı işbirlikleridir. Esasen küreselleşmenin başka boyutu olan işbirlikleri (alliance) ortak hareket etme ve kaynak paylaşımı suretiyle sinerji yapma şansı vermektedir (Kuyucak vd., 2016: 53). Havaalanları ile ilgili son gelişmeleri gözden geçirdiğimizde havaalanlarının yalnızca hava araçlarının iniş kalkış yaptığı, yolcuların uçuş işlemlerini tamamladıkları mekânlardan öte "*havaalanı kenti" (aeropolis)* kavramıyla literatürde yer aldığı görülmektedir. Havaalanı içinde ve yakın çevresinde oluşturulan ticari ve endüstriyel faaliyetler ile konaklama ve kongre merkezleri oluşturulması bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bu tür yapılaşma havacılık hizmetlerinde çeşitlilik yaratırken bölgesel kalkınmanın da önemli unsuru haline gelmektedir.

4.1.5 Havaalanı Terminal İşletmeciliği

Dünya'da ve özellikle Türkiye'de son yirmi yılda havaalanı mülkiyeti ve işletme anlayışında farklılıklar yaşanmıştır. Havaalanı işletmecilik anlayışındaki bu paradigma değişimi ile yap-işlet-devret ya da işlet-devret şeklinde geliştirilen özgün modellerle Havaalanı Terminal İşletmeciliği iş kolu yaygınlaşmıştır. Türkiye'de İstanbul Atatürk, Sabia Gökçen, İstanbul 3.Havalimanı, Ankara- Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Antalya, Gazipaşa, Dalaman ve Bodrum havaalanı terminal işletmeleri söz konusu model ile özel sektör kuruluşları tarafından işletilmektedir.

Havacılık ve havacılık dışı olarak sınıflandırılan hizmetler yapılan paylaşımla havaalanı terminal işletmeleri kapsamı içinde ele alınmaktadır. Yolcuya sağlanan hizmetleri kesin çizgilerle birbirinden ayırmak mümkün olmamakla beraber sunulan hizmetler kabul gören bir sınıflamayla şöyle tanımlanabilir: (1) **havacılık hizmetleri**; hava aracı için sağlanan hizmetler (park etme, enerji sağlama, hava aracı havalandırma, su gibi), (2) **havacılık dışı hizmetler;** (a) **yolculara sağlanan hizmetler**; bilet alım, rezervasyon, check-in, bagaj hizmetleri, güvenlik, pasaport kontrolü, gümrük kontrolü, boarding (uçağa kabul) gibi, ve (b) **tamamlayıcı**

hizmetler; yeme-içme, konaklama, geçici ağırlama (transit-transfer yolcu hizmeti), gümrüksüz mağaza, alış-veriş, eğlence, sergi, kongre, konferans, sağlık gibi tüm sosyal ve kültürel hizmetler. Terminal işletmeleri; bu hizmetleri kesintisiz 7/24 olarak sunabilecek yeterliliklere sahip oldukça teknolojik; bir o kadar da karmaşık sistemleri barındıran işletmeler haline gelmiştir. Ana hizmetler doğrudan terminal işletmecileri tarafından verilirken bazı hizmetler de dış kaynaklardan temin edilebilmektedir. Ayrıca havaalanı terminal işletmeciliği; yukarıda sayılan meteoroloji, pasaport, gümrük, vize, sınır sağlık koruma gibi kamu eliyle sağlanan hizmetlerin de koordinasyonundan ve alt yapı desteğinden sorumlu olabilmektedir.

Bütün bu hizmetleri sağlayacak havacılık çalışanlarının profilinde de önemli farklılaşma olması gerektiği açıktır. Havacılık çalışanlarından beklenen performans; emniyetli, güvenli ve etkin şekilde işlerin yürütülmesidir (Gerede, 2016a: 27).

Havacılık sektörü her ne kadar teknolojik gelişmelere en açık endüstrilerden biri olsa da henüz insan gücüne duyulan ihtiyacın en yoğun olduğu bir endüstri dalıdır. Bu nedenle işletmelerin bu karmaşık yapısal ilişkiler ağını belirli kurallar, standartlar, normlar içinde yürütürken çalışanların memnun olması ve onlardan yüksek performans elde edilebilmesi işletme amaçlarına ulaşabilmek için son derece önemlidir.

Bu çalışmanın sonuç bölümünde özellikle havacılık sektöründe örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi değerlendirilecek, uygulamaya yönelik ve sisteme katma değer sağlayacak öneriler sunulacaktır.

4.2 ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu; algılanan örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisini havacılık sektörü özelinde ortaya koymaktır. Bu çerçevede XYZ havalimanı terminal işletmeciliği çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

4.3 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, çalışanlarca algılanan örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisini havacılık sektörü örneğinde tespit etmektir. Bu

kapsamda XYZ havalimanı terminal işletmeciliği çalışanları üzerinde de bir araştırma yapılmıştır. Ulusal ve uluslararası düzeyde hizmet sunan ve uluslararası bir konsorsiyum olan bu işletmede örgüt kültürünün katılım, uyum yeteneği, tutarlılık ve misyon alt boyutlarının iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi irdelenmektedir. Bir diğer amaç ise iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisi ile örgüt kültürü iş tatmini ve iş performansının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir.

4.4 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ-SORUNSALI

İlgili alanyazın incelendiğinde örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansına etkisini inceleyen yeteri kadar çalışmaya rastlanamamıştır. Özellikle havacılık sektöründe bu kapsamda sınırlı çalışma olması nedeniyle çalışmanın hem ilgili literatürdeki eksikliğin kısmen giderilmesine yardımcı olacağı hem de sektör yöneticilerine önemli yönetsel bilgi sağlayabileceği öngörülmektedir.

Havacılık sektörünün sağladığı yüksek hız, konfor ve emniyet nedeniyle diğer ulaştırma modlarına göre çok daha fazla tercih edilmesi sektörün hızla büyümesine neden olmaktadır. Sektörde esas ürünün ağırlıklı olarak hizmet olması nedeniyle insan daima başat faktördür. Dolayısıyla araştırmanın konusu olan havaalanları terminal işletmeleri de, bu karmaşık yapının etkin yönetilmesi ve verimliliğin sağlanması için çağdaş yönetim yaklaşımlarına ihtiyaç duymaktadır. Tam bu bağlamda, örgüt kültürü ve çalışanların tatmini ve performansı, havacılık sektöründe kazaların azaltılması ve verimliliğin sağlanmasında önem arz etmektedir. Çalışmayı önemli kılan başka bir neden ise havacılık hizmetlerinden memnuniyetin sağlanmasında, uluslararası standartlarda emniyet ve güvenliğin tesis edilmesinde güçlü bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyulmasıdır. Bu nedenle örgütlerde örgüt kültürünün; tutarlılık, katılımcılık, uyum yeteneği ve misyon bakımından tanımlanması hayati önem taşımaktadır. Diğer yandan örgüt stratejilerinin belirlenmesi, uzun ve kısa vadeli hedeflerin tanımlanması, çevresel risk ve fırsatların değerlendirilmesi gibi yönetsel kararların açık ve net ifade edilmesinde güçlükler yaşanabilmektedir.

Bu çalışma ile ortaya konulan örgüt kültürünün sağladığı faydalar, iş tatmininin sağlanması için izlenecek yollar ve iş performansı değerlendirme sistemi hakkında verilen bilgiler sektör yöneticilerine yol gösterici rol oynayabilir. Aynı zamanda örgüt kültürü, iş tatmini ve iş performansı alanında çalışma yapacak araştırmacılara teorik ve uygulama yönünden faydalı olabileceği düşünülmektedir. Belirtilen gerekçeler çerçevesinde çalışmanın alanyazınına ve uygulama alanına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

4.5 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın kavramsallaştırılması ve uygulanmasında, aşağıdaki varsayımlar temel alınmaktadır:

a) Araştırma evreninin konunun irdelenmesi açısından kabul edilmiş hata oranı içinde yeterli büyüklükte olduğu kabul edilmektedir.

b) Seçilen veri toplama araçlarının istenilen bilgiyi elde etmede geçerli ve güvenilir olduğu, aynı zamanda kullanılan ölçeğin araştırma amacına uygun olduğu varsayılmaktadır.

c) Araştırmaya katılanların kullanılan veri toplama araçlarını doğru ve samimi bir şekilde cevapladıkları varsayılmaktadır.

4.6 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın sınırlılıkları, kısaca aşağıda sıralanmıştır:

a) Elde edilen sonuçlar, uygulanacak olan ölçekten elde edilen verilerle sınırlıdır.

b) Araştırma konusu değişkenlerinin tümünü aynı başlıkta kapsayan çalışmalara sık rastlanamamıştır.

c) Araştırmacının veri tabanlarına üniversite dışından erişiminde sınırlılıklar yaşanmıştır.

d) Araştırmanın yalnızca XYZ Havalimanında faaliyet gösteren XYZ Terminal İşletmesi çalışanlarına yapılması nedeniyle elde edilen sonuçlar ancak benzer özellik gösteren işletmeler için de genellenebilir. Dolayısıyla Türkiye genelindeki tüm havacılık sektörü çalışanlarının algılarını kapsama iddiası yoktur.

e) Araştırmaya katılan kişilerin yansıttıkları düşünceler, onların gerçek algılarını oluşturmaktadır.

4.7 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma tanımlayıcı türde tasarlanmıştır. Tanımlayıcı araştırma, var olan bir durumu ayrıntısıyla anlama ve buna bağlı betimleme amacıyla yapılır (Ural ve Kılıç, 2005: 18-19). Açıklama işleminde, değişkenler arası ilişkiler ve/veya farklılıklar da irdelenebilir. Tüm bunlara dayanarak araştırmanın tanımlayıcı bir nitelik taşıdığı söylenebilir.

Tanımlayıcı türde tasarlanan araştırmada öncelikle kapsamlı bir ilgili alanyazın taraması gerçekleştirilmiştir. İnceleme sonucu, örgüt kültürünü oluşturan faktörlerin (katılım, tutarlılık, uyum yeteneği, misyon) bağımsız değişken olarak iş tatmini ve iş performansının ise bağımlı değişkenler olarak ele alınıp bu çerçevede veri derlenerek değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasına karar verilmiştir.

4.7.1 Anket Formunun Oluşturulması ve Ön Testi

Anket formu, alanyazın dikkate alınarak oluşturulmuştur. Ankette üç ölçeğin yanı sıra, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye dönük yedi soru bulunmaktadır. Böylece anket dört bölümden oluşmuştur.

a) Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt kültürünü ölçmek için Denison & Mishra (1995) tarafından geliştirilen Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (Denison Organizational Survey) kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik testi Denison & Mishra (1995) ve Jae Cho (2000) tarafından yapılmış, oldukça olumlu sonuçlar alınmıştır (Yahyagil, 2004: 61). Ölçek ilk kez Gökşen (2001), daha sonra İçin (2002) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik çalışması ise Yahyagil (2004: 74) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek dört alt boyuttan ve 36 maddeden oluşmaktadır. Denison örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları; "katılım" (9 madde), "tutarlılık" (9 madde), "uyum yeteneği" (9 madde) ve "misyon" (9 madde) olarak belirtilmiştir. Ölçek maddelerinin tepki kategorileri, "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=

Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" olmak üzere 5'li Likert derecelemesine tabi tutulmuştur.

b) İş Tatmini Ölçeği

Ankette yer alan ikinci ölçek, iş tatmini ölçeğidir. İş tatminini ölçmek için Weiss, Davis, England & Lofquist (1967), tarafından geliştirilen ve Başkaya (1989) tarafından Türkçeye çevrilen (Kahya vd., 2015: 366) ve 20 maddeden oluşan "Minnesota İş Tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire= MSQ)" nin kısa formu kullanılmıştır. Ölçek tam 20 maddede genel tatmin düzeyinde ele alınmıştır. MSQ akademik araştırmalarda en sık rastlanan iş tatmin ölçeği olduğu belirtilmektedir (Toker, 2007: 96; Pelit ve Öztürk, 2010: 53-54). Ölçeğin orijinalinde 100 madde bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeğin kısa formunda; ücret, özgürlük, çeşitlilik, sosyal statü, yönetim, ahlak değerleri, güvenlik, sosyal hizmetler, otorite, kabiliyet kullanımı, şirket politika ve uygulamaları, etkinlik, ilerleme, sorumluluk, iş arkadaşları, çalışma koşulları, yaratıcılık, ödül ve başarıya dönük tatmini belirlemek üzere 20 madde yer almaktadır (Pınar vd., 2008: 153). İş tatmini ölçeğine ait maddelerin tepki kategorileri de örgüt kültürü ölçeğinde olduğu gibi, "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" olmak üzere 5'li Likert derecelemesine göre ayarlanmıştır.

c) İş Performansı Ölçeği

Üçüncü ölçeğimiz, iş performansına ilişkindir. Kullanılan ölçek, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiş ve Gürbüz vd., (2010: 72) tarafından Türkçeye uyarlanmış olup; dört maddeden oluşmaktadır. Ölçek Türkiye'de (Akkoç, 2012; Çelik ve Çıra, 2013) gibi araştırmacılar tarafından da kullanılmıştır. Bu ölçeğe ait maddelerin tepki kategorileri de "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" olmak üzere 5'li Likert derecelemesine göre düzenlenmiştir.

Anketin son kısmında katılımcıların demografik özelliklerine dair sorular yer almaktadır. Bu sorular, katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaş grubu, eğitim

durumu, çalışma süresi, unvanı ve çalıştıkları departmanın belirlenmesine dönüktür. Bu sorulara ankette yer verilmesinin nedeni, katılımcı profilini ortaya koymanın yanı sıra, demografik özelliklere göre değişkenler arası farklılıkların tespit edilebilmesini sağlamaktır.

Oluşturulan taslak anket, 2017 yılı Ocak ayının ilk haftasında ön teste tabi tutulmuştur. Ön test, değişik demografik özelliklere sahip iş görenlerden seçilen 30 kişiyle gerçekleştirilmiştir. Ön test sonucunda kısmi düzeltmeler yapılarak ankete son hali verilmiştir (Ek-1).

4.7.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, XYZ havalimanında faaliyet gösteren terminal işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. Söz konusu kuruluşta anket uygulaması yapıldığı dönemde (Ocak-Şubat 2017) 369 çalışan bulunmaktadır. Çalışmada örneklem yoluna gidilmemiş olup; tam sayım yapılması hedeflenmiştir. Araştırmacının XYZ havalimanında çalışıyor olması ve evren büyüklüğünün sınırlı (Ural ve Kılıç, 2005: 28) olması nedeniyle tam sayım yoluna gidilmiştir. Anket uygulamasının yapıldığı dönemde, işyerine izin, hastalık, mazeret gibi nedenlerle gelemeyenler ve iki yabancı uyruklu çalışanın da olması dolayısıyla 359 anket dağıtılabilmiştir. 343 adet geri dönmüş, ancak çeşitli eksiklik ve yanlışlıklar nedeniyle 19 adet anket formu geçersiz sayılarak 324 anket değerlendirmeye alınmıştır. Böylece dağıtılan anketler için %90.3'lük geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen 324 anketin evreni temsil oranı ise %87,8'dir. Yüksek geri dönüş oranı, eğitim düzeyinin yüksek ve çalışanların örgütsel faaliyetlere duyarlılığının fazla olmasına bağlanabilir.

4.7.3 Verilerin Analizi

Anketler yoluyla elde edilen veriler, bilgisayar ortamında tasnif ve analiz edilmiştir. Örgüt kültürü ölçeğinde bulunan 4. 12. 18. 24. 30. ve 34. maddeler ters kodlama gerektiren maddelerdir. Söz konusu maddeler ters kodlanarak veri girişi yapılmıştır.

Verilerin analizinde; tanımlayıcı istatistiklerin (yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma) yanı sıra bağımsız değişken (katılım, tutarlılık, uyum yeteneği, misyon) ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etki düzeyini tespit etmek için basit ve çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Ayrıca, örgüt kültürü, iş tatmini ve iş performansının yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi, departman, pozisyon gibi demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için t-testi ve ANOVA'dan yararlanılmıştır. Farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını test etmek için ise varyansaların homojen olduğu durumda Scheffe, olmadığı koşulda Tamhane T^2 çoklu karşılaştırma testi tercih edilmiştir.

4.8 ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRİĞİ

Araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önce geçerlik ve güvenirliği sağlanmış ölçekler olmasına özellikle dikkat edilmiştir. Geçerlik, ölçülmek istenenin ölçülebilme derecesi olarak tarif edilmektedir. Araştırmada kullanılan Denison ve Mishra Örgüt Kültürü ölçeği, Minesota İş Tatmini ölçeği ve Kirkman ve Rosen İş Performans ölçeğinin kapsam (içerik) geçerliliği uzman görüşünden yararlanılarak sağlanmıştır (Karasar, 1995: 151). Bu amaçla hazırlanan maddeler, konu hakkında uzmanlığı olan dört öğretim üyesi tarafından incelenmiştir.

Örgüt kültürü ölçeği dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyondur. Hangi maddelerin hangi boyutları ölçtüğü daha önce yapılan uyarlama çalışmasında (Yahyagil, 2004: 61) belirlendiği ve başka bir ifade ile boyutlar önceden bilindiği için yapı geçerliğini test etme gereği duyulmamıştır. Bu nedenle ilgili boyutları oluşturan maddelerin toplanabilirlikleri kontrol edilerek, puanları toplanmış ve analizler bu toplam puanlar üzerinden yapılmıştır.

Terminal işletmesi çalışanlarının iş tatminini ölçmek için Minesota İş Tatmini Ölçeğinin 20 maddelik kısa formu kullanılmıştır. Bu kısa formun genel iş tatminini ölçtüğü belirtildiğinden (Weiss vd., 1967: 4) faktör analizi uygulanmamış olup; maddelerin puanları toplanarak "iş tatmini" değişkeni yaratılmıştır.

Dört maddelik iş performansı ölçeğinin tek boyutlu olduğu ifade edilmektedir (Akkoç, 2012: 30). Dolayısıyla bu ölçeği oluşturan maddeler de toplanarak "iş performansı" değişkeni yaratılmıştır.

Güvenirlik, bağımsız ölçümler arasındaki kararlılık, ölçülen özelliğin aynı koşullar altında sürekli aynı değerleri alabilmesindeki tutarlılık veya tesadüfi hatadan arınıklık olarak da açıklanmaktadır (Karasar, 1995: 148). Verilerin başka bir araştırmacı tarafından tekrarlanabilirlik derecesi (Kuş, 2012: 34), başka bir tanıma göre bir test ya da ankette bulunan soruların birbirleri ile olan tutarlılığı ve seçilen ölçeğin soruna ne kadar uygun olduğudur (Memnun, 2013: 5). Bu çalışmada ölçeğin güvenirlik katsayısı bir iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alfa (α) ile belirlenmiştir.

Tablo 4-1: Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

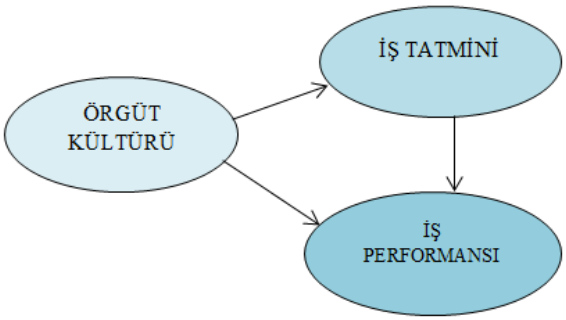
Ölçekler	Madde Sayısı	Ortalama	S.Sapma	Cronbach Alpha (α)
Örgüt Kültürü	**36**	**3,42**	**0,616**	**0.955**
Katılım	9	3,48	0,665	0.862
Tutarlılık	9	3,37	0,677	0.855
Uyum Yeteneği	9	3,38	0,625	0.804
Misyon	9	3,38	0,712	0.872
İş Tatmini	**20**	**3,49**	**0,646**	**0.917**
İş Performansı	4	**4,32**	**0,568**	**0.852**
Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum,.., 5=Kesinlikle Katılıyorum				

Ölçekler ve alt boyutlara ilişkin Alfa değerleri Tablo-4.1'de gösterilmiştir. Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarının güvenirlik katsayıları 0,804-0,872 arasında değişmekte olup; ölçeğin bir bütün olarak güvenirlik değeri 0,955'tir. 20 maddelik iş tatmini ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0,917 olup; iş performansı ölçeğinin değeri ise 0,852'dir. Dolayısıyla araştırmada kullanılan üç ölçeğin de yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir (Alpar, 2012: 458).

4.9 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada öncelikle kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Buna bağlı olarak değişkenlere karar verilmiştir. Örgüt kültürü bağımsız değişken olarak ele alınmış olup; bağımlı değişkenler ise iş tatmini ve iş performansıdır. Ayrıca, iş tatmininin iş performansını da etkileyebileceği düşünülmüştür. Bu değerlendirmelere bağlı olarak çizilen simgesel model, Şekil 4.3'de gösterilmektedir. Şekilde görsel hale getirilen değişkenler arasındaki ilişkiler, literatürden yararlanılarak açıklanmıştır. Buna bağlı olarak geliştirilen hipotezler de ardından sunulmuştur.

Şekil 4.3: Simgesel Model



Paylaşılan değerler sistemi olarak tarif edilen (Türk, 2007: 33; Acaray vd., 2015: 141) örgüt kültürünün çalışanların iş tatminlerine yansıması kaçınılmazdır. Ödüllendirme sisteminin iyi çalıştığı örgütlerde iş tatmininin yüksek olacağı belirtilmektedir (Erkmen, 1994: 114). Ulaştırma sektöründeki bürokratik örgüt kültürünün iş tatminini yükseltmediği ancak, yenilikçi ve destekçi örgüt kültürünün iş tatminini olumlu etkilediği belirlenmiştir (Odom vd., 1990: 157-169). Güçlü örgüt kültürüne sahip sağlık işletmelerinde iş tatminin de yükseldiği ifade edilmektedir (Lund, 2003: 222). Ayrıca, firmaların küçük veya büyük olmasına bağlı olarak da örgüt kültürünün iş tatminini etkilediği belirtilmektedir (Erkmen ve Şencan, 1994: 116-124). Bazı çalışmalarda (Johnson & McIntye, 1998: 843-850), örgüt kültürünün iş tatminini güçlü şekilde etkilediği de dile getirilmektedir. Örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkilerini inceleyen araştırmaların çoğunda pozitif yönlü ilişki olduğu ve örgütsel kültürün tatmini yükseltebileceği beyan edilmektedir (Wu, 2001: 43'ten akt: Türk 2007: 110). Dolayısıyla örgüt kültürünün iş tatminini olumlu yönde etkileyebileceği sonucuna ulaşılabilmekte ve aşağıdaki temel hipotez ile alt hipotezleri yazılabilmektedir.

H_1: Örgüt kültürü, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H_{1a}: Örgüt kültürünün katılım boyutu, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H_{1b}: Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H_{1c}: Örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutu, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H_{1d}:Örgüt kültürünün misyon boyutu, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Örgüt kültürü, iş tatminini etkilemekle kalmayıp çalışanların iş performanslarına da yansıyabilir. Yapılan bir araştırmada (Denison & Mishra, 1995: 204), örgüt kültürünün iş performansını etkilediği, bunun da verimliliğe önemli katkısı olduğu belirtilmektedir. Akademisyenlerin algıladıkları örgütsel kültürün iş performanslarına olumlu yönde etki ettiği başka bir çalışmanın (Smart ve St John, 1996: 219-241) bulgusudur. Bir çalışma da (Akkoç, 2012: 34) örgüt kültürü ile iş performansının pozitif yönlü anlamlı bir ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir. Tekstil sektöründe yapılan araştırmada (WHS & Kac, 2015: 65) örgütsel kültürünün, çalışanların iş performansını orta derecede olumlu yönde etkilediği ve örgüt kültürünün iş performansındaki değişimin % 27'sini açıklayabildiği ortaya konmuştur. Khosrow vd., (2017: 117)'nin de belirttiği üzere örgüt kültürünün iş performansını olumlu yönde etkileyebileceği sentezine rahatlıkla ulaşılabilmekte ve aşağıdaki temel hipotez ile alt hipotezler üretilebilmektedir.

H_2: Örgüt kültürü, iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H_{2a}: Örgüt kültürünün katılım boyutu, iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H_{2b}: Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu, iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H_{2c}: Örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutu, iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H_{2d}:Örgüt kültürünün misyon boyutu, iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansını etkilemesinin yanı sıra, iş tatminin de iş performansına yansıyabileceği alanyazına bağlı olarak çıkarsanabilir. İş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkilerin karşılıklı olduğu, dolayısıyla birbirlerini etkileyebileceği ifade edilmektedir (Edwards vd., 2008: 442). İş tatmini ve iş performansı arasında düşük düzeyli ilişki olduğu beyan edilmektedir (Shokrkon ve Naami, 2009: 49). Çalışanların iş tatminlerinin performansı arttırdığı ortaya konulmuştur (Khan, Nawaz, Aleem & Hamed, 2012'den akt: Nur vd., 2015: 31). Hemşire ve ebeler üzerinde yapılan bir araştırmada (Tekingündüz vd.,2016: 1676-1677) iş tatmininin iş performansını olumlu yönde etkilediği ve iş tatminindeki bir birimlik artışın iş performansında 0,384 birimlik artışa ol açtığı bulgulanmıştır. İş tatmini ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu kimi araştırmacılar (Judge vd., 2001: 376; Edwards vd., 2008: 442) tarafından da dile getirilmektedir. Bu açıklamalara istinaden iş tatmininin iş performansını olumlu yönde etkileyebileceği sonucuna ulaşılmış ve aşağıdaki hipotez türetilmiştir.

H_3: İş tatmini, iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

4.10 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın bu kısmında; XYZ terminal işletmesi çalışanları üzerinde yapılan araştırmanın bulguları yer almaktadır. Bulgular, frekans ve yüzde dağılımın yanı sıra ölçek maddelerinin ortalama ve standart sapmalarını da içermektedir. Ayrıca, değişkenler arasında gerçekleştirilen korelasyon ve regresyon analizi sonuçları da sunulmaktadır.

4.10.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri Tablo-4.2'de verilmiştir.

Tablo 4-2: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı (n:324)

Özellikler	n	%	Özellikler	n	%
Cinsiyet			**Medeni Durum**		
Erkek	266	**82.1**	**Evli**	247	**76.2**
Kadın	58	17.9	Bekar	77	23.8
Yaş			**Eğitim Düzeyi**		
25 yaş ve aşağısı	4	1.2	İlköğretim	12	3.7
26-35 yaş arası	93	28.7	**Lise**	127	**39.2**
36-45 yaş arası	172	**53.1**	Önlisans	83	25.6
46-55 yaş arası	54	16.7	Lisans	89	27.5
56 yaş ve üzeri	1	0.3	Lisansüstü	13	4.0
Departman			**Çalışma süresi**		
Genel Müdürlük	11	3.4	1 yıldan az	2	.6
Operasyon + Ops Planlama	96	29.6	1-3 yıl arası	25	7.7
IT	20	6.2	4-6 yıl arası	59	18.2
Finans Muhasebe	25	7.7	7-9 yıl arası	113	34.9
Güvenlik	9	2.8	**10 yıl ve daha fazla**	125	**38.6**
Teknik	105	**32.4**			
Tic. Pazarlama	58	17.9	**İşletmedeki Konum**		
			Yönetici	17	5.2
			Ara kademe yönetici	65	20.1
			Çalışan	242	**74.7**

Ankete katılan çalışanların demografik özellikler ile ilgili araştırma bulguları incelendiğinde; anketi cevaplayanların %82.1'sinin erkek, %17.9'unun kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında ise %76.2'sinin evli, %23.8'inin ise bekâr olduğu tespit edilmiştir. Yaş aralığı açısından baktığımızda ise %1.2'sinin 25 yaş ve aşağısı, %28.7'sinin 26-35 yaş arası, %53.1'inin 36-45 yaş arası, %16.7'sinin 46-55 yaş arası ve %0.3'ünün ise 56 yaş ve üzeri gruplarda yer aldıkları görülmektedir. Katılımcıların %3.7'sinin ilkokul-ortaokul, %39.2'sinin lise, %25.6'sının ön lisans, %27.5'inin lisans ve %4.0'ının master ve doktora düzeyinde eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Çalışma süresi açısından incelendiğinde ise, %0.6'sının 1 yıldan az, %7.7'sinin 1-3 yıl arası, %18.2'sinin 4-6 yıl arası, %34.9'unun 7-9 yıl arası ve %38.6'sının 10 yıl ve daha fazla deneyime sahip olduğu görülmektedir. Konum (unvan) açısından bakıldığında; %5.3'ünün departman müdürü, genel müdür yardımcısı, %19.8'inin uzman, takım lideri ve şef ünvanında, %74.7'sinin iş gören olduğu görülmektedir. Ayrıca, ankete katılanların %3.4'ünün Genel Müdürlük (genel müdür ve asistanları, kalite, hukuk ve insan kaynakları çalışanlarını kapsar). %29.6'sının operasyon ve operasyon planlama, %6.2'sinin bilgi

işlem, %7.7'sinin finans-muhasebe, %2.8'inin güvenlik, %32.4'ünün teknik ve %17.9'unun ticaret ve pazarlama departmanlarında çalıştıkları görülmektedir.

Yukarıdaki veriler ışığında çalışanların demografik özellikleri bakımından şu bulgular söylenebilir. İş görenlerin büyük bir oranı erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Bunun temel nedeni; işin özgün koşullarına bağlı olarak 7/24 vardiyalı sistemde çalışılması, mekanik, elektriksel ve elektronik olan teknik sistemlerde genel olarak erkeklerin uzmanlaşması, bilgi işlem sistemleri ve hava aracı (uçak) köprü hizmetlerinde çoğunlukla erkek adayların çalışmaya ilgi duymasıdır. En yoğun işgücü ihtiyacı olan teknik ve operasyon departmanları (bölüm) anılan işgücünün bulunduğu bölümlerdir. Çalışma süreleri bakımından incelendiğinde "on yıl ve üzeri" süre çalışan sayısının yüksek olduğu görülmektedir. Kuruluşta işten ayrılma oranının düşük olduğu ve çalışanların iş sürekliliklerine önem verildiği söylenebilir. Çalışanların yaklaşık %96,5'i lise ve üzeri okul mezunu çalışanlardan oluşmaktadır. Bu durum sektörün teknoloji ve bilgi yoğun karmaşık sistemleri yönetmek üzere ihtiyaç duyduğu insan profilini açıklamaktadır.

4.10.2 Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Standart Sapma, Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Değerleri

Örgüt kültürünün katılım boyutunun maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo- 4.3'te sunulmuştur.

Tablo 4-3: Örgüt Kültürünün Katılım Boyutuna İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları

"KATILIM" İfadeleri (Yetkilendirme, Takım Çalışması, Yetenek Geliştirme)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**	**Aritmetik Ortalama Sıralaması**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**			
1.Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir	0.9	8.4	26.1	45.0	19.6	0.90	3.74	2
2.Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	1.9	15.1	31.2	40.4	11.4	0.94	3.44	5
3.İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.	4.0	27.2	31.5	29.6	7.7	1.02	3.10	9
4.Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır (R)	7.8	18.1	29.9	28.0	16.2	1.16	3.27	7
5.Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	1.9	8.7	28.6	48.1	12.7	0.88	3.61	3
6.Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	0.6	6.2	18.6	54.3	20.2	0.82	**3.87**	**1**
7.Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	2.8	16.7	29.1	40.9	10.5	0.98	3.40	6
8.Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	1.5	11.5	31.0	41.5	14.6	0.93	3.56	4
9.Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	4.0	20.7	33.6	32.1	9.6	1.01	3.23	8
Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum,.., 5=Kesinlikle Katılıyorum								

Tablo-4.3'teki örgüt kültürünün **katılım** boyutu ifadelerinin aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, "Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır." ifadesinin 3.87 ortalama ile birinci sırada, "Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir." ifadesinin **3.74** ortalama ile ikinci sırada ve "Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır." ifadesinin **3.61** ortalama ile üçüncü sırada olduğu görülmektedir. Söz konusu boyutta, "İş planları yapılırken tüm çalışanlar karar verme sürecine belli

ölçüde dâhil edilmektedir.” ifadesinin **3.10** ortalama ile göreceli olarak en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün katılım boyutu ile ilgili genel değerlendirme yapıldığında kuruluşta görev tanımları, yetki ve sorumluluklar tanımlanmıştır; çalışanlar, yaptıkları işin bilincindedirler. Karar sürecinin bir parçası olmaları konusunda talepleri vardır. Takım çalışmasının geliştirilmesi için birimler arasında güçlü iletişim ve işbirliğine gereksinim duyulmaktadır. Çalışanlar sürekli gelişime açıktır, bu durumun gerçekleşmesi için çalışanların yönetim tarafından desteklenmesinin gerekli olduğu söylenebilir. Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim karşılıklı olarak pozitif etkileşim içinde olan iki örgütsel davranış fenomenidir (Durğun, 2006: 127). Birçok araştırmacı örgüt kültürünün geleceğe aktarılmasının etkin örgütsel iletişim sayesinde mümkün olabileceği görüşünü paylaşmaktadır.

Tablo-4.4’te görüldüğü gibi **tutarlılık** boyutuna ilişkin ifadelerden “İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.” ifadesi **3.68** ortalama ile birinci sırada yer almıştır. Ters kodlama yapılan ifade örgütte etik değerlerin güçlü bir şekilde varlığını ifade etmektedir. “İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.” ifadesi **3.59** ortalama ile ikinci sırada ve “İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.” ifadesi **3.47** ortalama ile üçüncü sırada yer almaktadır. Tutarlılık boyutunda “Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.” ifadesi ise **2.93** ortalama ile son sırada yer almaktadır.

Tablo 4-4: Örgüt Kültürünün Tutarlılık Boyutuna İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları

"TUTARLILIK" ifadeleri (Temel Değerler,Uzlaşma, Koordinasyon)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**	**Aritmetik Ortalama Sıralaması**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**			
10.Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	4.3	14.9	25.8	40.4	14.6	1.05	3.46	4
11.İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	2.8	15.0	25.5	45.5	11.2	0.97	3.47	3
12.İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (*etik*) değerler yoktur.(R)	1.6	14.4	23.4	35.3	25.3	1.05	**3.68**	**1**
13.İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	3.7	7.7	30.0	43.3	15.2	0.96	3.59	2
14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	6.2	18.6	27.6	35.4	12.1	1.09	3.29	7
15. Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	2.5	15.8	38.1	35.9	7.7	0.91	3.31	6
16.Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	2.2	15.8	35.7	38.2	8.1	0.91	3.34	5
17.İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	4.0	20.4	36.2	32.8	6.5	0.96	3.17	8
18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.(R)	7.4	30.7	30.3	24.5	7.1	1.06	2.93	9
Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum,.., 5=Kesinlikle Katılıyorum								

Örgüt kültürünün **tutarlılık** boyutunun maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo.4.4'te sunulmuştur.

Kuruluşta temel değerlerin benimsendiği, iş yapış tarzında, belirsizliklerde doğru yolu bulmakta rehber olan ve temel kuralları oluşturan etik anlayışın yerleştiği ve çalışanlar arasında uyumun olduğu ve olaylara pozitif yaklaşım tarzına sahip

hâkim davranış şeklinin bulunduğu söylenebilir. Öte yandan departmanlar arası işbirliği ve koordinasyonun geliştirilmesinin pozitif sinerji yaratabilmek için önemli olduğu analiz sonuçlarından anlaşılmaktadır. Organizasyonların açık sistem olduğu, bu sistemlerde pozitif sinerji yaratabilmenin verimliliği artırdığı belirtilmektedir (Koçel, 2010:256).

Örgüt kültürünün **uyum yeteneği** boyutunun maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-4.5'te sunulmuştur.

Tablo 4-5: Örgüt Kültürünün Uyum Yeteneği Boyutuna İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları

"UYUM YETENEĞİ" ifadeleri (Müşteri Odaklılık, Değişim, Örgütsel Öğrenme)	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**	**Aritmetik Ortalama Sıralaması**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**			
19.İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	4.3	15.7	41.4	32.1	6.5	0.93	3.21	7
20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	5.0	15.7	37.1	34.3	7.9	0.98	3.24	6
21.İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	2.8	15.2	32.9	36.6	12.4	0.98	3.41	5
22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	4.0	10.2	28.3	45.7	11.8	0.97	3.51	4
23.Tüm çalışanlar, müşteri-lerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	0.3	5.0	17.6	55.1	22.0	0.79	**3.94**	**1**
24.Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır**. (R)**	5.9	18.5	14.8	32.7	28.1	1.24	3.59	3
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	7.4	17.3	38.1	32.2	5.0	0.99	3.10	8
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	14.2	28.1	29.9	21.9	21.6	1.12	2.77	9
27.Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	2.5	9.3	24.8	47.4	16.1	0.94	3.65	2
Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum,.., 5=Kesinlikle Katılıyorum								

Tablo-4.5'teki uyum yeteneği ifadelerine ilişkin aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında; "Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir." ifadesi **3,94** aritmetik ortalama ile birinci sırada, "Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır." ifadesi **3.65** ortalama ile ikinci sıradadır. Ters kodlama gerektiren "Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır." maddesi **3.59** ortalama ile üçüncü sırada yer almıştır. Uyum yeteneği boyutunun son sırasında ise **2.77** ortalama ile "Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir." ifadesinin yer aldığı görülmektedir.

XYZ havalimanı terminal işletmesinde, müşteri odaklılık politikasının çalışanlar tarafından güçlü bir şekilde desteklendiği bulgulanmaktadır. Müşteri istek ve beklentileri göz önüne alınmakta ve süreçlerin girdisi olarak kabul edilmektedir. Kuruluşta yenilikçi faaliyetlerin sınırlı olduğu, bu konuda motive edilmedikleri, yetki ve sorumluluk dengesizliğinin bulunduğu söylenebilir. Çalışanlar tarafından alınan risk ve sağlanan fayda oranında ödüllendirme yapılması beklenmektedir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların geliştirilmesi, sürekli örgütsel öğrenmenin örgüt kültürü haline gelebilmesi için yönetim desteğine ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Örgüt kültürünün misyon boyutunun maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-4.6'da sunulmuştur.

Tablo-4.6'daki verilere bakıldığında; **misyon** ifadelerinden "Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir." ifadesinin **3.75** ortalama ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir**. 3,56** ortalama ile İkinci sırada "Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler." **3,40** ortalama ile üçüncü sırada ise "Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır." ifadeleri yer almıştır. Misyon boyutunun son sırasında **3.22** ortalama ile "Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur." ifadesinin yer aldığı tespit edilmiştir.

Tablo 4-6: Örgüt Kültürünün Misyon Boyutuna İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları

"MİSYON" ifadeleri (Temel Amaçlar, Yönlendirme, Vizyon)	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**	**Aritmetik Ortalama Sıralaması**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**			
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	9.3	17.1	27.4	34.3	11.8	1.14	3.22	9
29.Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	3.1	14.6	33.7	36.8	11.8	0.98	3.40	3
30.İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur**. (R)**	6.0	22.0	25.8	27.4	18.9	1.18	3.31	6
31.İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	2.5	18.3	38.1	34.7	6.5	0.91	3.24	8
32.Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	2.8	9.6	26.5	50.6	10.5	0.90	3.56	2
33.Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	1.9	6.5	23.5	51.4	16.7	0.88	**3.75**	**1**
34.Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır**. (R)**	3.7	19.3	29.9	32.7	14.3	1.06	3.35	4
35.Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	6.9	17.1	28.7	37.1	10.3	1.08	3.27	7
36.Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	4.0	13.9	35.2	39.8	7.1	0.94	3.32	5
Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum,.., 5=Kesinlikle Katılıyorum								

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi örgüt kültürünün misyon boyutu sonuçları incelendiğinde uzun dönemli amaç ve hedeflerin tanımlanmasına ve tüm çalışanlara duyurulmasına ihtiyaç olduğu söylenebilir.

4.10.3 İş Tatminine İlişkin Standart Sapma, Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Değerleri

İş tatmininin maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-4.7'de sunulmuştur.

Tablo 4-7: İş Tatminine İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları

"İŞ TATMİNİ" ifadeleri	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**	**Aritmetik Ortalama Sıralaması**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**			
1.Çalışma saatlerinde sürekli işimle uğraşmak beni mutlu eder.	1.9	6.5	12.7	53.3	25.7	0.90	3.94	5
2.İş yaparken insiyatif kullanma imkânına sahibim.	4.3	14.0	20.5	43.8	17.4	1.07	3.56	8
3.Duruma göre farklı davranış tarzları gösterebilirim.	5.6	15.5	19.9	49.1	9.9	1.05	3.42	13
4.İşim bana çevremde saygınlık sağlar.	2.2	10.9	23.3	47.8	15.8	0.95	3.64	7
5.Yöneticimin yönetim şeklinden memnunum.	6.9	12.5	29.3	35.2	16.2	1.11	3.41	14
6.Yöneticim doğru kararlar verir.	4.7	10.0	34.6	35.5	15.3	1.02	3.47	12
7.İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam.	2.2	3.8	12.2	37.9	43.9	0.94	4.18	2
8.İşimde sürekli kalabilme imkânına sahibim.	3.2	5.4	14.6	42.1	34.8	1.00	4.00	4
9.İşimde başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatına sahibim.	1.9	14.5	28.1	39.2	16.4	1.00	3.54	10
10.İnsanları yönlendirme fırsatına sahibim.	2.5	11.3	30.3	39.4	16.6	0.98	3.56	9
11. Bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkânına sahibim.	0.6	9.6	23.5	44.6	21.7	0.92	3.77	6
12.İşletme politikalarının uygulanış şeklinden memnunum.	9.0	20.9	31.2	29.9	9.0	1.11	3.09	17
13. Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.	32.0	22.7	22.7	15.8	6.8	1.27	2.43	19
14.İşimde ilerleme şansım vardır.	32.9	27.3	18.6	14.9	6.2	1.25	2.34	20
15.İşimde kendi kararlarımı uygulama özgürlüğüm vardır.	13.0	25.2	27.6	26.7	7.5	1.15	2.90	18
16.İşimde kendi yöntemlerimi kullanma fırsatım vardır.	9.6	15.8	28.0	37.0	9.6	1.12	3.21	16
17.Çalışma koşullarım iyidir.	5.6	9.9	26.2	46.3	12.0	1.01	3.49	11
18.İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.	-	1.5	9.6	53.7	35.2	0.68	**4.23**	**1**
19. Yaptığım iş karşılığında takdir edilirim.	9.0	13.9	25.3	36.4	15.4	1.16	3.35	15
20. Yaptığım işin sonrasında kendimi başarılı hissederim.	0.6	3.1	14.2	51.5	30.6	0.79	4.08	3
Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum,.., 5=Kesinlikle Katılıyorum								

Tablo-4.7'deki verilere bakıldığında; iş tatmini ifadelerinden "İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir." ifadesinin **4.23** ortalama ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. **4.18** ortalama ile ikinci sırada "İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam", üçüncü sırada ise **4.08** ortalama ile "Yaptığım işin sonrasında kendimi başarılı hissederim." ifadeleri yer almıştır. İş tatmini ölçeğinin son sırasında **2.34** ortalama ile "İşimde ilerleme şansım vardır." ifadesinin yer aldığı tespit edilmiştir.

Kuruluşta aynı departmanlarda çalışanlar arasında güçlü bir iletişimin olduğu, etik davranış kurallarının çalışanlar tarafından içselleştirildiği ve işin kendisinden memnun olunduğu araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Örgüt kültürü tutarlılık boyutunda yer alan işyerinde etik davranış kurallarının varlığının ($\bar{x}$:4,18) iş tatmini sağlanmasında etkili olduğu anlaşılmaktadır.

4.10.4 İş Performansına İlişkin Standart Sapma, Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Değerleri

İş performansının maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-4.8'de sunulmuştur.

Tablo-4.8'deki veriler incelendiğinde; iş performansı ifadelerinden "Görevlerimi tam zamanında tamamlarım." ifadesinin **4.45** ortalama ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. **4.37** ortalama ile ikinci sırada "İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir", üçüncü sırada ise **4.23** ortalama ile "İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım" ifadeleri yer almıştır. İş performansı ölçeğinin son sırasında **4.23** ortalama ile "Sunduğum hizmetin kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim" ifadesinin yer aldığı tespit edilmiştir.

Tablo 4-8: İş Performansına İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları

"İŞ PERFORMANSI" ifadeleri	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Standart Sapma**	**Aritmetik Ortalama**	**Aritmetik Ortalama Sıralaması**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**			
1.İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir.	0.3	1.2	3.4	50.9	44.1	0.64	4.37	2
2. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0.3	0.6	3.1	46.0	50.0	0.62	**4.45**	**1**
3.İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	0.6	0.6	11.1	50.9	36.7	0.71	4.23	3
4. Sunduğum hizmetin kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	0.6	1.5	10.2	48.1	39.5	0.75	4.23	4
Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum,.., 5=Kesinlikle Katılıyorum								

Çalışanların kendi kendini değerlendirmesi objektiflik açısından tartışmaya açık bir konudur. Araştırma sonuçlarına göre iş planlaması ve zaman yönetiminin etkin olduğu, performans ve iş kalitesinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

4.10.5 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler arasında ilişki olup olmadığı ve varsa pozitif ya da negatif mi olduğu ve hangi düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Örgüt kültürü ve alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon ile iş tatmini ve iş performansının aritmetik ortalamaları, standart sapmaları Cronbach Alpha değerleri ve korelasyon katsayıları Tablo-4.9'da sunulmuştur.

Korelasyon analizi sonucuna göre; toplam örgüt kültürü ile iş tatmini arasında (r=0,80) olumlu yönde kuvvetli, ancak iş performansı ile arasında (r=0,30) yine olumlu fakat zayıf bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Alpar, 2012: 338).

Tablo 4-9: Tanımlayıcı İstatistikler, Cronbach Alpha Değerleri ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1. Örgüt Kültürü (Toplam)	3.40	0.61	***(0.96)***						
2. Katılım	3.47	0.67	.90**	***(0.86)***					
3. Tutarlılık	3.36	0.68	.93**	.81**	***(0.86)***				
4. Uyum Yeteneği	3.38	0.63	.91**	.74**	.78**	***(0.80)***			
5. Misyon	3.38	0.70	.93**	.76**	.82**	.83**	***(0.87)***		
6. İş Tatmini	3.48	0.63	**.80****	.71**	.76**	.74**	.73**	***(0.92)***	
7. İş Performansı	4.32	0.57	**.30****	.34**	.29**	.23**	.23**	.32**	***(0.85)***
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-yönlü)									

Örgüt kültürünün alt boyutları açısından bakıldığında ise; katılım ile iş tatmini (r=0,71), tutarlılık ile iş tatmini (r=0,76), uyum yeteneği ile iş tatmini (r=0,74) ve misyon ile iş tatmini (r=0,73) arasında pozitif yönlü, anlamlı ve yüksek (Alpar, 2012: 338) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde örgüt kültürünün alt boyutları olan; katılım ile iş performansı (r=0,34), tutarlılık ile iş performansı (r=0,29), uyum yeteneği ile iş performansı (r=0,23) ve misyon ile iş performansı (r=0,23) arasında pozitif yönlü, anlamlı fakat zayıf (Alpar, 2012: 338) bir ilişki olduğu da araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Aynı analiz sonuçlarına göre; iş tatmini ile iş performansı (r=0,32) arasında düşük düzeyli, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.10.6 Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve İş Performansına Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye dair matematiksel bir model bulma uğraşıdır. Başka bir anlatımla, bulunan model ile bağımsız değişken veya değişkenlerden yararlanarak, bağımlı değişkeni tahmin etme işlemidir (Alpar, 2012: 363). Regresyon analizinde elde edilen modelin geçerliği, yapılan F testinin anlamlılığı ile belirlenir (Alpar, 2011: 420).

Bağımsız değişken(ler)in bağımlı değişkeni açıklama oranı "Açıklayıcılık Katsayısı" **"R^2"** ile gösterilir. Bu değer 0 ile 1 arasında değişir, 1'e yaklaştıkça tahmin gücü artar. Basit regresyonda **R^2** değeri rapor edilirken (Alpar, 2011: 424), iki veya daha fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı çoklu regrosyon analizinde Düzeltilmiş **R^2** değeri rapor edilir (Alpar, 2011: 465). Modelde anlamlı bulunan her değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi **"β"** (Beta) katsayısının işaret ve değerine bakılarak yorumlanır (Alpar, 2011: 460).

Çoklu regresyon analizi yapılırken dikkat edilmesi gereken noktalardan bir tanesi, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun olmamasıdır. Bu amaçla bağımsız değişkenler arasında çok yüksek korelasyonların olmaması (0,800'ün üstünde), varyans şişme faktörünün (VIF) 5'ten büyük olmaması, tolerans değerinin küçük olmaması (0,200'ün altında) ve koşul indeksinin (CI) 30'dan büyük olmaması arzu edilir (Alpar, 2011: 517-518). Araştırma değişkenlerinin zaman serisi veya tarihsel veriler olmaması nedeniyle, değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığının testine ihtiyaç duyulmamıştır. Tarihsel verilerde otokorelasyonu tespit edilmesini sağlayan Durbin-Watson değerinin genel olarak 1,5-2,5 arasında olması arzu edilir (Kalaycı, 2006: 264).

a) Örgüt Kültürünün İş Tatmini Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları:

Örgüt kültürünün alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır (bkz.Tablo-4.10).

Tablo 4-10: Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Std. edil me-miş β	Std. Hata	β	*t-değeri*	*p-değeri*	R	R^2	Düz. R^2	Tole-rans	VIF	Koşul indeksi
$F_{(4-264)}$ = **116,055**					,000**	,798	,637	**,632**			
Sabit	,637	,139		4,582	,000**						1,000
1.Katılım	,183	,066	,186	2,786	,006**				,303	3,295	13,678
2.Tutarlılık	,266	,074	,282	3,594	,000**				,228	4,382	21,818
3.Uyum Yeteneği	,289	,073	,286	3,948	,000**				,275	3,631	27,433
4.Misyon	,102	,073	,112	1,401	,162				,232	4,315	29,460
** p<0,01; Bağımlı Değişken**: İş Tatmini**											

Tablo-4.10'da örgüt kültürünün alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkilerine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. Örgüt kültürünün dört boyutu (katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon) bağımsız değişken, iş tatmini ise bağımlı değişken olarak girildiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı (Düz.R^2= 0,632; $F_{4;264}$= 116,055; p < 0,01) olduğu görülmektedir. Buna göre model geçerlidir ve tahmin işleminde kullanılabilir. Bu modelde, örgüt kültürünün alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon iş tatminindeki değişimin %63,2'sini açıklamaktadır. Çalışanların algıladıkları örgüt kültürünün boyutlarından katılımdaki bir birimlik artış, iş tatminini **β**=0,186 artırmaktadır. Diğer taraftan uyum yeteneğindeki bir birimlik artış, iş tatmininde 0,286 birimlik artışa yol açarken, tutarlılık boyutundaki bir birimlik artış iş tatminini 0,282 birim kadar artırmaktadır. Misyonun ise iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmektedir. Dolayısıyla araştırmanın birinci ana hipoteznin dört alt hipotezinden üçünün eldeki verilerle desteklendiği (desteklenenler: H_{1a}; H_{1b}; H_{1c}; desteklenmeyenler: H_{1d}) belirlenmektedir.

b) Örgüt Kültürünün İş Performansı Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları:

Örgüt kültürünün alt boyutlarının iş performansı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4-11: Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarının İş Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Std. edilmiş β	Std. Hata	β	*t-değeri*	*p-değeri*	R	R^2	Düz. R^2	Tolerans	VIF	Koşul indeksi
$F_{(4-276)}$ = **10,610**					,000**	,365	,133	**,121**			
Sabit	3,229	,185		17,466	,000						1,000
1. Katılım	,284	,087	,328	3,274	,001**				,312	3,205	13,824
2. Tutarlılık	,053	,098	,064	,543	,588				,223	4,476	22,073
3.Uyum Yeteneği	-,050	,097	-,057	-,520	,603				,265	3,767	27,542
4. Misyon	,025	,096	,031	,259	,796				,219	4,573	29,413
** p<0,01; Bağımlı Değişken: **İş performansı**											

Tablo-4.11'de örgüt kültürünün alt boyutlarının iş performansı üzerindeki etkilerine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Örgüt kültürünün dört boyutu (*katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon*) bağımsız değişken, iş performansı ise bağımlı değişken olarak girildiğinde, modelin bir bütün olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı (Düz.R^2= 0,121; $F_{4,276}$= 10,610; p<0,001) olduğu görülmektedir. Bu bulgu, modele bağlı olarak iş performansının tahmin edilebileceğini ortaya koymaktadır. Bu modelde örgüt kültürünün boyutları (*katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon*), bağımlı değişken olan iş performansındaki değişimin % 12'sini açıklamaktadır. Çalışanların algıladıkları örgüt kültürünün boyutlarından sadece katılımın (β= 0,328; p=0.001) iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede "örgüt kültürünün katılım boyutu iş performansı üzerinde pozitif etkiye

sahiptir." biçimindeki H_{2a} desteklenmiştir. Diğer yandan örgüt kültürünün tutarlılık (β= 0,064; p= 0,588> 0,05), uyum yeteneği (β= -0,057; p=0,603> 0,05) ve misyon (β= -0,031; p= 0,796> 0,05) boyutlarının iş performansı üzerinde istatiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu noktadan hareketle H_{2b}, H_{2c} ve H_{2d} hipotezleri desteklenmemiştir.

4.10.7 İş Tatmininin İş Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

İş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4-12: İş Tatmininin İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Std. edilme-miş β	Std. Hata	β	t-değeri	p-değeri.	R	R^2	Düz. R^2
$F_{(1-296)}$ = 30,832					,000**	,307	**,094**	,091
Sabit	3,391	,172		19,714	,000			
İş Tatmini	,269	,048	,307	5,553	,000			
** p<0,01; Bağımlı Değişken: **İş performansı**								

Tablo-4.12'de yer alan iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin basit regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir (R^2=0,094; $F_{1;296}$=30,832; p<0,001). Model geçerli olup, tahmin yapmada işe yarar görünmektedir. Bu modelde bağımsız değişken olan iş tatmini, bağımlı değişken olan iş performansındaki değişimin % 9,4'ünü açıklamaktadır. İş tatmini (β= 0,307; p<0.001) iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda "iş tatmini iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir" şeklindeki H_3 desteklenmiştir.

Yapılan regresyon analiz sonuçlarına göre; örgüt kültürü ve alt boyutlarının iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkileri ile iş tatmininin iş performansı

üzerindeki etkileri kapsamında belirlenen hipotezlerin analiz sonuçları, Tablo-4.13'te verilmiştir.

Tablo 4-13: Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları

Hipotez	Test sonucu
H_{1a}: Örgüt kültürünün katılım boyutu, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Desteklendi
H_{1b}: Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Desteklendi
H_{1c}: Örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutu, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Desteklendi
H_{1d}:Örgüt kültürünün misyon boyutu, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H_{2a}: Örgüt kültürünün katılım boyutu, iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Desteklendi
H_{2b}: Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu, iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H_{2c}: Örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutu, iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H_{2d}:Örgüt kültürünün misyon boyutu, iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Desteklenmedi
H_3: İş tatmini, iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir	Desteklendi

Tablo-4.13'te görüldüğü gibi toplam 9 hipotezli modelin H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{2a} ve H_3 hipotezleri desteklenmiştir. Buna karşın H_{1d}, H_{2b}, H_{2c} ve H_{2d} hipotezleri desteklenmemiştir.

4.10.8 Çeşitli Değişkenlere Göre Farklılık Analiz Sonuçları

Katılımcıların iş tatmini ve iş performansı düzeylerinin, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla parametrik testlerden olan **t-testi** ve "**ANOVA**" uygulanmıştır. t-testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır (Hair Jr. vd., 2010). t-testi yapılırken, varyansların homojen olup olmama durumuna göre ilgili **t**-değerleri ve buna ilişkin **p**-değerleri rapor edilmiştir.

Tek yönlü varyans (ANOVA=Analysis of Variance) analizi, üç ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek amacıyla kullanılır (Kalaycı, 2006: 131). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için ise çoklu karşılaştırma yapılması gerekmektedir. Çoklu karşılaştırma ile

gruplar ikişer ikişer karşılaştırılır ve farklılığın kaynağı tespit edilir. Çoklu karşılaştırmada en sık kullanılan testler **Tukey ve Scheffe**'dir (Ural ve Kılıç, 2003: 187). Bu araştırmada farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için varyansların homojen olduğu durumda Scheffe, olmadığı durumda Tamhane T^2 çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır.

4.10.8.1 t-testi Sonuçları

Katılımcıların cinsiyet ve medeni durumu dikkate alınarak örgüt kültürünün alt boyutları ile iş tatmini ve iş performansına ilişkin bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Cinsiyete göre yapılan analiz sonuçları, Tablo 4.14'te yer almaktadır. Buna göre, hiçbir örgüt kültürü boyutunda ve iş tatmini ile iş performansında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 4-14: Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tatmini ve İş Performansının Karşılaştırılması

Faktörler	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t-değeri (p-değeri)
Katılım	Erkek	260	3,5026	,68029	1,409 (p=,160)
	Kadın	55	3,3636	,58108	
Tutarlılık	Erkek	252	3,3827	,70928	,532 (p=,596)
	Kadın	56	3,3393	,51090	
Uyum yeteneği	Erkek	259	3,3801	,65891	,144 (p=,886)
	Kadın	55	3,3697	,44241	
Misyon	Erkek	257	3,3965	,74241	,885 (p=,378)
	Kadın	52	3,3184	,54122	
İş tatmini	Erkek	248	3,4964	,67807	,712 (p=,478)
	Kadın	50	3,4410	,45767	
İş performansı	Erkek	266	4,3430	,58280	1,394 (p=,164)
	Kadın	58	4,2284	,48955	
Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum,.., 5=Kesinlikle Katılıyorum					

Tablo-4.14'te görüldüğü üzere; ankete cevap veren katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmini (p=0,478>0,05) ve iş performansı (p=0,164>0,05) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur.

Tablo 4.15'te değişkenlerin medeni duruma göre karşılaştırması yer almaktadır. Cinsiyette olduğu gibi medeni hale göre de anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4-15: Medeni Duruma Göre Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tatmini ve İş Performansının Karşılaştırılması

Faktörler	Medeni Durum	N	Ortalama	Std.Sapma	t-değeri (p-değeri)
Katılım	Evli	238	3,4837	,69289	,276 (p=,783)
	Bekar	77	3,4618	,57540	
Tutarlılık	Evli	234	3,3727	,70407	-,105 (p=,917)
	Bekar	74	3,3814	,58768	
Uyum yeteneği	Evli	238	3,3791	,63043	,041 (p=,968)
	Bekar	76	3,3757	,61530	
Misyon	Evli	234	3,3884	,72655	,222 (p=,825)
	Bekar	75	3,3674	,67065	
İş tatmini	Evli	223	3,4915	,66065	,202 (p=,840)
	Bekar	75	3,4740	,60456	
İş performansı	Evli	247	4,3330	,56955	,593 (p=,554)
	Bekar	77	4,2890	,56642	
Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum,.., 5=Kesinlikle Katılıyorum					

Tablo-4-15'te medeni duruma göre iş tatmini ve iş performansı arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla yapılan "**t" testi** sonuçlarına göre; iş tatmini (p=0,840>0,05) ve iş performansı (p=0,554>0,05) arasında anlamlı farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Bu bulguların aksine Uyar (2013) medeni durumun iş tatminini etkilediğini belirtmektedir.

Tablo 4-16'da çalışanların konumuna göre yapılan karşılaştırma yer almaktadır. Bu analizi yapmak için üst düzey yönetici durumunda olan 17 kişi ile ara kademe yöneticileri "yönetici" olarak birleştirilmiştir. Yapılan analiz, iş tatmini dışındaki beş faktörde istatistiksel olarak herhangi bir farklılığın olmadığını ortaya koymuştur. Buna karşın konum değişkeni ile iş tatmini bakımından anlamlı bir farklılık (t=2,936; p=,004) tespit edilmiştir. Buna göre yöneticilerin ($\bar{x}$:3,6677), çalışanlara ($\bar{x}$:3,4219), kıyasla daha yüksek tatmine sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 4-16: Konuma Göre Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tatmini ve İş Performansının Karşılaştırılması

Faktörler	Konum	N	Ortalama	Std. Sapma	t-değeri (p-değeri)
Katılım	Çalışan	233	3,5041	,68555	1,158 (p=,248)
	Yönetici	82	3,4051	,60187	
Tutarlılık	Çalışan	228	3,3684	,68997	-0,280 (p=,780)
	Yönetici	80	3,3931	,64254	
Uyum yeteneği	Çalışan	232	3,3812	,64907	,140 (p=,888)
	Yönetici	82	3,3699	,55844	
Misyon	Çalışan	230	3,3947	,72734	,478 (p=,633)
	Yönetici	79	3,3502	,67024	
İş tatmini	Çalışan	219	3,4219	,64850	2,936 (p=,004)
	Yönetici	79	3,6677	,60733	
İş performansı	Çalışan	242	4,3430	,55284	1,113 (p=,267)
	Yönetici	82	4,2622	,61099	
Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum,.., 5=Kesinlikle Katılıyorum					

Tablo 4-16'dan konum yükseldikçe iş tatmininin arttığı görülmektedir. Bu sonuç Aydın vd. (2014)'nin çalışmalarının sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Yöneticilerin iş görenlerin iş tatminlerinin düşük olma nedenlerini araştırmaları gereklidir.

4.10.8.2 ANOVA Sonuçları

Tablo 4-17'ye göre değişkenlerden sadece ikisinde yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmektedir. Yaş gruplarına göre karşılaştırma yaparken 25 yaşın altındaki bir birey 18-25 yaş arası olarak, 56 yaş üstündeki 1 birey de 46-65 yaş grubu ile birleştirilmiştir. Örgüt kültürünün katılım ($F_{2,312}$=4,344; p=0,014) ve tutarlılık boyutunda ($F_{2,305}$=3,355; p=0,036) α=0,05 anlam düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. Yapılan çoklu karşılaştırma testi, her iki boyutta da farklılığın, 46-65 yaş arasında olanlar ile 36-45 yaş arasında, 46-65 yaş grubundakilerin lehine olacak şekilde olduğunu ortaya koymuştur. Şöyle ki Tablo 4-17 dikkatle incelendiğinde, nispeten yaşlı grubun (46-65 yaş arası) ortalamasının katılım boyutunda 3,6752 olduğu, bunun 36-45 yaş grubunda 3,3859 olduğu anlaşılmaktadır. Benzer bir durum tutarlılık boyutunda da vardır. 46-65 yaş grubunun tutarlılık algısının ortalaması

3,5447 iken, 36-45 yaş grubunun tutarlılık algısı 3,2892 olarak tespit edilmektedir. Böylece, nispeten yaşlı grubun 36-45 yaş grubuna kıyasla bir örgütte katılımcılığı ve uygulamalardaki tutarlılığı daha fazla önemsedikleri sonucu elde edilmektedir. Bazı araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi yaş arttıkça işten memnuniyetin ve örgütsel duyarlılığın artmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4-17: Yaş Gruplarına Göre Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tatmini ve İş Performansının Karşılaştırılması

Faktörler	Yaş grupları	N	Ortalama	Std.Sapma	F-değeri (p-değeri)	Farklılık
Katılım	A.18-35 yaş arası	94	3,5355	,68318	$F_{2,312}$=4,344 (p=0,014)	B<C
	B.36-45 yaş arası	169	3,3859	,64288		
	C.46-65 yaş arası	52	3,6752	,66224		
	Toplam	315	3,4783	,66527		
Tutarlılık	A.18-35 yaş arası	91	3,4359	,64814	$F_{2,305}$=3,355 (p=0,036)	B<C
	B.36-45 yaş arası	166	3,2892	,67646		
	C.46-65 yaş arası	51	3,5447	,69824		
	Toplam	308	3,3748	,67702		
Uyum yeteneği	A.18-35 yaş arası	93	3,4170	,66680	$F_{2,311}$=1,021 (p=0,361)	-
	B.36-45 yaş arası	168	3,3327	,58926		
	C.46-65 yaş arası	53	3,4549	,66355		
	Toplam	314	3,3783	,62582		
Misyon	A.18-35 yaş arası	91	3,4225	,77499	$F_{2,306}$=1,180 (p=0,309)	-
	B.36-45 yaş arası	165	3,3286	,65933		
	C.46-65 yaş arası	53	3,4864	,75649		
	Toplam	309	3,3833	,71237		
İş tatmini	A.18-35 yaş arası	88	3,4898	,68314	$F_{2,295}$=2,724 (p=0,067)	B<C*
	B.36-45 yaş arası	160	3,4281	,59383		
	C.46-65 yaş arası	50	3,6710	,71486		
	Toplam	298	3,4871	,64604		
İş performansı	A.18-35 yaş arası	97	4,3067	,65003	$F_{2,321}$=,768 (p=0,465)	-
	B.36-45 yaş arası	172	4,3038	,53361		
	C.46-65 yaş arası	55	4,4091	,51900		
	Toplam	324	4,3225	,56824		
Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum,.., 5=Kesinlikle Katılıyorum *LSD sonucudur						

Tablo 4-17'de dikkat çeken bir husus, iş tatmini boyutunda ($F_{2,295}$=2,724; p=0,067) yaş gruplarına göre, α=0,10 anlam düzeyinde bir farklılık olduğudur. Daha

az hassas çoklu karşılaştırma testi olan LSD ile yapılan çözümleme, ihtiyatla karşılamak koşuluyla farklılığın katılım ve tutarlılık boyutlarına benzer şekilde, 46-65 yaş grubu ile 36-45 yaş grubu arasında olduğunu ortaya koymuştur. 46-65 yaş grubunun iş tatmini ortalamasının 3,6710 olduğu anlaşılmakta olup; bu ortalama 36-45 yaş grubunda 3,4281'dir. Dolayısıyla göreceli olarak yaşlı grubun daha yüksek iş tatminine sahip olduğu ihtiyatlı bir şekilde belirtilebilir. Uyar (2013) araştırmasında ise yaş ile iş tatmini arasında ilişkiye rastlayamamıştır.

Tablo 4-18, eğitim düzeyine göre yapılan karşılaştırmayı göstermektedir. Kimi eğitim düzeyindekilerin frekansının 30'un altında olması nedeniyle, ilköğretim mezunları lise mezunları ile birleştirilmiştir. Lisansüstü düzeyde eğitime sahip 13 kişi hariç tutularak analiz gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4-18: Eğitim Düzeyine Göre Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tatmini ve İş Performansının Karşılaştırılması

Faktörler	Eğitim düzeyi	N	Ortalama	Std.Sapma	F-değeri (p-değeri)	Farklılık
Katılım	A.Lise ve altı	135	3,5152	,68797	$F_{2,299}$=,672 (p=0,512)	-
	B.Ön lisans	81	3,4842	,65057		
	C.Lisans	86	3,4083	,66850		
	Toplam	302	3,4765	,67187		
Tutarlılık	A.Lise ve altı	129	3,3842	,68155	$F_{2,292}$=,400 (p=0,670)	
	B.Ön lisans	82	3,4011	,62969		
	C.Lisans	84	3,3135	,73139		
	Toplam	295	3,3687	,68100		
Uyum yeteneği	A.Lise ve altı	135	3,3893	,63798	$F_{2,298}$=,963 (p=0,383)	-
	B.Ön lisans	80	3,4597	,58841		
	C.Lisans	86	3,3243	,64883		
	Toplam	301	3,3894	,62832		
Misyon	A.Lise ve altı	131	3,4249	,68306	$F_{2,293}$=,857 (p=0,426)	-
	B.Ön lisans	81	3,4252	,69518		
	C.Lisans	84	3,3042	,78247		
	Toplam	296	3,3908	,71547		
İş tatmini	A.Lise ve altı	122	3,4701	,62838	$F_{2,282}$=,120 (p=0,887)	-
	B.Ön lisans	80	3,4769	,65201		
	C.Lisans	83	3,5139	,67986		
	Toplam	285	3,4847	,64831		
İş performansı	A.Lise ve altı	139	4,3813	,48932	$F_{2,308}$=1,496 (p=0,226)	-
	B.Ön lisans	83	4,2892	,54589		
	C.Lisans	89	4,2556	,69390		
	Toplam	311	4,3207	,57028		
Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum,.., 5=Kesinlikle Katılıyorum						

Tablo 4-18'e göre tüm boyutlarda farklılığın tespit edilmemiş olması, çalışanların ilgili boyutlara ilişkin tutum ve algılamaları arasında fark olmadığı, başka bir ifade ile aynı algılamaya sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Kaya'nın (2007) çalışmasında ise bu çalışmanın sonuçlarının aksine eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmin düzeyi düşmektedir.

Tablo 4-19, değişkenlerin iş tecrübesi süresine göre karşılaştırılmasını göstermektedir. Tüm boyutlarda tecrübeye göre bir farklılık yoktur. Bununla birlikte anlam düzeyi %10'a çıkarıldığında katılım boyutunda bir farklılık tespit edilebilmektedir. İhtiyatlı olma koşuluyla bu farklılığın, 7-9 yıl tecrübeye sahip olanlarla 10 yıl ve üzeri olanlar arasında olduğu anlaşılmıştır. 10 yıl ve üzerinde deneyimi olan 124 kişi ($\bar{x}$:3,5869), XYZ havalimanı terminal işletmesindeki katılımcılığın 7-9 yıl tecrübeye sahip olanlara ($\bar{x}$:3, 3728) kıyasla daha yüksek olduğu kanaatindedirler.

Tablo 4-19: Tecrübeye Göre Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tatmini ve İş Performansının Karşılaştırılması

Faktörler	Tecrübe düzeyi	N	Ortalama	Std.Sapma	F-değeri (p-değeri)	Farklılık
Katılım	A.3 yıl ve altı	27	3,5638	,50911	$F_{3,311}$=2,447 (p=0,064)	C<D*
	B.4-6 yıl	57	3,3996	,64340		
	C.7-9 yıl	107	3,3728	,65312		
	D.10 yıl ve üzeri	124	3,5869	,70209		
	Toplam	315	3,4783	,66527		
Tutarlılık	A.3 yıl ve altı	27	3,4198	,66833	$F_{3,304}$=1,192 (p=0,313)	-
	B.4-6 yıl	54	3,3251	,59849		
	C.7-9 yıl	107	3,2970	,67168		
	D.10 yıl ve üzeri	120	3,4565	,71398		
	Toplam	308	3,3748	,67702		
Uyum yeteneği	A.3 yıl ve altı	27	3,3992	,53930	$F_{3,310}$=1,599 (p=0,190)	-
	B.4-6 yıl	56	3,2837	,57518		
	C.7-9 yıl	108	3,3200	,61550		
	D.10 yıl ve üzeri	123	3,4679	,66792		
	Toplam	314	3,3783	,62582		
Misyon	A.3 yıl ve altı	27	3,4239	,59280	$F_{3,305}$=1,449 (p=0,330)	-
	B.4-6 yıl	54	3,3786	,62836		
	C.7-9 yıl	109	3,2895	,68042		
	D.10 yıl ve üzeri	119	3,4622	,79454		
	Toplam	309	3,3833	,71237		
İş tatmini	A.3 yıl ve altı	25	3,4160	,59804	$F_{3,294}$=1,163 (p=0,324)	-
	B.4-6 yıl	52	3,4750	,54056		
	C.7-9 yıl	104	3,4168	,63275		
	D.10 yıl ve üzeri	117	3,5701	,70577		
	Toplam	298	3,4871	,64604		
İş performansı	A.3 yıl ve altı	27	4,2315	,51853	$F_{3,320}$=1,717 (p=0,163)	-
	B.4-6 yıl	59	4,1949	,66155		
	C.7-9 yıl	113	4,3496	,55253		
	D.10 yıl ve üzeri	125	4,3780	,53939		
	Toplam	324	4,3225	,56824		
Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum,.., 5=Kesinlikle Katılıyorum *LSD sonucudur						

Tablo 4-19'a göre diğer beş boyutta anlamlı bir farklılık yoktur. Bu boyutlarda kişilerin algılarının istatistiksel olarak aynı olduğu söylenebilir.

Tablo 4-20 departmanlara göre yapılan karşılaştırmayı ortaya koymaktadır. Tablo-4.20'de departman değişkenine göre örgüt kültürü, iş tatmini ve iş performansı karşılaştırmasında ölçekte ayrı ayrı olan bazı departmanlar birleştirilmiştir. Yeni ayrıma göre genel müdürlük, finans-muhasebe ve güvenlik bir grup altında, teknik ve bilgi işlem aynı grup altında toplanmış ve diğer gruplar mevcut haliyle ayrı ayrı karşılaştırılmıştır.

Yapılan test sonucunda altı değişkenden iş performansı hariç beşinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Örgüt kültüründen katılım boyutunu teknik ve bilgi-işlem departmanları çalışanları ($\bar{x}$:3,5893), operasyon-planlama departmanı çalışanlarına ($\bar{x}$:3,3453) kıyasla daha yüksek algılamaktadırlar. Genel müdürlük, finans-muhasebe ve güvenlik departmanlarında çalışanlar ($\bar{x}$:3,5530), operasyon-operasyon planlama ($\bar{x}$:3,2797) ve teknik ve bilgi-işlem departmanı çalışanlarına ($\bar{x}$:3,4545) kıyasla, XYZ havalimanı terminal işletmesinde tutarlılığın daha yüksek olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 4-20: Departmana Göre Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tatmini ve İş Performansının Karşılaştırılması

Faktörler	Departman	N	Ortalama	Std. Sapma	F-değeri (p-değeri)	Farklılık
Katılım	A.Genel müdürlük+Finans-muhasebe+Güvenlik	43	3,5065	,70702	$F_{3,311=}$2,566 (p=,055)	B<C
	B.Operasyon-planlama	93	3,3453	,60714		
	C.Teknik+bilgi-işlem	125	3,5893	,67971		
	D.Ticaret ve pazarlama	54	3,4280	,66471		
	Toplam	315	3,4783	,66527		
Tutarlılık	A.Genel müdürlük+ Finans-muhasebe+ Güvenlik	44	3,5530	,64455	$F_{3,304}$=3,367 (p=,019)	A>B A>D C>D
	B.Operasyon-planlama	87	3,2797	,63577		
	C.Teknik+bilgi-işlem	122	3,4545	,70476		
	D.Ticaret ve pazarlama	55	3,2061	,65922		
	Toplam	308	3,3748	,67702		
Uyum yeteneği	A.Genel müdürlük+Finans-muhasebe+Güvenlik	44	3,4899	,47885	$F_{3,310=}$=5,115 (p=,002)	A>B A>D B<C C>D
	B.Operasyon-planlama	90	3,2333	,54409		
	C.Teknik+bilgi-işlem	124	3,5099	,69771		
	D.Ticaret ve pazarlama	56	3,2321	,61382		
	Toplam	314	3,3783	,62582		
Misyon	A.Genel müdürlük+Finans-muhasebe+Güvenlik	44	3,5429	,62221	$F_{3,305=}$ 3,67$_3$ (p=,013)	A>B A>D B<C C>D
	B.Operasyon-planlama	91	3,2320	,64185		
	C.Teknik+bilgi-işlem	122	3,4918	,79445		
	D.Ticaret ve pazarlama	52	3,2585	,63799		
	Toplam	309	3,3833	,71237		
İş tatmini	A.Genel müdürlük+Finans-muhasebe+Güvenlik	43	3,6581	,58533	$F_{3,294}$=6,783 (p<0,001)	A>B A>D B<C C>D
	B.Operasyon-planlama	83	3,3482	,57766		
	C.Teknik+bilgi-işlem	121	3,6227	,67894		
	D.Ticaret ve pazarlama	51	3,2471	,61428		
	Toplam	298	3,4871	,64604		
İş performansı	A.Genel müdürlük+Finans-muhasebe+Güvenlik	45	4,3111	,69731	$F_{3,320}$=1,289 (p=,278)	-
	B.Operasyon-planlama	96	4,2344	,49844		
	C.Teknik+bilgi-işlem	125	4,3600	,52306		
	D.Ticaret ve pazarlama	58	4,3966	,65063		
	Toplam	324	4,3225	,56824		
Tepki kategorileri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum,.., 5=Kesinlikle Katılıyorum						

Uyum yeteneği boyutunda; genel müdürlük, finans-muhasebe ve güvenlik departmanlarında çalışanlar ($\bar{x}$:3,4899), operasyon-operasyon planlama ($\bar{x}$:3,2333), ticaret ve pazarlama departmanı çalışanlarına ($\bar{x}$:3,2321) kıyasla bu boyutu daha iyi algılamaktadırlar. Diğer taraftan teknik ve bilgi işlem çalışanları ($\bar{x}$:3,5099) operasyon-operasyon planlama çalışanlarına ($\bar{x}$:3,2333), yine teknik ve bilgi işlem çalışanları ($\bar{x}$:3,5099) ticaret ve pazarlama çalışanlarına kıyasla ($\bar{x}$:3,2321), örgütün uyum yeteneğini daha yüksek algılamaktadırlar.

Örgüt kültürünün misyon boyutunda uyum yeteneğinde departmanlara göre söz konusu olan farklılıklar aynı şekilde tespit edilmektedir. Genel müdürlük, finans-muhasebe ve güvenlik departmanlarında çalışanlar ($\bar{x}$:3,5429), operasyon-operasyon planlama ($\bar{x}$:3,2320) ve ticaret ve pazarlama departmanı çalışanlarına ($\bar{x}$:3,2585) kıyasla bu boyutu daha iyi algılamaktadırlar. Diğer taraftan teknik ve bilgi işlem çalışanları ($\bar{x}$:3,4918) operasyon-operasyon planlama çalışanlarına ($\bar{x}$:3,2320), yine teknik ve bilgi işlem çalışanları ($\bar{x}$:3,4918), ticaret ve pazarlama çalışanlarına kıyasla ($\bar{x}$:3,2585), örgütün misyon boyutunu daha yüksek algılamaktadırlar.

İş tatmini değişkeninde; genel müdürlük, finans-muhasebe ve güvenlik departmanlarında çalışanlar ($\bar{x}$:3,6581), operasyon-operasyon planlama ($\bar{x}$:3,3482) ve ticaret ve pazarlama departmanı çalışanlarına ($\bar{x}$:3,2471) kıyasla daha fazla iş tatminine sahiptirler. Diğer taraftan teknik ve bilgi işlem çalışanları ($\bar{x}$:3,6227) operasyon-operasyon planlama ($\bar{x}$:3,3482) ve ticaret ve pazarlama çalışanlarına kıyasla ($\bar{x}$:3,2471), XYZ havalimanı terminal işletmesinde çalışmaktan daha hoşnutturlar.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın konusu, örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansına etkisinin belirlenmesidir. Bu kapsamda XYZ havalimanı terminal işletmesinde ankete dayalı bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmaya katılanların ağırlıklı olarak erkeklerden (%82,1) ve evli (%76,2) çalışanlardan oluştuğu, çoğunluğunun 36-45 yaş aralığında, yarıdan fazlasının ön lisans, lisans ve yüksek lisans (%57,1), yaklaşık %40'ının ise lise eğitimi aldığı belirlenmiştir. Üçte ikiden fazlasının (%73,5) 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olduğu ve dörtte üçünün (%74,7) çalışan statüsünde bulunduğu bulgulanmıştır. Söz konusu işletmede 5 yıl ve üzeri çalışan sayısı %92'si civarıdır. Elde edilen oran işletmede işgören devir hızının oldukça düşük olduğunu göstermektedir. Bu görüşü, üç yıllık ortalaması yaklaşık %0,47 olarak gerçekleşen iş gören devir hızı ile kuruluş kayıtları da doğrulanmaktadır[1]. Çalışan yoğunluğu, genel olarak hizmet çıktısı doğrudan müşteriye ulaşan operasyonel süreçlerde toplanmıştır.

Araştırmada yapılan çeşitli analiz sonuçlarına göre, kuruluşta algılanan örgüt kültürünün katılım alt boyutunun 3,47 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu, ikinci sırada 3,38 ile uyum yeteneği, üçüncü sırada 3,38 ile misyon boyutunun, son sırada ise 3,36 ortalama ile tutarlılık boyutunun yer aldığı ifade edilebilir. Örgüt kültürünün genel ortalaması 3,40, iş tatmininin ortalaması 3,48, iş performansının ortalaması ise 4,32 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlarla araştırma yapılan kuruluşta örgüt kültürü algısının ve iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışanların beklenen iş performansını sergiledikleri anlaşılmaktadır. Ancak kendi kendilerine yapılan performans değerlemelerinde sosyal bilinirlik etkisinin göz ardı edilmemesi gereklidir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt kavramsal ifadelerine bakıldığında çalışanlar, kendilerine verilen görevleri en iyi şekilde yerine getirmektedirler; takım çalışmasına yatkındırlar ve kendilerini sürekli geliştirme isteğindedirler. Bunun

[1] Bu oran, araştırmacıya sunulan insan kaynaklarına ilişkin yıllık performans raporlarına dayanmaktadır.

yanında yönetim tarafından yetkilendirilmek, karar süreçlerine katılabilmek ve gelişimleri için yönetimden destek beklentisi içindedirler. Çalışanlar işlerini algıladıkları temel değerlere göre yapmaktadırlar. Etik kurallar, önemli değerdir. Çalışanlar birbirileri ile uyum içinde çalışmaktadırlar, kendi içlerinde çözümün parçası olurlar. Örgütte müşteri odaklı yaklaşım benimsenmiştir, müşteri memnuniyeti çalışmaları şirket politikasının bir parçası halinde yürütülmektedir. Bu yargıyı, kuruluşun son 8 yıllık müşteri memnuniyetinin %78.0'lik ortalamasının havacılık sektöründeki genel müşteri memnuniyet ortalamasının üzerinde olması da desteklemektedir[2]. Buna karşın örgütün departmanları arasında koordinasyon ve işbirliğinin geliştirilmesine ihtiyaç olduğu söylenebilir. Değişim ve değişime direncin etkin şekilde yönetilmesi, örgüt kültürü bakımından gereklidir. Çalışanlarda adaletli yönetim ve ödüllendirme duygusunun yerleşmesi iş tatmini açısından önemlidir. Örgütsel öğrenme ve yenlikçilik önemli gelişme alanı olarak görülmektedir.

Değişkenler arasında ilişki olup olmadığı ve varsa pozitif ya da negatif mi olduğu ve hangi düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda; bir bütün olarak örgüt kültürü ile iş tatmini arasında kuvvetli (r=0,800), ancak iş performansı arasında düşük düzeyli (r=0,300) bir ilişki tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün kendi alt boyutları ile bu boyutların iş tatmini arasında kuvvetli (r=0,740 ile r=0,930 aralığında), ancak iş performansı arasında düşük düzeyli (r=0,230 ile r=0,340 aralığında) ilişkiler bulgulanmıştır. Bu sonuçlara bakılarak kuruluş çalışanlarının katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon algıları arttıkça iş tatmini artışının daha yüksek, iş tatmini ile karşılaştırıldığında iş performansı artışının ise göreceli olarak daha düşük olduğu söylenebilir.

Örgüt kültürü ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu birçok araştırmacı (Hofstede, 1990; Denison & Mishra, 1995; Odom vd., 1990; Erkmen ve Şencan, 1994; Johnson & McIntye, 1998; Akıncı, 2002; Lund, 2003; İşcan ve Timuroğlu, 2007; Bigliardi vd,. 2012; Hakim, 2015; Daniel & Purwanti, 2015) tarafından da doğrulanmaktadır.

[2] Araştırmacıya sunulan, yönetim raporlarına dayanmaktadır.

Örgüt kültürü ile iş performansı arasındaki pozitif ilişki Iaffaldano & Muchinsky, (1985); Denison & Mishra, (1995); Smart & St John, (1996); Akkoç, (2012); Lin ve Lin, (2013); WHS & Kac, (2015); Daneil & Purwanti, (2015); Khosrow vd,. (2017) gibi araştırmacıların bulgularıyla parelellik göstermektedir. Ayrıca iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişki de birçok araştırmacı (Bateman & Organ 1983; Judge vd., 2001; Youssef & Luthans, 2007; Shokrkon & Naami; 2009; Ordun ve Demirbaş, 2012; Nur vd., 2015; Tekingündüz vd., 2016) tarafından teyit edilen bir bulgudur.

Örgüt kültürünün katılım, tutarlılık ve uyum yeteneği alt boyutlarının iş tatmini üzerinde pozitif yönde, anlamlı güçlü bir etkiye (düzeltilmiş R^2: %63,2) sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Denison & Mishra (1995) çalışması sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Buna karşın misyon alt boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Gerçekleştirilen analizler, XYZ havalimanı terminal işletmesi çalışanlarının iş tatminlerini göreceli olarak en fazla örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutunun (β=0,286) etkilediğini, bunu tutarlılık boyutunun izlediği (β=0,282) ve katılım boyutunun ise görece en az etkiye (β=0,186) sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, çalışanların iş tatmininin artırılmasının istenmesi durumunda, örgütteki uyum yeteneğinin (müşteri odaklılık, değişim ve örgütsel öğrenme konuları kapsamında) geliştirilmesine dair çağrışımlar yapmaktadır.

İş tatminini etkileyen bir başka boyut tutarlılık olduğundan, işletme yöneticilerinin temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon konuları üzerinde de durmalarında fayda vardır. Bu bağlamda, alınacak kararlarda ve uygulamalarda bireylere ve statülere göre farklılıklardan ziyade standardize edilmiş yazılı kuralların izlenebilirliğine daha fazla önem verilebilir.

Örgüt kültürü boyutlarından sadece katılım boyutunun iş performansını anlamlı şekilde etkilediği (düzeltilmiş R^2: %12,1) bulgulanmıştır. Bu durum açıklama gücü düşük olsa da kararlarda ve uygulamalarda katılımcılığın sağlanması, yeteneklerin geliştirilmesi gerektiğini ima etmektedir. Bu sonuçlar Johnson & McIntye (1998) çalışmasıyla da örtüşmektedir.

İş tatmininin iş performansını düşük de olsa (%9,4) açıklayabildiği tespit edilmiştir. İş tatminindeki bir birimlik artışın iş performansında β=0,328'lik birim kadar artışa yol açtığı belirlenmiştir. Alanyazında iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkinin olumlu yönde fakat düşük düzeyde olduğunu kabul eden çalışmalar (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Testa, 1999; Robbins & Juudge, 2013; Judge vd., 2001; Altaş ve Kuzu, 2016; Gua vd., 2015) ve nadiren de olsa olumsuz yönde olduğunu belirten çalışmalar (Birnbaum & Somers, 1993) söz konusudur. Bazı çalışmalarda iş tatmini ile iş performansı arasında hiç ilişki olmadığı (Bowling, 2007: 168), bazılarında ise söz konusu ilişkinin karşılıklı olduğu (Balas, 2015; 526) belirtilmektedir. Bu çalışmanın bulguları yukarıda da sayılan, Bateman & Organ, (1983); Judge vd., (2001); Youssef & Luthans, (2007); Shokrkon & Naami (2009); Ordun ve Demirbaş, (2012); Nur vd., (2015); Tekingündüz vd., (2016) gibi araştırmacıların çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Başka bir deyişle bu çalışmalar iş tatmini arttıkça iş performansının da arttığı bilgisini teyit etmektedir.

Katılımcıların demografik özellikleri bakımından iş tatmini ve iş performansı arasında farklılık olup olmadığını ortaya koymak üzere t-testi ve ANOVA'dan yararlanılmıştır. Demografik özelliklerden cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından örgüt kültürü boyutları ile iş tatmini ve iş performansı arasında t-testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur. Aynı şekilde demografik özelliklerden eğitim düzeyi bakımından örgüt kültürü boyutları, iş tatmini ve iş performansı arasında anlamlı fark olmadığı yapılan ANOVA ile saptanmıştır. Bu bulgu Toker (2007) araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Çalışanların yaş grupları ile örgüt kültürü katılım ve tutarlılık boyutları ile iş tatmininin anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Kuruluşta çalışma süresi bakımından yapılan analizde ise yalnızca örgüt kültürü katılım boyutu bakımından anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ancak katılımcıların konumu değişkeni ile iş tatmini arasında anlamlı farklılık olduğu (t=2,936; p=,004<0,05) söz konusu farkın çalışan ile yöneticiler arasında olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin çalışanlara göre daha fazla iş tatminine sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu durum, İşcan ve Timuroğlu, (2007) ve Yurtseven vd,. (2012) çalışmaları ile de desteklenmektedir.

Araştırmada tespit edilen ilginç bulgulardan bir tanesi, çalışılan departmana göre örgüt kültürü alt boyutları ile iş tatmini algısının farklılaştığıdır. Bu sonuç Uyar (2013) ile benzerlik göstermektedir. Farklılıklar genelde, XYZ havalimanı terminal işletmesi genel müdürlüğü, güvenlik ve finans-muhasebe çalışanlarının diğer departman çalışanlarına kıyasla bu boyutları daha olumlu algılanmasındadır. Teknik ve bilgi-işlem çalışanlarının operasyon ve operasyon planlama ile ticaret ve pazarlama departmanı çalışanlarına kıyasla kısmen olumlu algısı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla örgüt kültürü boyutlarında ve iş tatmininde görece düşük algıya sahip departman çalışanlarına dönük özel çalışmaların yapılmasında fayda vardır. Yapılacak çalışmaların, çalışanların katılımını, tutarlılığını ve uyum yeteneğini yükseltici şekilde olması gereklidir. Söz konusu farklılıkların temel nedenlerinden birisinin liderlik tarzı olduğu söylenebilir.

Çalışmanın kuramsal ve görgül bulgularından elde edilen sonuçlarını özetleyecek olursak; algılanan örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansını olumlu yönde etkilediği, aynı şekilde iş tatmininin de iş performansını olumlu yönde etkilediği görülecektir. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü yerleştikçe çalışan memnuniyeti sağlanacağı buna bağlı olarak çalışan performansının artacağı ve sonuçta etkinlik ve verimlilik artışı sağlanacağı söylenebilir. Etkinlik; örgütün hizmetlerinden sağlanan faydayı arttırıp sonuçta müşteri memnuniyetinin artmasına yol açarken, verimlilik birim zamanda en az maliyetle en fazla çıktının alınabileceğinin ifadesidir, aynı zamanda kârlılık ve sürdürülebilirliğin öncülüdür.

Araştırmanın sonuçları göz önüne alınarak çalışanların algıladıkları örgüt kültürünün geliştirilmesi, iş tatminini ve iş performansının daha da artırılması konularında bazı öneriler ortaya konulabilir:

- Örgütlerde olumlu örgüt kültürünün dışsal şartlara olduğu kadar içsel durumlara da duyarlı olması ve ihtiyaçlar doğrultusunda değiştirilebilmesi,
- Örgüt kültürüne dair temel değerlerin tüm çalışanlara ve çalışanlar kanalıyla da geleceğe aktaracak sembolik araçların (semboller, mitler, kahramanlar, hikâyeler, törenler…) geliştirilmesi,

- Kurumsal iç iletişim sistematiğinin geliştirilmesi ve interaktif şekilde uygulanması. Bu uygulamanın uzlaşma ve koordinasyonun sağlanmasında önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir,
- Bir süreç çıktısının başka bir sürecin girdisi olacak şekilde süreç etkileşim haritasının yapılması, bu yöntemle departmanlar arasındaki işbirliğinin güçlendirilmesi,
- Çalışanların sürekli gelişiminin profesyonel eğitim, seminer, rotasyon, mentörlük ve güçlü liderlik gibi uygulamalarla desteklenmesi,
- İnsan kaynakları süreçlerinden performans yönetim sistemi (PYS) ve kariyer yönetim sisteminin (KYS) kurumsallaştırılıp etkin bir şekilde uygulanması. Bu kapsamda kurulmuş olan objektif performans değerlendirme sistemi sonuçlarının ödüllendirme sistemine, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine, iş zenginleştirmesine, kariyer planlamasına girdi teşkil edebilmesi,
- İş tatmini ölçüm ve değerlendirme sisteminin akademik yaklaşımla yapılması ve üst yönetimin düşük memnuniyete sebep olan hususlar üzerine odaklanması,
- İş performans değerlendirmesinin kurumsal performans ile eşgüdümlü olması ve çalışanlara geri bildirim yapılması, ayrıca elde edilen bilgilerin planlama girdileri olarak kullanılması,
- İnsan kaynakları süreçlerinin etkin uygulanması ile çalışanlarda adalet duygusunun yerleşmesi, başkalarıyla olumsuz kıyasların önlenmesi,
- Örgüt kültürünün gelişmesi, nesilden nesile aktarılmasının uygun istihdam politikasıyla işe alım sürecinden başladığı bilinerek örgütün mevcut kültürüne uyum sağlayabilecek çalışanların seçimi ve bu çalışanların eğitim ve sosyalizasyon çalışmalarının planlı olarak yapılması,
- Örgüt üst yönetimi tarafından uzun dönemli amaçların ve stratejilerin belirlenmesi ve tüm kademelere yaygınlaştırılması,
- Çalışanların yönetim kararlarına dâhil edilmesi-yetkilendirme için uygun yöntemlerin geliştirilmesi. Fikir kulüpleri, iş geliştirme-iyileştirme takımları kurulması, öneri ve ödüllendirme sistemi kurulması, çalışan temsilcileri seçilerek yönetim toplantılarına dâhil edilmesi gibi uygulamalar örnek olarak sayılabilir.

Havacılık sektörü işletmelerinden bir havaalanı/havalimani terminal işletmesinde yapılan araştırmanın sınırlamaları dikkate alınarak gelecekte yapılacak araştırmalar için aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Havacılık sektöründe örgüt kültürünün ve iş tatmininin kurumsal performansa etkisi konusunda görgül araştırma yapılması ve özgün bir performans değerlendirme modeli ortaya konulması uygulayıcılar açısından faydalı bir çalışma olabilir.
- Havacılık sektöründe insan faktörü kaynaklı kazaların önlenmesi-azaltılması amacıyla örgüt kültürü, emniyet kültürü, adil kültür temelli görgül çalışmaların arttırılması ve etkin bir şekilde uygulanması araştırmacılar için öneri olabilir.
- Araştırmada XYZ havalimanı terminal işletmesindeki çalışanların misyona dair algılarının farklılık göstermesi, bu tür kurumlarda misyon belirleme, buna paralel amaç ve hedeflerin katılımcı bir anlayışla nasıl tespit edilmesi ve uygulanması gerektiği konularında yeni araştırmalara ihtiyaç duyulduğunu ima etmektedir.
- Araştırmada veri toplama aracı olarak literatüre dayalı geliştirilen bir anket kullanılmıştır. Ankette yer alan ölçeklerden bir kısmına (özellikle iş performansı ölçeği) sosyal beğenirliğin etkisi ile yanıtlar verilmiş olabilir. Bu nedenle bu tarz araştırmalarda anketle derlenen verilerin geçerliğini güçlendirecek şekilde (derinlemesine) görüşmelerin yapılmasında fayda vardır. Başka bir yol ise çalışanların objektif performans kriterlerine dair verilerle örgüt kültürü ve iş tatmini ölçeğinin örtüştürülmesidir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Alpar, Reha (2011). *Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Alpar, Reha (2012). *Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlik.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Avelson, Mats, Sveningsson, Stefan (2008). *Changing Organizational Culture.* London and New York: Routeledge, Taylor and Françis Group.

Bach, Stephan and Edwards, Martin R. (2013). *Managing Human Resources* (5th Edition). Croydon/UK: Willey.

Barutçugil, İsmet (2002). *Performans Yönetimi* (2.Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Brooks, Ian (2005*). Organisational Behaviour* (3rd Edition). Edinburg: Prentice Hall.

Cameron, Kim S. and Quinn Robert E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture.* Safransisko: John Wiley & Sons, Inc.

Denison, Daniel R. (1999). *Denison Organizational Culture Survey.* Washington: Denison Consulting, LLC.

Dereli, Toker (1981). *Organizasyonlarda Davranış.* İstanbul: Ar Yayın Dağıtım.

Doğan, Selen (2003). *Personel Güçlendirme.* İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Kitapevi.

Doğan, Binali (2012). *Örgüt Kültürü* (2.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Doğan, Şengül Ebru (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık.* İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Eren, Erol (2001a). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (7.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, Erol (2001b). *Yönetim ve Organizasyon* (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Erkmen, Turhan (2010). *Örgüt Kültürü* (1.Baskı). İstanbul: Beta Basım

Fındıkçı, İlhami (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3.Baskı). Bursa: Alfa Yayınları.

Gerede, Ender, Turhan, Uğur, Şekerli, Bayram ve Bükeç, Mesut (2016). *Havacılık Emniyeti* (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Griffin, Rıcky W., Moonhead, Gregory (2014). *Organizational Behavior* (11th Edition). USA: South-Western, Cengage Learning.

Hair, J. F., Black, C. W., Babin, B. J & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (*7th Edition). Pearson Publishing.

ICAO (International Civil Aviation Organizastion) (2013). *Annex 14,Volume I, Aerodromes.* Montreal: ICAO Publications.

Kalaycı, Şerif (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.* Ankara: Asil Yayın.

Karasar, Niyazi (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntem* (7.Baskı). Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. Şti.

Kazda, Tony and Caves, Bob (2015). *Airport Design And Operation* (3rd Edition). London: Emerald Group Publishing Limited.

Khosrow, Pour Mehdi, Steve, Clarke, Murray E. Jennex, Annie Becker and Ari-Veikko, Anttiroiko (2017). *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications.* USA: Imprint of IGI Global (e-book).

Koçel, Tamer (2001, 2010). *İşletme Yöneticiliği* (8. Baskı, 12. Baskı). İstanbul: Beta Basım.

Kuyucak, Ferhan Şengür, Şengür, Yusuf, Özenen, Galip, Koçyiğit, Murat, Güngören, Musa, Turhan, Uğur ve Durmaz, Vildan (2016). *Havaalanı Yönetimi* (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Kuş, Elif (2012). *Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri* (4.Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

Luthans, Fred (2010). *Organizational Behavior* (12th Edition). New York: McGraw-Hill/Irwin**.**

Mullins, Laurie J., (2010). *Management and Organizational Behaviour* (9th Edition). Harlow, UK: Financial Times Prentice Hall.

Neufville, Richard de. and Odoni, Amedeo R. (2003). *Airport Systems: Planning, Design, and Management* (2nd Edition). USD: McGraw-Hill Education LLC.

Özkalp, Enver, Varoğlu, Abdulkadir, Varoğlu, Demet, Kırel, Ayşe Çiğdem ve Acar, Pınar (2013). *Örgütsel Davranış* **(**1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Peters, T. J. & Waterman, R. H. Jr. (1983). *In Search of Excellence.* New York: Harper Business Essentials.

Pheysey, Diana C., (1993). *Organizational Cultures Types and Transformations* (1st Edition). London-Newyork: Routeledge.

Robbins, Stephane P., Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behaviour* (15th Edition). USA: Pearson Education, Inc.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (1986). *Personel Yönetimi* (4.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek, V.Tüz (2016). *Örgütsel Davranış* (6.Baskı). Bursa: Alfa Akademi Yayınları.

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd Edition). San Fransisco: John Wiley & Sons.

SHGM (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü) (2012). *Emniyet Yönetim Sistemi Temel Esasları* (1.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Sonentag, Sabine (2002). *Psychological Management of Individual Performance.* West Sussex, UK: John Wiley & Sons.

Şimşek, M. Şerif, Akgemici, Tahir ve Çelik Adnan (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (3. Baskı). Konya: Adım Ofset ve Matbaacılık.

Şimşek, M. Şerif ve Çelik, Adnan, (2011). *İşletme Yönetimi* (3. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Şişman, Mehmet (2014). *Örgütler ve Kültürler* (4.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Türk, Sezai M. (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini (1. Baskı). Ankara; Özkan Matbaacılık.

Unutkan, Ataman Göksel (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi,* Ankara: Detay Yayıncılık.

Vural, Akıncı Beril Z. ve Gül, Coşkun (2007). *Örgüt Kültürü* (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayın.

MAKALELER

Acaray, Ali, Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz ve Akturan, Abdülkadir (2015). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies, 32,* 139-157.

Akdemir, Bünyamin, Kırmızıgül, Bayram ve Zengin, Yunuz (2016). Örgütsel Sinizm İle İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 6* (2), 115-130.

Akıncı, Zeki (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,* 4, 1-25.

Akkoç, İrfan (2012). Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Çankırı Üniversitesi S.B.E. Dergisi, 3* (2), 17-44.

Altaş, Sabiha Sevinç ve Kuzu, Ali (2016). Sağlık Çalışanlarında İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığın Bireysel İş Performansı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *International Journal of Academic Value Studies, 2* (4), 23-32.

Altay, Hüseyin (2009). Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi S.B.E. Dergisi, 6* (12), 1-17.

Aşık, Akşit Nuran (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-53.

Aydın, Ahmet, Özmen, Mehmet ve Tekin, Akgün Ömer (2014). İş Tatmini ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Su Ürünleri İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. *Mehmet Akif Üniversitesi S.B.E. Dergisi, 6* (11), 57-72.

Bakan, İsmail ve Kelleroğlu, Hakan (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F, 8* (1), 103-127.

Balas, Dana-Timar (2015). Relationship Between Job Performance And Job Satisfaction Viewed From The Chaos Theory Perspective. *International Journal of Education and Research, 3* (3), 517-534.

Balay, Refik, Kaya, Ahmet ve Cülhac, Ali (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 14* (2), 123-145.

Baş, Türker (2002). Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17* (2),19-37.

Bateman, Thomas S. and Organ, Dennis (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *The Academy of Management Journal, 26* (4), 587-595.

Belias, Dimitrios, Koustelios, Athanasios (2014). Leadershıp And Job Satisfaction – Areview. *European Scientific Journal, 10* (8), 24-46.

Berg van den, Peter T. And Wilderom, Celeste P.M. (2004). Defining, Measuring, and Comparing Organisational Cultures. *International Association for Applied Psychology, 53* (4), 570-582.

Bigliardi, Barbara, Dormio Alberto Ivo, Galati Francesco, Giovanni Schiuma, (2012). The İmpact Of Organizational Culture On The Job Satisfaction Of Knowledge Workers. *VINE, 42* (1), 36-51.

Bowling, Nathan A. (2007). Is The Job Satisfaction–Job Performance Relationship Spurious? A Meta-Analytic Examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 167-185.

Büyük, Köksal (2010). Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 5* (2), 219-235.

Çelik, Mazlum ve Çıra, Ahmet (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış, 13* (1), 11-20.

Çınar, Ömer ve Yeşil, Salih (2016). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Desteğin Çalışan Perfor-mansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Yapısal Eşitlik Model Önerisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research, 2 (*1), 349-369.

Daniel, Fredy and Purwanti, Ari (2015). The Impact Of Organizational Culture And Job Performance To Organizational Commitment And Employees Job Performance. *Researchgate DOI: 10.13140*, 1-18.

Demir, Cengiz ve Öztürk Can Umut (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *9 Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 26* (1), 17-41.

Denison, Daniel R. (1984). Bring Corporat Culture To The Bottom Line. *Organizational Dynamics*, *13* (2), 5-22.

Denison, Daniel R. and Mishra, Aneil K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science, 6* (2), 204-223.

Denison, Daniel R. (1996). What Is The Difference Between Organizational Culture And Organızatıonal Climate? A Native's Point Of View On A Decade Of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, *21* (3), 619-654.

Denison, Daniel R., Haaland, Stephanie and Goelzer, Paulo (2015). Corporate Culture And Organızational Effectiveness: Is There A Similar Pattern Around The World? *Advances in Global Leadership*, 3, 205-227.

Deshpande, Rohit, Farley John U. and Webster, Frederick E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing, 57* (1), 23-37.

Durğun, Serpil (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *100.Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 111* (11), 112-132.

Edwards, Bryan D., Bell, Suzanne T., Arthur, Winfred Jr. And Decuir, Arlette D. (2008), Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance. *Applied Psychology, 57* (3), 441-465.

Ehtiyar, V.Rüya (1996). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 109-121.

Ekşi, Hülya, (2015). Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: ilişkisel Bir Analiz. *Dergipark: Dumlupınar Üniversitesi, 1* (24), 1-7.

Erdem, Orhan ve Dikici, Metin A. (2009), Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8* (29), 198-213.

Erdem, Ramazan (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B:F Dergisi, 2* (2), 63-79.

Erkmen ,Turhan ve Şencan, Hüner (1994). Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması. *İstanbul Universitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 23* (2), 107-125

Erkmen, Turhan (2000). Örgüt Kültürü ve Ölçümü. *Yönetim, 1* (35), 23-33.

Gagliardi, Pasquale (1986).The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organization Study, 7* (2), 17-134.

Gerede, Ender (2006a). Havacılık Emniyeti ve Havacılık Güvenliği Arasındaki İlişki ve Farkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim,* 54, 26-37.

Gizir, Sıdıka (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 35* (35), 374-397.

Glick, Nancy L. (1992). Job Satisfaction Among Academic Administrators. *Research in Higher Education, 33* (5), 625-629.

Gökçe, Gülise, Şahin, Ali ve Bulduklu, Yasin (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 1* (20), 233-246.

Guo, Wenchen, Li, Tingting and Wu, Ning (2015). Empirical Study on the Effects of Leader's Verbal Communication Style on Employee's Job Satisfaction. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies,* 3, 211-227.

Güçlü, Nezahat (2010). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23* (2), 147-159.

Gümüştekin, Gülten Eren ve Öztemiz A. Bircan (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14* (1), 271-288.

Gürbüz, Sait, Erkuş, Ahmet ve Sığrı, Ünsal (2010). İş Tatmini Ve İş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2* (1), 69-76.

Gürbüz, Sait (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15* (2), 397-418.

Hackman, J. Richard, and Greg, R. Oldham (1974). The Job Diagnostic Survey: An İnstrument For The Diagnosis Of Jobs and The Evaluation Of Job Redesign Projects. *Department of Administrative Sciences Yale University*, 1-87.

Hakim, Md. Abdul (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction in Bank: Perceptions and Reactions of Employees. *Global Disclosure of Economics and Business, 4* (2), 167-180.

Hatch, Mary Jo, (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review, 18* (4), 657-693.

Helvacı, M. Akif (2002). Performans Yönetimsel Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35* (1-2), 155-168.

Herzberg, Frederick (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harward Business Review*, 53-62.

Hofstede, Geert, Bram, Neuijen, Denise, Daval, Ohayv and Geert, Sanders (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, *35* (2), 286-316.

Hofstede, Geert (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, *2* (1), p. 8-26.

Hogan, Joyce and Holland, Brent (2003). Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective. *Journal of Applied Psychology*, *88* (1), 100-112.

Iaffaldano, Michelle T., Muchinsky, Paul M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance. A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97 (2), 251-273.

Ibidunni, Samson and Agboola, Mayowa (2013). Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance. *European Journal of Business and Management*, *5* (32), 177-186.

Imm, Ng Siew, Sambasivan, Murali and Zubaidah, Siti (2011). Antecedents and outcomes of flight attendants' job satisfaction. *Journal of Air Transport Management*, 7, 309-313.

İşcan, Ö.Faruk ve Timuroğlu, M. Kürşat (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21 (1), 119-135.

Johnson, Jocelyn J. and McINTYE, Cherita L. (1998). Organizational Culture And Climate Correlates Of Job Satisfaction. *Psychological Reports*, 82, 843-850.

Judge, A.Timothy, Thoresen, Carl J.,Bono Joyce E.and Patton, Gregory K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *The American Psychological Association*, 127 (3), 376-407.

Karahan, Atila (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 20, 457-478.

Kaya, Harun (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-143

Kaya, Ilke (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. *Anadolu University Journal Of Social Sciences*, 7 (2), 355-372.

Kaya, Nihat, Kesen, Mustafa (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Ekev Akademi Dergisi* 18 (58), 97-123.

Kesen, Mustafa (2016). Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 6 (2), 535-562.

Kirkman, Bradley L. & Rosen, Benson (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *The Academy of Management Journal, 42* (1), 58-74.

Kıngır, Said, Taşkıran, Erkan (2006). Performans Değerlendirme Çalışmalarınaİlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8* (1), 195-216.

Kohli, Ajak K., (1985). Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation. *Journal of Marketing Research, 22* (4), 424-433.

Korkmaz, Murat, Aras, Gökşen, Yücer, Ali, Serdarve Sare, Kıygın (2013). Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği. *International Journal of Social Science, 6* (7), 697-714.

Korul, Vildan ve Küçükünal, Hatice (2003). Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi. *Ege Academic Review,* 24-38.

Köse, Sevinç, Tetik, Semra ve Cuma, Ercan (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. Celal Bayer Üniversitesi İ.İ.B.F. *Yönetim ve Ekonomi, 7* (1), 219-242.

Kutanis, Özen, Özsoy, Emrah, Karakiraz, Ahmet, Aras, Mustafa, Erol, Emre ve Uslu, Osman (2015). Örgüt Kültürü Çalışmalarının Yöntem Ve Kapsam Bakımından İncelenmesi: Lisansüstü Tezler Üzerinden Bir İnceleme. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13* (1), 123-143.

Latham, Gary P., Mitchell, Terence R. and Dossett Dennis L. (1978). Importance Of Participative Goal Setting and Anticipated Rewards On Goal Difficulty and Job Performance. *Journal of Applied Psychology, 63* (2), 163-171.

Lin, Pao-Cheng, Lin, Pei-Kuan (2013). Organizational Culture and Job Performance: A Case Study of the SMEs in the Northern Taiwan. In Service Systems and Service Management (ICSSSM), *10th International Conference,* 818-821.

Locke, E. A. & Latham, Gary P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science, 1* (4), 240-246.

Loke, Chiok Foong J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9, 191-204.

Lund, Daulatram B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing, 18* (3), 219-236.

Luthans, Fred (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23* (6), 695-706.

Ma, Xin and MacMillan, Robert B. (1999). Influences of Workplace Conditions on Teachers' Job Satisfaction. *The Journal of Educational Research, 93* (1), 39-47.

Memnun, Dilek Sezgin (2013). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri-Kitap İnceleme. *Elementary Education Online, 12* (1), 1-6.

Meyer, John P., Becker, Thomas E. and Vandenberghe, Christian (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology, 89* (6), 991-1007.

Miao, Rentao and Kim, Heung-Gil (2010). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study,J. *Service Science & Management*, 3, 257-264.

Nur, Abdifitah Hashi, Dahie, Abdulkadir Mohamud, and Osman, Asho Abukar (2015). Employee Job Satisfaction and Organizational Performance: Empirical Study From Higher Education Centers In Mogadishu-Somalia. *International Journal in Commerce, 2* (11), 30-43.

Odom, Randall Y., Boxx W. Randy and Dunn, Mark G. (1990). Organizational Culture, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. *Public Productivity & Management Review, 14* (2), 157-169.

Ordun, Güven ve Demirbaş, H.Talha (2012). İş Tatmini Örgüt Kültürü Örgütsel Bağlılık. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yönetim, 23* (71), 100-117.

O'Reilly, Charles A., Chatman, Jennifer and Caldwell, David F., (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal, 34* (3), 487-516.

Ouchi, William G. (1981). Organizational Paradigms: A Commentary on Japanese Management and Theory Z Organizations. *Organizational Dynamics*, 36-43.

Örücü, Edip ve Kanbur, Aysun (2008). Örgütsel Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalısanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini incelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalısma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örnegi. *Yönetim ve Ekonomi, 15* (1), 85-97.

Özdevecioğlu, Mahmut ve Cemile, Çelik (2009). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23* (1), 95-111.

Pelit, Elbeyi ve Öztürk, Yüksel (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştirma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 2* (1), 43-72.

Pettigrew, Andrew M. (1979). On Studying Organizational Cultures. Administrative Science Quarterly, *24* (4), 570-581.

Pınar, İbrahim, Kamaşak, Rıfat ve Bulutlar, Füsun (2008). İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi İle İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37* (2), 151-166.

Ross, Pauline M., Siegenthaler, Susan L. and Tronson, Deidre A. (2005). Assessment For Learning and Motivation. *UniServe Science Assessment Symposium Proceedings*, 120-125.

Schein, E. H. (1984). Coming To A New Awareness Of Organizational Culture. *Sloan Management Review, 25* (2), 3-16

Schein, Edgar H. (1990). Organizational Culture. Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management. *American Psychologist, 45*, 109-119.

Schein, Edgar H. (1995). The Role of the Founder in Creation Organizational Culture. *Family Business Review, 8* (3), 225-238.

Schneider, Benjamin and Synder, Robert A. (1975). Job Satisfactıon And Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology, 60* (3), 318-328.

Shokrkon H. and A. Naami, (2009). The Relationship of Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior and Job Performance in Ahvaz Factory Workers. *Journal of Education & Psychology, 3* (2), 39-52.

Smart, John C.and John, Edward P. St. (1996). Organizational Culture and Effectivenessin Higher Education: A Test of the Culture Type and Strong Culture Hypotheses. *Educational Evaluation and Policy Analysis Fall, 18* (3), 219-241.

Steers, Richard M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56.

Şahin, Hülya ve Dursun, Aylin (2009). Okul Öncesi Öğretmenelrin İş Doyumu: Burdur Örneği. *Mehmet Akif Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (18), 160-174.

Şehitoğlu, Yasin, Zehir Cemal (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi, 43* (4), 87-110.

Tamer, İdil, İyigün N. Öykü ve Mehmet, Sağlam (2014). Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 5* (8), 187-202.

Tarlan, Deniz ve Tütüncü, Özkan (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3* (2), 141-163.

Tayfun, Ahmet ve Çatır, Ozan (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 5* (3), 114-134.

Tekingündüz, Sabahattin, Seçkin, Mustafa, Yaman, Kemal, Türk, Işıl ve Aslan, Semiha (2016). Performans, İş Tatmini ve İş-Aile Yaşam Çatışması Arasındaki İlişkiler. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (42), 1672-1679.

Testa, Mark R. (1999). Satisfaction With Organizational Vision, Job Satisfaction And Service Efforts: An Empirical İnvestigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 20 (3), 154-161.

Toker, Boran (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt.8* (1), 92-107.

Trice, Harrison M.and Beyer, Janice M. (1984). Studying Organizational Cultures Through Rites and Caremonials. *The Academy of Management Review, 9* (4), 653-669.

Turhan, Uğur (2009). Performance Perception of Turkish Air Traffic Controllers. *International Journal of Civil Aviation, 1* (1), 74-89.

Ugboro, Isaiah O. And Obeng Kofi (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction And Customer Satisfction İn TQM Organizastions: An Empirical Study. *Journal of Quality Management*, 5, 247-272.

Uyar, Tevfik (2013).Türk İş Havacılığı Sektörü Teknisyenlerinde İş Tatmini. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 5* (3), 258-288.

Uysal, Şener (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç Ve Temel UnsurlarınaGenel Bir Bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges, 5* (2), 32-39.

Üstün, Ferda ve Kemal, Can Kılıç (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven ve Özdenetim Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18* (30), 19-27.

Varol, Muharrem (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 44* (1), 195-222.

Wallach, Ellen J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match". *By Training and Development Journal*, 29-36.

Weiss, D.J.R., Davis, R.V., England, G.E. and Lofquist, L.H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies Vocational Rehabilitation XXII, Work Adjustment Project Industrial Relations Center University of Minnesota,* 1-119.

WHS, Menaka and Kac, Chandrika (2015). Impact of Organizational Culture on Employee Job Performance in a Large Scale Apparel Company (BASL-Finishing). *2nd International HRM Conference, 2* (1), 65-74.

Witt, Alan, and Nye, Lendell G. (1992). Gender and the Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 77* (6), 910-917.

Yahyagil, Mehmt Y, (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Uygulama. *Yeditepe Üniversitesi Yönetim,* 47, 53-76.

Yıldız, Sebahattin, Savcı, Gülten ve Kapu, Hüsnü (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yönetim Ve Ekonomi, 21* (1), 234-249.

Yılmaz, Hüseyin ve Karahan, Atila (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13* (3), 95-118.

Youssef, Carolyn M., Luthans, Fred (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management, 33* (774), 774-800.

Yousef, Darwish A. (2000). Organizational Commitment: A Mediator Of The Relationships Of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance In A Non-Western Country. *Journal of Managerial Psychology, 15* (1), 6-24.

Yurtseven, Gülten ve Halıcı, Ali (2012). Importance of the Motivational Factors Affecting Employees Satisfaction. *International Business Research, 5* (1), 72-79.

Yücel, İlhami (2012). İş Tatmini İle Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi,* 33, 1-20.

Yücel, İlhami ve Koçak Daimi (2016). Örgüt Kültürü İle Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 7* (12), 1-24.

INTERNET ERİŞİM

ATAG (Air Transport Action Group), *Facts and Figures.* http://www.atag.org/facts-and-figures.html, Erişim Tarihi:19.09.2017.

Birnbaum, D. and Somers, M. J. (1993). *Fitting Job Performance Into Turnover Model: An Examination Of The Job Performance-Turnover Relationship And A Path Model.* http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920639301900101, Erişim Tarihi: 22.10.2017.

Daniel, Fredy and Ari, Purwanti (2015). *The Impact Of Organızatıonal Culture And Job Performance To Organızatıonal Commıtment And Employees Job Performance: An Empirical Study at A University in Tangerang.* https://www.researchgate.net/publication/284923044, ErişimTarihi: 19.09.2017.

Deal, Terrence E. and Kennedy, Allan A. (1982). *Culture and School Performance.* https://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed.../el_198302_deal, ErişimTarihi: 19.09.2017.

Deal, Terrence E. and Kennedy, Allan A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.* https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm, ErişimTarihi: 19.09.2017.

IATA (Internatonal Air Transport Association), *Air Passenger Market Analysis.* http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/passenger-analysis-dec-2016.pdf, ErişimTarihi: 06.09.2017.

Irvine DM, Evans MG. (1995). *Job Satisfaction and Turnover Amon Nurses: Integrating Reserch Findings Across Studies*. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/7624236, ErişimTarihi: 06.09.2017.

Lee, Jangwod and Miller, Danny (1999). *Commıtment to Employees, Strategy And Performance In Korean Firms.* http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199906)20:6<579::AID-SMJ37>3.0.CO;2-C/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.com.tr&purchase_site_license, Erişim Tarihi: 11.09.2017.

Penn State Early College of Science, *Sampling Theory and Methods*, https://onlinecourses.science.psu.edu/stat506/node/8, Erişim Tarihi: 22.10.2017.

SHGM (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü), *Faaliyet Raporu 2016.* http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/raporlar/2016_faaliyet_raporu.pdf, Erişim Tarihi: 06.09.2017.

TDK (Türk Dil Kurumu), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a4d2a1a9f0ae1.96146185, Erişim Tarihi: 03.01.2018.

TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu), *Haber Bülteni.* http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18730, Erişim Tarihi: 06.09.2017.

BİLDİRİLER

Ergenç, Alev (1982). İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri. *Yönetim Psikolojisi II.* 16-19 Kasım. Ankara: Sevinç Matbaası, 309-369.

Gerede, Ender (2006b). Sivil Havacılık Faaliyetlerinin Sınıflandırılması ve Türkiye'de Hava Taşımacılığı Faaliyetlerinin Tanımlanmasına İlişkin Sorunlar. *Kayseri Havacılık Sempozyumu*. 12-14 Mayıs. Kayseri, 197-203.

Kahya, Mehmet, Berk, Uğur, Kuzu, Bülent ve Bayramlık, Hakan (2015). X ve Y Kuşağına Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yeterliliği Algısı ve İş Tatminindeki Farklılıklar. *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 14-16 Mayıs. Muğla: Sıtkı Koçman Üniversitesi, 365-372.

Sarıaltın, Hatice (2015). İşletmelerde Performans Değerlendirme ve Öneri Sistemlerinin Sürdürülebilir Verimliliğe Etkisinin İncelenmesi: Gıda İşletmesi

Örneği. *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Muğla: Sıtkı Koçman Üniversitesi. 381-390.

Öztürk, Umut Can (2015). 3-D Performans Değerlendirme Sistemi: Kültür Beklentilerini Karşılayan Melez Bir Performans Değerlendirme Modeli Önerisi. *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.* Muğla: Sıtkı Koçman Üniversitesi. 391-398.

Wann-Yih, Wu (2011). The Impacts Of Perceived Organizatıonal Support, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On Job Performance in Hotel Industry. *The 11th International DSI and the 16th APDSI Joint Meeting. 12-16 July. Taipei, Taiwan.* 1-9.

RAPORLAR

IHLG (Industry High Level Group) (2017). *Aviation Benefits Report*. Published by IHLG on behalf of ICAO, ACI, CASO, IATA, ICCAIA.

IATA (International Air Transportation Association) (2016). *Safety Report 2016.* Montreal: IATA Publications.

TEZLER

Andrews, Charles G. (2003). *Comparative Analysis Of Management And Employee Job Satisfaction And Policy Perception.* Doctorate Dissertation, University Of North Texas, Texas.

Baytok, Ahmet (2006). *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü***.** Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Bükeç, Cengiz Mesut (2015). *Türkiye'deki Hava Aracı Bakım İşletmelerinde Olumlu Emniyet Kültürünü Destekleyen Bir Disiplin Sistem Önerisi.* Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Eskişehir.

Dişkaya, Ali Müfit (2006). *Performans Yönetimi Sistemi ve Bir Finans Şirketinin Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kuyucak, Ferhan (2007). *Havaalanlarında Değer Odaklı Yönetim Yönelimli Bilgi Sistemlerinin Kullanılması ve Atatürk Havalimanı Terminal İşletmeciliği Uygulaması.* Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Gün, Gül, (2015). *Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarına Etkisi.* Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Kalkan, Abdullah (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma.* Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Kaplan, Metin (2010). *Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği.* Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Kind, J. Peter (2004). *The Influence of Organization Culture on Aviation Safety-A Case Study of a United Sates Navy FA-18 Landing Mishap.* Masters Thesis, University of Tennessee, Knoxville.

Sezerel, Hakan, (2013). *Örgüt Kültürü Boyutlarının Farklılıkların Yönetimi Algılarına Etkisi: Bir Otel Zincirinde Araştırma.* Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Turhan, Uğur (2007), *Hava Trafik Kontrolörü Adaylarının Seçimi ve Türkiye'deki Uygulama.* Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Eskişehir.

EKLER

Ek-1

ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ ve İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda "Algılanan Örgüt Kültürünün İş tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi" başlıklı doktora tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Burcu DOĞANALP
Selçuk Üniversitesi İİBF
burcudoganalp@selcuk.edu.tr

Musa GÜNGÖREN
Selçuk Üniversitesi SBE
musa.gungoren@icfairports.com

A. Örgüt Kültürü ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını ☒ biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Tüm sorularda ölçek katılma derecesi bakımından en az **1** - en fazla **5** puan arasında derecelendirilmiştir. Cevaplar bilimsel amaçlı kullanılır, kişisel bilgiye kesinlikle ulaşılamaz.

Örgüt Kültürü ile İlgili İfadeler ***Çalışmakta olduğum bu işletmede,***	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
3. İş planları yapılırken tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.	1	2	3	4	5
4. Farklı departmanlar arasında işbirliği yapılmamaktadır.	1	2	3	4	5
5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	1	2	3	4	5
6. Çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlarımızın işgörme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	1	2	3	4	5
9.Çalışanların işgörme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
10.Yöneticim söylediklerini uygulamaktadır.	1	2	3	4	5
11.İşgörme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
12.İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (*etik*) değerler yoktur.	1	2	3	4	5
13.İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	1	2	3	4	5
14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	1	2	3	4	5
15. Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	1	2	3	4	5
16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	1	2	3	4	5
18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	1	2	3	4	5
19. İşgörme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5

20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	1	2	3	4	5
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir**.**	1	2	3	4	5
23. Çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	1	2	3	4	5
24. Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır**.**	1	2	3	4	5
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	1	2	3	4	5
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak yeni bilgiler öğrenmeleri önemli bir amaçtır.	1	2	3	4	5
28. Uzunn dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	1	2	3	4	5
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	1	2	3	4	5
30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur**.**	1	2	3	4	5
31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	1	2	3	4	5
32. Yöneticim/ler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	1	2	3	4	5
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	1	2	3	4	5
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır**.**	1	2	3	4	5
35. Yöneticim/ lerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1	2	3	4	5
36. Kısadönemli iştalepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	1	2	3	4	5

B. İş Tatmini ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını ☒ biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

İş Tatmini ile İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışma saatlerinde sürekli işimle uğraşmak beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
2. İş yaparken insiyatif kullanma imkânına sahibim.	1	2	3	4	5
3. Duruma göre farklı davranış tarzları gösterebilirim.	1	2	3	4	5
4. İşim bana çevremde saygınlık sağlar.	1	2	3	4	5
5. Yöneticimin yönetim şeklinden memnunum.	1	2	3	4	5
6. Yöneticim doğru kararlar verir.	1	2	3	4	5
7. İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam.	1	2	3	4	5
8. İşimde sürekli kalabilme imkânına sahibim. (kadrolu çalışabilme)	1	2	3	4	5
9. İşimde başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatına sahibim.	1	2	3	4	5
10. İnsanları yönlendirme fırsatına sahibim.	1	2	3	4	5
11. Bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkânına sahibim.	1	2	3	4	5
12. İşletme politikalarının uygulanış şeklinden memnunum.	1	2	3	4	5
13. Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
14. İşimde ilerleme şansım vardır.	1	2	3	4	5
15. İşimde kendi kararlarımı uygulama özgürlüğüm vardır.	1	2	3	4	5
16. İşimde kendi yöntemlerimi kullanma fırsatım vardır.	1	2	3	4	5
17. Çalışma koşullarım iyidir.	1	2	3	4	5
18. İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5
19. Yaptığım iş karşılığında takdir edilirim.	1	2	3	4	5
20. Yaptığım işin sonrasında kendimi başarılı hissederim.	1	2	3	4	5

C. İş Performansı ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını ☒biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

İş Performansı ile ilgili ifadeler	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir.	1	2	3	4	5
2. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
3. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	1	2	3	4	5
4. Sunduğum hizmetin kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz ❒ Erkek ❒ Kadın	**2. Medeni durumunuz** ❒ Evli ❒Bekâr
3.Yaşınız ❒ 25 yaş ve aşağısı ❒ 26-35 arası ❒ 36-45 arası ❒ 46-55 arası ❒ 56 yaş ve üzeri	**4. Eğitim Durumunuz** ❒ İlköğretim ❒ Lise ❒Ön lisans ❒ Lisans ❒ Lisansüstü
5. Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız? ❒ 1 yıldan az ❒ 1-3 yıl ❒ 4-6 yıl ❒ 7-9yıl ❒ 10 yıl ve üzeri	**6. İşletmedeki konumunuz** ❒ Çalışan ❒ Ara Kademe Yönetici (Uzman-Ekip Lideri-Süpervizör-Mühendis- Şef) ❒ Yönetici
7. Çalışmakta olduğunuz departman: ❒ Genel Müdürlük ❒ Güvenlik ❒ Operasyon-Planlama ❒ Teknik ❒ Bilgi İşlem ❒ Ticaret ve Pazarlama ❒ Finans-Muhasebe❒İnsan Kaynakları	**Görüşleriniz:**

KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Musa GÜNGÖREN			
Doğum Yeri:	Kastamonu			
Doğum Tarihi:	15.02.1961			
Medeni Durumu:	Evli			
Öğrenim Durumu				
Derece	**Okulun Adı**	**Program**	**Yer**	**Yıl**
İlköğretim	Çaybaşı İlkokulu		Kastamonu	1972
Ortaöğretim	Hanönü		Kastamonu	1975
Lise	Otelcilik ve Tur. Meslek Lisesi	Otelcilik ve Turizm Meslek	Ankara	1978
Lisans	Çukurova Üniversitesi	Mersin Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu	Mersin	1985
Yüksek Lisans	Akdeniz Üniversitesi	İşletme Ana B.D- Turizm İşletme Bilim Dalı	Antalya	2001
Becerileri:	Etkin iletişim, yönetim ve proje geliştirme.			
İlgi Alanları:	Örgütsel davranış konuları, kalite yönetim sistemleri, insan kaynakları yönetimi			
İş Deneyimi:	Bankacılık, Akbank-İstanbul - 1987-1988 Havacılık- Uçuş Dispeçer- Eğitmen-Yönetici- 1988…….. Araştırma Görevlisi-Akdeniz Ü.Turizm İşl.-1999-2 ay			
Aldığı Ödüller:	Avrupa Havaalanları En İyi Terminal Ödülü-2011, Kalite Yönetimi Altın Ödülü-2012, En İyi Çevre Ödülü-2015,			
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	Yrd. Doç. Dr. Burcu DOĞANALP, Selçuk Üniversitesi,İ.İ.B.F Doç. Dr. Metin KAPLAN, Nevşehir Üniversitesi, İ.İ.B.F. Prof. Dr. Celil Çakıcı, Mersin Üniversitesi Tur.F. Prof. Dr. Asım SALDAMLI, Nişantaşı Üniversitesi İ.İ.B.F. Prof. Dr. Akın AKSU, Akdeniz Üniversitesi Tur.F. Prof. Dr. Bahattin ÖZDEMİR, Akdeniz Üniversitesi Tur.F.			
Tel:	Ofis: 0 242 315 10 35-36 Cep: 0 533 486 14 13			
E-Posta:	musa.gungoren@icfairports.com			
Adres	Meydankavağı Mah. 1550 Sok. Ökten Sitesi, Lara Blk.No:15 Muratpaşa 07100/ ANTALYA			