

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE  
ETKİLERİ VE ATATÜRK HAVAALANI OFİS ÇALIŞANLARI  
ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİMDALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Murat Serhat AVCU

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

İSTANBUL-2016



## TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Murat Serhat AVCU
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Atatürk Havaalanı Ofis Çalışanları Örneği
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** :
- SAYFA SAYISI** : 170
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
- DİZİN TERİMLERİ** : Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetimin Öğeleri, Stratejik Yönetim Süreci, Örgütsel Vatandaşlık, Performans, Performans Değerlendirme.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, stratejik yönetim süreçlerinin örgütsel vatandaşlık ve çalışan performansı üzerine etkileri ve Atatürk Havaalanı ofis çalışanları örneğinin neler olduğuna yönelik, alan uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
2. Tez Danışmanı

Murat Serhat AVCU

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE  
ETKİLERİ VE ATATÜRK HAVAALANI OFİS ÇALIŞANLARI  
ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİMDALİ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Murat Serhat AVCU

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

İSTANBUL-2016

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Murat Serhat AVCU

.... /...../ 2016



T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Murat Serhat AVCU'nun "Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Atatürk Havaalanı Ofis Çalışanları Örneği" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan \_\_\_\_\_

Üye \_\_\_\_\_

Üye \_\_\_\_\_

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

... / ... / 2016

*Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA*

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Bu çalışmada, stratejik yönetim süreçlerinin örgütsel vatandaşlık ve çalışan performansı üzerine etkileri konusu ele alınmıştır. İşletmelerde yönetimin başarısı ve çalışanların performansı hedeflenen amaçların gerçekleşmesi açısından oldukça önemli bir husustur. Stratejik yönetim süreçlerini iyi uygulayabilen, örgütsel vatandaşlık değerlerini tüm çalışanlarla paylaşabilen işletmelerde çalışan performansının artırılması mümkündür.

Hazırlanan anketler, Atatürk havaalanı ofislerinde çalışan 121 kadın personel ve 143 erkek personele, yani toplam 264 kişiye uygulanmıştır. Çalışma sonucunda, işletme hedeflerinin belirlenmesi ile işletmenin çevresi, büyüme stratejisi, örgütsel bağlılık, motivasyon, adalet ve sadakat arasında ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetimin Öğeleri, Stratejik Yönetim Süreci, Örgütsel Vatandaşlık, Performans, Performans Değerlendirme.

## SUMMARY

In this study, the effect on the topic of employee performance and organizational citizenship of the strategic management process are discussed. The success of the business and employee performance management is an important issue for the realization of the objectives. Strategic management processes can be implemented well, it is possible to increase employee performance and organizational citizenship values in business can share with all employees.

The survey, employees in 121 female staff and 143 male staff Ataturk airport office that has been applied to a total of 264 people. As a result, the business environment and the determination of business objectives, growth strategy, organizational commitment, motivation, have found a relationship between justice and loyalty.

**Key Words:** Strategic Management, the Elements of Strategic Management, Strategic Management Process, Organizational Citizenship, Performance, Performance Evaluation.



## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET .....	I
SUMMARY .....	II
İÇİNDEKİLER .....	III
KISALTMALAR LİSTESİ .....	IX
TABLolar LİSTESİ .....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XIII
EK LİSTESİ .....	XIV
ÖNSÖZ .....	XV
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	2
<b>STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI VE ÖGELERİ STRATEJİK YÖNETİM SÜREÇLERİ .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR .....</b>	<b>2</b>
1.1.1. Stratejik Yönetim Kavramı .....	2
1.1.2. Stratejik Yönetimin Amacı .....	4
1.1.3. Stratejik Yönetimin Önemi .....	4
<b>1.2. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖGELERİ .....</b>	<b>6</b>
1.2.1. Vizyon .....	6
1.2.2. Misyon .....	7
1.2.3. Hedefler ve Amaçlar .....	8
1.2.4. Politika ve Strateji .....	9
1.2.5. Taktik ve Strateji .....	10
1.2.6. Program ve Bütçe .....	10
1.2.7. Yöntem .....	11
<b>1.3. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ AŞAMALARI .....</b>	<b>11</b>
1.3.1. Stratejik Durum Analizi .....	11
1.3.1.1. Genel/Uzak Çevre Analizi .....	13
1.3.1.2. Yakın Çevre Analizi .....	14
1.3.1.3. İç Çevre Analizi .....	16
1.3.2. Stratejik Örgütsel Yönelimi Belirleme .....	16
1.3.2.1. Yapılan İşin Tanımı .....	17
1.3.2.2. İşletmenin Misyonu .....	18
1.3.2.3. İşletmenin Vizyonu .....	19
1.3.2.4. İşletmenin Amaç ve Hedefleri .....	21
1.3.3. Strateji Oluşturma ve Stratejik Seçim .....	22
1.3.3.1. Büyüme ve Gelişme Stratejileri .....	22
1.3.3.2. Durgun Büyüme (Değişmeme) Stratejileri .....	24
1.3.3.3. Tasarruf Stratejileri .....	24
1.3.3.4. Karma Stratejiler .....	26
1.3.4. Stratejik Uygulama .....	26
1.3.5. Stratejik Kontrol .....	27

<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>29</b>
<b>ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI, KURAMSAL GELİŞİM, TEORİLER VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI</b> .....	<b>29</b>
<b>2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR</b> .....	<b>29</b>
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı .....	29
2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Amacı .....	30
2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi .....	31
<b>2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TEORİLERİ</b> .....	<b>33</b>
2.2.1. Barnard'ın Çalışmaları .....	33
2.2.2. Katz ve Khan'ın Çalışmaları .....	34
2.2.3. Gouldner'in Çalışmaları .....	35
2.2.4. T.S.Bateman ve C.A. Smith'in Çalışmaları.....	35
2.2.5. Blau'nun Çalışmaları .....	36
2.2.6. Graham'ın Çalışmaları.....	37
2.2.7. Dennis Organ'ın Çalışmaları.....	37
2.2.8. Sosyal Alışveriş Teorisi.....	38
2.2.9. Eşitlik Teorisi .....	38
2.2.10. Lider-Üye Mübadele Teorisi.....	39
2.2.11. Beklenti Teorisi.....	39
<b>2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI</b> .....	<b>40</b>
2.4.1. Özgecilik.....	40
2.4.2. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme .....	41
2.4.3. Vicdanlılık .....	41
2.4.4. Centilmenlik.....	42
2.4.5. Sivil Erdem .....	43
2.4.6. Yardım Davranışları.....	43
2.4.7. Örgütsel Sadakat.....	44
2.4.8. Örgütsel Uyum .....	44
2.4.9. Bireysel İnisiyatif.....	45
2.4.10. Kişisel Gelişim .....	45
2.4.11. İhbar Davranışı .....	46
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>47</b>
<b>PERFORMANS, ÇALIŞAN PERFORMANSI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR</b> .....	<b>47</b>
<b>3.1. PERFORMANS VE ÇALIŞAN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRMESİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR</b> .....	<b>47</b>
3.1.1. Performans Kavramı.....	47
3.1.2. Performans Yönetimi .....	47
3.1.3. Performans Yönetiminin Amaçları .....	48
3.1.4. Performans Değerlendirme Kavramı.....	48
3.1.5. Performans Değerlendirmenin Amaçları .....	49
<b>3.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ SÜREÇLERİ</b> .....	<b>49</b>
3.2.1. Performansı Değerlendirilecek Personelin Eğitimi .....	49
3.2.2. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	50
3.2.3. Performans Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi.....	50
3.2.4. Performansı Değerlendirilecek Personelin Belirlenmesi.....	51
3.2.5. Performans Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi .....	51

3.2.6. Performansın Değerlendirilmesinde Oluşabilecek Olumsuzluklar .....	52
3.2.7. Performansın Değerlendirilmesi Sırasında Yöneticilere ve Çalışanlara Bilgi Aktarılması .....	52
3.2.8. Performans Değerlendirmede Katılımcı Yönetim Anlayışının Uygulanması .....	52
<b>3.3. PERSONELİN PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER .....</b>	<b>53</b>
3.3.1. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Seviyesi .....	53
3.3.2. Çalışanların İşe Gecikmemesi .....	53
3.3.3. Duygusal Bağlılık Seviyesi .....	53
3.3.4. Çalışanların Temel İhtiyaçlarını Karşılama .....	54
3.3.5. Çalışanların Devir Azlığı .....	55
3.3.6. Çalışanların Ego Tatmini .....	55
3.3.7. Tam Kapasiteyle Çalışılması .....	56
3.3.8. Ürün ve Hizmet Kalitesinde Devamlılık .....	56
<b>4.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ .....</b>	<b>58</b>
4.1.1. Araştırma Amacı .....	58
4.1.2. Araştırmanın Önemi .....	58
4.1.3. Araştırmanın Problemi .....	59
4.1.4. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü .....	60
4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	60
4.1.6. Araştırmanın Modeli .....	61
4.1.7. Araştırmanın Varsayımları .....	62
4.1.8. Araştırmanın Hipotezleri .....	62
4.1.9. Araştırmanın Ölçekleri .....	64
4.1.10. Araştırma Verilerinin Elde Edilmesi .....	65
4.1.11. Güvenilirlik Analizi .....	65
<b>4.2. ÇALIŞMANIN DEMOĞRAFİK DEĞİŞKENLERİNİN FREKANSLARIYLA İLGİLİ ANALİZLER .....</b>	<b>67</b>
4.2.1. Cinsiyetle İlgili Analiz .....	67
4.2.2. Yaşla İlgili Analiz .....	68
4.2.3. Eğitim Seviyesi ile İlgili Analiz .....	69
4.2.4. Kurumdaki Çalışma Yılı ile İlgili Analiz .....	70
4.2.5. Görev Yapılan Yerle İlgili Analiz .....	71
<b>4.3. FAKTÖR ANALİZİYLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>72</b>
4.3.1. KMO Bartlett Testiyle İlgili Değerlendirme .....	72
4.3.2. Faktör Analizi Öz Değerleri ve Açıklama Yüzdeleri .....	73
4.3.3. Soruların Faktör Dağılımı İçin Döndürülmemiş Faktör Analizi .....	74
4.3.4. Normallik Testi .....	75
4.3.5. Döndürülmüş Faktör Analizi .....	76
4.3.6. Anket Sorularının Belirlenen Faktörlere Dağılımı .....	77
<b>4.4. DEMOĞRAFİK DEĞİŞKEN HİPOTEZLERİNİN ANOVAYLA İLGİLİ ANALİZLERİ .....</b>	<b>78</b>
4.4.2. Çalışanların Cinsiyeti ile İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörleriyle İlgili Analizler .....	78
4.4.2.1. Çalışanların Cinsiyeti ve İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi ile İlgili Anova Analizi .....	79

4.4.2.2. Çalışanların Cinsiyeti ile İşletmenin Çevre Analizi Yapması için Anova Analizi.....	80
4.4.2.3. Çalışanların Cinsiyeti ile İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması için Anova Analizi .....	81
4.4.2.4. Çalışanların Cinsiyeti ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Anova Analizi.....	82
4.4.2.5. Çalışanların Cinsiyeti ile Çalışanların Motivasyonu Anova Analizi.....	82
4.4.2.6. Çalışanların Cinsiyeti ile Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması için Anova Analizi .....	83
4.4.2.7. Çalışanların Cinsiyeti ile Örgütsel Sadakatin Artması için Anova Analizi.....	84
4.4.3. Çalışanların Yaşıyla; İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörleriyle İlgili Analizler.....	85
4.4.3.1. Çalışanların Yaşı ve Belirlenmesi Faktörleri Arasındaki Anova Analizi.....	86
4.4.3.2. Çalışanların Yaşı ile İşletmenin Çevre Analizi Yapması için Anova Analizi.....	87
4.4.3.3. Çalışanların Yaşı ile İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması için Anova Analizi .....	88
4.4.3.4. Çalışanların Yaşı ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Anova Analizi.....	89
4.4.3.5. Çalışanların Yaşı ile Çalışanların Motivasyonu Anova Analizi.....	90
4.4.3.6. Çalışanların Yaşı ile Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması için Anova Analizi.....	91
4.4.3.7. Çalışanların Yaşı ile Örgütsel Sadakatin Artması için Anova Analizi.....	92
4.4.4. Eğitim Seviyesi Değişkeniyle; İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörleriyle İlgili Analizler.....	93
4.4.4.1. Eğitim Seviyesi Değişkeniyle; İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi için Anova Analizi .....	94
4.4.4.2. Eğitim Seviyesi Değişkeniyle; İşletmenin Çevre Analizi Yapması için Anova Analizi .....	95
4.4.4.3. Eğitim Seviyesi Değişkeniyle; İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması için Anova Analizi .....	96
4.4.4.4. Eğitim Seviyesi Değişkeniyle; Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Anova Analizi.....	97
4.4.4.5. Eğitim Seviyesi Değişkeniyle; Çalışanların Motivasyonu Anova Analizi.....	98
4.4.4.6. Eğitim Seviyesi Değişkeniyle; Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması için Anova Analizi .....	99
4.4.4.7. Eğitim Seviyesi Değişkeniyle; Örgütsel Sadakatin Artması için Anova Analizi.....	100
4.4.5. İşletmede Çalışılan Süreyle İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörleriyle İlgili Analizler.....	101

4.4.5.1. İşletmede Çalışılan Süreyle İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi için Anova Analizi .....	102
4.4.5.2. İşletmede Çalışılan Süreyle İşletmenin Çevre Analizi Yapması için Anova Analizi .....	103
4.4.5.3. İşletmede Çalışılan Süreyle İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması için Anova Analizi .....	104
4.4.5.4. İşletmede Çalışılan Süreyle Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Anova Analizi.....	105
4.4.5.5. İşletmede Çalışılan Süreyle Çalışanların Motivasyonu Anova Analizi.....	106
4.4.5.6. İşletmede Çalışılan Süreyle Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması için Anova Analizi .....	107
4.4.5.7. İşletmede Çalışılan Süreyle Örgütsel Sadakatın Artması için Anova Analizi.....	108
4.4.6. Çalışanın Görev Yeri Değişkeniyle; İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörleriyle İlgili Analizler .....	109
4.4.6.1. Çalışanın Görev Yeri ile İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi için Anova Analizi.....	110
4.4.6.2. Çalışanların Görevli Oldukları Yer ile İşletmenin Çevre Analizi Yapması için Anova Analizi.....	111
4.4.6.3. Çalışanların Görevli Oldukları Yer ile İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması için Anova Analizi .....	112
4.4.6.4. Çalışanların Görevli Oldukları Yer ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Anova Analizi .....	113
4.4.6.5. Çalışanların Görevli Oldukları Yer ile Çalışanların Motivasyonu Anova Analizi.....	113
4.4.6.6. Çalışanların Görevli Oldukları Yer ile Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması için Anova Analizi .....	114
4.4.6.7. Çalışanların Görevli Oldukları Yer ile Örgütsel Sadakatın Artması için Anova Analizi .....	114
<b>4.5. ÇALIŞMANIN KORELASYONLA İLGİLİ ANALİZİ .....</b>	<b>115</b>
<b>4.6. REGRESYONLA İLGİLİ ANALİZLER.....</b>	<b>116</b>
4.6.1. İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi ile İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi .....	116
4.6.2. İşletmenin Çevresi ile İşletmenin Hedeflerinin Belirlenmesi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi .....	119
4.6.3. Büyüme Stratejisi ile İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi, İşletmenin Çevresi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi .....	121
4.6.4. Örgütsel Bağlılık ile İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi ile İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi .....	123
4.6.5. Çalışanların Motivasyonu ile İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık Adalet ve Sadakat Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi .....	125

4.6.6. Adalet ile İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Sadakat Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi .....	128
4.6.7. Örgütsel Sadakatin Artması, İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi ile İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi.....	131
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>134</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>140</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>-</b>
<b>EK-A: Stratejik Yönetim Süreçlerinin, Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Atatürk Havaalanı Ofis Çalışanları Örneği Anket Formu .....</b>	<b>-</b>



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>A.G.E.</b>	:	ADI GEÇEN ESER
<b>İ.İ.B.F.</b>	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
<b>S.</b>	:	SAYFA
<b>SS.</b>	:	SAYFALAR
<b>VB.</b>	:	VE BENZERİ
<b>VS</b>	:	VESAİRE



## TABLolar LİSTESİ

### SAYFA

<b>Tablo-1</b> Stratejik Yönetim Düşüncesinin Bilimsel Evreleri ve Dönemler Arası Geçiş Farklılıkları .....	3
<b>Tablo-2</b> Uzak Çevre.....	13
<b>Tablo-3</b> Stratejik Planlama ve Yönetim .....	28
<b>Tablo-4</b> Güvenilirlikle İlgili Tablo .....	66
<b>Tablo-5</b> Cinsiyetle İlgili Veriler.....	67
<b>Tablo-6</b> Yaşla İlgili Veriler.....	68
<b>Tablo-7</b> Eğitim Seviyesi ile İlgili Veriler .....	69
<b>Tablo-8</b> Kurumdaki Çalışma Yılı ile İlgili Veriler .....	70
<b>Tablo-9</b> Görev Yapılan Yerle İlgili Veriler .....	71
<b>Tablo-10</b> KMO Bartlett Testiyle İlgili Tablo.....	72
<b>Tablo-11</b> Faktör Analizi Öz değerleri ve Açıklama Yüzdeleri.....	73
<b>Tablo-12</b> Soruların Faktör Dağılımı İçin Döndürülmemiş Faktör Analizi ....	74
<b>Tablo-13</b> Normallik Testi (Kolmogorov Smirnov Testi) .....	75
<b>Tablo-14</b> Anket Sorularının Faktörlere Dağılımında Döndürülmüş Faktör Analizi .....	76
<b>Tablo-15</b> Anket Sorularının Belirlenen Faktörlere Dağılımı .....	77
<b>Tablo-16</b> Çalışanların Cinsiyeti ile İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörlerinin Anova Analizi .....	78
<b>Tablo-17</b> Çalışanların Cinsiyeti ile İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi için Anova Tablosu .....	79
<b>Tablo-18</b> Çalışanların Cinsiyeti ile İşletmenin Çevre Analizi Yapması için Anova Tablosu .....	80
<b>Tablo-19</b> Çalışanların Cinsiyeti ile İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması için Anova Tablosu.....	81
<b>Tablo-20</b> Çalışanların Cinsiyeti ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı için Anova Tablosu .....	82
<b>Tablo-21</b> Çalışanların Cinsiyeti ile Çalışanların Motivasyonu için Anova Tablosu .....	82
<b>Tablo-22</b> Çalışanların Cinsiyeti ile Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması için Anova Tablosu.....	83
<b>Tablo-23</b> Çalışanların Cinsiyeti ile Örgütsel Sadakatin Artması için Anova Tablosu .....	84
<b>Tablo-24</b> Yaş ile F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7 Faktörleri için Anova Analizi..	85
<b>Tablo-25</b> Yaş Değişkeni ile İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi Faktörünün Anova Tablosu .....	86
<b>Tablo-26</b> Çalışanların Yaşı ile İşletmenin Çevre Analizi Yapması Faktörü için Anova Tablosu .....	87
<b>Tablo-27</b> Yaş Değişkeni ile İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması Faktörü için Anova Tablosu.....	88
<b>Tablo-28</b> Yaş Faktörü ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Faktörü için Anova Tablosu .....	89
<b>Tablo-29</b> Yaş Faktörü ile Çalışanların Motivasyonu Faktörü için Anova Tablosu .....	90



<b>Tablo-30</b> Yaş Faktörü ile Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması Faktörü için Anova Tablosu .....	91
<b>Tablo-31</b> Yaş Faktörü ile Örgütsel Sadakatın Artması için Faktörü Anova Tablosu .....	92
<b>Tablo-32</b> Eğitim Seviyesi Değişkeniyle; İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörlerinin Anova Analizi .....	93
<b>Tablo-33</b> Eğitim Seviyesi ve İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi için Anova Tablosu .....	94
<b>Tablo-34</b> Eğitim Seviyesi ve İşletmenin Çevre Analizi Yapması için Anova Tablosu .....	95
<b>Tablo-35</b> Eğitim Seviyesi Değişkeni ve İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması için Anova Tablosu .....	96
<b>Tablo-36</b> Eğitim Seviyesi Değişkeni ve Çalışanların Örgütsel Bağlılığı için Anova Tablosu .....	97
<b>Tablo-37</b> Eğitim Seviyesi Değişkeni ve Çalışanların Motivasyonu için Anova Tablosu .....	98
<b>Tablo-38</b> Eğitim Seviyesi Değişkeni ve Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması için Anova Tablosu .....	99
<b>Tablo-39</b> Eğitim Seviyesi Faktörü ve Örgütsel Sadakatın Artması için Anova Tablosu .....	100
<b>Tablo-40</b> İşletmede Çalışılan Süreyle İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörlerinin Anova Analizi .....	101
<b>Tablo-41</b> İşletmede Çalışılan Süre ve İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi için Anova Tablosu .....	102
<b>Tablo-42</b> İşletmede Çalışılan Süre ve İşletmenin Çevre Analizi Yapması için Anova Tablosu .....	103
<b>Tablo-43</b> İşletmede Çalışılan Süre ve İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması için Anova Tablosu .....	104
<b>Tablo-44</b> İşletmede Çalışılan Süre ve Çalışanların Örgütsel Bağlılığı için Anova Tablosu .....	105
<b>Tablo-45</b> İşletmede Çalışılan Süre ve Çalışanların Motivasyonu için Anova Tablosu .....	106
<b>Tablo-46</b> İşletmede Çalışılan Süre ve Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması için Anova Tablosu .....	107
<b>Tablo-47</b> İşletmede Çalışılan Süre ve Örgütsel Sadakat için Anova Tablosu .....	108
<b>Tablo-48</b> Çalışanın Görev Yeri ile İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörlerinin Anova Analizi .....	109
<b>Tablo-49</b> Çalışanın Görev Yeri ve İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi için Anova Tablosu .....	110
<b>Tablo-50</b> Çalışanların Görevli Oldukları Yer ile İşletmenin Çevre Analizi Yapması için Anova Tablosu .....	111
<b>Tablo-51</b> Çalışanların Görevli Oldukları Yer ile İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması için Anova Tablosu .....	112

<b>Tablo-52</b> Çalışanların Görevli Oldukları Yer ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı için Anova Tablosu .....	113
<b>Tablo-53</b> Çalışanların Görevli Oldukları Yer ile Çalışanların Motivasyonu için Anova Tablosu .....	113
<b>Tablo-54</b> Görev Faktörü ile Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması için Anova Tablosu .....	114
<b>Tablo-55</b> Görev Faktörü ile Örgütsel Sadakatin Artması için Anova Tablosu .....	114
<b>Tablo-56</b> Korelasyon Tablosu .....	115
<b>Tablo-57</b> İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi Faktörü için Regresyon Yapılmasına Yönelik Karar Tablosu .....	116
<b>Tablo-58</b> İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi için Açıklama Yüzdesi Tablosu .....	117
<b>Tablo-59</b> İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi Regresyon Tablosu .....	117
<b>Tablo-60</b> İşletmenin Çevre Analizi Yapması Değişkeni için Regresyon Yapılmasına Yönelik Karar Tablosu .....	119
<b>Tablo-61</b> İşletmenin Çevre Analizi Yapması Değişkeni için Açıklama Yüzdesi Tablosu .....	120
<b>Tablo-62</b> İşletmenin Çevre Analizi Yapması Değişkeni Regresyon Tablosu .....	120
<b>Tablo-63</b> İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması Faktörü için Regresyon Yapılmasına Yönelik Karar Tablosu .....	121
<b>Tablo-64</b> İşletmenin Büyüme Stratejisi için Açıklama Yüzdesi Tablosu ...	122
<b>Tablo-65</b> İşletmenin Büyüme Stratejisi Regresyon Tablosu .....	122
<b>Tablo-66</b> Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Faktörü için Regresyon Yapılmasına Yönelik Karar Tablosu .....	123
<b>Tablo-67</b> Çalışanların Örgütsel Bağlılığı için Açıklama Yüzdesi Tablosu	124
<b>Tablo-68</b> Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Regresyon Tablosu.....	124
<b>Tablo-69</b> Çalışanların Motivasyonu Değişkeni için Regresyon Yapılmasına Yönelik Karar Tablosu .....	126
<b>Tablo-70</b> Çalışanların Motivasyonu Değişkeni için Açıklama Yüzdesi Tablosu .....	126
<b>Tablo-71</b> Çalışanların Motivasyonu Değişkeni için Tablosu .....	127
<b>Tablo-72</b> Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması Faktörü için Regresyon Yapılmasına Yönelik Karar Tablosu .....	128
<b>Tablo-73</b> Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması Faktörü için Açıklama Yüzdesi Tablosu.....	129
<b>Tablo-74</b> Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması Faktörü için Regresyon Tablosu .....	129
<b>Tablo-75</b> Örgütsel Sadakatin Artması için Regresyon Yapılmasına Yönelik Karar Tablosu .....	131
<b>Tablo-76</b> Örgütsel Sadakatin Artması için Açıklama Yüzdesi Tablosu ....	132
<b>Tablo-77</b> Örgütsel Sadakatin Artması Regresyon Tablosu .....	132

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
<b>Şekil-1</b> Stratejik Yönetim.....	2
<b>Şekil-2</b> Bir Misyon Bildirisi Modeli .....	7
<b>Şekil-4</b> Stratejik Analiz .....	17
<b>Şekil-5</b> Beklenti Teorisinin Değer (A) ve Ağırlıklandırma (B) Fonksiyonları .....	40
<b>Şekil-7</b> Stratejik Yönetim Süreçlerinin, Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı İlişkisi.....	61
<b>Şekil-6</b> Katılımcıların Cinsiyet Verileri .....	67
<b>Şekil-7</b> Katılımcıların Yaş Verileri.....	68
<b>Şekil-8</b> Katılımcıların Cinsiyet Verileri .....	69
<b>Şekil-9</b> Katılımcıların Kurumdaki Yıl Verileri .....	70
<b>Şekil-10</b> Katılımcıların Görev Verileri .....	71

## EK LİSTESİ

**EK-A** Stratejik Yönetim Süreçlerinin, Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Atatürk Havaalanı Ofis Çalışanları Örneği Anket Formu.



## ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim süresince katkılarından dolayı İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma; tezimin tamamlanmasında desteğini ve tecrübelerini esirgemeyen değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN'e en içten minnet duygularımı sunuyorum.

Murat Serhat AVCU



## GİRİŞ

Örgütsel vatandaşlık; verimliliğini artırabilmek ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanların örgüt hedeflerine yönelmesini sağlamayı amaçlayan konuları kapsamaktadır. İşletmenin, çalışanlarına verdiği önem ve motivasyon çabaları neticede örgütsel vatandaşlık faaliyetlerinin başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Stratejik yönetim; işletmelerin yönetim başarısı, çalışanların performansının artırılması, hizmet ve mal kalitesinin en iyi seviyeye getirilmesi amacıyla yürütülen yönetim faaliyetlerini kapsamaktadır. Stratejik yönetimin unsurları olan, vizyon, misyon, hedef, amaç, politika, strateji, taktik gibi yönetsel faaliyetler; yönetim çalışan iş birliğiyle en iyi seviyeye gelecektir.

İşletmelerin performansını belirleyen unsurlar; örgütsel bağlılık, işe geç kalmama, duygusal bağlılık, iş gücü devir azlığı, ego tatmini sağlaması, tam kapasite ile çalışma, mal ve hizmet kalitesinin artırılması olup, başarıyla yürütülmesi gereken değerleri kapsamaktadır. Rekabet başarısı ve işletme karlılığı için işletme yöneticilerinin stratejik yönetim teknikleriyle, örgütsel vatandaşlığı teşvik ederek personel performansını artırması, işletmenin karlılığı ve verimliliği artırması gerekmektedir.

Çalışma dört ana bölüm olarak planlanmıştır. Bu bölümlerin başlıklarını, alt başlıklarını ve kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

Birinci bölümde, stratejik yönetim kavramı, stratejik yönetimin amacı, stratejik yönetimin öğeleri, vizyon, misyon, politika ve strateji, stratejik örgütsel yönelimi belirleme, strateji oluşturma ve stratejik seçim vb., konularına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, örgütsel vatandaşlık kavramı, örgütsel vatandaşlık davranışının kurumsal gelişimi, örgütsel vatandaşlık davranışı teorileri, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları vb. başlıkları incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, performans, çalışan performansının değerlendirilmesi ile ilgili kavramlar, performansın değerlendirilmesi süreci, personelin performansını belirleyen faktörler ile ilgili konular incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, "Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Atatürk Havaalanı Ofis Çalışanları Örneği" başlığı ile hazırlanan tezin bu bölümünde; araştırma için hazırlanan anketten elde edilen verilere, istatistiksel analizler yapılarak bulunan sonuçlar ilgili tarafların yararına sunulmak üzere hazırlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

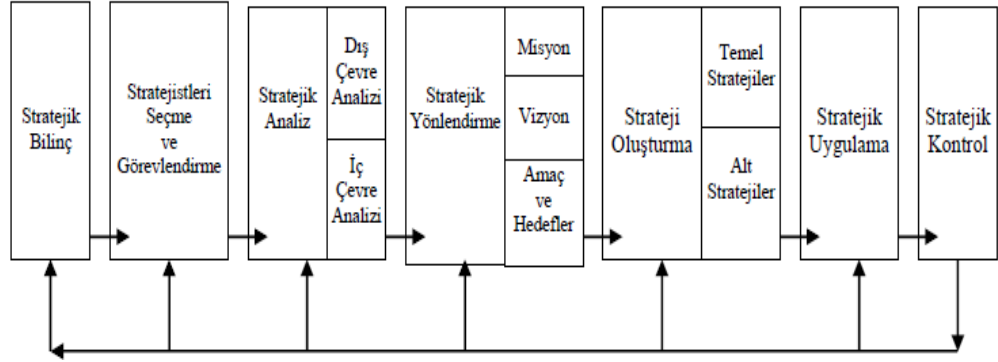
### STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI VE ÖGELERİ STRATEJİK YÖNETİM SÜREÇLERİ

#### 1.1. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Stratejik yönetim, işletmelerin karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri riskleri en aza indirmek için alınacak tedbir ve önlemleri kapsamaktadır.

##### 1.1.1. Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim kavramı işletme ve yönetim alanında 20 yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaktadır. İşletmenin çevre ilişkilerini düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlamak için kaynaklarını kullanmasını ifade etmektedir. Sadece özel sektörde değil kamu ve üçüncü sektörden de faaliyet gösteren organizasyonlar globalleşmenin getirdiği rekabet karşısında stratejik düşünme, planlama ve karar almaya daha fazla önem kazandırmaktadır<sup>1</sup>. İşletmelerde yönetiminin amacı iktidarı korumak değil, etkili karar almayı sağlayabilmektir. Alınacak kararların işletmenin çalışanlarının katılımıyla ve çalışanlar açısından adil olması büyük önem taşımaktadır<sup>2</sup>.



Şekil-1 Stratejik Yönetim<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Sema Yıldırım Becerikli, "Stratejik Yönetim Planlaması, 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım", *Amme İdaresi Dergisi*, Ankara, 87-109, s. 98.

<sup>2</sup> Erdal Şen, Sudi Apak ve Hakan Bal, *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Finansal Yönetim*, T.C. Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ve T.C. Beykent Üniversitesi Ortak Yayını, İstanbul, 2013, s. 6.

<sup>3</sup> Hayri Ülgen, Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2004, s. 57.

Tablo incelediğinde stratejik yönetimin süreçleri; stratejik bilinç, görevlendirme, analiz, misyon, uygulama ve kontrol gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

1980'li yıllar öncesinde stratejik yönetimin özel sektöre önem verdiği görülmektedir. Sonrasında ise özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektör) faaliyet gösteren organizasyonların tamamında geleceğe dair amaç ve hedefler belirlemede, hedeflere ulaşılabilmesi için yapılacakları tespit etmekte imkanlar sağlayan yöntemi oluşturmaktadır. Kurumların hizmet sunmasını engellemek veya sunulan hizmetin kalitesini düşürmek, halkın kuruma olan güvenini sarsmak, yolsuzluklara meydan vermek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine neden olmak ve kaynak kaybına neden olmak stratejik yönetimde risk oluşturmaktadır. Stratejik yönetimde bu riskleri ortadan kaldırmak veya asgari düzeye indirmek için de tedbir ve önlemler alınmaktadır<sup>4</sup>.

**Tablo-1** Stratejik Yönetim Düşüncesinin Bilimsel Evreleri ve Dönemler Arası Geçiş Farklılıkları<sup>5</sup>

	Evreler	Özellikler
1880	Bilimsel Yönetim Döneminin Başlangıcı	
1950	Planlama	Kapalı örgüt, görünür gelecek, parçacı yaklaşım
1960	Uzun Vadeli Planlama	Uzun gelecek, zaman ufku
1965	Toplu Planlama	Sistem yaklaşımı, bütüncül yaklaşım, iç etkileşim
1970	Stratejik Planlama	Hedef belirleme, yol çizme
1980	Stratejik Yönetim	Açık örgüt, dış çevre ile etkileşim, geribildirim
1985	Stratejik Senaryolar	Alternatif yollar, yönler senaryolar
1990	Stratejik Görüş	Tahmin edilemeyen gelecek, öngörülemeyen çevre, kültür, stratejik değerler

İşletme içi çevre unsurlarının ve işletme dış çevre unsurlarının performansları bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Birçok işlevin ya da alt sistemin toplamı bir üst sistemi değil, karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu birçok

<sup>4</sup> Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım, İstanbul, 2010, s. 34.

<sup>5</sup> Tuna Kayış, Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2009, 1-157, s. 31, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.



sistemle beraberliği ifade etmektedir. İşletmenin belirli faaliyet dönemlerinde dış çevrede ve dolayısıyla işletme içi ve dışı değişimler ile bunlara yönelik değerlendirilmeleri gerekmektedir. İşletmenin iç çevresindeki değerişimlere ve ihtiyaçlarına uyum sağlayacak düzenlemeler yapılmaktadır. İç müşteri yani kurum içi müşteri kurumun da ilk müşterisini oluşturmaktadır. Hizmetten öncelikli olarak faydalanmaktadır. Stratejik yönetim açısından da kurum çalışanı yani iç müşteri önem taşımaktadır<sup>6</sup>.

### 1.1.2. Stratejik Yönetimin Amacı

Stratejik yönetimin temelini, hedefe ulaşmak için doğru stratejiyi geliştirmek, geliştirilen stratejiyi etkin şekilde uygulamak, sonuçlarını değerlendirmek ve hedefe doğru olarak gidip gitmediğini belirlemek düşüncesi oluşturmaktadır. Kullanılan araçlar stratejik planı, stratejik plan da düşüncüyü desteklemektedir. Organizasyonun yönteminde stratejik düşüncenin uygulanması olarak da bilinmektedir. Amaç ya da sonuç, çevreyi anlama ve rakip ya da engelleyici güçlere karşı plan geliştirme becerisi, düşüncenin temel amaç ve düşüncesini kapsamaması olmaktadır<sup>7</sup>.

Organizasyonun hem kendi konumunu ve durumunu hem de organizasyon dışındaki çevrenin analizine imkân tanımaktadır. Kendi iç yapısını, sistem ve süreçlerini belirleyemeyen organizasyonun başarıya ulaşması mümkün olmamaktadır. Organizasyon dışındaki çevrenin (Pazar yapısı, rakipler, müşterilerin istek ve beklentileri, tedarikçiler vs.) analiz edilmesi gerekmektedir. Stratejik yönetim süreci operasyon el çevresi için olanak ve sınırlamaların da belirlendiği bir süreci kapsamaktadır. Örgütsel yönlendirme sürecinde işletmenin yaptığı iş, misyon, vizyon ve amaçların oluşturulması, kararların bütünüyle uygulanabiliyor olması ilerleyeceği yönü göstermedeki stratejik adımı belirlemektedir. İşletmenin misyonuna yön vermek o işletmeyi diğerlerinden ayıran görev ve ortak değerlerini ortaya çıkarmasını sağlamaktadır<sup>8</sup>.

### 1.1.3. Stratejik Yönetimin Önemi

Stratejik yönetimin önemi için yöneticilerin gerek işyerinde gerekse her birimde ayrı ayrı strateji planları belirlemeleri gerekmektedir. Bu stratejilerin

---

<sup>6</sup> Refika Bakoğlu, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2010, s. 43.

<sup>7</sup> Gündüz Pamuk, *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayımcılık, İstanbul 1997, s. 42.

<sup>8</sup> Becerikli, a.g.e., s. 94.

planlanmasının, zamanlanması ve takibinin başarılı bir biçimde izlenmesi ile oluşacağı görülmektedir. Gerekli mali ve teknik olanakların sağlanması da yöneticinin sorumluluk alanında bulunmaktadır. Ortaya çıkabilecek problemlerin kimler tarafından ne şekilde çözüleceği ve karara bağlanacağı da yine yönetici ile ilgili birimlerin ortak çözümüyle sağlanmaktadır. Stratejik yönetimin de çalışanların organizasyonda neden var olduklarının, amacın ne olduğu, nereye ulaşılmak istendiği, kararları ilgilendiren ilkelerin neler olduğu anlatılarak önemi aktarılmaktadır. Bu imkânlar dâhilinde çalışanın yaptığı işi anlaması sağlanmakta, başarısı ölçülmekte ve değerlendirilmesi yapılmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar böylelikle işletmenin kuvvetli ve zayıf yönleri ile fırsat ve zararları daha net tespit edebilmektedir. Stratejisi olmayan bir işletme önünü görememekte ve çalışmalarına bir yön verememektedir. İşletmenin stratejik önemi için, planlar, manevralar, modeller, pozisyonlar ve perspektifler geliştirerek odak noktası yaratması, uyum ve ahenk ile amaç belirlemesi gerekmektedir. İşletmenin belirlediği stratejilere bağlı olarak örgütsel yapılanmada da değişiklikler olduğu görülmektedir. Ekip çalışmalarına dayalı, kaynakların yenilikçi, dış çevredeki gelişmeleri takip edip hızlı cevap veren ve esnek faaliyeti mümkün kılan şekillerde değişim göstermeleri lehine sonuçlanmaktadır<sup>9</sup>.

İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için uzun süreli seçimler yapmaktadır. Stratejik düşüncelerini uygulamaya yansıtan planları ise işletmedeki denetim kapsamını, amacını, kaynaklarını ve süresini içermektedir. Amaç ve hedef formülasyonu ile kullanılacak araçları dizgi sel olarak göstermektedir. Strateji ile plan arasındaki bu ilişki günümüzde modern yönetimde stratejik yönetim anlayışının yaygınlaşmasına yol açmaktadır. Stratejiler ve stratejik yönetim stratejileri örgütsel amaçlara ulaşmak için rekabetçi çevreyle etkileşim halinde bulunmaktadır. Stratejik yönetimin temel unsurları olan stratejileri; hareket planları, yöntemler, taktikler, vizyon ve amaçlarını gerçekleştirmede atacağı adımlar oluşturmaktadır. Eylemlerden elde edilen, aktarılan ve kullanılan öğrenmenin optimum düzeyde gerçekleşmesini hedeflemektedir. İşverenlerin iç ve dış çevre analizini yaptıkları ve bu analize göre örgütsel yönü belirledikleri, belirlenen amaçlara ulaşmak için gereken işleri yaptıkları, yöntem seçtikleri, proje, tutum ve

---

<sup>9</sup> Osman Yılmaz, *Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri*, DPT Yayını, Ankara, 2001, s. 86.

davranışları uyguladıkları tüm çalışmalar stratejik yönetimin önemli unsurlarını oluşturmaktadır<sup>10</sup>.

## 1.2. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖGELERİ

Stratejik yönetim faaliyetlerinde, tüm çalışanların işletmenin tüm değerlerini birlikte paylaşmaları ve şekillendirmeleri gerekmektedir. Stratejik yönetimin paylaşılacak öğelerini; vizyon, misyon, hedefler ve amaçlar, politika ve strateji, taktik ve strateji, program, bütçe ve yöntem olarak sıralamak mümkündür.

### 1.2.1. Vizyon

Görüş, geniş görüşlülük, görme gücü, önsezi gibi kavramlar vizyon kelimesini ifade etmektedir. İşletme için ise gelecekte ulaşılmak istenen durum, varılmak istenen sonuç anlamına gelmektedir. İşletmeler için mevcut gerçekler ile işletmenin gelecekte olmak istediği noktayı oluşturmaktadır. Yöneticinin daha önce hiç düşünülmemiş ya da başarılmamış, gelecekte başarılmasının düşünüldüğü özgün düşünceyi ifade etmektedir. Vizyon stratejilerde tek başlangıç noktası olarak benimsenirse, stratejilere yol gösteren pusula olarak da yaratıcı işgücünün eseri olarak ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlara rehber olan vizyon yatırımcılara da hedeflerine ulaşmada hareketlerine yön veren yol gösteren bir unsur olmaktadır. Belirlenen vizyon organizasyonda çalışanları seçilmiş ilkelerle hedeflere yönlendirmekte ve böylelikle gereksiz verimsiz iş yükünü hafifletmektedir. Belirli bir vizyonun olması işletmede çalışanları koordinasyona, yaratıcılığa yönlendirmekte, vizyonun olmaması durumunda ise işletmeyi ve çalışanları başarısızlık ve kaosa sürüklemektedir. Vizyonun gerçekleşebilmesi için işverenlerin organizasyonda yer alan herkesi benimsemesi gerekmektedir. İşletmenin ne istediğini, paydaşlarınca nasıl bilinmek istendiğini ve yaşam kalitesini nasıl arttırabileceğine dair varsayımları olan bir yapıda olması lehine olmaktadır<sup>11</sup>.

Vizyon oluşturulurken iki temel yöntem belirlenmektedir. Birincisi vizyonun kurucusu ya da lideri tarafından önceden belirlenmekte ve belirlenen vizyon çalışanlar ile paylaşılmaktadır. Diğer yöntemde ise vizyon çalışanlar ile birlikte gerçekleştirilmektedir. Oluşturulan vizyonda çalışanlara karşı ifadelerde ve amaçta açıklık gerekmektedir. Vizyonun hayata geçirilmesinde çalışanların desteği olduğu unutulmamakta çalışanlara değerli oldukları hissettirilmektedir. Çalışanların

---

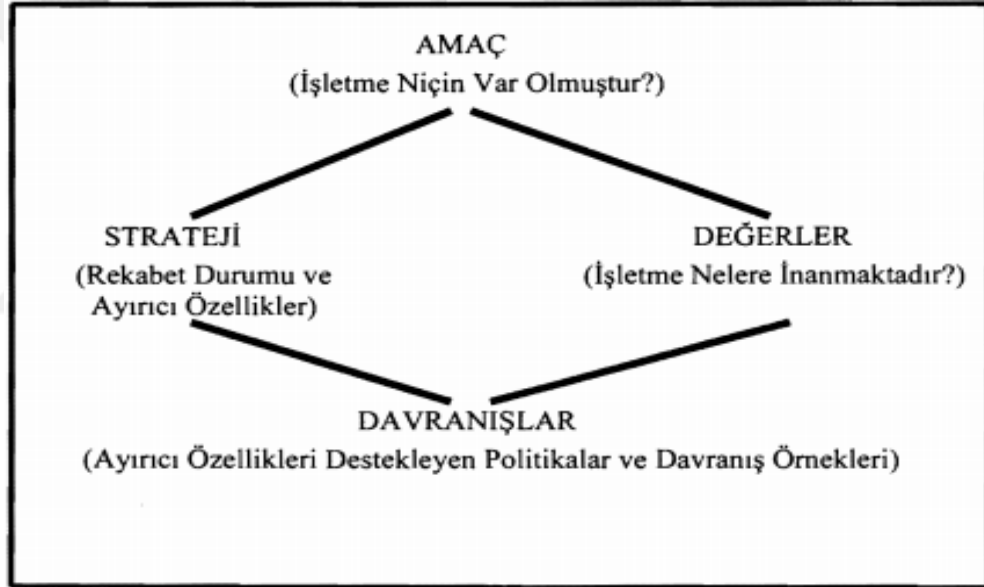
<sup>10</sup> Coşkun Can Aktan, *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006, s. 68.

<sup>11</sup> Eren, a.g.e., 55-56, s. 40.

görüşlerinden yararlanılmakta ve vizyon hazırlanırken çalışanlara danışılmaktadır. Herkesin görüşüne eşit değer verilmekte birbirini tamamlayan görüşlere önem verilmektedir. İşletme üyelerinin misyon, amaç ve hedeflerle birlikte temel değerleri anlaması, özümsemesi gerekmektedir. İşletmenin vizyonu, misyonu işletmenin hedef ve amaçları ile değerlerinin bileşiminden oluşmaktadır<sup>12</sup>.

### 1.2.2. Misyon

İşletmeye yön vermek amacıyla belirlenen ve işletmeyi diğerlerinden ayıran görev ve ortak değerleri ifade etmektedir. İşletmenin yaptığı işi açıklaması, kimlere nerede, hangi süreçlerle, nasıl işler sunduğu ile işletmeyle aynı işi yapan diğer işletmelerden farklarını ortaya koyması gibi ifadelerde netlik kazanması işletmenin misyonunu tam olarak ortaya koymaktadır<sup>13</sup>.



Şekil-2 Bir Misyon Bildirisi Modeli<sup>14</sup>

Misyon kişi veya topluluğun üstlendiği görev anlamını da taşımaktadır. İşletmenin varoluş nedenini ve ne yapmak istediğini göstermektedir. İşletmenin çalışanları ile birlikte uzun dönemli vizyonunu, amacını, kimlere hizmet vermek istediğine dair ilişkilerini içermektedir. İyi bir misyona sahip olan işletmede çalışanlar ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavramaktadır. Böylelikle gelecekte yapacakları işlerde daha başarılı olmaları sağlanmaktadır. İşletmenin çalışanları ile beraber hareket ettiği misyonda ortak değerlerin fazla

<sup>12</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 25.

<sup>13</sup> Selen Doğan, "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma", *Amme İdaresi Dergisi*, 2002, s. 158.

<sup>14</sup> Frances Clark, *Leadership for Quality*, Mcgraw Hill Book Company, 1996, s. 96.

olması sağlıklı ve olumlu bir bütünleşme ve işletmeye katkı sağlamak amacı varılacak en olumlu sonucu oluşturmaktadır<sup>15</sup>.

### 1.2.3. Hedefler ve Amaçlar

İşletmenin misyonunu gerçekleştirebilmek için belirli zaman diliminde ölçülebilen sonuçlarından oluşmaktadır. Amaç işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü düşünceyi ifade etmektedir. Strateji ve misyon amaçlarının gerçekleşmesinde araç konumunda bulunmaktadır. İşletmede amaçlar üst yönetimce belirlenmektedir. Amacı gerçekleştirmek için çalışanların da bu amaç doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir. Toplam kalite yönetiminin başarı elde edebilmesi için işletmede çalışan ve işletme ile ilişkili herkesin amaçların oluşmasında özen göstermesi gerekmektedir. Hedefler ise amaca ulaşmada gerekli aşamaları oluşturmaktadır. Açık ve ölçülebilir özellikler taşımaktadırlar. İşletmenin uzun dönemli planlarını ve başarmak istediklerini belirlemektedir<sup>16</sup>.

Çalışanlara ve diğer paydaşlara değişim şansı vermekte, basit, etkili, net ve çok yönlü olmakta, çalışanları konuya yoğunlaştırmaktadır. Hedefler kurumun değerlerine ve misyonuna odaklı olmakta, sabit niceliksel amaç içermekte, vizyonun daha açık ifadesini oluşturmaktadır. Hedeflerin gerçekleşmesi tarafların sahiplenmesi ve bağlılığına bağlı olarak reaksiyon göstermektedir. Bağlılık en iyi şekilde katılım ile sağlanacağından işverenlerin çalışanlar ve paydaşlar ile birlikte hareket etmesi gerektiğini göstermektedir<sup>17</sup>.

Misyon işletmenin varoluş nedenini belirlerken amaçlar da vizyonu oluşturan temel adımlardan meydana gelmektedir. Hedefler ise daha keskin ve ölçülebilen özelliklerde olup amaçların niceliksel olarak belirtilen eklerini oluşturmaktadır. Amaç işletmenin geleceğe dair ulaşmak istediği sonucu ifade etmektedir. İşletmenin sosyal bir kuruluş olarak varlık nedeninin temelini, amaçlara ulaşmak için bir arada bulunmak oluşturmaktadır. Zaman içerisinde çevrenin nitelik ve nicelik bakımından değişiminde ise işletme kendini yenilemekte, amaçlarını, misyon ve stratejilerini değiştirmek suretiyle değişime ayak uydurmaktadır. İşletmenin rakipler ile rekabet edebilmesi, başarılı olabilmesi için hedeflerini sürekli olarak yükseltmesi de gerekmektedir. Belirgin ve ölçülebilir amaçlar amacın

---

<sup>15</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 25.

<sup>16</sup> Zeyyat Hatipoğlu, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Sedok Yayınları, İstanbul, 1995, 56-62, s. 58.

<sup>17</sup> W.F. Glueck, Jauch R.T.L., "*Strategic Management and Business Policy*", McGraw-Hill Education, New York, 1986, s. 65.

gerçekleşip gerçekleşmediğine de bağlı olmaktadır. Bu nedenle amaç konulması belirginliği yükseltmekte ve ölçmeyi kolaylaştırmaktadır<sup>18</sup>.

#### 1.2.4. Politika ve Strateji

Strateji kelimesi köken olarak iki kaynağa dayanmaktadır. Birincisi, latince yol, çizgi anlamına gelen Stratum kavramı diğer ise Yunan General Strategos'un adından yola çıkılan kaynaklar olmaktadır. Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı önemden almaktadır. İşletme literatüründe özellikle yöntem ve karar teorilerinde önemli bir noktayı oluşturmaktadır. İşletme alanında 1930-1940'lı yıllardan itibaren kullanılmaktadır. İşletmenin çevresi ile ilişkilerini düzenleyen ve rakiplerinden farklı olabilmek için kaynaklarını harekete geçirmek anlamına gelmektedir. Politika ise yunan kökenli bir kelime olup bir işi gözetmek olarak ifade edilmektedir. İşletme yönetimi alanında politika yöneticilerin karar verme aşamasında onlara yol gösterip rehberlik eden ilke veya ilkeler dizini olarak açıklanmaktadır. Yöneticilere alacakları kararlarda ve faaliyetlerinde rehberlik yaparak amaçlara ulaşmak için oluşturmayı sunmaktadır<sup>19</sup>.

İşletme literatüründe en çok karıştırılan iki kavramı strateji ve politika oluşturmaktadır. Ayırt edilmekte zorlanılan iki kavramı ifade etmektedirler. Politika yol gösterme ve amaca ulaşmak için izlenen yol veya planı kapsamaktadır. Strateji ise politikayı da içeren genel ama esnek bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Strateji ileride meydana gelebilecek durumların tahmin edilemeyen kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türü iken politika yeteri kadar tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış, belirsizliğin olmadığı ve devamlılık arz eden durumlarda alınan kararlardan oluşmaktadır. Politikanın bir kez belirlenmesi sürekli değiştirilmesini gerektirmemektedir. Çalışanın hastalığı veya fazla mesai yapması durumunda uygulanacak ücret politikası herkes için aynen uygulanmaktadır. Tekrar tekrar karar alınmasını gerekli kılmamakta olduğundan politikaya iyi bir örnek oluşturmaktadır. Strateji ise sürekli değişiklikler nedeniyle kontrol altında olması gereken, ne şekilde değişeceği kesin olarak bilinmeyen bir ortamda alınmaktadır. Strateji politikanın üzerinde daha çok tasarlama, ileriye görme ve sezgi gibi kavramları içermektedir. Politika ise daha özel durumlar için oluşturulmuş, uygulamaya daha yakın bazı ilke, kural ve emirlerden meydana gelen kararlardan oluşmaktadır. Politika ve stratejinin en benzer ve en belirgin

<sup>18</sup>[http://www.academia.edu/6091935/Stratejik\\_Y%C3%B6nlendirmeVizyonMiyonAm%C3%A7lar\\_ve\\_Hedefler.](http://www.academia.edu/6091935/Stratejik_Y%C3%B6nlendirmeVizyonMiyonAm%C3%A7lar_ve_Hedefler.), (Erişim tarihi: 10.02.2016).

<sup>19</sup> Eren, a.g.e., 21-22, s.21.

özelliğini her ikisinin de uzun süre için planlanması oluşturmaktadır. Politika stratejiye oranla daha az esneklik göstermektedir. Amaca bağlılık yönünde de benzerlik göstermektedir. Ancak strateji amaçla daha yakından ilgilenmektedir. Stratejik faaliyetlerdeki tüm gücün amaca yönelmesi iken politikada bu bağlılık daha gevşek olmaktadır. Tüm politik uygulamalar amaca yönelmiş olsa da her politik uygulama işletmenin genel amaçlarını gerçekleştirmek üzere hareket etmektedir<sup>20</sup>.

### 1.2.5. Taktik ve Strateji

Taktik işletmenin kaynaklarını etkin şekilde kullanabilmesi için değişen duruma uygun olarak aldığı kısa süreli kararlarından oluşmaktadır. Usul ve teknik açıdan stratejiden ayrılmaktadır. Strateji amaçlara ulaşmak için tüm kaynakların dağılım planı iken taktik bu kaynakların harekete geçmesini uygulanmasını sağlamaktadır. Taktik daha özel ve kısa fikirlerden oluşurken strateji düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel fikirler ile ilgilenmektedir<sup>21</sup>.

Strateji rekabet halinde olduğu firmalar ile arasında fark yaratmak ve tercih sebebi olabilmektir. Strateji kapsamında müşteri tercihlerindeki değişimleri görmek ve hedefteki müşteriye rakiplerin sunamayacağı farklı yararlar sunabilmektir. Tüm bu çabaların sebebi daha karlı bir şekilde gelecek sağlamaktır. Rekabetin şiddeti, tedarik gücü, alıcının gücü, alternatif ürünler ve piyasaya yeni girenler işletmenin karlılığını etkileyen faktörleri oluşturmaktadır. İşletme bu faktörleri incelemekte ve karlılık sağlayacak bu temel parametreler ile ilgili taktikler belirlemektedir. Stratejiler ana hatları taktikler ise detayları planlamayı gerektirmektedir<sup>22</sup>.

### 1.2.6. Program ve Bütçe

Program süreleri belirlemek, faaliyetlerin ayrıntılarını, uygulanacağı yeri ve zamanı, kimler tarafından yapılacağını belirlemektedir. Yer, zaman, şahıs ve usul göstererek sonuçları belirlemektedir. Programda belirlenen her faaliyetin neden olacağı giderler ile faaliyetlerden sağlanacak gelirlerin rakamsal ifadesi ise bütçe kavramının ortaya çıkmasını sağlamaktadır<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> [http://upstute.blogspot.com.tr/2013/01/vizyon -misyon - strateji -amac politika.html](http://upstute.blogspot.com.tr/2013/01/vizyon-misyon-strateji-amac-politika.html), (Erişim tarihi:10.02.2016).

<sup>21</sup> Hasan Çoban, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1997, s. 65.

<sup>22</sup> <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/ozkivanc.htm>, (Erişim Tarihi: 23.02.2016).

<sup>23</sup> Zeyyet Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, *İşletme*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2005, s. 31.

Sağlıklı bir bütçeleme, sağlıklı performans ölçümü ile sağlanmaktadır. Bütçe sadece finansal planlama aracı olarak düşünülmemekte şirketlerin operasyonel planlamalarına sağladığı katkılar ile de hesaplanmaktadır. Bütçeleme faaliyetlerinden başarılı sonuçlar elde edebilmenin en önemli koşulu işletme faaliyetlerine uyumlu ve gerçekle tutarlı programlama ortaya çıkartmaktır. Başarılı bir bütçelemenin öncelikle işletmenin genel işleyişi ve dinamiklerini tanınması ile sağlanması gerekmektedir. Bütçe sadece sayısal veri olarak değerlendirilmektedir. İşletmenin gerçeklerinin planlamanın ve programlamanın faaliyet sonuçlarını ile faaliyet sonuçlarının da programlama ve planlama ile olan uyumunu beraberinde getirmesi<sup>24</sup>.

### 1.2.7. Yöntem

Doğru yöntem işletmenin rekabet ettiği diğer işletmelere karşı üstünlük sağlanmasında etkin bir yardımcıyı oluşturmaktadır. Belirlenen yöntemlerin başarısı işletmenin tüm çalışanlarının da ortak kabul görmesi ile ilişkilendirilmektedir<sup>25</sup>.

İşletmelerin gelecek ile ilgili planlamalarında yöntem yol gösteren önemli bir unsur oluşturmaktadır. İşveren ve çalışanlar arasında iletişimin ve ilişkilerin sağlam temellerinin de basamağını teşkil etmektedir. İşletmede yapılacak veya yapılması gereken işlerin belirli yöntemler ile sıralanması çalışanlar içinde var olabilecek huzursuzluk ortamını ortadan kaldırmakta ve sistem aktif bir şekilde gerek işletme için gerek çalışan için ilerleme kaydetmektedir<sup>26</sup>.

## 1.3. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ AŞAMALARI

Stratejik yönetim sürecinin başarıyla yönetilmesi, işletmelerin çevreden gelecek fırsat ve tehditlerin en iyi şekilde değerlendirilmesini sağlayabilmektedir. Stratejik yönetim süreci aşamalarını; stratejik durum analizi, stratejik örgütsel yönelimi belirleme, strateji oluşturma, stratejik seçim, stratejik uygulama ve stratejik kontrol olarak sıralamak mümkündür.

### 1.3.1. Stratejik Durum Analizi

Swot Analizi, proje veya ticari faaliyet ile işletmenin, kullanılan tekniğin, sürecin, durum ya da kişinin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmekte, iç ve dış

<sup>24</sup> Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, Ezgi Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1987, s. 211.

<sup>25</sup> Ferhat Şenatalar, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul Üniversite Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1978, s. 113.

<sup>26</sup> [http://www.academia.edu/3234010/%C4%B0%C5%9Fletmelerde\\_StratejiGeli%C5%9Firme\\_ve\\_Y%C3%B6netim](http://www.academia.edu/3234010/%C4%B0%C5%9Fletmelerde_StratejiGeli%C5%9Firme_ve_Y%C3%B6netim), (Erişim Tarihi: 21.01.2016).



çevreden meydana gelen fırsat ve tehditleri belirlemede kullanılan stratejik yöntemi oluşturmaktadır. Projenin veya ticari faaliyetin hedeflerini belirlemeyi ve amaçlara ulaşmak için olumlu-olumsuz olabilecek iç ve dış faktörleri tanımlamayı gerektirmektedir. Swot Analizinde amaç, hedeflere ulaşabilmek için önemli olan iç ve dış faktörleri tespit etmektedir. Faaliyetin güçlü ve zayıf yönleri iç faktörleri fırsat ve tehditler ise dış faktörleri oluşturmaktadır. Strateji kavramı 'Sevk-ül Ceş' doğrudan askeri bir anlam taşımakta olup askeri birlikleri düzenleme ve hareket ettirme olarak tanımlanmaktadır<sup>27</sup>.

Strateji savunma anlamında kullanılan bir terim olup işletmelerin çevresel faktörleri kullanarak nasıl ilişki kurması gerektiği kararlarını ifade etmektedir. Başka işletmelerin algılayamadığı fırsat ve tehditleri algılamak, hedeflere ulaşmak için fırsat ve tehditleri, güçlerini ve zayıf yanlarını kullanabilmesi strateji kavramını meydana getirmektedir. Strateji, büyüme stratejileri, durağan strateji ve karma stratejiler olarak gruplandırılmaktadır<sup>28</sup>.

Swot Analizi işletmenin işlerliği, konumu, rekabet gücü, dış tehditler gibi iç ve dış değerlendirmelerin yapıldığı tekniği ifade etmektedir. Swot Analizi iç ve dış durum değerlendirmesini kapsayan, işletmeye ve yöneticilere geleceği görebilme kolaylığı sağlamaktadır. İşletmenin güçlü ve zayıf yanlarını, olumlu-olumsuz iş akışını ve performansını belirlemektedir. Dış etkileri inceleyerek fırsat ve tehditlere karşı yapılması gereken analiz olarak değerlendirilmektedir. Swot Analizi işletmenin işlerliğini ortaya koymasını sağlamaktadır. Analizde başarı doğru soru ve doğru cevap verebilmek ile sağlanmaktadır. Güçlü ve zayıf yanların belirlenmesinde, değerlendirilmesi gereken faktörlerin seçimi ve değerlerin doğru belirlenmesi önem taşımaktadır. Swot Analizinde beklenen faydayı sağlamak, değerlendirmenin doğru ve anlamlı sonuçlara ulaşması ile işletme yapısının iç ve dış durumunun belirlenmesini diğer analizler ile de desteklenmesine bağlı olarak oluşturmaktadır. Swot Analizi birbirinden bağımsız ve farklı analizlerle desteklenmektedir. Çeşitli ve yoğun hacimli bilgi ve veri akışı sağlayan analizlerin kapsama alınması ile veriler elde edilmekte böylece analizin daha net ve sağlıklı profil kazanması sağlanmaktadır<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2007, s. 17.

<sup>28</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s. 310.

<sup>29</sup> Escriba-Esteve, Sanchez-Peinado ve Sanchez-Peinado, "The Influence Of Top Management Teams in the Strategic Orientation and Performance of Small and Medium, Sized Enterprises", *British Journal of Management*, 2009, p. 587.

### 1.3.1.1. Genel/Uzak Çevre Analiz

Tablo-2 Uzak Çevre<sup>30</sup>

Genel/Uzak Çevre Analizi							
Politik Çevre	Yasal Çevre	Ekonomik Çevre	Sosyokültürel Çevre	Demografik Çevre	Teknolojik Çevre	Uluslar arası Çevre	Doğal Çevre
-Devlet ve hükümet rejimleri -Seçim sonuçları -İktidar muhalefet ilişkileri -Güç dengeleri -Politik istikrar veya istikrarsızlık -Politik saygınlık -Resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik dereceleri -Hak arama yöntemleri -Devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimleri -Özelleştirme ve devletleştirme eğilimleri	-Ticaret Hukuku -Borçlar Hukuku -Eşya Hukuku -İcra ve İflas Hukuku -Vergi Hukuku -İş Hukuku	-Enflasyon -Milli gelir -Üretim faktör maliyetleri -Dış ödemeler bilançosu -Para ve maliye politikaları -Konjoktör devreleri	-Değer yargıları -Yaşam biçimleri -Tutumlar -Davranış biçimleri -Olaylara bakış açısı -Kültürel alışkanlıklar	-Nüfusun yapısı -Nüfusun özellikleri -Nüfusun trendleri	-Sektördeki Ar-Ge faaliyetleri -Yeni teknolojilerin ortaya çıkması	-En fazla kayırlan ülke statüsü -Savaş olasılıkları -Ülkelerarası birleşmeler ve ayrılmalar (Politik) -Serbest ticaret bölgeleri -Gümrük birliği anlaşmaları -Ortak pazar anlaşmaları -Ekonomik iş birlikleri -Globalleşme eğilimleri -Ambargo ve kotalar	-İklim değişiklikleri -Arazinin yapısı

Yakın ve uzak çevre analizinde Demografik Çevre, Teknolojik Çevre, Sosyokültürel Çevre, Yasal Çevre, Ekonomik Çevre gibi farklı çevrelere değinilmektedir. Nüfusun yapısı, özellikleri ve yönelimleri demografik çevre unsurunu meydana getirmektedir. Ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye farklılık göstermektedir. Nüfusun sayısal oranı, cinsiyete göre dağılımı, yaş grupları, gelir dağılımı ve eğitim gibi unsurlar ekonomik ve sosyal yaşamda etkisini göstermektedir<sup>31</sup>.

Bu değişimlere bağlı olarak işletmelerde de fırsat ve tehditler oluşmaktadır. Ortaya çıkan fırsat ve tehditler işletmenin geleceğe dair konumunda da etkili olmaktadır. İşletmenin hammadde, üretim yöntemleri, ürün ve hizmeti etkileyen teknolojik değişimler de çevre analizi için önem taşımaktadır. İşletmenin hedefini gerçekleştirmesini sağlayacak fırsatlar sunabileceği gibi tehlikeye girmesine de neden olabilmektedir. Ülke içinde ve dışında yer alan teknoloji potansiyeli ve kaynakları araştırılmakta, işletmede yeni teknoloji uygulanması ile ilgili önlemler

<sup>30</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 67.

<sup>31</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 87.

alınarak deneyimli, tecrübeli uzmanlar yetiştirilmektedir. Teknolojik değişimler bireysel yaratıcılık ile meydana gelmektedir. Devletin yasal düzenleme ve vergi politikaları da değişimi hızlandırmakta ya da yavaşlatıcı etki yapmaktadır<sup>32</sup>.

Her işletme kendisini çevreleyen koşullar içerisinde farklı çevrelerle etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Çevre işletme genelinde etkili olmakta ve işletmenin şekillenmesini sağlamaktadır. İşletmenin iç çevresi ve dış çevresinin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditleri değerlendirme süreci çevre analizi olarak değerlendirilmektedir. İşletmenin Dış çevre analizi gerçek dış çevre, Algılanan dış çevre ve karar alanı veya uygulama çevresi olarak ayrı şekilde incelenmektedir. Genel çevresinin (yakın ve uzak çevresinin) işletme için etkisi büyük olup işletmenin çevre üzerinde marjinal etkisi olmaktadır<sup>33</sup>.

Genel çevre analizinde alt çevrenin de incelenip değerlendirilmesi gerekmektedir. Politik, yasal, ekonomik, demografik, teknolojik çevreler ise incelenmesi gereken alt çevreleri oluşturmaktadır. İşletmenin faaliyette bulunduğu yerde, merkezi ve yerel makamlar ile bağlı kuruluşlarının siyasi otorite sağladığı ortam politik çevresini meydana getirmektedir. Devletin çıkardığı yasa, tüzük, yönetmeliklerden oluşan ve uyulması gereken kanunları kapsayan çevre ise yasal çevresini oluşturmaktadır. Gelir, enflasyon ve maliye politikası gibi işletmeyi etkileyen çevre ekonomik çevre, insan davranışları, sosyokültürel değerlerin bulunduğu çevre ise sosyokültürel çevresini ifade etmektedir. Hedeflerine ulaşabilmesi için yeni bilgilerin yaratıldığı, ürün ve süreçlerde gelişmeyi sağlayan çevre teknolojik çevre, ülke dışındaki ekonomik dayanışma iş birliğinin olduğu çevre uluslararası çevresini meydana getirmektedir. İklim, çevre kirliliği gibi ekolojik faktörler doğal çevresini oluştururken pazarın incelenmesi, rekabet analizinin yapıldığı çevre ise iş/ sektör çevresini değerlendirmektedir<sup>34</sup>.

### 1.3.1.2. Yakın Çevre Analizi

İşletmenin uzun vadeli karar alabilmesi için yakın ve genel çevre faktörlerinin karmaşıklığı, bu faktörlerin değişme düzeyindeki bilinmezliğinin ortadan kalkmasını sağlamaktadır. Yakın çevre analiz edilmekte ve sonuçlar stratejik planlamada kullanılmaktadır. Sonuç işletmenin başarısını arttırmakta, gelişmesine

---

<sup>32</sup> Eren, a.g.e., s. 175.

<sup>33</sup> A. Naktiyok, C. Karabey, "İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişkileri", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2007, 203-225, s. 210.

<sup>34</sup> Oktay Alpugan, *İşletme Bilimine Giriş*, Derya Kitabevi, Trabzon, 1996, s. 73.

katkı sağlamaktadır. Bilgilerin kontrol edilmesi, doğrulanması, değerlendirilmesi ve işletme içindeki çalışanlara aktararak çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir. Dış çevre etkileşimlerine bakılarak petssel analizi kullanılmaktadır. Pestel analizi ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, çevresel ve yasal yönlerden dış çevreyi analiz etmektedir. Pestel analizi politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, çevresel ve yasal faktörlerden oluşmaktadır. İşletmeye etki eden dış çevre faktörleri, işletmenin kontrolü dışında meydana gelmektedir. Ürün geliştirme, Stratejik planlar ve iş planlarının belirlenmesinde dış çevre faktörlerinin tespit ve tahmin edilmesi ile büyük önem taşımaktadır ve bu tespit, tahmin ve incelemeler petssel analizi ile yapılmaktadır<sup>35</sup>.

Pestel Analizi işletme ya da ürünün nerede olduğunu ve nereye gittiğini etkileyecek dış çevre tehditlerinin tahmin edilmesine yarar sağlamaktadır. Fırsatların avantaja tehditlerin de asgari düzeye inmesine imkân sunmaktadır. Pazar büyümesi ya da küçülmesi ile meydana gelen riskler ve işletmenin riskler karşısındaki pozisyonunun anlaşılmasını da sağlamaktadır. Pestel analizinin iyi bir şekilde uygulanmasıyla işletme kontrolü dışında oluşan faktörlerden, başarısız sonuçlanacak karar ve girişimlerden de kaçınmış olmaktadır. İşletmeler tek başlarına hareket etmemekte olup kendisini çevreleyen koşullar ile birlikte yol almakta ve bu çevre koşullarından da etkilenmektedir. Çevre işletmede etkili olup işletmelerin nasıl şekilleneceğini belirlemektedir<sup>36</sup>.

İşletmenin iş çevresi ve genel dış çevrenin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditleri araştırma, yorumlama ve gözleme çevre analizini oluşturmaktadır. İşletmenin dış çevresi, Gerçek Dış Çevre, Algılanan Dış Çevre ve Karar Alanı ve Uygulama çevresi olarak incelenmekte ve değerlendirilmektedir. İşletmeyi doğrudan etkileyen iç çevre, işletmeyi dolaylı etkileyen ulusal çevre ve işletmeyi hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkileyen küresel çevre olarak da işletme çevresi gruplandırılarak incelenmektedir. Genel çevrenin (yakın ve uzak çevrenin) işletme üzerindeki etkisi büyük olmakla birlikte birçok alt faktör ile de birlikte incelenmesi gerekmektedir<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> Eren, a.g.e., s.178.

<sup>36</sup> Nezehat Güçlü, "Stratejik Yönetim", *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2003, s. 72.

<sup>37</sup> Glueck, a.g.e., s. 48.

### 1.3.1.3. İç Çevre Analizi

İşletmenin güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmek ve işletme içi süreçlerin işletme yapısı ile birlikte incelenmesini savunmaktadır. İşletme içi analiz ve iç çevre analizinde yöntem olarak swot analizi yoğun olarak tercih edilmektedir. Swot analizinde işletmenin kendisini etkileyen şartları sistematik olarak incelenmektedir. İşletmenin güçlü ve zayıf yanları ile işletmede oluşabilecek fırsatlar ve tehdit unsurları belirlenmektedir. Dış çevre analizinde işletmedeki fırsat ve tehditler saptanmakta iken iç çevre analizinde işletme fonksiyonları ile somutlaşmasına edilmektedir. İşletmenin, olan durumunu ve geleceğinde etkili olabilecek, iç ortamdan dolayı meydana gelen ve işletmenin kontrol edebildiği şartları inceleyen güçlü ve zayıf yönlerini belirlenmesi ve değerlendirmesi gerekmektedir. Güçlü yönler işletmenin amaç ve hedeflerine, zayıf yönler ise işletmenin alması gereken tedbirlerine yol göstermektedir. İşletmenin yapısında beşeri kaynaklar, kurum kültürü, teknoloji, mali durum gibi hususlar güçlü ve zayıf yönleri belirlenirken dikkate alınabilecek hususları da oluşturmaktadır<sup>38</sup>.

İşletmenin kontrolünde olan iyi ya da kötü biçimde yürütülen faaliyetlerin incelenip değerlendirilmesinden söz edilmektedir. İşletme için olumlu sonuçlanabilecek olanlar işletmenin güçlü yanlarını olumsuz sonuçlanabilecekler ise zayıf yönlerini ortaya çıkarmaktadır. İşletmenin güçlü ve zayıf yanları yönetim, üretim, pazarlama gibi işlevler çerçevesinde yürütülen faaliyetler içinde yer almaktadır. Güçlü ve zayıf yanların rakiplere göre değerlendirilmesi gerekmektedir. İşletmenin rakiplerine göre zayıf olarak değerlendirdiği yönlerini iyileştirmesi, güçlü gördüklerinde ise daha fazla avantaj sağlamanın yollarını bulması gerekmektedir. Finansal oranlar, işletmenin performans ölçümü, endüstri ortalamaları gibi noktalar iç Çevre faktörlerini ve analizini belirlemektedir. Anket çalışması ile de işletmenin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmektedir<sup>39</sup>

### 1.3.2. Stratejik Örgütsel Yönelimi Belirleme

Stratejik örgütsel yönelimi belirleme konusunu izah edebilmek için; yapılan işin tanımı, işletmenin misyonu, işletmenin vizyonu ve işletmenin amaç ve hedefleri

---

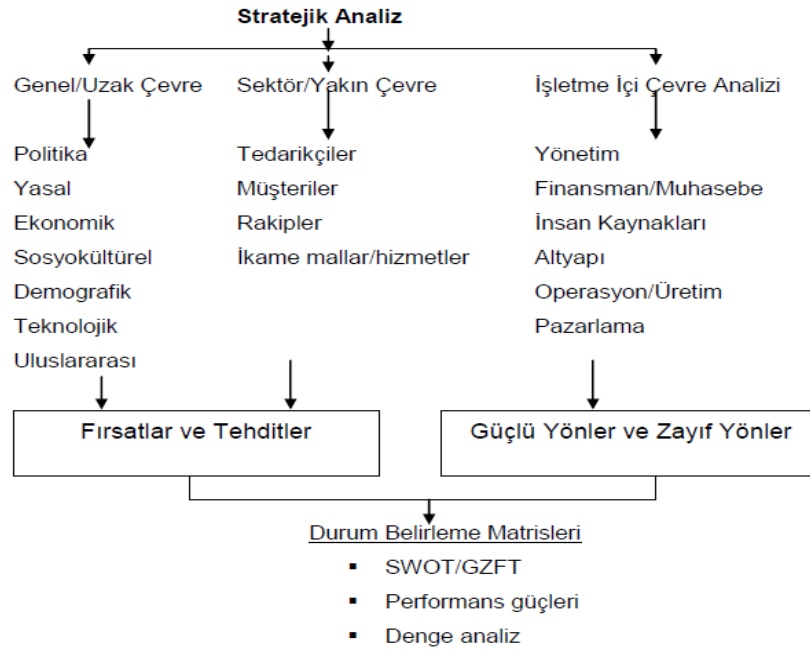
<sup>38</sup> Lütfihak Alpan, Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2000, 11-12, s. 11. **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**

<sup>39</sup> Jeffrey S. Harrison, Caron H. John, **Strategic Management of Organizations and Stakeholders**, South Western Collage Publishing, Ohio, 2004, p. 21.

konuları incelenecektir.

### 1.3.2.1. Yapılan İşin Tanımı

Stratejik bilinç ile hareket eden, işi tanımlayabilen ve işi gerçekleştirecek grup oluşturulmaktadır. İşletmeye yön veren etkenler incelenmekte, mevcut durum değerlendirilerek gelecek planı yapılmakta, gelinmek istenen nokta sorusu cevaplandırılmakta ve yönelim işin tanımı da yapılarak belirlenmektedir. Stratejik yönetimin ilk evresini oluşturan stratejik analiz işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehditlerin algılanmasını, bunlara uygun faaliyetlerin belirlenmesini kapsamaktadır. İşletmenin var olma nedeni, faaliyet alanı, amaçları ve gelecek planlarının netleşmesini içermektedir<sup>40</sup>.



**Şekil-3** Stratejik Analiz<sup>41</sup>

İş tanımlama işverenin çalışandan yapılmasını istediği iş ile ilgili olarak beklediği davranış ve tutumları içermektedir. Çalışanın işi bilinçli bir şekilde yapmasını, yetki ve sorumluluklarını belgelemektedir. Çalışanın işletme faaliyetlerinde, işletmenin sunduğu ürün ya da hizmet ile ilgili alacağı sorumluluklar hakkında bilgi edinmesini sağlamaktadır. İşe alımda ve çalışanın üzerinde verimliliği arttırmak için iş tanımının yapılması önem taşımaktadır. İşverenin çalışandan ne beklediğini, ne istediğini, neler yapması gerektiğini göstermektedir. İşletmelerde stratejik yönetim içerisindeki stratejik yönelim kapsamı geniş, çok yönlü ve karmaşık yapısı ile

<sup>40</sup> Koçel, a.g.e., s. 128.

<sup>41</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 64.

davranışsal bileşenlerin bir parçasını oluşturmaktadır. İşletme stratejisinin ve üst yönetimin belirlediği yönelim, işletmenin gelecek planı üzerinde geniş kapsamlı kontrol ve etkisi ile yöneticilerin kişisel yönlerini de yansıtmaktadır. Üst yönetimin özellikleri ile belirlenen yönelim işletmenin başarısında etkili olmaktadır. Stratejik yönelimi belirleyen işletmeler, çevrelerini tanımakta, yorumlamakta, çevrenin belirlediği unsurlara cevap vermekte ve istikametini belirlemektedir<sup>42</sup>.

İşletmelerin hedefledikleri amaca ulaşabilmeleri için strateji geliştirmeleri, planlama yapmaları, uygulama ve kontrol mekanizmalarını kontrol edebilmeleri ve en önemlisi yapılacak işin doğru tanımlanması ile mümkün olabilmektedir. İşin doğru tanımlanmasında ise işveren ve çalışanın iletişimi içerisinde doğru kişinin, doğru işte ve istekle çalışması ile sağlanabilmektedir. İşletmenin stratejik yöneliminin eğitilmiş, yetenekli ve düşünce gücünü kullanabilen iş tanımını düzgün yapabilen stratejilerle sağlaması gerekmektedir<sup>43</sup>.

### 1.3.2.2. İşletmenin Misyonu

Misyon kişi veya topluluğun yapmak için ayrıca üstlendiği görev anlamına gelmektedir. İşletmenin varoluş nedenini ve ne yapmak istediği ile ilgili amacını ifade etmektedir. Tüm işletmeler yazılı veya sözlü olarak bir misyon barındırmaktadır. İşletmenin uzun vadede vizyonunu, kimlere hizmet vermek istediğini de belirlemektedir. İşletmenin Pazar payı, hizmetleri ya da faaliyetleri misyonun temel unsurlarını meydana getirmektedir. Misyonu belirlenen işletmede ne için, nasıl ve ne şekilde çalışılacağı belirlenmiş demektir. Misyonu belirlenen işletmenin başarısı da kaçınılmaz olmaktadır<sup>44</sup>.

Misyon işletmenin ne yaptığı ve gelecekte gelmek istediği noktayı da ifade etmektedir. Bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran farklılık noktasını da oluşturmaktadır. İşletmelere yön vermek, anlam katmak amacıyla belirlenen ve işletmeyi benzerlerinden farklı kılan uzun vadeli görev ve amaç olarak da tanımlanmaktadır. İşletme amaçları ve çalışanlar ile amaçların uyumlu bir şekilde ortak amaç ve hedeflere yönelmesinde de misyonun etkisi bulunmaktadır. İşletmenin stratejik yöneliminde literatürde ve uygulamada öneme sahip olup,

---

<sup>42</sup> Coşkun Can Aktan, *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri Stratejik Yönetim*, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999, s. 25.

<sup>43</sup> J. A. Parnell, "Strategic Philosophy and Management Level", *Management Decision*, 2005, 157-170, p. 159.

<sup>44</sup> B. William Werther, D. Jr. Chandler, *Strategic Corporate Social Responsibility, Stakeholders in a Global Environment*, Printed in the United States of Amerika, SEGA Publications, Inc., USA, 2011, s. 156.

işletmelerde üst düzey yöneticiler, stratejilerce belirlenen işletme misyonunu oluşturmaktadır<sup>45</sup>.

Misyon işletmenin varlık nedenini ve ne yapmak, nereye gelmek istediğini göstermektedir. İşletmenin stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini de belirlemektedir. İşletmenin varoluş nedenini ifade etmekle birlikte bu nedenin toplumda belirlenen görevlerin yerine getirilmesini de ifade etmektedir. İşletmenin seçtiği sektörü, hangi mal ve hizmet sektöründe olacağını, hangi iş kolu üzerinde hizmet sunacağını, tüketicinin ve pazarın ihtiyaçlarına göre nasıl tercihler yapacağını değerlendirmektedir. İşletmenin hedeflerini ve işletme içi iş bölümünü de kapsamaktadır. Misyon işletmenin temel amacını oluşturmaktadır. Şimdiki durumu ve gelecekte gelmek istediği nokta ile toplumdaki imajı olarak da tanımlanabilmektedir. İşletmenin genel felsefesi ve iş felsefesi, kendisini nasıl gördüğü, hizmet sunacağı pazarın belirlenmesi, kullanılacak teknoloji ve genel olarak vermek istediği mesaj ile göstermiş olduğu imaj işletme misyonunu oluşturmaktadır<sup>46</sup>.

İşletme misyonunda kararlı, fedakâr, planlı ve sistemli davranma gibi değerlerin bulunması gerekmektedir. Misyonun etkili ve etkin olabilmesi için piyasaya yönelik, uygulanabilir, motive edilmiş ve spesifik olması gerekmektedir. İşletmeler için günümüzde artarak yükselen misyon, yönetim araçlarından biri olarak kabul edilmekte olup iç ve dış piyasada güçlü motivasyon etkisinin de olduğu görülmektedir<sup>47</sup>.

### 1.3.2.3. İşletmenin Vizyonu

Vizyon, görüş, öngörü, önsezi gibi birçok ifadeye anlam kazandırmakla birlikte ulaşılmak istenen hedef ve amaçları da ifade etmektedir. Uzun vadede ulaşılmak istenen durum anlamına gelmekte olup işletmenin göstereceği çabalar ile uzun vadeli amaçların bileşimi olarak da tanımlanmaktadır. Vizyon işletmenin misyonunun belirlenmesi, değerlerinin tespiti ve amaç hedeflerin ortaya çıkarılması ile bir bütün olarak ifade edilmektedir. Stratejik yönelimin bir parçası olan vizyon, faaliyetlerin sıralanması ve performansın izlenmesinde rol oynamaktadır<sup>48</sup>.

---

<sup>45</sup> M. Topaloğlu, H. Koç, **Yönetim Bilimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010, s. 98.

<sup>46</sup> M.A. Özer, "Vizyondan Misyonla Gelecek Tasarımı", **Çerçeve Dergisi**, 2009, 70-84, s. 74.

<sup>47</sup> Doğan, a.g.e., s. 18.

<sup>48</sup> Eren, a.g.e., s. 19.



İşletmenin geleceğe yönelik uygulama ve planlarını şekillendirmekte ve yönlendirmektedir. İşletmenin planlanan faaliyet ve özelliklerine yine işletmenin insan kaynakları ve değerlerini de içeren ifadelerin eklenmesi ile tanımlanmaktadır. Vizyon işletmenin amaçları ile yakın ilişkili olup gelecek planları üzerinde değerlendirme yapmaktadır. İşletmenin varoluş nedeni ve ne yapmak istediğinin en yalın hali misyonu oluşturmakta, misyonun dünya misyonları arasındaki farklılıklar ise vizyonu oluşturmaktadır. Vizyon olmadan misyon, misyon olmadan da vizyon tek başına değerlendirilmemekte ve herhangi bir anlam ifade etmemektedir. Toplumsal açıdan bakıldığında insanları bir arada tutan, düşündüren, harekete geçiren, canlılık kazandıran değerler olarak düşünülmektedir<sup>49</sup>.

Vizyon ulaşılmak istenen, farklılaştırılmış gelecek düşüncesi, altındaki stratejilerin amaç ve hedefleri, motivasyon, duygu, düşünce değerlerinin yönlendirici eğilimi olarak tanımlanabilmektedir. Başarıda iddialı olma, açık, net ve anlaşılır olma, kolay hatırlanabilme, katılımcılık, değerleri önemli kılma, görsellik, mobilize etme, rehber olabilme, tüketici ihtiyaçlarına duyarlı olma vizyon bildirisinin gerekli unsurlarını oluşturmaktadır. İşletmenin güçlü bir vizyona sahip olabilmesi için üst yöneticilerin geliştirdiği vizyonun işletmenin değişimine yardımcı olması ve vizyonun gerçekten paylaşılan bir vizyon olup olmadığından emin olması gerekmektedir<sup>50</sup>.

Vizyon hem üst yöneticilerin hem de çalışanların benimsedikleri ve kabul ettikleri şekilde oluşturulmalı, oluşturulan vizyonun da güçlü ve etkili içerik içermesi gerekmektedir. Çalışanların vizyon hakkında yeterince bilgi sahibi olması önyargıda bulunmalarına ve yanlış yetersiz karar verme ve hareket etmelerine de engel olmaktadır. Alınabilecek yanlış karar, şüphe ya da hareket performansı da olumsuz etkilemektedir. Paylaşılan vizyon, işletmenin gelecekte hedeflediği arzuyu başarması için işletme içi değişiklik yapılmasını teşvik etmekte amaçların net biçimde oluşmasını sağlamaktadır<sup>51</sup>.

---

<sup>49</sup> M. Kılıç, "Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler", *Vizyon Kavramları Arasındaki İlişki Sosyo Ekonomi Dergisi*, 2010, 82-97, s. 88.

<sup>50</sup> E. Ergün, L. Alpkan, "Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2003, 55-70, s. 62.

<sup>51</sup> R. Küçük Süleymanoğlu, "Stratejik Planlama Süreci", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2008, 403-412, s. 405.

#### 1.3.2.4. İşletmenin Amaç ve Hedefleri

Misyon, vizyon ve değerlerden sonra amaçların belirlenmesi ve tanımlanması gerekmektedir. Misyonun meydana gelebilmesi için ortaya konan, zaman ile sınırlı olan ve ölçülebilen hedeflerdir. İşletmenin gelecekte hedeflediği durumu ifade etmesi amacını oluşturmaktadır. Strateji oluşumuna da temel teşkil etmektedir. Amacın gerçekleşmesi için de misyon ve strateji araç görevi görmektedir. Amaçların oluşturulması üst yönetim tarafından sağlanmaktadır. İşletmelerin amacını gerçekleştirebilmek için çalışanlarının da amacını bilmesi ve hareket etmesi gerekmektedir. İşletmenin başarılı olabilmesi ve amaçlarını oluşturabilmesi için çalışan ve işletme ile ilgili olan herkesin amaçları arasında denge kurmayı sağlaması gerekmektedir. Amaçlara ulaşabilmek için kısa dönemli oluşan durumlar hedefleri meydana getirmektedir. Hedefler açık, net ve ölçülebilir olma özelliği taşımaktadır<sup>52</sup>.

İşletmeler değerlerle anlama ve kavrama, misyon ile bağlılık, hedef ile bağlılığın yönünü oluşturmaktadır. Misyon ve değerlerden doğan sonuç hedefleri oluşturmaktadır. Hedefler vizyonun hayata geçirilmesinde değerler ve misyon da isteği bugünkü yaklaşımlarla ve strateji ile ilgili tutmaktadır. Basit, etkili, kapsamlı, çok yönlü olmakta işletmenin değerlerine ve misyonuna odaklanmaktadır. Hedefin gerçekleştirilmesi sahiplenme ve bağlılık ile mümkün olabilmektedir. Hedefler amaçların gerçekleşebilmesinde spesifik ve ölçülebilir alt amaçları oluşturmaktadır. Hedefler sayısal olup kısa vadeyi kapsamaktadır<sup>53</sup>.

Hedefler stratejik amaçların gerekliliğinin bilinmesi açısından yarar sağlamaktadır. Alt düzeyde belirlenen hedefler üst amaç ve hedeflerin gözden geçirilmesine de faydalı zemin hazırlamaktadır. İşletmenin belirlenmiş hedefleri ulaşılabilir, ölçülebilir ve belirli süre aralıklı olmakta, hedefler saptanırken de misyon ve araçlar incelenip gözden geçirilmekte ve istenen sonuçlara ulaşılmaktadır. Hedefler müşteriye hizmette başarı düzeyini belirlemekte, belirlenen hedeflere göre çalışanlar, dağılımında ve faaliyetlerde yönlendirilmektedir. Stratejik amaç ve hedefler işletmenin misyon ve vizyonu ile

<sup>52</sup> T. Akgemci, H. K. Güleş, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Gazi Kitapevi, İstanbul, 2010.

<sup>53</sup> S. Güner, "Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi", *Türk İdare Dergisi*, 2005, 61-65, s. 63.

uyumlu, işletmenin iç ve dış çevresi ile ilgili duyarlı olmakta ve sistemin bütünlüğü içinde ele alınmaktadır<sup>54</sup>.

### 1.3.3. Strateji Oluşturma ve Stratejik Seçim

Strateji oluşturma ve stratejik seçim konusunu izah edebilmek için; büyüme ve geliştirme stratejileri, durgun büyüme (değişmeme) stratejileri, tasarruf stratejileri ve karma stratejiler konuları incelenecektir.

#### 1.3.3.1. Büyüme ve Gelişme Stratejileri

Büyüme işletmelerin temel amaçlarından birisini oluşturmaktadır. Ekonomik, sosyal, teknolojik ve politik değişimin devamlı olması işletmelerin ayrıca rekabet çevresinde yer alması, kaynaklarını en iyi şekilde kullanmaları ile yaşamlarının sürekliliğini mecburi kılmaktadır. İşletmeler de bireyler gibi doğmakta, büyümekte, gelişmekte, yaşlanmakta ve ölmektedirler. Uzun ömürlü olabilmek için de yoğun bir mücadele vermektedirler. İşletmeler büyüme ve gelişmeyi sürekli kılmak istemektedirler. Bu sürecin ayrıca dengeli yönetilmesi de gerekmektedir. İşletmelerin ürüne gelen yoğun talep sonucunda doğal büyümeleri süreci de dikkatle izlenmesi ve yönetilmesi gereken süreci oluşturmaktadır<sup>55</sup>.

Büyüme Stratejileri; bütünleştirici stratejiler, çeşitlendirme stratejileri ve Dış büyüme stratejileri olarak farklılık göstermektedir. İşletmenin temelde ürün ve pazarının aynı kalması uygulaması büyüme stratejisini oluşturmaktadır. Yatay ve dikey bütünleştirici stratejilerden meydana gelmektedir. Yatay bütünleştirme stratejisi, pazara nüfuz etme, ürün farklılaştırma ve Pazar farklılaştırma üzerinde yoğunlaşmaktadır. Dikey bütünleştirme stratejisi ise kaynaklara ya da dağıtım kanallarına yönelik çalışma göstermektedir. Yeni bir ürün ile pazara girme ya da aynı ürün ile farklı pazarda faaliyet gösterme ise çeşitlendirme stratejisini oluşturmaktadır. Tek yönlü ve çift yönlü olarak değerlendirilmektedir. Büyüme ve gelişme stratejilerinin bir diğer stratejisini dış büyüme stratejisi meydana getirmektedir. Başka işletmelerin kaynaklarını kullanma ile işletmelerin büyümesini ifade etmektedir. Birleşmeler, ortak girişimler, satın almalar dış büyüme stratejilerinin yöntemlerini oluşturmaktadır<sup>56</sup>.

<sup>54</sup> Süleymanoğlu, a.g.e, s. 408.

<sup>55</sup> Bader Aslan, *Şirket Evliliğindeki Başarısızlığın Temel Nedenleri*, Active Yayınları, 2001, s. 55.

<sup>56</sup> Tuncer Özdiil, *Temel İstatistik 2*, Özal Matbaası, İstanbul, 2003, s. 77.

İşletmelerin en önemli amacını kar elde etmek ve büyümek oluşturmaktadır. Kar elde etmenin yanı sıra büyümek ve gelişmek işletmenin devamlılığının sağlanması için de gerekli olmaktadır. Artan rekabet ortamında işletmenin ayakta kalması ve rekabet avantajı sağlayabilmesi büyüme ve gelişme çabasına bağlı olarak meydana gelmektedir. İşletmenin amaçları, politikaları ve içinde olduğu Pazar yapısı bakımından farklılıklar gösteren stratejiler, bütünleştirici büyüme stratejileri ve yoğun büyüme stratejileri olarak değerlendirilmektedir. İşletmenin diğer işletmeleri satın alarak ya da birleşme ile gerçekleştirdiği strateji büyüme stratejilerini oluşturmaktadır. Yatay ve dikey büyüme olarak gruplandırılmaktadır. İşletmenin uzun vadeli planının, üretim ve pazarlama aşamasında ayı düzeyde olduğu bir veya birden fazla işletmeyi ele geçirme yoluyla büyümesi yatay büyüme olarak adlandırılmaktadır<sup>57</sup>.

Yatay büyüme işletmenin önceden ürettiği ürün endüstrisinde kalması ile genişleme planı uygulanmasıdır. Teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek eski ürün endüstrisinde benzer ürün üretimine yönelmesini de ifade etmektedir. Yatay büyümenin amacını, Pazar hâkimiyetini ve Pazar konumunu güçlendirmek üzere rakip işletmeleri kapsamak oluşturmaktadır. Yatay birleşmelerde ortaklar rakiplerine karşı tamamlayıcı nitelik oluşturmaktadırlar. İşletmenin dağıtım kanallı ve öncesinde tedarik etme üzerinde etkili olması firmanın kendisine ürün satan ya da müşterilerinin firmalarla birleşmesi, firmaları satın alması veya ele geçirmesi ile meydana gelmektedir. Yatay büyümenin aksine dikey büyümede ana faaliyetler dışına çıkılmakta ve uzman olunmayan alanlarda faaliyet girişiminde bulunmaktadır. Satıcılarca yapılıyorsa geriye doğru dikey büyüme, dağıtım kanallıca yapılıyorsa ileriye doğru dikey büyüme gerçekleşmektedir. Yoğun büyüme stratejilerinde ise pazara nüfuz etme, Pazar geliştirme, ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejilerinden söz edilmektedir<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> Hüsnüye Sürmeli, Cemal Yükselen, "İhracatçı İşletmelerin Dış Pazarlamada Rekabet Üstünlüğü Faktörleri, Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim Dergisi*, 2000, 59-78, s. 69.

<sup>58</sup> Ansoff, H.I., "Strategies for Diversification" *Harvard Business Review*, 1957, 113-124 s.118.

### 1.3.3.2. Durgun Büyüme (Değişmeme) Stratejileri

Durgun büyüme stratejisi kararlı ya da dengeli bir stratejiden meydana gelmektedir. Yıllan yıla gelişme ve genişleme göstermektedir. Dağıtım kanallarında ürün ve hizmetler, ana fonksiyonlarında ise üretim kapasitesinde değişim yapılmaktadır. İşletmenin kaynaklarını sürdürdüğü faaliyetlerde tahsis etmesi veya hızlı rekabet avantajı sağlaması etkili bir durgun büyüme stratejisini uyguladığını göstermektedir. Yavaş büyüme stratejisi, kar ya da harmanlama stratejisi, fasıllı durgun büyüme stratejisi ve destekli büyüme stratejisi olarak gruplandırılmaktadır<sup>59</sup>.

Mevcut durumu koruma/dengelik/durgun büyüme stratejileri iş tarifini değiştirmek ve iş tarifini değiştirmeden faaliyet hız ve etkisi ile mümkün olabilmektedir. İş tarifinden çok mal ve hizmetlerde, pazarlarda ve fonksiyonlarda değişiklikler yapılarak mevcut durum korunmaya çalışılmaktadır. Mevcut durumu koruma faaliyetin hızında ve etkisinde küçük farklarla uygulanmaktadır. İş tarifini değiştirmeden faaliyet hız ve etkisini değiştirmekte ise mevcut mal ve hizmetlerde, desen, tasarım, lezzet gibi değişiklikler yapılarak koruma sağlanmaktadır. Tutunduran ve hatırlatan reklam gibi faaliyetler yaparak pazarlarda koruma uygulanmaya çalışılmaktadır. Mevcut durumu koruma stratejisinin amacını, işletmenin içinde bulunduğu rekabet ortamının korunmasını, başka işletmelerce satın alınmasının engellemesinin sağlanması oluşturmaktadır. Büyüme ve başarılı olmaktansa küçük ve orta aile işletmelerinin tercih ettiği bir stratejiyi ifade etmektedir. Kar amacı gütmeyen işletmeler ile müşteri kitlesi büyümeyen işletmelerin uzun vadede tercih edebildiği stratejiyi de kapsamaktadır<sup>60</sup>.

### 1.3.3.3. Tasarruf Stratejileri

İzlenmesi oldukça zor, uygulamaktan hoşlanılmayan, başarısızlığı simgelediği düşünülen stratejiyi oluşturmaktadır. İşletme faaliyetlerinin kötüye gitmesi ya da durumun daha olumsuzla gittiğinin düşünülmesi durumunda yöneticilerce uygulanmaktadır. İşletmenin büyüme ve gelişme stratejisinde amacına ulaşamaması, başarı payını yükseltmek, satışlarını arttırmak amacı ile müşteri, hissedar ve yakın çevre unsurlarının baskısı karşısında tercih ettiği stratejiyi de ifade edebilmektedir. Etrafına bakma stratejisi, tecrit etme stratejileri, son verme stratejileri ve mahkûm işletme stratejileri olarak değerlendirilmektedir.

---

<sup>59</sup> Eyüp Aktepe, *Uluslararası Pazarlama*, Atatürk Üniversitesi Yayın, 1983, Erzurum, ss. 44-45.

<sup>60</sup> Dinçer, a.g.e., ss. 55-56.

İşletmenin verimliliğini sağlamak üzere yoğunlaşması, etrafına bakma stratejisini, stratejik birimin alt üretim birimi satması veya faaliyetini durdurması tecrit etme stratejisini, işletmeyi satmak veya faaliyetine tamamen son vermek son verme stratejisini ve ana fonksiyonel faaliyetleri azaltma ya da satışların %75 ve fazlasının bir alıcıya satılması da mahkûm etme stratejisini oluşturmaktadır<sup>61</sup>.

Tasarruf stratejileri, Etrafına bakma stratejileri olarak adlandırılan bu stratejinin amacı; olumsuz etki yapan dış etkileri elimine etmek için faaliyetlerin verimliliğine yoğunlaşma stratejisidir. İşletmenin mevcut durumda yaşamını sürdürmekte zorlanması ya da rekabet edemez duruma gelmesi halinde ilk yapacağı küçülmeye gitmek olmaktadır. Yönetim tarafından tasarruf, kısmi tasfiye ve tam tasfiye stratejilerinin uygulanmasına gidilmektedir. Mevcut işin tanımını değiştirmek ve iş tanımını değiştirmeden faaliyetlerin hızı ile etkisini değiştirmek suretiyle küçülme stratejisine gidilmektedir. İşletme açısından yaşanan olumsuzluklar ve bunun sonucundaki etkileri sosyal ve toplumsal olarak da bazı sonuçlar meydana getirmektedir. İşsizlik sorunu ortaya çıkmakta mevcut olan işsizlik sorunu daha da ağırlaşmaktadır. İşsizliğin artması ile birlikte sosyal sorunlar da ortaya çıkmaktadır. Duygusal ve finansal baskılar sonucunda aile içi problemler meydana gelmektedir<sup>62</sup>.

Küçülme stratejisi başarısızlığı çağrıştırdığı için istenmeyen ve zoraki uygulanan bir stratejiyi oluşturmaktadır. Başarısızlığın asıl kaynağını tespit etmek, yapısal iyileştirmelerde bulunmak yerine kısa vadeli sonuçlar ile iyileştirme olacağını düşünmek başarısızlığın garantilenmesi anlamına gelmektedir. Yönetimin karar yetkisini çalışanlar ile paylaşmaması aralarında yabancılaşmaya sebep olmaktadır. Uzun vadeli plan yapılmayıp kısa süreli planlar ile hareket edilmesi çalışanlarda gelecek kaygısı ve stresi arttırmaktadır. Değişim ve yeniliklere kapalı olup tutucu tavır gösterilmesi statükoyu korumak isteyenleri güçlendirmektedir. Huzursuzluğun ve olumsuzluğun hızla yayılması da çalışanları demoralize etmektedir. Bireysel davranışlar ve iletişim eksiklikleri ile de takım çalışması sağlanamamaktadır. Belirtilen huşular işletmenin oluşan sıkıntılar durumunda tedbirler almasını gerekli kılmaktadır<sup>63</sup>.

<sup>61</sup> Dinçer, a.g.e., ss. 293–294.

<sup>62</sup> Kadir Aktaş, "Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim", *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1-19, s.15.

<sup>63</sup> Ayşen Wolf, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2002, ss. 36-37.

#### 1.3.3.4. Karma Stratejiler

İşletme uygulamalarında değişik stratejik alternatifler izlenmekte veya aynı anda iki ve daha fazla seçeneği takip etmektedir. İşletme yatay strateji uygularken başka bir yenilik stratejisini, de aynı anda izleyebilmektedir. İşletme ayrıca yatırımlarını çeşitlendirebilmekte, birden fazla ürün ve hizmet üreterek farklı pazarlarda satışa sunabilmektedir. İşletmelerin genel olarak uyguladığı stratejinin karma strateji olduğu, aynı anda birden fazla strateji uygulayabildiği ve hatta zaman içinde uyguladığı stratejilerde değişiklikler meydana geldiği görülmektedir<sup>64</sup>.

Karma stratejinin kendine özgü bir tanımı bulunmamakta olup çeşitli temel stratejilerin aynı zamanda ya da peş peşe uygulanması ile oluştuğu da görülmektedir. İşletme bazı iş alanlarında faaliyetini terk ederek(küçülme), bazı alanlarda da farklı açılımlar yaparak büyüme stratejisini uygulamaktadır. Karma stratejiler bu gibi durumlarda daha kolay tanımlanabilmektedir<sup>65</sup>.

#### 1.3.4. Stratejik Uygulama

Stratejiler önceleri kabilelerde, sonrasında ülkelerde ve günümüzde işletmeler arası savaşlarda tarih boyunca şekillenerek meydana gelmektedir. Strateji başarılı şekilde uygulandığında birey ya da işletmeyi yükseltmekte, başarısızlıkla sonuçlandığında ise bireyi ya da işletmeyi yok edebilmektedir. Başarılı şekilde sonuçlanması doğru oluşturulan strateji ve stratejinin etkin uygulanması ile sağlanabilmektedir. Stratejinin başarısı ve etkinliği stratejinin oluşumu ve uygulanması sırasında bütünlük oluşturması ile değerlendirilmektedir. Stratejinin sorunlarının çözüm noktasında ise Balanced Scorecard yöntemi uygulanmaktadır. Stratejileri netleştirmek, işletme içine yaymak, işletme hedefleri ile kişisel hedefleri ilişkilendirmek, uzun dönem hedefi ile bütçeyi uyumlu tutmak, stratejiyi, geliştirmek için bilgi toplamak bu yöntemin kullanım amaçlarını oluşturmaktadır. Yöntem yalnızca finansal göstergelere dayalı olmamakta müşteri boyutu, iç verimlilik boyutu ve öğrenme-gelişme boyutunu da kapsamaktadır. Müşteri memnuniyeti çalışanların yeteneği, yaratıcı olabilme gücü gibi unsurları da değerlendirmektedir<sup>66</sup>.

---

<sup>64</sup> Eren, a.g.e., ss. 258-259.

<sup>65</sup> Zerrin Karaman, "Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler", *Türk İdare Dergisi*, 2000, ss. 426-478, s. 455.

<sup>66</sup> Hande Uzman, Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Karton Ambalaj Üreticileri Sektöründe İnceleme, İstanbul, 2002, ss. 25-26, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının zaman içerisinde geliştirdiği gelenek, anlayış, norm bütünlüğü olarak ifade edilmektedir. Örgütün tarihsel sürecinde oluşan çalışanların davranışlarına yön veren, norm, değer, inanç ve alışkanlıklar bütünü olarak da tanımlanabilmektedir. Örgüt kültürü işletme için kimlik oluşturmakta, etkin ve verimli çalışma ile hedefe ulaşmayı sağlamaktadır. Bireylerin örgüt içinde yapmak zorunda oldukları davranışların neler olduğunu, nasıl davranmaları gerektiğini de belirlemektedir. Kurum içi çalışanların tutum, inanç ve beklentileri ile birey davranışı ve bireylerarası ilişkileri belirleyen denetleyen bir sistem olarak görülmektedir. Örgüt kültürü ulusal kültür ile de bütünlük içerisinde bulunmaktadır. Örgüt kültürü kurum veya işletmenin amaç, strateji ve politikasının oluşmasında önemli bir etkiye sahip bulunmakta, yöneticilerin seçtiği stratejinin yürütülmesinde kolaylık sağlamaktadır<sup>67</sup>.

İşletmelerde zaman içinde inanç, adet, gibi uygulamalar oluşmaktadır. İşletme çalışanları böylelikle nasıl davranılması gerektiğini belirleyen parametrelere bağlı kalmaktadır. Örgüt kültürü sonuç odaklı olmayıp işletmeye anlam kazandırmakta ve çalışanlarına işletmenin parçası olma şansını da vermektedir. Oluşan güçlü örgüt kültürü davranışta tutarlılığı arttırmakta ve kontrol mekanizmasını da takip edebilmektedir. Yöneticinin ayrıca örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını uyumlaştırma gibi bir görevi de bulunmaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların örgüte bağlanması kültürel uzlaşma ile sağlanmaktadır. Çalışanlar kendini örgütün parçası olarak hissetmekte ve kuruma sıkı bir bağ ile bağlanmaktadır. Örgüt içi belirsizlikler en aza indirilmekte ve çalışanlara işin ne şekilde yapılacağı öğretilmektedir. Örgüt kültürü örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyelerine kimlik duygusu aktaran, dayanışmayı arttıran, çalışanların örgüte uyumunu kolaylaştıran fonksiyonlara da sahip bulunmaktadır<sup>68</sup>.

### 1.3.5. Stratejik Kontrol

Stratejik kontrol, kabul edilen stratejilerin uygun bir şekilde uygulandığından emin olma ve uygulanan stratejin hala geçerli olup olmadığını belirleme işlevidir. Stratejik denetleme eylem işlemleri stratejik kontrolde organizasyonların amaç ve potansiyellerine ulaşımını sağlamaktadır. Kalitatif ve kantitatif ölçekler kullanılmaktadır. İşletmenin vizyon, misyon ve amaçlarını belirlemek, performans ölçmek ve izlemek, sapmalarda düzeltici eylem yapmak stratejik kontrolün

<sup>67</sup> Dinçer, a.g.e., s. 76.

<sup>68</sup> Ahmet Temiroğlu, "Ulusal Rekabet Gücü Olarak Tekstil Sektörü", *Tekstil İşveren Dergisi*, 2005, 69-95, s. 77.



prosesini oluşturmaktadır. Stratejik kontrol organizasyon içerisindeki aktiviteleri izlemek, değerlendirmek ve geliştirmekten meydana gelmektedir. Stratejik yönetim süreçlerinin düzenli çalıştığını görmek üzere oluşturulan kontrol olarak da tanımlanmaktadır<sup>69</sup>.

Stratejik aktiviteleri izlemek ve değerlendirmek ile yönetimin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak başlıca amacını oluşturmaktadır. Stratejik yönetim sürecinde planlanan adımların tutarlı ve doğru ilerlediğini belirleyebilmek için gerekli geri-beslemeyi yaratmaktadır. Karmaşık hal alan ve farklılık gösteren örgütte entegrasyonu sağlamaktadır. İşletmenin çıkarlarını gözetmek ve örgüt davranışını izlemek yöneticilerin işletmede kontrol sağlayabilmek için uyguladıkları izlenimleri göstermektedir. İşletmenin fonksiyonlarının performansı ve standartlara uygunluğu geçerli güncel ve güvenilir enformasyon ile başarılı stratejik kontrolü sağlamaktadır. Bu enformasyonu toplamak için format bir sistem olan MIS (Management Information System) yürütülmektedir<sup>70</sup>.

**Tablo-3** Stratejik Planlama ve Yönetim<sup>71</sup>

Sıra No	Cevaplandırılması Gereken Sorular	Yapılması Gerekenler	
		Ana Başlıklarla	Alt başlıklarla
1	NEREDEYİZ?	DURUM ANALİZİ	Plan ve Programlar GZTF Analizi Piyasa Analiz Hedef Kitle/Ilgili Tarafların Belirlenmesi
2	NEREYE ULAŞAMAK İSTİYORUZ?	MİSYON VE İLKELER	Kuruluşun Var Oluş Gerekeçesi Temel İlkeler
		VİZYON	Arzu Edilen Gelecek
		STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER	Orta Vadede Ulaşılabilecek Amaçlar Spesifik, Somut ve Ölçülebilir Hedefler
3	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?	FAALİYETLER VE PROJELER	Amaç ve Hedeflere Ulaşma Yöntemleri Detaylı İş Planları Maliyetlendirme
4	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?	İZLEME	Raporlama Karşılaştırma
		DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	Geri Besleme Ölçme Yöntemlerinin Belirlenmesi Performans Göstergeleri Performans Yönetimi

Stratejik planlama ve yönetim faaliyetleri geleneksel kontrol yaklaşımı ve çağdaş stratejik kontrol yaklaşımları ile yürütülmektedir. Stratejik kontrol stratejik yönetimin sürecinin son aşaması olup değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ve kontrolün yapılmasından meydana gelmektedir. Yönetim bu aşamada amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini incelemektedir<sup>72</sup>.

<sup>69</sup> Seda Karsavuran, "Stratejik Değerlendirme Ve Kontrol, Dengeli Puan Kart'ının Sağlık Hizmetlerinde Kullanımı", *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, 2013, Cilt 16 Sayı: 2, 1-26, s. 15.

<sup>70</sup> Aktepe, a.g.e., ss. 24-25.

<sup>71</sup> Muhlis Bağdıçen, *Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme ve Yerel Yönetimler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 498.

<sup>72</sup> Murat Özcan, *Uluslararası Pazarlama*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2009, s. 77.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI, KURAMSAL GELİŞİM, TEORİLER VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

#### 2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Örgütsel vatandaşlık, örgütün varlığını sürdürebilmesi için çalışanların içinde bulunması gereken davranışları ve duyguları kapsamaktadır. Çalışanların kendisini işletmenin bir üyesi olarak kabul etmesi ve performansını ona göre ayarlaması; hem işletme, hem de çalışan için önemli kazanımlara neden olmaktadır.

##### 2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Formel iş tanımlarının ötesinde, belirlenen rol gerek ve beklentilerini aşan, çalışanların işletmeye katkıda bulunmak için istekli oldukları rol fazlası davranışlar olarak ifade edilmektedir. İşletmeye sosyal ve psikolojik katkıda bulunarak, amaçların gerçekleşmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları kapsamaktadır<sup>73</sup>.

Özgecilik, sivil erdem, vicdanlılık, nezaket, sportmenlik örgütsel vatandaşlık boyutlarını oluşturmaktadır. Yönetimin çalışma ortamında her şeyi açıkça belirtmemesi yöneticilerin pek çok konuyu kendilerinin halletmesini gerektirmektedir. Yöneticilerin bunu başarabilmesi biçimsel yapı ve sistemler dışında biçimsel olmayan birçok olguya da dikkat etmesi ile mümkün olmaktadır<sup>74</sup>.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel verimliliği arttırmak için rol dışı davranışları ifade etmektedir. Örgüt varlığının devamlılığı için çalışanların bu tür davranışlarda bulunması gerekmektedir. Kişinin rol veya iş tanımının gerektirdiği davranışlar olmamakla birlikte şahsi bir tercih olmaktadır. İş doyumunun çalışan bağlılığın ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışıyla pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Örgütsel ödül sistemi tarafından resmen

---

<sup>73</sup> Ali Gilik, Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinin İncelenmesi, Bir Kamu Kurumu Örneği, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, ss. 34-35, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>74</sup> Feridun Sezgin, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2005, Cilt 25, Sayı 1, 317-339. s. 154.

tanımlanmadığından çalışanlar bu davranışlarda bulunmak ya da bulunmamak yönünde inisiyatif kullanabilmektedir<sup>75</sup>.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kişi ile devlet arasında anayasa ve yasalar ile tanımlanan, hak ve ödevlere dayanan ilişki olarak da tanımlanabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyon faaliyetlerinin bütün olarak yerine getirilmesinde yardımcı olan, istek ve gönüllülüğe dayalı davranışları da ifade etmektedir. Organ davranışları, biçimsel ödül-ceza sistemince dikkate alınması, biçimsel rol davranışlarının üzerinde ve bir bütün olarak örgüt hedeflerinin ulaşılmasında yardımcı olması ile gönüllü ve isteğe bağlı olarak sergilenmesi şeklinde kriterler olarak belirlenmektedir<sup>76</sup>.

### 2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Amacı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, fazladan rol davranışı kavramından yola çıkan tarafından kapsamlı hale getirilmiştir. Prososyal davranış ve örgütsel spontanlık davranışlarını da incelemektedir. Bireylerin örgüt hedeflerine ulaşmak için gönüllü olarak ve kendiliğinden yaptıkları davranışlar prososyal davranışları oluşturmaktadır. Örgüt içi dayanışmanın arttığı, faaliyetlerin korunduğu ve örgüt imajının yükselmesine katkıda bulunan davranışlar ise spontan davranışı meydana getirmektedir. Gönüllü davranışların olduğu görev ve iş formlarında zorunluluk bulunmayan, ceza gerektirmeyen ve kişisel tercih sonucunda seçilmesi amaç olarak değerlendirilen davranışlardan oluşmaktadır. Özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket, yurttaşlık erdemi ve centilmenlik değerlendirme boyutunu ve amaçlarını ifade etmektedir. Örgüte duygusal bağlılık ile bağlanıldığında pozitif etkiye sahip olduğu, normatif bağlılığın da devamında gelmekte olduğu ve bu etkileşim ile amaca bağlanıldığı değerlendirilmektedir<sup>77</sup>.

Örgütlerde birimler arasında işbirliği ve takım çalışmaları artmaktadır. Kişisel düzeyde ve örgüt içi vatandaşlık davranışından örgüt düzeyindeki vatandaşlık davranışına geçilebilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işletmenin bu davranışı kendisine katkı sağlamaktadır. İlişki içinde olduğu diğer işletmelerden, örgütlerden katacağı katkı diğer çevrelere daha kısa sürede uyum

---

<sup>75</sup> Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Beta Basım Yayımı, 2003, 5 Baskı, s. 33.

<sup>76</sup> Deniz Taşçı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Öğrenme Değerler İlişkisi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, 373-382, s. 378.

<sup>77</sup> Ahmet Cevat Acar, *Ücret ve Ödül Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2012, s. 69.

sağlamasına olanak sunmaktadır. Bilgi, tecrübe ve yetenekler örgütler arası, işletmeler arası ve çalışanlar arası aktarılabilmektedir. Örgütsel performans da artmakta yapılacak yardım ve desteklerle diğer örgütün performansı arttırılmaktadır. Örgüt bir yarı mamul üretimini diğer örgüte yaptırarak bilgi aktarım ve diğer yeteneklerinin artmasını da sağlamaktadır. Çalışan olarak ihtiyaç fazlasını farklı örgütlere yönlendirmekte ve insan kaynaklarının gelişmesini de sağlamaktadır. Böylece Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının örgüt ve çalışana birçok katkı ve değer kattığı görülmektedir<sup>78</sup>.

### 2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 1930'lu yıllarda başlayıp günümüze kadar gelen bir kavramsallaşma sürecinden oluşmaktadır. Bağımsız bir kavram olarak ortaya çıkmasıyla başlayan ve birlikte kapsamlı araştırmaların yapıldığı süreci meydana getirmektedir. Klasik örgüt yapısıyla iş birliği davranışı teorisinin öncülerinden Chester I. Bernard'ın görüşleri ile Hawthorne Araştırmalarının sonuçlarını Fritz J. Roethlisberger ve William J. Dickson'un araştırmalarını kapsamaktadır. Peter Blaun'un sosyal gruplar ve örgütlerin değişik dinamiklerini analiz ettiği değişim yaklaşımının, lider-yönetici ile grup üyeleri arasında oluşan ilişkileri içerdiği görülmektedir. Dansereau-Graen ve Haga Mübadele Teorisi'nde yönetici ile çalışan arasındaki, ast ve üst konumdaki bireyler arasındaki ekonomik gereklilik ve sosyal değişim yaklaşımıyla incelemektedir<sup>79</sup>.

Organ'a göre ödül sistemini doğrudan dikkate almadan bütünsel olarak örgüt işlevlerinin verimli yürütülmesini sağlayan isteğe bağlı birey davranışlarını oluşturmaktadır. Örgütsel davranış çalışanların biçimsel ödül sistemine bağlı olmadan görevleri dışında ve istekleri halinde gerçekleşen davranışlar olarak nitelendirilmektedir. Örgütün işlevsel yapısında etkili olan ve faaliyetlerin bir bütün olarak ele alındığı tutum, davranış olarak nitelendirilmektedir. Bireye ya da çalışana ve örgütün yapısına olumlu sonuçlar, katkılar sağladığı görülmektedir. Bireysel özellik, kişilik yapısı, çevre ile uyum gibi unsurların etkisiyle oluşan ve sonuç itibarıyla bireylerin etkileşim içinde olduğu davranış bireye yönelik örgütsel davranış olup, örgüte yönelik olumsuzluğun önlenmesi, örgüte katkısı olacağı düşünülen düşüncenin iletilmesi, uygulanması ile bireyin aktif bir şekilde örgüte katılımının sağlandığı, birey ve örgüt arasındaki etkileşimin olduğu davranış ise

<sup>78</sup> Sezgin, a.g.e., s. 44.

<sup>79</sup> Ahmet Karaaslan, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma" *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 2009, 135-160, s. 153.

örgüte yönelik örgütsel davranışı ifade etmektedir. Yardım etme davranışı, centilmenlik, örgütsel bağlılık, örgütsel itaat, bireysel girişkenlik, sivil erdem ve bireysel gelişim örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt ile çalışan arasındaki bütünleşik yaklaşımını incelemekte ve değerlendirmektedir<sup>80</sup>.

Çalışanların bazı takım öncülerine bağlı bulunmaları örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemektedir. İş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışan güveni, çalışan morali, bireyin ruhsal durumu, kişilik özellikleri ve iş tatmini, örgütsel adalet, ihtiyaçlar, liderin özellikleri ve buna bağlı olarak örgüte duyulan güven, kıdem ve hiyerarşik düzey, karara katılma, kişi örgüt bütünleşmesi, motivasyon gibi unsurlar çalışan ile yönetimin davranış ilişkilerini oluşturmaktadır. İşe karşı tutumlar, ihtiyaçlar, demografik değişkenler gibi faktörler kişisel faktörlerden bağlılık faktörünü meydana getirmektedir. Çalışanın örgütte kalma, örgütün bir parçası olduğunu hissetme ve örgüt için çaba gösterme isteği ise örgütün amaç, değer ve bütünlüğünü benimsemesini ifade etmektedir<sup>81</sup>.

Kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu sonuç iş tatmini olumsuz durum ise iş tatminsizliği olarak yansımaktadır. Kişisel istek, gönüllü çaba ve samimi davranış esas kabul edilmektedir. Gönüllülüğü bireyin kendisi seçmekte olup kişisel veya mesleki bilgileri ile ilişkileri desteklenmektedir. Sosyal kabul ve başarıma isteği bireyleri belirli şekilde harekete yöneltmekte ve içsel duygularını ortaya çıkarmaktadır. Başarı isteği yüksek olan çalışan görevdeki performanstan aşırı tatmin sağlamaktadır. Çalışan üstünlük ihtiyacını gidermek için örgüte yararlı farklı görevlerde de verilen görevi yerine getirmektedir. Çalışanlar arasında ve çalışanlar için yönetimin göstereceği örgütsel adalet de ayrı bir önem taşımaktadır. Çalışanların tutum ve çalışma istekleri adalet değerlerine göre de şekillenmektedir<sup>82</sup>.

---

<sup>80</sup> Yücel Kalaycı, Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Akdeniz Üniversitesi, SBE, Antalya, 2000, 114-115, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>81</sup> Esra G. Kaygısız, "Özel Güvenlik Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları", **Gaziantep Üniversitesi, Oğuzeli Meslek Yüksekokulu**, 1-18, s. 10.

<sup>82</sup> Nigar Demircan, "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", **Celal Bayar Manisa İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 2003, 21-48, s. 33.

## 2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TEORİLERİ

İşletmelerin örgütsel vatandaşlık konusunda araştırma yapması, kuramsal geçmişi ve bilimsel alanı iyi incelemesi gerekmektedir. Örgütsel vatandaşlık kuramlarını; Barnard'ın çalışmaları, Katz ve Khan'ın çalışmaları, Gouldner'in çalışmaları, T.S. Bateman ve C.A. Smith'in çalışmaları, Blau'nun çalışmaları, Graham'ın çalışmaları ve Dennis Organ başlıkları altında incelemek mümkündür.

### 2.2.1. Barnard'ın Çalışmaları

Örgütteki kavramsallaşma süreci de örgüte katkı sağlayacak nitelikli çalışmalar sunmaktadır. Bağımsız bir kavram olarak ortaya çıkmakla birlikte kapsamlı çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Klasik örgüt yapısıyla beraber işbirliği davranış teorisinin savunucularından Bernard'ın görüşleri ve Hawthorne Araştırmalarının sonucunda Roethlisberger ve Dickson'un beraber devam ettirdiği çalışmalar yer almaktadır. Açık sisteme dayalı örgüt modeli ve davranışı düşüncesinin başlangıcını ise Katz ve Kahn'ın görüşleri takip etmektedir. Örgütün belirlenen rol ve görev beklentilerinin ilerisinde, gönüllülüğü esas alan ve gayret çaba gerektiren davranışlar olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı ekstra rol davranışını tanımlaması ile ifade edilmektedir<sup>83</sup>.

Organ tarafından ise boyutları ve teorisi ortaya konulmakta olup Prososyal davranış, iyi asker davranışı, ekstra rol-görev davranışı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, isteğe bağlı ve gönüllülük esası, resmi görev tanımlarında bulunmayan rol davranışı ve örgütün etkinliğine, başarısına katkı sağlamak olarak incelenmekte ve değerlendirilmektedir<sup>84</sup>.

Örgütsel vatandaşlık davranışı bütünsel olarak örgüt işlerinin verimli yürütülmesini sağlayan isteğe bağlı birey davranışına dayanmaktadır. İsteğe bağlı olması herhangi bir emir komutuyla yapılmayıp, biçimsel rolün dışında, kişinin isteği ve tercihi doğrultusunda yaptığı davranış olup davranışın ödül sistemine bağlı olmadığına değinilmektedir. Bireysel özellikler, çevre ile uyum, sosyal olanaklar gibi unsurların etkisi ile meydana gelen ve bireyler arası ilişkilerde etkileşimi arttıran unsurları oluşturmaktadır. Bireye yönelik örgütsel davranışta

---

<sup>83</sup> Ahmet Avcı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri", *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt. 12-2, 11-26, s. 22.

<sup>84</sup> Seva Demiröz, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel İmaj Algıları ve Öğrenci Başarıları Arasındaki İlişki, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014, 15-16. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

çalışanlara yardımcı olmak, örgüte yönelik örgütsel davranışta ise örgüt işlevlerinin gelişmesi ve fikirlerini ifade etme olanağı sunmak yer almaktadır.

Her iki davranış şekli de örgütte olması istenen ve başarı, süreklilik, verimlilik, imaja katkı sağlama olanakları sunmaktadır. Çalışanların örgütü dış çevreye tanıtması, dış tehditlere karşı savunması, örgüte bağlılığını ifade etmektedir. Örgüt kurallarına uymak, kuralları benimsemek ve yaygınlaşmasını sağlamak itaat ve uyum için önem taşımaktadır. Çalışanın kişisel inisiyatifini kullandığı, örgütsel amaç için gerekli tüm faaliyetleri ve üzerine düşen sorumlulukları yerine getirdiği davranış bireysel girişkenliği oluşturmaktadır ve örgüt için ayrı bir önem taşımaktadır. Bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirme yani bireysel gelişim ve kendini geliştirme de işletme için gerekli bir unsur oluşturmaktadır<sup>85</sup>.

### 2.2.2. Katz ve Khan'ın Çalışmaları

Açık sistem modeline dayalı organizasyonel etkinlik için farklı davranışların nitelikleri incelenmektedir. Organizasyona katılım ve organizasyonda devam etme konusunda bireylerin iknası ve zamana uyumundaki hassasiyetleri değerlendirilmektedir. Bireylerin kendisine verilen sözleri biçimsel rolleri gereği yerine getirmesi ile diğer çalışanlarla beraber işbirliği ve örgüt koruyucu faaliyetlere katılması, orijinal fikir üretmesi, katkıda bulunması ve kendilerini eğitmeleri uyumunu oluşturmaktadır<sup>86</sup>.

Katz ve Kahn, örgütsel bağlılığın bir örgüt ortamındaki iş görenleri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür. Örgütlerin fonksiyonlarını etkili olarak uygulaması, çalışanların örgüte girme ve örgütte kalma konularına teşvik edilmesi gerekliliği, iş kaybetme korkusu olmadan güvenli biçimde görevleri yerine getirebilmesi gerekliliği ile belirli görev gereklerinin yenilikçi ve kendiliğinden var olmasını kapsamaktadır. Örgütsel etkinlik ve süreklilikte, çalışanların önceden tanımlanmış rol davranışlarında bulunmayıp, ayrıca önceden tanımlanan rollerin

---

<sup>85</sup> Türkan Argon, "İlköğretim Okulları Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Problem Çözme Becerileri", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Bolu, 2013, s.143-189, s. 158.

<sup>86</sup> Tamer Bolat, *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 124.

ötesinde yenilikçi ve içten davranışları yapma konusunda istekli olma gerekliliğini savunmaktadır<sup>87</sup>.

Örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturan düşünce yapısında 'ekstra rol davranışı' kavramına önem verilmektedir. Sistemde kalması için bireylerin ikna edilmesi gerekmektedir. Bireylerin ekstra rol durumlarına güvenmesi sağlanmakta olup bireylerden yenilikler ve gönüllülük ile ilgili hareketler beklenmektedir<sup>88</sup>.

### 2.2.3. Gouldner'in Çalışmaları

Savunucusu tarafından kişilerin örgüt içi davranışları incelenmektedir. The Norm of Recipro City: A. Preliminary Statement makalesinde ise savunucu karşılıklılık ile ilgili düşüncelerini dile getirmektedir. Kişisel davranışları yöneticilerin yönlendirdiğini savunmakta olup kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri, onları incitmemeleri gerekliliğini ifade etmektedir. Normun evrensel olduğuna ancak şartlara bağlı olarak değişiklik gösterebileceğine de değinmektedir<sup>89</sup>.

Başkalarının sağladığı gelirlere bağlı olarak kişilerin yükümlülüklerinin arttığını savunmaktadır. Elde edilen gelir, bireyin o anda gelire olan ihtiyacı ve güdülerine göre farklılık gösterebilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışında çalışanların yöneticilere duyduğu minnet duygusunu ifade etmektedir. İşlerinde tatmin olan çalışanlar, örgütün kendisi ile ilgilenmesinde, buna karşılık vermek için rol davranışını karşılıklılık normuna göre ortaya koymaktadır<sup>90</sup>.

### 2.2.4. T.S.Bateman ve C.A. Smith'in Çalışmaları

Organ'ın teorisi örgütsel vatandaşlık davranışlarının çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bateman bu çalışmadan yola çıkarak kantitatif olmayan performans metodu ile ölçümü incelemekte ve Smith bu metod ile örgütsel

---

<sup>87</sup> Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, (2006), 125-139, s. 59.

<sup>88</sup> Özen İşbaşı, Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Takım Turizm Örgütünde Uygulama, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, 97-98, s. 97. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>89</sup> Alvin Gouldner, "The Norm of Reciprocity, A. Preliminary Statement", *American Sociological Review*, 1960, 161-198, s. 177.

<sup>90</sup> Hakan Emanet, "EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Öz Değerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha", *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, ss. 67-95, s. 84.



vatandaşlık davranışları ilişkilerini değerlendirmektedir. Uygulanan metod düşünme (Altruizm) ve işbirliği ile kişisel olmayan genel görev bilincini aşmaktadır. Yöneticiler vatandaşlık görevini yerine getirenlere değer vermekte ve bu davranıştaki çalışanların kolaylıkla işlerini yaptıklarını savunmaktadır<sup>91</sup>.

Organ teorisinde tatmin olan çalışanın başarısını daha yüksek bulduğunu savunmaktadır. Sonrasında ise bu teori Bateman tarafından geliştirilerek kantitatif olmayan performans adı altında yeniden ele alınmaktadır. Böylelikle çalışanlara verilen değer daha net olarak anlaşılakta ve çalışanların da işleri daha istekli olarak yaptıkları gözlemlenmektedir<sup>92</sup>.

### 2.2.5. Blau'nun Çalışmaları

Blau, Exchange and Power in Social Life makalesinde kişi davranışının değişime dayandığını savunmaktadır. Sosyal mübadele teorisini ortaya koymaktadır. Mübadeleden yola çıkmış olup sosyal mübadele kavramını incelemekte ve ekonomik değişim kavramından ayrı tutmaktadır. Kişilerin ekonomik kazanç elde etmek için yaptığı her davranışı ekonomik mübadele olarak tanımlamaktadır. İşin bitiminden elde edilen kazanç ile güdülenen bireylerin gönüllü davranışı ve ihtiyaçlara karşılık vermesi ise sosyal mübadele olarak ifade edilmektedir. Sosyal mübadele de ekonomik mübadelede olduğu gibi yapılanların gelecekte geri döneceğini ve kazanç beklentisi olduğunu savunmaktadır. Sosyal mübadelede kazançlar parasal olarak değil güven ve arkadaşlık göstergesi olarak ifade edilmektedir<sup>93</sup>.

Yöneticiler ve kişiler arasındaki sosyal mübadele çalışanları daha yaratıcı ve aktif, sorumluluk sahibi, daha fazla zaman ve enerji harcamaya yönlendirmektedir. Motive olan, beklentileri karşılanan çalışanlar diğer çalışanlarla işbirliği içerisinde ve işe karşı istekli şekilde davranmaktadır. Çalışanın beklentisinin karşılanması iş tatminine bağlılığa ve davranışı yansıtmaya sonuç oluşturmaktadır<sup>94</sup>.

---

<sup>91</sup> Çetin Ölçüm, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 55.

<sup>92</sup> Mazlum Çelik, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2007, ss. 74-75, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

<sup>93</sup> İnci Bolat, "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", *Balıkesir. Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir*, 2009, 219-255, s. 233.

<sup>94</sup> Fatih Çetin, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011, s. 58 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

### 2.2.6. Graham'ın Çalışmaları

Tamamen toplumsal olan özellikleri örgüte uyarlamaya çalışarak farklı bir açıdan yaklaşmaktadır. Bireyin ülke vatandaşı olarak yaptıklarından yola çıkmakta ve yapılan davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı olarak gösterildiğini savunmaktadır. Davranışsal eğilimlerini aktif vatandaşlık sendromu olarak tanımlamakta ve örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım olarak gruplandırmaktadır<sup>95</sup>.

Örgütsel vatandaşlık kavramında boyut sınıflandırma çalışması yapmakta olup örgütsel vatandaşlık ve sivil vatandaşlık kavramlarında karşılaştırmalara yer vermektedir. Sivil vatandaşlıkta bireysel tutum ve davranışlar incelenirken örgütsel vatandaşlıkta toplum ve örgüt ile ilgili tutum ve davranışlar değerlendirilmektedir. Sadakat, itaat ve güven önem taşıyan noktaları oluşturmaktadır<sup>96</sup>.

### 2.2.7. Dennis Organ'ın Çalışmaları

Örgütsel vatandaşlık davranışını gönüllü centilmenlik, nezaket tabanlı bilgilendirme (courtesy), organizasyonun gelişimine destek verme (civic virtue) olarak ele almaktadır. Kişilik davranışın olumlu iş tecrübesi ve iş görenleri onaylaması ile desteklendiğini savunmaktadır. İş tatmini iş görenlerin davranışı sonucu ortaya çıkmaktadır. Adalet, etkin katılım, lider desteği örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişki içinde bulunmaktadır. Çalışmalarında biçimsel rol ve ekstra rol davranışlarından bahsetmekte olup biçimsel rolde teknik durumdan söz etmektedir. Yönetim için kabul edilen rol biçimsel rol olarak değerlendirilmektedir. Ekstra rol davranışı yaratıcı ve içten davranışlı iş görenler ile değerlendirilmektedir. Etkinliği arttıran ve kolaylaştıran eylemleri, gönüllü davranışı ve yardım severliği kapsamaktadır<sup>97</sup>.

Centilmenlik, nezaket tabanlı bilgilendirme, organizasyonun gelişimine destek verme Smith'in teorisinden yola çıkarak değerlendirdiği kavramları oluşturmaktadır. Bu davranışların olumlu iş becerisi ve iyi çalışanlarla olabileceğini savunmaktadır. Ayrıca adaletin, katılım desteği ve lider desteğinin gerekliliğini

---

<sup>95</sup> İknur Beşiktaş, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, ss. 62-63, s. 63. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>96</sup> Özlem Çakır, İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001, s. 85.

<sup>97</sup> Şebnem Aslan, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", Celal Bayar Üniversitesi, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Manisa, 2008, ss.166-195, s. 179.

vurgulamaktadır. Biçimsel organizasyondaki sistem, politika ve kuralların biçimsel rolü belirlediğini ifade etmektedir. Biçimsel rolün belirlenmesinde yönetimin önemli etkisini de göz önünde tutmaktadır<sup>98</sup>..

### 2.2.8. Sosyal Alışveriş Teorisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel yönetim alanında farklı akademisyenlerce incelenmektedir. Blau, Emerson ve Homans psikologlar ile Thibaut ve Kelley gibi sosyal psikologlar teorinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. İlk sistematik teori Homans tarafından değerlendirilmektedir. Sosyal davranışı mübadele ilişkisi olarak görmektedir. Blau sosyal mübadele teorisini ilk kez kullanan yazar olup, Thibaut ve Kelley teoriye katkı sağlamaktadırlar. Bireylerin diğerleri ile istenilen sonuca ulaşmak için işbirliği yaptıklarını savunmaktadırlar. Güç ve bağlılık etkisini ise Emerson incelemekte ve teoriye katkıda bulunmaktadır. Güç dengesizliğinin sosyal ilişkileri istikrarsızlaştırdığını ve sosyal mübadele ilişkisinin devamı için bağımlılığın önemini vurgulamaktadır<sup>99</sup>.

Teori işveren ile çalışan arasındaki değişim ilişkisinin ve beklentilerin oluşmamasında tarafların tepkilerinin nasıl olacağını anlamaya çalışmak olarak da tanımlanmaktadır. Yöneticilerin ve astların ilişkisinde sosyal olarak değiş tokuş meydana geldiğinde sosyal alışveriş teorisine göre yöneticiler adaletli bir şekilde astlarda karşılık verme eğiliminde olarak davranışı ortaya çıkarmaktadır. İşletme çalışanlarına vaat ettiğini ya da fazlasını verdiğinde çalışanın sadakati artmakta, ilişkileri güçlenmekte, gelişmeye yönelik faaliyetleri artmaktadır. Çalışan ve işveren arasındaki ilişki adil bir sosyal mübadeleye dayandığında motivasyon artmakta, ekstra rol davranışları göstermektedir<sup>100</sup>.

### 2.2.9. Eşitlik Teorisi

Kelime anlamı olarak hak ve hukuku gözetmek olarak ifade edilmektedir. Dağıtılacak kaynak ve pay alacak taraf bulunmaktadır. Birey veya örgüt olabileceği gibi kaynak da maddi ya da manevi olabilmektedir. Kendisine adaletsiz davranıldığı hissine kapılan çalışan önce gayret göstermekte sonuç istediği gibi olmaz ise

---

<sup>98</sup> Nejat Sezik, *Kişisel Gelişim*, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2001, ss. 68-69.

<sup>99</sup> Hande Mimaroğlu, Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2008, ss. 61-62, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

<sup>100</sup> Celil Koparal, *Yönetim Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1993, s. 65.

performansını düşünmektedir. Daha fazla ödül alan arkadaşları ile ilgili olumsuz davranışlarda bulunarak (dedikodu, tartışma ) onları da yıpratmaya çalışmaktadır. Dayanışma ve yardımlaşmanın önemli olduğu örgütsel vatandaşlık davranışının yapısını zedelemektedir<sup>101</sup>.

Teorinin özü örgütsel adalet kavramından oluşmaktadır. Dağıtıcı adalet, işlemsel adalet ve etkileşim adalet olarak değerlendirilmektedir<sup>102</sup>.

### 2.2.10. Lider-Üye Mübadele Teorisi

Çalışan ve yöneticinin iletişim içerisinde bulunması motivasyonun ve çalışma şartlarının da düzeyini etkilemektedir. Etkileşim sorunlara çözüm bulmayı ve memnuniyeti arttırmaktadır. Çalışan ile yönetici arasındaki memnuniyet, iletişimin örgütsel vatandaşlık davranışının seviyesinde değişmelere ve artışa sebep olduğu da savunulmaktadır. Bu ilişki aynı zamanda gönül bağı oluşturmakta ve performansı yükseltmektedir<sup>103</sup>.

Geliştirilen sosyal mübadele teorisi içerisinde değerlendirilmekte olup Durumsal Lider Etkinliği teorisinin devamını oluşturmaktadır. Çalışan ve yönetici ilişkisinde mübadelenin olduğundan söz edilmektedir. Sürekli gelişen, gelişime açık ve sosyal değişime dayanmaktadır<sup>104</sup>.

### 2.2.11. Beklenti Teorisi

Yaklaşım teorisinin organizasyonların hedeflerine ulaşması, daha iyi sonuçlar sağlamasına yönelik ve çalışanların gönüllü davranışlarının nedenleri ile çalışan motivasyonunu incelemektedir. Yapılan iş ve görevdeki başarı ölçülebilen bir olguyu oluşturmaktadır. Çalışanların işin sonunda ödül alacağını bilmesi işe motivasyonunu sağlamakta ve iş performansını yükseltmektedir. Dikkat yoğunluğu, gözlem ve algıdaki çabaları çalışanda motivasyonu sürekli kılmaktadır.<sup>105</sup>

---

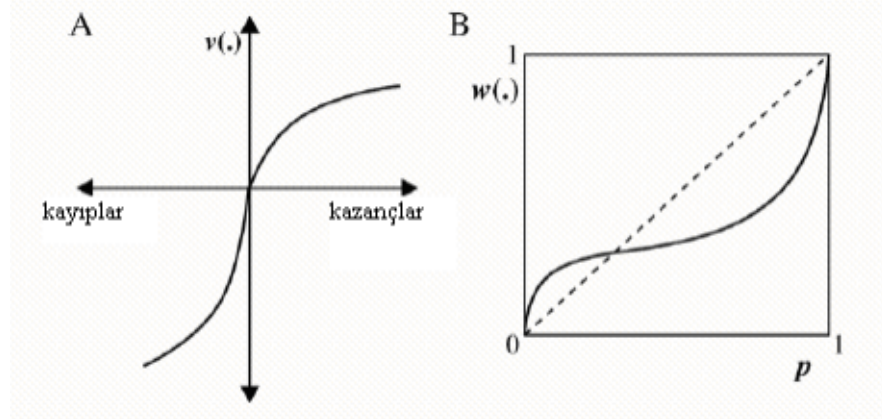
<sup>101</sup> Şeyma Gün Eroğlu, Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2009, 71-72, s. 71. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>102</sup> Canan Çetinkaya, *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 319.

<sup>103</sup> Çetinkaya a.g.e., s. 320.

<sup>104</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psiko teknik*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2012, s. 47.

<sup>105</sup> Jeffrey Edwards, *Theoretical Progress in Person-Environment Fit Research an Assessment of Theoretical Progress*, The Academy of Management Annals, Hillsdale, 2008, s. 167.



**Şekil-4** Beklenti Teorisinin Değer (A) ve Ağırlıklandırma (B) Fonksiyonları<sup>106</sup>

Beklenti teorisinin hedefi birey davranışının özelliklerini tespit etmek değil, onların davranışlarını tahmin edebilmektir. Şekilde, bireylerin kazançlar için riske girmediklerini, kayıplar için ise riski üstlenecekleri konusu ele alınmaktadır. Yöneticinin çalışanını motive etmesi, ödüllendirmesi böylelikle bireylerin risk alabileceği savunmaktadır<sup>107</sup>.

## 2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarının kapsamını; özgecilik, nezaket tabanlı bilgilendirme, vicdanlık, centilmenlik, sivil erdem, yardım davranışları, örgütsel sadakat, örgütsel uyum, bireysel inisiyatif, kişisel gelişim ve ihbar davranışı başlıkları altında incelemek mümkündür.

### 2.4.1. Özgecilik

Davranış çalışanlar arasında gönüllü olarak yardım sağlama esasını kapsamaktadır. Çalışan diğer çalışana yardım etmek için bütünlemek ve yardıma ihtiyacı olduğu an yanında olmak için destekte bulunmaktadır. Motivasyonun ve performansın artmasını sağlamakta olup dayanışmayı güçlendirmektedir. Çalışanların birlik içinde gruplaşarak çalışmasını, işletmenin hedef ve amaçlarının oluşmasını da desteklemektedir<sup>108</sup>.

<sup>106</sup> Trepel, C., Fox, C. R. ve Poldrack, R., A., "Prospect theory on the brain? Toward a Cognitive Neuroscience of Decision Under Risk", *Cognitive Brain Research*, 2005, 34-50, s. 42.

<sup>107</sup> Kim Cameron, "A Process for Changing Organizational Culture", *The Handbook of Organizational Development*, 2004, s. 72.

<sup>108</sup> Y. Demirel, Z. Seçkin ve M.F. Özçınar, "Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20011, Cilt: 2, 35-48, s. 39.

İşletmenin uzun süreli çalışanlarının işe yeni başlayanlara destek olması ve onları motive etmesi gerekmektedir. Çalışma alanında sorun yaşayan çalışana destek olmak için yapılan gönüllü faaliyetleri kapsamaktadır. Çalışanın görevini tanımlamak, işyerinin fiziksel ortamı hakkında çalışanı bilgilendirmek gibi konularda yardımcı olmak hedeflenmektedir. Yapılan işte performansının zayıf olduğu ve zorlandığı düşünülen personele destek olunmaktadır<sup>109</sup>.

#### 2.4.2. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme

İşletmede çalışanlar aynı amaç için çalıştıkları bilinci ile hareket etmektedirler. İşletme içerisinde iletişim halinde bulunmakta verilen görevleri arkadaşları ile paylaşmaktadırlar. Alınan ve alınacak kararlarda birlikte hareket etmektedirler. Yapılacak işe başlamadan önce çalışanlarla bilgi paylaşımında bulunmak amaçlanmaktadır. Karar aşamasında kararın etkileyeceği çalışanların karara olumlu katkıları sağlanmaktadır. Alınan kararın olumlu davranışlarla sonuçlanması için de çaba gösterilmektedir<sup>110</sup>.

İşletme olarak alınacak kararda çalışanların düşünceleri sorulmaktadır. Çalışanlar bilgilendirilmekte diğer çalışanların haklarına saygı gösterilmesi beklenmektedir. Çalışanların ilerdeki aşamalarda karşılaşılabileceği sorunları, çalışma arkadaşları ve yönetim ile paylaşmaları, sorunların çözümünü birlikte sağlamaları beklenmektedir. Çalışanın işyerinde yaşadığı ve yaşayabileceği sorunların tespiti, sorunun çözüm aşamasına ulaştırılması ve sonuçta çalışan ile yönetimin huzuru nezaket tabanlı bilgilendirmeyi meydana getirmektedir<sup>111</sup>.

#### 2.4.3. Vicdanlılık

Çalışandan verilen işin ya da çalışanın yaptığı işin fazlasında beklenen davranışı ifade etmektedir. Ayrımının yapılması, seçilebilmesi zor olan davranış olarak tanımlanmaktadır. Çalışan davranışa tepkisini aşırı göstermektedir. Çalışanların kurallara her zaman aynı ılımlılık ve uyum içerisinde yaklaşmamasından kaynaklanmaktadır. Konulan kurallar çalışanda sürekli olarak aynı istek ve arzuyu uyandırmamaktadır. Çalışanların işletmenin belirlediği

---

<sup>109</sup> Sezgin, a.g.e., s. 28.

<sup>110</sup> Dursun Bingöl, Atılhan Naktiyok, ve Ömer Faruk İşcan, "Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi", **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Afyon, 2003, 1-332, s. 31.

<sup>111</sup> Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie and Julie Beth Paine, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research", **Journal of Management**, 2000, Cilt: 26, 1-332, s. 32.

kurallara denetimsiz bir şekilde uyum sağlamaları beklenen vatandaşlık davranışını meydana getirmektedir<sup>112</sup>.

Çalışanların istekli olması konulan kuralları sadakat ile yerine getirmesi amaçlanmaktadır. Çalışanların Çalışma ortamında yönetim tarafından konulan kurallara uymaları, verilen görevleri yerine getirmede verdikleri itaat sözü ile çalışmaları esas alınmaktadır. Vicdanlılık davranışında çalışanın her hangi bir gözetim, denetim olmaksızın görevini ifa etmesi davranışın olması gereken anlamını ifade etmektedir. Çalışanın bazı durumlarda görevinden de fazlasını yapmasını kapsayan davranış anlamına da gelmektedir<sup>113</sup>.

#### 2.4.4. Centilmenlik

İşletme içinde, çalışanlar arasında ilişkilerde, sorun olabilecek davranışları gözetim altında tutmak olarak tanımlanabilmektedir. İşletmenin yararına olacak davranışlar sergilemek çalışanlardan ve yönetimden beklenmektedir. Çalışanların memnuniyeti ve huzurunun sağlanması sonucu yapılan işlerde istek ve hoşnutluğu sağlamak hedeflenmektedir. Centilmenlik davranışında çalışanların ve yöneticilerin bireysel destekleri de gerekirken olup gerekli durumlarda kendi inisiyatiflerini de kullanmalarını sağlanmaktadır<sup>114</sup>.

Çalışanların sorun karşısında kendi içlerinde fikirlerini dile getirmeleri, çözüm odaklı olmaları, sonuca ve karara katılımları beklenmektedir. İşletme içerisinde işletmeyi ilgilendiren tüm kararlarda yapılan görüşme ve toplantılarda çalışanların da katılımı sağlanmaktadır. İşletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanların kararlara katılmalarını, işletmeye uyum sağlamalarını, işletmede yaşanan değişimleri tüm çalışanlara izah edip kabul etmelerini sağlamasını içermektedir. İşletmenin lehine olan duygu ve düşüncelerin diğer çalışanlarla paylaşılması, yönetimin istek ve doğrultusunda bilgi, beceri sağlayan gelişim eğitimlerine katılmak olarak da ifade edilmektedir<sup>115</sup>.

---

<sup>112</sup> Sevinç Köse, B. Kartal ve N. Kayalı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, Cilt: 20, 1-172, s. 28.

<sup>113</sup> Çetin, a.g.e., s. 33.

<sup>114</sup> Taşçı, Koç, a.g.e., s. 29.

<sup>115</sup> S. Gürbüz, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2006, Cilt: 3, 1-172, s. 29.

#### 2.4.5. Sivil Erdem

Çalışanların işletmeye dahil oldukları andan itibaren kararlara en üst düzeyde katılmaları, işletmeye bağlılık ve sadakatlerini ifade eden davranışları ifade etmektedir. İşletmenin işleyişi ve gelecek planlarını içeren konularda çalışanların katılımını da kapsamaktadır. Çalışanların düşüncelerini net bir şekilde ifade etmesini, savundukları düşünceleri sonuna kadar savunmasında cesaretili olmalarını istemektedir. İşletme değişimlere açık olduğunu çalışanları tarafından ortaya atılan fikirler ile ilgilendiğini de göstermeli çalışanını desteklemelidir<sup>116</sup>.

Davranışta işletmenin gelişimi desteklenmektedir. Çalışanlarının yaşanan ya da yaşanabilecek olaylar karşısında kendisini bilgili bir şekilde donanımlı olarak geliştirmesini istemekte, çalışanından kararlara katılmasını beklemektedir. Çalışanların kendi inisiyatiflerini kullanabilmeleri işletme için önem taşımaktadır. Çalışanın işletme ile ilgili kararlarda fikrini dile getirebilmesi, çözüm odaklı olması ve alınan her türlü karara katılımı beklenmektedir. Çalışan işletme ile ilgili tüm gelişmelerde yer aldığında kendisini işletmenin bir parçası olarak görmekte, işletmeye karşı aidiyet ve sadakat duyguları da pekişmektedir<sup>117</sup>.

#### 2.4.6. Yardım Davranışları

Davranış çalışanların kendiliğinden ya da istekli olmak şartıyla diğer çalışanlara yardım etmesini, var olan problemleri çözmeye çalışmasını ve sorun çıkmasına engel olmasını amaçlamaktadır. Kendiliğinden ya da istekli olarak yardımcı olmak özgecilik davranışını, çalışanların işbirliği ve yardımlaşması, karşılıklı iş kolaylaştırma davranışını ifade etmektedir. İş ile ilgili sorunların meydana gelmesini önlemek nezaket davranışı kapsamında değerlendirilmektedir. Yardım davranışı amaç ve hedefine göre iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Çalışanların birbirine yardımcı olmaları yani özgecilik ilk davranışı oluşturmaktadır. İşe yeni başlayan çalışanları sosyalleştirmek, yoğun çalışanların iş yükünü hafifletmek, olmayan personelin işinin devamını sağlamak da özgecilik kapsamında yer almaktadır. Bu davranışlar işletme verimini arttırmakta ve çalışanları motive ederek bağlılığı kuvvetlendirmektedir<sup>118</sup>.

<sup>116</sup> Zafer A. Acar, "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2006, Cilt: 7, 1-337, s. 34.

<sup>117</sup> Holly B. Thompson, Jon M. Werner, "The Impact of Role Conflict/ Facilitation on Core and Discretionary Behaviors: Testing a Mediated Model", *Journal of Management*, 1997, Cilt: 23, 1-337, s. 35.

<sup>118</sup> Çelik, a.g.e., s. 36



Davranışın diğer boyutu ise işletmeye destek olmaktır ve vicdanlılık davranışı ile örtüşmektedir. Çalışanın işine vaktinde gelmesi, zamanını iyi değerlendirmesi ve iş dışı meşguliyetini en aza indirmesi, yaşanabilecek sorunlar ile ilgili olarak yönetimi uyarması işletmeye olan yardım amaçları içinde yer almaktadır. İşletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi ve yönetimin sağlıklı kararlar alabilmesinde yardım davranışlarının büyük katkısı bulunmaktadır<sup>119</sup>.

#### 2.4.7. Örgütsel Sadakat

İşletmenin itibarı, korunması, işletmenin iş yapış şekillerinin onaylanması ve savunup desteklenmesini içermekle birlikte işletmeye bağlılığı ifade etmektedir. İşletmeyi tanıtmak, dış faktörlerden korumak ve savunucusu olmayı amaçlamaktadır. Sadakatin asıl amacı, çalışanların işletmeye beslediği duygusal yakınlığı ve kendini işletmeye yakın duymasını içermektedir. Kişisel çıkarlar yerine işletmenin çıkarlarını savunan bir davranıştan oluşmaktadır. İşletme için pozitif düşünceleri yaygınlaştırmayı ve işletme çıkarlarını yükseltmeyi hedeflemektedir<sup>120</sup>.

Örgütsel sadakat örgütsel bağlılığın bir boyutunu oluşturmaktadır. İşletme üyeliğinin devamını sağlamak amaçlanmaktadır. Çalışanın işletmenin bir parçası olmaktan guru duyması, işletmeyi dış çevreye karşı savunması ve işletme lehine konuşmaktan haz almasını savunmaktadır. Sadakat ile kıyaslandığında örgütsel bağlılığın genel ve daha kapsamlı bir kavram olduğu ancak sadakat kadar güçlü ve derin bir duygu olmadığı görülmektedir<sup>121</sup>.

#### 2.4.8. Örgütsel Uyum

Örgüt tarafından belirlenen kurallara uymak olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanın işin bilincinde olması gerekmekte olup yönetim tarafından izlenerek, uyarılarak işini yapmasından ziyade sorumluluğunu bilerek yapmasını da ifade etmektedir. Çalışanların işletmenin kurallarına uyması örgütsel uyumun bir vatandaşlık davranışı olarak kabul görmesini sağlamaktadır. İşletme çalışanlardan belirlenen kurallara uymalarını, işleri detayları ve prosedürleri ile takip etmelerini beklemektedir<sup>122</sup>.

---

<sup>119</sup> Köse ve Kartal, a.g.e., s. 37.

<sup>120</sup> Köse ve Kartal, a.g.e., s. 37.

<sup>121</sup> Sang M. Lee, "An Empirical Analysis of Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, Cilt: 14, 1-337, s. 37.

<sup>122</sup> Podsakoff, Mackenzie and Paine, a.g.e., s. 38.

#### 2.4.9. Bireysel İnisiyatif

Çalışanın görevlerinde beklentinin üzerinde iş yapması minimum zorunluluğun üzerinde çıkması gerekliliğini ifade etmektedir. Çalışanın görevini en iyi şekilde yerine getirmesi işletme performansını arttıracak gönüllülükte olması, yaratıcılığı, işindeki istekliliği ve hırsı ile aşırı sorumluluk alması, arkadaşlarını da teşvik edici yönlendirmede olması davranışa örnek teşkil etmektedir. Diğer çalışanlara yardımcı olmaktan ziyade yaratıcı işlere ve sorumluluklara gönüllülük esasına dayanmaktadır. İşletme performansının artması için diğer çalışanları cesaretlendirmek ile fayda sağlamak amaçlanmaktadır. İşletmeye genel olarak faydalı olan işletmenin bir bütün olarak düşünüldüğü davranışlardan oluşmaktadır<sup>123</sup>.

Çalışanların bireysel hedeflerine odaklı davranışı ifade etmektedir. İş odaklı olup sorumluluk kapsamaktadır. Yapılan çalışmalarda davranışın iş performansı değerlendirilmektedir. Çalışanlar yönetimin gözetimine asgari düzeyde ihtiyaç duymaktadır. Yöneticiler de bu durumda çalışanlara daha fazla sorumluluk devretmektedir. Çalışanın kendine olan güveni artmakta iş performansının ve motivasyonunun yükseldiği sonuçlar meydana gelmektedir<sup>124</sup>.

#### 2.4.10. Kişisel Gelişim

Çalışanlar bilgilerini ve yeteneklerini arttırmak davranışlarını içermektedir. Gelişmesini ve becerilerini ilerletmek için kurslardan yararlanmak son gelişmeleri takip etmek, işletmeye katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Yeni beceriler ve bilgiler kazanmak davranışa örnek oluşturmaktadır<sup>125</sup>.

Çalışan kendini geliştirmeyi davranışın önemli bir noktası olarak görmektedir. İşletmenin amaçlarına sorumluluk ve bağlılık duyguları çalışanlarda farklılık göstermekte olup başarı konusunda da farklılık gösterdiği görülmektedir. İşletme çalışanlarının ücret, terfi, mevki, yükselme imkanları gibi motivasyonlarını sağlayarak kişisel değerlerini yüceltmekte ve gelişimlerine katkı sağlamaktadır<sup>126</sup>.

---

<sup>123</sup> Acar, a.g.e., s. 38.

<sup>124</sup> Dennis Organ, K. A. Ryan, "Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 1995, Cilt: 48, 1-337, s. 38.

<sup>125</sup> Köse ve Kartal, a.g.e., s. 39.

<sup>126</sup> Eren, a.g.e., s. 40.

#### 2.4.11. İhbar Davranışı

Suç işlemeye meyilli bir kişinin uyarılması davranışı olarak yorumlanmaktadır. Yanlış ya da kötü olan bir davranışın raporlanmasını, ortaya çıkarılmasını ifade etmektedir. Yasal olmayan ya da işletme etiğine uymayan davranışların ve hareketlerin işletme içi ya da dışında kişi ya da kurumlara zarar vermemesi amacıyla yönetimin ya da etkili otoritenin duruma hâkim olması ve çözüm üretmesi amaçlanmaktadır<sup>127</sup>.

İşletmede var olan ve istenmeyen bir sonuç olan durumların reddedilmesi davranışını oluşturmaktadır. İşletme işveren için bu tür davranışların olmamasını ya da varsa değiştirilmesini amaçlamaktadır. Çalışanlar yaşanan olumsuz davranışlara değişik tepkiler göstermektedir. Çalışanların yaşanan davranış ve hareketleri yetkili makamlara bildirmeleri gerekmekte olup olumsuz davranış hala devam ediyor ise daha üst makamlara bildirmeleri ve ifşa etmeleri gerekmektedir<sup>128</sup>.

---

<sup>127</sup> Coşkun Can Aktan, "Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki", *Mercek Dergisi*, 2006, Cilt: 14, 1-337, s. 40.

<sup>128</sup> Aktan, A.g.e., s. 40.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PERFORMANS, ÇALIŞAN PERFORMANSI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

#### 3.1. PERFORMANS VE ÇALIŞAN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRMESİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Performans kavramı işletmelerde yöneticiler için değerli olup çalışanların çalışma davranışını oluşturmaktadır.

##### 3.1.1. Performans Kavramı

Çalışanların görevlerinin yapılıp yapılmadığının kontrol edilmesi, yeteneklerinin belirlenmesini incelemekte performans kavramı ayrı bir önem taşımaktadır. Çalışanın işletmenin amaçlarına kattıklarının sonucu olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların kişisel performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından işletme de etkilenmektedir. İşletmenin performansı işverenin görevi olup çalışanın performansını da yüksek tutabilmek yine işverenin sorumluluğunda yer almaktadır<sup>129</sup>.

Performans belirlenen amaç doğrultusunda gerçekleşmesi istenen işlerin yapılma oranı ile ilgili olmaktadır. Mali, beşeri ve diğer kaynakların birleşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Verilen görevin yerine getirilmesi, amaca ulaşılması yönünde ortaya konulan hizmet mal ya da düşünceyi ifade etmektedir. Amaçlı ve daha önceden planlanmış olay sonucunda elde edileni nicel ve nitel olarak belirlemektedir. İşletmenin önceden belirlenen amaçlara kaynaklarını etkili ve sağlıklı bir biçimde kullanması yeteneği ise kurumsal açıdan performansı anlatmaktadır<sup>130</sup>.

##### 3.1.2. Performans Yönetimi

Performans yönetiminde işletmenin etkinliklerini, becerilerini, çalışanlarının sorumluluklarını aldıkları kültürü meydana getirmeyi oluşturmayı amaçlanmaktadır. Uzlaşma sağlanan amaçlarda, performansı incelemek, geri bildirimde bulunmak, belirlenen hedefin önemini ortaya çıkarmak performans yönetiminin görevleri arasında bulunmaktadır. Çalışanların davranışlarını

---

<sup>129</sup> J. R. Schermerhorn, J. G. Hunt, *Managing Organizational Behavior*, Wiley Publishing, New York, 1994, s. 4.

<sup>130</sup> E. Karacan, "Performans Esaslı Bütçe Sistemi ve Türkiye Uygulaması", <http://www.dpt.gov.tr/DocObjects/View/10248/ekaracan-tez.pdf>, (Erişim Tarihi: 23.04.2016).

değerlendirmelerini içeren süreçten oluşmaktadır. Performans yönetimi işletme ve çalışanların daha verimli olmasını hedeflemekte, bilgi, beceri, çalışma ve gelişme planları gibi konular ile ilgilenmektedir. Öğrenme ve gelişme odaklı olup detaylı incelemeler yapmaktadır<sup>131</sup>.

Çalışanlar sadece çalışan olarak görülmemekte, ekip arkadaşı olarak değerlendirilmektedir. Performans yönetimi bireylerin kişisel performansı dışında takım performansı ile de ilgilenmektedir. Belirli bir sürede yapılmayıp devamlılık göstermektedir. Kendini yönetmek üzerine yoğunlaşmaktadır. Çalışanlara yardım edilmesini ve çalışanların gelişimine teşvik edilmelerini sağlamaktadır. Performans yönetimi ile uzlaşma sağlanan amaçlara yönelik beceri kazandırılması eğitimi ortaya çıkmakta, iş görenler bu süreçte geri bildirim elde etmekte, rehberlik ve danışmanlık hizmetlerini de almış olmaktadır<sup>132</sup>.

### 3.1.3. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetimi kamu yönetimi kültürü ile etkileşim içinde bulunmaktadır. Etkileşimin kamunun yararına olması beklenmektedir. Amaçlanan hedefler ile varılan sonuçlara bakıldığında farklılıkların ortaya çıktığı görülmektedir. Farklılıklar sayılabilir performans hedefleri ve ölçülebilir performans göstergeleri olarak iki temel alanda değerlendirilmektedir<sup>133</sup>.

### 3.1.4. Performans Değerlendirme Kavramı

İşletmede çalışanların çalışmalarına bağlı olarak yeterliliğinin ortaya çıkarılması başarılı olup olmadığının belirlenmesi performans değerlendirme olarak ifade edilmektedir. İncelemeler sonucunda eğitim veya gelişime ihtiyacı olup olmadığının belirlenmesi çalışmalarından oluşmaktadır. Çalışanların belli bir konuda iş ve görevini başarma düzeyinin ve verilen görevleri yaptıkları zaman dilimi sürecinin saptanması olarak da tanımlanabilmektedir<sup>134</sup>.

Çalışanların kendi çalışmalarının sonuçlarını ve kendi bireysel başarılarını gerçekleştirdikleri süreci görmelerini sağlamaktadır. Çalışanların ilgi ve becerilerini çalışmalarına yansıtma oranını ve işletme için görev tanımındaki standarda uygun

---

<sup>131</sup> N. Cemaloğlu, *Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Önemi*, Milli Eğitim Kültür Sanat, s. 156.

<sup>132</sup> Cemaloğlu, a.g.e., s. 157.

<sup>133</sup> K. U. Bilgin, *Kamu Performans Yönetimi*, TODAİE. Ankara, 2004, s. 35.

<sup>134</sup> Ş.C. Saruhan, A.Ö. Özdemir, *Değer Hedefli İşletmecilik*, Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 2004, s. 11.

olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Sonuca göre ise çalışandan beklenti oranı belirlenmektedir<sup>135</sup>.

### 3.1.5. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Amaç sadece çalışanların iş başarı performansını değerlendirmek olmayıp, iş tanımlarında belirtilen standarda ve hedeflere uygun olup olmadıklarının değerlendirilmesini oluşturmaktadır. Yöneticiler çalışanların başarı ve yeteneklerini değerlendirmekte, ücret sisteminde adaletli davranmakta, çalışanlarını daha iyi tanımak için çaba göstermektedir. Çalışma şartlarının en iyi şekilde düzenlenmesi, nitelikli işlerde nitelikli insanların çalıştırılması amaçlanmaktadır<sup>136</sup>.

## 3.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ SÜREÇLERİ

Performans değerlendirilmesi işletmelerde ihtiyaca göre belirli zaman aralıklarında yapılmalıdır. Personelin değerlendirme sürecinde, her bir çalışanın performansının değerlendirilmesine özen gösterilmeli ve yeterli zaman ayrılabilir. Performans değerlendirme süreci; performansı değerlendirilecek personelin eğitimi, performansın değerlendirilmesi kriterlerinin tespiti, performansın değerlendirilmesi periyotlarının tespiti, performansı değerlendirilecek personeli belirleme, performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi, performans değerlendirmenin olumsuzlukları için önlemler alınması, performansın değerlendirilmesi hakkında yöneticilerin ve iş görenlerin bilgilendirilmesi ve performans değerlendirmede katılımcı yönetim anlayışı başlıkları altında incelenebilir.

### 3.2.1. Performansı Değerlendirilecek Personelin Eğitimi

Değerlendirmeyi yapacak olan kişiler büyük önem taşımaktadır. Değerlendirilmesi yapılacak personele davranış şekli ile etkili bir iletişim kurulması sağlanmaktadır. Personelin güveninin kazanılması gerekmektedir. Çalışana gerekli bilgiler tam olarak verilmekte ve çalışan ile işbirliği kurulmaktadır. Çalışanlara işletme ile ilgili gazete, broşür gibi notlarla yazılı olarak, toplantılarda ise sözlü olarak çalışanların değerlendirilme amaç, yöntem ve sorunları açıklanmaktadır. Bu şekilde yapılan her çalışma performans değerlendirmenin

<sup>135</sup> İ. Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003, s. 11.

<sup>136</sup> A. Ayan, İnsan Kaynakları İşlevlerinin İşletmedeki Uygulamalarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimle Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009, s. 11 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

başarısına olumlu katkı sağlamakta ve personelin sisteme katılımını etkin kılmaktadır<sup>137</sup>.

Alt kademe ve üst kademe yöneticilerin bilgi alışverişi ve iletişiminin olması gerekmektedir. Belli zamanlarda toplantılar yapılarak amaçlar belirlenmektedir. Toplantılarda yapılan işler ve işlerin gerektirdiği beceriler ustalıklar ve çalışanların performans değerlendirmelerle ölçülmekte ve değerlendirilmektedir<sup>138</sup>.

### 3.2.2. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Değerlendirmenin yapılabilmesi için başarı kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Çalışanların çalışma koşulları ve durumları bu kriterlere bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Belirlenen kriterler ile çalışanın değerleri karşılaştırılmakta ve başarı değerlendirilmesi yapılmaktadır. Çalışan çalıştığı iş için oluşturulan kriterlere uygun ise başarılı uygun bulunmamış ise başarısız olarak nitelendirilmektedir. Değerlendirmenin yapılabilmesi için bu kriterlerin belirlenmiş olması gerekmektedir. Aksi halde değerlendirme yapılamamaktadır. Kriterler iş analiz, iş tanımı ve personelin nitelikleri çizelgesi ile tespit edilmektedir<sup>139</sup>.

Değerlendirme kriterleri, sayısal olarak veya belirlenen özelliklere göre yapılmaktadır. Sıralama iyi olandan kötü olana ya da kötü olandan iyi olana şeklinde sıralanmaktadır. Sadece sayısal değerlendirmeye bağlı kalmak yanılgılara da sebep olabilmektedir. Çalışanın yeteneklerinin sayısal veriler ile değerlendirilmesi de sonucun sağlıklı olmamasına yola çıkabilmektedir. Değerlendirme kriterleri için yapısına ve değerlendirilmesine göre farklı gruplar altında incelenmektedir<sup>140</sup>.

### 3.2.3. Performans Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirilmesi belirli zaman aralıklarında yapılmaktadır. Yıllık, altı aylık ya da deneme niteliğinde değerlendirilmektedir. Değerlendirme sürecinde her bir çalışan yeterli zaman ayrılarak değerlendirilmelidir. Çok zaman alan ve zor bir görev olduğundan sık aralıklarla yapılmamaktadır. Yıllık ve altı aylık olan değerlendirmeler en sık uygulanan değerlendirmeleri oluşturmaktadır. Belli zamanda yapılan değerlendirme olarak değerlendirilmemekte süreklilik

---

<sup>137</sup> İ. Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 21.

<sup>138</sup> Barutçugil, a.g.e., s. 22.

<sup>139</sup> D. Bingöl, *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayınları, İstanbul, 1996, s. 17.

<sup>140</sup> Barutçugil, a.g.e., s. 18.

taşımaktadır. İşveren çalışanını sürekli izlemekte, veriler toplamakta, değerlendirmesini bu kriterlere göre yapmaktadır<sup>141</sup>.

Grup performansı kolay bir şekilde değerlendirilmekte olup, üyelerin tek tek değerlendirilmesinin ve gruba katkısının belirlenmesi ise zor olmaktadır. Çalışanların değerlendirmesini işveren sık sık uygulamaktadır. Çalışanın geçmiş performansı değil gelecekteki başarı ve performansı da değerlendirilmektedir<sup>142</sup>.

### 3.2.4. Performansı Değerlendirilecek Personelin Belirlenmesi

İşverenin işten çıkarmayı düşündüğü personelin seçimi için de değerlendirmenin katkısı bulunmaktadır. İşveren için performans değerlendirme sonuçları başvuracağı önemli bir kaynağı oluşturmaktadır. Çalışanın terfi ve atamaları ile ilgili kararlarda da belirleyici olmaktadır<sup>143</sup>.

### 3.2.5. Performans Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Değerlendirme kriterleri kullanılacak standartların önceden tespiti ile belirlenmektedir. Standartlar ise nitel ve nicel olarak değerlendirilmektedir. İşin yapılması için gereken zaman, hata oranı nicel standartlara, işin kalitesi, verileri analiz etme ise nitel standartlara örnek verilebilmektedir. Standartlar çalışanın başarı oranını belirlemeye yönelik olarak kullanılmaktadır. Standartlar belirlenirken ise hareket ve zaman etütleri, iş analizleri ve çalışanın geçmiş başarıları gibi faktörler göz önüne alınmaktadır<sup>144</sup>.

Karşılaştırmak ve mutlak standartlar performans standardının uygulanış şekillerini oluşturmaktadır. Çalışanların kendi aralarında karşılaştırılması ve genel sıralama oluşturulması karşılaştırmalı standardı, çalışanların diğer çalışanların performansından ayrı değerlendirilmesi ise mutlak standardı tanımlamaktadır<sup>145</sup>.

---

<sup>141</sup> İ. Erdoğan, *Eğitim ve Okul Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2008, s. 31.

<sup>142</sup> H. Can, Ş. Kavuncubaşı, *Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s. 31.

<sup>143</sup> T. Kaynak, Z. Adal, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998, s. 19.

<sup>144</sup> M. Dağdeviren, Performans Değerlendirme Surecinin Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri İle Bütünleşik Modellenmesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi Ankara, 2005, s. 22 (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*).

<sup>145</sup> O. Özsoy, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2003, s. 23 (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).



### 3.2.6. Performansın Değerlendirilmesinde Oluşabilecek Olumsuzluklar

Performans değerlendirenlerin objektif olduğu düşünülmeyle birlikte; sistemden ya da değerlendirmeyi yapanlardan dolayı çeşitli hatalar olabileceği ön görülmelidir. Olabilecek bu hatalar sonuç üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Kriterlere dayanarak yapılan değerlendirmelerde Hale(Hal) etkisi, Belirli derecelere/Puanlara yönelme, Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, Kontrast hataları, Önceki değerlendirmeleri tekrarlamak ve Kişisel ön yargılar gibi hatalar yapılabilmektedir. Çalışanın performansında birbirinden bağımsız ve belirgin olan özellikler arasındaki farkın görülememesi, ilk izlenim ya da belirgin özellikler konusundaki etkilenme sonucunda olumlu veya olumsuz değerlendirme “Hale (Hal)” etkisini oluşturmaktadır. Puanlara yönelmeyi puan vermeyi ve toplanmasını ifade etmektedir<sup>146</sup>.

### 3.2.7. Performansın Değerlendirilmesi Sırasında Yöneticilere ve Çalışanlara Bilgi Aktarılması

Değerlendirme safhalarının tespit edilmesinden sonra değerlendirmeyi yapacakların standartlar hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir. “Kullanılacak olan yöntemle ilişkin kriterler ve dereceler değerlendirmeyi yaak kişilere tanıtılmaktadır. Formların doldurulması öğretilmekte ve kullanılacak kavramlar açıklanmaktadır. Değerlendirmeyi yapacak personele iyi davranılması, personel ile iletişim kurulması güvenlerinin kazanılması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Performans değerlendirmesi konusu titizlikle incelenmesi gereken hassas bir konuyu oluşturmaktadır<sup>147</sup>.

### 3.2.8. Performans Değerlendirmede Katılımcı Yönetim Anlayışının Uygulanması

Performans yönetimi uygulamanın en önemli noktasını oluşturmaktadır. İşletmede katılım düşük ve merkezîyetçiliğin yoğun olduğu bir yapıda ise hedef belirleme performans değerlendirme ve ödül sistemleri resmileştirilmektedir ve yönetimce idare edilmektedir. Katılımın fazla olduğu durumlarda yönetim ve iş görenler performans hedeflerinin belirlenmesinde ve değerlendirilmesinde katkı

---

<sup>146</sup> Zühal Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, MPM Yayınları, Ankara, 2002, s. 7.

<sup>147</sup> Barutçugil, a.g.e., s. 21.

sağlamaktadır. Katılımın yüksek olduğu işletmelerde çalışanlar performans yönetiminin tüm aşamalarına katılım göstermektedir<sup>148</sup>.

### **3.3. PERSONELİN PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER**

İşletmelerde çalışanların motivasyonunun artırılması, örgütsel bağlılık seviyesinin yükseltilmesi, takım çalışmaları, ego tatminin sağlanması, gibi uygulamalar çalışanların performansını en iyi seviyeye getirmek için yararlanılan faktörlerden bazılarını kapsamaktadır. İşletmelerin çalışan performansını en üst seviyeye getirebilmesi ancak performansı etkileyen faktörlerin en iyi şekilde çalışanlara uygulanmasıyla mümkün olmaktadır.

#### **3.3.1. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Seviyesi**

Çalışanların ilk aşamadaki amirlerinin tutum ve davranışları örgütsel bağlılığı ve performansı değerleyen önemli bir adımı oluşturmaktadır. Bağlılık ile performans değerlendirme arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Performans ve başarının ödüllendirilmesi işletmeye bağlılığı arttırmaktadır. İyi geliştirilen, uygulanan performans ve prim sistemi işletmeye bağlılığı artırıcı bir unsur oluşturmaktadır. Duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının da performans değerlendirme arasında da güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir<sup>149</sup>.

#### **3.3.2. Çalışanların İşe Gecikmemesi**

Çalışanların işe geç gelmesi de tatminsizlik kaynaklı olumsuz bir davranışı oluşturmaktadır. İşe geç gelme için verilen süre içerisinde yapılmasına engel olmakta, çalışanlar arasındaki ilişkide sorunlar çıkmasına neden olmakta ve işletme verimliliğini olumsuz etkilemektedir. Bazı zorunlu durumlarda gündeme gelmesi söz konusu olsa da işe geç gelme yönetimin dikkat etmesi ve özen göstermesi gereken bir davranış olarak görülmektedir<sup>150</sup>.

#### **3.3.3. Duygusal Bağlılık Seviyesi**

Çalışan duygusal bağlılık ile işletmenin bir parçası olmayı ve işletmenin bir parçası olarak kalmayı istemektedir. Bireyin duygusal olarak örgüte bağlılığı etkili bağlılığı oluşturmaktadır. İşletmeye bağlılığın olması kişinin kendi isteği ile işletme

---

<sup>148</sup> M. Akif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2002, Cilt: 35, 155-169, s. 158.

<sup>149</sup> Gürhan Uysal, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, Samsun, s. 47.

<sup>150</sup> John W. Newstrom, Keith Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, McGraw-Hill College Publishing, 1993, s. 93.

de kalmasını ifade etmektedir. İşveren için kendini işletmeye adanmış sadık çalışan her zaman için talep edilen nitelikleri oluşturmaktadır. Kendini işletmeye adayan sadık çalışan her zaman sorumluluk almaya istekli ve hevesli olmaktadır<sup>151</sup>.

Çalışanın işe alındığı ilk zamanlarda işletme şartlarından duygusal bağlılık daha çabuk etkilenmektedir. Çalışanın işletmeye bağlılığını sağlama işe alım sürecinde başlamaktadır. İşe seçme sürecinde bireyin yetkinlikleri ve pozisyonun yetkinlikleri karşılaştırılmaktadır. Fazla özelliğe sahip olduğu tespit edilen çalışan için iş basit gelmekte, sıradanlaşmaktadır. Çalışanın morali bozulmakta ve işten sıkıldığı görülmektedir. Çalışanın gerçek iş performansı ve tahmin edilen performans arasındaki farklılık eşitsizliğe neden olmakta ve sonuç duygusal bağlılığı olumsuz etkilemektedir. İşletmenin eşit fırsatlar ve gereksinimler arasında denge kurması gerekmektedir. Çalışan ile örgüt arasındaki uyumun da önem taşıdığı görülmektedir. İşletmede işten ayrılan çalışanların devam eden çalışanlara oranla duygusal bağlılığı daha az olmaktadır. Çalışanın işletme uyumu ile performansı arasında da bir ilişki olduğu görülmektedir<sup>152</sup>.

#### **3.3.4. Çalışanların Temel İhtiyaçlarını Karşılama**

Personelin memnuniyeti yaptığı işte duyduğu mutluluğu, aldığı hazzı ifade etmektedir. İşletmeler çalışanların memnuniyetini arttırmak için çalışmalarına ağırlık vermektedirler. Memnuniyeti artan çalışanın motivasyonunun da yüksek olacağı bilindiğinden sonuç işletmeye bağlılığını da etkilemektedir. Çalışanın kararlılığı ve etkinliği ile birlikte kaliteli ürün ve hizmet üretimi de olumlu sonuçlanmaktadır. Çalışanın memnuniyeti işletmenin ve müşteri memnuniyetinin de sağlanmasını oluşturmaktadır<sup>153</sup>.

Başarılı bir sonuç için işletmelerde çalışanlar, iş arkadaşlığı, çalışma süreci ve üründen oluşan 4Ps kriterlerinin uygulanması gerekmektedir. Çalışanların işlerinden memnun olması, çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulması; ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinin artmasına, müşterilerin daha çok memnun olmasına ve örgütsel bağlılığın artmasına neden olabilecektir. Müşteri

---

<sup>151</sup> Ö. M. Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, s. 48.

<sup>152</sup> Uysal, a.g.e., s. 33.

<sup>153</sup> Jacob Eskildsen, K. Dahlgaard, "A Casual Model for Employee Satisfaction", **Total Quality Management**, 2000, 1081-1094, s. 1081.

memnuniyeti ile çalışanların memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu bu ilişkinin işletmenin karlılığı ile de doğrudan bağlantılı olduğu görülmektedir<sup>154</sup>.

### 3.3.5. Çalışanların Devir Azlığı

Çalışanın gönüllü ya da gönülsüz iş gücü devri söz konusu olabilmektedir. Kendi isteği ile işi bırakması gönüllü, işveren tarafından işin bırakılmasında ise gönülsüz devirden söz edilmektedir. Gönülsüz iş gücü devri hastalık, sakatlanma gibi durumları kapsamaktadır. Yöneticilerin tutumları ya da işletme faktörlerinden kaynaklı olursa ise gönüllü devir yapılmaktadır. Çalışanın daha iyi ücret, daha iyi iş ve gelir seviyesini arttıracak dışsal etkenlere bağlı durumlarda da iş gücü devri gündeme gelebilmektedir<sup>155</sup>.

Yöneticiler iş gücü devrine problem olarak görmekte ve nedenleri üzerinde çalışmalar yapmaktadır. Çalışanın işten ayrılmak istediğini fark etmek ve fark ettiği an vazgeçirmek için çaba sarf etmesi iş gücü devrini önlemeyi kolaylaştırmaktadır. İş tatminsizliği çalışanda gönüllü iş gücü devrine neden olabilmektedir. İşletmenin iş gücü devrini azaltmak için tatminsizliğin nedeninin bulunması ve tatminsizliğin giderilebilmesi için çözüm üretilmesi gerekmektedir<sup>156</sup>.

### 3.3.6. Çalışanların Ego Tatmini

Çalışanın takdir edilme, kendini ifade edebilme ve kendisine saygı duyulması gibi ihtiyaçları ego ihtiyaçlarını meydana getirmektedir. Ego ihtiyaçları kişiden kişiye farklılık göstermekte olup motivasyonda fayda sağlamaktadır. İşletme iş performansının kabul görülebilir standartta olmasını, iş ahlakını, giyim kuşam gibi görseelliği ve konuşma özelliklerini terfi değerlendirmesinde kullanabilmektedir. Yetki devri karar ve çözümler gibi hususlarda da çalışandan fikir alma ile çalışanın ego tatminini sağlamaya çalışmaktadır<sup>157</sup>.

---

<sup>154</sup> Kurt Matzler, Birgit Renzl, "Personality Traits, Employee Satisfaction And Affective Commitment", *Total Quality Management*, 2007, 589-598, s. 161.

<sup>155</sup> Ayhan Cesur, "İş görenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini Yönünden İncelenmesi", Sosyal Bilimler, Enstitüsü Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 1998, s. 22, (**Yayınlanmamış Master Tezi**).

<sup>156</sup> İrfan Erdoğan, *Pozitivist Metodoloji Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum*, ERK Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 24.

<sup>157</sup> Hüseyin Yılmaz, "İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Liderlik", *Standart Dergisi*, 1999, 1-219, s. 22.

### 3.3.7. Tam Kapasiteyle Çalışılması

İşletmenin belli bir sürede mevcut üretim faktörlerini rasyonel olarak kullanarak üretim yapması kapasitesini ortaya koymaktadır. Teknolojide hızlı gelişmelerin olması, işletmelerde kapasite planlamasını ve üretim miktarının tespitini zorlaştırmaktadır. Belirsizlikler ve değişkenlerin hesaba katılması ile çalışmayı engelleyen faktörler göz önüne alınarak planlama ve tahminlerin ona göre yapılmaktadır. İşletme çalışanlarının tüm çevre belirsizliklerine ve gelişmelerine rağmen, tam kapasite ile çalışmalarını sağlamak için yönetimin motivasyon artırıcı faktörleri en iyi şekilde uygulaması gerekmektedir.<sup>158</sup>.

Kapasite kavramı üzerinde farklı yorumlar tanımlar ve yaklaşımlar olduğu söylenebilmektedir. En genel tanım olarak, işletme büyüklüğünü ifade etmektedir. Bir şeyi alma, depolama veya temin etme ise kapasitenin sözcük anlamını ifade etmektedir. İş anlayışında ise, bir sistemin belli zamanda elde edebileceği en fazla çıktı miktarı olarak tanımlanabilmektedir. İşletmelerin büyüklükleri ne olursa olsun, mevcut potansiyellerini en iyi şekilde değerlendirerek tam kapasiteyle çalışmaya yönelmeleri gerekmektedir<sup>159</sup>.

### 3.3.8. Ürün ve Hizmet Kalitesinde Devamlılık

İşletmelerin kaliteli üretim sağlayabilmeleri ve kalite seviyesini belli bir noktada tutabilmeleri için harcadıkları maliyetler kalite yönetim maliyetleri olarak tanımlanmaktadır. Kaliteli üretim yapılabilmesi veya kalitesiz üretim sonucu açığa çıkan maliyetlerin tamamı olarak da ifade edilebilmektedir<sup>160</sup>.

Kişilerin ya da makinelerin insanların ya da araçların çabalarıyla meydana gelen, müşterilere hizmet açısından yarar sağlayan, fiziksel özelliği olmayan ürünler hizmet olarak tanımlanmaktadır. Hizmetler, insan ihtiyaçlarının karşılanmasında araç görevi yapan unsurlar olarak tarif edilmektedir. Sunulan hizmetin çeşitli olması da hizmetin net olarak ifade edilmesini zorlaştırmaktadır. Hizmet sektörünün oranının fazlalığı ve katkısı ülke ekonomisinin ve toplumun gelişme seviyesini de göstermektedir. Hizmet sektörü tüm sektörler içerisinde

---

<sup>158</sup> Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, "Kapasite Planlaması ve Optimum Stok Kontrolü Yönetimi", www.mevzuatdergisi.com, (Erişim Tarihi: 04.02.2016).

<sup>159</sup> E. Yıldırım, "Kapasite Kullanım Oranlarının Hesaplanması ve Türkiye İmalat Sanayinde Kapasite Kullanım Oranları", *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Adana, 1989, 1-65, s. 29.

<sup>160</sup> S. Yükçü, *Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi*, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1999, s. 90.

yüksek bir payı oluşturuyorsa bu oran ülkenin gelişmişlik seviyesini de göstermektedir<sup>161</sup>.



---

<sup>161</sup> Özlem İpekgil, Özkan Tütüncü, **Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Yayınları, İzmir 2003, s. 201.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### STRATEJİK YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ÖRGÜTSEL VATANDASLIK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ VE ATATATÜRK HAVAALANI OFİS ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

#### 4.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

##### 4.1.1. Araştırma Amacı

Bu araştırmanın amacı, “İşletmelerde Stratejik Yönetim Süreçlerinin, Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri olup olmadığı bilimsel yöntemle ele alınacak, elde edilen sonuç ve bulgular ilgili tarafların (İşletmeler, araştırmacılar, okuyucular vs.) yararına sunulacaktır. Çalışmanın örneklem alanı Atatürk Havaalanı Ofis Çalışanlarıdır.

##### 4.1.2. Araştırmanın Önemi

İş görenin örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyebilmesi için; yöneticinin astlar tarafından yeterli ve güvenilir görülmesi, ilham vermesi, vizyon oluşturması, amaç ve fikirlere bağlılık göstermesi, adil yönetim sistemini minimum hatalarla uygulayabilmesi gerekmektedir. İş görenlerin örgütsel adalet algısı bireysel ve örgütsel sonuçlara etki eden bir kavram olması nedeniyle literatürde en çok tartışılan örgütsel davranış konularından biridir. Örgütsel vatandaşlık teorisi hızla gelişmiş ve hatta örgütsel davranış alanından insan kaynakları yönetimi, pazarlama, sağlık kurumları yönetimi, iletişim psikolojisi, endüstri ve iş ilişkileri, stratejik yönetim, uluslararası yönetim, askeri psikoloji, iktisat ve liderlik gibi çok çeşitli alanlara kadar genişlemiştir<sup>162</sup>.

Stratejik yönetim günümüzde yükseköğretim kurumları için vazgeçilemez bir görev olarak görülmektedir. İşletmeler strateji ile birlikte bizzat kendilerine, topluma ve potansiyel finans sağlayıcılarına nerede olduklarını ve yakın gelecekte nasıl gelişeceklerini izah ederler. Stratejiler üst hedeflerin takibinde kurumlar için oldukça önemlidir<sup>163</sup>.

---

<sup>162</sup> Aslan Ş., (2009): Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1 ISSN:1303-513 , ss:257-258.

<sup>163</sup> William, B., Werther, Jr., Chandler, D, *Strategic Corporate Social Responsibility: Stake holders in a Global Environment*. Printed in the United States of Amerika, SEGA Publications, Inc, 2011. ss:54-55.

Hizmet kalitesi, etkililiği ve verimliliğine katkı sağlamak amacıyla yeterli ve doğru sayıda kişinin, doğru becerilerle, doğru tutum/davranışlarla ve motivasyonla, doğru yer ve zamanda ve doğru maliyette istihdamını sağlayacak bir performans değerleme sistemi ile m¼mk¼n olmaktadır<sup>164</sup>.

#### 4.1.3. Araştırmanın Problemi

1. Çalışanların cinsiyetinin, çalışanların örg¼tsel bağlılığına etkisi var mıdır?
2. Çalışanların yaşının, işletmenin evre analizi faaliyetlerinin yapılmasına etkisi var mıdır?
3. Çalışanların eğitim seviyesinin, işletmenin b¼y¼me stratejisini oluşturmasına etkisi var mıdır?
4. İşletmede çalışılan s¼renin, işletmenin b¼y¼me stratejisinin oluşturmasına etkisi var mıdır?
5. Çalışanın g¼rev yerinin, çalışanların motivasyonuna etkisi var mıdır?
6. İşletmenin hedeflerini belirleme işlevinin; işletmenin çevresi, b¼y¼me stratejisi, örg¼tsel bağlılık, motivasyon, adalet ve sadakat uygulamalılarına etkisi var mıdır?
7. İşletme evresinin; işletmenin hedeflerinin belirlenmesi, b¼y¼me stratejisi, örg¼tsel bağlılık, motivasyon, adalet ve sadakat uygulamalılarına etkisi var mıdır?
8. Çalışanların örg¼tsel bağlılığının; işletmenin hedeflerini belirlemesi, işletmenin çevresi, b¼y¼me stratejisi, motivasyon, adalet ve sadakat uygulamalılarına etkisi var mıdır?
9. Çalışanların arasında adaletin sağlanması; işletmenin hedeflerini belirlemesi, işletmenin çevresi, b¼y¼me stratejisi, motivasyonu ve sadakat uygulamalılarına etkisi var mıdır?

---

<sup>164</sup> Melahat amcı, Sağlık Y¼netimi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Mersin, 2007,( *Yayınlanmamış Y¼ksek Lisans Tezi*), s.53.



#### **4.1.4. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü**

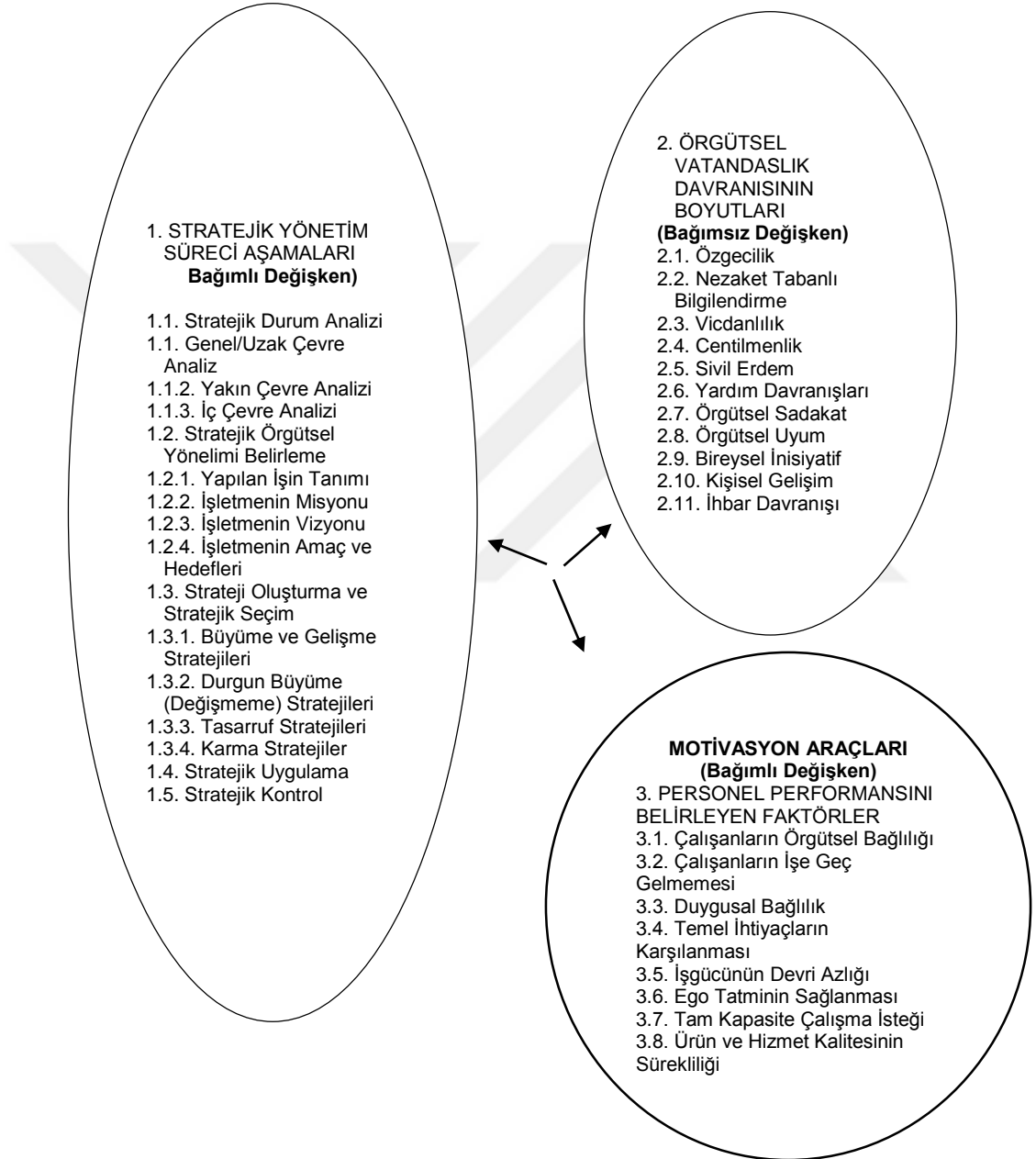
Araştırmada hazırlanan anketler, stratejik yönetim süreçlerinin örgütsel vatandaşlık ve çalışan performansı üzerine etkileri konusunda ilgili olup ve Atatürk Havaalanı ofis çalışanlarına uygulanacaktır. Anket evrenini ilgili havaalanının ofis çalışanları oluşturmaktadır. Hazırlanan anketler havaalanı ofislerinde çalışan 121 kadın personel ve 143 erkek personel olmak üzere toplam 264 kişiye uygulanmıştır.

#### **4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın konusu, stratejik yönetim süreçlerinin örgütsel vatandaşlık ve çalışan performansı üzerine etkileri ve Atatürk Havaalanı ofis çalışanları ile sınırlıdır. Yapılacak olan anket çalışması; maliyet, zaman, iş gücü gibi faktörlerin etkisi dikkate alınarak çalışma sadece hedef alınan alan yer ve belirlenen zamanla sınırlandırılmıştır.

#### 4.1.6. Araştırmanın Modeli

Stratejik yönetim süreçlerinin, örgütsel vatandaşlık ve çalışan performansı üzerine etkileri ile ilgili değişkenlerin birbiriyle ilişkilerini ele alan kavramsal araştırma modeli aşağıda yer almaktadır.



**Şekil-5** Stratejik Yönetim Süreçlerinin, Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı İlişkisi

#### 4.1.7. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırma verilerinin elde edilmesi için neden-sonuç ilişkisini ortaya koyan anket yönteminin kullanılmasının uygun olacağı varsayılmıştır.

2. Bireye özel sorular olmadığı için katılımcıların ankete verdiği cevapların, objektif ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.

#### 4.1.8. Araştırmanın Hipotezleri

H0.1: Çalışanların cinsiyetinin, işletmenin hedeflerinin belirlenmesine etkisi yoktur.

H0.2: Çalışanların cinsiyetinin, işletmenin çevre analizi faaliyetlerine etkisi yoktur.

H0.3: Çalışanların cinsiyetinin, işletmenin büyüme stratejisini oluşturmasına etkisi yoktur.

H0.4: Çalışanların cinsiyetinin, çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi yoktur.

H0.5: Çalışanların cinsiyetinin, çalışanların motivasyonuna etkisi yoktur.

H0.6: Çalışanların cinsiyetinin, çalışanlar arasında adaletin yayılmasına etkisi yoktur.

H0.7: Çalışanların cinsiyetinin, örgütsel sadakatin artmasına etkisi yoktur.

H0.8: Çalışanların yaşının, işletme hedeflerini belirleme çalışmalarına etkisi yoktur.

H0.9: Çalışanların yaşının, işletmenin çevre analizi faaliyetlerine etkisi yoktur.

H0.10: Çalışanların yaşının, işletmenin büyüme stratejisini oluşturmasına etkisi yoktur.

H0.11: Çalışanların yaşının, çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi yoktur.

H0.12: Çalışanların yaşının, çalışanların motivasyonuna etkisi yoktur.

H0.13: Çalışanların yaşının, çalışanlar arasında adaletin yayılmasına etkisi yoktur.

H0.14: Çalışanların yaşının, örgütsel sadakatin artmasına etkisi yoktur.

H0.15: Çalışanların eğitim seviyesinin, işletme hedeflerinin tespiti çalışmalarına etkisi yoktur.

H0.16: Çalışanların eğitim seviyesinin, işletmenin çevre analizi yapmasına etkisi yoktur.

H0.17: Çalışanların eğitim seviyesinin, işletmenin büyüme stratejisini oluşturmasına etkisi yoktur.

H0.18: Çalışanların eğitim seviyesinin, çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi yoktur.

H0.19: Çalışanların eğitim seviyesinin, çalışanların motivasyonuna etkisi yoktur.

H0.20: Çalışanların eğitim seviyesinin, çalışanlar arasında adaletin yayılmasına etkisi yoktur.

H0.21: Çalışanların eğitim seviyesinin, örgütsel sadakatin artmasına etkisi yoktur.

H0.22: İşletmede çalışılan sürenin, işletme hedeflerinin tespiti çalışmalarına etkisi yoktur.

H0.23: İşletmede çalışılan sürenin, işletmenin çevre analizi yapmasına etkisi yoktur.

H0.24: İşletmede çalışılan sürenin, işletmenin büyüme stratejisini oluşturmasına etkisi yoktur.

H0.25: İşletmede çalışılan sürenin, çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi yoktur.

H0.26: İşletmede çalışılan sürenin, çalışanların motivasyonuna etkisi yoktur.

H0.27: İşletmede çalışılan sürenin, çalışanlar arasında adaletin yayılmasına etkisi yoktur.

H0.28: İşletmede çalışılan sürenin, örgütsel sadakatin artmasına etkisi yoktur.

H0.29: Çalışanın görev yerinin, işletme hedeflerini belirleme çalışmalarına etkisi yoktur.

H0.30: Çalışanın görev yerinin, işletmenin çevre analizi yapmasına etkisi yoktur.

H0.31: Çalışanın görev yerinin, işletmenin büyüme stratejisini oluşturmasına etkisi yoktur.

H0.32: Çalışanın görev yerinin, çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi yoktur.

H0.33: Çalışanın görev yerinin, çalışanların motivasyonuna etkisi yoktur.

H0.34: Çalışanın görev yerinin, çalışanlar arasında adaletin yayılmasına etkisi yoktur.

H0.35: Çalışanın görev yerinin, örgütsel sadakatin artmasına etkisi yoktur.

H0.36: İşletmenin hedeflerini belirleme işlevinin; işletmenin çevresi, büyüme stratejisi, örgütsel bağlılık, motivasyon, adalet ve sadakat uygulamalarına etkisi yoktur.

H0.37: İşletme çevresinin; işletmenin hedeflerinin belirlenmesi, büyüme stratejisi, örgütsel bağlılık, motivasyon, adalet ve sadakat uygulamalarına etkisi yoktur.

H0.38: İşletmenin büyüme stratejisinin; işletmenin hedeflerinin belirlenmesi, işletmenin çevresi, örgütsel bağlılık, motivasyon, adalet ve sadakat uygulamalarına etkisi yoktur.

H0.39: Çalışanların örgütsel bağlılığının; işletmenin hedeflerini belirlemesi, işletmenin çevresi, büyüme stratejisi, motivasyon, adalet ve sadakat uygulamalarına etkisi yoktur.

H0.40: Çalışanların motivasyonunun; işletmenin hedeflerini belirlemesi, işletmenin çevresi, büyüme stratejisi, örgütsel bağlılık, adalet ve sadakat uygulamalarına etkisi yoktur.

H0.41: Çalışanların arasında adaletin sağlanmasının; işletmenin hedeflerini belirlemesi, işletmenin çevresi, büyüme stratejisi, motivasyonu ve sadakat uygulamalarına etkisi yoktur.

H0.42: Örgütsel sadakatın artmasının; işletmenin hedeflerini belirlemesi, işletmenin çevresi, büyüme stratejisi, Örgütsel Bağlılık motivasyon ve adalet uygulamalarına etkisi yoktur.

#### **4.1.9. Araştırmanın Ölçekleri**

Araştırma için kullanılan ölçeklerde; demografik içerikli 1-5. arası sorular çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. Stratejik Yönetim Süreci Aşamaları Ölçeği 6-23 arası sorular Barringer ve Bluedorn (1999) çalışmasından, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları Ölçeği 24-35 arası sorular Lo ve Ramayah (2009) çalışmasından, Personel Performansını Belirleyen Faktörler Ölçeği Aşamaları Ölçeği 36-43 arası sorular Zuriekat, Salameh ve Alrawashdeh (2011) çalışmasından, yararlanılarak hazırlanmış olup kaynak bilgileri ankette yer almaktadır. Demografik değişkenlerle ilgili sorular hariç diğer anket soruları 5'li Likert ölçeği esas alınarak hazırlanmış olup ilgili seçenekler; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Kısmen katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum şeklinde katılımcıların tercih yapmaları için hazırlanmıştır.

Anket formunun tamamlanmasından sonra geçerlilik ve güvenilirliğinin tespiti için 25 katılımcı ile pilot bir uygulama yapılmıştır. SPSS programında yapılan analizlerde Cronbach alfa güvenilirlik değerinin yüksek olması nedeniyle anketin tüm katılımcılara uygulanması gerçekleştirilmiştir.

#### 4.1.10. Araştırma Verilerinin Elde Edilmesi

Bu çalışmanın teorik bölümünde, örgütsel vatandaşlık kavramı, kuramsal gelişim, teoriler ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, performans, çalışan performansı ve performans değerlendirme ile ilgili temel kavramları ilgili literatür taranarak hazırlanacaktır. Çalışmanın alan uygulaması bölümünde verilerin elde edilmesi için anket uygulaması yapılacaktır. Ölçeklerin değerlendirilmesinde beş seçenekli likert yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini Atatürk Havaalanı ofis çalışanları oluşturmuştur. Araştırmada gerçekleştirilen analizleri; Frekans Analizi, (KMO) testi, Cronbach's Alpha Katsayısı, ANOVA Testi, Kaiser-Meyer-Olkin Değeri, Faktör Analizi, Bartlett Küresellik Testi, Regresyon Analizi vs. şeklinde sıralanabilir. Anket verileri SPSS 21 programında istatistiksel analizler ile değerlendirilmiştir.

#### 4.1.11. Güvenilirlik Analizi

Güvenirliğin hedefi, ölçmenin tesadüfi yanılğılardan uzak olmasıdır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırır.

Alfa Katsayısı, bir ölçekte yer alan soruların birbirleri ile benzerliğini ve yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısı ile ilgili karar arlıklarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

$0,0 \leq \alpha < 0,4$  aralığı için ölçek güvenilir değildir,

$0,4 \leq \alpha < 0,6$  aralığı için ölçek düşük seviyede güvenilirlerdir,

$0,6 \leq \alpha < 0,8$  aralığı için ölçek oldukça güvenilirlerdir,

$0,8 \leq \alpha < 1,0$  aralığı için ölçek yüksek derecede güvenilirlerdir.

Araştırma için tüm araştırma sorularının ve araştırma faktörlerinin Cronbach's Alpha Katsayısı hesaplanmıştır. Hesaplama sonucu elde edilen değerlerler aşağıda verilmiştir;

**Tablo-4** Güvenilirlikle İlgili Tablo

<b>FAKTÖRLER</b>	<b>Cronbach's Alpha Katsayısının Değerleri</b>
<b>Araştırmada yer alan tüm soruların güvenilirlik değeri</b>	0,937
<b>F1. İşletmenin hedeflerini belirlemesi</b>	0,933
<b>F2. İşletmenin çevre analizi yapması</b>	0,871
<b>F3. İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması</b>	0,954
<b>F4. Çalışanların örgütsel bağlılığı</b>	0,908
<b>F5. Çalışanların motivasyonu</b>	0,991
<b>F6. Çalışanlar arasında adaletin yayılması</b>	0,840
<b>F7. Örgütsel sadakatin artması</b>	0,898

Güvenilirlikle ilgili tablo incelendiğinde, Cronbach's Alpha Katsayısına ait değerlerin tüm faktörler için yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Güvenirlik kat sayılarının çok yüksek olması nedeniyle, herhangi bir anket sorusunun iptal edilmesine gerek kalmamıştır.

## 4.2. ÇALIŞMANIN DEMOĞRAFİK DEĞİŞKENLERİNİN FREKANSLARIYLA İLGİLİ ANALİZLER

### 4.2.1. Cinsiyetle İlgili Analiz

Tablo-5 Cinsiyetle İlgili Veriler

	Sıklıkla İlgili Değerler	Yüzde Olarak Değerler	Geçerli Yüzde Değerleri	Toplamda Yüzde Değerler
Erkek	143	54,2	54,2	54,2
Kadın	121	45,8	45,8	100,0
Total	264	100,0	100,0	

S2.Cinsiyet

■ Kadın  
■ Erkek



Şekil-6 Katılımcıların Cinsiyet Verileri

Çalışmaya katılanlardan 143 kişinin (% 54,2) erkek, 121 kişinin (% 45,8) kadın olduğu tespit edilmiştir.

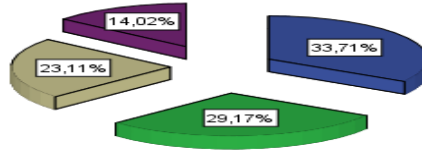
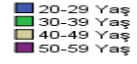


#### 4.2.2. Yaşla İlgili Analiz

Tablo-6 Yaşla İlgili Veriler

	Sıklıkla İlgili Değerler	Yüzde Olarak Değerler	Geçerli Yüzde Değerleri	Toplamda Yüzde Değerler
20-29 Yaş	89	33,7	33,7	33,7
30-39 Yaş	77	29,2	29,2	62,9
40-49 Yaş	61	23,1	23,1	86,0
50-59 Yaş	37	14,0	14,0	100,0
Total	264	100,0	100,0	

S1.Yaş



Şekil-7 Yaşla İlgili Veriler

Yapılan anket sonucunda, 20-29 yaş aralığında 89 kişi (% 33,7) kişi, 30-39 yaş aralığında 77 kişinin (% 29,2) olduğu tespit edilmiştir. Tablo genelinde, orta yaş grubunda çalışanların büyük çoğunluğu temsil ettiği ve 50 yaş üzeri çalışanların 37 kişi (% 14) olduğu gözlemlenmiştir.

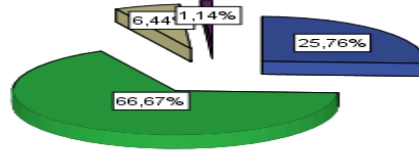
#### 4.2.3. Eğitim Seviyesi ile İlgili Analiz

Tablo-7 Eğitim Seviyesi ile İlgili Veriler

	Sıklıkla İlgili Değerler	Yüzde Olarak Değerler	Geçerli Yüzde Değerleri	Toplamda Yüzde Değerler
Lise	68	25,8	25,8	25,8
Üniversite	176	66,7	66,7	92,4
Yüksek Lisans	17	6,4	6,4	98,9
Doktora	3	1,1	1,1	100,0
Total	264	100,0	100,0	

S3.Eğitim\_Durumu

■ Lise  
■ Üniversite  
■ Yüksek Lisans  
■ Doktora



Şekil-8 Katılımcıların Cinsiyet Verileri

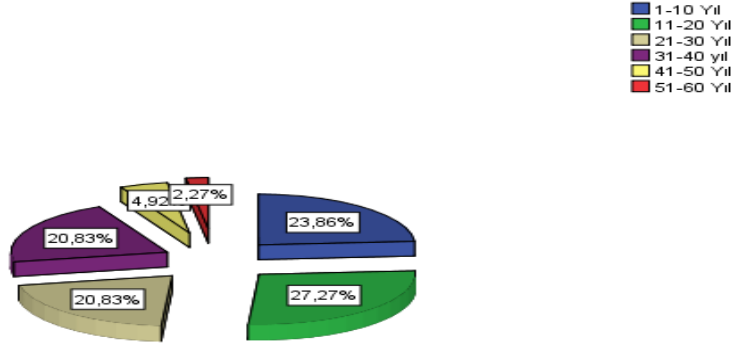
Araştırma katılımcıları incelendiğinde; 176 kişi (% 66,7) üniversite mezunu, 68 kişi (% 25,8) lise mezunu, 17 kişi (% 6,4) yüksek lisans mezunu ve 3 kişi (% 1,1) doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir. Tablo geneli dikkate alındığında, doktora mezunlarının 3 kişi (% 1.1) olduğu ve oldukça yetersiz kaldığı gözlemlenmiştir.

#### 4.2.4. Kurumdaki Çalışma Yılı ile İlgili Analiz

Tablo-8 Kurumdaki Çalışma Yılı ile İlgili Veriler

	Sıklıkla İlgili Değerler	Yüzde Olarak Değerler	Geçerli Yüzde Değerleri	Toplamda Yüzde Değerler
1-10 Yıl	63	23,9	23,9	23,9
11-20 Yıl	72	27,3	27,3	51,1
21-30 Yıl	55	20,8	20,8	72,0
31-40 yıl	55	20,8	20,8	92,8
41-50 Yıl	13	4,9	4,9	97,7
51-60 Yıl	6	2,3	2,3	100,0
Total	264	100,0	100,0	

S4.Kurumdaki\_Yıl



Şekil-9 Katılımcıların Kurumdaki Yıl Verileri

Anket katılımcılarının 63 kişi (% 23,9) 1-10 yıl süre aralığında bulunduğu kurumda hizmet vermektedir. 72 kişi (% 27,3) 11-20 yıl süre aralığın da, 55 kişi (% 27,3) 21-30 yıl süre aralığın da, 55 kişi (% 27,3) 31-40 yıl süre aralığın da, 13 kişi (% 4,9) 41 yıldan fazla işletmede hizmet verdiği tespit edilmiştir. Tablo geneli incelendiğinde, 41 yıl ve üstü hizmet verenlerin toplam 19 (% 7.2) kişi olduğu ve bu durumda 41 yıla kadar tecrübesi olan çalışanların 243 (% 96.8) kişi olduğu gözlemlenmiştir.

#### 4.2.5. Görev Yapılan Yerle İlgili Analiz

Tablo-9 Görev Yapılan Yerle İlgili Veriler

	Sıklıkla İlgili Değerler	Yüzde Olarak Değerler	Geçerli Yüzde Değerleri	Toplamda Yüzde Değerler
İç Hatlar	143	54,2	54,2	54,2
Dış Hatlar	121	45,8	45,8	100,0
Total	264	100,0	100,0	

S5.Görev\_Yeriniz

■ İç Hatlar  
■ Dış Hatlar



Şekil-10 Katılımcıların Görev Verileri

Anket verilerinin analizi sonucunda 143 kişi (% 54,2) iç hatlarda; 121 kişi (% 45,8) dış hatlarda ise çalıştığı anlaşılmaktadır.

### 4.3. FAKTÖR ANALİZİYLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME

Faktör analizi, bir çalışmada esas alınan değişkenlerin sayısının daha az miktarda değişkene indirgenmesi için yapılmaktadır. Amaç, çok sayıda olabilecek değişkenlerin daha az sayıda faktör altında toplanması ve çalışmanın analizlerinin daha kolay yapılmasını sağlamaktır. Faktör analizi yapılmasına karar verebilmek için KMO Bartlett testinden yararlanılır. Bu çalışma için yapılan Bartlett testi aşağıda yer almaktadır.

#### 4.3.1. KMO Bartlett Testiyle İlgili Değerlendirme

**Tablo-10** KMO Bartlett Testiyle İlgili Tablo

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümüyle İlgili Değerler</b>		<b>,729</b>
<b>Küresellik ve Bartlett Testi</b>	Ki-Kare	13670,825
	Df	703
	Sigma	<b>,000</b>

Faktör analizinin yapılmasına karar vermek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi yapılmış ve KMO değeri 0,729 olarak bulunmuştur. Bulunan değer 1 değerine ne kadar yakın olursa değişkenler arasındaki ilişkinin o kadar yüksek olduğuna kadar verilir. Dolayısıyla bu araştırma için bulunan KMO değerinin yüksek olduğu gözlemlenmiş ve faktör analizi yapılması uygun görülmüştür.

#### 4.3.2. Faktör Analizi Öz Değerleri ve Açıklama Yüzdeleri

Tablo-11 Faktör Analizi Öz değerleri ve Açıklama Yüzdeleri

Sorular	Öz Değerlerle İlgili Genel Sonuçlar			Döndürülmüş Öz Değerlerle İlgili Sonuçlar		
	Öz değerler	Açıklamayla İlgili Yüzdeler	Açıklama Yüzdelerinin Birikimli Değerleri	Öz Değerle İlgili Sonuçlar	Döndürülmüş Açıklamayla İlgili Yüzdeler	Döndürülmüş Birikimli Açıklamayla İlgili Yüzdeler
1	13,427	35,333	35,333	13,427	35,333	35,333
2	3,482	9,163	44,496	3,482	9,163	44,496
3	2,717	7,150	51,647	2,717	7,150	51,647
4	2,313	6,087	57,734	2,313	6,087	57,734
5	1,889	4,971	62,705	1,889	4,971	62,705
6	1,616	4,252	66,957	1,616	4,252	66,957
7	1,479	3,893	70,850	1,479	3,893	70,850
8	,984	3,642	74,493			
9	,977	3,229	77,722			
10	,968	3,074	80,796			
11	,937	2,465	83,261			
12	,894	2,352	85,613			
13	,760	2,001	87,614			
14	,707	1,860	89,474			
15	,551	1,449	90,923			
16	,541	1,423	92,346			
17	,438	1,153	93,499			
18	,368	,969	94,467			
19	,324	,853	95,321			
20	,313	,823	96,143			
21	,253	,666	96,809			
22	,235	,619	97,429			
23	,194	,510	97,939			
24	,158	,415	98,354			
25	,115	,303	98,657			
26	,106	,279	98,936			
27	,083	,218	99,154			
28	,065	,170	99,323			
29	,058	,153	99,476			
30	,055	,145	99,621			
31	,035	,093	99,714			
32	,034	,091	99,805			
33	,024	,062	99,867			
34	,022	,057	99,924			
35	,011	,030	99,954			
36	,011	,028	99,983			
37	,005	,012	99,994			
38	,002	,006	100,000			

Faktör analizi sonucunda kaç adet faktörün olacağına karar vermek için öz değerlerle ilgili analiz sonuçlarına bakılması gerekmektedir. Tablo incelendiğinde, 1 ve 1 den büyük öz değerler kabul edileceğinden; 1 den büyük 7 faktörün olduğu gözlemlenmiştir. 7 faktör birlikte düşünüldüğünde, açıklama yüzdesi 70,850 olarak çıkmıştır. Ayrıca, ilk faktörün açıklama yüzdesi ise 35,333 olarak çıkmıştır. Bu değerler, yeterli görüldüğünden tespit edilen faktörlerin hangi soruları kapsadığını tespit için döndürülmüş ve döndürülmemiş faktör analizleri aşağıda yapılmıştır.

#### 4.3.3. Soruların Faktör Dağılımı İçin Döndürülmemiş Faktör Analizi

**Tablo-12** Soruların Faktör Dağılımı İçin Döndürülmemiş Faktör Analizi

	F1. İşletmenin Hedeflerini Belirlemesi	F2. İşletmenin Çevre Analizi Yapması	F3. İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması	F4. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı	F5. Çalışanların Motivasyonu	F6. Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması	F7. Örgütsel Sadakatin Artması
S6	,676	-,020	-,066	-,046	-,179	,387	-,148
S7	,660	,075	,014	-,118	,156	,121	-,102
S8	,608	,065	-,295	,047	-,028	,324	-,276
S9	,691	,039	-,142	-,309	,134	,032	-,123
S10	,735	,284	-,128	-,186	-,071	-,119	,355
S11	,545	,535	,462	,006	,172	-,121	-,175
S12	,685	-,173	-,221	,147	,070	-,272	-,126
S13	,674	-,241	-,217	,138	,059	-,258	-,072
S14	,727	,264	-,132	-,206	-,044	-,133	,363
S15	,007	,500	,468	,527	,223	-,160	-,136
S16	,685	-,207	-,192	-,134	,007	-,218	,186
S17	,547	-,019	-,165	-,072	-,048	-,110	,147
S18	,801	-,016	-,009	,010	,052	-,282	,049
S19	,835	-,157	-,156	-,152	-,014	-,088	,080
S20	,527	,080	-,106	-,372	,053	-,084	-,209
S21	,538	,266	-,039	-,063	-,133	-,028	,247
S22	,167	,231	-,346	,637	,354	-,032	-,027
S23	,260	,184	-,365	,594	,330	,061	,050
S24	,670	-,268	-,174	,148	,018	-,236	-,133
S25	,222	,348	,120	,389	-,268	,220	,425
S26	,386	-,473	,349	,346	-,448	-,168	-,135
S27	,492	-,535	,379	,006	,413	,250	,228
S28	,679	-,021	-,061	-,020	-,233	,437	-,171
S29	,647	,082	,016	-,083	,056	,184	-,120
S30	,578	,075	-,270	,096	-,200	,448	-,293
S31	,464	-,361	,271	,276	-,304	-,138	-,151
S32	,500	-,551	,388	,008	,402	,259	,216
S33	,530	,512	,545	,075	,095	-,067	-,187
S34	,658	-,173	-,160	-,093	-,099	-,077	,133
S35	,318	,033	-,371	,574	,345	-,059	-,091
S36	,720	,043	-,098	-,263	-,033	,138	-,167
S37	,700	,284	-,083	-,096	-,109	-,021	,310
S38	,763	-,017	,061	,086	-,043	-,147	,000
S39	,811	-,146	-,123	-,080	-,179	,073	,012
S40	,389	-,554	,493	,006	,402	,265	,208
S41	,331	,315	,528	,062	,067	-,064	-,169
S42	,209	,348	,163	,461	-,376	,293	,346
S43	,386	-,471	,356	,311	-,415	-,216	-,100

Döndürülmemiş faktör analizi sonucunda, soruların dağılımında yığılma olduğu ve beklenen dağılım gerçekleşmediği için döndürülmüş faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir.

#### 4.3.4. Normallik Testi

Bir araştırmada, parametrik veya parametrik olmayan testlerin yapılmasına karar vermek için Normallik Testine başvurulur. Normallik testi sonucunda, elde edilen veriler normal dağılım gösteriyorsa parametrik ve göstermiyorsa parametrik olmayan testlere başvurulur. Normallik testi için Kolmogorov-Smirnov testi yapılır.

**Tablo-13** Normallik Testi (Kolmogorov Smirnov Testi)

	N	Normal değerler		En Aşırı Farklar			Kolmogorov-Smirnov Z	sigma (2- kuyruklu)
		Ortalama	Std . Sapma	kesin	Pozitif	Negatif		
<b>F1. İşletmenin hedeflerini belirlemesi</b>	264	4,390	,70980	,195	,195	-,184	3,17 0	,000
<b>F2. İşletmenin Çevre Analizi Yapması</b>	264	4,399	,69935	,195	,195	-,181	3,17 2	,000
<b>F3. İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması</b>	264	4,329	,78200	,293	,196	-,293	4,76 1	,000
<b>F4. Çalışanların örgütsel bağlılığı</b>	264	3,622	1,13186	,180	,112	-,180	2,92 3	,000
<b>F5. Çalışanların motivasyonu</b>	264	3,582	1,22259	,187	,130	-,187	3,03 5	,000
<b>F6. Çalışanlar arasında adaletin yayılması</b>	264	3,494	1,28886	,183	,135	-,183	2,96 9	,000
<b>F7. Örgütsel sadakatın artması</b>	264	3,744	1,06890	,193	,128	-,193	3,13 6	,000

Tablo incelendiğinde, 0,05'den küçük olan sigma değerlerinin normal dağılıma sahip olmadığına karar verilir. Dolayısıyla, sigma değerleri 0,05'den küçük olduğu için bu araştırmada parametrik olmayan testlerin yapılmasına karar verilmiştir.



#### 4.3.5. Döndürülmüş Faktör Analizi

**Tablo-14** Anket Sorularının Faktörlere Dağılımında Döndürülmüş Faktör Analizi

	F1. İşletmeni n Hedeflerin i Belirleme si	F2. İşletmeni n Çevre Analizi Yapması	F3. İşletmeni n Büyüme Stratejisi ni Oluştur ması	F4. Çalışanla rın Örgütsel Bağlılığı	F5. Çalışanla rın Motivasy onu	F6. Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması	F7. Örgütsel Sadakatın Artması
S6	,320	<b>,699</b>	,116	,153	,153	,001	,129
S7	,405	<b>,414</b>	,322	,005	,229	,095	-,067
S8	,281	<b>,702</b>	,082	,040	,018	,253	-,009
S9	<b>,560</b>	,436	,229	-,053	,145	,021	-,219
S10	<b>,816</b>	,159	,249	-,079	,016	,013	,239
S11	,215	,122	<b>,895</b>	,023	,037	,055	,063
S12	<b>,553</b>	,212	,093	,349	,078	,369	-,203
S13	<b>,562</b>	,191	,032	,365	,129	,341	-,187
S14	<b>,824</b>	,139	,238	-,092	,035	,009	,211
S15	,226	,057	<b>,879</b>	,016	,079	,070	,040
S16	<b>,737</b>	,132	-,019	,191	,191	,083	-,090
S17	,042	,163	<b>,564</b>	,097	,064	,081	,035
S18	,306	,146	<b>,689</b>	,277	,152	,187	-,056
S19	<b>,749</b>	,338	,087	,205	,219	,072	-,074
S20	<b>,466</b>	,339	,243	-,033	-,014	-,083	-,298
S21	<b>,537</b>	,160	,226	-,016	-,023	,003	,281
S22	,020	,022	,079	-,065	-,055	<b>,840</b>	,121
S23	,101	,104	,030	-,078	,031	<b>,801</b>	,181
S24	<b>,512</b>	,229	,045	,423	,127	,311	-,198
S25	,115	,045	,148	,040	-,015	,125	<b>,763</b>
S26	,081	,090	,032	-,057	,149	<b>,899</b>	,103
S27	,186	,103	,075	,175	-,026	,020	<b>,935</b>
S28	,288	<b>,752</b>	,105	,184	,139	-,009	,168
S29	,360	<b>,475</b>	,295	,047	,187	,068	,004
S30	,194	,124	,038	,104	-,037	,185	<b>,805</b>
S31	,159	,154	,109	<b>,736</b>	,160	,015	,045
S32	,181	,117	,073	,194	-,028	,013	<b>,943</b>
S33	,136	,147	<b>,905</b>	,109	,054	,027	,142
S34	,041	,251	-,020	,213	,156	<b>,629</b>	,007
S35	,134	,114	,017	,070	,045	<b>,813</b>	-,013
S36	,505	<b>,562</b>	,226	,045	,103	-,041	-,108
S37	-,038	,219	,253	<b>,697</b>	,025	,032	,306
S38	,337	,238	,305	<b>,552</b>	,153	,156	,045
S39	,280	,487	,060	<b>,622</b>	,170	,024	,051
S40	,170	,122	,070	,193	<b>,943</b>	,009	-,033
S41	,153	,151	,037	,105	<b>,885</b>	,010	,158
S42	,018	,130	,155	,129	<b>,824</b>	,109	-,057
S43	,120	,036	,044	<b>,876</b>	,162	-,069	,080

Döndürülmüş faktör analizi sonucunda, her sorunun karşısında yer alan en büyük sayı (koyu renkliler) seçilerek, faktörlerin oluşmasını sağlayan sorular tespit edilmiştir. Belirlenen faktörler ve bu faktörlere rast gelen sorular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

#### 4.3.6. Anket Sorularının Belirlenen Faktörlere Dağılımı

**Tablo-15** Anket Sorularının Belirlenen Faktörlere Dağılımı

<b>Faktörler</b>	<b>Faktör Belirlemede Döndürülmemiş Analiz</b>	<b>Faktör Belirlemede Döndürülmüş Analiz</b>
<b>F1. İşletmenin hedeflerini belirlemesi</b>	S6-S7-S8-S9-S10-S11-S12-S13-S14-S15-S16-S17-S18-S19-S20-S21-S24-S28-S29-S30-S31-S34-S36-S37-S38-S39-	<b>S9-S10-S12-S13-S14-S16- S19-S20-S21-S24</b>
<b>F2. İşletmenin çevre analizi yapması</b>	S26-S27 -S32-S40-S43	<b>S6-S7-S8-S28-S29- S36</b>
<b>F3. İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması</b>	S33-S41	<b>S11-S15- S17-S18S33</b>
<b>F4. Çalışanların örgütsel bağlılığı</b>	S22-S23-S35-S42-	<b>S31- S37-S38-S39-S43</b>
<b>F5. Çalışanların motivasyonu</b>		<b>S40- S41- S42</b>
<b>F6. Çalışanlar arasında adaletin yayılması</b>		<b>S22-S23- S26-S35-S34</b>
<b>F7. Örgütsel sadakatin artması</b>	S25-	<b>S25- S27- S30-S32</b>

Tablo incelendiğinde, döndürülmemiş faktör analizinde soruların faktörlere dağılımında yığılma olmuş, böylece döndürülmemiş faktör analizi yapılarak faktörler tabloda gösterildiği şekilde belirlenmiştir.

#### 4.4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKEN HİPOTEZLERİNİN ANOVAYLA İLGİLİ ANALİZLERİ

Anova (Varyans) 2 veya daha çok grup için ortalamalarla ilgili farkların anlamlı veya anlamsız olduğunu ortaya koyabilmek için yapılan bir analiz tekniğidir.

##### 4.4.2. Çalışanların Cinsiyeti ile İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörleriyle İlgili Analizler

**Tablo-16** Çalışanların Cinsiyeti ile İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörlerinin Anova Analizi

Faktörler	T Değerleri	Sigma Değeri
F1. İşletmenin hedeflerini belirlemesi	-1,898	,048
F2. İşletmenin çevre analizi yapması	-,967	,333
F3. İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması	-,309	,757
F4. Çalışanların örgütsel bağlılığı	-,694	,488
F5. Çalışanların motivasyonu	-,059	,953
F6. Çalışanlar arasında adaletin yayılması	-1,020	,308
F7. Örgütsel sadakatın artması	-,064	,949

Anova analizi tablosunda, cinsiyet değişkeniyle; araştırmanın belirlenen faktörleri (İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat) arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçlarında, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması nedeniyle H0 hipotezinin kabulüne ve H1 hipotezinin reddine karar verilmiştir. Dolayısıyla, hipotezlerle ilgili tablolar ve değerlendirmelerin yorumuna ekte yer verilmiştir.

#### 4.4.2.1. Çalışanların Cinsiyeti ve İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi ile İlgili Anova Analizi

Hipotezler;

H0.1: Çalışanların cinsiyetinin, işletmenin hedeflerinin belirlenmesine etkisi yoktur.

H1.1: Çalışanların cinsiyetinin, işletmenin hedeflerinin belirlenmesine etkisi vardır.

**Tablo-17** Çalışanların Cinsiyeti ile İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi için Anova Tablosu

Faktör	Cinsiyet Durumu	Katılımcı Sayısı	Ortalama nın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	Kadın	143	140,68	-1,898	<b>,048</b>
<b>F1. İşletmenin hedeflerini belirlemesi</b>	Erkek	121	122,83		
	Toplam	264			

Anova analizi tablosunda, çalışanların cinsiyeti ile işletme hedeflerinin belirlenmesi arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçlarında, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den küçük olması (**0,048**) nedeniyle H0 hipotezinin reddine ve H1 hipotezinin kabulüne karar verilmiştir. Dolayısıyla, hipotezlerle ilgili tablolar ve değerlendirmelerin yorumuna ekte yer verilmiştir. Sonuç olarak, işletmenin hedeflerini belirlemesi çalışmaları ile cinsiyet değişkeni arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Tabloda ortalamanın sıralaması izlendiğinde, kadınların işletme hedeflerinin belirlenmesi üzerindeki etkisi daha fazladır.

#### 4.4.2.2. Çalışanların Cinsiyeti ile İşletmenin Çevre Analizi Yapması için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.2: Çalışanların cinsiyetinin, işletmenin çevre analizi faaliyetlerine etkisi yoktur.

H1.2: Çalışanların cinsiyetinin, işletmenin çevre analizi faaliyetlerine etkisi vardır.

**Tablo-18** Çalışanların Cinsiyeti ile İşletmenin Çevre Analizi Yapması için Anova Tablosu

Faktör	Cinsiyet Durumu	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	Kadın	143	136,60	-,967	,333
<b>F2. İşletmenin çevre analizi yapması</b>	Erkek	121	127,65		
	Toplam	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,333**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, İşletmenin çevre analizi yapılması faaliyetlerinde, cinsiyet değişkeninin farklılık göstermediğine karar verilmiştir.

#### 4.4.2.3. Çalışanların Cinsiyeti ile İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.3: Çalışanların cinsiyetinin, işletmenin büyüme stratejisini oluşturmasına etkisi yoktur.

H1.3: Çalışanların cinsiyetinin, işletmenin büyüme stratejisini oluşturmasına etkisi vardır.

**Tablo-19** Çalışanların Cinsiyeti ile İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması için Anova Tablosu

Faktör	Cinsiyet Durumu	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	Kadın	143	133,74	-,309	,757
<b>F3. İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması</b>	Erkek	121	131,04		
	Toplam	264			

Tablo incelendiğinde p değeri **0,757** olarak bulunduğu görülmüştür. Bu değer 0,05'den büyük olduğundan, cinsiyete göre işletmenin büyüme stratejisini oluşturması farklılık göstermemektedir ve H0 kabul edilir.

#### 4.4.2.4. Çalışanların Cinsiyeti ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Anova Analizi

Hipotezler;

H0.4: Çalışanların cinsiyetinin, çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi yoktur.

H1.4: Çalışanların cinsiyetinin, çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi vardır.

**Tablo-20** Çalışanların Cinsiyeti ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı için Anova Tablosu

Faktör	Cinsiyet Durumu	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	P(Sigma Değerleri)
	Kadın	143	135,45	-,694	,488
<b>F4. Çalışanların örgütsel bağlılığı</b>	Erkek	121	129,02		
	Toplam	264			

Çalışanların örgütsel bağlılığı, için elde edilen tabloda p değeri **0,488** olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'den büyük olduğundan, Cinsiyete göre çalışanların örgütsel bağlılığı farklılık göstermemektedir ve H0 red edilemez.

#### 4.4.2.5. Çalışanların Cinsiyeti ile Çalışanların Motivasyonu Anova Analizi

Hipotezler;

H0.5: Çalışanların cinsiyetinin, çalışanların motivasyonuna etkisi yoktur.

H1.5: Çalışanların cinsiyetinin, çalışanların motivasyonuna etkisi vardır.

**Tablo-21** Çalışanların Cinsiyeti ile Çalışanların Motivasyonu için Anova Tablosu

Faktör	Cinsiyet Durumu	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	Kadın	143	132,75	-,059	,953
<b>F5. Çalışanların motivasyonu</b>	Erkek	121	132,21		
	Toplam	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,953**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, çalışanların motivasyonları ile cinsiyet değişkeni karşılaştırılmasında arada farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.2.6. Çalışanların Cinsiyeti ile Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.6: Çalışanların cinsiyetinin, çalışanlar arasında adaletin yayılmasına etkisi yoktur.

H1.6: Çalışanların cinsiyetinin, çalışanlar arasında adaletin yayılmasına etkisi vardır.

**Tablo-22** Çalışanların Cinsiyeti ile Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması için Anova Tablosu

Faktör	Cinsiyet Durumu	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	P(Sigma Değerleri)
	Kadın	143	128,12	-1,020	,308
<b>F6. Çalışanlar arasında adaletin yayılması</b>	Erkek	121	137,68		
	Toplam	264			

Tablodaki sigma değerleri incelendiğinde alfa değerinden büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden H0 red edilemez. Yani çalışanlar arasında adaletin yayılması, Cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir sonucuna ulaşılmaktadır.



#### 4.4.2.7. Çalışanların Cinsiyeti ile Örgütsel Sadakatın Artması için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.7: Çalışanların cinsiyetinin, örgütsel sadakatın artmasına etkisi yoktur.

H1.7: Çalışanların cinsiyetinin, örgütsel sadakatın artmasına etkisi vardır.

**Tablo-23** Çalışanların Cinsiyeti ile Örgütsel Sadakatın Artması için Anova Tablosu

Faktör	Cinsiyet Durumu	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	Kadın	143	132,77	-,064	<b>,949</b>
<b>F7. Örgütsel sadakatın artması</b>	Erkek	121	132,18		
	Toplam	264			

Tablodaki sigma değerleri incelendiğinde **0,949** olarak hesaplandığı ve alfa değerinden büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden H0 red edilemez. Yani çalışanlar arasında adaletin yayılması, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir yorumu yapılır.

#### 4.4.3. Çalışanların Yaşıyla; İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörleriyle İlgili Analizler

**Tablo-24** Yaş ile F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7 Faktörleri için Anova Analizi

Faktörler	T Değerleri	Sigma Değeri
<b>F1. İşletmenin Hedeflerini Belirlemesi</b>	1,514	,679
<b>F2. İşletmenin Çevre Analizi Yapması</b>	2,937	,401
<b>F3. İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması</b>	,902	,825
<b>F4. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı</b>	2,430	,488
<b>F5. Çalışanların Motivasyonu</b>	2,429	,488
<b>F6. Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması</b>	1,842	,606
<b>F7. Örgütsel Sadakatin Artması</b>	2,124	,547

Anova analizi tablosunda, yaş değişkeniyle; araştırmanın belirlenen faktörleri (İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat) arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçlarında, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması nedeniyle H0 hipotezinin kabulüne ve H1 hipotezinin reddine karar verilmiştir. Dolayısıyla, hipotezlerle ilgili tablolar ve değerlendirmelerin yorumuna ekte yer verilmiştir.

#### 4.4.3.1. Çalışanların Yaşı ve Belirlenmesi Faktörleri Arasındaki Anova Analizi

Hipotezler;

H0.8: Çalışanların yaşının, işletme hedeflerini belirleme çalışmalarına etkisi yoktur.

H1.8: Çalışanların yaşının, işletme hedeflerini belirleme çalışmalarına etkisi vardır.

**Tablo-25** Yaş Değişkeni ile İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi Faktörünün Anova Tablosu

Faktör	Yaş	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	20-29 Yaş	89	126,69	1,514	<b>,679</b>
	30-39 Yaş	77	140,32		
<b>F1. İşletmenin Hedeflerini Belirlemesi</b>	40-49 Yaş	61	134,08		
	50-59 Yaş	37	127,59		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,679**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, işletmenin hedeflerini belirlemesi ile yaş değişkeni karşılaştırılmasında arada farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.3.2. Çalışanların Yaşı ile İşletmenin Çevre Analizi Yapması için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.9: Çalışanların yaşının, işletmenin çevre analizi faaliyetlerine etkisi yoktur.

H1.9: Çalışanların yaşının, işletmenin çevre analizi faaliyetlerine etkisi vardır.

**Tablo-26** Çalışanların Yaşı ile İşletmenin Çevre Analizi Yapması Faktörü için Anova Tablosu

Faktör	Yaş	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	P(Sigma Değerleri)
	20-29 Yaş	89	137,54	2,937	,401
	30-39 Yaş	77	139,67		
<b>F2. İşletmenin çevre analizi yapması</b>	40-49 Yaş	61	121,90		
	50-59 Yaş	37	122,92		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,401**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, işletmenin çevre analizini yapması ile yaş değişkeni karşılaştırılmasında arada farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.3.3. Çalışanların Yaşı ile İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.10: Çalışanların yaşının, işletmenin büyüme stratejisini oluşturmasına etkisi yoktur.

H1.10: Çalışanların yaşının, işletmenin büyüme stratejisini oluşturmasına etkisi vardır.

**Tablo-27** Yaş Değişkeni ile İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması Faktörü için Anova Tablosu

Faktör	Yaş	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	20-29 Yaş	89	138,04	,902	<b>,825</b>
	30-39 Yaş	77	129,64		
<b>F3. İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması</b>	40-49 Yaş	61	131,27		
	50-59 Yaş	37	127,15		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,825**) nedeniyle, H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, işletmenin büyüme stratejisini oluşturması ile yaş değişkeni karşılaştırılmasında arada farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.3.4. Çalışanların Yaşı ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Anova Analizi

Hipotezler;

H0.11: Çalışanların yaşının, çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi yoktur.

H1.11: Çalışanların yaşının, çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi vardır.

**Tablo-28** Yaş Faktörü ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Faktörü için Anova Tablosu

Faktör	Yaş	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	20-29 Yaş	89	124,69	2,430	,488
	30-39 Yaş	77	141,95		
<b>F4. Çalışanların örgütsel bağlılığı</b>	40-49 Yaş	61	135,05		
	50-59 Yaş	37	127,42		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,488**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, çalışanların örgütsel bağlılığı ile yaş değişkeni karşılaştırılmasında arada farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.3.5. Çalışanların Yaşı ile Çalışanların Motivasyonu Anova Analizi

Hipotezler;

H0.12: Çalışanların yaşının, çalışanların motivasyonuna etkisi yoktur.

H1.12: Çalışanların yaşının, çalışanların motivasyonuna etkisi vardır.

**Tablo-29** Yaş Faktörü ile Çalışanların Motivasyonu Faktörü için Anova Tablosu

Faktör	Yaş	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	P(Sigma Değerleri)
	20-29 Yaş	89	126,55	2,429	,488
	30-39 Yaş	77	138,94		
<b>F5. Çalışanların motivasyonu</b>	40-49 Yaş	61	139,42		
	50-59 Yaş	37	122,01		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,488**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, çalışanların motivasyonu ile yaş değişkeni karşılaştırılmasında arada farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.3.6. Çalışanların Yaşı ile Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.13: Çalışanların yaşının, çalışanlar arasında adaletin yayılmasına etkisi yoktur.

H1.13: Çalışanların yaşının, çalışanlar arasında adaletin yayılmasına etkisi vardır.

**Tablo-30** Yaş Faktörü ile Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması Faktörü için Anova Tablosu

Faktör	Yaş	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	20-29 Yaş	89	137,07	1,842	,606
	30-39 Yaş	77	133,37		
<b>F6. Çalışanlar arasında adaletin yayılması</b>	40-49 Yaş	61	133,96		
	50-59 Yaş	37	117,30		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması **(0,606)** nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar arasında adaletin yayılması ile yaş değişkeni karşılaştırılmasında arada farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.



#### 4.4.3.7. Çalışanların Yaşı ile Örgütsel Sadakatin Artması için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.14: Çalışanların yaşının, örgütsel sadakatin artmasına etkisi yoktur.

H1.14: Çalışanların yaşının, örgütsel sadakatin artmasına etkisi vardır.

**Tablo-31 Yaş Faktörü ile Örgütsel Sadakatin Artması için Faktörü Anova Tablosu**

Faktör	Yaş	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	20-29 Yaş	89	138,65	2,124	,547
	30-39 Yaş	77	126,49		
<b>F7. Örgütsel sadakatin artması</b>	40-49 Yaş	61	137,39		
	50-59 Yaş	37	122,15		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması **(0,547)** nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, örgütsel sadakatin artması ile yaş değişkeni karşılaştırılmasında arada farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.4. Eğitim Seviyesi Değişkeniyle; İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörleriyle İlgili Analizler

**Tablo-32 Eğitim Seviyesi Değişkeniyle; İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörlerinin Anova Analizi**

Faktörler	T Değerleri	Sigma Değeri
<b>F1. İşletmenin hedeflerini belirlemesi</b>	4,277	,233
<b>F2. İşletmenin çevre analizi yapması</b>	3,405	,333
<b>F3. İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması</b>	1,377	,711
<b>F4. Çalışanların örgütsel bağlılığı</b>	2,097	,552
<b>F5. Çalışanların motivasyonu</b>	1,903	,593
<b>F6. Çalışanlar arasında adaletin yayılması</b>	7,453	<b>,059</b>
<b>F7. Örgütsel sadakatin artması</b>	,898	,826

Anova analizi tablosunda, yaş değişkeniyle; araştırmanın belirlenen faktörleri (İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat) arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçlarında, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması nedeniyle H0 hipotezinin kabulüne ve H1 hipotezinin reddine karar verilmiştir. Dolayısıyla, hipotezlerle ilgili tablolar ve değerlendirmelerin yorumuna ekte yer verilmiştir.

#### 4.4.4.1. Eğitim Seviyesi Değişkeniyle; İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.15: Çalışanların eğitim seviyesinin, işletme hedeflerinin tespiti çalışmalarına etkisi yoktur.

H1.15: Çalışanların eğitim seviyesinin, işletme hedeflerinin tespiti çalışmalarına etkisi vardır.

**Tablo-33** Eğitim Seviyesi ve İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi için Anova Tablosu

Faktör	Eğitim Durumu	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
F1. İşletmenin hedeflerini belirlemesi	Lise	68	148,59	4,277	,233
	Üniversite	176	126,27		
	Yüksek Lisans	17	130,94		
	Doktora	3	142,33		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,233**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, işletmenin hedeflerini belirlemesi ile eğitim seviyesi değişkeni karşılaştırılmasında arada farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.4.2. Eğitim Seviyesi Değişkeniyle; İşletmenin Çevre Analizi Yapması için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.16: Çalışanların eğitim seviyesinin, işletmenin çevre analizi yapmasına etkisi yoktur.

H1.16: Çalışanların eğitim seviyesinin, işletmenin çevre analizi yapmasına etkisi vardır.

**Tablo-34** Eğitim Seviyesi ve İşletmenin Çevre Analizi Yapması için Anova Tablosu

Faktör	Eğitim Durumu	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
F2. İşletmenin çevre analizi yapması	Lise	68	136,06	3,405	,333
	Üniversite	176	130,72		
	Yüksek Lisans	17	123,68		
	Doktora	3	206,33		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,333**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, işletmenin çevre analizini yapması ile eğitim seviyesi değişkeni karşılaştırılmasında arada farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.4.3. Eğitim Seviyesi Değişkeniyle; İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.17: Çalışanların eğitim seviyesinin, işletmenin büyüme stratejisini oluşturmasına etkisi yoktur.

H1.17: Çalışanların eğitim seviyesinin, işletmenin büyüme stratejisini oluşturmasına etkisi vardır.

**Tablo-35** Eğitim Seviyesi Değişkeni ve İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması için Anova Tablosu

Faktör	Eğitim Durumu	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
<b>F3. İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması</b>	Lise	68	135,06	1,377	,711
	Üniversite	176	129,81		
	Yüksek Lisans	17	145,00		
	Doktora	3	161,50		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,711**) nedeniyle, H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, işletmenin büyüme stratejisini oluşturması ile eğitim seviyesi değişkeni karşılaştırılmasında arada farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.4.4. Eğitim Seviyesi Değişkeniyle; Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Anova Analizi

Hipotezler;

H0.18: Çalışanların eğitim seviyesinin, çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi yoktur.

H1.18: Çalışanların eğitim seviyesinin, çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi vardır.

**Tablo-36** Eğitim Seviyesi Değişkeni ve Çalışanların Örgütsel Bağlılığı için Anova Tablosu

Faktör	Eğitim Durumu	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	Lise	68	137,00	2,097	,552
	Üniversite	176	129,99		
<b>F4. Çalışanların örgütsel bağlılığı</b>	Yüksek Lisans	17	147,88		
	Doktora	3	90,50		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,552**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, çalışanların örgütsel bağlılığı ile eğitim seviyesi değişkeni karşılaştırılmasında arada farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.4.5. Eğitim Seviyesi Değişkeniyle; Çalışanların Motivasyonu Anova Analizi

Hipotezler;

H0.19: Çalışanların eğitim seviyesinin, çalışanların motivasyonuna etkisi yoktur.

H1.19: Çalışanların eğitim seviyesinin, çalışanların motivasyonuna etkisi vardır.

**Tablo-37** Eğitim Seviyesi Değişkeni ve Çalışanların Motivasyonu için Anova Tablosu

Faktör	Eğitim Durumu	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
F5. Çalışanların motivasyonu	Lise	68	134,49	1,903	,593
	Üniversite	176	129,39		
	Yüksek Lisans	17	152,79		
	Doktora	3	154,67		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,593**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, çalışanların motivasyonu ile eğitim seviyesi değişkeni karşılaştırılmasında arada farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.4.6. Eğitim Seviyesi Değişkeniyle; Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.20: Çalışanların eğitim seviyesinin, çalışanlar arasında adaletin yayılmasına etkisi yoktur.

H1.20: Çalışanların eğitim seviyesinin, çalışanlar arasında adaletin yayılmasına etkisi vardır.

**Tablo-38** Eğitim Seviyesi Değişkeni ve Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması için Anova Tablosu

Faktör	Eğitim Durumu	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
<b>F6. Çalışanlar arasında adaletin yayılması</b>	Lise	68	154,08	7,453	<b>,049</b>
	Üniversite	176	125,18		
	Yüksek Lisans	17	122,32		
	Doktora	3	130,50		
	Total	264			

Analiz sonuçlarında, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den küçük olması (**0,049**) nedeniyle H0 hipotezinin reddine ve H1 hipotezinin kabulüne karar verilmiştir. Sonuç olarak, çalışanlar arasında adaletin yayılması ile eğitim seviyesi arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ortalamaların sıralaması incelendiğinde, lise mezunlarının çalışanlar arasında adaletin yayılması faktörü üzerindeki etkisi daha büyüktür.



#### 4.4.4.7. Eğitim Seviyesi Değişkeniyle; Örgütsel Sadakatin Artması için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.21: Çalışanların eğitim seviyesinin, örgütsel sadakatin artmasına etkisi yoktur.

H1.21: Çalışanların eğitim seviyesinin, örgütsel sadakatin artmasına etkisi vardır.

**Tablo-39** Eğitim Seviyesi Faktörü ve Örgütsel Sadakatin Artması için Anova Tablosu

Faktör	Eğitim Durumu	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değeri	Sigmanın Değerleri (P)
	Lise	68	134,69	,898	<b>,826</b>
	Üniversite	176	132,35		
<b>F7. Örgütsel sadakatin artması</b>	Yüksek Lisans	17	132,15		
	Doktora	3	93,50		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması **(0,826)** nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, örgütsel sadakatin artması ile eğitim seviyesi değişkeni karşılaştırılmasında arada farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.5. İşletmede Çalışılan Süreyle İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörleriyle İlgili Analizler

**Tablo-40** İşletmede Çalışılan Süreyle İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörlerinin Anova Analizi

Faktörler	T Değerleri	Sigma Değeri
<b>F1. İşletmenin hedeflerini belirlemesi</b>	3,869	,568
<b>F2. İşletmenin çevre analizi yapması</b>	6,068	,300
<b>F3. İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması</b>	1,010	,962
<b>F4. Çalışanların örgütsel bağlılığı</b>	3,273	,658
<b>F5. Çalışanların motivasyonu</b>	4,007	,548
<b>F6. Çalışanlar arasında adaletin yayılması</b>	16,403	,006
<b>F7. Örgütsel sadakatin artması</b>	6,984	,222

Anova analizi tablosunda, işletmede çalışılan süreyle; araştırmanın belirlenen faktörleri (İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat) arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçlarında, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması nedeniyle H0 hipotezinin kabulüne ve H1 hipotezinin reddine karar verilmiştir. Dolayısıyla, hipotezlerle ilgili tablolar ve değerlendirmelerin yorumuna ekte yer verilmiştir.

#### 4.4.5.1. İşletmede Çalışılan Süreyle İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.22: İşletmede çalışılan sürenin, işletme hedeflerinin tespiti çalışmalarına etkisi yoktur.

H1.22: İşletmede çalışılan sürenin, işletme hedeflerinin tespiti çalışmalarına etkisi vardır.

**Tablo-41** İşletmede Çalışılan Süre ve İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi için Anova Tablosu

Faktör	Kurumdaki Yıl	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	1-10 Yıl	63	142,05	3,869	,568
	11-20 Yıl	72	121,73		
<b>F1. İşletmenin hedeflerini belirlemesi</b>	21-30 Yıl	55	131,07		
	31-40 yıl	55	136,00		
	41-50 Yıl	13	122,31		
	51-60 Yıl	6	164,58		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,568**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, işletmenin hedeflerini belirlemesi ile işletmede çalışılan sürenin karşılaştırılması arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.5.2. İşletmede Çalışılan Süreyle İşletmenin Çevre Analizi Yapması için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.23: İşletmede çalışılan sürenin, işletmenin çevre analizi yapmasına etkisi yoktur.

H1.23: İşletmede çalışılan sürenin, işletmenin çevre analizi yapmasına etkisi vardır.

**Tablo-42** İşletmede Çalışılan Süre ve İşletmenin Çevre Analizi Yapması için Anova Tablosu

Faktör	Kurumdaki Yıl	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	1-10 Yıl	63	147,83	6,068	,300
	11-20 Yıl	72	117,68		
<b>F2. İşletmenin çevre analizi yapması</b>	21-30 Yıl	55	131,56		
	31-40 yıl	55	131,04		
	41-50 Yıl	13	141,73		
	51-60 Yıl	6	151,42		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,300**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, işletmenin çevre analizinin yapılması ile işletmede çalışılan sürenin karşılaştırılması arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.5.3. İşletmede Çalışılan Süreyle İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.24: İşletmede çalışılan sürenin, işletmenin büyüme stratejisini oluşturmasına etkisi yoktur.

H1.24: İşletmede çalışılan sürenin, işletmenin büyüme stratejisini oluşturmasına etkisi vardır.

**Tablo-43** İşletmede Çalışılan Süre ve İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması için Anova Tablosu

Faktör	Kurumdaki Yıl	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	1-10 Yıl	63	132,79	1,010	<b>,962</b>
	11-20 Yıl	72	131,76		
<b>F3. İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması</b>	21-30 Yıl	55	136,04		
	31-40 yıl	55	134,38		
	41-50 Yıl	13	122,04		
	51-60 Yıl	6	111,25		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,962**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, işletmenin büyüme stratejisini oluşturması ile işletmede çalışılan sürenin karşılaştırılması arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.5.4. İşletmede Çalışılan Süreyle Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Anova Analizi

Hipotezler;

H0.25: İşletmede çalışılan sürenin, çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi yoktur.

H1.25: İşletmede çalışılan sürenin, çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi vardır.

**Tablo-44** İşletmede Çalışılan Süre ve Çalışanların Örgütsel Bağlılığı için Anova Tablosu

Faktör	Kurumdaki Yıl	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	1-10 Yıl	63	127,69	3,273	,658
	11-20 Yıl	72	127,62		
	21-30 Yıl	55	142,95		
	31-40 yıl	55	139,77		
<b>F4. Çalışanların örgütsel bağlılığı</b>	41-50 Yıl	13	110,92		
	51-60 Yıl	6	125,83		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,658**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, çalışanların örgütsel bağlılığı ile işletmede çalışılan sürenin karşılaştırılması arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.5.5. İşletmede Çalışılan Süreyle Çalışanların Motivasyonu Anova Analizi

Hipotezler;

H0.26: İşletmede çalışılan sürenin, çalışanların motivasyonuna etkisi yoktur.

H1.26: İşletmede çalışılan sürenin, çalışanların motivasyonuna etkisi vardır.

**Tablo-45** İşletmede Çalışılan Süre ve Çalışanların Motivasyonu için Anova Tablosu

Faktör	Kurumdaki Yıl	Katılımcı Sayısı	Ortalama nın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	1-10 Yıl	63	140,23	4,007	<b>,548</b>
	11-20 Yıl	72	125,28		
	21-30 Yıl	55	133,13		
	31-40 yıl	55	134,25		
<b>F5. Çalışanların motivasyonu</b>	41-50 Yıl	13	109,08		
	51-60 Yıl	6	167,00		

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,548**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, çalışanların motivasyonu ile işletmede çalışılan sürenin karşılaştırılması arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.5.6. İşletmede Çalışılan Süreyle Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.27: İşletmede çalışılan sürenin, çalışanlar arasında adaletin yayılmasına etkisi yoktur.

H1.27: İşletmede çalışılan sürenin, çalışanlar arasında adaletin yayılmasına etkisi vardır.

**Tablo-46** İşletmede Çalışılan Süre ve Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması için Anova Tablosu

Faktör	Kurumdaki Yıl	Katılımcı Sayısı	Ortalama nın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	1-10 Yıl	63	150,59	16,403	,006
	11-20 Yıl	72	127,08		
	21-30 Yıl	55	121,17		
<b>F6. Çalışanlar arasında adaletin yayılması</b>	31-40 yıl	55	116,21		
	41-50 Yıl	13	194,38		
	51-60 Yıl	6	126,67		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,006**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar arasında adaletin yayılması ile işletmede çalışılan sürenin karşılaştırılması arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.



#### 4.4.5.7. İşletmede Çalışılan Süreyle Örgütsel Sadakatin Artması için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.28: İşletmede çalışılan sürenin, örgütsel sadakatin artmasına etkisi yoktur.

H1.28: İşletmede çalışılan sürenin, örgütsel sadakatin artmasına etkisi vardır.

**Tablo-47** İşletmede Çalışılan Süre ve Örgütsel Sadakat için Anova Tablosu

Faktör	Kurumdaki Yıl	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	1-10 Yıl	63	139,15	6,984	,222
	11-20 Yıl	72	127,08		
	21-30 Yıl	55	146,16		
<b>F7. Örgütsel sadakatin artması</b>	31-40 yıl	55	113,88		
	41-50 Yıl	13	149,46		
	51-60 Yıl	6	136,42		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,222**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, örgütsel sadakatin artması ile işletmede çalışılan sürenin karşılaştırılması arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.6. Çalışanın Görev Yeri Değişkeniyle; İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörleriyle İlgili Analizler

**Tablo-48** Çalışanın Görev Yeri ile İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörlerinin Anova Analizi

Faktörler	T Değerleri	Sigma Değeri
<b>F1. İşletmenin hedeflerini belirlemesi</b>	-1,524	,127
<b>F2. İşletmenin çevre analizi yapması</b>	-,106	,916
<b>F3. İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması</b>	-2,658	<b>,008</b>
<b>F4. Çalışanların örgütsel bağlılığı</b>	-,362	,717
<b>F5. Çalışanların motivasyonu</b>	-,165	,869
<b>F6. Çalışanlar arasında adaletin yayılması</b>	-2,388	<b>,017</b>
<b>F7. Örgütsel sadakatın artması</b>	-,847	,397

Anova analizi tablosunda, yaş değişkeniyle; araştırmanın belirlenen faktörleri (İşletme Hedefleri, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat) arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçlarında, işletmenin büyüme stratejisini oluşturması (0,008) ve çalışanlar arasında adaletin yayılması (0,017) faktörlerinde elde edilen değerler sigmadan küçük çıkmıştır. Dolayısıyla, işletmenin büyüme stratejisini oluşturması ve çalışanlar arasında adaletin yayılması ile çalışanların görev yeri arasında farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmanın diğer dört faktörünün elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması nedeniyle H0 hipotezinin kabulüne ve H1 hipotezinin reddine karar verilmiştir. Dolayısıyla, hipotezlerle ilgili tablolar ve değerlendirmelerin yorumuna ekte yer verilmiştir.

#### 4.4.6.1. Çalışanın Görev Yeri ile İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.29: Çalışanın görev yerinin, işletme hedeflerini belirleme çalışmalarına etkisi yoktur.

H1.29: Çalışanın görev yerinin, işletme hedeflerini belirleme çalışmalarına etkisi vardır.

**Tablo-49** Çalışanın Görev Yeri ve İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi için Anova Tablosu

Faktör	Görev	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	İç Hatlar	143	125,93	-1,524	,127
<b>F1. İşletmenin hedeflerini belirlemesi</b>	Dış Hatlar	121	140,26		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,127**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, işletmenin hedeflerini belirlemesi ile çalışanların görev yerlerinin karşılaştırılmasında, farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.6.2. Çalışanların Görevli Oldukları Yer ile İşletmenin Çevre Analizi Yapması için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.30: Çalışanın görev yerinin, işletmenin çevre analizi yapmasına etkisi yoktur.

H1.30: Çalışanın görev yerinin, işletmenin çevre analizi yapmasına etkisi vardır.

**Tablo-50** Çalışanların Görevli Oldukları Yer ile İşletmenin Çevre Analizi Yapması için Anova Tablosu

Faktör	Görev	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	İç Hatlar	143	132,95	-,106	<b>,916</b>
<b>F2. İşletmenin çevre analizi yapması</b>	Dış Hatlar	121	131,97		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,916**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, işletmenin çevre analizi yapması ile çalışanların görev yerlerinin karşılaştırılmasında, farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.6.3. Çalışanların Görevli Oldukları Yer ile İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.31: Çalışanın görev yerinin, işletmenin büyüme stratejisini oluşturmasına etkisi yoktur.

H1.31: Çalışanın görev yerinin, işletmenin büyüme stratejisini oluşturmasına etkisi vardır.

**Tablo-51** Çalışanların Görevli Oldukları Yer ile İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması için Anova Tablosu

Faktör	Görev	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	İç Hatlar	143	121,85	-2,658	,008
<b>F3. İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması</b>	Dış Hatlar	121	145,09		
	Total	264			

Analiz sonuçlarında, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den küçük olması **(0,008)** nedeniyle H0 hipotezinin reddine ve H1 hipotezinin kabulüne karar verilmiştir. Sonuç olarak, işletmenin büyüme stratejisini oluşturması ile çalışanların görev yerlerinin karşılaştırılmasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.4.6.4. Çalışanların Görevli Oldukları Yer ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Anova Analizi

Hipotezler;

H0.32: Çalışanın görev yerinin, çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi yoktur.

H1.32: Çalışanın görev yerinin, çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi vardır.

**Tablo-52** Çalışanların Görevli Oldukları Yer ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı için Anova Tablosu

Faktör	Görev	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	İç Hatlar	143	130,96	-,362	,717
<b>F4. Çalışanların örgütsel bağlılığı</b>	Dış Hatlar	121	134,32		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,717**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, çalışanların örgütsel bağlılığı ile çalışanların görev yerlerinin karşılaştırılmasında, farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.6.5. Çalışanların Görevli Oldukları Yer ile Çalışanların Motivasyonu Anova Analizi

Hipotezler;

H0.33: Çalışanın görev yerinin, çalışanların motivasyonuna etkisi yoktur.

H1.33: Çalışanın görev yerinin, çalışanların motivasyonuna etkisi vardır.

**Tablo-53** Çalışanların Görevli Oldukları Yer ile Çalışanların Motivasyonu için Anova Tablosu

Faktör	Görev	Katılımcı Sayısı	Ortalamanın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	İç Hatlar	143	133,19	-,165	,869
<b>F5. Çalışanların motivasyonu</b>	Dış Hatlar	121	131,68		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,869**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, çalışanların motivasyonu ile çalışanların görev yerlerinin karşılaştırılmasında, farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.4.6.6. Çalışanların Görevli Oldukları Yer ile Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.34: Çalışanın görev yerinin, çalışanlar arasında adaletin yayılmasına etkisi yoktur.

H1.34: Çalışanın görev yerinin, çalışanlar arasında adaletin yayılmasına etkisi vardır.

**Tablo-54** Görev Faktörü ile Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması için Anova Tablosu

Faktör	Görev	Katılımcı Sayısı	Ortalama nın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	İç Hatlar	143	122,24	-2,388	<b>,017</b>
F6. Çalışanlar arasında adaletin yayılması	Dış Hatlar	121	144,62		
	Total	264			

Analiz sonuçlarında, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den küçük olması (**0,017**) nedeniyle H0 hipotezinin reddine ve H1 hipotezinin kabulüne karar verilmiştir. Sonuç olarak, çalışanlar arasında adaletin yayılması ile çalışanların görev yerlerinin karşılaştırılmasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.4.6.7. Çalışanların Görevli Oldukları Yer ile Örgütsel Sadakatın Artması için Anova Analizi

Hipotezler;

H0.35: Çalışanın görev yerinin, örgütsel sadakatın artmasına etkisi yoktur.

H1.35: Çalışanın görev yerinin, örgütsel sadakatın artmasına etkisi vardır.

**Tablo-55** Görev Faktörü ile Örgütsel Sadakatın Artması için Anova Tablosu

Faktör	Görev	Katılımcı Sayısı	Ortalama nın Sırası	T Değerleri	Sigmanın Değerleri (P)
	İç Hatlar	143	128,96	-,847	<b>,397</b>
F7. Örgütsel sadakatın artması	Dış Hatlar	121	136,69		
	Total	264			

Anova analizi sonucunda, elde edilen sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması (**0,397**) nedeniyle H0 hipotezinin kabulü ve H1 hipotezinin reddi gerekmektedir. Dolayısıyla, örgütsel sadakatın artması ile çalışanların görev yerlerinin karşılaştırılmasında, farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.5. ÇALIŞMANIN KORELASYONLA İLGİLİ ANALİZİ

Korelasyon analizi, araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini ortaya koymaktadır. Analiz sonucunda değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleyen korelasyon kat sayısı r harfi ile gösterilir. Korelasyon sonuçları 0 sayısı ile 1 sayısı arasında sonuçlanır. 1'e yaklaştıkça korelasyon gücü derecesi yükselir ve çıkan sonuç negatif (-) ise ters yönlü; pozitif (+) ise aynı yönde korelasyon vardır kararı verilmektedir.

**Tablo-56** Korelasyon Tablosu

	F1. İşletmenin hedeflerini belirlemesi	F2. İşletmenin çevre analizi yapması	F3. İşletmenin büyüme stratejisini	F4. Çalışanların örgütsel bağlılığı	F5. Çalışanların motivasyonu	F6. Çalışanlar arasında adaletin yayılması	F7. Örgütsel sadakatın artması
F1. İşletmenin hedeflerini belirlemesi	1	,744**	,431*	,360**	,392**	,247**	,158**
F2. İşletmenin çevre analizi yapması	,744**	1	,419*	,290**	,344**	,237**	,177**
F3. İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması	,431**	,419**	1	,157*	,185**	,116	,266**
F4. Çalışanların örgütsel bağlılığı	,360**	,290**	,157*	1	,372**	,038	,102
F5. Çalışanların motivasyonu	,392**	,344**	,185*	,372**	1	,034	-,011
F6. Çalışanlar arasında adaletin yayılması	,247**	,237**	,116	,038	,034	1	,152*
F7. Örgütsel sadakatın artması	,158**	,177**	,266*	,102	-,011	,152*	1

Korelasyon tablosu incelendiğinde, değişkenler arasındaki ilişki (1) yüksek çıkmıştır. Korelasyonun yüksek olması sonucunda regresyonla ilgili analiz yapılması kararı verilmiştir.



#### 4.6. REGRESYONLA İLGİLİ ANALİZLER

Regresyon analizi, bir araştırmada belirlenen değişkenlerle ilgili sebep sonuç ilişkilerinin, matematiksel bir formül aracılığıyla analiz edilmesi tekniği olarak kullanılmaktadır.

Regresyon denklemi formülünün açıklaması;

$X_i$ : bağımsız (açıklayıcı) değişkeni,

$Y_i$ : bağımlı (açıklanan) değişkeni,

$\xi_i$ : hata payı ve Hata terimlerini,

$\beta_i$ : regresyon kat sayılarını,

$n$ : gözlem sayısını göstermektedir. Formülün yazılışı;

$Y_i = \beta_0 + \beta_i X_i + \xi_i$  ( $i=1,2,\dots,n$ ).

##### 4.6.1. İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi ile İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

H0.36: İşletmenin hedeflerini belirleme işlevinin; işletmenin çevresi, büyüme stratejisi, örgütsel bağlılık, motivasyon, adalet ve sadakat uygulamalarına etkisi yoktur.

H1.36: İşletmenin hedeflerini belirleme işlevinin; işletmenin çevresi, büyüme stratejisi, örgütsel bağlılık, motivasyon, adalet ve sadakat uygulamalarına etkisi vardır.

**Tablo-57** İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi Faktörü için Regresyon Yapılmasına Yönelik Karar Tablosu

Regresyon Değerleri	Hataların Kare Toplamı	Serbestlik Seviyesi	Hatalı Değerleri Kareleri	F Değerleri	Sigmanın Değeri
<b>Regresyon</b>	80,525	6	13,421	66,359	<b>,000b</b>
<b>Artık Değer</b>	51,977	257	,202		
<b>Total</b>	132,502	263			

Regresyon analizi yapılması amacıyla yönelik olarak karar tablosu incelendiğinde, sigma değerinin **0,00** olduğu gözlemlenmiştir. Sigmanın ( $p=0,00$ ), alfa değerinden  $0,05$  küçük çıkması nedeniyle ( $p < 0,05$ ); işletme hedeflerinin belirlenmesi ile araştırmanın faktörleri karşılaştırmasında, sigma değerinin uygun bulunmasından sonra, açıklama yüzdesi değerlerine bakılması gerekmektedir.

**Tablo-58** İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi için Açıklama Yüzdesi Tablosu

Regresyon Değerleri	R	Açıklamalar Yüzdesi (R Kare Değeri)	Düzeltilen R Kareler
Regresyonla İlgili Değer	,780	,608	,599

Regresyon analizinin yapılmasında, sigma değerlerinin uygun bulunmasından sonra, açıklama yüzdesi değerlerine bakılmış ve R kare değerinin % **0,608** olduğu gözlemlenmiştir. Bu değer, yüksek sayılabilecek bir açıklama yüzdesi olduğundan, regresyon tablosu incelenerek, denklem kurma karar safhasına geçilir.

**Tablo-59** İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi Regresyon Tablosu

	B	Standart Hata	t	sigma	Karar
<b>B0</b>	<b>,554</b>	<b>,209</b>	<b>2,651</b>	<b>,009</b>	<b>✓</b>
<b>F2. İşletmenin çevre analizi yapması</b>	<b>,603</b>	<b>,048</b>	<b>12,678</b>	<b>,000</b>	<b>✓</b>
<b>F3. İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması</b>	<b>,121</b>	<b>,040</b>	<b>3,008</b>	<b>,003</b>	<b>✓</b>
<b>F4. Çalışanların örgütsel bağlılığı</b>	<b>,076</b>	<b>,027</b>	<b>2,828</b>	<b>,005</b>	<b>✓</b>
<b>F5. Çalışanların motivasyonu</b>	<b>,067</b>	<b>,026</b>	<b>2,615</b>	<b>,009</b>	<b>✓</b>
<b>F6. Çalışanlar arasında adaletin yayılması</b>	<b>,046</b>	<b>,022</b>	<b>2,044</b>	<b>,042</b>	<b>✓</b>
<b>F7. Örgütsel sadakatın artması</b>	<b>- ,004</b>	<b>,027</b>	<b>-,149</b>	<b>,881</b>	<b>x</b>

Sigma değerlerinin 0,05 den küçük olması halinde; H0 hipotezleri red ve H1 hipotezleri kabul edilmektedir. Sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması halinde ise H0 hipotezi kabul ve H1 hipotezi reddedilmektedir.

İşletme hedeflerinin belirlenmesine yönelik regresyon tablosu incelendiğinde, örgütsel sadakatin artması hariç ( $p = 0,881 > 0,05$ ), tüm faktörlerin sigma değerlerinin 0,05 den küçük ( $\text{sigma}(p) < 0,05$ ) olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda, örgütsel sadakatin artması hariç, diğer tüm araştırma faktörleri ile işletme hedeflerinin belirlenmesi arasında fark vardır sonucuna ulaşılır. Fark bulunan değişkenlerle ilgili veriler regresyon denkleminde aşağıdaki şekilde yerleştirilir.

$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \xi_i$  ( $i=1,2,3,4,5,\dots,n$ ) modeli dikkate alındığında formül;  $(F1) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \xi_i$ , biçiminde kurulabilir. Değerler yerine konulduğunda;

İşletmenin hedeflerini belirlemesinin = **0,554 + 0,603** işletmenin çevre analizinin yapılması + **0,121** işletmenin büyüme stratejisini oluşturması + **0,076** çalışanların örgütsel bağlılığı + **0,067** çalışanların motivasyonu + **0,046** çalışanlar arasında adaletin yayılması olarak denklem son halini alacaktır. Denklem açıklaması yapılsa;

1. İşletmenin çevre analizi faaliyeti bir birim arttığında, işletme hedeflerinin belirlenmesini **0,603** birim artacaktır,
2. İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması bir birim arttığında, işletme hedeflerinin belirlenmesi **0,121** birim artacaktır,
3. Çalışanların örgütsel bağlılığı bir birim arttığında, işletme hedeflerinin belirlenmesi **0,076** birim artacaktır,
4. Çalışanların motivasyonu bir birim arttığında, işletme hedeflerinin belirlenmesi **0,067** birim artacaktır,
5. Çalışanların arasında adaletin yayılması bir birim arttığında, işletme hedeflerinin belirlenmesi **0,046** birim artacaktır,

Analiz sonucuna göre, İşletmenin çevre analizi yapması, işletme hedeflerinin belirlenmesini en yüksek oranda (**0,603**) etkilemektedir.

#### 4.6.2. İşletmenin Çevresi ile İşletmenin Hedeflerinin Belirlenmesi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

H0.37: İşletme çevresinin; işletmenin hedeflerinin belirlenmesi, büyüme stratejisi, örgütsel bağlılık, motivasyon, adalet ve sadakat uygulamalarına etkisi yoktur.

H1.37: İşletme çevresinin; işletmenin hedeflerinin belirlenmesi, büyüme stratejisi, örgütsel bağlılık, motivasyon, adalet ve sadakat uygulamalarına etkisi vardır.

**Tablo-60** İşletmenin Çevre Analizi Yapması Değişkeni için Regresyon Yapılmasına Yönelik Karar Tablosu

Regresyon Değerleri	Hataların Kare Toplamları	Serbestliğin Seviyesi	Hatalı Değerlerin Kareleri	F Değerleri	Sigmanın Değeri
<b>Regresyon</b>	73,693	6	12,282	57,454	,000b
<b>Artık Değer</b>	54,939	257	,214		
<b>Total</b>	128,632	263			

Regresyon yapılmasına yönelik karar tablosu incelendiğinde, sigma değerinin **0,00** olduğu gözlemlenmiştir. Sigmanın ( $p= 0,00$ ), alfa değerinden  $0,05$  küçük çıkması nedeniyle ( $p< 0,05$ ); işletmenin çevre analizi yapması ile araştırmanın faktörleri karşılaştırmasında, sigma değerinin uygun bulunmasından sonra, açıklama yüzdesi değerlerine bakılması gerekmektedir.

**Tablo-61** İşletmenin Çevre Analizi Yapması Değişkeni için Açıklama Yüzdesi Tablosu

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>Açıklama yüzdesi (R) Kare</b>	<b>Düzeltilmiş R Kare</b>
<b>Regresyon</b>	,757a	,573	,563

Regresyon analizinin yapılmasında, sigma değerlerinin uygun bulunmasından sonra, açıklama yüzdesi değerlerine bakılmış ve R kare değerinin % **0,573** olduğu gözlemlenmiştir. Bu değer, yüksek sayılabilecek bir açıklama yüzdesi olduğundan, regresyon tablosu incelenerek, denklem kurma karar safhasına geçilir.

**Tablo-62** İşletmenin Çevre Analizi Yapması Değişkeni Regresyon Tablosu

	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>T</b>	<b>Sigma</b>	<b>Karar</b>
<b>B0</b>	,819	,212	3,868	,000	✓
<b>F1. İşletmenin hedeflerini belirlemesi</b>	,638	,050	12,678	,000	✓
<b>F3. İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması</b>	,099	,041	2,392	,017	✓
<b>F4. Çalışanların örgütsel bağlılığı</b>	,006	,028	,218	,828	x
<b>F5. Çalışanların motivasyonu</b>	,037	,026	1,397	,163	x
<b>F6. Çalışanlar arasında adaletin yayılması</b>	,031	,023	1,325	,186	x
<b>F7. Örgütsel sadakatın artması</b>	,024	,028	,850	,396	x

Sigma değerlerinin 0,05 den küçük olması halinde; H0 hipotezleri red ve H1 hipotezleri kabul edilmektedir. Sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması halinde ise H0 hipotezi kabul ve H1 hipotezi reddedilmektedir.

İşletmenin çevre analizi yapmasına yönelik regresyon tablosu incelendiğinde; işletmenin hedeflerini belirlemesi, işletmenin büyüme stratejisini oluşturması faktörlerinin sigma değerlerinin 0,05 den küçük ( $\sigma(p) < 0,05$ ) olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda, işletmenin çevre analizi yapması, işletmenin hedeflerini belirlemesi ve işletmenin büyüme stratejisini oluşturması faktörleri arasında fark vardır sonucuna ulaşılır. Fark bulunan değişkenlerle ilgili veriler regresyon denkleminde aşağıdaki şekilde yerleştirilir.

$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \xi_i$  ( $i=1,2,3,4,5,\dots,n$ ) modeli dikkate alındığında formül;  $(F1) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \xi_i$ , biçiminde kurulabilir. Değerler yerine konulduğunda;

İşletmenin Çevre Analizi Yapması = **0,819 + 0,638** işletmenin hedeflerini belirlemesi + **0,99** işletmenin büyüme stratejisini oluşturması olacak şekilde denklem son halini alacaktır. Denklemin açıklaması yapılırsa;

1. İşletme hedeflerinin belirlenmesi bir birim arttığında, işletmenin çevre analizi faaliyetleri **0,638** birim artacaktır,

2. İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması bir birim arttığında, işletmenin çevre analizi faaliyetleri **0,099** birim artacaktır.

Analiz sonucuna göre, işletme hedeflerinin belirlenmesi, işletme hedeflerinin belirlenmesini en yüksek oranda (**0,638**) etkilemektedir.

#### 4.6.3. Büyüme Stratejisi ile İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi, İşletmenin Çevresi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

H0.38: İşletmenin büyüme stratejisinin; işletmenin hedeflerinin belirlenmesi, işletmenin çevresi, örgütsel bağlılık, motivasyon, adalet ve sadakat uygulamalarına etkisi yoktur.

H1.38: İşletmenin büyüme stratejisinin; işletmenin hedeflerinin belirlenmesi, işletmenin çevresi, örgütsel bağlılık, motivasyon, adalet ve sadakat uygulamalarına etkisi vardır.

**Tablo-63** İşletmenin Büyüme Stratejisini Oluşturması Faktörü için Regresyon Yapılmasına Yönelik Karar Tablosu

Regresyon Değerleri	Hataların Kare Toplamları	Serbestliği n Seviyesi	Hatalı Değerlerin Kareleri	F Değerleri	Sigmanın Değeri
<b>Regresyon</b>	39,241	6	6,540	13,824	<b>,000b</b>
<b>Artık Değer</b>	121,588	257	,473		
<b>Total</b>	160,830	263			

Regresyon yapılmasına yönelik karar tablosu incelendiğinde, sigma değerinin **0,00** olduğu gözlemlenmiştir. Sigmanın ( $p= 0,00$ ), alfa değerinden  $0,05$  küçük çıkması nedeniyle ( $p < 0,05$ ); işletmenin büyüme stratejisini oluşturması ile araştırmanın faktörleri karşılaştırmasında, sigma değerinin uygun bulunmasından sonra, açıklama yüzdesi değerlerine bakılması gerekmektedir.

**Tablo-64** İşletmenin Büyüme Stratejisi için Açıklama Yüzdesi Tablosu

<b>Regresyon Değerleri</b>	<b>R</b>	<b>Açıklama Yüzdesi (R<sup>2</sup>)</b>	<b>Düzeltilmiş R Kare</b>
<b>Regresyon</b>	,494	,244	,226

Regresyon analizinin yapılmasında, sigma değerlerinin uygun bulunmasından sonra, açıklama yüzdesi değerlerine bakılmış ve R kare değerinin % **0,244** olduğu gözlemlenmiştir. Bu değer, yüksek sayılabilecek bir açıklama yüzdesi olduğundan, regresyon tablosu incelenerek, denklem kurma karar safhasına geçilir.

**Tablo-65** İşletmenin Büyüme Stratejisi Regresyon Tablosu

	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>sigma</b>	<b>Karar</b>
<b>B0</b>	1,627	,308	5,286	,000	✓
<b>F1. İşletmenin hedeflerini belirlemesi</b>	,282	,094	3,008	,003	✓
<b>F2. İşletmenin çevre analizi yapması</b>	,220	,092	2,392	,017	✓
<b>F4. Çalışanların örgütsel bağlılığı</b>	-,015	,042	-,366	,715	x
<b>F5. Çalışanların motivasyonu</b>	,018	,040	,456	,649	x
<b>F6. Çalışanlar arasında adaletin yayılması</b>	-,014	,034	-,414	,680	x
<b>F7. Örgütsel sadakatin artması</b>	,144	,041	3,524	,001	✓

Sigma değerlerinin 0,05 den küçük olması halinde; H0 hipotezleri red ve H1 hipotezleri kabul edilmektedir. Sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması halinde ise H0 hipotezi kabul ve H1 hipotezi reddedilmektedir.

İşletmenin çevre analizi yapmasına yönelik regresyon tablosu incelendiğinde; işletmenin hedeflerinin belirlemesi, işletmenin büyüme stratejisini oluşturması ve örgütsel sadakatin artması faktörlerinin sigma değerlerinin 0,05 den küçük ( $\sigma (p) < 0,05$ ) olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda, işletmenin çevre analizi yapması, işletmenin hedeflerini belirlemesi, işletmenin büyüme stratejisinin oluşturması ve örgütsel sadakatin oluşturulması faktörleri arasında fark vardır sonucuna ulaşılır. Fark bulunan değişkenlerle ilgili veriler regresyon denkleminde aşağıdaki şekilde yerleştirilir.

$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \xi_i$  ( $i=1,2,3,4,5,\dots,n$ ) modeli dikkate alındığında formül;  $(F1) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \xi_i$ , biçiminde kurulabilir. Değerler yerine konulduğunda;

İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması = **1,627** + **0,282** işletme hedeflerinin belirlenmesi + **0,220** işletmenin çevre analizi yapması + **0,144** örgütsel sadakatın artması şeklinde denklem son halini alacaktır. Denklem açıklaması yapılırsa;

1. İşletme hedeflerinin belirlenmesi faaliyetlerini oluşturulması bir birim arttığında, işletme büyüme stratejileri **0,282** birim artacaktır,
2. İşletmenin çevre ile ilgili faaliyetleri bir birim arttığında, İşletmenin büyüme stratejilerinin oluşturulması **0,220** birim artacaktır.
3. Örgütsel sadakatın bir birim artması, İşletmenin büyüme stratejilerinin oluşturulmasını **0,144** birim artırmaktadır.

Analiz sonucuna göre, işletme hedeflerinin belirlenmesi, işletme büyüme stratejilerinin oluşturulmasını en yüksek oranda (**0,282**) etkilemektedir.

#### 4.6.4. Örgütsel Bağlılık ile İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi ile İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Motivasyon, Adalet ve Sadakat Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

H0.39: Çalışanların örgütsel bağlılığının; işletmenin hedeflerini belirlemesi, işletmenin çevresi, büyüme stratejisi, motivasyon, adalet ve sadakat uygulamalarına etkisi yoktur.

H1.39: Çalışanların örgütsel bağlılığının; işletmenin hedeflerini belirlemesi, işletmenin çevresi, büyüme stratejisi, motivasyon, adalet ve sadakat uygulamalarına etkisi vardır.

**Tablo-66** Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Faktörü için Regresyon Yapılmasına Yönelik Karar Tablosu

Regresyon Değerleri	Hataların Kare Toplamı	Serbestliğin Seviyesi	Hatalı Değerlerin Kareleri	F Değeri	Sigmanın Değeri
<b>Regresyon</b>	67,119	6	11,187	10,655	<b>,000</b>
<b>Artık Değer</b>	269,810	257	1,050		
<b>Total</b>	336,929	263			

Regresyon yapılmasına yönelik karar tablosu incelendiğinde, sigma değerinin **0,00** olduğu gözlemlenmiştir. Sigmanın ( $p= 0,00$ ), alfa değerinden  $0,05$  küçük çıkması nedeniyle ( $p< 0,05$ ); çalışanların örgütsel bağlılığı ile araştırmanın faktörleri karşılaştırmasında, sigma değerinin uygun bulunmasından sonra, açıklama yüzdesi değerlerine bakılması gerekmektedir.



**Tablo-67** Çalışanların Örgütsel Bağlılığı için Açıklama Yüzdesi Tablosu

Regresyon Değerleri	R	Açıklama yüzdesi (R) Kare	Düzeltilmiş R Kare
Regresyon	,446	,199	,181

Regresyon analizinin yapılmasında, sigma değerlerinin uygun bulunmasından sonra, açıklama yüzdesi değerlerine bakılmış ve R kare değerinin % **0,199** olduğu gözlemlenmiştir. Bu değer çok yüksek çıkmamıştır ama yetersiz bir açıklama yüzdesinde değildir. Bu yüzden regresyon analizine devam edilir.

**Tablo-68** Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Regresyon Tablosu

	B	Std. Hata	t	sigma	Karar
<b>B0</b>	,829	,480	1,728	,085	✓
<b>F1. İşletmenin hedeflerini belirlemesi</b>	,396	,140	2,828	,005	✓
<b>F2. İşletmenin çevre analizi yapması</b>	,030	,138	,218	,828	x
<b>F3. İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması</b>	-,034	,093	-,366	,715	x
<b>F5. Çalışanların motivasyonu</b>	,254	,057	4,477	,000	✓
<b>F6. Çalışanlar arasında adaletin yayılması</b>	-,040	,051	-,791	,430	x
<b>F7. Örgütsel sadakatın artması</b>	,080	,062	1,294	,197	x

Sigma değerlerinin 0,05 den küçük olması halinde; H0 hipotezleri red ve H1 hipotezleri kabul edilmektedir. Sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması halinde ise H0 hipotezi kabul ve H1 hipotezi reddedilmektedir.

Çalışanların Örgütsel Bağlılığına yönelik regresyon tablosu incelendiğinde; işletmenin hedeflerini belirlemesi ve çalışanların motivasyonu faktörlerinin sigma değerlerinin 0,05 den küçük (sigma (p) < 0,05) olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda, işletmenin örgütsel bağlılık, işletmenin hedeflerini belirlemesi ve çalışanların motivasyonu faktörleri arasında fark vardır sonucuna ulaşılır. Fark bulunan değişkenlerle ilgili veriler regresyon denkleminde aşağıdaki şekilde yerleştirilir.

$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \xi_i$  (i=1,2,3,4,5...,n) modeli dikkate alındığında formül;  $(F1) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \xi_i$ , biçiminde kurulabilir. Değerler yerine konulduğunda;

Çalışanların örgütsel bağlılığı = **0,829 + 0,396** işletmenin hedeflerini belirlemesi + **0,254** çalışanların motivasyonu olacak şekilde denklem son halini alacaktır. Denklem açıklaması yapılırsa;

1. İşletme hedeflerinin belirlenmesi bir birim arttığında, çalışanların örgütsel bağlılığı **0,396** birim artacaktır,
2. Çalışanların motivasyonu bir birim arttığında, çalışanların örgütsel bağlılığı **0,254** birim artacaktır.

Analiz sonucuna göre, işletme hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların örgütsel bağlılığını en yüksek oranda (**0,396**) etkilemektedir.

#### **4.6.5. Çalışanların Motivasyonu ile İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi, İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık Adalet ve Sadakat Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi**

H0.40: Çalışanların motivasyonunun; işletmenin hedeflerini belirlemesi, işletmenin çevresi, büyüme stratejisi, örgütsel bağlılık, adalet ve sadakat uygulamalarına etkisi yoktur.

H1.40: Çalışanların motivasyonunun; işletmenin hedeflerini belirlemesi, işletmenin çevresi, büyüme stratejisi, örgütsel bağlılık, adalet ve sadakat uygulamalarına etkisi vardır.

**Tablo-69** Çalışanların Motivasyonu Değişkeni için Regresyon Yapılmasına Yönelik Karar Tablosu

Regresyon Değerleri	Hataların Kare Toplamları	Serbestliğin Seviyesi	Hatalı Değerlerin Kareleri	F Değerleri	Sigmanın Değeri
Regresyon	90,899	6	15,150	12,883	,000
Artık Değer	302,211	257	1,176		
Total	393,111	263			

Regresyon yapılmasına yönelik karar tablosu incelendiğinde, sigma değerinin **0,00** olduğu gözlemlenmiştir. Sigmanın ( $p= 0,00$ ), alfa değerinden  $0,05$  küçük çıkması nedeniyle ( $p< 0,05$ ); çalışanların motivasyonu ile araştırmanın faktörleri karşılaştırmasında, sigma değerinin uygun bulunmasından sonra, açıklama yüzdesi değerlerine bakılması gerekmektedir.

**Tablo-70** Çalışanların Motivasyonu Değişkeni için Açıklama Yüzdesi Tablosu

Regresyon Değerleri	R	Açıklama yüzdesi (R) Kare	Düzeltilmiş R Kare
Regresyon	,481	,231	,213

Regresyon analizinin yapılmasında, sigma değerlerinin uygun bulunmasından sonra, açıklama yüzdesi değerlerine bakılmış ve R kare değerinin **% 0,231** olduğu gözlemlenmiştir. Bu değer çok yüksek çıkmamıştır ama yetersiz bir açıklama yüzdesi değildir. Bu yüzden regresyon analizine devam edilir.

**Tablo-71** Çalışanların Motivasyonu Değişkeni için Tablosu

	B	Std. Hata	t	sigma	Karar
B0	,323	,510	,633	,527	x
F1. İşletmenin hedeflerini belirlemesi	,388	,148	2,615	,009	✓
F2. İşletmenin çevre analizi yapması	,204	,146	1,397	,163	x
F3. İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması	,045	,098	,456	,649	x
F4. Çalışanların örgütsel bağlılığı	,285	,064	4,477	,000	✓
F6. Çalışanlar arasında adaletin yayılması	-,046	,054	-,847	,398	x
F7. Örgütsel sadakatın artması	-,108	,066	-1,653	,099	x

Sigma değerlerinin 0,05 den küçük olması halinde; H0 hipotezleri red ve H1 hipotezleri kabul edilmektedir. Sigma değerlerinin 0,05 den büyük olması halinde ise H0 hipotezi kabul ve H1 hipotezi reddedilmektedir.

Çalışanların motivasyonu yönelik regresyon tablosu incelendiğinde; işletmenin hedeflerini belirlemesi ve çalışanların örgütsel bağlılığı faktörlerinin sigma değerlerinin 0,05 den küçük ( $\sigma(p) < 0,05$ ) olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda, çalışanların motivasyonu, çalışanların örgütsel bağlılığı ve işletmenin hedeflerini belirlemesi faktörleri arasında fark vardır sonucuna ulaşılır. Fark bulunan değişkenlerle ilgili veriler regresyon denklemine aşağıdaki şekilde yerleştirilir.

$Y_i = \beta_0 + \beta_i X_i + \xi_i$  ( $i=1,2,3,4,5,\dots,n$ ) modeli dikkate alındığında formül;  $(F1) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \xi_i$ , biçiminde kurulabilir. Değerler yerine konulduğunda;

Çalışanların motivasyonu = **0,829 + 0,388** işletmenin hedeflerini belirlemesi + **0,285** çalışanların örgütsel bağlılığı olacak şekilde denklem son halini alacaktır. Denklem açıklaması yapılırsa;

1. İşletme hedeflerinin belirlenmesi bir birim arttığında, çalışanların motivasyonu **0,388** birim artacaktır,
2. İşletme hedeflerinin belirlenmesi bir birim arttığında, çalışanların örgütsel bağlılığı **0,285** birim artacaktır.

Analiz sonucuna göre, işletme hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların motivasyonunu en yüksek oranda (**0,388**) etkilemektedir.

#### 4.6.6. Adalet ile İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Sadakat Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

Çalışanların arasında adaletin sağlanmasının; işletmenin hedeflerini belirlemesi, işletmenin çevresi, büyüme stratejisi, örgütsel motivasyonu ve sadakat uygulamalarına etkisi

H0.41: Çalışanların arasında adaletin sağlanmasının; işletmenin hedeflerini belirlemesi, işletmenin çevresi, büyüme stratejisi, motivasyonu ve sadakat uygulamalarına etkisi yoktur.

H1.41: Çalışanların arasında adaletin sağlanmasının; işletmenin hedeflerini belirlemesi, işletmenin çevresi, büyüme stratejisi, motivasyonu ve sadakat uygulamalarına etkisi vardır.

**Tablo-72** Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması Faktörü için Regresyon Yapılmasına Yönelik Karar Tablosu

Regresyon Değerleri	Hataların Kare Toplamları	Serbestliğin Seviyesi	Hatalı Değerlerin Kareleri	F Değerleri	Sigmanın Değeri
<b>Regresyon</b>	37,650	6	6,275	4,039	<b>,001</b>
<b>Artık Değer</b>	399,232	257	1,553		
<b>Total</b>	436,882	263			

Regresyon yapılmasına yönelik karar tablosu incelendiğinde, sigma değerinin **0,00** olduğu gözlemlenmiştir. Sigmanın ( $p= 0,00$ ), alfa değerinden  $0,05$  küçük çıkması nedeniyle ( $p< 0,05$ ); çalışanlar arasında adaletin yayılması ile araştırmanın faktörleri karşılaştırmasında, sigma değerinin uygun bulunmasından sonra, açıklama yüzdesi değerlerine bakılması gerekmektedir.

**Tablo-73** Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması Faktörü için Açıklama Yüzdesi Tablosu

Regresyon Değerleri	R	Açıklama yüzdesi (R) Kare	Düzeltilmiş R Kare
<u>Regresyon</u>	,294	,086	,065

Regresyon analizinin yapılmasında, sigma değerlerinin uygun bulunmasından sonra, açıklama yüzdesi değerlerine bakılmış ve R kare değerinin % **0,86** olduğu gözlemlenmiştir. Açıklama yüzdesi oldukça düşük çıktığından, yapılacak regresyon analizi sonucunda, aralarında ilişki bulunan değişken sayısı çok az olacağını düşündürmektedir.

**Tablo-74** Çalışanlar Arasında Adaletin Yayılması Faktörü için Regresyon Tablosu

	B	Std. Hata	t	sigma	Karar
<b>B0</b>	<b>1,107</b>	,583	1,898	,059	x
<b>F1. İşletmenin hedeflerini belirlemesi</b>	,351	,171	2,044	,042	✓
<b>F2. İşletmenin çevre analizi yapması</b>	,222	,168	1,325	,186	x
<b>F4. Çalışanların örgütsel bağlılığı</b>	-,047	,113	-,414	,680	x
<b>F5. Çalışanların motivasyonu</b>	-,060	,076	-,791	,430	x
<b>F6. Çalışanlar arasında adaletin yayılması</b>	-,061	,072	-,847	,398	x
<b>F7. Örgütsel sadakatın artması</b>	,136	,075	1,805	,072	x

Sigma değerlerinin 0,05 den küçük olması halinde; H0 hipotezleri red ve H1 hipotezleri kabul edilmektedir. Sigma değerlerinin 0,05 den byk olması halinde ise H0 hipotezi kabul ve H1 hipotezi reddedilmektedir.

Çalışanlar arasında adaletin yayılmasına yönelik regresyon tablosu incelendiğinde; işletmenin hedeflerini belirlemesi faktörünün sigma değeri 0,05'den küçük ( $\sigma(p) < 0,05$ ) olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda, çalışanlar arasında adaletin yayılması ile işletmenin hedeflerini belirlemesi faktörleri arasında fark vardır sonucuna ulaşılır. Fark bulunan değişkenlerle ilgili veriler regresyon denkleminde aşağıdaki şekilde yerleştirilir.

$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \xi_i$  ( $i=1,2,3,4,5,\dots,n$ ) modeli dikkate alındığında formül;  $(F1) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \xi_i$ , biçiminde kurulabilir. Değerler yerine konulduğunda;

Çalışanlar arasında adaletin yayılması = **1,107 + 0,351** işletmenin hedeflerini belirlemesi şekilde denklem son halini alacaktır. Denklemin açıklaması yapılırsa;

1. İşletme hedeflerinin belirlenmesi bir birim arttığında, çalışanlar arasında adaletin yayılması **0,351** birim artacaktır,

Analiz sonucuna göre, işletme hedeflerinin belirlenmesi, çalışanlar arasında adaletin yayılmasını en yüksek oranda (**0,351**) etkilemektedir.

#### 4.6.7. Örgütsel Sadakatin Artması, İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi ile İşletmenin Çevresi, Büyüme Stratejisi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Adalet Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

H0.42: Örgütsel sadakatin artmasının; işletmenin hedeflerini belirlemesi, işletmenin çevresi, büyüme stratejisi, örgütsel Bağlılık motivasyon ve adalet uygulamalarına etkisi yoktur.

H1.42: Örgütsel sadakatin artmasının; işletmenin hedeflerini belirlemesi, işletmenin çevresi, büyüme stratejisi, örgütsel Bağlılık motivasyon ve adalet uygulamalarına etkisi vardır.

**Tablo-75** Örgütsel Sadakatin Artması için Regresyon Yapılmasına Yönelik Karar Tablosu

Regresyon Değerleri	Hataların Kare Toplamları	Serbestliğin Seviyesi	Hatalı Değerlerin Kareleri	F Değerleri	Sigmanın Değeri
<b>Regresyon</b>	30,228	6	5,038	4,791	,000b
<b>Artık Değer</b>	270,263	257	1,052		
<b>Total</b>	300,491	263			

Regresyon yapılmasına yönelik karar tablosu incelendiğinde, sigma değerinin **0,00** olduğu gözlemlenmiştir. Sigmanın ( $p= 0,00$ ), alfa değerinden  $0,05$  küçük çıkması nedeniyle ( $p< 0,05$ ); örgütsel sadakatin artması ile araştırmanın faktörleri karşılaştırmasında, sigma değerinin uygun bulunmasından sonra, açıklama yüzdesi değerlerine bakılması gerekmektedir.



**Tablo-76** Örgütsel Sadakatın Artması için Açıklama Yüzdesi Tablosu

Regresyon Değerleri	R	Açıklama yüzdesi (R) Kare	Düzeltilmiş R Kare
Regresyon	,317	,101	,080

Regresyon analizinin yapılmasında, sigma değerlerinin uygun bulunmasından sonra, açıklama yüzdesi değerlerine bakılmış ve R kare değerinin % **0,101** olduğu gözlemlenmiştir. Açıklama yüzdesi oldukça düşük çıktığından, yapılacak regresyon analizi sonucunda, aralarında ilişki bulunan değişken sayısı çok az olacağını düşündürmektedir.

**Tablo-77** Örgütsel Sadakatın Artması Regresyon Tablosu

	B	Std. Hata	t	sigma	Karar
<b>B0</b>	<b>1,669</b>	,472	3,539	,000	✓
<b>F1. İşletmenin hedeflerini belirlemesi</b>	-,021	,142	-,149	,881	x
<b>F2. İşletmenin çevre analizi yapması</b>	,117	,138	,850	,396	x
<b>F4. Çalışanların örgütsel bağlılığı</b>	,320	,091	3,524	,001	✓
<b>F5. Çalışanların motivasyonu</b>	,081	,062	1,294	,197	x
<b>F6. Çalışanlar arasında adaletin yayılması</b>	-,097	,059	-1,653	,099	x
<b>F7. Örgütsel sadakatın artması</b>	,092	,051	1,805	,072	x

Sigma değerlerinin 0,05 den küçük olması halinde; H0 hipotezleri red ve H1 hipotezleri kabul edilmektedir. Sigma değerlerinin 0,05 den byk olması halinde ise H0 hipotezi kabul ve H1 hipotezi reddedilmektedir.

Örgütsel sadakatin artması yönelik regresyon tablosu incelendiğinde; çalışanların örgütsel bağlılığı faktörünün sigma değerlerinin 0,05 den küçük (sigma (p) < 0,05) olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda, örgütsel sadakatin artması ile çalışanların örgütsel bağlılığı faktörleri arasında fark vardır sonucuna ulaşılır. Fark bulunan değişkenlerle ilgili veriler regresyon denklemine aşağıdaki şekilde yerleştirilir.

$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \xi_i$  (i=1,2,3,4,5...,n) modeli dikkate alındığında formül; (F1) =  $\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \xi_i$ , biçiminde kurulabilir. Değerler yerine konulduğunda;

Örgütsel sadakatin artması = **1,669 + 0,320** alışanların örgütsel bağlılığı olacak şekilde denklem son halini alacaktır. Denklem in açıklaması yapılırsa;

1. Çalışanların rgtsel bağlılığı bir birim arttığında, örgütsel sadakatin artması **0,320** birim artacaktır,

Analiz sonucuna göre, çalışanların örgütsel bağlılığı, örgütsel sadakatin artmasını en yüksek oranda (**0,320**) etkilemektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Anket katılımcılarından 143 kişinin erkek ve 121 kişinin kadın olduğu tespit edilmiştir. Havaalanında çalışan personelin cinsiyetleri dikkate alınarak işlerin özelliğine göre istihdam edilmesi, hizmetlerin daha iyi yerine gelmesine neden olabilir. Örneğin, ağır işlerin yerine getirilmesinde erkeklerin istihdamı gerekirken, halkla ilişkilerde çocuk ve bayanlar için kadın çalışanların ağırlıklı olması gerekebilir.

- İşletmelerde çalışan personel, hizmet talep eden tüketicilerin ihtiyaç, taleplerine göre ve yolcuların cinsiyetleri dikkate alınarak istihdam edilmelidir.

Anket katılımcılarından 89 kişi (% 33,7) 20-29 yaş aralığında, 77 kişi (% 29,2) 30-39 yaş aralığında, 61 kişi (% 23,1) 40-49 yaş aralığında, 37 kişi (% 14,0) 50-59 yaş aralığında, olduğu tespit edilmiştir. Havaalanında çalışan personelin yaşları dikkate alındığında 20 ile 39 arasına rast gelen personelin 166 kişi (% 62,9) olduğu gözlemlenmiştir. Hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerin ağır ve zor işlerde genç kesimi istihdam etmeleri uygun olacaktır. Deneyim gerektiren işlerde ise daha tecrübeli personelin görevlendirilmesi faydalı olabilecektir.

- İşletmelerde çalışan personel işin zorluğuna göre; ağır işlerde güçlü personelin ve tecrübe gerektiren işlerde deneyimli bireyler görevlendirilmelidir.

Araştırma katılımcıları incelendiğinde; 176 kişi (% 66,7) üniversite mezunu, 68 kişi (% 25,8) lise mezunu, 17 kişi (% 6,4) yüksek lisans mezunu ve 3 kişi (% 1,1) doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bir işletmede çalışan personelin eğitiminin en iyi seviyede olması önemli faydalar sağlayabilmektedir. İşyerlerinde, işin niteliğine göre personelin eğitiminin en iyi seviyede olması gerekmektedir. Üniversite mezunu yerine yüksek lisans ve doktora mezunlarının yerleştirilmesi hizmetin kalitesini yükseltebilecektir.

- Kaliteli mal ve hizmet üretiminde bulunmak isteyen işletmeler, çalışanlarını işin gerektirdiği eğitim seviyesine göre seçilmeli ve sürekli eğitimlerle desteklenmelidir.

Katılımcılardan 63 kişi (% 23,9) 1-10 yıl, 72 kişi (% 27,3) 11-20 yıl, 55 kişi (% 27,3) 21-30 yıl, 55 kişi (% 27,3) 31-40 yıl, 13 kişinin (% 4,9) 41 yıl ve üzeri süre aralığında hizmet verdiği gözlemlenmiştir. Çalışan personelin, bir iş yerinde uzun süre bulunması, hem çalışan, hem de iş yeri açısından önemli faydalar sağlayabilecektir. Yapılan çalışmada herhangi bir yıl aralığına bulunan kişi sayısında yığılma olmamıştır. Dolayısıyla, çalışılan yıl sayısı arttıkça çalışan sayısının da onunla birlikte atması yararlı olabilecektir.

- İşletmelerde, iş devir hızının fazla olmadığı, çalışanların motivasyonunun yüksek olduğu ve çalışan memnuniyetinin en üst seviyede olduğu bir yönetim anlayışı sergilenmelidir.

Anket katılımcılarından 143 kişinin iç hatlar ve 121 kişinin dış hatlarda çalıştığı tespit edilmiştir. Havaalanında çalışan personelin tüketici talebine göre iç ve dış hatlar olarak belirlenmesi faydalı olabilecektir.

- İş yerlerinde istihdam eden personel, mal ve hizmet talep eden müşterilerin sayısına göre belirlenmelidir.

Çalışmanın analizleri sonucunda, işletmelerin hedeflerinin belirlenmesi faaliyetlerinde, kadınların etkisinin daha fazla olduğu ( $P= 0,048 < 0,05 = \text{sigma}$ ) tespit edilmiştir. Ayrıca analizler sonucunda; işletmenin çevre analizinde, büyüme stratejilerinin oluşturulmasında, örgütsel bağlılığın artırılmasında, motivasyonun yükseltilmesinde, adalet uygulamalarının yaygınlaştırılmasında ve örgütsel sadakatin artırılmasında çalışan kadın ve erkek arasında fark olmadığı ( $P$  değerleri  $0,05$ 'den büyük) tespit edilmiştir. İşletmelerde görev yapan çalışanların arasında cinsiyet ayrımı yapılmadan tüm faaliyetlere herkesin katılımının sağlanması faydalı olabilecektir. Kadın, erkek tüm çalışanların teşvik edilmesi ve gösterdikleri performansa göre ödüllendirmesi yararlı olmaktadır. Kadın olsun, erkek olsun her çalışanın; işletmeyle ilgili çevre analizi, büyüme stratejisi, adaletin yayılması gibi her türlü uygulamaya katkı sağlayabilmesi tüm taraflara önemli yararlar sağlayabilecektir.

- İşletmelerde yapılacak olan her türlü faaliyette (çevre analizi, büyüme stratejisi oluşturma, örgütsel bağlılığı geliştirme, vb.) cinsiyet ayrımı yapılmadan gerekli desteklerin personele verilmesi ve teşvik edilmesi işletme için önemli faydalar sağlayabilecektir.

Çalışmanın analizleri sonucunda çalışanların yaşı esas alındığında işletmenin; hedeflerinin belirlenmesinde, çevre analizinde, büyüme stratejilerinin oluşturulmasında, örgütsel bağlılığın artırılmasında, motivasyonun yükseltilmesinde, adalet uygulamalarının yaygınlaştırılmasında ve örgütsel sadakatin artırılmasında çalışan personel arasında fark olmadığı ( $P$  değerleri  $0,05$ 'den büyük) tespit edilmiştir. Çalışanların hangi yaşta olursa olsun, görevlerini yerine getirirken katılımcı bir anlayışla hareket etmeleri önemli bir husustur. Tecrübeli çalışanların birikimlerinden yararlanılması, genç çalışanların enerjilerinden yararlanılması, farklı yaşlardaki çalışanlar arasında iletişimin güçlendirilmesi ve elemanların vasıflarının artırılması önemli verimlilik artışına neden olabilecektir.

- İşletmelerde yapılacak olan her türlü faaliyette (çevre analizi, büyüme stratejisi oluşturma, örgütsel bağlılığı geliştirme, vb.) cinsiyet ayırımı yapılmadan gerekli desteklerin personele verilmesi ve teşvik edilmesi işletme için önemli faydalar sağlayabilecektir.

Çalışmanın analizleri sonucunda, çalışanların eğitim seviyesinin, çalışanlar arasında adaletin yayılmasına etki ettiği ( $P= 0,049 < 0,05 = \text{sigma}$ ) tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların eğitim seviyesi incelendiğinde, işletmenin; hedeflerinin belirlenmesinde, çevre analizinde, büyüme stratejilerinin oluşturulmasında, örgütsel bağlılığın artırılmasında, motivasyonun yükseltilmesinde ve örgütsel sadakatin artırılmasında çalışan personel arasında fark olmadığı ( $P$  değerleri  $0,05$ 'den büyük) tespit edilmiştir. Çalışanların eğitimlerinin seviyesi mal ve hizmet üretiminde kalitenin sağlanması için önemli bir husustur. İşletmede görev alacak iş gücünün istihdamında, uzmanlık ve eğitim seviyesinin dikkate alınması gerekmektedir. Kalitenin artırılmasında vasıflı iş gücü istihdamı, rekabet ve verimliliğin sağlanması açısından işletmeye önemli kazanımlar sağlayabilmektedir. Eğitim çalışmalarının işletmelerde sürekli hale getirilmesi çalışanlar, hizmet alanlar ve işletme açısından önemli faydalar sağlayabilmektedir.

- İşletme çalışanlarının eğitilmiş kişiler arasından seçilmeli, seçilmiş çalışanlar sürekli eğitimlerle desteklenmeli ve rekabette üstünlük sağlamak için kariyer gelişimine önem verilmelidir.

Çalışmanın analizleri sonucunda, personelin işletmedeki çalışma süresinin, çalışanlar arasında adaletin yayılmasına etki ettiği ( $P= 0,06 < 0,05 = \text{sigma}$ ) sonucuna varılmıştır. Personelin işletmedeki çalışma süresi ile diğer değişkenleri karşılaştırıldığında işletmenin; hedeflerinin belirlenmesinde, büyüme stratejilerinin oluşturulmasında, çevre analizinde, örgütsel sadakatin artırılmasında, motivasyonun yükseltilmesinde ve örgütsel bağlılığın artırılmasında, çalışan personel arasında fark olmadığı ( $P$  değerleri  $0,05$ 'den büyük) tespit edilmiştir. Personelin işletmedeki çalıştığı sürenin uzunluğu, iş gücü devir hızının az olması ile ilgili olmaktadır. Çalışanlar memnun olduğu sürece iş değişikliğinde bulunmamaktadırlar. İşveren açısından bakıldığında, çalışanların uzun süre bir işyerinde çalışması verimlilik artışı için önemli bir husustur. Bir iş yerinde uzun süre çalışan personelin işletmenin faaliyetlerine katkısı çok daha fazla olabilecektir. Örneğin, işletme hedeflerinin belirlenmesi, çevre analizlerinin yapılması, motivasyon artırıcı faaliyetlerin planlanması gibi çalışmalar personelin katılımıyla çok daha iyi bir seviyede olabilecektir.

- İşgücü devir hızının düşürülmesi için işletmeler, çalışanların motivasyonunu artıracak, verimliliğini yükseltecek, memnuniyetini iyi seviyeye getirecek her türlü çabayı göstermelidir.

Çalışmanın analizleri sonucunda, çalışanın görev yerinin; çalışanların büyüme stratejisini oluşturması ( $P= 0,008 < 0,05 = \text{sigma}$ ) ve çalışanlar arasında adaletin yayılmasına etki ettiği ( $P= 0,017 < 0,05 = \text{sigma}$ ) sonucuna varılmıştır. Personelin işletmedeki görev yeri ile diğer değişkenleri karşılaştırıldığında işletmenin; hedeflerinin belirlenmesinde, büyüme stratejilerinin oluşturulmasında, çevre analizinde, örgütsel sadakatın artırılmasında, motivasyonun yükseltilmesinde ve örgütsel bağlılığın artırılmasında, çalışan personel arasında fark olmadığı ( $P$  değerleri  $0,05$ 'den büyük) tespit edilmiştir. Çalışanların görev yeri farklı olsa da, işletme içerisinde çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma hizmet kalitesinin ve karlılığın artmasına neden olabilecektir. İşyerlerinde, iş gereği çalışanların görev yerleri farklı olsa da, iş yeri amaçları herkes için önemli bir husustur. İşletme amaçlarına ulaşabilmek için tüm çalışanların takım ruhu içerisinde ve iş birliği yapmaları gerekmektedir.

- İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için tüm çalışanların aynı amaç çerçevesinde ve işbirliğini geliştirerek çalışmalarını sağlamalıdır.

İşletmenin çevre analizi faaliyeti bir birim arttığında, işletme hedeflerinin belirlenmesi ( $0,603$  birim) etkilenmektedir. İşletmenin büyüme stratejilerinin oluşturulması faaliyeti bir birim arttığında, işletme hedeflerinin belirlenmesi ( $0,121$  birim) etkilenmektedir. Aynı şekilde, çalışanların örgütsel bağlılığı ( $0,076$  birim), çalışanların motivasyonu ve çalışanlar açısından adaletin yayılması bir birim arttığında; işletme hedeflerinin belirlenmesini etkilenmektedir. İşletmeler de hedeflerin belirlenmesi faaliyetlerinin düzenli bir şekilde yapılması; örgütsel bağlılığını, çalışanların motivasyonunu, çalışanlar arasında adaletin yayılmasını, örgütsel sadakati, büyüme stratejilerini olumlu yönde etkilemektedir.

- Hedef belirleme faaliyetleri çalışanlarla birlikte planlanarak; çalışanların motivasyonu artırılmalı, örgütsel adalet geliştirmeli ve büyüme stratejileri gerçekleştirilmelidir.

İşletme hedeflerinin belirlenmesi bir birim arttığında, işletme hedeflerinin belirlenmesi faaliyetleri ( $0,638$  birim) etkilenmektedir. İşletmenin büyüme stratejilerinin oluşturulması faaliyeti bir birim arttığında, işletme hedeflerinin belirlenmesi ( $0,99$  birim) etkilenmektedir. İşletmeler de çevre analizlerinin düzenli bir şekilde yapılması; işletme hedeflerinin belirlenmesini ve büyüme stratejilerinin oluşturulmasını olumlu yönde etkilemektedir.

- İşletmeler çevre analizlerini yaparak; işletme hedeflerini belirlemeli ve işletme büyüme stratejilerini en iyi şekilde oluşturulmalıdır.

İşletme hedeflerinin belirlenmesi arttığında İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması (0,282 birim) artmıştır. İşletmenin çevre analizi yapması arttığında, işletmenin büyüme stratejisini oluşturması (0,220 birim) ve örgütsel sadakatın artması arttığında İşletmenin büyüme stratejisini oluşturması (0,144 birim) artmaktadır. İşletmeler büyüme stratejilerini hazırlarken; hedeflerini belirleyebilir, çevre analizlerini yapabilir ve örgütsel sadakat çalışmalarını yürütmeleri önemli faydalar sağlayabilir.

- İşletmeler büyüme stratejilerini oluştururken; işletmenin hedeflerini belirlemeli, çevre analizlerini yapmalı ve örgütsel sadakat uygulamalarını yerine getirilmelidir.

Çalışanların örgütsel bağlılığı; işletme hedeflerinin belirlenmesinden (**0,254**) ve çalışanların motivasyonundan (**0,829 birim**) etkilenmektedir. Örgütsel bağlılığı en iyi seviyeye getirmek isteyen işletmelerin, hedeflerini belirlemesi ve çalışanların motivasyonunu artırması gerekmektedir.

- Örgütsel bağlılığı en iyi seviyeye getirmek isteyen işletmeler; hedeflerini belirlemeli ve çalışanların motivasyonlarını artırmalıdır.

Çalışanların motivasyonu; işletme hedeflerinin belirlenmesinden (**0,388**) ve çalışanların örgütsel bağlılığında (**0,285 birim**) etkilenmektedir. Çalışanların motivasyonunu artırmak isteyen işletmeler; hedeflerini tespit etmeli ve çalışanların örgütsel bağlılığını en üst seviyeye getirmelidir.

- Çalışanların motivasyonunun artırılabilmesi için; örgütsel bağlılık faaliyetlerine ağırlık verilmeli ve işletme hedeflerinin belirlenmesi takım çalışmalarıyla desteklenmelidir.

Çalışanların motivasyonu; işletme hedeflerinin belirlenmesinden (**0,388**) ve çalışanların örgütsel bağlılığında (**0,285 birim**) etkilenmektedir. Çalışanların motivasyonunu artırmak isteyen işletmeler; hedeflerini tespit etmeli ve çalışanların örgütsel bağlılığını en üst seviyeye getirmelidir.

- Çalışanların motivasyonunun artırılabilmesi için; örgütsel bağlılık faaliyetlerine ağırlık verilmeli ve işletme hedeflerinin belirlenmesi takım çalışmalarıyla desteklenmelidir.

Örgütsel sadakatın artması; çalışanların örgütsel bağlılığından (**0,001 birim**) etkilenmektedir. Çalışanların sadakatinin beklenen seviyelerde olabilmesi için örgütsel bağlılığı artıracak faaliyetlerin de planlanması faydalı olabilecektir.

- İşletmeler işgücü devrinin az olması ve uzmanlıklardan faydalanabilmesi için çalışanlarının örgütsel sadakatini artıracak çalışmalarını geliştirerek sürdürmelidir.





## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- ACAR Ahmet Cevat, **Ücret ve Ödül Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2012.
- AKAL Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayınları, Ankara, 2002.
- AKGEMCİ T., H. K. Güleş, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Gazi Kitapevi, İstanbul, 2010.
- AKTAN Coşkun Can, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri Stratejik Yönetim**, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999.
- AKTAN Coşkun Can, **Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006.
- AKTEPE Eyüp, **Uluslararası Pazarlama**, Atatürk Üniversitesi Yayın, 1983, Erzurum.
- ALPUGAN Oktay, **İşletme Bilimine Giriş**, Derya Kitabevi, Trabzon, 1996.
- ASLAN Bader, **Şirket Evliliğindeki Başarısızlığın Temel Nedenleri**, Active Yayınları, 2001.
- BAĞDIĞEN Muhlis, **Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme ve Yerel Yönetimler**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BAKOĞLU Refika, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2010.
- BARUTÇUGİL İ., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- BİLGİN K. U., **Kamu Performans Yönetimi**, TODAİE, Ankara, 2004.
- BİNGÖL D., **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayınları, İstanbul, 1996.
- BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Beta Basım Yayını, 2003, 5 Baskı.
- BOLAT Tamer, **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, 124-125.
- CAN H., Ş. Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.
- CEMALOĞLU N., **Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Önemi**, Milli Eğitim Kültür Sanat.
- CLARK Frances, **Leadership for Quality**, Mcgraw Hill Book Company, 1996.
- ÇAKIR Özlem, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001.
- ÇETİN Ö. M., **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.
- ÇETİNKAYA Canan, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- ÇOBAN Hasan, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1997.

- DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2007.
- EDWARDS Jeffrey, **Theoretical Progress in Person-Environment Fit Research an Assessment of Theoretical Progress**, The Academy of Management Annals, Hillsdale, 2008.
- ERDOĞAN İ., **Eğitim ve Okul Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2008.
- ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psiko teknik**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2012.
- ERDOĞAN İrfan, **Pozitivist Metodoloji Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum**, ERK Yayıncılık, Ankara, 2003.
- EREN Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım, İstanbul, 2010.
- FINDIKÇI İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003.
- GLUECK W.F., Jauch R.T.L., "**Strategic Management and Business Policy**", McGraw-Hill Education, New York, 1986.
- HARRISON Jeffrey S., Caron H. John, **Strategic Management of Organizations and Stakeholders**, South Western Collage Publishing, Ohio, 2004.
- HATİPOĞLU Zeyyat, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Sedok Yayınları, İstanbul, 1995.
- İPEKGİL Özlem, Özkan Tütüncü, **Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Yayınları, İzmir 2003.
- KAYNAK T., Z. Adal, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- NEWSTROM John W., Keith Davis, **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, McGraw-Hill College Publishing, 1993.
- ÖLÇÜM Çetin, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2004.
- ÖZDİL Tuncer, **Temel İstatistik 2**, Özal Matbaası, İstanbul, 2003.
- PAMUK Gündüz, **Stratejik Yönetim ve 54g Senaryo Tekniği**, İrfan Yayıncılık, İstanbul 199.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Tuncer Tokol, **İşletme**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2005.
- SARUHAN Ş.C., A.Ö. Özdemir, **Değer Hedefli İşletmecilik**, Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 2004.
- SCHERMERHORN J. R., J. G. Hunt, **Managing Organizational Behavior**, Wiley Publishing, New York, 1994.
- SEZİK Nejat, **Kişisel Gelişim**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2001.
- ŞEN Erdal , Sudi Apak, ve Hakan Bal, **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Finansal Yönetim**, T.C. Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ve T.C. Beykent Üniversitesi Ortak Yayını, İstanbul, 2013
- ŞENATALAR Ferhat, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul Üniversite Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1978.
- TOPALOĞLU M., H. Koç, **Yönetim Bilimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.

- TOSUN Kemal, **İşletme Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1987.
- UYSAL Gürhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ondokuz Mayıs Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, Samsun.
- ÜLGEN Hayri, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2004.
- WERTHER B. William, D. Jr. Chandler, **Strategic Corporate Social Responsibility, Stakeholders in a Global Environment**, Printed in the United States of Amerika, SEGA Publications, Inc., USA, 2011, 156-157.
- WOLF Ayşen, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2002.
- YILMAZ Osman, **Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri**, DPT Yayını, Ankara, 2001.
- YÜKÇÜ S., **Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1999.

## MAKALE

- ACAR Zafer A., "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2006, Cilt: 7, 1-337.
- AKTAN Coşkun Can, "Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki", **Mercek Dergisi**, 2006, Cilt: 14, 1-337.
- AKTAŞ Kadir, "Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim", **Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 1-19.
- ANSOFF, H.I., "Strategies for Diversification' **Harvard Business Review**, 1957, 113-124.
- ARGON Türkan, "İlköğretim Okulları Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Problem Çözme Becerileri", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Bolu, 2013, s.143-189.
- ASLAN Şebnem, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", Celal Bayar Üniversitesi, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Manisa, 2008, ss.166-195.
- AVCI Ahmet, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri", **Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2015, Cilt. 12-2, 11-26.
- BAYRAM Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, (2006), 125-139.
- BECERİKLİ Sema Yıldırım, "Stratejik Yönetim Planlaması, 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım", **Amme İdaresi Dergisi**, Ankara, 87-109.
- BİNGÖL Dursun, Atılhan Naktiyok, ve Ömer Faruk İşcan, "Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi", **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Afyon, 2003, 1-332.
- CAMERON Kim, "A Process for Changing Organizational Culture", **The Handbook of Organizational Development**, 2004, ss. 56-88.

- DELUGA Ronald, "Supervision Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Occupational & and Organizational Psychology*, 1994, 315-326.
- DEMİRCAN Nigar, "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Celal Bayar Manisa İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2003, 21-48.
- DEMİREL Y., Z. Seçkin ve M.F. Özçınar, "Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20011, Cilt: 2, 35-48.
- DOĞAN Selen, "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma", *Amme İdaresi Dergisi*, 2002, 143-174.
- EMANET Hakan, "EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Öz Değerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha", *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, ss. 67-95.
- ERGÜN E., L. Alpkın, "Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2003, 55-70.
- ESKILDSEN Jacob, K. Dahlgaard, "A Casual Model for Employee Satisfaction", *Total Quality Management*, 2000, 1081-1094.
- ESTEVE Escriba-, Sanchez-Peinad ve Sanchez-Peinado, "The Influence Of Top Management Teams in the Strategic Orientation and Performance of Small and Medium, Sized Enterprises", *British Journal of Management*, 2009, 581-597.
- GOULDNER Alvin, "The Norm of Reciprocity, A. Preliminary Statement", *American Sociological Review*, 1960, 161-198.
- GÜÇLÜ Nezehat, "Stratejik Yönetim", *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2003, 61-85.
- GÜNER S., "Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi", *Türk İdare Dergisi*, 2005, 61-65.
- GÜRBÜZ S., "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2006, Cilt: 3, 1-172.
- HELVACI M. Akif, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2002, Cilt: 35, 155-169, s. 158.
- YILMAZ Hüseyin, "İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Liderlik", *Standart Dergisi*, 1999, 1-219.
- KARAASLAN Ahmet, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma" *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 2009, 135-160.
- KARAMAN Zerrin, "Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler", *Türk İdare Dergisi*, 2000, ss. 426-478.
- KARSAVURAN Seda, "Stratejik Değerlendirme Ve Kontrol, Dengeli Puan Kart'ının Sağlık Hizmetlerinde Kullanımı", *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, 2013, Cilt 16 Sayı: 2, 1-26.
- KAYGISIZ Esra G., "Özel Güvenlik Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları", *Gaziantep Üniversitesi, Oğuzeli Meslek Yüksekokulu*, 1-18.

- KILIÇ M., "Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler", **Vizyon Kavramları Arasındaki İlişki Sosyo Ekonomi Dergisi**, 2010, 82-97.
- KÖSE Sevinç, B. Kartal ve N. Kayalı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, Cilt: 20, 1-172.
- LEE Sang M., "An Empirical Analysis of Organizational Identification", **Academy of Management Journal**, Cilt: 14, 1-337.
- MATZLER Kurt, Birgit Renzl, "Personality Traits, Employee Satisfaction And Affective Commitment", **Total Quality Management**, 2007, 589-598.
- NAKTİYOK A., C. Karabey, "İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişkileri", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 2007, 203-225.
- ORGAN Dennis, K. A. Ryan, "Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", **Personnel Psychology**, 1995, Cilt: 48, 1-337.
- ÖZER M.A., "Vizyondan Misyona Gelecek Tasarımı", **Çerçeve Dergisi**, 2009, 70-84.
- PARNELL J. A., "Strategic Philosophy and Management Level", **Management Decision**, 2005, 157-170.
- PODSAKOFF Philip M., Scott B. MacKenzie and Julie Beth Paine, "Organizational Citizenship Behaviors: Acritical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research", **Journal of Management**, 2000, Cilt: 26, 1-332.
- SEZGİN Feridun, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2005, Cilt 25, Sayı 1, 317-339.
- SÜLEYMANOĞLU R. Küçük, "Stratejik Planlama Süreci", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 2008, 403-412.
- SÜRMEİ Hüsniye, Cemal Yükselen, "İhracatçı İşletmelerin Dış Pazarlamada Rekabet Üstünlüğü Faktörleri, Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Üzerine Bir Araştırma", **Yönetim Dergisi**, 2000, 59-78.
- TAŞÇI Deniz, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Öğrenme Değerler İlişkisi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, 373-382.
- TEMİROĞLU Ahmet, "Ulusal Rekabet Gücü Olarak Tekstil Sektörü", **Tekstil İşveren Dergisi**, 2005, 69-95.
- THOMPSON Holly B., Jon M. Werner, "The Impact of Role Conflict/ Facilitation on Core and Discretionary Behaviors: Testing a Mediated Model", **Journal of Management**, 1997, Cilt: 23, 1-337.
- TREPEL, C., Fox, C. R. ve Poldrack, R., A., "Prospect theory on the brain? Toward a Cognitive Neuroscience of Decision Under Risk", **Cognitive Brain Research**, 2005, 34-50.
- YILDIRIM E., "Kapasite Kullanım Oranlarının Hesaplanması ve Türkiye İmalat Sanayinde Kapasite Kullanım Oranları", **Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Adana, 1989, 1-65.

## TEZLER

- ALPKAN Lütfihak, Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2000. **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**
- AYAN A., İnsan Kaynakları İşlevlerinin İşletmedeki Uygulamalarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- BEŞİKTAŞ İlknur, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- BOLAT İnci, Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2009, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- AYHAN Cesur, İş görenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini Yönünden İncelenmesi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 1998, **(Yayımlanmamış Master Tezi)**.
- ÇELİK Mazlum, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2007, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.
- ÇETİN Fatih, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.
- DAĞDEVİREN M., Performans Değerlendirme Surecinin Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri İle Bütünleşik Modellenmesi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2005, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.
- DEMİRÖZ Seva, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel İmaj Algıları ve Öğrenci Başarıları Arasındaki İlişki, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.
- EROĞLU Şeyma Gün, Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2009, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- GİLİK Ali, Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinin İncelenmesi, Bir Kamu Kurumu Örneği, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- İŞBAŞI Özen, Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Takım Turizm Örgütünde Uygulama, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- KALAYCI Yücel, Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Akdeniz Üniversitesi, SBE, Antalya, 2000, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- KAYIŞ Tuna, Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2009, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

KOPARAL Celil, Yönetim Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1993.

MİMAROĞLU Hande, Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2008, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

ÖZCAN Murat, **Uluslararası Pazarlama**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2009

ÖZSOY O., İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2003, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

UZMAN Hande, Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Karton Ambalaj Üreticileri Sektöründe İnceleme, İstanbul, 2002, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

## İNTERNET KAYNAKLARI

[http://upststitute.blogspot.com.tr/2013/01/vizyon -misyon - strateji -amac politika.html](http://upststitute.blogspot.com.tr/2013/01/vizyon-misyon-strateji-amac-politika.html).

[http://www.academia.edu/3234010/%C4%B0%C5%9Fletmelerde\\_StratejiGeli%C5%9Ftirilmesi\\_ve\\_Y%C3%B6netimi](http://www.academia.edu/3234010/%C4%B0%C5%9Fletmelerde_StratejiGeli%C5%9Ftirilmesi_ve_Y%C3%B6netimi).

[http://www.academia.edu/6091935/Stratejik\\_Y%C3%B6netiminde\\_Vizyon\\_Misyon\\_Ama%C3%A7lar\\_ve\\_Hedefler](http://www.academia.edu/6091935/Stratejik_Y%C3%B6netiminde_Vizyon_Misyon_Ama%C3%A7lar_ve_Hedefler).

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/ozkivanc.htm>.

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, "Kapasite Planlaması Ve Optimum Stok Kontrolü Yönetimi", [www.mevzuatdergisi.com](http://www.mevzuatdergisi.com).

KARACAN E., "Performans Esaslı Bütçe Sistemi ve Türkiye Uygulaması", <http://www.dpt.gov.tr/DocObjects/View/10248/ekaracan-tez.pdf>.

## EKLER

### EK-A: Stratejik Yönetim Süreçlerinin, Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Atatürk Havaalanı Ofis Çalışanları Örneği Anket Formu

Sayın İlgili,

Ekte Yüksek Lisans Tezimin anketi yer almaktadır. "Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Atatürk Havaalanı Ofis Çalışanları Örneği" başlıklı tezimi tamamlayabilmem için ekteki soruların cevaplandırılması gerekmektedir. Soruların cevaplandırılmasında tarafsız ve objektif tercihleriniz çalışmanın bilimsel açıdan güvenilirliğini artıracak ve elde edilen sonuçlar daha faydalı olacaktır.

Destekleriniz için çok teşekkür ederiz.

**Murat Serhat AVCU**  
İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN**  
İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tez Danışmanı

#### BÖLÜM 1

Birinci bölümde yer alan sorular demografik özelliklerle ilgilidir. Tercih ettiğiniz şıkta ki seçeneğin yanında yer alan ( ) içerisine "+" işareti bırakınız. Soruları cevaplarken eksik işaretleme veya fazla işaretleme yapmayınız. Her soruya lütfen bir işaret bırakınız.

#### 1. YAŞINIZ

A. ( ) 20-29 B. ( ) 30-39 C. ( ) 40-49 D. ( ) 50+

#### 2. CİNSİYETİNİZ

A. ( ) Kadın B. ( ) Erkek

#### 3. EĞİTİM DURUMUNUZ

A. ( ) İlköğretim B. ( ) Lise C. ( ) Üniversite  
D. ( ) Yüksek Lisans E. ( ) Doktora F. ( ) Diğer (İçin Lütfen.....)  
Açıklama Yapınız).

#### 4. KURUMDAKİ HİZMET SÜRENİZ

A. ( ) 1-10 Yıl B. ( ) 11-20 Yıl C. ( ) 21-30 Yıl  
D. ( ) 31-40 Yıl E. ( ) 41-50 Yıl F. ( ) 51+ Yıl

#### 5. GÖREV YERİNİZ

A. ( ) Dış Hatlar B. ( ) İç Hatlar



## BÖLÜM 2

<p>Aşağıda yer alan beş seçenekli soruların karşısında yer alan rakamlara göre tercihinizi belirleyiniz. (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Kısmen katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum düşüncelerini ifade etmektedir Size en uygun olan seçeneğin karşısında bulunan 1, 2, 3, 4, 5 rakamlardan birisini seçerek karşısına X işaretini koyunuz.</p>					
<b>A. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ AŞAMALARI ÖLÇEĞİ SORULARI</b> <sup>165</sup>					
<b>A. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ AŞAMALARI ÖLÇEĞİ SORULARI</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. Stratejik durum analizi işletmenin, karlılığını olumlu yönde etkiler.					
7. Genel çevre analizi, işletmenin çevresiyle iletişimlerini güçlendirir.					
8. Yakın çevre analizi, işletmenin yakın çevresiyle ilişkilerini düzenlemeye destek olur.					
9. İç çevre analizi, işletmenin kendi faaliyetlerinin gözden geçirmesine neden olur.					
10. Stratejik örgütsel yönelimi belirleme, faaliyetlerin planlanmasında öncülük eder.					
11. Yapılan işin tanımı, çalışanların işlerini aksatmamasına neden olur.					
12. İşletmenin misyonu, görev tanımlarının yapılmasına öncülük eder.					
13. İşletmenin vizyonu, gelecekte işletmenin bulunacağı yerin resmidir.					
14. İşletmenin amaç ve hedefleri, stratejik yönetim planları için önemlidir.					
15. Strateji oluşturma ve stratejik seçim, işletme faaliyetleri için önemlidir.					
16. Büyüme ve gelişme stratejileri, işletmenin varlığını sürdürmesi için önemlidir.					
17. Durgun büyüme stratejileri, piyasanın istikrarsız olduğu dönemlerde uygulanabilir.					
18. Tasarruf stratejileri, karlılığı artırabilir.					
19. Karma stratejiler, piyasa rekabeti açısından avantaj sağlar.					
20. Stratejik uygulama, her işletmenin izlemesi gereken bir faaliyettir.					
21. Stratejik kontrol, yapılan işlerin gözden geçirilmesini sağlar.					
22. Tasarruf stratejileri, <b>işletmede olumsuzluklara neden olur.</b>					
23. Durgun büyüme stratejileri, <b>işletmenin gelişmesini engeller.</b>					
<b>B. ÖRGÜTSEL VATANDASLIK DAVRANISININ BOYUTLARI ÖLÇEĞİ SORULARI</b> <sup>166</sup>					
<b>B. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI ÖLÇEĞİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
24. Karşılık beklentisi olmadan birine yardım etmektir (Özgecilik), çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirir.					
25. Nezaket tabanlı bilgilendirme, çalışanların motivasyonunu yükseltir.					
26. Vicdanlılık, çalışanlar arasında adaletin yayılmasını sağlar.					
27. Centilmenlik, işletme içerisinde iletişimlerin iyileşmesini destekler.					
28. Sivil erdem, çalışanların birbirleri arasındaki ilişkileri olumlu yönde etkiler.					
29. Yardım davranışları, işletmede dayanışmanın artmasına neden olur.					
30. Örgütsel sadakat, örgütsel vatandaşlık duygusunu olumlu yönde etkiler.					
31. Örgütsel uyum, çalışanlar arasındaki işbirliğini destekler.					
32. Bireysel inisiyatif, çalışanların sorumluluk almasını destekler.					
33. Kişisel gelişim, çalışanların uzmanlıklarını geliştirir.					
34. İhbar davranışı, işletmede faaliyetlerin kontrol altına alınmasını kolaylaştırır.					
35. İhbar davranışı, işletmede çalışanlar arasında işbirliğini etkilemez.					

<sup>165</sup> Bruce R. Barringer and Allen C. Bluedorn, "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", Strategic Management Journal, 1999, Cilt: 20, 421-444, p. 440. dan çalışmasından, uyarlanarak hazırlanmıştır.

<sup>166</sup> May-Chiun Lo and T. Ramayah, " Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia", *International Business Research*, 2009, Cilt: 2, 48-55, p. 54.'den uyarlanarak hazırlanmıştır.

<b>C. PERSONEL PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER ÖLÇEĞİ</b>					
<b>SORULARI <sup>167</sup></b>					
<b>C. PERSONEL PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER ÖLÇEĞİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
36. Çalışanların örgütsel bağlılığı, işgücü performansını olumlu yönde etkiler.					
37. Çalışanların işe geç gelmemesi, iş verimliliğini yükseltir.					
38. Duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık duygularını geliştirir.					
39. Temel ihtiyaçların karşılanması, çalışanların performansını olumlu yönde etkiler.					
40. İşgücünün devri azlığı, iş verimliliğinin artmasına neden olur.					
41. Ego tatminin sağlanması, çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkiler.					
42. Tam kapasite çalışma isteği, hizmet ve ürün kalitesinin artmasını sağlar.					
43. Ürün ve hizmet kalitesinin sürekliliği, müşteri memnuniyetini artırır.					

<sup>167</sup> Majdy Zuriekat, Rafat Salameh and Salah Alrawashdeh, " Participation in Performance Measurement Systems and Level of Satisfaction", *International Journal of Business and Social Science*, 2011, Cilt: 28, 159-169, p. 165.'den uyarlanarak hazırlanmıştır.