T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANA BİLİM DALI

ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

LOJİSTİK ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

Gül ALIŞAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EYLÜL 2024

T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANA BİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

LOJİSTİK ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

Gül ALIŞAR

DANIŞMAN
Prof. Dr. Köksal HAZIR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EYLÜL 2024

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL ve ONAY SAYFASI

Gül ALIŞAR tarafından hazırlanan ***"Lojistik Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi Ve İş Tatmini İlişkisi: Mersin İli Örneği"*** başlıklı bu çalışma 26/09/2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Dr. Öğr. Üyesi Caner ATIŞ

☒ Kabul Ret ☐ ……..…….

Jüri Üyesi

Danışman

Prof. Dr. Köksal HAZIR

☒ Kabul Ret ☐ ……..…….

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Özgür Uğur ARIKAN

☒ Kabul Ret ☐ ……..…….

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi :**22./10./2024.**

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Mert AKTAŞ

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

26/09/2024

Gül ALIŞAR

İmza

LOJİSTİK ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

ÖZET

Ülkemizde lojistik sektörü son yıllarda gelişim gösteren sektörlerden biridir. Türkiye, konumu gereği Orta Doğu, Türk Cumhuriyetleri ve Avrupa arasında bir aktarma merkezi oluşturur. Konumunun yarattığı avantaj ile Türkiye'de lojistik sektörünün önemi gün geçtikçe artmaktadır. Lojistik şirketleri, artan rekabet ortamına uyum sağlamak ve yarının dünyasında var olabilmek için yönetim düzenlerinde daha profesyonel ve özgün iş aşamalarına sahip olan kurumsal sistemlere yönelmek istemektedir. Kurumsallaşma kavramı bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de modern toplumun bir gereği olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini kavramı ise sosyal psikoloji ve örgütsel davranış literatürlerinde sıklıkla araştırılıp incelenen kavramlardan biridir. Kurumsallaşma ve iş tatmini literatürde sıklıkla ele alınan kavramlar olmasına rağmen bu kavramların birlikte değerlendirilip incelendiği çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu tezin amacı Mersin ilinde lojistik faaliyet gösteren şirketlere uygulama yapılarak kurumsallaşma düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişkiye bakmaktır. Yapılan alan araştırmasında anket yöntemiyle veriler toplanmış ve hipotezler SPSS programı kullanarak test edilmiştir. Mersin'de faaliyet gösteren lojistik şirketlerinde kurumsallaşma ve iş tatmininin beraber incelendiği çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bu yönüyle, çalışmanın literatüre ve sektöre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Lojistik, Kurumsallaşma, İş Tatmini, Aile Şirketleri, Profesyonelleşme

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEVEL OF INSTITUTIONALIZATION AND JOB SATISFACTION OF LOGISTICS COMPANIES: THE CASE OF MERSİN PROVINCE

ABSTRACT

The logistics sector in our country is one of the sectors that has developed in recent years. Turkey, due to its location, forms a transfer center between the Middle East, Turkish Republics and Europe. The importance of the logistics sector in Turkey is increasing day by day with the advantage created by its location. Logistics companies want to turn to corporate systems that have more professional and original work stages in their management systems in order to adapt to the increasing competitive environment and to exist in the world of tomorrow. The concept of institutionalization emerges as a requirement of modern society in our country as well as all over the world. The concept of job satisfaction is one of the concepts that are frequently researched and examined in the literature of social psychology and organizational behavior. Although institutionalization and job satisfaction are concepts that are frequently discussed in the literature, it is seen that there are limited number of studies in which these concepts are evaluated and examined together. The aim of this thesis is to examine the relationship between the level of institutionalization and job satisfaction by applying an application to companies operating in logistics in Mersin. In the field research conducted, data was collected by survey method and hypotheses were tested using SPSS program. It is seen that there is no study in which institutionalization and job satisfaction are examined together in logistics companies operating in Mersin. In this respect, it is thought that the study will contribute to the literature and the sector.

Keywords: Logistics, Institutionalization, Job Satisfaction, Family Businesses, Professionalization

TEŞEKKÜR

Tez sürecinin gerçekleşmesinde, kıymetli birikimlerini benimle paylaşan, her danışmamda sabırla bana değerli zamanını ayırıp, bana faydalı olabilmek elinden geleni sunan ve samimiyetini benden esirgemeyen danışman hocam Prof.Dr. Köksal HAZIR'a teşekkürü borç biliyor ve şükranlarımı sunuyorum.

Tez sürecinin boyunca, maddi ve manevi imkanlarını benden esirgemeyip, her zaman destek olan aileme ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Üniversite hayatım boyunca kazandırdıkları herşey için diğer tüm Toros Üniversitesi hocalarıma ve çalışanlarına da sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sevgili aileme,

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **iiv**

ABSTRACT ..... **v**

TEŞEKKÜR ..... **vi**

İTHAF (ADAMA)SAYFASI……...……...……..…..…..…**vii**

İÇİNDEKİLER ..... **vi**

TABLOLARIN LİSTESİ ..... **viii**

ŞEKİLLERİN LİSTESİ ..... **xiv**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LOJİSTİĞE GENEL BAKIŞ

1.1. Lojistik Kavramı **3**

1.2. Lojistiğin Tarihçesi **4**

1.3. Lojistiğin Önemi **6**

1.4. Lojistiğin Prensipleri **7**

1.5. Lojistik Yönetimi **9**

1.6. Lojistik Türleri **9**

1.6.1. Tedarik Lojistiği **10**

1.6.2. Üretim Lojistiği **11**

1.6.3. Dağıtım Lojistiği **12**

1.6.4. Tersine Lojistik **12**

1.7. Lojistik Faaliyetler **13**

1.7.1. Sipariş İşleme **14**

1.7.2. Envanter Yönetimi **15**

1.7.3. Taşıma **15**

1.7.4. Depolama, Elleçleme ve Paketleme **16**

1.7.5. Tesis Ağı 17
1.8. 3PL Lojistik ve 4PL Lojistik 17
1.9. İşletme Lojistiği 19

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUMSALLAŞMA

2.1. Kurumsallaşma Kavramı 21
2.2. Kurumsal Yönetim Kavramı 23
2.3. Kurumsallaşmanın Önemi 24
2.4. Kurumsallaşma Boyutları 25
2.4.1. Formalleşme 25
2.4.2. Profesyonelleşme 25
2.4.3. Tutarlılık 26
2.4.4. Özerklik 26
2.4.5. Şeffaflık 27
2.4.6. Sosyal Sorumluluk 27
2.5. Şirketlerin Kurumsallaşması 28
2.5.1. Kanunen Tanıma 28
2.5.2. Varlığın Sürekli Kılınması 29
2.5.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu 29
2.5.4. Kurumsal Kimlik Kazanma 30
2.6. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması 30
2.6.1. Aile Anayasası Oluşturulması 32
2.6.2. Aile Yönetim Kurulunun Oluşturulması 33
2.6.3. Devir Planlamasının Yapılması 33
2.6.4. Aile Meclisinin Kurulması 34
2.6.5. Çatışma Yönetimi 34

2.7. Kurumsallaşmanın Avantajları 35

2.8. Kurumsallaşmanın Dezavantajları 36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞ TATMİNİ

3.1. İş Tatmini Kavramı 38

3.2. İş Tatmininin Önemi 39

3.3. İş Tatmini Kuramları 40

3.4. İş Tatmininin Boyutları 43

3.4.1. Bireysel Faktörler 43

3.4.1.1. Yaş 44

3.4.1.2. Cinsiyet 44

3.4.1.3. Eğitim.....45

3.4.1.4. Kişilik.....45

3.4.1.5. Görev Süresi 46

3.4.2. Çevresel Faktörler 46

3.4.2.1. İşin Kendisi.....46

3.4.2.2. Ücret 47

3.4.2.3. Terfi Fırsatları.....47

3.4.2.4. Çalışma Arkadaşları 47

3.4.2.5. Çalışma Koşulları.....48

3.4.2.6. Danışman.....48

3.5. İş Tatmininin Sonuçları.....49

3.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları 49

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. LOJİSTİK ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

4.1. Kurumsallaşma Düzeyi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler.....51

4.2. Araştırma.....52

4.2.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi.....52

4.2.2. Yöntem.....52

4.2.3. Evren ve Örneklem.....53

4.2.4. Araştırma Modeli ve Kurulan Hipotezler.....54

4.3.Verilerin Analizi ve Yorumları.....56

4.3.1. Örnekleme İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....56

4.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri ..59

4.3.2.1. Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi 59

4.3.2.2. İş Tatmini Ölçeği Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi 62

4.4. Hipotez Testlerinin Analizleri 63

SONUÇ VE ÖNERİLER.....80

KAYNAKÇA 85

EKLER.....101

EK-1. Anket Formu 101

EK-2. Etik Kurul Kararı 105

İNTİHAL PROGRAMI RAPORU FORMU ……..…….106

İNTİHAL PROGRAMI RAPORU SAYFALARI…..……..……..….107

İNTİHAL PROGRAMI RAPORU SAYFALARI…..……..……..….108

TABLOLARIN LİSTESİ

Tablo 1. Demografik Tanımlayıcı İstatistikler 56

Tablo 2. Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği Güvenilirlik Analizleri 60

Tablo 3. Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği KMO ve Barttlet Sonuçları 60

Tablo 4. Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği Faktör Analizi Bulguları 61

Tablo 5. İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi 62

Tablo 6. İş Tatmini Ölçeği KMO ve Barttlet Sonuçları 62

Tablo 7. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Bulguları 63

Tablo 8. Lojistik Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi ile İş Tatmini İlişkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 64

Tablo 9. Lojistik Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi ile İş Tatmini İlişkisine İlişkin Anova Testi Sonuçları 64

Tablo 10. Kurumsallaşma Düzeyi Alt Boyutlarından Profesyonelleşme ve Tutarlılık ile İş Tatmini İlişkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 65

Tablo 11. Kurumsallaşma Düzeyi Alt Boyutlarından Profesyonelleşme ve Tutatlılık ile İş Tatmini İlişkisine İlişkin Anova Testi Sonuçları 65

Tablo 12. Kurumsallaşma Düzeyi Alt Boyutlarından Formalleşme ve Şeffaflık ile İş Tatmini İlişkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 66

Tablo 13. Kurumsallaşma Düzeyi Alt Boyutlarından Formalleşme ve Şeffaflık ile İş Tatmini İlişkisine İlişkin Anova Testi Sonuçları 67

Tablo 14. Cinsiyete Göre Kurumsallaşmaya İlişkin Algı Farklılıklarının Bağımsız T Testi Sonuçları 67

Tablo 15. Yaşa Göre Kurumsallaşmaya İlişkin Algı Farklılıklarının Anova Testi Sonuçları 68

Tablo 16. Eğitim Düzeyine Göre Kurumsallaşmaya İlişkin Algı Farklılıklarının Anova Testi Sonuçları 68

Tablo 17. Çalışma Süresine Göre Kurumsallaşmaya İlişkin Algı Farklılıklarının Anova Testi Sonuçları 69

Tablo 18. Şirketteki Pozisyona Göre Kurumsallaşmaya İlişkin Algı Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları 69

Tablo 19. Maaş Aralığına Göre Kurumsallaşmaya İlişkin Algı Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları 70

Tablo 20. Şirket Faaliyet Süresine Göre Kurumsallaşmaya İlişkin Algı Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları 71

Tablo 21. Şirket Çalışan Sayısına Göre Kurumsallaşmaya İlişkin Algı Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları 71

Tablo 22. Çalışan Aile Üyesi Sayısına Göre Kurumsallaşmaya İlişkin Algı Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları 72

Tablo 23. Çalışanın Aile Üyesi Olma Durumuna Göre Kurumsallaşmaya İlişkin Algı Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları 72

Tablo 24. Cinsiyete Göre İş Tatmini Farklılıklarının Bağımsız T Testi Sonuçları 73

Tablo 25. Yaşa Göre İş Tatmini Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları 73

Tablo 26. Eğitim Düzeyine Göre İş Tatmini Farklılıklarının Anova Testi Sonuçları 74

Tablo 27. Çalışma Süresine Göre İş Tatmini Farklılıklarının Anova Testi Sonuçları 74

Tablo 28. Şirketteki Pozisyona Göre İş Tatmini Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları 75

Tablo 29. Maaş Aralığına Göre İş Tatmini Farklılıklarının Anova Testi Sonuçları 75

Tablo 30. Şirket Faaliyet Süresine Göre İş Tatmini Farklılıklarının Anova Testi Sonuçları 76

Tablo 31. Şirket Çalışan Sayısına Göre İş Tatmini Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları 76

Tablo 32. Çalışan Aile Üyesi Sayısına Göre İş Tatmini Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları 77

Tablo 33. Çalışanın Aile Üyesi Olma Durumuna Göre İş Tatmini Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları 77

Tablo 34. Hipotezlerin Değerlendirilmesine İlişkin Genel Tablo 78

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 1. Lojistik Türleri 10

Şekil 2. Tedarik Lojistiği Operasyonları 11

Şekil 3. Dağıtım Lojistiği Operasyonları 12

Şekil 4. Bütünleşik Lojistik Faaliyetler 14

Şekil 5. İşletme Lojistiğinin Bölümleri 20

Şekil 6. Aile Anayasasının Katkıları 32

Şekil 7. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 41

Şekil 8. Herzberg'in Çift Faktör Teorisinde Tatminsizlik Ve Tatminin Kaynakları 42

Şekil 9. Vroom'un Beklenti Teorisinin Anahtar Terimleri Ve Yönetimsel Çıkarımları 43

Şekil 10. İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler 50

Şekil 11. Araştırma Modeli 54

KISALTMALAR

Kısaltmalar	Açıklama
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
KDÖ	Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TDK	Türk Dil Kurumu

EKLER LİSTESİ

EK-1. Anket Formu 101

EK-2. Etik Kurul Kararı 105

GİRİŞ

Son zamanlarda nüfusun hızlı artışı ve sürekli değişim gösteren yaşam koşulları, küresel tüketimi arttırmıştır. Tüketim artışı ile paralel olarak lojistik faaliyetlerde artış göstermektedir. Günümüz dünyasında küreselleşmenin etkileri rekabet ortamını da beraberinde getirmiştir. Rekabetin güçlü hissedildiği sektörlerden birisi de lojistik sektörüdür. Lojistik sektörü hem Dünya ekonomisinde hem de Türkiye ekonomisinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Lojistik sektörü son zamanlarda gelişim gösteren ve ülke ekonomileri için giderek önemi artan dinamik sektörlerden biridir.

Küreselleşmenin etkileri ile lojistik şirketlerinin yönetim anlayışlarında yenilik ve değişim yaşanmaktadır. Lojistik şirketleri, yarının dünyasında var olabilmek ve rekabet ortamında güç elde etmek adına kurumsallaşma yönünde çabalar geliştirmelidirler. Kurumsallaşma kavramı ile ilgili yazında birçok tanım ve inceleme mevcuttur. Temelde kurumsallaşma, "istikrarsız, gevşek organize edilmiş veya dar teknik faaliyetlerden düzenli, istikrarlı, sosyal açıdan bütünleştirici kalıpların ortaya çıkması" olarak tanımlanabilecek yansız olan bir fikirdir (Broom ve Selznick, 1955:238). Yazında sıkça işlenen kavramlardan diğeri de iş tatminidir. İş tatmini kavramı, kişilerin halihazırda meşgul oldukları iş rollerine yönelik duygusal yönelimleri olarak tanımlamaktadır (Vroom, 1964). Ekonomide önemli bir rolü olan lojistik sektöründe çalışan kişilerin işlerinden tatmin olması önemlidir.

Son yıllarda kurumsallaşma ve iş tatmini konularında yapılan çalışmaların sayısında artış gözlemlenmektedir. Ülkemizde kurumsallaşma konusunun sıklıkla ve geniş ölçüde ele alınması, konunun önemini ortaya koymaktadır. Kişi otoritesine bağlı kalmadan, esnek, şeffaf ve adil yönetim anlayışları çalışanların iş tatminlerini arttırabilir. İşgörenlerinin iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevleri arasındadır (Akıncı, 2002:2). Kurumsallaşmanın ilk adımı işgöreninin tatminiyle birlikte müşteri tatminini sürdürülebilir duruma getirmektir. Yazın araştırıldığında sıklıkla işlenen bu iki kavramın Mersin'de faaliyet gösteren lojistik şirketlerinde beraber incelendiği çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bu yönüyle yapılan çalışmanın hem literatüre hem de sektöre katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Çalışma 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde lojistik kavramı, lojistiğin tarihçesi, lojistiğin önemi, lojistiğin prensipleri, lojistik yönetimi, lojistik türleri, lojistik

faaliyetler, 3PL ve 4PL lojistik ve işletme lojistiği kavramları literatürde konu ile ilgili bulunan kaynaklar kullanılarak incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsallaşma kavramına yer verilerek, kurumsal yönetim kavramı, kurumsallaşmanın önemi, kurumsallaşma boyutları, şirketlerin kurumsallaşması, aile ilişkilerinin kurumsallaşması, kurumsallaşmanın avantajları ve dezavantajları konuları ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde iş tatmini kavramına yer verilerek, iş tatmininin önemi, iş tatmini kuramları, iş tatmininin boyutları, iş tatmininin sonuçları ve iş tatminsizliğinin sonuçları konuları ele alınmıştır. Araştırmanın teorik bölümünü açıkladıktan sonra dördüncü bölümde ise konuyu desteklemek hedefiyle Mersin ilinde faaliyet gösteren lojistik şirketlerine anket uygulanmıştır. Bu bölümde kurumsallaşma düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişkiler, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın ön kabulleri, evreni, örneklemi, sınırlılıkları, modeli hipotezleri, bulguları ile araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve istatistikî analizlere yer verilmiştir. Çalışma kapsamında anketler, Mersin ilinde faaliyet gösteren 117 şirketten 514 şirket çalışanına ulaştırılmıştır. Süreçte 420 kişi dönüş sağlamış ve bu anketlerden kullanıma uygun 402 adet anket toplanmış ve istatistik paket programla hipotezler analiz edilmiştir. Yapılan bu çalışma ile Mersin'deki lojistik şirket çalışanları üzerinde kurumsallaşma düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LOJİSTİĞE GENEL BAKIŞ

Bu bölümde lojistik kavramı, lojistiğin tarihçesi, lojistiğin önemi, lojistiğin prensipleri, lojistik yönetimi, lojistik türleri, lojistik faaliyetler, 3PL ve 4PL lojistik, işletme lojistiği konuları genel olarak açıklanmıştır.

1.1. Lojistik Kavramı

Lojistik kavramı çok boyutlu bir kavramdır. Başlangıçta sadece askeri alanda kullanılan lojistik kavramı, küreselleşen günümüz dünyasında iş hayatında da yerini almıştır. Öyle ki lojistik, günümüzde işletmelerin ve ülkelerin rekabet üstünlüğü elde etmede önemli stratejik ögelerden biri olarak değerlendirilir (Aydın ve Öğüt, 2008). Lojistik, Latince ‘‘logic’’ (mantık) ve ‘‘statistic’’ (istatistik) kelimelerinin birleşiminden oluşmuştur. TDK ise bu kelimeyi ‘‘Kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, hizmetin ve bilgi akışının çıkış noktasından varış noktasına kadar taşınmasının etkili ve verimli bir biçimde planlanması ve uygulanması’’ şeklinde tanımlamaktadır (Türk Dil Kurumu, 2019).

Lojistik ilk olarak Dünya Savaşı’nda, cephedeki birliklerin ekipmana gereksinim duyduğu sıralarda ortaya çıkmıştır. Lojistik kavramının ilk kez ortaya çıkışı ise askeri alanda gerçekleşmiş ve “ordulara ait malzeme, teçhizat ve personellerin taşınması, bakımı ve yenilenmesi” konusunda askeri işlevlerin kapsamlı bir şekilde tanımlanması hedefiyle literatüre kazandırılmıştır (Bowersox ve Closs, 1996). Dünyada ilk defa “lojistik” kelimesinin Henri de Jomini tarafından 1838 yılında yayımlanan The Art of War (Savaş Sanatı) isimli eserinde kullanıldığı bilinmektedir. Genel olarak askeri alanda kullanımları bulunan lojistik kavramı ile ilgili birçok tanımlama bulunmaktadır. Lojistik hakkındaki çeşitli tanımlamalar şu şekildedir:

Tudor (2012) lojistiği, bir organizasyonun fiziksel akışlarını ilgili kaynakları sağlayarak yönetmeyi amaçlayan faaliyeti şeklinde tanımlamaktadır. Christopher (1998) çalışmasında lojistiği, hammadde, parça ve bitmiş ürünlerin ilgili bilgi akışlarının organizasyon ve pazarlama ağları aracılığıyla, mevcut ve ileriye yönelik kârlılığın maliyet yoluyla maksimuma çıkarılmasını sağlayacak biçimde tedarikini, hareketini ve depolanmasını stratejik bir şekilde yönetme süreci olarak tanımlamaktadır. Russel (2000)

lojistiği, müşteri hizmeti olarak tanımlamıştır. Lojistik destek ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklanan yeteneklerin geliştirilmesi ve etkinliklerin yönetilmesiyle ilgilidir olup mantık ve hesaplamaları içermektedir. Wen vd. (2018) lojistiği, malın, sevkiyat noktasından varış noktasına ulaşana kadar olan tüm süreci şeklinde ifade etmiştir. Lojistik, ürünlerin üreticiden alıcısına ulaştıran ve tedarik zincirinin önemli bir unsuru olan gelişmiş toplumların dolaşım ağı organizasyonudur. Çevik ve Kaya (2010) lojistiği, geçmişteki taşımacılık ifadesinin bir seviye gelişmiş ifadesi olup, ürünün üretim noktasından alınıp depolarda tutulması, stoklanması, ürünün varış yerine talep edilen biçimde teslim edilmesi ve bütün bu adımların sistemli, en etkili ve hızlı biçimde gerçekleşmesi şeklinde ifade eder. Ruziyev ve Bakhriddinova (2022) lojistik kavramını, başlangıçta ordular tarafından teçhizat ve araç gereçlerini nasıl tedarik ettiğini, depoladığını ve taşıdığını tanımlamak için kullanıldığını fakat tüketimin yükselişi ve ardından daha karmaşık tedarik zincirlerinin genişlemesiyle birlikte evrim geçirdiği şeklinde ifade etmişlerdir.

Lojistik kavramı ile ilgili literatürde var olan tanımlar genel olarak analiz edildiğinde kavramların hemen hemen hepsinin birbirlerine benzer anlam taşıdıkları görülmektedir.

1.2. Lojistiğin Tarihçesi

Lojistiğin insanlık tarihi kadar eski bir geçmişi bulunmaktadır. Nüfus ve tüketim artışı ile paralel olarak artan ticaret ağları lojistik tarihinin temelini oluşturmuştur. İnsanlığın geçmiş 5000 yıldaki ilerleyişi, lojistiğin evrensel güçler için önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir. Tarih incelendiğinde, Büyük İskender, Cengiz Han ve Napolyon ordularıyla ilerlerken, askerlerinin beslenme ihtiyaçlarını karşılamak için lojistik planlama ve organizasyon sistemleri geliştirmişlerdir (Koçak, 2020).

Askeri zaferlerin temel stratejisi olan lojistik, 2. Dünya Savaşı zamanlarında önemini daha çok hissettirmiştir. 2. Dünya Savaşı'ndan sonra ülkelerarası ticaret ağlarının hareketlenmesi ve ticaretin şekil değiştirmesinin sonuçları lojistiğin gelişmesine yol açmıştır. Bugünlerde taşımacılık kavramının genişletilmiş tanımı olan lojistik, ekonomik göstergelerin gelişiminde önemli bir rol oynayan temel unsurlardan biri haline gelmiştir (Erkan, 2014).

Lojistiğin tarihi, ilk çağlara kadar eski bir tarihe dayanmasının yanı sıra, sürekli bir değişim göstererek devam etmektedir. Antik çağlardan bu yana lojistik açısından mihenk

taşı diyebileceğimiz en önemli olay, eski Mısır'daki piramitlerin inşa edilmesidir. 146 metre yüksekliğinde ve ağırlığı 6 milyon ton olarak hesaplanan Büyük Gize Piramidi inşası için eski Mısırlılar, o zamanlar için gelişmiş olarak nitelendirilebilecek ulaşım teçhizatlarına, devasa taş blokları hareket ettirebilecek ekipmanlara ihtiyaç duyuyorlardı. Lojistik perspektifinden düşünüldüğünde, eski Mısır'daki bu yapıların bu hassasiyet aşamasına nasıl ulaştığını tam olarak açıklanmamakla beraber, o dönemde yaşayan insanlarının başarılarını M.Ö. 2700'de inşa edilen kaldırma araçları ile yaptıklarını dikkate alınmalıdır (Cuturela ve Manole, 2013).

Diğer bir küresel önemli olay ise, Yunan gemilerinin gemi taşımacılığında yaptıkları dönüşüm olarak ifade edilebilir. Gemi inşalarında yaşanan gelişmeler, deniz seyahatinde hız, insan ve yük taşımacılığının temelini oluşturmuş ve mobil savaş alanlarına ikmal için lojistik sisteminin oluşturulmasına yol açmıştır (Cuturela ve Manole, 2013). Lojistik tarihi incelendiğinde, antik zamanların askeri dehası olarak nitelendirebileceğimiz Büyük İskender, bu lojistik becerileri ve askeri vektörü etkin bir biçimde kullanan ilk büyük lider olduğu söylenebilir. Avrupa'yı Afrika'yla, Orta Doğu'yu Uzakdoğu sınırlarına kadar birleştirerek bilinen ilk küreselleşmeyi gerçekleştirmiştir.

Lojistik sistemlerinde devrim yaratan olaylardan birisi de, Endülüs Emevileri Devleti zamanında İspanya-Cordoba'da inşa edilen Mezquita (Kurtuba) camisi etkin bir ulaştırma sistemi sayesinde tamamlanmıştır (Koçak, 2020). MS 700 yılında Mezquita camiinin inşa edilmesi olup, binanın 846 sütununun İslam imparatorluğunun her yerinden doğru zamanda ulaşmasını sağlayacak şekilde destekleyici sütunlar için üretim sahalarının koordinasyonu, nakliye ve kara operasyonlarının yönetimi, bu projenin yarattığı lojistik bir inkılaptır (Cuturela ve Manole, 2013)

Cuturela (2013) çalışmasında lojistik tarihi ile ilgili gelişmeler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (2013:195-197):

- 1200'ler; deniz taşımacılığı ve kara taşımacılığında uluslararası bir işbirliği sistemi olarak kurulan ve kıtalararası taşımacılığın en önemli uluslararası ağlarından biri olan Hansa Ligi'nin kurulması,

- 1500'ler; Avrupa'daki posta hizmetlerinin kıta genelinde giderek yaygınlaştığı ve İngiliz ve İspanyol imparatorluklarının genişlemesiyle birlikte ilk deniz posta

sisteminin gelişmesi, mektupların Paris, Gent, İspanya ve Viyana gibi imparatorluk mahkemelerine ulaştırılması,

- 1800'ler; sanayi devrimi ile karayolu ve demiryoluyla yeni ulaşım araçlarının keşfedilmesi,
- 1940'lar; Dünya savaşları sırasında askeri lojistik kavramının ticaret dünyasına entegrasyonu,
- 1956; deniz konteynerinin icadı,
- 1970'ler; lojistiği diğer operasyonel işlevlerle etkili bir şekilde birbirine bağlamayı amaçlayan Taiichi Ohno tarafından Toyota Motor Company'de geliştirilerek piyasaya sunulması,
- 1990'lar; QR ve ECR Teknolojileri sayesinde dağıtıma özel önem veren lojistik stratejilerin geliştirilmesi.

Lojistik, teknoloji ve son trendlere hızlı adapte olması nedeniyle sürekli gelişim gösteren bir alandır. Bu özelliği onun tarihinde devrim sayılabilecek olaylar yaşamasına yol açmıştır. Geçmişte, askeri birliklerin gereksinimi olan taşıma ve beslenme gibi hizmet destek faaliyetleri olarak tanımlanan lojistik, günümüzde her alanda faaliyetlerini devam ettirmektedir.

1.3. Lojistiğin Önemi

İnsanın var olduğu ilk andan itibaren lojistik hayati bir önem taşımaktadır. Günümüzde lojistiğin önemi istikrarlı bir şekilde artış katetmektedir. Küreselleşen dünyamızda, iş dünyasında artan rekabet ortamı ile şirketler kār oranlarını arttırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için yeni arayışlara girmişlerdir. Lojistik alanında yatırım yapmak ve yenilikleri takip etmek gibi faaliyetler işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Şirketler lojistik alanında yaptıkları yatırım ve yenilikler ile piyasalarda varlıklarını sürdürebilme şanslarını da arttırabilmektedir. Küreselleşme ve ekonominin bir bütün olarak ilerlemesi, tek pazarın oluşmasını sağlamakla beraber bu süreçte lojistiği önemli bir araç getirmektedir. İyi planlanmış bir lojistik yönetimi olanaklarına sahip bir pazar, diğer ekonomilere göre önemli bir rekabet avantajına sahipken lojistik altyapısının geliştirilmesi,

hem bir rekabet aracı olarak hizmet verebilir hem de pazar payının artmasında belirleyici bir rol oynayabilir (Kherbach ve Mocana, 2016).

Lojistik faaliyetler, işletmelerde müşteri hizmetinin temelini oluşturur. Bu faaliyetlerin müşterinin taleplerine en etkili şekilde cevap verilecek şekilde planlanması, hem işletmeye hem de müşteriye önemli faydalar sağlar. Değişen rekabet koşullarının bir sonucu olarak ortaya çıkan lojistik, belki ürünün biçimini değiştirmemekte ancak sağladığı arz uygunlukları ile ürünün ekonomik değerini artırmaktadır (Güner ve Ferhan, 2003). Lojistik süreçlerin başarılı şekilde gerçekleşmesi işletmelere büyük getiriler sağlarken işletmeler için lojistiğin önemli olmasının birden çok sebebi bulunmaktadır.

Lojistiğin işletmeler açısından neden önem kazandığını aşağıdaki maddelerle belirtmemiz mümkündür (Kobu, 1999:200-202):

- Taşıma mesafelerinin ve maliyetlerinin artması,
- Üretim teknolojilerinin birçok alanda doyum noktasına ulaşması nedeniyle yöneticilerin, maliyetleri düşürmek amacıyla lojistik alanlarına yönelmesi,
- Stok tespitinde tam zamanında tedarik, kanban gibi sistemlerin sıklıkla tercih edilmesi,
- Ürün çeşitlerinin hızla gelişen ve değişen tüketici taleplerini karşılamak zorunluluğuyla artması,
- Doğayı koruma amacıyla kullanılmış malzemelerin geri dönüşümü için işlenmesi,
- Global alanda hizmet veren üretim ve satış şirketlerinin artması,
- Yeni teknolojilerin kullanımının artması ve iletişim sistemlerinin gelişmesidir.

1.4. Lojistiğin Prensipleri

Küreselleşen dünyamızda lojistik sektörünün önemi ve hacmi gün geçtikçe artmaya devam etmektedir. Lojistik uzmanlık gerektiren alanlardan birisidir. Lojistik faaliyetlerin etkin ve optimize bir şekilde gerçekleşmesi için belirli prensipler bulunmaktadır (Keskin, 2012).

Standartlık; Lojistik hizmetlerin standart olması büyük kolaylık sağlar. Standartlık, ortak çalışma, kullanım ve yönetim gibi temel hedefleri içermelidir. Lojistik uygulamalarında uluslararası düzenlemelerin kullanılması gereklidir. Malzeme, ekipman, hizmet ve prosedürlerde uluslararası standartlara uyulması halinde finansal faydalarla birlikte zaman tasarrufu da sağlanır. Taşıma ve elleçleme ekipmanının belirli standartlarda olması konusunda en iyi örneklerden biri standart tip konteynerlerdir.

Ekonomik Olma; Ekonominin en temel kurallarından birisi kaynakların sınırlı, ihtiyaçların sınırsız olmasıdır. Lojistikte ekonominin ilkesi, en az maliyetle etkin lojistik faaliyetlerin sağlanmasıdır. Kaynaklar ihtiyaçların tümünü karşılama konusunda yetersiz olduğu için kaynakların tahsis edilmesi ve önceliklerin tespit edilmesinde hem maliyet hem de zaman faydası sağlar.

Yeterlilik; Lojistik kaynaklar yeterlilik seviyesinde belirli oranlar yakalamalıdır. Yeterli desteğin sağlanamadığı lojistik faaliyetler, desteklenen uygulamaların başarısız olmasına yol açar. Yeterlilik prensibine uymak için fazla stok yerine optimum stok seviyesine ulaşılmalıdır. Kısacası, sürdürülebilirlik ve karşılanabilirlik temel alınmalıdır.

Elastikiyet; Lojistik faaliyetler, değişen talep, görev, usul, durum ve konseptlere uyum içinde olabilecek bir yapılanma içinde olması gerekir.

Sadelik; Karmaşık sistemler yerine planlama ve uygulama adımlarında sadelik esas alınmalıdır. Sadelik verimliliği arttır. Sadeleşme sonucunda kaynaklarda etkin tahsis edilmiş olur.

İzlenebilirlik ve Şeffaflık; Lojistik faaliyetlerin görünürlüğü, sistemdeki güveni artırır. Ayrıca, bilgi işlem teknolojisi ve elektronik imkanlarla tüm faaliyetlerin durumu, zamanı ve konumu doğru şekilde izlenebilir, problemler önceden tespit edilip çözüme kavuşturulabilir.

Koordinasyon ve İşbirliği; Lojistik faaliyetlerde tüm paydaşlar işbirliği içinde olduklarında verimlilik artar. Lojistik etkinliğinin sağlanması koordinasyon sağlanması şartına bağlıdır.

Etkinlik; Maliyet başta olmak üzere tüm lojistik operasyonların etkinliğinin sorgulanması ve süreç içerisinde değer yaratmayan operasyonların elimine edilmesi gerekir.

Güvenilirlik; Lojistik sistemin planlanan sürede, beklenen seviyede ürün ve hizmeti sağlamasına yönelik inanç birçok sonucu da beraberinde getirir. Sisteme güven duyulmayan ortamda fazla stok bulundurma gibi gereksiz faaliyetlerin oluşmasının önüne geçilemez.

Öncelik; Hangi departmanların, hangi ürünlerin veya hangi hizmetlerin öncelikli olması lojistik ağlarında olası yetersizlik durumunda aradaki karar vericilerin zaman tasarrufu sağlamasına ve az hata yapmasına neden olur.

Otorite; Lojistik sistemde görevlendirmeler kesin bir şekilde belirlenmeli, yetki sınırının aşılması veya yetkinin kullanılmaması gibi olası durumların önüne geçilmesi sağlanmalıdır.

1.5. Lojistik Yönetimi

Lojistik yönetimi, müşterinin taleplerini karşılamak amacıyla üretim noktası ile tüketim noktası arasında ürün, hizmet ve bilgilerin akışını ve istiflenmesini verimli bir şekilde organize eden, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri yönetiminin bir parçasıdır (CSCMP, 2012). Lojistik yönetimi, faaliyetlerin etkin ve verimli şekilde ilerlemesini sağlayarak işletmelere zaman ve maliyet avantajları sunarken yüksek müşteri memnuniyeti ve düşük maliyet sağlayabilir. İşletmelere rekabet avantajı sağlayan bu süreçler entegre şekilde daha planlı ve kontrollü ilerler. Lojistik, materyal sağlanması işleminden, müşteri memnuniyetine kadar tüm süreçleri dahil ederken, dağıtım, sadece son ürünlerin dağıtımı ile ilgilidir (Bilginer vd., 2015). Lojistik yönetimi ise, malzeme yönetimi, fiziksel yaşam eğrisi ve fiziki dağıtımın bileşenlerinden oluşur (Sezen ve Gök, 2004).

Lojistik yönetiminin temel hedefi, işletmenin sahip olduğu ya da ulaşmak istediği pazarı, dağıtım ağını, üretim aşamasını ve satın alma faaliyetlerini düşük maliyet ve yüksek müşteriye hizmeti içerisinde sunmaktır. Lojistik yönetiminin, maliyet/verimlilik ve değer avantajı kazanmasında şirketlere katkıda bulunduğu söylenebilir (Ziya, 2008).

1.6. Lojistik Türleri

Şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için etkili bir lojistik yönetimine sahip olmaları çok önemlidir. Lojistik süreçlerinde başarı, iyileştirilmiş müşteri memnuniyeti ve düşük maliyetin yanı sıra artan verimlilikte sağlar. Lojistiğin sahip olduğu türleri 4 ana

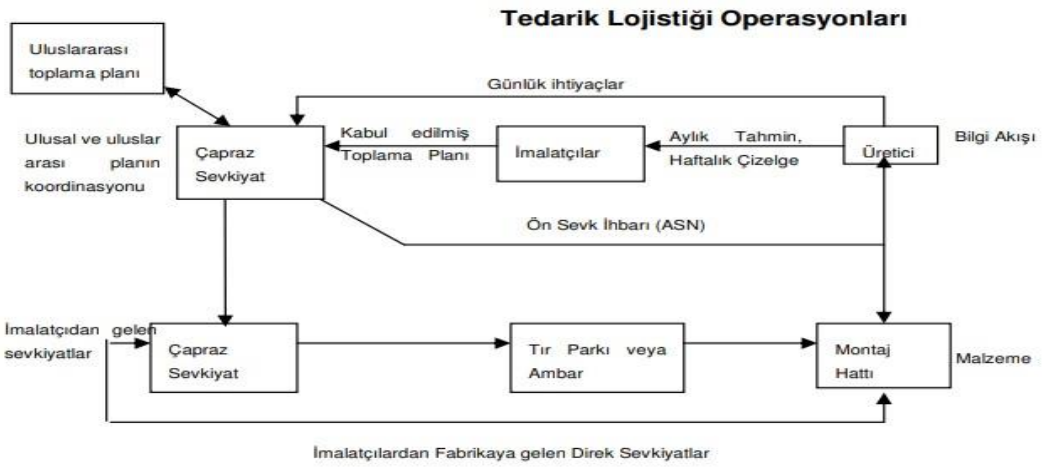
başlıkta sıralayabiliriz.

- Tedarik Lojistiği
- Üretim Lojistiği
- Dağıtım Lojistiği
- Tersine Lojistik

Şekil 1. Lojistik Türleri
Kaynak: (Gigerl, 2016)

1.6.1. Tedarik Lojistiği

Lojistik zincirinin başında gelen tedarik lojistiği, hammaddenin üretim yapılan depodan alınıp tüketici noktasına giden süreçte ürünün alınması, ürünün elleçlemesinin yapılması, ürünün kontrolden geçirilmesi, stok analizinin incelenmesi, depolama ve transit benzeri bir düzenin içinde hareket eden bir ağ şeklinde tanımlanabilir. Inbound olarakta isimlendirilen tedarik lojistiği, sadece üretimden önceki faaliyetleri kapsar ve kaynakların üretim hattına ulaşmasına destek sağlayan bir aşamadır. Tedarik lojistiğinin temel fonksiyonu, tedarikçilerden mal toplamak, bunları her bir montaj tesisi için zaman aralığı başına teslimat yükleri halinde yeniden birleştirmek ve bunları tam olarak ihtiyaç duyulduğunda minimum maliyetle teslimini gerçekleştirmektir (Holweg ve Miemczyk, 2003).



Şekil 2. Tedarik Lojistiği Operasyonları

Kaynak: (Holweg ve Miemczyk, 2003)

Tedarik lojistiğinin görevleri arasında ihtiyaçların belirlenmesi, ürünlerin alınıp kontrol edilmesi, depolama, müşteriler için ürünlerin sağlanması veya elden çıkarılmasının yer aldığı söylenebilir. Bu görevler, çok fazla sermaye bağlamanın yarattığı ekonomik zararlardan kaçınmanın yanı sıra satın alma kararlarını vermek amacıyla gerekli maddi ürünlerin operasyonel alanlara optimal şekilde tedarik edilmesi üzerinde büyük bir olumlu etkiye sahiptir (Gigerl, 2016). Bu görevler, şirketler üretim öncesi maliyet avantajları sunduğu için tedarik lojistiği şirketler için büyük önem taşımaktadır.

1.6.2. Üretim Lojistiği

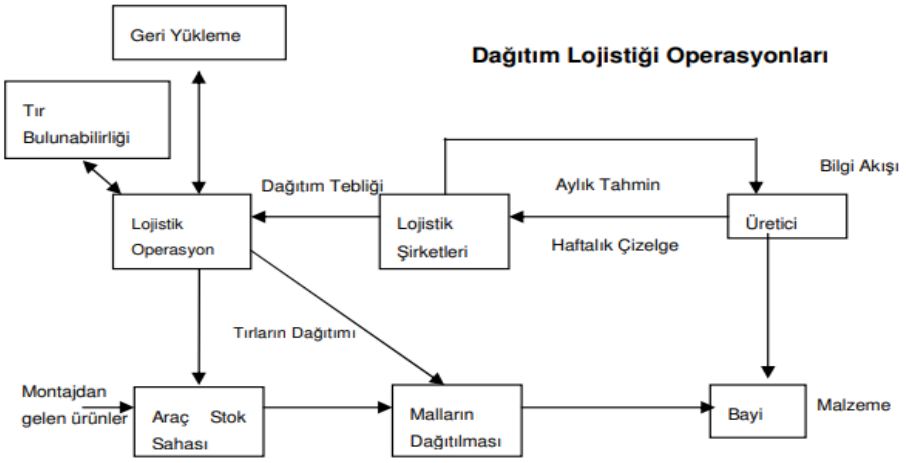
Üretim lojistiği, işletmenin içerisinde üretim için kullanılacak olan tüm malzemelerin düzenlenmesini, etkin şekilde yönetilmesini ve bu malzemelerin kontrollü şekilde kullanımını içinde barındırmaktadır. Üretim lojistiğinde, üretici veya tedarikçinin minimum satın alma talepleri sebebiyle ya da hacim azalması etkilerinden faydalanarak ekonomik sebepten ilgili malzeme talebini her daim cevap verebilmek için mallar stokta tutulmaktadır (Gigerl, 2016).

Üretim lojistiği, üretim noktası içerisinde oluşturulan tüm lojistik hareketler ile ilgilenmektedir (Eker, 2006). Bu lojistik türü, hizmetlerin sağlanıp planlanması ve kontrol edilmesinin yanı sıra, ilgili tüm taşıma ve elleçleme hizmetlerini kapsamaktadır. Değer yaratma sürecine hizmet eden bu faaliyetleri içeren üretim lojistiği, iş, kaynak ve

malzemeleri tamamlanmış ürün veya hizmete dönüştürebilmektedir.

1.6.3. Dağıtım Lojistiği

Dağıtım ve lojistiğin düzenli işlenmesinin çıktısı olarak ortaya çıkan dağıtım lojistiği, perakende müşterileri ile üretici veya tedarikçi firma arasındaki ürün ve hizmet ağlarının dolaşımını gerçekleştiren, planlayan lojistik hizmetler bütünü olarak tanımlanabilir. Outbound olarakta ifade edilen dağıtım lojistiği, üreticiden ürünlerin alınarak stoklanması ve müşteriye ulaşmasını sağlayan sistemin işlemesiyle oluşan faaliyettir (Eker, 2006). Gigerl (2016) dağıtım lojistiğini, ürünlerin endüstriyel veya ticari bir şirketten düşük ekonomik seviyeye ya da tüketiciye dağıtımına ilişkin bütün fiziki olarak, düzenlenme ve yönetim aşamaları şeklinde ifade etmektedir. Dağıtım lojistiği, üreticileri dağıtım kanalı içindeki toptancı ve perakendecilerle entegre ederek "ürün verimliliği"ni hedefleyerek işletmenin rekabetçi üstünlüğünü sağlamaya çalışır (Eker, 2006). Dağıtım lojistiği faaliyetleri malların dağıtılması, tır müsaitliği ve geri yükleme gibi faaliyetleri içermekle beraber fiziki ve bilgi akışından oluşmaktadır.



Şekil 3. Dağıtım Lojistiği Operasyonları
Kaynak: (Holweg ve Miemczyk, 2003)

1.6.4. Tersine Lojistik

Tersine lojistik kavramı, ürün veya parçaların akışını düzenlemek amacıyla yeniden üretim, geri dönüşüm veya mevcut kaynakların verimli bir biçimde kullanılması için

tasarlanmış bir tedarik zinciri olarak tanımlanabilir. Tersine lojistik genellikle, kullanım ömrü sonunda olan ürünleri geri dönüşüm sürecini ifade etmek için kullanılan bir terimdir fakat aynı zamanda geri çağırma ve onarım için de kullanılmaktadır (Christopher, 1998). Tersine lojistik, geçmişe kıyaslandığında sürdürülebilirlik ve yeşil çevre anlayışında yaşanan farkındalığın artması ile günümüzde popüler gündemlerden birisi haline gelmiştir. Tersine lojistik sayesinde tüm lojistik zinciri, tedarik lojistiğinden (üretim ve dağıtım süreçlerinden) kalan malzemelerin geri dönüştürüldüğü bir çember durumuna gelmektedir. Atıkların zincir içerisinde geri gönderilmesinin nedeni, doğal hammaddelerdeki ve depolama alanlarındaki darboğazlar olup bunun sonucunda ortaya çıkan yüksek maliyetlerdir (Gigerl, 2016). Tersine lojistik, şirketlere hem maliyetlerini hem de karbon ayak izlerini etkileme konusunda büyük bir fırsat sağlar ve bir tehditten ziyade bir fırsat olarak görülmelidir (Christopher, 1998).

Xerox'un çevresel stratejik hedefi, tersine lojistiğin şirketlere sağladığı faydanın önemli bir örneği olarak verilebilir. Xerox bu yaklaşımında bu stratejiyi uygulamanın birçok faydasına tanık olmuştur. Çevre için tasarım ilkelerini kullanırken ürünlerin geri kazanılmasını desteklemek ve kaynak ve enerji tüketimini azaltmak hedefiyle ürün ve ambalajları tekrar tasarlamıştır. Kullanım ömrünü bitirmiş teçhizatların geri alınması ve yeniden işlenmesi programının uygulanması sayesinde, 1997'de Avrupa'da 80 milyon doların üzerinde tasarruf sağlanmıştır (Maslennikova ve Foley, 2000).

1.7. Lojistik Faaliyetler

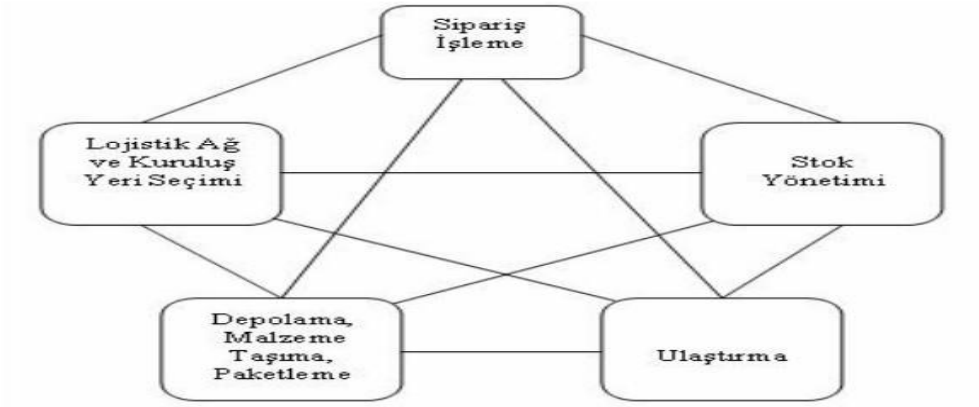
Lojistik, ürün ve hizmet gibi kaynakların, gereksinim duyulan mekanda ve istenilen zamanda tesliminin sağlanması için gerekli olan bir aşamadır. Lojistik faaliyetler, ülkelerin ekonomilerinde hem iş hayatı ve sosyal açıdan yarattıkları katma değerle hem de sektörel açıdan gayrisafi milli hasıladaki paylarıyla önemli bir konumda bulunmaktadırlar (Kayabaşı, 2007).

Lojistik birden çok faaliyetten oluşan parçaların toplamı olup, bu parçalar arasında uyumu ve kontrolü gerektiren, firmalar için fonksiyonel bir sahadır (Çancı ve Erdal, 2003a: 35). Temelde bu faaliyetler, entegre lojistiğin sağlanması amacıyla bir sistem oluşturmak için bir araya gelir ve verimli bir şekilde gerçekleştirilen lojistik faaliyetler, zaman ve mekan açısından oluşturduğu getiriler sayesinde müşteri memnuniyeti sağlar. Günümüz küresel dünyasında müşteri memnuniyetinin sağlanması artık şirketler için öncelik haline gelmiştir. Lojistik faaliyetlerin gün geçtikçe artan önemi ile işletmeler pazarlama ve üretim

departmanlarının yanı sıra lojistik departmanlarına yatırımlarını arttırmışlardır. Anaparanın serbest dolaşımında gerçekleşen gelişmeler, teknolojiye ulaşımın basitleşmesi, piyasada rekabet eden firmaların aynı malları üretmedeki esnekliğinin artması, rekabet ortamında fark yaratıcı güç üretmeyi zorlaştırmaktadır. Bu yüzden piyasada müşteri ihtiyaçlarını hızlı ve doğru cevap veren firmalar rekabet gücü kazanmaktadır (Gürdal, 2006).

Firmalar, sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek adına özellikle rekabet gücü kaynağı olarak nitelendirilebilecek lojistik faaliyet yatırımlarına ağırlık vermelilerdir. Lojistik faaliyetler günümüz rekabet ortamında firmaların gücünü direkt belirleyen bir performans ölçütü olduğu için uluslararası rekabet ortamında işletmelerin öne çıkmasına destek olmaktadır (Bilginer vd., 2015).

Lojistik faaliyetler; sipariş işleme, stok yönetimi, ulaştırma (nakliye), depolama, malzeme taşıma ve paketleme, lojistik ağ ve kuruluş yeri seçimi şeklinde sıralanabilir (Bowersox vd., 2002; 39).



Şekil 4. Bütünleşik Lojistik Faaliyetler
Kaynak: Bowersox vd., 2002

1.7.1. Sipariş İşleme

Sipariş işleme, müşteri tarafından iletilen sipariş için üretim ya da hazırlıkların başladığı aşamadır. Lojistik işlemlerinin başarı sağlamasında temel bileşen, müşteri siparişinin doğru yer ve zamanda, müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde tamamlanmasıdır. Bu açıdan siparişlerin doğru yönetilmesi büyük önem taşımaktadır (Koban ve Yıldırır, 2007).

Sipariş işleme, müşteri memnuniyetine olan etkisi göz önüne alındığında en önemli faaliyet olarak nitelendirilebilir. Özgüner ve Aytekin (2022), işletmelerdeki sipariş işleme süreçlerinin, lojistik performansı hem doğrudan etkilediği hem de tedarik etkinliği aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğini ifade etmişlerdir. Sipariş işlemenin temel amacı gelen siparişin en hızlı zamanda müşteriye teslim edilmesidir (Kayabaşı, 2007).

1.7.2. Envanter Yönetimi

Envanter, üretildikten sonra satışa uygun hale getirilmiş ve depolanmış ürünlerin genel toplamıdır. Envanter yönetimi, üretimi belirlenen seviyede tutmayı, teslimat ve satışı belirlenen niteliklere uygun şekilde tamamlamayı amaçlar. Bu süreçte malzeme, materyal, yarı işlenmiş ve tamamlanmış ürün miktarları hazırda bulundurulur (Gürdal, 2006).

Envanter yönetimi işletmeler için önem taşımaktadır. Eksik envanter bulundurmak müşterinin taleplerine karşılık verilmemesine yol açarken, fazla envanter ise gereksiz depo işgali ve fazla maliyetlere neden olabilir. Envanter yönetimindeki amaç, müşteri siparişlerini istenilen şekilde ve zamanda karşılayabilmek için fazla stok yatırımı yapmadan ve gereğinden fazla mal bağlamadan optimal stok düzeylerini sağlamaktır (Çevik ve Gülcan, 2011).

1.7.3. Taşıma

Globalleşen günümüz dünyasında artan uluslararası ticaret faaliyetlerinde taşımacılık öne çıkmaktadır. Taşıma, hem ülke içinde hem de dışında bir kişi ya da ürünün bir yerden istenilen bir başka yere ulaştırılmasını sağlayan hizmet bileşenlerinin tamamı şeklinde ifade edilebilir.

İhtiyaca bağlı gelişen taşıma, hayatımızın vazgeçilmez bir parçasıdır. Taşımacılık olmadan insanlığın ilerlemesi ticaretin, teknolojinin gelişip yaygınlaşması imkansızdır (Çakırlar, 2009).

Taşıma, lojistiğin kritik bileşenlerinden biridir ve taşıma şekli, dağıtım operasyonunun türü, yükleme planlaması ve rota planlaması bu alanın temel faktörleridir (Şen, 2014). Taşıma türünün belirlenmesi, sevkiyat ve operasyon yönetimi, zaman planlaması ve program oluşturma gibi konular, lojistik ağının temel unsurları arasında yer

alır. Taşımacılıkta temel beş farklı çeşit bulunmaktadır. Bunlar; demir yolu taşımacılığı, kara yolu taşımacılığı, deniz yolu taşımacılığı, hava yolu taşımacılığı, boru hattı taşımacılığıdır. Her çeşidin farklı özellikleri bulunmakla beraber taşınacak yükün türüne göre en uygun taşıma çeşidine karar verilir (Waters, 2003).

1.7.4. Depolama, Elleçleme ve Paketleme

Lojistiğin ayrılmaz bir parçası olan depolama, ürünü istenilen zamanda istenilen yere gönderilmesi amacıyla belirlenen süre içinde muhafaza edilmesi olarak tanımlanabilir. Zincir içerisinde müşteriye hizmet veren dağıtım noktası olan depolar, yüksek müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından hayati öneme sahiptirler. Depoların bir bütün olarak tedarik zincirinin özel gereksinimleri doğrultusunda tasarlanması ve işletilmesi gerekmektedir. Depolar, tedarik zinciri içindeki aşamalar, coğrafi bölge, ürün türü ve işleve göre farklı sınıflandırmalara sahiptir (Rushton vd., 2014). Depolama, malzeme elleçleme ve paketleme, bir kuruluşun lojistik operasyonlarına etkili bir şekilde entegre edildiğinde, lojistik zincir boyunca ürün akış hızı ve bütünlüğünün kolaylaşmasını sağlar (Bowersox vd., 2002:42).

Elleçleme, ürünün özelliklerinin değiştirilmeden depolanıp taşınması şeklinde tanımlanabilir. Coyle ve arkadaşları (1992) ise elleçleme kavramını genellikle bir fabrika veya depo gibi bir binanın sınırları içinde ve bir bina ile bir ulaşım acentesi arasında gerçekleşen kısa mesafeli hareket olarak tanımlamaktadır. Elleçleme ile;

- Depolama verimliliğinin artırılması,
- Dolaşım alanının minimuma indirilmesi,
- Ürünün depo içinde bekleme süresinin azaltılması,
- Depo içindeki elleçleme oranının azaltılması,
- Maliyetlerin düşürülmesi,
- İnsan gücü olan ihtiyacın azaltılması,
- Verimli çalışma şartlarının sağlanması,

- Lojistik hizmet seviyesinin artırılması amaçlanmaktadır (Gürdal, 2006).

Paketleme, ürün veya malzemeyi güvenli bir şekilde korumak, taşımak ve depolamak amacıyla sarılması ve ambalajlanması işlemidir. Ürün korumasına ek olarak, taşınması, saklanması ve tanımlanması kolay, güvenli ve sahayı en verimli biçimde kullanan bir şekle sahip olması gerekir. Ambalajlama, toplam lojistik fonksiyonunun önemli bir unsuru olarak kabul edilir ve ambalajın tasarımı ve kullanımı, üretim, pazarlama ve kalite kontrol gibi diğer işlevlerin yanı sıra genel lojistik maliyetleri ve performansı üzerinde kritik etkilere sahiptir (Rushton vd., 2014).

1.7.5. Tesis Ağı

Lojistik operasyonların başarılı şekilde devam edebilmesi için tesis ağı seçimi önem taşımaktadır. Tesis ağı seçimi uzun vadeli özelliklere sahip, işletmelerin rekabet gücünü etkileyen stratejik bir yatırım şeklidir (Üreten, 2006). Kullanılan tesisler, müşteri hizmetleri yeteneklerini ve maliyetini doğrudan etkileyebilir.

Şirketler tesis ağı seçimi yapmadan önce birçok bileşeni göze alarak karar vermelidirler. Tesis ağı seçimi, kuruluşlar için yüksek maliyetli ve uzun vadeli stratejik yatırımlar olduğundan, en iyi karar verilmesi gereken önemli bir süreçtir (Üreten ve Yıldırım, 2016). Tesis ağı, sipariş işleme ve envanter yönetimi arasındaki karşılıklı ilişkinin anlaşılması entegre lojistik için temeldir (Bowersox vd. , 2002).

1.8. 3PL Lojistik ve 4PL Lojistik

Lojistik süreç ve faaliyetlerde verimlilik ve rekabet gücünün sağlanması için uzmanlaşma önemlidir. Günümüzde şirketler, maliyet avantajı elde etmek ve kendi çekirdek faaliyetlerine yönelmek için dış kaynak kullanımına yönelmektedir. Dış kaynak kullanımın şirketlere sağladığı avantajlar aşağıdaki gibidir (Troaca ve Bodislav, 2012):

- Maliyet azaltır ve operasyon kontrolü sağlamak,
- Şirket çekirdek faaliyetlerini iyileştirilmek,
- Çeşitli olasılıklara erişim kazanmak,

- Dahili kaynakların başka amaçlar için serbest bırakmak,
- İstihdam eşitliği sağlamak,
- Riskleri paylaşmak,
- Zamandan tasarruf sağlamak,
- Verimliliği arttırmaktır.

Lojistik şirketlerinde dış kaynak kullanımı lojistik hizmet sağlayıcıları tarafından gerçekleştirilmektedir. Lojistik hizmet sağlayıcıları, müşterilerine taşıma, depolama, dağıtım, gümrükleme, hizmetlerini sağlayan, lojistik ağları bulunan ve kapıdan kapıya hizmet veren organizatör yapılar olarak tanımlanırlar (Koban ve Keser, 2008).

Doğru dış kaynak kullanımı stratejisi, şirketlere optimum stok seviyesi sağlayarak depolama masraflarını azaltabilir. Dış kaynak kullanımı ile ilgili son zamanlarda 3PL ve 4PL kavramlarına sıkça rastlamaktayız. 3PL (Üçüncü Parti Lojistik Hizmet Sağlayıcısı) ve 4PL (Dördüncü Parti Lojistik Hizmet Sağlayıcısı), şirketlerin uluslararası operasyonlarının genişlemesiyle büyümesi beklenen alanlardır (Babacan, 2003).

"Üçüncü" ve "dördüncü" kavramlarının daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle "birinci" ve "ikinci" parti kavramlarının incelenmesi ve ne anlama geldiklerinin anlaşılması önemlidir (Çancı ve Erdal, 2009).

Birinci Parti; Üretici, toptancı, perakendeci veya gönderici.

İkinci Parti; Birinci partinin direkt tedarikçisi konumunda olan firma.

Üçüncü Parti; Birinci parti ve onun müşterisi olan ikinci parti arasında nakliyeci olarak faaliyet gösteren, lojistik faaliyetleri yerine getirirken kendi kaynaklarını veya kendi olmayan kaynakları kullanan aracı konumundaki 3PL hizmet sağlayıcısıdır.

Dördüncü Parti; Lojistik ürün ve bilgi akış süreçlerini organize ve entegre eden işletmeleri ifade etmektedir.

1.9. İşletme Lojistiği

Ekonomi ve ticaretin gelişmesi, teknolojik icatlar ve işletme düzeyindeki etkinliklerin ilerlemesiyle birlikte, askeri nitelikli lojistik zamanla işletme lojistiğine evrilmiş ve 1950'li yıllardan itibaren hız kazanmıştır. 1980'li ve 1990'lı yıllarda ise "Lojistik Yönetimi" ve "Tedarik Zinciri Yönetimi" olarak farklılaşan lojistik kavramı, satın alma, depolama, stok yönetimi, dağıtım ve müşteri ilişkilerini içeren çok boyutlu bir yapıya dönüşmüştür (Koçak, 2020).

Değişim dinamikleri ve değişen dinamikler işletmeleri yeni roller üstlenmelerini ve yeni faaliyetlere yönelmelerini zorlamaktadır. Değişen dinamiklere bağlı işletmelerin yeni rolleri ve yeni faaliyetleri, hem ulusal, hem de uluslararası boyutta liderlik etme, yenilik üretme, sorumluluk alma, memnuniyet oluşturma, verimlilik sağlama, girişimcilik yapma, stratejik kararlar alma, sinerji geliştirme, kültürü bütünleştirme, organizasyonu genişletme, politikaları yayma, eğitimi geliştirme gibi konulara odaklıdır (Papatya, 2015).

İşletmelerin ana hedeflerinden birisi, optimum stok seviyesi ile maksimum kâr elde ederek müşteri memnuniyetini sağlamaktır. İşletmelerin bu hedeflerine ulaşabilmeleri için işletme lojistiğinde uzmanlaşmaları gerekmektedir. E-ticaretin gelişmesiyle beraber bölgesel gelişmenin etkisinin azalması ve rekabetin tüketici temelli ilerlemesi, işletmelerin ürettiği ürünleri tüketicilerine; doğru fiyattan, doğru zamanda ve doğru yerde sunma gerekliliği meydana getirmiştir (Korucuk vd., 2015).

İşletme lojistiği, hammaddenin bitmiş ürüne dönüştürüldüğü zamanda müşteri değerinin yaratılması sürecinde ağ içerisinde sık sık tekrar edilen fonksiyonel faaliyetler (taşıma, depolama, vb.) bütünüdür (Ballou, 1992). İşletmenin maliyetlerini düşürerek kârlılığı artırmak amacıyla gerçekleştirdiği tedarik, üretim, depolama, pazarlama, satış, dağıtım, satış sonrası hizmetler gibi faaliyetler, işletme lojistiği kapsamındadır (Ersoy ve Börühan, 2013).

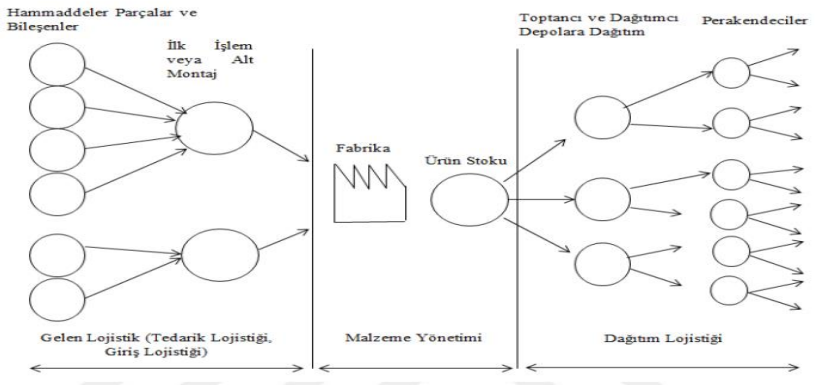
İşletmecilik alanında lojistik, II. Dünya Savaşı sonrası dönemde önem kazanmaya ve değerlendirilmeye başlamıştır. Lojistiğin gelişiminde üç evre görülmektedir. Bu evreler şunlardır (Papatya, 2015):

Parçalanma evresi (1960-1980): Lojistiğe ilişkin bütün faaliyetler ayrı biçimde ve ayrı bölümler tarafından yapılır.

Birleşme evresi (1980-2000): Lojistik faaliyetleri madde ve malzeme yönetimi ile fiziksel dağıtım altında toplanmıştır.

Bütünleşme evresi (2000-.....): Lojistik faaliyetlerin bir çatı altında toplanmasıdır.

Tedarikçilerden ürünün teslim alma aşamasından, ürünün stoklanması ve son kullanıcıya teslim aşamasına kadar olan tüm süreçleri içeren işletme lojistiği, günümüzde üç lojistik aşamanın sonucudur. Bu aşamalardan ilki tedarik lojistiği olup ardından hammaddenin nihai ürüne dönüşümünü gerçekleştiren üretim lojistiği takip etmektedir. Son aşama ise, işletmenin dışında ürün veya hizmetlerin son kullanıcıya ulaşmasını sağlayan dağıtım lojistiğidir (Jacintho vd., 2018).



Şekil 5. İşletme Lojistiğinin Bölümleri
Kaynak: Birdoğan, 2004

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUMSALLAŞMA

Bu bölümde kurumsallaşma kavramı, kurumsal yönetim, kurumsallaşmanın amacı, önemi, süreci, boyutları ve ilkeleri genel olarak açıklanmıştır.

2.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşmanın daha iyi anlaşılabilmesi için kurum kavramının tanımını ifade etmek gerekmektedir. Kurumlar, içinde bulunduğumuz toplumun benimsediği yazılı ve örfi kısıtlamalardır, bu nedenle toplumdan topluma farklılık gösterirler. Kurumlar, tüm sosyal etkileşimler için gerekli temeli oluşturur. Şirketler açısından ele alındığında, kurumlar işletmedeki belirli kuralları ifade eder. Bir şirketteki kurumlar; işe alım, terfi ve ücret kararları gibi konuları kapsayabilir (Dilbaz, 2005).

Kurumsallaşma kavramı ise, alanyazın incelendiğinde son yıllarda üzerine yapılan araştırmaların arttığı bir kavram olma özelliğine sahiptir. Kurumsallaşma, bir kurum veya örgütün ait olduğu bireylerin ya da yönetici ve çalışanların varlığından bağımsız olarak kendi kurum yapılarını düzenlediği ve bu düzen için faaliyetlerin planlanıp gerçekleştirildiği süreç şeklinde tanımlanabilir. Kurumsallaşmaya ait yabancı literatürde birçok bakış açısı bulunmaktadır. Bu bakış açıları kendi aralarına farklılıklar teşkil eder. Bu bakış açıları başlıca Selzncik (1996), Zucker (1977), Meyer ve Rowan (1977) ve DiMaggio ve Powell (1983) şeklinde sıralanabilir.

Selzncik (1996) kurumsallaşmayı, mevcut durum ve teknik ihtiyaçlardan ayrı olarak düzen, stabilizasyon, organizasyonel kültür, alışkanlıklar ve deneyimleri oluşturan faaliyetler olarak tanımlar. Zucker (1977) ise çevre ile ilerleyerek benzer hareketler sergilemek ve sonrasında bu davranışları başkalarına iletmek olarak belirtmiştir. Çalışmasında, kurumsallaşmanın kültürel kalıcılığı doğrudan etkilediği ve ortaklar ile birlikte paylaşım gerektiren bir süreç olduğunu öne sürmüştür. Meyer ve Rowan (1977) kurumsallaşmayı, adaptasyon süreci ile tanımlamıştır. Çalışmalarında kurumsallaşmanın temel unsurları; toplum, inanç sistemleri, eğitim faaliyetleri, yasal düzenlemeler, sınırlamalar ve beklentilerden oluşmaktadır. DiMaggio ve Powell (1983) ise

kurumsallaşmayı sosyal kurum ideolojisi ile ilişkilendirmişlerdir.

Türkiye'de yapılan çalışmalarda ise çeşitli kurumsallaşma tanımları bulunmaktadır. Ülgen (1990) kurumsallaşmayı, işletmelerin planladıkları hedeflerini kabul görmüş norm, değer, ve prensiplerle yönetilmesi olarak ifade etmiştir. Çalışmasında, hedeflerin güvenirliği ile beraber işletmenin yöneticileri kendilerini işletmeye ait hissettikleri ortaya çıkmıştır. Kırım (2001), kurumsallaşmanın temelde yapıların sistem haline getirilmesi süreci olduğunu ve her sistemin parçalarının, rollerinin ve görevlerinin düzenlenmiş olması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca sistemin kendi varlığını sürdürebilmesi için karşılıklı etkileşim altyapısının da hazır olması gerektiğini belirtmiştir. Karpuzoğlu (2003) kurumsallaşmayı, "bir şirketin kişilerden bağımsız olarak standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip edecek sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci" olarak tanımlamıştır. Yaşa (2006) kurumsallaşmayı 'belirli amaçlar doğrultusunda belirli kişilerin mevcudiyetine bağlı olmadan sürdürülebilirliğini sağlayan, iş ve görev tanımlarının yazılı olduğu, amatör olmayan bir düzen' olarak ifade etmiştir. Çakıcı ve Özer (2007) ise kurumsallaşmayı 'işletme içinde belirlenen kuralların geliştirilmesi ile alakalı olup, bu kurallarla ilgili süreçleri ve sorumlulukları kapsadığı' şeklinde tanımlamıştır.

Ayrıca kurumlaşmanın tanımını, işletmelerin;

- Sahip yada yöneticileri,
- Çalışanları,
- İş ilişkisinde bulunduğu kişi yada kuruluşları,
- Müşterileri ,
- Kamuoyunun algılamaları göz önünde bulundurularak tanımlamak gerekmektedir (Atılgan, 2003:100).

2.2. Kurumsal Yönetim

Küreselleşen dünyada işletme biliminde yeni kavramlar gündeme gelmektedir. Dikkat çeken kavramlardan birisi de "kurumsal yönetim" kavramıdır. Son zamanlarda gerçekleşen mali krizler ve Amerika ve Avrupa'da yaşanan şirket skandallarının ardından önem kazanan bir yönetim biçimidir (Kayahan, 2013). İşletmeler yarının dünyasında var olabilmek, çalışan ve müşteri ilişkilerini iyi yönetebilmek ve olası krizlere karşı hazırlıklı bulunabilmek için yönetim yapı ve anlayışlarını kurumsallaştırma çabasındadırlar. Bu çabanın başlıca sebebi hızlı küreselleşmedir. Kurumsal yönetim, şirket kurullarını, hissedarları ve finansal raporlamayı içeren, yerleşik bir politika alanıdır (Howard, 2006). Kurumsal yönetim, işletmelerin bütün faaliyetlerini dahil eden bir üst yapıyı oluşturmanın yanı sıra, entegre içinde bulunduğu bütün çıkar gruplarına karşı belirli ilke ve normlar içinde sorumluluk taşıyan bir kavramdır (Değirmenci, 2019).

OECD, kurumsal yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır: "Şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir ve şirketin yönetimi yönetim kurulu hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir. Kurumsal yönetim, şirketin amaç ve hedeflerinin saptandığı ve bunlara erişebilmek için performansı izleme araçlarının belirlendiği bir yapıyı ortaya koyar. Kurumsal yönetim, makro ekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi, aynı zamanda yasal, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır." (OECD, 2004) .

Günümüzde şirketler, hızla değişen rekabet koşullarına ve tüketici taleplerine cevap verebilmek için kurumsal yönetim ilkelerini benimsemektedirler. Kurumsal yönetimin şirketlere sağlayacağı avantajlar şu şekildedir (Ağlargöz, vd, 2013,73):

• Şirketlerin finans piyasalarından daha kolay finansman elde etmesine imkan sağlar, etkin yönetilen şirketlerin sermaye maliyetleri azalır,

• Likidite sıkıntısı çeken şirketlere nakit girişi sağlar,

• Yerli ve yabancı yatırımcıların güvenini kazandırarak uzun vadeli sermaye girişlerini hızlandırır,

• Finansal krizlerle daha etkin mücadele edilmesine olanak tanır,

• Şirket varlıklarının değerini artırır, başarılı yönetilen şirketlerin varlık getirisi daha yüksektir,

• Yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlayarak yolsuzlukları azaltır,

• Güç ve yetki istismarını önler, keyfi yönetimi ortadan kaldırır,

• Tüm paydaşların çıkarlarını gözeterek şirket-paydaş ilişkilerini güçlendirir,

• Uzun dönemli istikrar sağlar,

• Rekabet gücünü artırır,

• Şirket karlılığında artış sağlar.

2.3. Kurumsallaşmanın Önemi

Küreselleşmenin ve dünya çapında ekonomik gelişmelerin 21. yüzyılda artması, işletmeleri bireysel yönetim anlayışından ziyade bağımlılığın azaldığı yönetimsel sistemlere doğru yönlendirmektedir. Kurumsallaşma, sürdürülebilir başarı için gereken yönlendirme, yönetim ve kontrol sistemlerinin uygulanması gerektiğini ifade eder. Başka bir deyişle, başarının ve sürekli değişimin sağlanabilmesi için gerekli yöntemlerin ve kuralların uygulanması ve işletmenin sistem haline getirilmesi gerekmektedir.

Son on yılda örgütsel sürdürülebilirliğe ilgi giderek artmakta ve sürdürülebilirliğe yönelik örgütsel değişim yönetimi de beraberinde artış göstermektedir. Sürdürülebilirliği organizasyonlara dahil etmeye yönelik birçok çaba olmasına rağmen, sürdürülebilirliği organizasyonlara dahil etmek ve örgütleri kurumsallaştırmak konusu hala yeterince araştırılmamıştır (Lozano ve Garcia 2020). Örgütlerin sürdürülebilirliği için kurumsallaşma önem taşımaktadır. Örgütler, açık yapıları nedeniyle çevre faktörlerinden daha fazla etkilenmekte ve kendilerini küresel rekabet ortamında bulmaktadırlar. Günümüz dünyasında, işletmelerin rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmelerinin temel koşullarından biri, iç ve dış çevrede meydana gelen temel değişimleri yönetebilecek bilgi ve yeteneğe sahip olmalarıdır (Pazarcık, 2004).

Alanyazın incelendiğinde ortaya çıkan genel bir öneriye göre, işletmelerin sürekli

başarılı olabilmeleri için kurumsallaşma alt yapılarını oluşturmaları gerekmektedir. İş çevrelerinde ve toplum nezdinde güvenilir bir kuruluş olmanın ve rekabet ortamında güçlü konumda olmanın da kurumsallaşma süreçleriyle sağlandığı bilinmektedir.

Ülkemizde son yıllarda etkisi gün geçtikçe artan küreselleşme olgusuna ek olarak, ekonomik krizler, şirket yönetimlerinde yaşanan değişiklikler kurumsallaşma gerekliliğini gözler önüne sermektedir. Bu gereklilik, sahip oldukları özel karakteristik özellikler nedeniyle aile şirketleri için daha büyük önem taşımaktadır (Altınkaynak, 2007:60).

2.4. Kurumsallaşma Boyutları

Kurumsallaşma boyutları bu çalışma kapsamında formalleşme, profesyonelleşme, tutarlılık, özerklik, şeffaflık ve sosyal sorumluluk başlıkları altında ele alınacaktır.

2.4.1. Formalleşme

Formalleşme, kurumsallaşmanın bir boyutudur ve işletme faaliyetlerinin belirli kurallar, ölçütler ve sistematik süreçlerle belirlenmesini içerir. Bu şekilde işletme içindeki farklı işlevlerin koordinasyonu ve işletme temellerinin sağlamlaştırılması amaçlanır (Apaydın, 2008). Formalleşme, işletme veya örgütlerde resmi bir yapının oluşturulma süreci olup, bu resmi yapının değişen koşul ve taleplere karşı korunmasıdır. İşgörenlerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve örgütsel düzenin şekillendirilmesi gibi süreçler formalleşme adımlarından birkaçıdır. Görev ve süreç tanımlarının belirli olması işletme içindeki belirsizlikleri kaldırır.

Formalleşme seviyesi, iş tanımları yapılırken belirlenen yöntem ve prensiplerin uygulanma derecesini ifade eder. Görevlerin hangi koşullarda, ne zaman, kim tarafından yapılacağı net ve ayrıntılı bir şekilde belirlenmişse ve bu kurallara uymak zorunlu hale gelmişse, formalleşme derecesinin yüksek olduğu söylenebilir. Formalleşme seviyesi artış gösteren işletmelerin çevreye daha iyi uyum içinde olarak uzun süreli yaşamlarını devam ettirdikleri gözlemlenir (Şanal, 2011:40).

2.4.2. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, kurumsallaşmanın boyutları arasında yer alır. Profesyonelleşme,

işletme içindeki iş ve süreçlerin alanında uzman kişiler tarafından yürütülmesi ve yetki ile sorumluluk dengesinin bu uzmanlık temelinde düzenlenmesi anlayışına dayanır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:500).

İşletmelerde kurumsallaşma sürecinin gerçekleşmesi için gerekli olarak görülen profesyonelleşmenin tamamlanması için bazı aşamalar gerekebilir. İşletmenin süreç ve iş ortamlarını profesyonel şekilde düzenlenmesi, diğer işletmelerle işbirliğinin sağlanarak dış çevreyle uyumunun gerçekleşmesi, tüm departman ve kademelerde profesyonel çalışanların bulunması gibi aşamalar örnek verilebilir.

İşletmelerin profesyonelleşmesini sağlayan önemli bir faktör, profesyonel çalışanların toplam çalışanlar içindeki oranıdır. Profesyonel çalışan sayısı arttıkça, işletmeler daha profesyonel bir kimlik kazanmaktadır. Profesyonel yöneticilerin tutumları diğer yöneticilere göre farklılık gösterdiği için, profesyonellerin özelliklerinin anlaşılması ve örgüt ikliminin, profesyonel çalışanların verimli çalışmasını destekleyecek şekilde geliştirilmesi gerekmektedir (Apaydın, 2009:13).

2.4.3. Tutarlılık

Kurumsallaşmanın boyutlarından biri olan tutarlılık, işletmelerin verdikleri sözleri tutması, misyon, strateji ve eylemleri arasında denge kurması, aynı sektörde benzer iş yapan işletmelere benzemesi ve benzer durumlarda benzer tepkiler vermesi olarak tanımlanabilir (Apaydın, 2008:126). Aynı sektör içerisinde bulunan işletmeler incelendiğinde, kurumsallaşmak isteyen veya kurumsallaşma sürecinde olan işletmeler kurumsal tutarlılık açısından birbirlerine benzerlik gösterdikleri söylenebilir.

İşletmelerin kurumsallaşabilmeleri için tutarlı eylemler gerçekleştirmeleri ve kararlar almaları gerekmektedir. Tutarlılık gösteren işletmeler, işgörenler işletmeyi adil, müşteri ve tedarikçiler ise güvenilir bulurlar. Dolayısıyla, çalışan ve müşterilerin işletmeye olan sadakati artabilir.

2.4.4. Özerklik

Özerklik, kurumsallaşmanın önemli boyutlarından birisidir. Kurumsallaşma düzeyi

yüksek olan işletmelere bakıldığında, bu işletmeler kendilerine has özelliklere ve farklı becerile sahip etkinlikler bütününe sahip olduğu görülür. Selznick, kurum ve kurumsallaşma arasındaki ayrımı ilk defa ifade eden kişi olarak, kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerin kendilerine ait özellik ve faaliyetler bütününe sahip olduğunu ileri sürer (Karpuzoğlu, 2001).

Yüksek kurumsallaşma düzeyine sahip olan veya bu hedef doğrultusunda ilerleyen işletmeler, diğer işletmelerden farklı olarak bünyelerinde özerk bir yapı bulundurur. Bu işletmeler belirli bir kurumsal kimliğe sahiptir ve bu özellik, kurumsallaşma düzeyinin bir göstergesidir. Kurumsallaşma hedefi gütmeyen veya kurumsallaşma düzeyi düşük olan işletmeler ise bağımlılıktan kurtulamaz ve diğer işletmeleri taklit etmekten öteye gidemezler (Türk, 2007).

2.4.5. Şeffaflık

Şeffaflık, kurumsallaşmanın boyutlarından birisidir. İşletme ve işin şeffaf olması, işin yapılma şeklinde dürüstlük ve pürüz olmamasının sağlanması anlamını taşır. Kurumsallaşmanın gerçekleşmesi için işletmelerin şeffaf süreçlere sahip olması gerekir.

İşletmelerin şeffaflaşmasıyla birlikte çalışanlarda güven oluşur. Bu güven, düşük maliyetler, daha yüksek kalite, daha iyi fikirler ve gelişmeler sağlayacaktır. Bu ifadeden yola çıkarak, şeffaflığın hem işgücü ve süreçlerin yönetimi hem de maliyetler açısından firmalara rekabet gücü kazandırabileceğini söyleyebiliriz (Tavşancı, 2009:57). Apaydın (2007) yaptığı çalışmasında şeffaflığın örgütsel öğrenmeyi ve değişimi oluşturmayı olumlu yönde etkilediği ifade etmiştir.

2.4.6. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk, kurumsallaşma boyutlarından birisidir. Toplumun bir parçası olan işletmelerin, kendi faaliyetlerinden etkilenen toplum, çevre ve kişilere hesap verme zorunluluğu bulunmaktadır. İşletmelerin sosyal sorumluluğu, işletmenin etkileşim içerisinde olduğu bütün iç ve dış çevrenin problemlerine eğilmeyi ve bunlara en uygun çözümleri getirmeyi hedef edinen bir anlayıştır (Özüpek, 2013:42).

İşletmelerin toplum tarafından yasal olarak benimsenmesinin önemli yollarından birisi sosyal sorumluluktur. Sosyal sorumluluk, işletme değeri üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Topluma "bir şeyler vermeleri" gerektiğine inanan işletmeler, sosyal sorumluluk kavramını benimsemiştir (Lindgreen vd., 2009). Duran (2009) yaptığı çalışmasında, işletmelerin uzun vadeli varlığının devamlılığını sağlayacak olan kurumsallaşma düzeyi ile sosyal sorumluluk arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu tespit etmiş olması, sosyal sorumluluğun işletmeler açısından önemini destekler niteliktedir.

2.5. Şirketlerin Kurumsallaşması

Günümüzde küçük işletmeler bile, kurumsallaşma yoluyla yarının dünyasında var olabileceklerini, aksi takdirde, şiddeti gün geçtikçe artan rekabet koşullarında güçlerinin kaybolacağını öngörmektedirler. Onlar da artık günümüz dünyasında kurumsallaşma seviyesi yüksek ve güçlü ülkelerin sosyo-ekonomik yaşantısını yönlendirebileceğini fark etmişlerdir (Doğan, 1998:143). Dinamik yönetim anlayışlarından birisi olan kurumsallaşma, bir süreçler bütünüdür. Bir düzen halinde adım adım ilerlenmesi gerekir. Şirketlerin kurumsallaşmasının başlangıç noktası tüm çalışanlar tarafından benimsenen misyon ve vizyonun belirlenmesidir. Değişim gösteren çevre ve piyasa koşulları sık sık takip edilerek işletmenin amaçları, yönetim yapısı, teknolojik imkanları ve çalışan nitelikleri bu koşullarla uyum içinde olmalıdır. Dinamik özelliğe sahip bu koşullardan dolayı kurumsallaşma süreçleri tekrar tekrar incelenmeli ve değişen koşullara göre düzenlenmelidir. Kurumsallaşma sürecini etkileyen, işletmelerde var olması gereken unsurlar; kanunen tanınma, varlığın sürekli kılınması, bireysel ve örgütsel amaç uyumu, kurumsal kimlik kazanma şeklindedir (Karpuzoğlu, 2002:80).

2.5.1 Kanunen Tanıma

Hukuki biçim ister serbest şekilde seçilebilsin ister yasalarca belirtilmiş olsun, işletmelerin yönetimsel ve örgütsel şartları yerine getirme zorunlulukları bulunmaktadır. Hukuki yapının zorlayıcılığı, işletmelerin örgütsel yapılarını büyük oranda etkilemektedir (Çiftçi, 2006:31). Şirketler kurumsallaşabilmek için yasal değişiklikleri ve toplumun yaşam şartlarını dikkate almak zorundadırlar. Şirketler, yasal ve yasal değişiklikleri yalnızca kurumsallaşma süreçlerinde değil, sürekli dikkate alarak ilerlemelidir.

Türkiye'de işletmelerin varlıkları, Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Hukuku, İş Hukuku, İcra İflas Hukuku ve benzeri kanunlar tarafından onaylanmakta ve bu kanunlar çerçevesinde hareketleri belirli sınırlarla düzenlenmektedir. Örneğin, sigortalı işçi istihdamı, sendikal faaliyetlere izin verme, eski hükümlü ve engelli işçi çalıştırma gibi koşulların sağlanması gerekmektedir. Kurumsallaşma, işletmenin bu yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi süreci olarak ortaya çıkmaktadır (Dönmez, 2009:46).

2.5.2 Varlığın Sürekli Kılınması

Kurumsallaşmanın temeli, şirketin sahibi veya yöneticisine bağlı kalmadan büyüyüp gelişmesi ve sürekliliğini sağlamasıdır. Kişilere bağlı kalmadan değişimlere adapte olması, şirketin varlığını sürdürmesi açısından önemlidir. Şirketler sürekliliğini sağlayabilmek için değişen şartlara ayak uydurabilmeli ve durağan bir yapıda değil dinamik bir yapıya sahip olmalıdır. Aynı zamanda dinamik yapı şirketin varlığını devam ettirir, örgütsel ve kişisel amaçlar arasında denge sağlar, psikososyal ve sosyal statüyü güçlendirir (Karpuzoğlu: 2002,79).

Değişen piyasa ve sosyal koşullara uyum sağlayabilecek esnekliğe ve gereksinimlerini karşılayabilecek niteliklere sahip şirketler, bu yapılarını sürdürürler. Kuruluşların varlıklarını sürekli kılmaları, örgütsel ve bireysel hedeflerin dengede gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psikososyal ve toplumsal statülerini güçlendirir. Ayrıca, kurumsal bir örgütte yukarıda belirtilenlerin gerçekleştirilmesi sırasında, çalışanların örgütün sürekliliğine odaklanmaları ve örgüt varlığını tehdit eden unsurları ortadan kaldırmaları, uzun vadeli hedeflere ulaşmada etkili olur (Karpuzoğlu, 2004:78).

2.5.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Örgütler bireylerden oluşur. Bireylerin en temel özelliklerinden birisi sosyal varlıklar olmasıdır. Bireyler ikili ilişkilerinde kendi ihtiyaç ve çıkarlarını öncelik alırlar. Örgütlere kendi ihtiyaç ve çıkarlarını karşılayabilmek için girerler. Şirketler, hedeflerine ulaşan veya ulaşmak için çaba gösteren kişi ve topluluklardan oluşur. Belirli misyon ve vizyonları bulunan şirketler, misyon ve vizyonlarını gerçekleştirebilmek için çalışanlarından yararlanır. Değişen piyasa ve sosyal koşullar doğrultusunda hedeflerini günceller ve sürekliliğini devam ettirmeye çalışırlar (Karpuzoğlu, 2001:81).

Eğer örgüt hedefleri ile çalışanların hedefleri uyumlu değilse, o örgütte etkinlik ve verimlilikten bahsedilemez. Kurumsallaşmayı hedefleyen bir örgütün en temel görevlerinden biri, çalışanların gereksinimlerini karşılamak ve çalışanların hedefleri ile örgütsel hedeflerin uyumunu sağlamaktır (Kıran, 2007:50).

2.5.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurumsallaşma, kuruluş veya örgütün ayırt edici bir kimliğe bürünmesidir. Şirketler, diğer örgütlerden farklı olan bir düzen ve ilişkiye sahip olmalıdır. Şirket tanımlanmasının odak noktasının kurumsal kimlik olduğu söylenebilir**.** Kurumsal kimlik, bir kuruluşun kim olduğuna ve bunu nasıl yaptığına yol gösterir (Gündüz, 2008:49-50).

Kurumsal kimlik, bir işletmenin uzun vadede hedeflerine ulaşabilmesi ve istediği itibara sahip olabilmesi için kendisini ve işletme felsefesini çalışanlara, müşterilerine, paydaşlarına ve topluma tanıtmak için kullandığı tüm yöntemlerinin toplamının tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılma hazır hale gelmesi ve bu durumun yansımasıdır. Bir işletmenin bir kimliğe ihtiyaç duymasının başlıca nedenleri kurum içerisinde çalışanların işletme ile bütünleşmelerini sağlamak, kurum dışında ise diğer rakiplerden ayırt edilmek ve onlardan ayrılabilmektir (Kıran, 2007:45).

2.6. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Türkiye'deki işletmelerin %95'ini oluşturması nedeniyle ülke ekonomisinde önemli bir konuma sahip olan aile şirketlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, kurumsallaşmalarına bağlıdır (Aslan ve Çınar, 2010). Aile şirketleri, faaliyet gösterdikleri ülkelerde milli gelirin önemli bir kısmını üretmekte ve istihdamın büyük bir bölümünü oluşturmaktadır (%80 gibi büyük bir oran) (Shepherd ve Zacharakis, 2000). Dünya genelinde de aile işletmelerinin sayısı ve ekonomideki rolü önemlidir. Alanyazınında aile şirketleri için çeşitli tanımlar bulunmakla birlikte, genel olarak aile şirketleri şu özelliklere sahip kuruluşlar olarak kabul edilir (Yükselen, 2018:5):

- Şirket yönetiminde aileden en az bir kişi, günlük ve stratejik kararlarda ve uygulamalarda söz sahibidir.

- Hisselerin tümü veya çoğunluğu, kurucu girişimcide (girişimcilerde) veya ailede (aileler)dir.

- Halka açık şirketlerde, şirketi kuran veya satın alan kişinin (ya da ailelerin) oy haklarına sahip olduğu ve aileden en az bir kişinin şirket yönetim kurulunda görev aldığı şirketlerdir.

Ülkeler, ekonomiler ve toplumlar için hayati önem taşıyan aile işletmelerinin en temel sorunu sürekliliklerini sağlayamamak olduğu söylenebilir. Büyüme fırsatlarının kişi veya kişilere bağlı olması, aile değerlerinin iş değerlerinin önünde olması ve şirket sermayesinin aile harcamalarına karşı korunmaması gibi örnekler sürekliliklerinin önündeki engellerden bazılarıdır. Aile şirketleri ve kurumsallaşma kavramlarının birlikte incelendiği birçok araştırmada dikkat çeken bulgu, öncelikle aile ilişkilerinin kurumsallaşması gerekliliğidir. Ailenin kurumsallaşması, ailenin değerlerinin netleştirilmesi, aile anayasasının oluşturulması, bu anayasayı uygulanabilir ve sürdürülebilir kılmak için aile konseyi kurulması, aile içindeki ekonomik ve sosyal ilişkilerde ortaya çıkabilecek sorunlar ve çatışmalar için "problem çözücü" bir sistemin varlığı ve geliştirilmesi için aile meclisinin oluşturulması, aile içindeki iş ilişkilerinin, ortaklıkların veya birlikte çalışma düzenlemelerinin sistemli ve yazılı olarak tanımlanıp bir anlamda sözleşmeye dönüştürülmesi anlamına gelmektedir (Aydın, 2010:41-42).

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması şirket kurumsallaşması kadar önemlidir (Altınkaynak, 2007). Aile işletmelerinin avantajlarını korumak, pekiştirmek ve dezavantajlı durumdan kurtulmak adına izlemeleri gereken yol kurumsallaşma gayretleridir. Aile işletmelerinin kurumsallaşma süreci dikkatle ele alınması gereken, geniş katılımlı ve ortak noktalarda buluşarak ilerlemeyi gerektiren bir süreçler bütünüdür (Ocak ve Hazır, 2023:359). Bu yüzden aile şirketlerinin sürekliliklerini sağlayabilmelerinin yolunun kurumsallaşmasına bağlı olduğu söylenebilir. Mevcut durumun analizi ile sürecin planlanmasına başlanabilir.

Bu çalışma kapsamında aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde var olması gereken unsurlar; aile anayasası oluşturulması, aile yönetim kurulunun oluşturulması, devir planlamasının yapılması, aile meclisinin kurulması ve çatışma yönetimi alt başlıkları altında

incelenmiştir.

2.6.1 Aile Anayasası Oluşturma

Kurumsallaşmanın önemli adımlarından birisi olan aile şirketi anayasasını oluşturmak ve bu konuda karar verip ilerlemek aile üyeleri için önemlidir. Bir anayasa oluşturma kararının arkasındaki en önemli hedef, kurumun işleyişinin, günlük davranışların gelişigüzelliğine değil, belirli kurallara emanet edilmesidir (Fındıkçı, 2005).

Aile anayasasını, aile sözleşmesi şeklinde de ifade edebiliriz. Aile ve işletme arasındaki bağları kurumsal bir yapıya dönüştüren aile anayasası, aile bireyleri ve diğer çalışanların görev ve yetkilerini tanımlar. Böylece işletmedeki herkesin profesyonelce hareket etmesi sağlanır. Bir işletmenin yönetim yapısının başarılı bir şekilde yeniden düzenlenmesi için yapılması gerekenler; ortak ihtiyaçlar ve ihtiyaçlar çerçevesinde bir tüzük hazırlamak, bu tüzüğü adil bir şekilde değerlendirmek, alınan kararları desteklemek ve işletmenin çıkarlarını ön planda tutmaktır (Ceyhan ve Orhan, 2022:74).

Aile anayasasının hazırlanıp uygulamaya geçilmesi aşağıdaki hedefleri gerçekleştirir (Yükselen, 2018:78):

- Şirketin başarılı şekilde gelişmesi teşvik edilir,
- Mülkiyetin bütünlüğü ve bağlılığı sağlanır,
- Aile daha çok güçlenir.

Şekil 6. Aile Anayasasının Katkıları

Kaynak: (Montemerlo ve Ward, 2011)

2.6.2 Aile Yönetim Kurulunun Oluşturulması

Günümüz dünyasında değişen ekonomik koşullar, tüketici talepleri ve piyasa koşulları, şirketleri yönetim anlayışlarında değişmeye zorlamaktadır. Bu değişimlerden en yaygın olanının şirket yönetim yapılarının profesyonel yapılara dönüşmesi olduğu söylenebilir. Kurumsal yönetim yapısının zeminini bağımsız bir yönetim kurulu oluşturmalıdır. Aile yönetim kurulu, bir kuruluşu idare etmekle görevli aile üyesi kişilerin oluşturduğu kurul şeklinde tanımlanabilir. Şirket kurucularına, sahiplerine, ortaklara ve şirketin kendisine çeşitli yasal ve finansal sorumluluklar atamalı, sorumluluk alan herkesi tarafsız şekilde değerlendirmelidir.

Kuruluşlardaki koordinasyon ve düzeni sağlayan yönetim kurulu, formal bir yapı sonucunda oluşmaktadır ve yapıların resmiyet kazanmaları ile kurumsallaşmasına yardımcı olmaktadır (Staggenborg, 1988). Bir aile şirketinde yönetim kurulunun konumu, yönetişim mekanizmalarından biri olması nedeniyle çok önemlidir. Aile şirketlerinin kurumsallaşma süreçlerindeki başarısı, yönetim kurulların varlığına ve bu kurulların faaliyetlerine bağlıdır. Yönetim kurulu, şirkete yarar sağlayacak iş bağlantıları kurabilir, işletme ile çevresi arasındaki ilişkiyi güçlendirebilir, işletmenin misyon ve hedeflerini faaliyete geçirebilir, işletmenin büyümesine katkıda bulunabilir ve stratejik kararlar önerebilir (Ceyhan ve Orhan, 2022:75).

2.6.3 Devir Planlamasının Yapılması

Yönetim kurulunun kime devredileceği konusu aile şirketlerinin her zaman önemli gündemlerinden birisi olmuştur. Aile işletmelerinin en önemli sorunları, diğer kuşaklara devir konusu ve faaliyet sürelerinin kısalığıdır. Ekonomik, sosyal ve siyasi açıdan taşıdıkları öneme rağmen, aile şirketlerinin yaşam süreleri uzun olmamakta ve diğer kuşaklara devir konusunda ciddi problemler yaşamaktadır (Şanal, 2011).

Aile şirketlerinin sürekliliğini riske eden kuşaktan kuşağa devir problemleri şirketler için geri dönülmesi zor problemler yaratabilir. Bu dönemi mevcut rekabet ortamı içerisinde problemsiz çözüme kavuşturmak şirketin sürekliliği için kritiktir. Devir planı, gelecek nesilden işi devralacak olası yöneticilerin tespit edilmesi, devredilecek aile üyelerinin tayin edilmesi ve devir işleminin tüm işletme paydaşlarına haber verilmesini içerir (Fındıkçı,

2008). Aile şirketlerinde yapılması düşünülen iş devir planlamaları tarafsız ve adil şekilde hazırlanmalıdır. Devir yapılacak sorumluluklar, kişilerin yetenek ve bilgi seviyesine göre planlanmalıdır. Devir planlamasında 3 unsura dikkat edilmelidir (Yükselen, 2018:114):

- İşletme sahibinin şirketi devretme isteği,
- Bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunu gerçekleştirmek için yeterlilik,
- Bir sonraki nesilde sorumluluğu kabul etmek için istek.

2.6.4 Aile Meclisinin Kurulması

Aile için bir genel kurul özelliği taşıdığı düşünülen aile meclisi, aile üyelerinin belirli zamanlarda bir araya gelerek şirket politikaları ve geleceğe yönelik kararlar aldığı birim şeklinde ifade edebiliriz. Aile şirketlerindeki en önemli sorunların başında aile içi iletişimsizlik gelmektedir. Sorunun çözümüne ilişkin ortak bir platformun oluşturulması yaşanan veya yaşanması olası çatışmaların önüne geçilmesi açısından önemlidir (Aydın, 2010). Aile meclislerinin profesyonel biçimde kurulması ve faaliyete geçmesi aile şirketlerinin başarısına katkılar sağlayacaktır. Aile şirketlerinde sıkça rastladığımız hatalardan birisi, şirket yönetimine aile bireyleri dışında kişilerin alınmamasıdır. Şirketin sürekliliğinin riske edilmemesi adına, süreçleri profesyonel ve objektif yönetebilecek, alanında uzman kişilerin yönetime dahil edilmesi önemli bir husustur.

Aile meclisinin kurulması, aile üyelerinin görev, sorumluluk ve yetkilerini birbirinden kesin çizgilerle ayrılmasını sağlar. Dolayısıyla, kurumsallaşma yönünde güçlü bir adım sağlanmış olur. Yaşanması olası çatışmaların önüne geçebilmek adına aile bireylerinin düşüncelerini tarafsız ve özgürce paylaşacağı bir meclis düzenlenmelidir. Aile büyükleri liderliğinde aile meclisinin toplanarak tüm aile bireylerinin dahil edileceği yazılı prosedürlerin kararlaştırıldığı aile anayasasının adil olması önemlidir.

2.6.5 Çatışma Yönetimi

Aile içi ilişkilerin iş hayatına yansıması çatışmalara neden olmaktadır. Bu çatışmaların birçok nedeni vardır. Kıskançlık, zayıf iletişim, adaletsiz hak paylaşımı ve sorumluluklar örnek olarak verilebilir. Şirket sermayesinin aile harcamalarına karşı

korunmaması yaşanan çatışmaların en temel nedenlerinden biridir. İş hayatının gerekliliği olan duygusallıktan uzak kararlar, aile şirketlerinde alınması zor kararlardır. İş yönetimi kadar ikili ilişkilerin yönetimi, aile şirketlerinde önemini daha çok hissettirir.

Hemen hemen bütün örgütlerde var olan çatışma, şirketler için her zaman kötü bir durum değildir. Özellikle aile şirketlerinde çatışma yaşanmamalıdır anlayışı hakimdir. Halbuki, iyi idare edilen bir çatışmanın şirkete fayda getireceği bilinmelidir. Aile şirketlerinde çıkan çatışmanın çözümü için yol gösterebilecek ve Finch tarafından 2005'te belirlenen yöntemler şunlardır (Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2008):

- Çatışma çıkmadan çözüm yolları bulma,
- Etkili iletişim ortamını sağlama,
- İş ve aile ilişkilerini birbirinden ayırma,
- Başarılı ve etkili planlama,
- Teşvik ve ödül sistemi kurma,
- Yetki ve sorumlulukları tanımlamadır.

2.7. Kurumsallaşmanın Avantajları

Günümüz iş dünyasında işletmeler yarının dünyasında yer alabilmek için yönetim anlayışlarında farklılıklara yönelmeye başlamışlardır. Hızlı değişen tüketici talepleri ve artan rekabet ortamı ile işletmeler yeni arayışlar içine girmişlerdir. Süreçlerin kişilere bağlı olmasından uzak, belirli kurallar kapsamında yönetilen yapılara dönüşmesi sonucunda işletmeler süreklilik kazanabilirler. Kurumsallaşma, işletme sürekliliği için değişen yönetim anlayışlarından birisidir (Duran, 2019). Kurumsallaşmanın birçok avantajı bulunmaktadır. Kurumsallaşmanın avantajları şu maddelerle özetlenebilir (Fındıkçı, 2005:105):

- Çalışanın eğitim düzeyi, tecrübesi ve yeteneklerine göre değerlendirilmesine olanak sağlar,
- Eşit ve düzenli ücret sistemleri oluşturur,

- Rekabet ortamında işletmenin başarı olasılığını arttırır,

- Planlama ve doğru bütçeleme ile uzun vadede bile geleceğe hazırlıklı doğru ve net öngörüler oluşturur,

- Profesyonelleri karar verme sistemine dahil ederek işletme kararlarının nesnel olarak alınıp değerlendirilmesini sağlar,

- Kontrol mekanizmasını hatasız çalıştırır,

- İşletmede yer alan aile fertlerinin ve aktif olarak çalışmayan işletme menfaat sahiplerinin haklarını belgeler,

- İşletmeyi nesilden nesile sağlıklı ve problemsiz bir şekilde devam ettirir,

- Mali aracıların işletmeyi doğru ve kolay bir şekilde değerlendirmesini sağlar,

- İşletme içindeki çalışanların gelecek odaklı, yeni fikirler üretip bunları uygulamaya geçirebilen çalışanlardan oluşmasını sağlar,

- İşletmenin büyümesini, değişmesini ve yenileşmesini destekler.

2.8. Kurumsallaşmanın Dezavantajları

Şiddetli rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmaları, süreklilik kazanmaları açısından önem taşır. Kurumsallaşma, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için geliştirip uyguladıkları, son yıllarda daha da önem kazanan bir strateji olarak kabul edilmektedir (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013).

Her yönetim anlayışında olduğu gibi kurumsallaşmanın da dezavantajları olabilir. Kurumsallaşma süreci içerisinde sistemin planlanıp faaliyete geçebilmesi için düzenlenen politikalar ve kararlar sonucunda her işletme kurumsallaşamayabilir. Kurumsallaşma çabalarında aşırıya gidilmesi durumunda kurucular ve profesyonel yöneticiler, işlerin aksayabileceği, bürokrasinin artabileceği, örgütün yavaşlayabileceği ve dinamizmini

yitirebileceği, denetimin azalabileceği ve karar süreçlerinin uzayabileceği gibi olumsuzluklardan endişe duymaktadırlar.

Kurumsallaşma süreci yüksek masraflar gerektirebilir. Kontrol işletme sahibinin elinde olmayabilir. Tekrar sayısı ve karar süresi arttıkça sistem ağırlaşabilir. Bu durumda işletmede koordinasyon zayıflığı oluşur. İşletme sahiplerinin işletme bazında kapsamlı düşünmekten vazgeçmiş olmaları, kurumsallaşmanın şirkete getirebileceği bir dezavantaj olarak görülür. Bu durumun yanı sıra, bir işletmenin girişimcilik yeteneklerinin zayıflayacağı fikri de olası dezavantajlardan biridir (Ceyhan ve Orhan, 2022:50, Ulukan, 2005:35).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞ TATMİNİ

Bu bölümde iş tatmini kavramı, iş tatminin önemi, iş tatmini kuramları, iş tatmininin boyutları, iş tatmininin sonuçları ve iş tatminsizliğinin sonuçları açıklanmıştır.

3.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, bireyin işinin, kendi iş değerlerine ulaşması veya bu değerlerin elde edilmesini kolaylaştırması olarak değerlendirilmesinden kaynaklanan olumlu duygusal durumdur (Locke, 1969:316). Çalışmaları 20. Yüzyıla uzanan iş tatminin tanımı ilk olarak, 1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından en az stres ve yorgunluk oluşturacak bir şekilde fabrikada çalışmak olarak tanımlanmıştır. 1920'li yıllara kadar işletmeler için iş tatmini aslında müşteri memnuniyetiydi. İşletme içerisinde kullanılan makine ve teçhizattan elde edilecek sonuçların işletmelere sağlayacağı yararları tanımladığı görülen iş tatmini kavramı çoğu zaman insani perspektifle ele alınmamıştır (Şahin vd., 2015:28). Sanayi Devrimi sonrası endüstrileşmenin yarattığı negatif koşulları yok etmek amacıyla yapılan araştırmalara çalışan motivasyonu kavramı dahil edilmeye başlanmıştır. Günümüz işletmeleri yarının dünyasında var olmanın ve rekabet ortamında güç sağlamanın çalışan performansı sayesinde gerçekleştiğinin farkındadırlar. Çalışanın başarılı ve üretken bir performans göstermesi ise iş tatmini sayesinde gerçekleşmektedir.

İş tatmini ile ilgili temel bilimsel çalışmalar, 1920'lerde Hawthorne araştırmaları olarak bilinen Elton Mayo ve arkadaşlarının bir elektrik şirketindeki çalışmaları olarak bilinmektedir (Yazıcıoğlu ve Sökmen 2007). İş tatmini, bireyin halihazırda meşgul oldukları iş rollerine yönelik genel duygusal yönelimidir (Kalleberg, 1977). Bireyin işe yönelik yönelik olumlu duygular içinde olması şeklinde de tanımlanabilir. Örgütsel ve sosyal psikoloji alanında sıkça işlenen bir konu olan iş tatmini, işyerindeki insan davranışını harekete geçiren temel bir güç ve unsurdur (Shah vd., 2017). Farklı yazarların iş tatminini tanımlama konusunda farklı yaklaşımları bulunmaktadır.

Hoppock (1935) iş tatminini, bireyin dürüstçe işinden memnun olduğunu belirtmesine sebep olan psikolojik ve çevresel şartların herhangi bir kombinasyonu şeklinde tanımlamıştır. Locke (1976) çalışmasında iş tatmini kavramını, kişinin işini ve iş

deneyimlerini takdir edilmesinden kaynaklanan olumlu duygusal durum şeklinde açıklamıştır. Glisson ve Durrick (1988) çalışmasında, iş tatminini, kişinin işine yüklediği değerin bir çıktısı olarak ortaya çıkan olumlu durum şeklinde ifade etmiştir. Spector (1997) çalışmasında iş tatminini, çalışanların mevcut işlerinden ne kadar hoşlandıkları veya hoşlanmadıklarıyla ilişkili bir durum şeklinde açıklamıştır. Weiss (2002) iş tatminini, bir kişinin işine ilişkin yaptığı olumlu veya olumsuz bir analiz etme yargısı olarak tanımlamıştır. George ve Jones (2008) çalışmasında, sadece kişinin yaptığı işin özelliğine göre iş tatminini tanımlamakla beraber aynı zamanda işverene, iş arkadaşlarına ve ücrete karşı gösterilen tavır gibi faktörleri de tanımlarının içerisine dahil etmişlerdir.

Alan yazın incelendiğinde iş tatmini kavramı, iş doyumu veya çalışan memnuniyeti olarak da ifade edilmiştir. Bütün bu tanımlardan yola çıkarak en genel ifadeyle iş tatmini, çalışanın işine yönelik geliştirdiği olumlu veya olumsuz içsel durumu olarak ifade edilebilir.

3.2. İş Tatmininin Önemi

Örgütsel davranış açısından en önemli tutumlardan biri bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlardır. Bu tutuma genellikle iş tatmini denilir (Özkalp vd,. 2013:71). Bireyin fiziksel ve psikolojik olarak sağlıklı olması demek mutlu bir toplumun habercisi olabilir. Kişilerin iş hayatına yönelik geliştirdikleri tutum ve duygularının karşılığı olarak hayata bakış açılarını etkileyen iş tatmini, fiziksel ve psikolojik sağlığa olan etkisinin yanı sıra, hayattaki doyum üzerinde de birçok etkisi bulunmaktadır. Çalışanların mutlu ve başarılı olabilmesi için işletmeler açısından iş tatmini çok önemlidir. Şirketler hızlı değişen tüketim talepleri ve teknolojik gelişmeler sayesinde sürekli bir değişim hali gösteren yapılar haline gelmiştir. Bu durum şirketlerin yönetim yapıları ve şirket felsefelerine de yansımıştır. Özellikle sektörler arasında lokomotif sektör olarak nitelendirebileceğimiz lojistik sektörü, insan ilişkilerinin önem taşıdığı bir sektördür. Çalışanlarının işinden tatmin olduğu bir işletmede müşteri memnuniyetinin yüksek olabilme ihtimali göz önüne aldığında iş tatmini lojistik sektörü için hayati önem taşımaktadır.

Geçmiş zamanlarda şirketlerin öncelikli konusu müşteri memnuniyetiydi. Günümüzde ise çalışan memnuniyeti de şirketler için öncelikli konulardan biri olmuştur. Hızlı değişen piyasa şartlarında, şirketlerin çoğu yarının dünyasında var olabilmek için müşteri odaklı yaklaşımların yeterli olmadıklarının farkına varmışlardır. Küreselleşen dünyamızda bir örgütün başarılı olabilmesi ve rekabet gücü elde edebilmesi için sahip

olduğu en önemli işletme varlığının o örgüt içindeki bireyler olduğu bilinmektedir (Akgündüz, 2006). İşinden tatmin olan çalışan, işletmede başarılı performans göstererek müşteri tatminini de beraberinde getirecektir (Bilgiç, 2017). İşinden tatmin olmayan çalışanın ise düşük performans göstermesi kaçınılmazdır.

Çalışmalar, iş tatmininin çalışanların motivasyonu üzerinde olağandışı derecede büyük bir etkisinin bulunduğunun, motivasyon düzeyinin ise üretkenlik ve dolayısıyla ticari kuruluşların performansı üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Aziri, 2011). Özetle, çalışanlarının iş tatminlerini önemseyen, onlara güven duygusu aşılayabilen, huzurlu bir iş ortamı sağlayabilen ve müşterilerinin taleplerinin önemseyen işletmeler başarı elde edecektir.

3.3. İş Tatmini Kuramları

İş tatmini, örgütsel psikoloji alanında sıklıkla ele alınan önemli bir konudur. Birey üzerinde psikolojik ve fizyolojik etkileri bulunan iş tatminin, birçok fiziksel, psikolojik, demografik ve işyeri değişkeniyle ilişkili olduğu bilinmektedir (Cranny vd,. 1992). Bizzat ölçümü mümkün olmayan iş tatmini psikolojik bir davranıştır. Motivasyon teorilerinin çoğunun iş tatmini fikrine dayalı olarak geliştirildiği söylenebilir. İş tatmini teorileri, birey motivasyonunu açıklayan teorilerle güçlü bir şekilde bağdaşmaktadır (Kian, Yusoff ve Rajah, 2014). Bu çalışma kapsamında öne çıkan teoriler dikkate alınmıştır. Bu teoriler, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Vroom'un Bekleyiş (Ümit) Kuramı'dır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi: Motivasyon teorilerinin başlangıcını oluşturan bu teoride insan ihtiyaçları hiyerarşik bir örüntüye sahiptir. Maslow, insan ihtiyaçlarını aşağıdaki gibi beş ayrı kategoride ele almaktadır (Tutar, 2010):

Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, içme, uyuma. (Örgütlerde; ücret ve ideal çalışma ortamı)

Güvenlik ihtiyacı: Can ve mal güvenliği. (Örgütlerde; iş sağlığı ve güvenliği, adalet, sigorta)

Ait olma ihtiyacı (sosyal ihtiyaçlar): Arkadaşlık, iletişim, etkileşim. (Örgütlerde; sendika üyeliği, yönetici ilgisi)

Sevgi ve Takdir (özsaygı) ihtiyacı: Tanınma, itibar, imaj, statü, prestij. (Örgütlerde; takdir edilme, üst görevlere terfi, ödüllendirme)

Kendini gerçekleştirme (tamamlama) ihtiyacı: Yetenek geliştirme, yaratıcılığımı kullanma vb., (Örgütlerde; iş tatmini)

Maslow için bazı ihtiyaçlar diğerlerinden daha önemlidir ve diğerlerinin motive edici olarak hizmet edebilmesi için bu ihtiyaçların önce karşılanması gerekir. Örneğin, güvenlik ihtiyaçlarından önce fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmalıdır (Schermerhorn vd., 2011).

Şekil 7. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

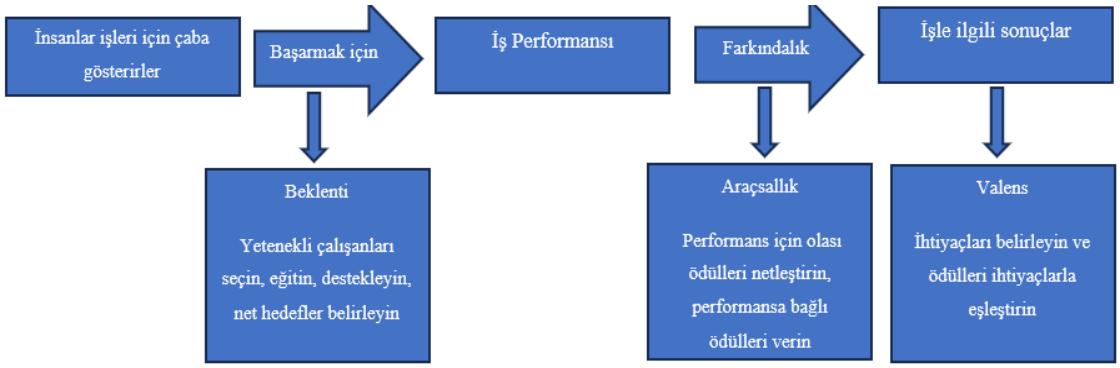
Herzberg'in Çift Faktör Kuramı: 1959 yılında Herzberg ve arkadaşları çift faktörlü iş motivasyonu modelini yayınlayarak Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden etkilenen motivasyon-hijyen teorisini geliştirmişlerdir (Jones, 2011). Bu teoride, bireyde iş tatminini ortaya koyan veya tatminin ortaya çıkabilmesi için gerekli olan faktörler, hijyen ve motivasyondur. Hijyen faktörünün olmama durumu kişiyi tatmin olmama durumuna iter fakat hijyen faktörünün tek başına kişide olması iş tatminin oluşması için yeterli bir kriter değildir. Motivasyon faktörünün de bulunması kişide iş tatmini oluşması için gereklidir. Motivasyonel faktörler, kişisel ihtiyaçlarla ilgili olduğu için bunları gerçekleştiren kişi kendini motive etmiş sayacaktır. Bu faktörler; itibar, terfi, statü ve sorumluluktur. Çift faktör teorisinin ikinci grubu ise hijyen faktörlerinden oluşur. Bu faktörler; ücret, çalışma koşulları,

örgüt iklimi, iş güvenliği, iş sağlığı, örgütsel adalet unsurları, iletişim ve etkileşim koşulları, örgüt politikaları gibi faktörlerdir (Tutar, 2010).

Şekil 8. Herzberg'in Çift Faktör Teorisinde Tatminsizlik ve Tatminin Kaynakları
Kaynak: Herzberg, 1986

Vroom'un Bekleyiş (Ümit) Kuramı: İş tatmini, kavram olarak çok farklı bakış açılarıyla tanımlanır fakat genel anlamda işin belirli bölümlerinde oluşan algısal-duygusal tepkiler şeklinde ifade edilebilir (Vroom, 1964). Bu teoride, motivasyonun temelinde iki neden bulunur. Bu nedenler; valens ve beklentidir. Valens, insanın belli bir hedefe ulaşmada duyduğu arzunun şiddetidir. İnsanın elde edeceği sonuca yüklediği anlam onun o sonucu elde etme konusunda göstereceği valens ile alakalıdır. Bekleyiş teorisine göre önemli olan sonuçların asıl değeri değil, kişinin ona yüklediği değer (valens) dir. Çalışanların örgütte ulaşmayı amaçladıkları iki sonuç vardır. Bunlar; birincil ve ikincil sonuçlardır. Birincil olanlar çalışanın örgütte sergilediği performans ile ilgilidir. İkincil olanlar ise, çalışanın amaçladığı bireysel sonuçlardır. Örneğin; parça başı ücret düzeni uygulayan bir iş yerinde çalışanın günlük ürettiği parça sayısı birincil sonuç, parça sayısına göre aldığı ücret ikincil sonuçtur (Tutar, 2010 s.34). Bekleyiş teorisi, güdülenme, kişinin aradığı ve arzuladığı değerlerle, belirli bir davranışın bu değerlere yol açma olasılığına ilişkin tahmininin çarpımına eşittir. Formül matematiksel olarak ifade edilecek olursa (Şahal, 2005):

Arzulama Derecesi x Beklenti = Güdülenme



Şekil 9. Vroom'un Beklenti Teorisinin Anahtar Terimleri ve Yönetimsel Çıkarımları

Kaynak: Schermerhorn vd., 2011

3.4. İş Tatmini Boyutları

İş tatmini, işgörenin işe karşı olan duygularının bir göstergesi olarak tanımlandığına göre işgörenin işe karşı olumlu davranışlar sergilemesinin iş tatmini arttıran bir olgu olduğu söylenebilir. İş tatminin çok boyutlu doğası, bir yandan içsel faktörler (başarı, tanınma ve özerklik duyguları gibi), diğer yandan dışsal faktörlere dikkat çeken Herzberg'in İki Faktör Teorisinden (1966) doğmuştur. İş tatmini birden çok faktörden etkilen duygusal bir durumdur. Bu faktörlerden yalnızca biri, işgörenin iş tatmini düzeyini belirlemede yeterli olmayacaktır. İş tatmini çok boyutlu olup örgütsel ve bireysel sonuçlarla beraber değerlendirilmektedir (Volkwein ve Zhou, 2003).

3.4.1. Bireysel Faktörler

İş tatmininin oluşmasında önemli etkiye sahip olan bireysel faktörler, kişinin doğuştan gelen farklı özellikleri ve yaşam süresince edindiği tecrübelerle bağlantılıdır. İş tatmini ile bireysel özellikler arasında bir ilişki vardır. Örneğin sinirli ve çevresine uyum sağlamakta zorluk çeken kişiler daha sık iş doyumsuzluğu göstermektedir (Sevimli ve İşcan, 2005). İşgörenin kalıtsal eğilimi, aile değişkeni, eğitim seviyesi, değer yargıları, iş deneyimi ve içinde bulunduğu sosyal çevresi iş tatmini üzerinde önemli rol oynamaktadır. Bu özellikler, kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Aynı zamanda kişinin yaşam seyrini de belirleyen bu faktörler, beklentilerin karşılanmasında, işgörenin bulunduğu örgüte karşı takınacağı tavır üzerinde olumlu veya olumsuz etkilere sahiptirler (Akıncı, 2002:4). Bireysel

faktörler, işgörenin iş tatmini düzeyinde direkt etkiye sahip değildir.

Bu çalışmada bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim, kişilik ve görev süresi başlıkları altında incelenmiştir.

3.4.1.1. Yaş

Yapılan araştırmalar, yaş ve iş tatmini arasında genellikle pozitif bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Bu görüşün nedeni ise deneyim kazanarak şartlara uyum sağlayabilme esnekliği olabilir (Yeltan, 2007). Herzberg, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğriyle açıklamaya çalışmıştır. Çalışma hayatına daha erken başlayanlara iş tatmini fazladır. Herzberg (1966), kişinin iş tatmini otuz yaşına doğru düşüşe geçer ve ardından yaş biraz daha ilerleyince tekrar yükselişe geçtiğini ifade eder. Çalışanların yaşları ilerledikçe, yeni bir kurum arama eğilimlerinde düşüş gözlendiği bilinmektedir. Bu nedenle, çalışanlar mevcut işlerindeki pozisyonlarını korumak için daha fazla bağlılık göstermektedirler (Tayfun ve diğerleri, 2008: 4). Genç çalışanlarda ise eğitim düzeyi yükseldikçe işten beklentileri artış gösterir ve beraberinde iş tatminlerinde azalış görülmektedir (Eğinli, 2009, s. 37).

3.4.1.2. Cinsiyet

İş tatminine etki eden önemli faktörlerden birisi cinsiyettir. Cinsiyet, hayatın birçok alanında etkisi olan bir değişkendir. Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişki, dikkat çeken konulardan birisi olup, iş doyumunu etkileyen bireysel faktörler arasında en çok araştırılan faktördür. Lambert (1991) çalışmasında, kadın ve erkeklerin aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmalarına rağmen kadınların işyerlerinde düşük beklentilere sahip olduklarını ve böylece benzer durumlarda erkeklere kıyasla daha çok tatmin olduklarını ifade etmiştir. Kırel (1999) çalışmasında, bu araştırmayı destekler nitelikte olan kadınların iş doyumunun erkeklere göre daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Moguerou (2002) yaptığı araştırmalar neticesinde kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla iş tatmin düzeylerinin daha az olduğunu saptamıştır. Volkwein ve Zhou (2003) ise çalışmalarında, cinsiyetin diğer faktörlerde olduğu gibi iş tatminine direkt etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Cinsiyet ve iş tatmini ile ilgili alanyazında birçok araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarının birbirinden farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Bender ve arkadaşları, bu farklılığın kişinin

mesleğine ve beklentisine bağlı olduğu belirtilmiştir (Bender ve diğ., 2005).

3.4.1.3. Eğitim

Eğitim, iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden biridir. Eğitim düzeyi, kişinin hayata bakış açısını, farkındalığını, beklentilerini ve bilgi düzeyini etkiler. Eğitim ve iş tatmini arasındaki ilişkiye ilişkin yapılan araştırmaların sonuçları değişkenlik göstermektedir. Eğitim ile iş tatmini arasında hem olumu hem olumsuz ilişki bulunmaktadır. Kişiler daha fazla eğitim almak için maddi ve manevi masraflara katlanırlar. Eğitime yapılan yatırım ve harcanan zamanın sonucunda, çalışanların ücret ve diğer çalışma koşullarındaki beklentileri yükselir. Bu durumun yanı sıra, iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmak haricinde, toplumda yüksek bir statü sahibi olma, prestijli bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağlandığı bir ortam anlamını taşımaktadır (Kahya, 2009). Eğitim seviyesi arttıkça çalışanın işverenden daha fazla beklentiler içerisinde olacağı bir gerçektir (Belli, 2014). Bir kişinin eğitim düzeyi nedeniyle bir iş için daha fazla niteliklere sahip olması, iş tatmini üzerinde olumsuz bir etki göstermektedir (Johnson ve Johnson, 2000). Ücret ve yükselme seçenekleri karşılanan eğitim düzeyi yüksek çalışanların tatmin duygusunun arttığı görülmektedir. Aksi durumda olan çalışanlarda ise tatminsizlik ve işten soğuma gibi olumsuzluklarla karşılaşılmaktadır (Çukur, 2017, s. 37).

3.4.1.4. Kişilik

İş tatminine etki eden faktörlerdin birisi kişiliktir. İnsanların süreklilik gösteren ve diğer kişilerden ayıran özellikleri kişiliğini oluşturur. Kişilik, etkilenen ve etkileyen bir değişkendir. Spector (1997) yaptığı araştırmalarda kişiliğin iş tatmininde iyi bir yere sahip olduğunu ifade etmiştir. Kişilik kavramı kişinin ayırt edici özelliklerini kapsar. Kişinin tutumlarının davranışsal yönü, içinde bulunduğu grubun diğer üyeleri ile olan etkileşimin bir sonucudur (Sarıtaş, 1997:2). Çalışan insanlar, hayatlarının büyük bir zamanının iş yerlerinde harcamaktadırlar. Çalışma hayatına giren bir kişi örgüte kendi kişilik yapısı ile gelir. Bireyin kişiliği çalışacağı iş ve görev yaptığı örgüt ile uyum içinde olduğu zaman çalışanın iş yaşamındaki başarısı artış gösterecektir. Aksi durumda çalışanın beklentileri ile bulunduğu örgüt ortamı birbirinden farklı olacağından çalışanın başarısında düşüş gözlemlenebilecektir (Eroğluer, 2008).

3.4.1.5. Görev Süresi

Görev süresi, bir işte çalışılan süreyi ifade etmektedir. Kişilerin iş hayatındaki süreleri arttığında, tecrübeleri ve bilgi düzeyleri bu paralellikte artış gösterir. Alanyazın incelendiğinde, görev süresi ve iş tatmini arasında genellikle pozitif bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Örgütte daha uzun süredir çalışan ve daha ileri yaşa sahip olan çalışanlar işlerine daha fazla yatırım yaparlar ve bunun sonucunda örgüte daha çok bağlılık gösterirler (Keleş, 2006: 249). İş hayatında görev süresi arttıkça çalışanların örgüte ilişkin fikirlerinin daha istikrarlı ve mantığa dayanan düşünceler olacağını, bunun sonucunda ise çalışanların iş tatmini düzeylerinde artış yaşanacağı beklenebilir.

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş tatminini belirleyen faktörler arasında yer alır. İşinden tatmin olan birey hem iş hayatında hem de özel hayatında mutlu olur. Beklentiler iş hayatında önem taşır. Beklentilerin karşılanmaması halinde işgörenlerin yaşam tatmini de olumsuz yönde etkilenmektedir (Keser, 2006:102). Örgütsel faktörlerden sadece biri, işgörenin iş tatmini düzeyini belirlemede yeterli olmayacaktır.

Bu çalışmada örgütsel faktörleri ücret, işin kendisi, terfi olanaklar, çalışma koşulları, danışman ve iş arkadaşları alt başlıklar altında incelenecektir.

3.4.2.1. İşin Kendisi

İşin kendisi, iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Çalışanların yaptıkları işi ve iş ortamını sevmeleri, işlerini benimsemeleri, işi kayda değer bulması iş tatminini olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Kesin ve sınırları belirli olan bir iş tanımı, çalışanların görev ve sorumluluklarını anlamasına yardımcı olurken, iş tatminini de olumlu yönde etkileyecektir. Belirsizliğin hâkim olduğu aksi bir durumda ise iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır (Tao vd., 2015).

Bireyin çalışırken işinden elde ettiği geri bildirim ve çalışırken sahip olduğu serbestlik, işle ilgili iki motivasyon kaynağıdır. Birey, çalışırken kendi kendine karar verebilme yetkisine sahip olduğunda, bu durum genellikle bireyin tatminini olumlu yönde

etkiler. İşin ilgi çekici olması, işi yaparken kendini olumlu hissetmesi, işin monoton olmaması ve bireye statü kazandırması da çalışanın iş tatminini artırabilir (Özkalp vd,. 2013:74).

3.4.2.2. Ücret

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerinden bahsederken akla ilk gelen faktörün ücret olduğu söylenebilir. İş tatmini ile ücret arasında güçlü bir ilişki vardır (Garfinkel vd., 2005). Üretim faktörleri içerisinde emeğin karşılığı olarak bilinen ücret, bireyin hayatını idame etmesini sağlar. Ücret, yapılan işe göre değişmekle birlikte, çalışanlar tarafından adil bir şekilde dağıtılması beklenir. Ücretin verilme şekli ve miktarı, iş tatminini etkiler. Adaletsizlik duygusunun oluşmasına neden olan ücret eşitsizlikleri, çalışanların tatminsizlik yaşamasına neden olabilir. Çalışanlar, aldıkları ücrete bakarak yönetimin kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin edebilirler. İyi bir ücret, yöneticinin kendisinden memnuniyetini, düşük ücret ise memnuniyetsizliğini ifade eder (Özkalp vd,. 2013:74).

3.4.2.3. Terfi Fırsatları

Terfi fırsatları, iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Terfi ve terfi olasılıklarına ilişkin inançlar, tutumları ve iş tatminini etkiler (Lam ve Schaubroeck, 2000:67). İyi performans gösteren çalışanlar bir üst pozisyona terfi etmek isterler. Terfiyi daha çok hak eden bir çalışan varken, hak etmeyen bir çalışanın terfi etmesi örgüt içinde huzursuzluk yaratır ve iş tatminini olumsuz yönde etkiler (Özkalp vd,. 2013:74).

İnsanlar yaşamları boyunca genellikle sosyal statü ve konumlarına önem verirler. İş hayatında terfi eden çalışanlar, ücret artışının yanı sıra, sosyal statü ve konumlarının toplumda pozitif yönde karşılanacağını düşünürler. Terfi fırsatlarının bireylere kişilik gelişimi, yüksek ücret ve itibar sağladığı için çalışanlar terfiyi değerli bulmaktadırlar (Locke, 1973).

3.4.2.4. Çalışma Arkadaşları

Çalışma arkadaşları, iş tatminini etkileyen faktörler arasındadır. Toplumsal hayatta olduğu gibi iş hayatında da sosyal ilişkiler önem taşır. Ortak hedef için bir araya gelen

çalışanlar arasında iletişimin sağlıklı olması, işbirliği içinde davranılması ve birbirlerine destek olması, iş tatminini pozitif yönde etkiler.

Çalışanlar işyerlerinde yöneticilerden çok iş arkadaşlarına sahip olacağı ve iletişim içinde bulunacağı kesindir. Dolayısıyla çalışanların çalışma arkadaşlarıyla etkileşimde bulunma sıklığı kendinden daha üst pozisyondaki kişilerle olan etkileşiminden fazla olması beklenir. Bu tür bir organizasyon yapısına sahip ortamlarda, iş arkadaşlarının çalışana iş konusunda destek olması, pozitif yönde ilişki kurması ve arkadaşını ihtiyaç halinde koruması çalışanın mevcut bulunduğu örgütten haz almasına ve tatmininin artmasına yol açar (Başaran, 2003).

3.4.2.5. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, iş tatminini etkileyen faktörlerden birisidir. Çalışanların çalışma ortamları ve onu etkileyen fiziksel şartlar iş verimliliğini etkileyebilir. Çalışanlar iyi çalışma şartlarını, fiziksel rahatlık sağlaması sebebi ile arzularlar. Ek olarak, çalışma şartları, çalışanların iş haricindeki yaşamlarını da etkiler (Çolak Alsat, 2013:53).

Eğer çalışma koşulları uygun ise diğer bir ifadeyle iş ortamı temiz, ısı, renklendirme, ışıklandırma ve sıcaklık açısından insan sağlığına uygun şartlara sahip ise bu durum çalışanları pozitif yöne etkileyerek iş tatmininin artmasına neden olur. Eğer çalışma koşulları bireyin işini uygun bir şekilde gerçekleştirmesine olanak sağlamıyorsa yani iş ortamı aşırı sıcak veya soğuk, kirli, gürültülü ve tehlikeli ise iş tatminini negatif yönde etkileyerek iş tatmininin azalmasına neden olur (Özkalp vd,. 2013:74).

3.4.2.6. Danışman

Danışman, iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler arasındadır. Yönetimin önemli görevlerinden birisi, çalışanların iş tatminini sağlamasıdır. Küreselleşen günümüz dünyasında, danışmanlığın öneminde artış gözlemlenmektedir. İş hayatında, çalışanlara danışman desteği verilmesi iş tatminini pozitif yönde etkileyebilir.

Danışmanlık ikiyle ayrılır. Birinci danışmanlık çalışana yöneliktir. Danışman, çalışanlarla şahsen etkileşim kurarak onların sorunlarıyla ve refahıyla yakından ilgilenir.

Danışman çalışanın iş yaşamını gözlemler, pozitif tavsiyeler verir ve kişinin iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini düzenler. Amerika'da yapılan çalışmalarda, çalışanlar genellikle danışmanlarının bu şekilde bir danışmanlık yapamadıklarından şikayetçi olmuşlardır. İkinci danışmanlık türü ise yöneticilere yönelik olan, çalışanları kritik kararlar alma sürecine dahil edilmesine izin veren danışmanlık türüdür. Bu danışmanlık türünün çalışanlar üzerinde pozitif yönde bir etki yaratarak iş tatminini arttırdığı saptanmıştır (Özkalp vd,. 2013:75).

3.5. İş Tatmininin Sonuçları

Toplum kişilerde oluşur. Kişinin yaşam süresinin büyük bir bölümü iş yerinde geçer. İş bir kişinin yaşamının önemli bir parçası olduğundan, iş tatmini ve yaşam tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır (Aşan ve Erenler, 2008:207). İşinden tatmin olan kişinin, sosyal yaşamındaki tatmininde olumlu yönde etkileneceği söylenebilir. İş tatminin sonucunda çalışanların psikolojik sağlığının beraberinde fizyolojik sağlığı da etkilenir. İş tatmini bir işletmenin geleceği, örgütün huzuru ve toplumun gelişimi açısından önemlidir.

İşletmelerin, çalışanlarının özlük haklarına, çalışma ortamına, iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin davranışlarına ilişkin uygun standartları tespit ederek çalışanların onlardan daha iyi verimlilik alabilmeleri için uygun ortamı sağlamaları gerekmektedir (Raziq ve Maulabakhsh, 2015). Herzberg'in çift faktörlü teorisi perspektifinden bakıldığında, iş tatmini, olumlu istihdam ilişkilerine ve yüksek düzeyde bireysel iş performansına yol açma konusunda motive edici olmalıdır (Schermerhorn vd., 2011).

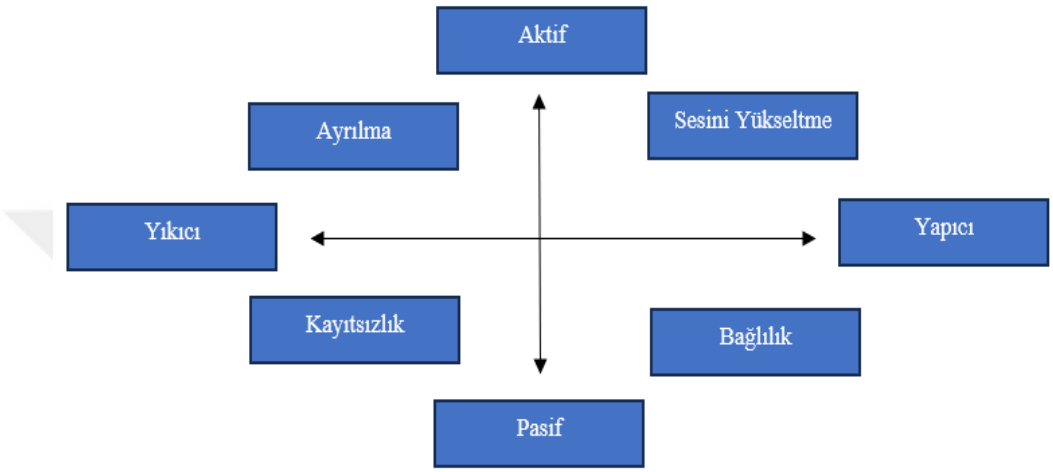
İş tatmini, çalışan motivasyonu ve daha iyi performansa yönelik teşvikin temel bileşenidir (Raziq ve Maulabakhsh, 2015). İşinden tatmin olan çalışanların bulunduğu bir işletmenin performans ve verimliliği de yüksek olur. İnsan kaynaklarının sürdürülmesinin bir parçası olan iş tatmini, örgütsel adalet algısını da etkiler. Ödül ve teşviklerin adil şekilde dağıtılması, kişinin iş tatminin yanı sıra, iş performansını da olumlu yönde etkiler (Schermerhorn vd., 2011).

3.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Birey üzerinde psikolojik ve fizyolojik etkileri bulunan iş tatmini, birçok fiziksel, psikolojik, demografik ve işyeri değişkeniyle ilişkili olduğu önceki bölümlerde belirtilmişti. Çalışanın işe başlama niyeti aşamasındaki istek ve beklentileri ile işe başladıktan sonra

karşılaştığı şartlar uyuşmayabilir. Bu durumda çalışanda iş tatminsizliği başlar.

İş tatminsizliği işletmelerin hedeflerine ulaşmasında olumsuz sonuçlara neden olabilir. Bu nedenle, tatminsizliğin var olup olmadığını belirlemek ve bunu düzeltmeye çalışmak, yöneticilerin ve çalışanların kendi çıkarınadır (Henne ve Locke, 1985). Çalışanların iş ortamında tatminsiz olması, yapıcı/yıkıcı ya da aktif/pasif tutumlar göstermesine neden olur.



Şekil 10. İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler
Kaynak: Özkalp vd,. 2013:74

Ayrılma (Kaçış): Örgütten ayrılma şeklindeki davranış biçimidir. İşten istifa edilmesi veya yeni bir iş arayışı içinde olmak şeklinde olabilir.

Sesini Yükseltme: Var olan koşulları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı davranış şeklidir. İşteki mevcut durumu geliştirmeye yönelik fikirler, üstlerle problemleri tartışma ve bazı sendikaların içinde bulunma şeklinde olabilir.

Bağlılık: Pasif ancak iyimser bir şekilde koşulların geliştirileceğini beklemek şeklindeki davranışlardır. Bu davranışlara örnek olarak devamsızlık verilebilir.

Kayıtsızlık: Pasif olarak koşulların daha da kötüleşmesine müsaade verme şeklindeki davranışlardır. İşe geç gelmeler, azalar verim ve artan hata payları gibi (Özkalp vd,. 2013:80).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. LOJİSTİK ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

Bu bölümde kurumsallaşma düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişkiler, çalışmanın konusu, amacı, önemi, yöntemi, evren ve örneklemi, kurulan hipotezler ve verilerin analizlerine yer verilmiştir.

4.1. Kurumsallaşma Düzeyi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler

Geçmiş çalışmalar incelendiğinde ulusal ve uluslararası yazında kurumsallaşma ve iş tatmininin ayrı ayrı incelendiği birçok araştırmanın olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar da genellikle kurumsallaşma ve iş tatmininin önemini ortaya koymaya yönelik çalışmalar olmuştur. Kurumsallaşma ve iş tatmininin beraber ele alındığı araştırmalarda genellikle kurumsallaşmanın iş tatminine olan etkisi ve katkısı üzerinde durulmuştur. Bu durumun yanı sıra, ülkemizde gerçekleştirilen araştırmaların çoğunluğunun turizm sektörü üzerinde yapıldığı görülmüştür.

Geçmiş çalışmalar, kurumsallaşma ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi çeşitli kuramsal yaklaşımlar temelinde incelemiştir. Planlı Davranış Teorisi (Ajzen, 1991), bireylerin davranışlarının tutum, öznel normlar ve algılanan davranışsal kontrol tarafından şekillendiğini öne sürer. Bu teori bağlamında, çalışanların kurumsallaşma düzeyine (H1) ve kurumsallaşmanın alt boyutlarına (profesyonelleşme, tutarlılık, formalleşme ve şeffaflık) (H2, H3) yönelik tutumları, iş tatmini üzerindeki etkilerini açıklayabilirler. İş Kaynakları ve Talepleri Modeli (Bakker ve Demerouti, 2007), kurumsallaşmanın alt boyutlarını iş kaynakları olarak değerlendirir ve bu kaynakların çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki olumlu etkilerini vurgular (H1,H3). Bu kuramsal çerçeveler, çalışmadaki hipotezlerin kurumsallaşma ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ve çalışanların demografik özelliklere göre bu algıların nasıl farklılık gösterdiğini anlamlandırmada güçlü bir temel sunmaktadır.

Uluslararası çalışmalarda, Vitell ve Singhapakdi (2008) Amerikan Pazarlama Derneği'nin ABD'li uygulayıcı üyelerinden ve uzmanlaşmış bir firmadan toplanan verilerle hem örtülü hem de açık kurumsallaşmanın iş tatmini ile önemli ilişkiler taşıdığını

gözlemlemiştir. Koonmee vd. (2010), Tayland'daki 514 şirketin insan kaynakları yöneticilerinden elde ettiği verilerle iş tatmini ve kurumsal etik arasında pozitif bir ilişki bulmuş ve çalışan memnuniyeti için sağlık/güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini belirtmiştir. Waters (2012), eğitim ve finans sektörlerinden 171 çalışanın katılımıyla iş tatmini ile kurumsal minnettarlık arasında pozitif bir ilişki gözlemlemiştir. Lee vd. (2018) ise, 242 katılımcıdan toplanan verilerle kurumsallaşmanın örtülü biçiminin çalışan iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Ulusal çalışmalarda ise, İldem (2008) çalışmasında, 236 sporcudan toplanan verilerle kurumsallaşma algısının motivasyon üzerinde kısmen pozitif bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Kandemir (2010), algılanan kurumsallaşmanın iş tatmini ve örgütsel adaletin tüm boyutlarını yordayan anlamlı bir değişken olduğunu tespit etmiştir. Kaptanoğlu (2011) lojistik sektöründe, Demirci vd. (2020) ve Duran ve Unur (2021) ise turizm sektöründe kurumsallaşma düzeyi arttıkça iş tatmininin arttığını göstermiştir. Ancak, İbicioğlu ve Oksay (2008) kurumsallaşmanın iş tatminini olumsuz etkileyebileceğini bulmuştur.

4.2. Araştırma

4.2.1 Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Bu tez çalışmasının konusu Mersin ilinde faaliyet gösteren lojistik şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Mersin Bölgesi'nde faaliyet gösteren lojistik şirketlerinde kurumsallaşma ve iş tatmininin beraber incelendiği çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bu yönüyle, çalışmanın literatüre ve sektöre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2.2. Yöntem

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup araştırmadaki veriler anket aracılığı ile toplanılmıştır. Veri toplamak amacıyla kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Lojistik faaliyet gösteren 117 şirketten 402 çalışanın anket yanıtları değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS paket programına girilmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm anketi dolduran kişi ve şirket hakkındaki demografik soruları içerirken, anketin ikinci bölümü ise kurumsallaşma düzeyi ve iş tatminini ile alakalı sorular içermektedir.

Anketler iki şekilde uygulanmıştır;

- Anketler, lojistik şirketleri çalışanları ile yüz yüze görüşülerek doldurulmuştur.

- Google Forms programı üzerinden anket formu hazırlanmıştır. Sanal anket formu link ve e-mail ile üretim çalışanlarına gönderilmiş ve anket formuna katılımları istenilmiştir. Bu çalışmada veri toplamak amacıyla iki farklı ölçek kullanılmıştır. Çalışma için yararlanılan ölçekler;

Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği: Emre ATİLLA ve Fatma KÜSKÜ'nün (2006: 191-199) literatür taraması (Meyer, ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Ural ve Balıkçıoğlu, 2004: 534–546; Scott, 1995: 33-62, Watson vd., 1993) sonucunda elde ettiği bulgulardan yararlanarak geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır. Maddeler, 5'li Likert tipinde (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde düzenlenmiştir. Bu çalışma için elde edilen verinin toplam iç güvenirlik katsayısı ise α=0.95 olarak hesaplanmıştır.

İş Tatmini Ölçeği: Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilmiş ve Judge vd. (1998) tarafından kısaltılmıştır. Ölçeğin yeniden yorumlanmış Türkçe geçerlik-güvenirlik çalışması Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek, 5 madde içeren ve tek bir alt boyuttan oluşan bir yapıya sahiptir. Maddeler, 5'li Likert tipinde (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde düzenlenmiştir. Bu çalışma için elde edilen verinin toplam iç güvenirlik katsayısı ise α=0.93 olarak hesaplanmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde yer alan şirketlerin kurumsallaşma düzeyi ve iş tatmini sorularının analizinde kullanılacak analiz yöntemine karar vermek amacıyla normal dağılım testi uygulanmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınarak örneklemin normal dağılıma uygun olup olmadığı incelenmiş ve normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadaki bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla oluşturulan hipotezler T testi ve Anova testi ile analiz edilmiştir.

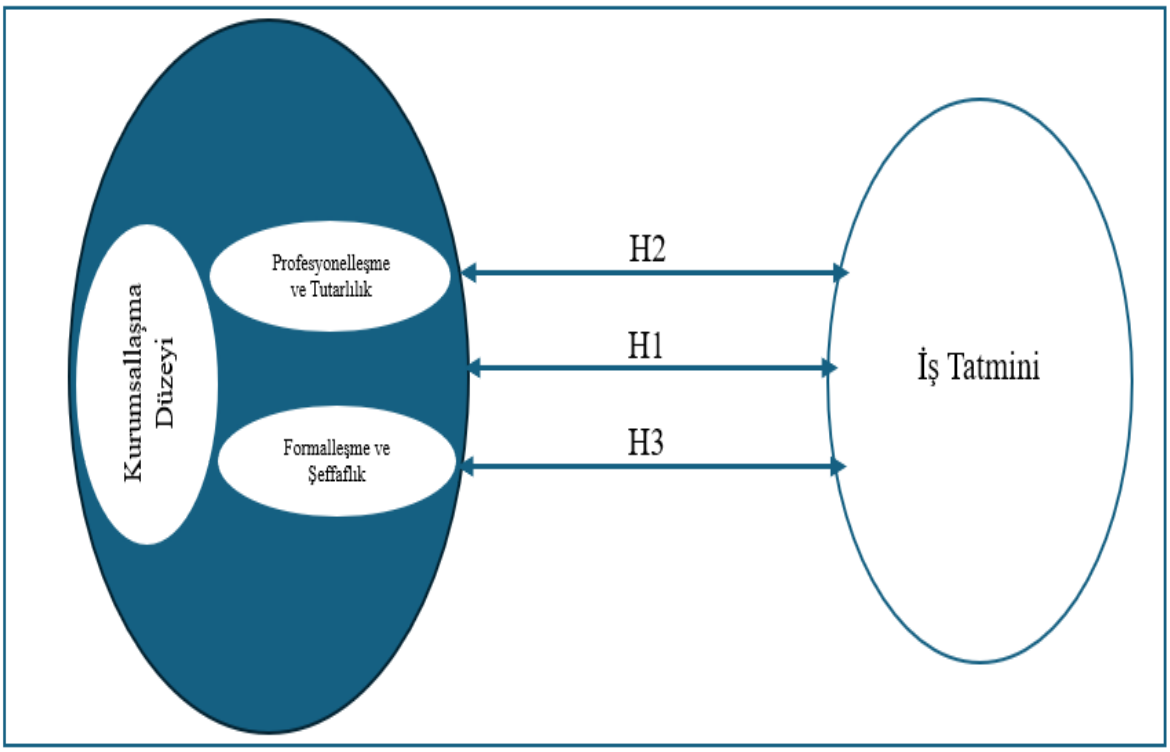
4.2.3. Evren ve Örneklem

Mersin ilinde faaliyet gösteren ve Mersin Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı lojistik şirketlerinden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen şirketlerin çalışanlarına, Google Anket

ve birebir görüşme yöntemiyle ulaşarak anket sorularını cevaplandırmaları istenmiştir. Araştırmada, Sekaran'ın (2003) önerisine uygun olarak evreni temsil etmek için minimum örneklem büyüklüğü olan 384'ün üzerine çıkılması hedeflenmiştir. Toplamda, 117 farklı şirketten 514 kişiye anket ulaştırılmıştır; bunlardan 420 kişi geri dönüş yapmış ve 402'si kullanıma uygun bulunarak analiz edilmiştir. Katılımcıların 369'u yüz yüze, 33'ü ise internet üzerinden ankete katılmıştır.

4.2.4. Araştırma Modeli ve Kurulan Hipotezler

Araştırmaya ait model Şekil 11'de gösterilmiştir:



Şekil 11. Araştırma Modeli

H1: Kurumsallaşma düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Kurumsallaşma düzeyi alt boyutlarından profesyonelleşme ve tutarlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Kurumsallaşma düzeyi alt boyutlarından formalleşme ve şeffaflık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Kurumsallaşmaya ilişkin algı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H5: Kurumsallaşmaya ilişkin algı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H6: Kurumsallaşmaya ilişkin algı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H7: Kurumsallaşmaya ilişkin algı çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H8: Kurumsallaşmaya ilişkin algı şirketteki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H9: Kurumsallaşmaya ilişkin algı maaş aralığına göre farklılık göstermektedir.

H10: Kurumsallaşmaya ilişkin algı şirket faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

H11: Kurumsallaşmaya ilişkin algı şirket çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

H12: Kurumsallaşmaya ilişkin algı çalışan aile üyesi sayısına göre farklılık göstermektedir.

H13: Kurumsallaşmaya ilişkin algı çalışanın aile üyesi olma durumuna göre farklılık göstermektedir.

H14: İş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H15: İş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir.

H16: İş tatmini eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H17: İş tatmini çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H18: İş tatmini şirketteki pozisyonu göre farklılık göstermektedir.

H19: İş tatmini maaş aralığına göre farklılık göstermektedir.

H20: İş tatmini şirket faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

H21: İş tatmini şirket çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

H22: İş tatmini çalışan aile üyesi sayısına göre farklılık göstermektedir.

H23: İş tatmini çalışanın aile üyesi olma durumuna göre farklılık göstermektedir.

4.3. Verilerin Analizi ve Yorumları

4.3.1. Örnekleme İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 1. Demografik Tanımlayıcı İstatistikler

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	ERKEK	268	66,7%
	KADIN	134	33,3%
Yaş	18-25	79	19,7%
	26-35	206	51,2%
	36-45	66	16,4%
	46-55	37	9,2%
	55+	14	3,5%
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	12	3,0%
	Lise	103	25,6%
	Yüksekokul	60	14,9%
	Lisans	207	51,5%
	Yüksek Lisans	17	4,2%
	Doktora	3	0,7%
Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	41	10,2%
	1-5	152	37,8%
	6-10	83	20,6%
	11-15	61	15,2%
	16-20	25	6,2%
	20+	40	10,0%
Şirket Pozisyonu	İşletme Sahibi	23	5,7%
	Genel Müdür	20	5,0%
	Bölüm Sorumlusu	85	21,1%
	Çalışan	259	64,4%
	Diğer	15	3,7%
Maaş	11.000-14.999	42	10,4%
	15.000-19.999	86	21,4%
	20.000-24.999	95	23,6%
	25.000-29.999	81	20,1%
	30.000+	98	24,4%
Faaliyet Süresi	1 Yıldan Az	14	3,5%
	1-5	45	11,2%
	6-10	65	16,2%
	11-15	64	15,9%
	16-20	22	5,5%
	20+	192	47,8%
Çalışan Sayısı	1-9	16	4,0%
	10-49	109	27,1%
	50-99	48	11,9%
	100-249	131	32,6%
	250+	98	24,4%

Çalışan Aile Üyesi Sayısı	0-2	84	20,9%
	3-5	119	29,6%
	6-10	96	23,9%
	11+	103	25,6%
Aile Şirketi	Evet	322	80,1%
	Hayır	80	19,9%
Aile Üyesi	1nci Dereceden	63	15,7%
	2nci Dereceden	39	9,7%
	Hayır	300	74,6%

Tablo 1'de araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine göre dağılımları gösterilmekte olup, bireylerin %66,7'sinin erkek ve %33,3'nün kadın olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgilere göre araştırmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu anlaşılmaktadır. Tablo 1'de araştırmaya katılan bireylerin yaşlarına göre dağılımları gösterilmektedir. Bu dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan bireylerin %19,7'sinin 18-25, %51,2'sinin 26-35, %16,4'nün 36-45, %9,2'sinin 46-55 yaşları arasında, %3,5'nin ise 55 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunu 26-35 yaşları arasındaki kişilerin oluşturduğu anlaşılmaktadır. Tablo 1'de araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumlarına göre dağılımları gösterilmektedir. Bu dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan bireylerin %3'nün İlköğretim, %25,6'sının Lise %14,9'nun Yüksekokul, %51,5'nin Lisans, %4,2'sinin Yüksek Lisans mezunu ve %0,7'sinin doktora mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğunu lisans mezunlarının oluşturduğu anlaşılmaktadır. Tablo 1'de araştırmaya katılan bireylerin çalışma sürelerine göre dağılımları gösterilmektedir. Bu dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan bireylerin %10,2'sinin 1 yıldan az, %37,8'nin 1-5, %20,6'sının 6-10, %15,2'sinin 11-15, %6,2'sinin 16-20 yıl arasında, %10'nun ise 20 yıl ve üzerinde çalışmakta olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunu 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip olanların oluşturduğu anlaşılmaktadır. Tablo 1'de araştırmaya katılan bireylerin pozisyonlarına göre dağılımları gösterilmektedir. Bu dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan bireylerin %5,7'sinin işletme sahibi, %5'nin genel müdür, %21,1'nin bölüm sorumlusu, %64,4'sının çalışan, %3,7'sinin ise farklı bir pozisyonda çalışmakta olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunu çalışanların oluşturduğu anlaşılmaktadır. Tablo 1'de araştırmaya katılan bireylerin aldıkları maaşlara göre dağılımları gösterilmektedir. Bu dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan bireylerin %10,4'nün 11.000-14.999,

%21,4'nün 15.000-19.999, %23,6'sının 20.000-24.999, %20,1'nin 25.000-29.999, %24,4'nün ise 30.000 üzeri maaş aldığı anlaşılmaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunu maaş aralığı 30.000 üzeri alanların oluşturduğu anlaşılmaktadır. Tablo 1'de araştırmaya katılan bireylerin çalıştıkları şirketlerin faaliyet sürelerine göre dağılımları gösterilmektedir. Bu dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan bireylerin %3,5'nin 1 yıldan az, %11,2'sinin 1-5, %16,2'sinin 6-10, %15,9'nun 11-15, %5,5'nın 16-20 ve %47,8'nin 20 yıl ve üzeri yıldır faaliyet gösteren şirketlerde çalışıldığı anlaşılmaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunu çalıştığı şirketin faaliyet süresinin 20 yıl ve üzerinin oluşturduğu anlaşılmaktadır. Tablo 1'de araştırmaya katılan bireylerin çalıştıkları şirketteki çalışan sayısına göre dağılımları gösterilmektedir. Bu dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan bireylerin %4,0'nın 1-9, %27,1'inin 10-49, %11,9'unun 50-99, %32,6'sının 100-249, %24,4'ünün 250 ve üzeri çalışanının bulunduğu şirketlerde çalıştığı anlaşılmaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunu çalıştığı şirketin çalışan sayısının 100-249 arası çalışan sayısı oluşturduğu anlaşılmaktadır. Tablo 1'de araştırmaya katılan bireylerin çalıştıkları şirkette çalışan aile üyesi sayısına göre dağılımları gösterilmektedir. Bu dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan bireylerin çalıştıkları şirketlerin %20,9'nun 0-2, %29,6'sının 3-5, %23,9'nun 6-10 ve %25,6'sının 11 ve üzeri çalışan aile üyesine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin çalıştıkları şirketlerin çoğunluğunu 3-5 arasında aile üyesi olanların oluşturduğu anlaşılmaktadır. Tablo 1'de araştırmaya katılan bireylerin çalıştıkları şirketin aile şirketi olup olmamasına göre dağılımları gösterilmektedir. Bu dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan bireylerin %80,1'nin aile şirketinde çalıştığı ve %19,9'nun aile şirketinde çalışmadığı anlaşılmaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunu aile şirketinde çalışanların oluşturduğu anlaşılmaktadır. Tablo 1'de araştırmaya katılan bireylerin çalıştıkları şirkette aile üyesi olma durumuna ilişkin dağılımları gösterilmektedir. Bu dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan bireylerin %15,7'sinin 1'nci dereceden aile üyesi, %9,7'sinin 2'nci dereceden aile üyesi olduğu ve %74,6'sının aile üyesi olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunu aile üyesi olmayan çalışanların oluşturduğu anlaşılmaktadır.

4.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Faktör analizi; birbiriyle ilişkili çok sayıdaki maddelerin bir araya getirilerek, birbirleri ile tutarlı daha az sayıda faktör elde etmeyi ve maddeleri oluşturduğu yapıların örüntüsünü keşfetmeyi amaçlayan, çok değişkenli analizlerin genel adıdır (Kim ve Mueller, 1978; Aktaran: Gürbüz ve Şahin, 2018:317). Faktör analizi farklı amaçlar ile yapılmaktadır. Bunlar genel olarak şu şekilde sıralanabilir:

- Çok sayıdaki değişken kümesinden birbirleri ile tutarlı daha az sayıda faktör elde etmek,
- Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında değişkenlerin oluşturduğu faktör veya yapıların isimlendirilmesi ve yorumlanması konusunda ipuçları elde etmek,
- Değişkenler ve faktörler arasındaki ilişki örün tüsünü keşfetmek,
- Ölçekleri oluşturan boyut veya faktörlerin yapı geçerliliğine dair kanıtlar elde etmek,
- İşletimselleştirmede kullanılacak örtük değişkenleri tespit etmek,
- Araştırmacının zihnindeki kuramsal yapilarin geçerliliğine dair ipuçlari elde etmek,
- Daha önce geliştirilmiş bir ölçüm aracının verilerle doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmektir.

Ölçüm sonuçlarının ölçülmek istenen kavramı tutarlı bir şekilde ölçebilmesi; ölçüm aracının farklı yerlerde, farklı zamanlarda ve aynı evrenden seçilen farklı örnekleme uygulandığında benzer sonuçlar vermesi güvenilirlik olarak tanımlanır (Şencan, 2005; Aktaran: Gürbüz ve Şahin, 2018:155). Araştırmanın güvenilirliğini gösteren alfa değerlerinin, 0 ve 1 arasında, kabul edilebilir bir değer olması istenilmektedir. Yapılan analizler sonucunda 2 değişkenin ifadeleri incelenmiş ve güvenilirliklerinin yüksek olduğu görülmüştür.

4.3.2.1. Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Araştırmanın 2. bölümünde bulunan 16 ifadeli kurumsallaşma düzeyi değişkenine ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik analizleri uygulanmıştır.

Tablo 2. Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Profesyonelleşme ve Tutarlılık	11	,947
Formalleşme ve Şeffaflık	5	,852
Kurumsallaşma Düzeyi	16	,952

Tablo 2'de araştırmada kullanılan kurumsallaşma düzeyi değişkeni ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizinin sonuçları gösterilmektedir. Tablo değerlerine bakıldığında "Profesyonelleşme ve Tutarlılık" alt boyutu ile kurumsallaşma düzeyi değişkeni için bulunan güvenilirlik katsayısının "Formalleşme ve Şeffaflık" alt boyutuna göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgilere göre bulunan Cronbach's Alpha değerleri, alfa değeri için kabul edilebilir düzeyde (en az 0,6-0,8) oldukları için kullanılan değişkenin güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü		,960
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	4584,33
	df	120
	Anlamlılık	,000

Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği'nin yapı geçerliğini tespit etmek ve faktör yapısını ortaya koymak amacıyla Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Bunun için temel bileşenler (principal components) ve dik döndürme (varimax) yöntemleri kullanılmıştır. Bunun nedeni temel bileşenler yönteminin uygulamada en sık ve kolay kullanılan yöntem olması (Büyüköztürk, 2011: 124-126), varimax yönteminin ise yorumlanabilirliğini artırmak için faktör yüklemelerini maksimuma çıkaran ve değişkenlerin belirgin şekilde bir veya

birkaç faktöre yüklenmesini sağlayan bir rotasyon tekniği olmasıdır.

Öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği değeri ,960 olarak bulunmuş ve örneklem büyüklüğünün AFA için yeterli olduğunu göstermiştir. Bu değer Field (2009: 647) tarafından 0,50'nin üzerinde olduğunda yeterli görülmekte ve 0,90-1,00 arası "mükemmel" kategorisinde sınıflandırılmaktadır. Her bir madde için hesaplanan KMO değerleri de en düşük 0,952 olarak bulunmuş ve örneklemin yeterli olduğunu doğrulamıştır. Ayrica Barlett Testi sonucunda $x^2(120)= 4584,33$; $p<0,05$ olarak bulunmuş ve bu bulgu maddeler arasındaki korelasyonların AFA için yeterince büyük olduğunu göstermiştir.

AFA sonucunda, 16 maddeden oluşan KDÖ'nün 2 alt boyutlu (faktörlü) bir yapıdan oluştuğu ve bu 2 faktörün toplam varyansın %65,34'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre KDÖ'nün geçerli özellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, alt boyutlardan ilki varyansın %58,48'ini, ikincisi ise %6,85'ini açıklamaktadır. Tablo 4'te maddelerin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri verilmiştir.

Tablo 4. Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

İfadeler	Profesyonelleşme ve Tutarlılık Alt Boyutu	Formalleşme ve Şeffaflık Alt Boyutu
İfade1	,762	
İfade2	,794	
İfade3	,798	
İfade4	,670	
İfade5	,853	
İfade6	,755	
İfade7	,751	
İfade8	,749	
İfade9	,621	
İfade10		,539
İfade11		,822
İfade12		,815
İfade13		,699
İfade14	,617	
İfade15	,660	
İfade16		,661

Tablo 4'te araştırmada kullanılacak olan kurumsallaşma düzeyi değişkenindeki 16 ifadeli ölçek için uygulanan faktör analizi işleminin sonuçları gösterilmektedir. Tablodaki sonuçlara baktığımızda 16 ifadeli ölçeği temsil etmek için 2 faktörün belirlendiği anlaşılmıştır. Belirlenen 2 faktörün açıklanan toplam varyansı %65,34 olarak elde edilmiştir.

Bu sonuca göre belirlenen 2 faktörün araştırmanın %65,34'ünü açıklayacağı anlaşılmaktadır. Belirlenen 2 faktör için grupları oluşturan sorulara göre toplam skorları alınarak analize devam edilmiştir.

4.3.2.2. İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Tablo 5. İş Tatmini Ölçeği Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha Değeri	N
,932	5

Çalışanların İş Tatmini Ölçeği güvenirlik analizi Cronbach's Alpha ile yapılmıştır. Yapılan analizde yüksek güvenirlik sonucu elde edilmiştir. Yüksek güvenirlik sonucu elde etmek, çalışanların İş Tatmini Ölçeği'nin iç tutarlılığının ve güvenilirliğinin sağlam olduğunu gösterir.

Tablo 6. İş Tatmini Ölçeği KMO ve Bartlett Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü		,900
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1666,71
	df	10
	Anlamlılık	,000

İş tatmini faktör analizi KMO değeri .900 olarak tespit edilmiş ve bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için "mükemmel" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ki kare (1666,711; $p<0,05$) değerinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, iş tatmini faktör analizinin güçlü ve güvenilir sonuçlar verdiğini ve faktör yapısının örneklem için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
İfade1	,875	78,84
İfade2	,832	
İfade3	,916	
İfade4	,934	
İfade5	,879	

Toplam varyansı %78'84'ü yansıtmaktadır. Component Matrix'te her bir madde 0,5 üzerinde faktör yükü aldığı görülmüştür.

4.4 Hipotez Testlerinin Analizleri

H1: Kurumsallaşma düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kurumsallaşma düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Regresyon Analizi kullanılmıştır. Bu analiz, istatistiksel bir yöntemdir ve değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanılır. Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bu bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin bir model ile açıklanmasını ifade eder (Chaterjee ve Price, 1977; Aktaran: Gürbüz ve Şahin, 2018:269). Değişkenlerden bağımlı değişkene ait gözlemler en az eşit aralıklı düzeyde ölçülmelidir. Bağımsız değişkenler de en az eşit aralıklı düzeyde ölçülmelidir. Regresyon analizinin amacı, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek, bu ilişkiyi gösteren regresyon denklemini elde etmek ve bu denklemi kullanarak tahminleri hesaplamaktır. Bir diğer amaçları ise, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin anlamlı olup olmadığını ve önem derecesini belirlemektir. Değişkenlerin arasında ilişki bulunması, bir değişkenin diğer değişken tarafında etkilenmesini ya da her iki değişkenin başka değişkenler tarafından birlikte etkilenmesini gösterebilir (Gürbüz ve Şahin, 2018:269). Elde edilen bulgular Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Lojistik Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi ile İş Tatmini İlişkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti					
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş r Kare	Standart Tahmin Hatası	Durbin-Watson
1	,739[a]	,546	,545	3,49	1,81
a. Tahminciler: (Sabit), Kurumsallaşma Düzeyi					
b. Bağımlı Değişken: İş Tatmini					

Kurumsallaşma düzeyi ve iş tatmini arasında pozitif (r=0,739) ve anlamlı (p<0,05) bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımcıların kurumsallaşma düzeyine ilişkin algıları ve iş tatminleri ilişkili ve anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Değişkenlerin birbirleri üzerinde açıkladıkları varyans %54,61'dir. Yani iş tatmininin %54,61'i kurumsallaşma düzeyine ilişkin algıdan kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 9. Lojistik Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi ile İş Tatmini İlişkisine İlişkin Anova Testi Sonuçları

ANOVA[a]						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regression	5877,86	1	5877,86	480,47	,000[b]
	Residual	4893,38	400	12,23		
	Toplam	10771,24	401			
a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
b. Tahminciler: (Sabit), Kurumsallaşma Düzeyi						

ANOVA testi sonucunda modelimiz istatistiksel olarak anlamlıdır. (Sig. <0,05)

H2: Kurumsallaşma düzeyi alt boyutlarından profesyonelleşme ve tutarlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kurumsallaşma düzeyi alt boyutlarından profesyonelleşme ve tutarlılık ile iş tatmini

arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Regresyon Analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Kurumsallaşma Düzeyi Alt Boyutlarından Profesyonelleşme ve Tutarlılık ile İş Tatmini İlişkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti					
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Tahmin Hatası	Durbin-Watson
1	,728[a]	,530	,529	3,55	1,86
a. Tahminciler: (Sabit), Profesyonellesme ve Tutarlılık					
b. Bağımlı Değişken: İş Tatmini					

Kurumsallaşma düzeyi alt boyutlarından profesyonelleşme ve tutarlılık ile iş tatmini arasında pozitif (r=0,728) ve anlamlı (p<0,05) bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımcıların kurumsallaşma düzeyi alt boyutlarından profesyonelleşme ve tutarlılığa ilişkin algıları ve iş tatminleri ilişkili ve anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Değişkenlerin birbirleri üzerinde açıkladıkları varyans %52,99'dur. Yani iş tatmininin %52,99'u kurumsallaşma düzeyinin alt boyutlarından profesyonelleşme ve tutarlılığa ilişkin algıdan kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 11. Kurumsallaşma Düzeyi Alt Boyutlarından Profesyonelleşme ve Tutarlılık ile İş Tatmini İlişkisine İlişkin Anova Testi Sonuçları

ANOVA[a]						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regression	5877,86	1	5877,86	480,47	,000[b]
	Residual	4893,38	400	12,23		
	Toplam	10771,24	401			
a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
b. Tahminciler: (Sabit), Profesyonellesme ve Tutarlılık						

ANOVA testi sonucunda modelimiz istatistiksel olarak anlamlıdır. (Sig. <0,05)

H3: Kurumsallaşma düzeyi alt boyutlarından formalleşme ve şeffaflık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kurumsallaşma düzeyi alt boyutlarından formalleşme ve şeffaflık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Regresyon Analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. Kurumsallaşma Düzeyi Alt Boyutlarından Formalleşme ve Şeffaflık ile İş Tatmini İlişkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti					
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Tahmin Hatası	Durbin-Watson
1	,641[a]	,411	,409	3,98	1,63
a. Tahminciler: (Sabit), Formalleşme ve Şeffaflık					
b. Bağımlı Değişken: İş Tatmini					

Kurumsallaşma düzeyi alt boyutlarından formalleşme ve şeffaflık ile iş tatmini arasında pozitif (r=0,641) ve anlamlı (p<0,05) bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımcıların kurumsallaşma düzeyi alt boyutlarından formalleşme ve şeffaflığa ilişkin algıları ve iş tatminleri ilişkili ve anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Değişkenlerin birbirleri üzerinde açıkladıkları varyans %41,08'dir. Yani iş tatmininin %41,08'i kurumsallaşma düzeyi alt boyutlarından formalleşme ve şeffaflığa ilişkin algıdan kaynaklanıyor olabilir. Bu bulgular, işletmelerde profesyonelleşme ve tutarlılık ile formalleşme ve şeffaflık gibi kurumsallaşma alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkilerini açıkça ortaya koymaktadır. Profesyonelleşme ve tutarlılık algıları ile iş tatmini arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki, işletmelerin ne kadar uzmanlaşmış ve tutarlı bir yönetim yaklaşımı sergilediklerinin çalışan tatmini üzerindeki olumlu etkisini göstermektedir. Öte yandan, formalleşme ve şeffaflık algılarıyla iş tatmini arasındaki ilişki de benzer şekilde pozitif ve anlamlıdır. İşletmelerin yapısının ne kadar belirgin ve şeffaf olduğuna dair algılar, çalışanların tatmin düzeylerini artırmada önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Tablo 13. Kurumsallaşma Düzeyi Alt Boyutlarından Formalleşme ve Şeffaflık ile İş Tatmini İlişkisine İlişkin Anova Testi Sonuçları

ANOVA[a]						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regression	4424,46	1	4424,46	278,84	,000[b]
	Residual	6346,78	400	15,86		
	Toplam	10771,24	401			
a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
b. Tahminciler: (Sabit), Formalleşme ve Şeffaflık						

ANOVA testi sonucunda modelimiz istatistiksel olarak anlamlıdır. (Sig. <0,05)

H4: Kurumsallaşmaya ilişkin algı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 14. Cinsiyete Göre Kurumsallaşmaya İlişkin Algı Farklılıklarının Bağımsız T Testi Sonuçları

		Levene'nin Varyansların Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Kurumsallaşma Düzeyi	Eşit varyanslar varsayılmıştır	8,64	,003	-,936	400	,350
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			-1,10	322,66	,315

Yapılan Bağımsız T Testinde istatiksel anlamlılık değeri ,350 çıkmıştır. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için kurumsallaşmaya ilişkin algı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulgu, cinsiyetin kurumsallaşma algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, bu durumda cinsiyetin işletmedeki kurumsallaşma algısı üzerinde belirleyici bir faktör olmadığı sonucuna varabiliriz.

H5: Kurumsallaşmaya ilişkin algı yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 15. Yaşa Göre Kurumsallaşmaya İlişkin Algı Farklılıklarının Anova Testi Sonuçları

Kurumsallaşma Düzeyi					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	2432,94	4	608,23	2,81	,025
Gruplar İçinde	85936,64	397	216,46		
Toplam	88369,59	401			

Yapılan ANOVA testinde istatistiksel anlamlılık değeri ,025 çıkmıştır. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için kurumsallaşmaya ilişkin algı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post hoc testi yapılmıştır. 46-55 yaş aralığındakiler ile 18-25 aralığındakiler arasında kurumsallaşmaya ilişkin algıda fark bulunmuştur. 46-55 yaş arasındakilerin kurumsallaşmaya ilişkin algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

H6: Kurumsallaşmaya ilişkin algı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 16. Eğitim Düzeyine Göre Kurumsallaşmaya İlişkin Algı Farklılıklarının Anova Testi Sonuçları

Kurumsallaşma Düzeyi					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	1139,15	5	227,83	1,03	,397
Gruplar İçinde	87230,44	396	220,27		
Toplam	88369,59	401			

Yapılan ANOVA testinde istatistiksel anlamlılık değeri ,397 çıkmıştır. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için kurumsallaşmaya ilişkin algı eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H7: Kurumsallaşmaya ilişkin algı çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 17. Çalışma Süresine Göre Kurumsallaşmaya İlişkin Algı Farklılıklarının Anova Testi Sonuçları

Kurumsallaşma Düzeyi					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	3388,16	5	677,63	3,15	,008
Gruplar İçinde	84981,42	396	214,60		
Toplam	88369,59	401			

Yapılan ANOVA testinde istatistiksel anlamlılık değeri ,008 çıkmıştır. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için kurumsallaşmaya ilişkin algı çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post hoc testi yapılmıştır. 1 yıldan az süredir çalışanlar ile 16-20 yıl aralığında çalışanlar arasında kurumsallaşmaya ilişkin algıda fark bulunmuştur. 16-20 yıl aralığında çalışanların kurumsallaşmaya ilişkin algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

H8: Kurumsallaşmaya ilişkin algı şirketteki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Tablo 18. Şirketteki Pozisyona Göre Kurumsallaşmaya İlişkin Algı Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları

Kurumsallaşma Düzeyi				
	İstatistik	df1	df2	Sig.
Welch	14,34	4	52,91	,000

Gruplar arasında varyanslar homojen dağılmadığı için Welch testi yapılmıştır. İstatistiksel anlamlılık değeri ,000 çıkmıştır. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için kurumsallaşmaya ilişkin algı şirketteki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post hoc testi yapılmıştır. İşletme sahipleri ile bölüm sorumlusu ve çalışanlar arasında kurumsallaşmaya ilişkin algıda fark

bulunmuştur. İşletme sahiplerinin kurumsallaşmaya ilişkin algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Genel müdürler ile bölüm sorumlusu ve çalışanlar arasında kurumsallaşmaya ilişkin algıda fark bulunmuştur. Genel müdürlerin kurumsallaşmaya ilişkin algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

H9: Kurumsallaşmaya ilişkin algı maaş aralığına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 19. Maaş Aralığına Göre Kurumsallaşmaya İlişkin Algı Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları

Kurumsallaşma Düzeyi				
	İstatistik	df1	df2	Sig.
Welch	10,45	4	172,23	,000

Gruplar arasında varyanslar homojen dağılmadığı için Welch testi yapılmıştır. Yapılan Welch testinde istatistiksel anlamlılık değeri ,000 çıkmıştır. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için kurumsallaşmaya ilişkin algı maaş aralığına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bu bulgu, çalışanların kurumsallaşma algısının maaş aralıklarına göre farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post hoc testi yapılmıştır. Maaş aralığı 15.000-19.999 olanlar ile maaş aralığı 20.000-24.999 olanlar arasında fark bulunmuştur. Maaş aralığı 20.000-24.999 olanların kurumsallaşma algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Maaş aralığı 11.000-14.999 olanlar ile maaş aralığı 30.000 ve üstü olanlar arasında fark bulunmuştur. Maaş aralığı 30.000 ve üstü olanların kurumsallaşmaya ilişkin algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Maaş aralığı 15.000-19.999 olanlar ile maaş aralığı 30.000 ve üstü olanlar arasında fark bulunmuştur. Maaş aralığı 30.000 ve üstü olanların kurumsallaşmaya ilişkin algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Maaş aralığı 20.000-24.999 olanlar ile maaş aralığı 30.000 ve üstü olanlar arasında fark bulunmuştur. Maaş aralığı 30.000 ve üstü olanların kurumsallaşmaya ilişkin algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, işletmedeki çalışanların kurumsallaşma algılarının maaş aralıklarına göre değişiklik gösterebileceğini ve daha yüksek maaş alan çalışanların genellikle kurumsallaşma konusunda daha olumlu bir algıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, kurumsallaşma stratejilerinin ve uygulamalarının çalışan

algıları üzerinde nasıl etkili olduğunu anlamak için önemli bir işaret vermektedir.

H10: Kurumsallaşmaya ilişkin algı şirket faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 20. Şirket Faaliyet Süresine Göre Kurumsallaşmaya İlişkin Algı Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları

Kurumsallaşma Düzeyi				
	İstatistik	df1	df2	Sig.
Welch	,120	5	73,83	,988

Gruplar arasında varyanslar homojen dağılmadığı için Welch testi yapılmıştır. Yapılan Welch testinde istatistiksel anlamlılık değeri ,988 çıkmıştır. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için kurumsallaşmaya ilişkin algı şirketin faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H11: Kurumsallaşmaya ilişkin algı şirket çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 21. Şirket Çalışan Sayısına Göre Kurumsallaşmaya İlişkin Algı Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları

Kurumsallaşma Düzeyi				
	İstatistik	df1	df2	Sig.
Welch	10,66	4	86,72	,000

Gruplar arasında varyanslar homojen dağılmadığı için Welch testi yapılmıştır. Yapılan Welch testinde istatistiksel anlamlılık değeri ,000 çıkmıştır. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için kurumsallaşmaya ilişkin algı şirket çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post hoc testi yapılmıştır. 1-9 çalışan sayısına sahip şirket çalışanları ile 100-249 çalışan sayısına sahip şirket çalışanları arasında kurumsallaşmaya ilişkin algıda fark bulunmuştur. 1-9 çalışan sayısına sahip şirket çalışanlarının kurumsallaşmaya ilişkin algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. 10-49 arasında çalışan sayısına sahip şirket çalışanları ile 100-249 arasında çalışan sayısına sahip şirket çalışanları arasında kurumsallaşmaya ilişkin algıda fark

bulunmuştur. 10-49 çalışan sayısına sahip şirket çalışanlarının kurumsallaşmaya ilişkin algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. 50-99 çalışan sayısına sahip şirket çalışanları ile 100-249 çalışan sayısına sahip şirket çalışanlar arasında kurumsallaşmaya ilişkin algıda fark bulunmuştur. 50-99 çalışan sayısına sahip şirket çalışanlarının kurumsallaşmaya ilişkin algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. 100-249 çalışan sayısına sahip şirket çalışanları ile 250 ve daha fazla çalışan sayısına sahip şirket çalışanlar arasında kurumsallaşmaya ilişkin algıda fark bulunmuştur. 250 ve daha fazla çalışan sayısına sahip şirket çalışanlarının kurumsallaşmaya ilişkin algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

H12: Kurumsallaşmaya ilişkin algı çalışan aile üyesi sayısına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 22. Çalışan Aile Üyesi Sayısına Göre Kurumsallaşmaya İlişkin Algı Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları

Kurumsallaşma Düzeyi				
	İstatistik	df1	df2	Sig.
Welch	2,03	3	32,95	,128

Gruplar arasında varyanslar homojen dağılmadığı için Welch testi yapılmıştır. Sadece aile şirketinde çalışanların dahil edildiği Welch testinde istatistiksel anlamlılık değeri ,128 çıkmıştır. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için kurumsallaşmaya ilişkin algı çalışan aile üyesi sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H13: Kurumsallaşmaya ilişkin algı çalışanın aile üyesi olma durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 23. Çalışanın Aile Üyesi Olma Durumuna Göre Kurumsallaşmaya İlişkin Algı Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları

Kurumsallaşma Düzeyi				
	İstatistik	df1	df2	Sig.
Welch	50,05	2	116,23	,000

Gruplar arasında varyanslar homojen dağılmadığı için Welch testi yapılmıştır. Sadece aile şirketinde çalışanların dahil edildiği Welch testinde istatistiksel anlamlılık değeri ,000 çıkmıştır. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için kurumsallaşmaya ilişkin algı çalışanın aile üyesi olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post hoc testi yapılmıştır. 1'inci dereceden aile üyesi çalışanlar ile aile üyesi olmayan çalışanlar arasında kurumsallaşmaya ilişkin algıda fark bulunmuştur. 1'inci dereceden aile üyesi çalışanların kurumsallaşma algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. 2'nci dereceden aile üyesi çalışanlar ile aile üyesi olmayan çalışanlar arasında kurumsallaşmaya ilişkin algıda fark bulunmuştur. 2'nci dereceden aile üyesi çalışanların kurumsallaşma algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

H14: İş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 24. Cinsiyete Göre İş Tatmini Farklılıklarının Bağımsız T Testi Sonuçları

		Levene'nin Varyansların Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
İş Tatmini	Eşit varyanslar varsayılmıştır	7,90	,005	-,251	400	,802
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			-,268	316,86	,789

Yapılan Bağımsız T Testinde istatistiksel anlamlılık değeri ,802 çıkmıştır. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için iş tatmini cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H15: İş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 25. Yaşa Göre İş Tatmini Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları

İş Tatmini				
	İstatistik	df1	df2	Sig.
Welch	3,69	4	70,39	,009

Gruplar arasında varyanslar homojen dağılmadığı için Welch testi yapılmıştır. Yapılan Welch testinde istatistiksel anlamlılık değeri ,009 çıkmıştır. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için iş tatmini yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar

arasında olduğunu tespit etmek için post hoc testi yapılmıştır. 18-25 yaşındakiler ile 46-55 yaşındakiler arasında iş tatmini fark bulunmuştur. 46-55 yaşındakilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. 26-35 yaşındakiler ile 46-55 yaşındakiler arasında iş tatmini fark bulunmuştur. 46-55 yaşındakilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

H16: İş tatmini eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 26. Eğitim Düzeyine Göre İş Tatmini Farklılıklarının Anova Testi Sonuçları

İş Tatmini					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	53,51	5	10,70	,395	,852
Gruplar İçinde	10717,72	396	27,06		
Toplam	10771,24	401			

Yapılan ANOVA testinde istatistiksel anlamlılık değeri ,852 çıkmıştır. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için iş tatminine ilişkin algı eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H17: İş tatmini çalışma süresi göre farklılık göstermektedir.

Tablo 27. Çalışma Süresine Göre İş Tatmini Farklılıklarının Anova Testi Sonuçları

İş Tatmini					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	412,25	5	82,45	3,15	,008
Gruplar İçinde	10358,99	396	26,15		
Toplam	10771,24	401			

Yapılan ANOVA testinde istatistiksel anlamlılık değeri ,008 çıkmıştır. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için iş tatmini çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post hoc testi yapılmıştır. 1 yıldan az çalışma süresine sahip olanlar ile 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların iş tatminlerinde fark bulunmuştur. 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların iş tatminleri daha yüksek çıkmıştır. 1-5 yıl çalışma süresine sahip olanlar ile 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların iş tatminlerinde fark bulunmuştur. 20 yıl ve üzeri çalışma süresine

sahip olanların iş tatminleri daha yüksek çıkmıştır.

H18: İş tatmini şirketteki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Tablo 28. Şirketteki Pozisyona Göre İş Tatmini Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları

İş Tatmini				
	İstatistik	df1	df2	Sig.
Welch	20,39	4	55,66	,000

Gruplar arasında varyanslar homojen dağılmadığı için Welch testi yapılmıştır. Yapılan Welch testinde istatistiksel anlamlılık değeri ,000 çıkmıştır. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için iş tatmini şirketteki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post hoc testi yapılmıştır. İşletme sahibi ile bölüm sorumlusu ve çalışanların iş tatminlerinde fark bulunmuştur. İşletme sahiplerinin iş tatminlerinin bölüm sorumlusu ve çalışanlardan daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Genel müdür ile bölüm sorumlusu ve çalışanların iş tatminlerinde fark bulunmuştur. Genel müdürlerin iş tatminlerinin bölüm sorumlusu ve çalışanlardan daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

H19: İş tatmini maaş aralığına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 29. Maaş Aralığına Göre İş Tatmini Farklılıklarının Anova Testi Sonuçları

İş Tatmini					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	758,13	4	189,53	7,51	,000
Gruplar İçinde	10013,10	397	25,22		
Toplam	10771,24	401			

Yapılan ANOVA testinde istatistiksel anlamlılık değeri ,000 çıkmıştır. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için iş tatmini maaş aralığına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post hoc testi yapılmıştır. 30.000 ve üstü maaş alanlar ile 11.000-14.999,15.000-19.999 ve 20.000-24.999 maaş alanların iş tatminlerinde fark bulunmuştur. 30.000 ve üstü maaş alanların iş tatminin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

H20: İş tatmini şirket faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 30. Şirket Faaliyet Süresine Göre İş Tatmini Farklılıklarının Anova Testi Sonuçları

İş Tatmini					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	95,05	5	19,01	,705	,620
Gruplar İçinde	10676,18	396	26,96		
Toplam	10771,24	401			

Yapılan ANOVA testinde istatistiksel anlamlılık değeri ,620 bulunmuştur. Bu değer 0,05 ten büyük olduğu için iş tatmini şirket faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H21: İş tatmini şirket çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 31. Şirket Çalışan Sayısına Göre İş Tatmini Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları

İş Tatmini				
	İstatistik	df1	df2	Sig.
Welch	8,24	4	92,47	,000

Gruplar arasında varyanslar homojen dağılmadığı için Welch testi yapılmıştır. Yapılan Welch testinde istatistiksel anlamlılık değeri ,000 çıkmıştır. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için iş tatmini şirketteki çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post hoc testi yapılmıştır. 1-9 çalışan sayısına sahip şirket çalışanları ile 100-249 çalışan sayısına sahip şirket çalışanlar arasında iş tatmini farkı bulunmuştur. 1-9 çalışan sayısına sahip şirket çalışanlarının iş tatminlerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. 10-49 çalışan sayısına sahip şirket çalışanları ile 100-249 çalışan sayısına sahip şirket çalışanlar arasında iş tatmini farkı bulunmuştur. 10-49 çalışan sayısına sahip şirket çalışanlarının iş tatminlerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. 50-99 çalışan sayısına sahip şirket çalışanları ile 100-249 çalışan sayısına sahip şirket çalışanları arasında iş tatmini farkı bulunmuştur. 50-99 çalışan sayısına sahip şirket çalışanlarının iş tatminlerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. 100-249 çalışan sayısına sahip şirket çalışanları ile 250 ve daha fazla çalışan sayısına sahip şirket

çalışanlar arasında iş tatmini farkı bulunmuştur. 250 ve daha fazla çalışan sayısına sahip şirket çalışanlarının iş tatminlerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

H22: İş tatmini çalışan aile üyesi sayısına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 32. Çalışan Aile Üyesi Sayısına Göre İş Tatmini Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları

İş Tatmini				
	İstatistik	df1	df2	Sig.
Welch	1,45	3	32,72	,246

Gruplar arasında varyanslar homojen dağılmadığı için Welch testi yapılmıştır. Sadece aile şirketinde çalışanların dahil edildiği Welch testinde istatistiksel anlamlılık değeri ,246 çıkmıştır. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için iş tatmini çalışan aile üyesi sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H23: İş tatmini çalışanın aile üyesi olma durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 33. Çalışanın Aile Üyesi Olma Durumuna Göre İş Tatmini Farklılıklarının Welch Testi Sonuçları

İş Tatmini				
	İstatistik	df1	df2	Sig.
Welch	46,04	2	101,80	,000

Gruplar arasında varyanslar homojen dağılmadığı için Welch testi yapılmıştır. Sadece aile şirketinde çalışanların dahil edildiği Welch testinde istatistiksel anlamlılık değeri ,000 çıkmıştır. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için iş tatmini çalışanın aile üyesi derecesine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post hoc testi yapılmıştır. 1'inci dereceden aile üyesi çalışanlar ile aile üyesi olmayan çalışanların iş tatminlerinde fark bulunmuştur. 1'inci dereceden aile üyesi çalışanların iş tatminlerinin daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. 2'nci dereceden aile üyesi çalışanlar ile aile üyesi olmayan çalışanların iş tatminlerinde fark bulunmuştur. 2'nci dereceden aile üyesi çalışanların iş tatminlerinin daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 34. Hipotezlerin Değerlendirilmesine İlişkin Genel Tablo

Hipotezler	Kabul Durumu
H1:Kurumsallaşma düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2:Kurumsallaşma düzeyi alt boyutlarından profesyonelleşme ve tutarlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H3:Kurumsallaşma düzeyi alt boyutlarından formalleşme ve şeffaflık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H4:Kurumsallaşmaya ilişkin algı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
H5: Kurumsallaşmaya ilişkin algı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H6:Kurumsallaşmaya ilişkin algı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Red
H7:Kurumsallaşmaya ilişkin algı çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H8:Kurumsallaşmaya ilişkin algı şirketteki pozisyona göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H9:Kurumsallaşmaya ilişkin algı maaş aralığına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H10:Kurumsallaşmaya ilişkin algı şirket faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H11:Kurumsallaşmaya ilişkin algı şirket çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H12:Kurumsallaşmaya ilişkin algı çalışan aile üyesi sayısına göre farklılık göstermektedir.	Red
H13:Kurumsallaşmaya ilişkin algı çalışanın aile üyesi olma durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H14:İş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red

H15:İş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H16:İş tatmini eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Red
H17:İş tatmini çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H18:İş tatmini şirketteki pozisyonu göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H19: İş tatmini maaş aralığına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H20:İş tatmini şirket faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H21:İş tatmini şirket çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H22:İş tatmini çalışan aile üyesi sayısına göre farklılık göstermektedir.	Red
H23:İş tatmini çalışanın aile üyesi olma durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde lojistik şirketleri, küresel ticaretin temel taşını oluşturarak mal ve hizmetlerin etkin ve zamanında dağıtımını sağlayarak ekonomilerin sürdürülebilirliğini ve büyümesini sağlamaktadır. Lojistik şirketleri ekonomide önemli bir rol oynadıkları için, bu şirketlerin kurumsallaşması, profesyonel ve formal bir yönetim anlayışı benimsemeleri büyük bir önem taşımaktadır. Diğer sektörlerde olduğu gibi, lojistik şirketleri arasında da aile şirketi olarak faaliyet gösterenler bulunmaktadır. Aile şirketlerinde kurumsallaşma, uzun vadeli sürdürülebilirlik için önemli olmasına rağmen, aile ilişkilerinin iş kararlarını etkilemesi ve profesyonel yönetim yapılarını kurmakta yaşanan zorluklar nedeniyle genellikle daha zaman alıcı ve dikkatli bir süreç gerektirir.

Lojistik şirketlerinde kurumsallaşma, şirketler için temel bir rekabet avantajı sağlar. Profesyonel yönetim ve düzenli iş süreçleri, müşterilere güven verir ve hizmet kalitesini artırır. Kurumsallaşmış bir yapı, maliyetleri kontrol altında tutarak operasyonel verimliliği artırır ve uzun vadeli sürdürülebilirlik sağlar. Lojistik sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinin kurumsallaşması için ailenin kurumsallaşması önemlidir. Bu süreçte aile üyeleri arasında net bir iş bölümü ve sorumluluk dağılımı belirlenmelidir. Şirketin yönetiminde profesyonel yöneticilerin yer alması ve aile üyelerinin işletmeyle ilgili kararları daha objektif ve şeffaf bir şekilde alabilmeleri, kurumsallaşma sürecinin önemli bir parçasıdır. Kurumsallaşan lojistik şirketlerinde yönetim süreçleri daha etkin hale gelir ve büyüme potansiyeli artar.

Kurumsallaşma ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Kurumsallaşma, lojistik şirketlerinde çalışanların iş tatminini artırabilir. İyi yapılandırılmış bir kurumsal ortam, çalışanların rollerini net bir şekilde anlamalarını ve işlerini daha etkin bir şekilde yapmalarını sağlar. Bu da çalışanların işlerinden daha fazla keyif almalarına ve motivasyonlarının artmasına destek olabilir. Kurumsallaşma sürecinde işletme politikalarının açık ve adil olması, çalışanların adalet duygusunu güçlendirir ve dolayısıyla iş tatminini artırır.

Bu çalışmada Mersin ilinde faaliyet gösteren lojistik şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmış, kurumsallaşma düzeyi değişkeni ve alt boyutları ile iş tatmini değişkeni arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Araştırmada ilişkileri tespit etmek amacıyla Mersin Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı ve rastlantısal olarak seçilen 117 adet lojistik şirketinin 402 çalışanına Google Anket ve birebir görüşme yöntemi ile ulaşılarak anket uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Araştırmanın analiz bölümde ankete katılan şirket ve çalışanların demografik bilgileri ile ilgili tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Daha sonra kurumsallaşma düzeyi ve iş tatmini değişkenlerinin alt boyutları ayrı ayrı incelenerek verilerin normal dağılıma uygunluğu incelenmiştir. Her iki değişken içinde uygulanan normallik testi sonucunda, verilerin normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiş ve analizler için parametrik testlerin kullanılacağı belirlenmiştir. Her iki değişkenin kişilerin demografik yapılarıyla ve alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkileri hipotezler ile ortaya koyulmuştur. Araştırmada ilk olarak kişilerin demografik yapıları ile kurumsallaşma düzeyi ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla uygulanan T testi ve ANOVA testlerinde ortaya çıkan sonuçlara göre şu değerlendirmeleri yapabiliriz:

Kurumsallaşma düzeyi değişkeni ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, şirketlerin kurumsal yapılarını ne kadar güçlü bir şekilde oluşturduklarının, çalışanların işlerinden ne kadar memnun olduklarıyla doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Kurumsallaşma düzeyi arttıkça, genellikle iş süreçlerinin daha düzenli ve etkili bir şekilde yönetildiği, çalışanların daha fazla kariyer fırsatı bulduğu ve şirket kültürünün güçlendirildiği görülmektedir. Dolayısıyla, lojistik sektöründe kurumsallaşma sürecinin iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi, şirketlerin sürdürülebilir başarılarına katkıda bulunabilir. Ek olarak, kurumsallaşma düzeyi değişkeninin profesyonelleşme ve tutarlılık ile formalleşme ve şeffaflık alt boyutları ile iş tatmini arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonucun nedeni olarak, profesyonelleşme ve tutarlılık ile formalleşme ve şeffaflık süreçlerinin iş tatmini üzerinde belirgin etkilere sahip olması gösterilebilir. Profesyonelleşme, çalışanların işlerini daha verimli ve profesyonel yapabilmelerini sağlayan süreçlerin ve uygulamaların geliştirilmesini içerir. Bu durum, çalışanların kendilerini işlerinde daha yetkin hissetmelerine ve işlerinden daha tatmin olmalarına katkıda bulunabilir. Tutarlılık, kuralların ve prosedürlerin tutarlı bir şekilde uygulanmasıyla iş ortamında istikrar sağlar. Formalleşme, şirket içindeki kural ve prosedürlerin daha belirgin hale getirilmesini ifade eder. Şeffaflık ise, şirket içinde bilgi paylaşımının açık ve anlaşılır olmasıyla çalışanların güvenini artırır. Böylelikle, çalışanların güven duygularını

pekiştirerek iş ortamında istikrarı sağlayabilir. Profesyonelleşme ve tutarlılık ile formalleşme ve şeffaflık alt boyutlarının güçlü olduğu lojistik şirketlerinde çalışanların genellikle daha yüksek iş tatmini yaşamaları muhtemeldir.

Kurumsallaşma düzeyi değişkeni ile lojistik şirketi çalışanlarının yaş, çalışma süresi, şirketteki pozisyon, maaş aralığı, şirketin çalışan sayısı ve çalışanın aile üyesi olma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışanların büyük bir kısmı 26-35 yaş aralığındadır. Lojistik sektörünün genç ve dinamik yapısı, şirketlerin genç ve enerjik bir iş gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Bu yaş grubu, iş hayatında aktif ve dinamik bir dönem yaşadıkları için, kurumsallaşma süreçlerine daha hızlı adapte olabilmektedirler. Çalışanların çoğunluğu 1-5 yıldır çalışmaktadır. Bu süre, çalışanların şirkete alıştıklarını ve iş süreçlerine hakim olduklarını göstermektedir. Şirketteki iş süreçlerine hakimiyetlerinin yüksek olması, kurumsallaşma süreçlerini destekleyen önemli bir faktördür. Çalışanların çoğunluğunun sıradan çalışan pozisyonunda olduğu görülmektedir. Bu durum, şirketlerin geniş bir operasyon kadrosuna sahip olduğunu göstermektedir. Kurumsallaşma, kadronun etkinliğini artırarak şirketlerin performansını yükseltebilir. Çalışanların genellikle 30.000 tl ve üstünde maaş aldıkları belirlenmiştir. Yüksek maaşlar, iş tatminini de artırarak kurumsallaşma süreçlerini olumlu yönde etkilemektedir. Şirketlerin çalışan sayısı genellikle 100-249 arasıdır. Bu büyüklükteki şirketler, kurumsal yapıların ve yönetim süreçlerinin daha karmaşık olmasını gerektirir fakat geniş çalışan sayısı, kurumsal politikaların ve prosedürlerin etkin bir şekilde uygulanmasını zorunlu kılar. Çalışanların çoğunun aile üyesi olmadığı görülmektedir. Bu durum, profesyonel yönetim uygulamalarının daha kolay benimsenmesine ve kurumsallaşma süreçlerinin daha etkili olmasına katkıda bulunmaktadır. Aile üyelerinin az olması, objektif ve profesyonel yönetim ilkelerinin benimsenmesini kolaylaştırır.

Bu analizlere dayanarak, Mersin'deki lojistik şirketleri çalışanlarının kurumsallaşma algılarının yüksek olduğu ve bu durumun çalışanların demografik ve mesleki özellikleriyle desteklendiği söylenebilir.

İş tatmini değişkeni ile lojistik şirketleri çalışanlarının yaş, çalışma süresi, şirketteki pozisyonu, maaş aralığı, şirketin çalışan sayısı ve çalışanın aile üyesi olma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Genç ve dinamik bir iş gücü bulunması, kısa süreli çalışma deneyimleri, yüksek maaş aralığı, büyük şirketlerde

çalışma ortamı ve ailevi bağların az olması, iş tatmini ile anlamlı ilişkiler kurulmasının nedenleri olarak sıralanabilir. Ek olarak, iş tatmini değişkeni ile lojistik şirketleri çalışanlarının cinsiyeti, eğitim düzeyi, şirketin faaliyet süresi ve şirketteki çalışan aile üyesi sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. İş tatmini kişiler arasında büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Bu sebeple, cinsiyet veya eğitim düzeyi gibi kişilerin demografik özelliklerin tek başına iş tatminini belirlemede yeterli olmadığı düşünülebilir. Şirket faaliyet süresi ve çalışan aile üyesi sayısı gibi faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisi, diğer daha belirleyici faktörler tarafından gölgelenebilir. İş tatmini genellikle iş ortamıyla ilgili faktörlere bağlı olarak şekillenebilmektedir.

Geçmiş çalışmalar, kurumsallaşma ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi farklı teorik yaklaşımlar temelinde ele almıştır. Planlı Davranış Teorisi (Ajzen, 1991), bireylerin davranışlarının tutum, öznel normlar ve algılanan davranışsal kontrol tarafından şekillendiğini öne sürer ve bu çerçevede, çalışanların kurumsallaşma düzeyine (H1) ve kurumsallaşmanın alt boyutlarına (profesyonelleşme, tutarlılık, formalleşme ve şeffaflık) (H2, H3) yönelik tutumlarının iş tatmini üzerindeki etkilerini açıklamaya katkı sağlayabilir. Ayrıca, İş Kaynakları ve Talepleri Modeli (Bakker ve Demerouti, 2007), kurumsallaşmanın alt boyutlarını iş kaynakları olarak değerlendirerek, bu kaynakların çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkilerini anlamada bir çerçeve sunmaktadır (H1,H3). Bu kuramsal yaklaşımlar, çalışmadaki hipotezlerin kurumsallaşma ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ve çalışanların demografik özelliklerine göre bu algıların nasıl farklılık gösterebileceğini değerlendirmede bir temel sağlayabilir.

Uluslararası çalışmalarda, Vitell ve Singhapakdi (2008) ve Lee vd. (2018) gibi araştırmalar, kurumsallaşmanın iş tatmini ile pozitif ilişkiler taşıdığını göstermiştir. Örneğin, Vitell ve Singhapakdi (2008) Amerikan Pazarlama Derneği üyeleriyle yaptığı çalışmada, kurumsallaşmanın iş tatmini ile önemli ilişkiler taşıdığını bulmuş ve bizim araştırmamızda da benzer şekilde kurumsallaşma düzeyi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, Waters (2012) kurumsal minnettarlık ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir; benzer şekilde, bizim çalışmamızda da kurumsallaşma ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, uluslararası literatürdeki bulgularla uyum göstermektedir. Ulusal çalışmalarda ise, İldem (2008) ve Kandemir (2010), kurumsallaşmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisine vurgu yapmıştır. Özellikle Kandemir (2010), algılanan kurumsallaşmanın iş tatminini ve örgütsel adaletin tüm boyutlarını yordayan anlamlı bir

değişken olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuç, bizim araştırmamızla da örtüşmektedir, çünkü araştırmamızda da kurumsallaşma düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak, İbicioğlu ve Oksay (2008) kurumsallaşmanın iş tatminini olumsuz etkileyebileceğini bulmuştur. Bu bulgu, bizim araştırmamızla ters düşmektedir; çünkü bizim çalışmamızda, kurumsallaşmanın iş tatminini artırdığı görülmüştür. Özellikle cinsiyet değişkenine bakıldığında, ulusal ve uluslararası literatürde farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Örneğin, İldem (2008) ve Kandemir (2010) çalışmaları cinsiyetin iş tatmininde farklılık yaratmadığını gösterirken, bizim araştırmamızda da cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu, literatürdeki bazı bulgularla uyumlu olmakla birlikte, İbicioğlu ve Oksay (2008) çalışmasındaki gibi farklı sonuçların da olabileceğini göstermektedir.

Kurumsallaşma ve iş tatmini ilişkisi lojistik şirketlerinde önemlidir çünkü bu sektörde iş süreçleri, müşteri memnuniyeti ve operasyonel verimlilik gibi faktörler kritik önem taşır. Kurumsallaşma, işletmelerin daha etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlar. Bu da çalışanların işlerini daha iyi yapabilmelerini, kariyerlerinde ilerleyebilmelerini ve şirketin uzun vadeli başarısına katkıda bulunmalarını sağlar. Aynı zamanda, kurumsallaşmış bir yapı, şirket içinde daha belirgin kariyer fırsatları ve gelişim imkanları sunabilir, bu da çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olmalarına yol açabilir. İş tatmini arttıkça, çalışanların motivasyonu ve bağlılığı artar, bu da verimliliği ve şirketin rekabet gücünü olumlu yönde etkiler. Dolayısıyla, lojistik şirketlerinde kurumsallaşma düzeyinin yüksek olması, hem çalışan memnuniyetini artırarak iş gücü stabilitesini sağlar hem de şirketin sektördeki konumunu güçlendirir.

Bu araştırma, yalnızca Mersin ilinde faaliyet gösteren lojistik şirketlerine uygulanmış olup, bu kapsamın sınırlılığı nedeniyle elde edilen sonuçların genellenebilirliği kısıtlıdır. Örneklemin coğrafi ve sektörel sınırlamaları, elde edilen sonuçların diğer illerdeki veya sektörlerdeki lojistik şirketlerine genellenmesini kısıtlamaktadır. Bununla birlikte, bu çalışmada elde edilen bulguların, kurumsallaşma süreçlerine ilişkin çalışmalar yürüten lojistik şirketlerine, özellikle aile şirketlerine ve lojistik sektöründe faaliyet gösteren diğer kuruluşlara yol göstermesi amaçlanmıştır. Ayrıca, bu çalışma, iş profesyonellerine ve yöneticilere stratejik kararlar alırken rehberlik edecek veriler sunmayı ve benzer çalışmalar için farklı il ve sektörlerde yapılacak araştırmalara temel oluşturmayı hedeflemektedir.

KAYNAKÇA

Ağlargöz, O., Besler, S., Özalp, İ., Şakar, N., Paşaoğlu, D., ve Tonus, Z. (2013). *Yönetim ve organizasyon II*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2945.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179-211.

Akgündüz, S. (2006). Örgütsel stres kaynaklarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi ve banka çalışanları için yapılan bir araştırma (Doktora tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4).

Altınkaynak, S. K. (2007). Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde kurumsallaşma (Doktora tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü).

Apaydın, F. (2007). Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri.

Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 119-143.

Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1).

Aslan, İ., ve Çınar, O. (2010). Bir aile şirketinin kurumsallaşması: Yeniden yapılandırma ve varislerin yönetime hazırlanması süreci. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 89-97.

Aşan, Ö., ve Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2).

Atılgan, T. (2003). Tekstil sektöründe aile işletmelerinden kurumsallaşmaya doğru giden süreç. *Türkiye 6. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu* (ss. 100-114). Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü.

Atila, E., ve Küskü, F. (2006). Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 191-198.

Aydın, E. (2010). Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde sonraki kuşakların duygusal sahiplik algılamalarının rolü: Türkiye'deki kıdemli işletmeler bağlamında araştırılması.

Aydın, G. T., ve Öğüt, K. S. (2008). Avrupa ve Türkiye'de lojistik köyler. *2. Uluslararası Demiryolu Sempozyumu*, İstanbul, 2. Cilt, 1471-1481.

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research ve Practice,* 3(4).

Babacan, M. (2003). Lojistik sektörünün ülkemizdeki gelişimi ve rekabet vizyonu. *Ege Academic Review,* 3(1), 8-15.

Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328.

Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328.

Ballou, R. H. (1992). *Business logistics management* (3. baskı). USA: Prentice-Hall, Inc.

Başaran, H. (2003). Çalışanların iş tatminine yol açan faktörler ve iş tatmini sonuçlarına ilişkin olarak KKK Kara Havacılık Sınıfında yapılan bir araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Başol, O., ve Çömlekçi, M. F. (2020). İş tatmini ölçeğinin uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 17-31.

Belli, E. (2014). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin mobbing düzeylerinin araştırılması ve örgütsel bağlılık yönünden değerlendirilmesi (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Bellikli, D., ve Koç, H. (2022). Kurumsallaşma düzeyinin işgörenlerin iş doyumu ve işgören performansı üzerine etkileri: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 1027-1049.

Bender, K. A., Donohue, S. M., ve Heywood, J. S. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford Economic Papers*, 57(3), 479-496.

Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel bağlılık-iş tatmini ilişkisi. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 2(3), 35-49.

Bilginer, N., Kayabaşı, A., ve Sezici, E. (2015). Lojistik faaliyetlerin süreçsel etkinliğine etki eden faktörlerin değerlendirilmesi üzerine ampirik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22).

Bowersox, D. J., ve Closs, D. J. (1996). *Logistical management: The integrated supply chain process*.

Bowersox, D. J., Closs, D. J., ve Cooper, B. M. (2002). *Supply chain logistics management*. Michigan State University, Boston, MA: McGraw-Hill.

Bozkurt, Ö., ve Taşçıoğlu, H. (2008). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın çatışma sürecine etkisi: Bir vaka incelemesi. *III. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK*, 8, 18-19.

Broom, L., ve Selznick, P. (1955). *Sociology: A text with adapted readings*. Row, Peterson and Company.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (17. bs.). Ankara: Pegem Akademi.

Ceyhan, M., ve Orhan, U. (2022). *Aile işletmelerinin kurumsallaşması: Mersin Erdemli Ticaret ve Sanayi Odası örneği*. Akdemisyen Kitabevi.

Christopher, M. (1998). *Logistics and supply chain management: Strategies for reducing cost and improving service*. Financial Times, London: Prentice-Hall.

Christopher, M. (2011). *Logistics ve supply chain management*. Financial Times Prentice Hall.

Council of Supply Chain Management Professionals. (2012). http://www.cscmp.org adresinden alınmıştır.

Coyle, J. J., et al. (1992). *Management of business logistics* (5th ed.). West.

Cranny, C. J., Smith, P. C., ve Stone, E. F. (Eds.). (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. Lexington, MA: Lexington Books.

Cuturela, S. C., ve Manole, A. (2013). A short historical perspective on the evolution of logistics and its implications for globalization. *Romanian Statistical Review.*

Çakıcı, A., ve Özer, B. Ş. (2007). Mersin'de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsallaşma göstergeleri açısından incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(18), 87-110.

Çakırlar, H. (2009). İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı: Trakya bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde bir inceleme (Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Çancı, M., ve Erdal, M. (2003). *Lojistik yönetimi (Freightforwarder el kitabı)*. UTKAD, İstanbul.

Çevik, O., ve Gülcan, B. (2011). Lojistik faaliyetlerin çevresel sürdürülebilirliği ve Marco Polo Programı. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011(1), 35-44.

Çevik, S., ve Kaya, S. (2010). Türkiye'nin lojistik potansiyeli ve İzmir'in lojistik faaliyetleri açısından durum (SWOT) analizi. *İzmir Ticaret Odası AR-GE Bülteni*, 22-28.

Çiftçi, M. (2006). KOBİ'lerde kurumsallaşma: Sivas ili mobilya sektöründe bir araştırma.

Çolak Alsat, O. (2016). Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin iş tatminine etkisinin belirlenmesine yönelik bir uygulama (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Değirmenci, E. (2019). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve finansal tablolara etkileri: Bir aile şirketi örneği (Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).

Demirci, B., Esra, A. K., ve Altamimi, M. (2020). Otel işletmelerinde kurumsallaşma ve iş tatmini ilişkisi: Eskişehir örneği. *Tourism and Recreation*, 2(1), 1-7.

Dilbaz, S. (2005). Büyüme ve kurumsallaşma sürecinde aile şirketlerinde yönetim: Karaman örneği (Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 62-63.

DiMaggio, P. J., ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*, 147-160.

Doğan, S. (1998). İşletmeleri sürekliliğe götüren yol: Kurumsallaşma ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (13), 143-168.

Dönmez, N. (2009). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve yönetimin devri: Uşak OSB'nde örnek uygulama. Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Duran, A. (2019). Kurumsallaşma düzeyi ile iş tatmini, açıkça konuşma isteği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma.

Duran, A., ve Unur, K. (2021). Türk otellerinde kurumsallaşmanın iş tatmini, açıkça konuşma ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 18(1), 17-36.

Eğinli, A. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.

Eker, Ö. (2006). Lojistik yönetimi ve tedarik lojistiği sürecinde performansın arttırılması (Doktora tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü).

Erkan, B. (2014). Türkiye'de lojistik sektörü ve rekabet gücü. *Assam Uluslararası Hakemli Dergi*, 1(1), 44-65.

Eroğluer, K. (2008). Örgütlerde iletişimin çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve konuya ilişkin bir uygulama (Doktora tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

Eygü, H., ve Yıldırım, O. (2016). Kuruluş ve tesis yeri seçimine etki eden faktörlerin lojistik regresyon yardımıyla analizi: Doğu Anadolu Bölgesi üzerine bir uygulama. *Journal of Graduate School of Social Sciences*, 20(4).

Fındıkçı, İ. (2005). *Aile işletmeleri: Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Fındıkçı, İ. (2005). *Aile şirketleri* (6. bs.). İstanbul: Alfa Yayınları.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). London: Sage Publications.

Finch, N. (2005). Identifying and addressing the causes of conflict in family business. Available at SSRN 717262.

Garfinkel, P. E., Bagby, R. M., Schuller, D. R., Dickens, S. E., ve Schulte, F. S. (2005). Predictors of professional and personal satisfaction with a career in psychiatry. *The Canadian Journal of Psychiatry, 50*(6), 333-341.

George, J. M., ve Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior*. Prentice Hall.

Gigerl, I., ve Friedl, M. P. D. I. (2016). Ansätze zur Prozess-Optimierung der Arzneimittel-Logistik im Krankenhaus mittels Implementierung eines Supply Chain Managements (Doctoral dissertation, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen).

Glisson, C., ve Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly, 33*(1), 61-81.

Gündüz, G. (2008). İşletmelerde kurumsallaşma uygulamalarına yönelik çalışan tutumlarının örgütsel vatandaşlık ile ilişkisine yönelik bir uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güner, E., ve Ferhan, I. Ş. I. K. (2003). Lojistik sistemde yer alan ulaştırma hizmetinde bir model uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Fen ve Mühendislik Dergisi, 5*(1), 43-54.

Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürdal, S. (2006). Türkiye lojistik sektörü altyapı analizi. İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2006-14, İstanbul.

Hackman, J. R., ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279.

Henne, D., ve Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: What are the consequences?. *International Journal of Psychology, 20*(2), 221-240.Herzberg, F. (1986). One More Time: How Do You Motivate Employees. New York: The Leader Manager, 433-448.

Holweg, M., ve Miemczyk, J. (2003). Delivering the '3-day car'—The strategic implications for automotive logistics operations. *Journal of Purchasing and Supply Management, 9*(2), 63-71.

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper and Brothers.

Howard, A. (2006). UK corporate governance: To what end a new regulatory state? *West European Politics, 29*(3), 410-432.

İbicioğlu, H., ve Oksay, A. (2008). The relationship between institutionalization and job satisfaction: A case study in Turkey. In *First International Conference on Management and Economics: Current Issues in Emerging Economies in Global Perspective* (Vol. 1, pp. 347-362).

İldem, K. (2018). Sporcuların kurumsallaşma algılarının mesleklerine olan bağlılıkları ve motivasyonları üzerindeki etkisini anlamak: Güreşçilerin tutumları üzerine bir çalışma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). (Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Saadet Çetinkaya). Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Jacintho, J. C., De Simoni Marquiori, D., Perdigão, F. M., ve Da Silva, M. T. (2018). Innovation in services on a logistics operator and its contribution to efficiency in the supply network. In *Information Systems, Logistics, and Supply Chain: 6th International Conference, ILS 2016, Bordeaux, France, June 1–4, 2016, Revised Selected Papers 6* (pp. 93-106). Springer International Publishing.

Johnson, G., ve Johnson, R. (2000). Perceived overqualification and dimensions of job satisfaction: A longitudinal analysis. *The Journal of Psychology, 134*(5), 537-555.

Kahya, C. (2009). Maliye Bakanlığı personelinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi (Trabzon ili örneği) (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi.

Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review, 42*(1), 124-143.Kandemir, A. Ü. (2010). The influence of institutionalization of ethics on job satisfaction and organizational justice (Doctoral dissertation, Marmara Universitesi (Turkey)).

Kaptanoğlu, N. B. (2011). İşletmelerde kurumsallaşma uygulamalarına yönelik çalışan tutumlarının örgüte bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisi ve bir araştırma (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi).

Karacaoğlu, K., ve Sözbilen, G. (2013). Kurumsallaşmanın konaklama işletmelerinin kurumsal girişimcilik düzeyleri üzerine etkisi: Nevşehir ilinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 24*(1), 41-56.

Karpuzoğlu, E. (2001). Aile şirketlerinde stratejik planlama ve aile şirketlerine özgü planlar. *Öneri Dergisi, 4*(15), 115-124.

Karpuzoğlu, E. (2001). Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Karpuzoğlu, E. (2002). Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma (2. baskı). İstanbul: Hayat Yayınları.

Karpuzoğlu, E. (2004). Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma (4. baskı). İstanbul: Hayat Yayınları.

Kayabaşı, A. (2007). İşletmelerin rekabet gücünün geliştirilmesinde lojistik faaliyetlerin performansının arttırılması: Üretim işletmeleri üzerine bir uygulama (Doctoral dissertation, Deü Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

Kayahan, T. Ü. M. (2013). Kurumsal yönetim, iç denetim ve iç denetimin kalitesi: Kalite güvence ve geliştirme programı. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *17*(2), 93-112.

Keleş, H. N. (2007). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 7*(13), 242-263.

Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel.

Keskin, H. (2012). *Lojistik tedarik zinciri yönetimi* (5. bs.). Nobel Yayın.

Kherbach, O., ve Mocan, M. L. (2016). The importance of logistics and supply chain management in the enhancement of Romanian SMEs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 221*, 405-413.

Kıran, C. (2007). Aile şirketlerinde kurumsallaşma sendromu ve İstanbul İOSB'deki aile şirketleri üzerine bir araştırma (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Kırel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28*(2), 115-136.

Kırım, A. (2001). *Aile şirketlerinin yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Koban, E., ve Yıldırır Keser, H. (2008). Dış ticarette lojistik. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Koban, E., ve Yıldırır, H. (2007). Dış ticarette lojistik. Bursa: Ekin Kitabevi.

Kobu, B. (1999). *Üretim yönetimi*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Koçak, R. D. (2020). Lojistiğin tarihsel gelişimi: Askeri gereksinimden işletme lojistiğine ve tedarik zinciri yönetimine evrilme süreci. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 15*(58), 246-258.

Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., ve Lee, D. J. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research, 63*(1), 20-26.

Korucuk, S., Tatlı, Y., Erdal, H., Mert, F., ve Dişli, E. (2015). *Temel lojistik bilgisi*. İstanbul: Gündüz Ofset Basım Yayın.

Lam, S. S., ve Schaubroeck, J. (2000). The role of locus of control in reactions to being promoted and to being passed over: A quasi experiment. *Academy of Management Journal, 43*(1), 66-78.

Lambert, S. J. (1991). The combined effects of job and family characteristics on the job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation of men and women workers. *Journal of Organizational Behavior, 12*(5), 341-363.

Lee, D. J., Yu, G. B., Sirgy, M. J., Singhapakdi, A., ve Lucianetti, L. (2018). The effects of explicit and implicit ethics institutionalization on employee life satisfaction and happiness: The mediating effects of employee experiences in work life and moderating effects of work–family life conflict. *Journal of Business Ethics, 147*, 855-874. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2940-7

Lindgreen, A., Swaen, V., ve Johnston, W. J. (2009). Corporate social responsibility: An empirical investigation of US organizations. *Journal of Business Ethics, 85*, 303-323. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9738-2

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(4), 309-336. https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90048-X

Locke, E. A. (1973). Satisfiers and dissatisfiers among white-collar and blue-collar employees. *Journal of Applied Psychology, 58*(1), 67-72. https://doi.org/10.1037/h0034533

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Lozano, R., ve Garcia, I. (2020). Scrutinizing sustainability change and its institutionalization in organizations. *Frontiers in Sustainability, 1*, 1. https://doi.org/10.3389/frsus.2020.00001

M. Ocak ve K. Hazır. (2023). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması. İçinde Ok, Ş., ve Kağıtçı, S. (Ed.), *Sanayi yönetiminde gelecek yaklaşımları dijitalleşme ve yetenekler*. (ss. 337-363).

Maslennikova, I., ve Foley, D. (2000). Xerox's approach to sustainability. *Interfaces, 30*(3), 226-233. https://doi.org/10.1287/inte.30.3.226.11614

Meyer, J., ve Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology, 83*(2), 340-363. https://doi.org/10.1086/226550

Moguerou, P. (2002, October 18). Job satisfaction among US Ph.D. graduates: The effects of gender and employment sector. *Labor and Demography*. Germany: University Library of Munich.

Nebol, E., Uslu, T., ve Uzel, E. (2013). Tedarik zinciri ve lojistik yönetimi. *Beta Basım Yayın*, 2. Baskı, ss. 19-20.

OECD. (2004). The OECD Principles of Corporate Governance. *Contaduría y Administración, (216)*.

Özgüner, Z., ve Aytekin, M. (2022). Sipariş işlemenin lojistik performansa etkisinde tedarik etkinliğinin aracılık rolü. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9*(1), 197-213.

Özkalp, E., Varoğlu, A., Varoğlu, D., Kırel, A., ve Acar, P. (2013). Örgütsel davranış. *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 1. Baskı, ss. 71-81.

Özüpek, N. (2013). Kurum imajı ve sosyal sorumluluk. *Eğitim Yayınevi*, 2. Baskı, ss. 42.

Papatya, G. (2015). Temel işletmecilik bilgisi teorik düzenlemeler, entelektüel birikim ve notlar. Isparta: Beyazıt Kitabevi Yayınları, 2. Baskı.

Pazarcık, O. (2004). Aile işletmelerinin tanımı, kurumsallaşması ve yönetişimi. *1. Aile İşletmeleri Kongresi AİK*, 4.

Raziq, A., ve Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance, 23*, 717-725. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00488-7

Rushton, A., Croucher, P., ve Baker, P. (2014). *The handbook of logistics and distribution management: Understanding the supply chain*. London: Kogan Page Publishers.

Russell, S. H. (2000). Growing world of logistics. *Air Force Journal of Logistics*, *24*(4), 12.

Ruziyev, B., ve Bakhriddinova, Y. (2022). Logistics: Types of transport. *Scientific Progress, 3*(2), 456-462.

Sarıtaş, Ö. G. M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 12*(12), 527-548.

Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., ve Hunt, J. G. (2011). *Organizational Behavior*. John Wiley ve Sons, ss. 101-145.

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (4th ed.). New York: John Wiley ve Sons.

Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly, 41*, 270-277.

Sevimli, F., ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Academic Review, 5*(1), 55-64.

Sezen, B., ve Gök, M. Ş. (2004). Logistics management and just-in-time manufacturing systems. In *International Logistics Congress 2004, Conference Proceedings* (Cilt 2, ss. 2-3).

Shah, N., Irani, Z., ve Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research, 70*, 366-378. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.018

Shepherd, D. A., ve Zacharakis, A. (2000). Structuring family business succession: An analysis of the future leader's decision making. *Entrepreneurship Theory and Practice, 24*(4), 25-39.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Cilt 3). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Staggenborg, S. (1988). The consequences of professionalization and formalization in the pro-choice movement. *American Sociological Review, 53*, 585-605.

Şahal, E. (2005). Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: "Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri".

Şahin, L., Bacak, B., ve Güler, M. (2015). Çalışan memnuniyetinin sağlanmasında temel dinamikler: Dışsal faktörlerin çalışanların memnuniyet algıları üzerindeki etkilerine yönelik bir alan araştırması. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 17*(2), 28-44.

Şanal, M. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik üzerine bir araştırma.

Şen, İ. K. (2014). Lojistik faaliyetlerin yönetimi ve maliyetleme yaklaşımları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4*(1), 83-106.

Tao, H., Ellenbecker, C. H., Wang, Y., ve Li, Y. (2015). Examining perception of job satisfaction and intention to leave among ICU nurses in China. *International Journal of Nursing Sciences, 2*(2), 140-148. https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2015.03.006

Taşkın, Ç., ve Emel, G. (2009). İşletme lojistiği rota planlamada sayısal modeller ve çözümlü örnekler. *Alfa Aktüel*, 1. Baskı, ss. 39-43.

Tavşancı, S. (2009). Firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisi üzerine bir araştırma (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Tayfun, A., Palavar, K., ve Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel. *Kamu-İş, 9*(4), 1-22.

Troaca, V.-A., ve Bodıslav, D.-A. (2012). Outsourcing. The concept. *Theoretical and Applied Economics, XIX*(6), 51-58.

Tudor, F. (2012). Historical evolution of logistics. *Revista de Ştiinţe Politice. Revue des Sciences Politiques, (36)*, 22-32.

Tuna, O. (2001). Türkiye için lojistik ve denizcilik stratejileri: Uluslararası ve bölgesel belirleyiciler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3*(2), 194-208.

Tutar, H. (2010). İşletme yönetimi. *Seçkin Yayıncılık*, ss. 30-36.

Türk Dil Kurumu. (2019). *Lojistik*. Erişim tarihi: 17 Ekim 2022, https://sozluk.gov.tr/

Türk, U. (2007). Kobi'lerde kurumsallaşma ve kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi (Sakarya 1. ve 2. OSB uygulaması) (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi.

Ülgen, H. (1990). İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulaması. İstanbul: Gençlik Basımevi.

Üreten, S. (2006). Üretim işlemler yönetimi: Stratejik kararlar ve karar modelleri. Ankara: Gazi Kitapevi.

Vitell, S. J., ve Singhapakdi, A. (2008). The role of ethics institutionalization in influencing organizational commitment, job satisfaction, and esprit de corps. *Journal of Business Ethics, 81*, 343-353.

Volkwein, J. F., ve Zhou, Y. (2003). Testing a model of administrative job satisfaction. *Research in Higher Education, 44*, 149-171.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley ve Sons.

Waters, D. (2003). *Global logistics and distribution planning*. London, UK: Kogan Page Limited.

Waters, L. (2012). Predicting job satisfaction: Contributions of individual gratitude and institutionalized gratitude. *Psychology, 3*(12A special issue), 1174.

Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review, 12*, 173-194. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1

Wen, J., He, L., ve Zhu, F. (2018). Swarm robotics control and communications: Imminent challenges for next generation smart logistics. *IEEE Communications Magazine, 56*(7), 102-107.

Yaşa, E. (2006). Aile şirketlerinde kurumsallaşma: Mersin ili aile şirketlerinin kurumsallaşma konusundaki tutumları ve düşüncelerini belirlemeye yönelik bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi).

Yazıcıoğlu, İ., ve Hakan, K. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (21), 497-507.

Yazıcıoğlu, İ., ve Sökmen, A. (2011). Otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında görev yapan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin değerlendirilmesi: Adana'da bir uygulama. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (18).

Yeltan, A. (2007). Effect of coaching on job satisfaction (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi).

Yükselen, C. (2018). Aile işletmelerinde kurumsal yönetim ve aile anayasası. (1. Baskı). İstanbul: Detay Yayıncılık.

Ziya, A. (2008). Lojistik yönetimi açısından Azerbaycan pazarının değerlendirilmesi (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. American Sociological Review, 42, 726-743.

EKLER

EK-1. Anket Formu

KATILIMCI BİLGİLENDİRME FORMU

Sizi, danışmanlığını Toros Üniversitesinden Prof. Dr. Köksal HAZIR'ın yaptığı yüksek lisans öğrencisi Gül ALIŞAR tarafından yürütülmekte olan *"**Lojistik Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi ve İş Tatmini İlişkisi: Mersin İli Örneği**"* başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Cevaplama süresi yaklaşık 7-10 dakikadır. Bu araştırmada kurumsallaşma düzeyi ve iş tatminini ilişkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Anketlerde lütfen isim ve şirket adı belirtmeyin. Sonuçlar analiz edilip yorumlanarak tez ve ilgili akademik yayınlarda şirket ve şahıs ismi belirtilmeden kullanılacaktır. Soruları cevaplarken, hepsini okuyarak, boş bırakmadan cevaplandırmanız, samimi ve objektif olmanız araştırma sonuçlarının güvenirliği ve geçerliliği için oldukça önemlidir. Değerli zamanınızı ayırıp katılım gösterdiğiniz için teşekkür ederiz.

Lojistik Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi ve İş Tatmini İlişkisi: Mersin İli Örneği

SORULAR

Bölüm 1:

1. Anketi Cevaplayanın;

Cinsiyeti	:	[ ] Bay	[ ] Bayan	
Yaşı	:	[ ] 18-25 [ ] 26-35	[ ] 36-45 [ ] 46-55	[ ] 55+
Eğitim Düzeyi	:	[ ] İlköğretim [ ] Lise	[ ] Yüksekokul [ ] Lisans	[ ] Yüksek Lisans [ ] Doktora
Çalışma Süresi	:	[ ] 1 Yıldan Az [ ] 1-5	[ ] 6-10 [ ] 11-15	[ ] 16-20 [ ] 20+
Şirketteki Pozisyonu	:	[ ] İşletme Sahibi [ ] Genel Müdür	[ ] Bölüm Sor. [ ] Çalışan	[ ] Diğer……
Maaş Aralığı	:	[ ] 11.000-14.999 [ ] 15.000-19.999	[ ] 20.000-24.999 [ ] 25.000-29.999	[ ] 30.000+

2. Şirketin;

Faaliyet Süresi	:	[ ] 1 Yıldan Az [ ] 1-5	[ ] 6-10 [ ] 11-15	[ ] 16-20 [ ] 20+
Çalışan Sayısı	:	[ ] 1-9 [ ] 10-49	[ ] 50-99 [ ] 100-249	[ ] 250+
Çalışan Aile Üyesi Sayısı	:	[ ] 0-2 [ ] 3-5	[ ] 6-10 [ ] 11+	

3. Şirket bir aile şirketi midir? [ ] Evet [ ] Hayır

4. Şirket Aile Şirketi ise siz aile üyesi misiniz? [ ] Evet (1inci. Derece)
[ ] Evet (2nci. Derece)
[ ] Hayır aile üyesi değilim

Bölüm 2:

Aşağıdaki sorulara katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

SORU NO		**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne katılıyorum, ne katılmıyorm**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
1	Birimlerimiz arasında iyi bir iş birliği ve etkin bir iletişim vardır.					
2	Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemimiz vardır.					
3	Şirketimizin misyon ve vizyonu yazılı olarak belirlenmiş olup, bütün çalışanlarımız tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir.					
4	Şirketimizde yapılacak olan harcamalar önceden planlanmakta ve sermayemiz aile harcamalarına karşı korunmaktadır.					
5	Şirketimizde bütün faaliyetler yazılı hale getirilmiş plan ve programlar dâhilinde gerçekleştirilmektedir.					
6	Çalışanlarımızın yetki ve sorumlulukları onların başarı/performans ve kapasitelerine göre belirlenmektedir.					
7	Resmi (biçimsel) bir örgüt yapımız vardır ve bu yapı içerisindeki bütün pozisyonların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı halde bulunmaktadır.					
8	Yazılı hale getirilmiş prosedür ve politikalarımız vardır ve çalışma biçimlerimiz ile aldığımız kararlar bunlara çoğunlukla uygundur.					

9	Şirketimizde ödül ve teşvikler objektif ve sistematik ölçütlere göre verilir.					
10	Şirketimizde düzenli olarak aile içi ve dışı çalışanlarımızın beraber katıldığı toplantılar düzenlenmekte, şirket ile ilgili kararlar çoğunlukla bu toplantılarda alınmaktadır.					
11	Şirketimizde, aynı düzeydeki aile üyesi yöneticilerle aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları birbirine denktir.					
12	Şirketimizin yönetim kurulunda aile dışından da profesyonel yöneticiler bulunmaktadır ve yönetim kurulu üyeleri denk haklara sahiptir.					
13	Şirketimizde çalışır durumda bir iç denetim sistemi bulunmaktadır ve aile üyesi çalışanlar da bu sistem çerçevesinde denetlenirler.					
14	Şirketimiz; çalışanlar, kamuoyu, iş yapılan kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca beğenilen ve güvenilen bir kurumdur.					
15	Şirketimizde etkin bir raporlama sistemi mevcuttur ve çalışanlarımız arasındaki raporlama ilişkileri resmi olarak tanımlanmıştır.					
16	Şirketimizde iş değerleri her zaman aile değerlerinin önündedir.					
17	İşimi severek yaparım					
18	Mutluluğu işimdeyken buluyorum.					
19	Mevcut işimden memnunum					
20	İşimi keyifli buluyorum.					
21	İş yerinde zaman iyi geçiyor.					

EK-2. Etik Kurul Kararı

T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU ONAY BELGESİ

Toros Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kuruluna başvuran Toros Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü Öğr. Ü. Prof. Dr. Köksal HAZIR' ın danışmanı olduğu Uluslararası Ticaret ve Lojistik Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Gül ALIŞAR' ın "Lojistik Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi ve İş Tatmini İlişkisi: Mersin İli Örneği" adlı çalışması kurulumuz tarafından incelenmiş ve;

Etik Yönden uygun bulunmuştur.	X
Etik Yönden Geliştirilmesi gerekmektedir.	
Etik Yönden Uygun Bulunmamıştır	

Toros Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik kurul Kararı	
Başvuru Formunun Etik Kurula Ulaştığı Tarih	25.09.2023
Etik kurul Karar Toplantı Tarihi ve Karar No	27.09.2023/110
Yer	Toros Üniversitesi Rektörlük Senato
Katılımcılar	Formda imzası bulunan üyelerimiz toplantıya katılmıştır.

KURUL BAŞKANI VE ÜYELER:

Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN	Başkan
Prof. Dr. Fügen ÖZCANARSLAN	Üye
Prof. Dr. Sera Yeşim AKSAN	Üye
Prof. Dr. Adnan MAZMANOĞLU	Üye
Prof. Dr. Erkin ERTEN	Üye
Prof. Dr. Köksal HAZIR	Üye
Prof. Dr. Ünsal YETİM	Üye

Açıklama:

T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 19/09/2024

Tez Başlığı: Lojistik Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi ve İş Tatmini İlişkisi: Mersin İli Örneği

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;
a) Giriş,
b) Ana bölümler ve
c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam ...113... sayfalık kısmına ilişkin, 19/09/2024 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 10 'dur.

Uygulanan filtrelemeler:

☐
1- Kaynakça hariç
2- Alıntılar hariç
3- Benzer kelime sayısı 10 adet
yapıldığında en fazla %10,

☐
1- Kaynakça hariç
2- Alıntılar dahil
3- Benzer kelime sayısı 10 adet
yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin, tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.
Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Gül ALIŞAR

İmzası : ..... Tarih: 19/09/2024

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tez çalışması Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.
Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı : Prof. Dr. Köksal HAZIR

İmzası : .... Tarih: 19/09/2024

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (...2....sayfa)

LOJİSTİK ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

Yazar Gül ALİŞAR

Gönderim Tarihi: 19-Eyl-2024 05:08PM (UTC+0300)
Gönderim Numarası: 2458946306
Dosya adı: GÜL_ALIŞAR_-_TEZ_1_.docx (547.42K)
Kelime sayısı: 23841
Karakter sayısı: 171141

LOJİSTİK ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

ORİJİNALLİK RAPORU

%10	%10	%3	%
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikerisim.erdogan.edu.tr İnternet Kaynağı	%4
2	acikerisim.toros.edu.tr İnternet Kaynağı	%2
3	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	%2
4	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	%1
5	Çapuk, Kemal. "Türk Otomotiv yan Sanayine Tedarik Zinciri Uygulamaları ve bir Uygulama Örneği: Üretim Kanbanı", Maltepe University (Turkey), 2024 Yayın	%1
6	acikerisim.gelisim.edu.tr İnternet Kaynağı	%1

Alıntıları çıkart Kapat Eşleşmeleri çıkar < %1