



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA
TEZİ**

**İŞ TATMİNİ VE İŞGÖREN PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİDE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ,
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN
ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

SEVAL KURT

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

ŞUBAT 2023



**İŞ TATMİNİ VE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE
KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK
ÇEVİKLİĞİN ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Seval KURT

DOKTORA TEZİ

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ŞUBAT 2023

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde 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, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



İŞ TATMİNİ VE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN ROLÜ: OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA
(Doktora Tezi)

Seval KURT

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Şubat 2023

ÖZET

Araştırmanın temel amacı iş tatmini ve işgören performansı arasındaki ilişkide işgörenlerin kişilik özelliklerinin, örgüt kültürünün ve stratejik çevikliğin rolünün belirlenmesine yönelik bir değerlendirme yapmaktır. Bu doğrultuda Ankara’da faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 404 katılımcıdan elde edilen veriler test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre iş tatmini işgören performansını pozitif yönde etkilemektedir. Stratejik çevikliğin iş tatminini üzerinde pozitif bir etkisi bulunmamışken, işgören performansı üzerinde pozitif bir etkisi oluğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak, örgüt kültürünün, kişilik özelliklerinin ve stratejik çevikliğin, iş tatminini ve işgören performansını nasıl etkilediği tartışılmıştır. Literatüre ve turizm uygulayıcılarına katkı sağlamak amacıyla sonuçlar doğrultusunda öneriler sunulmuştur.

Bilim Kodu : 116905
Anahtar Kelimeler : İş tatmini, İşgören performansı, Kişilik özellikleri, Örgüt kültürü, Stratejik çeviklik, Otel İşletmeleri
Sayfa Adedi : 167
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Azize Hassan

THE ROLE OF PERSONALITY TRAITS, ORGANIZATION CULTURE AND
STRATEGIC AGILITY IN THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION
AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A RESEARCH IN HOTEL BUSINESSES

(Ph. D. Thesis)

Seval KURT

GAZI UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

January 2023

ABSTRACT

The main purpose of the research is to make an evaluation to determine the role of employees' personality traits, organization culture and strategic agility in the relationship between job satisfaction and employee performance. In this direction, the data obtained from a total of 404 participants working in 4 and 5 star hotels operating in Ankara with Tourism Operation Certificate, were tested. According to the results of the research, job satisfaction affects employee performance positively. While strategic agility did not have a positive effect on job satisfaction, it has a positive effect on employee performance. Based on the results of the research, it has been discussed how personality traits, organization culture and strategic agility affect job satisfaction and employee performance. In order to contribute to the literature and tourism practitioners, suggestions were presented in line with the results.

Science Code : 116905

Key Words : Job satisfaction, Employee performance, Personality traits,
Organization culture, Strategic agility, Hotel businesses

Page Number : 167

Supervisor : Prof. Azize Hassan

TEŞEKKÜR

İlk olarak, bu çalışmanın her aşamasında, destek ve katkılarını benden esirgemeyen ve her zaman daha iyiye doğru beni teşvik eden değerli danışmanım Prof. Dr. Azize HASSAN'a teşekkür ederim. Bu çalışmanın dışında da her zaman akademik gelişim sürecime tecrübe ve özverisi ile katkı sağlayarak yolumu aydınlattığı; sevgi, saygı ve hoşgörü ile çalışmama fırsat tanıdığı için kendisine müteşekkirim.

Tez izleme komitesi olarak yaptıkları katkılardan dolayı, Prof. Dr. Muharrem TUNA, Doç. Dr. Gonca GÜZEL ŞAHİN'e, Doç. Dr. Hakan KOÇ'a ve Doç. Dr. Emin ARSLAN'a teşekkür ederim.

Görüş ve önerileriyle tezime önemli katkılar sağlayan Prof. Dr. Sayın Ahmet TAYFUN'a ve Doç. Dr. Ece KONAKLIOĞLU'na teşekkür ederim.

Bu aşamaya gelinceye dek eğitim hayatımın farklı seviyelerinde yolumun kesiştiği ve tecrübeleri ile bana katkı sağlayan tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Tez yazım sürecinin her aşamasındaki manevi desteği ve katkılarından dolayı kıymetli dostum Dr. Tuğba ŞEN KÜPELİ'ye çok teşekkür ederim. Desteklerini benden hiç esirgemeyen ve manevi destekleriyle savunma öncesi ve sonrası yanımda olan mesai arkadaşlarım Dr. Öğretim Üyesi Cemal Ersin SİLİK, Arş. Gör. Erdem ŞİMŞEK ve Arş. Gör. Ayşe Selin DÜLGER'e teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak destekleri ve koşulsuz sevgileri için aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiv
1. GİRİŞ	1
2. İŞ TATMİNİ	7
2.1. İş Tatmini Kavramı	7
2.2. İş Tatmini Boyutları	11
3. İŞGÖREN PERFORMANSI	13
3.1. Performans Kavramı	13
3.2. Performans Değerleme.....	15
3.2.1. Performans Değerlemenin Amacı ve Önemi	17
3.2.2. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları	18
3.2.2.1. İnsan kaynakları planlaması	19
3.2.2.2. İşe alım ve seçim	19
3.2.2.3. Çalışan eğitimi ve gelişimi	19
3.2.2.4. Ücretlendirme kararları	19
3.2.2.5. Kariyer planlama ve geliştirme	20
3.2.2.6. Şikâyet ve disiplin sorunları	20
3.2.2.7. Geri bildirim	20
4. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	21
4.1. Kişilik ve Özellik Kavramı	21

4.2. Kişilik Özellikleri.....	24
4.2.1. Beş Faktör Kişilik Özellikleri	28
4.2.1.1. Deneyime açıklık (Açıklık)	29
4.2.1.2. Yumuşak başlılık (Uyumluluk)	30
4.2.1.3. Dışadönüklük (Sosyallik)	30
4.2.1.4. Vicdanlılık	31
4.2.1.5. Duygusal dengelilik.....	31
5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	33
5.1. Örgüt, Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramları	33
5.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler.....	40
5.2.1. Değerler.....	41
5.2.2. Normlar	42
5.2.3. Törenler (Ritüeller) ve Simgeler (Semboller)	42
5.2.4. Liderler ve Kahramanlar	43
5.2.5. Hikayeler ve Efsaneler	43
5.2.6. Dil	44
5.2.7. Varsayımlar (İnançlar/ Sayıltılar)	45
5.2.8. Örgütsel Sosyalleşme	45
5.3. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller	46
5.4. Rekabetçi Değerler Çerçevesi	53
5.4.1. Klan Kültürü (İşbirlikçi Kültür).....	54
5.4.2. Hiyerarşi Kültürü (Kontrol Kültürü).....	54
5.4.3. Adhokrasi Kültürü (Yaratıcı Kültür).....	54
5.4.4. Pazar Kültürü (Rekabet Kültürü)	55
6. STRATEJİK ÇEVİKLİK.....	57
6.1. Stratejik Çeviklik Kavramı	57

Sayfa

6.2. Örgütsel Çevikliğin Boyutları	61
6.2.1. Cevap Verme.....	61
6.2.3. Hız	62
6.2.4. Yetkinlik.....	62
6.2.5. Esneklik.....	63
6.3. Çevik Örgütlerin Özellikleri	63
7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	69
7.1. Araştırma Modeli	69
7.2. Araştırma Hipotezleri.....	70
7.2.1. İş tatmini ve İşgören Performansı	70
7.2.2. Kişilik Özellikleri.....	71
7.2.3. Örgüt Kültürü	74
7.3. Evren ve Örneklem	76
7.4. Veri Toplama Aracı.....	78
7.4.1. Kişilik Özelliği Ölçeği	78
7.4.2. Örgüt Kültürü Ölçeği	79
7.4.3. Stratejik Çeviklik Ölçeği.....	79
7.4.4. İş Tatmini Ölçeği.....	79
7.4.5. Performans Ölçeği.....	79
7.4.6. Demografik Özelliklere İlişkin Kişisel Bilgi Formu.....	80
7.5. Veri Toplama Süreci	80
7.6. Veri Analiz Teknikleri	81
7.7. Güvenirlik ve Geçerlik.....	82
8. BULGULAR.....	93
8.1. Tanımlayıcı (Betimsel) İstatistikler.....	93
8.2. Yapısal Model Sonucuna Ait Yol Katsayıları.....	96

Sayfa

8.2.1. İşgören Performansı Yol Katsayıları.....	96
8.2.1.1. Kişilik özellikleri	96
8.2.1.2. Örgüt kültürü	97
8.2.1.3. Stratejik çeviklik.....	97
8.2.1.4. İş tatmini	98
8.2.2. İş Tatmini Yol Katsayısı	98
8.2.2.1. Kişilik özellikleri	98
8.2.2.2. Örgüt kültürü	98
8.2.2.3. Stratejik çeviklik.....	99
8.2.3. Stratejik Çeviklik Yol Katsayısı.....	99
8.2.3.1. Kişilik özellikleri	99
8.2.3.2. Örgüt kültürü	100
8.3. Model Uyum İndeksleri	100
8.4. Araştırma Modeline İlişkin Toplam Etki	101
8.4.1. İşgören Performansı Üzerindeki Toplam Etkiler	101
8.4.1.1. Kişilik özellikleri	101
8.4.1.2. Örgüt kültürü	102
8.4.1.3. Stratejik çeviklik.....	102
8.4.1.4. İş tatmini	102
8.4.2. İş Tatmini Üzerindeki Toplam Etkiler	103
8.4.2.1. Kişilik özellikleri	103
8.4.2.2. Örgüt kültürü	103
8.4.2.3. Stratejik çeviklik.....	104
8.4.3. Stratejik Çeviklik Üzerindeki Toplam Etkiler	104
8.4.3.1. Kişilik özellikleri	104
8.4.3.2. Örgüt kültürü	104

Sayfa

8.5. Yapısal Modele Ait Dolaylı Etkiler	105
8.5.1. Stratejik Çeviklik Aracılığıyla İşgören Performansına Dolaylı Etkiler	106
8.5.1.1. Kişilik özellikleri	106
8.5.1.2. Örgüt kültürü	107
8.5.2. İş Tatmini Aracılığıyla İş Gören Performansına Dolaylı Etkiler	107
8.5.2.1. Kişilik özellikleri	107
8.5.2.2. Örgüt kültürü	108
8.5.2.3. Stratejik Çeviklik	108
8.5.3. Stratejik Çeviklik ve İş Tatmini Aracılığıyla İşgören Performansı Üzerindeki Dolaylı Etkiler	109
8.5.3.1. Kişilik özellikleri	109
8.5.3.2. Örgüt Kültürü	109
8.5.4. Stratejik Çeviklik Aracılığıyla İş Tatmini Üzerindeki Dolaylı Etkiler	110
8.5.4.1. Kişilik özellikleri	110
8.5.4.2. Örgüt Kültürü	110
8.6. Tahmin Gücü Sonuçları	111
8.7. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Kurgulanan Modelin Yol Analizi	111
8.8. Araştırma Modeline İlişkin Korelasyon Sonuçları	113
8.8.1. Kişilik Özellikleri Korelasyon Katsayıları	114
8.8.1.1. Dışadönüklük	114
8.8.1.2. Sorumluluk	114
8.8.1.3. Yumuşak başlılık	115
8.8.1.4. Deneyimlere Açıklık	115
8.8.1.5. Duygusal Dengelilik	115
8.8.2. Örgüt Kültürü Korelasyon Katsayıları	116
8.8.2.1. Klan kültürü	116

Sayfa

8.8.2.2. Hiyerarşi kültürü.....	117
8.8.2.3. Adhokrasi kültürü.....	117
8.8.2.4. Pazar kültürü.....	117
8.8.3. Stratejik Çeviklik ve İş Tatmini ve İşgören Performansı.....	117
8.9. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçların Özeti.....	118
9. SONUÇ	119
9.1. Araştırmaya Yönelik Genel Sonuçlar	119
9.2. Stratejik Çeviklik ile ilgili Sonuçlar.....	120
9.3. İş tatmini ile ilgili Sonuçlar.....	124
9.5. İşgören Performansı ile ilgili Sonuçlar	127
9.6. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	129
9.7. Gelecek Çalışmalar için Öneriler	133
KAYNAKLAR	135
EKLER.....	163
EK-1. Anket Formu.....	164
EK-2. Ölçek Kullanım İzinleri.....	166
ÖZGEÇMİŞ	167

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. İş tatmini kuramlarına öncülük eden yaklaşımlar ve çalışmalar	10
Çizelge 3.1. Performans değerlendirmesinin amaçları	18
Çizelge 4.1. Kişilikle ilgili başlıca bakış açıları	22
Çizelge 4.2. Cattell On altı kişilik faktörü	26
Çizelge 4.3. Eysenck'in modelinin üç boyutuyla ilişkili özellikler.....	27
Çizelge 4.4. Beş faktörlü kişilik modeli.....	28
Çizelge 5.1. Örgüt kültürü tanımları	35
Çizelge 5.2. Örgüt kültürünün açıklayıcı modelleri.....	47
Çizelge 5.3. Örgüt kültürünün sınıflayıcı modelleri	48
Çizelge 6.1. Stratejik çeviklik tanımları	59
Çizelge 6.2. Çevik ekiplerin oluşturulmasında temel uygulamalar	66
Çizelge 7.1. Ölçeklere ait iç tutarlılık ve birleşim geçerliliğinin incelenmesi.....	83
Çizelge 7.2. Ölçeklere ait iç tutarlılık ve birleşim geçerliliğinin incelenmesi.....	85
Çizelge 7.3. Ölçeklere ait iç tutarlılık ve birleşim geçerliliğinin incelenmesi.....	86
Çizelge 7.4. Ayırışma geçerliliği (Fornell-Larcker)	89
Çizelge 7.5. Ayırışma geçerliliği (HTMT)	90
Çizelge 7.6. Ayırışma geçerliliği için çapraz yüklerin incelenmesi	91
Çizelge 8.1. Katılımcılara ait demografik özellikler.....	93
Çizelge 8.2. Yapısal model sonucuna ait yol katsayıları	96
Çizelge 8.3. Yapısal modele ait toplam etkilerin incelenmesi	101
Çizelge 8.4. Yapısal modele ait dolaylı etkilerin incelenmesi.....	105
Çizelge 8.5. Tahmin gücü sonuçları	111
Çizelge 8.6. Korelasyon sonuçları	113
Çizelge 8.7. Araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar	118

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Şekil 3.1. Performans Değerleme Süreci	17
Şekil 5.1. Çeşitli kültür düzeyleri için değerler ve uygulamaların dengesi	35
Şekil 5.2. Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar	40
Şekil 5.3. Lewis (1998) örgüt kültürünü oluşturan faktörler	41
Şekil 5.4. Quinn ve Cameron rekabetçi değerler çerçevesi	53
Şekil 5.5. Liderlik, etkililik ve örgütsel teorinin rekabetçi değerleri	56
Şekil 6.1. Ürün, süreç ve kişi bazında çevik ilkeler	58
Şekil 6.2. Çeviklik kapsamı	61
Şekil 6.3. Bürokratik ekipler ve çevik ekipler	65
Şekil 7.1. Araştırmanın modeli	69
Şekil 8.1. Yapısal modele ait yol katsayıları (p)	112

1. GİRİŞ

Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin ayakta kalabilmelerinde sermaye yoğunluklarının ve pazar paylarının yanı sıra taklit edilemeyen bir varlık olarak insan kaynağını önemli bir hale gelmiştir. İşletmelerin sürdürülebilirliği ve büyümesi, ihtiyaç duyulan sayı ve nitelikte işgücünün varlığına ve söz konusu işgücünün etkin bir şekilde işletme hedefleri doğrultusunda kullanılmasıyla yakından ilişkidir. Bu sebeple işletmeler bünyelerinde istihdam ettiği işgücünün istenilen nitelikleri taşıması, işletme için değer yaratması, insan kaynakları sisteminin gerektirdiği işgücünün kabiliyet ve yetkinliklerini taşıması ve nihayetinde de beklenen performansı göstermesi gerekmektedir (Becker ve Huselid, 2006).

Finansal performansın ötesinde işletmeler karşılaştıkları fırsatları değerlendirmek ve etkinliklerini araştırmak için beşerî güçlerini kullanmada yetersiz kalmaktadır. Gerçekte güçlü bir işgücü potansiyeline sahip bir işletme, diğer üretim faktörleri (doğal kaynaklar, sermaye ve girişim) karşısında karar verme ve uygulama yeteneğine sahip olan insan kaynağına daha fazla önem vermektedir. Diğer bir ifadeyle, yeterli ve nitelikli işgücüne sahip işletme, başarısı için gerekli şartları sağlamış ve hedeflerine ulaşmada insan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde yönlendirmeye hazır demektir (Hamel ve Prahalad, 1996: 263-268).

İnsan kaynakları yönetimi; insanlar aracılığıyla örgütün başarıya ulaşmasında kullanılacak kişilerin istihdamı, gelişimi ve refahı için örgütsel yetenekler ile bütünleşik, stratejik ve uyumlu bir dizi politika ve yaklaşımdır (Boxall, Purcell ve Wright, 2007: 1-10; Guest, 1987). Geleneksel insan kaynaklarından stratejik insan kaynaklarına geçiş sürecinde temel nitelikte birtakım farklılıklar bulunmaktadır: (Becker ve Huselid, 2006).

- Stratejik insan kaynakları yönetiminde bireysel performanstan ziyade, örgütsel performans üzerine odaklanılmaktadır.
- İşletmenin problemlerine dair çözüm oluşturmada bireysel insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yoğunlaşmaktan ziyade insan kaynakları sistemlerine odaklanarak bütüncül bir yaklaşımı takip etmektir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi bir işletmenin insan kaynakları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir model olarak tanımlanmaktadır (Becker ve Huselid, 2006). Bu bağlamda işletmenin sahip olduğu işgücü rekabet avantajı sağlamada gittikçe önem kazanan bir ivme göstermektedir. Söz konusu insan kaynağının işletmenin performansını arttırmada ve başarıya ulaşmasında etkin ve verimli şekilde kullanılması için yakından izlenmesi, kişilik özelliklerinin işletmenin sahip olduğu örgüt kültürüyle uyumlu olması gerekmektedir. Ayrıca işletme performansının sağlanmasında ve stratejik bir yaklaşım sergilenmesinde örgütün stratejik çevikliğe sahip olması önem arz etmektedir. Ancak yoğun rekabetin, küreselleşmenin ve teknolojinin yıkıcı etkisini (D'Aveni, Dagnino ve Smith, 2010) azaltmak ve hatta fırsata çevirmek isteyen turizm işletmelerinin değişimi öngörmede, başlatmada ve değişimden yararlanmada hızlı, kararlı ve etkili bir şekilde hareket etmede stratejik olarak çevik olmasına ve bu açıdan da insan kaynağını bu doğrultuda yönlendirebilmesine bağlıdır. İnsan kaynağının örgüt yapısı içerisinde kültürel olarak bütünsel (kollektif) ve aynı zamanda her insanın birbirinden farklı olması ve farklı şekilde motive edilmesi sebebiyle kişisel (bireysel) olarak ele alınmalıdır. Bu bağlamda kollektif ve bireysel olarak örgütün stratejik çevikliğinin rekabet avantajı oluşturarak işgücünün performansını arttırması noktasında yapılan çalışmaların sınırlı kaldığı tespit edilmiştir (Ahammad, Glaister ve Gomes, 2020). Bu açıdan insan kaynağını yakından incelemek ve iş tatmini ve işgören performansı açısından değerlendirilmelerinde stratejik bir bakış açısıyla ele almak gerekmektedir.

Holland (1985, 1996), kişilik özellikleri ile çevre olarak belirttiği iş ortamının diğer bir ifadeyle örgüt kültürünün uyumlu olması durumunda kişilerin istikrar ile tatmin olacaklarını savunduğu mesleki kişilik kuramını geliştirmiştir. Bu kurama göre kişilik ve iş ortamında bir uyum varsa iş tatmini oluşacağını belirtmektedir. Aksi uyumsuzluk durumunda ise tatminsizliğe, istikrarsız kariyer yollarına ve düşük performansa yol açacağı öne sürülmektedir.

Sürekli büyüme ve çeşitlenme yaşayarak dünyanın en hızlı büyüyen ekonomik sektörlerinden biri haline gelen turizm (The World Bank Group, 2017: 6) yarattığı doğrudan iş hacmi ile uluslararası ticarete öne çıkmaktadır. Aynı zamanda birçok gelişmekte olan ülke için ana gelir kaynaklarından birini temsil etmektedir. Turizm ve otelcilik, doğrudan yabancı yatırım çekme açısından hızla büyüyen bir sektör olup hizmet sektörünün çok büyük bir bölümünü oluşturmaktadır (World Tourism Organization, 2023). Turizm doğası gereği

makineleşme ve otomasyon sistemlerini diğer sektörlere nazaran daha az kullanarak emek yoğun yapıya sahiptir (Ünlüöner, Tayfun ve Kılıçlar, 2018: 43). Bu bağlamda insan kaynağı hizmet sunan turizm sektörünün en önemli unsurlarından biridir.

İşletmelerin performans değerlendirmelerini özellikle finansal olarak ele alması ve insan unsurunun rekabet avantajı yaratmada göz ardı edilmesi sebebiyle özellikle önemli bir ivme kazanarak dikkat çekici hale gelen ve emek yoğun bir sektör olan turizmin merkezinde insan unsuru bulunmaktadır. Otel işletmelerinde insan unsurunun, stratejik insan kaynakları yönetiminin bütüncül yaklaşımından yararlanarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda emek yoğun turizm işletmelerinin stratejik bakış açısıyla hedeflenen performansı gösterebilmelerinde kişilik özelliklerinin, örgüt kültürünün ve stratejik çevikliğin etkisiyle değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu açıdan çalışma benzer araştırma alanlarına sahip çalışmalara göre farklılık göstermektedir. Holland ve arkadaşları (1985, 1996, 1973) tarafından yapılan ve mesleki kişilik kuramı ile temellendirilmiş olan araştırmaya göre insan unsurunun etkin ve verimli kullanılmasında örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik ile kişiliğin uyumunu iş tatmini ve işgören performansı açısından emek yoğun ve insan kaynağının diğer kaynaklara oranla göreceli olarak daha önemli olduğu bir sektör olan turizm sektöründe araştırmak amacıyla kurgulanmıştır.

Psikoloji alanının öznesi olarak insanın karmaşık ve dinamik yapısının anlaşılması turizm açısından da ele alınmalıdır. Özellikle çalışma ekonomisi alanında kişilik özellikleri konusunda yapılan çalışmalar turizm sektörünü araştırma alanı olarak tercih etme eğilimindedir. Bu bağlamda insan unsurunu merkezinde barındıran turizm olgusunun da turist, işgören, işveren, yönetici, lider ve diğer ilgili aktörlerin davranışlarını psikoloji bakış açısıyla turizm araştırmacıları tarafından ele alacak çalışmalar önem arz etmektedir. Bu çalışma da iş tatmini ve işgören performansı arasındaki ilişkide işgörenlerin kişilik özellikleri, örgüt kültürü, örgütün esneklik ve hızını anlamada stratejik çevikliğinin rolünü incelemesi açısından önem taşımaktadır. Mesleki tercih kuramında olduğu gibi kişilik özellikleri, örgüt kültürü ve stratejik çeviklik arasındaki uyumun iş tatminine ve performansa yol açıp açmayacağı test edilmiştir.

Araştırmanın temel amacı emek yoğun bir sektörde faaliyet gösteren otel işletmelerinin en önemli unsuru ve kaynağı olarak insan kaynağının işletmelerin sürdürülebilirliğinde etkin

ve verimli kullanılmasında, iş tatmini ve işgören performansı arasındaki ilişkide işgörenlerin kişilik özelliklerinin, örgüt kültürünün ve stratejik çevikliğin rolünün stratejik insan kaynaklarına geçiş sürecinde Turizm İşletme Belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki durumuna yönelik bir değerlendirme yapmaktır. Diğer bir ifadeyle otel işletmelerinde çalışan bireylerin örgüt ve örgütsel çeviklik ile uyumunun iş tatminine ve işgören performansına etkisi araştırılmaktadır. Bu doğrultuda çalışma kişilik özellikleri, örgüt kültürü, stratejik çeviklik, iş tatmini ve performansı açıklayarak, bu değişkenler arasındaki ilişki ağının turizm işletmelerinden otel işletmeleri düzeyinde rekabet avantajı yaratmada turizm işletmelerinin çevik olup olmadığını tespit etmek için kurgulanmıştır.

Araştırma kapsamında seçilen örneklemin evreni temsil etme yeteneğine sahip ve kullanılan ölçeklerin araştırmanın amacına uygun olduğu, araştırmaya katılanların anketleri doğru bir biçimde anlayarak doldurduğu varsayılmıştır.

Araştırma dokuz bölümden oluşmaktadır.

Giriş olarak adlandırılan ilk bölüm, okuyucuya araştırma konusu ile ilgili bir çerçeve çizerek konuya hazırlayacak şekilde oluşturulmuştur. Araştırmanın konusuna, araştırmada kullanılacak olan temel kavramlara, amacına, önemine, varsayımlarına ve teorik altyapısına yer verilmiştir.

İkinci bölümde iş tatmini kavramı açıklanarak, iş tatminini açıklamada kullanılan yaklaşımlar ve iş tatmininin boyutlarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde işgören performansını anlamak için öncelikle performans kavramı açıklanmıştır. İşgücünün performansını değerlendirmek amacıyla kullanılan performans değerlemenin ne olduğu, ne amaçla ve neden kullanıldığı açıklanmıştır. Ayrıca işgören değerlemenin işletmelere sağladığı faydalara değinmek amacıyla kullanım alanları işlenmiştir.

Dördüncü bölümde kişilik ve kişilik özellikleri kavramı açıklanarak, araştırmada kullanılan beş faktör kişilik özellikleri olarak deneyime açıklık/açıklık, yumuşak başlılık/uyumluluk, dışadönüklük /sosyallik, vicdanlılık/sorumluluk ve duygusal dengelilik özelliklerine yer verilmiştir.

Beşinci bölümde örgüt, kültür ve örgüt kültürü kavramları açıklanarak, örgüt kültürünü oluşturan faktör incelenmiştir. Ayrıca örgüt kültürünü açıklamada kullanılan modeller hakkında bilgiler verilmiş ve son olarak araştırmada kullanılan Rekabetçi Değerler Çerçevesi kapsamında klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü açıklanmıştır.

Altıncı bölümde ise stratejik çeviklik kavramı açıklanmış ve örgütsel çevikliğin boyutları olarak cevap verme, hız, yetkinlik ve esneklik yer almaktadır. Son olarak bu bölümde çevik örgütlerin taşıdığı özellikler açıklanmıştır.

Yedinci bölümde araştırma yöntemi yer almaktadır. Bu kapsamda araştırmanın modeli ve hipotezleri, evren ve örneklem, veri toplamada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler, araştırmaya katılanlardan elde edilen kişisel bilgi formunun içeriği, veri toplama süreci, veri analiz teknikleri yer almaktadır. Ayrıca araştırmaya yönelik güvenilirlik ve geçerlik ile model uyum indeksleri bu bölümde ele alınmıştır.

Sekizinci bölümde analizden elde edilen bulgular ve modele ilişkin yol analizleri tablo ve şekiller aracılığıyla açıklamaları ile verilmiştir. Ayrıca hipotezlere ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Sonuç olarak adlandırılan dokuzuncu ve son bölüm ise araştırmaya ilişkin genel sonuçlar, stratejik çeviklik ile ilgili sonuçlar, iş tatmini ile ilgili sonuçlar, işgören performansı ile ilgili sonuçlar bulunmaktadır. Elde edilen söz konusu sonuçlar ışığında uygulayıcılara yönelik öneriler ve gelecek çalışmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.



2. İŞ TATMİNİ

Bu bölümde iş tatmini açıklanarak, iş tatmininin anlaşılması için iş tatmini kavramının ortaya çıkışına öncülük eden kuramlar özetlenecek ve iş tatmininin boyutları ele alınacaktır.

2.1. İş Tatmini Kavramı

Endüstriyel psikoloji ve yönetim alanlarında çalışmalara konu olmaya başlayan (Agho, Mueller ve Price, 1993; Filley, House ve Kerr, 1976: 111; Hoppock, 1935; Kornhauser ve Sharp, 1932; Mayo, 1945; Petty, McGee ve Cavender, 1984; Roethlisberger ve Dickson, 1939; Schwab ve Cummings, 1970) iş tatminin kökenleri Taylorist iş organizasyonu uygulamalarının yayılmasıyla bağlantılı olarak üretkenliğin arttırılmasında, çalışanların iş yerindeki hislerinin ve duygularının önemli belirleyiciler olduğunu ve memnuniyetin performansa neden olduğunu savunan Mayo ve arkadaşlarının 1920’lerin sonu ve 1930’ların başındaki Hawthorne araştırmalarındaki insan ilişkileri teorisine dayanmaktadır (Filley, House ve Kerr, 1976; Schwab ve Cummings, 1970). Bu araştırmalar işgörenlerin işlerinden duydukları tatmini ölçmeye yönelik ilgiyi tetikleyerek, teorileşmeye yönelik girişimlerde artışa sebep olmuştur (Fernández-Macias ve de Bustillo Llorente, 2014: 3452).

Hoppock (1935), Roethlisberger and Dickson (1939), Maslow (1965), McGregor (1966) ve Likert (1967) işyerinde moral ile bu alana ilginin artışında çok önemli rol oynamıştır. Herzberg, Mausner ve Snyderman (1959) hijyen faktörleri ve motive edici faktörler olmak üzere çift faktör teorisini geliştirmiştir. Bu teoriye göre motive edici faktörler temel olarak yaratıcılık, başarı veya tanınma gibi varlıkları motivasyon sağlayıcı, yoklukları ise motivasyon sağlanamaması ile sonuçlanan faktörleri ifade etmektedir. Hijyen faktörleri ise, ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği olarak dışsal nitelikleri ifade etmektedir. Bu faktörlerin varlığı motivasyon sağlamamaktadır ancak yok olmaları motivasyonu olumsuz etkilemektedir.

Hoppock’un (1935: 5) “Kişinin işini o işte devam etmek için yeterince tatmin edici bulup bulmaması, işveren ve çalışan için birinci derecede önemli bir meseledir” fikri ile artan sayıda araştırmalar sonunda nihayetinde iktisatçıların da iş tatminini ekonomik bir gösterge olarak ciddiye almaya başlamasıyla kavram teoriler üretmeye devam etmiştir. İş tatmini literatürü inişli çıkışlı gelişimine rağmen, 1970’ler sonrasında istikrarlı bir gelişim

göstermiştir (Fernández-Macias ve de Bustillo Llorente,2014: 3452). Lawler (1973), farklı iş niteliklerine ilişkin hem beklentileri hem de gerçek sonuçları dikkate alan bir model önerirken; Locke (1976), her çalışanın belirli bir iş özelliğine atfettiği görece önemin (veya değerin) memnuniyeti ve performansı etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

İş tatmini, farklı insanlar için farklı şeyler ifade edebilen, karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. Genellikle motivasyon ile ilişkilendirilmektedir, ancak bu ilişkinin doğası net değildir (Mullins ve Christy, 2010: 282). Kavramı tanımlamadan önce şunu anlamak gerekir: Openstax Resources, 2022: 85).

- Tatmin bir iş durumuna verilen duygusal bir tepki ile iç gözlemden oluşmaktadır. Gözlemlenemez veya bir çalışanın davranışından ya da sözlü ifadesinden anlaşılamaz.
- İnsanlar farklı düzeylerde beklentiler ile çalışır. Bu sebeple işten ne istediği ve beklediği her birey için farklılık gösterebilir. Bu farklılıklar sadece nicelik açısından değil, nitelik ve yoğunluk olarak da ortaya çıkabilir. İş deneyimine dayanarak, insanlar işlerinden sonuçlar (ödülleri) elde etmektedir. Bu sonuçlar sadece ücret, terfi gibi dışsal ödüller değil; iş ilişkileri gibi işsel ödüller de olabilir.
- Bir çalışanın elde ettiği sonuçlar neticesinde beklentisinin karşılanması veya aşması durumunda, çalışanın işinden memnun olması ve devam etmesi beklenir. Ancak sonuçlar beklentileri karşılayamadığında, çalışanlar tatmin olmaz. Alternatif işler aramayı tercih edebilir veya işe olan ilgisi azalarak dikkatini başka şeylere yönltebilir.

İş tatmini hem dışsal hem de içsel olmak üzere farklı tepkiler etrafında kişisel tutumlara göre şekillenebilen, sübjektiflik özelliği taşıyan bir kavramdır. Aynı koşullarda çalışan iki farklı kişinin nicel ve nitel beklentilerine göre değişkenlik gösterebilir. Bu durumda insan kaynağının yakından izlenmesi ve beklentilerinin karşılanması aşamasında kişilik özelliklerinin belirlenerek, kişinin hedefleriyle işletmenin hedeflerinin uyuşması önem kazanmaktadır. Bu özelliklere atıfta bulunarak iş tatminine yönelik olarak farklı tanımlamalar yapılmıştır.

İş tatmini, bireylerin işleri hakkında olumlu veya olumsuz hissettikleri derecedir. Kişinin görevlerine olduğu kadar iş ortamının fiziksel ve sosyal koşullarına karşı oluşturduğu bir tutum veya duygusal tepkidir (Schermerhorn Jr., Hunt ve Osborn, 2002: 162). Smith, Kendall ve Hulin (1969) “bireylerin işlerini sevmeye derecesi” olarak iş tatminini tanımlayarak sübjektiflik özelliğini vurgulamıştır. İş tatmini, bir iş organizasyonunda işlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan çalışanların duygusal durumlarıyla ilgilidir (Agho, 1989: 2). Sübjektif tanımlamaların dışında daha bütünsel ve farklı tanımlamalar da yapılmıştır.

Mishra (2013), iş tatmini, belirli iş faktörleri, bireysel özellikler ve iş dışındaki grup ilişkilerini kapsayan özel tutumların bir birleşimi olduğu ifade etmektedir. Locke (1976: 1304), iş tatminini “kişinin işinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum” olarak tanımlamıştır. Bu tanım, iş tatmininin bilişsel, duygusal ve değerlendirici tepkileri veya tutumları içerecek şekilde etkileşimden kaynaklandığı fikriyle ele alınmıştır. Bu tanımlama literatürde en çok tercih edilen tanımlama olarak belirtilmektedir (Clark, 1996, Ilies ve Judge, 2003; Judge ve Cable, 1997; Judge ve Klinger, 2008:394; Yoon ve Thye, 2002).

Brief (1998), örgütsel alanda araştırma yapan araştırmacıların duygusal boyutu hafife aldığını ve hatta dışladığını ifade ederek, genellikle bilişsel boyuta odaklandıklarını belirtmektedir. Brief ve Roberson (1989), iş bilişlerinin bir ölçüsü olarak pozitif ve negatif duygulanımlar ile iş tatmini arasında daha güçlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

İş tatminin tek bir boyuttan mı yoksa birkaç ayrı boyuttan mı oluştuğu konusunda bazı farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bazı çalışanlar işlerinin belirli yönlerinden memnun olabilirken, diğer yönlerinden memnun olmayabilir. İş tatminini açıklayan tek, genel, kapsamlı bir teori bulunmamaktadır (Grunberg, 1979). İş tatmininin teorileşmesine öncülük eden çalışmalar bu bağlamda sonraki çalışmaların gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Bu çalışmalar şu şekilde özetlenebilir:

Çizelge 2.1. İş tatmini kuramlarına öncülük eden yaklaşımlar ve çalışmalar

Yaklaşımlar	Teoriler	Yazarlar	Boyutlar
Durumsal Teoriler	Herzberg'in iki faktör teorisi	Herzberg (1967)	Motive edici faktörler: işin kendisi, sorumluluklar ve başarılar gibi içsel faktörler Hijyen faktörleri: şirket politikaları, çalışma koşulları ve ücret gibi dışsal faktörler
	Sosyal Bilgi İşleme	Salancik & Pfeffer (1977, 1978)	Bireylerin tutum, davranış ve inançlarını sosyal bağlamlarına, kendi geçmiş ve şimdiki davranış ve durumlarının gerçekliğine uyarladıkları temel öncüdür. İş tatmini en çok, davranışın meydana geldiği ve uyum sağladığı bilgisel ve sosyal çevreyi inceleyerek öğrenilebilir.
	İş Özellikleri Modeli	Hackman & Oldham (1976) Hackman & Lawler (1971)	Görev kimliği: kişinin işini baştan sona görebilme derecesi Görevin önemi: kişinin çalışmasının önemli olarak görülme derecesi Beceri çeşitliliği: çalışanların farklı görevleri yapmasına izin verilme durumu Özerklik: çalışanların işlerini nasıl yürütecekleri konusunda kontrol ve takdir yetkisine sahip olma derecesi Geribildirim: işe yönelik olarak çalışanın işi nasıl yaptığına ilişkin geri bildirim alma derecesi
Eğilimsel Yaklaşımlar		Hoppock (1935), Staw & Ross (1985), Staw, Bell & Clausen (1986), Arvey, Bouchard, Segal & Abraham (1989), Watson, Clark & Tellegen, (1988)	İş tatmini bireysel farklılıkların tanınması ile ölçülebilir. Doğrudan yaklaşımlar, belirli eğilimleri iş doyumunun belirleyicileri olarak açıkça tanımlamaya çalışır ve doğrudan araştırmalar bir kişilik özelliğini değerlendirerek doğrudan bir ölçüsünü iş tatminiyle ilişkilendirir. Dolaylı araştırmalar, çıkarım yoluyla iş tatminine yakınlık ölçer ve işten tatmin olmak ya da olmamak için bazı belirtilmemiş eğilimlerin var olabileceğini savunur.
İnteraktif Teoriler	Cornell Bütünleştirici Modeli	Smith, Kendall, & Hulin (1969) Hulin (1991), Hulin, Roznowski & Hachiya (1985)	Rol girdileri: bireyin iş rolüne kattıkları (eğitim, deneyim, zaman ve çaba) Rol çıktıları: alınanlar (ücret, statü, çalışma koşulları ve içsel faktörler) Yatırılan girdilere göre alınan sonuçlar ne kadar fazlaysa, iş rolü memnuniyeti o kadar yüksek olacaktır.
	Locke'un Değer Algısı Teorisi	Locke (1976)	Tatmin = (istemek – sahip olmak) X önem Değer algısı teorisi, istenen ve alınan arasındaki tutarsızlıklar, birey için önemliyse tatmin edici olmadığını öngörür.

Kaynak: Arvey, Bouchard, Segal ve Abraham, 1989; Dormann ve Zapf, 2001; Hackman ve Lawler, 1971; Hackman ve Oldham, 1976; Herzberg, 1967; Hoppock, 1935; Hulin, 1991; Hulin, Roznowski ve Hachiya, 1985; Judge, Parker, Colbert, Heller ve Ilies, 2001; Salancik ve Pfeffer, 1978; Smith, Kendall ve Hulin, 1969; Staw ve Ross, 1985; Staw, Bell ve Clausen, 1986; Timothy ve Ryan, 2008; Watson, Clark ve Tellegen, 1988 çalışmaların düzenlenerek yapılmıştır.

İş tatmini, birçok şekilde tanımlanmış, kavramsallaştırılmış ve işlevselleştirilmiştir (Mount ve Bartlett, 2002; Timothy ve Ryan, 2008: 394). İş tatmini, insanların işlerini sevmeye derecesidir. Başka bir deyişle, çalışanın kendi işini farklı nitelikleri açısından yaptığı sübjektif değerlendirmeyi ifade eder (Fernández-Macias ve de Bustillo Llorente, 2014: 3451). Bir bireyin işinin önemli yönlerine yönelik algısal/duygusal tepkisi olarak kabul edilir (Vroom, 1964). Başka bir tanıma göre iş tatmini, bir çalışanın iş durumuna ilişkin genel duygusal değerlendirmesini ifadesidir (Bettencourt ve Brown, 1997). Spector (1997) göre iş tatmini, çalışanların işlerini ve işlerinin farklı yönleri hakkında nasıl hissettiğinin değerlendirmesidir. İş tatminini hiç devamsızlık yapmama, zamanında gelme, şevk sahibi olma ve yüksek motivasyon gibi bazı tutumlarla gösterilen işten hoşlanma ya da hoşlanmama duygusu olarak görmektedir.

Robbins ve Judge (2013: 69-82) iş tatminini, çalışanların aldıkları ödül sayısı ile alınması gerektiğine inandıkları ödül miktarı arasındaki farkı gösteren, kişinin işine karşı genel bir tutumu olarak ifade etmektedir. Bununla birlikte, örgütsel araştırmalarda iş tatmininin en çok kullanılan tanımı (Timothy ve Ryan, 2008: 394) bilişsel, duygusal ve değerlendirici tepkileri veya tutumları içeren (McShane ve Von Glinow, 2010: 141) kapsamlı bir şekilde oluşturmuş "...kişinin işinin veya iş deneyiminin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum" olarak ifade edilen tanımdır (Locke, 1976: 1304). Hulin ve Judge (2003) bu kavramsallaştırmadan yola çıkarak, iş tatmininin kişinin işine yönelik çok boyutlu psikolojik tepkileri içerdiğini ve bu tür tepkilerin bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenleri olduğunu belirtmiştir. İş tatmininin bu üçlü kavramsallaştırılması, sosyal tutumların tipik kavramsallaştırmalarına çok iyi uymaktadır (Eagley ve Chaiken, 1993). Ancak tanımlamalardaki farklılıklar iş tatmininin nasıl ölçüleceği hususunda da devam etmiştir (Timothy ve Ryan, 2008: 395).

2.2. İş Tatmini Boyutları

İş tatmini karmaşık bir kavramdır ve nesnel olarak ölçülmesi zordur. İş tatmini düzeyi; bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel faktörlerle ilgili çok çeşitli değişkenlerden etkilenmektedir. Bu açıdan iş tatmini boyutları şu şekilde ifade edilebilir: (Mullins ve Christy, 2010: 282-283).

- Bireysel faktörler: Kişilik, eğitim, nitelikler, zekâ, yetenekler, yaş, medeni durum ve işe yönelim
- Sosyal faktörler: İş arkadaşlarıyla ilişkileri, grup çalışması ve normları, etkileşim fırsatlarını, gayri resmi organizasyonlar
- Kültürel faktörler: Altta yatan tutumlar, inançlar ve değerler
- Örgütsel faktörler: Nitelik ve boyut, resmi yapı, insan kaynakları politikaları ve prosedürleri, çalışan ilişkileri, işin doğası, teknoloji ve iş organizasyonu, denetim ve liderlik tarzları, yönetim sistemleri, çalışma koşulları
- Çevresel faktörler: Ekonomik, sosyal, teknik ve hükümet etkileridir.

İş tatminini ölçmek için genel kabul görmüş bir yaklaşım bulunmasa da en çok tercih edilen çalışan tutum ölçekleri İş Tanımlayıcı Endeksi (Job Descriptive Index (QDI)) (Smith vd., 1969), Minnesota Doyum Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)) (Weiss, Dawis, England ve Lofquist, 1967), Brayfield ve Rothe (1951) İş Tatmini Ölçeği sayılabilir (Judge vd., 2001:32, Timothy ve Ryan, 2008: 397).

İş tatmini, bir kişinin işine karşı tutumu ve genel olarak işi ve yaşamıyla ilgili faktörlerin bir sonucudur (Abdin, Welch, Byron-Daniel ve Meyrick, 2018; Huang, Xie, Cheung, Zhou ve Ying, 2021; Spagnoli, Haynes, Kovalchuk, Clark, Buono ve Balducci, 2020) ve iş performansı ile yakından ilişkilidir (Wijngaards, Burger ve van Exel, 2020).

3. İŞGÖREN PERFORMANSI

Bu bölümde performans kavramı açıklanarak, işgören performansına ilişkin performans değerlendirme ve performans değerlemenin önemi işlenecektir.

3.1. Performans Kavramı

Performans kavramı belirli bir şekilde işlemek, çalışmak veya davranmak anlamına gelmektedir. Dahası, “başarmak” anlamında, bir görevi yerine getirmek veya tamamlamak, ona hem eylem hem de o eylemin sonucuna atıfta bulunan dinamik bir etki verme özelliği katmaktadır. Çalışma ve istihdam alanında, “işyerinde performans”, hizmet faaliyetlerinde sonuçların ve çalışan performansının analiz edilmesinde verimlilik, ürünü veya çıktıyı değerlendirmek amacıyla kullanılan bir değerlendirme olarak ifade edilebilir (Jany-Catrice, 2014: 4711-4712).

Performans kavramı tanımlanırken, performans kavramının altında yatan birkaç varsayımını dikkate almak gerekmektedir (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997):

- Performans davranışsal bir yapıdır. Bu sebeple performansı, performansın sonuçlarından ayırmak gerekir. Performans, örgütsel etkililiği olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek bir dizi davranış iken, performansın sonuçları ise bireysel davranış tarafından değiştirilen durumlardır. Performansın sonuçları, bireyin kontrolü dışındaki faktörlerden etkilenir.
- Performans davranışı (aralıklı bölümlerden oluşmuş) epizodiktir. Bir iş günü boyunca, bireyler, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi üzerinde olumlu ya da olumsuz farklı derecelerde etkiye sahip olabilecek birçok farklı eylem gerçekleştirir. Yani, bir bireyin işte gerçekleştirdiği bazı eylemlerin örgütsel etkililik üzerinde çok az etkisi olabilir veya hiç etkisi de olmayabilir. Bu davranışlar performans alanına ait değildir. İş performansı, yalnızca hedefe ulaşılmasına ölçülebilir bir katkı sağlayan ayrık davranışsal bölümlerden oluşur. Böylece, az ya da çok örgütsel olarak arzu edilen davranış olaylarını ayırmak ve arzu edilme derecelerini ölçeklendirmek mümkündür.

- Performans çok boyutludur. Bir kişinin genel iş performansı, hedeflenen başarıya yaptığı benzersiz katkı olarak görülebilse de örgütsel hedeflere ulaşmaya yardımcı olan çok sayıda davranış bulunmaktadır. Bu nedenle, davranışsal bölümlerin homojen kategoriler halinde düzenlenmesi ve bunların katkılarının her kategori için ayrı ayrı toplanması durumunda performans ölçülebilir veya tahmin edilebilir.

Performans, sonuçlara ulaşan davranış olarak tanımlanmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014: 334, Brumback, 1988). Borman ve Motowidlo (1993), örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilecek iki tür davranış *görev performansı* ve *bağlamsal performans* olarak tanımlamaktadır. *Görev performansı*, çalışanların organizasyonel hedeflere katkıda bulunan faaliyetleri sergilediği temel teknik yeterliliklerini ifade etmektedir. İki tür görev performansı bulunmaktadır. İlk tür, ham maddeleri doğrudan örgütün ürettiği mal ve hizmetlere dönüştüren faaliyetlerden oluşur. Örnek olarak, bir fabrikada bir makineyi çalıştırmak, bir restoranda bir müşteriyle ilgilenmek, bir okulda ders vermek ve bir bankada para saymaktır. İkinci tür, hammadde arzını yenileyerek temel teknik yeterliliklere hizmet eden ve onu koruyan faaliyetlerden oluşur. Örneğin, bitmiş ürünleri dağıtmak, etkin ve verimli bir şekilde çalışmayı sağlayacak planlama, koordinasyon, denetleme ve personel işlevlerini yerine getirmektir. *Bağlamsal performans*, temel teknik yeterliliklerin işlev kazanmasını sağlayarak ve sosyal, örgütsel, psikolojik bağlamı destekleyerek örgütsel hedeflere katkıda bulunur. İş arkadaşlarına yardım etmek, kurallara uymak, fazladan çaba sarf etmek, kurumsal hedefleri desteklemek ve gönüllülük gibi faaliyetler, sosyal ağın oluşturulmasına ve sürdürülmesine yardımcı olan ve teknik özün gömülü olduğu psikolojik güvenlik iklimini geliştiren davranışlar bağlamsal performans olarak kabul edilebilir.

Genel bir ifade ile, iş performansı; “örgütsel hedeflere ulaşmada olumlu katkı sağlayacak çalışan davranışları kümesinin değeri” olarak tanımlanır (Colquitt, Wesson ve LePine, 2009: 37). İnsanların davranışları, onları motive eden şeyler tarafından belirlenir. Performansları hem yetenek düzeyi hem de motivasyonun bir fonksiyonudur (Mullins ve Christy, 2010: 254).

Performans = Çalışmak (yetenek × motivasyon)

Organizasyonların ve iş dünyasının geçirmekte olduğu dikkate değer değişikliklerin, performansın kavramsallaştırılması ve anlaşılması üzerinde etkileri vardır. Sürekli öğrenme, proaktif olma, takım çalışması, küreselleşme ve teknoloji bireysel performansı tanımlamanın ve ölçmenin yeni yollarını çizmektedir (Sonnentag ve Frese, 2002).

3.2. Performans Değerleme

Performans değerlendirme (yönetimi), bireylerin ve ekiplerin performansını belirleme, ölçme ve geliştirme ve performansı örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirmeye yönelik sürekli bir süreçtir (Aguinis, 2005: 2). Performans, üstlerinden gelen rehberlik ve geri bildirim ile işgörenlerin işteki pratik zorluklar ve deneyimler ile geliştirilebilir (Beer ve Ruh, 1976). Bu açıdan performans değerlendirme, kişisel gelişim için temel sağlayarak, insanların gelişmek için ihtiyaç duydukları desteğin ve rehberliğin kolayca erişilebilir olmasını sağlamakla da ilgilidir (Armstrong ve Taylor, 2014: 335-336). Diğer bir ifadeyle, performans değerlendirmesi, işgörenlerin işteki çabasını değerlendirerek, bunu standartlarla karşılaştırarak ve bu sonuçları işgörenlerin gelişmesine yardımcı olmak için kullanarak işgörenleri maksimum performansa motive etmeyi amaçlayan bir sistemi ifade etmektedir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2016: :212).

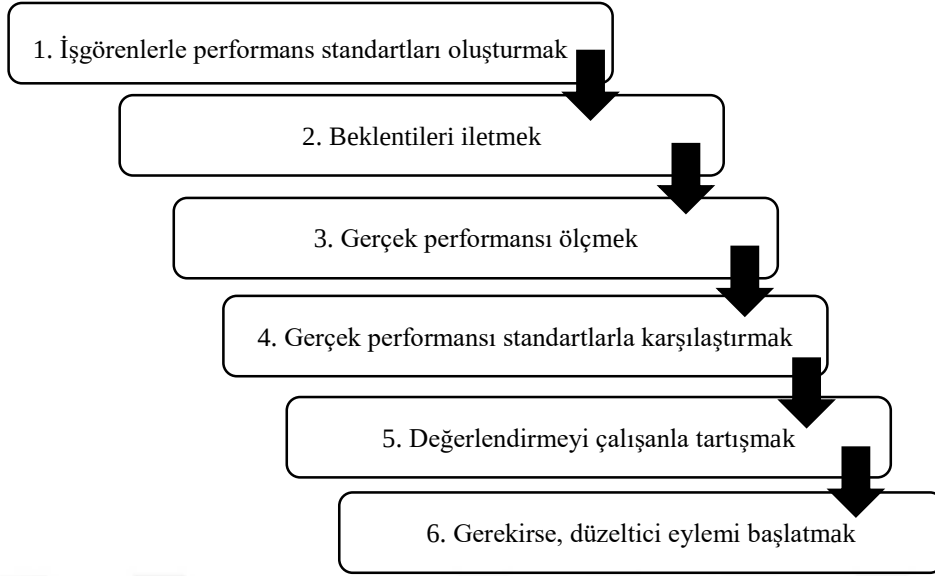
Performans yönetim sisteminin dört amacı bulunmaktadır (Shields, 2007: 24):

- 1- Stratejik iletişim – İnsanlara iyi bir iş yapmanın ne anlama geldiğini ve neyi gerektirdiğini iletmek
- 2- İlişki kurma – Performans başarılarını gözden geçirmek için yöneticileri ve yönettikleri kişileri düzenli olarak bir araya getirerek daha güçlü iş ilişkileri oluşturmak.
- 3- Çalışan gelişimi – Güçlü yönler, zayıf yönler ve iyileştirme alanlarının ortak analizi ve kişisel gelişim planı ve öğrenme üzerinde anlaşma sağlamak için geri bildirimi sağlamak.
- 4- Çalışan değerlendirmesi – İşe yeniden atama, terfi veya performansla ilgili ödül hakkında kararlar almak için çalışanların performansını değerlendirmek.

Performans yönetimi (performans değerleme), iřęörenlerin kararlaştırılmış ve planlanmış hedefler, standartlar ve yeterliliklere ulaşması için iyi performans göstermelerinde araçlar sağlayarak daha iyi sonuçlar almanın bir yoludur. Neyin başarılacağı ve nasıl başarılacağı konusunda ortak bir anlayış geliştirmeyi içermektedir. Amaç, beklentileri karşılama ve aşma kapasitelerini geliştirmelerini ve kendilerinin ve örgütün yararına tam potansiyellerini gerçekteştirmelerini sağlamaktır. Diğer bir amaç ise, bireysel hedefleri örgütün stratejik hedefleri ile uyumlu hale getirerek bireylerin örgüt hedeflerine ulaşılmasına nasıl katkıda bulunmaları gerektiğini açıklığa kavuşturmaktır (Armstrong ve Taylor, 2014: 335-336).

Performans yönetimi, yöneticilerin ve yönettiklerinin, istenen sonuçlara ulaşmak için en iyi nasıl birlikte çalışabileceklerini belirleyen bir çerçeve içinde ortak olarak hareket etmelerini içeren sürekli ve esnek bir süreçtir. Emirle yönetim yerine sözleşme ve anlaşmayla yönetim ilkesine dayanır. Kontrol veya zorlamadan ziyade fikir birliğine ve işbirliğini dikkate alır (Armstrong, 2006: 498).

Örgütle bütünleşmiş bir performans ve gelişim değerleme sistemi oluşturulduğunda, kültürel bir değişim de gerekmektedir. En iyi performans yönetimi sürekli bir süreç haline gelir ve tek seferlik bir olay değildir. İnsanları geliştirmek zaman, çaba ve özveri gerektirir. Ayrıca, iş açısından bakıldığında, agresif iş hedeflerini ve dinamik olarak değişen pazar taleplerini karşılamak için örgütün yetenek hattını oluşturmak ve geliştirmek kritik bir öneme sahiptir (Wortzel-Hoffman ve Boltizar, 2007). Çünkü işęörenler işlerinde başarısız olduğunda, örgütün bir bölümü de başarısız olmaktadır. (Cappelli, 2008: 196). Bu açıdan performans değerleme sürecini incelemek gerekmektedir. Değerlendirme süreci; iletişimin bir işęörenin çabasının örgütsel hedeflere ulaşılmasına ne kadar etkili bir şekilde yardımcı olduğuna odaklanmanın bir yoludur. İyi tasarlanmış bir iş ve açıkça iletilmiş performans standartları ile başlamakta ve çabanın tanınmasıyla veya işęörenin hedeflere ulaşmak için çabayı daha verimli yollara yönlendirmesine yardımcı olmakla sonuçlanmaktadır (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2016: 213).



Şekil 3.1. Performans Değerleme Süreci

Kaynak: DeCenzo, Robbins & Verhulst, (2016: 214). Fundamentals of human resource management.

Performans değerlendirmesinin arkasındaki ana fikir, işgörenlerin performansını sürekli olarak artırmak ve aynı zamanda gelecekleri için plan yapmaktır. Bir örgütün, işgörenlerinin performansındaki eksiklikleri belirlemesine ve ortadan kaldırmasına yardımcı olur. Bununla birlikte, performans değerlendirmesinin nihai yararlanıcıları hem bireysel işgörenler hem de organizasyondur. Bunun nedeni, herhangi bir değerlendirme sürecinin amacının, işgörenlerin performansını ve bu sayede örgütün performansını artırmak olmasıdır (Durai, 2012:199)

3.2.1. Performans Değerlemenin Amacı ve Önemi

Her örgüt, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir tür performans değerlendirmesi uygulamaktadır. Ancak, bu hedefler genellikle örgütten örgüte farklılık gösterir. Bazen, aynı örgüt içinde bile, geçerli gereksinimlere bağlı olarak zaman zaman değişebilmektedir. Performans değerlendirmesinin ortak amaçları şunlardır (Durai, 2012: 200-201):

Çizelge 3.1. Performans değerlendirmesinin amaçları

Amaçlar	Nedeni
Performans Boşluğunu Belirlemek	Performans değerlendirmesi, çalışanın fiili performansı ile örgüt tarafından beklenen veya istenen performans arasındaki boşluğu belirlemeye yardımcı olur.
Terfi, Transfer ve Fesih için Dayanak Sağlamak	Performans değerlendirme, terfi, transfer ve hatta işten ayrılmayı hak eden işgörenlerin objektif bir şekilde belirlenmesi sürecini kolaylaştırır.
Eğitim ve Gelişim Programlarının Tasarlanmasında Yardım Etmek	Performans değerlendirmesinin sonuçları, her işgören için geliştirilmesi gereken belirli becerileri belirlemek için kullanılabilir ve böylece eğitim ve gelişim programlarının geliştirilmesine yardımcı olabilir.
Ücret ve Maaş Yönetimine Yardımcı Olmak	Performans değerlendirmesi, işgörenler için ücret tespiti, ödül dağıtımı ve teşvik gibi tazminat paketlerinin bilimsel olarak belirlenmesine yardımcı olur.
İşgörenlerin Etkinliğini Artırmada Yardım Etmek	Güçlü yönlerini belirlemelerine ve zayıf yönlerini ortadan kaldırmalarına yardımcı olarak işgörenlerinin etkinliğini artırır.
Kişilerarası İlişkileri Geliştirmek	Yönetim ve işgören arasında iyi ilişkileri teşvik ederek samimi bir örgütsel ilişki kurmaya yardımcı olur. Üstler ve astlar arasında iletişim için bir mekanizma görevi görür.
İşgörenlerin Şikayetlerini Belirlemek	İşgörenlerin şikayetlerinin en erken zamanda tespit edilip tanınmasına ve şikayetlere neden olan faktörlerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olur.

Kaynak: Durai, (2012: 201). Human Resource Management.

3.2.2. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Bir örgüt işgörenlerini değerlendirmek için farklı nedenler ile performans değerlendirme yöntemine başvurur. İnsan kaynakları yöneticileri geri bildirim sağlamak, performans geliştirme güdüsünü desteklemek, geçerli kararlar almak, işten çıkarmaları gerekçelendirmek, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tanımak ve herhangi bir personel kararını savunmak için performans değerlendirmesine ihtiyaç duymaktadır (Durai, 2012: 201). Performans yönetimi, ana unsurları anlaşma, ölçme, geri bildirim, olumlu pekiştirme ve diyalog olan planlı bir süreçtir. Hedefler olarak ifade edilen beklentilerle karşılaştırıldığında, elde edilen performans çıktılarının ölçülmesiyle ilgilidir. Bu doğrultuda hedefler, standartlar ve performans ölçütleri veya göstergelerine odaklanır (Armstrong, 2006: 497).

Düzgün tasarlanmış bir değerlendirme aracı, insan kaynakları yönetimi sürecinin her aşamasında kullanım alanı bulabilir. Örgütün stratejik hedeflerini çalışanların hedeflerine dönüştürmek, insan kaynakları planlarını oluşturmak veya yenilemek, çalışanların kariyer planlarını gözden geçirmek, bireysel ve organizasyonel performansı artırmak için kullanılabilir. Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı insan kaynakları operasyonlarından bazıları şunlardır (Durai, 2012: 201-204):

3.2.2.1. İnsan kaynakları planlaması

İnsan kaynakları planlaması, bir örgütün stratejik hedeflerini karşılamak için insan gücü gereksinimlerinin tahmin edilmesini ve belirlenmesini içermektedir. Bir performans değerlendirmesinin yardımıyla örgüt, mevcut insan gücünü etkili bir şekilde değerlendirebilir ve gelecekteki insan kaynakları programlarını beklenen işgücü gereksinimlerine göre planlayabilir. Ayrıca, stratejik misyonlarını ve hedeflerini desteklemek için işgörenlerinin güçlü ve zayıf yönleri için profil planlayabilir ve hazırlayabilir.

3.2.2.2. İşe alım ve seçim

İşe alım sürecinde adayların olası performansını tahmin etmek gerekmektedir. Adayların seçim sırasında uygulanan çeşitli seçim araçlarından alınan puanlar, seçim araçlarının etkinliğini ve geçerliliğini belirlemek için genellikle daha sonraki bir aşamada gerçek iş performanslarıyla ilişkilendirilir. Aslında, performans değerlendirmesi hem dahili (terfiler ve transferler) hem de harici (dış kaynaklardan yeni insanları işe alma) seçim programlarını doğrulamak için bir çözüm sunmaktadır.

3.2.2.3. Çalışan eğitimi ve gelişimi

Performans değerlendirmesi, bir çalışanın özel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için de kullanılabilir. Performans değerlendirme sonuçları, bir çalışanın mı yoksa bir grup çalışanın mı ek eğitim ve gelişime ihtiyacı olup olmadığına karar vermek için kullanılabilir. Çalışanların performansındaki yetersizlikler, bu doğrultuda oluşturulan değerlendirme ve eğitim programları ile belirlenerek, eksiklikler giderilirken güçlü yönlerini öne çıkartacak şekilde bir gelişim programının inşa edilmesi de sağlamaktadır.

3.2.2.4. Ücretlendirme kararları

Performans değerlendirmesi, çalışanların ücret skalasının belirlenmesinde güvenilir bilgiler sağlamaktadır. Performans değerlendirmesi; örgütün, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine doğrudan katkıda bulunan davranışları ödüllendirmesine yardımcı olur.

Bu nedenle, en verimli işgörenleri ve grupları uygun şekilde ödüllendirmek için güvenilir bir performans değerlendirme sistemi tasarlamak ve yürütmek esastır.

3.2.2.5. Kariyer planlama ve geliştirme

Performans değerlendirmesi, işgörenlerin kariyer planlarının belirlenmesinde kullanılabilir. Örgüt, yalnızca en nitelikli çalışanları daha yüksek mevkilere terfi ettirmek ister. Bu bağlamda performans değerlendirme verileri, işgörenin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesinde ve işgörenin potansiyeline karar verilmesinde hayati öneme sahiptir. Ayrıca işgörenlerin kariyer planlarını performans değerlendirmesine dayalı olarak geliştirmelerine ve uygulamalarına yardımcı olurken, istenilen düzeyde performans gösteremeyen işgörenlerin işten çıkarılma kararlarında da etkilidir.

3.2.2.6. Şikâyet ve disiplin sorunları

Performans değerlendirme bilgileri terfi, rütbe düşürme, fesih, işten çıkarma ve nakil kararlarında da sıklıkla kullanılmaktadır. Performans değerlendirme sonuçları, değerlendirme sürecinin kusursuz ve standart olması kaydıyla, performans değerlendirmede başarısız olan yetersiz işgörenler hakkında gerekli aksiyonların alınması için kullanılabilir. Performans değerlendirme verileri, çalışanların disiplin cezalarıyla bağlantılı olarak dosyalanan resmi şikâyetler için önemli bir belge kaynağı olarak da kullanılabilir.

3.2.2.7. Geri bildirim

İşgörenler genellikle performans değerlendirmesinin sonuçlarını bilmek ister. Bunun nedeni, şu anda ne kadar iyi performans gösterdiklerini ve istenen performansa ulaşmak için ne kadar iyileştirme gerektiğini merak etmeleridir. Bu geri bildirim, performans ödülleriyle ilgili olarak örgütteki konumları hakkında net bir fikir sahibi olmalarını sağlamaktadır. Objektif ve zamanında bir geri bildirim, işgörelere motivasyon ve memnuniyet açısından fayda sağlayabilir. Ayrıca artan işbirliği, verimlilik ve çalışanlardan destek açısından yönetim açısından da önemlidir.

4. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Bu bölümde kişilik ve kişilik özellikleri kavramları açıklanarak, kişilik özelliklerinin performans ve iş doyumu ile ilişkisi incelenecektir.

4.1. Kişilik ve Özellik Kavramı

Psikolojinin temel sorusu, insanların bir şeyi yapmasındaki davranış şekline neyin sebep olduğudur. Bu nedenle, davranışın esas olarak bireyin karakteristik kişiliği tarafından mı, yoksa onun acil durumu tarafından mı belirlendiği oldukça tartışılan bir konudur (Mischel, 1968; Kenrick ve Funder, 1988; Swann ve Seyle, 2005).

“Her kişi belirli açılardan (a) diğer tüm insanlar gibidir, (b) bazı insanlar gibidir, (c) başka birine benzemektedir” (Kluckhohn ve Murray 1953: 53). Genel psikoloji (a), kişilik psikolojisi (b) ve (c) ile ilgilenmektedir (Allport, 1937). Kişilik psikolojisi, bir kişiyi bazı ya da tüm diğer çağdaşlarından ayıran tekrarlayan davranışları tanımlamaya, tahmin etmeye ve açıklamaya çalışmaktadır. Başka bir deyişle, kişilik psikolojisi, benzer yaştaki kişilerin birbirinden farklı olduğu zamansal olarak istikrarlı davranış eğilimleriyle ilgilenmektedir (Asendorpf, 2009: 43).

Platon, Aristoteles, Descartes ve Machiavelli, diğer birçok filozof ve yazar çalışmalarında insan kişiliğini araştırmıştır. Kişilik çalışmalarının kökenleri çok eskilere dayanmaktadır. Modern teorisyenler düşünürlerin ortaya koyduğu fikirleri de kapsayacak çalışmalar oluşturmaya devam etmektedir (Boyle, Matthews ve Saklofske, 2008: 3).

Bilimsel psikoloji tarihi boyunca, alana yönelik çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Her birinin ayrı bir geçmişi olan bakış açıları arasında psikodinamik yaklaşım, özellik yaklaşımı, öğrenme yaklaşımı, insancıl yaklaşım, bilişsel yaklaşım ve biyolojik yaklaşım bulunmaktadır (Cloninger, 2009: 3).

Çizelge 4.1. Kişilikle ilgili başlıca bakış açıları

Yaklaşım	Başlıca Kavramlar	Katkıda Bulunanlar
Biyolojik	Mizaç, evrim, adaptasyon, fedakârlık, cinsel kıskançlık, kalıtım, nörotransmitter (sinir taşıyıcısı) yolları, serebral (beyinsel) yarımküre işlevi	Buss, Eysenck, Gray, Cloninger, Kagan
Bilişsel	Metin bakış açısı, öz-yeterlik, sonuç beklentisi, şema, bilişsel kişi değişkeni, kişisel kurgu, karşılıklı belirlemecilik, modelleme, yapıcı değişkenlik, yaşam anlatısı	Mischel, Bandura, Kelly, Beck
İnsancıl	Kendini gerçekleştirme, yaratıcılık, akış, maneviyat, kişisel sorumluluk, özgürlük, seçim, deneyime açıklık, koşulsuz olumlu saygı, kabul, empati, gerçek benlik, ihtiyaçlar hiyerarşisi, doruk yaşantısı, pozitif psikoloji	Maslow, Rogers, Seligman, Csikszentmihalyi
Öğrenme	Pekiştirme, ceza, uyarıcı, tepki, koşullandırma, yok olma, biçimlendirme, ayrımcılık öğrenmesi, genelleme, durum, hareket frekansı, temel davranış dağarcığı, etiketleme, yaklaşım ve kaçınma eğilimi	Skinner, Staats, Dollard ve Miller
Psikodinamik	Libido, çatışma, id, ego, süpereo, savunma mekanizmaları, ödipal çatışma, sabitleme, bastırma, bağlanma, nesne ilişkileri	Freud, Jung, Adler, Erikson, Horney, Klein, Sullivan, Chodorow, Westen, Kohut, Kernberg
Özellik	Özellik, tür, yön, faktörler, nevroitiklik/ duygusal kararlılık, dışadönüklük	Allport, Cattell, McCrae ve Costa

Kaynak: Cloninger, (2009: 4). Conceptual Issues in Personality Theory.

Bakış açıları bazen birbirini etkilemiş olsa bile, araştırmacılar kişilik kavramını ele almada farklı değişkenleri kullanmıştır. Kişilik, bireyler arasındaki farklılıklar ve bireysel farklılıkların insanların yaşamlarını ve toplumun yapılarını nasıl şekillendirdiği ile ilgilidir. Kişilik açıkça çok yönlü bir sistemdir ve birçok farklı analiz düzeyinde kavramsallaştırılabilir (John, Robins ve Pervin, 2008).

Karşılaştığımız insanları çeşitli etiketler ile kategorize etme eğilimi, karmaşık durumlara düzen vermek amacıyla evrensel bir insan özelliğidir. Konuşmak için kullandığımız dilimiz bile, insanları ve grupları tanımlaya yarayan kelimelerle ve sıfatlarla doludur. İnsan davranışları ne kadar karmaşık olursa olsun, yinelenen davranış kalıpları ayırt edici olabilmektedir (Boyle, Matthews ve Saklofske, 2008: 2). Söz konusu yaklaşımlar da düşünüldüğünde, araştırmacılar kişilik kavramına farklı yönlerden yaklaştığından tanımlamalar da bu düzlemde ilerlemiştir. Kişilik kavramının Yunan dramalarında Romalı aktörler tarafından giyilen teatral bir maskeye atıfta bulunarak Latince 'deki "persona" kelimesinden geldiği düşünülmektedir. Antik Romalı aktörler, bir rolü ya da sahte bir görünümü yansıtmak için persona adı verilen bir maske taktığından kavram günümüze kişiliğin yüzeysel görünümü olarak zaman içerisinde değişim göstermişse de, "kişilik" terimi

artık insanların oynadığı rolden çok daha fazlası haline gelmiştir (Feist ve Feist, 2007: 3; Feist, Roberts ve Feist, 2021: 3).

Kişilik kavramı düşünüldüğünde kelimenin tam olarak ne anlama geldiği tespit edilememektedir. Ancak çoğumuz bir kişiliği olduğu düşünmekte ve diğer insanları kişiliği ile tanımaktadır (Boyle, Matthews ve Saklofske, 2008: 10). Bu sebeple genel bir tanım yapmak mümkün değildir (Allport, 1937; Feist, Roberts ve Feist, 2021:4; Eysenck, 1947, 2017: 22).

Allport (1937) kişilik kavramını etimolojik, felsefi, teolojik, sosyolojik, psikolojik ve hukuki açılardan ele alarak elliden fazla tanımını incelemiştir ve kendi tanımını oluşturmuştur (Allport, 1937: 24-50).

“Kişilik, çevresiyle benzersiz uyumunu belirleyen psikolojik sistemlerin birey içindeki dinamik organizasyonudur” (Allport, 1937: 50)

Genel olarak kişilik tanımları; yüzeysel, gözlemlenebilir, nesnel görünimleri (persona veya maske tanımları) ve daha çok altta yatan içsel, subjektif özleri (anima veya ruhsal tanımları) vurgulamalarıyla gruplandırılabilir. Warren (1934) kişiliği, bir bireyin tüm bilişsel, duyuşsal, çağrışımsal ve fiziksel özelliklerinin, diğerlerine göre odaksal olarak farklı olarak kendini gösterdiği şekilde bütünleşik organizasyonu olarak tanımlayarak, her iki görüşü de birleştirerek günümüz psikolojik yaklaşımları arasında genel olarak kabul gören bir tanım oluşturabilmiştir (Eysenck, 2017: 22).

Watson (1924) “alışkanlık sistemlerimizin son ürünü”, Patrick ve Léon-Carrión (2001), “bireyin çeşitli çevresel durumlarla etkileşime giren kolektif algıları, duyguları, bilişleri, motivasyonları ve eylemleri”, Rychlak (1998) “farklı organizmaların alışkanlıkla yansıttığı çeşitli davranış tarzları”, Widiger, Verheul, van den Brink, Pervin ve John (1999) “bir kişinin düşünme, hissetme, davranma ve başkalarıyla ilişki kurmadaki karakteristik tarzı” olarak kişiliği tanımlamıştır.

Genel kabul görmüş bir tanımlama bulunmasa da kişilik bir kişinin davranışına hem tutarlılık hem de bireysellik veren nispeten kalıcı ve benzersiz özelliklerden oluşan bir modeldir. *Özellikler*, davranıştaki bireysel farklılıklara, zaman içinde davranışın tutarlılığına ve

durumlar arasında davranışın istikrarına katkıda bulunmaktadır. Özellikler benzersiz olabilir, bazı gruplarda ortak olabilir veya tüm tür tarafından paylaşılabilir, ancak kalıpları her birey için farklıdır. Böylece her insan, bazı yönlerden diğerleri gibi olsa da benzersiz bir kişiliğe sahiptir. *Kişilik özellikleri*, bir bireyin sahip olduğu mizaç, fizik ve zekâ gibi benzersiz olan niteliklerini ifade etmektedir (Feist, Roberts ve Feist, 2021:4). Diğer bir ifadeyle kişilik kavramı incelenirken *benzersiz olma* veya *kendine özgü olma*, *davranışsal tutarlılıklar* ve *değişmeyen durağanlık gösteren özellikler* ile kişilik özellikleri veya kişilik treytleri oluşturulmuştur (Özkalp, 2013: 30).

4.2. Kişilik Özellikleri

Tanımlamakta fikir birliği oluşturamadığımız ancak sonsuz sayıda kelime ve sıfatla karşılaştığımız insanları kategorize etme eğiliminde olmamız sebebiyle farklı bilim dallarının öznesi olan insan davranışları, tutumları ve özellikleri ile günlük hayatta ve iş ortamında karşılaştığı durumlar karşısında yaptığı seçimler neticesinde kişilik kavramı hayatın varoluşundan bu yana dikkat çekerek değerlendirilmesi gereken bir fenomen haline gelmiştir. Farklı bakış açıları ile araştırmalara konu olagelmesi tanımlanmasını güçleştirmiş olsa da kişilik özellerinin belirlenmesi kişilik kavramının tanımlanmasına göre nispeten daha net değişkenler etrafında şekillenmiştir.

Kişilik değerlendirmesinde genellikle idiyografik (bireysel farklılıkları araştıran) ve nomotetik (genel ifadeleri veya bilimsel yasaları formüle eden) olarak adlandırılan iki farklı perspektiften yaklaşılmıştır. İdiografik perspektifler, değerlendirme psikolojisi alanının temelini oluşturan bireysel farklılıklara yoğunlaşmış ve her bir kişinin benzersiz kişilik özelliklerini tanımlamaya odaklanmıştır. Buna karşılık, nomotetik kişilik değerlendirmesi, insanların birbirine olan benzerliklerine odaklanarak, çoğu insan için ortak olan kişilik özelliklerini ve boyutlarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Nomotetik kişilik değerlendirmesi *süreç odaklı* iken, idiyografik kişilik değerlendirmesi *kişi odaklıdır*. Kişilik değerlendirmesine yönelik idiyografik yaklaşımlar geleneksel olarak araştırmacılardan ziyade klinik ortamlarda psikolojik sorunları olan kişiler için ayırıcı tanı bulmak ve tedavi planlamasını kolaylaştırmak için kişilik uygulayıcıların amaçlarıyla daha alakalı olmuştur (Weiner ve Greene, 2008: 12-13). Kişilik değerlendirmesi çalışmalarında Gordon Allport (1937) ve Henry Murray (1938) insanların benzersiz yaşamlarını oluşturan ve ayırt edici bireyler yapan deneyimlerinden yola çıkarak insanları tüm etkileşimli yönlerinin bütünsel

bir dikkatle incelenmesi ve anlaşılması gerektiğini ileri sürdükleri idiografik bakış açısıyla oluşturdukları eserleriyle kişiliği kendi literatürüyle birlikte psikolojinin önemli bir alanına dönüştürmüştür (Weiner ve Greene, 2008: 6).

Carr ve Kingsbury (1938) bir bireyin özelliklerini bilmek, o kişinin gelecekteki olası davranışını öngörmeyi sağlayacağı fikri ile, bireyleri belirli bir özellik üzerinde karşılaştırmak için özellik ölçeklerinin oluşturulmasının önemine dikkat çekmiştir. Kişilik yapısının incelenmesi, Sir Francis Galton'un (1884) Sözcük Hipotezi (Lexical Hypothesis) ile başlamıştır. Sözcüklerin doğası gereği "karakterin bir ifadesi" olduğunu öne süren bu yaklaşım, Allport ve Odbert'in (1936) ufuk açıcı çalışmasıyla daha da önemli hale gelmiştir. Bu fikrin gösterilebilecek en iyi örneklerinden biri olan Allport ve Odbert (1936) en kapsamlı İngilizce sözlüklerinden ikisini incelemiş ve bu sözlüklerden yaklaşık 18.000 kişilik tanımlayıcı kelime üzerinde çalışarak, bu kelimeleri daha sonra yaklaşık 4.500 kişilik tanımlayıcı sığata indirgemıştır. Bu sıfatlar gözlemlenebilir ve nispeten kalıcı kişilik özellikleri olarak kabul edilmiştir.

Kişilik kavramı incelenirken davranışlara, düşüncelere ve duygulara yansıyan değişkenlik boyutları olarak ele alınan özellikler bir başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Bu alanda çalışan araştırmacılar hangi özelliklerin birincil, hangilerinin temel olduğu sorusundan yola çıkarak; bu özelliklerin en iyi nasıl ölçüleceğine ve insanları değişkenlik boyutlarına göre nasıl konumlandırılacağına odaklanmıştır (Baumeister ve Finkel, 2010: 759).

Allport kişilik özelliklerini hiyerarşik bir şekilde kardinal özellikler, merkezi özellikler ve ikincil özellikler (Allport, 1937) ve daha sonra *kardinal eğilimler*, *merkezi eğilimler* ve *ikincil eğilimler* (Allport, 1961) olarak sınıflandırarak şu şekilde açıklamaktadır Allport (1937:337-338; Allport, 1961: 365-366).

- *Kardinal eğilimler*: Bir kişinin tanınmasını sağlamada baskın rol oynayarak, o kişi ile özdeşleşerek özellikler hiyerarşisinin en üstünde yer almaktadır. Nadir ancak güçlü bir şekilde kişiliği belirleyen davranışları şekillendirmektedir. Kardinal eğilime sahip olan sıra dışı bir kişiliktir. Gizlenemeyen ve kişiyi sadece bu özelliği ile tanınır hale getirerek ayırt edilmesini sağlayan mizaçtan kaynaklanmaktadır. Çok az insan baskın bir kardinal özelliğe sahip olabilmektedir.

- *Merkezi eğilimler:* Hiyerarşide ikinci sırada yer alarak, her insanda değişen derecelerde 5-10 merkezi özellik bulunmaktadır. Kolayca fark edilebilmekte ve kişiliğimizi şekillendirmektedir.
- *İkincil eğilimler:* Hiyerarşide son sırada bulunarak koşullara bağlı olarak değişkenlik gösterebilen, çevresel faktörlerin ve dışarıdan gelen uyarıcıların doğrultusunda daha az tutarlı olan kişisel eğilimlerdir.

Cattell 1905 yılından itibaren yaptığı araştırmalar ile (Cattell ve Mead, 2008: 136) kişilik araştırmalarına tanımlayıcı kelimeler sözlüğü ile başlamasına rağmen, psikoloji alanında üstlenilen en iddialı projelerden birine imza atarak kişiliğin temel yapısal öğelerini keşfetmeye odaklanan ve yıllarca süren bir dizi faktör-analitik araştırmalarının (Cattell, 1933, 1943, 1946a) sonucunda On Altı Kişilik Faktörü (Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF)) (Cattell, 1946; 1957; 1973; Cattell, Eber ve Tatsuoka, 1970) olarak adlandırdığı kişilik özelliklerini sınıflandırmıştır. Araştırmalarda ve uygulamalı alanlarda yaygın olarak kullanılan On Altı Kişilik Faktörü ile anket oluşturmuştur. Söz konusu 16 kişilik faktörü ise şu şekildedir (Cattell ve Mead, 2008: 135-136).

Çizelge 4.2. Cattell On altı kişilik faktörü

Düşük Tanımlayıcıları	Aralık	Faktörler	Yüksek Puanlı Tanımlayıcılar
Ayrılmış, sessiz, etkilenmeyen		Sıcaklık (A)	Sevecen, arkadaş canlısı, başkalarına karşı duyarlı
Düşük soyut problem çözme yeteneği; uygulamalı öğrenci		Akıl Yürütme (B)	Yüksek soyut problem çözme yeteneği; Sayısal ve sözel problemleri çözmede iyi
Stres eğilimli, duygusal		Duygusal İstikrar (C)	Çabuk toparlanır, sakinleşir, hayal kırıklıklarıyla başa çıkabilir
Uysal, boyun eğen, saygılı		Baskınlık (E)	İddialı, baskın, güçlü
Ayık, düşünceli, dikkatli		Canlılık (K)	Coşkulu, hareketli, dürtüsel
Grup standartlarına uymayan, esnek, vicdansız		Kural Bilinci (G)	Grup standartlarına uygun, güvenilir, sorumlu
Utangaç, temkinli, utangaç		Sosyal Cesaret (H)	Sosyal olarak cesur, dışa dönük, korkusuz
Duygusuz, pragmatik, gerçekçi		Duyarlılık (I)	Estetik, empatik, hassas fikirli
Güvenilir, şüphelenmeyen, kabul eden		Dikkat (L)	Dikkatli, tedbirli, kolayca aldanmayan
Gerçekçi, pratik, edebi		Soyutlanmışlık (M)	Hayali, hayalci, dalgın

Çizelge 4.2. (devam) Cattell On altı kişilik faktörü

Korunmasız, açık sözlü, gerçek	Mahremiyet (N)	Özel, stratejik, diplomatik
Kendinden emin, rahat, aşırı suçluluk duymaz	Endişe (O)	Huzursuz, endişeli, suçluluk eğilimli
Geleneksel, değişime dayanıklı	Değişime Açıklık (S1)	Değişime açık, açık fikirli
Takım oyuncusu, işbirlikçi	Kendine Güven (S2)	Kendi kendine yeten, özerkliği seven
Esnek, düzensizliğe aldırış etmez	Mükemmeliyetçilik (S3)	Organize, disiplinli
Rahat, sakin	Gerilim (S4)	Gergin, hedef odaklı

Kaynak: Cattell & Mead (2008). The sixteen personality factor questionnaire (16PF); Williamson & Lounsbury (2016). Distinctive 16 PF personality traits of librarians.

Eysenck (1998) biyolojik ve genetik kökenleri ele alarak, temel bir kişilik özelliğinin doğasını anlamaya çalışmış ve kişilik özelliklerine çok önemli bir katkı sağlamıştır. Eysenck (1967, 1997) kişilik kuramına göre nevrotiklik, dışadönüklük-içe dönüklük ve psikotizm olarak adlandırılan üç kişilik faktörünü geliştirmiştir. Bu faktörler, test edilen kişinin birkaç soruya “evet” veya “hayır” yanıtını vermesinin istendiği bir kişisel bildirim anketi kullanılarak değerlendirilmesiyle elde edilir. Anket birkaç farklı versiyonla geliştirilerek son halini Eysenck Kişilik Anketi-Gözden Geçirilmiş (Eysenck Personal Questionnaire-Revised E8PQ-R)) ile almıştır (Eysenck, 1991).

Çizelge 4.3. Eysenck'in modelinin üç boyutuyla ilişkili özellikler

Nevrotiklik	Endişeli, depresif, suçluluk duyguları, düşük benlik saygısı, gergin, mantıksız, utangaç, karamsar, duygusal
Dışadönüklük	Sosyal, canlı, aktif, iddialı, heyecan arayan, tasasız, baskın, atılgan, atılgan
Psikotizm	Agresif, soğuk, benmerkezci, kişiliksiz, fevri, antisosyal, empatik olmayan, yaratıcı, sabit fikirli

Kaynak: Matthews, Deary ve Whiteman, (2003: 22, 2009: 23). Personality traits.

1950'lerden 1970'lere kadar kişilik özelliği sınıflandırmasına Eysenck'in (1947) üç faktörlü teorisi (dışadönüklük, nevrotiklik ve psikotizm) ve Cattell'in (1946b) onaltı faktörlü modeli pek çok araştırmaya konu olarak çığır açmış ve alanda hâkim bir şekilde kullanılmıştır (Zuckerman, 2003: 86). Kişiliğin sınırlı sayıda kişilik özelliği açısından tanımlanabileceğini varsayan özellik yaklaşımı, insan kişiliğindeki birincil veya temel özellikleri belirlemeye çalışarak birçok çalışmaya evrilmiştir (Ajzen, 2005: 19). Ortaya çıkan fikir birliği, beş ana kişilik boyutunun, insanların ortak dilde bulunan çok çeşitli özellik terimleri üzerindeki duruşunu tanımlamak için yeterli olduğu görüşü ile şekillenmeye başlamıştır (Fiske, 1949; Norman, 1963; Digman ve Inouye, 1986; McCrae ve John 1992).

4.2.1. Beş Faktör Kişilik Özellikleri

Kişilik kavramını doğru bir biçimde açıklayabilmek için kişilik kuramcıları çok farklı kuramsal yapılar oluşturmuştur. Birbirinden farklı kaynaklardan ortaya çıkan kuramlar, genellikle birbirleriyle uyumlu yapı gösterebilir de bazen birbiriyle çelişen özellikler de göstermiştir (Digman, 1990).

İlk beş faktörlü model, kökleri Fiske (1949) tarafından yapılan bir araştırmaya dayanan (Norman, 1963; Tupes ve Christal, 1961) 1960’larda yapılan dilde özellik-tanımlayıcı sıfatların sözcüksel çalışmaları ile başlamıştır. 1980’lere gelindiğinde modele ilgi yeniden canlanmış ve sıfat derecelendirme ölçekleri ile çalışmalar artış göstermiştir (Digman, 1990; Digman ve Inouye, 1986; Goldberg, 1990; Hogan, 1982; McCrae ve Costa Jr., 1985). Alanyazında yapılan düzenlemeler ile kişilik kavramına etkisi yüksek olduğu düşünülen boyutlar beş faktör olarak bir araya getirilmiştir (Digman 1990). Diğer bir ifadeyle, kişilik ile ilgili ortak özellik yaklaşımlarının büyük bir kısmının, “beş faktör” altında toplanabileceği hususunda bir fikir birliğine varılmıştır (McCrae ve Costa Jr., 1997). Söz konusu beş faktör özellikleri (Bkz. Çizelge 4.4.) ise şu şekildedir (McCrae ve Costa, 1985, 1987; McCrae ve Costa Jr., 1991, 1997, 1998, 1999; Matthews, Deary ve Whiteman, 2003; Parks-Leduc, Feldman ve Bardi, 2015):

Çizelge 4.4. Beş faktörlü kişilik modeli

Faktörler	Açıklama: Bireylerin olma eğilimi derecesi. . .	Karşıtı
Deneyime Açıklık / Açıklık	Meraklı, entelektüel, yaratıcı, yaratıcı, yenilikçi ve esnek (Karşıtı: kapalı fikirli, sık ve basite)	Geleneksel
Yumuşak Başlılık / Uyumluluk	Yardımcı, iyi huylu, işbirlikçi, sempatik, güvenen ve bağışlayıcı, alçakgönüllülük, uyumluluk (Karşıtı: kaba, bencil, düşmanca, işbirlikçi olmayan, hırçın ve kaba)	Hırçınlık / Saldırganlık
Dışadönüklük / Sosyalilik	Girişken, konuşkan, iyimser, hırslı, iddialı, ödül peşinde koşan, dışa dönük, atılganlık, enerjik (Karşıtı: içe dönük, utangaç, içine kapanık, sessiz ve maceracı olmayan)	İçe Dönüklük
Vicdanlılık	Organize, sorumlu, güvenilir, düzenli, verimli ve başarı odaklı, öz disiplin, müzakere ve görev bilinci (Karşıtı: düzensiz, tembel, sorumsuz, dikkatsiz ve özensizlere)	Vicdansızlık
Duygusal Dengelilik	Sakin, kendine güvenen, istikrarlı, esnek ve uyumlu (Karşıtı: nevroitik, gergin, güvensiz, korkulu ve endişeli)	Duygusal Dengesizlik / Nevrotiklik

Kaynak: Parks-Leduc, Feldman & Bardi (2015). Personality traits and personal values: A meta-analysis; Matthews, Deary, & Whiteman, (2003). Personality traits; McAdams (2017). Self and identity kaynaklarından uyarlanmıştır.

Modelin anket formuna çevrilmesi (NEO-PI-R; Costa Jr. ve McCrae, 1992), ölçeklerin kişilik araştırmacıları tarafından kullanımını artırmıştır. *Benzersizlik*, *tutarlılık* ve *değişmezlik* özellikleri ile şekillenen kişilik özelliklerinin öne çıkan yönleri şu şekildedir (Özkalp, 2013: 30).

Çizelge 0.1. Beş faktörlü kişilik treytları

Vicdanlılık / Sorumlu Güvenilir Organize İstekli Çalışkan Azimli	Yumuşak Başlılık / Uyumluluk Nazik İstekli Sempatik Yardımsıver Kibar Sıcak	Duygusal Dengesizlik / Nevrotiklik Sinirli Hassas Güvensiz Kıskanç Değişken	Deneyime Açıklık / Açıklık Meraklı Hayalci Yaratıcı Karmaşık Rafine Sofistike	Dışadönüklük / Sosyallik Konuşkan Sosyal İddiacı Cesur Baskın
Karşıtı Vicdansızlık / Sorumsuzluk Dikkatsiz Gevşek Yetersiz Tembel Sorumusuz	Karşıtı Hırçınlık / Saldırganlık Eleştirel Bencil Kaba Soğuk Katı,hissiz	Karşıtı Duygusal Dengelilik Sakin Rahat Güvenli İddiacı Mücadeleci	Karşıtı Geleneksel Meraklı olmayan Uyumlu Basit Geleneksel Artistik olmayan	Karşıtı İçe Dönüklük Sessiz Utangaç Saklı Çekingen Sıkılğan

Kaynak: Colquitt, Lepine, & Wesson, 2019: 267; Goldberg, 1992; McCrae, & Costa, 1987; Özkalp, 2013: 35; Saucier, 1994 çalışmalarından uyarlanmıştır.

Bu beş kişilik faktörünü kısaca açıklayalım.

4.2.1.1. Deneyime açıklık (Açıklık)

Bir bireyin entelektüel, artistik ve deneyimsel yaşamının genel derinliğini ve genişliğini ifade etmektedir. Deneyimlere açık olmanın önemli yönleri arasında estetik duyarlılık, hayal gücü ve zekâ öne çıkmaktadır. Yüksek düzeyde deneyimlere açık bireyler, geniş bir ilgi ile yeni şeyler öğrenmekten ve denemekten zevk almaktadır. Deneyimlere açık olma düzeyi düşük olan bireyler, daha dar ilgi alanlarına sahip olma eğiliminde olup, yenilik ve çeşitlilik yerine aşinalık ve rutini tercih etmektedir. Bazı araştırmacılar bu boyutu zekâ olarak adlandırmaktadır (Soto, Kronauer ve Liang, 2018). Cüretkâr ve yaratıcı gibi terimlerle karakterize edilmiştir (McCrae ve Costa, 1987). Açıklık yönleri, fanteziye, estetiğe, duygulara, eylemlere, fikirlere ve değerlere açıklığı ifade etmektedir (Costa Jr. ve McCrae, 1992; Shaver ve Brennan, 1992). Bu özelliklerini kullanmalarına fırsat tanıyan işlerde daha motive olarak daha iyi performans gösterme eğilimindedir.

Deneyime açıklık, bireyleri hem iyiyi hem de kötüyü daha derinden hissetmeye yatkınlaştıran doğaları sebebiyle duygusal tepkilerindeki belirsizlik iş tatmini ile olan ilişkisinde de belirsizlik oluşturmaktadır (DeNeve ve Cooper, 1998).

4.2.1.2. Yumuşak başlılık (Uyumluluk)

Çevresi tarafından sevilme ve yakın ilişkileri daha istikrarlı ve tatmin edici olma eğilimindedir. Genellikle sosyal meslekleri tercih etmektedir. Dini inançlara sahip olma, gönüllü çalışma yapma ve topluluk liderliği rollerinde hizmet etme olasılıkları daha yüksektir ve suç davranışında bulunma olasılığı daha düşüktür (Soto, vd., 2018). Güvenen, sevecen ve işbirlikçi olarak karakterize edilmiştir (McCrae ve Costa, 1987). Uyumluluğun yönleri arasında “güvenilirlik, açık sözlülük, fedakârlık, uyumluluk, alçakgönüllülük ve şefkatlilik yer alır (Costa Jr. ve McCrae, 1992; Costa Jr., McCrae ve Dye, 1991: 888). Bu özelliklerini kullanabilme derecesi doğrultusunda performansları da artacaktır.

McCrae ve Costa Jr. (1991), yumuşak başlılığın mutlulukla ilişkili olması gerektiğini, çünkü uyumlu bireylerin kişilerarası yakınlığa ulaşmak için daha fazla motivasyona sahip olduğunu ve bunun da daha yüksek düzeyde iyi oluşa yol açması gerektiğini savunmaktadır. Aynı motivasyonların iş yerinde de var olduğunu varsayarsak, aynı süreç iş tatmini açısından da işlemelidir. Bu bağlamda yumuşak başlılık arttıkça iş tatmini ve iyi oluş da pozitif yönde etkilenmektedir.

4.2.1.3. Dışadönüklük (Sosyallik)

Bir bireyin sosyal durumlarda konuşkan ve dışa dönük olma derecesini ifade etmektedir. Temel yönleri sosyal, girişken ve enerjik olmaktır. Davranışsal olarak, dışadönükler çok konuşmaya, grup içerisinde sorumluluk almaya ve olumlu duygular besleme eğilimindeyken; içe dönükler sosyal ortamlarda kendilerini rahatsız hissetme, düşünce ve duygularını kendilerine saklama eğilimindedir (Soto, vd., 2018). Dışa dönüklük, sosyal, şefkatli, samimi ve konuşkan olarak karakterize edilebilir (McCrae ve Costa, 1987). Dışadönüklük, sıcaklık, girişkenlik, atılganlık, aktivite, heyecan arama ve olumlu duyguları da içermektedir (Costa Jr. ve McCrae, 1992). Dışadönüklük, heyecan arayışı (Eysenck ve Zuckerman, 1978) ve benlik saygısı (McCrae ve Costa Jr., 1988) ile olumlu bir şekilde

ilişkilendirilmiştir. Yine diğer özelliklerde olduğu gibi bu özelliklerini iş ortamında kullanabilme durumuna göre performansı da olumlu yönde artacaktır.

Dışadönük olmak, olumlu duyguları deneyimlemeye yatkınlık olarak ifade edilir (Costa Jr. ve McCrae, 1992). Dışadönüklerin içedönüklere göre olumlu duygusallıkları sebebiyle daha fazla iş tatminine sahip oldukları düşünülebilir (Connolly ve Viswesvaran, 2000).

4.2.1.4. Vicdanlılık

Bireyin işleri organize etme, görevleri tamamlama ve uzun vadeli hedeflere ulaşmada çalışma kapasitesi olarak ifade edilmektedir. Temel yönleri düzenlilik, öz disiplin ve güvenilirliktir. Vicdanlılığı yüksek kişiler düzeni ve yapıyı tercih etmektedir. Üretken ve çalışandır. Kurallara ve normlara uymaya eğilimlidir ve hazzı daha iyi erteleyebilmektedir. Vicdanlılığı düşük olanlar dürtülerini kontrol etmekte güçlük çeker ve dikkatleri kolayca görevlerden uzaklaşabilmektedir (Soto, vd., 2018). Vicdanlılık özdenetim, hırs ve azim ile ilişkilendirilmiştir (McCrae ve Costa, 1987). İş örgüt uyumu da düşünüldüğünde bu özelliklerini kullanabilmelerine olanak sağlayan iş ortamıyla iyi performans gösterme eğiliminde olacaktırlar.

Organ ve Lingl (1995) vicdanlılığın iş doyumu ile ilişkili olması gerektiğini çünkü genel bir işe bağlılık eğilimini temsil ettiğini belirtmektedir. Bu bağlamda vicdanlılık ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürülmektedir (DeNeve ve Cooper, 1998).

4.2.1.5. Duygusal dengelilik

Olumsuz duyguların sıklığı ve yoğunluğundaki farklılıkları ifade etmektedir. Temel yönleri arasında sakinlik, memnuniyet ve duygusal istikrar bulunmaktadır. Son derece nevrotik bireyler kaygı, üzüntü, ruh hali dalgalanmaları ve hayal kırıklığı yaşamaya eğilimliken, duygusal olarak istikrarlı bireyler zor koşullarda bile sakin, iyimser ve esnek kalma eğilimindedir (Soto, vd., 2018). Nevrotiklik endişe, güvensizlik ve özbilinç ile karakterize edilmektedir (McCrae ve Costa, 1987).

Olumsuz doğaları sebebiyle, nevrotik bireylerin diğer bireylere oranla olumsuz deneyimlere daha açık oldukları düşünülmektedir (Magnus, Diener, Fujita ve Pavot, 1993). Bu durum iş

ortamında da oluştuğundan, işle ilgili olarak ortaya çıktığı ölde, iş tatmininde azalış meydana gelecektir (Connolly ve Viswesvaran, 2000).



5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde örgüt, kültür ve örgüt kültürü kavramları açıklanarak, birbiri ile ilişkileri incelenecektir. Örgüt kültürünü inceleyen öncül açıklayıcı ve sınıflayıcı kuramlara da yer verilerek örgüt kültürü kavramına öncülük eden yaklaşımlar açıklanmıştır.

5.1. Örgüt, Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramları

Örgüt kültürü kavramını incelemeyen önce bu kavramı oluşturan örgüt ve kültür kavramlarına yakından bakmak doğru olacaktır. Ancak bu iki ana kavramın tanımlanması hem kendi içerisinde hem de örgüt ve kültür kavramlarının birbiri ile olan ilişkisinde etkileşim sürecinin bir parçası olarak soyut temellere dayandığından ve uzun bir geçmişe sahip olmasından kaynaklı olarak oldukça karmaşık bir konudur. Literatürde örgüt ve kültür kavramlarının tanımlanması ve sınırlarının çizilmesi konusunda zorluklar yaşanmaktadır. Yine de bu kısımda önce kültürü, daha sonra da örgütü inceleyerek başlamak yerinde olacaktır.

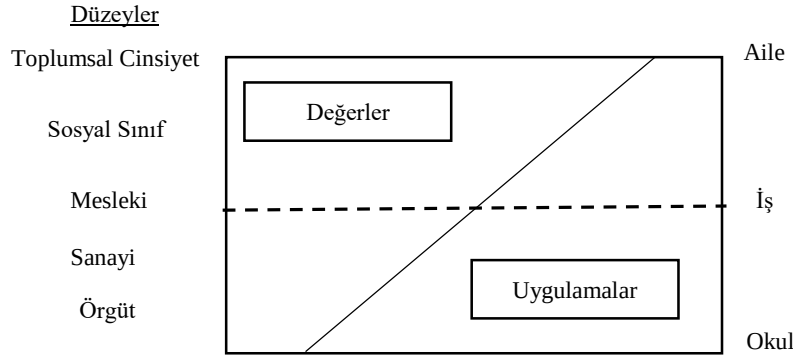
Kültür; değerler, törenler veya yaşam biçimleri gibi özellikler olmak üzere bir grubun ayırt edici özelliklerinin toplamıdır (Giddens, 2008; 1066). Buna ilaveten; kültür, öğrenilen veya paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve anlam ifade eden sembollerdir (Koçel, 2014:162). Normlar, adetler, değerler, inançlar, gelenekler, ritüeller, törenler, ahlak kuralları, tutumlar, uygulamalar ve diğer bu tür yapılara odaklanılarak pek çok farklı disiplinde kültürün ne olduğu tartışılmaktadır. Tüm bu saydığımız kavramlar ve benzeri diğer yapılar kültürün tezahürleridir, ancak kültürün kendisi değildir. İnsanlar paylaştıkları kültür aracılığıyla yaptıkları şeyi yapmaya ve oldukları şey olmaya programlanmaktadır. Başka bir deyişle kültür, insan davranışları için bir çalışma ortamı sağlayan insan zihninin yazılımıdır. Bireysel davranışlar değişebilse de aynı çalışma ortamındaki tüm üyeler kültürün önemli özelliklerini paylaşır. Bu bağlamda kültür, “bireylerin davranışlarına rehberlik eden ve onları bir grup olarak işlev görmeye yönelten, müzakere edilmiş bir dizi paylaşılan sembolik sistem” olarak tanımlanabilir (Chen ve Starosta, 1998: 25-26).

Örgüt, önceden belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda elde bulunan kaynakları anlamlı bir biçimde yöneten sürecin yürütülmesindeki ortam (Koç ve Topaloğlu, 2010: 35), araç (Koçel, 2015:207), kuruluş (Özkalp ve Kirel, 2011), toplumsal birim ve yapıdır (Etzioni,

1964; March ve Simon, 1958). Bir diğer tanıma göre örgüt, bir grup insan veya toplum arasında paylaşılan ve öğrenilen düşünme ile davranış tarzıdır (Schermerhorn Jr., Hunt, Osborn ve Uhl-Bien, 2012: G-3).

Kültür; toplumların geçmişleri, yaşama, üretim biçimleri, sosyal ilişkileri ve bunlarla ilgili gelişmeler olarak genellediğinde toplum kültürünün bir alt kültürü de örgüt kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2014:162). Örgüt ve kültür kavramlarının işbirliğine yakından bakacak olursak, örgüt üyeleri benzersiz örgüt kültürleri yaratır ve yeniden yaratır; aynı zamanda, örgütsel varlıklar kültürel bir ortama gömülü ve doymuştur. Her bir birey bir örgütün üyesi iken, örgütler de içinde bulundukları toplumların kültürel üyeleridir (Nicotera, Clinkscales ve Walker, 2003: 1-2). Kültürlerin ve alt kültürlerin oluşturduğu bu küme katmanlı bir yapı oluşturur. Her alt kültür ki faaliyet gösterilen ülkenin, bölgenin, turizm açısından destinasyonun kültürünün yansımalarını taşır ancak yine de her örgütün kendi içerisinde benzersiz özellikleri ile oluşmaktadır. Böylece her örgütün birbirlerinden farklılaşarak ayırt edilmesini sağlamaktadır. Bu açıdan örgüt kültürü tıpkı bireylerin birbirinden farklılıklarını ifade etmekte kullandığımız kişilik kavramında olduğu gibi örgütleri birbirinden ayırt ederek farklılaşmalarını sağlayan örgütün kişiliği olarak ifade edilebilir.

Toplum kültürü ve örgüt kültürü açısından bakıldığında örgüt kültürü, çeşitli toplumsal düzeylerde oluşan değerler ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanmıştır. Toplumun farklı düzeylerinde üretilen değerler, toplumu bir araya getiren bireylere aktarılmakta ve bu değerler yine toplumu oluşturan bireyler aracılığıyla kişiden kişiye geçerek toplumsal hayatın farklı düzeylerindeki uygulamalarda yeniden yorumlanarak kullanılmaktadır (Şahin, 2010:13). Hofstede (1980) örgütsel kültürün, kültürler arası karşılaştırılmasını inceleyen araştırmasıyla kültürel değerlerin ölçümünde kullanılan en yaygın ve en iddialı model kabul edilen çalışmasına imza atmıştır (Clugston, Howell ve Dorfman, 2000; Kirkman ve Shapiro, 2001; Vandenberghe, Stinglhamber, Bentein ve Delhaise, 2001).



Şekil 5.1. Çeşitli kültür düzeyleri için değerler ve uygulamaların dengesi

Kaynak: Hofstede, Hofstede & Minkov (2010: 347). Cultures and organizations: Software of the mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival.

Örgüt kültürü çalışmaları temel olarak, *antropolojik*, *bilişsel*, *liderlik* ve *karar verme yaklaşımlarından* oluşmaktadır. *Antropolojik yaklaşıma* göre, örgüt üyeleri için paylaşılan değerler, semboller, inançlar, hikayeler ve efsaneler oldukça önemli kabul edilmektedir. *Bilişsel yaklaşıma* göre örgüt üyeleri örgütün kalite ve başarı göstergeleri üzerinde yoğunlaşarak, üyelerin algısal haritalarına, şemalarına ve temel varsayımlarına önem vermektedir. Bu yaklaşıma göre örgüt üyelerinin benzer kalıplara ve algılara sahip olduğu kabul edilmektedir. *Liderlik yaklaşımı* da örgüt üyeleri ile lider arasında ilişkiye, liderin özelliklerine vurgu yapmaktadır. Son olarak *karar verme yaklaşımında* araştırmacılar değişime karşı örgütte gösterilen tutumu ele almaktadırlar (Kono ve Clegg, 1998: 5-24).

Çizelge 5.1. Örgüt kültürü tanımları

Örgüt Kültürü Tanımı	Yazar
“Değerlerin, düşüncelerin ve diğer sembolik sistemlerin aktarılması modeli”	Kroeber & Kluckhohn, 1952
“Bir örgütün üyelerinin bir diğerinden ayırt edilmesini sağlayan mantığın toplu programlanması. Paylaşılan değerler, inançlar ve bir örgütü diğerinden ayıran tecrübeler”	Hofstede, 1980
“Bir grup insan tarafından paylaşılan ve grup üyeleri için büyük ölçüde zımni olup söz konusu grup için açıkça bağıntılı ve ayırt edici nitelik eden ve yeni üyelere de aktarılan bir anlayışlar veya anlamlar dizisi”	Louis, 1980
“Davranışları şekillendiren normları oluşturan, üyeler tarafından paylaşılan beklenti ve inançlar modeli”	Swartz ve Jordon, 1980
“Örgütün kendi çalışanlarına önemli olan inanç ve değerleri bildiren seremoni, sembol ve mitler”	Quchi, 1981

Çizelge 5.1. (devam) Örgüt kültürü tanımları

“Grupların, bireyleri belirli eylemlerde bulunmaya sevk eden ve eylemlerine anlam kazandıran, ortak inançlar, ideolojiler veya dogmalar”	Dill, 1982
“Paylaşılan değerler bütünü”	Peter ve Waterman, 1982
“Bir örgüte mensup üyelerin ortak tutum, değer, inanç ve gelenekleri”	Martin ve Siehl, 1983
“Zaman içinde evrilen ve toplumsal tutkal olarak işlev gören, ortak anlamlar, inanç modelleri, semboller, ritüeller ve mitler”	Smircich, 1983
“Davranışsal normları oluşturmak için bir örgütün yapısı ve kontrol sistemleri ile etkileşim içinde olan paylaşılan değer ve inançlar”	Uttal, 1983
“Kültür, bir topluluğa mensup bireylerin ortak paylaştıkları, (çoğu kez açıkça dile getirilmeyen) önemli anlayışlar dizisi”	Sathe, 1985
“Bir grup insan tarafından, karşılaştıkları ortak durumlar karşısında spesifik sorunların üstesinden gelmek için tertip edilen çözümler”	Van Maanen & Barley, 1985
“Sosyal bir gruba ait üyelerin tümü veya büyük çoğunluğunun paylaşımlarıdır. Bu paylaşımlar: -Grubun eski üyeleri tarafından yeni üyelere aktarmaya çalıştıkları unsurlar, -Örgütün yapı ve davranışlarına biçim veren unsurlar”	Adler, 1986
“Bir firmanın faaliyetlerini gerçekleştirme biçimini tanımlayan değerler, inançlar, varsayımlar ve sembollerin karmaşık bir kümesi”	Barney, 1986
“Temel prensipleri hem güçlendirici hem de örnekleyici yönetim davranışları ve uygulamaları oluşturmakla birlikte bir örgütün yönetim sistemi için temel dayanak sunan önemli değerler, inançlar ve prensipler”	Denison, 1990
“Bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon sorunlarıyla baş etmeyi öğrenmek için icat ettiği, keşfettiği veya geliştirdiği, geçerli olduklarını kabul ettirecek kadar iyi iş görmüş olan, dolayısıyla da yeni üyelere bu sorunlar karşısında doğru algılamanın, doğru düşünmenin ve doğru hissetmenin yolu olarak öğretilmesi gereken temel varsayımlar”	Schein, 1992
“Sorgulamadan doğru kabul edilen varsayımlardan, ortak inanışlardan, anlamlardan ve örgüt içinde davranışlar için bir nevi zemin oluşturan değerlerden oluşan, oldukça istikrarlı bir varsayımlar, inanışlar, anlamlar ve değerler dizisi”	Grau & Wellin, 1992
“Belirli bir örgüte mensup bireylerin paylaştığı, örgüt için yönetsel sorunları hallederken örgüt içinde işlerin nasıl yürütüldüğünü ortaya koyan ve müşteriler, tedarikçiler ve çevre ile ilgili olanları da kapsayan bir değerler, semboller ve ritüeller dizisi”	Llopis-Taverner, 1992
“Davranış, düşünce ve duygu kurallarını kapsayan ve bir bütün olarak ele alındıklarında iyi tanımlanmış ve yaygın olarak paylaşılan bir üye rolünü ortaya koyan, kapsamlı bir kurumsal topluluk üyeliği tanımına getirilen yorum”	Kunda, 1992
“Buralarda işlerin yapılma şekli”	Drennan, 1992
“Bir şirkette zaman içerisinde geliştirilen, ortak ve istikrarlı inançlar ve değerler modeli”	Gordon & DiTomaso, 1992
“Belirli bir ortamda kendini açıkça gösteren semboller, dil, varsayımlar ve davranışlar karışımı”	Fleeger, 1993

Çizelge 5.1. (devam) Örgüt kültürü tanımları

“Bir örgütü karakterize eden, gözlemlenebilir normlar ve değerler ile faaliyetleri ve üyelerinin hangi yönlerinin öne çıktığını ve üyelerinin birbirlerini nasıl algılayıp birbirleriyle ne şekilde etkileştiğini, kararlara nasıl yaklaştıklarını ve sorunları nasıl çözdüklerini belirleyen etkiler”	Trice & Beyer, 1993
“Örgüt kültürü insanların problemlerini çözen bir yoldur. İnsanların neye dikkat etmeleri gerektiğini, nasıl hareket edeceklerini ve neyin kendileri için değerli olduğunu belirler.”	Trompenaars & Hampden-Turner, 1993
“Örgütle alakalı olarak, ortak tecrübeleri paylaşan ve işyerinde bireysel davranışları yönlendiren bir grup insan arasında anlam vermeyi kolaylaştıran, örüntülü bir algı, anlam ve inançlar sistemi”	Bloor & Dawson, 1994
“Davranış modelleri”	Rizzo, Gilman & Mersmann, 1994
“Üyelerin ortak düşünce, davranış ve inanış biçimleri”	McDaniel, 1995
“İnsanların birbirleriyle nasıl ilişkili olduklarıyla ilgili bir çıktı”	Goffee, 1996
“Belirli bir örgüte mensup bireylerin paylaştığı ortak değerler, inanışlar, anlamlar ve beklentiler karışımı”	Grzyb-Wysocki & Enriquez, 1996
“Bir grubun öğrenmiş olduğu ortak temel varsayımlar modeli”	Goodridge & Hack, 1996
“Bir topluluğu birbirine bağlayan ortak felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlar”	Seago, 1996
“Çalışanların ne söylemesi ve ne yapması konusunda uygun standartlar oluşturarak örgütü bir araya tutmaya yardım eden toplumsal tutkal”	Robbins, 1996
“Bir çalışma grubuna mensup bireylerin işyerinde karşılaştıkları durumlar karşısında geliştirdikleri uygun karşılıklar dizisi”	Webb, Price & Coeling, 1996
“Eşsiz bir ortak tutumlar, normlar ve davranışlar dizisi”	Bond & Fiedler, 1998
“Paylaşılan değerler, karar verme ve davranış biçimleri”	Kono & Clegg, 1998
“Örgüt üyelerinin ortak düşünce, davranış ve inanç biçimleri”	Luk, Yau, Tsang ve Laung, 1998
“Davranış normları oluşturmak amacıyla bir şirket bünyesindeki insanlarla, örgüt yapılarıyla ve kontrol sistemleriyle etkileşen, ortak değerler ve inançlar sistemi”	Swe & Kleiner, 1998
“Örgütte hâkim olan liderlik tarzı, dil başarısı gibi örgütü eşsiz yapan değerler”	Cameron & Quinn, 1999
“Bir örgüte mensup bireylerin paylaştığı, ortak varsayımlar, değerler, inançlar, beklentiler, prensipler ve davranışlar”	Hawks, 1999
“Bir örgütün ortak inanç, değer, varsayım ve ritüelleri”	Sullivan, 1999
“Üyelerin ortak düşünce, davranış ve inanış biçimleri”	Ingersoll, Kirsch, Merk & Lightfoot, 2000
“Davranış normları oluşturmak amacıyla bir örgütteki insanlarla, örgütün yapısıyla ve sistemleriyle etkileşen, ortak değerler ve inançlar sistemi”	Manley, 2000
“Zihnin, bir gruba veya sınıfa mensup bireylerini diğerlerinden ayırmak için kolektif bir programlama”	Hofstede, 2001
“Bütün değerleri, fikirleri, bilgileri ve davranışları içeren insanların yaşam tarzlarının toplamı”	Sullivan, 2001
“Örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden ve örgütte veya alt birimlerinde paylaşılan değer ve inançlar sistemi”	Wood, 2001

Çizelge 5.1. (devam) Örgüt kültürü tanımları

“Bir örgütün, çalışanları tarafından algılanan temel değer ve inançları”	Manojlovich & Ketefian, 2002
“Bir örgütte işlerin nasıl yürütülmesi gerektiği hakkındaki ortak inançlar, değerler ve normlar dizisi”	Tzeng, Ketefian & Redman, 2002
“Örgütün paylaşılan değer ve inançları vasıtasıyla örgütlere bakış yöntemi”	Wisner, 2002
“Baskın veya paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, organizasyon içinde anlatılan hikayeler, inançlar, gelenekler, tutum ve sloganlardan oluşan bir yapı”	Özalp, 2003
“Bir örgütte neyin önemli, neyin önemsiz olduğunu tanımlayan ve örgütün DNA’sı”	Özkalp & Kirel, 2003
“Paylaşılan inançlar, değerler, tutumlar ve sosyal bir grup içerisindeki insanların algı, düşünce, hareket, etkileşimleri için kavramsal bir harita sunan mantıksal süreçler”	Thomas & Tung, 2003
“Örgütün en güçlü öğeleri arasında yer alan ve örgüt çalışanları tarafından paylaşılan değer ve inançlar bütünü”	Antohny, 2004
“Bir örgütte çalışanların nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili beklentilerden elde edilen mesajlardan oluşur”	Taylor, 2004
“Örgüt içerisinde, diğer birimlerden farklılık gösteren örgütsel çalışma uygulamalarının ortak algısı”	Van den Berg & Wilderom, 2004
“Çalışanların çoğu tarafından paylaşılan, örgüt açısından alakalı normlar, inançlar ve değerler”	Yamaguchi, 2004
“Çalışanların kendileri ve işleri hakkında ne düşüneceklerine etki eden ve çalışanları bir arada tutan resmi olmayan unsurlar”	Wagner, 2005
“Buralarda işlerin yapılma şekli olup grup halinde sosyalleşme ve öğrenme yoluyla edinilen ortak bir inançlar ve eylemler anlayışı”	Wilson, McCormack & Ives, 2005
“Çeşitli durumlar için uygun davranışı tanımlayarak organizasyonlarda yorumlama ve eyleme rehberlik eden bir dizi paylaşılan zihinsel varsayım”	Ravisi & Schultz, 2006
“Örgütü diğer örgütlerden ayırt eden, diğer örgütlerden farklı kılan, bir grubun algı, düşünce ve davranışlarını belirleyen, iç bütünleşme ve dış çevreye uyumunu sağlayan, kurucunun, liderin ve üst yönetimin felsefesini yansıtan ve örgüt üyelerince kabul edilip paylaşılan değerler bütünü”	Demir, 2007
“Bir örgüte mensup bireyler tarafından paylaşılan ve bilinçdışı çalışan, altta yatan derin varsayımlar ve inanışlar”	Casida, 2008
“Bir örgütün, ortak bir hedefi paylaşmak, gelişmek ve yetkin olmak adına örgüt üyelerince benimsenmesi gereken inançlar, tutumlar, deneyimler ve değerler”	Kartakoullis, Kriemadis, Koniordos, Leivadi, Mavromatis, Kartakoullis, Karlis & Oncescu, 2008
“Bir örgütte, kişilerin kullanımı, benimsenen değerler ve bir örgütün değişmez ilkelerini içeren norm ve uygulamalar”	Schein, 2010
“Görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelen farklı kültüre sahip insanların oluşturduğu, ortak bir inanç ve değerler sistemi”	Uyar, 2013
“Bir örgütteki üyelerce meydana getirilen ve benimsenen, örgüt üyelerini bir arada tutan ve diğer örgütlerden ayıran değerler bütünü”	Brady, 2013
“Bir örgütte çalışanların benimsedikleri, paylaştıkları ve davranışlarında rehber olarak kullandıkları değerler, inançlar, normlar, semboller, kullanılan dil ve konuşma tarzı gibi unsurlar”	Koçel, 2014

Kaynak: Ravisi ve Schultz, 2006; Mete, 2018; Yücelkaya ve Polat, 2020; Yücel ve Koçak, 2015 çalışmalarından derlenerek hazırlanmıştır.

Örgüt kültürü kavramına ilişkin tanımların karmaşık ve öznel olması aynı zamanda biçimsel olmaması tanımlama ve algılama güçlüklerine yol açmakla birlikte (Varoğlu, 2013: 89), yine

de tanımlama çalışmalarının bazı ortak vurgu noktalarına temas ettiklerini gözlemlemek mümkündür.

Literatürde karşımıza çıkan örgüt kültürü tanımlarının vurguladıkları ortak kavramlar; işlerin yapılma şeklinin altında yatan ve örgüt tarafından paylaşılan değerler, varsayımlar, inançlar, örgütsel hikayeler, örgüt üyeleri arasında kullanılan dil, davranışı yönlendiren normlar veya yazılı olmayan kurallar, ayinler ve törenler, ortak hareket etme ve giyinme biçimleri, eserler, semboller ve sloganlar ile kurucu, lider ve yönetim felsefesinin yanı sıra örgüte bir kişilik kazandırarak diğerlerinden farklılaşmasını sağlayan unsurları ifade etmektedir (Cunliffe, 2008: 55-59; Sevinç, Tetik ve Ercan, 2001).

Örgüt kültürü ile ilgili beş ortak varsayımdan söz etmek mümkündür (Ott, 2009; Varoğlu, 2013):

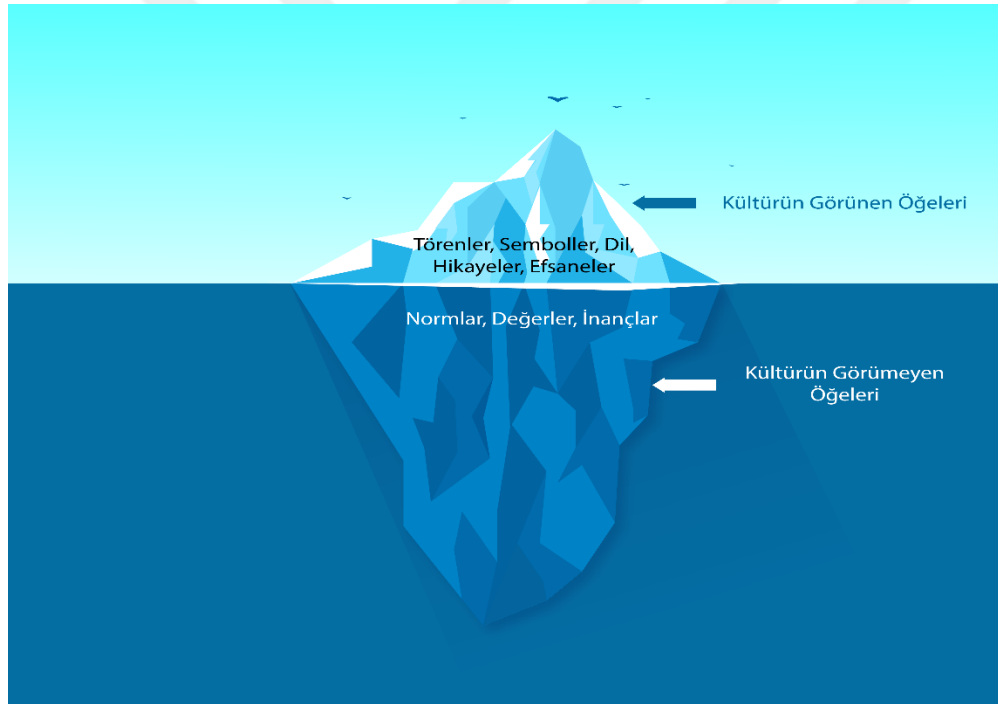
- Örgüt kültürünün her örgütte var olması,
- Her örgüt kültürünün değerlerine göre tek ve eşsiz olması,
- Örgüt kültürünün sosyal olarak inşa edilmesi,
- Örgüt kültürünün örgüt üyelerinin olay ve sembollere anlam yüklemesini sağlaması,
- Örgüt kültürümüz davranışa yol gösteren güçlü bir araç olmasıdır.

Örgütü oluşturan bireylerin kişilik özellikleri ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiden yola çıkarak bu çalışma kapsamında ele alınacak en uygun tanımlama şu şekildedir:

Örgüt kültürü çalışanların nasıl davrandığı, işlerini nasıl yaptığı ve hem kuruluş içindeki hem de dışındaki insanlarla etkileşimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürünü iş yerinde her gün deneyimlenmesine rağmen örgütsel yaşamın doğal kabul edilen bir parçası olarak fark edilmeyebilir. Örgüt kültürü örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve çalışanların davranış biçimleri, örgütsel hikayeler, dil ve benzeri gibi yapıları oluşturan organizasyonun kişiliğidir (Cunliffe, 2008: 55).

5.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler

Örgüt kültürünü oluşturan faktörlere bakıldığında, tanımlamadaki çeşitliliklerden de yola çıkarsak farklı yaklaşımlar söz konusudur. Bu kısımda öncelikle bu yaklaşımların temelini oluşturan bakış açılarına yer verilecektir. Bunlardan bazıları, örgüt kültürünü meydana getiren unsurlar olarak maddi öğeler – manevi öğeler, nesnel öğeler – öznel öğeler veya görünür öğeler – görünmeyen öğeler gibi sınıflandırılmalarıdır (Buono, Bowditch, Lewis, 1985; Schein, 1992; Smircich, 1983). Bu öğeler bir buz dağının üstünde kalan görünür öğeler, maddi öğeler veya nesnel öğeler iken, buz dağının altında kalıp görünmeyen, öznel veya manevi öğeler olarak ifade edilmektedir (Varoğlu, 2013: 91; Yücel ve Koçak, 2015: 18).

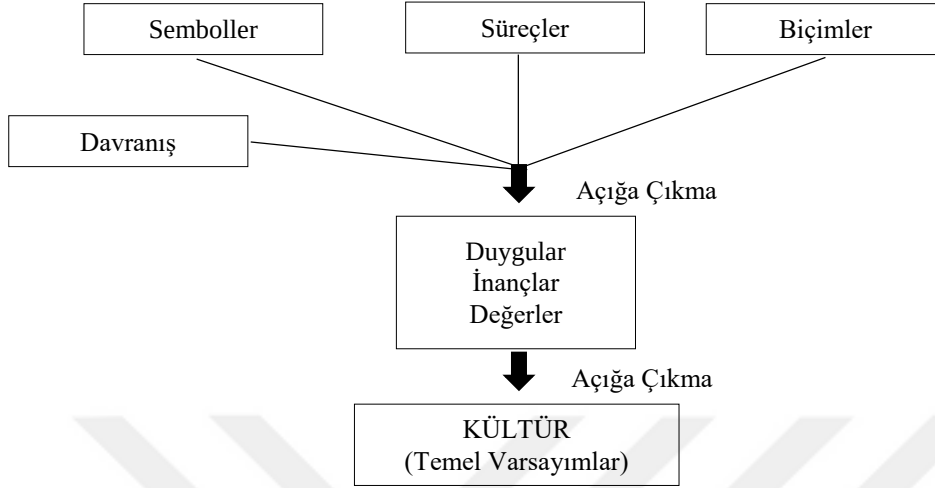


Şekil 5.2. Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar

Kaynak: Varoğlu, (2013: 91); Yücel ve Koçak, (2015: 18) çalışmalarından uyarlanmıştır.

Lewis (1998)'e göre örgüt kültürünü oluşturan öğeler; *gözlemlenebilir öğeler*, *dolaylı olarak gözlemlenebilen öğeler* ve *gözlemlenemeyen öğeler* olmak üzere üst katmandan alt katmana doğru gidecek şekilde üçe ayrılmaktadır (bkz. Şekil 3.3). En üst katmanda semboller (logolar, adetler, törenler, süreçler, biçimler, iş akışları, dil vb.), süreçler (ast-üst ilişkileri, iş akış kanalları, karar mekanizmaları vb.), biçimler (binalar, eşyalar vb.) ve davranışlar (günlük hareket ve davranış kalıpları vb.) bulunmaktadır. Orta katmanda değerler, inançlar

ve duygular yer almaktadır. En alt katmanda ise örgütün varoluş sebeplerine ilişkin temel varsayımlar bulunmaktadır.



Şekil 5.3. Lewis (1998) örgüt kültürünü oluşturan faktörler

Kaynak: Lewis, (1998: 254). Corporate strategy in action: The strategy process in British road services.

Örgüt kültürü, kavramı açıklanırken kullanılan semboller, değerler, liderler, törenler, efsaneler, dil, gelenekler, normlar gibi faktörlerden tanımlardan da anlaşıldığı üzere önem arz etmektedir. Söz konusu faktörlerin bileşimi her örgütte kendine özgü bir biçimde oluşarak bir örgütü diğerinden ayırt etmede örgüt kültürünü diğer bir ifadeyle örgütün kişiliğini meydana getirir. Bu bölümde söz konusu faktörlerin her birine kısaca değinilerek, örgüt kültürünün daha iyi anlaşılmasına çalışılacaktır.

5.2.1. Değerler

Eylemlerin ve kararların altında yatan değerler, *nihai değerler* (artan karlılık, sosyal sorumluluk gibi sonuçlar) ile *araçsal değerler* (rekabet gücü, işbirliği gibi arzu edilen davranışlar) olarak ele alınmaktadır. Birçok kuruluş, çalışanlarına neyin önemli olduğunu vurgulamanın bir yolu olarak *temel değerlere* de dikkat çekmektedir (Cunliffe, 2008: 56).

Değerler, belirli durumları diğerlerine tercih etmeye yönelik geniş eğilimlerdir. Değerler, (kötüye karşı iyi, güvenliye karşı tehlikeli, ahlaklıya karşı ahlaksız, mantığa karşı paradoksal, mantıksıza karşı rasyonel, yasağa karşı izin verilen gibi) artı ve eksi tarafı gösteren karşıt duyguları da ifade edebilmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 5).

Örgüt içerisinde ve dışarısında örgüt üyelerinde istendik davranışların oluşturulmasında veya istenmeyen davranışların değiştirilmesinde değerlerin benimsenmesi gerekmektedir. Örgütün ön planda tuttuğu değerler; istendik davranışların oluşturulmasında ister nihai, ister araçsal isterse de temel değerler olsun örgüt kültürünün oluşumunda oldukça etkilidir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 5).

5.2.2. Normlar

Örgütün özünü ve daha istikrarlı kısmını temsil eden temel değerler ve normlar, örgütü bir arada tutan sosyal ve normatif yapıştırıcı olarak görülebilir (Pfister, 2009: 37). Örgüt içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğeler olarak normlar (Owens ve Steinhoff, 1989) istenilen bir durum söz konusu olduğunda, neyin etik olarak doğru olduğunu göstermesi bakımından mutlak; çoğunluğa yaptığı seçimleri göstermesi bakımından ise istatistikseldir. Arzu edilen durum daha çok ideolojiyle ilgiliyken, arzulan ise pratikteki uygulamaları ifade ettiğinden, normlar, bir insan grubu içinde var olan davranış standartlarını belirler (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 29).

Örgüt üyeleri arasında resmi yönergeler, kılavuzlar ve etik değerler gibi sözlü veya yazılı bir şekilde var olan (Kilmann, Saxton ve Serpa, 1986) ve sistemce onaylanan, beklenen davranış kalıplarını gösteren (Katz ve Kahn, 1977) normlar; üyelerin iletişim kurmak, bir problemi çözmek için kullandıkları düşünce ve davranış biçimlerini ve davranışların sonucunda ortaya çıkan yaptırımlar hakkında bilgilendirmeleri içerir (George ve Jones, 2006: 290-292).

5.2.3. Törenler (Ritüeller) ve Simgeler (Semboller)

Tören, arzulanan sonuçlara ulaşmak için teknik olarak gereksiz olan, ancak bir kültür içinde sosyal olarak gerekli kabul edilen kolektif faaliyetlerdir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 9). Simgeler ise bir örgütteki logo, sloganlar, maskotlar ve amblem gibi örgüt kültürünün somut göstergeleridir (Sevinç, Tetik ve Ercan, 2001).

Örgüt kültürü semboller, giyim, dil ve resimler, rozetler aracılığıyla iletilebilir ve asimetrik güç ilişkilerini güçlendiren sosyal dramalar olarak (Cunliffe, 2008: 69) örgüt üyeleri arasında uyumu ve aidiyet hissini güçlendirmek açısından oldukça önemlidir. Örgüt üyelerini sosyal olarak bir araya getirmede kullanılan törenler örgüte özgü çeşitli simgeler

ile somutlaştırılarak örgüt üyelerini birbirine yakınlaştırmada ve örgüt hedeflerini gerçekleştirmede teşvik edicidir.

5.2.4. Liderler ve Kahramanlar

Liderler, örgütün değerlerini destekleyen sistemler yaratarak ve örgütü belirli şekillerde yapılandırarak, eylemleri ve beklentileri aracılığıyla vizyon ve değerler ile örgüt kültürünü şekillendirmektedir. Liderler etkili kültürler yaratabilir veya dönüştürebilir (Cunliffe, 2008: 63). Kahramanlar ise, bir kültürde çok değer verilen özelliklere sahip olan ve bu nedenle rol model olarak görülen canlı veya ölü, gerçek veya hayali kişilerdir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 4). Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını ifade ederken, liderler ve kahramanlar da temel değerlerin ve inançların oluşmasındaki semboller, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan rol modeller ya da temsilciler olarak örgütte öne çıkmaktadır (Sevinç, Tetik ve Ercan, 2001).

5.2.5. Hikayeler ve Efsaneler

Geçmişe yönelik olayları hikayeleştirerek, örgütün temel değerlerini canlı tutmak ve geçmiş ile bağ kurmak amacıyla kültür taşıyıcı olan hikayeler (Güçlü, 2013) biraz abartı da eklenerek gerçek ve kurgunun bir birleşimi olan anlatılardır (Trice ve Beyer, 1984).

Hikayeleri açıklamanın en basit yolu; örgütü, kültürünü ve uygulamaları hakkında bilgi veren olay örgüsü ve karakterlerle önceden yaşanmış gerçek olayların anlatımıdır. Örgüt üyelerinin örgütsel yaşamlarını anlamlandırmalarına yardımcı olmanın yanı sıra olay örgüsüne, karakterlere, kahramanlara, kötü adamlara ve bunların anlamlarına bakılarak örgüt kültürü şekillenir (Cunliffe, 2008: 69-70)

Örgütün kuruluşu, kritik bir örgütsel kriz veya kuruluş üzerinde büyük etkisi olan önemli bir yenilik söz konusu olduğunda özellikle örgüte yeni dâhil olan işgörenlere hangi değerlerin örgüt için vazgeçilmez olduğunu göstermek (Jex ve Britt, 2014: 452-453) ve örgütlerinin bu günlere nasıl geldiğini, örgüt faaliyetlerini ve politikalarını daha iyi anlamalarını sağlamak (Güçlü, 2013) açısından önemlidir.

Kazananlar ve kaybedenler, başarılar ve başarısızlıklar ile ilgili olmakla birlikte birçok hikaye oluşabilir. Ancak bu hikayeler arasında en önemli olan genellikle örgütün kuruluş hikayesidir. Bir örgütün kuruluş hikayesi genellikle savaşı bir girişimcinin kahramanca çabalarından dersler içererek, örgütün gelişimine yön veren vizyonu ortaya koymaktadır. Kuruluş hikayesi süslenerek ve özenilerek örgütün bugününe ulaşır ki efsaneleşir. Bu efsaneler de kurumun misyonunu, nasıl çalıştığını ve örgüt üyelerinin bu misyona nasıl uyum sağlayabileceklerini gösterir (Doğan, 2018:120).

5.2.6. Dil

Basit sesler çıkarmadan ve işaretlerle anlaşılmaya çalışmadan başlanarak, dil, evrimin önemli bir parçası olarak iletişimin en önemli unsuru ve insanoğlunun kültürel gelişiminin yol arkadaşlarından biridir. Dilin gelişimi de insanlığın ve kültürün gelişimi gibi evrimsel bir süreç ile devam etmektedir.

İnsanlığın geldiği bu noktada hikayeler, şiirler, şarkılar, deyimler, atasözlerin yanı sıra yeni keşifler için neolojizmler, kriptografik diller, bilgisayar dilleri, grup tabanlı jargonlar dilin evrimsel gelişimin göstergesidir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 470). Dil, tecrübeleri simgeleştirerek bir örgütte kültür yaratma sürecinin temelini atar (Pettigrew, 1979). Her örgütün kendine özgü seçkin, argo, esprili, şakacı, metaforik gibi özellikler açısından farklılıklar içeren bir dil geliştirmesi olağandır.

Dil, örgütlerdeki başlıca iletişim aracı olduğundan, olayları çerçevelemek ve tanımlamak için kullandığı karakteristik adlar veya ifadeler, normlar ve değerler hakkında ipuçları verir. Birçok örgüt, üyeleri arasındaki iletişimi ve işbirliğini kolaylaştırmak için teknik dillere, terminolojilere başvurur (George ve Jones, 2012: 506).

Bir grubun üyelerinin kendi aralarında iletişime yardımcı olmak için geliştirdikleri özel terminoloji veya dil olarak bilinen jargon (George ve Jones, 2012: 410) örgüt içerisindeki üyeler tarafından paylaşılan kültürün en önemli göstergesi sayılabilir. Öyle ki, örgütün benimsediği dil dışında, aynı departman içerisinde veya örgüt içerisinde benzer işlerde çalışanlar, benzer uzmanlık alanına sahip olanlar kendilerine özgü bir dil bile geliştirilebilir. Bu örgütsel yaşamın ve tecrübelerin bir parçasıdır.

Örgütün sahip olduğu kültürü yansıtan dilin çalışanlarca kullanılması çalışanların örgüt kültürünü benimsediklerinin bir göstergesi olarak ifade edilmektedir (Yücel ve Koçak, 2015: 22). Benzer şekilde, bir organizasyondaki çalışanların birbirleriyle iletişim kurma biçimleri de bir organizasyonun kültürü hakkında önemli bilgiler verebilir.

5.2.7. Varsayımlar (İnançlar/ Sayıtlar)

Varsayımlar, doğru kabul edilen yargı ve genellemeleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Kuramsal sonuçlara erişmek için başlangıçta nasıl yapıldıysa öyle devam etmesi gerektiği kabul edilen (Doğan, 2018: 121-122) ilişkileri ve durumları kavrama, sezme, düşünme ve yargılamada esas alınan (Şişman, 2014: 83) temel anlayışlardır.

Kurumsal yaşama ilişkin kabul edilen iyi - kötü, doğru - yanlış, yararlı - zararlı, anlamlı - anlamsız gibi yargılar varsayımlar sonucunda meydana gelir (Tutar, 2014: 115). Benimsenme düzeyleri öyle yüksektir ki, ihlal edilmesi dahi düşünülmez ve bilinçsiz bir biçimde tartışmadan, sorgulamadan yerine getirip süregelir (Güçlü, 2013).

5.2.8. Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme, bir kültüre ait değer ve uygulamaların o kültüre katılarak kazanılmasını (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 522), yeni gelenlerin grubun rollerini, kurallarını ve normlarını öğrenme sürecini (George ve Jones, 2012: 296) ifade eder. Van Maanen ve Schein'e (1979) göre, en geniş anlamda sosyalleşme, bir örgütün kültürünü öğrenmeyi içerir. Bu nedenle sosyalleşme, yeni örgüt üyelerinin *kültürlenme* süreci ile eşanlamlıdır.

Örgütsel sosyalleşme, bir bireyin dışarıdan örgüt üyeliğine geçiş yaptığı süreci temsil eder. Bir kişinin bu geçişi başarılı bir biçimde yerine getirebilmesi, işini etkili bir biçimde yapmayı öğrenmesine ve örgütteki diğer üyeler ile iyi geçinebilmesine bağlıdır (Jex ve Britt, 2014: 296). Yeni üyelerin sosyalleşmesinin bir diğer önemli kısmı, bir örgütün başarılı üyeleri olmak için gerekli olan görevle ilgili ve sosyal bilgileri öğrenmektir (Louis, 1990).

Bir grubun üyelerinin davranışlarını kontrol etme yeteneği, yeni gelenlerin grubun rollerini, kurallarını ve normlarını ne ölçüde öğrendiğine bağlıdır. Yeni gelenler başlangıçta

kendilerinden ne beklendiğini ve neleri yapıp neleri yapamayacaklarını bilmez. Bu sebeple, grubun üyelerinin davranışlarını nasıl kontrol ettiğini, mevcut üyelerin nasıl davrandığını gözlemleyerek ve neyin uygun, neyin uygunsuz olduğunu öğrenir. İstendik davranış kalıpları geliştiren yeni gelenler zaman içerisinde kuralları ve normları öğrendikçe mevcut grup üyeleri tarafından içlerinden biri olarak kabul görür. Bu sürecin tamamı örgütsel sosyalleşmeyi ifade eder (George ve Jones, 2012: 296).

5.3. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller

Örgüt kültürünün çeşitli tanımlamalarını ve örgüt kültürünü oluşturan çeşitli faktörleri inceledikten sonra, örgüt kültürünün insan kişiliği gibi benzersiz olduğu fikrinden de anlaşılacağı üzere örgüt kültürünü açıklamada kullanılan modeller de farklılıklar ve benzerlikler göstermektedir. Tüm örgütler için kullanılabilecek bir örgüt kültürü ölçeği olmadığı için, örgüt türleri ve örgüt kültürü boyutları da farklılaşmaktadır. Ancak şu ifade edilebilir ki, örgüt kültürünün boyutlarını araştıran *açıklayıcı modeller* ile, örgüt kültürü tipolojilerini araştıran *sınıflayıcı modeller* bulunmaktadır (Paylı, 2017: 15, Bay ve Paylı, 2018; Ulutürk, 2016, 24-25). Bu nedenle bu kısım bu başlıklar altında incelenecektir.

Açıklayıcı modeller, örgüt kültürünün ne olduğunu açıklamada kullanılan ve bunu da çeşitli boyutlar aracılığı ile yapmaya çalışan modelleri ifade etmektedir. Bu modeller (Bkz. Çizelge 5.2.) şu şekilde özetlenebilir.

Çizelge 5.2. Örgüt kültürünün açıklayıcı modelleri

Yazar	Boyut	İçerik
Parsons A.G.I.L. Modeli (Dörtlü Eylem Şeması)	Uyum Hedefe Ulaşma Bütünleşme Geçerlilik	Adaptasyon (Adaptation), Amaca ulaşma (Goal attainment), Bütünleşme (Integration), Meşruluk (Legitimacy): Bir örgütün varlığı bu dört fonksiyonu sağlayarak mümkündür. Bu fonksiyonlar sayesinde sistem çevreye uyum sağlamasına, amaçlarına ulaşabilmesine, alt sistemleri arasında bütünlük sağlayabilmesine ve toplum nezdinde yasal veya meşru olarak varlığına inanılmasına bağlıdır.
Peters ve Waterman Modeli	Başarmak için eyleme eğilim Müşteriye yakınlık Özerklik ve girişimcilik İnsanlar aracılığıyla verimlilik Yalın yapı İşi sahiplenme, değer yönelimi Kendi işine bakmak Eş zamanlı gevşek-sıkı özellik gösterme	“Mükemmeli Arayış” (In Search of Excellence) 1982 Örgütlerin başarılı olması için gereken sekiz temel özellik nedir?
Denison Örgüt Kültürü Modeli	Dışa Uyum Yeteneği Miyon Katılım Tutarlılık	Dışa yönelme, iç bütünleşme, esneklik ve durağanlık şeklinde adlandırılan dört boyut ile bu boyutların kesiştiği noktalarda uyarlanabilirlik, katılım, miyon ve tutarlılık şeklinde adlandırılan dört alt boyut örgütsel performansı ve örgüt kültürünü etkilemektedir.
Johnson ve Scholes Kültürel Ağ Modeli	Hikayeler Semboller Rutinler ve Ritüeller Kontrol Sistemleri Örgütsel Yapılar Güç Yapıları Paradigma	Örgütlerin çok farklı aktör ve olgular tarafından oluşturulduğunu ve değişiklik yapılmak istendiğinde sert ve yumuşak faktörlerin değiştirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Sosyal ağ teorisi ile şekillenen model, örgüt kültürünün de bu faktörlere göre şekillendiğini iddia etmektedir.
Danışman ve Özgen Eğilim Yaklaşımı	Kuralcılık Eğilimi Hiyerarşi Eğilimi Sonuç Eğilimi Klan Eğilimi Destekleyici Eğilim Takım Eğilimi Gelişme Eğilimi Profesyonelizm Eğilimi Açıklık Eğilimi	Örgüt kültürü çalışmalarında karşılaşılan boyutların çeşitliliğini araştırarak, örgüt kültürü boyutlarını birleştirmeye odaklanmış ve dokuz boyut ile sınırlandırmışlardır.

Kaynak: Peters ve Waterman, 1982: 13- 15; Denison ve Mishra, 1995; Johnson, Scholes ve Whittington, 2005; Danışman ve Özgen, 2008; Leblebici ve Karasoy, 2009: 284-286; Şimşek, 2014; Yücel ve Koçak, 2014; Ulutürk, 2016, 24-25; Bay ve Paylı, 2018; Paylı, 2017: 15; Varoğlu, 2013: 53-73; Efe, 2022 çalışmalarından derlenerek hazırlanmıştır.

Sınıflayıcı modeller ise, örgüt kültürünün ne olduğunu açıklamada farklı örgüt kültürü tipolojilerini karşılaştırarak; özelliklerini ortaya koymaya çalışan modeller olarak ifade edilebilir.

Çizelge 5.3. Örgüt kültürünün sınıflayıcı modelleri

Yazar	Tipolojileri	İçerik
Ansoff Modeli	Durgun Kültür Tepkici Kültür Yaratıcı Kültür Katılımcı Kültür Keşfedici Kültür	<i>Durgun Kültür:</i> İçeride dönük, riskten kaçınan, geçmişe bağlı ve statükoyu izleyen örgüt <i>Tepkici Kültür:</i> Şimdiki zamanda yaşayan fakat statükodan çokça sapmayan örgüt <i>Yaratıcı Kültür:</i> Geleceğe yönelik, riskten kaçınmayan hatta risk almayı tercih eden örgüt <i>Katılımcı Kültür:</i> Hem içeride hem de dışarıya dönük örgüt <i>Keşfedici Kültür:</i> Dışarıya dönük, risk alan ve geleceğe önem veren örgüt
Byars Modeli	Sistematik Kültür Müteşebbis Kültür Etkileşen Kültür Bütünleşik Kültür	<i>Sistematik Kültür:</i> Prosedür ve politikalar ile faaliyetlerin yürütülmesine odaklanan örgütler <i>Müteşebbis kültür:</i> Bireysellik ve yeniliklere odaklanarak yeni ürün geliştirmeyi amaç edinen örgüt <i>Etkileşen Kültür:</i> Çalışan ve müşteri ihtiyaçlarına ve çevreyi etkilemekten ziyade rekabet ve yeni teknolojiler ile çevresel istek ve ihtiyaçlara önem veren örgüt <i>Bütünleşik Kültür:</i> Yeni ürünler üreterek yenilikçi davranışlar sergileyen, çalışan ve müşteri ihtiyaçlarına önem veren rekabetçi örgüt
Harrison ve Handy Modeli	Güç (Zeus) Kültürü Rol (Apollo) Kültürü Görev (Athena) Kültürü Birey/Destek (Dionysos) Kültürü	<i>Güç Kültürü:</i> Hakimiyet kurma ve rakiplerini yok etme eğilimi gösteren otokratik yapılı örgüt <i>Rol Kültürü:</i> Mümkün olduğunca rasyonel ve düzenli olmaya özen gösteren; yasallık, meşruluk ve sorumluluğun ön planda olduğu örgüt <i>Görev Kültürü:</i> İş ve proje odaklı, bireysel çabalar yerine takım çalışmasının ön planda olduğu örgüt <i>Birey/Destek Kültürü:</i> Bireyin ön planda olduğu, örgütlerde karar almada görüş birliğine ulaşmanın önemsendiği, kişi odaklı bir kültür modeli
Quinn ve Cameron Modeli	Klan Kültürü Hiyerarşi Kültürü Adhokrasi Kültürü Piyasa Kültürü	<i>Klan Kültürü:</i> Birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci odaklı örgüt <i>Adhokrasi Kültürü:</i> Girişimcilik, yaratıcılık, uyumluluk odaklı örgüt <i>Hiyerarşik Kültürü:</i> Düzen, kurallar ve düzenlemeler ile formal yapılı örgüt <i>Piyasa Kültürü:</i> Rekabet ve dış çevre odaklı, kararlı ve iş bitirici üyelerden oluşan örgüt
Deal ve Kennedy Modeli	Sert Erkek, Maço Kültürü Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü Süreç Kültürü	<i>Sert erkek/Maço:</i> Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli veya çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin olduğu durumlarda ortaya çıkan, yüksek riskli kararlardan kaçınan, başarılarının geri beslenmesini hızlı alan örgütler <i>Çok çalış/Sert oyna:</i> Risk derecesinin düşük olmasına rağmen çevreden alınan kararların yanlış veya doğru oldukları konusunda geri beslenmesinin hızlı olduğu, örgütün gelişmesinin çok çalışmaya bağlı olduğu örgütler <i>Şirketin üzerine iddiaya gir:</i> Çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu işletmeler <i>Süreç:</i> Çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden geri beslemenin yavaş olduğu örgüt

Çizelge 5.3. (devam) Örgüt kültürünün sınıflayıcı modelleri

Denison ve Mishra Modeli	Katılımcı Kültür Tutarlılık Kültürü Uyum Kültürü Görev Kültürü	<i>Katılımcı Kültür:</i> Örgütsel başarının ekipler ve bunların katılımı yoluyla sağlanacağından çalışanların güçlendirilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesine odaklanan örgüt <i>Tutarlılık Kültürü:</i> Örgütsel başarının fikir birliği, eşgüdüm, bütünleşme ve örgütün temel değerlerinin benimsenmesiyle güçlü bir kültür ile sağlanacağından davranışlara, sistemlere, içsel kontrole ve koordinasyona önem veren örgüt <i>Uyum Kültürü:</i> Örgütsel başarının değişim yapma, değişime uyum sağlama, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme ile sağlanacağından dış koşullara bağlı olarak değişim kapasitesi yüksek olan örgüt <i>Görev Kültürü:</i> Örgütsel başarının ileri görüşlülük (vizyon), stratejik yön, açık ve net amaç ve hedeflerin belirlenmesi yoluyla sağlanacağını görüşüyle temellenmiş durağan örgüt
Schneider Modeli	Kontrol Kültürü İşbirliği Kültürü Yeterlilik Kültürü Gelişme Kültürü	<i>Kontrol Kültürü:</i> Sistemin her şeyden önemli olduğu, kural ve karar alma süreçlerinin net biçimde belirlendiği kesinliğin, güvenilirliğin, tahmin edilebilirliğin önem verildiği örgüt <i>İşbirliği Kültürü:</i> Örgütsel başarının yüksek sinerjiye bağlı olduğu, müşterilerle yakın ilişkiler kurulan ve karar alma süreçleri organik yürütülen tecrübelerle değer verilen örgüt <i>Yetenek Kültürü:</i> Örgütsel amaçların farklılıklar yaratma yoluyla sağlanacağından yeteneklere, teorik anlayışlara, yaratıcı düşüncelere odaklanan, karar alma süreçlerinde bilimsel ve analitik yol izlenen örgüt <i>Gelişim Kültürü:</i> İdeallerin, değerlerin ve daha yüksek seviyedeki amaçlarına ve değer merkezli araçların gerçekleştirilmesine odaklanan örgüt
Hofstede Modeli	Güç Mesafesi Belirsizlikten Kaçınma Bireycilik ve Topluculuk Erillik- Dişillik	<i>Güç Mesafesi</i> = eşitsizlik derecesi: Örgütlerde güç farklılığı arttıkça, merkezileşme; güç farklılığı azaldıkça merkezi olmayan bir yapı <i>Belirsizlikten Kaçınma:</i> Yükseldikçe yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında yüksek kaygı, yüksek iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki; azaldıkça düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi ve değişime düşük duygusal tepki <i>Bireysellik/Kolektivizm:</i> İnsanların bireysel ya da bir grubun üyesi olarak hareket etme tercihleri <i>Eril / Dişil:</i> Eril özellikler saldırganlık sıkı çalışma, başarı ve rekabet gibi katı değerleri; dişil özelliklerin ise yaşam kalitesi, sıcak insan ilişkileri, hizmet sumu, güçsüzlere yardım gibi yumuşak değerler
Kilmann Modeli	Bürokratik Kültür Yenilikçi Kültür	<i>Bürokratik Kültür:</i> Hiyerarşik yapılara sahip, tüm çalışanların yetki ve sorumluluklarının net bir biçimde belirlenmiş olduğu, yaşam eğrisinde olgunluk düzeyine ulaşmış, oturmuş bir sistem geliştirmiş, değişime kapalı örgüt <i>Yenilikçi Kültür:</i> Yenilikçi, değişimi kovalayan, girişimci tarza sahip bir lider ile değişime hızlı cevap verebilen örgüt

Çizelge 5.3. (devam) Örgüt kültürünün sınıflayıcı modelleri

Wallach Modeli	Bürokratik Kültür Yenilikçi Kültür Destekleyici / Teşvik Edici Kültür	<i>Bürokratik Kültür:</i> Kontrol ve güç odaklı, yapılandırılmış, düzenli ve yerleşik bir çalışma ortamına sahip, sorumluluk ve yetkilerin net bir biçimde belirlendiği örgüt <i>İnovatif Kültür:</i> Sonuç odaklı, değişikliklere açık bir çalışma ortamı sunan, dinamik, yaratıcı, teşvik edici örgüt <i>Destekleyici Kültür:</i> Örgüt kültürünün ilişki odaklı, sosyal ve eğlenceli bir çalışma ortamına sahip, çevreyle uyumlu, açık, eşitlikçi ve uyumlu örgüt
Ouchi Modeli	Tip A (Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü)	Kısa dönemli istihdam, Hızlı değerlendirme ve terfi, Uzmanlaşmış kariyer yolları, Açık kontrol mekanizmaları, Bireysel karar verme, Bireysel sorumluluk, Bölünmüş ilişkiler (katı bürokratik yapı)
	Tip J (Japon Tarzı Örgüt Kültürü)	Uzun süre istihdam, Yavaş değerlendirme ve terfi, Değişken kariyer yolları, Dengeli kontrol mekanizmaları, Katılımcı karar verme, Bireysel güvene dayalı sorumluluk, Bütüncül ilişkiler (yumuşak bürokratik yapı)
	Tip Z (Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü)	Hayat boyu istihdam, Yavaş değerlendirme ve terfi, Uzmanlaşmamış kariyer yolları, Örtük kontrol mekanizmaları, Kolektif karar verme, Kolektif sorumluluk, Bütüncül ilişkiler (yumuşak bürokratik yapı)
Miles ve Snow Modeli	Koruyucu Kültürü Geliştirici Kültürü Analizci Kültürü Tepki Verici Kültürü	<i>Koruyucu Kültür:</i> Muhafazakâr bir lider ile güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşan, mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye öncelik veren, riskten kaçınan örgüt <i>Geliştirici Kültür:</i> Reformist bir lider ışığında yenilikçilik ve girişimcilik odaklı, yüksek risk stratejisi güden, değişim ve belirsizlik oluşturarak rakipleri zorlayan örgüt <i>Analizci Kültür:</i> Rakiplerini izleyen ve risk üstlenen bir lider ışığında endüstri veya rakiple beraber büyümeyi hedefleyen, kararlı ve istikrarlı örgüt <i>Tepki Verici Kültür:</i> Zor koşullarda risk alabilen bir lider ile rakiplerin değişim baskılarına etkili tepkiler gösteren, krizleri yönetebilen örgüt

Çizelge 5.3. (devam) Örgüt kültürünün sınıflayıcı modelleri

Kets De Vries ve Miller Modeli	Paranoyak Kültür Karizmatik Kültür Çekinik Kültür Bürokratik Kültür Politize Olmuş Kültür	<i>Paranoyak Kültür:</i> Çalışanların tembel, yetersiz ve arkalarından gizli işler çevirdiklerini düşüncesine sahip, şüpheli bir yönetici ile korku ve şüphenin baskın olduğu örgüt <i>Karizmatik Kültür:</i> Narsisizm eğiliminde ve sürekli ilgi isteyen, idealize edilmiş ve hataları görmezden gelinen ve gücü elinde tutan bir yönetici ile sezgisel kararlar alınarak büyüme hedefinde olan örgüt <i>Çekinik Kültür:</i> Çalışanların bir makine olarak görüldüğü, hareketsizlik, güven eksikliği, aşırı tutuculuk ve dar görüşlülüğün hâkim olduğu, pasif, depresif, önemli amaçları ve hedefleri olmayan örgüt <i>Bürokratik Kültür:</i> Kompulsif nörotik davranışa sahip, kontrolü elinde tutan bir yönetici ile katı kurallarla, biçimsel politikalar, standart prosedürler, detaylı yönergelerle donatılmış, yetki, pozisyon ve sorumlulukların net bir biçimde belirlendiği örgüt <i>Politize Olmuş Kültür:</i> Şizofreniyi andıran ancak şizofreni kadar şiddetli olmayan bazı özelliklere sahip, iletişime kapalı bir yönetici ile kararların genellikle ikincil yöneticiler tarafından alındığı, yoğun rekabet ortamının olduğu ancak kimsenin sorumluluk almadığı, etkin bir koordinasyon ve iletişim kanalının bulunmadığı örgüt
Bosetsky ve Heinrich Modeli	Ruhsuz ve Cansız Örgüt Hayat Dolu Örgüt	<i>Ruhsuz ve Cansız Örgüt Kültürü:</i> Az eşya ile gösterişsiz şekilde döşenmiş bir çalışma ortamına sahip, bürokratik, erkek egemen ve küçük örgüt. <i>Hayat Dolu Örgüt Kültürü:</i> Çalışma ortamının çalışanlara göre tasarlandığı, çalışan bayan sayısının fazla olduğu, canlı bir havanın hâkim olduğu örgüt
Trompenaar Modeli	Aile Kültürü Eiffel Kültürü Güdümlü Füze Kültürü Kuluçka Makinası Kültürü	<i>Aile Kültürü:</i> Babacan tavırlara sahip bir yönetici ile aile ilişkileri gibi samimi ilişkilere sahip çalışanların yer aldığı, yardımsever ve hataları düzeltme yaklaşımına sahip örgüt <i>Eiffel Kulesi Kültürü:</i> Hiyerarşik bir yapı ile en üstten alta doğru daralan bir yapı etrafında, kurallar ve rollere bağlı görevlerin, düşünme ve öğrenme yöntemleri açısından mantık ve analitik zekanın öne çıktığı, motivasyonu, ödül verme yöntemi ile teşvik edilmeye çalışılan örgüt <i>Hazır Roket Kültürü:</i> İşinin uzmanı ve en yetkin kişi olan bir yönetici ile, otorite ve gücün orantılı şekilde paylaşıldığı, çözüm odaklı, profesyonelliğin ve işlevselliğin öne çıktığı örgüt <i>Kuluçka Makinesi Kültürü:</i> Hem çalışma ortamında hem örgüt üyeleri arasında hem de karar mekanizmalarında gelişime açık, yenilikçi ve sürekliliğe dayalı bir yapıya izin veren örgüt
Sethia ve Glinow Modeli	Anlayışlı Kültür İlgisiz Kültür Bütünleyen Kültür Titiz Kültür	<i>Anlayışlı Kültür:</i> Performansa değil insanların rahatlığına önem verilen, işbirliği, takım çalışması, uyum odaklı örgüt <i>İlgisiz Kültür:</i> İnsana ve performansa önem verilmeyen, örgütlerde beceriksiz bir yönetim sergilendiğinden, örgüt genelinde moral düşüklüğü, sinmişlik olan örgüt <i>Bütünleyen Kültür:</i> Hem insana hem de performansa önem verilen, birey odaklı ve bireysel serbestlik tanınan örgüt <i>Titiz Kültür:</i> Performansın ve başarının ön planda olduğu, fakat birey boyutunun daha az öneme sahip olduğunu örgüt

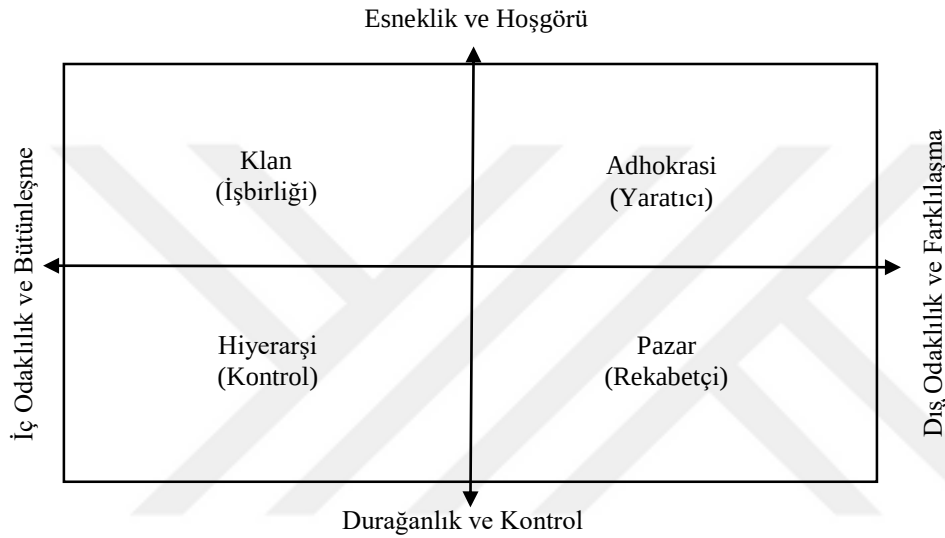
Çizelge 5.3. (devam) Örgüt kültürünün sınıflayıcı modelleri

Diana Pheysey Modeli	Rol Kültürü Başarı Kültürü Güç Kültürü Destek Kültürü	<i>Rol Kültürü:</i> En üstte yönetim sınıfının olduğu ve aşağı katlara doğru hiyerarşik bir sıralama ile inilen adeta piramit şeklinde yapılan örgüt <i>Başarı Kültürü:</i> İşin yapılmasına ve başarıya odaklanan küçük örgütler <i>Güç Kültürü:</i> Bazı baskın karakterlerin etrafında onlara hizmet edenlerin şekillendirdiği örgüt <i>Destek Kültürü:</i> Birey, ortak karar alma ve ait hissetme odaklı devrimci komitelerde rastlanan örgüt
----------------------	--	---

Kaynak: Wallach, 1983; Sethia ve von Glinow, 1988: 408-416; Quinn ve Camerron, 1992: 33; Pheysey, 1993: 17; Bay ve Paylı, 2018; Paylı, 2017: 15; Doğan, 2018: 134-148; Varoğlu, 2013: 53-73; Efe, 2022; Leblebici ve Karasoy, 2009: 284-286; Şimşek, 2014; Ulutürk, 2016, 24-25; Yücel ve Koçak, 2014 çalışmalarından derlenerek hazırlanmıştır.

5.4. Rekabetçi Değerler Çerçevesi

Bu çalışmada seçilen örgüt kültürü modeli ise temelleri ilk olarak Cameron ve Freeman (1991) tarafından atılan, ancak Cameron ve Quinn (2006)'ın iç odaklılık, dış odaklılık ve esneklik, kontrol ekseninde dört temel örgüt kültürü tipini açıkladıkları “Rekabetçi Değerler Çerçevesi”ne dayanmaktadır.



Şekil 5.4. Quinn ve Cameron rekabetçi değerler çerçevesi

Kaynak: Cameron ve Quinn, (2011: 39). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework.

Şekil 3.4’te zıt veya rakip varsayımları temsil eden dört kadrant bulunmaktadır. Bu boyutlar esneklik ve hoşgörü karşısında durağanlık ve kontroldür. İç odaklılık ve bütünleşme karşısında ise dış odaklılık ve farklılaşma bulunmaktadır. Her birinin en dikkate değer özelliği ile dört bölüme ayrılmış klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürü bulunmaktadır. Klan sol üst köşede, adhokrasi sağ üst köşede, hiyerarşi sol alt köşede ve pazar sağ alt köşede bulunmaktadır. Her kadrantdaki karşıt değerler, modelin adı olan “Rekabetçi Değerler Çerçevesi”ni oluşturmaktadır (Cameron ve Quinn, 2011: 39- 40).

5.4.1. Klan Kültürü (İşbirlikçi Kültür)

1960'ların sonlarında ve 1970'lerin başlarında Japon örgütlerini inceleyen bazı araştırmacılar, klan kültürünün kavramsallaştırılmasını sağlamıştır (Ouchi, 1981; Pascale ve Athos, 1981; Lincoln ve Kalleberg, 1990). Aile tipi bir örgüt yapısına sahip olduğu için klan olarak adlandırılmaktadır. Samimi bir iş ortamı olarak karakterize edilen klan kültürü, geniş bir aile olarak tanımlanmaktadır. Liderler akıl hocaları ve ebeveyn figürleri olarak düşünülmektedir. Örgüt sadakat ve gelenek tarafından bir arada tutulmaktadır ve bağlılık yüksektir. Örgüt ekip çalışmasına, katılıma ve fikir birliğine, “biz” duygusuna önem vermektedir. Bu doğrultuda bireycilikten ziyade, kolektif ekip başarısına odaklı yarı özerk çalışma ekipleri aracılığıyla birbirlerini motive ederek performans gösteren kalite çemberleri ile bir örgüt ifade edilmektedir (Cameron ve Quinn, 2011: 46- 48).

5.4.2. Hiyerarşi Kültürü (Kontrol Kültürü)

Modern çağda örgütlenmeye yönelik en eski yaklaşım, 1900'lerin başında Avrupa'daki hükümet örgütlerini inceleyen Weber (1947)'in bürokrasi yaklaşımına dayanmaktadır. Weber (1947), bürokrasinin klasik nitelikleri kurallar, uzmanlaşma, meritokrasi (kişilerin bireysel üstünlüğüne ve liyakate dayanan yönetim biçimi), hiyerarşi, ayrı mülkiyet, kişisizlik (bireysel isteklerden uzak olma durumu) ve hesap verebilirlik olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt kültürü, resmileştirilmiş ve yapılandırılmış bir iş ortamı ile karakterize edilir. Etkili liderler iyi koordinatörler ve düzenleyiciler olarak ifade edilmektedir. Sorunsuz çalışan bir organizasyonu sürdürmek önemlidir. Örgütü bir arada tutan resmi kurallar ve politikalarıdır. İyi tanımlanmış süreçler ve görev tanımları, net bir biçimde belirlenmiş kurallar ile çok sayıda standartlaştırılmış prosedür, çoklu hiyerarşik düzeyler ve tekdüzelik, kontrol ve hesap verebilirlik mekanizmalarının başarının anahtarı olarak görülmektedir (Cameron ve Quinn, 2011: 41- 43).

5.4.3. Adhokrasi Kültürü (Yaratıcı Kültür)

Bilgi çağı ile yirmi birinci yüzyılın örgütsel dünyasında hiper çalkantılı ve sürekli hızlanan koşullara uyum sağlayan örgütler ortaya çıkmıştır. Yenilikçi ve öncü girişimlerin başarıya

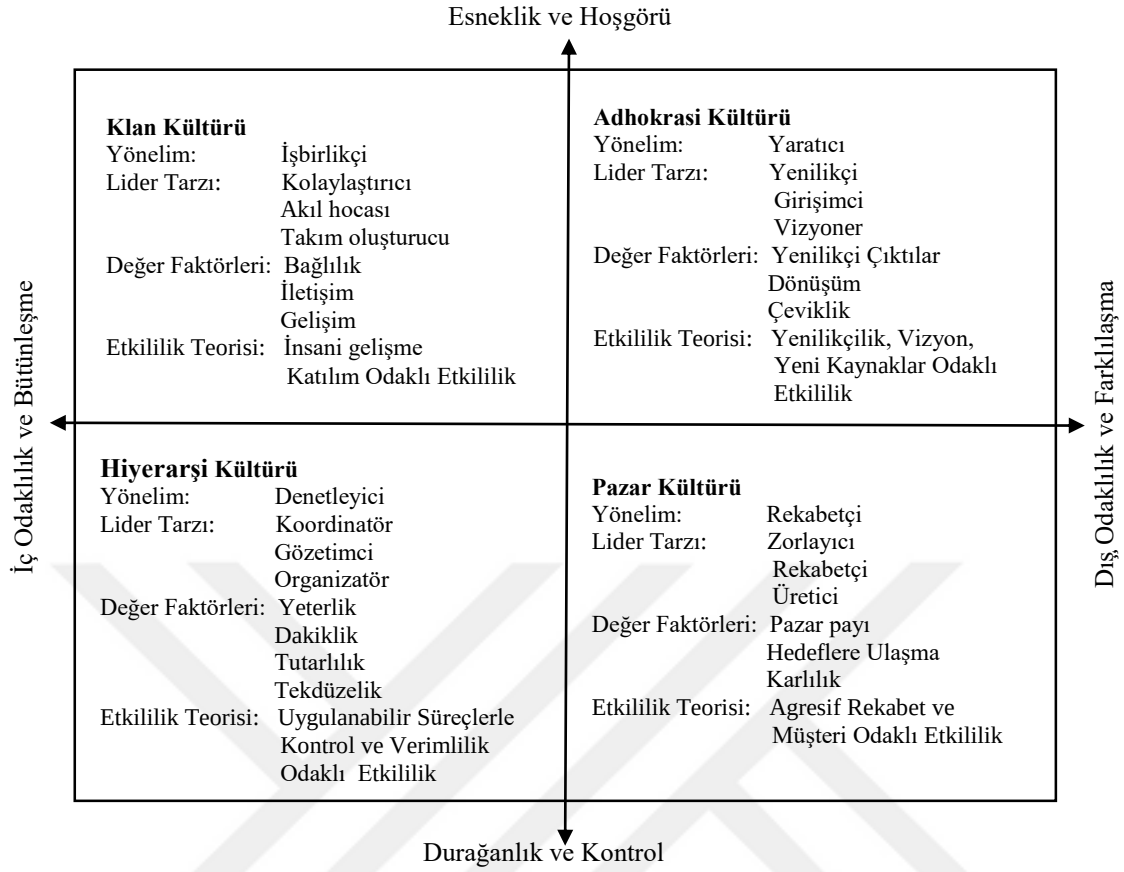
götürdüğü fikri ile yönetimin ana görevinin girişimciliği, yaratıcılığı ve en ileri düzeyde etkinliği teşvik edecek şekilde yapılanan örgüt türü adhokrasi kültürü olarak ifade edilmektedir. Yeni koşullar ortaya çıktığında kendilerini hızla yeniden yapılandırabilen örgütlerdir. Adhokrasilerin merkezi güç veya otorite ilişkileri bulunmamaktadır. Bunun yerine güç, o sırada hangi sorun ele alınıyorsa ilgili olan bireyden bireye veya görev ekibinden görev ekibine geçmektedir. Bireyselliğe, risk almaya ve geleceği öngörmeye odaklanılır ve adhokrasinin pek çok üyesi sıklıkla üretim, müşteriler, araştırma ve geliştirme ile ilgilenir. Bu örgüt tipi için en önemli zorluk, yenilikçi ürün ve hizmetler üretmek ve yeni fırsatlara hızla uyum sağlamaktır. Görevleri gerçekleştirmek için geçici bir organizasyonel ekipler kurulur ve görev tamamlandığında yapı dağılır (Cameron ve Quinn, 2011: 49- 50). Görevi yerine getirmek için geçici olarak bir araya gelen bu alt ekipler işin doğasına bağlı olarak farklı türde baskın bir kültüre göre şekillendirilebilir (Quinn ve Cameron, 1983).

Adhokrasi kültürü; dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş ortamı ile karakterize edilir. Etkili liderlik tarzı vizyonerlik, yenilikçilik ve risk odaklılık olarak ifade edilir. Örgütü bir arada tutan deneysellik ve yeniliğe bağlılıktır. Değişime hazırlıklı olmak ve yeni zorlukların üstesinden gelmek önemlidir. Başarı ölçütü, özgünlük, özgün ürün ve hizmetler üretmektir (Cameron ve Quinn, 2011: 51).

5.4.4. Pazar Kültürü (Rekabet Kültürü)

1960'ların sonlarına doğru Williamson (1975) ve Ouchi (1981) örgütü bir pazar olarak işlevselleştiren bir örgüt tipi olarak pazar kültürü ortaya çıkmıştır.

Pazar kültürü sonuç odaklı bir iş ortamı ile karakterize edilmektedir. Liderler zorlayıcı, talepkâr ve rekabetçidir. Organizasyonu bir arada tutan, kazanmaya verilen önemdir. Başarı, pazar payı ve nüfuz etme ile tanımlanmaktadır. Kârlılık, nihai sonuçlar, pazar nişlerinde güç, esnek hedefler ve güvenli müşteri tabanları örgütün birincil hedefleridir. Pazar tipi organizasyonlara hâkim olan temel değerler rekabet edebilirlik ve üretkenlik olarak ifade edilmektedir (Cameron ve Quinn, 2011: 43-46).



Şekil 5.5. Liderlik, etkililik ve örgütsel teorinin rekabetçi değerleri

Kaynak: Cameron ve Quinn, (2011: 53). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework.

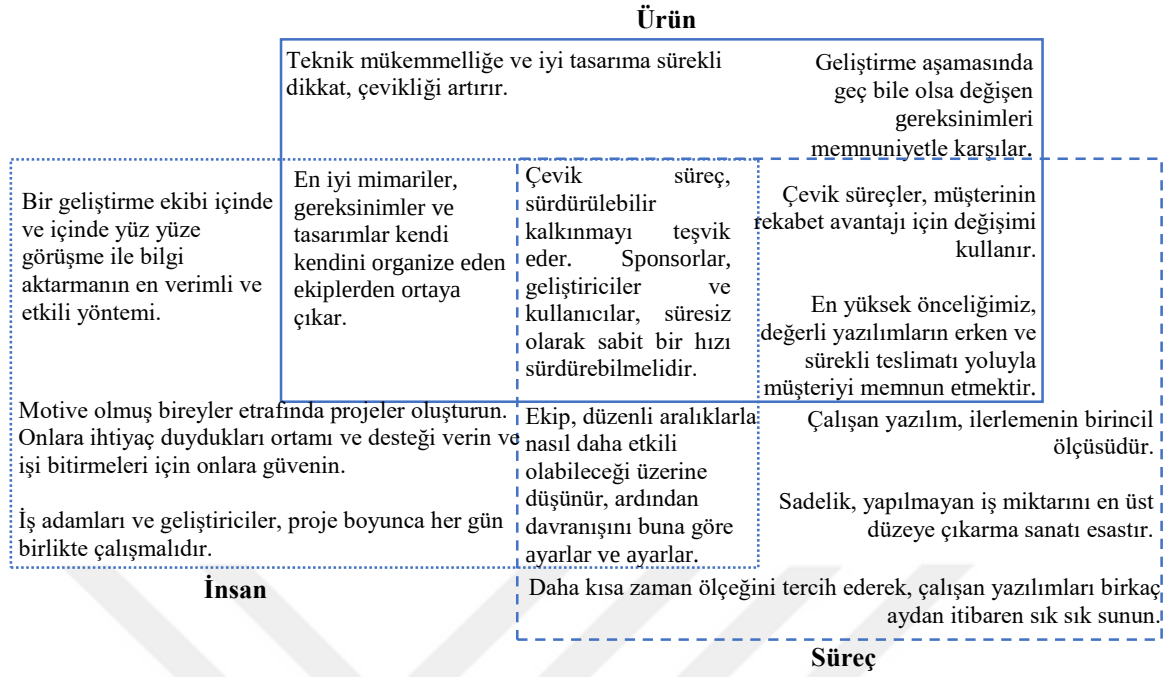
6. STRATEJİK ÇEVİKLİK

Bu bölümde çeviklik ve stratejik çeviklik kavramları açıklanmakta ve stratejik çevikliğin boyutları ve çevik örgütlerin özellikleri yer almaktadır.

6.1. Stratejik Çeviklik Kavramı

Çeviklik, işletmelerin çevresel değişim karşısında hızlı olarak, yeniliğe çabuk uyum sağlayarak ve teknolojiden mümkün olduğunca yararlanarak güncel koşullara göre mal/hizmet üretmek ve pazarlamak, en önemlisi de rekabet koşulları altında ayakta kalabilmek için kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanabilmek olarak ifade edilmektedir (Goldman, Nagel ve Preiss, 1995; Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007; Venables, 2005).

Çevik, bir kavram olarak 1990'ların sonlarında, plan odaklı uygulamalarda çözüm geliştirme süreçlerinde karşılaşılan zorlukların üstesinden gelme fikriyle ortaya çıkmıştır. 1980'lerde iş çevresinde artan değişkenlikler ve yeni teknolojilerin kullanımındaki artış ile geleneksel yöntemlerin yetersiz kalması çeviklik kavramının önemini arttırmıştır. Farklı paydaşlar arasında açık ve doğrudan iletişim, kendi kendini organize eden ekipler içinde açıklık ve öğrenme kültürü, değişime hızlı yanıt verme, sürdürülebilirlik, tasarımın sürekli mükemmelliği, minimalizm yoluyla basitlik ile “değişimin hoş karşılanması ilkesi” fikriyle *ürün, süreç* ve insan olarak çevik olmak örgütler için mümkün olmuştur (Moran, 2015: 1-2).



Şekil 6.1. Ürün, süreç ve kişi bazında çevik ilkeler

Kaynak: Moran, (2015: 2). Managing agile: strategy, implementation, organisation and people.

Çeviklik, genel olarak, firmanın rekabet avantajının genellikle geçici olduğu (Chen, Katila, McDonald ve Eisenhardt, 2010) ve sık sık stratejik hamlelerin gerekli olduğu, değişen ve belirsiz ortamlara sürekli olarak uyum sağlama yeteneğini ifade eder (Lin, Chiu ve Chu, 2006). Ancak çeviklik kavramını tanımlamak, uygulayıcıların deneyimledikleri ilke ve uygulamalardaki farklılıklar sebebiyle oldukça zordur. Çeviklik kavramı, özünde değer yaratan ve geri bildirim öğrenme döngüleri aracılığıyla hızlı değişimle uyumlu şekilde başa çıkan bir disiplindir. Bu bağlamda çeviklik, iş gereksinimleri tarafından yönlendirilen düzenli tekrarlarla geliştirmeye odaklı, esnek şekilde yapılandırılmış bir çözüm geliştirme paradigması olarak düşünülebilir (Moran, 2015: 3). Bu amaçla yapılan çalışmalarda farklı tanımlamalar ile karşılaşmak mümkündür:

Çizelge 6.1. Stratejik çeviklik tanımları

Yazar	Tanım
Kidd (1994)	“Kurumsal unsurların beklenmedik ve öngörülemeyen değişikliklere hızlı ve proaktif bir şekilde uyarlanmasıdır.”
Gunasekaran (1999)	“Müşteri tanımlı ürün ve hizmetlerle yönlendirilen, değişen pazarlara hızlı ve etkili bir şekilde tepki vererek, sürekli ve öngörülemeyen değişimin olduğu rekabetçi bir ortamda hayatta kalma ve gelişme yeteneğidir.”
Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran (1999)	“Hızla değişen bir ortamda müşteri odaklı ürün ve hizmetler sağlamak için bilgi açısından zengin bir ortamda yeniden yapılandırılabilir kaynakların ve en iyi uygulamaların entegrasyonu yoluyla rekabet temellerinin rekabet temellerinin (hız, esneklik, yenilik proaktiflik, kalite ve kârlılık) başarılı bir şekilde keşfedilmesidir.”
Dove (1999)	“Bir kuruluşun sürekli değişen, öngörülemeyen bir iş ortamında başarılı olma yeteneğidir.”
Long (2000)	“Doğru ürün ve hizmetleri doğru yerde, doğru zamanda, doğru maliyetle, doğru müşterilere sunabilme yeteneğidir.”
Grewal ve Tansuhaj (2001)	“Örgütün pazar tehditlerine ve fırsatlarına hızlı proaktif bir yanıt vererek pazar değişikliklerini yönetme yeteneğidir.”
Brown ve Bessant (2003)	“Örgütün pazar taleplerindeki beklenmedik değişimlere hızlı ve etkili yanıtlar verme yeteneğidir.”
McCann (2004)	“Örgütsel bir yetenek olarak fırsatları hızlı bir şekilde tanıma ve yakalama, yön değiştirme ve çarpışmalardan kaçınmadır.”
Ashrafi, Xu, Sathasivam, Kuilpoer, Koelher, Heimann ve Waage (2005)	“Firmanın değişimi hızla tanıma ve özümseme, yeni bilgileri mevcut bilgilerle hızla bütünleştirme ve nihayet bu değişiklikleri rakipler bunu yapamadan önce kullanma yeteneğidir.”
Jamrog, Vickers ve Bear (2006)	“Değişimi öngörmeye, başlatmaya ve değişimden yararlanmada hızlı, kararlı ve etkili bir şekilde hareket etmektir.”
Swafford, Ghosh ve Murthy (2006)	“Çevreye duyarlılıkla bilinen, değişen koşullarla ilgili olarak ana faaliyet alanındaki stratejik yönü sürekli ve yeterli bir şekilde ayarlama ve uygun zamanda uyarlama yeteneğidir.”
Doz ve Kosonen (2008a, 2008b, 2010)	“Organizasyonun verimlilikten ödün vermeden kendini yenileme ve esnek kalma yeteneğidir.”
Ganguly (2008)	“Çeviklik hem proaktif hem de reaktif iş/müşteri ihtiyaçları ve fırsatlarındaki beklenmeyen (veya öngörülemeyen) değişikliklere, ürünün/sürecin maliyetinden veya kalitesinden ödün vermeden hızlı, verimli ve doğru bir şekilde uyum sağlamak için yanıt verme yeteneği ve bilgi yönetiminin etkili bir entegrasyonudur.”
Ofoegbu ve Akanbi (2012)	“Hızlı dönüşler yapmayı öğrenmek ve organizasyonu ivme kaybetmeden dönüştürebilmek ve yenileyebilmektir.”
Brueller, Drori ve Carmeli (2014)	“Bir firmanın ivme kaybetmeden hızlı bir şekilde geri dönmesini sağlayan, belirsiz, değişken ve hızla değişen ortamlarda yaşayabilirliğini artıran paha biçilmez bir yetenektir.”
Weber ve Tarba (2014)	“Yeni gelişmeler karşısında esnek kalma, şirketin stratejik yönünü sürekli olarak ayarlama ve değer yaratmak için yenilikçi yollar geliştirme yeteneğidir.”
Harraf, Wanasika, Tate ve Talbott (2015)	“Yüksek performansa ulaşmanın ve sürdürmenin bir yolu ve bir yanıt verebilirlik ölçüsüdür.”
Junni, Sarala, Tarba ve Weber (2015)	“Organizasyonun verimlilikten ödün vermeden kendini yenileme ve esnek kalabilme yeteneğidir.”

Çizelge 6.1. (devam) Stratejik çeviklik tanımları

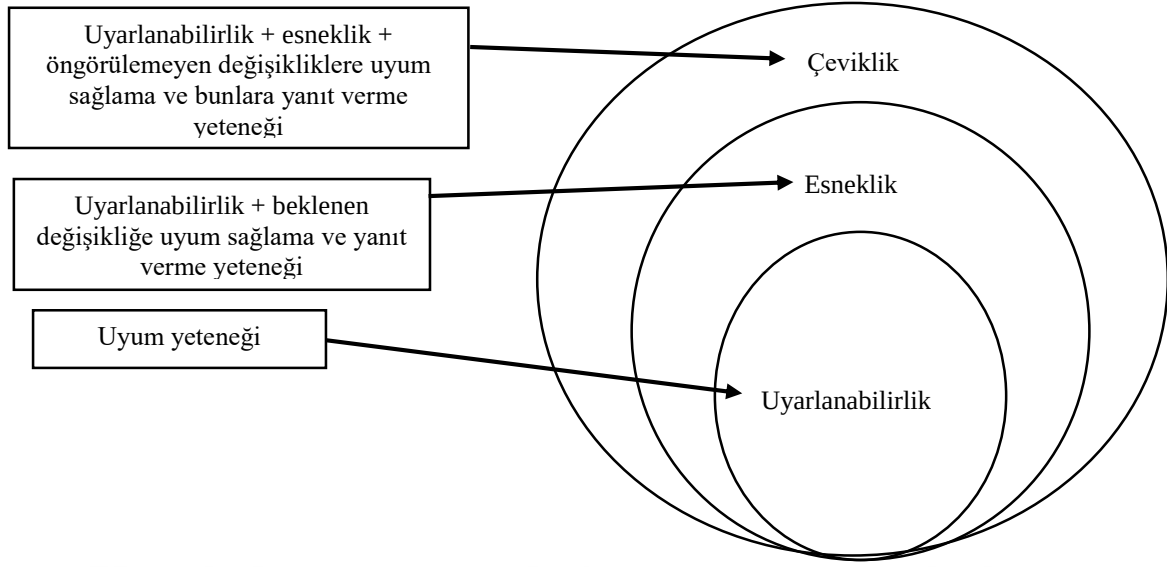
Sampath (2015)	“İş bağlamındaki değişikliklere uyum sağlamak, fırsatları, tehditleri ve riskleri tespit etmek ve hızla ve tekrar tekrar yeni stratejik girişimler başlatmaktır.”
Felipe, Roldán ve Leal-Rodriguez (2016)	“Anahtar bir dinamik yetenek olarak organizasyonel çeviklik, bir firmanın çevresel değişiklikleri algılamasını ve bunlara verimli ve etkili bir şekilde yanıt vermesini sağlama yeteneğidir.”
Panda ve Rath (2016)	“Karmaşık bir ortamda daha verimli bir yaklaşımı amaçlayan duyarlı yeteneklerdir.”
Teece, Peteraf ve Leih (2016)	“Bir kuruluşun kaynaklarını, iç ve dış koşulların gerektirdiği şekilde değer yaratan ve değer koruyan (ve yakalayan) daha yüksek verimli faaliyetlere verimli ve etkili bir şekilde yeniden yerleştirme ve yeniden yönlendirme kapasitesidir. “
Khoshnood ve Nematizadeh (2017)	“Bir organizasyonun iş ortamında var olan fırsatlar ve tehditler yoluyla değişiklikleri tespit etmesi; kaynakların, süreçlerin ve stratejilerin yeniden birleştirilmesi yoluyla hızlı yanıt verme yeteneğidir.”

Kaynak: Ashrafi, Xu, Sathasivam, Kuilboer, Koelher, Heimann ve Waage (2005); Brown ve Bessant (2003); Dove, (1999); Doz ve Kosonen (2008a, 2008b, 2010); Felipe, Roldán ve Leal-Rodriguez (2016); Ganguly, Nilchiani ve Farr (2009); Grewal ve Tansuhaj (2001); Gunasekaran, (1999); Harraf, Wanasika, Tate ve Talbott (2015); Kidd (1994); Long (2000); McCann (2004); Jamrog, Vickers ve Bear (2006); Junni, Sarala, Tarba ve Weber (2015); Ofoegbu ve Akanbi (2012); Panda ve Rath (2016); Sampath (2015); Swafford, Ghosh ve Murthy (2006); Khoshnood ve Nematizadeh (2017); Teece, Peteraf ve Leih (2016); Weber ve Tarba (2014); Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran (1999) çalışmalarından elde edilerek oluşturulmuştur.

Tüm bu tanımların ortak noktası, firmaların günlük rutinlerinden, ataletlerinden kurtulabilmeleri ve devam eden değişimi operasyonlarına dahil edebilmeleri için çok karmaşık bir şey olmasıdır. Çevikliğini artırmak için bir örgüt, atalet ve batık maliyetlerin yörüngesini belirlemesine izin vermek yerine çeşitli seçenekleri düzenlemeli, bunlar üzerinde derinlemesine düşünmeli ve karar vermelidir (Prange ve Heracleous, 2018).

Stratejik çeviklik hızlı ve yıkıcı teknolojik değişim, kuralsızlaştırma ve hem üretimin hem de tüketimin küreselleşmesi ve kitlesel olarak özelleşmesi, rekabet avantajlarının geçici olduğu “aşırı rekabetçi” iş ortamlarında (D’Aveni, 1999; D’Aveni, Dagnino, & Smith, 2010) sık sık stratejik hamlelere ihtiyaç duyulan değişen ve belirsiz piyasa koşullarında (Lin, Chiu ve Chu, 2006) pazar taleplerindeki beklenmedik değişimlere (Brown ve Bessant, 2003) ve fırsatlara, tehditlere ve risklere (Grewal ve Tansuhaj, 2001; Sampath 2015) hızlı ve etkili yanıt vermeyi sağlayacak şekilde örgütlerin dönüşme, kendilerini yeniden yaratma, uyum sağlama ve nihayetinde hayatta kalma (Doz ve Kosonen 2010) yeteneğidir.

Stratejik çeviklik yerine *uyarlanabilirlik* (Burns ve Stalker, 1961; Hage ve Aiken, 1969; Hage ve Dewar, 1973), *esneklik* (Reed ve Blunsdon 1998; De Toni and Tonchia, 1998; Volberda, 1996) ve *çeviklik* (Harraf vd., 2015; Kidd, 1994) kavramları da kullanılabilmektedir.



Şekil 6.2. Çeviklik kapsamı

Kaynak: Kotkova, (2018: 16). How strategic agility effects strategy implementation in servitizing companies?.

Bazı yazarlar bu kavramlar arasında keskin bir ayrım yaparken, bazıları da bu kavramları eşanlamlı olarak kullanmaktadır. Ancak genel olarak, tüm bu kavramlar *değişime uyum sağlama ve tepki verme yeteneği* olarak kabul edilmektedir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007).

6.2. Örgütsel Çevikliğin Boyutları

Stratejik çevikliğin teorik çerçevesini oluştururken, stratejik çevikliğin boyutlarını ve üzerine inşa edildiği yetenekleri tanımlamak için farklı yaklaşımlar izlenmiştir. Ancak genel olarak kabul görmüş boyutlarından söz etmek gerekirse, *cevap verme*, *hız*, *yetkinlik* ve *esneklik* karşımıza çıkmaktadır (Crocitto ve Youssef, 2003; Sharifi ve Zhang, 1999, 2001; Lin, Chui ve Chu, 2006; Zhang ve Sharifi, 2000; Zhang, 2011).

6.2.1. Cevap Verme

Cevap verme, beklenen veya beklenmeyen değişimlere uygun yollarla ve zamanında yanıt verebilmektir (Sharifi ve Zhang, 1999). Beklenen veya beklenmeyen bir olay ya da değişiklik bir tehdit oluşturduğunda veya örgüt için benzersiz bir fırsat sağladığında, rekabette hayatta kalmak veya öne geçmek için harekete geçmektir (Milliken, 1987).

Örgütün hızla değişen bir bilgi ortamında değerlendirmelerini yapma ve eyleme geçme yeteneği ile ilgilidir. Bu boyut, yüksek hızlı ortamlarda başarılı örgütlerin “stratejik karar verme hızının” kilit bir yetenek olduğunu göstermektedir (Eisenhardt, 1989).

Örgütün dış çevreye uyum sağlama yeteneği göz önünde bulundurularak eylemlerin planlanmasında ve uygulanmasında örgütte karar sürecine katılmaları da sürece dahil edilerek çalışanları kendilerine verilen görevleri daha iyi yerine getirmeye yönlendirilmesi ve değişim sürecinde istendik yanıtların verilmesinin sağlanmasıdır (Hamdan, El Talla, Al Shobaki ve Abu-Naser, 2020).

6.2.3. Hız

Hız, görevleri ve operasyonları mümkün olan en kısa süre içerisinde gerçekleştirme yeteneğidir (Sharifi ve Zhang, 1999). Örgütlerin genel olarak çevrelerine olan duyarlılıklarında çevresel sinyallere cevap verirken, tepki hızı ve uyum sağlama yeteneği birlikte ele alınmaktadır (Zaheer ve Zaheer, 1997). Yoğun rekabet dinamiklerine ayak uydurmak için örgütlerin karar verme hızı kritik öneme sahiptir. Nayyar ve Bantel (1994), hızlı hareket eden pazar ortamlarında örgütlerin yanıt verme hızını kilit bir yetenek olarak vurgulamaktadır. Örgütlerin çevresel değişikliklere cevap vermekten ziyade, zamanında cevap verebilmesi rekabette avantaj sağlamalarında önem arz etmektedir.

6.2.4. Yetkinlik

Yetkinlik, örgütün amaç ve hedeflerine yönelik faaliyetlerin üretkenlik, etkinlik ve etkinliği sağlayan kapsamlı yetenekler kümesidir (Sharifi ve Zhang, 1999). Yetkinlik; hız, cevap verme ve esneklik yeteneklerinin birlikte kullanılabilme durumu olarak ifade edilmektedir. Long (2000) “doğru ürün ve hizmetleri doğru zamanda, doğru yerde ve doğru müşteriler için üretebilme yeteneği” olarak özetlemektedir. Bu bağlamda, yetkinliklerin sürekli değişen ortama göre uyarlanması (Weber ve Tarba, 2014) ve yeni yetkinlikler geliştirilmesini (Sajdak, 2015) ve aynı zamanda uzun vadede hayatta kalmak ve gelişmek için bunların yeniden birleştirmesini ve yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir. Ayrıca dinamiklik açısından, yetkinlikler “...sürdürülebilir rekabet avantajının, örgütün mevcut yetkinliklerini ve varlıklarını müşteri için değerli ancak rakiplerin taklit etmesi zor şekillerde güçlendirme

ve yeniden yapılandırma becerisi” olarak ifade edilmektedir (Harreld, O'Reilly ve Tushman, 2007).

6.2.5. Esneklik

Esneklik, örgütün iç yapılarını ve süreçlerini ortamdaki değişikliklere yanıt olarak ayarlama yeteneği olarak ifade edilmektedir (Reed ve Blunsdon, 1998). Yoğun rekabet ortamında değişikliklere uyum sağlamak için cevap verebilecek şekilde örgüt kaynaklarında manevra yapma yeteneği olarak da ifade edilebilir (Christopher, 2000).

6.3. Çevik Örgütlerin Özellikleri

İşletmelerin dinamik ve aşırı rekabetin olduğu piyasa ortamında sürdürülebilir bir yapı elde ederek hayatta kalabilmek için hızlı ve çevik bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu sebeple kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilen, ürün / hizmet, kalite ve miktar olarak piyasa taleplerine göre karşılayabilip geliştirebilen işletmeler stratejik açıdan çevik işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Doz ve Kosonen, 2010). Organizasyonel uyum sağlama becerisi tartışılırken, çeviklik üzerine yapılan araştırmalar stratejik çeviklik (Doz ve Kosonen, 2008a), iş çevikliği (Ashrafi vd., 2001), kurumsal çeviklik (Dove, 1999; Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007) terimleri etrafında toplanmıştır.

Çevik örgütler verimlilikten ödün vermeden kendini yenileme ve esnek kalabilme özelliği taşır (Junni vd., 2015). Bu nedenle, stratejik çevikliğin temel odak noktası, bir örgütün nasıl esnek kalabileceği ve yeni fikirlere, teknolojilere, sosyo-ekonomik yönlere, faaliyet gösterdiği ülkenin normlarına, değerlerine ve çeşitli hükümet ve sivil toplum kuruluşlarının endişelerine ve hedef pazarının taleplerine nasıl hızla uyum sağlayabileceğidir (Vrontis, Thrassou ve Lamprianou, 2009; Doz ve Kosonen, 2010).

Stratejik olarak çevik bir örgüt; kültürünü pazar değişikliğine uyarlayabilir, pazar değişikliğini hızla öğrenebilir, bu dış değişikliklerden faydalanabilir ve firmanın ürün/hizmetlerini dış değişikliklere göre şekillendirebilirken (Braunscheidel ve Suresh, 2009), eşzamanlı olarak örgütsel sistem ve stratejisinin çevresel değişikliklere göre duyarlı bir şekilde yeniden düzenlenmesiyle, dışsal değişiklikler örgüt için fırsata dönüştürülebilir (Shin, Lee, Kim ve Rhim, 2015). Diğer bir ifadeyle, çevreye duyarlı şekilde değişen

koşullarla ilgili olarak ana faaliyet alanındaki stratejik yönü sürekli ve yeterli bir şekilde ayarlayarak ve uygun zamanda uyarlayarak yeni ürünler ve hizmetler veya yeni iş modelleri yaratmayı ve şirket için değer yaratmanın yenilikçi yollarını bulabilir (Swafford, Ghosh ve Murthy, 2006). Bu sayede çevik örgütler rekabetçi faaliyet envanterinin kalitesini ve çevresel dalgalanmalara uygun yanıtları geliştirebilir ve dolayısıyla performanslarını artırabilir (Tallon ve Pinsonneault, 2011).

Çağdaş iş ortamındaki değişim, kaynaklarının ve dinamizmin artan çeşitliliği ve yoğunluğu, dış tehditlere ve fırsatlara sürekli olarak uyum sağlama aracı olarak çevikliğin artan bir şekilde öne çıkmasına yol açmıştır (Weber ve Tarba, 2014). Araştırmaların büyük bir çoğunluğu stratejik çevikliği örgütsel bir yetenek, özellikle “fırsatları hızlı bir şekilde tanıma ve yakalama, yön değiştirme ve çarpışmalardan kaçınma yeteneği” (McCann, 2004) veya “değişimi öngörmede, başlatmada ve değişimden yararlanmada hızlı, kararlı ve etkili bir şekilde hareket etme yeteneği” (Jamrog, Vickers ve Bear, 2006) olarak kavramsallaştırarak, çevikliği organizasyonel analiz düzeyinde incelemiştir. Bununla birlikte, insan kaynağı açısından stratejik çevikliğin rolü konusunda çalışmalar oldukça sınırlıdır (Ahammad, Glaister ve Gomes, 2020).

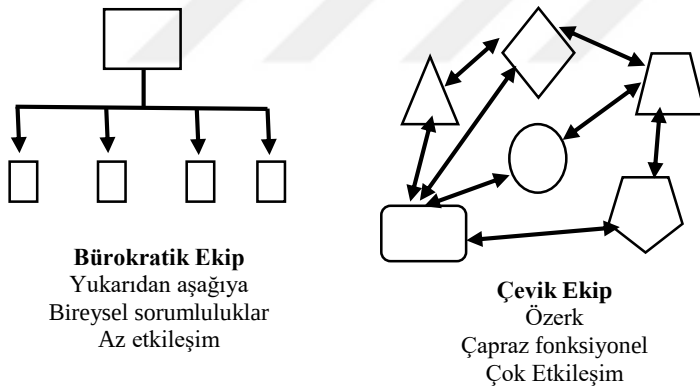
Çevik işgücünün en önemli özellikleri üç boyut olarak ele alınmaktadır (Griffin ve Hesketh, 2003; Dyer ve Shafer, 2003):

- Proaktiflik, bir kişinin değişen bir çevre karşısında olumlu etki yaratacak faaliyetleri başlatmasıdır. Değişimle ilgili sorunları tahmin etmek için çevik iş gücü; değişiklikleri, fırsatları ve tehditleri belirlemek için dış ve iç çevreyi (pazar, işyeri, tüketiciler ve rekabet) izlemeli ve analiz etmelidir. Değişimle ilgili sorunlara çözüm bulmak için, iş gücünün değişimle ilgili bilgileri analiz edebilmesi, değerlendirebilmesi ve değişim için bir yanıt planlayabilmesi gerekmektedir.
- Uyarlanabilirlik, yeni ortama daha iyi uyum sağlamak için kişinin kendisini veya davranışlarını değiştirmesine veya düzenlemesine dayanmaktadır. Bu boyut, farklı geçmişe ve deneyime sahip insanlarla ilişkilerde kişilerarası ve kültürel uyum sağlamayı içermektedir. Uyarlanabilir boyut ayrıca yeni becerilerin, görevlerin, teknolojilerin ve prosedürlerin sürekli olarak öğrenilmesini de içermektedir. Ayrıca, uyarlanabilir davranış profesyonel esneklik gerektirir ki birden fazla rolü üstlenme yeteneği, bir rolden diğerine

kolayca geçiş yapma ve farklı ekiplerde farklı görevler üzerinde aynı anda çalışabilme yeteneği ve yeterlilikleri ile işgücünün esnekliğini de ifade etmektedir.

- Elastikiyet, stres altında, değişen ortamlarda ve uygulanan stratejilerde başarı olmadığında verimli bir şekilde işlev gösterme yeteneğini ifade etmektedir. Elastikiyet, değişikliklerle, yeni fikirlerle, belirsiz ve beklenmedik durumlarla, görüş ve yaklaşımlardaki farklılıklarla, stresli durumlarla başa çıkmaktır.

İnovasyon kültürüne sahip bir örgüt, değişim eğiliminin ötesinde hali hazırda mevcut olan sistemleri, yapıları, prosedürleri, ekipleri ve diğer organizasyonel bileşenleri sürekli olarak değerlendirmektedir (Harraf, 2013). İnovasyon arzusunun değişimi teşvik eden bir kısılcım olması açısından değişim yönetimiyle bağlantılı olmakla birlikte, inovasyon kültürü, organizasyonun iç ortamını daha iyi şekillendirmek için dış çevredeki değişiklikleri kullanmaktır. Bir organizasyonun çevik olmadan yenilikçi olabilmesi mümkündür. Yenilik, rekabetçilik ve çeviklik arasında belirgin ilişkiler bulunmaktadır, ancak burada yeniliğin kendisinden ziyade bir yenilik kültürü oluşturmak önem kazanmaktadır (Harraf vd. 2015).



Şekil 6.3. Bürokratik ekipler ve çevik ekipler

Kaynak: Denning, (2016). Understanding the three laws of Agile.

Çevik organizasyonlar, ekip oluşturma eğilimine sahip olma özelliği göstermektedir. Bürokratik ekiplere oranla, nihai müşterilerine değer sağlayan ve müşterilerinden sürekli geri bildirim alan küçük otonom çapraz fonksiyonel ekipler aracılığıyla daha iyi performans gösterdikleri düşünülmektedir. Ayrıca bürokratik ekiplere oranla, çevik ekipler için müşteri odaklılık da her bir çalışan için önemli bir kavramdır. Örgütteki her bir çalışanın nihai müşteriye yönelik net bir görüşü bulunmaktadır ve herhangi bir müşteriye veya kullanıcıya yapılan iş değer katmıyorsa, işin neden yapıldığı tartışma yaratacaktır. Örgüt hedefler,

değerler, ilkeler, süreçler, sistemler, uygulamalar, veri yapıları, teşvikler ve düzenlemelerde müşteriler için sürekli üretmek adına hareket ettiğinden aksi bir durum söz konusu olduğunda değer yaratmayan işi yapmayı bırakacaktır. Ancak yine de çoğu örgüt geniş ölçekte disiplin ve performans sağlayamayacağına dair yaygın inançla bürokratik bir ekip oluşturma eğilimi göstermektedir. Bu anlayış çok büyük örgütlerdeki sıradan işler veya karmaşık ve tek seferlik sorunları çözmek için yararlı bir yaklaşım olarak kabul görmektedir (Denning, 2016).

Çeviklik, mümkün olduğu kadar çok alternatifi aynı anda değerlendirerek hızlı kararlar verebilmeyi gerektirir (Judge ve Miller, 1991). Glassop (2002). Bu açıdan çevik ekipler sorunlara veya durumlara daha kaliteli, daha kapsamlı ve daha yaratıcı çözümler bulmaktadır. Bir örgüt için ekipleri uygulama veya kullanma eğiliminin yanı sıra ekiplerin neye benzediği ve nasıl çalıştıkları, örgütün genel çevikliğini etkileyen unsurlar arasında önemli bir yer tutar. Diğer bir deyişle, çalışanlara belirli, sıralanmış bir görev sunmak; kurumsal performansı, iletişimi arttırıcı, değişime karşı direnci azaltıcı etki yaratsa bile, etkili yanıt vermayla veya görevin tamamlanmasıyla sonuçlanmayabilir (Harraf vd., 2015). Bu durumda bürokratik ve çevik bakış akışı yine önem kazanmaktadır. Yüksek performanslı ekipler oluşturma formülü şu şekilde sıralanabilir (Denning, 2016):

Çizelge 6.2. Çevik ekiplerin oluşturulmasında temel uygulamalar

Çevik ekipler işleri nasıl yapar?	
Temel uygulamalar	
1.	İş, kısa döngüler halinde düzenlenir.
2.	Yönetim, bir çalışma döngüsü sırasında ekibi kesintiye uğratmaz.
3.	Ekip, yöneticiye değil müşteriye rapor verir.
4.	Ekip, çalışmanın ne kadar zaman alacağını tahmin eder.
5.	Ekip, bir yinelemede ne kadar iş yapabileceğine karar verir.
6.	Ekip, bir yinelemede yapabileceği işi nasıl yapacağına karar verir.
7.	Ekip kendi performansını ölçer ve her kısa döngünün sonunda bitmiş iş üretir.
8.	Çalışma hedefleri, her döngü başlamadan önce, kullanıcı hikayeleri aracılığıyla sonuçlar olarak tanımlanır.
9.	Yöneticiler sistematik olarak engelleri kaldırır.
10.	Ekip, sürekli iyileştirmeyi sağlamak için performansı sistematik olarak denetler ve uyarlar.

Kaynak: Denning, (2016). Understanding the three laws of Agile.

Takımlar karar vermek için gereken süreyi artırabilirken, kararın kalitesi çok daha yüksek olma eğilimindedir. Benzer şekilde, farklı ekipler içinde veya arasında çatışmalar ortaya çıksa da ekiplerin uygun şekilde oluşturulması örgütsel birliği artırır ve operasyonel sonuçları olumlu yönde etkiler. Tutarlı bir şekilde ulaşılması gereken yaygın bir kriter; başarının sürdürülmesi için görevlerin değil, ekiplerin ve sürecin vurgulanması gerektiğidir.

Sürece daha fazla bağılı olan örgütlerin sonuçları daha verimli ve daha etkili bir şekilde ürettikleri ifade edilmektedir. Ara adımlara ve sürece bir bütün olarak yatırım yapan örgütler, açıkça sonuç odaklı bir örgütten daha fazla başarı sağlamaktadır (Harraf vd., 2015).

Stratejik çeviklik literatürü kapsamlı bir şekilde incelendiğinde, çevik bir örgütün pazarda rekabet avantajı elde etmek için yanıt verme, yeterlilik, esneklik ve hız yetenekleri aracılığıyla rekabet ortamında başarı gösterebileceği öne sürülmektedir (Ganguly, Nilchiani & Farr, 2009; Oyedijo, 2012).



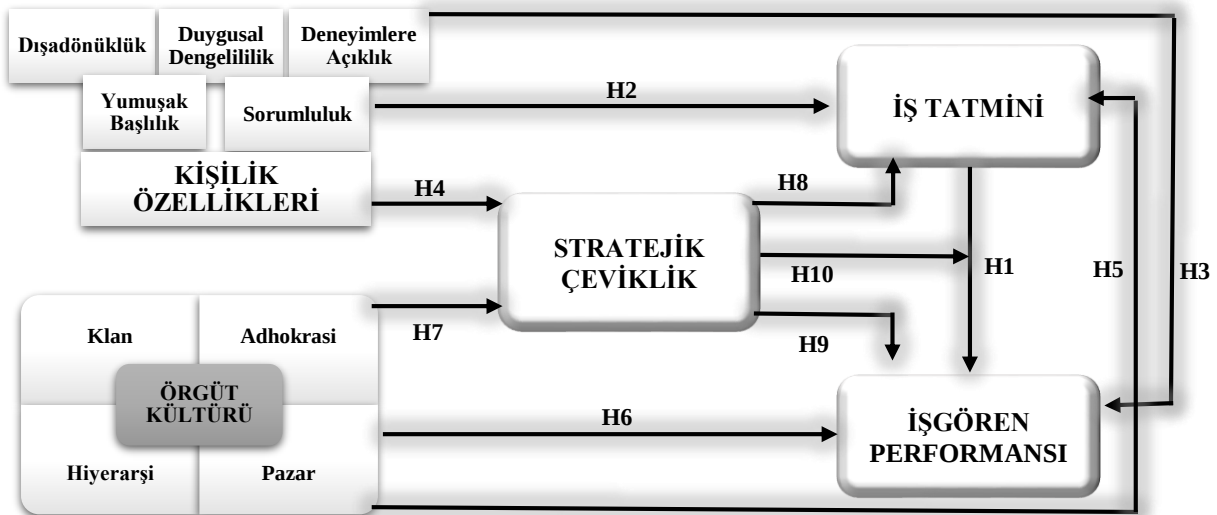


7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın örnekleme, değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmede kullanılan ölçekler ve ölçeklere ilişkin geçerlik ve güvenirlik analizleri ile model uyum indeksleri bulunmaktadır.

7.1. Araştırma Modeli

Araştırmada, değişkenler arasında ilişki örüntülerini incelemek amacıyla nedensel araştırma modeli kullanılmıştır. Bir veya daha fazla sorunun nedeninin belirlenmek istendiği araştırma, nedensel araştırma olarak ifade edilir. Yol analizi, belirli korelasyon veya regresyon analizleri yoluyla neden-sonuç ilişkilerini incelemektedir (Sekaran, 2003: 126). Ayrıca araştırmada tanımlayıcı istatistiksel teknikler kullanılarak tek tek, tür veya miktar olarak oluşumları inceleyen tekil tarama modeli (Karasar, 2012: 79-81) de kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırmada tanımlayıcı (betimsel) istatistiklerin yanı sıra nedensel araştırma modeli ile yapılandırılmış kişilik özellikleri, örgüt kültürü, stratejik çeviklik, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda söz konusu değişkenlere ilişkin test edilecek hipotezlerin de yer aldığı araştırma modeli (Bkz. Şekil 7.1.) şu şekildedir.



Şekil 7.1. Araştırmanın modeli

7.2. Araştırma Hipotezleri

7.2.1. İş tatmini ve İşgören Performansı

İş tatmini ve performans araştırmaları, niteliksel (Brayfield ve Crockett, 1955; Herzberg, Mausner, Peterson, ve Capwell, 1957; Locke, 1970; Schwab ve Cummings, 1970) ve niceliksel (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985; Petty, Mc-Gee ve Cavender, 1984) olmak üzere endüstriyel psikoloji alanında köklü bir geçmişe sahiptir (Judge, Thoresen, Bono ve Patton, 2001). İşgören tutumları ve performansı arasındaki potansiyel bağlantı, Hawthorne çalışmaları ile başlamış (Fillee, House ve Kerr, 1976; Schwab ve Cummings, 1970) ve insan ilişkileri hareketiyle Brayfield ve Crockett (1955)'in çalışmasıyla önem kazanmaya devam etmiştir. Bu çalışma ile iş tatmini ve performans arasında kendinden öncesi çalışmaların aksine anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Benzer sonuçlara ulaşan çalışmalar ile tatmin-performans ilişkisine dair teoriye dayalı araştırmalar yapılması önem kazanmıştır (Locke, 1970; Schwab ve Cummings, 1970). Bu bağlamda H_1 iş tatmini ve performans arasındaki bağlantıyı kişilik özellikleri ve örgüt kültürü uyumu ile teorilendiren Holland ve arkadaşları (1985, 1996)'ın Mesleki Kişilik Kuramı ile incelemektedir. Bu teoriye göre kişilik ve örgüt uyumu iş tatmini ve performansa yol açmaktadır.

H_1 : İş tatmini işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Rekabetin yoğun olduğu iş dünyasında hedef kitlenin ve işgörenlerin taleplerini karşılayabilmek için çalışma ortamının daha çevik olması gerekmektedir (Looks, Fangmann, Thomaschewski, Escalona ve Schön, 2021). İnsanlar işini o işte devam etmek için yeterince tatmin edici bulması (Hoppock, 1935: 5) inisiyatif ve kişisel sorumluluğa değer verilen yüksek derecede esneklik ve istemlilik gösteren, esnek kurallara ve anlaşılabilir problem çözmeye dayalı koordinasyon ve organizasyon yapısıyla yönetilen stratejik olarak çevik örgütler ile mümkündür (Robinson ve Sharp, 2005). Örgütler insan kaynakları planlarını oluşturarak işgörenlerinin gelişimi teşvik edecek ve değişen pazar taleplerini karşılayacak şekilde dinamik bir örgüt kültürü benimsediğinde (Durai, 2012: 201-204) birey ile çalışma ortamı arasında oluşturulan uyum ile iş tatmini oluşacaktır (Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Böylece örgütler karşılaştıkları fırsatlardan yararlanılabilecek ve performanslarını istikrarlı ve yüksek seviyede tutulabilecek şekilde hareket kabiliyetine kavuşacaktır (Looks vd., 2021). Bu açıdan stratejik çevikliğin iş tatmini üzerindeki etkisini

ölçmek için H_8 ; işgören performansı arasındaki etkisini ölçmek için ise H_9 kurulmuştur. İş tatmini ve performans arasındaki ilişkiye yeni bir bakış kazandırmak içinse hız, cevap verme, yetkinlik ve esneklik özellikleri taşıyan stratejik çevikliğin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı ise H_{10} ile test edilmiştir.

H_8 : Stratejik çeviklik iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H_9 : Stratejik çeviklik işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{10} : İş tatmini ile işgören performans arasındaki ilişkide stratejik çevikliğin aracılık rolü vardır.

7.2.2. Kişilik Özellikleri

Kişilik özellikleri, bireylerin gözlemlenebilir ve gelecekteki davranışlarını tahmin etmede başvurulan (Wiggins, 1979) göstergelerdir. Bu açıdan Beş Faktör Kişilik Özellikleri olarak dışadönüklük, duygusal dengelilik (duygusal istikrarlılık), deneyimlere açıklık (açıklık), yumuşak başlılık (uyumluluk) ve sorumluluk (vicdanlılık) kişilik özelliklerinde (Goldberg, 1993; John ve Srivastava, 1999; McCrae ve Costa Jr., 1988; 1991; 1992; 1997; 1999 ve McCrae ve Costa, 1985; 1987; 2003) iş ortamında oluşacak davranış değişiklikleri açısından farklılıkların incelenmesi amacıyla araştırmaya dahil edilmiştir.

Kişilik özellikleri ve iş tatmini ilişkisini inceleyen meta-analiz araştırmaları (Connolly ve Viswesvaran, 2000; McCrae ve Costa Jr., 1991; Van den Berg ve Feji, 2003) ile uyumluğun iş tatminiyle yakından ilişkili olduğunu vurgulanmaktadır. Daha yüksek düzeyde bir dışadönüklükle birlikte daha fazla iş tatmini olduğu ortaya çıkmıştır (Tokar ve Subich, 1997; Watson ve Clark, 1997). Peltokorpi (2008) duygusal dengeliliğin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde duygu dengeliliğin tersi olan nevrotiklik ile iş tatmini ilişkisinde nevrotiklik ne kadar düşükse, iş tatminin o kadar yüksek olduğudur (Magnus, Diener, Fujit ve Pavot, 1993; Tokar ve Subich, 1997). Vicdanlılık özelliğine sahip bireylerin ise işleriyle daha derinden ilgilendiklerini ve yaptıkları işler için ödüllendirilme şanslarının daha yüksek olduğunu, dolayısıyla genel olarak daha fazla iş tatminine sahip oldukları ifade edilmektedir (Organ ve Lingl, 1995). Topolinski ve Hertel (2007) ise deneyimlere açık kişilerin meraklı, yaratıcı, bağımsız ve yeni şeyler denemeye daha yatkın özellikleri ile iş tatmini

oluşturmaya yatkın olduklarını ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda otel işletmelerindeki durumun tespit edilmesi açısından H_2 test edilmiştir.

H_2 : Kişilik özellikleri iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{2a} : Dışadönüklük iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{2b} : Duygusal dengelilik iş tatmini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{2c} : Deneyimlere açıklık iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{2d} : Sorumluluk iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{2e} : Yumuşakbaşlılık iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Eleştirilen bir yaklaşım olsa da (Rothstein ve Goffin, 2000), kişilik ve iş performansı arasındaki ilişki örgütlerin ve özellikler insan kaynaklarının personel seçiminden, terfilere ve hatta işten çıkarmaya dek kullandığı bir araçtır (Durai, 2012: 201). Kişilik özelliklerinin iş performansını etkilediğini gösteren pek çok araştırma bulunmaktadır. Ancak kişilik özellikleri açısından farklılaşmaktadır.

Dışadönüklük, iş performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Öyle ki dışadönüklüğün temel özelliği girişken, iddialı ve aktif olmaktır. Bu özelliğe sahip kişiler, enerjik olarak doğrudan katılım göstermekte ve görüşlerini ortaya koyma konusunda kendilerine güvenmektedir. Başkalarıyla çatışmaz; bu nedenle, iyi iş performansı üretebilirler. (Barrick ve Mount, 1993; McManus ve Kelly, 1999; Schmit, Kihm ve Robie, 2000). Çoğu işte duygusal dengeliliğin iş performansı ile olumlu bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca, duygusal istikrar, ekip çalışmasını içeren işlerde performansla daha güçlü bir şekilde ilişkilidir, çünkü böyle bir özellik kişinin öfkesini kontrol etmesine, baskıya dayanmasına ve kişisel güvenliğini artırmasına yardımcı olmaktadır. Bu özellik kişiyi başkaları için hoş kılmakta ve arzu edilen iş performansına ulaşmasını sağlamaktadır (Mount, Barrick ve Stewart, 1998; Salgado, 1997). Güçlü açıklık özelliğine sahip kişiler, yeni deneyimleri denemeye eğilimlidirler ve yeni zorlukları memnuniyetle kabul ederler, böylece daha iyi iş performansı elde ederler (Salgado, 1997). Sorumluluk özelliği güçlü olan bireyler ise çoğunlukla doğru ve güvenilir, ciddi ve sorumlu,

dikkatli ve kapsamlı, çalışkan ve planlamada iyidirler ve bu nedenle çoğu alanda daha iyi performans gösterebilirler (Barrick ve Mount, 1991; Hurtz ve Donovan, 2000; Tett, Jackson ve Rothstein, 1991). Yumuşak başlılık, bir grup içindeki diğer insanlarla etkileşime girmekten hoşlanma eğilimi ile kişiler arası ilişkilerini daha iyi yönetme becerileri sebebiyle hızlı uyum sağlayarak, iyi performans gösterdikleridir (Mount vd., 1998). Bu bağlamda **H₃** otel işletmelerinde kişilik özelliklerinin işgören performansını etkileyip etkilemediğini tespit etmek amacıyla test edilmiştir.

H₃: Kişilik özellikleri işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{3a}: Dışadönüklük işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{3b}: Duygusal dengeliklik işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{3c}: Deneyimlere açıklık işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{3d}: Sorumluluk işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{3e}: Yumuşakbaşlılık işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Kişilik özelliklerinin çevik bir örgüt içerisinde incelenmesine yönelik araştırmalar oldukça sınırlı kalmakla birlikte, araştırılması gereken önemli konulardan biri olduğu ifade edilmektedir (Gren, Torkar ve Feldt, 2017; Melo, Cruzes, Kon ve Conradi, 2013). İnsan davranışları ve deneyimleri arasındaki bireysel farklılıkların anlaşılması için yol gösterici olan kişilik özellikleri (John, Naumann ve Soto, 2008: 139) ile stratejik çeviklik arasındaki ilişki, her bir kişilik özelliğinin farklı davranış ve tutumu sebebiyle de farklılaşmaktadır.

“Birey ile çalışma ortamı olarak örgüt iyi bir şekilde eşleştiğinde ortaya çıkan uyumluluk” birey - örgüt uyumu olarak tanımlanmaktadır (Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005). Schneider (1987), kişi ile örgüt arasındaki ilişkinin temel belirleyicisi, bireyin kişiliği ile örgütün temel kişiliği arasındaki uyumdur. Bu bağlamda kişinin örgüte ilgi duyması, örgüt tarafından seçilmesi ve bir örgütte kalmak istemi bu uyuma bağlıdır. İşe alma ve sosyalleşme açısından yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumu elde etmek, zorlukların üstesinden gelmek için gereken esnekliğe ve örgütsel bağlılığa sahip bir işgücünü elde tutmakla

mümkündür (Kristof, 1996). Bu bağlamda örgütleri insanlar oluşturuyorsa (Schneider, 1987) hangi tür insanlar çevresel belirsizliklere, zorluklara, krizlere karşı stratejik açıdan çevik olan örgütlerle daha uyumlu olacaktır sorusunu test etmek faydalı olacaktır. Literatürde çok sınırlı kalmış bir araştırma alanı olmasına rağmen, faaliyet gösterdikleri çevreye ve turistlerin talebine aşırı duyarlı otel işletmeleri açısından kişilik özelliklerinin stratejik çeviklik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla **H₄** test edilmiştir.

H₄: Kişilik özellikleri stratejik çevikliği olumlu yönde etkilemektedir.

H_{4a}: Dışadönüklük stratejik çevikliği olumlu yönde etkilemektedir.

H_{4b}: Duygusal dengelilik stratejik çevikliği olumlu yönde etkilemektedir.

H_{4c}: Deneyimlere açıklık stratejik çevikliği olumlu yönde etkilemektedir.

H_{4d}: Sorumluluk stratejik çevikliği olumlu yönde etkilemektedir.

H_{4e}: Yumuşakbaşlılık stratejik çevikliği olumlu yönde etkilemektedir.

7.2.3. Örgüt Kültürü

Yüksek düzeyde birey - örgüt uyumu (Kristof, 1996; Schneider, 1987) diğer bir ifadeyle örgüt kültürünün, değerlerini ve normlarını çalışan ihtiyaçları türleri ile uyumlu olması halinde iş tatmini olumlu yönde etkilemektedir (Janićević, Nikčević ve Vasić, 2018). Dahası yapılan araştırmalar örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmıştır (Arnold ve Spell, 2006; Chang ve Lee, 2007; Jiang ve Klen, 2000; Lund, 2003; Mckinnon, Harrison, Chow ve Wu 2003; Navaie-Waliser, Lincoln, Karuturi ve Reisch, 2004; Roodt, Rieger ve Sempene, 2002). Silverthorne (2004) örgüt kültürü sırasıyla destekleyici olduğunda, yenilikçi olduğunda ve son olarak bürokratik olduğunda en yüksek düzeyde iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmada olduğu gibi Cameron ve Quinn'in (1999) kültür tipolojisini benimseyen Lund (2003), klan (esnekliği ve içsel odaklanmayı vurgulayan) ve adhokrasi (yenilikçiliği, yaratıcılığı ve uyarlanabilirliği vurgulayan) kültürleri ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki varken, pazar (hedef odaklılık ve rekabeti yenme) ve hiyerarşi (verimliliği ve sorunsuz işleyişi vurgulama) kültürleri ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu

belirtmektedir. Bu açıdan klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü baskın olan otel işletmelerinde işgörenlerin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla H_5 test edilmiştir.

H_5 : Örgüt kültürü iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{5a} : Klan kültürü iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{5b} : Adhokrasi kültürü iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{5c} : Hiyerarşi kültürü iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{5d} : Pazar kültürü iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Örgüt kültürü ne kadar güçlü ise işgörenlerin davranışları üzerindeki etkisi ve iş gücünün etkinliği ve verimliliği artmakta ve dolayısıyla işgörenlerin performansı da artmaktadır (Alvesson, 1989, 2002; Awadh ve Saad, 2013; Kotter ve Heskett, 1992; Saffold III, 1988; Lunenburg, 2011; Weikel ve dan Cameron, 2015). Deshpande, Farley ve Webster (1993) Japon firmalarında kültürün performans üzerindeki etkisinde sırasıyla pazar, adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürü olarak belirtmiştir. Deshpande ve Farley (2004), hem pazar hem de adhokrasi kültürleri ile performans arasında pozitif; klan ve hiyerarşi kültürleri ile performans arasında negatif ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda açık, dışa dönük örgüt kültürleri daha iyi performansla ilişkilirken; kapalı, içe yönelik örgüt kültürleri daha düşük performansla ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda otel işletmelerinde klan, hiyerarşi, adhokrasi ve pazar kültürü baskın olduğunda işgören performansının nasıl etkilendiğini tespit etmek amacıyla H_6 kurulmuştur.

H_6 : Örgüt kültürü işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{6a} : Klan kültürü işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{6b} : Adhokrasi kültürü işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{6c} : Hiyerarşi kültürü işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{6d} : Pazar kültürü işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Örgüt kültürü ile stratejik çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar oldukça sınırlıdır. Çevik örgütler, yatay bir hiyerarşiye sahip olarak tüm üyelerinin aktif katılımı, esnekliği ile şekillenen, hem üyeleri hem müşterileri hem de işbirlikleri açısından değişken gereksinimlere hızla cevap verebilen (Doz ve Kosonen, 2010) örgütler olarak ifade edilmektedir (Siakas ve Siakas, 2007). Bu açıdan Cameron ve Quinn (2011: 39)'ın Rekabetçi Değerler Çerçevesi kapsamında ortaya koyduğu klan, hiyerarşi, adhokrasi ve Pazar kültürünün stratejik açıdan hız, cevap verme, yetkinlik ve esneklik özellikleriyle çeviklik üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla **H_7** kurulmuştur.

H_7 : Örgüt kültürü stratejik çevikliği olumlu yönde etkilemektedir.

H_{7a} : Klan kültürü stratejik çevikliği olumlu yönde etkilemektedir.

H_{7b} : Adhokrasi kültürü stratejik çevikliği olumlu yönde etkilemektedir.

H_{7c} : Hiyerarşi kültürü stratejik çevikliği olumlu yönde etkilemektedir.

H_{7d} : Pazar kültürü i stratejik çevikliği olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmanın modeli ve değişkenler arasındaki ilişkiler model üzerinden hipotezler aracılığıyla gösterilmiştir. Araştırmanın evreni üzerinden örnekleme oluşturan otel çalışanları demografik bilgileri, çalışma koşulları ile ilgili detayları da içerdiğinden bu kısımda tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Bu kısım araştırmanın tekil tarama modelini ifade etmektedir. Diğer yandan, otel çalışanlarının kişilik özellikleri, çalıştıkları otel işletmesinin örgüt kültürü, stratejik çevikliğin iş tatmini ve performansları üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu kısım da araştırmanın nedensel araştırma bölümünü ifade etmektedir.

7.3. Evren ve Örneklem

Araştırma sonuçlarına istinaden genellenmek istenen elemanların tümü evreni oluşturmaktadır. Sonuçların genellenebilirliği arttıkça araştırma daha değerli olsa da evrenin tamamına ulaşmak

zordur. Bu sebeple somut ve ulaşılabilir olan çalışma evreni kavramı araştırmalar için önem arz etmektedir (Karasar, 2012: 109-110).

Turizm işletmeleri talebin belirli dönemlerde yoğunlaşması sebebiyle çoğunlukla mevsimsellik özelliği taşımakta ve bu durum da işgücü dalgalanmalarına yol açmaktadır. Diğer ifade ile turizm talebinin yoğun olduğu yüksek sezonda turizm işletmeleri aktif olarak faaliyet gösterirken, talebin az düşük sezonda tam kapasite ile çalışamama durumu söz konusudur. Ayrıca yüksek işgücü devir hızı sebebiyle niteliksiz ya da yarı nitelikli işgücü sorunu ortaya çıkmaktadır (Akova ve Tanrıverdi, 2015; İslamoğlu, Şimşek ve Tellioğlu, 2018; Kaya, 2012; Unur, Günay ve Çakıcı, 2019; Ünlüöner ve Şahin, 2011). Bu sebeple örgüt kültürünü daha iyi yansıtaacağı fikri ile mevsimsel dalgalanmaların nispeten daha az olduğu ve Ankara'daki bürokratik işleyiş sebebiyle kurumsallaşmaya daha aşina oldukları fikri ile 1,2, ve 3 yıldızlı otellere oranla daha kurumsal oldukları varsayılarak 4 ve 5 yıldızlı şehir otellerinin çalışanları çalışma alanı olarak planlanmıştır.

Evren içerisinden belirli kurallara göre seçilen ve seçildiği evreni temsil etme yeteneği olan küme olarak ifade edilen örneklem (Karasar, 2012: 110) için bu araştırmada ulaşılabilirlik ve maliyet de dikkate alınarak, ayrıca başkent olması ve bürokratik yoğunlaşma sebebiyle kurumsallaşmaya yatkın veya farkındalığı yüksek olma olasılığı ile Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları olarak planlanmıştır. Evrenden örneklem alma işlemi olan örnekleme (Karasar, 2012: 111) ile araştırmanın örnekleme, olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme olarak; kolay erişilebilir, araştırma için uygunluk ve gönüllük esasına dayalı katılımcılardan seçilmiştir (Kothari, 2004).

Ankara'da faaliyet gösteren 4 yıldızlı turizm işletme belgeli otel sayısı 60, 5 yıldızlı turizm işletme belgeli otel sayısı 30 olarak tespit edilmiştir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2022). Ancak istihdam bilgilerine ulaşamamıştır. TÜİK (2022) verilerine göre konaklama ve yiyecek sektöründe 2022 yılı Ekim ayı verilerine göre ücretli çalışan sayısı 1.174.626 olarak belirtilmiştir.

Araştırmanın örnekleme evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüğüne göre yüzde 95 güven düzeyinde 10.000.000 ana kütle büyüklüğü için gerekli örneklem büyüklüğü olan 384'ün üzerinde (Saraçlı, 2022: 8; Ural ve Kılıç, 2021: 43) olacak şekilde yapılmıştır. Örneklem büyüklüğü hesaplandıktan sonra olasılıksız örnekleme yönetiminden kolayda örnekleme

yöntemi ile Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı turizm işletme belgeli otel işletmelerinin çalışanlarından 404 kişi ile yüz yüze görüşülerek 2022 Eylül ve Ekim aylarında profesyonel anketörler aracılığıyla veriler toplanmıştır.

7.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak kişilik özellikleri, örgüt kültürü, stratejik çeviklik, iş tatmini ve performans düzeylerini belirlemek için kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Anket formu oluştururken demografik bilgilerin ve çalışma koşullarının yanı sıra söz konusu ölçekler bir araya getirilmiştir.

Bu araştırmada kullanılan anket formu, toplam altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm dokuz ifadenin yer aldığı kişisel bilgi formudur. İkinci kısımda on maddelik kişilik özellikleri ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde beş maddeden oluşan iş tatmini ölçeği yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise yedi maddeden oluşan stratejik çeviklik ölçeği bulunmaktadır. Beşinci bölümde dört maddelik kişisel beyana dayalı performans ölçeği yer almaktadır. Altıncı bölümde yirmi dört maddeden oluşan örgüt kültürü ölçeği bulunmaktadır.

7.4.1. Kişilik Özelliği Ölçeği

Kişilik özelliğini ölçmede McCrae ve Costa (1985) ile Beş Faktör Kişilik Özellikleri’nin literatüre kazandırılan, Türkçe’ye uyarlanmasında ise Atak (2003) tarafından hazırlanan On-Maddeli Kişilik Ölçeği kullanılmıştır. Toplam on ifadeden oluşan ölçeğin Beş Faktör Kişilik Özelliklerini ifade eder şekilde dışadönüklük, duygusal dengelilik, deneyime açıklık, sorumluluk ve yumuşak başlılık olmak üzere beş alt boyutu bulunmaktadır.

Ölçek, 7’li Likert tipinde derecelendirilmiş olup, cevap seçenekleri 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılmıyorum, 4-Kararsızım, 5- Kısmen Katılıyorum, 6-Katılıyorum, 7-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde puanlanmaktadır.

7.4.2. Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt kültürünü ölçmede Quinn ve Camerron (1992) modeli bağlamında klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar olmak üzere dört alt boyuta sahip model tercih edilmiştir. Köse (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış toplam yirmiden maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

Ölçek, 5'li Likert tipinde derecelendirilmiş olup, cevap seçenekleri 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5- Tamamen Katılmıyorum şeklinde puanlanmaktadır.

7.4.3. Stratejik Çeviklik Ölçeği

Stratejik çevikliği ölçmede Qi, Boyer ve Zhao (2009) tarafından geliştirilen Çevik Strateji ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Türkçe 'ye uyarlanmış şekilde Yıldız (2018) tarafından da kullanılmış olup, toplamda yedi ifadeden oluşmaktadır.

Ölçek, 5'li Likert tipinde derecelendirilmiş olup, cevap seçenekleri 1- Hiçbir zaman, 2-Çok Seyrek 3-Bazen 4- Çoğu Zaman, 5- Her Zaman şeklinde puanlanmaktadır.

7.4.4. İş Tatmini Ölçeği

İş tatminini ölçmede Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen ve sonrasında Yoon ve Thye (2002:106) tarafından kısaltılan Türkçe uyarlaması Kuşluvan ve Kuşluvan (2005) tarafından yapılan Genel İş Tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam beş maddeden oluşmaktadır. Beşinci madde için ters kodlama yapılmıştır.

Ölçek, 5'li Likert tipinde derecelendirilmiş olup, cevap seçenekleri 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5- Tamamen Katılmıyorum şeklinde puanlanmaktadır.

7.4.5. Performans Ölçeği

İşgören performansını ölçmede Staples, Hlland ve Higgings (1999) tarafından kişilerin genel performansını ölçmek amacıyla geliştirmiş Kişisel Beyana Dayalı Performans Ölçeği

kullanılmıştır. Rego ve Cunha (2008) altı maddelik bu ölçeği güncelleyerek, üç madde çıkartmış ve bir madde ekleyerek geliştirmiştir. Ölçek toplam dört maddeden oluşmaktadır. Dönmez (2014) Türkçe olarak uyarlamasını yapmıştır.

Rego ve Cunha (2008) Kişisel Beyana Dayalı Performans Ölçeği'ni 7'li Likert tipinde kullanmıştır. Bu araştırmada da ölçek 7'li Likert tipinde derecelendirilmiş olup, cevap seçenekleri; (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılmıyorum, 4-Kararsızım, 5- Kısmen Katılıyorum, 6- Katılıyorum, 7-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde puanlanmaktadır.

7.4.6. Demografik Özelliklere İlişkin Kişisel Bilgi Formu

Bu bölüm çalışanlar hakkında araştırmaya ilişkin katılımcıların tanımlayıcı istatistiklerini elde etmede çeşitli sorular bulunmaktadır. Cinsiyet, yaş, medeni durumun yanı sıra, eğitim seviyesi, çalışma koşulları (çalışılan departman ve pozisyon, bu pozisyonadaki deneyim süresi), çalıştıkları işletme türü, turizm alanında bir diploma veya sertifika alıp almadıkları bilgilerini içermektedir. Ayrıca kişinin yetiştiği aile ortamı (baskıcı ve otoriter, demokratik ve tamserbesiyetçi) ve yaşamlarının büyük bir çoğunluğu nerede geçirdiği (köy/kasaba, ilçe, şehir ve büyükşehir) sorulmuştur. Toplam on maddeden oluşmaktadır.

7.5. Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci belirli bir zaman diliminde eşzamanlı olarak profesyonel anketörler tarafından yüz yüze görüşmeler ile yapılmıştır. 5 Eylül 2022'de başlayan anket toplama işlemi 28 Eylül 2022 tarihinde tamamlanmış olup yaklaşık bir ay sürmüştür. Veri toplama sürecinin sonunda yüz yüze toplanan 404 adet anket formu ile veri seti oluşturmuştur. Toplam 3 anket tam doldurulmaması sebebiyle kayıp veri oluşturulmaması için örnekleme dahil edilmemiştir.

Gerekli izinler alındıktan sonra, işletmelerinde anket uygulamasına izin veren Ankara Merkezi'nde faaliyet gösteren Turizm işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları ile yüz yüze görüşülerek 5 Eylül- 28 Eylül 2022 tarihleri arasında elde edilen veriler ile 404 sayısına ulaşılmıştır.

7.6. Veri Analiz Teknikleri

Verilerin analizi için iki farklı program kullanılmıştır. Veriler SmartPLS 3 ve IBM SPSS V23 programı ile analiz edilmiştir. Ölçüm modellenin güvenilirlik ve geçerliliğinin incelenmesi ve yapının sınanması için Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Yapısal modelde etkilerinin incelenmesinde Bootstrap yöntemi esas alınmış ve 5000 yeniden örneklem kullanılmıştır. Normal dağılmayan ölçekler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Spearman's rho korelasyon katsayı kullanılmıştır. Önem düzeyi $p < 0,050$ olarak alınmıştır.

Anket formu ile toplanan araştırma verileri, ölçek maddeleri ve kişisel bilgi formu ifadeleri için kodlanarak çok değişkenli istatistik analiz programına aktararak analiz edilmiştir. Ölçeklerde bulunan ters yönlü ifadeler için ters kodlama işlemi yapılmıştır. Araştırmaya katılan örnekleme ilişkin tanımlayıcı özelliklerinin belirlenebilmesi için tanımlayıcı (betimsel) istatistiklerden faydalanılmıştır.

Araştırmada geliştirilen hipotezleri test etmek için çok değişkenli istatistik analizler uygulanmadan önce veriler analiz için hazır hale getirilmiştir. Toplanan verilerden geçerli sonuçlar elde edebilmek için verilerin kalitesi incelenmiştir. Bu bağlamda verilen hatasız olması için öncelikle veri girişi aşamasında eksik veya hatalı kodlamaya sahip hiçbir anket formu veri setine dahil edilmemiştir.

Yapısal eşitlik modelinde en önemli adım teoriyi birebir yansıtacak biçimde yol şemasının kurulmasıdır. Teorik arka planı güçlü olmayan bir model yapısal eşitlik modeli (YEM) ile geliştirilememektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010). Modelin test edileceği örneklem belirlendikten sonra model test edilirken, doğrulayıcı faktör analizi, yol analizi, yapısal regresyon analizi kullanılır. Uyum indeksleri değerlendirildikten sonra bulgular tartışılarak model kabul ya da reddedilir ya da model üzerinde düzeltmeler yapılarak model testi tekrarlanır. Modelin son aşaması elde edilen bulguların yorumlanarak tartışılmasıdır (Meydan ve Şeşen, 2015: 19).

Kullanılan ölçeklerin tamamı geçerlik ve güvenirlik açısından test edilerek Türkçe'ye uyarlanmış ölçeklerden seçildiği için yüzey (görünüş) geçerliliği yapılmamıştır. Bu sebeple modele ilişkin bütün değişkenlerin oluşturduğu yapıyı değerlendirmek için yapı geçerliliği

incelenmiştir. Güvenirlik için ise yapısal eşitlik modeline ilişkin iç tutarlık, ortalama açıklanan varyansları incelenmiştir.

İç tutarlılık, ölçüm aracında yer alan maddelerin tutarlılığı ve ölçüm aracının belirli bir davranışı veya niteliği ne kadar iyi ölçtüğü ile ilgilidir. Ölçüm aracını oluşturan her bir maddenin birbiriyle olan korelasyonunu ifade etmektedir. Sosyal Bilimlerde en çok kullanılan yöntem Cronbach alfadır (Sürücü ve Maslakçı, 2020). Bu doğrultuda faktör yükleri incelendiğinde veri setini en iyi temsil edebilecek şekilde yeniden düzenlenebilmesi için üç maddenin faktör yükleri 0,4'ten düşük oldukları için ölçekten çıkarılmıştır. Sonra ölçeklere ilişkin iç tutarlılık ve birleşim geçerliliği incelenmiş ve kişisel özelliklerine ilişkin dört madde düşük faktör yüküne sahip oldukları için veri setini temsil etme kabiliyetini arttırmak için çıkarılmıştır. Sonrasında birbirinden farklı değişkenlerin ilişkilerini test eden model için ayrışma geçerliliği yapılmıştır.

Yol analizi, iki veya daha fazla değişken arasında nedensel ilişkilerin test edilmesinde, doğrudan veya doğrudan olmayan ilişkileri karşılaştırmak amacıyla yapılmaktadır. İlişkiler karşılaştırılırken, bir değişken bazı değişkenlere göre bağımlı değişken iken, diğer değişkenlere göre bağımsız değişken olduğu karmaşık ve fazla sayıda değişkenin oluşturduğu modellerde tercih edilmektedir. Teorik nedenselliğin test edilerek doğrulması yol analizi ile yapılmaktadır. Değişkenlerin birbiri üzerindeki etkileri ise yol diyagramı ile gösterilmektedir. Bunun yanı sıra yol diyagramı hipotez testleri göstermek ve araştırma sonuçlarını özetlemek için kullanılır. Gizil değişkenleri de hesaba katarak gözlemlenemeyen değişkenler ile yapılan gizil değişkenlerle yol analizi, ölçme modelleri (doğrulamalı faktör analizi modelleri) ile temsil edilme ve ölçüm hatalarının da modele dahil edilmesini sağlayarak, daha güvenilir sonuçlar elde edilmesinin sağlanmasıdır (Meydan ve Şeşen, 2015: 27-31). Bu sebeple elde edilen ortalama varyans ve gözlemlenmeyen her değişken için ayırt edici geçerlilik olarak ifade edilen ayrıştırma geçerliği kullanılmıştır. Bu durumda ölçüm yeterli bulunmadığında model testine geçilmesi mümkün olmadığından yol analizi için önemli bir değerdir (Fornel ve Larcker, 1981). Uyum indeksleri ise modelin araştırmada kullanılan veriler ile uyum ya da uyumsuzluğunu ifade etmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 31).

7.7. Güvenirlik ve Geçerlik

Araştırmanın modelinden yola çıkarak yapılacak olan çok değişkenli istatistiksel analizlerden önce kullanılan ölçeklerin araştırmanın doğruluğunu yansıtacak şekilde, birbirleriyle ilişkili,

tutarlı, anlaşılır ve yeterli sayıda olduğu değerlendirilmelidir. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı geçerlik ve güvenirlik açısından geçerlik ve güvenirlikleri test edilerek Türkçe'ye uyarlanmış ölçeklerden seçildiği için yapısal eşitlik modeline ilişkin iç tutarlık, ortalama açıklanan varyansları, faktör yükleri ve birleşim geçerliliği incelenmiştir. Ayrıca modele ilişkin değişkenler arasında gizil değişkenleri ve ölçüm hatalarını da içerecek şekilde daha güvenilir sonuçlar elde etmek amacıyla ayrıştırma geçerliliği yer almaktadır.

Çizelge 7.1. Ölçeklere ait iç tutarlılık ve birleşim geçerliliğinin incelenmesi

Ölçekler	Maddeler	Faktör yükü	Cronbach's Alpha	CR	AVE
İş tatmini ölçeği	ITO1	0,892	0,763	0,855	0,603
	ITO2	0,890			
	ITO3	0,855			
	ITO4	0,832			
	ITO5	-0,054			
Örgüt kültürü ölçeği					
Adhokrasi	OK_A1	0,756	0,800	0,858	0,505
	OK_A2	0,740			
	OK_A3	0,772			
	OK_A4	0,763			
	OK_A5	0,634			
	OK_A6	0,576			
Hiyerarşi	OK_H1	0,693	0,760	0,833	0,455
	OK_H2	0,736			
	OK_H3	0,699			
	OK_H4	0,685			
	OK_H5	0,636			
	OK_H6	0,590			
Klan	OK_K1	0,839	0,789	0,851	0,500
	OK_K2	0,768			
	OK_K3	0,696			
	OK_K4	0,347			
	OK_K5	0,744			
	OK_K6	0,739			
Pazar	OK_P1	0,638	0,842	0,884	0,562
	OK_P2	0,725			
	OK_P3	0,706			
	OK_P4	0,762			
	OK_P5	0,809			
	OK_P6	0,841			

Çizelge 7.1. (devam) Ölçeklere ait iç tutarlılık ve birleşim geçerliliğinin incelenmesi

Kişilik özellikleri ölçeği					
Dışa dönüklük	OMK1	0,896	0,480	0,785	0,649
	OMK6	0,705			
Deneyimlere açıklık	OMK5	0,514	-0,263	0,606	0,446
	OMK10	0,792			
Yumuşak başlılık	OMK2	0,599	0,244	0,713	0,563
	OMK7	0,876			
Sorumluluk	OMK3	0,829	0,224	0,716	0,561
	OMK8	0,659			
Duygusal dengelilik	OMK4	0,324	0,178	0,640	0,526
	OMK9	0,973			
İş gören performansı	P1	0,833	0,844	0,895	0,681
	P2	0,825			
	P3	0,817			
	P4	0,826			
Stratejik çeviklik	SC1	0,642	0,834	0,876	0,503
	SC2	0,692			
	SC3	0,665			
	SC4	0,722			
	SC5	0,775			
	SC6	0,754			
	SC7	0,706			

CR: Composite Reliability (Birleşik/yapı güvenirliği), AVE: Average Variance Extracted (Ortalama açıklanan varyans)

İlk olarak birleşme geçerliliği incelendiğinde birleşme geçerliği için faktör yüklerinin $\geq 0,70$ ve AVE katsayılarının $\geq 0,50$ üzeri olması gerekmektedir. Ancak Fornell ve Larcker (1981) AVE 0,5'ten küçükse ve CR değeri 0,6'dan yüksek ise yapının birleşme geçerliliğinin sağlandığını belirtmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Eğer faktör yükleri 0,40 ile 0,70 arasında ise ve AVE ve CR katsayıların eşik değerlerinin üstünde ise maddeler ölçekten çıkarılmaz. Veri setini en iyi temsil edebilecek şekilde yeniden düzenlenebilmesi için aktör yükleri incelendiğinde İş doyum ölçeğinin IDO 5 maddesinin faktör yükü negatif ve 0,4'ten düşük çıkmıştır. Klan boyutunun madde 4'ü ve kişilik ölçeğinin duygusal dengelilik boyutundaki 4. maddesinin faktör yükü 0,4'ten düşük olarak 0,347 ve 0,324 olarak elde edilmiştir. Bu üç maddenin faktör yükleri 0,4'ten düşük oldukları için ölçekten çıkarılmıştır.

Çizelge 7.2. Ölçeklere ait iç tutarlılık ve birleşim geçerliliğinin incelenmesi (IDO5, OK_K4 ve OMK4 maddeleri çıkarıldıktan sonra elde edilen sonuçlar)

Ölçekler	Maddeler	Faktör yükü	Cronbach's Alpha	CR	AVE
İş tatmini ölçeği	ITO1	0,894	0,891	0,924	0,754
	ITO2	0,891			
	ITO3	0,855			
	ITO4	0,830			
Örgüt kültürü ölçeği					
Adhokrasi	OK_A1	0,756	0,800	0,858	0,505
	OK_A2	0,740			
	OK_A3	0,772			
	OK_A4	0,764			
	OK_A5	0,634			
	OK_A6	0,575			
Hiyerarşi	OK_H1	0,692	0,760	0,833	0,455
	OK_H2	0,737			
	OK_H3	0,699			
	OK_H4	0,685			
	OK_H5	0,636			
	OK_H6	0,589			
Klan	OK_K1	0,844	0,819	0,873	0,580
	OK_K2	0,777			
	OK_K3	0,694			
	OK_K5	0,746			
	OK_K6	0,739			
Pazar	OK_P1	0,638	0,842	0,884	0,562
	OK_P2	0,725			
	OK_P3	0,706			
	OK_P4	0,762			
	OK_P5	0,809			
	OK_P6	0,841			
Kişilik özellikleri ölçeği					
Dışa dönüklük	OMK1	0,895	0,480	0,785	0,649
	OMK6	0,705			
Deneyimlere açıklık	OMK5	0,499	-0,263	0,605	0,447
	OMK10	0,803			
Yumuşak başlılık	OMK2	0,599	0,244	0,714	0,563
	OMK7	0,876			
Sorumluluk	OMK3	0,827	0,224	0,716	0,561
	OMK8	0,663			
Duygusal dengelilik	OMK9	1,000	1,000	1,000	1,000

Çizelge 7.2. (devam) Ölçeklere ait iç tutarlılık ve birleşim geçerliliğinin incelenmesi (IDO5, OK_K4 ve OMK4 maddeleri çıkarıldıktan sonra elde edilen sonuçlar)

İş gören performansı	P1	0,833	0,844	0,895	0,681
	P2	0,825			
	P3	0,817			
	P4	0,826			
Stratejik çeviklik	SC1	0,642	0,834	0,876	0,503
	SC2	0,691			
	SC3	0,665			
	SC4	0,722			
	SC5	0,775			
	SC6	0,754			
	SC7	0,706			

CR: Composite Reliability (Birleşik/yapı güvenirliği), AVE: Average Variance Extracted (Ortalama açıklanan varyans)

Ölçeklere ait faktör yükleri incelendiğinde faktör yükleri 0,4'ün üzerinde elde edilmiştir. Ancak ölçeklere ait CR değeri ve Cronbach's alfa değerleri 0,7'den düşük elde edilen ölçekler tespit edilmiştir. BU ölçeklerin Cronbach's alfa değerlerinin ve CR değerleri 0,7'den yüksek olmalıdır. Dışa dönüklük, sorumluluk, yumuşak başlılık, deneyimlere açıklık kişisel özelliklerin Cronbach's alfa değerleri 0,7'den düşük elde edilmiştir. Bunun için bu kişisel özelliklerin en düşük faktör yüküne sahip maddeleri ölçekten çıkarılmıştır. OMK8, OMK2, OMK5, OMK6 maddeleri ölçekten çıkarılmıştır. PLS algoritmasında ölçeklerde tek madde ile çalışabilmektedir. Onun için bu ölçekler tek maddeli olarak kullanılmasında istatistiksel olarak bir sakınca yoktur.

Çizelge 7.3. Ölçeklere ait iç tutarlılık ve birleşim geçerliliğinin incelenmesi (IDO5, OK_K4 ve OMK4, OMK8, OMK2, OMK5, OMK6 maddeleri çıkarıldıktan sonra elde edilen sonuçlar)

Ölçekler	Maddeler	Faktör yükü	Cronbach's Alpha	CR	AVE
İş tatmini ölçeği	ITO1	0,895	0,891	0,924	0,754
	ITO2	0,891			
	ITO3	0,855			
	ITO4	0,830			
Adhokrasi	OK_A1	0,756	0,800	0,858	0,505
	OK_A2	0,740			
	OK_A3	0,772			
	OK_A4	0,764			
	OK_A5	0,634			
	OK_A6	0,575			

Çizelge 7.3. (devam) Ölçeklere ait iç tutarlılık ve birleşim geçerliliğinin incelenmesi (IDO5, OK_K4 ve OMK4, OMK8, OMK2, OMK5, OMK6 maddeleri çıkarıldıktan sonra elde edilen sonuçlar)

Hiyerarşi	OK_H1	0,693	0,760	0,833	0,455
	OK_H2	0,736			
	OK_H3	0,699			
	OK_H4	0,685			
	OK_H5	0,636			
	OK_H6	0,589			
Klan	OK_K1	0,844	0,819	0,873	0,580
	OK_K2	0,777			
	OK_K3	0,694			
	OK_K5	0,746			
	OK_K6	0,739			
Pazar	OK_P1	0,638	0,842	0,884	0,562
	OK_P2	0,725			
	OK_P3	0,706			
	OK_P4	0,762			
	OK_P5	0,809			
	OK_P6	0,841			
Dışa dönüklük	OMK1	1,000	1,000	1,000	1,000
Deneyimlere açıklık	OMK10	1,000	1,000	1,000	1,000
Sorumluluk	OMK3	1,000	1,000	1,000	1,000
Yumuşak başlılık	OMK7	1,000	1,000	1,000	1,000
Duygusal dengelilik	OMK9	1,000	1,000	1,000	1,000
İş gören performansı	P1	0,834	0,844	0,895	0,681
	P2	0,826			
	P3	0,817			
	P4	0,825			
Stratejik çeviklik	SC1	0,644	0,834	0,876	0,503
	SC2	0,693			
	SC3	0,664			
	SC4	0,721			
	SC5	0,775			
	SC6	0,753			
	SC7	0,706			

CR: Composite Reliability (Birleşik/yapı güvenirliliği), AVE: Average Variance Extracted (Ortalama açıklanan varyans)

Yukarıda belirtilen maddeler sırasıyla çıkarıldıktan sonra elde edilen nihai sonuçlar tablo Çizelge 6.3'te sunulmuştur. Ölçeklere ait faktör yükleri incelendiğinde 0,575 ile 1,000 aralığında değişmektedir. Faktör yükleri 0,40'ın üzerinde elde edilmiştir. Ölçeklere ait AVE değerleri hiyerarşi boyutunun dışındaki ölçeklerin AVE değerleri 0,5'ten yüksek olarak elde edilmiştir. Hiyerarşi boyutunun ise 0,455 olarak elde edilmiştir. AVE değeri 0,5'ten düşük olsa bile CR değeri 0,833 olarak elde edildiği için Fornell ve Larcker (1981) göre herhangi bir sorun teşkil etmemektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Genel itibariyle faktör yükleri ve AVE değerlerine göre ölçeklere ait birleşme geçerliliği sağlanmıştır.

İç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach's alfa değerinin $\geq 0,50$ ve CR (convergent reliability) katsayılarının $\geq 0,70$ üzeri olması gerekmektedir. İç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach's alfa ve CR katsayıları incelendiğinde alt boyutlarının cronbach's alfa değeri $0,760 - 1,000$ aralığında, CR değeri ise $0,833 - 1,000$ arasında değişmektedir. Elde edilen bu katsayılara göre iç tutarlılık güvenilirliği sağlanmıştır.



Çizelge 7.4. Ayrışma geçerliliği (Fornell-Larcker)

	Adhokrasi	Deneyimlere açıklık	Duygusal dengelilik	Dışa dönüklük	Hiyerarşi	Klan	Pazar	Sorumluluk	Stratejik çeviklik	Yumuşak başlılık	İş gören performansı	İş tatmini
Adhokrasi	0,711											
Deneyimlere açıklık	0,013	1,000										
Duygusal dengelilik	0,212	-0,219	1,000									
Dışa dönüklük	0,226	0,044	0,105	1,000								
Hiyerarşi	0,566	0,071	0,120	0,297	0,675							
Klan	0,711	0,054	0,217	0,272	0,599	0,762						
Pazar	0,641	0,090	0,175	0,290	0,598	0,624	0,750					
Sorumluluk	0,091	0,022	0,056	0,301	0,171	0,099	0,090	1,000				
Stratejik çeviklik	0,498	-0,023	0,213	0,321	0,431	0,499	0,515	0,057	0,709			
Yumuşak başlılık	0,328	0,030	0,310	0,391	0,311	0,369	0,361	0,233	0,413	1,000		
İş gören performansı	0,499	0,025	0,230	0,301	0,410	0,499	0,531	0,059	0,610	0,377	0,825	
İş tatmini	0,470	0,083	0,270	0,402	0,433	0,547	0,459	0,156	0,381	0,358	0,504	0,868

Ayrıştırma geçerliliği geliştirilen Fornell-Larcker ölçütünde faktörlerin AVE katsayılarının karekökünün yapıdaki diğer faktörler arasındaki korelasyon katsayılarından yüksek olması gerekmektedir. Köşegenlerde yer alan ve koyu punto ile gösterilen değerler faktörlere ait AVE karekökü iken diğer değerler ise faktörler arasındaki korelasyon katsayısıdır. Analiz sonucunda AVE karekök katsayıların kendi satır ve sütunundaki korelasyon katsayılarından yüksek olarak elde edildiğinden ayrışma geçerliliği sağlanmıştır.

Çizelge 7.5. Ayırışma geçerliliği (HTMT)

	Adhokrasi	Deneyimlere açıklık	Duygusal dengelilik	Dışa dönüklük	Hiyerarşi	Klan	Pazar	Sorumluluk	Stratejik çeviklik	Yumuşak başlılık	İş gören performansı
Deneyimlere açıklık	0,058										
Duygusal dengelilik	0,235	0,219									
Dışa dönüklük	0,252	0,044	0,105								
Hiyerarşi	0,720	0,095	0,135	0,341							
Klan	0,875	0,061	0,233	0,289	0,750						
Pazar	0,783	0,098	0,183	0,313	0,754	0,745					
Sorumluluk	0,101	0,022	0,056	0,301	0,200	0,105	0,100				
Stratejik çeviklik	0,607	0,032	0,233	0,355	0,539	0,588	0,604	0,078			
Yumuşak başlılık	0,364	0,030	0,310	0,391	0,352	0,398	0,394	0,233	0,452		
İş gören performansı	0,606	0,043	0,249	0,327	0,505	0,586	0,623	0,063	0,725	0,410	
İş tatmini	0,554	0,090	0,283	0,424	0,525	0,633	0,532	0,164	0,443	0,377	0,579

Ayrıştırma geçerliliği içi geliştirilen diğer bir ölçüt ise HTMT katsayılarıdır. HTMT katsayısı modelde yer alan tüm maddelerin korelasyonlarının ortalamasının aynı ölçeğin maddelerine ait korelasyonlarının geometrik ortalamalarına oranıdır. Ayrıştırma geçerliliğinin sağlanması için HTMT katsayılarının 0,90'nın altında olması gerekmektedir. Elde edilen HTMT katsayılarının tamamı 0,90'nın altında elde edildiği için ayrışma geçerliliği sağlanmıştır (Henseler, Ringle ve Sarstedt, 2015).

Çizelge 7.6. Ayrışma geçerliliği için çapraz yüklerin incelenmesi

	Adhokrasi	Deneyimlere açıklık	Duygusal dengelilik	Dışa dönüklük	Hiyerarşi	Klan	Pazar	Sorumluluk	Stratejik çeviklik	Yumuşak başlık	İş gören performansı	İş tatmini
ITO1	0,418	0,040	0,310	0,384	0,404	0,476	0,400	0,169	0,336	0,370	0,490	0,895
ITO2	0,434	0,049	0,256	0,374	0,368	0,508	0,408	0,157	0,315	0,294	0,441	0,891
ITO3	0,410	0,099	0,157	0,320	0,377	0,465	0,416	0,126	0,341	0,311	0,396	0,855
ITO4	0,367	0,106	0,205	0,312	0,352	0,451	0,370	0,084	0,332	0,261	0,418	0,830
OK_A1	0,756	0,022	0,188	0,172	0,445	0,631	0,466	0,082	0,373	0,299	0,378	0,394
OK_A2	0,740	-0,082	0,170	0,150	0,380	0,518	0,385	0,072	0,355	0,229	0,404	0,278
OK_A3	0,772	0,016	0,142	0,166	0,367	0,473	0,484	0,066	0,315	0,208	0,318	0,354
OK_A4	0,764	0,023	0,166	0,190	0,345	0,464	0,491	0,072	0,327	0,228	0,321	0,390
OK_A5	0,634	0,028	0,093	0,116	0,360	0,474	0,447	0,051	0,369	0,202	0,337	0,280
OK_A6	0,575	0,049	0,133	0,165	0,499	0,445	0,452	0,040	0,373	0,216	0,356	0,292
OK_H1	0,390	0,106	0,047	0,244	0,693	0,427	0,396	0,138	0,323	0,216	0,285	0,329
OK_H2	0,392	-0,018	0,117	0,208	0,736	0,437	0,437	0,167	0,324	0,267	0,310	0,303
OK_H3	0,440	0,048	0,101	0,162	0,699	0,443	0,445	0,006	0,296	0,240	0,304	0,307
OK_H4	0,419	0,004	0,132	0,201	0,685	0,418	0,382	0,114	0,269	0,212	0,289	0,299
OK_H5	0,340	0,089	0,029	0,195	0,636	0,363	0,382	0,098	0,279	0,161	0,283	0,229
OK_H6	0,293	0,069	0,049	0,192	0,589	0,321	0,381	0,184	0,247	0,145	0,171	0,281
OK_K1	0,567	0,085	0,232	0,320	0,502	0,844	0,550	0,101	0,488	0,390	0,489	0,508
OK_K2	0,530	0,107	0,138	0,190	0,503	0,777	0,472	0,103	0,378	0,222	0,392	0,409
OK_K3	0,461	-0,013	0,108	0,156	0,368	0,694	0,368	0,035	0,268	0,208	0,271	0,354
OK_K5	0,531	0,003	0,168	0,135	0,433	0,746	0,503	0,053	0,357	0,274	0,355	0,404
OK_K6	0,620	-0,004	0,158	0,195	0,460	0,739	0,459	0,069	0,370	0,278	0,351	0,384
OK_P1	0,405	0,097	0,031	0,171	0,478	0,442	0,638	0,053	0,310	0,239	0,290	0,338
OK_P2	0,507	0,035	0,132	0,218	0,419	0,455	0,725	0,070	0,377	0,274	0,394	0,334
OK_P3	0,473	0,035	0,066	0,162	0,417	0,424	0,706	0,110	0,334	0,287	0,354	0,308
OK_P4	0,496	0,074	0,164	0,221	0,420	0,491	0,762	0,031	0,394	0,212	0,404	0,370
OK_P5	0,478	0,080	0,159	0,281	0,478	0,477	0,809	0,108	0,416	0,305	0,424	0,356

Çizelge 7.6. (devam) Ayrışma geçerliliği için çapraz yüklerin incelenmesi

OK_P6	0,521	0,084	0,201	0,237	0,489	0,516	0,841	0,041	0,466	0,307	0,494	0,362
OMK1	0,226	0,044	0,105	1000,000	0,297	0,272	0,290	0,301	0,321	0,391	0,301	0,402
OMK10	0,013	1000,000	-0,219	0,044	0,071	0,054	0,090	0,022	-0,023	0,030	0,025	0,083
OMK3	0,091	0,022	0,056	0,301	0,171	0,099	0,090	1000,000	0,057	0,233	0,059	0,156
OMK7	0,328	0,030	0,310	0,391	0,311	0,369	0,361	0,233	0,413	1000,000	0,377	0,358
OMK9	0,212	-0,219	1000,000	0,105	0,120	0,217	0,175	0,056	0,213	0,310	0,230	0,270
P1	0,408	0,057	0,224	0,337	0,379	0,380	0,454	0,075	0,521	0,332	0,834	0,393
P2	0,395	0,051	0,168	0,236	0,283	0,406	0,422	0,015	0,476	0,296	0,826	0,377
P3	0,434	-0,014	0,173	0,201	0,338	0,452	0,428	0,025	0,504	0,314	0,817	0,465
P4	0,409	-0,009	0,191	0,218	0,347	0,408	0,447	0,076	0,510	0,302	0,825	0,425
SC1	0,296	0,001	0,105	0,360	0,341	0,278	0,243	0,186	0,644	0,326	0,344	0,274
SC2	0,317	0,012	0,159	0,272	0,276	0,342	0,329	0,065	0,693	0,282	0,386	0,323
SC3	0,392	-0,030	0,205	0,165	0,315	0,374	0,365	0,023	0,664	0,236	0,387	0,233
SC4	0,404	-0,004	0,131	0,189	0,259	0,350	0,402	0,045	0,721	0,200	0,443	0,297
SC5	0,416	-0,006	0,147	0,233	0,366	0,421	0,495	0,009	0,775	0,330	0,472	0,281
SC6	0,357	-0,016	0,157	0,188	0,306	0,384	0,376	0,000	0,753	0,356	0,465	0,266
SC7	0,277	-0,073	0,154	0,200	0,273	0,314	0,320	-0,025	0,706	0,317	0,522	0,217

Ayrışma geçerliliği olarak ilk olarak maddelerin binişik madde olup olmadıklarının incelenmesi gerekir. Modelde yer alan her bir maddenin en yüksek faktör yükü değerini kendi alt boyutu içerisinde almalı ve diğer boyutlardaki faktör yükü arasında 0,1'den fazla fark olmamalıdır. Eğer bu fark 0,1'den az ise binişik madde olarak ifade edilir ve bu maddeleri modelden çıkarılması gereklidir. Maddelere ait çapraz yükler incelendiğinde ise ölçekte binişik madde yer almamaktadır.

8. BULGULAR

Bu bölümde örneklem ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve araştırma modeline ilişkin değişkenler arasında ilişkileri ifade eden hipotezlerin test edilmesinden elde edilen analizlerin sonuçları bulunmaktadır.

8.1. Tanımlayıcı (Betimsel) İstatistikler

Çizelge 8.1. Katılımcılara ait demografik özellikler

	Frekans (n) / ortalama ± s. sapma	Yüzde (%) / ortanca (minimum - maksimum)
Cinsiyet		
Kadın	174	43,1
Erkek	230	56,9
Medeni durum		
Evli	204	50,5
Bekar	200	49,5
Yaş grubu		
25 yaş ve aşağısı	48	11,9
26-35	178	44,1
36-45	141	34,9
46-55	34	8,4
56 ve üzeri	3	0,7
Deneyim süresi		
1-5 yıl	233	57,7
6-10 yıl	120	29,7
11-15 yıl	29	7,2
16-20 yıl	10	2,5
21 ve üzeri	12	3,0
Eğitim seviyesi		
İlköğretim	15	3,7
Lise	190	47,0
Önlisans	69	17,1
Lisans	130	32,2
Diploma veya sertifika		
Gastronomi	6	8,0
Konaklama ve Otelcilik	1	1,3
Turizm Otelcilik	68	90,7
Departman		
Finans	1	0,2
Güvenlik	7	1,7
Halkla ilişkiler	2	0,5
İnsan Kaynakları	14	3,5
Kat hizmetleri	79	19,6

Çizelge 8.1. (devam) Katılımcılara ait demografik özellikler

Muhasebe	28	6,9
Mutfak	35	8,7
Müşteri ilişkileri	1	0,2
Önbüro	135	33,4
Satın Alma	8	2,0
Satış Pazarlama	7	1,7
SPA	4	1,0
Teknik	3	0,7
Yiyecek İçecek	73	18,1
Yönetim	7	1,7
Pozisyon		
Aşçı	19	4,7
Aşçı Yardımcısı	1	0,2
Barmen	1	0,2
Belboy	45	11,1
Finans Müdürü	1	0,2
Garson	58	14,4
Gece Müdürü	3	0,7
Genel Müdür	1	0,2
Güvenlik	21	5,2
Halkla İlişkiler Sorumlusu	1	0,2
HK Sorumlusu	1	0,2
İdari İşler	1	0,2
İK Personeli	1	0,2
İK Sorumlusu	2	0,5
İnsan Kaynakları Müdürü	6	1,5
İnsan Kaynakları Personeli	4	1,0
Kat Görevlisi	47	11,6
Kat Şefi	2	0,5
Kısım Şefi	2	0,5
Komi	6	1,5
Masör	1	0,2
Misafir İlişkileri Sorumlusu	1	0,2
Muhasebe Müdürü	15	3,7
Muhasebe Personeli	7	1,7
Muhasebe Sorumlusu	5	1,2
Mutfak Şefi	1	0,2
Müşteri İlişkileri Müdürü	1	0,2
Operasyon Müdürü	1	0,2
Önbüro Müdürü	6	1,5
Önbüro Şefi	5	1,2
Pasta Şefi	3	0,7
Personel Müdürü	2	0,5
Resepsyonist	55	13,6
Restoran Şefi	1	0,2
Rezervasyon Görevlisi	1	0,2

Çizelge 8.1. (devam) Katılımcılara ait demografik özellikler

Santral	4	1,0
Satın Alma	1	0,2
Satın Alma Müdürü	7	1,7
Satın Alma Personeli	1	0,2
Satış Pazarlama Müdürü	2	0,5
Satış Pazarlama Personeli	5	1,2
Spa Sorumlusu	3	0,7
Şef	8	2,0
Şef Garson	2	0,5
Şef Yamağı	1	0,2
Teknik Servis Müdürü	2	0,5
Temizlik Görevlisi	30	7,4
Vale	3	0,7
Yardımcı Aşçı	1	0,2
Yiyecek İçecek Müdürü	4	1,0
Yönetici Asistanı	2	0,5
İşletme türü		
5 yıldızlı	190	47,0
4 yıldızlı	214	53,0
Aile ortamı ve yapısı		
Baskıcı ve otoriter	201	49,8
Demokratik	180	44,6
Tam serbesiyetçi	23	5,7
Yaşam yeri		
Köy/Kasaba	1	0,2
İlçe	17	4,2
Şehir	385	95,3
Büyükşehir	1	0,2
Yaş	34,26 ± 7,80	34,00 (4,00 - 60,00)
Deneyim süresi	6,27 ± 5,39	5,00 (1,00 - 39,00)

Katılımcıların %43,1'i kadın iken, %56,9'u erkektir. Katılımcıların %50,5'inin evli, %44,1'inin 26-35 yaş grubunda yer aldığı, %57,7'sinin 1-5 yıldır çalıştığı, %47'sinin lise mezunu olduğu, %90,7'sinin turizm otelcilik diploma veya sertifikasının olduğu bulunmuştur. Katılımcıların %33,4'ünün ön büro departmanında çalıştığı, %14,4'ünün garson olarak çalıştığı, %53,2'sinin 4 yıldızlı işletme türünde çalıştığı, %49,8'inin baskıcı ve otoriter aile ortamına sahip olduğu elde edilmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 34,26 ve deneyim süresi ortalaması 6,27 olarak elde edilmiştir.

8.2. Yapısal Model Sonucuna Ait Yol Katsayıları

Çizelge 8.2. Yapısal model sonucuna ait yol katsayıları

	β	s. sapma	t istatistiği	p	VIF	f ²	R ²	Düzeltilmiş R ²
Yumuşak başlılık -> İş gören performansı	0,051	0,045	1,149	0,251	1,494	0,003		
Deneyimlere açıklık -> İş gören performansı	0,005	0,034	0,156	0,876	1,094	0,000		
Duygusal dengelilik -> İş gören performansı	0,028	0,038	0,748	0,455	1,242	0,001		
Dışa dönüklük -> İş gören performansı	0,015	0,043	0,349	0,727	1,418	0,000		
Sorumluluk -> İş gören performansı	-0,036	0,042	0,860	0,390	1,144	0,002		
Adhokrasi -> İş gören performansı	0,081	0,059	1,390	0,165	2,441	0,005	0,496	0,482
Hiyerarşi -> İş gören performansı	-0,017	0,048	0,363	0,717	1,896	0,000		
Klan -> İş gören performansı	0,020	0,063	0,311	0,756	2,626	0,000		
Pazar -> İş gören performansı	0,158	0,056	2,834	0,005	2,210	0,022		
Stratejik çeviklik -> İş gören performansı	0,373	0,050	7,402	<0,001	1,645	0,168		
İş tatmini -> İş gören performansı	0,222	0,047	4,755	<0,001	1,702	0,058		
Yumuşak başlılık -> İş tatmini	0,033	0,046	0,702	0,483	1,492	0,001		
Deneyimlere açıklık -> İş tatmini	0,077	0,038	2,028	0,043	1,083	0,009		
Duygusal dengelilik -> İş tatmini	0,150	0,051	2,918	0,004	1,204	0,032		
Dışa dönüklük -> İş tatmini	0,224	0,048	4,699	<0,001	1,332	0,064		
Sorumluluk -> İş tatmini	0,017	0,045	0,387	0,699	1,143	0,000	0,413	0,398
Adhokrasi -> İş tatmini	0,079	0,066	1,198	0,231	2,430	0,004		
Hiyerarşi -> İş tatmini	0,062	0,060	1,041	0,298	1,889	0,004		
Klan -> İş tatmini	0,291	0,068	4,250	<0,001	2,482	0,058		
Pazar -> İş tatmini	0,069	0,059	1,155	0,249	2,201	0,004		
Stratejik çeviklik -> İş tatmini	0,017	0,051	0,346	0,730	1,645	0,000		
Yumuşak başlılık -> Stratejik çeviklik	0,185	0,047	3,927	<0,001	1,436	0,039		
Deneyimlere açıklık -> Stratejik çeviklik	-0,059	0,037	1,567	0,118	1,078	0,005		
Duygusal dengelilik -> Stratejik çeviklik	0,031	0,042	0,733	0,464	1,203	0,001		
Dışa dönüklük -> Stratejik çeviklik	0,123	0,052	2,369	0,018	1,307	0,019		
Sorumluluk -> Stratejik çeviklik	-0,081	0,043	1,891	0,059	1,133	0,010	0,391	0,377
Adhokrasi -> Stratejik çeviklik	0,151	0,067	2,250	0,025	2,392	0,016		
Hiyerarşi -> Stratejik çeviklik	0,066	0,056	1,183	0,237	1,882	0,004		
Klan -> Stratejik çeviklik	0,126	0,062	2,038	0,042	2,456	0,011		
Pazar -> Stratejik çeviklik	0,204	0,065	3,119	0,002	2,134	0,032		
Model uyum indeksleri SRMR=0,059; NFI=0,694; GoF=1,388								
β : Standartlaştırılmış beta								

8.2.1. İşgören Performansı Yol Katsayıları

8.2.1.1. Kişilik özellikleri

- Dışa dönüklük ile işgören performansı arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ($\beta=0,015$; $p=0,727$).

- Duygusal dengelilik ile işgören performansı arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ($\beta=0,028$; $p=0,455$).
- Deneyimlere açıklık ile işgören performansı arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ($\beta=0,005$; $p=0,876$).
- Sorumluluk ile işgören performansı arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ($\beta=-0,036$; $p=0,39$).

Yumuşak başlılık ile işgören performansı arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ($\beta=0,051$; $p=0,251$).

Bu bağlamda H_3 reddedilmiştir.

8.2.1.2. Örgüt kültürü

- Klan ile işgören performansı arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ($\beta=0,02$; $p=0,756$).
- Adhokrasi ile işgören performansı arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ($\beta=0,081$; $p=0,165$).
- Hiyerarşi ile işgören performansı arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ($\beta=-0,017$; $p=0,717$).
- Pazar ile işgören performansı arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, pazar değişkeninin İş gören performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır ($\beta=0,158$; $p=0,005$). Pazar kültürünün artması işgören performansını arttırmaktadır.

Bu bağlamda H_6 'ya ilişkin H_{6a} , H_{6b} , H_{6c} reddedilmiş, H_{6d} kabul edilmiştir.

8.2.1.3. Stratejik çeviklik

Stratejik çeviklik ile işgören performansı arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, stratejik çeviklik değişkeninin işgören performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır ($\beta=0,373$; $p<0,001$). Stratejik çevikliğin artması işgören performansını arttırmaktadır. Bu bağlamda H_9 kabul edilmiştir.

8.2.1.4. İş tatmini

İş tatmini ile işgören performansı arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, iş tatmini değişkeninin işgören performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır ($\beta=0,222$; $p<0,001$). İş tatmininin artması işgören performansını arttırmaktadır. Bu bağlamda H_1 kabul edilmiştir.

8.2.2. İş Tatmini Yol Katsayısı

8.2.2.1. Kişilik özellikleri

- Dışa dönüklük ile iş tatmini arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, dışa dönüklük değişkeninin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi vardır ($\beta=0,224$; $p<0,001$). Dışa dönüklüğün artması iş tatminini arttırmaktadır. H_{2a} kabul edilmiştir.
- Deneyimlere açıklık ile iş tatmini arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, deneyimlere açıklık değişkeninin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi vardır ($\beta=0,077$; $p=0,043$). Deneyimlere açıklığın artması iş tatminini arttırmaktadır. H_{2b} kabul edilmiştir.
- Duygusal dengelilik ile iş tatmini arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, duygusal dengelilik değişkeninin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi vardır ($\beta=0,15$; $p=0,004$). Duygusal dengeliliğinin artması iş tatminini arttırmaktadır. H_{2c} kabul edilmiştir.
- Sorumluluk ile İş tatmini arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ($\beta=0,017$; $p=0,699$). H_{2d} reddedilmiştir.
- Yumuşak başlılık ile İş tatmini arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ($\beta=0,033$; $p=0,483$). H_{2e} reddedilmiştir.

8.2.2.2. Örgüt kültürü

- Klan ile iş tatmini arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, klan değişkeninin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi vardır ($\beta=0,291$; $p<0,001$). Klanın artması İş tatminini arttırmaktadır. H_{5a} kabul edilmiştir.

- Adhokrasi ile iş tatmini arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ($\beta=0,079$; $p=0,231$). H_{5b} reddedilmiştir.
- Hiyerarşi ile iş tatmini arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ($\beta=0,062$; $p=0,298$). H_{5c} reddedilmiştir.
- Pazar ile iş tatmini arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ($\beta=0,069$; $p=0,249$). H_{5d} reddedilmiştir.

8.2.2.3. Stratejik çeviklik

Stratejik çeviklik ile iş tatmini arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ($\beta=0,017$; $p=0,73$). Bu bağlamda H_8 reddedilmiştir.

8.2.3. Stratejik Çeviklik Yol Katsayısı

8.2.3.1. Kişilik özellikleri

- Dışa dönüklük ile stratejik çeviklik arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, dışa dönüklük değişkeninin stratejik çeviklik üzerinde pozitif bir etkisi vardır ($\beta=0,123$; $p=0,018$). Dışa dönüklüğün artması stratejik çevikliği arttırmaktadır. H_{4a} kabul edilmiştir.
- Duygusal dengelilik ile stratejik çeviklik arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ($\beta=0,031$; $p=0,464$). H_{4b} reddedilmiştir.
- Deneyimlere açıklık ile stratejik çeviklik arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ($\beta=-0,059$; $p=0,118$). H_{4c} reddedilmiştir.
- Sorumluluk ile stratejik çeviklik arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ($\beta=-0,081$; $p=0,059$). H_{4d} reddedilmiştir.
- Yumuşak başlılık ile stratejik çeviklik arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, yumuşak başlılık değişkeninin stratejik çeviklik üzerinde pozitif bir etkisi vardır ($\beta=0,185$; $p<0,001$). Yumuşak başlılığın artması stratejik çevikliği arttırmaktadır. H_{4e} kabul edilmiştir.

8.2.3.2. Örgüt kültürü

- Klan ile stratejik çeviklik arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, klan değişkeninin stratejik çeviklik üzerinde pozitif bir etkisi vardır ($\beta=0,126$; $p=0,042$). Klan kültürünün artması stratejik çevikliği arttırmaktadır. H_{7a} kabul edilmiştir.
- Adhokrasi ile stratejik çeviklik arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, adhokrasi değişkeninin stratejik çeviklik üzerinde pozitif bir etkisi vardır ($\beta=0,151$; $p=0,025$). Adhokrasi kültürünün artması stratejik çevikliği arttırmaktadır. H_{7b} kabul edilmiştir.
- Hiyerarşi ile stratejik çeviklik arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ($\beta=0,066$; $p=0,237$). H_{7c} reddedilmiştir.
- Pazar ile stratejik çeviklik arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, pazar değişkeninin stratejik çeviklik üzerinde pozitif bir etkisi vardır ($\beta=0,204$; $p=0,002$). Pazar kültürünün artması stratejik çevikliği arttırmaktadır. H_{7d} kabul edilmiştir.

8.3. Model Uyum İndeksleri

VIF değerleri incelendiğinde elde edilen VIF değerleri 5'in altında olduğu için değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi yoktur. f^2 etki büyüklüğü değerleri ise her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranındaki paylarını göstermektedir ($r^2/(1-r^2)$). 0,02 ve üzeri olması düşük, 0,15 ve üzeri olması orta, 0,35 ve üzeri olması ise yüksek olarak ifade edilir. f^2 aslında dışsal bir değişkenin modelden çıkarılmasıyla R^2 değerinde ne kadarlık değişimin meydana geldiğinin göstergesidir. f^2 yüksek olması o parametrenin etkisinin yüksek olduğunu gösterir. Düzeltilmiş R^2 değerleri incelendiğinde modelde yer alan bağımsız değişkenler ile İş gören performansının %48,2'si, iş tatmininin %39,8'i ve Stratejik çevikliğin %37,7'si açıklanmaktadır. Ayrıca model uyum indeksleri incelendiğinde SRMR=0,059; NFI=0,694; GoF=1,388 olarak elde edilmiştir. Bu değerlere göre yapısal modelin veri ile uyumlu olduğu bulunmuştur.

8.4. Araştırma Modeline İlişkin Toplam Etki

Çizelge 8.3. Yapısal modele ait toplam etkilerin incelenmesi

	Toplam etki (β)	S. sapma	t istatistiği	p
Sorumluluk -> Stratejik çeviklik	-0,081	0,043	1,891	0,059
Sorumluluk -> İş gören performansı	-0,062	0,044	1,415	0,158
Sorumluluk -> İş tatmini	0,016	0,044	0,358	0,720
Deneyimlere açıklık -> Stratejik çeviklik	-0,059	0,037	1,567	0,118
Deneyimlere açıklık -> İş gören performansı	0,000	0,037	0,009	0,993
Deneyimlere açıklık -> İş tatmini	0,076	0,038	2,002	0,046
Duygusal dengelilik -> Stratejik çeviklik	0,031	0,042	0,733	0,464
Duygusal dengelilik -> İş gören performansı	0,073	0,041	1,786	0,075
Duygusal dengelilik -> İş tatmini	0,151	0,051	2,950	0,003
Dışa dönüklük -> Stratejik çeviklik	0,123	0,052	2,369	0,018
Dışa dönüklük -> İş gören performansı	0,111	0,043	2,572	0,010
Dışa dönüklük -> İş tatmini	0,226	0,047	4,810	<0,001
Yumuşak başlılık -> Stratejik çeviklik	0,185	0,047	3,927	<0,001
Yumuşak başlılık -> İş gören performansı	0,128	0,047	2,704	0,007
Yumuşak başlılık -> İş tatmini	0,036	0,046	0,772	0,440
Adhokrasi -> Stratejik çeviklik	0,151	0,067	2,250	0,025
Adhokrasi -> İş gören performansı	0,156	0,063	2,469	0,014
Adhokrasi -> İş tatmini	0,082	0,064	1,276	0,203
Hiyerarşi -> Stratejik çeviklik	0,066	0,056	1,183	0,237
Hiyerarşi -> İş gören performansı	0,021	0,054	0,395	0,693
Hiyerarşi -> İş tatmini	0,064	0,060	1,066	0,287
Klan -> Stratejik çeviklik	0,126	0,062	2,038	0,042
Klan -> İş gören performansı	0,132	0,069	1,898	0,058
Klan -> İş tatmini	0,293	0,068	4,299	<0,001
Pazar -> Stratejik çeviklik	0,204	0,065	3,119	0,002
Pazar -> İş gören performansı	0,250	0,061	4,125	<0,001
Pazar -> İş tatmini	0,072	0,060	1,206	0,228
Stratejik çeviklik -> İş gören performansı	0,377	0,050	7,489	<0,001
Stratejik çeviklik -> İş tatmini	0,017	0,051	0,346	0,730
İş tatmini -> İş gören performansı	0,222	0,047	4,755	<0,001

8.4.1. İşgören Performansı Üzerindeki Toplam Etkiler

8.4.1.1. Kişilik özellikleri

- Dışa dönüklük değişkeninin işgören performansı üzerindeki toplam etkisi 0,111 olarak elde edilmiş olup, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,01$).
- Deneyimlere açıklık değişkeninin işgören performansı üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0$; $p=0,993$).
- Duygusal dengelilik değişkeninin işgören performansı üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,073$; $p=0,075$).
- Sorumluluk değişkeninin işgören performansı üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=-0,062$; $p=0,158$).
- Yumuşak başlılık değişkeninin işgören performansı üzerindeki toplam etkisi 0,128 olarak elde edilmiş olup, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,007$).

Bu bağlamda deneyimlere açıklık, duygusal dengelilik ve sorumluluk boyutlarının işgören performansı üzerinde toplam etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Kişilik özelliklerinin işgören performansı üzerindeki toplam etkisi sırasıyla yumuşak başlılık ve dışa dönüklük olarak belirlenmiştir.

8.4.1.2. Örgüt kültürü

- Klan değişkeninin işgören performansı üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,132$; $p=0,058$).
- Adhokrasi değişkeninin işgören performansı üzerindeki toplam etkisi 0,156 olarak elde edilmiş olup, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,014$).
- Hiyerarşi değişkeninin işgören performansı üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,021$; $p=0,693$).
- Pazar değişkeninin işgören performansı üzerindeki toplam etkisi 0,25 olarak elde edilmiş olup, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$).

Bu bağlamda klan kültürü ve hiyerarşi kültürü boyutlarının işgören performansı üzerinde toplam etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Örgüt kültürünün işgören performansı üzerindeki toplam etkisi sırasıyla pazar kültürü ve adhokrasi kültürü olarak belirlenmiştir.

8.4.1.3. Stratejik çeviklik

Stratejik çeviklik değişkeninin işgören performansı üzerindeki toplam etkisi 0,377 olarak elde edilmiş olup, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$).

8.4.1.4. İş tatmini

İş tatmini değişkeninin işgören performansı üzerindeki toplam etkisi 0,222 olarak elde edilmiş olup, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$).

8.4.2. İş Tatmini Üzerindeki Toplam Etkiler

8.4.2.1. Kişilik özellikleri

- Dışa dönüklük değişkeninin iş tatmini üzerindeki toplam etkisi 0,226 olarak elde edilmiş olup, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,001$).
- Deneyimlere açıklık değişkeninin iş tatmini üzerindeki toplam etkisi 0,076 olarak elde edilmiş olup, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p = 0,046$).
- Duygusal dengelilik değişkeninin iş tatmini üzerindeki toplam etkisi 0,151 olarak elde edilmiş olup, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p = 0,003$).
- Sorumluluk değişkeninin iş tatmini üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta = 0,016$; $p = 0,72$).
- Yumuşak başlılık değişkeninin iş tatmini üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta = 0,036$; $p = 0,44$).

Bu bağlamda sorumluluk ve yumuşak başlılık boyutlarının iş tatmini üzerinde toplam etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki toplam etkisi sırasıyla dışa dönüklük, duygusal dengelilik ve deneyimlere açıklık olarak belirlenmiştir.

8.4.2.2. Örgüt kültürü

- Klan değişkeninin iş tatmini üzerindeki toplam etkisi 0,293 olarak elde edilmiş olup, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,001$).
- Adhokrasi değişkeninin iş tatmini üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta = 0,082$; $p = 0,203$).
- Hiyerarşi değişkeninin iş tatmini üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta = 0,064$; $p = 0,287$).
- Pazar değişkeninin iş tatmini üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta = 0,072$; $p = 0,228$).

Bu bağlamda adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü boyutlarının iş tatmini üzerinde toplam etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Örgüt

kültürünün işgören performansı üzerindeki toplam etkisi sadece klan kültürü olarak belirlenmiştir.

8.4.2.3. Stratejik çeviklik

Stratejik çeviklik değişkeninin İş tatmini üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,017$; $p=0,73$).

8.4.3. Stratejik Çeviklik Üzerindeki Toplam Etkiler

8.4.3.1. Kişilik özellikleri

- Dışa dönüklük değişkeninin Stratejik çeviklik üzerindeki toplam etkisi 0,123 olarak elde edilmiş olup, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,018$).
- Deneyimlere açıklık değişkeninin Stratejik çeviklik üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=-0,059$; $p=0,118$).
- Duygusal dengeliklik değişkeninin Stratejik çeviklik üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,031$; $p=0,464$).
- Sorumluluk değişkeninin Stratejik çeviklik üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=-0,081$; $p=0,059$).
- Yumuşak başlılık değişkeninin Stratejik çeviklik üzerindeki toplam etkisi 0,185 olarak elde edilmiş olup, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$).

Bu bağlamda deneyimlere açıklık, duygusal dengeliklik ve sorumluluk boyutlarının stratejik çeviklik üzerinde toplam etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Kişilik özelliklerinin işgören performansı üzerindeki toplam etkisi sırasıyla yumuşak başlılık ve dışa dönüklük olarak belirlenmiştir.

8.4.3.2. Örgüt kültürü

- Klan değişkeninin Stratejik çeviklik üzerindeki toplam etkisi 0,126 olarak elde edilmiş olup, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,042$).
- Adhokrasi değişkeninin stratejik çeviklik üzerindeki toplam etkisi 0,151 olarak elde edilmiş olup, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,025$).

- Hiyerarşi değişkeninin Stratejik çeviklik üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,066$; $p=0,237$).
- Pazar değişkeninin Stratejik çeviklik üzerindeki toplam etkisi 0,204 olarak elde edilmiş olup, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,002$).

Bu bağlamda hiyerarşi kültürü boyutunun stratejik çeviklik üzerinde toplam etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Örgüt kültürünün stratejik çeviklik üzerindeki toplam etkisi sırasıyla pazar kültürü, adhokrasi kültürü ve klan kültürü olarak belirlenmiştir.

8.5. Yapısal Modele Ait Dolaylı Etkiler

Çizelge 8.4. Yapısal modele ait dolaylı etkilerin incelenmesi

	Dolaylı etki (β)	S. sapma	t istatistiği	P
Dışa dönüklük -> Stratejik çeviklik -> İş gören performansı	0,046	0,021	2,232	0,026
Deneyimlere açıklık -> Stratejik çeviklik -> İş gören performansı	-0,022	0,015	1,445	0,149
Duygusal dengelilik -> Stratejik çeviklik -> İş gören performansı	0,011	0,016	0,702	0,483
Sorumluluk -> Stratejik çeviklik -> İş gören performansı	-0,030	0,016	1,852	0,065
Yumuşak başlılık -> Stratejik çeviklik -> İş gören performansı	0,069	0,020	3,527	<0,001
Klan -> Stratejik çeviklik -> İş gören performansı	0,047	0,024	1,998	0,046
Adhokrasi -> Stratejik çeviklik -> İş gören performansı	0,056	0,027	2,109	0,035
Hiyerarşi -> Stratejik çeviklik -> İş gören performansı	0,025	0,021	1,154	0,249
Pazar -> Stratejik çeviklik -> İş gören performansı	0,076	0,029	2,636	0,009
Dışa dönüklük -> İş tatmini -> İş gören performansı	0,050	0,016	3,185	0,002
Deneyimlere açıklık -> İş tatmini -> İş gören performansı	0,017	0,009	1,850	0,065
Duygusal dengelilik -> İş tatmini -> İş gören performansı	0,033	0,013	2,484	0,013
Sorumluluk -> İş tatmini -> İş gören performansı	0,004	0,010	0,377	0,706
Yumuşak başlılık -> İş tatmini -> İş gören performansı	0,007	0,011	0,687	0,492
Klan -> İş tatmini -> İş gören performansı	0,065	0,020	3,209	0,001
Adhokrasi -> İş tatmini -> İş gören performansı	0,018	0,016	1,085	0,278
Hiyerarşi -> İş tatmini -> İş gören performansı	0,014	0,014	1,022	0,307
Pazar -> İş tatmini -> İş gören performansı	0,015	0,014	1,070	0,285
Dışa dönüklük -> Stratejik çeviklik -> İş tatmini -> İş gören performansı	0,000	0,002	0,295	0,768
Deneyimlere açıklık -> Stratejik çeviklik -> İş tatmini -> İş gören performansı	0,000	0,001	0,272	0,786
Duygusal dengelilik -> Stratejik çeviklik -> İş tatmini -> İş gören performansı	0,000	0,001	0,172	0,864
Sorumluluk -> Stratejik çeviklik -> İş tatmini -> İş gören performansı	0,000	0,001	0,274	0,785
Yumuşak başlılık -> Stratejik çeviklik -> İş tatmini -> İş gören performansı	0,001	0,002	0,321	0,748
Klan -> Stratejik çeviklik -> İş tatmini -> İş gören performansı	0,000	0,002	0,273	0,785
Adhokrasi -> Stratejik çeviklik -> İş tatmini -> İş gören performansı	0,001	0,002	0,290	0,772
Hiyerarşi -> Stratejik çeviklik -> İş tatmini -> İş gören performansı	0,000	0,001	0,235	0,814

Çizelge 8.4. (devam) Yapısal modele ait dolaylı etkilerin incelenmesi

Pazar -> Stratejik çeviklik -> İş tatmini -> İş gören performansı	0,001	0,003	0,314	0,754
Stratejik çeviklik -> İş tatmini -> İş gören performansı	0,004	0,012	0,325	0,746
Dışa dönüklük -> Stratejik çeviklik -> İş tatmini	0,002	0,007	0,312	0,755
Deneyimlere açıklık -> Stratejik çeviklik -> İş tatmini	-0,001	0,004	0,288	0,774
Duygusal dengelilik -> Stratejik çeviklik -> İş tatmini	0,001	0,003	0,185	0,854
Sorumluluk -> Stratejik çeviklik -> İş tatmini	-0,001	0,005	0,296	0,767
Yumuşak başlılık -> Stratejik çeviklik -> İş tatmini	0,003	0,009	0,342	0,732
Klan -> Stratejik çeviklik -> İş tatmini	0,002	0,008	0,289	0,773
Adhokrasi -> Stratejik çeviklik -> İş tatmini	0,003	0,009	0,310	0,757
Hiyerarşi -> Stratejik çeviklik -> İş tatmini	0,001	0,005	0,248	0,804
Pazar -> Stratejik çeviklik -> İş tatmini	0,004	0,011	0,331	0,741

8.5.1. Stratejik Çeviklik Aracılığıyla İşgören Performansına Dolaylı Etkiler

8.5.1.1. Kişilik özellikleri

- Dışa dönüklük değişkeninin stratejik çeviklik aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi 0,046 olarak elde edilmiş olup istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,026$).
- Deneyimlere açıklık değişkeninin stratejik çeviklik aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,149$).
- Duygusal dengelilik değişkeninin stratejik çeviklik aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,483$).
- Sorumluluk değişkeninin stratejik çeviklik aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,065$).
- Yumuşak başlılık değişkeninin stratejik çeviklik aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi 0,069 olarak elde edilmiş olup istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$).

Bu bağlamda deneyimlere açıklık, duygusal dengelilik sorumluluk boyutlarının stratejik çeviklik aracılığıyla işgören performansı üzerinde dolaylı etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Kişilik özelliklerinin stratejik çeviklik aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi sırasıyla yumuşak başlılık ve dışa dönüklük olarak belirlenmiştir.

8.5.1.2. Örgüt kültürü

- Klan değişkeninin stratejik çeviklik aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi 0,047 olarak elde edilmiş olup istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,046$).
- Adhokrasi değişkeninin stratejik çeviklik aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi 0,056 olarak elde edilmiş olup istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,035$).
- Hiyerarşi değişkeninin stratejik çeviklik aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,249$).
- Pazar değişkeninin stratejik çeviklik aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi 0,076 olarak elde edilmiş olup istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,009$).

Bu bağlamda hiyerarşi kültürü boyutunun stratejik çeviklik aracılığıyla işgören performansı üzerinde dolaylı etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Örgüt kültürünün stratejik çeviklik aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi sırasıyla pazar kültürü, adhokrasi kültürü ve klan kültürü olarak belirlenmiştir.

8.5.2. İş Tatmini Aracılığıyla İş Gören Performansına Dolaylı Etkiler

8.5.2.1. Kişilik özellikleri

- Deneyimlere açıklık değişkeninin iş tatmini aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,065$).
- Duygusal dengeliklik değişkeninin iş tatmini aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi 0,033 olarak elde edilmiş olup istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,013$).
- Dışa dönüklük değişkeninin iş tatmini aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi 0,05 olarak elde edilmiş olup istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,002$).
- Sorumluluk değişkeninin iş tatmini aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,706$).

- Yumuşak başlılık değişkeninin iş tatmini aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,492$).

Bu bağlamda deneyimlere açıklık, sorumluluk ve yumuşak başlılık boyutlarının iş tatmini aracılığıyla işgören performansı üzerinde dolaylı etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Kişilik özelliklerinin iş tatmini aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisinde sırasıyla dışa dönüklük ve duygusal dengelilik olarak belirlenmiştir.

8.5.2.2. Örgüt kültürü

- Klan değişkeninin iş tatmini aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi 0,065 olarak elde edilmiş olup istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$).
- Adhokrasi değişkeninin iş tatmini aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,278$).
- Hiyerarşi değişkeninin iş tatmini aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,307$).
- Pazar değişkeninin iş tatmini aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,285$).

Bu bağlamda örgüt kültürü boyutlarının iş tatmini aracılığıyla işgören performansı üzerinde dolaylı etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

8.5.2.3. Stratejik Çeviklik

Stratejik çeviklik değişkeninin iş tatmini aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,746$).

8.5.3. Stratejik Çeviklik ve İş Tatmini Aracılığıyla İşgören Performansı Üzerindeki Dolaylı Etkiler

8.5.3.1. Kişilik özellikleri

- Deneyimlere açıklık değişkeninin stratejik çeviklik ve iş tatmini aracılığıyla iş gören performansı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,786$).
- Duygusal dengeliklik değişkeninin stratejik çeviklik ve iş tatmini aracılığıyla iş gören performansı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,864$).
- Dışa dönüklük değişkeninin stratejik çeviklik ve iş tatmini aracılığıyla iş gören performansı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,768$).
- Sorumluluk değişkeninin stratejik çeviklik ve iş tatmini aracılığıyla iş gören performansı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,785$).
- Yumuşak başlılık değişkeninin stratejik çeviklik ve iş tatmini aracılığıyla iş gören performansı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,748$).

Bu bağlamda kişilik özelliklerinin boyutlarının stratejik çeviklik aracılığıyla işgören performansı üzerinde dolaylı etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

8.5.3.2. Örgüt Kültürü

- Klan değişkeninin stratejik çeviklik ve iş tatmini aracılığıyla iş gören performansı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,785$).
- Adhokrasi değişkeninin stratejik çeviklik ve iş tatmini aracılığıyla iş gören performansı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,772$).

- Hiyerarşi değişkeninin stratejik çeviklik ve iş tatmini aracılığıyla iş gören performansı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,814$).
- Pazar değişkeninin stratejik çeviklik ve iş tatmini aracılığıyla iş gören performansı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,754$).

Bu bağlamda örgüt kültürü boyutlarının stratejik çeviklik aracılığıyla işgören performansı üzerinde dolaylı etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

8.5.4. Stratejik Çeviklik Aracılığıyla İş Tatmini Üzerindeki Dolaylı Etkiler

8.5.4.1. Kişilik özellikleri

- Deneyimlere açıklık değişkeninin stratejik çeviklik aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,774$).
- Duygusal dengeliklik değişkeninin stratejik çeviklik aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,854$).
- Dışa dönüklük değişkeninin stratejik çeviklik aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,755$).
- Sorumluluk değişkeninin stratejik çeviklik aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,767$).
- Yumuşak başlılık değişkeninin stratejik çeviklik aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,732$).

Bu bağlamda kişilik özelliklerinin boyutlarının stratejik çeviklik aracılığıyla iş tatmini üzerinde dolaylı etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

8.5.4.2. Örgüt Kültürü

- Klan değişkeninin stratejik çeviklik aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,773$).
- Adhokrasi değişkeninin stratejik çeviklik aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,757$).
- Hiyerarşi değişkeninin stratejik çeviklik aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,804$).

- Pazar değişkeninin stratejik çeviklik aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,741$).

Bu bağlamda örgüt kültürü boyutlarının stratejik çeviklik aracılığıyla iş tatmini üzerinde dolaylı etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

8.6. Tahmin Gücü Sonuçları

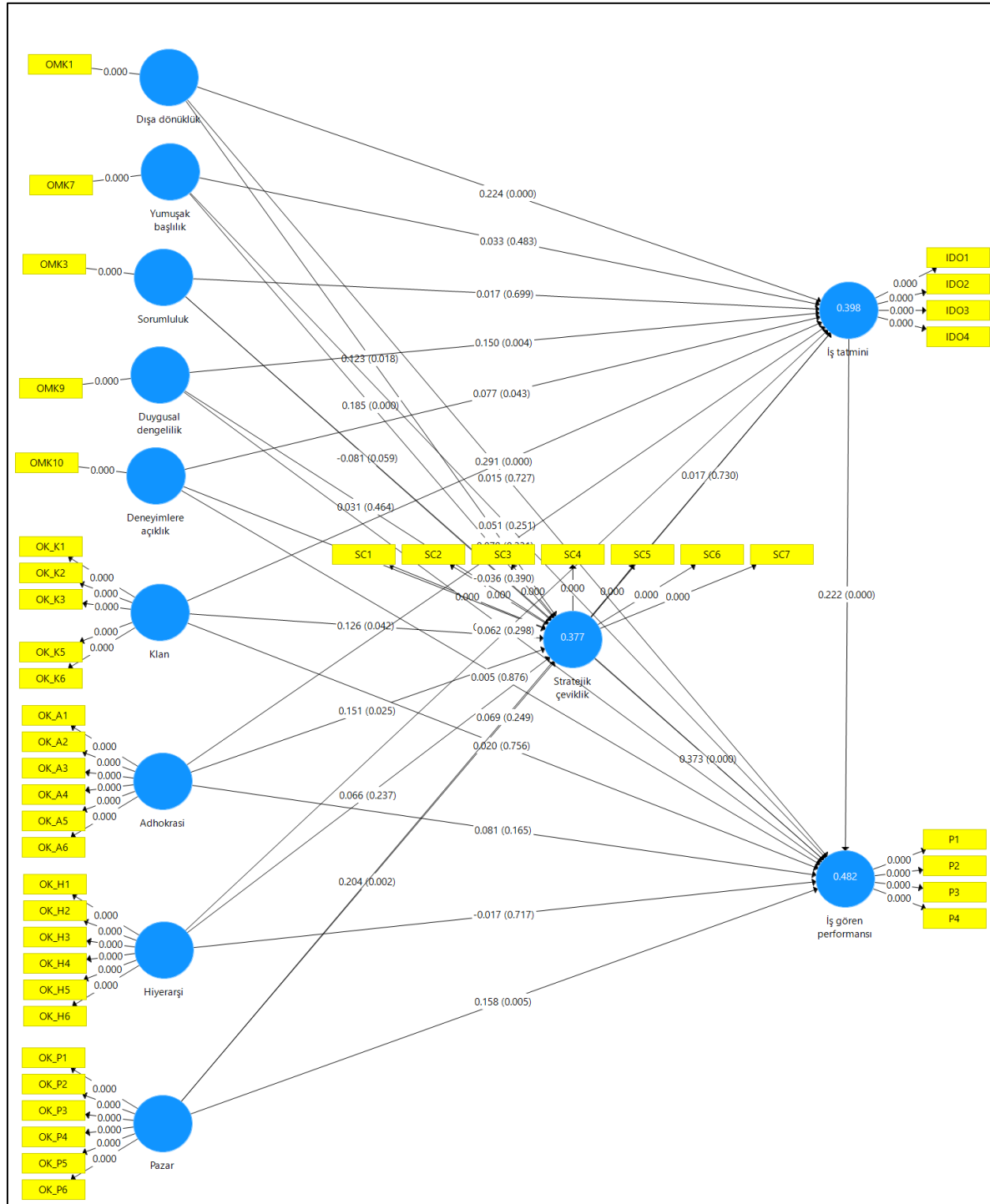
Çizelge 8.5. Tahmin gücü sonuçları

	Q ²
Stratejik çeviklik	0,190
İş gören performansı	0,325
İş tatmini	0,302

Q² değerlerinin 0'dan yüksek olması modelin bağımlı değişkenleri tahmin gücüne sahip olduğunu ve elde edilen değerlerin anlamlı olduğunu göstermektedir. 0, 0,25, 0,50'den yüksek değerler sırasıyla düşük, orta, yüksek tahmin doğruluğunu göstermektedir. İş gören performansı ve İş tatmini bağımlı değişkenleri için oluşturulan modellerin tahmin gücü orta olarak elde edilmişken, Stratejik çeviklik bağımlı değişkeni için oluşturulan modelin tahmin gücü düşük olarak elde edilmiştir.

8.7. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Kurgulanan Modelin Yol Analizi

Hipotezler ile öngörülen ilişkileri test etmek amacıyla oluşturulan yol diyagramı şu şekildedir.



Şekil 8.1. Yapısal modele ait yol katsayıları (p)

8.8. Araştırma Modeline İlişkin Korelasyon Sonuçları

Çizelge 8.6. Korelasyon sonuçları

		Dışadönüklük	Yumuşak başlılık	Sorumluluk	Duygusal dengelilik	Deneyimlere açıklık	İş tatmini	Stratejik çeviklik	İş gören performansı	Klan kültürü	Adhokrasi kültürü	Hiyerarşi kültürü
Yumuşak başlılık	r	0,399										
	p	<0,001										
Sorumluluk	r	0,285	0,228									
	p	<0,001	<0,001									
Duygusal dengelilik	r	0,111	0,320	0,025								
	p	0,026	<0,001	0,617								
Deneyimlere açıklık	r	0,062	0,023	0,073	-0,224							
	p	0,213	0,638	0,141	<0,001							
İş tatmini	r	0,425	0,397	0,174	0,212	0,116						
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,019						
Stratejik çeviklik	r	0,348	0,433	0,008	0,232	-0,006	0,449					
	p	<0,001	<0,001	0,876	<0,001	0,900	<0,001					
İş gören performansı	r	0,347	0,431	0,035	0,259	0,029	0,530	0,658				
	p	<0,001	<0,001	0,485	<0,001	0,566	<0,001	<0,001				
Klan kültürü	r	0,263	0,393	0,066	0,248	0,041	0,504	0,513	0,517			
	p	<0,001	<0,001	0,187	<0,001	0,407	<0,001	<0,001	<0,001			
Adhokrasi kültürü	r	0,267	0,378	0,075	0,193	0,043	0,442	0,523	0,515	0,660		
	p	<0,001	<0,001	0,134	<0,001	0,385	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		
Hiyerarşi kültürü	r	0,300	0,342	0,160	0,127	0,078	0,456	0,469	0,436	0,565	0,546	
	p	<0,001	<0,001	0,001	0,011	0,116	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	
Pazar kültürü	r	0,317	0,406	0,047	0,197	0,093	0,455	0,574	0,554	0,619	0,630	0,593
	p	<0,001	<0,001	0,349	<0,001	0,061	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

r: Spearman's rho korelasyon katsayısı

8.8.1. Kişilik Özellikleri Korelasyon Katsayıları

- Yumuşak başlılık ile dışadönüklük arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,399$; $p<0,001$).
- Sorumluluk ile dışadönüklük arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,285$; $p<0,001$).
- Duygusal dengelilik ile dışadönüklük arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır ($r=0,111$; $p=0,026$).
- Sorumluluk ile yumuşak başlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,228$; $p<0,001$).
- Duygusal dengelilik ile yumuşak başlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,32$; $p<0,001$).

8.8.1.1. Dışadönüklük

- İş tatmini ile dışadönüklük arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,425$; $p<0,001$).
- Stratejik çeviklik ile dışadönüklük arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,348$; $p<0,001$).
- İş gören performansı ile dışadönüklük arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,347$; $p<0,001$).
- Klan kültürü ile dışadönüklük arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,263$; $p<0,001$).
- Adhokrasi kültürü ile dışadönüklük arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,267$; $p<0,001$).
- Hiyerarşi kültürü ile dışadönüklük arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,3$; $p<0,001$).
- Pazar kültürü ile dışadönüklük arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,317$; $p<0,001$).

8.8.1.2. Sorumluluk

- İş tatmini ile sorumluluk arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır ($r=0,174$; $p<0,001$).

- Hiyerarşi kültürü ile sorumluluk arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır ($r=0,16$; $p=0,001$).

8.8.1.3. Yumuşak başlılık

- İş tatmini ile yumuşak başlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,397$; $p<0,001$).
- Stratejik çeviklik ile yumuşak başlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,433$; $p<0,001$).
- İşgören performansı ile yumuşak başlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,431$; $p<0,001$).
- Klan kültürü ile yumuşak başlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,393$; $p<0,001$).
- Adhokrasi kültürü ile yumuşak başlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,378$; $p<0,001$).
- Hiyerarşi kültürü ile yumuşak başlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,342$; $p<0,001$).
- Pazar kültürü ile yumuşak başlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,406$; $p<0,001$).

8.8.1.4. Deneyimlere Açıklık

- Deneyimlere açıklık ile duygusal dengelilik arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=-0,224$; $p<0,001$).
- İş tatmini ile deneyimlere açıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır ($r=0,116$; $p=0,019$).

8.8.1.5. Duygusal Dengelilik

- İş tatmini ile duygusal dengelilik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,212$; $p<0,001$).
- Stratejik çeviklik ile duygusal dengelilik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,232$; $p<0,001$).

- İşgören performansı ile duygusal dengelilik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,259$; $p<0,001$).
- Klan kültürü ile duygusal dengelilik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,248$; $p<0,001$).
- Adhokrasi kültürü ile duygusal dengelilik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır ($r=0,193$; $p<0,001$).
- Hiyerarşi kültürü ile duygusal dengelilik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır ($r=0,127$; $p=0,011$).
- Pazar kültürü ile duygusal dengelilik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır ($r=0,197$; $p<0,001$).

8.8.2. Örgüt Kültürü Korelasyon Katsayıları

- Adhokrasi kültürü ile klan kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır ($r=0,66$; $p<0,001$).
- Hiyerarşi kültürü ile klan kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,565$; $p<0,001$).
- Pazar kültürü ile klan kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır ($r=0,619$; $p<0,001$).
- Hiyerarşi kültürü ile adhokrasi kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,546$; $p<0,001$).
- Pazar kültürü ile adhokrasi kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır ($r=0,63$; $p<0,001$).
- Pazar kültürü ile hiyerarşi kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,593$; $p<0,001$).

8.8.2.1. Klan kültürü

- Klan kültürü ile İş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,504$; $p<0,001$).
- Klan kültürü ile stratejik çeviklik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,513$; $p<0,001$).
- Klan kültürü ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,517$; $p<0,001$).

8.8.2.2. Hiyerarşi kültürü

- Hiyerarşi kültürü ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,456$; $p<0,001$).
- Hiyerarşi kültürü ile stratejik çeviklik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,469$; $p<0,001$).
- Hiyerarşi kültürü ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,436$; $p<0,001$).

8.8.2.3. Adhokrasi kültürü

- Adhokrasi kültürü ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,442$; $p<0,001$).
- Adhokrasi kültürü ile stratejik çeviklik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,523$; $p<0,001$).
- Adhokrasi kültürü ile İş gören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,515$; $p<0,001$).

8.8.2.4. Pazar kültürü

- Pazar kültürü ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,455$; $p<0,001$).
- Pazar kültürü ile stratejik çeviklik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,574$; $p<0,001$).
- Pazar kültürü ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,554$; $p<0,001$).

8.8.3. Stratejik Çeviklik ve İş Tatmini ve İşgören Performansı

- Stratejik çeviklik ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,449$; $p<0,001$).
- İş gören performansı ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,53$; $p<0,001$).
- İş gören performansı ile stratejik çeviklik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır ($r=0,658$; $p<0,001$).

8.9. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçların Özeti

Çizelge 8.7. Araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar

Hipotezler	Sonuç
H₁ : İş tatmini ile işgören performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir.
H₂ : Kişilik özellikleri ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{2a} : Dışadönüklük ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H_{2b} : Duygusal dengelilik ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{2c} : Deneyimlere açıklık ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{2d} : Sorumluluk ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{2e} : Yumuşakbaşlılık ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir. Desteklenmiştir. Desteklenmiştir. Reddedilmiştir. Reddedilmiştir.
H₃ : Kişilik özellikleri ve işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{3a} : Dışadönüklük ve işgören performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H_{3b} : Duygusal dengelilik ve işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{3c} : Deneyimlere açıklık ve işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{3d} : Sorumluluk ve işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{3e} : Yumuşakbaşlılık ve işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir. Reddedilmiştir. Reddedilmiştir. Reddedilmiştir. Reddedilmiştir.
H₄ : Kişilik özellikleri ve stratejik çeviklik arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{4a} : Dışadönüklük ve stratejik çeviklik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H_{4b} : Duygusal dengelilik ve stratejik çeviklik arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{4c} : Deneyimlere açıklık ve stratejik çeviklik arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{4d} : Sorumluluk ve stratejik çeviklik arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{4e} : Yumuşakbaşlılık ve stratejik çeviklik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir. Reddedilmiştir. Reddedilmiştir. Reddedilmiştir. Desteklenmiştir.
H₅ : Örgüt kültürü ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{5a} : Klan kültürü ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H_{5b} : Adhokrasi kültürü ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H_{5c} : Hiyerarşi kültürü ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H_{5d} : Pazar kültürü ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir. Reddedilmiştir. Reddedilmiştir. Reddedilmiştir.
H₆ : Örgüt kültürü ve işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{6a} : Klan kültürü ve işgören performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H_{6b} : Adhokrasi kültürü ve işgören performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H_{6c} : Hiyerarşi kültürü ve işgören performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H_{6d} : Pazar kültürü ve işgören performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir. Reddedilmiştir. Reddedilmiştir. Desteklenmiştir.
H₇ : Stratejik çeviklik ve örgüt kültürü arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H_{7a} : Stratejik çeviklik ve klan kültürü arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H_{7b} : Stratejik çeviklik ve adhokrasi kültürü arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H_{7c} : Stratejik çeviklik ve hiyerarşi kültürü arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H_{7d} : Stratejik çeviklik ve pazar kültürü arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir. Desteklenmiştir. Reddedilmiştir. Desteklenmiştir.
H₈ : Stratejik çeviklik ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir.
H₉ : Stratejik çeviklik ve işgören performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir.
H₁₀ : İş tatmini ile işgören performans arasındaki ilişkide stratejik çevikliğin aracılık rolü vardır.	Reddedilmiştir.

9. SONUÇ

Bu bölümde temel araştırma modeli çerçevesinde, araştırmadan elde edilen sonuçlar ve sonuçlara ilişkin tartışmaları ele alınmaktadır. İlk olarak araştırmaya yönelik genel sonuçlara yer verilmiştir. Akabinde araştırma modeline yönelik olarak stratejik çeviklik, iş tatmini, işgören performansı ile ilgili olmak üzere başlıklar halinde literatürdeki çalışmalar doğrultusunda sonuçlar tartışılmaktadır. Son olarak, sonuçlar uygulayıcılara yönelik ve gelecekteki araştırmalara yönelik öneriler kapsamında değerlendirilmektedir.

9.1. Araştırmaya Yönelik Genel Sonuçlar

Turizm sektöründe turistik ürün üretimi belirli bir aşamaya kadar teknoloji ve otomasyon kullanmaya elverişli olduğundan (Usta, 2014: 53), turistik ürünün üretimden hizmetin verilmesine dek geçen süreçler ağırlıklı olarak insan gücü ile sağlanmaktadır. Bu sebeple turizm sektörünün emek yoğun özelliği, insan kaynağının önemini vurgulamaktadır. Dahası turizmde konaklama işletmeleri, büyük ölçüde insan emeği ile yürütülmektedir. Çalışan personel arasındaki yakın ilişki ve yardımlaşma turistlere hizmet sunma aşamasında turistik ürünün karma yapısı sebebiyle önem arz etmektedir. Bu sebeple konaklama işletmelerinde nitelikli, bilgili ve deneyimli personel işletmenin başarısında önemli bir rol oynamaktadır (Usta, 2014: 41- 115).

Araştırmanın temel amacı otel işletmelerinin en önemli unsuru ve kaynağı olarak insan kaynağının işletmelerin sürdürülebilirliğinde etkin ve verimli kullanılmasında, iş tatmini ve işgören performansı arasındaki ilişkide işgörenlerin kişilik özelliklerinin, örgüt kültürünün ve stratejik çevikliğin rolünün olup olmadığını değerlendirmektir. Bu doğrultuda araştırma kişilik özellikleri, örgüt kültürü, stratejik çeviklik, iş tatmini ve performans değişkenleri arasındaki ilişki ağının turizm işletmeleri açısından rekabet avantajı yaratmada turizm işletmelerinin çevik olup olmadığını tespit etmek için kurgulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre iş tatmini ve performans arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel psikoloji literatüründe en çok araştırılan konulardan birinin iş tatmini ile performans arasındaki ilişki olduğu ifade edilmektedir (Judge vd., 2001; Skibba, 2002). Araştırmaların büyük bir kısmı iş tatmininin çalışan performansı üzerinde bir etkisi olduğunu ve çalışan performansının da iş doyumu üzerinde bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Ancak

etkinin doğrudan mı, yoksa dolaylı mı olduğunu konusunda yapılan araştırmalar sınırlı kalmıştır (Alromaihi, Alshomaly ve George, 2017). Judge, Thoresen, Bono ve Patton (2001), iş doyumu ve iş performansı ilişkisini açıklamak için kullanılabilecek yedi farklı model olduğunu ileri sürmüştür. Bu modellerden bazıları, iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkinin tek yönlü olduğunu, iş tatmininin iş performansına neden olduğunu ya da tam tersi olduğunu kanıtlamaktadır. Wanous (1974) ilişkinin karşılıklı olduğunu belirterek, eğer tatmin dışsal ise, o zaman iş tatminin performansa yol açtığını; ancak tatmin içsel ise, o zaman performansın iş tatmine yol açtığını belirtmektedir.

George ve Brief (1996) ve Isen ve Baron (1991), çalışanların tutumlarının iş performanslarına yansıdığını ifade etmektedir. Bu durumda iş tatmini işle ilgili tutum ve ruh halini yansıttığı için, olumlu bir ruh halinin daha yüksek düzeyde iş performansı ve iş tatmini ile ilişkili olduğu belirtmektedir. Genel olarak işinden memnun olan çalışanların iş ortamında daha verimli olması gerektiği yaygın bir varsayım olarak kabul edilmektedir (Spector, 1997). Eğer işte ortalamanın üzerinde performans ödüllendirilirse, iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkinin daha yüksek olacağı da varsayılmaktadır (Jacobs ve Solomon, 1977). Bu sebeple turizm işletmeleri açısından stratejik çevikliğe sahip olmak; turist taleplerindeki değişkenliklere cevap vermede, turizm eğilimlerindeki değişimlere uyum sağlamada, riskli durumlarla başa çıkmada krizleri etkili biçimde yönetmede, riskli durumları fırsata çevirerek rekabette öne geçmede rekabet avantajına dönüştürülebilme amacıyla önem arz etmektedir.

Turizm sektörünün öznesi olan turistlerin hızlı değişen taleplerine cevap vermede önemli rol oynayan iç müşteri olarak çalışanların hedeflere ulaşmada aktif bir rolü bulunmaktadır. Hangi örgüt tipine sahip olursa olsun, iş ortamında var olan örgüt tipinin hedeflerine, ilkelerine, uygulamalarına ve iş süreçlerine uyum sağlayan çalışan daha yüksek düzeyde tatmin ve performansa sahip olma eğilimi gösterecektir. Bu doğrultuda örgüt kültürünün yönetim tarzı işgörenlerin istedik davranışlar sergilemesine fırsat verecek şekilde yapısal düzenlemelere, teşviklere, ödüllere yer vermelidir.

9.2. Stratejik Çeviklik ile ilgili Sonuçlar

Araştırma bulgularına göre kişilik özellikleri ve stratejik çeviklik arasındaki ilişkiye yönelik olarak deneyimlere açıklık, duygusal dengelilik ve sorumluluk boyutlarının stratejik çeviklik

üzerinde toplam etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulunmamıştır. Ancak yumuşak başlılık ve dışa dönüklük ile stratejik çeviklik arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda çevik turizm işletmeleri için önemli kabul yumuşak başlılık özelliğinde bulunmuştur. Turizm işletmelerinin başarısı insan kaynağına ve personel arasındaki yakın ilişki ve yardımlaşmaya bağlı gelişim gösterdiğinden (Usta, 2014: 41- 115) sosyal etkileşimleri kolaylaştırmak için örgüt içerisinde gereklilik olarak kabul edilen dışadönüklük özelliğinin de öne çıktığı ifade edilebilir.

Bir örgüt veya ekip içerisinde kişilik dengesini belirlemek, toplu olarak örgüte veya ekibe neyin fayda sağlayacağını dikkatlice değerlendirilmesini gerektiren önemli bir zorluktur. Bu durumda iki konu üzerinde durulması önem teşkil etmektedir. İlki, hangi kişilik özelliklerinin çevik ekipler içindeki belirli rollere veya işlevlere uygun olduğu iken; ikincisi, çevik ilkeler, uygulamalar ve kültürle ilgili olarak kişilik özelliklerinin genel uygunluğudur. İlk sorunla ilgili olarak, çevik örgüt veya ekiplerde roller daha dağınık olma eğiliminde olduğu için mevcut tekniklere ilişkin sosyal ilgi düzeyi daha fazladır. İkinci soruna ilişkin ise, kişilik özelliklerinin ekip içerisindeki genel ilişkiler üzerinde uyumluluk sağlanmasında rol oynaması gerekliliğidir (Balijepally, Mahapatra ve Nerur, 2006; Mohammed ve Angell, 2003). Neyin optimal bir kombinasyonu oluşturduğuna dair araştırmalar çelişki bulgulara işaret etse de çevik örgütler ile ilgili olarak yapılabilecek bazı genel açıklamalar şunlardır: (Moran, 2015: 224-225).

- *Duygusal dengelilik*, işbirlikçi bir iş ortamı için uyumlu bir kişilik özelliği olup ekip performansı üzerindeki etkisi belirsiz olsa da, işbirliğine olumlu katkı sağladığı bilinmektedir (Barrick, Stewart, Neubert ve Mount, 1998). Yüksek düzeydeki duygusal dengelilik, özellikle küçük ekiplerde stratejik çeviklikle ilgili durumlarda performansla yakından ilişkilidir.
- Dengeyi doğru kurmak önemli gibi görünse de sosyal etkileşimleri kolaylaştırmak için ekip içinde *dışadönüklük* gerekli bir özelliktir.
- Yüksek düzeyde *yumuşak başlılık*, ekibi ortak hedeflere yönlendirdiği, açıklık, güven ve sosyal etkileşimleri teşvik ettiği için performans üzerindeki olumlu katkıları sebebiyle çevik ekiplerde özellikle önemlidir. Bununla birlikte, bu tür

ekipler, genel performansı önemli ölçüde etkileyebilecek tek bir nahoş bireyin varlığına karşı savunmasızdır.

- *Sorumluluk* duygusunun; yüksek performans, hedeflere bağlılık ve hedeflere ulaşmada sebatla ilişkili olduğu defalarca kanıtlanmıştır.
- *Deneyime açıklık*, ekip performansı açısından diğer faktörlere göre çok daha az araştırılmıştır. Çevik örgütlerin genellikle karmaşık ve teknik doğası göz önüne alındığında, doğru türden bir açıklığın (eylemler, fikirler ve değerler gibi yönlerin güçlü ifadesi) performansa olumlu katkıda bulunabileceği varsayılabilir.

Araştırma sonuçlarına göre stratejik çeviklik ve performans arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çevik örgütlerin çevresel değişimlere hızlı cevap verebilen, yetkin ve esnek örgüt yapısına sahip olması sebebiyle çevik yapıdaki insan kaynağı ile daha yüksek düzeyde performans göstermektedir (Denning, 2016). Bu açıdan bakıldığında Worley ve Lawler (2010), çeviklik ortalamanın üzerinde ise hem iç hem de dış kaynaklardan gelen değişim ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte dinamik örgüt tasarımı, liderlik ve örgütsel kimliğin değer yaratacak sürdürülebilir performansla sonuçlanacağı ifade etmektedir. Bu bağlamda sınırları net bir biçimde belirlenmiş ve tanımlanmış süreçler, görev tanımları ve kurallar ile tekdüze örgütleri ifade eden hiyerarşi kültürü (Cameron ve Quinn, 2011: 41- 43) ile stratejik çeviklik arasında bir ilişkinin tespit edilememiş olması oldukça olasıdır. Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürünün stratejik çeviklik üzerindeki toplam etkisi sırasıyla pazar kültürü, adhokrasi kültürü ve klan kültürü olarak belirlenmiştir. Bu açıdan turist taleplerine ve çevreden gelen uyarıcılara karşı daha duyarlı olarak pazar kültürüne sahip turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin stratejik olarak daha çevik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akabinde örgüt kültürü tiplerinden dönüşüm ve çevik olma özelliği taşıyan adhokrasi kültürüne sahip turizm işletmeleri ve sonrasında da katılım, kolektivizm ve samimiyet odaklı klan kültürüne sahip otel işletmeleri gelmektedir.

Örgüt kültürü ve stratejik çeviklik arasındaki ilişkiyi incelemek için öncelikle araştırmada kullanılan Rekabetçi Değerler Çerçevesini ele almak sonuçları açıklamada ve tartışmada yol gösterici olacaktır. Araştırmada kullanılan Rekabetçi Değerler Çerçevesi iki ayrıma dayanmaktadır: (Cameron ve Quinn, 2011: 39- 40).

- Esneklik hoşgörü karşısında durağanlık ve kontroldür. İç odaklılık ve bütünleşme karşısında ise dış odaklılık ve farklılaşma bulunmaktadır.

Esneklik değişimi vurgularken, durağanlık kontrol, süreklilik ve düzene odaklanmaktadır. İç odak, sosyo-teknik sistemin entegrasyonunun ve sürdürülmesinin altını çizerken, dış odak rekabeti ve örgütsel çevre ile etkileşimi vurgulamaktadır. Bu boyutların karşıt uçları, örgütlerin rekabetçi ve çatışan yönlerini ifade etmektedir. Klan kültürü, (esneklik ve içsel odaklanma) öncelikle insan ilişkileri ve esneklikle ilgilidir. Aidiyet, güven ve katılım temel değerleridir. Etkililik kriterleri; insan potansiyelinin gelişimini ve üye taahhüdünü içerir. Adhokrasi kültürü, (esneklik ve dışa odaklanma), olabilecekleri göz önünde bulundurarak geleceğe yöneliktir. Etkinlik kriterleri; büyüme, kaynak edinimi, yaratıcılık ve dış çevreye uyum sağlamayı vurgulamaktadır. Pazar kültür (durağanlık ve dış odak) başarı odaklıdır, üretkenliğe, verimliliğe ve hedefe ulaşmaya odaklanır. Hiyerarşik kültür (durağanlık ve iç odak) güvenlik, düzen ve rutinleşmeye yöneliktir. Düzenlemelere uyarak kontrol, istikrar ve verimliliği vurgular. Kültürel tiplerin her birinin zıt kutupları vardır. Esnekliği ve içsel odaklanmayı vurgulayan klan kültürü, kontrolü ve dışsal odaklanmayı vurgulayan pazar kültürü ile tezat oluşturur. Esneklik ve dışa odaklanma ile karakterize edilen adhokrasi kültürü, kontrol ve içsel odaklanmayı vurgulayan hiyerarşi kültürü ile tezat oluşturur (Iivari ve Iivari, 2011).

Örgüt tipleri ve stratejik çeviklik ilişkisini anlamak için esneklik ve durağanlık ile içsel odaklanma ve dışsal odaklanma faktörleri önem arz etmektedir. Bu doğrultuda modele ilişkin esneklik ve dış odaklanmaya boyutuna vurgu yapan adhokrasi, esneklik ve iç odaklanmaya vurgu yapan klan, durağan ancak dış odaklanmaya vurgu yapan pazar kültürü düşünüldüğünde stratejik çevikliğin cevap verme, hız, yetkinlik ve esneklik boyutları arasında ilişki olduğu varsayılabilir. Durağan ve iç odaklanmaya vurgu yapan hiyerarşi kültürü ise net bir biçimde resmileştirilmiş ve yapılandırılmış özelliği ile stratejik çeviklikten oldukça uzak bir bakış açısına sahip olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultuda araştırma sonuçlarına göre hiyerarşi kültürü ile stratejik çeviklik arasında bir ilişki bulunmaması söz konusu durumu açıklamaktadır. Örgüt kültürünün stratejik çeviklik üzerindeki toplam etkisi sırasıyla pazar kültürü, adhokrasi kültürü ve klan kültürü olarak belirlenmiştir. Turizm işletmeleri açısından turist taleplerindeki değişiklikler ve turistik ürünün karma yapısı pazar kültürünün öne çıkmasını desteklemektedir. Stratejik çeviklik literatürünün çevik olarak belirttiği adhokrasi kültürü turizm işletmeleri açısından bu araştırmada pazar kültürünün

gerisinde kalmıştır. Son olarak esnek yapısıyla içsel süreçlere odaklanan klan kültürü gelmektedir.

İnisiyatif ve kişisel sorumluluğa değer verilen yüksek derecede esneklik ve istemlilik gösteren, esnek kurallara ve anlaşmalı problem çözmeye dayalı koordinasyon ve organizasyon yapısıyla yönetilen örgüt kültürünün stratejik olarak çevik olduğu kabul edilmektedir (Robinson ve Sharp, 2005).

9.3. İş tatmini ile ilgili Sonuçlar

Kişiliğe bağlı olarak iş tatminini ele alan çalışmaların çoğu büyük örgütler üzerinde yapılmıştır (Morrison, 1997). Kişilik araştırmalarında çok sayıda özellik öne sürülmüştür ve iş tatmini ile ilgili çok sayıda özellik incelenmiştir. Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasına yönelik bazı meta-analiz çalışmaları dışında, kişilik özelliklerinin beş faktörünün tümü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi aynı anda inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır (Ilies ve Jugde, 2003; Judge, Heller ve Mount, 2002; Saari ve Judge, 2004; Spector, 1997).

İş tatmini ile ilgili olarak, nevrotiliğin iş tatmini ile negatif ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Furnham ve Zacherl, 1986; Ilies ve Jugde, 2003; Judge, Heller ve Mount, 2002). Judge, Heller ve Mount (2002) yaptıkları meta-analiz araştırmasında nevrotilik iş tatmini arasındaki negatif yönlü ilişkinin en yüksek düzeyde olduğunu ifade etmiştir. Ilies ve Jugde (2003) duygusal dengeliliğin -nevrotilik karşıtı- aynı zamanda iş tatmini ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu iddia etmiştir. Furnham, Eracleous ve Chamorro-Premuzic (2009), nevrotilik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif fakat anlamsız olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, nevrotiliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesinin sonuçları tartışmalı bulunmaktadır.

Dışadönük kişilik özelliği sosyal yönelimli (dışa dönük ve girişken) olma eğiliminde olup, ancak aynı zamanda baskın, hırslı ve aktif (maceracı ve iddialı) bir şekilde karakterize edilmektedir. Sosyal yönelim çoğu iş ortamında çalışanlar için bir avantajı olarak görüldüğünden, dışadönüklük ile iş tatmini arasında çok güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir (Judge, Higgins, Thoresen ve Barrick, 1999). Brayfield ve Marsh (1957) ile Furnham ve Zacherl (1986) tarafından yapılan araştırmalarda da dışadönüklüğün iş tatmini

ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Furnham, Eracleous ve Chamorro-Premuzic (2009), dışa dönüklüğün iş tatmini ile güçlü bir şekilde ilişkili olmadığını sonucuna ulaşılmıştır. Dışadönüklük ile iş doyumu arasındaki ilişki tutarsız olmakla birlikte katsayı değerlerinin anlamlı olma eğiliminde olduğu görülmektedir.

Deneyimlere açık insanlar iş değiştirmeye eğilimli veya geleneksel mesleklerde mutsuz olma eğiliminde olduklarından, deneyime açıklık bazen yüksek düzeyde açıklığa sahip olanlar için kariyerlerde “iki ucu keskin bir kılıç” olarak görülebilir (Judge, Heller ve Mount, 2002). Araştırmalar deneyime açıklık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Furnham, Eracleous ve Chamorro-Premuzic, 2009; Ilies ve Judge, 2003; Judge, Heller ve Mount, 2002).

Yumuşak başlılık ile iş tatmini arasında belirsiz bir ilişki olduğunu varsayılmaktadır. Ilies, Fulmer, Spitzmuller ve Johnson (2009), Templer (2012), Cooper, Carpenter, Reiner ve McCord (2014) yumuşak başlılık iş tatmini ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Ancak bazı diğer çalışmalarda ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Furnham, Eracleous ve Chamorro-Premuzic, 2009; Ilies ve Judge, 2003; Judge, Heller ve Mount, 2002).

Sorumluluk, tüm istihdam ve meslek türlerinde işteki başarının en tutarlı kişilik göstergesi olarak ifade edilmektedir (Barrick, Mount ve Judge, 2001; Judge, Higgins, Thoresen ve Barrick, 1999). Bu sebeple, iş tatminiyle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu kabul edilmektedir.

Özetle, sorumluluğun iş tatmini üzerinde sürekli olarak önemli bir etkiye sahip olduğunu, deneyimlere açıklığın ise sürekli olarak önemsiz bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Beş Büyük Kişilik özelliklerinden diğer üçünün - nevroz, dışadönüklük ve yumuşak başlılık - iş tatminiyle tutarsız ilişkilere sahip olduğu belirtilmiştir (Bui, 2017).

Araştırma sonuçlarına göre sorumluluk ve yumuşak başlılık boyutlarının iş tatmini üzerinde toplam etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki toplam etkisi sırasıyla dışa dönüklük, duygusal dengelilik ve deneyimlere açıklık olarak belirlenmiştir. Kişilik özelliklerinin stratejik çeviklik aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi ise sırasıyla yumuşak başlılık ve

dışa dönüklük olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda literatürdeki tutarsızlık bu araştırma için de geçerli kabul edilebilir. Bu sonuçlarda dikkat çekici olan iş tatmini ile ilişkisinde sorumluluk özelliğinin tüm istihdam ve meslek türlerinde sürekli olarak önemli kabul edildiği; deneyimlere açıklığın ise sürekli olarak önemsiz kabul edildiği sonucunu bu araştırmanın desteklememiş olmasıdır. Rekabetin yoğun olduğu turizm sektörü için sık iş değiştirme olasılığı yüksek olduğundan iş tatmini sağlayamadıkları düşünülen deneyimlere açık kişilik tipleri için farklı işleri bir arada yapmayı gerektirerek karma bir ürün olan turistik ürün oluşturmada avantaj sağladığı düşünülebilir. Farklı departmanlarla işbirliği oluşturmak, farklı kültürlerden insanlarla iletişime geçebilmek, turistik ürün oluşturmada normal işlere göre daha farklı süreçleri takip etmek ve uygulamak bu açıdan deneyimlere açık olan kişiliğe sahip olan bireylerin turizm sektöründe genel kabul görmüş düşüncelerin aksine iş tatmini oluşturmaktadır. Bu sonuçların nedenlerini belirlemek için salt deneyimlere açık olan kişilik özelliklerine sahip bireylerin turizm işletmelerinde iş tatmini ilişkisi detaylıca incelemek yeni bir bakış açısı oluşturabilir. Benzer şekilde hedeflere ulaşmayı, performans göstermeyi ve istikrarlı çalışmayı şiar edinen sorumluluk sahibi kişilik özelliklerine sahip her iş kolunda iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olduğu sonuçları bu çalışmada ulaşılmamıştır. Yine turizm işletmelerinde sadece sorumluluk sahibi kişilik özelliklerine sahip bireyler ile iş tatmini arasındaki detaylıca incelenerek nedenlerine ilişkin bir araştırmaya odaklanmak yerinde olacaktır. Bu durum için turizm sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının başarısı ve dolayısıyla iş tatmini sosyal ilişkilere, farklı departmanlardaki ve aynı departmandaki kişiler ile uyum içinde çalışmaya, yardımlaşmaya ve emek yoğun olması sebebiyle işin gerekliliklerine uygun olarak kişisel becerilere dayandığından genel kabul görmüş sonuçlar ile tutarlılık göstermemektedir.

Roodt, Rieger ve Sempane (2002), örgüt kültürü ile iş tatmini değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Shurbagi ve Zahari (2012) klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgüt kültürü ile iş doyumu arasındaki ilişki üzerine yapılan ilk araştırmalar, üretken bir çalışma ortamının belirli bir örgüt kültürünün inşasını ve çalışanların iş doyumu deneyimini teşvik ettiğini ileri sürmüştür (Schneider ve Synder, 1975). Kotter ve Heskett (1992), bir örgüt kültürü ne kadar güçlüyse, başarısını sürdürebilme olasılığı da o ölçüde yüksek görülmektedir. Hiçbir örgüt kültürü türü diğerinden üstün görülmemektedir. Her türün değeri, belirli bir örgütün refahı, toplam işlevi ve amaçlarına ulaşması ile ölçülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre incelenen turizm işletmelerinde adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü boyutlarının iş tatmini üzerinde toplam etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki toplam etkisi sadece klan kültürü olarak belirlenmiştir. Bu açıdan turizm işletmelerinde var olan yardımlaşma ve işbirliği eğilimi turistik ürünün kalitesinde ve nihai olarak örgüt başarısında etkili olacağı için samimi örgüt yapısına sahip turizm işletmelerinin iş tatminine yol açtığı söylenebilir. Bu sonuç göz önüne alındığında sorumluluk sahibi kişilik özelliklerine sahip insanların daha çok sonuç odaklı olmaları sebebiyle samimi ilişkilerin olduğu klan kültüründe öne çıkamamaları söz konusudur.

9.5. İşgören Performansı ile ilgili Sonuçlar

İş performansını tahmin etmek için kullanılan yapılardan biri kişilik özellikleridir. Oldukça eleştirilen bir yaklaşım olmasına rağmen (Rothstein ve Goffin, 2000), kişilik ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemenin son derece yararlı olduğunu düşünmektedir (Goffin, Rothstein ve Johnston, 2000). Bu bağlamda deneyimlere açıklık, duygusal dengelilik ve sorumluluk boyutları ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yumuşak başlılık ve dışa dönüklük ile işgören performansı arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda otel işletmelerinde organize, sorumlu, güvenilir, düzenli, verimli ve başarı odaklı, öz disiplinli *sorumluluk* sahibi ve işbirlikçi, uyumlu, sepatik, güvenen ve bağışlayıcı, alçakgönüllü özelliklere sahip *yumuşak başlı* çalışanların daha iyi performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Üretken, kurallara ve normlara uyup haz isteğini erteleme eğiliminde olup (Soto, vd., 2018) hırslı ve azimli kabul edilen *sorumluluk* sahibi (McCrae ve Costa, 1987) çalışanların rekabetin yoğun olduğu turizm işletmelerinde daha iyi performans gösterdikleri söylenebilir. *Yumuşak başlı* kişilik tipleri genellikle sosyal işlerde çalışma eğilimi gösterdiklerinden (Soto, vd., 2018) bu sonuç turizm sektörü düşünüldüğünde oldukça olasıdır.

Beş faktör kişilik özelliklerinin her biri dil ve kültürden bağımsız, temel ve kalıcı bir kişilik özelliğini temsil etmektedir (Bond, Nakazato ve Shiraishi, 1975; McCrae ve Costa, 2003; Yang ve Bond, 1990). Ancak uygulamada, birçok gözlemlenebilir özellik, bu faktörlerden bir veya daha fazlasını aynı anda devreye sokarak elde edilmektedir. Örnek olarak utangaçlık düşük dışadönüklük ile nevroklik unsurlarının bir kombinasyonu olabilir veya yön düzeyinde (olumlu duygular, sırasıyla dışadönüklüğün ve yumuşak başlılık yönleri olan

sosyalliğı ve etkinliğı motive edebilir. Bu nedenle, bir kişiyi bireysel faktörlere indirgemekten ziyade, faktörler arasındaki olası etkileşimleri göz önünde bulundurmak daha önemlidir. Diğer bir ifadeyle, bir bireydeki her bir kişilik özelliğinin gücünü belirlemek için daha derinlemesine incelenmesi gerekmektedir (McCrae ve John, 1992). Araştırma sonuçlarına göre herhangi bir kişilik özelliğı ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunamaması bu sonucu desteklemektedir.

Kültür-performans ilişkisi (örnek olarak Ouchi, 1981; Pascale ve Athos, 1981; Peters ve Waterman, 1982; Deal ve Kennedy, 1982 çalışmalarıyla) 1980’lerde dikkat çekici hale gelmeye başlamıştır. Yöneticiler örgütlerin etkinliğini arttırmaya yönelik yollara odaklanırken, akademisyenler ise bilimsel modeller ile kavramsal çalışmalara yoğunlaşmıştır (Tan, 2019; Yuan ve Lee, 2011).

İşletmeler hedeflerine ulaşmak ve rekabet avantajı sağlamak için, yüksek performans göstereceğini düşündükleri bireyleri işe alma eğilimindedir. Öte yandan, bireyler de, bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacağını düşündükleri destekleyici örgüt kültürüne ihtiyaç duymaktadır (Kozlowski ve Klein, 2000). Bu bağlamda daha homojen, ekip çalışmasını teşvik eden ve net bir misyonu olan örgüt kültürlerinin, örgütsel performansını artırma olasılığı daha yüksek olduğu kabul edilmektedir (Tan, 2019). İşgörenler gelişim göstermelerine fırsat sağlayan bir örgüt kültüründe daha istekli çalışmalarının önü açıldığından daha yüksek performans gösterecektir. Bu bağlamda tüm üyeler desteğı ve katılımı ile güçlendirilmiş bir örgüt kültürü performansla yol açacaktır (Dewi ve Wibow, 2020; Ritchie, 2000; Sarhan, Harb, Shrafat ve Alhusban, 2020). Örgüt kültürü, işletme faaliyetleri ve çalışanları arasındaki içsel bütünleşme ve koordinasyon olarak işlev görmektedir. İç bütünleşme, yeni üyelerin mevcut üyelerle etkileşim, personel arasındaki kimlik duyguları ve örgüte bağlılık konularında örgütün sınırlarının oluşturulmasını sağlamaktadır (Furnhum ve Gunter, 1993). Örgütsel değerleri destekleyerek etkin bir insan kaynakları sistemi geliştiren örgütler, bu sistemdeki muhtemelen bireylerin tutumları ve davranışları üzerinde yapıcı bir etki oluşturmaktadır. Sonuç olarak, örgütün performansını hızlanmaktadır (Ferris, Arthur, Berkson, Kaplan, Harrell-Cook ve Frink, 1998). Diğer bir ifadeyle, bir örgütte işgörenlerin ortak inanç ve değerlerinin kültürle güçlü bir ilişkisi vardır (Marttin ve Terblanche, 2003).

İşgörenlerin yüksek performans göstermesi, çalıştıkları işletmede güçlü bir örgüt kültürü bulunmasıyla yakından ilişkilidir. Örgüt kültürü ne kadar güçlüyse, işgörenlerin davranışları üzerindeki etkisinin de o denli güçlü olduğu ve bunun sonucunda da performanslarının artacağı ifade edilmektedir (Alvesson, 1989, 2002; Awadh ve Saad, 2013; Saffold III, 1988; Lunenburg, 2011; Weikel ve dan Cameron, 2015). Benzer şekilde Kotter ve Heskett (1992) “güçlü” kültürler (açıkça tanımlanabilir ve tutarlı değerlere sahip olan, işleri kendine özgü bir şekilde yapan örgütler) ile uzun vadeli performans arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir.

Günümüzün rekabetçi iş dünyasında örgütlerin rakipleriyle ancak yenilik yaparak rekabet edebilecekleri, örgütlerin insan kaynaklarını iyi yöneterek yenilikçi olabilecekleri anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları sistemi, çalışanların performanslarını derecelendirmek için kullanılan geçerli ve doğru bir değerlendirme sistemine sahip olunarak daha etkin hale getirilebilir (Armstrong, 2003; Bohlander ve Snell, 2004).

Baskın kültürleri adhokrasi veya pazar olan örgütlerin, baskın kültürleri klan veya hiyerarşi olan örgütlerden daha iyi performans gösterdiği düşünülmektedir (Deshpande ve Farley, 2004). Diğer bir ifadeyle, örgüt kültürü-performans ilişkisinde adhokrasi (yaratıcı) kültür ve pazar (rekabet) kültür, bürokratik ve klan kültürüne göre önemli ölçüde tercih edilmektedir (Slater, Olson ve Finnegan, 2011). Araştırma sonuçlarına göre klan kültürü ve hiyerarşi kültürü boyutlarının işgören performansı üzerinde toplam etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Örgüt kültürünün işgören performansı üzerindeki toplam etkisi sırasıyla pazar kültürü ve adhokrasi kültürü olarak belirlenmiştir ve literatürü desteklemektedir.

9.6. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Kişilik özellikleri ve örgüt kültürü açısından baskın özellikleri konu alan çalışmalar iş tatmini ve performans açısından değerlendirilerek, literatürde karşılaşılan farklılıkların sektörel nedenlerini de hesaba katacak çalışmalara yoğunlaşmak turizm sektörünün ihtiyaç duyduğu insan kaynağının anlaşılmasında, hedeflere ve örgüt amaçlara yönelik davranış ve tutum sergilemesi için teşvik edilmesinde örgüt kültürünün destekleyici bir biçimde yapılandırılması ve değişimlere uyum sağlamada stratejik çevikliği sahip çevik ekiplerle donatılması açısından önem taşımaktadır. Hangi örgüt kültürü turizm işletmesinde var olursa olsun, örgüt kültürünün güçlü bir biçimde şekillenmesinin, işgören performansı üzerindeki

olumlu etkilerinin nitelikli personel ihtiyacını karşılamada rekabet avantajı oluşturmada etkin bir biçimde kullanılabilmesi; örgütsel değer ve inançlarının net bir biçimde belirlenerek üyeler tarafından benimsenmesine, üyelerin gelişim göstermesini sağlayacak uygulamaların kullanılmasına, üyelerin birbiri ile uyumlu çalışmasına fırsat oluşturacak örgütsel bir yapılanma iş tatminine ve performansa yol açacaktır.

Rekabetin yoğun olduğu, krizlerin ve çevresel değişimlerin teknoloji ile hızla değişim ve gelişim gösterdiği bir ortamda faaliyet göstermek için stratejik açıdan çevik olan örgütler ayakta kalmakta ve başarılı olmaktadır. Bu açıdan çevreyi, rakipleri, teknolojileri yakından takip etmek, izlemek ve hem müşteri talep ve isteklerine hem de çevresel belirsizlik ve dalgalanmalara hızlı ve etkin cevap vermede örgüt yapısını esnek, organik olarak dizayn ederek, bu alanda çalışan örgüt üyelerini de aynı şekilde değişimlere hızlı adapte olabilecek kişilik özelliklerine göre kilit rollere odaklanmak başarıyı yakalamakta önem teşkil etmektedir. Turizm işletmelerinin başarısı teknolojik gelişmenin de ötesinde, daha çok insan kaynağının başarısı ile mümkündür. Bu bağlamda örgütü bir araya getiren bireylerin örgüt içerisinde oynadıkları rollerin belirlenmesinde niteliğinin ve niceliğinin yanı sıra kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi, beklentinin karşılanıp karşılanmayacağı hususunda yol gösterici olabilir.

Otel işletmeleri açısından araştırma sonuçlarına göre yumuşak başlılık ve dışa dönüklük özelliğine sahip kişiler iyi performans gösterme eğilimindedir. *Yumuşak başlılık* özelliğine sahip bireyler işbirlikçi, nazik, sıcak ve güvenilir olma eğilimleri (Barrick, Mount ve Judge, 2001; Costa ve McCrae, 1992; McCrae ve Costa, 1987) ile klan kültürünün ekip çalışmasına, uyuma, sadakate ve morale önem veren klan kültürü (Cameron ve Quinn, 2011: 46- 48) ile uyum sağlayarak daha iyi performans sergilerken; (Gardner, Reithel, Coglisser, Walumbwa ve Foley, 2012) agresif, sonuç odaklı ve rekabetçi olan pazar kültürü (Judge ve Cable, 1997) ile uyum sağlayamayacaktır (Gardner vd., 2012). Kendini iyi ifade eden, cana yakın, sosyal, konuşkan, kendine güvenen ve kararlı kişiler *dışadönük* olarak adlandırılmaktadır (Barrick ve Mount, 1991). Dışadönükler spontane, iletişimsel, enerjik, pozitif ve hevesli olma eğilimindedirler (Goldberg, 1990; Watson ve Clark, 1997). Hayranlık, sosyal onay, kontrol ve komuta özlemi duyarlar (Costa ve McCrae, 1992). Diğer beş özellikte karşılaştırıldığında, dışadönükler tamamen duygusal bağlılıkla ilişkilidir (Erdheim, Wang ve Zickar, 2006). Bu açıdan duygusal olarak örgüt bağlılığına sahip olduklarında örgüt hedeflerine ilişkin daha iyi performans göstereceklerdir. Örgüt içerisinde başkalarıyla etkileşimin ve takım çalışmasının

işin ayrılmaz bir parçası olduğu mesleklerde performansla ilişkilendirilmektedir (Barrick ve Mount, 1991; Barrick, Mount, ve Judge, 2001). Ayrıca dışadönüklerin başkalarıyla sosyalleşme arzusu göz önüne alındığında, yumuşak başlılıkta olduğu gibi klan kültürünü karakterize eden arkadaş canlısı, aile benzeri atmosfer ve ekip çalışmasına önem verme özellikleri ile iyi bir uyum sağlayabilir (Gardner vd., 2012). Otel işletmelerinin hizmet sürecinde sosyal ilişkilerin turistik deneyimin önemli bir parçası olması ve turistik ürünün karma yapısı ile emek yoğun olarak gerçekleşmesi de düşünüldüğünde sosyal yönleri daha güçlü olan kişilik özelliklerinin öne çıktığı sonucunu desteklemektedir. Bu açıdan yumuşak başlılık özelliği taşıyan kişiler otel işletmelerinde arka planda kalan, karmaşık ve zor olsa da işbirliği gerektiren kat hizmetleri, insan kaynakları, muhasebe gibi departmanlarda daha başarılı olabilecekleri düşünülebilir. Dışadönük bireyler içinse hem iş arkadaşlarıyla hem de konuklarla sosyalleşebilmesine fırsat tanıyacak önbüro, yiyecek içecek, animasyon uygulamaları gibi işlerde daha fazla başarı gösterme potansiyeli bulunabilir.

Bu araştırma sonuçlarında performans ile anlamlı bir etkisi bulunmadığı tespit edilen sorumluluk, deneyimlere açıklık ve nevroitiklik özelliklerinin değerlendirilmesi gerekirse şu konular dikkat çekicidir (Gardner, vd., 2012):

- Sorumluluk, organize etme, görevleri tamamlama, uzun vadeli hedeflere ulaşma, istikrarlı, üretken ve güvenilir özellikleri ile hiyerarşi kültürü ile uyumludur.
- Nevrotiklik ise ruh hali dalgalanmaları sebebiyle yine daha istikrarlı ortamlara uyum sağlayarak hiyerarşi kültürü ile uyum sağlama eğilimindeyken, esnek ve yaratıcılık gerektiren adhokrasi kültürü ile uyum sağlayamama sorunu yaşayabilir.
- Deneyimlere açıklık ise esneklik ve yaratıcılık özelliği baskın adhokrasi kültürü ile uyum sağlayabilirken, katı bir biçimde kurallar ile sınırlandırılmış hiyerarşi kültürü ile uyum sağlayamayacaktır.

Bu açıdan monoton yapıdaki stratejik öneme sahip idari görevler sorumluluk ve nevroitik kişilik özelliği için otel işletmelerinde uygun olabilir. Deneyimlere açık kişilik özelliklerine sahip bireyler içinse yaratıcılıklarını geliştirebilecekleri servis bar, mutfak gibi departmanlarda görev alabilir.

Sosyal yönleri güçlü olan yumuşak başlılık ve dışadönük bireylerin otel işletmelerinde daha iyi performans gösterme eğiliminde olması olası bir sonuçtur. Diğer yandan kişilik özellikleri ve iş tatmini açısından ele alındığında dışa dönüklük, duygusal dengelilik ve deneyimlere açıklık özellikleri karşımıza çıkmaktadır. Bir de bu sonucu dolaylı etkiler açısından ele aldığımızda kişilik özelliklerinin stratejik çeviklik aracılığıyla hem iş tatmini hem işgören performansı üzerinde bir etkisi bulunamamıştır. Ancak kişilik özelliklerinin iş tatmini aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisinde sırasıyla dışa dönüklük ve duygusal dengelilik olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda nevrotik özelliğe sahip bireylerin otel işletmelerinde başarı gösterme eğilimi düşüktür. Diğer kişilik özellikleri ise birey-örgüt uyumu ile iş tatmini ve işgören performansı açısından değerlendirilerek istihdam edilebilir.

Birey-örgüt uyumu düşünüldüğünde, sosyal yönleri güçlü olan yumuşak başlı ve dışadönük kişilik özelliklerine sahip bireylerin iş tatmini üzerindeki etkisinde uyum gösterebildikleri klan kültüründe olması sonucunu destekler niteliktedir. Otel işletmelerinde yardımlaşma ve işbirliği ile emek yoğun olarak ortaya çıkarılan turist ürün insan kaynağının göreceli önemine atıfta bulunmaktadır. Bu açıdan işgörenlerinin iş tatminine önem veren otel işletmeleri için klan kültürü oldukça uygundur. Ancak stratejik çeviklik değişkeni de ele alındığında, katı bir biçimde kurallar ile yapılandırılmış hiyerarşi kültürü dışında kalan pazar kültürü, adhokrasi kültürü ve klan kültürü önem kazanmaktadır. Esneklik ve içsel ve dışsal farklılaşmaya önem veren otel işletmelerinin daha başarılı olacağı düşünülebilir. Bu açıdan otel işletmeleri stratejik çevikliği hiyerarşi kültürü dışında uygulayarak sonuç elde edebilir. Dolaylı etkiler de ele alındığında örgüt kültürünün stratejik çeviklik aracılığıyla hem iş tatmini hem işgören performansı üzerinde bir etkisi olduğu tespit edilememiştir. Ancak örgüt kültürünün stratejik çeviklik aracılığıyla işgören performansı üzerindeki dolaylı etkisi sırasıyla pazar kültürü, adhokrasi kültürü ve klan kültürü olarak belirlenmiştir. Bu açıdan çevik bir örgüt oluşturma eğiliminde olan otel işletmeleri baskın kültürleri pazar kültürü, adhokrasi kültürü ve klan kültürü ise başarı gösterebilir.

Baskın kültürleri adhokrasi veya pazar olan örgütlerin, baskın kültürleri klan veya hiyerarşi olan örgütlerden daha iyi performans gösterdiği düşünülmektedir (Deshpande ve Farley, 2004). Diğer bir ifadeyle, örgüt kültürü-performans ilişkisinde adhokrasi (yaratıcı) kültür ve pazar (rekabet) kültür, bürokratik ve klan kültürüne göre önemli ölçüde tercih edilmektedir (Slater, Olson ve Finnegan, 2011). Araştırma sonuçları ile tutarlılık göstererek, örgüt

kültürünün işgören performansı üzerindeki etkisi pazar kültürü ve adhokrasi kültürü olarak belirlenmiştir.

Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse performans odaklı bir bakış açısı için stratejik çevikliği de ele alarak klan kültüründe yumuşak başlı ve dışa dönük kişilik özellikleri öne çıkmaktadır. İşgören performansı açısından adhokrasi kültüründe ise deneyimlere açık kişilik özelliği önem kazanmaktadır. Optimal bir iş tatmini ve performans dengesi kurmak isteyen otel işletmeleri departmanlarının ihtiyaç duydukları işgücü yapısını analiz ederek, uygun alt kültürler ile yapısını daha dinamik ve esnek olarak tasarlama eğilimi göstermelidir. Aksi durumda işgörenler işlerinde başarısız olduğunda, örgüt de başarısız olacaktır. Diğer bir ifadeyle yüksek vasıflı, eğitilmiş ve motive olmuş çalışanlardan oluşan ekipler, neredeyse her zaman dış güçlerin yarattığı zorlukların çoğunun üstesinden gelirken; motivasyonu düşük, eğitimsiz ve vasıfsız bir işgücü, elverişli dış fırsatlardan yararlanmakta neredeyse her zaman başarısız olacaktır (Stredwick, 2005: 288).

Mevcut koşullarda gerekli olmayabilecek, ancak gelecekte gerekli olabilecek işgücü becerileri işletmeler için önemli hale gelmeye devam etmektedir. Böyle bir durumda eğitilebilir, örgütün gerektirdiği yeni becerileri öğrenmeye istekli ve yetenekli çalışanları işe almak da önem kazanmaktadır. Ayrıca, işgörenlerin yalnızca tek bir işi yerine getirmediği, aynı zamanda farklı işler arasında hareket edebildiği bir iş gücü daha etkili olacaktır (Coyle-Shapiro, Hoque, Kessler, Pepper, Richardson ve Walker, 1996: 49). Bir örgütün sistemine ilişkin esneklik ve çeviklik işgücü açısından içsel uyum ve uzun vadeli olarak örgüt başarı ile sonuçlanacaktır (Kepes ve Delery, 2007: 389; Wright ve Snell, 1998).

9.7. Gelecek Çalışmalar için Öneriler

Gelecek araştırmalar için psikoloji ve turizm alanının öznesi olarak insanın karmaşık ve dinamik yapısının anlaşılması önem taşımaktadır. Özellikle çalışma ekonomisi alanında kişilik özellikleri konusunda yapılan çalışmalar turizm sektörünü araştırma alanı olarak tercih etme eğilimindedir. Bu bağlamda insan unsurunu merkezinde barındıran turizm olgusunun da turist, işgören, işveren, yönetici, lider ve diğer ilgili aktörlerin davranışlarını psikolojik bakış açısıyla turizm araştırmacıları tarafından ele alınan çalışmalara yönelmesi turizm araştırmalarına katkı sağlayacaktır.

Stratejik çeviklik, örgüt kültürü ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların sınırlı kaldığı literatürde oldukça vurgulanmaktadır. İş tatmini ve işgören performansı ilişkisi de çok yönlü olarak kabul edilmekle birlikte, tutarsız sonuçlar da gözlemlenmektedir. Model arasındaki değişkenler arasındaki tutarsız ilişkiler ağı araştırma sonuçlarına da yansımıştır. Bu sebeple benzer çalışmalarda artış literatürün gelişimi ve ilişkilerin boyutlarının ve yönünün anlaşılması açısından önem arz etmektedir. Yine turizm alanında yapılacak çalışmaların artışı da turizm literatürünün de benzer biçimde gelişim göstermesini sağlayacaktır.

Örgütü bir araya getiren bireyleri de hesaba katarak, tekilden çoğula doğru giderek bütüncül bir bakış açısı yakalamaya çalışan bu araştırmada eksik kalan konular da bulunmaktadır. Örgüt ve bireyin şekillenmesinde kilit rol oynayan liderlerin tarzları da ele alınarak performans hem finansal hem de örgütsel olarak araştırılabilir. Bu çalışma turizm işletmelerinde psikoloji temelli olarak insan kaynağının stratejik açıdan ne kadar etkin kullanıldığını araştırmıştır. Bu açıdan birey örgüt uyumunda stratejik çevikliğin iş tatmini ve işgören performansına etkileri incelenmiştir. Literatürdeki farklı yaklaşımlar araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Literatürün gelişimi açısından farklı modeller oluşturularak araştırmaların nitelik ve nicelik açısından artması, değişkenlerin birbirine etkilerini ve yönünü tespit edilmesine ilişkin araştırmaların oluşturulması önem arz etmektedir.

KAYNAKLAR

- Abdin, S., Welch, R. K., Byron-Daniel, J., & Meyrick, J. (2018). The effectiveness of physical activity interventions in improving well-being across office-based workplace settings: a systematic review. *Public Health*, 160, 70-76.
- Agho, A. O. (1989). *The determinants of employee job satisfaction : An empirical test of a causal model*. Ph. D. Thesis. Hospitality and Health Administration in the Graduate College of The University of Iowa. Iowa City.
- Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46(8), 1007-1027.
- Aguinis, H. (2005). *Performance management*, Upper Saddle River NJ, Pearson Education.
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700.
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality and behaviour*. (2nd Ed.), UK: Open University Press/McGraw-Hill.
- Akova, O., Tanrıverdi, H., & Kahraman, O. C. (2015). Otel işletmelerinde işgören devir hızına etki eden risk faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 87-107.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. Holt, Rinehart and Winston. New York.
- Allport, G. W., & Odbert, H.S. (1936). *Trait-names: A psycho-lexical study*. Albany: Psychological Review.
- Alromaihi, M. A., Alshomaly, Z. A., & George, S. (2017). Job satisfaction and employee performance: A theoretical review of the relationship between the two variables. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 6(1), 1-20.
- Alvesson, M. (1989). Concepts of organizational culture and presumed links to efficiency. *International Journal of Management Science*, 17(4), 323-33.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: SAGE Publications.
- Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. (10th Ed.), United Kingdom: Kogan Page.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (13th Ed.), United Kingdom: Kogan Page Publishers.
- Arnold, T., & Spell, S. C. (2006). The relationship between justice and benefits satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 20(4), 599-620.
- Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187-192.
- Asendorpf, J. B. (2009). Personality: Traits and situations. P. J. Corr & G. Matthews (Eds.) In *The Cambridge handbook of personality psychology*, (pp. 43-53). Cambridge University Press.
- Ashrafi, N., Xu, P., Sathasivam, M., Kuilboer, J. P., Koelher, W., Heimann, D., & Waage, F. (2005, July). *A framework for implementing business agility through knowledge management systems*. In Seventh IEEE International Conference on E-Commerce Technology Workshops (pp. 116-121). IEEE.
- Atak, H. (2013). On-Maddeli kişilik ölçeği'nin türk kültürü'ne uyarlanması. *Nöropsikiyatri Arşivi*, 50, 312-319.
- Awadh, A. M., & Saad, A. M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 168-175.
- Balijepally, V., Mahapatra, R., & Nerur, S. P. (2006). Assessing personality profiles of software developers in agile development teams. *Communications of the Association for Information Systems*, 18(4), 2-40.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis, *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the big five personality dimensions and job performance, *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 111-118.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 9-30.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of applied Psychology*, 83(3), 377.
- Baumeister, R. F., & Finkel, E. J. (2010). *Advanced social psychology. the state of the science*. Oxford: Oxford University Press.
- Bay, M., & Paylı, M. (2018). Örgüt kültürü ve stratejik planlama süreci; karaman belediyesinde bir uygulama. *Journal of International Social Research*, 1(60), 839-859.

- Becker, B., E., & Huselid, M., A. (2006). Strategic human resources management where do we go from here?, *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Beer, M., & Ruh, R. A. (1976). Employee growth through performance management. *Harvard Business Review*, 54(4), 59-66.
- Bettencourt, L., & Brown, S. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2004). *Managing human resources*. Mason, Ohio: South-Western.
- Bond, M. H., Nakazato, H., & Shiraishi, D. (1975). Universality and distinctiveness in dimensions of Japanese person perception. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 6(3), 346-357.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), In *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (Eds.) (2007). Human resource management: scope, analysis, and significance. in *Oxford Handbook of Human Resource Management*, NY, USA: Oxford University Press.
- Boyle, G. J., Matthews, G., & Saklofske, D. H. (Eds.). (2008). *The SAGE handbook of personality theory and assessment: personality theories and models*. Volume 1. Great Britain: SAGE Publications.
- Braunscheidel, M. J., & Suresh, N. C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of Operations Management*, 27(2), 119-140.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424.
- Brayfield, A. H., & Marsh, M. M. (1957). Aptitudes, interests, and personality characteristics of farmers. *Journal of Applied Psychology*, 41(2), 98–103.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brief, A. P., & Roberson, L. (1989). Job attitude organization: An exploratory study1. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(9), 717–727.

- Brown, S., & Bessant, J. (2003). The manufacturing strategy-capability links in mass customization and agile manufacturing-An exploratory study. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(7), 707-730.
- Brueller, N. N., Carmeli, A., & Drori, I. (2014). How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility?. *California Management Review*, 56(3), 39-57.
- Brumback, G. B. (1988). Some ideas, issues and predictions about performance management. *Public Personnel Management*, 17(4), 387-402.
- Bui, H. T. (2017). Big Five personality traits and job satisfaction: Evidence from a national sample. *Journal of General Management*, 42(3), 21-30.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L., & Lewis, J. W. (1985). When cultures collide: the anatomy of a merger 1, *Human Relations*, 38, 477-500.
- Burns, T., & Stalker, G.M., (1961). *The Management of innovation*. London, UK: Tavistock Publications.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. (2nd Ed.), San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture. based on the competing values framework*. (3th Ed.), San Fransisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K., & Freeman, S. (1991). Cultural congruence, strength and type: Relationships of effectiveness. W. Pasmore, & R, Woodman (Eds.), In *Research in organizational change and development* (pp. 23-58). Greenwich, CT: JAI Press.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: managing talent in an uncertain age*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Carr, H. A., & Kingsbury, F. A. (1938). The concept of traits. *Psychological Review*, 45(6), 497-524.
- Cattell, H. E., & Mead, A. D. (2008). The sixteen personality factor questionnaire (16PF). Boyle, G. J., Matthews, G., & Saklofske, D. H. (Eds.). In *The SAGE handbook of personality theory and assessment*, Volume 1 (pp. 135-159). Great Britain: SAGE Publications.
- Cattell, R. B. (1933). Temperament tests:II, *British Journal of Psychology*, 23, 308-29.
- Cattell, R. B. (1943). The description of personality: Basic traits resolved into clusters, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, 476-506.
- Cattell, R. B. (1946a). Personality structure and measurement II. The determination and utility of trait modality. *British Journal of Psychology*, 36, 159-174.

- Cattell, R. B. (1946b). *Description and measurement of personality*. London: George Harrap.
- Cattell, R. B. (1957). *Personality and motivation structure and measurement*. New York: World Book Company.
- Cattell, R. B. (1973). *Personality and mood by questionnaire*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cattell, R. B., Eber, H.W. & Tatsuoka, M. M. (1970). *Handbook for the sixteen personality factor questionnaire*. Champaign, IL: Institute for Personality and Ability Testing.
- Chang, S., & Lee, M.S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Chen, E. L., Katila, R., McDonald, R., & Eisenhardt, K. M. (2010). Life in the fast lane: origins of competitive interaction in new vs. established markets. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1527-1547.
- Chen, G. M., & Starosta, W. J. (1998). *Foundations of intercultural communication*. Boston: Allyn & Bacon.
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37-44.
- Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 189-217.
- Cloninger, S. (2009). Conceptual issues in personality theory. P. J. Corr & G. Matthews (Eds.) In *The Cambridge handbook of personality psychology*, (pp. 3-26. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?, *Journal of Management*, 26(1), 5-30.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th Ed.). New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., & LePine, J. A. (2009). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*, (1th Ed.), New York: McGraw- Hill.
- Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: a meta-analysis, *Personality and Individual Differences*, 29(2), 265-281.
- Cooper, C. A., Carpenter, D., Reiner, A., & McCord, D. M. (2014). Personality and job satisfaction: Evidence from a sample of street-level bureaucrats. *International Journal of Public Administration*, 37(3), 155-162.
- Costa Jr., P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO- FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.

- Costa Jr., P. T., McCrae, R. R., & Dye, D. A. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and Individual Differences*, 12(9), 887-898.
- Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson, R., & Walker, L. (2013). *Human resource management. undergraduate study in economics, management, finance and the social sciences*. United Kingdom: University of London. International programmes.
- Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational Agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388-397.
- Cunliffe, A. L. (2008). *Organization theory*. London: SAGE Publications.
- D'Aveni, R. A. (1999). Strategic supremacy through disruption and dominance. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 127.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385.
- Danışman, A., & Özgen, H. (2008). Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir sanayi firmasında görgül bir araştırma, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35(2), 277-304.
- De Toni, A., & Tonchia, S. (1998). Manufacturing flexibility: a literature review. *International Journal of Production Research*, 36(6), 1587-1617.
- Deal, T., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate culture: Rites and rituals of organizational life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. P. (2016). *Fundamentals of human resource management*. (12th Ed.), USA: John Wiley & Sons.
- DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A metaanalysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124(2), 197-229.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denning, S. (2016). Understanding the three laws of Agile, *Strategy & Leadership*, 44(6), 3-8.
- Deshpande, R., & Farley, J. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.
- Deshpande, R., Farley, J., & Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Dewi, N., & Wibow, R. (2020). The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance. *Management Science Letters*, 10(9), 2037-2044.

- Digman, J. M. (1990). Personality structure: an emergence of the five-factor model, *The Annual Review of Psychology*, 41(1), 417-440.
- Digman, J. M., & Inouye, J. (1986). Further specification of the five robust factors of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1), 116-23.
- Doğan, A. (2018). *Liderlik, örgüt kültürü ve üretkenlik karşısı iş davranışları*. İstanbul: Patriot Yayınları.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 483-504.
- Dove, R. (1999). Knowledge management, response ability, and teh agile enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 18-35.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008a). *Fast strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game*. Harlow: Pearson Education.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008b). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience, *California Management Review*, 50(3), 95-118.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal, *Long Range Planning*, 43(2/3), 370-382.
- Dönmez, B. (2014). *Pozitif psikolojik sermaye ile işe ilişkin duygusal iyilik algısı, iş doyumu, işgören performansı ve yaşam doyumu ilişkilerinin seyahat acentası çalışanları örnekleminde incelenmesi*. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı. Doktora Tezi. Mersin.
- Durai, P. (2012). *Human resource management*. India: Pearson Education.
- Dyer, L., & Shafer, R. (2003). Dynamic organizations: achieving marketpelace and organizational agility with people Peterson, R.S. & Mannix, E.A (Eds.), In *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*. Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum Associates.
- Eagley, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. New York: Harcourt.
- Efe, D. (2022). *Örgüt kültürü ve hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü: turizm sektöründe bir araştırma*. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi. Hatay.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. New York: Printice-Hall.

- Eysenck, H. J. (1947). *Dimensions of personality*. United Kingdom: Kegan Paul.
- Eysenck, H. J. (1967). *The biological basis of personality*. Springfield, IL.: Thomas.
- Eysenck, H. J. (1991). Dimensions of personality: 16, 5 or 3? Criteria for a taxonomic paradigm. *Personality and Individual Differences*, 12(8), 773–90.
- Eysenck, H. J. (1997). Personality and experimental psychology: the unification of psychology and the possibility of a paradigm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1224-1237.
- Eysenck, H. J. (1998). *Dimensions of personality*. Piscataway, NJ: Transaction.
- Eysenck, H. J. (2017). *Dimensions of personality: with a new introduction by the author*, (Originally published in 1947 by Kegan Paul, Trench, Trubner & Co.,) USA: Routledge.
- Eysenck, S., & Zuckerman, M. (1978). The relationship between sensation-seeking and Eysenck's dimensions of personality. *British Journal of Psychology*, 69(4), 483-487.
- Feist G. J., Roberts, T., & Feist, J. (2021). *Theories of personality*. (10th Ed.), McGraw-Hill. USA.
- Feist, J., & Feist G. J. (2008). *Theories of personality*. (7th Ed.), McGraw-Hill. USA.
- Felipe, C., Roldán, J., & Leal-Rodríguez, A. (2016). An explanatory and predictive model of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624-4631.
- Fernández-Macias, E., & de Bustillo Llorente, R. M., R. (2014). Job satisfaction. Alex C. Michalos (Eds.) In *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, 3451–3454. Dordrecht Netherlands: Springer.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of human resource management-organizational effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264.
- Filley, A. C., House, R. J., & Kerr, S. (1976). *Managerial process and organizational behavior*. Scott, Foresman.
- Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44(3), 329-44.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Furnham, A., & Gunter, B. (1993). *Corporate assessment: auditing & company personality*. London: Routledge.
- Furnham, A., & Zacherl, M. (1986). Personality and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 7(4), 453-459.

- Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765-779.
- Galton, F. (1884). Measurement of character. *Fortnightly Review*, 42, 179-185.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423.
- Gardner, W. L., Reithel, B. J., Coglisier, C. C., Walumbwa, F. O., & Foley, R. T. (2012). Matching personality and organizational culture: Effects of recruitment strategy and the Five-Factor Model on subjective person-organization fit. *Management Communication Quarterly*, 26(4), 585-622.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2006). *Understanding and managing organizational behavior*. (6th Ed.), United States of America: Prentice Hall.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.) In *Research in Organizational Behavior*, 18, (pp. 75-109). London: Elsevier Science/JAI Press.
- George, J. M., & Jones, J. H. (2012). *Understanding and managing organizational behavior*. (6th Ed.), New Jersey: Prentice Hall.
- Giddens, A. (2008). *Sosyoloji*, (çev. Cemal Güzel), İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Gill, C. M., & Hodgkinson, G. P. (2007). Development and validation of the five-factor model questionnaire (ffmq): an adjectival-based personality inventory for use in occupational settings 1. *Personnel Psychology*, 60(3), 731-766.
- Glassop, L. I. (2002). The organizational benefits of teams. *Human Relations*, 55 (2), 225-249.
- Goffin, R. D., Rothstein, M. G., & Johnston, N. G. (2000). Predicting job performance using personality constructs: Are personality tests created equal?. in *Problems and solutions in human assessment* (pp. 249-264). Boston, MA: Springer.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative description of personality: The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26-42.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). Agile competitors and virtual organizations. *Manufacturing Review*, 8(1), 59-67.

- Gren, L., Torkar, R., & Feldt, R. (2017). Group development and group maturity when building agile teams: A qualitative and quantitative investigation at eight large companies. *Journal of Systems and Software*, 124, 104-119.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Griffin, B., & Hesketh, B., (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65-73.
- Grunberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*, London: Macmillan.
- Guest, D., E. (1987). Human resource management and industrial relations [1]. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: A framework for research and development. *International Journal Production Economics*, 62(1/2), 87-105.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hage, J., & Aiken, M., (1969). Routine technology, social structure and organizational goals. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 366–376.
- Hage, J., & Dewar, R., (1973). Elite values versus organizational structure in predicting innovation. *Administrative Science Quarterly*, 18(3), 279–290.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. (7th Ed.), New York: Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- Hamdan, M. K., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). The reality of applying strategic agility in Palestinian NGOs. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, 4(4).
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Geleceği kazanmak*, (Çev: Zülfü Dicleli), İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- Harraf, A. (2013). *Strategic agility: a required core competency in new normal*. 2013 Eurasia Conference. Istanbul, Turkey.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686.
- Harreld, J. B., O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review*, 49(4), 21-43.

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Herzberg, F. (1967). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Book.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh, PA: Psychological Service of Pittsburgh.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
- Hogan, R. (1982). A socioanalytic theory of personality. In *Personality: Current theory and research: Nebraska Symposium on motivation* (pp. 55–89). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Holland, J. L. (1996). Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions. *American Psychologist*, 51(4), 397.
- Holland, J. L., Sorensen, A. B., Clark, J. P., Nafziger, D. H. & Blum, Z. D. (1973). Applying an occupational classification to a representative sample of work histories. *Journal of Applied Psychology*, 58(1), 34.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*, New York: Harper and Brothers.
- Huang, C., Xie, X., Cheung, S. P., Zhou, Y., & Ying, G. (2021). Job demands, resources, and burnout in social workers in China: mediation effect of mindfulness. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10526.
- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. M.D. Dunnette, & L.M. Hough (Eds.), In *Handbook of industrial and organizational psychology* (Volume 2, pp. 445–505). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. W. C. Borman, D. R. Ligen, & R. J. Klimoski (Eds.), In *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology* (pp. 255-276). Hoboken, NJ: Wiley.

- Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97(2), 233–250.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: the big five revisited, *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869-879.
- Iivari, J., & Iivari, N. (2011). The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods. *Information and Software Technology*, 53(5), 509-520.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2003). On the heritability of job satisfaction: The mediating role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 750.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945-959.
- Isen, A. M., & Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 13, 1-53.
- İslamoğlu, E., Şimşek, H. C., & Tellioğlu, S. (2018). “Düzgün iş” bağlamında turizm sektöründeki çalışma koşulları üzerine bir araştırma. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 147-161.
- Jacobs, R., & Solomon, T. (1977). Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 417.
- Jamrog, J., Vickers, M., & Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *People and Strategy*, 29(3), 9.
- Janićijević, N., Nikčević, G., & Vasić, V. (2018). The influence of organizational culture on job satisfaction. *Economic Annals*, 63(219), 83-114.
- Jany-Catrice, F. (2014). Performance indicators. Alex C. Michalos (Eds.), In *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Dordrecht Netherlands: Springer.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Jiang, J. J., & Klein, G. (2002). A discrepancy model of information system personnel turnover. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), 249-272.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), In *Handbook of personality: Theory and research*. (2nd Ed.), pp. 102-138). New York: Guilford Press.
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. Oliver P. John, Richard W. Robins and Lawrence A. Pervin (Eds.), In *Handbook of personality: theory and research*, (3th Ed., pp. 114–158). New York: The Guilford Press.

- John, O. P., Robins, R. W., & Pervin, L. A., (2008). *Handbook of personality: theory and research*. New York: The Guilford Press.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate culture: Text and cases*. Harlow: Prentice Hall.
- Judge, T. A. & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: subjective well-being at work. M. Eid & R. J. Larsen (Eds.) In *The science of subjective well-being* (pp.393-413). New York: The Guilford Press.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621-652.
- Judge, T. A., Parker, S. K., Colbert, A. E., Heller, D., & Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil and Chockalingam Viswesvaran (Eds.), In *Handbook of industrial, work, and organizational psychology*, Volume 2: organizational psychology. London: SAGE Publications.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Judge, W. Q., & Miller, A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts. *Academy of Management Journal*, 34(2), 449-463.
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596-616.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*. (Çevirenler: Halil Can ve Yavuz Bayar) Ankara: Doğan Basımevi.
- Kaya, İ. (2012). Türk turizm sektöründe istihdamın temel özelliklerinin ve sorunlarının ücretli çalışanlar açısından coğrafi bölgelere göre analizi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(28), 241-257.
- Kenrick, D. T., & Funder, D. C. (1988). Profiting from controversy: lessons from the person-situation debate, *American Psychologist*, 43(1), 23-34.
- Kepes, S., & Delery J. E. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. Boxall, P. F., Purcell, J., & Wright, P. M. (Eds.), In *The Oxford handbook of human resource management*. (pp. 385-404). Oxford: Oxford University Press.

- Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic agility and its impact on the competitive capabilities in Iranian private banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 220-229.
- Kidd, P. T. (1994). *Agile manufacturing: forging new frontiers*, England: Addition-Wesley.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1986). Issues in understanding and changing culture. *California Management Review*, 28(2,) 87-94.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569.
- Kluckhohn, C., & Murray, H. A. 1953. Personality formation: the determinants, (eds. C. Kluckhohn, H. A. Murray and D. M. Schneider), In *Personality in nature, society, and culture*, 2nd edn. Oxford: Knopf.
- Koç, H., & Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. (16. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kono, T., & Clegg, S. R. (2017). Transformations of corporate culture. In *Transformations of Corporate Culture*. Berlin, Boston: De Gruyter.
- Kornhauser, A., & Sharp, A. (1932). Employee attitudes: Suggestions from a study in a factory. *Personnel Journal*, 10, 393-401.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Delhi: New Age International.
- Kotkova, K. (2018). *How strategic agility effects strategy implementation in servitizing companies?*. University of Vaasa Faculty Of Business Studies Department of Management. Master's Thesis in Strategic Business Development. Vaasa.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992), *Corporate culture and performance*, New York, NY: Free Press,
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), In *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Köse, F. M. (2017). *Üniversitelerde örgüt kültürü ile akademik performans arasındaki ilişkiler*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Doktora Tezi. Ankara.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit : An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kuşluvan, Z., & Kuşluvan, S. (2005). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 183-203.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2022). *Turizm işletmesi belgeli tesisler*. [https://yigm.ktb.gov.tr/genel/turizmtesisleri.aspx] (Erişim Tarihi: 1 Ağustos 2022)
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, California, USA: Brooks/Cole.
- Leblebici, D., N., & Karasoy, A. (2009). Örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesine etkisi: Kamu ve özel öğrenci yurtlarında karşılaştırmalı bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 279-304.
- Lewis, G. (1988). *Corporate strategy in action: The strategy process in British road services*. London: Routledge.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Lin, C. T., Chiu, H., & Chu, P. Y. (2006). Agility index in the supply chain. *International Journal of production economics*, 100(2), 285-299.
- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1990). *Culture, control, and commitment: a study of work organization and work attitudes in the united states and japan*. New York: Cambridge University Press.
- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5), 484-500.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. M. D. Dunnette (Eds.), In *Handbook of industrial and organizational psychology*. (1297–1349). Chicago, IL, USA: Rand McNally.
- Long, C. (2000). You don't have a strategic plan?-good!. *Consulting to Management*, 11(1), 35.
- Looks, H., Fangmann, J., Thomaschewski, J., Escalona, M. J., & Schön, E. M. (2021). Towards a standardized questionnaire for measuring agility at team level. In *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming: 22nd International Conference on Agile Software Development, XP 2021, Virtual Event, June 14–18, 2021, Proceedings* (pp. 71-85). Cham: Springer International Publishing.
- Louis, M. R. (1990). Acculturation in the workplace: Newcomers as lay ethnographers. B. Schneider (Ed.), In *Organizational climate and culture* (pp. 85-129). San Francisco: Jossey-Bass.

- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Lunenburg, F. C. (2011). Understanding organizational culture: a key leadership asset. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29 (4), 1-12.
- Magnus, K., Diener, E., Fujita, F., & Pavot, W. (1993). Extraversion and neuroticism as predictors of objective life events: A longitudinal analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 1046–1053.
- March, J., G., & Simon, H., A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Martin, E., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Mangement*, 6(1), 64-74.
- Maslow, A. H. (1965). *Eupsychian management*. IL, Irwin: Homewood.
- Matthews, G., Deary, I. J., & Whiteman, M. C. (2003). *Personality traits*. (2nd Ed.), Cambridge: Cambridge University Press.
- Matthews, G., Deary, I. J., & Whiteman, M. C. (2009). *Personality traits*. (3th Ed.), Cambridge: Cambridge University Press.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Baston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- McAdams, D. P. (2017). Self and identity. R. Biswas-Diener & E. Diener (Eds.), In *Noba Textbook Series: Psychology*. (pp. 101-118). Champaign, IL: DEF Publishers.
- McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments. *People and Strategy*, 27(1), 42.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509-516.
- McCrae, R. R., & Costa Jr., P. T. (1988). Age, personality, and the spontaneous selfconcept. *Journal of Gerontology: Social Sciences*. 43. S177-S185.
- McCrae, R. R., & Costa Jr., P. T. (1991). Adding liebe und arbeit: the full five-factor model and well-being, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(2), 227-232.
- McCrae, R. R., & Costa Jr., P. T. (1999). A five-factor theory of personality. L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), In *Handbook of personality: Theory and Research*. (2nd Ed., p. 139–153). New York: Guilford.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1985). Updating Norman's "Adequate taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural languages and in questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 710–721.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-92.

- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*. New York: Guilford Press.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- McGregor, D. M. (1966). *Leadership and motivation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- McKinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W., & Wu, A. (2003). Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25-44.
- McManus, M. A., & Kelly, M. L. (1999). Personality measures and biodata: evidence regarding their incremental predictive value in the life insurance industry, *Personnel Psychology*, 52(1), 137-148.
- McShane, S., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational behaviour: Emerging knowledge and practice for the real world*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Melo, C. D. O., Cruzes, D. S., Kon, F., & Conradi, R. (2013). Interpretative case studies on agile team productivity and management. *Information and Software Technology*, 55(2), 412-427.
- Mete E. S. (2018). *Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ile inovatif çalışma davranışı ilişkisi ve inovatif örgüt kültürüne yönelik meta-kuramsal bir model geliştirme*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulamaları*. İkinci Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Mischel, W. (1968). *Personality and assessment*. Wiley. New York.
- Mishra, P. K. (2013). Job satisfaction. *IOSR Journal of Humanities And Social science*, 14(5), 45-54.
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2003). Personality heterogeneity in teams: Which differences make a difference for team performance?. *Small Group Research*, 34(6), 651-677.
- Moran, A. (2015). *Managing agile: strategy, implementation, organisation and people*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Morrison, K. A. (1997). How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations, and intention to remain. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 39-67.

- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Mount, D. J., & Bartlett, A. B. (2002). Development of a job satisfaction factor model for the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1(1), 17-39.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions, *Human Performance*, 11(2/3), 145-165.
- Mullins, L.J., & Christy, G. (2010). *Management & organisational behaviour*. (9th Ed.), England: Pearson Education.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Navaie-Waliser, M., Lincoln, P., Karuturi, M., & Reisch, K. (2004). Increasing job satisfaction, quality care, and coordination in home health. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 34(2), 88-92.
- Nayyar, P. R., & Bantel, K. A. (1994). Competitive agility: a source of competitive advantage based on speed and variety, P. Shrivastava, A. S. Huff, and J. E. Dutton (Eds.), In *Advances in strategic management: resource-based view of the firm*, (193-222.) Greenwich: JAI Press,
- Nicotera, A. M., Clinkscales, M. J., & Walker, F. R. (2003). *Understanding organization through culture and structure: Relational and other lessons from the African American organization*. USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 5 74-83.
- Ofoegbu, O. E., & Akanbi, P. A. (2012). The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 11(2), 153-160.
- Openstax Resources (2022). *Organizational behavior*. Web Version. Texas: OpenStax, Rice University.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339–350.
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Chicago, Dorsey Press.
- Ouchi, W. (1981). *Z theory: how american business can meet the japanese challenge*, New York: Addison-Wesley.
- Owens, R.G., & Steinhoff, C.R. (1989). Towards a theory of organizational culture, *Journal of Organizational Administration*, 27(3), 6-17.

- Oyedijo, A. (2012). Strategic agility and competitive performance in the Nigerian telecommunication industry: An empirical investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 227-237.
- Özkalp, E. (2013). Örgüt içinde birey ve kişilik, A. Ç. Kirel & O. Ağlargoş (Editörler) İçinde *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2847.
- Özkalp, E. (Ed.) (2003). *Davranış bilimlerine giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. 5. Baskı. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Panda, S., & Rath, S. K. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(5), 751-773.
- Parks-Leduc, L., Feldman, G., & Bardi, A. (2015). Personality traits and personal values: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 19(1), 3-29.
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). The art of Japanese management. *Business Horizons*, 24(6), 83-85.
- Patrick, P. D., & León-Carrión, J. (2001). Mood and organic personality disorder following brain injury. Marcel O. Ponton, Jos, Leon-Carrion, Marcel Ponton, Jose Leon-Carrion (Eds.), In *Neuropsychology and the Hispanic Patient A Clinical Handbook* (pp. 301-332). New York: Psychology Press.
- Paylı, M. (2017). *Örgüt kültürü ve stratejik planlama süreci: karaman belediyesinde bir uygulama*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı (Yükseklisans Tezi). Karaman.
- Peltokorpi, V. (2008). Cross-cultural adjustment of expatriates in japan, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(15), 88-1606.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York, Harper & Row.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of management Review*, 9(4), 712-721.
- Pfister, J. A. (2009). *Managing organizational culture for effective internal control: From practice to theory*. United Kingdom: Springer Science & Business Media.
- Pheysey, D. C. (1993). *Organizational cultures: Types and transformations*. Newyork: Routledge Publisher.
- Prange, C., & Heracleous, L. (Eds.). (2018). *Agility. X: How organizations thrive in unpredictable times*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Qi, Y., Boyer, K. K., & Zhao, X. (2009). Supply chain strategy, product characteristics, and performance impact: evidence from Chinese manufacturers. *Decision Sciences*, 40(4), 667-695.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Quinn, R. S., & Cameron, K. S. (1992). *Report on diagnosing and changing organizational culture*. Massachusetts: Adison-Wesley.
- Ravisi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Reed, K., & Blunsdon, B. (1998). Organizational flexibility in Australia. *International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 457-477.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance?. *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752.
- Ritchie, M. (2000). Organizational culture: An examination of its effect on the initialization process and member performance. *Southern Business Review*, 25(2), 1-13.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. (15th Ed.), USA: Prentice Hall.
- Robinson, H., & Sharp, H. (2005). *Organisational culture and XP: three case studies*. In: Proceedings of the Agile Conference 2005, (pp. 49-58). 24-29 Jul 2005, Denver, Colorado, USA.
- Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1939). *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Roodt, G., Rieger, H., & Sempene, M. E. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
- Rothstein, M. G., & Goffin, R. D. (2000). *The assessment of personality constructs in industrial-organizational psychology. Problems and solutions in human assessment*. (pp. 215-245). Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Rychlak, J. F. (1998). How Boulder biases have limited possible theoretical contributions of psychotherapy. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 5(2), 233-241.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4): 395-407.
- Saffold III, G. S. (1998). Culture traits, strength, and organizational performance: moving beyond strong culture. *The Academy of Management Review*, 13(4), 546-558.
- Sajdak, M. (2015). Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations. *Economics and Management*, 7(2), 20-25.

- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 427-456.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30-43.
- Sampath, J. M. (2015). *Exploring the significance of strategic agility in building sustainable competitive advantage for retail banks in India*. Working Paper Series No. ST-16-01. SVKM's NarseeMonjee Institute of Management Studies, School of Business Management, Deemed University.
- Saraçlı, S. (2022). *Bilimsel araştırmalarda temel istatistik kavram ve uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sarhan, N., Harb, A., Shrafat, F., & Alhusban, M. (2020). The effect of organizational culture on the organizational commitment: Evidence from hotel industry. *Management Science Letters*, 10(1), 183-196.
- Saucier, G. (1994). Mini-Markers: A brief version of Goldberg's unipolar Big-Five markers. *Journal of Personality Assessment*, 63(3), 506-516.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Schermerhorn Jr, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational behavior*. (7th Ed.), New York: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn Jr, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2012). *Organizational behaviour*, (11th Ed.), USA: John Willey & Sons.
- Schmit, M. J., Kihm, J. A., & Robie, C. (2000). Development of a global measure of personality. *Personnel Psychology*, 53(1), 153-193.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationship between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Schwab, D. P., & Cummings, L. L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 9(4), 408-430.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. (4th Ed.), USA: John Wiley and Sons.
- Sethia, N., & Von Glinow, M. A. (1985). Arriving at four cultures by managing the reward system. R. H. Kilmann M. J. Saxton, R. Serpa (Eds.), In *Gaining control of the corporate culture*, 400-420. Oxford: Jossey-Bass.

- Sevinç, K., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice-Application of a methodology. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(5/6), 772-794.
- Shaver, P. R., & Brennan, K. A. (1992). Attachment styles and the “big five” personality traits: Their connections with each other and with romantic relationship outcomes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(5), 536-545.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Shields, J. (2007) *Managing employee performance and reward*, Port Melbourne, Cambridge University Press.
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D., & Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181-196.
- Shurbagi, A.M., & Zahari, I.B. (2012). The relationship between organizational culture and job satisfaction in national oil corporation of libya. *International Journal of Humanities and Applied Sciences*, 1(3), 88-93.
- Siakas, K. V., & Siakas, E. (2007). The agile professional culture: A source of agile quality. *Software Process: Improvement and Practice*, 12(6), 597-610.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Skibba J. S. (2002). *Personality and job satisfaction: firefighters interactions between personality and various factors at a local fire department*. unpublished master of Science degree thesis, University of Wisconsin-Stout.
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Finnegan, C. (2011). Business strategy, marketing organization culture, and performance. *Marketing Letters*, 22(3), 227-242.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.

- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. S. Sonnentag (Ed., pp. 3–26), In *Psychological management of individual performance*. West Sussex, UK: Wiley.
- Soto, C. J., Kronauer, A., & Liang, J. K. (2016). Five-factor model of personality. S. K. Whitbourne (Ed., pp. 506-510), In *Encyclopedia of adulthood and aging* (Volume 2). Hoboken, NJ: Wiley.
- Spagnoli, P., Haynes, N. J., Kovalchuk, L. S., Clark, M. A., Buono, C., & Balducci, C. (2020). Workload, workaholism, and job performance: uncovering their complex relationship. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6536-6556.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction application, assesment, causes, and consequences*. California: Sage Publication, Inc.
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 758-776.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.
- Staw, B. M., Bell, N.E., & Clausen, J.A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 437-453.
- Stredwick, J. (2005). *An introduction to human resource management*. (2nd Ed.), Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2020). Validity and reliability in quantitative research. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2694-2726.
- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: scale development and model testing. *Journal of Operations Management*, 24(2), 170-188.
- Swann, W. B., & Seyle, C. (2005). Personality psychology's comeback and its emerging symbiosis with social psychology, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(2), 155–65.
- Şahin, M. (2010). *Örgüt kültürü ile bilgi paylaşma tutumu arasındaki ilişki üzerine türk katılım bankacılığı alanında bir araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.
- Şimşek, A. (2014). Örgüt kültürü: kuramsal bir bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 27-35.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.

- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-486.
- Tan, B. S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal*. 40(3), 356-368.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organization Agility: Risk, uncertainty and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Templer, K. J. (2012). Five-factor model of personality and job satisfaction: The importance of agreeableness in a tight and collectivistic Asian society. *Applied Psychology*, 61(1), 114-129.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: a meta-analytic review, *Personal Psychology*, 44(4), 703-742.
- The World Bank Group, (2017). *Tourism for development. 20 reasons sustainable tourism counts for development*. Washington, DC: The World Bank Group.
- Timothy, A. J., & Ryan, K. (2008). Job Satisfaction: Subjective well-being at work. Michael Eid & Randy J. Larse (Eds.), In *The science of subjective well-being* (pp. 393-413). New York: The Guilford Press.
- Tokar, D. M., & Subich, L. M. (1997). Relative contributions of congruence and personality dimensions to job satisfaction, *Journal of Vocational Behavior*, 50(4), 82-491.
- Topolinski, S. & Hertel, G. (2007). "The role of personality in psychotherapists" careers: relationships between personality traits, therapeutic schools and job satisfaction, *Psychotherapy Research*, 17(3), 378-390.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Tupes, E. C. & Christal, R. E. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings. (USAF ASD Tech. Rep. No. 61-97). TX: U.S. Air Force. Lockland Air Force Base.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel psikoloji*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- TÜİK (2022). *Ücretli çalışan istatistikleri, Ekim 2022*. [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Ucretli-Calisan-Istatistikleri-Ekim-2022-45827] (Erişim Tarihi: 1 Kasım 2022)
- Ulutürk, Ş. (2016). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Banka çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Unur, K., Günay, M., & Çakıcı, A. C. (2019). Doğu akdeniz bölgesi dört ve beş yıldızlı şehir otellerinde işgören devir hızı üzerine bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 16(2), 319-339.

- Ural, A., & Kılıç, Ş. (2021). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. 6. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Usta, Ö. (2014). *Turizm genel ve yapısal yaklaşım*. 4. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünlüöner, K., & Şahin, S. Z. (2011). Turizmde istihdam. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 1-25.
- Ünlüöner, K., Tayfun, A. & Kılıçlar, A. (2018). *Turizm ekonomisi*. Gözden Geçirilmiş ve Güncelleştirilmiş 6. Basım. Ankara: Nobel Yayın.
- Van den Berg, P. T., & Feij, J. A. (2003). Complex relationships among personality traits, job characteristics, and work behaviors, *International Journal of Selection and Assessment*, 11(4), 326-339.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. B. M. Staw (Ed., pp. 209- 264), In *Research in organizational behavior* (Volume 1). Greenwich, CT: JAI Press.
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, P., Bentein, K., & Delhaise, T. (2001). An examination of the cross-cultural validity of multidimensional model of commitment in europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 322-347.
- Varoğlu, A. (2013). Örgüt kültürü, Ayşe Çiğdem Kirel & Ozan Ağlargoş (Editörler) içinde *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2847.
- Venables, M. (2005). Customer centric chips [semiconductor manufacturing]. *Manufacturing Engineer*, 84(5), 16-21.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359–374.
- Vrontis, D., Thrassou, A., & Lamprianou, I. (2009). International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. *International Marketing Review*, 26(4/5), 477-500.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wallach, E. (1983). Individuals and organization: The cultural match. *Training and Development Journal*, 12(2), 28-36.
- Wanous, J. P. (1974). A causal-correlational analysis of the job satisfaction and performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 59(2), 139-144.
- Warren, H. C. (Ed.) (1934). *Dictionary of psychology*. Boston: Houghton Mifflin.
- Watson, D. & Clark, L.A. (1997). Measurement and mismeasurement of mood: recurrent and emergent issues, *Journal of Personality Assessment*, 68(2), 267-296.
- Watson, D., Clark, L.A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070.

- Watson, J. B. (1924). *Behaviorism*. New York: The People's Institute Pub. Co.
- Weber, M. (1947). *Bürokrasi ve otorite (Wirtschaft und gesellschaft)*. 6. Baskı. (Çeviren H. Bahadır Akın) Ankara: Adres Yayınları.
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12.
- Weikel, M. K., & dan Cameron, M. (2015). *Principle of management*. Minneapolis: University of Minnesota Libraries Publishing.
- Weiner, I. B., & Greene, R. L. (2008). *Handbook of psychology*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.,
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the minnesota satisfaction questionnaire*. Minnesota studies in vocational rehabilitation. Minneapolis: University of Minnesota.
- Widiger, T. A., Verheul, R., Van den Brink, W., Pervin, L. A., & John, O. P. (1999). *Handbook of personality: Theory and research*. New York: Guilford Press.
- Wiggins, J. S. (1979). A psychological taxonomy of trait-descriptive terms: The interpersonal domain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(3), 395-412.
- Wijngaards, I., Burger, M., & van Exel, J. (2020). Unpacking the quantifying and qualifying potential of semi-open job satisfaction questions through computer-aided sentiment analysis. *Journal of Well-Being Assessment*, 4(3), 391-417.
- Williamson, J. M., & Lounsbury, J. W. (2016). Distinctive 16 PF personality traits of librarians. *Journal of Library Administration*, 56(2), 124-143.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.
- World Tourism Organization, (2023). *EU guidebook on sustainable tourism for development* [<https://www.unwto.org/EU-guidebook-on-sustainable-tourism-for-development>] (Erişim Tarihi: 3 Ocak 2023).
- Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194-204.
- Wortzel-Hoffman, N., & Boltizar, S. (2007). Performance and development planning: A culture shift perspective. *Organization Development Journal*, 25(2), P195.
- Wright, P., & Snell, S. (1998). Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- Yang, K. S., & Bond, M. H. (1990). Exploring implicit personality theories with indigenous or imported constructs: The Chinese case. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1087.

- Yıldız, T. (2018). *Çalışmaya tutkunluk, iş özellikleri, kişilik tipleri, işkoliklik, stratejik çeviklik ve başarı hedef yöneliminin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Yoon, J., & Thye, S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support, *Work and Occupations*, 29(1), 97-124.
- Yoon, J., & Thye, S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support. *Work and Occupations*, 29(1), 97-124.
- Yuan, C. K., & Lee, C. Y. (2011). Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 123-136.
- Yusuf, Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal Production Economics*, 62(1/2) 33-43.
- Yücel, İ., & Koçak, D. (2014). Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 45-64.
- Yücel, İ., & Koçak, D. (2015). *Örgüt kültürü, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Yücelkaya, P., & Polat, D. D. (2020). Örgüt kültürü, örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1267-1284.
- Zaheer, A., & Zaheer, S. (1997). Catching the wave: Alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks. *Management Science*, 43(11), 1493-1509.
- Zhang, D. Z. (2011). Towards theory building in agile manufacturing strategies- case studies of an agility taxonomy. *International Journal of Production Economics*, 131(1), 303-312.
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of operations & Production management*, 20(4), 496-513.
- Zuckerman, M. (2003). Biological bases of personality. Theodore Millon & Melvin J. Lerner (Eds.). in *Handbook of Psychology Volume 5 Personality and Social Psychology*. (pp. 85-116). New Jersey: John Wiley & Sons.





EKLER

EK-1. Anket Formu

Sayın Katılımcı: Bu anket formu, “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatmini ve Performansı Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin, Örgüt Kültürünün ve Stratejik Çevikliğin Rolü” konulu doktora tezi kapsamında hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz cevaplar başka bir amaçla kesinlikle kullanılmayacaktır. **Araştırmamıza vermiş olduğunuz değerli katkılardan dolayı TEŞEKKÜR EDERİZ.**

Doktora Öğrencisi, Arş. Gör. Seval KURT
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi,
Turizm Fakültesi

Danışman, Prof. Dr. Azize HASSAN
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi,
Turizm Fakültesi

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekar

Yaşınız: _____

Eğitim seviyeniz: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Turizm alanında diplomalı ya da sertifikalı bir eğitim aldınız mı? Cevabınız evet ise lütfen belirtiniz. _____

Çalıştığınız Departman / Pozisyon: _____ / _____

Ne kadar zamandır bu pozisyondasınız? _____

İşletme türünüz nedir? ☐ 5 Yıldızlı Otel ☐ 4 Yıldızlı Otel

Yetiştirdiğiniz aile ortamını ve yapısını aşağıdaki kavramlardan hangisine benzetiyorsunuz?

☐ Baskıcı ve Otoriter ☐ Demokratik ☐ Tamserbesiyetçi

Yaşamınızı daha çok nerede geçirdiniz? ☐ Köy/Kasaba ☐ İlçe ☐ Şehir ☐ Büyükşehir

1. **Kişilik özelliklerini tespit etmek amacıyla hazırlanmış olan aşağıdaki ifadelerin sizi ne ölçüde tanımlayıp tanımlamadığını, 1 ve 5 puan aralığında değerlendiriniz.** (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılmıyorum, 4-Kararsızım, 5- Kısmen Katılıyorum, 6- Katılıyorum, 7-Kesinlikle Katılıyorum)

Kendimi biri olarak görürüm.	1	2	3	4	5	6	7
1 dışa dönük, istekli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2 eleştirel, kavgacı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3 güvenilir, öz disiplinli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4 kaygılı, kolaylıkla hayal kırıklığına uğrayan	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5 yeni yaşantılara açık, karmaşık	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6 çekingen, sessiz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7 sempatik, sıcak	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8 altüst olmuş, dikkatsiz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9 sakin, duygusal olarak dengeli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10 geleneksel, yaratıcı olmayan	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. **Bu bölümde; işiniz ile ilgili düşüncelerinizi anlamada kullanılacak farklı bilimsel ifadeler yer verilmiştir. Lütfen her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı 1 ve 5 puan aralığında değerlendiriniz.** (1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum)

İŞ DOYUMU	1	2	3	4	5
1 İşimi seviyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
2 İşimi yaparken zevk alıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
3 İşimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
4 İyi bir işimin olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
5 İşime karşı ilgimi kaybediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

3. **Bu bölümde; işiniz ile ilgili düşüncelerinizi anlamada kullanılacak farklı bilimsel ifadeler yer verilmiştir. Lütfen her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı 1 ve 5 puan aralığında değerlendiriniz.** (1- Hiçbir zaman, 2- Çok Seyrek 3-Bazen 4- Çoğu Zaman, 5- Her Zaman)

STRATEJİK ÇEVİKLİK	1	2	3	4	5
1 İşletmemiz her zaman değişken müşteri talepleriyle karşı karşıyadır.	☐	☐	☐	☐	☐
2 İşletmemiz değişen pazar ortamına hızlı bir şekilde cevap verir.	☐	☐	☐	☐	☐
3 İşletmemizin, değişken pazara tepki verecek daha yüksek bir kapasite stok muhafaza etmesi gerekir.	☐	☐	☐	☐	☐
4 İşletmemiz müşteriye kişiselleştirilmiş ürünler sunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
5 İşletmemiz, tedarikçilerini esneklik ve yanıt verme konusundaki performanslarına göre seçer.	☐	☐	☐	☐	☐
6 İşletmemiz çok sayıda tedarikçi ile kısa ve esnek bir ilişki sürdürmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
7 İşletmemizin yapısı sıklıkla değişen piyasayla başa çıkabilmek için değişir.	☐	☐	☐	☐	☐

EK-1. (devam) Anket Formu

4. Bu bölümde; işiniz ile ilgili düşüncelerinizi anlamada kullanılacak farklı bilimsel ifadeler yer verilmiştir. Lütfen her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı 1 ve 5 puan aralığında değerlendiriniz. (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılmıyorum, 4-Kararsızım, 5- Kısmen Katılıyorum, 6-Katılıyorum, 7-Kesinlikle Katılıyorum)

	KİŞİSEL BEYANA DAYALI İŞGÖREN PERFORMANSI	1	2	3	4	5	6	7
1	Verimli/performansı yüksek bir personel olduğuma inanırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Verdiğim hizmetlerin kalitesinden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Yöneticilerim, verimli/performansı yüksek bir personel olduğumu düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	İş arkadaşlarım verimli/performansı yüksek bir personel olduğumu düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Bu bölümde; işiniz ile ilgili düşüncelerinizi anlamada kullanılacak farklı bilimsel ifadeler yer verilmiştir. Lütfen her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı 1 ve 5 puan aralığında değerlendiriniz. (1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum)

		1	2	3	4	5
Klan Kültürü	1	İşletmemizde personele ilgi çoktur, geniş bir aile gibidir. Çalışanlar birlikte birçok şeyi paylaşmaya isteklidirler.	☐	☐	☐	☐
	2	İşletmemizde lider; girişimci, yenilikçi ve risk alan biri olarak görülür.	☐	☐	☐	☐
	3	İşletmemizin yönetim tarzı, takım çalışması, uzlaşma ve katılımcılık terimleriyle tanımlanabilir.	☐	☐	☐	☐
	4	İşletmemizi bir arada tutan bağ, sadakat ve karşılıklı güvendir. Çalışanların işlerine olan bağlılıkları yüksektir.	☐	☐	☐	☐
	5	İşletme çalışanlarının kişisel gelişimini önemser. Kişiler arası yüksek güven, ilişkilerin açık olması ve katılımcılık önemsenir.	☐	☐	☐	☐
	6	İşletme başarıyı; çalışanların gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insana gösterilen ilgi ile tanımlar	☐	☐	☐	☐
Adhokrası Kültürü	1	İşletmemiz girişimci ve dinamiktir. Çalışanlar risk almaya heveslidir.	☐	☐	☐	☐
	2	İşletmemizde lider; girişimci, yenilikçi ve risk alan biri olarak görülür.	☐	☐	☐	☐
	3	İşletmemizin yönetim tarzı, bireylerin risk aldığı, yenilikçiliğin, özgürlüğün ve farklılıkların hakim olduğu bir yapıdadır.	☐	☐	☐	☐
	4	İşletmemizin yönetim tarzı, bireylerin risk aldığı, yenilikçiliğin, özgürlüğün ve farklılıkların hakim olduğu bir yapıdadır.	☐	☐	☐	☐
	5	İşletmemiz yeni kaynaklara ulaşma ve yeni girişimler yaratmayı önemser. Yeni şeyler denemeye ve yeni fırsatlar araştırmaya değer verir.	☐	☐	☐	☐
	6	İşletmemiz başarıyı en benzersiz veya en yeni ürünlere sahip olmakla tanımlar. İşletmemiz yenilikçidir.	☐	☐	☐	☐
Hiyerarşi Kültürü	1	İşletmemiz çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. Çalışanların ne yapacağını genellikle yazılı kurallar belirler.	☐	☐	☐	☐
	2	İşletmemizde lider; genellikle bir koordinatör, organizatör veya düzenleyici olarak görülür.	☐	☐	☐	☐
	3	İşletmemizin yönetim tarzı; istihdam güvencesi, uyum, tahmin edilebilirlik ve ilişkilerde istikrar kavramları ile tanımlanabilir.	☐	☐	☐	☐
	4	İşletmemizi bir arada tutan bağ; resmi kural ve politikalarıdır. Operasyonu sorunsuz bir şekilde yürütmek önemlidir.	☐	☐	☐	☐
	5	İşletmemiz; sürekliliğe, kalıcılığa ve istikrara önem verir. Etkin ve kontrollü olmaya ve operasyonun sorunsuz yürütülmesine dikkat edilir.	☐	☐	☐	☐
	6	İşletmemiz başarıyı; etkinlik olarak tanımlar. Güvenilir teslimat, sorunsuz programlama ve düşük üretim maliyeti çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐
Pazar Kültürü	1	İşletmemiz oldukça sonuç odaklıdır. İşlerin yapılmasına önem verilir. Çalışanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır.	☐	☐	☐	☐
	2	İşletmemizde lider; genellikle anlamsız şeylerle meşgul olmaz ve sonuç odaklı biridir.	☐	☐	☐	☐
	3	İşletmemizde yönetim tarzı; hırslı ve sert bir rekabetçilik, yüksek talepler ve başarı odaklılık kavramları ile tanımlanabilir.	☐	☐	☐	☐
	4	İşletmemizi bir arada tutan bağ; başarı ve hedeflere ulaşmaya başarı ve hedeflere ulaşmaya verilen önemdir. Saldırgan olmak ve kazanmak temel amacımızdır.	☐	☐	☐	☐
	5	İşletmemiz; rekabetçi faaliyetlere ve başarıya önem verir. Yüksek hedefler koymak ve kazanmak önemlidir.	☐	☐	☐	☐
	6	İşletmemiz başarıyı; pazarda kazanmak ve rekabette önde olmak olarak tanımlar. Başarının temel göstergesi rekabetçi pazarda lider olabilmektir.	☐	☐	☐	☐

ANKETİMİZE KATILIM SAĞLADIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK-2. Ölçek Kullanım İzinleri

On-Maddeli Kişilik Ölçeği Kullanımı Hk.

Harici

Gelen Kutusu x

6 Aralık Per 19:53 (4 saat önce)

☆

Hocam Merhabalar, On-Maddeli Kişilik Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması ile ilgili olarak geliştirdiğiniz ölçeğinizi doktora tezimde izniniz olursa kullanmak ist

00:16 (7 dakika önce)

☆

↩

⋮

Merhaba,

Ölçeği bu ve sonraki tüm çalışmalarınızda kullanabilirsiniz. Size ölçeği ekte yolluyorum. Puanlamasını anımsamıyorum yıllar geçtiği için lakin ilgili makalede vardı. Oradan bakabilir misiniz? Hatırladığım kadarıyla, ölçekten toplam puan alınmıyor ve 5 alt boyut için ikiye bölünür toplam beş toplam puan elde ediliyordu. İnsanlar kişilik özelliklerine atamak işine ward'ın hiyerarşik küme analizini yapmak işlevseldir.

İyi çalışmalar dilerim,

Örgüt Kültürü Ölçeği

Harici

Gelen Kutusu x

00:05 (22 saat önce)

☆

Merhabalar Hocam, "ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE AKADEMİK PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER" adlı doktora tezinizde Türkçeleştirdiğiniz Örgütsel Kültür Değeri

03:13 (19 saat önce)

☆

↩

⋮

Merhaba,

Ölçeği çalışmalarınızda kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

Dr. Mehmet Fatih Köse

9 Ara 2022 Cum 00:05 tarihinde SEVAL KURT

şunu yazdı:

Permission to use Agile Strategy Scale

Gelen kutusu

☆

ben 15 Ara

Dear Professor Xiande Zhao, With your permission, I w...

04:09

↩

⋮

Dear Kurt

Yes, you can use it as long as you can acknowledge us and provide the proper reference for the article

Good luck with your research

Xiande

Stratejik Çeviklik Ölçeği Hk.

Harici

Gelen Kutusu x

8 Aralık Per 20:43 (1 gün önce)

☆

Merhabalar Hocam, Yüksekisans tezinizde Türkçe olarak kullandığınız Stratejik Çeviklik ölçeğini izniniz olursa kullanmak istiyorum. Cevp dönüş sağlarsanız sevr

8 Aralık Per 21:11 (1 gün önce)

☆

↩

⋮

Tabiki bana da çalışmanızın bitmiş son halini gönderirseniz okumakla keyif duyarım. İyi çalışmalar

8 Ara 2022 Per 20:43 tarihinde SEVAL KURT

şunu yazdı:

Re: İş Tatmini Ölçeği Hk.

Harici

Gelen Kutusu x

21:03 (3 dakika önce)

☆

↩

⋮

Merhaba Seval Hanım,

Belirttiğiniz iş tatmini ölçeğini hem ölçeği geliştirenleri hem de bizi referans vererek kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

İyi günler.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : KURT, Seval
Uyruğu : TC

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Türk Dili ve Edebiyatı	2016
Lisans	Mersin Üniversitesi / Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü	2011
Lise		

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2018- Halen	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi / Turizm Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü	Araştırma Görevlisi
2018	Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi / Turizm Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü	Araştırma Görevlisi
2013	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi / Zile Dinçerler Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Yiyecek İçecek İşletmeciliği	Araştırma Görevlisi



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

