

**T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖNEMİ
KONYA ŞEKER FABRİKASINDA BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Danışman
Yrd.Doç. Dr Rıfat İRAZ**

**Hazırlayan
Mustafa KONUK**

KONYA-2006

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	1
ŞEKİLLER LİSTESİ	6
TABLolar LİSTESİ.....	10
GİRİŞ.....	11

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1 KÜLTÜR KAVRAMI VE TANIMI	14
1.1.1 KÜLTÜRÜN BELİRLEYİCİLERİ	16
1.1.2 KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ	18
1.1.2.1 Genel Kültür-Alt Kültür	18
1.1.2.3 Maddi Kültür-Manevi Kültür	18
1.1.2.3 Üçlü Ayrım	19
1.1.2.4 Bazı Uç Ayrımlar	19
1.1.3 KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ.....	20
1.2 ÖRGÜTLERE KÜLTÜREL BAKIŞ.....	20
1.2.1 ÖRGÜT KAVRAMI.....	21
1.2.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU	22
1.3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	23
1.3.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE TANIMI.....	23
1.3.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ TAMAMLAYICI KAVRAMLAR.....	26
1.3.2.1 Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	26
1.3.2.2 Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği.....	27
1.3.2.3 Örgüt Kültürü ve Örgüt İmaji	28
1.3.2.4 Örgüt Kültürü ve İletişim	29
1.3.3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ	31
1.3.4 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	33
1.3.5 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLEVİ VE YARARLARI	34
1.3.6 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ELEMANLARI.....	37
1.3.6.1 Seremoniler	37
1.3.6.2 Törenler	37
1.3.6.3 Ritüeller (Ayinler, Adetler)	38
1.3.6.4 Hikayeler.....	38
1.3.6.5 Mîtlar	38
1.3.6.6 Kahramanlar.....	38
1.3.6.7 Süperstarlar	39
1.3.6.8 Semboller	39
1.3.6.9 Dil	39
1.3.7 GÜÇLÜ KÜLTÜR- ZAYIF KÜLTÜR AYRIMI.....	40
1.4 ÖRGÜTSEL KÜLTÜRLERİN SINIFLANDIRILMASI	42
1.4.1 PARSONS AGİL MODELİ.....	42
1.4.2 OUCHİ “Z” KÜLTÜRÜ MODELİ.....	44
1.4.3 PETERS - WATERMAN’IN MÜKEMMELLİK MODELİ	47

1.4.4 DEAL VE KENNEDY MODELİ.....	49
1.4.4.1 Sert Erkek, Maço Kültürü	49
1.4.4.2 Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü	50
1.4.4.3 Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü.....	50
1.4.4.4 Süreç Kültürü.....	51
1.4.5 HANDY MODELİ	52
1.4.5.1 Güç Kültürü	52
1.4.5.2 Rol Kültürü	53
1.4.5.3 Görev Kültürü	53
1.4.5.4 Birey Kültürü	54
1.4.6 KILLMANN MODELİ	54
1.4.6.1 Bürokratik Kültür.....	55
1.4.6.2 Yenilikçi Kültür	55
1.4.7 HOFSTEDE MODELİ.....	55
1.4.7.1 Güç Mesafesi.....	56
1.4.7.2 Belirsizlikten Kaçınma	57
1.4.7.3 Bireysellik	58
1.4.7.4 Erillik-Dişillik Yaklaşımı.....	58
İKİNCİ BÖLÜM	
İŞ TATMİNİ	
2.1 İŞ TATMİNİNİ KAVRAMI VE TANIMI	59
2.2 İŞ TATMİNİ FAKTÖRLERİ.....	61
2.2.1 İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER	61
2.2.1.1 Çalışma Şartları.....	62
2.2.1.2 Ücret	63
2.2.1.3 Çalışma Arkadaşları	64
2.2.1.4 Yönetim Tarzı.....	65
2.2.1.5 İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi.....	66
2.2.1.6 Terfi (Yükselme) Olanakları.....	67
2.2.1.7 Ödüllendirme Sistemi ve Takdir Edilme.....	68
2.2.2 İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN BİREYSEL FAKTÖRLER.....	69
2.2.2.1 Personelin Kişiliği	70
2.2.2.2 Personelin İş Tecrübesi.....	71
2.2.2.3 Personelin Yaşı, Cinsiyeti ve Eğitim Seviyesi	71
2.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ.....	72
2.3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	72
2.3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	73
2.3.2.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler.....	73
2.3.2.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	75
2.3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ.....	78
2.4 İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	80
2.5 İŞ TATMİNSİZLİĞİ VE BİREYE YANSIMASI.....	82
2.5.1 İŞ TATMİNSİZLİĞİ VE BİREY	82
2.5.1.1 Beden Sağlığına Etkisi	82
2.5.1.2 Ruh Sağlığına Etkisi.....	82
2.5.1.3 İşe Girmede İsteksizlik.....	83
2.5.1.4 Devamsızlık.....	83
2.5.1.5 İşte Hata Yapma.....	83
2.5.1.6 İşten Ayrılma.....	83

2.5.2 ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMSUZLUKLARINI İFADE BİÇİMİ	84
2.5.2.1 Kaçış (Ayrılma).....	84
2.5.2.2 Sesini Yükseltme.....	84
2.5.2.3 Bağlılık.....	85
2.5.2.4 Kayıtsızlık.....	85
2.5.3 İŞ TATMİNİ VE DOYUMSUZLUĞUN YARATTIĞI SONUÇLAR	85
2.6 İŞLETMELERDE İŞ TATMİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR.....	87
2.6.1 İŞ DEĞİŞTİRME	87
2.6.2 İŞ GENİŞLETME	88
2.6.3 İŞ ZENGİNLEŞTİRME	88
2.7 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ.....	88
2.8 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ	91
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	
VE ÖNEMİ	
(KONYA ŞEKER FABRİKASI ÖRNEĞİ)	
3.1 ALAN ARAŞTIRMASI	95
3.1.1 ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE ALT PROBLEMLER.....	95
3.1.2 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	95
3.1.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	96
3.1.4 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	97
3.1.5 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	98
3.1.6 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	98
3.1.7 ALAN ARAŞTIRMASI VE ÖRNEKLEM	99
3.1.8 SORU FORMUNUN ÖZELLİKLERİ	100
3.1.9 ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL ANALİZLER.....	100
3.1.9.1 Faktör Analizi	101
3.1.9.2 Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)	101
3.1.9.3 Korelasyon Analizi.....	102
3.2 ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUM	103
3.2.1 KATILIMCILARIN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	103
3.2.1.1 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları	103
3.2.1.2 Katılımcıların Yaş Değişkenine İlişkin Analizleri	104
3.2.1.3. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı.....	105
3.2.1.4. Katılımcıların Çalışma Süresi.....	106
3.2.1.5. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı	107
3.2.1.6. Görev Türü.....	108
3.2.2 YANITLARIN BETİMLEYİCİ BULGULARI	108
3.2.2.1 Katılımcıların Örgüt Kültürü Sorularına Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları.....	108
3.2.2.2 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Sorularına Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları	110
3.2.2.3 Katılımcıların İş Tatmini Sorularına Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları	111
3.2.3. İŞ TATMİNİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER VE FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI	112
3.2.4 GÜÇLÜ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ.....	115
3.2.5 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ.....	118
3.2.6 İŞ TECRÜBESİ VE İŞ TATMİNİ	119

3.2.7 İŞGÖREN YAŞI VE İŞ TATMİNİ.....	120
3.2.8 İŞGÖRENLERİN EĞİTİM SEVİYESİ VE İŞ TATMİNİ.....	121
3.2.9 İŞGÖRENLERİN GÖREV TÜRÜ VE İŞ TATMİNİ.....	122
SONUÇ VE ÖNERİLER	123
KAYNAKÇA	128
EKLER.....	136
EK 1: ARAŞTIRMA ANKETİ.....	136
EK 2: ALAN ARAŞTIRMASINDA KULLANILAN TABLOLAR.....	140

ÖZET

İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖNEMİ

KONYA ŞEKER FABRİKASINDA BİR UYGULAMA

Hazırlayan: Mustafa KONUK

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tez Danışmanı: Yrd. Doç Dr. Rifat İRAZ

2006, 143 Sayfa

Bu araştırmanın amacı; çalışanların, örgüt kültürüne ilişkin uygulamaları nasıl algıladıklarının ve mevcut uygulamalardan tatmin olup olmadıklarının saptanması ve örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır.

Çalışma, işletmenin faaliyetlerinin başarısında örgüt kültürünün önemi, yeri, iş tatminine etkilerinin yanı sıra iş tatmini sağlandığında bunun işletmeye yansımalarını konu olmaktadır. Araştırma, örgüt kültürünün iş tatmini ve işletme üzerine etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır.

Bu amaçla;

Şirketteki mevcut örgüt kültürüne ilişkin uygulamalar ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Çalışanların iş tatmini düzeyleri “yaş”, “örgeyim durumu”, “meslek” değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki var mıdır? sorularına cevap aranmıştır.

Araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin uygulamaları algulamaları ile tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Bir anlamda, örgüt kültürü iş tatminine etki eden, iş tatminin ya da iş tatminsizliğinin oluşmasında rol oynayan önemli bir faktördür.

Çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif anlamlı ilişki vardır. Bu da çalışanların iş tatmini yükseldikçe, örgüte olan bağlılıklarının artacağını ortaya koymaktadır.

Araştırmada ortaya çıkan diğer bir sonuç ise; çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmin ya da tatminsizlik, çalışanın “iş tecrübesi” (kıdem), “yaş” ve “eğitim seviyesi” değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, iş tatmini

**THE EFFECT AND IMPORTANCE OF ORGANISATION CULTURE ON JOB
SATISFACTION IN CORPORATIONS: AN APPLICATION AT KONYA SUGAR
FACTORY**

ABSTRACT

Mustafa KONUK

The aim of this study is to explore how employees are perceiving practices about organizational culture and to find whether they are satisfied by existing practices or not, and further to reveal the relation between organizational culture and job satisfaction.

The study is focused on the importance and role of organizational culture on the success of organizational activities, it's effects on job satisfaction, and further the reflections of such a job satisfaction on the organization. The principal objective of the study is to explore the effects of organizational culture on job satisfaction and on the organization in general.

Therefore, answers to the following questions are sought:

Is there a meaningful relation between present practices related to organizational culture and the job satisfaction of the employees?

Are the job satisfaction levels of employees showing meaningful differences in relation to the variables "age", "education", "occupation"?

Are there meaningful relations between the job satisfaction levels and their organizational commitment?

The following results have been found:

A meaningful relation between employees' perceiving of practices related to organizational culture and their level of job satisfaction has been found. In this relation, organizational culture has been found as an important factor with effects on the formation of job satisfaction or dissatisfaction.

A positive relation of employees' job satisfaction and their commitment to the organization has been found. It has been further found that by increasing job satisfaction the commitment to the organization increases too.

Another outcome of the study was that the employees' job satisfaction or dissatisfaction showed no difference in relation to "job experience", "age" and "education" variables.

Keywords: Organizational culture, organizational commitment, job satisfaction.

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1: KÜLTÜRÜN KATMANLARI	17
ŞEKİL 2: İŞTEKİ DOYUMSUZLUĞA KARŞI GÖSTERİLEN TEPKİLER	84
ŞEKİL 3: İŞ TATMİNİNE VE TATMİNSİZLİĞİNE NEDEN OLAN ETKENLER VE SONUÇLARI	86

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO 1: AMERİKAN TARZINA UYARLANMIŞ Z TİPİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN JAPON VE AMERİKAN ÖRGÜT KÜLTÜRLERİYLE KARŞILAŞTIRILMASI	45
TABLO 2: HOFSTEDE'İN KÜLTÜR BOYUTLARI SINIFLANDIRMASI	56
TABLO 3: ÇALIŞANLARIN CİNSİYET DAĞILIMI	103
TABLO 4: YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN MERKEZİ EĞİLİM İSTATİSTİKLERİ	104
TABLO 5 : ÇALIŞANLARIN YAŞ DAĞILIMI	105
TABLO 6: ÇALIŞANLARIN MEDENİ DURUMU	105
TABLO 7: ÇALIŞMA SÜRESİNE İLİŞKİN MERKEZİ EĞİLİM İSTATİSTİKLERİ	106
TABLO 8: ÇALIŞMA SÜRESİ DAĞILIMI (YIL).....	107
TABLO 9: ÇALIŞANLARIN ÖĞRENİM DURUMU DAĞILIMI	107
TABLO 10:ÇALIŞANLARIN GÖREV TÜRÜ.....	108
TABLO 11: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ YANITLARININ BETİMLEYİCİ BULGULARI	109
TABLO 12: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YANITLARININ BETİMLEYİCİ BULGULARI	110
TABLO 13: İŞ TATMİNİ YANITLARININ BETİMLEYİCİ BULGULARI.....	111
TABLO 14: İŞ TATMİNİ MADDELERİNİN (İTEMLERİN) FAKTÖR YÜKLEMELERİ (N=242)	113
TABLO 15 : ÖRGÜT KÜLTÜRÜ PUAN İNDEKSİ MERKEZİ EĞİLİM İSTATİSTİKLERİ	116
TABLO 16: İŞ TATMİN PUAN İNDEKSİ MERKEZİ EĞİLİM İSTATİSTİKLERİ	117
TABLO 17: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ KORELASYON ANALİZİ	117
TABLO 18: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İNDEKSİ MERKEZİ EĞİLİM İSTATİSTİKLERİ.....	118
TABLO 19: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ KORELASYON ANALİZİ.....	119
TABLO 20: İŞ TECRÜBESİ VE İŞ TATMİNİ KORELASYON ANALİZİ.....	120
TABLO 21: İŞGÖREN YAŞI VE İŞ TATMİNİ KORELASYON ANALİZİ.....	121
TABLO 22: EĞİTİM SEVİYESİ VE İŞ TATMİNİ ANOVA.....	122
TABLO 23: GÖREV TÜRÜ VE İŞ TATMİNİ ANOVA	122

GİRİŞ

Her organizasyonun varlık sebebi ortak amaçlarıdır. Birden fazla ya da bir grup insan kendi başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları için işbirliğine girerler. Böylece ortak amaç etrafında toplanmış olurlar. Organizasyon yapısı bu ortak amaç doğrultusunda işbirliği yapmış insanların birbirleriyle ilişki kurmasını sağlayan bir çerçevedir. Dolayısıyla organizasyon yapısı, bu insan grubunun faaliyetlerini koordine eden, birbirleriyle uyumlu hale getiren bir mekanizma oluşturur. Ayrıca, birbirleriyle ilişkiler sisteminin etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için kültür olarak adlandırılan ortak, kural, norm ve politikalara ihtiyaç vardır. Bu kural ve politikalar, organizasyon içinde herkesin belirli bir durum karşısında nasıl davranacağını gösterir. Başka bir ifadeyle; organizasyon yapısı ve normları ortak amacın gerçekleştirilebilmesi için bir araçtır.

Örgütler, toplumda yaşamını sürdürmeye çalışan ve toplumdan girdiler alan ve topluma çıktılar sunarak hizmet eden, kendilerine özgü özellikleri olan açık sistemlerdir. Örgütler amaçlarına örgütsel etkinliğin ön koşulu olan insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşırlar; bu nedenle örgütler insanların varlığıyla değer kazanırlar (Çelik, 1993: 135).

İnsanlar sosyal bir varlık olmanın gereği olarak başka insanlarla ilişki kurmak isterler. İşletmelerde doğal olarak, birlikte çalışan insanlar birbirleriyle irtibat kurarlar. İşgörenler diğer işgörenlerin fikrini öğrendikçe, müşterek standartlar geliştirmeye başlarlar. Bu standartlar örgüt içindeki bireylerin sosyalleşme ve dayanışma düzeyine göre değişir (Türk, 2003: 2).

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütlerin, sosyal bir sistem olarak ele alınmalarıyla beraber, başarılarının sadece yapı, stratejiler ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı kalmayacağı da anlaşılmış ve karşılaşılan problemlerin çözümünün o ana kadar fark edilmemiş bazı kaynaklarda aranmasına neden olmuştur. Bu nokta “çalışan insanı” esas alan bir özellik taşımaktadır. Bu durum ise organizasyonların sosyal yönü olan örgüt kültürü, çalışanların tutum ve davranışlarının ve iş tatminlerinin incelenmesini gerekli kılmıştır.

Örgütün doğmasında, gelişmesinde, yaşamını devam ettirmesinde önemli bir yere sahip olan örgüt kültürü ve iş tatmini birbirleri ile yakından ilişkili olan iki kavramdır. Örgüt kültürü, işletmenin çalışma biçiminden, ücret ve maaş yönetim biçimine, işgörenleri

ne olan tavırlarına kadar bir çok olguyu içermektedir. Peters ve Waterman'a göre örgüt kültürü; "baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışana sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı" olarak tanımlanabilir (Peters ve Waterman, 1995: 24). Bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren örgüt kültürü; normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilebilir. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır (Dinçer ve Fidan, 1996: 403). İş tatminini ise, " işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur" şeklinde tanımlamak mümkündür. Kişinin işine karşı tutumu olumlu ya da olumsuz olacağına göre, iş tatmini "kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir" şeklinde tanımlamak, işgörenin işine karşı olumsuz tutumuna ise iş tatminsizliği demek doğru olacaktır (Erdoğan, 1996: 231).

Belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen her topluluk gibi işletmeler de her zaman özgün bir kültüre sahiptirler. İki bireyin bir birinin aynı olmaması gibi, iki organizasyon da bir birinin aynı değildir. Diğer bir ifade ile kuruluşların da insanlar gibi kişilikleri vardır; onlar da insanlarda olduğu gibi arkadaşça, sıcak ve yenilikçi gibi çeşitli sıfatlarla nitelendirilirler. Bu sıfatlar ise bize kuruluştaki çalışanların tutum ve davranışları hakkında ipucu verir. Yani örgüt kültürü çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bunun yanında, örgüt kültürünün işgörenlerce anlaşılması, benimsenmesi ve paylaşılması iş tatminine önemli katkılar sağlar. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri, çalışanların örgüte bağlılığını geliştirir ve çalışanların davranışlarının tutarlılığını artırır. Örgütte birliktelik duygusunu sağlar "biz" duygusunu geliştirir. Çalışanları örgüte ve birbirlerine bağlar. Çalışanların kendilerini bütünün bir parçası sanmaları, kendilerini evlerinde hissetmelerine, aileleri ile birliktymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışmalarına ortam sağlar (Özdevecioğlu, 1995: 122).

Örgüt kültürü ve iş tatminine olan ilgi hümanist yaklaşımın iş hayatına girmesiyle daha da artmıştır. Çalışanın duygusal yaşantısının dikkate alınması bir çok ülkede insan hayatının kalitesinin artırılması gayretleri içinde düşünülmektedir. Değişen bu anlayışla beraber, etkin bir örgüt kültürü yaratarak, çalışanların tatmininin sağlanması ve bu yolla örgüt amaçlarına ulaşılması, etkinliğin ve verimliliğin artırılması günümüz örgütlerinin önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir (Işıksan, 1996: 119).

Örgüt kültürü işletmelerin ve çalışanların verimliliklerini de etkilemektedir. Kısaca üretim süreci sonucunda elde edilen çıktılardan bu çıktılardan üretiminde kullanılan üretim faktörüne yani girdilere oranı şeklinde ifade edilen verimlilik, maliyetlerini düşürmede, kârlılıklarını artırmada ve dolayısıyla işletmelerin rekabet güçlerini yükseltmede işletmelerin elindeki en büyük güçtür. Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımını ele aldığı dönemlerde atölye tipi örgütlerde önem kazanmaya başlayan verimlilik konusu 20.yy karmaşık üretim süreçlerine sahip dev fabrikalarda ve büyük organizasyonlarda önemli bir konu haline gelmiştir. İşletmelerin başlıca amacı mal ve hizmet üreterek toplum ihtiyaçlarını karşılamak ve kâr elde etmektir. İşletmeler bu amaçlarını gerçekleştirebilmek ve küreselleşen rekabet koşullarında rekabet üstünlüğü elde etmek için iyi bir örgüt kültürü oluşturmak ve çalışanlarının iş tatminini sağlayarak verimli olmak, verimli çalışmak ve verimliliği bir strateji olarak belirlemek zorundadırlar.

Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesi, örgütün kural, norm ve davranışlarını benimsemesini sağlar. Bu da işletmelerin, yaşamlarını sürdürmesinde, gelişmesinde, verimliliğinde ve çalışanların iş doyumunun sağlanmasında önemlidir.

Bu çalışmanın;

Birinci bölümünde, genel olarak kültür konusu ve örgüt kültürü konusu ele alınarak incelenmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde, iş tatmini kavramı ve çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler açıklanmaya çalışılmış. Örgüt kültürü, iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki incelenmiştir

Üçüncü bölümde ise örgüt kültürü- iş tatmini ilişkisini açıklamak amacıyla bir uygulama çalışmasına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1 KÜLTÜR KAVRAMI VE TANIMI

Genel bir yaklaşımla kültür; insanın ortaya koyduğu, içinde insanın var olduğu tüm gerçeklik demektir. İnsanın nasıl düşündüğü, neler hissettiği, kendisini ve çevresini nasıl algıladığı, değerleri ve davranışları kültürün temel öğeleridir. Kültür; insanın yaşama biçimi, iletişim biçimi, sorunları çözme şekli, hayata bakışı, teknik, ekonomik, hukuki, bilimsel, siyasal, ahlaki, estetik tüm değerleri ve oluşturduğu her şeydir. Kültürün oluşması için, insanların bir araya gelmeleri ve birlikte yaşamaları gerekmektedir. Toplum ile kültür yan yanadır (Erdoğan, 1994: 111).

Kültürün var olma nedeni insandır, ya da bir başka deyişle insan bir kültür varlığıdır. İnsanı diğer canlılardan ayıran da işte bu kültür yaratma özelliğidir. Bireysel açıdan bakılırsa kültür; kişiye özgüdür. Toplumsal açıdan ise tarihin damgasını taşıyan, kuşaktan kuşağa aktarılan, insanlar arası ortak bir çok şeyin ürünü olarak görünür (Eroğlu, 2000: 108-109). Kültürün, konuşulan dil ile çok yakın bir ilişkisi vardır. Dil kültürü hem kurar, hem geliştirir. Ortak bir dil, ortak bir kültür demektir. Ağızdan çıkan her sözcüğün dile bağımlı kültür ortamını canlı tutmada büyük katkısı vardır (Erdoğan, 1994: 130).

Kültür nedir ve nasıl tanımlanabilir ve kültür nelerden oluşur? “bu konuda verilecek cevap, günümüzde kültür konusu ile ilgilenen herkesi tatmin edecek bir tanımın olmadığıdır. Kültür ile ilgili herkes, kültürü kendi çalışma alanı veya en azından kendi çalışma alanına giren özelliklerine ağırlık vererek tanımlanmıştır. Kültür tanımının antropoloji, sosyoloji, iktisat, psikoloji ve nihayet işletme disiplinleri açısından tanımında farklılıklar vardır” (Koçel, 2001: 25).

En genel ve nesnel tanımı ile kültür, insanın yarattıklarının tümüdür. İnsanın yarattığı bütün araç ve gereçler maddi kültürü; yine insanların yarattığı bütün anlamlar, değerler, kurallar maddi olmayan kültürü oluşturur (Kongar, 2003: 19).

Malinowski’ye göre kültür; insanın yaşamak için yarattığı bir ortamdır. İnsanın dış dünyası ile mücadelesi sonucu bir yapay çevre meydana gelir. Bu yapay çevreyi şekillendiren teknoloji ve onun içerdiği tüm araçlar maddi kültürü oluşturur. Bunun

yanında insan zihninin yarattığı, maddi yapıyı şekillendiren yaşam tarzları, inanç, değer ve davranış tarzları, maddi olmayan kültürel dünyayı meydana getirir (Erdoğan, 1994: 122).

E.B Taylor'a göre kültür; "insanların dinsel pratikleri, silahları, kullandığı araçlar, sanatları, gelenek ve görenekleridir". Bu anlamda "kültür bilimsel bir şekilde incelenebilen ve belli bir toplumun üyelerinin sahip olduğu inançlar, adetler, gelenekler, yasalar, bilgi biçimlerinin birbirine bağlı topluluğudur" (Alemdar, 1994: 168).

Thurnwald'a göre kültür; "bir insan topluluğundaki sosyal ilişkilerin yapısı, zihniyet ve değerlerdir". Birlikte yaşama esnasında oluşan geleneklerin, kurumların ve fikirlerin meydana getirdiği sistem kültürdür. Kültür, toplumun yaşama ve değerlendirme tarzıdır. R.M. Macler ise kültürü, "bir toplumu oluşturan insanların yaşayış ve düşünüş tarzı, günlük ilişkileri, sanatta, edebiyatta, dinde, sevinç ve eğlencelerde insan tabiatının kendini ifade etme biçimi" şeklinde tanımlamıştır (Özakpınar, 1997: 36).

Kültür kavramı antropoloji ve sosyoloji açısından ise ayrı bir halkın ya da başka bir toplumsal grubun "bütün bir yaşam biçimini" ifade etmektedir. (Williams, 1993: 10). Bilimsel anlamda ise kültür, toplum üyesi olarak insanın, yaşayarak, yaparak öğrendiği ve aktarıp öğrettiği her şeyden oluşan karmaşık bir bütündür (Güvenç, 2002: 15).

İşletme ve işletme yöneticisi için kültür, "kuruluşların çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ile diğer kişiler arası ilişkilerin tamamıdır" (Erdoğan, 1994: 121).

Ülkemizde kültürü sistemli bir şekilde ilk tanımlayan Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp'a göre kültür; "bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma meydana getiren müesseseler, kültür müesseseleridir". "Bu müesseselerin toplamı o cemiyetin kültürünü oluşturur" (Erdoğan, 1994: 120).

Bugünün kültürü, geçmiş nesillerin çabalarının ve tecrübelerinin ürünüdür ve halen yaşayan insanların tecrübelerine göre değişir ve zenginleşir. Bu haliyle kültür, öğrenilen tavır ve hareketler olup, topyekün toplumun yaşama biçimidir.

Davranış bilimlerine ve sosyolojiye göre kültür, insanların doğuştan ölünceye kadar öğrenmiş oldukları, kaynağı insan ve toplum olan, ayrıca toplumda ortaklaşa paylaşılan bütün kalıpları veya alışkanlıklarıdır. Buna göre kültür, toplum içersindeki her türlü bilgiyi, ilgiyi, alışkanlığı, değer ölçülerini, genel durum, görüş ve zihniyet ile her türlü davranış

biçimlerini kapsar. Bu çerçevede, insan ve toplum tarafından yapılan ya da gerçekleştirilen her şey birer kültür elamanı sayılır (Eroğlu, 2000: 105).

Bu yönüyle kültür, insanın katılım yoluyla getirmediği ya da doğada hazır bulmadığı kendisinin doğaya katmış olduğu olumlu olumsuz maddi manevi her şeyin genel anlamıdır.

Bu durumda insanların birbirleriyle ilişkilerini düzenlerken ortaya koymuş oldukları her türlü kural, fikir ve duygular topluluğu da kültür olgusunu meydana getirmektedir. Kültür temelinde yatan esas husus ise insanların bu nesnelere, kurallarla, fikirler ve duygularla olan ilişkileridir. Bu ilişkilerin özellikleri çerçevesinde kültür o toplumun mensuplarının çoğunluğuunda, ortak olan ve onu diğer toplumlardan farklı kılan bir yaşama tarzı sağlar. Böylece, kültür, kurallar (davranış biçimleri), eşyalar (aletler ve aletlerle yapılan kültürel nesnelere), fikirler ve duygulardan oluşan sembollerden meydana gelen bir bütündür (Eroğlu, 2000: 105).

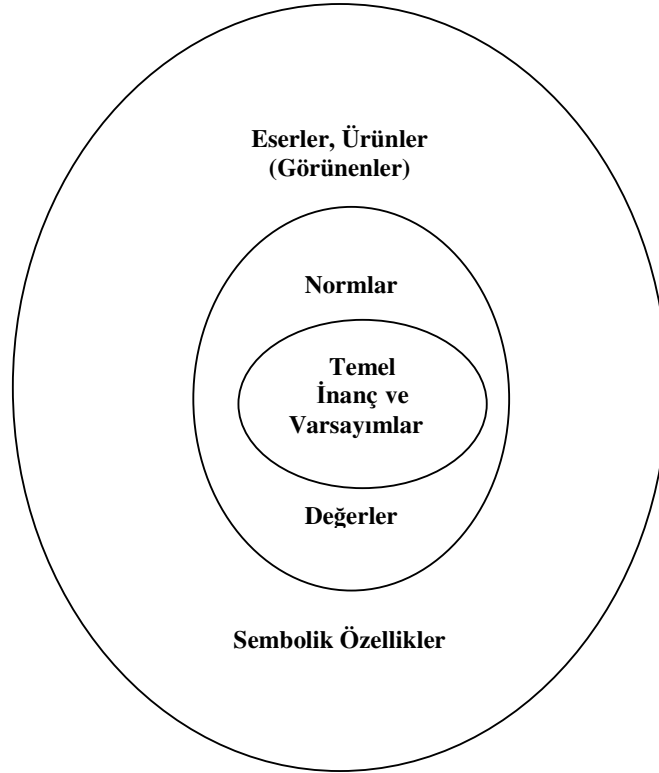
Sonuç olarak bütün bu tanım farklılıklarına rağmen, genel kabul görmüş bir kültür tanımı olarak şu verilebilir: Kültür öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır (Koçel, 2001: 25).

1.1.1 Kültürün Belirleyicileri

Güçlü kültüre sahip toplumlarda özellikle var olan ve üyelerini birbirine daha çok bağlayarak, paylaşılan değerleri arttıran bazı belirleyiciler vardır. Bunlar kültürün bileşenleri olarak da tanımlanabilir. Kültürün bileşenleri, esasında soğan kabuğu gibi soyuldukça yeni kabuklar çıkan bir oluşum gibidir. Bu bileşenleri, içten dışa, ya da görünmeyenden görüneye doğru şöyle sıralayabiliriz (Uzunçarşılı vd., 2000: 6).

- Temel İnanç ve Varsayımlar
- Norm ve Değerler
- Görünen Öğeler

Şekil 1: Kültürün Katmanları (Uzunçarşılı vd., 2000: 6)



Bunları kısaca açıklarsak; (Uzunçarşılı vd., 2000: 6).

Temel inanç ve varsayımlar; en içte, görünmeyen kısmında bulunur ve kültürün temelini oluşturur. Bunlar kişilerin doğrularıdır ve tartışılmazlar. Konuşulması insanın aklını karıştırır.

Norm ve değerler; grup içindeki sosyal ilkeler, hedefler ve standartlardır. Değerler, kişilerin neye önem verdiklerini gösterir. Normlar, davranış biçimlerini belirtir. Değerler, kişi için neyin değerli olduğunu belirtirken, normlar neyin doğru neyin yanlış olduğunun ölçüsüdür.

Görünen öğeler ise; binalar, yerleşim düzeni, ürünler, tesisler, kullanılan araç gereçler, kullanılan formlar ve giyiniş kültürünün dışa yansıyan öğelerini oluşturmaktadır. Bunlar, kültüre ilişkin simge ve sembollerdir.

O halde kültür öyle bir olgudur ki; hem görünen (maddi) öğeleri, hem de görünmeyen (maddi olmayan) öğeleri içine alır.

1.1.2 Kültür Çeşitleri

Kültür sınıflamaları çeşitli kriterlere göre yapılmış olup, kültür öğelerinin bileşimini, kültürün oluşum biçimi, toplumların yaşadıkları bölgeler toplumu oluşturan bireylerin ekonomik durumları, üretilen mal ve hizmetler, teknoloji ve çevre gibi etmenler ön plana çıkmıştır.

İşletmelerde davranış açısından kültür; genel kültür-alt kültür, maddi kültür-manevi kültür, üçlü ayırım ve bazı ayrımlar olarak sınıflandırılabilir (Şimşek vd., 2001: 8).

1.1.2.1 Genel Kültür-Alt Kültür

Bu ayırım kültürün genellik (yaygınlık) derecesine göre yapılmıştır. Eğer genel kültürü özel bir toplumun sahip olduğu kültür olarak düşünürsek, ne kadar toplum varsa, o kadar da genel kültür vardır denilebilir (Erdoğan, 1994: 122). Toplumun inanç yapısı, değerleri, hareket ve yaşam tarzları genel kültürü, bu kültürün içinde yer almakla beraber etnik, bölgesel ve mezhep ayrıcalıklarına dayanıp kendilerine özgü yaşama şekilleri ve değerleri olan kültür ise, alt kültürü ortaya koyar (Şimşek vd., 2001: 29).

Toplum fertlerinin belirli amaçlar ve esaslarla bir araya gelerek oluşturdukları işletme organizasyonunun da bir alt kültür olduğu kabul edilebilir. İşletme alt kültürünün doğmasını sağlayan etkenler çeşitlidir; kişiler ekonomik amaçlarla bir araya gelmişlerdir, yani bu topluluğun esası bir meşguliyettir. İşletme içerisinde yer alan kişiler farklı bölgelerden, hatta bazen farklı kültürlerden gelmiş olurlar. Bu kişiler hem geldikleri bölge veya milletin kültürünü taşırlar, hem de içinde buldukları toplumun kültürünü kabullenirler (Erdoğan, 1994 : 123).

1.1.2.3 Maddi Kültür-Manevi Kültür

Molinowski'ye göre kültür insanın yaşamak için yarattığı bir ortamdır. İnsan yaşamak amacıyla çevresini devamlı değiştirdiği gibi, dış dünya ile ilişkileri için yapma bir çevre oluşturur. Evler yapar, silah ve alet kullanarak geçimini sağlar, yollar yapar, ulaşım vasıtaları kullanır, fabrikaları kurar. Zamanla belli teknolojik düzeye ulaşır. İnsanın maddi eşyaları kültürün en açık elle tutulabilir görüntüleridir. İşte toplum kültürü içinde yer alan maddi elamanların oluşturduğu kültür maddi kültür olmaktadır. Kültürün fizyolojik gereksinimleri karşılayan bu maddi yönünden başka, ruhsal ve sosyal gereksinimlerini

karşıl原因an psikolojik ve sosyolojik yönü de vardır. İnsanın düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin belleksel olması, maddeleşmeden insan yaşayışını etkileyen bir yapıya sahip olması, belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre maddi olmayan kültürü oluşturmaktadır (Şimşek vd., 2001: 29; Erdoğan, 1994: 123).

1.1.2.3 Üçlü Ayrım

Kültürün kişi hayatı içinde öğrenilmesi açısından, başka bir deyişle kültürü öğrenme zamanına göre “sonradan öğrenilen kültür, birlikte oluşan kültür ve önceden oluşan kültür” şeklinde üçlü bir ayrım yapılabilmektedir (Şimşek vd.,2003: 29; Erdoğan, 1994: 124).

Sonradan öğrenilen (postfigürativ) kültür, kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültürdür.

Birlikte oluşan (configurative) kültür, kişilerin yaşantılarından öğrendikleri kültürdür.

Önceden oluşan (prefigurative) kültür ise yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür. Bu tip kültürün kazanılması ileriki yaşlarda gündeme gelmektedir.

1.1.2.4 Bazı Uç Ayrımlar

Bazı yazarlar genel kültür ve alt kültür, maddi kültür-manevi kültür ve üçlü ayrımın da ötesinde farklı kültür çeşitleri üzerinde çalışmışlardır. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Şimşek vd., 2001: 29; Erdoğan, 1994: 125).

1. Açık kültür-kapalı kültür,
2. Köy kültürü-şehir kültürü,
3. Köy-kent ve gecekondu kültürü,
4. Fakirlik kültürü-zenginlik kültürü,
5. Beyaz adam kültürü-zenci kültürü,
6. Hayat kültürü-ölüm kültürü,
7. Karşı kültür,

8. Arabesk kültür.

1.1.3 Kültürün Özellikleri

İnsan davranışlarına biçim ve yön verici bir faktör olarak kültürün ne olduğunu ortaya konmasında kültürün özelliklerinin bilinmesi önemlidir.

Kültürün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek vd., 2001:30; Erdoğan, 1994:125).

- Kültür, bir toplumun hayat biçimidir.
- Kültür, öğrenilmiş davranış topluluğudur.
- Kültür, toplumca benimsenmiştir.
- Kültür, toplumun üyelerince paylaşılmıştır.
- Kültür, durgun olduğu kadar devamlıdır. Kültür, değişebilir (burada teknolojik ve iktisadi faktörler, fiziki çevre faktörleri, başka kültürlerle temas, kültürün kendi içindeki temas, kültürün kendi içindeki değişim ve gelişmeleri söz konusu olabilir).
- Kültür, insanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını giderici bir yapıdadır.
- Kültür, bütünleştirici bir eğilime sahiptir.

1.2 ÖRGÜTLERE KÜLTÜREL BAKIŞ

Toplumun temel yapısında önemli öğelerden biri olan kültür kavramı aynı zamanda örgütler içinde çok büyük önem arz etmektedir. Nasıl ki toplumun üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait olan değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşarsa bir örgütte çalışan kişilerde örgüt kültürünü anlayıp işlerini ve iş dışındaki ilişkilerini de bu kültüre göre şekillendirmektedir (Türk, 2003: 5).

Belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen her topluluk gibi işletmelerde her zaman özgün bir kültüre sahiptirler. Ancak işletme kültürünün sinerjik bir öneme sahip olduğunun anlaşılması için uzun bir süre geçmesi gerekmiştir. Önceleri işletmeler daha çok alt kültürlerin çekişme alanı gibiydiler ve çoğu zaman çalışanların yönetimin ekonomik

ağırlık değerleri ile mücadele etmesi veya bunlara katlanması gerekiyordu. Ancak giderek işletmelerin uzun dönemli başarılarında homojen ve paylaşılan bir kültürün temel faktör olduğu görüldü. Bu nedenlerden dolayı, tüm sosyal olayların incelenmesi çok cazip bir alan oluşturan organizasyonlar, bir süredir “bir kültürel sahne” olarak araştırma konusu olmaktadır (Erdem, 1996: 27).

Çalışmanın bu bölümünde giderek önemi artan örgüt kültür konusu, özellikleri, göstergeleri ve bazı kavramlarla ilişkisi ele alınarak incelenmektedir. Ancak, örgüt kültürü kavramına geçmeden önce “örgüt” kavramı ve örgüt kültürünün oluşumuna kısaca değinilmektedir.

1.2.1 Örgüt Kavramı

Genel olarak örgüt denildiğinde, “iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır” (Akay, 2000: 2).

Bir örgütte meydana gelen olaylar karşılıklı davranışlardır. Örgütün yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlar. Örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğerine değişmektedir. Bununla beraber her örgütte bireyler amaçlar için karşılıklı davranışlarda bulunurlar. Bu karşılıklı davranışların her zaman bir tip yapı ile tanımlanması mümkündür. Biçimsel örgütler için yapı birinci derecede önemli bir özellik olarak kabul edilmektedir (Hicks, 1979).

Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir. “Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür”. İkinci anlamda ise, “bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti ve örgütlenmeyi ifade etmektedir”. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlam da verilmektedir. Bu anlamda örgüt, “toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir” (Koçel, 2001: 22). Örgüt kültürünün örgüt yapısıyla da yakın bir ilişkisi vardır. Kültür ve yapı birbirinden ayrılmaz bir ikilidir. Bu ikilinin etkileşimde olduğu da açıktır (Türk, 2003: 5).

Örgütler amaçlarına insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır. Örgütsel etkinliğin ön koşulu insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların varlığı ile anlamlıdır. Örgütler bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinde yararlanır. Yine örgüt, bireysel yetenekleri arttıran ve bireysel amaçların gerçekleşmesini sağlayan bir araçtır. Öte yandan

örgüt, yalnız içindeki süreçlerle sınırlı kapalı bir sistem olmayıp çevre ile sürekli etkileşimde bulunan açık bir sistemdir.

1.2.2 Örgüt Kültürünün Oluşumu

Bir örgütte işgörenler ortak yararları için ortaklaşa davranmak zorunluluğu duyarlar. Ortaklaşa davranmak içinde ortak dile, inançlara, kurallara ve görüşlere sahip olmak zorundadırlar. Ortak amaçlar için bir örgütte toplanan işgörenler ortaklaşa yaptıkları eylem ve işlemler için yüceltici, haklı çıkarıcı ve yargılayıcı ölçütler geliştirirler. Böylece örgütün içinde bir kültürel yapı oluşmaya başlar (Başaran, 1982: 110).

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançların yapılandıracağı örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır. Ancak örgüt kültürü sadece kurucular tarafından oluşturulan felsefelerle gerçekleşmez. Örgüte işgören olarak gelen insanlar sahip oldukları değer ve normları da örgüte taşırlar. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin bir çok kültürel alt yapıya sahip insanlardan oluştuğu söylenebilir. İşgörenler, örgüte getirdikleri bu kültürel yapıları ortak bir paydada birleştirmek için o örgüte özgü bir kültür oluştururlar. Yine örgütler açık sistemler olarak çevreyle enerji ve bilgi alışverişine gireceklerdir. Örgüt kültürünün oluşmasında örgütün dış çevresini oluşturanların sahip olduğu kültürün de etkili olduğu söylenebilir (Terzi, 2000: 25-31).

Farklı kültürel alt yapılardan gelen bireylerin oluşturduğu örgütlerde paylaşılan ortak değerler ve şirketi bir arada tutan normlar, inançlar, tutum ve düşünceler şirket kültürünü oluşturur. Toplumsal kültür açısından bakıldığında şirket kültürü bir alt kültürdür. Kültür, bir grubun dışı uyum sağlamak ve içle bütünleşmek için oluşturduğu temel varsayımlar demektir (Uzunçarşılı vd., 2000 :8). Örgütsel kültür belirli zamanda bir organizasyonun özelliklerini oluşturur. Organizasyonda olup biten her şeyin birleşerek bunun kişiliğini vermesine kültür denilmektedir (Hatipoğlu, 1986: 27).

Toplumda bir grubun ya da bir kuruluşun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın alt yapısını ise; ortak amaçlar, standartlar, değerler, alışkanlıklar, davranışlar, felsefe ve idealleri paylaşmak oluşturur. Bir kuruluşta çalışan ve

onun üyesi olan bireyler örgütün kültürel özelliklerini benimseyerek köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluştururlar (Eren, 2001:135).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve ilişki düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür örgütü topluma bağlayan ve onun toplum içindeki yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan birisidir (Eren, 2001: 135).

Örgüt kültürü çalışanlar için bir tanıtım ve özdeşleşme hissi yaratır ve davranışları yönlendiren bir araç görevi görür. Örgüt kültürü, çalışanlara firmanın misyonunun ne olduğu, firmaya nasıl katkıda bulunacakları, amaçların ne olduğu ve amaçlara ulaşmak için hangi metotların kullanılacağı, sonuçların nasıl ölçüleceği, başarısızlık karşısında nasıl tavır takınılacağı, firmadaki güç ve yetki paylaşımının nasıl olduğu, iletişimin nasıl gerçekleştiği, firmanın dünyaya bakış açısının nasıl olduğu konularında yanıtlar sağlamaktadır (Unutkan, 1995: 76).

1.3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.3.1 Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı

İlk kez Peters ve Waterman tarafından incelenen ve literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü olarak da dile getirilen örgüt kültürüne ilişkin çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır (Gürçay, 2000: 35).

Örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. “Bu bireyler, görevsel ve mesleki normlar ve ölçülerle bir araya gelmiş, bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmaktadır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada varolmasına yardım eder ve bu da “örgüt kültürü” olarak bilinir. Makro açıdan, yani toplum kültürü düzeyinde bakıldığında ise, işletme veya örgüt kültürü bir alt kültürdür” (Eren, 2001: 135).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Bu alanın önemli araştırmacılarından E.Schein örgüt kültürünü, “bir grubun dışa uyum ve bütünleşme

sorunlarını çözmek için yarattığı ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır (Schein,1985:14).

Nahavendi ise örgüt kültürünü “bir örgütün üyelerinin paylaştığı değerler, normlar ve inançlar bütünü” olarak tanımlamıştır (Nahavendi ve Malekzadeh, 1999: 75). James ve Hunt ise örgüt kültürünü bir sistem olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürü organizasyon içinde paylaşılan olaylar, değerler ve inançların oluşturduğu bir sistemdir. Bu sistem organizasyon üyelerinin davranışlarını yönlendiren bir sistem özelliği taşır (Schermerhorn vd., 2000: 265). Peters ve Waterman’a göre ise örgüt kültürü “Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” olarak tanımlanmaktadır (Peters ve Waterman,1995: 24).

Örgüt kültürü, “işgörenlerce yaratılarak ileri kuşaklara iletilen, sürdürülen; örgüte, örgütün amaçlarına, işlevlerine ilişkin değer ve düzgülerden oluşan bir örüntüdür” (Başaran, 1982: 11). Örgüt kültürü, “bir kurumun, bölümün veya takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır”. Daha basit bir tanımla örgüt kültürü, o yerde işlerin nasıl yürüdüğünün göstergesidir (Goffee ve Jones, 2000: 35).

Örgüt kültürünü benzer şekilde ancak daha kapsamlı bir biçimde ele alan bir diğer tanıma göre örgüt kültürü, tüm çalışanların davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren semboller aracılığıyla öğrenilebilen, öğretilen ve kuşaktan kuşağa aktarılan, değişebilen nitelikteki düşünce ve normlar bütünüdür (Unutkan, 1995: 37-39).

Örgüt kültürünün “bir şirketin benimsediği hakim değerler”, “şirketin çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikalarına rehberlik eden felsefe”, “bir örgütün üyelerinin paylaştığı temel varsayımlar ve değerler” şeklindeki farklı tanımları kültürün belirli yönlerine vurgu yapmaktadır. Bu tanımların ortak yönleri göz önüne alındığında, örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi şeklinde tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Bir başka ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlarıdır (Dinçer, 1998: 347-348).

Örgüt kültürünü daha birçok biçimde açıklayan tanımlar mevcuttur. “Tanımlar arasında belirli farklılıklar olmasına rağmen, belirli ortak özellikleri de görmek

mümkündür. Bunlardan ilki “örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir”. Yani çalışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istenen veya istenmeyen olduğuna ilişkin ortak değerleri mevcuttur. Örneğin bazı örgütlerde müşterinin her zaman haklı olduğuna ilişkin değerler vardır. İkinci bir ortak özellik ise “örgüt kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir”. Burada söylenmeye çalışılan şey bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Üçüncü ortak özellik ise, “bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır”. Bu anlamlar örgüt içinde çalışan insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilirler (Özkalp ve Kırel, 2001: 97-98).

Böylece bu üç temel veriyi göz önüne aldığımız zaman şu şekilde bir tanım yapmak mümkündür. “Örgüt kültürü bir takım değerlerden oluşmuş, bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır”. Bu değerler örgüt içindeki işgörenlerden istenen ya da istenmeyen davranışları belirler ve işgörenlerin birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir” (Özkalp ve Kırel, 2001: 98).

Bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren örgüt kültürü; normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilebilir. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır. Hemen her kuruluş, amaçlarını gerçekleştirebilmek için, üyelerinin desteğini, etkin katılımını ve performansını en üst düzeye çıkarmasını talep etmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996: 403).

Toplumun yaşam tarzı olarak ifade edilen kültür toplumdan topluma farklılık gösterir. Her toplum kendine has gelenekler, değerler, adetler ve kültür oluşturur. İşte toplumları bir birinden ayıran sahip oldukları farklı kültürel yapılarıdır. Örgüt kültürünün ve özellikle örgütler arası kültür farklılığının anlaşılması için toplum kültürünün çok iyi kavranması gerekir (Çelik, 1993: 15). Her toplumun nasıl kendine özgü bir kültürü varsa, o toplumda yer alan örgütlerinde kendilerine özgü bir kültürleri vardır. Zamanla organizasyonlarda kendilerine özgü kültürlerini ve karakterlerini geliştirirler. Çalışanlar işle ilgili konularda genel değer ve inançlar paylaşırlar, bu paylaşılan değerler çalışanları diğer organizasyon çalışanlarından farklı kılar (Nahavendi ve Malekzadeh, 1999 :75).

Toplumda yaşamını sürdürmeye çalışan sosyal sistem olarak örgütler, içinde buldukları çevre ile sürekli bilgi alış verişi içindedirler. Diğer bir ifade ile örgütler toplumdan girdi sağlayan, bu girdileri çıktı haline dönüştürerek topluma hizmet eden açık sistemlerdir. Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireyler ile ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Ancak her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültür ile ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumunda bu kültürlerin de katkısı bulunmaktadır. Kültür çevreye ters düşemez, aksi takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir. Ayrıca çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli etkilerde bulunur ve katkılar yapabilir (Eren, 2001: 136).

1.3.2 Örgüt Kültürünü Tamamlayıcı Kavramlar

1.3.2.1 Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüt kültürü kavramıyla ilgili bir kavram olarak 1960'lı yıllardan itibaren örgüt kuramcılar, yönetim bilimciler, uygulamacılar ve davranış bilimciler arasında oldukça ilgi görmeye başlamış bir araştırma konusudur. Oysa örgüt kültürü kavramı nispeten daha yeni bir kavram olarak yönetim biliminde yaygınlaşmıştır (Çelik, 1993: 23).

Zaman zaman kültürle aynı anlamda kullanılan örgüt ikliminin orijini farklıdır. Kültür bir grup insan tarafından paylaşılan inanç, değer ve normlar üzerini odaklaşır ve iklimi de kapsar. İşletmenin sosyal ikliminin odağı ise, kişilerin organizasyona ilişkin algılarıdır, diğer bir ifade ile iklim için söz konusu olan psikolojik çevredir (Erdem, 1996: 57).

Örgüt iklimini, “örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam şeklinde tanımlayabiliriz” (Varol, 1989: 219). Örgüt iklimi, örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi insanların, işletme içindeki çalışmasının nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algıların sonunda oluşan genel bir havadır. Eğer çalışanlar

örgüt kültürünü benimsiyorlarsa, örgüt iklimi iyidir; aksi halde örgüt iklimi zayıf ve kötüdür (Dinçer, 1998; 352).

Örgütler ve tüm olarak yönetim sistemi içinde yer aldıkları sosyo-ekonomik koşullardan soyutlanamazlar. Bu nedenle örgütler zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirirler ve bu kişilikler çevrelerini etkiler. Kişilikler, işin gerekleri, örgütün yapısı ve amaçları öyle bir biçimde etkileşir ve iklim yaratır ki bu hem birey için hem de örgüt için önem taşır. Başka bir deyişle yaratılan bu iklim hem kendine özgü bir kimlik kazandırır hem de bireyin davranışlarında etkili olur (Ertekin, 1979: 2).

Örgüt kültürü-İklim ilişkisinin incelemesinde vurgulanan diğer bir konuda değişimdir. Kültür yavaş değişir çünkü bilinen ve her zaman dikkate alınan bir geçmişe dayanır. İklim ise organizasyon gerçekleri ile bir güncelliği ifade eder ve hızlı değişir (Erdem, 1996: 57).

Örgüt kültürü ile örgüt iklimini birbirinden ayıran önemli bir farkta, kapsadıkları sürelerdir. Örgüt kültürüne göre daha kısa süreli olan örgüt iklimi, nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılık gösterebilir. Farklılık yaratan diğer bir hususta örgüt iklimine ilişkin araştırmaların algı ve öğrenme gibi psikolojik sorunlar ile ilgilenmesi örgüt kültürünün ise daha çok kültürel antropolojiye yönelik olmasıdır (Unutkan, 1995: 53).

1.3.2.2 Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği de örgüt kültürüyle karıştırılan kavramlar arasındadır. Ancak söz konusu kavramlar arasında farklılıklar vardır. Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği hakim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmada olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır. Oysa kültür bilindiği gibi bilinçsiz olarak şekillenebilir. Örgüt kimliği imaj yaratmaya yönelik ortaya çıkar. Örgüt kültürü ise örgütsel amaçların oluşturulmasında önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü daha çok örgütün içine yöneliktir (Unutkan, 1995: 54).

Kimlik, çoğu zaman kültürle aynı anlama gelmekte, kültürün tanımı verilirken “işletmenin özgün kimliği” ifadesi kullanılmaktadır. Ancak, organizasyon kültürüne bakış açısında da farklılıklar söz konusudur. Özellikle kültürü sembolik bir sistem olarak ele aldığımızda, kimlik kavramının kültürle karşılıklı iletişim içinde olan işletmenin fiziki

unsurlarını kapsadığını görmekteyiz. Bu geniş açıdan ele alındığında örgüt kimliği; örgütü tanımlayan, özgünlüğünü ifade eden ve diğer işletmelerden ayıran özelliklerinin bütünüdür; örgütün olmak istediği ve çevresinin olmasına imkan verdiği noktada bulunur. Gerek sembolik ve gerekse reel anlamlarla yüklü örgüt kimliği, üyelerin kendilerini örgütleriyle tanımlamalarını sağlar (Erdem, 1996: 53).

Bir örgütün kimliğini fiziki ve kültürel faktörler birlikte oluşturur. Fiziki faktörler: faaliyet sektörü, teknolojisi, örgütün hukuki yapısı, büyüklüğü, personel sayısı, stratejiler ve alt birimlerin düzenleme biçimleriyle belirlenir ve işletmenin yapısal özelliklerini ortaya koyar. Örgütün kültürel kimliği ise mitler, adetler, kahramanlar ve tarihinden oluşur. Fiziki kimlik genel yönetim tarafından yaratılırken; moral ve kültürel kimlik, işletmede çalışanların çoğunluğuyla çizilmektedir ve bir anlamda informel kimliktir (Erdem, 1996: 54).

1.3.2.3 Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı

Toplumsal bir sistem olarak örgütler, çevreleriyle olan etkileşim sürecinde bazı etkiler ve bu etkiler sonucunda bazı görüntüler bırakırlar. Zihinlerde oluşan ve imaj olarak tanımlanan bu görüntü, günümüzde örgütün amaçlarını gerçekleştirme mücadelesine önemli katkılar sağlayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Ertekin, 1979: 164). İmaj kimliğin algılanan bölümüdür Örgüt kimliğinin örgüt dışındaki insanlar tarafından değerlendirme biçimi imaj olarak nitelendirilebilir (Erdem, 1996: 55).

Günümüzde insan, iletişim teknolojisinin ilerlemesi sonucunda pek çok mesajla karşı karşıya kalmaktadır. Bu mesajların her biri insanın bilgilenme sürecinin sadece küçük bir parçasını oluşturmaktadır. Böylelikle imaj, bir kez sahip olunan ve ömür boyu sürdürülen bir kavram değildir. Bireylerin zihinlerinde yavaş yavaş birikimsel olarak oluşan imgelerin bütünüdür (Türk, 2003: 17).

Örgüt kültürünün etkisi, örgüt içerisinde kullanılan dil, tutum ve davranışlarda, sosyal ilişkilerde kolaylıkla gözlemlenebilir. Çevre, örgüt kültürünün yansımaları örgütte olan tüm ilişkilerinde algılayacaktır. Bu nedenle örgüt ile ilgili oluşacak yargılarda kültürün önemli etkisi olacaktır (Türk, 2003:17).

1.3.2.4 Örgüt Kültürü ve İletişim

En kısa tanımı ile iletişim bilgi aktarımıdır. Bireyler ve kurumlar arasında bilgi, duygu, düşünce ve veri aktarımı şeklinde tanımlanabilir. Bu bilgi ve veri aktarımındaki temel amaç ortak zemin ve noktalarda anlaşmayı sağlamaktır (Şimşek vd., 2003:111). Örgütsel iletişim ise örgütün amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ya da grup, gerekse örgüt ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alış verişine olanak sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilir (Türk, 2003: 17).

Örgütsel iletişim, bir kurumda ast ve üst konumdaki bireylerle ya da aynı düzeydeki kişiler arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin aktarılmasına hizmet eden ve bu kişilerin belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir köprü görevi görmektedir(Şimşek vd., 2003: 118).

Yöneticilerin başarısı ve organizasyonun etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi de iletişim sürecidir. Kan dolaşım sisteminin insan vücudunda oynadığı rol ve önemi ne ise iletişimin organizasyondaki rol ve önemi aynıdır. Bütün yönetim faaliyetleri sonunda iletişim sürecinin etkin işlemesine dayanmaktadır. Yönetim ile ilgili olarak verilen bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler vb, organizasyondaki ilgili kişi ve gruplara aktarılmadıkça fazla bir şey ifade etmezler (Koçel, 2001: 418).

Örgütün iletişim sistemi, örgütün biçimsel yapısından etkilendiği gibi iletişim sistemi de örgütün yapısını etkiler. Örgütün biçimsel yapısı, önceden belirlenmiş resmi kural ve düzenlemelere göre işleyen bir biçimsel iletişim sisteminin ortaya çıkmasına yol açar. Bu sistem içinde üyeler kendi kişisel isteklerine göre değil, planlanan ve öngörülen şekilde davranmak ve iletişim kurmak zorundadır.(Türk, 2003: 18). Örgüt içi iletişim genelde biçimsel (resmi) şekilde cereyan etmekle birlikte, bazen işi çabuklaştırmak için biçimsel iletişimin katı kurallarının dışına çıkılarak hızlı bir şekilde bilgi alış verişine gidilir. İşte bazen zaman baskısı altında kalarak işin hızlandırmak ve etkinliğini yükseltmek bazen de örgütte oluşan gayri resmi grupların doğal sonucu ortaya çıkan ve işletmede yetkili bir kişi veya birim tarafından örgütlenmeyen iletişim türüne biçimsel olmayan (gayri resmi) iletişim adı verilir (Şimşek, 2002: 203).

İşletme için asıl olan örgüt için yetkili kişilerce önceden düzenlenen ve öngörülen iletişim sistemi veya bilgi akış sistemidir. Biz bu iletişim tarz veya sistemine biçimsel

iletişim adını veriyoruz (Şimşek vd., 2003: 124). Biçimsel iletişim, örgütün faydacı gereksinmelerini karşılarken biçimsel olmayan iletişim, işgörenlerin insani amaçla iletişim kurma gereksinimleri sonucunda gerçekleşir (Türk, 2003:18). Bu iletişim sistemi, örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucunda ortaya çıkar.

Genellikle söylenti veya dedikodu terimiyle anılan biçimsel olmayan iletişim kanalları, her zaman örgütsel amaçların gerçekleşmesine hizmet etmez. Söylenti ya da dedikodu işgörenlerin, kişisel amaçlarını tatmin etmelerini sağlar. Örgütteki biçimsel olmayan iletişim sistemi, örgütsel ve kişisel amaçları ya birbirleriyle bütünleştirir ya da ayırır. Bu nedenle olumlu ve olumsuz örgüt kültürünün oluşmasında iletişimin rolü çok önemlidir.

Örgütsel kültür ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, inançlar, normlar, hikayeler, tarih ve gelenekler diğer deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (Varol, 1993: 130). Örgüt kültürü bireyin örgüt içindeki davranışını ve dolayısıyla iletişimini etkilemesi ve belirlemesi bakımından son derece önemlidir. Örgütsel iletişim ise örgüt kültürünün oluşmasında, yayılmasında önemli işlevler icra etmektedir. Ayrıca örgütsel amaçlar doğrultusunda etkinlikte bulunacak bireylerin davranışlarının yönlendirilmesi gerekmektedir. İletişim olmadan bireysel davranışların yönlendirilmesi mümkün değildir (Türk, 2003: 19).

Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden biri örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin, örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informel mesajlar, işgörenler arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formel iletişim yoluyla işlenen mesajlar, sloganlar örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işlemesiyle anlam kazanır. Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi bugünü ve geleceği yorumlaması ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikayeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Gerçekler ve hikayeler tema olarak, örgütün geleceğe yönelik gelişimine, grup çalışmasının güçlenmesine yardım eder. Örgütsel kimlik, örgüt kültürünün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır (Türk, 2003: 19).

1.3.3 Örgüt Kültürünün Önemi

Goffee ve Jones'e göre "örgüt kültürü, kurumsal amaçlara destek ya da engel olabilmekte ve kurumun ilerlemesinin ya da yıkılmasının nedeni haline gelebilmektedir". İnsanlar kendi kuruluşlarının sağlamlığını kendileri sağlarlar. İşletmeler kurallar ve prosedürler yardımı ile iç düzenlerini sağlarlar (Goffee ve Jones, 2000: 18).

İnsanlar, içinde yaşadıkları kültür tarafından mutlaka etkilenirler. Örneğin orta sınıf bir ailede büyüyen bir insan o aileye uygun değerleri, inançları ve beklenen hareketleri öğrenecektir. Bunun aynısı örgütlerde yer alan işgörenler içinde geçerlidir. Toplumun bir toplumsal kültürü vardır, aynı şekilde örgütlerinde bir örgütsel kültürü vardır (Türk, 2003: 33).

En yalın haliyle örgüt kültürü, çalışanlarca paylaşılan ve örgütü kaynaştıran felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, yaklaşımlar ve normlardır. Tüm bu davranışsal kavramlar bir arada dolaylı veya açık olarak organizasyondaki problemlere nasıl yaklaşılması gerektiğini ve karar alırken neler yapılması gerektiğini açıklayan bir örgütsel anlaşma yapılandırır (Nahavendi ve Malekzadeh, 1999: 75).

Kültür, insan topluluklarının geçmişleri, yaşama ve üretim biçimleri ile bunlarla ilgili gelişmeler gibi insan topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Bu nedenle kültür, "bir organizasyon içindeki kişilerin ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi" olarak da tanımlanabilir (Eren, 2000: 150).

Sanayi devrimi işletmelerin büyümesine, yapılarının karmaşıklaşmasına işletme sahipliğiyle yöneticiliğin birbirinden ayrılarak profesyonel yöneticiliğin doğmasına neden olmuş ve yönetim alanında yeni bir çığır açmıştır (Unutkan, 1995: 27). Bunun sonucunda yönetim anlayışında çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımların amaçları ise işletmelerin gelişmesini ve verimliliğini sağlamaktır.

Gittikçe küreselleşen iş dünyasında, "örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli rol oynamaktadır. Çünkü, örgüt kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır". Örgüt kültürü o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer

örgüt ve bireyler ile ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biri olabilmektedir. (Şimşek vd., 2003: 34).

Bir örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarının birlikte gerçekleşmesini sağlamaktır. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü insanların sahip oldukları amaçlar çeşitli sebeplerle farklılık arz eder. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir örgüte çalışmak üzere gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir. Örgüt kültürünün önemi bu noktada kendini hissettirir. Bir örgütte böyle bir kültürün oluşması durumunda çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Bunun ise çağımız örgütleri için önemli bir ayrıcalık olduğu bilinmelidir (Özdevecioğlu, 1994: 121).

Rekabetin giderek artması, sınırların ortadan kalkması, küreselleşmenin ortaya çıkması ve dış pazarlara açılması, işletmelerin yaşamını sürdürmesinde ve gelişmesinde yeni arayışlara girmelerine sebep olmuştur. Bu yeni arayışlara cevap veren metotlardan biride “örgüt kültürüdür”. Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilerce seçilen stratejinin uygulanmasını kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Eren, 2000: 150).

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleşebilmesi içinse işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve işletmenin bu değerler çerçevesinde çalışması gerekmektedir (Unutkan, 1995: 23).

Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları olarak görmesini sağlar. Çalışanların iş tatmini ve verimlilikleri artar. Sonuç itibariyle günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve başarılı olmalarında sahip oldukları örgüt kültürü önemli bir rol oynamaktadır.

1.3.4 Örgüt Kültürünün Özellikleri

Kültürün işlevi hem örgüt hem de personel açısından değerlidir. Kültür organizasyonel bağlılığı geliştirir ve personel davranışlarının tutarlılığını artırır. Bunların bir örgüte fayda sağlayacağı açıktır (Dinçer ve Fidan, 1996: 409). Bu nedenle doğru ve güçlü bir kültür, örgüt başarısının temelini atacaktır. Ancak, aynı organizasyonun diğer bileşenleri gibi her ortama ve koşula uygun tek bir ideal kültürden bahsedilemez.

Örgüt kültürünün farklı tanımlardan ortaya çıkan ortak özellikleri vardır. Bunlardan birincisi örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerler olmasıdır. Yani çalışanların neyin iyi neyin kötü, hangi davranışların istenen veya istenmeyen olduğuna dair inançları mevcuttur. Örneğin bazı örgütlerde müşterinin her zaman haklı olduğuna dair değerler vardır (Özkalp ve Kirel, 2001: 97).

Örgüt kültürü her örgüt için ayırt edici bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse, bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı; onun yaşaması ve gelişmesi için mevcut ve özellikle yeni girenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar ileterek, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgüt kültürü böylece; yaşama, örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılma ve bütün örgüte yayılma veya anonim olma özelliğini kazanacaktır (Eren: 2000: 122).

İkinci bir ortak özellik ise örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Burada söylenmeye çalışılan şey bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Bu nedenle de bazen örgüt kadar çalışan insanlar tarafından da zor anlaşılabilir. Bu yüzden bazı örgütler bu temel değerleri bir araya getirerek açıklarlar ve çalışana duyurmaya veya anlatmaya çalışırlar (Özkalp ve Kirel, 2001: 98).

Üçüncü ortak özellik öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgu olmasıdır. Diğer bir deyimle kültür örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve hala görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar (Eren, 2000: 122).

Örgüt kültürünün dördüncü özelliği ise düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranış kalıpları şeklinde olmasıdır. Örgüt kültürünün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bu güne ve bu günden geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seremonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıplarıdır (Eren, 2000: 123).

Örgüt kültürünün, örgütü diğer örgütlerden ayırdığı, örgüt üyeleri tarafından paylaşıldığı ve paylaşılan anlamlar sistemi olduğu görülmektedir. Böylece örgüt kültürü, örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hedefler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünü olarak tanımlanabilir (Unutkan, 1995: 40).

1.3.5 Örgüt Kültürünün İşlevi ve Yararları

Kültür, örgütte bir dizi işlevi yerine getirir. Birinci olarak sınırları belirleyici rolü vardır. Yani bir örgüt ve diğerleri arasındaki farkı yaratır. İkinci olarak, örgüt üyelerine kimlik duygusu aktarır. Üçüncü olarak kültür, insanların bir şeye bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır. Dördüncü olarak ise kültür sosyal bir sistem dengesini güçlendirir. Kültür, işgörenlerin söyleyeceği ve yapacağı şeyler hakkında uygun standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı olan sosyal bir yapıştırıcıdır. Son olarak kültür işgörenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam, yaratıcı ve denetim mekanizması hizmeti görür (Robbins, 1994: 304).

Örgütün kültürel yapısının işlevi, işgörenlerin davranışlarını değerlendirmek ve yönlendirmektir. Kültürel yapıyı oluşturan değer ve düzgüler uygun işgörenlerin davranışlarını desteklerken uygun olmayanları engeller. Böylece işgörenlerin davranışları, örgüt tarafından kültürel yapıya uygun olarak yönlendirilir (Başaran, 1991: 242).

Örgütlere göre farklılık gösteren örgüt kültürü, var olduğu örgütsel çevre içerisinde işgörenlerin örgütsel adanmışlığını arttırılmasında, sağlıklı ilişkiler kurulmasında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli işlevler icra ettiği söylenebilir (Terzi, 2000: 57).

Nevstrom ve Davis'e göre örgüt kültürü bir örgütün başarısı için birkaç nedenden dolayı önemlidir. İlk olarak örgütün benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırır.

Örgüt kültürü bir denge kaynağı olduğu için örgüt üyelerine güvenlik duygusu sağlarken aynı zamanda işgörenlerin işlerini istekli bir şekilde yapmalarında teşvik edici bir rol oynar (Terzi, 2000: 57).

Örgüt kültürü işgörenler açısından önemli işlevlere sahiptir. Örgüt üyelerinin davranışlarının düzenlenmesinde örgüt kültürünün işletmeye olan olumlu katkıları son derece önem taşır. Yöneticiler için büyük kolaylıklar sağlar. Aynı şekilde örgüt kültürü çalışanlar açısından da önemlidir. Çünkü örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indirir. İşgörenlerin işi ne şekilde, nasıl yapacağını göstermesi bakımından açıklık getirir. Ancak, kültürün potansiyel olarak olumsuz bir fonksiyonu vardır. O da örgütün etkinliğine olan bozucu etkisidir. Yani eğer örgüt zayıf bir kültüre sahipse; örneğin örgüt değişken bir yapıya sahip ve örgütün geleceğe ilişkin değerleri örgüt üyeleri tarafından paylaşılmadığında örgütün etkinliğini bozabilen çevrenin sürekli değişmesi durumunda, güçsüz olan örgüt kültürünün bu çevrede oluşan değişmelere uygun düşmemesi veya uyum sağlayamaması halinde, kültür negatif bir işlev icra etmeye başlar. Dolayısıyla örgütün kültür yapısı ile çevre birbirine ters düştüğü için bu örgütün başarısını olumsuz olarak etkileyebilir. Kültür ancak çevre durağan ve uyumlu olduğu zaman olumlu fonksiyonlar icra etmektedir. Örneğin, herhangi bir işletme telefon üretirken örgüt kültürü buna uygun yapıya sahiptir ve hem örgüt hem de çalışanlar için anlam taşır. Ancak çevresel değişimler bu şirketi bilgisayar üretmek zorunda bırakırsa kültür bu değişmelere uyum sağlamada zorlanabilir. Dolayısıyla zorluk işletmeyi zor durumda bırakabilir. Çünkü daha önceki kültür kalıpları yeni üretime ters düşmeye başlamıştır ve eski kültürün değerleri daha baskın olduğu için yeni değerler çalışanlarca daha zor benimsenebilir (Özkalp ve Kirel, 2001: 99).

Kültürün, işgörenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam yaratıcı ve denetim mekanizması hizmeti görmesi önemli bir işlevdir. Buna rağmen her örgüt, işyerindeki günlük davranışları yönlendiren bir dizi varsayımlar, kavrayışlar ve kesin kurallar geliştirir. Örgüt üyeleri bu kuralları öğrendikleri zaman örgüt üyesi olarak kabul edilirler. Ödüller ve terfi için birinci şart kurallara uyulmasıdır (Türk, 2003: 39).

Örgüte katılmak üzere kime iş teklifi yapıldığı, kimin yüksek performanslı olarak değerlendirildiği ve kimin terfi aldığı büyük oranda kişi örgüt uyumundan etkilenir. Yani işe başvuran kişinin ya da işgörenin tutum ve davranışlarının örgüt kültürü ile uyumlu olup olmadığından etkilenir. Disneyland ve Disney World çalışanlarının hemen hemen her

yerde çekici, temiz, sağlıklı olmaları ve mutlu gülümseyişleri tesadüf değildir. Bu Disney'in aradığı imajdır. Şirket bu imajı koruyacak olan işgörenler seçer ve işe girdikten sonra biçimsel olmayan normlar ve biçimsel kurallar ve düzenlemeler, yani genel olarak örgüt kültürü Disney çalışanlarının benzer ve tahmin edilebilir bir biçimde davranmalarını sağlar (Robbins, 1994: 305).

Görüldüğü gibi bir örgüte alınacak çalışanların o örgütün sahip olduğu kültüre uyumlu olmalarına dikkat edilmelidir. Kişi-kültür uyumu, örgüt için büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü işletmenin, geleceği, başarısı ve verimliliğinde uyum etkilidir (Türk, 2003: 40).

Örgüt kültürü, o örgütte çalışan yöneticiler ve diğer personel açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Bunları altı ana başlık altında incelemek mümkündür (Eren, 2001: 168) .

1. Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır.

2. Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin ilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticileri organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirilir.

3. Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde oldukça önemli rolü vardır. Kültür, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar, bununla birlikte örgüt iklimini de olumlu yönde geliştirir. Örgüt kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturması durumunda ise örgüt içi gruplaşmalar ve ikilikler de önlenir.

4. Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlardaki farklılıktan, algılama farklılıklarından, örgüt içi ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar vb.), örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir.

5. Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesil'e aktararak örgütsel yaşamı sürekli kılar. Hatta bazı

durumlarda işletmenin sahibi olan yönetici ölse de kültür ve buna bağlı inanç ve değerler devam eder.

6. Kültür tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır.

1.3.6 Örgüt Kültürünün Elemanları

Her örgütsel kültürün derinliklerinde, üyelerinin örgütün çevresinde neler olup bittiğini anlamasına yardım eden ve onları şekillendiren bir temel değer ve normlar topluluğu vardır. Örneğin; Polaroid, 3m ve Du Pont Chemical gibi işletmelerde örgüt kültürünün normları ve bu değerleri yeni bir materyalin veya teknolojinin keşfedilerek bunun hayata geçirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Buna karşın AT& T ve Maytag Appliance firmaları gibi işletmelerde ise kültürel normlar ve değerler yüksek üretim kalitesine endekslenmiştir (Deal ve Kenndy, 1982: 15).

Örgütlerde mevcut olan temel normlar ve değerler nasıl ifade edilebilir? Örgüt üyeleri arasında bir kişiden diğerine nasıl iletilir. Kültürün belirli bir takım elamanlarının, işgörenlerin örgütte yaşanan olayları anlama ve yorumlamalarına olan etkileri, bu soruların yanıtına ışık tutacaktır. Örgüt kültürünün elemanları aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

1.3.6.1 Seremoniler

Seremoniler özel olaylardır. Bu özel olaylar arasında örgütün çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara ve mitlere ait kutlamalar yapar. Bu nedenle seremoniler önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil eder. (Özkalp ve Kırel, 2001: 113).

1.3.6.2 Törenler

Toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşam içerisinde de önemli bir yere sahiptir. Örgütsel törenlerin örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak şeklinde işlevler icra ettiği söylenebilir (Terzi, 2000: 48). Törenler özel bir fikrin iletilmesi veya belli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılan seremonik aktivitelerdir (Şimşek vd., 2001: 30).

1.3.6.3 Ritüeller (Ayinler, Adetler)

Eğer normlar ve değerleri sağlamlaştırmak ve yerleştirmek amacına yönelik seremoniler ve törenler düzenli olarak tekrar edilirse, bunlar ayinlere dönüşür. Örneğin sabah verilen kahve molaları iş ortamındaki sosyal ilişkileri güçlendirici bir ayin niteliğindedir (Özkalp ve Kırel, 2001: 114).

Trice ve Beyer'e göre ayinler nispeten özenli planlanmış faaliyetler seti ve sosyal etkileşimle icra edilen ve sosyal sonuçları olan etkinliklerdir. Her örgüt günlük hayatı içerisinde ayin olarak adlandırılacak programlanmış iş programlarına sahiptir. Bunlar işgörenlerden ne beklendiğine dair veriler sağlar (Terzi, 2000: 49). Güçlü kültüre sahip örgütlerde adetler ayrıntılarıyla açıklanarak bu adetlerin takip edilmesi istenir.

1.3.6.4 Hikayeler

Hikayeler daha derin kültürel kalıp ve geçmiş olayların aktarımıdır. Hikayeler gerçek olaylara dayalı ve örgüt üyeleri tarafından genellikle paylaşılan ve yeni işgörenleri örgüt hakkında bilgilendirmek için anlatılan öykülerdir. Hikayeler, insanlar için sembol olabilirler. Bir fikir hakkında öznel bir yol veya tam açıklayıcı bir ifadeden ziyade o fikrin örneğini temsil eder. Hikayeler, bu günü geçmişe bağlar ve mevcut uygulamalara açıklık ve meşruiyet kazandırır. Örgüt kahramanları hakkındaki hikayeler, örgüte örnek teşkil eder ve örgütün öz değerlerinin öğrenilmesini sağlar (Terzi, 2000: 50).

1.3.6.5 Mitler

Mit, bir sosyal grubun ya da bir örgütün değerlerini ve tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır (Erdem, 1996: 41). Mit, bir sahte inanç olarak değil, bir örgütün ayırt edici tarihi, efsaneleri, hatıraları olarak tanımlanmalıdır. Mit geçmişi bu güne bağlar ve örgütsel yaşamın toplumsal uygulamalarını meşrulaştıran bir anlam oluşturur. Mitler genel olarak kritik edilmeden kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlardır.

1.3.6.6 Kahramanlar

Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran insanlardır. Örgüt içinde her üyenin kişisel performansını ve başarısını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliğinde sembolüdürler.

Kahramanlar, kültürel değerleri canlandırır ve işgörenlerin yapacakları eylemlerde takip edecekleri gerçek bir model oluştururlar. Kahramanlar, kültür içerisinde yüksek değere sahip hayal mahsulü veya gerçek insanlar olup, işgörenlerin davranışına model oluşturacak, örgütsel kültür değerlerinin kişiselleşmesine yardım ederler (Terzi, 2000: 57).

1.3.6.7 Süperstarlar

Örgütte ve onun kültürel yapısında ulaşılabilecek en üst limitleri kendi kişiliklerinde toplayan ve sergileyen sıra dışı bireylerdir (Şimşek vd., 2003: 36). Kendileri ile aynı seviyedeki insanların arasından bir anda parlar ve sıyrılırlar ve hatta örgüt dışında da sembol haline gelebilirler. Süperstarlar diğer örgüt üyelerine örnek olarak örgütsel kültürün oluşmasına yardım ederler.

1.3.6.8 Semboller

Semboller örgütün işareti olarak kullanılan objeler, desenler, sloganlar şarkılar ve eylemlerdir. Örneğin şirket logoları, bayrakları, ticari unvanları akılda kolayca kalabilecek sembollerdir. Semboller örgüt içerisindeki birtakım fikirleri, değerleri ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve göründüklerinden daha fazla anlam yüklü nesnelere veya eylemler olarak ifade edebiliriz.

1.3.6.9 Dil

Dil kültürün en önemli parçası ve toplumda kullanılan semboller sisteminin en önemlisidir. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi her örgütün içerisinde o örgüte özgü bir dil vardır. Bu dili örgütün üyeleri en iyi biçimde anlayabilir ve kullanabilir. İşgörenler bu dili öğrenerek kültürü kabul ettiklerini gösterir ve kültürün korunmasına yardımcı olurlar. Örgüt üyelerince paylaşılmış bir dil, işgörelere topluluk hissi ve grup kimliği kazandırır.

Örgütler veya örgütün alt birimleri işlerini ve terminolojilerini tanımlamak için geliştirdikleri kendilerine özgün örgütsel dil kültürün desteklenmesine yardım eder ve o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yarayan ortak bir faktör olarak hizmet eder (Terzi, 2000: 56).

1.3.7 Güçlü Kültür- Zayıf Kültür Ayrımı

Örgüt kültürü, organizasyonların başarısında önemli derecede rol oynayan bir unsur olarak ihmal edilmemesi gereken bir önem arz eder. Örgüt kültürü güçlü olabileceği gibi zayıfta olabilir. Güçlü liderlik, bir örgütün kültürünü güçlü kılan en önemli faktörlerin başında gelir. Bunun dışında belirleyici olan diğer iki faktör ise, paylaşımcılık ve bağlılıktır. Paylaşımcılık örgüt üyelerinin benzer değerleri paylaşmasını ifade ederken, bağlılık ise üyelerin bu değerlere olan bağlılıklarını ifade eder. (İraz, 2005: 183).

Güçlü kültür; örgütün temel değerlerinin ve kurallarının örgütteki herkes tarafından daha geniş ve sıkı bir şekilde benimsendiği kültürdür. Daha çok bireyin temel değerleri kabul etmesi ve bu değerlere daha fazla bağlanması güçlü kültürleri oluşturur. Güçlü kültür, zayıf kültüre göre çalışanların davranışları üzerinde daha büyük ve direkt bir etkiye sahiptir. İdeolojik örgütler, mezhepler ve Japon şirketleri güçlü kültüre örnektir. Güçlü kültüre has bir sonuç çalışan devir hızının düşük olmasıdır. Güçlü kültür üyeler arasındaki anlaşmazlığı azaltır, iletişimi güçlendirir bu da örgütün ayakta durma sebebidir. Güçlü bir örgüt kültürü varsa, resmi kurallara gerek yoktur, yazılı kurallar olmadan amaca ulaşılabilir. Görev ve sorumluluklarını herkes bilir. Örgüt kültürünün gücü ne kadar artarsa yöneticiler kurallarla az uğraşır. Çünkü çalışanlar o kültürü benimsediği zaman kültür çalışanlara yön verir (Robbins, 1997: 239).

Güçlü kültürlerde, politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına ayrıntılı işlem ve kurallara daha az gereksinim duyulmakta, yol gösterici değerler açık seçik olarak belirlendiği için piramidin altındakiler ne yapacaklarını bilmektedirler (Terzi, 2000: 63).

Kötü performans gösteren örgütlerinde güçlü kültürleri olabilir ancak bu kültür işlevsizdir. Çünkü bu kültürler çevre ve müşterilerden ziyade iç politika üzerine, insandan çok “sayılar” üzerine yoğunlaşmıştır (Peters ve Waterman, 1995:124).

Savunmacı uygulamalar, işlevsiz kültürlerde yaygındır. Çoğu işgören gerçekten ne istediğini söylemekten çekinir ve çoğu da diğerlerinin duymak istediklerini söyler. Killmann ve diğerlerine göre kültür tek başına bırakıldığında işlevsiz hale gelir. Şartlara uygun bir kültür inşa edilmesi için planlı çabalara girilmezse güvensizlik, aşırı duyarlılık, bağımsızlık ve paranoya ağırlık kazanmaya başlar (Terzi, 2000: 64). Kültür işlevsiz hale geldiğinde bir çok örgütte görülen bazı bozguncu davranışların oluşmasına yardım eder ki bu davranışlar yıkıcı etkilerine rağmen örgüt içerisinde sürdürülür. Bu davranışlar

yeniliklere kasten direnme veya yenilikleri sabote etme, örgütün değişim kapasitesi hakkında olumsuz tavır takınma, daha kötüsü yalan söyleme, hile, çalma, korkutma ve diğerlerine zarar verme şeklinde görülebilir.

Bu oluşumun engellenmesi için yönetici davranışları, ödül sistemleri, yapı ve strateji işlevsel kültürü desteklemeli ve örgüt içindeki her çalışma ünitesinin yöneticilerinin esneklik, açıklık, risk alma gibi davranışları gösterebilmeleri gerekir. Ayrıca işgörenlerin iş tanımlamaları yapılmalı, hem birimler içi hem de birimler arası işbirliği sağlanmalıdır (Terzi, 2000: 64).

Güçlü kültürlerde işgörenlerin yaratıcılık ve başarı güdülerinin teşvik edildiği, büyük ölçüde özerklik verildiği, yakın denetim biçimi yerine uzaktan yönetim biçimlerinin tercih edildiği gözlenmektedir (Şişman, 1994: 145). Güçlü kültürlerde, örgütün temel değerleri yoğun bir biçimde algılanır ve geniş bir biçimde paylaşılır. Alt kültürler arası bağlılık söz konusudur. Güçlü kültüre sahip örgütlerin spesifik bir özelliği de işgören devir hızının düşük olmasıdır (Erdem, 1996: 79).

Zayıf kültürlerde ise ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku ve düşmanlık hisleri görülür. Bu örgütlerde kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı gözlenir. Diğer yandan kültür kendi içerisinde çok güçlü de olsa kapalı bir özellik gösteriyorsa yenilikler ve değişimler engellenir, örgüt yok olma riski taşır. Çünkü değerlere bağlılık söz konusu olduğunda amaç kültürü korumaya dönüşecek; içe kapanma ve durağanlık durumu ortaya çıkacaktır. Aşırı derecede kültür yönelme şeklinde ben merkezci bir tavır, örgütün miyopluğuna yol açarak çevresel gereklere uyum sağlamasını güçleştirecektir (Terzi, 2000: 67).

Güçlü kültür örgüt üyeleri tarafından geniş ve güçlü bir şekilde paylaşılır. Güçlü kültür örgüt üyelerinin yönlendirilmesinde büyük bir etkiye sahiptir. Buna karşılık zayıf kültürlerin örgüt üyelerini yönlendirmesi daha zordur. Zayıf kültürler örgüt üyelerince geniş ve güçlü bir şekilde paylaşılmaz ve benimsenmez. Yukarıdaki açıklamalar ışığında güçlü ve zayıf kültürler arasındaki temel farkın “değerlerin paylaşım gücü” ve “insana yönelim” olduğu söylene bilir (Terzi,2000: 68).

1.4 ÖRGÜTSEL KÜLTÜRLERİN SINIFLANDIRILMASI

Örgüt kültürünü açıklayan modeller incelendiği zaman örgüt kültürünün, değişik biçimlerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmalarda göze çarpan nokta her araştırmacının farklı bakış açılarıyla farklı sınıflandırmalar yaptığıdır. Örgüt kültürü ile ilgili temel sınıflamalar aşağıda ana hatlarıyla açıklanmıştır.

1.4.1 Parsons Agıl Modeli

ABD’li sosyal psikolog T. Person, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Bilindiği üzere Parsons sistemi yaklaşımında sosyal sistemin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığı konusunu inceleyen ve kuram geliştiren değerli bir sosyologdur. Persons’un modeli dört fonksiyondan oluşmaktadır (Eren, 2001: 142).

Bunlar;

1. Adaptation (Uyum): Bir şeye başarılı biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresi tanınmalı, çevresinin nasıl değiştiği anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir.

2. Goal Attainment (Amaçlar): Amaçları gerçekleştirme ve başarı kazanma.

3. Integration (Bütünleşme): Sistem alt sistemleri ve parçaları arasında uyum ve koordinasyonu sağlama.

4. Legitimacy (Meşruiyet): İçinde bulunduğu çevre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturma.

Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olması gerektiğini savunmaktadır. Bir sistemin varlığı ortama uyum sağlamasını, amaçlarına erişebilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylerce yasal ya da meşru olarak varlığına inanmasını gerektirir (Eren, 2001: 142).

Bu modeli göre örgüt içindeki kültürel “AGIL” fonksiyonlarının tanımlanmasını sağlayan en önemli araçlardır. Yani örgütün kültürel değerleri organizasyonun çevresindeki değişimlere nasıl uyum sağlanacağını tayin etmektedir. Diğer kültürel değerler ise amaçlarına nasıl ulaşılacağını göstermektedir. Bir başka değerler grubu ise

işletmenin nasıl bir bütünü oluşturup devamlılık sağlayacağını ve çevresiyle olan meşruluğunu koruyacağını gösterir (Özkalp ve Kirel, 2001: 103).

Parson'a göre her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinin de içinde alt kısımları veya sistemi vardır. Sosyal olarak uyumu ve çalışmayı sağlamak için sistem alt kısımları ile bütünleşmeli, üst sistem ya da sistemler de topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. Bir sistemin toplumca dışlanmaması için bu sistemin işlevlerinin topluma yararlı olması ve onun tarafından kabul edilmesi gerekir. Buna yasal olarak "tanıma" adı verilmektedir. Modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyum sağlayarak toplumdan dışlanıp örgütsel işlevini sona erdirmeyen, yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür. Organizasyonda kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerler olarak şunları sayabiliriz (Eren, 2001: 143).

1. Teknik Değerler: Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar.
2. Ekonomik Değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalar.
3. Sosyal Değerler: Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları.
4. Psikolojik Değerler: Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve tercihleri.
5. Politik Değerler: Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar.
6. Estetik Değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.
7. Ahlaki Değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve gelenekler aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar.

8. Dini Değerler: Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar.

1.4.2 Ouchi “Z” Kültürü Modeli

Parson’un bu genel modeline karşılık, bazı yazarlar belirgin bir grup şirket üzerinde çalışarak yeni bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bu konuda çalışan Japon araştırmacı William G. Ouchi olmuştur. “Z” teorisinin mucidi olan bu araştırmacı örgüt kültürünü üç ayrı grup işletme üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan birinci grup tipik Amerikan şirketleridir, ikincisi tipik Japon şirketleri, üçüncüsü ise Z tipi Amerikan şirketleridir. William Ouchi teorisinin temelini oluşturan tipik bir Z şirketini tanımlarken, Japon işletme modelini oluşturan dört temel faktörün (güdülenme, kalite, verimlilik, iş gücünün devamlılığı) büyük şirketlerin başarısında ana unsurları oluşturduğunu hep göz önünde bulundurmuştur (Özkalp ve Kırel, 2001: 104).

William Ouchi, Z yönetim teorisi adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve katılımcı bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçiminin Amerikan yönetim tarzına nasıl uyarlanabileceğini izah etmiştir. Bunu yaparken Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurmuştur. Buradan hareketle bazı başarılı Amerikan firmalarından örnek vererek (Z) yönetim kültürünü açıklamış ve Amerikan işletme yöneticilerinin isterlerse Z yönetim kültürünü örgütlerinde geliştirerek Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi firmalarına uygulayabileceklerini ifade etmiştir (Eren, 2001, 158).

William Ouchi’nin geliştirdiği modelde organizasyon kültürü, çalışanların soyut, belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında değişir. Japon şirketlerinde yöneticiler yıllar boyunca bir birine benzer görevlerde buldukları için ortak deneyimlere sahiptirler. Hikayeler anlatabilir, benimsedikleri ortak inanç ve değerleri sembolik bazı olaylarla hatırlayabiliriz. Bu ortak noktaların çokluğu onlara iletişimde de bir çeşit kolaylık sağlamaktadır (Ouchi, 1989, 46). Ouchi’ye göre kültürel öğeler uzlaşmayı, iletişimi ve koordinasyonu sağlayan bir işleme sahiptir. Yönetimin işlevi daha iyi bir koordinasyon yoluyla verimliliği arttırmaktır.

Ouchi analizlerinde yedi temel nokta üzerinde durarak yukarıda bahsedilen üç şirket grubunu bu unsurlara göre karşılaştırmıştır. Ouchi’ye göre tipik Japon şirketlerinin ve

Amerikan Z tipi şirketlerinin kültürel yapısı tipik Amerikan şirketlerinde büyük farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle Japon ve Amerikan Z tipi şirketler tipik Amerikan şirketlerinde çok daha başarılıdır. Bu yedi unsur aşağıdaki tablo 1 de karşılıklı olarak gösterilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001, 104).

Tablo 1: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması (Eren, 2001: 160)

Tip - A-	Tip-Z-	Tip -J-
AMERİKAN TARZI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	AMERİKANTARZINA UYARLANMIŞ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	JAPON TARZI KÜLTÜR DEĞERLERİ
- KISA DÖNEM İSTİHDAM	-UZUN DÖNEM İSTİHDAM	-HAYAT BOYU İSTİHDAM
- BİREYSEL KARAR VERME	-FİKİR VE GÖRÜŞ BİRLİĞİNE DAYANAN KARARLAR ALMA	-FİKİR VE GÜRÜŞ BİRLİĞİNE DAYANAN KARARLAR
- BİREYSEL SORUMLULUK	-BİREYSEL SORUMLULUK	-MÜŞTEREK SORUMLULUK
-HIZLI DEĞERLEME VE TERFİ	-YAVAŞ DEĞERLEME VE TERFİ	-YAVAŞ DEĞERLEME VE TERFİ
-AÇIKVE BİÇİMSELLEŞTİRİLMİŞ KONTROL	-KAPALI VE BİÇİMSELLEŞTİRİLMEMİŞ KONTROL İLE AÇIK VE BİÇİMSELLEŞTİRİLMİŞ KONTROLÜ BİRLİKTE UYGULAMA	-KAPALI VE BİÇİMSEL OLMAYAN KONTROL
-UZMANLAŞTIRILMIŞ MESLEKSEL KARIYER VE TERFİ	-ORTA ÖLÇÜDE UZMANLAŞTIRILMIŞ KARIYER VE TERFİ	-UZMANLAŞTIRILMAMIŞ MESLEKSEL TERFİ
-BİREY İLE AİLE HAYATI İŞ HAYATINDA AYRILMIŞTIR.	-ÇALIŞANI TÜM ÇEVRE BAĞLILIKLARI VE AİLESİ İLE BİRLİKTE ELE ALMA	-ÇALIŞANI BAĞLI OLDUĞU TÜM SİSTEMLERLE ELE ALMA

Ouchi'nin üç şirket grubunu karşılaştırmak için kullandığı yedi temel nokta aşağıda açıklanmıştır.

-(Z) tipi kültürde Japon kültüründe olduğu gibi hayat boyu istihdam imkanları mevcuttur. Yani işletmeler isterlerse bünyelerinde çalışan insanları emekli olana kadar tutabilmektedirler. Bu firmanın çevresel prestij ve başarısı, uyguladığı etkin personel politikasına bağlıdır. IBM, HP ve GE gibi dev Amerikan işletmeleri bu konuda başarılı işletmeler olarak verilebilir (Eren, 2001: 158).

-Z tipi örgüt kültüründe bireysel karar alma yerine Japon işletmelerinde olduğu gibi oluşturulan proje grupları ile önemli konularda katılımcı yönetim tarzı

benimsenebilmektedir ve alınan karardan herkes sorumlu tutulmaktadır. Buna karşılık tipik Amerikan şirketlerinde yöneticilerin veya işçilerin karar verme sorumlulukları yok denecek kadar azdır. Genellikle kararın sorumluluğu tek bir kişiye bırakılır (Özkalp ve Kırel, 2001: 65).

-Z tipi örgüt kültürünün diğer bir özelliği yavaş değerlendirme ve terfidir. Bir insan iş girdikten sonra ne kadar bilgili, zeki ve yetenekli olursa olsun, örneğin ancak sekiz veya on yıl sonra resmi olarak değerlendirilecek ve durumu uygun ise terfi edebilecektir (Şimşek 2002: 101).

-Amerikan tarzına uyarlanmış (Z) tipi örgüt kültüründe açık ofis sistemleri kurularak biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabilmektedir. Çalışanlar açık ofislerde bir arada buldukları, müşterek karar verme ve icra etme yöntemlerine mutlaka ekip halinde çalıştıkları için birbirlerini doğal olarak denetleyen üstü örtülü kontrol mekanizması geliştirmiştir.

-Z tipi örgüt kültüründe yatay ve dikey rotasyon sistemi uygulanmaktadır. Bu yolla çalışanların uzmanlaşmamış mesleki gelişmeleri sağlamaktadır. Bir çalışan örgütteki çeşitli bölümlerde çalıştırılarak mesleki gelişiminin sağlanması amaçlanmaktadır.

Nihayet sonuncu uygulamada (Z) kültüründe çalışan personel, Japon yönetim sistemlerinde olduğu gibi tüm çevreye bağımlılıkları ve aile ile birlikte ele alınmaktadır. Örneğin çalışanların arasında ayın ve yılın işçisi seçilmekle, kendilerine aile ve çocuklarında katıldığı ortamda ödül ve plaketler verilmektedir. Böylece, çalışanların bir başına ve özgün olma duyguları yenilerek işletmeye ait olma duygusu güçlendirilmektedir. Bu şekilde çalışanların katılımcılığı, yaratıcılığı güçlendirilip firmayı benimseme duygusu geliştirilerek çalışma ve üretimin verimli kılındığı söylenebilir (Eren, 2001: 161).

Ouchi'ye göre verimlilik bir yönetim ve organizasyon sorunudur. Verimlilik ancak insanların nasıl yönetilmeleri gerektiği öğrenildikten sonra sağlanabilir. İşte Z teorisi bunun yollarını göstermektedir. Çoğu işçiler, Japon meslektaşları kadar sıkı çalışır. Bütün yöneticiler de Japonlar gibi yüksek randıman peşinde koşar. Ama daha sıkı çalışmak verimliliğin artması anlamına gelmez. Verimlilik bir toplumsal organizasyon ya da işletme deyimiyle yönetim ve organizasyon sorunudur. Verimlilik, ancak kişisel çabaların etkin bir tarzda koordine edilmesiyle ve işbirlikçi, uzun vadeli bir yaklaşımla çalışanlara inisiyatif verilebilecek bir sorundur (Ouchi, 1989: 9).

Sonuç olarak, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirilme için kültürel yapıya önem verilmelidir. Ouchi'nin Z teorisi, kültürel unsurların pratiksel işlevlerine yönelik çözümleyici bir yaklaşım taşımaktadır.

1.4.3 Peters - Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman ünlü kitapları olan “ In Search On Excellence” (Mükemmeli arayış) adlı eserlerinde Ouchi'den daha ayrıntılı ve açık bir biçimde örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Peters ve Waterman ABD firmalarının başarı nedenlerini araştırmışlardır (Özkalp ve Kirel, 2001: 106).

Peters ve Waterman “Mükemmeli Arayış” adlı eserde bir çok şirketi inceleyerek, bu şirketlerde başarıyı getiren sekiz özellik sıralamışlardır. Kusursuz, yenilikçi ve başarılı şirketleri diğerlerinden ayıran en belirgin nitelikler şöyledir (Peters ve Waterman, 1995: 46).

1- İşin üstesinden gelebilmek için eylemden yana olmak, uygulama ve kararları eyleme dönüştürmek: Bu şirketlerde yöneticiler, karar verirken çok çabuk davranmak zorundadır. Kararları geciktirmek bazen karar verememe kadar zararlı sonuçlar doğurabilmektedir.

2- Müşteriye yakın olmak: Müşteriye yakın olan ve onlara değer veren şirketler, bu değerlere sahip olmayanlara kıyasla daha büyük bir başarıya sahiptirler. Çünkü müşteriler, üretilen malın kalitesi ve yeni ürünlerin neler olacağına ilişkin fikirler veren kaynaklardır. Bu yüzden müşteri tatmini önemlidir.

3- Özerklik ve Girişimcilik: Yenilikçi şirketler, örgüt bazında birçok lider ve yaratıcı kişi yetiştirirler. Çalışanlar, işlerinde girişimci özellik gösterirler. Çalışanlara yaratıcı güçlerini ortaya koyacakları ortam sağlanır. Başarılı şirketler yaratıcılığı destekleyip bürokrasiyi mümkün olduğunca azaltan şirketlerdir. Bunu yaparken şirketi küçük parçalara bölüp, bağımsızlığı pekiştirip, yaratıcılığı, riske girme eğilimini desteklemektedir. Yeni yetişen yöneticilere, geçmişteki başarılı yöneticilerin nasıl riskli karar vererek şirketi başarıya götürdüğü anlatılır. Bu da örgüt içindeki efsaneleri pekiştirerek, kültürü devamlı kılar.

4- İnsanlar aracılığıyla verimlilik: İşgörenler örgütün en değerli unsuru olarak görülür. Örgüt çalışanları, kalite ve verimliliğin temel unsuru olarak değerlendirilir. Başarılı şirketlerde örgüt kültürünün temel değerlerinden birisi “İnsanları onurlu ve saygılı bir biçimde görmek, işin başarısı için sadece gerekli değil, aynı zamanda zorunlu bir davranıştır” düşüncesidir.

5- İşin içinde olmak ve değerlerle yönetmek: Başarılı şirketlerde yöneticiler tamamen her sahada bilgili kılmak ve her bölümün yaptığı işten haberli olmak zorunluluğu hissetmişlerdir. Bu davranış biçimi ise şirketlerdeki başarıyı pekiştiren bir değer olarak benimsemiştir.

6- En iyi becerilen işe bağlı kalmak: Şirketlerin kendi iş alanı dışındaki örgütlerle ilgilenmemesi ve sadece kendi işleriyle ilgilenmeleridir. Firmalar başarılı oldukları alanlardan uzaklaşmamalıdır.

7- Yalın biçim ve az kurmay: Peters ve Waterman’a göre başarılı şirketler çok yönetici veya karar alma organı olmayan, ancak az sayıda ve kaliteli yöneticilerle çalışan organizasyonlardır. Yöneticilerin başarısı kendilerine bağlı olan insan sayısı ile değil örgüte olan katkılarıyla ölçülür. Önemli olan örgütteki kişi sayısı değil gösterdikleri başarı ve performanstır.

8- Gevşek ve sıkı özelliklerinin bir arada bulunması: Şirketin sıkı bir biçimde organize olması demek örgüt içinde çalışanların birbirini anlaması ve şirketin değerlerine inanması demektir. İşte bu, şirketi bir arada tutan ortak kültürü oluşturur. Şirketin gevşek bir şekilde organize olması ise çalışanların az sayıda yönetici tarafından yönetilmesi, az sayıda kural ve yönetmeliklerin olmasıdır. Çalışanlar kurallarla boğulmaktadır. Başarılı şirketlerde çalışanlar, örgütün kültürel değerlerine sıkı şekilde bağlıdır.

Yukarıda görüldüğü gibi mükemmellik yaklaşımı şirketlerin başarılarını sekiz temel kültürel değer ve davranışa dayandırmıştır. Kültürün egemenliği ve bir arada tutucu özelliği, istisnasız tüm kusursuz firmaların temel niteliği olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü hem güçlü hem de pazara yönelikse politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına ya da ayrıntılı işlem ve kurallara daha az gereksinime duyulmaktadır. Bu şirketlerde piramidin altındaki kişiler bir çok durumda ne yapmaları gerektiğini bilmektedirler. Çünkü sayıca fazla olmayan yol gösterici kültürel değerler açık saçıktır (Peters ve Waterman, 1995: 124).

Sonuç olarak başarılı şirketlerde çalışanlara yön veren ve çalışanlar tarafından benimsenen güçlü bir örgüt kültürü mevcuttur. Bu kültür firmaların başarılı olmasındaki temel nedenlerden birisidir.

1.4.4 Deal ve Kennedy Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy isimli iki araştırmacı ve işletme kültürü konusunda danışmanlık yapan düşünürler. Çevrenin yalnız örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedirler. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değerlerden biri, işletmenini stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, bir diğeri ise, karın başarısı konusunda işletmenini çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir (Eren, 2001: 152).

Bu kültürel sınıflar şunlardır;

- Sert erkek, Maço kültürü (Tough-Guy, Mocho culture)
- Çok çalış /Sert oyna kültürü (Work hard/ Play hard culture)
- Şirketin üzerinde iddiaya gir kültürü (Bet-. Your- Company culture)
- Süreç kültürü (Process kültürü)

1.4.4.1 Sert Erkek, Maço Kültürü

Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri besleme) hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler, yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçlarını hemen alan işletmelerdir. Bu nedenle kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve çıkış beklemeyen sürpriz gelişme ve sonuçlar yaşanır. Bu kültürü uygulayan işletmeler reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Bu tür işletmelerde yıldız olan bireylerdir, gruplara ve takımlara önem verilmez. Maço kültürüne sahip başlıca sektörler reklam, film, inşaat ve kozmetik sektörleridir. Bu sektörlerde risk çok fazla ama aynı zamanda kazançta çok fazla olabilmektedir. Bu kültürü benimseyen şirketler ani ve cesur kararlar alabilen ve

sonuçlarından çekinmeyen ve gerektiğinde başarısızlıklara da hazır olabilen çalışanlar isterler. Örgütün lideri konumunda olan tepe yöneticileri bu tür kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Maço kültürlerde uzun dönemli planlar yerine, kısa dönemli başarılarla çok daha fazla önem verilir. Ayrıca hatalardan ders almak yerine çoğu zaman içgüdülere önem verilir (Eren, 2001 :153).

1.4.4.2 Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü

Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden alınan ve işletmenin, başarılı ya da başarısız olduğunu gösteren geri besleme hızlıdır. Bu kültürde alınan kararların risk derecesi düşük dolayısıyla getirileri de düşüktür. Bu yüzden bu tür işletmeler devamlı suretle çok çalışarak ayakta kalma felsefesi hakimdir. Maço kültürünün aksine takım ve grup halinde çalışma önemlidir ve bu kültürde çok çalışarak yüksek satış hacmini elinde tutan satıcılar bu kültürün kahramanları olurlar. Çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar, toplantılar ve kongrelerle amaç heyecanı canlı tutmaktır. Çünkü bu işletmelerde monotonluk, vurdum duymazlık ve hantallık gibi durumlar başarısızlığa neden olur ve bu nedenle yaratıcılığın, rekabet ve heyecanın düştüğü anlarda genç yetenekleri içine alarak yaratıcılığı, heyecanı, yarışma güdüsünü canlandırmakta, gücü azalan ve yorulanları kültür dışına çıkarmakta yarar vardır. Çünkü işletme içindeki bu canlılık ve hareket ile sert dış rekabet koşullarında ayakta kalabilmektedir. Bu kültür, pazarlama yönetimi kuvvetli olan ve satış organizasyonlarının başarıda önem taşıdığı firmalarda geçerlidir. Bilhassa moda sektörü meşrubat, perakende satış yapan marketler, bilgisayar üretip pazarlayan ve benzeri endüstri ve hizmet sektörleri bu kültürün özelliklerini taşımaktadırlar. Bu sektörlerin kültürel değerleri, satış rakamlarına ulaşmak için çok gayret göstermeyi, rakiplerle mücadele etmeyi, müşterilerin ihtiyaçlarına hizmet etmeyi her şeyin üstünde tutmayı gerektirmektedir. Bu nedenle bu tür işletmeler çok çalışma ve hızlı karar alma ve yeni politikalar üretme zorunluluğu vardır. Çok çalışmanın ve takım çalışmalarının her türlü engeli aşacağına dair bir inanç vardır (Eren, 2001: 154).

1.4.4.3 Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü

Endüstri sektörleri itibariyle çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu işletmeler için söz konusu olan kültür çeşididir. Bu sektörlerde kahraman olmanın sırrı, teknik rekabet üstünlüğü ve başarıya bağlıdır. Yalnız bu kahramanlar yaptıklarının sonucunu görebilmek için sabır, tahammül ve olgunluk

göstermeli, aceleci olmamalıdır. Bu kültürlerde verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır ve başarı elde etmek risklidir. Sabırlı, bilimsel ve teknik zekaya sahip yenilik ve keşiflerden büyük haz ve heyecan duyan tek tek ve grup halinde ekip çalışması iddialı yöneticiler ve çalışanlar gerekir. Çalışma disiplini yoktur, insanlar günün her saatinde işyerinde bulunup çalışabilirler. Bürokratik prensipler ve örgüt için aşırı kural ve bağlılıklar teknik yaratıcılığı ve uzmanlığı azaltabilmektedir. Bu nedenle, meslektaşlık ilişkileri serbesttir, teknik konuları düşünme ve görüşme zorunluluğu vardır ve bu teşvik edilir (Eren, 2001: 135).

Bu kültürü temsil eden endüstriler olarak uzay ve havacılık alanında üretim ve yatırım yapan şirketler, araştırma ve geliştirme alanında faaliyet yapan işletmeler ya da birimler, sermaye yoğun yatırım yapan inşaat, kazı ve madencilik araçları üreten sektörler vb. konularda iş yapan işletmeleri gösterebiliriz. Bu sektörler yaratıcılık ve yenilik gerektirmekte ama sonuç itibarıyla sınırları bozucu şekilde yavaş ilerlemektedir. Ayrıca ekonomik dalgalamalardan olumsuz etkilenmektedir (Eren, 2001, 135).

Bu kültürlerde tecrübeye büyük önem verilir. Kahramanlar uzun zamandır bu işte çalışanlardır ve çok fazla teknik yeteneğe, azme ve sabra sahip kişiler olarak algılanır. “Gelişme, en önemli ürünümüzdür.”, “Yarını bekleyemeyiz” gibi sloganlar belirlenir. Karar verme yavaştır ve uzlaşma gerektirir (Türk, 2003: 59).

1.4.4.4 Süreç Kültürü

Çevresel belirsizlik riski düşük olan kararlar için çevreden elde edilen geri beslemenin yavaş olduğu işletme ve kurumların kültürüdür. Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlemek oldukça zordur. Bu yüzden çalışanlar kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Burada, yöneticinin işin nasıl yapılacağına ilişkin belirlediği prosedürlere büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. Bu tür kültüre sahip işletmeler örnek olarak, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, finansal hizmet işletmeleri verilebilir. Süreç kültüründe ayrıntıya ve kağıt çalışmalarına büyük önem verilir. Bütüncülük, uygunluk, rutin, standartlar önemlidir. Buna bürokrasi kültürü de denir (Eren, 2001 :138).

İşletmeler bu kültürlerin karmasını da bünyesinde barındırabilirler. Örgüt yapısında değişik alt kültürle karma şekilde yer alabilir. Örneğin pazarlama da çok çalış/sert oyna kültürü hakimken, bazılarında da örneğin araştırma ve geliştirme bölümünde şirketin

üzerine iddiaya gir kültürü egemen olabilir. Ancak işletmenin içinde bulunduğu ve faaliyet yaptığı sektörlerle göre bunlardan bir tanesinin daha fazla hakim olduğu bir gerçektir. Yönetici ve liderler hem seçtikleri stratejileri ve hem de faaliyette buldukları sektörleri dikkate alarak kültürlerini incelemeli ve kendilerine gerekli olan kültürel niteliği belirleyerek bunu oluşturduğu, geliştirmelidirler (Eren, 2001: 155).

1.4.5 Handy Modeli

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınırlandırmasına ilişkin çalışmalardan biri Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkan Handy örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri, dört temel gruba ayırarak inceler. Bunlar güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür (Unutkan, 1995, 57).

1.4.5.1 Güç Kültürü

Güç kültürünün en belirgin özelliği merkezileşmedir. Otokratik bir yönetimin uygulandığı bu örgütlerde kararlar tepedeki bir kimse veya grup tarafından alınır, alt kademedekiler kararlara katılmayıp sadece bunları uygular. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Kontrol merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler vasıtası ile geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır. Bu örgüt ve kültürlerin çabuk hareket etme ve tehlikeye reaksiyon gösterme yetenekleri vardır (Terzi, 2000: 79).

Güç kültürünün simgesi örümcek ağıdır. Bölümler merkezden dışa doğru değişen birimler şeklindedir. Bu kültürde önemli olan merkezdeki örümceği çevreleyen daireyi oluşturan çizgilerdir. Çünkü bu çizgiler gücü ve etkiyi simgeler, merkezden uzaklaştıkça gücün ve yetkinin kaybolduğu gözlenir. Hızın hayati önem taşıdığı durumlarda bu kültüre sahip olan örgütler karlı çıkar. Fakat hız kaliteyi garantilemez. (Terzi, 2000: 79). Güç kültürüne daha çok küçük işletmelerde, askeri birimlerde ve büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde rastlanır. (Ataman, 1995: 57).

1.4.5.2 Rol Kültürü

Rol kültürü sıklıkla bürokrasi ile anılmaktadır. Aşırı derecede biçimsel ve merkezidir. Rol kültürü; ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi özellikler gösterir. Rol kültürü Weber'in bürokrasi modeli ile benzerlik taşır (Unutkan, 1995: 57).

Bu kültürde rol veya iş tanımlaması o işi yapan işgörenlerden daha önemlidir. Hiyerarşik güç bu kültürde ana güç kaynağıdır. Kişisel güç hoş görülmez ve uzmanlık gücü yerinde hoş görülür. Roller ve prosedürler temel etkileme mekanizmalarıdır. Bu kültürün etkililiği işgörenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluk ve iş bölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Hareketli ve yaratıcı bir kişilik bu tür kültürlerin bulunduğu örgütler için uygun değildir. Bu kültürün resmi kuruluşlarda ve sigorta şirketlerinde görülebileceği söylenir. (Terzi, 2000: 77).

1.4.5.3 Görev Kültürü

Görev kültürü, daha önceki türlerden çalışanlara bağımsızlık tanınması bakımından farklılık gösterir. Bu yapıda proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmesinin esas olduğu bu kültür, esnek ve uyum sağlayabilir yapılarda kendini gösterir (Unutkan, 1995: 58).

Bu modelin simgesi filelidir. Çünkü model, örgütün çeşitli bölümlerinin belirli bir sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklaşmasını sağlar. Bu kültür gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır. Gruba uyum sağlamak için gerekli olan yegane şey yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilerdir (Terzi, 2000:78). İşgörenler bu kültürde işleri üzerinde yüksek derecede bir kontrole sahiptir. Görevlerde, takım oluşturmada ve iş ilişkilerinde statüden çok işle ilgili yeterlilik aranır. Takım kültürü esnek ve adapte edilebilir. Takımlar belli amaçlar doğrultusunda oluşturulurlar. Takımlar esnektir ve çevreye karşı hassastır. Takımlar, yaratıcılık ve problem çözebilmek için sinerji oluşturur. Bu tür yapılarda bazen proje liderleri arasında kaynak tahsisi gibi konularda anlaşmazlık olabilir böyle durumlarda merkezden müdahaleler gelir ve görev kültürünün yerini güç kültürü almaya başlar. Özellikle danışmanlık şirketleri ile geliştirme ve pazarlama departmanlarında görev kültürüne rastlamak mümkündür (Türk, 2003: 62).

1.4.5.4 Birey Kültürü

Bu kültürde birey odak noktasıdır. Varolan örgütsel yapı, örgüt içinde bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Burada temel amaç, çok az sayıda olan örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatminidir. Güç, görev ve rol kültüründe işgörenler örgüt için çalışır. Fakat bu kültürde işgörenler örgüt için değil, örgüt işgörenler için çalışır. Bu kültür genellikle profesyoneller tarafından tercih edilen bir sistemdir. Bu tip kültüre sahip örgütlerde yöneticilik ev işleri gibi günlük bir görevdir. Terfi ve seçim gibi önemli kararlar eşit işgörenlerin oluşturduğu gruplar tarafından verilir. Bu kültür, herkesin kendi işini yaptığı, başkasına karışmadığı, en önemlisi de kişinin faaliyet gösterdiği örgüt dışında da varlıkların koruyabilmenin mümkün olduğu ortamlarda işlerliğini korur. Bu kültürün örneklerine mimarlık, avukatlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketlerinde rastlanır (Terzi, 2000: 80).

Handy örgüt kültürüne yönelik yaptığı bu sınırlandırmayla yetinmeyerek, hangi kültürün hangi işletme faaliyetinin yerine getirilmesi sırasında daha etkili olacağını ortaya koymuştur. Buna göre rutin işleri yerine getirirken rol kültürü, yenilikler yapılırken görev kültürü, kriz durumlarında ise güç kültürü daha etkin sonuçlar verecektir. Handy işletmenin yönetiminde ise genel olarak farklı kültür türlerinin bir karışımının benimsenmesini ileri sürmektedir. (Unutkan, 1995:58-59).

1.4.6 Killmann Modeli

Killmann, örgüt kültürünün görevini “her şeyi harekete geçiren bir yapı” olarak tanımlar. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan ile gelecekte fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Çalışanların günlük olarak yaptığı işlerde kültürün izleri rahatlıkla görülebilir. Çünkü bunların arkasında inançlar vardır. Killmann’a göre kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylece, örgüt kültürü tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzuların ve verimliliklerini etkilemektedir. Böylece, iyi veya kötü kültür tiplerinden yola çıkarak örgütsel kültürün işlevsel iki ayrı yönünden söz edilebilir (Eren, 2001:146). Killmann buna göre kültürü iki sınıfa ayırmıştır;

1.4.6.1 Bürokratik Kültür

Bürokratik kültür hiyerarşik yapılar oluşturması, tüm çalışanların yetki ve sorumluluklarını açık, seçik belirlenmiş, iş yapma mekanizmaları kontrol sistemleri oluşturmuş örgütler için kullanılır. Bu nitelikte kültürü sahip firmalar, genelde belli bir büyüklüğü ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek de çok zordur (Eren, 2001: 146).

1.4.6.2 Yenilikçi Kültür

Bugün pek çok işletmenin sahip olduğu hızlı ve sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Bu kültürün hakim olduğu firmalarda kültürden beklenen temel görev, hızlı değişim ortamında ve küreselleşen dünya ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlamasıdır. Burada artık bürokratik kültürden bahsedilmez. Çünkü değişen dünyada işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve yeniliklere ayak uydurabilmeli için dinamik bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu kültürün liderleri de girişimci, atak, yenikçi ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Killmann'a göre örgüt kültürü her şeyi ve herkesi harekete geçiren sosyal enerjiyi oluşturur. Örgüt kültürü yeni stratejilerin yaratılmasına katkıda bulunur (Eren, 2001: 146-147).

1.4.7 Hofstede Modeli

Bilindiği gibi ülke toplumlarının kültürel değerlerinin büyük bir kısmı o ülkede faaliyet gösteren örgütlere yansımaktadır. Toplumsal değerler haricinde bir kısım değerler ise o örgütün kendine has alt kültürünü oluşturmakla beraber, örgüt yoğun biçimde içinde bulunduğu toplumdaki etkilenmektedir. Bu yüzden çeşitli ülkelerdeki örgütlerin yapıları da kültür farklılığından dolayı birbirinden farklı olmaktadır. Hollandalı bir sosyal bilimci olan Geert Hofstede'nin çalışması ulusların kültürel değerlerinin değişik boyutlarda incelenmesinden elde edilen sonuçları içermektedir (Türk, 2003: 63). Hofstede, bu anlamda kültürün altı boyutundan söz etmekte ve kültürün bu boyutları ile ülkelerin ulusal refah ve zenginlikleri ile ekonomik büyümesi arasında ilişki kurmaktadır. (İraz, 2005: 185). Tablo 2 Hofstede'in kültür boyutlarına ilişkin sınıflandırmasını göstermektedir.

Tablo 2: Hofstede'in Kültür Boyutları Sınıflandırması (İraz, 2005:185)

Kültürel Boyut	Tanım
Güç Mesafesi- Hiyerarşik ve eşdeğer olmayan ilişkilere dönük tolerans derecesi	Yüksek- geniş tolerans Düşük- küçük tolerans
Belirsizlikten Kaçınma- Risk alma isteği veya belirsizlik kabullenme derecesi	Güçlü- risk ya da belirsizliğe ilişkin düşük kabul Zayıf- risk ve belirsizliğe ilişkin genel kabul
Bireycilik- Bireysel başarıya odaklanma derecesi	Bireycilik- bireysel başarı öncelikli Kolektivizm- grup başarısı öncelikli
Maskülnite- Materyalizmin önem derecesi	Maskülnite- materyalizm ve servet ön planda Feminite- uyum ve ilişkilerin önemi ön planda
Başarı- Güç ve statünün nasıl elde edildiğini açıklar	Başarı- güç ve statü rekabet ve sıkı çalışmayla elde edilir. Atf (ascripton)- güç ve statü kişinin doğuştan elde ettiği hakla elde edilir.
Evrensellik- Davranış düzenleyen normları düzenler	Evrensellik- herkese eşit olarak uygulanan asal kuralları tanımlar Farklılık- kişilerin statülerinden ötürü ayrıcalık ve haklara sahip olması

Hofstede Dünya çapında gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında, örneklem olarak merkezi NewYork'ta olan Dünya'nın en büyük çok uluslu organizasyonlarından biri olan IBM'i (International Business Machines) almıştır. 1968-1972 arasında IBM kapsamında 20 farklı dile çevrilerek, 50'den fazla ülkede yaklaşık 116 000 kişinin cevapladığı, ulusal kültürü ölçme ve değerlendirme amacıyla anket üzerinden yürütülen bu çalışmadan elde edilen verilere göre ulusal kültürleri farklılaştıran ve IBM çalışanlarını birbirinden en iyi ayırt eden dört boyut ortaya çıkmıştır. Bunlar sırasıyla: güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve erkek kültür'dür (Akıner vd., 2005:49).

1.4.7.1 Güç Mesafesi

Güç mesafesi, toplumlarda bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Eşitsizlik farklı toplumlarda farklı sonuçlar doğurur. Eşitsizlik refah, itibar ve suç gibi alanlarda kendini gösterir. Bu boyuta göre, örgütsel yapıdaki özellikler bir birinden oldukça farklılıklar gösterebilir (Nahavendi, 1999: 81).

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; toplumdaki eşitsizlikler azaltılmış olup toplumdaki herkes birbirine bağımlı, hiyerarşi rollerin eşitsizliği anlamındadır. Toplumun alt katmanlarda olanlar ile üst katmanlarda olan herkes birbirini kendisi gibi insan olarak görmekte ve herkes eşit farklara sahip olmaktadır. Toplumdaki güç mesafesi ile ilgili bu özelliklerin örgütlere yansması ise şu şekilde olmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı olmayan bir merkezileşme, basık bir örgütsel yapı, az sayıda denetleyici kadro, sınırlı bir ücret farklılaşması vardır. Bu örgütlerde çalışanlar daha bağımsız ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedir (Terzi, 2000: 71).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların temel özellikleri ise şu şekilde sınıflandırılabilir. Eşitsizlik düzeninin olduğu bir dünyada herkes hak ettiği yeredir. Güçlüler ve güçsüzler bu düzenle korunmaktadır. Çok az insan özgür ve insanların çoğu ise diğerlerine bağımlıdır. Hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamındadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı bir merkezileşme, sivri bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması göze çarpmaktadır. Güç mesafesi fazla olan ülkelerde Otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir (Terzi, 2000:71).

1.4.7.2 Belirsizlikten Kaçınma

Kültürün bu boyutu bir toplumun belirsizlikten ne ölçüde kaçındığını ifade etmektedir. Hofstede'ye göre belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi, değişime düşük duygusal tepki görülür. Bu tip toplumlardaki örgütlerde işverene sadakat bir erdem olarak kabul görmez. İşgörenler de yüksek risk alma bireysel ilerlemeler için güçlü bir ihtiras bulunur. Hiyerarşi çeşitli nedenlerden dolayı çığnenebilir (Eren, 2006)

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında endişe, yüksek iş stresi değişime yüksek duygusal tepki gösterilir. Bu toplumlardaki örgütün özellikleri ise şunlardır; işgörenler düşük risk alma, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras görülür. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, örgütler birçok yazılı kurallar ve prosedürlere sahip olma eğilimindedir. Örgütlerdeki hiyerarşik yapılar açık olmalı ve hiyerarşik kurallar uygulanmalıdır (Akıner, 2005: 50).

1.4.7.3 Bireysellik

Hofstede'ye göre bireysellik belli bir toplumda topluluk ve bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Bireysellik, insanların sadece kendilerinin ve ailelerini çıkarına gözetmeye yöneliktir. Kolektiflik ise bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir (Hodgetts ve Luthans, 1996: 103)

Bazı kültürlerde bireysellik kutsanır ve mutluluğun kaynağı olarak görülürken, Bazılarında ise yabancılaşma olarak görülür. Bireysellik insanın zihinsel yapısının yanı sıra ailenin, eğitim, din ve politik örgütlerin işlevlerini etkiler. Kollektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda, bireyler bir aileyi ve klanı devam ettirmek için doğarlar. “Biz” tercih edilir. Kimlik sosyal sistemi içinde şekillenir ve grup kararların inanılır (Terzi, 2000: 74).

Örgütlerde ise bir toplum üyelerinden beklenen bireysellik / kolektivizm ile ilgili yaygın bir norm, işgörenler arasındaki ilişkilerin doğasına güçlü bir şekilde etkileyecektir. Kollektivizm'in yüksek olduğu toplumlarda bulunan örgütlerde işgörenler de güçlü bir bağ oluşur. Yine toplumların sahip olduğu bir bireysellik / kolektivistlik derecesi işgörenlerin kurallara uyma nedenleri de etkileyecektir. Kollektivist değerlerin yaygın olduğu örgütlerde “Duygusal” bağlılıklar, bireyselci değerlerin yüksek olduğu örgütlerde ise “Kâr'a dayalı” bağlılıklar oluşabilir (Terzi, 2000: 74).

1.4.7.4 Erillik-Dişillik Yaklaşımı

Kültürün bu boyutu toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Örgütlerde cinsiyetler açısından yükselme fırsatları ve örgütsel amaçların algılanması arasında bir ilişki vardır. Dişillik özelliklerinin yüksek olduğu toplumlardaki iş hayatında, düşük iş stresiyle iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise, yüksek iş stresi görülür. Çalışma hayatında yüksek ücret alan kadınlara pek sık rastlanmaz (Terzi, 2000: 75).

Hofstede, erkeksiliği bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlar. Dişilik ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Japonya gibi erkeksiliğin fazla olduğu toplumlarda başarıya, üne, kazanca ve rekabete büyük önem verilir. Başarı kriteri ün ve zenginliktir. Norveç gibi erkekselliği düşük ülkelerde işbirliğine, arkadaşlık havasına ve iş güvenliğine büyük önem verilir (Hodgetts ve Luthans, 1996: 104)

İKİNCİ BÖLÜM İŞ TATMİNİ

2.1 İŞ TATMİNİNİ KAVRAMI VE TANIMI

İş tatmini, örgütsel davranış alanında ele alınan önemli konulardan birisidir. İş tatmininin organizasyon çalışanları üzerindeki etkilerini ölçmeye ilişkin bir çok araştırma yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir. İş tatmini insanların yaptıkları işe karşı tutumları olup bilgi, inanç, duygu, davranış ve değerlendirmeleri içerir. Bir çok araştırmacı tarafından farklı şekilde tanımlansa da iş tatmini genel olarak işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Eğer kişinin işine karşı gösterdiği genel tutum olumlu ise iş tatmini var demektir. Kişinin işinde geçirdiği deneyimler sonucu oluşan tutum olumsuz ise iş tatmini yoktur kişi yaptığı işten memnun değildir.

Yönetim tarihindeki gelişmelere bakıldığında ilk zamanlarda insanların yalnızca yiyecek ve giyecek gibi temel ihtiyaçlarını karşılayarak verimliliği sağlamaya çalışan yönetim kuramcıları, Hawthorne deneyleriyle birlikte insanların sosyal ve psikolojik diğer ihtiyaçlarına da önem vermeye başlamışlardır. İşgörenden iş tatmininin sağlanması artık, örgütlerin ürün üretmek gibi temel amaçlarından sayılmaktadır. Günümüzde örgütlerin yıkıcı rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için teknolojinin yanında insan faktörüne de gereken önemi vermeleri gerekmektedir. İşgörenden yaptığı işi iyi yapması için yaptığı işten zevk alması ve işinden memnun olması gerekmektedir (Türk, 2003: 71).

İş tatmini kavramıyla ilgili çeşitli çalışmalar olmasına rağmen, öncülüğü 1935 yılında Hoppock'un her zaman ve her yerde kabul edilebilen bir iş tatmini tanımı yapması ile başlamıştır. Buna göre iş tatmini, çalışan kişinin işine karşı bireysel olarak verdiği duygusal bir tepkidir (Mercer, 1997: 57). Price'a göre ise iş tatmini, bir örgüte katılanların örgüt üyeliği hakkındaki olumlu duygulardır. Diğer bir ifadeyle, toplumsal sistem üyelerinin o sistemde üye olmaya karşı olumlu duygusal eğilimleridir (Aldemir, 1983: 64).

İş tatmini üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde zaman kavramı tanımlayanların büyük ölçüde ortak bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir. İş tatminini "İşgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur" şeklinde tanımlamak mümkündür. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş tatmini "kişinin iş deneyimleri sonucunda

ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlamak, işgörenin işine karşı olumsuz tutumuna ise iş tatminsizliği demek doğru olacaktır (Erdoğan, 1996: 231).

İş tatminini “çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur”. Başka bir deyişle iş tatmini, kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır (www.insankaynaklari.com, 2004).

İş tatmini, “işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Kişinin genel tutumu olumlu ise iş tatmini ortaya çıkacak, aksi halde ise iş tatminsizliğinden söz edilecektir” (Kırel, 1999: 115-136). İş tatmini, “işgörenin işini, iş yaşamını değerlendirmesine dayanarak sağladığı haz duygusudur”. İşgörenin sağladığı bu haz duygusunun derecesi ne oranda yüksek ise işinden sağladığı doyumda o oranda yükselir (Başaran, 1991: 21).

İş tatmini ile ilgili en geniş tanımlama, Locke tarafından yapılmıştır. Locke’e göre; iş tatmini “kişinin iş tecrübesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hisler şeklinde tanımlanabilir”. İş tatminin üç temel özelliği vardır. İlki iş tatmini iş durumunun hissel bir tepkisidir. İkinci olarak iş tatmini işten beklenen sonuçların, ne kadar beklentileri karşıladığı ya da aştığı ile tanımlanır. Üçüncüsü ise iş tatmini kişinin bazı tutumları ile ilgilidir. (Luthans, 1995: 126, Meshal, 2001: 311).

İş tatmini, bir çok araştırmacı ve yazar tarafından farklı şekilde tanımlansa da genel olarak işten duyulan memnuniyetin bir göstergesi olarak ele alınmaktadır. İş tatmini, insanların işlerin farklı yönleri hakkında ne hissettiğini ortaya koyar. İnsanlar işin bir parçasını teşkil eden ücret, fiziki ortam, çalışma koşulları gibi yönlerden tatmin olmayabilir (Türk, 2003: 75). Buna bağlı olarak ortaya çıkan işten ayrılma, işe devamsızlık, verimlilik sorunları iş tatminine atfedilen önemin temel sebebi olarak gösterilebilir.

Örgütlerde başarı göstergelerini oluşturan, müşteri memnuniyeti, örgüt karlılığı ve verimlilik gibi kavramlar arasında iş tatmininin de sayılması, iş tatmini konusunun örgütler için ne derecede önemli olduğunu göstermektedir (Pektaş, 2002: 4). Örgüt çalışanlarının iş tatmininin sağlanması örgütün amaçlarına ulaşmasını önemli derecede etkilemektedir. Bu sebeple, iş tatmininin örgütler tarafından ölçülmesi ve takip edilmesi büyük önem

taşımaktadır. İş tatminine etki eden faktörler ve bunların örgüt çalışanlarına etkisi dikkatle incelenmelidir.

İş tatmini, kişinin önemli bulduğu ihtiyaçlarını işinin ne kadar karşıladığı ile ilgilidir ve üç boyutu vardır (Erdoğan, 1996: 232; Şimşek, 1995: 91))

1.İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır.

2.İş tatmini, genellikle ihtiyaçların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.

3.İş tatmini, birbirleriyle ilgili çeşitli tutumları temsil eder.Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb dir.

2.2 İŞ TATMINİ FAKTÖRLERİ

İş tatmini, işgörenin işine karşı genel tutumu olarak görüldüğüne göre, işe karşı olumlu tutumu oluşturan faktörleri, iş tatmini yaratan değişkenler olarak görmek doğru olacaktır (Erdoğan, 1996: 233). Bu noktadan sonra, işle ilgili hangi değişkenlerin iş doyumunu belirlediği sorusu akla gelmektedir. Burada söz konusu edilebilecek belli başlı faktörler; yapılan işin niteliği, kişinin gözetim ve denetimi, birlikte çalışılan diğer kişiler ve bunlarla ilişkiler, ücret, mali ödüller, ilerleme olanakları, mevcut çalışma koşulları ve örgütün kendisi olarak belirtilebilir (Erigüç ve Yıldırım, 2001: 184).

İş tatmininin boyutları ya da iş tatmini yaratan faktörler değişik araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Bu çalışmada iş tatmini oluşturan faktörler, iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler ve iş tatminini etkileyen bireysel faktörler olmak üzere iki ayrı ana başlık altında incelenecektir.

2.2.1 İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş tatmini kapsamlı bir tutum olarak görülebildiği gibi; bireyin işinin değişik kısımları içinde uygulanabilir (Newstrom ve Davis, 1993:195). Böyle bir bakış açısıyla, iş tatmini, önemli olarak görülen çeşitli iş faktörlerine yönelik olarak bireyin sahip olduğu tutumlardan oluşan çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır (Longenecker ve Pringle, 1981: 292). Böylece, iş tatmini araştırmaları, önemli olduğuna inanılan işin değişik kısımlarına odaklanırlar. Bu noktanın ardından, işle ilgili hangi değişkenlerin iş

tatminini belirlediği sorusu akla gelmektedir. Burada söz konusu olabilecek belli başlı faktörler; mevcut çalışma koşulları, ücret, mali ödüller, birlikte çalışılan diğer kişiler ve bunlarla ilişkiler, yapılan işin yapısı, yönetim biçimi ve yükselme olanakları olarak belirtilebilir (Robbins, 1994: 130).

2.2.1.1 Çalışma Şartları

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar iş tatminini de etkiler. Bu koşulların uygun olması çalışanların moral düzeyini etkileyeceği gibi, işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla da iş tatminini arttıracaktır (Türk, 2003: 82). Çalışma ortamındaki ısı, nem, havalandırma, ışıklandırma, gürültü, çalışma saatleri, temizlik, çalışma araçlarının yeterliliği gibi unsurlar iş tatminini etkilemektedir (Ceylan, 2002: 52). Bu durumda çalışma yerlerinin mevcut olanaklar kullanılarak en iyi şekilde getirilmesi iş tatmini üzerinde olumlu etkiler sağlayacaktır (Şuvağ, 1996: 16).

Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işi iyi yapmak için önemlidir. İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar, işgörenlerin tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamdaki hoşlandıklarını ortaya koymaktadır. Bir çok işgören evlerine yakın, temiz, modern ve yeterli araç gereci olan yerlerde çalışmak istemektedir, özellikle bu faktörlerin önemi kişiden kişiye çok fazla değişim göstermemektedir (Erdoğan, 1996: 245).

Çalışma saatleri de işgörenler açısından önem taşımaktadır. Esnek çalışma saatleri, işgörenlerin çalışma hayatının kalitesini arttırdığı gibi, işgörenlerin özel hayatlarının kalitesini yükseltmektedir. Esnek çalışma saatleri uygulanması için öne sürülen nedenler motivasyon, moral ve tatmini arttırmak ve işgörenin işi ve ailesi arasında bir denge kurabilmesini sağlamaktır (Kırel, 1999: 1). Kişi çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini ve işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha çabuk tatmin olur. Gerçekte iş güvenliğinin bulunması işgörenin iş tatmini arttırdığı gibi, yönetimini de kolaylaştırmaktadır (Vecchio, 1991: 122).

İşgörenler evlerinden sonra en uzun zamanı iş yerinde geçirmektedirler. Bu denli uzun zaman geçirdikleri ortamın yapısından etkilenmeleri doğal olacaktır. Bundan dolayı işgörenin işine en kısa sürede oryantasyonu isteniyorsa, çalışma ortamının en uygun şekilde düzenlenmesi gerekir.

Çalışma koşulları bir işgörenin işini yaparken örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkanlardır. Ücret ve sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, iş yerine geliş-gidişler, gürültü, ısı, aydınlatma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin süreleri, ast- üst ve diğer sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi çalışma hayatının tüm yönlerini “çalışma koşulları” içinde düşünmek mümkündür (Eroğlu, 2000: 326).

2.2.1.2 Ücret

Çalışanların yaptıkları işten doyum sağlamalarında şüphesiz en önemli faktörlerden bir tanesi ücrettir. Çalışanların iş tatminini belirlemeye yönelik araştırmaların çok büyük bir kısmı ücretin son derece önemli bir tatmin faktörü olduğu gerçeğini ortaya koymuştur (Özgen vd., 2002: 333). Şüphesiz işgörenin işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir.

En basit tanımıyla ücret, çalışanların yaptığı iş neticesinde elde ettiği parasal gelir olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla çalışanların yaptıkları işin maddi karşılığını elde edemediklerini hissetmeleri durumunda mutsuz olmaları sonucu beklenmektedir (Pektaş, 2002: 9). Ücret işin kişiden isteklerine, bireyin yeteneklerine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise, çalışanın işine karşı tutumu da olumlu olacaktır. Ücret işteki başarının karşılığı olarak görülmektedir, ücretin beklenenden az olması, iş tatminini azaltır (Türk, 2003: 81). Aynı zamanda ücretin kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek derecede olması kadar kişinin kendisine verilen ücretin adil dağıtıldığına olan inancıda iş tatminini etkileyecektir. Belirli bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil işgörenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. İşletmede çok alt düzeydeki, bir bakıma ancak geçinme ücreti denilen seviye aşıldıktan sonra, iş tatminini ücretin ne kadar olduğu değil, başkaları ile karşılaştırması etkilemektedir. Bireyin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı işgörelere göre ücretinin düşük olduğuna inanması iş tatminsizliği yaratmaktadır (Erdoğan, 1996: 239). Örgüte yüksek katkıda bulunanlar yüksek ücret alıyorsa adil bir değerlendirme söz konusudur ki bu durum işgörenlerin hem motivasyonunu hem de tatminini artırır.

İş tatminini sağlayan ihtiyaçlar arasında ücret vardır, ancak hemen arkasında eşit ücrette vardır. İş tatminini sağlayan diğer şartları sabit kabul ettiğimizde, yaptığı işin

karşılığı beklediği ücreti alan kişi iş tatmini duyar. Eğer aynı kişi yaptığı işin karşılığı olarak beklediği ücreti aldığı halde bazı iş arkadaşlarının yeteri kadar çalışmadığı halde yüksek ücret aldığını bilirse ortaya iş tatminsizliği çıkacaktır (Erdoğan, 1996: 233).

Ücretin, iş tatminine olan katkısı farklı hiyerarşi düzeyinde olanlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, yöneticiler ve teknisyenler ile işçiler karşılaştırıldığında, kendini gerçekleştirme, işin ilginçliği gibi güdüleyici faktörler, ücret ve iş kollarına nazaran genel tatmine daha çok katkıda bulunmaktadır (Bilgin, 1995: 154).

İşgörenlerin sadece ücret yönünden hoşnut edilmesi, iyi bir ücret ödenmesi, iş tatminin çok yüksek olduğu ve çalışanlardan yüksek verim alınacağını anlamına gelmez. Yüksek ücret alıp işinden tatmin olmayanlar da vardır. Bu nedenden dolayı ücretin diğer tatmin faktörleri ile birlikte değerlendirilmesi gereklidir.

2.2.1.3 Çalışma Arkadaşları

Bireyin iş tatmini için temel kaynaklardan biridir. Çalışanların tek başına kendilerini sosyal yalnızlığa ittiği için işlerini sevmemeleri doğaldır. Bu nedenle birbirleriyle iletişim içine girmeyen çalışanların iş doyumsuzluğu artmaktadır. Grup üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olmaları ise daha büyük bir iş tatmini kaynağı olmaktadır. Çevresinde aynı tutumda insanların bulunması günlük yaşamdaki sürtüşmeleri azaltmaktadır. Yani grup üyeleri tarafından kabul görmek iş tatminini arttırmaktadır (Başaran, 1991: 204).

Birlikte çalışılan kişilerin sevilmesi, işyeri dışında da onlarla arkadaşlık edilmesi, örgüt üyesini daha çok çalışma ortamına bağlayan ve görevlinin uyumuna katkıda bulunan bir etmendir. İşgörenler arasında yoğun bir arkadaşlık ve dayanışma ortamının olması durumunda, bu ortam güven duygusunu geliştirmekte, çalışanların örgüte daha çok bağlanmalarını ve başarı sağlamlarını özendirir (Şuvağ, 1996: 17). Oysa, işgörenler arasında yoğun bir arkadaşlık ve dayanışma ortamının olmaması halinde; örgüt çalışanları, daha az mutlu kılan büyükçe bir aile görünümündedir. Böyle bir örgüt ise başarıdan daha çok erk'e yönelik davranışları özendirir (Ertekin, 1979: 176).

Kişinin içinde bulunduğu grupta iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede bir dizi biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar vardır. Bazı iş gruplarının başarıları, üyeleri arasındaki ilişkiler açısından model özelliklidir. İşgörenin başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması onun iş

tatminini arttıracaktır. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan işgörenin iş tatmini artmaktadır (Erdoğan, 1996: 242).

2.2.1.4 Yönetim Tarzı

Çalışanların iş tatminin sağlanması, artık örgütlerin ürün üretmek gibi amaçlarında sayılmaktadır. Bir örgütün yönetimi, bir yandan örgütün amacı olan ürünlerin niceliğini ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, öbür yandan çalışanların iş tatmini yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür (Başaran, 1991: 198).

Örgüt yapısının özellikleri de işgörenin morali ve tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt çalışanlarının görev, yetki ve sorumluluklarının tam olarak belirtilmemiş olması, yetki devri, kumanda birliği gibi yönetim ilkelerinin yeterince uygulanmaması ya da aksaması ve ihmali gibi durumlarda, o örgütte çalışanların morali olumsuz etkiler altında kalır ve bozulur (Köksal, 1968: 107). Buna paralel olarakda tatmin hissi oluşmayacaktır.

Yönetim tarzı alt boyutu ile, yöneticilerin çalışanlara sağladığı destek ve çalışanlarla olan ilişkileri incelenmektedir. Çalışanların karar verme sürecine katan ve işi gerektiğinde yapabilmeleri için gerekli bilgi, yönlendirme ve desteği sağlayan yöneticiler ve yönetim anlayışının çalışanların memnuniyeti üzerinde pozitif etkide bulunması beklenmektedir (Pektaş, 2002: 9).

İş tatmini yaratmada yönetime çok büyük bir sorumluluk düşmektedir. Çalışanlara yönetim tarafından verilen destek, çalışanları karar süreçlerinde söz sahibi yapma, yeterli bilgi sağlama iş tatmini oluşmasını sağlayan faktörlerdir. Yönetim tarzı ayrıca; liderlik becerileri, çalışan herkese adil davranılması, çalışanlara sürekli olumlu geri bildirimde bulunulması faktörlerini de içerir (Erol, 1998 :9).

Çalışanların yönetime katılma ya da kararlara katılması, son yıllarda yönetim bilimcilerin üzerinde en çok durdukları konulardan biridir. Çalışanların kararların alınmasında söz sahibi olmasını sağlayan bu sistemde, kararlar eşit ve özgür tartışma temelleri üzerine oturtulur. Kararlar üzerinde söz sahibi olmak, çalışanlar üzerinde güdüleyici bir etkiye sahiptir. Yapılan araştırmalar bireyin kararlara katılım derecesi kadar, katıldığını sanmasının da, doyum düzeyini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Özgen vd., 2002: 337).

Mally Ropert verimliliği ve işyerinde kalmayı direkt ilgilendiren, stratejik planlamanın iki temel unsuru olarak işgörenin iş tatminini ve örgütsel bağlılığını ileri sürmüştür. Ropert işgörenlerin stratejik kararlara katıldıklarında daha yüksek seviyede iş tatminine sahip olacaklarını belirtmektedir (Ropert, 2002).

Örgütlerde yöneticilerden beklenenler, örgütü başarılı bir şekilde yaşatmanın yanı sıra, çalışanların iş tatminine sağlamak olarak düşünüldüğünde; ayrıca rekabetin giderek arttığı, kıt kaynaklarla üretim gerçekleştirimin söz konusu olduğu bir çağda, çalışanların verimliliğini, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını mümkün olduğunca yükseltmek yöneticiler için önemli bir görev olmaktadır (Erigüç ve Yıldırım, 2001: 184).

2.2.1.5 İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi

Yapılan işin, çekici ve zevkli oluşu, monoton olmaması, örgüt içinde ve toplum açısında önemli görülmesi, uzmanlığı ve belli bilgiyi gerektirmesi, devamlı yeniliklere ve bilgiye açık oluşu gibi hususlar işte duyulan tatmini etkilemektedir (Köksal, 1968: 108). İşgörenler kendilerinin beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren işleri tercih ederlerken aynı zamanda işi nasıl daha iyi yapacaklarına dair geri besleme sunan işlerle, bir nevi bağımsızlık sunan işleri tercih etme eğilimindedirler (Luthans, 1989: 184). Ayrıca işin çekiciliği ve toplum içindeki görünümü de önemli tatmin unsurlarıdır.

İşin toplum içindeki genel görünümü doğrudan iş tatminini belirleyen faktörlerdendir. Her kültürün veya alt kültürün yarattığı idealler bulunduğu gibi, işgörenlerin yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işlerde vardır. Toplumsal yapı tarafından yeteri kadar kabul görmeyen, kendisini iş hayatına hazırlayan birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması zorunluluğu iş tatmini azaltacaktır (Erdoğan, 1996: 236).

İşin kendisi ya da genel görünümü iş doyumunun önemli bir kaynağıdır. Bazı durumlarda işin çalışana sağladığı ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına rağmen işin genel yapısı çalışanın kişilik ve beklentilerine cevap verebilecek nitelikte olmadığından bu durum çoğu kez bir doyumsuzluk nedeni olacaktır (Özgen vd., 2002: 332). İşin çalışanın bilgi ve beceri limitlerine uygunluğu işin kendisinden memnuniyet için önemli bir kriter olarak görülmektedir. Zira çalışanın sınırlarını aşacak nitelikteki bir iş başarısızlıklar nedeniyle çalışanın iş tatmini düşeceği gibi, bilgi ve becerilerine göre ona

çok basit ve kolay gelebilecek işlerinde işe motive olmayı güçleştirerek iş tatminini düşüreceği beklenmektedir (Pektaş, 2002: 9).

İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, hedeflerin güçlüğü işgörenin özel yetenek ve bilgilere sahip olmasını gerektirir. Zor veya değişken bir işi yapan, bazılarının ulaşamayacağı sonuçlara varabilen kişiler yaptıkları işten mutluluk duyarlar. Kabul edilebilir düzeydeki zorluğun işgörenleri işe bağladığı bilinmektedir. Ancak işin zor veya kolay olması işgörenin taşıdığı özelliklere bağlıdır. Prensipite işgörenler bir işletmede özellik ve yeteneklerine uygun işlerde çalışmalıdırlar (Erdoğan, 1996: 237). İşin genel görünüm boyutu ile ilgili diğer başlıklar ise işin ilgi çekici olması, çalışana sıkıcı gelmemesi ve gelişme olanağı sağlaması şeklinde sıralanabilir (Pektaş, 2002: 8).

Sonuç olarak yapılan işin, çekici ve zevkli oluşu, monoton olmaması, örgüt içinde ve toplum açısından önemli addedilmesi, uzmanlık, belli bilgi ve beceriyi gerektirmesi, devamlı yenilik ve bilgilere açık oluşu gibi hususlar işten duyulan doyumunu etkilemektedir (Şuvağ, 1996: 12).

2.2.1.6 Terfi (Yükselme) Olanakları

Yükselmenin anlamı, işgörenden işgörene değişmektedir. Yükselme birisi için, psikolojik gelişme anlamına gelirken, diğeri için, daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelir. Her işgörenin bakış açısı farklı olunca, yükselmenin yaratacağı doyumda farklıdır (Başaran, 1991: 203). Yükselme olanağı, işgören tatmininde önemli bir değişken olmaktadır. Yükselmenin anlamı işgören den işgörene farklılık gösterebilir. Ancak yükselme olasılığının olması, sıklığı, adil ve nesnel kurallara dayalı olması ile yükselme isteğinin işgörence duyulması tatmin sağlama ihtimalini kuvvetlendirmektedir.

İşgörenler çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü insanlar iyice öğrenip deneyim sahibi oldukça, yaptıkları iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha fazla yetki ve sorumluluk isteyeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları kapanan işgörenlerin çalışma gayret ve istekleri azalacaktır. Bu durumda, yükselmenin iş yerinde bir teşvik yani tatmin aracı olduğu gözükmemektedir (Eren, 1993: 333).

İnsanlar çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü de yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Yükselme arzusu fazla olan kişiler ilerleme olanağı bulduklarında işten üst düzeyde tatmin bulurlar. Prensip olarak her düzeydeki işgörenin başarılı olması halinde yükselme imkanı bulması tatmini arttıracaktır. Buna karşılık işletmedeki tüm terfi kademeleri dolu ise, işgören başarılı olsa dahi yükselme olanağı bulunmayacaksa kişinin giderek iş tatmini azalacaktır (Erdoğan, 1996: 240).

İşyerinde yükselmeler eğer performans esasına dayalı olarak yapılıyorsa; çalışanlar daha fazla çaba gösterirler. Çünkü yüksek performans gösterdiklerinde yükseleceğini bilen işgörenler tüm bilgi, beceri ve yeteneklerini göstererek buna hak kazanmak için çaba harcarlar. Bu ise insan kaynaklarının etkili şekilde kullanımı demektir. Yükselmeler kıdem esasına göre yapılıyorsa, çalışanların fazladan herhangi bir çaba göstermesi gerekmeyecektir. Çünkü onlar performans gösterecekler de göstermeseler de belli bir zaman sonra yükseleceklerdir. Bu durumda performansa dayalı yükselmelerin iş tatmini ve verimliliği olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

İşletmede uygulanan yükselme politikasının adil olması da işgörenler için önem taşımaktadır. Eğer adaletli bir terfi sistemi varsa işgörenlerin tatmin olma olasılıkları daha fazla olacaktır (Navman, 1993: 153).

İnsanların doğasında yükselme isteği vardır. Bu nedenle bir işe başlarken yükselme olanağının olup olmadığına dikkat ederler ve varsa bu ümitte çabalarlar. Eğer yoksa zaten orada kalmayı uzun vadeli düşünmezler. Burada önemli olan husus, hiyerarşik yapının hangi seviyesinde olunursa olunsun, başarılı olanlara yükselme imkanının tanınmasıdır.

2.2.1.7 Ödüllendirme Sistemi ve Takdir Edilme

Bir çalışanın yaptığı işten doyum sağlaması veya doyumsuz olması, erişilen ödüllerin beklenen düzeyin altında olması, tam o düzeyde olması veya beklenen düzeyin üstünde bulunması gibi durumlara göre değişir. Daha değişik bir anlatımla erişilen ödüller çalışanın beklentileri ile uyum halinde ise kişi doyuma ulaşacaktır. Aksi takdirde ise, yani gerçekleşen ödüller çalışanın beklentilerinden daha düşük düzey de ise doyumsuzluk meydana gelecektir (Özgen vd., 2002: 334).

Çalışanların görevlerini başarı ile yerine getirmeleri halinde, bunun fark edilerek, başarılarının takdir edilmesini isterler. Başarıları sürekli izlenen, takdir edilen ve başarılı performans değerlendirme süreçleri ile kendilerine olumlu geri bildirim ve ödüller olarak geri dönen çalışanların iş tatmininin artması beklenmektedir (Pektaş, 2002: 8).

İşgörenlerin adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi de iş tatminini olumlu yönde etkiler. Bir işi yapan kişinin, işin genel görünümü, elde edeceği ücrete ilişkin beklentileri vardır. Ödül konusunda beklentileri daha da sınırlıdır. İşini iyi yapacak kişi her zaman ödül beklemez. Eğer işletme oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse, ödülü hak edenlerin tatmini artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlilerin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi işte başarılı olduğuna inanan işgörenlerin iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir (Erdoğan, 1996: 240).

Diğer taraftan ödüllendirmenin yanında takdir edilme çalışana gösterilen ilgiyi, onun gelişmesinin istendiğini ifade eder. Onun neyi yaptığını belirtmek olur. Elaman övgü alma beklentisi içinde çalışama temposunu sürdürebilir. İnsan olarak hemen hepimiz, bize iyi duygular veren şeylere yönelir ve kötü duygular veren şeylerden kaçırız (Varol, 1993: 99). Az gelişmiş bir ülkede özdeksel özendirme araçları, örneğin ücret ve benzerleri büyük önem taşır. Ama takdir edilme, bireyi çalışama ortamına bağlayan ve büyük ölçüde tinsel doyum sağlayan en önemli özendirme aracıdır (Ertekin, 1979: 176).

2.2.2 İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Organizasyona giren kişilerin karakteristik özellikleri de iş yerlerindeki davranışlarını etkiler. Kişisel ya da biyolojik özellikler olarak; yaş, cinsiyet, medeni durumu, kişisel karakteristikler olarak ise; değerler, inançlar, tutumlar ve temel yetenek düzeyi söylenebilir. Bir birey iş yerine katıldığında, karakteristik özelliklerinin bir kısmı yönetim tarafından değiştirilse bile tam anlamıyla değişmez. Tüm bunlar kişinin iş yerindeki başarısının yanı sıra, insanlara ve olaylara bakışını etkiler. Kişilerin işbirliği yapma eğilimleri, potansiyel becerilerini kullanma eğilimleri, takdir edilme istekleri, kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçları farklıdır. Yine zevkleri, tercihleri ve öncelikleri aynı değildir. Farklı kişisel yönelimler, insanları tatmin eden araçları da etkiler. Şüphesiz her birey kendi özelliği olan isteğin karşılanması ile daha çok tatmin duyar.

Grunberg'e göre iş tatmini, işgörenin kendi bütününde hissettiği bir olgu olduğuna göre; fertten ferde farklılık gösterecektir. Bu ferdi farklar; yaş, cinsiyet, eğitim, tecrübe gibi kişiye özgü niteliklerdir. İş tatmini, kişinin bir duygusal durumu olduğuna göre, her kişiye özgü olan yaş, cinsiyet, eğitim ve tecrübe (ekonomik ve sosyal statü, yetişme tarzı, aile yapısı, genel kültür vb.) gibi ferdi niteliklere bağlı olarak; algıların, yargıların ve dolayısıyla iş tatmini / tatminsizliğin olmasında etkili farklılıklar olduğunda dikkate alınmaları gerekir (Ulusoy, 1993: 34). İş tatmini etkileyen bireysel faktörler genel olarak aşağıdaki gibi açıklanabilir.

2.2.2.1 Personelin Kişiliği

İş tatmini kişinin işinden beklediklerini bulması sonucunda ortaya çıkan olumlu tutumdur. İşgörenin işinden bekleyeceği öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Temel kişisel özellikler iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısıdır. İşgörenin işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre iş tatmini sağlayan faktörlerin başında da işgörenin kişiliğinin olduğunu kabul etmemiz gerekir (Erdoğan, 1996: 234). Bu durum, bireyin kendi kişilik yapısına uygun işlerde doyum sağlayacağı ve mutlu olacağı anlamındadır (Özgen vd., 2002: 329).

Kişilik, insanların önemli bireyselliklerini seçmeye yardım eder. Kişiliğin bir çok yönleri, insanların örgüt içindeki davranışlarında kendisini gösterir. Her şeyden evvel kişilik, nispeten değişmez bir şeydir, bebeklik ve çocukluk devresinin ilk safhalarında teşekkül eder. Artık teşekkül ettikten sonrada, yetişkinin kişiliğini değiştirmek kolay olmaz. Bu bakımdan birey örgüte geldiği zamanda kişiliğini beraberinde getirecektir. İkincisi, kişisel karakteristik özellikler genel mahiyettedir. Yani bir insan belli kişiliğini çeşitli durumlarda ortaya koymaya çalışır. Örgütsel bir role girdiği zaman kişiliğinden sıyrılmaz, üçüncüsü kişilik motive edilebilir. Bireyin ihtiyaçları, sıkıntıları, istekleri ya da kesinleşmiş eğilimlerini kapsar. Kişisel karakteristik özellikleri sadece insanları sınıflandırmaya yarayan bir yol değildir. Daha önemlisi karakteristik özellikler bize, bireyin bilerek veya bilmeyerek yapmak istediği şeyi açıklar (Türk, 2003: 83).

Kendisine güvenen öz benlik duygusunu gerçekleştiren işgörenler, daha aşağı düzeyde kişilik geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedirler. Öz gerçekleştirim düzeyine ulaşan bir işgörene, savaşım gerektiren işe daha yüksek değer vermekte; başarıya daha çok güdülenmekte; daha yüksek sorumluluk almakta; adil yükselmeye daha çok

yandaş olmakta; övülmeye, onaylanmaya daha az gereksinme duymakta; eleştiriden daha az kırılmakta; işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte, daha az uyum mekanizmalarına başvurulmaktadır (Başaran, 1991: 205).

İşgörenin sosyal yapısının da iş tatmini üzerin de etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standartın altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmeyen kişilerin iş tatminini düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur (Erdoğan, 1996: 235). Yetişme tarzına bağlı olarak, sorumsuzluğu tercih eden; yükselmek, daha iyi yaşam standart'ı elde etmek için, gerekli arzuyu taşımayan çalışan, özel beklentilere de sahip olmayacaktır. Bu durumda işinden güçlü bir beklentisi olmayan personel herhangi bir çabada göstermeyecektir. Böyle bir çalışanın işinden doyum sağlaması mümkün değildir (Özgen vd., 2002: 330).

2.2.2.2 Personelin İş Tecrübesi

Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir işletmeye başvuran ve kabul edilen kişi çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder (Özgen vd., 2002: 330). Bu tür beklentilerin etkisi altında işe başlayan birey, zamanla işin bazı gerçeklerini kavrar. Halen bulunduğu görev diliminde yükselme olanağının olmadığını, iş arkadaşlarının sevimsiz olduğunu görebilir. İşte bu gerçekler önce tatminsizlik yaratır. Bu sonucun nedeni ise kişinin gerçekçi olmayan beklentileridir (Erdoğan, 1996: 235). Yeni işe başlayan bireylerin iş hakkında beklentileri eski çalışanlara göre yüksektir. Yeni işe başlayanlar çok daha iyi şeyleri hayal etmektedirler. Ancak zamanla bu isteklerinin karşılanması olanağının olmadığını gördüklerinde iş tatminsizliği yaşayacaklardır. Yeni işe başlayanların iş tatmini eski çalışanlara oranla düşük olmaktadır.

2.2.2.3 Personelin Yaşı, Cinsiyeti ve Eğitim Seviyesi

Şimdiye kadar yapılan araştırmalar, cinsiyet faktörünün iş tatmini yaratılmasın da önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalar kadınların, erkeklere oranla daha tatminkar olduğunu göstermiştir. Bu konu ile ilgili en geniş ekonomik çalışma, 1997'de Clark'ın 1991 British Household Panel Survey (BHPS) deki verileri kullanarak yaptığı çalışmadır. Bir dizi faktörün kontrolüne rağmen, iş tatmini kadınlarda erkeklere nazaran anlamlı derecede yüksektir. Clark'ın özellikle üzerinde durduğu; kadınların

geçmişte iş hayatlarının şimdikinden daha kötü olduğu ve bu nedenle kadınların iş hayatından çok fazla beklentilerinin olmamasını belirtmiştir (Clark, 1997: 341-377).

Yapılan araştırmalar, yaş ve iş tatmini arasında da olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. İşlerinde daha çok beklentileri olan genç çalışanların iş tatminsizliği yaşama olasılığı daha yüksek olurken, yaş ilerledik işten duyulan tatmin artmaktadır. Yaşın ilerlemesiyle terfi olanaklarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş tatmini yaratılmasında önemli rol oynar (Organ ve Lingl, 1995: 345).

Eğitim, iş tatminin oluşmasında en önemli faktörlerden bir tanesi olup, eğitim düzeyinin çalışanların doyum derecesini de etkileyebilen bir yapıdadır. Dolayısıyla eğitim düzeyi, çalışanın işini daha iyi kavrayıp , daha başarılı olmasını sağlamakta ve bu durum iş tatmininin oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Özgen vd., 2002: 332).

2.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ

2.3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık özellikle 1970'lerden sonra üzerinde fazla durulmuş bir konu olmasına rağmen tanımı hakkında tam bir fikir birliğine varılmadığını ifade edebiliriz. Bunun nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi bakış açılarıyla değerlendirmeleridir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili ortak temeller üzerinde bir çok yazarlar tarafından tanımlamalar geliştirilmiştir. Buna göre örgütsel bağlılık;

- İşgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir (Balay, 2000: 16).

- İşgörenin iş yerine psikolojik olarak bağlanması, İşgörenin örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmesi. Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler (Balay, 2000: 16).

- Bireyin, kurumun hedef ve değerlerini anlaması, kabullenmesi ve bu doğrultuda kurumun parçası olması (Pektaş, 2002: 24).

- Kişinin çalıştığı örgüt ile arasındaki kimlik ortaklığının ve kendini örgütün parçası gibi algılamanın derecesi (Schermerhorn vd., 1994: 144).

- Porter, Steers ve Modway örgütsel bağlılığı, örgütün hedef ve değerlerine yönelik inanç duyulması ve bunların kabulü; örgüt yararına dikkate değer şekilde çaba gösterme isteği ve örgütün bir üyesi olarak kalabilmek için şiddetli istek duyma olarak ifade etmişlerdir (Kamer, 2001 :25).

- Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve örgüt içindeki varlığını sürdürmek istemesidir. Örgütsel bağlılığı üç şekilde tanımlayabiliriz (Ferik, 2002).

1. Çalışanın örgütün üyesi olmak için güçlü istek duyması
2. Örgüt yararı için çalışanın yüksek düzeyde çaba harcamayı istemesi
3. Çalışanın örgütün hedef ve değerlerini benimseyip kabullenmesi

Özet olarak, örgüte bağlılık, çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olması için gösterdiği ilgidir.

2.3.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık tutumu, kişisel (yaş, örgüt içi kıdem ve iç/dış kontrol odağı) ve örgütsel (iş dizaynı ve yönetim uygulamaları vb.) değişkenlerle belirlenebilmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, ademi merkezîyetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi, çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde etkili olabilmektedir.

2.3.2.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Kişisel özellikler örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse; yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim gibi farklılıklar örgütten elde edilecek ayrıcalıklarla örgütsel gücün göstergesi olabilmektedir. Bu ayrıcalıkların derecesi de örgütsel bağlılıkta farklılıklara neden olabilmektedir (Berman, 1992: 380).

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler olarak; yaş cinsiyet, eğitim seviyesi ve çalışma süresi (kıdem) unsurları üzerinde yoğunlaşmıştır.

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. İşgörenleri genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandıracak olursak, iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. Bireylerin işe bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığını görmeleri ve bunun içinde belirli bir sürenin geçmiş olması gereklidir (Çakır, 2001:106). Örgütsel bağlılık ve işgörenin yaşı arasındaki ilişkinin incelendiği pek çok çalışmada yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığına dair bulgular elde edilmiştir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir kişisel faktör olarak çalışanların cinsiyetine bakıldığında ise kadın ve erkek çalışanların farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin olabileceğini araştırmalar göstermektedir. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamında kadın ve erkeğin davranışını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışında önemli bir ayrım oluşturmaktadır. Günümüze kadar yapılan araştırmaların bazılarında kadın çalışanların örgütsel bağlılığı yüksek çıkarken, diğer bazı çalışmalarda erkek çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu ortaya konulmaktadır (Çakır, 2001:106).

İşgörenlerin eğitim düzeyi de örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. İşgörenlerin eğitim düzeyleri, iş hayatına bakışını, iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir değişken olmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş hayatına, işe yüklenen anlam ve beklentiler yükselmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulların elverdiği ölçüde eğitimi sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre işe bakış açıları çok farklı olmaktadır. İş hayatına küçük yaşlarda girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre fedakarlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadırlar. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak, ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükseltmektedir. Ayrıca iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok toplumda yüksek bir statü sahibi olma, prestijli bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağlandığı bir ortam anlamını taşımaktadır. Dolayısıyla işleri ilgili değerlendirmelerde çok daha titiz olmaları beklenebilir (Çakır, 2001:111).

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkilerin karmaşık olduğunu göstermektedir. Bazı araştırmacılara göre, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, işgörenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırmak, işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlıklar ve devamsızlıklar azalmaktadır. Bu ise çalışanların örgütsel bağlılığının artmasına sebep olmaktadır (Çakır, 2001 :111). Bazı araştırmalara göre ise çalışanın eğitim ve bilgi düzeyinin artması işten beklentilerini arttırmaktadır. Beklentileri karşılanamayan çalışanların örgütsel bağlılığı azalmaktadır.

İşgörenlerin örgütteki çalışma süresi (kıdem) de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Kıdem, bir işte ne kadar süredir çalışıldığını göstermektedir. Aynı işte uzun süre kalan, yani kıdemi yüksek olan bir bireyin bağlılığının daha yüksek olduğu olması beklenebilir. İşine alışmayan, işinden tatmin olmayan, psikolojik olarak özdeşleşmeyen bir bireyin işinden ayrılma eğilimi göstereceği kabul edilirse, kıdemın örgüte bağlılık ilişkisi açıkça görülebilir. Ancak burada başka iş alternatifleri ve bireyin işten ayrılmasını güçleştiren ekonomik sorunlar göz önüne alınırsa, kıdemın örgütsel bağlılıkla daha önemsiz bir ilişkisi ortaya çıkabilir. Bu sebepten dolayı, kıdemın tek başına örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak ele alınması yanıltıcı olabilir (Çakır, 2001: 114). Genellikle kıdem örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen bir faktördür. Örgüt içinde zamanla bağlantılı olarak yükselen statü derecesi çalışanları örgüte bağlayan önemli kişilik özelliklerindedir (Cohen, 1993: 143).

2.3.2.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; örgütün büyüklüğü ve yapısı, ücret sistemi, örgüt kültürü, yönetim stili ve yönetime katılma olanakları, takım çalışması gibi değişkenlerdir.

Örgütlerde çalışan kişi sayısı arttıkaça yani örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimler artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmalarının iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı bir takım yetki ve sorumlulukları vardır (Koçel, 2001: 131). Her kademedede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur. Bireyler arası ilişkiler ise bulunulan pozisyon ilkelerine göre sürdürölmektedir. Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği işi süreçleri,

işgörenlerin bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezileşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur.

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden birisi de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda sezgi kazandırır. Bir başka ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler ve inançlardır (Dinçer, 1998: 347-348).

Bir örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesidir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır, çünkü insanların sahip oldukları amaçlar çeşitli sebeplerle farklılık arz eder. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir örgüte çalışmak üzere gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir. Örgüt kültürünün önemi bu noktada kendini hissettirir. Bir örgütte böyle bir kültürün oluşması durumunda çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklar ve örgüte olan bağlılıkları artacaktır (Özdevecioğlu, 1994: 121).

Örgüt kültürünün işlevi hem örgüt hem de personel açısından önemlidir. Kültür örgütsel bağlılığı geliştirir ve personel davranışlarının tutarlılığını artırır (Dinçer ve Fidan, 1996: 409). Örgütlere göre farklılık gösteren örgüt kültürü, var olduğu örgütsel çevre içerisinde işgörenlerin örgütsel adanmışlığını arttırmada, sağlıklı ilişkiler kurulmasında ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli işlevler icra ettiği söylenebilir (Terzi, 2000: 57).

İşgörenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen örgütsel faktörlerden birisi de ücrettir. Bir çalışanın belli bir işyerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması kendisine önerilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından bağlantılıdır (Barutçugil, 2004: 450). Örgütsel bağlılığın oluşmasında işgörenin maddi ihtiyaçlarını karşılayacak ücret miktarı önemli olduğu kadar, ücretin işgörenler arasında adil dağılımı da önemlidir (Çakır, 2001: 159). Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüllerin önemi çok büyüktür. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir iş ya da projeye başlama ve bitirme

sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi gayri şahsi ödüllerde personelin örgüte bağlılık duyabilmesinde etkili olabilmektedir (Barutçugil, 2004: 450).

Örgüte bağlılığın iş ve iş ortamına ilişkin değişkenlerle ilişkisini saptayan çalışmalarda, çalışanların yöneticilerine ilişkin algılarının çok önemli olduğu tespit edilmiştir. Güvenilir, yenilikçi, açık, uyumlu olarak görülen yöneticilerin, çalışanların performanslarını arttırdığı, bu yöneticilerin yüksek örgütsel bağlılık için gereken psikolojik iklimi geliştirmeye önemli katkı yaptıkları tespit edilmiştir (Çakır, 2001:154).

Yönetim sitili örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı arttırmaktadır. Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artacaktır. Bu da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Örgütte demokratik bir yönetim tarzı varsa ve çalışanlar kararların alınmasına katılabiliyorsa bu da örgütsel bağlılıklarına olumlu yönde etki edecektir. Çalışanların değer veren ve onların örgütle ilgili kararların alınmasına katılmasını sağlayan yönetimler çalışanların desteğini alacak ve amaçlarına daha kolay ulaşabileceklerdir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri ise takım çalışmasıdır. Takım, “belirli bir hedefi gerçekleştirmek üzere etkileşim halinde bulunan ve kendi çalışmasını koordine eden iki veya daha fazla insandan oluşan bir birim” şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 2002: 385). Takım çalışmasının sağladığı önemli bir üstünlük örgütteki farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirmesidir. Takımlar, hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşarak ortak amaç etrafında bütünlük oluşturmaktadırlar (Barutçugil, 2004: 278).

Yapılan araştırmalar gerek işveren gerekse işgörenlerin her ikisinin de takım çalışmasından faydalandıklarını göstermektedir. Takım çalışması işgörenler de özellikle de daha çok beceri ve vasıf gerektiren iş yapanlarda, karar verme yetkilerinin artmasından dolayı büyük bir iş tatmini sağlamaktadır ki bu da işletmelerde verimin artması, yenilikçi düşünce, kalitenin yükselmesi, düşük devamsızlık ve düşük personel devir hızı olarak yansımaktadır. Takımlar aynı zamanda çağdaş iş yaşamının güçlülüğünü de ele almada, uygun iş çözümlerinin geliştirilmesinde daha fazla insan katılımının sağlanmasında ve beklentilerdeki değişimlere işgörenlerin daha esnek ve uyumlu olabilmesinde etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Williams, 1998: 195). Örgütlerde takım halinde çalışma işgörenler de iş tatmini sağlamak ve örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

Örgütlerin çalışanlarına kariyer imkanı tanımaları da çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyebilmektedir. Yüksek beklentileri olan nitelikli çalışanların örgüte çekilmesi ve örgütte kalmalarını sağlamak için çalışanlara kariyer imkanı tanınması da gerekmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 197).

2.3.3 Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi

Örgütten kaynaklanan bir takım niteliklerin varlığı ya da yokluğu her bir çalışanın çalıştığı kuruma ilişkin tutumlarını ve çalışanın kurumuna karşı bağlılığını etkiler. İş tatmini ve örgütsel bağlılık ise birlikte değerlendirildiğinde kaçınılmaz olarak birbirleri ile ilişkili, fakat buna karşı ayırt edilebilir farklar gösteren tutumlar olarak belirtilmektedir. İş tatmini, mevcut iş çevresi ile ilgili olarak işe yönelik verilen tepkilerden oluşurken, örgüte bağlılık bu tepkilerle ilişkili daha kalıcı ve genel değerlendirmelerden oluşmaktadır (Pektaş, 2002: 31). Dolayısıyla iki kavram arasında farklılık olduğu söylenebilir.

İki kavram arasındaki temel fark “işimi seviyorum” ve “çalıştığım örgütü seviyorum” şeklinde özetlenebilir. İş tatmini, çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgüte bağlılık çalışanın çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir (Fetik, 2002).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Agarwall ve Ramoswami örgütsel bağlılığı, bir işgörenin işindeki fırsatlar değiştiğinde örgütün üyesi olarak kalmaya güçlü istek duyması şeklinde açıklanabilen duygusal istektir (Blauian ve Menguç, 2002). İşgören bağlılığı tüm organizasyonların ilgisini çeken bir konudur. Örgütsel bağlılık genellikle, kişinin örgütsel amaç ve değerlerini bireysel olarak benimsemesi ve örgüt adına gönüllü olma isteğini açıklamaktadır (Toormina, 1999: 106-107).

İş tatmini de işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Kişinin genel tutumu olumlu ise iş tatmini ortaya çıkacak, aksi halde ise tatminsizlikten söz edilecektir. İş tatmini de doğal olarak örgütsel bağlılıkla ilgilidir (Kirel, 1999: 115-136). Çalışanların her hangi bir üretim faktörü olmadığının ve kısa dönemde gözden çıkarılmasının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, ayrıca son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olma fikri, daha nitelikli, işgücü talebi yaratmıştır. Nitelikli işgücüyle çalışmak ise yeni sorunlar ortaya

çıkarmıştır. Çünkü çalışanların profilinde değişiklikler olmuştur. Kadın çalışanların, farklı kültürden gelen çalışanların sayısı hızla artmaktadır. Bunlar örgüte yeni sorunlarla gelmekte ve çözüm için yeni yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca çalışanın örgüte bağlılığını arttırmak zorlaşmaya başlamıştır (Kırel, 1999: 115-136).

Örgütler üyelerinin bağlılıklarını arttırmak isterler. Bunun nedeni, yüksek örgütsel bağlılık duyan işgörenlerin görevlerini yerine getirirken daha çok gayret göstermeleridir. Örgüte üyeliklerinin devamını isteyen bu işgörenler, örgütte uzun süre kalırlar ve olumlu ilişkiler geliştirirler. İş tatmini ise işgörenin toplam iş çevresinden örneğin işin kendisinden, çalışma grubundan, yöneticilerden ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Eroğlu, 2000: 25).

Kişinin çalışacağı yer olarak seçtiği örgütün kendisine sağladığı olanak ve faydaları değerlendirerek, örgütle arasında kurduğu bağı vurgulayan örgütsel bağlılık, çalışanlar ve örgüt açısından olumlu sonuçlar getirmesi bakımından oldukça önemlidir. Çalışanlarda örgütün sunduğu yararlar sonucu oluşan iş tatmini kişinin örgüte bağlılığının önemli bir parçası olabilir. Uzun yıllar aynı işyerinde çalışan bir kişi örgütle ortak bir kimlik yaratmış, kendisini örgütle özdeşleştirmiş olur (Ceylan, 2002: 59).

Daha önce çalıştıkları işyerini ekmek kapısı olarak gören ve iş yerine bağlılığı yüksek olan çalışanlar, yerlerini profesyonellere bırakmaktadır. Profesyonel kişiler ise çalıştıkları kurumdan çok yaptıkları işe bağlıdırlar. Onlar için işyerinde kalmak; isteklerinin karşılanması ve tatmin olmalarıyla orantılıdır. Bu nedenlerle çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak ve onları güdüleme için yeni bir takım yolların uygulanması gerekmektedir (Kırel, 1999: 115-136).

Örgüte bağlılık, örgütsel psikolojide önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Mowday, Dpter ve Dubin'in bulgularına göre, yüksek örgüt bağlılığı olan çalışanlar, yüksek örgüt bağlılığı olmayan çalışanlara göre örgüt içinde daha iyi performans göstermektedir. Bu yüzden örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ve üretime olan katkıları yüksektir. Çalışanın yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genel olarak hem örgüt hem de çalışan için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında çalışanların uzun süre örgütte kalması, sınırlı işi bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır (Ferik, 2002).

2.4 İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Çağdaş yönetim düşüncesi işletmenin rasyonel sonuçlar elde etmesi için işgörenlerin aradıklarını işte ve iş ortamında bulmaları gerektiğini, en basit şekliyle iş-kişi uyumunun çok boyutlu olarak gerçekleşmesini etkin yönetimin şartları arasında görmektedir. İş kişi uyumu için çalışanların sadece yetenek ve özellik olarak işlerine uygun olmasının yetmediği; bazı durumlarda yüksek ücretin, işgörene verilen terfi olanaklarının işgören mutluluğunu sağlayamadığını saptamıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda işgörenin verimli ve mutlu çalışması için yaptığı işten tatmin olması gerektiği sonucuna varılmış ve iş tatmini sağlama yolunda yapılacak çalışmalar özellikli uygulamalar arasında yer almıştır (Erdoğan, 1996: 231).

Örgütün sahip olduğu tüm maddi değer ve varlıkları ancak insan kaynakları aracılığı ile örgütsel amaçlara hizmet edebilir. Bir örgütün elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, insan kaynakları isteklendirilip harekete geçirilmedikçe örgüte yarar sağlayamaz (Can vd., 1995: 317).

İnsan kaynakları bir örgütün en önemli varlığı olarak değerlendirilir. Örgütün başarısı ya da başarısızlığı, personelin nicelik ve nitelik yönünden uygunluğuna bağlıdır. Bu nedenle insan gücü gereksinimini karşılamak için bir örgütün benimseyeceği istihdam politikaları yaşamsal önem taşır. Örgütün amaçlarına ulaşması insan kaynağının verimine bağlıdır. İnsan kaynağı işinden doyum sağladığında örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşacaktır. Dahası insanlar ihtiyaçları karşılandığı zaman daha iyi verim göstermektedirler. İşinden doyum alan çalışanlar işletmeyi başarıya götüreceklerdir. Bu açıdan bakıldığında çalışanların iş tatmininin sağlanması örgütler için büyük önem taşımaktadır (Türk, 2003: 100).

İş tatmini iki nedenden dolayı önem taşımaktadır. Birincisi, çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettiklerinin hem kendileri hem de işleri için önem taşımasıdır. İkincisi, yöneticiler için insanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, iş tatminsizliğinin direkt neden olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, ruhsal ve fiziksel bozukluklardır (Feldman ve Arnold, 1983: 192).

İşgörenlerin fiziki ve zihni mutluluğu iş tatmini ile karşılıklı ilişki içindedir. Tatmin düzeyi yüksek olan işgörenler zihinsel ve fiziksel sağlığa sahiptirler. İş tatmini, şirketin

kalifiye elamanları kendine çekme ve onları bünyesinde tutma becerisinde önemli bir rol oynar. Bu ise; bir organizasyonun devamlılığı ile yakından ilgilidir. Personeline iyi davranmadığı bilinen bir işletme en iyi işgörenlerden yaralanmakta zorlanıyor demektir. Bu durum bireyler için olduğu kadar organizasyonun mutluluğu içinde önemlidir. Çünkü iş tatmininin olmadığı durumlarda şikayetler artacak, sendikal faaliyetler gündeme gelecek, işe devamsızlıklar ve işgücü devri gibi sorunlar ortaya çıkacaktır. Tüm bunlar ise organizasyonun başarısını engelleyici ve maliyet arttırıcı etkiye neden olabilecektir (Özkalp ve Kirel, 2001: 75)

İş tatmini ya da tatminsizliğini oluşturan öğeler; ücret, gelişim olanakları, yönetim biçimi, işe ve çalışma arkadaşlarına uyum biçiminde sıralanabilir. Her çalışanın işinden beklentileri farklı olduğuna göre sayılan öğelerden bir kısmı bazı çalışanları tatmin ederken diğerlerini etmeyebilir. Bu açıdan bakılınca iş tatmini kişinin kendince önemli bulduğu faktörlerin işinde gerçekleşmesiyle oluşmaktadır (Ceylan, 2002: 44). İş tatmininin hem çalışanlar hem de işletme açısından önemli sonuçları olmaktadır. İnsanların hayatında önemli bir yer tutan iş hayatının bireylerin sağlığı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olması kaçınılmazdır. Bu insani boyutunun yanında ekonomik açıdan iş tatminiyle doğrudan bağlantılı olan işten ayrılama, iş devamsızlığı, verimlilik gibi sorunların önemli olduğu görülmektedir.

Örgütün başarı göstergelerini oluşturan müşteri memnuniyeti, örgüt karlılığı ve verimlilik gibi kavramlar arasında iş tatmininde bulunması, örgütler açısından ne derecede önemli olduğunu açıklamaktadır. Bu nedenlerden dolayı iş tatmininin işletmeler tarafından ölçülmesi ve takip edilmesi büyük önem taşımaktadır (Erol, 1998: 4).

Özellikle son yıllarda iş tatmini konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Araştırmalar sonucunda iş tatmininin işe devamsızlık ve işgücü devri ile yakından ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Kronik biçimde işe geç kalma, işe başlamada gecikme ve işten erken ayrılmanın nedenleri iş tatminsizliğine bağlanmaktadır. İşinden tatmin olmayan işgörenlerin devamsızlıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği çalışanlar üzerinde davranış bozuklukları meydana getirmektedir. Çağdaş yönetim düşüncesinin en önemli unsuru olan insan unsurunun harekete geçirilebilmesi için çalışanların iş tatmini duyması gerekmektedir (Ceylan, 2002: 45).

Sonuç olarak günümüz organizasyonlarının amaçlarına ulaşabilmesi ve yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmesi nitelikli çalışanlara sahip olmasını ve onları verimli şekilde kullanmasını gerektirmektedir. Çalışanların verimli olabilmesi ve kendilerinden beklenenleri gerçekleştirebilmeleri için ise yaptıkları işten tatmin olmaları önemli bir konu olarak ön plana çıkmaktadır.

2.5 İŞ TATMİNSİZLİĞİ VE BİREYE YANSIMASI

2.5.1 İş Tatminsizliği ve Birey

Çalışanın işine karşı olumlu duygular beslemesi mutluluğunu arttırmaktadır. Çalışanın işinden memnun olmaması durumunda olumsuz bir takım duygular oluşur. İşten doyumсуuzluk, işgörene elem vermekte ve onu olumsuz duygulara yöneltmektedir. İnsana elem vermesi ve bunun sürmesi insan yaşamını zorlaştırmaktadır. İşten doyumсуuzluk yalnız işgörene değil, örgüte de zarar verebilmektedir (Başaran, 1991: 206).

İşgörenin işine karşı tutumunun olumlu olması, işinden tatmin bulması, öncelikle kişinin mutluluğunu arttıracaktır. Şüphesiz bu sonucun yanı sıra, kişinin işine bağlanması, verimli çalışması, işgörenin huzurlu bir iş ortamı yaratmak için çaba harcaması, firenin azalması, işgücü devir oranının düşmesi gibi önemli sonuçlar sağlayacaktır (Erdoğan, 1994; 378). İşten doyumсуuzluğunun çalışan üzerindeki etkileri şöyle sıralanabilir.

2.5.1.1 Beden Sağlığına Etkisi

Psikolojik kökenli fiziksel hastalıklar konusunda yapılan araştırmalar sonucunda, iş doyumсуuzluğunun nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, hazımsızlık, ve bulantı gibi fiziksel belirtilerle ilgili olduğu belirtilmiştir. Fiziksel ve tutumsal değişkenlerin yaşam uzunluğuyla ve iş doyumсуuzluğuyla ilişkili olduğu, iş doyumсуuzluğunun insan sağlığı ve yaşam uzunluğu için bir tehdit oluşturduğu görülmektedir (Türk, 2003: 102).

2.5.1.2 Ruh Sağlığına Etkisi

İş doyumсуuzluğuyla ruh sağlığının bozulması arasında artı yönde yüksek bağlantı bulunmuştur. Uyumsuzlukta olduğu gibi doyumсуuzlukta da, ılımlı kaygıdan en yeğın kaygıya varıncaya dek işgören den, işgörene değişik derece de kaygı yaratabilmektedir.

Kaygının yeğin, sürekli olması durumunda işgörenin ruh sağlığı bozulabilmektedir (Başaran, 1991: 207).

2.5.1.3 İşe Gitmede İsteksizlik

İşgören de doyumсуuzluk yaratan kişi, grup, durum veya ortamlarla yüz yüze gelme endişesi bireyi işe karşı olumsuz tutumlara yöneltebilir. Bunun sonucu olarak işe gitme zorunluluğu önemli bir kaygı ve gerilim yaratmaktadır.

2.5.1.4 Devamsızlık

İş tatmininin azalmasının bir diğer etkisi de devamsızlıktır. Tatminsizlik arttıkça devamsızlık oranının da arttığı gözlenmektedir. Özellikle uzun vadede kıdemli ve vazgeçilmesi zor elemanların tatminsizliği artarsa, onların devamsızlıkları da artmakta, bu devamsızlıklar değişik nedenlerle gizlenmeye çalışılmaktadır. Hastalık, özel mazeretler gibi nedenlerle devamsızlığa başvuru olan yollar olmaktadır (Erdoğan, 1994: 378).

2.5.1.5 İşte Hata Yapma

İş doyumсуuzluğunun önemli etkilerinden biri de, çalışanlar da dikkatsizlik ve konsantrasyon zayıflığı meydana getirmesidir. Çalışanın işine karşı yeterince dikkat göstermemesi ve işlemlerde hata yapması sonucunu beraberinde getirebilir. Hata yapma hem çalışanın kendine güveninin sarsar hem de örgütsel açıdan zaman para israfına neden olmaktadır (Türk, 2003: 103).

2.5.1.6 İşten Ayrılma

İş tatmini ile işten ayrılma arasında olumsuz ilişki vardır. Üstelik iş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişki, devamsızlıkla olan ilişkiden daha güçlüdür. Şüphesiz işten ayrılmayı iş piyasası koşulları, alternatif iş fırsatları, kişinin işletme kıdemi gibi faktörler etkileyecektir. Ancak bu faktörler veri kabul edildiğinde iş tatmini ile işten ayrılma arasında açık bir ilişki bulunmaktadır (Erdoğan, 1996: 252). İşgörenlerin işteki doyumсуuzluklarını ifade biçimleri yapıcı/yıkıcı ve aktif/pasif olmak üzere iki boyutludur.

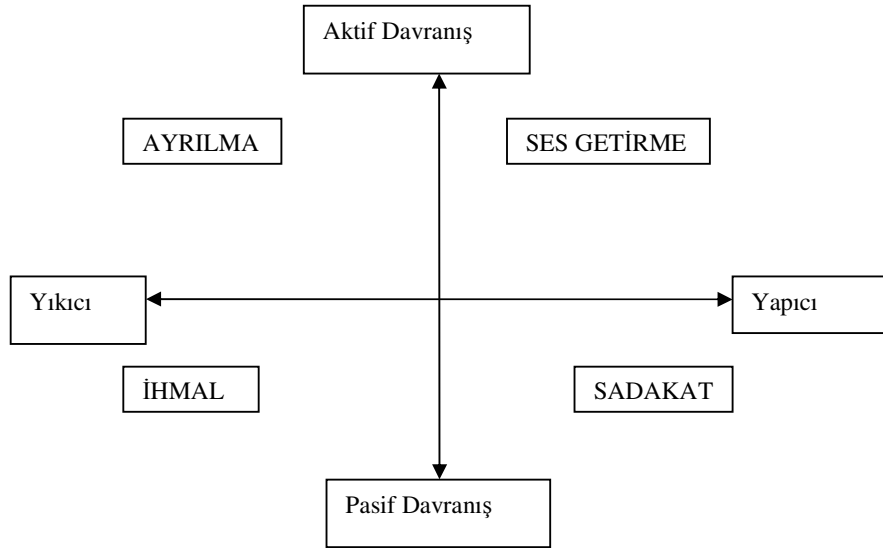
İşini sevmeyen bir kişinin işten uzak kalmak istemesi kaçınılmazdır. İşten ayrılma normal çalışmalarını aksatabilir, kalanların moralini bozar ve yeniden elaman bulunması, eğitilmesi gibi maliyet problemleri yaratır. Yapılan araştırmalar, kişinin işten duyduğu

doyum düşük olduğunda, işi bırakma eğiliminin yüksek olduğunu göstermiştir (Türk, 2003: 103).

2.5.2 Çalışanların İş Doyumsuzluklarını İfade Biçimi

İşgörenlerin işteki doyumsuzluklarını ifade biçimleri yapıcı/yıkıcı ve aktif/pasif olmak üzere iki boyutludur.

Şekil 2: İşteki Doyumsuzluğa Karşı Gösterilen Tepkiler (Erdoğan, 1996: 233)



2.5.2.1 Kaçış (Ayrılma)

Bu kişiler tatminsizliklerini işten ayrılarak göstermeyi tercih ederler. Bu kişiler iş tatminsizliklerini göstermek için istifa ederler, istifa edeceklerini söylerler.

2.5.2.2 Sesini Yükseltme

Kendilerini rahatsız eden durumu düzeltmeye çalışırlar, iyileştirme önerileri ortaya koyarlar, sorunları amirleriyle tartışmayı tercih ederler.

2.5.2.3 Bağıllık

Pasif davranışlı ve yapıcı olan işgörenler dış dünyaya sadakatini yansıtabilirler. Bunlar pasiftir ama iyimser yaklaşımı benimserler. Zamanla koşulların iyileşeceğini ve tatmin bulacaklarını beklerler. Dış eleştirilere karşı işletmeyi korumaya çalışırlar. Yönetimin doğru hareketi bulacağına inanırlar.

2.5.2.4 Kayıtsızlık

Pasif davranışlı, yıkıcı tiplerin tatminsizlik karşısındaki durumları ihmaldir. Bunlar olumsuzluklar karşısında pasif kalırlar, olayların daha kötüye gitmesine izin verirler, kronik devamsızlıklar, işe geç gelme, verimliliği sağlayan çalışmalarını baltalama, iş hatalarının artmasını sağlama bu tür eğilimi esas alan işgörenlerin tipik davranışlarıdır (Erdoğan, 1996: 254).

2.5.3 İş Tatmini ve Doyumsuzluğun Yarattığı Sonuçlar

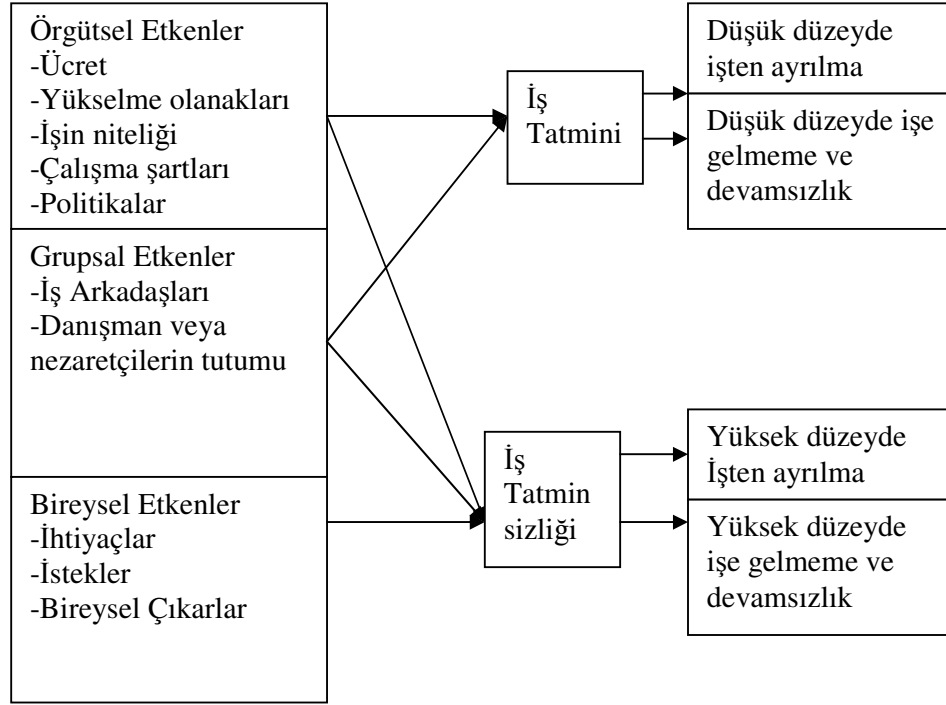
İş tatmini veya iş doyumumsuzluğuna neden olan etkenlere baktığımız zaman bunların üç ana grup altında toplandığını görürüz . Bunlar; (Özkalp ve Kırel, 2001: 72).

- Örgütsel etkenler,
- Grupsal etkenler,
- Bireysel etkenlerdir.

İş değiştirme ve devamsızlık, iş doyumumsuzluğunun iki önemli sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Buna neden olan beş temel faktör vardır.

1. Ücret,
2. Yükselme olanakları,
3. İşin niteliği,
4. Politikalar,
5. Çalışma şartlarıdır.

Şekil 3: İş Tatminine ve Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları
(Özkalp ve Kirel, 2001: 72)



Örgüt açısından iş doyumsuzluğunun sonuçları büyük önem taşır. “İşgörenin işe devam etmesinde ya da işten ayrılmasında, işten doyum ya da doyumsuzluk olumlu ya da olumsuz olarak etkiler. İş tatmini yüksek olan işgören, işini severek yapar, işten kaçmak ve ayrılmak istemez.(Özkalp ve Kirel, 2001: 72). Kişinin iş doyumsuzluğu varsa, işten kaçmak ister. Ancak bu durum ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Ekonomisi bozuk olan bir ülkede, işgören işsiz kalma korkusuyla işinden memnun olmasa da, çalışmaya devam eder. İşgören iş tatmini sağlamadığı zaman davranış bozuklukları, psikolojik rahatsızlıklar oluşabilir. Bu nedenlerle iş tatmini önemlidir. İşletmelerin iş tatmini sağlaması gerekmektedir. İş tatminin sağlanması çalışanın verimi açısından önemlidir” (Türk, 2003: 105).

2.6 İŞLETMELERDE İŞ TATMİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR

2.6.1 İş Değiştirme

“İş değiştirme bireysel iş dizaynının en temel şeklidir. İş değiştirme çalışanın belirli bir iş ya da görevden bir diğerine olan hareketini, periyodik olarak yerine getirdiği işleri değiştirmesini ifade eder. İş değiştirmede değişiklik işin yapısal özelliklerinde değil, çalışanın yerine getirdiği faaliyetlerde söz konusu olmaktadır. Uygulamada çalışana kısa süreli dahi olsa işte monotonluk gidermesine yardımcı olur (Şimşek ve Öge, 2004: 97).

İşlerin son derece özelleşmesi sonucu ortaya çıkan monotonluğu bir dereceye kadar azaltmak için yöneticiler çalışanları değişik işlerde çalıştırma yoluna gitmektedir. Bu tür uygulama sonucu çeşitli işlerde çalışan işçiler monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır. Ayrıca bir işçi çeşitli işleri yapmayı öğrendiğinden işlerin aksamaması bir dereceye kadar önlenmiş olmaktadır (Eren, 2001: 242). İş değiştirmenin başlıca yararları şu şekilde açıklana bilir;

- Bir işçi sürekli olarak değişik işler yapmakla bir çok işi öğrenmekte,
- Değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanmakta,
- Çeşitli işlemleri öğrendiğinden ürünün ortaya çıkarılmasında kendinin de bir payı olduğuna inanmaktadır,
- Montaj hattında çalışan diğer tüm işçileri tanıma olanağına sahip olmakta ve sosyal çevresi genişlemektedir.

Netice olarak iş değiştirmenin gerek eğitim amacıyla kullanılması, gerekse teknolojik gelişmeler, iş bölümü ile uzmanlaşma gibi hususların olumsuz sonuçlarını gidermede faydalı bir teknik olduğu ifade edilebilir”. İş değiştirme çalışanların çok yönlü olarak gelişmelerine imkan verirken aynı zamanda çalışanların iş tatminsizliği, devamsızlık ve başka nedenlerle üretimde meydana gelebilecek duraksamalara da engel olabilecektir” (Şimşek ve Öge, 2004: 98).

2.6.2 İş Genişletme

İş dizaynının çalışan odaklı ilkesine bağlı olarak iş genişletme, çalışanların psikolojik açıdan gelişimine fırsat yaratması amacıyla işlerin içeriğinde kasıtlı olarak yapılan değişimi ifade eder. İş genişletme, çalışanın yerine getirdiği iş veya görevlerin sınırını ve alanını arttırmayı ifade eder (Şimşek ve Öge, 2004: 96). Bir işgörenin sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelir. Bu nedenle iş genişletme uzmanlaşmanın yararlarını azaltır, sakıncalarını ortadan kaldırır ve monotonluğu önemli ölçüde azaltır (Eren, 2000: 241).

İş genişletme ile ilgili temel varsayım; “genişletilmiş olan işlerin hem çalışan hem de kurum için motivasyonda artış, can sıkıntısı ve tatminsizliklerde azalma, artan verimlilikle üst düzey de işe katılım sağlamasıdır” (Şimşek ve Öge, 2004: 96).

2.6.3 İş Zenginleştirme

İşin zenginleştirilmesi, işgören kimseler nazarında yapılan işi daha anlamlı bir hale getirebilmek amacıyla motivasyon teorisinin bilinçli bir şekilde uygulanmasıdır. Bu sistem, bir yandan işletmenin öte yandan bireylerin kişisel amaçlarını, birbirini destekleyebilecek biçimde bir araya getirebilmekle ilgili özel bir çabadır. İşin zenginleştirilmesi ile kastedilen; işi yapan kimseye, yaptığı işle ilgili olarak daha fazla söz hakkı tanıma ve işin doğruluğu hakkında yargıya varmada daha büyük sorumluluk yüklemek yoluyla işin temel niteliğinde değişiklik yapma halidir (Baysal, 1993: 31).

İş zenginleştirme, iş genişletmeden çok daha ayrıntılıdır. “İş genişletmeye benzer yapıda bir çok görevin işlere dahil edilerek onları yapısal açıdan daha büyük ve geniş hale getirme süreci olarak bakılmasına rağmen, iş zenginleştirmede işler çalışanın kişisel gelişimlerine imkan yaratacak fırsatlara dönük değişikliklere uğramaktadır.” Çalışanlar çok daha fazla yetkiye ve sorumluluğa sahiptirler. Bu şekilde iş tatmini sağlanabilmektedir (Şimşek ve Öge, 2004: 97).

2.7 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Örgütün doğmasında, gelişmesinde, yaşamını devam ettirmesinde önemli bir yere sahip olan örgüt kültürü ve iş tatmini birbirleri ile yakından ilişkili olan iki kavramdır. Örgüt kültürü, işletmenin çalışma biçiminden, ücret ve maaş yönetim biçimine, işgörenleri

ne olan tavırlarına kadar bir çok olguyu içermektedir. Peters ve Waterman'a göre örgüt kültürü; “baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışana sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” olarak tanımlanabilir (Peters ve Waterman, 1995: 24). Kozluya göre, örgüt kültürü, “bir organizasyonun temel değer ve inançlarını çalışanlara ileten simge, seronomi ve mitolojilerin toplamı olarak algılanmaktadır (Şimşek vd., 2003: 32).

İş tatmini ise; “Örgütle ilgili beklentilerden, ödül uygulamaları ve çatışma yönetimi metotlarına kadar iş ortamında mevcut olan pek çok özellikten işgörenlerin memnun olup olmadıkları ile ilgilidir”. Bu yönüyle iş tatmini “değerlendirici” niteliktedir (Erkmen ve Şencan, 1994: 124).

Kültür ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi, örgüt kültürü boyutlarına göre de ayrı ayrı karşılaştırarak incelemek mümkündür (Türk, 2003: 108).

Örgüt kültürünün oluşmasındaki boyutlardan biri işe uygun personel seçimidir. Şayet örgüt bu konuda dikkatli ve titiz davranıyorsa, personelin işe ilişkin sorunları asgariye indirilmiş olacaktır. İkinci boyut olan yöneltme sürecindeki personel eğitimi, kariyer geliştirme, örgüt değerlerine bağlılığın katılım yoluyla gerçekleşmesi, geleneklerin güçlendirilmesi gibi faaliyetler, bireyin örgüt ortamına ve işine bağlanmasını, yaklaşmasını sağlayacaktır. Böylece birey hem mesleki hem de duygusal tatmin duyacaktır.

Kültürü şekillendiren ve örgüt içinde daha tanınır hale getiren diğer bir boyut ise bireysel başarının ödüllendirilmesidir. Burada yalnızca maddi ödüller değil, takdir gibi manevi ödüller de söz konusudur. İş tatmini ise işin niteliği ile bu işten elde edilen maddi - manevi çıkarların uyumu sonucu artmaktadır. O halde, bir örgütte çalışanların yüksek iş tatminine sahip olmaları uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi ile sağlanabilecektir.

Şayet örgüt üyeleri iş ortamı ve işin özellikleriyle uyum içerisindeyse, onların bu ortama karşı duyguları olumlu olacak, başka bir deyişle iş doyumları artacaktır. Bu ilişki birey “birey-örgüt” uyumu olarak adlandırılabilir (Erkmen ve Şencan, 1994: 124).

Yapılan pek çok araştırma ile yönetime, karalara katılım, astların yönetimi algılamaları, örgüt çatışmaları, örgütün yönetim ve denetim politikaları, liderlik biçimleri, arkadaşlık ilişkileri, iş gelişimi gibi pek çok örgüt kültürü unsurunun iş tatmini ile ilişkisi

belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırma bulgularından bazıları örgütün yönetim ve denetim politikaları ile çalışanların iş doyumlarının bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmıştır. İş çevresindeki olumlu ya da olumsuz değişimlerle de iş tatmini doğru orantılı olarak artmakta ya da azalmaktadır (Erkmen ve Şencan, 1994: 124).

İş tatminine olan ilgi hümanist yaklaşımın iş hayatına girmesiyle daha da artmıştır. Çalışanın duygusal yaşantısının dikkate alınması bir çok ülkede insan hayatının kalitesinin artırılması gayretleri içinde düşünülmektedir. Değişen bu anlayışla beraber, etkin bir örgüt kültürü yaratarak, çalışanların tatmininin sağlanması ve bu yolla örgüt amaçlarına ulaşılması, etkinliğin ve verimliliğin artırılması günümüz örgütlerinin önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir (Işıkhan, 1996: 119).

Bunun yanında, örgüt kültürünün işgörenlerce anlaşılması, benimsenmesi ve paylaşılması iş tatminine önemli katkılar sağlar. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri, çalışanların örgüte bağlılığını geliştirir ve çalışanların davranışlarının tutarlılığını artırır. Örgütte birliktelik duygusunu sağlar “biz” duygusunu geliştirir. Çalışanları örgüte ve birbirlerine bağlar. Çalışanların kendilerini bütünün bir parçası sanmaları, kendilerini evlerinde hissetmelerine, aileleri ile birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışmalarına ortam sağlar (Özdevecioğlu, 1995: 122).

Güçlü ve sağlam temeller üzerine oturtulmuş bir işletme kültürünün gerek çalışanların çalıştıkları ortamı benimsemeleri, gerekse işe karşı olumlu tutum geliştirmeleri ve yüksek iş doyumuna sahip olmaları üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, yönetimin çalışanlar arasındaki beşeri ilişkileri dinamik tutmasının ve etkin bir liderlikle örgüt kültürünü geliştirip güçlendirmesinin önemi tartışılmazdır (Özgen vd., 2002: 344).

2.8 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

Verimlilik değişmeleri ekonomideki çok sayıda dinamik faktörün (teknolojik gelişme, fiziksel ve beşeri sermaye birikimi, girişimcilik, kurumsal düzenlemeler, vb.) hem sonucu hem de nedenidir. Başka bir deyişle, verimlilik ekonomideki bir çok değişmeden etkilenen; ama aynı zamanda bu değişmelerin kaynağı da olabilen sentez bir değişkendir. Bu özelliğı, genel sayılabilecek tanımların dışında verimliliğe ilişkin ortak tanım ve analiz geliştirmenin güçlülüğünü oluşturur (Köse, 1992 :3).

İnsan, sınırlı ömrü içinde, gittikçe artan ihtiyaçlarının tümünü karşılamak arzusundadır. Ancak mal ve hizmetler ile imkanların sınırlı olması insanın zamanını, emeğini, çaba ve faaliyetlerini bilinçli ve planlı bir şekilde kullanma zorunluluğı ile karşı karşıya bırakır. İhtiyaçlarımızı karşılayan işletmelerin iktisadi bir kurum olarak temel fonksiyonu, üretimde bulunmak ve kâr elde etmektir (Dinçer ve Fidan, 1996: 19). İşletmeler, ekonomik yönleri en güçlü kuruluşlar olduğundan; bu yönlerini insanlar için fayda yaratma süreçlerinde rasyonel kullanmak zorundadırlar. Belirli bir teknik güce sahip olan işletmeler, en az harcamayla (emek, zaman, enerji, hammadde gibi) üretimde bulunurlar. Maddesel anlamda, bu güç prodüktivite ya da verimlilik gücüdür (Alpugan vd., 1993: 19).

Verimlilik genel olarak işletme içi bir düzen ve uyumun sonucu olarak görülmektedir. Bir işletmenin tüm öğeleri arasında her yönüyle ahenk varsa, hiçbir faktör atıl üretim gücü kalmayacak ve her üretim faktörünün verimi en yüksek düzeyini bulacaktır. Verimlilik gücü olarak nitelendirilen bu olay, ulusal ekonomilerin kalkınma ve gelişme potansiyelleri bakımından, dünya ekonomisi ve işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır; Nüfus artışı, tabii kaynakların giderek azalması ve açlık nedeniyle dünya ekonomisini; üretim miktarının belirlenmesini, uluslararası karşılaştırmalar yönüyle ulusal ekonomileri; kârlılık ve başarı derecelerini belirleme açısından da işletmeleri ilgilendiren verimlilik işletme yönetimi için gerçekten önemli bir amaçtır (Dinçer ve Fidan, 1996: 19).

İşletmelerde verimliliğın artırılması konusunda işletme yönetiminin sorumluluğı ve etkisi önemlidir. Bir firmanın ilerlemesinde yönetim uygulamalarının hayati bir rol oynadığı açıktır. En iyi biçimde yetiştirilmiş iş gücü ve en modern ekipman, bütün bu kaynakları rasyonel ve etkin biçimde kullanacak dinamik ve yenilikçi bir yönetim olmadıkça sonuç vermez (Ünal, 2000: 104). Bilindiğı gibi üretim faktörlerini tedarik

ederek en yüksek kalite ve miktarda üretimi sağlayacak şekilde planlamak, koordine etmek, denetlemek ve yönetmek işletme yöneticilerinin temel görevlerindedir. (Afşar, 1999: 106).

İşletmeler verimliliği etkileyen bütün faktörleri ayrı ayrı ele almalıdırlar. İşletme düzeyinde verimliliği etkileyen iç ve dış faktörler bulunmaktadır. İşletmeler verimlilik konusunda kontrolleri dışında olan dış faktörlerden ziyade öncelikle kendi denetimleri altında tuttıkları iç faktörler üzerinde durmalıdırlar. Kaynakları etkin kullanıp maliyetleri azaltarak verimliliği ve kaliteyi yükseltmelidirler. Piyasada rekabet ortamında kendilerine iyi bir yer edinmeleri ve devamlılıkları için verimlilik konusunda tüm işletmelerin ciddi ve yeterli çalışmalar yapmaları öncelikle önem taşımaktadır.

Hiç şüphesiz verimliliği etkileyen, teknolojiden, finansmana, üretimden pazarlamaya, kadar pek çok esas faktör bulunmasına rağmen işletmeler açısından bu gün temel verimlilik unsuru emek verimliliğidir. Emek verimliliği yüksek olan bir ülkede rekabet daha kolay yapılmakta, pazar şansı daha fazla olmaktadır. İşletmede en üst yönetici kadrosundan en alt çalışan kadrolarına kadar tüm çalışanların verimlilik konusunda ayrı önemleri vardır (Ünal, 2000: 109).

İşletme yöneticileri işletme içindeki tüm kaynakların etkin şekilde kullanılmasından sorumludurlar. Yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını etkili şekilde yerine getirmeleri işletme verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanlar açısından konuya bakıldığında zaman ise verimin artırılmasında işveren ya da yöneticilerin rolü büyüktür. İşyeri ile ilgili düzenlemelerde çalışanların istek ve beklentilerinin dikkate alınması, personelin ilgilendiren konularda, onların yönetime katılmasının sağlanması, personelin kendine değer verildiğine, o işin önemli olduğu kanısına varmasına dolayısıyla motivasyon ve verimliliğin yükselmesine neden olacaktır (Acar, 2002: 66).

İşletmeler, verimlilik olgusunun ortaya çıktığı alanlar olması bakımından, verimlilik kültürünün yerleşmesinde de önemli ve etkili rolleri vardır. Bu konuda ise en büyük görev işletme yöneticilerine düşmektedir (Uğur, 2003:161).

İşletme yöneticilerinin, çalışanlara karşı sergilemiş oldukları tutum ve politikalar verimlilik bilincinin ve verimli çalışma alışkanlıklarının o işletmede yerleşip yerleşmeyeceğinin temel belirleyicisidir. Şayet bir işletme de yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini hem arttırıcı hem de onları işlerine yansıtıcı bir politika izliyorsa, onlara

değer verdiğini her fırsatta gösteriyorsa, verimlilik artışından doğan maddi ve manevi kazanımı, onlarla paylaşmasını biliyorsa, o işletmede verimli çalışmak herkesçe istenen ve arzulanan bir durum olacak demektir (Uğur, 2003: 162).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Bu alanın önemli araştırmacılarından E.Schein örgüt kültürünü, “bir grubun dışı uyum ve bütünleşme sorunlarını çözmek için yarattığı ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır (Schein,1985:14).

Sanayi devrimi işletmelerin büyümesine, yapılarının karmaşıklaşmasına işletme sahipliğiyle yöneticiliğin birbirinden ayrılarak profesyonel yöneticiliğin doğmasına neden olmuş, yönetim alanında yeni bir çığır açmıştır (Unutkan, 1995: 27). Bunun sonucunda yönetim anlayışında çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımların amaçları işletmelerin gelişmesini ve verimliliğini sağlamaktır.

Gittikçe küreselleşen iş dünyasında, “örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli rol oynamaktadır. Çünkü, örgüt kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır” (Şimşek vd., 2003: 34). Uygun kurumsal kültür olmadan hiçbir iş stratejisinin veya programının başarıya ulaşması mümkün değildir. En pahalı ve şık tasarımlı bina bile, kirişler ve ızgaralardan oluşan sağlam bir alt yapı olmaksızın ayakta duramaz. Örgüt kültürü işte bu sosyal mimarinin temelidir (Goffee ve Jones, 2000: 28).

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleşebilmesi içinse işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve işletmenin bu değerler çerçevesinde çalışması gerekmektedir (Unutkan, 1995: 23).

Örgütlere göre farklılık gösteren örgüt kültürü, var olduğu örgütsel çevre içerisinde işgörenlerin örgütsel adanmışlığını arttırmada, sağlıklı ilişkiler kurulmasında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli işlevler icra ettiği söylenebilir (Terzi, 2000: 57).

Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır (Eren, 2001: 168). Kişinin ve örgütün kültürü, değerleri arasındaki uyum; yüksek iş verimi, daha fazla müşteri tatmini ve daha fazla firma başarısı getirir.

Örgüt kültürünün çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediği tartışılmaz bir gerçektir. Çalışanların sadece ekonomik ödüllendirme sonucunda etkin ve verimli çalışmayacakları, örgüt içindeki bireyin sosyal ihtiyaçlarının da tatmin edilmesi gerektiği bilinmektedir (Unutkan: 1995: 75).

Motivasyon açısından önemli olan kişilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmalarındır. İnsanlar ancak gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. İşte ekonomik tatmin her ne kadar gerekli bir koşul olsa da yeterli bir koşul değildir.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederek onların örgütle bütünleşmelerini, örgütün amaçlarını benimsemelerini ve dolayısıyla da etkin ve verimli çalışmasını sağlar. Örgüt kültürünün ortak değer, norm ve davranışlar aracılığıyla sosyal tatmin yarattığı ve bireyin motivasyonunda büyük önem taşıdığı belirtilmelidir (Unutkan, 1995: 76).

Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları olarak görmesini sağlar. Çalışanların iş tatmini ve verimlilikleri artar. Sonuç itibarıyla günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve başarılı olmaların sahip oldukları örgüt kültürü büyük bir önem arz etmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖNEMİ (KONYA ŞEKER FABRİKASI ÖRNEĞİ)

3.1 ALAN ARAŞTIRMASI

3.1.1 Araştırmanın Problemi ve Alt Problemler

İşletme çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin uygulamaları algılamaları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? sorusu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın alt problemleri ise şöyle sıralanabilir;

- Çalışanlar örgüt kültürüne ilişkin uygulamaları nasıl algılamaktadırlar ve bu uygulamalardan tatmin olup olmama durumları nedir?
- Şirketteki mevcut örgüt kültürüne ilişkin uygulamalar ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların iş tatminini belirleyen örgütsel faktörler nelerdir?
- Çalışanların iş tatmini düzeyleri “yaş”, “örganim durumu”, “meslek” değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki var mıdır?

3.1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; çalışanların, örgüt kültürüne ilişkin uygulamaları nasıl algıladıklarının ve mevcut uygulamalardan tatmin olup olmadıklarının saptanması ve örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin Konya Şeker Fabrikası örneğinde ortaya konulmasıdır.

Çalışma, işletmenin faaliyetlerinin başarısında örgüt kültürünün önemi, yeri, iş tatminine etkilerinin yanı sıra iş tatmini sağlandığında bunun işletmeye yansımalarını konu

olmaktadır. Araştırma, örgüt kültürünün iş tatmini ve işletme üzerine etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır.

3.1.3 Araştırmanın Önemi

Örgütler, toplumda yaşamını sürdürmeye çalışan ve toplumdan girdiler alan ve topluma çıktılar sunarak hizmet eden, kendilerine özgü özellikleri olan açık sistemlerdir. Örgütler amaçlarına örgütsel etkinliğin ön koşulu olan insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşırlar; bu nedenle örgütler insanların varlığıyla değer kazanırlar (Çelik, 1993: 135).

İnsanlar sosyal bir varlık olmanın gereği olarak başka insanlarla ilişki kurmak isterler. İşletmelerde doğal olarak, birlikte çalışan insanlar birbirleriyle irtibat kurarlar. İşgörenler diğer işgörenlerin fikrini öğrendikçe, müşterek standartlar geliştirmeye başlarlar. Bu standartlar örgüt içindeki bireylerin sosyalleşme ve dayanışma düzeyine göre değişir (Türk, 2003: 2).

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütlerin, sosyal bir sistem olarak ele alınmalarıyla beraber, başarılarının sadece yapı, stratejiler ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı kalmayacağı da anlaşılmış ve karşılaşılan problemlerin çözümünün o ana kadar fark edilmemiş bazı kaynaklarda aranmasına neden olmuştur. Bu nokta “çalışan insanı” esas alan bir özellik taşımaktadır. Bu durum ise organizasyonların sosyal yönü olan örgüt kültürü, çalışanların tutum ve davranışlarının ve iş tatminlerinin incelenmesini gerekli kılmıştır.

Belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen her topluluk gibi işletmeler de her zaman özgün bir kültüre sahiptirler. İki bireyin bir birinin aynı olmaması gibi, iki organizasyon da bir birinin aynı değildir. Diğer bir ifade ile kuruluşların da insanlar gibi kişilikleri vardır; onlar da insanlarda olduğu gibi arkadaşça, sıcak ve yenilikçi gibi çeşitli sıfatlarla nitelendirilirler. Bu sıfatlar ise bize kuruluştaki çalışanların tutum ve davranışları hakkında ipucu verir. Yani örgüt kültürü çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bunun yanında, örgüt kültürünün işgörenlerce anlaşılması, benimsenmesi ve paylaşılması iş tatminine önemli katkılar sağlar. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri, çalışanların örgüte bağlılığını geliştirir ve çalışanların davranışlarının tutarlılığını artırır. Örgütte birliktelik duygusunu sağlayarak “biz” duygusunu geliştirir.

Çalışanları örgüte ve birbirlerine bağlar. Çalışanların kendilerini bütünün bir parçası sanmaları, kendilerini evlerinde hissetmelerine, aileleri ile birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışmalarına ortam sağlar (Özdevecioğlu, 1995: 122).

Örgüt kültürü işletmelerin ve çalışanların verimliliklerini de etkilemektedir. Kısaca üretim süreci sonucunda elde edilen çıktıların bu çıktıların üretiminde kullanılan üretim faktörüne yeni girdilere oranı şeklinde ifade edilen verimlilik, maliyetlerini düşürmede, kârlılıklarını artırmada ve dolayısıyla işletmelerin rekabet güçlerini yükseltmede işletmelerin elindeki en büyük güçtür. Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımını ele aldığı dönemlerde atölye tipi örgütlerde önem kazanmaya başlayan verimlilik konusu 20.yy karmaşık üretim süreçlerine sahip dev fabrikalarda ve büyük organizasyonlarda önemli bir konu haline gelmiştir. İşletmelerin başlıca amacı mal ve hizmet üreterek toplum ihtiyaçlarını karşılamak ve kâr elde etmektir. İşletmeler bu amaçlarını gerçekleştirebilmek ve küreselleşen rekabet koşullarında rekabet üstünlüğü elde etmek için iyi bir örgüt kültürü oluşturmak ve çalışanlarının iş tatminini sağlayarak verimli olmak, verimli çalışmak ve verimliliği bir strateji olarak belirlemek zorundadırlar.

Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesi, örgütün kural, norm ve davranışlarını benimsemesini sağlar. Bu da işletmelerin, yaşamlarını sürdürmesinde, gelişmesinde, verimliliğinde ve çalışanların iş doyumunun sağlanmasında önemlidir.

Günümüzde, çalışanların iş tatminin sağlanması; örgütsel etkinlik, verimlilik, başarı, istikrar ve sürekliliğin sağlanmasında önemli bir adım olarak görülmektedir. İşletmeler güçlü bir örgüt kültürü yaratarak, çalışanlarının iş tatminini sağlama ve bu yolla örgütsel amaçlara ulaşılması, etkinliğin ve verimliliğin artırılması günümüz örgütlerinin önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir. Örgütler bu yolla rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Bu da konunun önemini göstermektedir.

3.1.4 Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

- Konya Şeker Anonim Şirketinin bir örgüt kültürü vardır.
- Araştırma modeli konuya ve amaca uygundur.

- Veri toplama aracında yer alan sorular nitelik ve nicelik açısından mevcut örgüt kültürünü ve iş tatmini belirlemek için yeterlidir.
- Araştırmada kullanılan istatistiksel analiz yöntemleri verilere ve araştırma amacına uygundur.
- Veri toplama aracı ile elde edilen bilgiler sorulara cevap veren bireylerin kendi görüşlerini yansıtmaktadır.

3.1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

- Bu araştırma, örgüt kültürünün çalışanlarının iş tatminine etkisini sorgulamaktadır.
- Araştırma Konya Şeker Anonim Şirketine ait Konya Şeker Fabrikasında araştırmanın, yapıldığı süre içerisinde görev yapan çalışanlarla sınırlıdır.
- Araştırmada belirlenmeye çalışılan Konya Şeker Anonim Şirketine ait Konya Şeker Fabrikası kültürüne ilişkin uygulamalar ve çalışanların iş tatmini, araştırmanın yapıldığı dönemki uygulamalar ile sınırlıdır.
- Toplanan nicel verilerin güvenilirlik ve geçerliliği, kullanılan anket ve görüşme tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.
- Zaman ve mekan sınırlılıkları da uygulamayı zorlaştırıcı bir faktör olarak rol almıştır.
- Sosyal bilimler araştırmalarına has olan genel sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerlidir.

3.1.6 Araştırmanın Hipotezleri

1. Güçlü örgüt kültürü ile işgörenlerin, iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.
 2. İşgörenlerin iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır.
 3. İş tatminini belirleyen örgütsel faktörlerin etkinliği ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.
- 3.1 Örgütteki çalışma şartları ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

3.2 Örgütte çalışanlara verilen ücret ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

3.3 Örgüt çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla ilişkileriyle iş tatminleri arasında anlamlı ilişki vardır.

3.4 Örgütteki yönetim tarzı ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

3.5 Örgütte yapılan işin genel görünümü ve zorluk derecesi ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

3.6 Örgütteki terfi olanakları, ödüllendirme sistemi ve takdir edilme ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

4. İşgörenlerin iş tecrübesi (kıdemi) ile iş tatminleri arasında anlamlı ilişki vardır.

5. İşgörenlerin yaşı ile iş tatminleri arasında anlamlı ilişki vardır.

6. İşgörenlerin eğitim seviyesi ile iş tatminleri arasında anlamlı ilişki vardır.

7. İşgörenlerin iş tatminleri işgörenin görev türüne göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

3.1.7 Alan Araştırması ve Örneklem

Araştırmanın verileri Konya Şeker Fabrikası çalışanlarından toplanmıştır. Soru formu hazırlandıktan sonra soru formunun yüzey (face) geçerliliğinin sağlanabilmesi için konuyla ilgili 5 ayrı uzmandan görüş ve onay alınmış, sözü edilen uzmanların görüşleri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. 30 kişiden oluşan denek grubuna pilot uygulama yapılarak çalışan ve çalışmayan soruların tespitinin ardından soru formu alan araştırma uygulamasına hazır hale getirilmiştir.

Anketler 18 yaşından büyük denekler üzerinde yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yapıldığı süre içerisinde Konya Şeker Fabrikasında çalışan toplam kişi sayısı 425 tir. Toplam 250 anket uygulanmıştır. Anketlerin tamamı geri gelmiş ve tek tek incelenmeleri sonucunda 242 tanesinin değerlendirmeye alınabileceği belirlenmiştir. Anketlerden toplanan verilerin girişi ve

istatistiksel analizlerin yapılması SPSS 11.0 paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Örneklemin belirlenmesinde ise "Olasılıksal Olmayan Örneklem Türleri"nden "Amaçlı Örneklem" türü tercih edilmiştir. Bu tür örneklem seçiminde araştırmacı kimleri seçeceğine kendisi karar verir ve araştırmanın amacına en uygun olanları örnekleme alır. Evrendeki her tabaka için bir kota konulmadığı gibi her önüne gelen de örnekleme alınmaz (Balci, 2001: 102). Amaçlı örneklem; araştırmacının istediği bilgileri alabileceği elemanları seçmek istediği durumlarda, ulaşılması zor bir evrenin üyelerinin örnekleme alınmasında ve derinlemesine araştırmalarda kullanılacak insanların ve olayların seçiminde kullanılır (Neuman, 1997: 206).

3.1.8 Soru Formunun Özellikleri

Soru formu; literatür taraması ve daha önce kullanılmış güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ilgili ölçeklerden elde edilen bilgilerden yola çıkarak özgün bir şekilde tasarlanmıştır. Soru formunun geçerliliği; yüzey geçerliliği ve KMO Barlett değeri ile sağlanırken güvenilirliği de Cronbach Alpha hesaplaması aracılığıyla kanıtlanmıştır.

Soru formu toplamayı amaçladığı bilgiler bakımından dört ana bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde cinsiyet, yaş ve çalışma süresi gibi demografik bilgileri elde etmeyi amaçlayan sorular yer almıştır. İkinci bölümde örgüt kültürünü, üçüncü bölümde örgütsel bağlılığı ve son bölümde ise iş tatminini ölçen sorular yer almaktadır.

3.1.9 Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler

Öncelikle katılımcıların genel özelliklerinin görülebilmesi amacıyla tanımlayıcı (descriptive) analizler (yüzde, frekans, mod, medyan, aritmetik ortalama ve standart sapma) uygulanmıştır.

İş tatminini belirleyen faktör analizinde öncelikle genel ortalama ve varyans hesaplaması yapılmış, sonraki aşamada ise faktör analizi aracılığıyla anlamlı olan varyansın kaç başlığa indirgeneceği ve bu başlıkların neler olacağı belirlenmiştir. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini puan indeksi oluşturularak her bir denek için bu üç konuda puan hesaplaması yapılmış ve iş tatmini ve örgüt kültürü ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Son

aşamada ise deneklerin yaş, iş tecrübesi, eğitim seviyesi ve görev türlerine göre iş tatminlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koyabilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve pearson korelasyon uygulanmıştır.

3.1.9.1 Faktör Analizi

Bilimsel etkinliklerin başlıca amaçlarından biri de gözlemlenen olaylar arasındaki ilişkileri, teorik formülasyonlar şeklinde özetlemektir. Araştırılacak konuların neredeyse sonsuz olması bilimsel konularda genel bir ifadeye ulaşmayı güç kılmaktadır. Ancak bir genel ifade şu şekilde açıklanabilir: Bilim adamları bir takım değişkenler arasındaki ilişkileri analiz eder bu ilişkiler bazı koşullarda bulunan bireyler üzerinde değerlendirilir (Kim ve Mueller, 1978).

Faktör analizi pek çok sayıdaki değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek ve bu değişkenlerin ortak boyutlarını ortaya çıkarıp açıklamaya çalışır. Buradaki temel amaç bu değişkenlerdeki bilgiyi en az bilgi kaybıyla az sayıdaki boyutlara indirmektir. Faktör analizinin iki temel amacı vardır (Erdoğan, 2003: 352).

1.Değişkenler arası ilişkinin yapısını ortaya koymak: Bu amaca ulaşabilmek için değişkenler arasında korelasyon analizi yapılır. Analiz sonucuna göre kategoriler gruplandırılır.

2.Veri Azaltma (data reduction): Bu yöntemle çok sayıdaki değişkenlerden onları belli bir başlık altında toplayan değişkenler belirlenir. Çok daha az sayıda değişken setleri oluşturulur.

3.1.9.2 Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Tek faktörlü varyans analizi ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek için kullanılır. Bu analizin yapılabilmesi için aşağıdaki varsayımların yerine getirilmiş olması gerekir (Büyüköztürk, 2002:44, Norusis, 2002: 301).

1.Bağımlı değişkenin ölçüm düzeyi en az aralık ölçeğinde olmalıdır.

2.Puanlar bağımlı değişkende etkisi araştırılan faktörün her bir düzeyinde normal dağılım gösterir.

- 3.Ortalama puanların karşılaştırılacağı örneklem ilişkisizdir.
4. Örneklem varyansları eşittir.

3.1.9.3 Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konması, değişkenlerin ölçme yapısına, dağılımın özelliklerine, aralarındaki ilişkinin doğrusal olup olmamasına, değişken sayısına ve kontrol durumuna bağlı olarak farklı istatistiksel araçlar kullanılarak yapılmaktadır. İki değişken arasındaki ilişki, ikili ya da basit korelasyon olarak adlandırılan korelasyon teknikleri aracılığıyla hesaplanır (Büyüköztürk, 2002: 31).

Araştırma tasarımında kullanılan ölçüm düzeyleri mesafeli ya da oranlı olabilir. Bu ölçüm düzeyine ait değişkenlerde “Pearson product moment correlasyon” testi yapılır. Bu test aracılığıyla hem anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı test edilir, hem de eğer anlamlı ilişki varsa, ilişkinin yönü ve gücü belirlenir (Erdoğan, 2003: 292).

3.2 ARAŞTIRMA BULGULARI ve YORUM

Bu bölümde hipotezlerle sorgulanan konular uygun istatistiksel analizler kullanılması yoluyla elde edilen sonuçlar ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Öncelikle araştırmaya katılanların özelliklerini görebilmek amacıyla betimleyici analiz sonuçları ele alınacaktır. Daha sonraki aşamada ise “örgüt kültürü, iş tatmini” ve “örgütsel bağlılık, iş tatmini” ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan analiz sonuçları ayrıntılı bir şekilde değerlendirilecektir.

3.2.1 Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Bu başlık altında araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine verdikleri yanıtlar ele alınacaktır.

3.2.1.1 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Tablo 3: Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Erkek	218	90,1	90,5
Kadın	23	9,5	9,5
Toplam	241	99,6	100,0
Cevapsız	1	,4	
G Toplam	242	100,0	

Deneklerin cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında "erkek" oranında bir yığılmanın olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların % 99,6'sının cinsiyetle ilgili soruya yanıt verdikleri görülmektedir. Tablo 3'de de görüldüğü gibi katılımcıların % 90,1 gibi önemli bir bölümü erkek; % 9,5'i de bayan deneklerden oluşmaktadır.

3.2.1.2 Katılımcıların Yaş Değişkenine İlişkin Analizleri

Tablo 4: Yaş Değişkenine İlişkin Merkezi Eğilim İstatistikleri

Yaş

N	Geçerli	234
	Cevapsız	8
Aritmetik Ortalama		41,94
Ortanca		43,00
Tepe Değer		43
Standart Sapma		8,653
En Düşük		21
En Yüksek		74

Deneklerin yaş değişkenine ilişkin analizleri iki farklı biçimde ele alınmıştır. Deneklere açık uçlu olarak yöneltilen yaş sorusuna alınan yanıtlar tablo 4'de de görüldüğü gibi aritmetik ortalama (41,94), ortanca (43), tepe değer (43), standart sapma (8,653), en düşük (21) ve en yüksek (74) değerlerin hesaplanmasını sağlamıştır.

Yaş değişkenine ilişkin ikinci analiz ise açık uçlu sorulara alınan yanıtların beş farklı kategori haline getirilmesi ve bu kategorilerin frekans analizine tabi tutulması şeklinde uygulanmıştır. Frekans analiz sonuçlarına göre tablo 5'de de görüldüğü gibi deneklerin yaş dağılımlarına bakıldığında ise yoğunlaşmanın 45-52 aralığında olduğu görülmektedir. Tablo 5' de de görüldüğü gibi deneklerin % 96,7'si yaşla ilgili soruya yanıt vermişlerdir. Deneklerin % 33,1 gibi oldukça önemli bir bölümü 45-52 yaş aralığındayken, % 30,6'sı 37-44, % 18,6'sı 29-36, %7,9'u, 21-28, % 6,6'sı da 53 ve üzeri yaş dilimindedirler.

Tablo 5 :Çalışanların Yaş Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
21-28	19	7,9	8,1
29-36	45	18,6	19,2
37-44	74	30,6	31,6
45-52	80	33,1	34,2
53 ve üzeri	16	6,6	6,8
Toplam	234	96,7	100,0
Cevapsız	8	3,3	
G Toplam	242	100,0	

3.2.1.3.Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı**Tablo 6: Çalışanların Medeni Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evli	221	91,3	93,2
Bekar	15	6,2	6,3
Dul	1	,4	,4
Toplam	237	97,9	100,0
Cevapsız	5	2,1	
G Toplam	242	100,0	

Tablo 6'da da görüldüğü gibi deneklerin neredeyse tamamı (% 97,9'u) medeni durumla ilgili soruyu yanıtlamışlardır. Yanıtlara göre deneklerin % 91,3'ü evli, % 6,2'si bekar ve % 0,4'ü de dul çalışanlardan oluşmaktadır.

3.2.1.4. Katılımcıların Çalışma Süresi

Tablo 7: Çalışma Süresine İlişkin Merkezi Eğilim İstatistikleri

çalışma yılı	
Geçerli	213
Cevapsız	29
Arımetik Ortalama	17,021
Ortanca	19,000
Tepe Değer	20,0
Standart Sapma	9,8183
En Düşük	,5
En Yüksek	49,0

Deneklerin çalışma sürelerine (yıl) ilişkin analizleri iki farklı biçimde ele alınmıştır. Deneklere açık uçlu olarak yöneltilen "bu şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz?" sorusuna alınan yanıtlar tablo 7'de de görüldüğü gibi arımetik ortalama (17,021), ortanca (19), tepe değer (20), standart sapma (9,818), en düşük (0,5) ve en yüksek (49) değerlerin hesaplanmasını sağlamıştır.

Çalışma süresine ilişkin ikinci analiz ise açık uçlu sorulara alınan yanıtların dört farklı kategori haline getirilmesi ve bu kategorilerin frekans analizine tabi tutulması şeklinde uygulanmıştır. Frekans analiz sonuçlarına göre tablo 8'de de görüldüğü gibi deneklerin çalışma süresi dağılımlarına bakıldığında ise yoğunlaşmanın 21-30 kategorisinde olduğu görülmektedir. Tablo 6' da da görüldüğü gibi deneklerin % 88'i çalışma süresi ile ilgili soruya yanıt vermişlerdir. Deneklerin % 29,8'i gibi oldukça önemli bir bölümü 21-30 yıl kategorisindeyken, % 28,5'i 10 ve aşağısı, % 26,4'ü 11-20, % 3,3'ü de 31 ve üzeri (yıl) çalışma süresi kategorisinde yer almaktadır.

Tablo 8: Çalışma Süresi Dağılımı (Yıl)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
10 ve aşağısı	69	28,5	32,4
11-20	64	26,4	30,0
21-30	72	29,8	33,8
31 ve üzeri	8	3,3	3,8
Toplam	213	88,0	100,0
Cevapsız	29	12,0	
G Toplam	242	100,0	

3.2.1.5.Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı**Tablo 9: Çalışanların Öğrenim Durumu Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
İlkokul	54	22,3	22,5
Ortaokul	29	12,0	12,1
Lise	97	40,1	40,4
M.Y.O	6	2,5	2,5
Fakülte	51	21,1	21,3
Lisansüstü	3	1,2	1,3
Toplam	240	99,2	100,0
Cevapsız	2	,8	
G Toplam	242	100,0	

Deneklerin eğitim durumuna göre dağılımlarında ise yoğunlaşmanın "Lise" düzeyinde olduğu göze çarpmaktadır. Eğitim durumuyla ilgili soruya deneklerin % 99,2'si yanıt vermişlerdir. Tablo 9'da da görüldüğü gibi çalışmaya katılanların % 40,1'i gibi önemli bir bölümü lise düzeyinde eğitime sahipken; % 22,3'ü İlkokul; % 21,1'i fakülte, % 12'si ortaokul, % 2,5'i Meslek Yüksek Okulu ve % 1,2'si de lisansüstü düzeyinde eğitime sahiptirler.

3.2.1.6. Görev Türü

Tablo 10:Çalışanların Görev Türü

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
İşçi	120	49,6	52,4
Usta	33	13,6	14,4
Ustabaşı	9	3,7	3,9
Müdür	7	2,9	3,1
Şef	9	3,7	3,9
Mühendis	4	1,7	1,7
Büro Elemanı	47	19,4	20,5
Toplam	229	94,6	100,0
Cevapsız	13	5,4	
G Toplam	242	100,0	

Görev türü ile ilgili soruya katılımcıların % 94,6'sı yanıt vermişlerdir. Tablo 10'da da görüldüğü gibi katılımcıların % 49,6 gibi önemli bir bölümü işçiyken; % 19,4'ü büro elemanı, % 13,6'sı usta, % 3,7'si ustabaşı, yine % 3,7'si şef, % 2,9'u da müdürden oluşmaktadır.

3.2.2 Yanıtların Betimleyici Bulguları

3.2.2.1 Katılımcıların Örgüt Kültürü Sorularına Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları

Deneklerin örgüt kültürü sorularına verdikleri yanıtların frekansları ve yüzde dağılımları aşağıda tablo 11'de ayrıntılı olarak görülmektedir.

Tablo 11: Örgüt Kültürü Yanıtlarının Betimleyici Bulguları

İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katlıyorum		Tamamen Katlıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Örgütün çıkar ve amaçları bireysel çıkar ve amaçlarımdan önce gelir	11	4.5	26	10.7	22	9.1	102	42.1	77	31.8
Çalıştığım kurum sahip olduğu örgütsel kültür aracılığıyla diğer kurumlardan rahatça ayırt edilebilir	5	2.1	20	8.3	26	10.7	126	52.1	62	25.6
Kurumda çalışanları bir arada tutan en önemli unsur örgütün kültürel değerleridir	8	3.3	42	17.4	31	12.8	109	45	50	20.7
Yazılı kurallar olmasa da çalışanlar görev ve sorumluluklarını bilirler	17	7	9	3.7	119	49.2			91	37.6
Örgütün sahip olduğu değer ve yargılar çalışan davranışını yönlendirmede birincil etkiye sahiptir	5	2.1	30	12.4	39	16.1	114	47.1	46	19
Örgütteki temel değer ve kurallar herkes tarafından benimsenir ve paylaşılır	4	1.7	38	15.7	31	12.8	116	47.9	49	20.2
Bu şirkette bir konuda görüş bildirdiğimde arkadaşlar beni dinler ve gerekirse katkıda bulunur	14	5.8	41	16.9	40	16.5	112	46.3	29	12
Bu şirkette işle ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır	21	8.7	55	22.7	21	8.7	104	43	35	14.5
Bu şirketin bir misyonu olduğuna inanıyorum	6	2.5	14	5.8	27	11.2	105	43.4	79	32.6
Bu şirkette her yıl geleneksel olarak kutlanan personelin de katıldığı olaylar ve törenler vardır	57	23.6	72	29.8	29	12	64	26.4	16	6.6
Çalışma arkadaşlarımdan biriyle bir problemim olduğunda bunu rahatlıkla konuşabilirim	17	7	34	14	19	7.9	125	51.7	46	19
Şirketle ilgili tüm kararlar çalışanlarla birlikte verilir	70	28.9	85	35.1	32	13.2	34	14	12	5
Bu şirkette yöneticiler şirketle ilgili yeni fikirleri ve bilgileri çalışanlarla paylaşırlar	48	19.8	91	37.6	38	15.7	55	22.7	7	2.9
Bu şirkette çalışanlar şirketin yararına olduğuna inansalar da şirket kurallarını çiğnemezler	13	5.4	34	14	61	25.2	95	35.3	37	15.3
Bu şirkette işimle ilgili bir problemin çözümünde karar verirken yöneticiler fikrimi alır	41	16.9	64	26.4	22	9.1	87	36	26	10.7
Bu şirkette herkes fikrini açıkça söyleyebilir	54	22.3	92	38	31	12.8	48	19.8	13	5.4
Bu şirketin geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir ve geçmişten gelen öyküler, espriler zamanla kullanılır	11	4.5	31	12.8	34	14	106	43.8	52	21.5
Bu şirkette kabul gören değer yargıları ve kurallar her fırsatta sloganlar yazışma ve konuşmalarda bildirilir	16	6.6	47	19.4	56	23.1	103	42.6	17	7
Bu şirkette yöneticiler işe eleman alırken kurum değerlerini ön planda tutarlar	57	23.6	40	16.5	50	20.7	64	26.4	29	12
Bu şirketin amaçları tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde bilinip yorumlanmaktadır	11	4.5	42	17.4	39	16.1	119	49.2	30	12.4
Bu şirkette belli bir giyim tarzı vardır	5	2.1	31	12.8	20	8.3	134	55.4	51	21.1

3.2.2.2 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Sorularına Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları

Deneklerin örgütsel bağlılık sorularına verdikleri yanıtların frekansları ve yüzde dağılımları tablo 12'de ayrıntılı olarak görülmektedir.

Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Yanıtlarının Betimleyici Bulguları

İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Kathıyorum		Tamamen Katılmıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Tekrar seçme imkanım olsaydı burada çalışmak isterdim	17	7	20	8.3	24	9.9	99	40.9	81	33.5
İş yerimin sorunları sanki benim sorunlarım gibidir	4	1.7	11	4.5	15	6.2	121	50	90	37.2
Burada çalışmaktan gurur duyuyorum	2	0.8	7	2.9	18	7.4	95	39.3	114	47.1
Yaptığım işten hoşlandığım sürece hangi şirkette çalıştığım çok önemli değil	13	5.4	58	24	19	7.9	92	38	55	22.7
İşime bağlılığımın oldukça güçlü olduğunu hissediyorum	6	2.5	2	0.8	7	2.9	106	43.8	114	47.1
Eğer başka bir şirket, yaptığım iş için daha fazla ücret teklif ederse düşünmeden kabul ederim	53	21.9	77	31.8	27	11.2	51	21.1	30	12.4
Çalıştığım şirkette kendimi ailenin bir ferdi olarak hissediyorum	12	5	13	5.4	23	9.5	108	44.6	80	33.1
Çalıştığım şirketi en yakın arkadaşlarıma öneririm	5	2.1	16	6.6	23	9.5	126	52.1	64	26.4
Çalıştığım şirketi arkadaşlarıma bahsetmekten gurur duyuyorum	6	2.5	5	2.1	16	6.6	110	45.5	100	41.3

3.2.2.3 Katılımcıların İş Tatmini Sorularına Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları

Deneklerin iş tatmini sorularına verdikleri yanıtların frekansları ve yüzde dağılımları tablo 13'de ayrıntılı olarak görülmektedir.

Tablo 13: İş Tatmini Yanıtlarının Betimleyici Bulguları

İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İş yerinin iş kazalarına ilişkin sağladığı imkanlar beni tatmin eder	13	5.4	27	17.2	32	13.2	115	47.5	48	19.8
Çalışma ortamının ısı, nem, havalandırma, çevre düzenlemesi, yemekhanesi vb. şartları yeterli düzeydedir	21	8.7	53	21.9	7	2.9	112	46.3	43	17.8
İş yeri çalışanlarına yeterli ulaşım olanakları sağlar	9	3.7	4	1.7	7	2.9	136	56.2	79	32.6
Çalışma saatleri çalışanın özel hayatındaki ilişkilerini sağlıklı biçimde yürütebilmesi için gerekli esnekliğe sahiptir	11	4.5	25	10.3	10	4.1	137	56.6	55	22.7
İş yeri koşulları çalışanların sağlığına uygundur	13	5.4	37	15.3	24	9.9	114	47.1	50	20.7
Çalışma ortamının temizlik ve düzeni tatmin edici düzeydedir	7	2.9	38	15.7	17	7	130	53.7	43	17.8
İş yerinin geleceğim açısından vaat ettiği güven derecesi tatmin edici düzeydedir	19	7.9	38	15.7	40	16.5	98	40.5	45	18.6
Yaptığım işin karşılığında tatmin edici bir ücret alıyorum	24	9.9	34	14	21	8.7	124	51.2	32	13.2
Bu şirkette cazip sosyal olanaklar mevcuttur	13	5.4	30	12.4	20	8.3	122	50.4	54	22.3
Şirketin durumu, iş konumu ve ülke şartları dikkate alındığında şu anda alınan ücret düzeyi tatmin edici düzeydedir	30	12.4	34	14	27	11.2	118	48.8	30	12.4
Ücret artışları çalışanların performanslarıyla doğrudan ilişkilidir	52	21.5	75	31	31	12.8	53	21.9	26	10.7
Şirketin ücret politikası çalışanlar tarafından bilinir	41	16.9	56	23.1	54	22.3	64	26.4	20	8.3
İşletmede adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır	63	26	76	31.4	35	14.5	42	17.4	17	7
Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan memnunum	7	2.9	14	5.8	13	5.4	119	49.2	82	33.4
Eğer seçme olanağım varsa grup içinde çalışmayı tek başıma çalışmaya tercih ederim	15	6.2	62	25.6	26	10.7	84	34.7	51	21.1
Bu şirkette çalışanlar birbirlerine her konuda yardım etmeye hazırdırlar	16	6.6	32	13.2	33	13.6	123	50.8	35	14.5
Bu şirkette iş arkadaşlarımla birlikte büyük mutlu bir aile gibiyiz	14	5.8	41	16.9	28	11.6	113	46.7	41	16.9
Çalışanlar arasında iş bölümü vardır	6	2.5	13	5.4	7	2.9	156	64.5	54	22.3
Çalıştığım bölümde genellikle kararlar görüş birliğine dayanarak alınır	10	4.1	48	19.8	30	12.4	118	49.8	26	10.7

Bu şirkette duyduğum ve aldığım takdir aldığım eleştiriden daha fazladır	18	7.4	52	21.5	44	18.2	93	38.4	29	12
Yöneticiler çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirebilmek için bütün gayreti gösterirler	36	14.9	60	24.8	48	19.8	68	28.1	24	9.9
İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve üretim tekniklerine yönelik fikirlerim dikkate alınır	29	12	69	28.5	37	15.3	78	32.2	23	9.5
Yöneticiler karar alırken astların görüşlerini alırlar	40	16.5	72	29.8	34	14	76	31.4	18	7.4
Yöneticiler şirketin gelişmesi ve sonuçları hakkında çalışanları bilgilendirir	32	13.2	65	26.9	33	13.6	88	36.4	19	7.9
Yöneticiler bölümün başarılarını çalışanlarıyla paylaşırlar	38	15.7	67	27.7	28	11.6	86	35.5	19	7.9
Yöneticiler çalışanların herhangi bir şikayeti olduğunda sorunlarıyla ilgilenir	29	12	52	21.5	34	14	100	41.3	22	9.1
Yaptığım iş bana başarı ve övünme hissi veriyor	5	2.1	20	8.3	21	8.7	131	54.1	59	24.4
Çalışanların görev ve yetki sınırları net olarak bellidir	21	8.7	54	22.3	23	9.5	89	36.8	47	19.4
İşimin sahip olduğu toplum nezdindeki saygınlık düzeyi beni tatmin eder	2	0.8	30	12.4	28	11.6	136	56.2	43	17.8
Yaptığım iş bilgi ve yeteneklerimi kullanmama imkan verir	7	2.9	38	15.7	19	7.9	130	53.7	43	17.8
Yaptığım iş sahip olduğum zihinsel ve bedensel beceriler bakımından beni zorlamamaktadır	7	2.9	32	13.2	11	4.5	130	53.7	56	23.1
Yaptığım iş kişisel gelişimime imkan tanır	9	3.7	33	13.6	24	9.9	129	53.3	38	15.7
Bu şirkette iş değerlendirme politikası işe en uygunları yükseltecek biçimde planlanmıştır	36	14.9	70	28.9	52	21.5	62	25.6	19	7.9
İş değerlendirme sisteminde başarımlar dikkate alınır	37	15.3	63	26	29	12	92	38	16	6.6
Şirketimde etkili bir performans değerlendirme sistemi vardır	43	17.8	84	34.7	51	21.1	45	18.6	16	6.6
Şirketimde terfi ve atamalar adil ve tarafsız bir şekilde yapılır	56	23.1	73	30.2	48	19.8	38	15.7	21	8.7
Etkili bir kariyer planlama sistemi vardır	43	17.8	81	33.5	52	21.5	45	18.6	13	5.4
İşinizdeki başarınız amirlerinizce yeteri kadar takdirle karşılanır	30	12.4	56	23.1	45	18.6	84	34.7	22	9.1
İş yerinde çalışanlar değerlendirilirken objektif kriterler kullanılır	33	13.6	59	24.4	70	28.9	59	24.4	19	7.9
Çalışanların performansı yöneticiler tarafından yeterince değerlendirilir	38	15.7	60	24.8	42	17.4	75	31	25	10.3

3.2.3. İş Tatminini Belirleyen Faktörler ve Faktör Analizi Sonuçları

Uygulanan ölçekte iş tatminini ölçen 40 soru (item) bulunmaktadır. Metodoloji kısmında da belirtildiği gibi ölçek literatür taraması ve önceki çalışmalarda kullanılan ölçeklerden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilmiştir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik şartları sağlanmıştır.

40 madde (item) faktör analizine tabi tutulmuştur. Analizde rotasyon varimax seçilmiştir çünkü bu yolla varyasyonun bütün faktörlerde maksimize olması sağlanmıştır. Öz değer (eigenvalue) 1'den büyük ve minimum yükleme değeri 0,40 alındığında toplam

varyansın % 62,27'sini açıklayan 5 iş tatmini faktörü elde edilmiştir. Analizde 9 soru (item) farklı gerekçelerle analiz dışı tutulmuştur. Tablo 14 analiz sonuçlarını ayrıntılı olarak açıklamaktadır.

Tablo 14: İş Tatmini Maddelerinin (İtemların) Faktör Yüklemeleri (N=242)

	Ort	SS	Faktörler				
			1	2	3	4	5
Yönetim Uygulamaları Terfi ve Ödüllendirme Sistemi							
Şirketimde terfi ve atamalar adil ve tarafsız bir şekilde yapılır	2.56	1.25	.851				
Etkili bir kariyer planlama sistemi vardır	2.59	1.15	.832				
Çalışanların performansı yöneticiler tarafından gerektiği gibi değerlendirilir	2.95	1.27	.829				
İşyerinde çalışanlar değerlendirilirken objektif kriterler kullanılır	2.88	1.16	.816				
Şirketimde etkili bir performans değerlendirme sistemi vardır	2.61	1.17	.816				
İşinizdeki başarılarınız amirlerinizce yeteri kadar takdirle karşılanır	3.05	1.21	.751				
İş değerlendirme sisteminde başarıma dikkate alınır	2.95	1.24	.743				
Yöneticiler şirketin gelişmesi ve sonuçları hakkında çalışanları bilgilendirir	2.99	1.23	.732				
Yöneticiler bölümün başarılarını çalışanlarıyla paylaşır	2.92	1.26	.728				
Bu şirkette iş değerlendirme politikası, işe en uygunları yükseltecek şekilde planlanmıştır	2.82	1.20	.662				
Yöneticiler çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirebilmek için bütün gayreti gösterirler	2.93	1.25	.641				
İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve üretim tekniklerine yönelik fikirlerim dikkate alınır	2.99	1.22	.599				
Yöneticiler karar verirken astların görüşlerini alırlar	2.83	1.25	.585				
Yöneticiler çalışanların herhangi bir şikayeti olduğunda sorunlarıyla ilgilenir	3.14	1.22	.567				
Bu şirkette duyduğum ve aldığım takdir eleştiriden fazladır	3.27	1.16	.523				
1. Faktör Maddeleri Genel Aritmetik Ortalama	2.89						
Çalışma Şartları							
İşyeri koşulları çalışanların sağlığına uygundur	3.63	1.13		.722			
İşyerinin iş kazalarına ilişkin sağladığı imkanlar beni tatmin eder	3.44	1.26		.672			
Çalışma ortamının temizlik ve düzeni tatmin edici düzeydedir	3.70	1.04		.654			
Çalışma ortamının ısı, nem, havalandırma, çevre düzenlemesi vb. şartları yeterlidir	3.44	1.26		.645			
İş yeri çalışanlarına yeterli ulaşım olanakları sağlar	4.16	.870		.642			
Çalışma saatleri çalışanın özel hayatındaki ilişkilerini sağlıklı biçimde yürütebilmesi için gerekli esnekliğe sahiptir	3.84	1.04		.560			
2. Faktör Maddeleri Genel Aritmetik Ortalama	3.70						

İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi							
Yaptığım iş bilgi ve yeteneklerimi kullanmama imkan verir	3.69	1.03					.762
İşimin sahip olduğu toplum nezdindeki saygınlık düzeyi beni tatmin eder	3.79	.912					.583
Yaptığım iş bana başarı ve övünme hissi veriyor	3.93	.931					.578
Yaptığım iş sahip olduğum zihinsel ve bedensel becerilerim bakımından beni zorlamamaktadır	3.83	1.03					.440
3. Faktör Maddeleri Genel Aritmetik Ortalama	3.81						
Çalışma Arkadaşları							
Bu şirkette çalışanlar her konuda birbirlerine yardım etmeye hazırdırlar	3.54	1.10					.796
Bu şirkette iş arkadaşlarımla birlikte büyük, mutlu bir aile gibiyiz	3.53	1.14					.675
Bölümümde çalışanlar arasında iş bölümü vardır	4.01	.843					.585
Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan memnunum	4.09	.952					.494
4. Faktör Maddeleri Genel Aritmetik Ortalama	3.79						
Ücret							
Şirketin durumu, iş konumu ve ülke şartları dikkate alındığında şu anda alınan ücret düzeyi tatmin edici düzeydedir	3.45	1.19					.747
Yaptığım işin karşılığında tatmin edici bir ücret alıyorum	3.35	1.23					.660
5. Faktör Maddeleri Genel Aritmetik Ortalama	3.40						
Tüm Faktör Maddeleri Aritmetik Ortalama	3.52						
Eigenvalue			12.15	2.29	1.85	1.59	1.36
Açıklanan Varyans (%)			27.32	10.61	8.31	7.51	6.42
Cronbach's alpha			95.03	79.19	65.29	70.03	77.27
KMO sampling adequacy	.908						
Barlett's of sphericity	$x^2=3553.724$ $sd=496$ $p=0.0001$						

Faktör analiz sonuçlarına göre iş doyumunu faktörlerinden ilki “Yönetim Uygulamaları Terfi ve Ödüllendirme Sistemi” faktörüdür. Bu sonuç deneklerin iş doyumuna ulaşmalarında en önemli faktörün Yönetim Uygulamaları Terfi ve Ödüllendirme Sistemi faktörü olduğuna işaret etmektedir. Elde edilen ilk faktör oldukça yüksek yük değerlerine sahiptir. Birinci faktörün güvenilirlik değeri de oldukça tatmin edici bir düzeydedir (Cronbach's alpha= 95.03) ve ilk faktör toplam varyansın % 27.32'si gibi önemli bir oranını açıklamaktadır.

İş doyumunda ikinci faktör olarak “Çalışma Şartları” faktörü elde edilmiştir. Analiz sonucuna göre bu faktör altında işyeri koşullarının çalışanların sağlığına uygun olması, çalışma ortamının ısı, nem, havalandırma, çevre düzenlemesi vb. şartlarının yeterli olması, çalışma ortamının temizlik ve düzeninin tatmin edici düzeyde olması maddelerinin (sorularının) ön plana çıktığı görülmektedir. İkinci faktörün de güvenilirlik değeri ve yük

değerleri oldukça yüksektir (Cronbach's alpha= 79.19). İkinci faktör de toplam varyansın % 10.61'ini açıklamaktadır.

Analiz sonucunda elde edilen üçüncü faktör ise “İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi” faktörüdür. İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi faktörünün önemi analiz sonucunda ortaya çıkmıştır. Üçüncü faktör altında ise yapılan işin başarı ve övünme hissi veriyor olması, yapılan işin çalışanların bilgi ve yeteneklerini kullanmalarına izin veriyor olması, işin toplum nezdindeki saygınlık düzeyi gibi maddelerinin (soruların) ön plana çıktığı görülmektedir. Üçüncü faktör de oldukça yüksek yük değerlerine sahiptir. (Cronbach's alpha= 65.29). Üçüncü faktör toplam varyansın % 8.31'ini açıklamaktadır.

İş doyumunu belirleyen faktör analizinde “Çalışma Arkadaşları” dördüncü faktör olarak elde edilmiştir. Bu faktör altında; şirkette çalışanların her konuda birbirlerine yardım etmeye hazır olmaları, çalışanların şirkette kendilerini büyük mutlu bir aile olarak görmeleri ve çalışanlar arasında iş bölümünün olması gibi maddelerin (soruların) ön plana çıktığı görülmektedir. Dördüncü faktör de oldukça yüksek yük değerlerine sahiptir. (Cronbach's alpha= 70.03). Dördüncü faktör toplam varyansın % 7.51'ini açıklamaktadır.

Analizin ortaya koyduğu beşinci ve son faktör ise "Ücret" faktörüdür. Beşinci faktör de oldukça yüksek yük değerlerine sahiptir (Cronbach's alpha= 77.27). Beşinci faktör toplam varyansın % 6.42'sini açıklamaktadır.

Beş faktör toplamda toplam varyansın % 60.22 gibi oldukça önemli bir kısmını açıklamaktadır. Ayrıca tüm faktörlerin sahip oldukları yüksek güvenilirlik değerleri de dikkat çekici diğer bir unsurdur. Faktör analiz sonuçlarına göre altı faktör alt başlığından oluşan 2 numaralı hipotez; (iş tatminini belirleyen örgütsel faktörlerin etkinliği ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır) elde edilen beş faktör sayesinde büyük ölçüde doğrulanmıştır.

3.2.4 Güçlü Örgüt Kültürü ve İş Tatmini

Araştırmanın 1 numaralı hipotezi olan ve “güçlü örgüt kültürü ile işgörenlerin iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır” şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiştir. Bu amaca yönelik olarak soru formunda 1-21 arasında bulunan örgüt kültürü sorularına denekler tarafından verilen yanıtlar “compute” komutu aracılığıyla toplanarak her bir denek için örgüt kültürü puanı hesaplanarak ayrı bir sütunda “örgüt kültürü puan indeksi”

oluşturulmuş, bu sayede “aralıklı (sürekli)” ölçüm düzeyinde bir değişken elde edilmiştir. Aynı işlem; soru formunda 31-70 arasında yer alan iş tatmini sorularına verilen yanıtlar için uygulanmıştır. İş tatmini için de ayrı bir “iş tatmini puan indeksi” oluşturulmuştur.

Ölçekteki maddelerin hepsi pozitif yönlü olduğu için, puanlamada bir dönüştürme söz konusu değildir. Madde sayısı 21, seçenek sayısı da beş olduğundan ölçekten alınacak en yüksek puan 105 en düşük puan ise 21 dir. Puan genişliği ise 84 tür. Puanların düşmesi kültürün zayıf olduğunun, yükselmesi ise örgüt kültürünün güçlü olduğunu göstermektedir. Örgüt kültürü puan indeksinin aritmetik ortalama (69,55), ortanca (70), tepe değer (67), standart sapma (12,931), en düşük (35) ve en yüksek (100) değerleri tablo 15’de yer alırken aynı istatistiklerin iş tatmini puan indeksi için hesaplamaları ise tablo 16’da görülmektedir. Örgüt çalışanlarının güçlü örgüt kültürüne ilişkin verdikleri cevapların sayısal ortalaması (69,55)’tir bu da güçlü bir örgüt kültürünün varlığının göstergesidir.

Tablo 15 : Örgüt Kültürü Puan İndeksi Merkezi Eğilim İstatistikleri

Ö.K.PUAN		
N	Valid	242
	Missing	0
Mean		69,55
Median		70,00
Mode		67
Std. Deviation		12,931
Minimum		35
Maximum		100

Tablo 16’da da görüldüğü gibi iş tatmini puan indeksinin aritmetik ortalaması 129.51, ortancası 130, tepe değeri 111, standart sapması 27,188, en düşük 51 ve en yüksek değeri ise 200’dür. Ölçekteki maddelerin hepsi pozitif yönlü olduğu için, puanlamada bir dönüştürme söz konusu değildir. Madde sayısı 40, seçenek sayısı da beş olduğundan ölçekten alınacak en yüksek puan 200 en düşük puan ise 40’tır. Puan genişliği ise 160’tır. Puanların düşmesi çalışanların iş tatmininin sağlanmadığının, yükselmesi ise çalışanların iş tatmininin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 16: İş Tatmin Puan İndeksi Merkezi Eğilim İstatistikleri

İŞ.T.PUAN		
N	Valid	242
	Missing	0
Mean		129,51
Median		130,00
Mode		111
Std. Deviation		27,188
Minimum		51
Maximum		200

Güçlü örgüt kültürü ve iş tatmini için elde edilen iki aralıklı değişken arasındaki ilişkiyi test edebilmek amacıyla (pearson) korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 17'de de görüldüğü gibi güçlü örgüt kültürü ile iş tatmini arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.66$, $p<.01$). Diğer bir deyişle örgüt kültürü güçlendikçe çalışanların elde ettikleri iş tatmini de artmaktadır. Korelasyon analizi sonucuna göre 1 numaralı hipotez olan ve "güçlü örgüt kültürü ile işgörenlerin iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır" şeklinde ifade edilen hipotez doğrulanmıştır. Bu sonuçlarla çalışmanın dayanağını oluşturan en önemli hipotez doğrulanmış olmaktadır.

Tablo 17: Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Korelasyon Analizi

		Ö.K.PUAN	İŞ.T.PUAN
Ö.K.PUAN	Pearson Correlation	1	,663
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	242	242
İŞ.T. PUAN	Pearson Correlation	,663	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	242	242

3.2.5 Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

Araştırmanın önemli hipotezlerinden biri olan “işgörenlerin iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezinin test edilmesi ve sonuçları bu başlık altında ele alınacaktır. Bu amaca yönelik olarak soru formunda 22-30 arasında bulunan örgütsel bağlılık sorularına denekler tarafından verilen yanıtlar (tıpkı örgüt kültürü puanlamasında olduğu gibi) “compute” komutu aracılığıyla toplanarak her bir denek için örgütsel bağlılık puanı hesaplanarak ayrı bir sütunda “örgütsel bağlılık puan indeksi” oluşturulmuş, bu sayede “aralıklı (sürekli)” ölçüm düzeyinde bir değişken elde edilmiştir. Aynı işlem; iş tatmini soruları için bir önceki analizde uygulanarak iş tatmini için de ayrı bir "iş tatmini puan indeksi" oluşturulmuştur.

Örgütsel bağlılığa ilişkin merkezi eğilim istatistikleri de tablo 18'de yer almaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık puan indeksinin aritmetik ortalaması 34.02, ortancası 35, tepe değeri 35, standart sapması 6,33, en düşük 8 ve en yüksek değeri ise 40'dir.

Tablo 18: Örgütsel Bağlılık İndeksi Merkezi Eğilim İstatistikleri

Ö.B.PUAN		
N	Valid	242
	Missing	0
Mean		34,02
Median		35,00
Mode		35
Std. Deviation		6,330
Minimum		8
Maximum		40

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini için elde edilen iki aralıklı değişken arasındaki ilişkiyi test edebilmek amacıyla (pearson) korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 19'da da görüldüğü gibi örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.52$, $p<.01$). Bu sonuç çalışanların iş tatmininin yükseldikçe örgüte olan bağlılıklarının da artacağını ortaya koymaktadır. Korelasyon analizi sonucuna göre 2

numaralı hipotez olan ve “işgörenlerin iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır” şeklinde ifade edilen hipotez doğrulanmıştır.

Tablo 19: Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Korelasyon Analizi

		İŞ.T.PUAN	Ö.B.PUAN
İŞ.T.PUAN	Pearson Correlation	1	,526
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	242	242
Ö.B.PUAN	Pearson Correlation	,526	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	242	242

3.2.6 İş Tecrübesi ve İş Tatmini

Çalışanların iş tecrübeleri (yıl) ile iş tatminleri arasında ilişki olabileceği araştırmacı tarafından öngörülen bir diğer hipotezdir. Bu öngörü ışığında “işgörenlerin iş tecrübesi ile iş tatminleri arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezi ortaya atılmıştır. Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla sürekli (aralıklı) değişken ölçüm düzeyine sahip olan iş tecrübesi ile (yıl) iş tatmini arasında (pearson) korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 20'de de görüldüğü gibi deneklerin çalışma süreleri ile elde ettikleri iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ($r=0.02$, $p>.01$). Bu analiz sonucuna göre 4 numaralı hipotez (işgörenlerin iş tecrübesi ile iş tatminleri arasında anlamlı ilişki vardır) reddedilmiştir.

Tablo 20: İş Tecrübesi ve İş Tatmini Korelasyon Analizi

		İŞ.T.PUAN	ÇALIŞMA YILI
İŞ.T.PUAN	Pearson Correlation	1	,024
	Sig. (2-tailed)	,	,723
	N	242	213
ÇALIŞMA YILI	Pearson Correlation	,024	1
	Sig. (2-tailed)	,723	,
	N	213	213

3.2.7 İşgören Yaşı ve İş Tatmini

Korelasyon analizi ile test edilen diğer bir hipotez ise 5 numaralı hipotez olan “işgörenlerin yaşı ile iş tatminleri arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezidir. Soru formunda sürekli değişken ölçüm düzeyinde tasarlanan yaş değişkenine alınan yanıtlar pearson korelasyon analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 21'de ayrıntılı olarak görülen analiz sonuçlarına göre işgören yaşı ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair bulguya ulaşılamamıştır ($r=0.12$, $p>.01$). Elde edilen bu sonuçlara göre 5 numaralı araştırma hipotezi de (işgörenlerin yaşı ile iş tatminleri arasında anlamlı ilişki vardır) reddedilmiştir.

Tablo 21: İşgören Yaşı ve İş Tatmini Korelasyon Analizi

		İŞ.T.PUAN	YAŞ
İŞ.T.PUAN	Pearson Correlation	1	,122
	Sig. (2-tailed)	,	,062
	N	242	234
YAŞ	Pearson Correlation	,122	1
	Sig. (2-tailed)	,062	,
	N	234	234

3.2.8 İşgörenlerin Eğitim Seviyesi ve İş Tatmini

Çalışmada yer alan demografik değişkenlerden biri de eğitim seviyesi değişkenidir. 6 numaralı hipotez çalışanların iş tatmin düzeylerinin onların eğitim seviyelerine göre farklılaşacağını içermektedir. Sıralayıcı ölçüm düzeyinde ölçülen eğitim değişkeni bağımsız değişkenine göre iş tatmini puanlarının kategoriler arası anlamlı farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) aracılığıyla test edilmiştir.

Tablo 22'de de görüldüğü gibi çalışanların iş tatmininden elde ettikleri doyum düzeyi onların eğitim seviyelerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($F=0,745$, $p>.05$). Bu sonuca göre “işgörenlerin iş tatminleri işgörenlerin eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermektedir” şeklinde ifade edilen 6 numaralı hipotezin reddedilmesine sebep olmuştur.

Tablo 22: Eğitim Seviyesi ve İş Tatmini Anova

İŞ.TPUAN

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2712,70	5	542,540	,745	,590
Within Groups	170328	234	727,897		
Total	173041	239			

3.2.9 İşgörenlerin Görev Türü ve İş Tatmini

Çalışanların bireysel niteliklerine göre elde ettikleri iş doyumunun farklılaşacağına ilişkin bir diğer hipotez de çalışanların görev türlerine göre iş tatmini farklılığının olacağını öne süren 7. ve son hipotezdir. Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla görev türlerine göre iş tatmini ortalamalarını karşılaştırmak üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 23'de de görüldüğü gibi çalışanların iş doyum puanları onların görev türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=0,333$, $p>.05$). Elde edilen bu sonuçla 7. ve son hipotez olan “işgörenlerin iş tatminleri işgörenlerin görev türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 23: Görev Türü ve İş Tatmini Anova

İŞ.TPUAN

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1485,02	6	247,503	,333	,919
Within Groups	164973	222	743,121		
Total	166458	228			

SONUÇ VE ÖNERİLER

Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği bir yapı anlaşılmaktadır. Örgütler amaçlarına insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır. Örgütsel etkinliğin ön koşulu insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların varlığı ile anlamlıdır. Bu gün için örgütler amaçlarına ulaşabilmek için güçlü bir örgüt kültürü oluşturarak çalışanların beklentilerine karşılık vermek ve onların iş tatmini ve verimliliklerini sağlamak zorundadır.

Rekabetin giderek artması, sınırların ortadan kalkması, küreselleşmenin ortaya çıkması ve dış pazarlara açılması, işletmelerin yaşamını sürdürmesinde ve gelişmesinde yeni arayışlara girmelerine sebep olmuştur. Bu yeni arayışlara cevap veren metotlardan biride “örgüt kültürüdür”. Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilerce seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Eren, 2000: 150). Örgüt kültürü o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireyler ile ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biri olabilmektedir.

Bir örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesidir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü insanların sahip oldukları amaçlar çeşitli sebeplerle farklılık arz eder. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir örgüte çalışmak üzere gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir. Örgüt kültürünün önemi bu noktada kendini hissettirir. Bir örgütte böyle bir kültürün oluşması durumunda çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Bunun ise çağımız örgütleri için önemli bir ayrıcalık olduğu bilinmelidir (Özdevecioğlu, 1994: 121).

Örgüt kültürünün, gerek işgörenlerin çalıştıkları ortamı benimsemeleri, gerekse işgörenlerin işe karşı olumlu tutum geliştirmeleri ve yüksek iş tatminine sahip olmaları üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, yönetimin çalışanlar arasında beşeri ilişkileri

dinamik tutmasının ve etkin bir örgüt kültürünü geliştirip güçlendirmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederek onların örgütle bütünleşmelerini, örgütün amaçlarını benimsemelerini, örgüte bağlılıklarının artmasını ve dolayısıyla daha etkin ve verimli çalışmasını sağlar. İşgörenlerin iş tatminini artırıcı bir etki yapan örgüt kültürü sonucunda ortaya çıkan ortak değer, norm ve davranışları benimseyen birey bu yönüyle belli bir grubun üyesi olur. Üyesi olduğu bu grup işgörenin davranış biçimi üzerinde etkili olması da doğal bir sonuçtur. İş tatmini yaratmada yönetime çok büyük bir sorumluluk düşmektedir. Çalışanlara yönetim tarafından verilen destek, çalışanları karar süreçlerinde söz sahibi yapma, yeterli bilgi sağlama iş tatmini oluşmasını sağlayan faktörlerdir. Yönetim tarzı ayrıca; liderlik becerileri, çalışan herkese adil davranılması, çalışanlara sürekli olumlu geri bildirimde bulunulması faktörlerini de içerir.

Örgüt kültürünün, işgörenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam yaratıcı ve denetim mekanizması hizmeti görmesi, önemli bir işlevdir. Buna rağmen her örgüt, işyerindeki günlük davranışları yönlendiren bir dizi varsayımlar, kavrayışlar ve kesin kurallar geliştirir. Örgüt üyeleri bu kuralları öğrendikleri zaman örgüt üyesi olarak kabul edilirler.

Örgütlerde başarı göstergelerini oluşturan, müşteri memnuniyeti, örgüt karlılığı ve verimlilik gibi kavramlar arasında iş tatmininin de sayılması, iş tatmini konusunun örgütler için ne derecede önemli olduğunu göstermektedir. Örgüt çalışanlarının iş tatminin sağlanması örgütün amaçlarına ulaşmasını önemli derecede etkilemektedir. Bu sebeple, iş tatmininin örgütler tarafından ölçülmesi ve takip edilmesi büyük önem taşımaktadır. İş tatminine etki eden faktörler ve bunların örgüt çalışanlarına etkisi dikkatle incelenmelidir (Erol, 1998: 4).

Çalışan için mutsuzluk kaynağı, işletme için verimlilik sorunu yaratması nedeniyle iş tatminsizliği, her yönetici tarafından üstünde önemle durulması gereken konular başında gelmektedir.

İnsan sınırlı ömrü içinde gittikçe artan ihtiyaçlarının tümünü karşılamak arzusundadır. Ancak mal ve hizmetlerin ve imkanların sınırlı olması insanın zamanını, emeğini, çaba faaliyetlerini bilinçli ve planlı bir şekilde kullanma zorunluluğu ile karşı

karşıya bırakır. İhtiyaçlarımızı karşılayan işletmelerin iktisadi bir kurum olarak temel fonksiyonu, üretimde bulunmak ve kâr elde etmektedir. İşletmeler, ekonomik yönleri en güçlü kuruluşlar olduğundan; bu yönlerini insanlar için fayda yaratma süreçlerinde rasyonel kullanmak zorundadırlar. Belirli bir teknik güce sahip işletmeler, en az harcamayla (emek, zaman, enerji, hammadde gibi) üretimde bulunurlar maddesel anlamda bu güç verimlilik gücüdür.

Verimlilik sadece ekonomik ve teknik olanakların en iyi biçimde kullanılması ile değil, aynı zamanda işgörenlerin istekli ve arzulu biçimde çalışmaları ile gerçekleştirilir. Bunun için yöneticiler mümkün olan tüm motivasyon araçlarından yararlanmalıdır

Yaşadığımız çağda ekonomik, sosyal ve bilimsel eğilimler hızla değişmektedir. İşletmelerde yüksek eğitimli, konusunda uzman, nitelikli personelin sayısı hızla artmaktadır. Bu şekilde personel niteliğine sahip işletmelerin örgütsel yapılarının uzun süre aynı kalması ya da eskiden gelen alışkanlıklara göre düzenlenmesi beklenemez. Yeni eğilimlere uygun olarak işletmeler örgütsel yapılarını esnek, dinamik ve bireye odaklanmış şekilde geliştirmelidirler.

Aynı şekilde günümüzde müşteri tercihleri, iletişim araçları, bireye yönelik yaklaşımlar hızla değişmektedir. İşletmelerimizin bu değişimin dışında kalmadan global pazarlarda rekabet edebilmesi için; örgütsel süreçlerini yenilik üretebilme kapasitelerini geliştirecek şekilde düzenlemeleri gerekir. Bu ise, işletmenin gelecekte olmasını arzu ettiği profilini şimdiden kafasında görüntüleyebilen vizyoner liderlerle, sadece müşteri yönelimli olmayı yeterli görmeyip, müşterinin de ötesinde, onu aşan ve onu yönlendiren yeniliklere girişen ve yeniliğin heyecanına, coşkusuna ve ilhamına uygun yenilikçi bir örgütsel kültüre sahip işletmelerle başarılabacaktır.

Diğer taraftan, bireyler tatmin olacaklarına inanmadıkça, işletmeye ve onun başarısına duygusal yönden bağlanmayacaklardır. İnsanlara işletmelerinin geleceğini belirlemede bir paya sahip olma şansı verildiğinde, yeniliği hararetle benimseyeceklerdir. Paylaşabilecekleri eşsiz ve heyecan verici bir geleceği oluşturma şansına sahip olduklarına her yönden işletmeye bağlanacaklardır. Modern yönetimler, astların ihtiyaç ve beklentilerini anlamak, belirlemek ve ona göre davranmak için zaman ayırmayı gerektirir.

Günümüzün rekabet ortamında işletmelerin yaşayabilmesi ve gelişmesi açısından örgüt kültürü önemlidir. İşletmenin yaşam ve gelişiminin temelinde “insan” faktörü yatmaktadır. Çalışanın işinde mutlu olması, işletmeyi de başarıya götürecektir.

Yapılan çalışmada; güçlü örgüt kültürü ile iş tatmini arasında 0,01 düzeyinde 0,663 korelasyon katsayısına ulaşılmış ve çalışanların örgüt kültürüne ilişkin uygulamaları algılamaları ile tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Bir anlamda, örgüt kültürü iş tatminine etki eden, iş tatminin ya da iş tatminsizliğinin oluşmasında rol oynayan önemli bir faktördür. Araştırmadan elde edilen diğer sonuçlar ise;

Çalışanlar örgüt kültürüne ilişkin uygulamalardan memnun oldukları araştırmada ortaya çıkan sonuçlardan birisidir.

Çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında 0,01 düzeyinde 0,526 korelasyon katsayısına ulaşılmıştır. Bu da çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Bu da çalışanların iş tatmini yükseldikçe, örgüte olan bağlılıklarının artacağını ortaya koymaktadır.

Ayrıca yapılan araştırmada; “Yönetim Uygulamaları ve Ödüllendirme Sisteminin”, iş tatminine etki eden en önemli örgütsel faktör olduğu ortaya çıkmaktadır. Burada ortaya çıkan önemli sonuçlardan biride “Ücret” unsurunun çalışanların iş tatminine etki eden örgütsel faktörlerin içinde 5. sırada yer almasıdır.

Araştırmada ortaya çıkan diğer bir sonuç ise; çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmin ya da tatminsizlik, çalışanın “iş tecrübesi” (kıdem), “yaş” ve “eğitim seviyesi” değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Çalışanların iş tatmini düzeyleri, çalıştıkları görev türüne göre de anlamlı farklılık göstermemektedir.

Sonuç olarak;

Yapılan çalışmada, örgüt kültürü ve iş tatmini incelenmiş, örgüt kültürünün iş tatmini üzerine etkileri incelenmiştir. Örgüt kültürünün iş tatminini etkilediği araştırmada ortaya çıkan sonuçlarda birisidir. Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf oluşu, işgörenin işinden doyum almasını ya da doyum almamasını etkilemektedir.

İşletmelerin yaşayabilmesi ve gelişebilmesi için güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaları gerekmektedir. İşgörene yükselme, sorumluluk verilmeli, işletme içinde sağlıklı bir iletişim

mekanizması kurulması sağlanmalıdır. Örgütün amacını işgörenin kendi amacı gibi görmesi sağlanmalı, ast-üst iletişiminin iyi olması, işgörenlerin ortak değer ve inançları taşımaları sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, Ali (2002), **Kamu Personelinin Ücret Seviyesi ve Verimliliğe Etkisi**, Doğu Yayınları, Konya
- Afşar, Muharrem (1999), “Türkiye de Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Özelleştirme ve Verimlilik İlişkisi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Eskişehir
- Alemdar, Korkmaz, İrfan Erdoğan (1994), **Popüler Kültür ve İletişim**, Ümit Yayıncılık, Ankara
- Aldemir, Ceyhan (1983), “Yöneticilerin Güç Tipleri İle İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:16, Sayı:2, Ankara
- Alpugan, Oktay, Mete Oktav, Hulusi Demir, Nurel Üner (1993), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul
- Akay, Osman (2000), **Örgüt Kültürü ve Süreci**, Uludağ üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları, S.3, Bursa
- Akıner, İlkur, Nur Esin, Heyecan Giritli (2005), “Türk İnşaat Endüstrisinde İş Değerleriyle İlgili Kültürel Profil”, **İTÜ Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, İstanbul
- Balay, Refik (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara
- Balcı, A (2001). **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara
- Barutçugil, İsmet (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- Başaran, İbrahim Ethem (1991), **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını , No:111, Ankara
- Başaran, İbrahim Ethem (1982), **Yönetim** , 2.Baskı, Gül Yayınevi, Ankara

- Baysal, Ayşe Can (1993), **Çalışma Yaşamında İnsan**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul
- Berman, S.Gerald (1992), “The Dimesion Of Organizational Commitment”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol.13
- Bilgin, Nuri (1995), **Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar**, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Büyüköztürk, Ş. (2002). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem A Yayıncılık, Ankara
- Can, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncu Baş (1995), **Kamu ve Özel Kesimde İnsansan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Clark, A.E (1997), “Job Satisfaction and Gender; Why are Women So Happy At Work”, **Labour Economics**, Vol.4
- Ceylan, Özgür (2002), **Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yönetmedeki Rolü ve Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul
- Cohen, Aaron (1993), “ Age and Tenure In Relation to Organizational Commitment: Ameta- Analysis”, **Basic and Applied Social Psychology**, Vol.14
- Çakır, Özlem (2001), **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Kitabevi, Ankara
- Çelik, Vehbi (1993), “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi, No:1, Ankara
- Deal, Terrence ve Allan Kennedy (1982), **Corporate Cultures**, Addison-Wesley Publishing Company, Inc, New York
- Dinçer, Ömer (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul

- Dinçer, Ömer, Yahya Fidan (1996), **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul
- Erdem, Ferda (1996), **İşletme Kültürü**, Friedrich-Nauman – Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara
- Erdoğan, İlhan (1996), **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayını, No:266, İstanbul
- Erdoğan, İ (2003), **Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı, İstatistiksel Yöntemler, Analiz ve Yorum**, Erk, Ankara.
- Eren, Erol (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul
- Eren, Kandemir (2006), **“Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür”**, <http://www.sitetky.com/frameset/ky/tkymain.html>, (10.06.2006)
- Erkmen, Turhan, Hüner Şencan (1994), “Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi**, C.23, S.2, İstanbul
- Erigüç, Gülsün, Yavuz Yıldırım (2001), “Değer Algı Uyumsuzluğu Modeline Göre Hastane Yöneticilerinin İş Doyumu ve Görevden Ayrılma İle İlgili Düşünceleri”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.34, S.4, Ankara
- Erol, Vedat (1998), **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Eroğlu, Feyzullah (2000), **Davranış Bilimleri**, Beta Yayıncılık, İstanbul
- Ertekin, Yücel (1979), “Örgüt İklimi”, **Yönetim Psikolojisi I. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler**, TODAİE Yayınlar, No:183, Ankara
- Ferik, Funda (2002), “Öz Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler”, **ACTIVE**, Mart-Nisan

- Feldman, C. Daniel, Hugh J. Arnold (1983), **Managing Individual and Group Behavior in Organization**, Mc Graw Hill International Book Company, Auckland
- Gürçay, Cemile (2000), “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda İncelenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, İzmir
- Gürüz, Demet ve Gaye Özdemir Yaylacı (2004), **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat Yayınları, İstanbul
- Güvenç, Bozkurt (2002), **Kültürün ABC’si**, 2:Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul
- Goffee, Rob , Gareth Jones (2000), **Kurum Kültürü**, Çev: Kıvanç Kutmandu, MediaCat Yayınları, Ankara
- Hatipoğlu, Zeyyat (1986), **İşletmelerde Yönetim-Organizasyon ve Personel Davranışı**, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi, No:6, İstanbul
- Hicks, Herbert (1979), **Örgütlerin Yönetimi; Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev: Osman Tekok ve Diğerleri, Turban Kitabevi, Ankara
- Hodgetts, Richard, Fred Luthans (1996), **International Management**, 3.Edition, McGraw-Hill,Inc, New York
- Kamer, Meltem (2001), **Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Kirel, Çiğdem (1999), “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, **İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi**, c.28, S.2/Kasım, İstanbul
- Kim, J. O, Mueller, C. W. (1978), “Introduction to Factor Analysis”, **Beverly Hills: Sage**
- Koçel, Tamel (2001), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul

- Kongar, Emre (2003), **Kültür Üzerine**, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Köse, Ahmet Haşim (1992), **Büyüme ve Verimlilik**, MPM Yayınları, Ankara
- Köksal, Ülker (1968), “Yönetimde Moral ve İntibak”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:1, Sayı:4, TODAİE Yayınları, Ankara
- Luthans, Fred (1989), **Organizational Behavior**, Seventh Edition, McGraw-Hill, Inc, New York
- Longenecker, G. Justin, Charles D. Pringle (1981), **Management**, 5. Edition, Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus
- Mercer, David (1997), “job Satisfaction and The Secondary Headteacher= The Cretion Of a Model of Job Satisfaction”, **Scholl Leadership and Menegement**, Vol.17, No:1
- Meshal, Khmetle (2001), “Education, Job Saticfaction and Gender in Kuwait”, **The Internationel Human Resaource Manegement** ,Vol.12:2 , March
- Navman, Earl (1993), “Antecedents and Consequenses of Satisfaction and Commitments Among Expatriate Managers”, **Group Organizatioon Management**, Vol.18, June
- Nahavendi, Afsaneh, Ali R. Malekzadeh (1999), **Organizational Behavior**, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458
- Neuman, W. L. (1997), **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**, Boston: Ally and Bacon.
- Newstrom, W.John, Keith Davis (1993), **Organizational Behavior: Human Behavior At Work** , Ninth Edition, Mc Graw Hill, inc, New York
- Norusis M.J (2002), **SPSS 11.0 Guide To Data Analysis**, Prentice Hall, New Jersey
- Işıkhan, Vedat (1996), “Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları , Ankara

- Organ, Dennis. W, Andreas Lingl (1995), “Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior”, **The Journal of Social Psychological**, S.135
- Ouchi, William (1989), “ **Teori Z**”, Çev: Yakut Güneri, Modern Yönetim Dizisi, İlgı Yayıncılık, İstanbul
- Özakpınar, Yılmaz (1997) , **Kültür ve Medeniyet Anlayışları ve Bir Medeniyet Teorisi**, Kubbealtı Yayını, İstanbul
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları , Ankara
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel (2001), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları , Eskişehir
- Özdevecioğlu, Mahmut (1994), **Organizasyon Kültürü**, İz Yayıncılık, İstanbul,
- Pektaş, Cem (2002), **Toplam Kalite Uygulamaları ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Peters, J. Thamos, H. Robert Waterman (1995), “In Search of Excellence”, Çev: Selami Sargut, **Yönetme ve Yükseltme Sanatı, Mükemmeli Arayış**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul
- Robbins, P. Stephan (1997), **Essentials of Organizational Behavior**, Fifth Edition, Prentice Hall International, Inc, Upper Saddle River, New Jersey 07458
- Robbins, P. Stephan (1994), **Organizational Behavior Concepts, Controversies and Application**, Fourth Edition, Prentice Hall International Editions, Newyork
- Ropert, Mally (2002), “Researcher Find Keys to Employee Job Satisfaction, Commitment”, **Ascribe Higher Education News Service**, April.17, University of Arkansas
- Schein, Edgar.H (1985), **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco

- Schermerhorn, John. R, James G. Hunt, Richard N. Osborn (2000), **Organizational Behavior**, Seventh Edition, John Wiley& Sons, Inc, New York
- Şimşek, M. Şerif (2002), **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya
- Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik (2001), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınları Dağıtım, Ankara
- Şimşek, M.Şerif, Serdar Öge (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yelken Basım Yayım, Konya
- Şimşek, Levent (1995), “İş Tatmini”, **Verimlilik Dergisi**, MPM yayınları, Ankara
- Şişman, Mehmet(1994), **Örgüt Kültürü**, Anadolu üniversitesi Yayınlar, No: 732
- Şuvağ, Yusuf (1996), **Üniversite Mezunu Çalışanların İş Doymu ve Moral Araştırması**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Toormina, Robert J. (1999), ”Predicting Employee Commitment and Satisfaction; The Relative Effects of Socialifation and Demographics”, **International Journal Human Resource Management**, 10:6, December, Taylor and Francis
- Terzi, Ali Rıza (2000), **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınları, Ankara
- Türk, Mehmet Sezai (2003) , **Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya
- Uğur, Adem (2003), **İşletmelerde Verimlilik**, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- Ulusoy, Tülin (1993), **İşletmelerde İş doymu ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul
- Unutkan, Göksel Ataman (1995), **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul

- Uzunçarşılı, Ülkü, Meram Toprak, Oğuz Ersun (2000), **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul,
- Ünal, Firdevs Feyza (2000), **Özelleştirmenin Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Verimlilik Üzerine Etkisi**, Nobel Yayınları, Ankara
- İraz, Rıfat (2005), **Girişimcilik ve Kobi'ler**, Çizgi Kitabevi, Konya
- Varol, Muharrem (1993) , **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi yayınları, No:2, Ankara
- Varol, Muharrem (1989), “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:XLIVI, No:1-2. Ankara
- Vecchio, P. Robert (1991), **Organizational Behavior**, 2. Edition, Mc Graw Hill Book Copmany, London
- Williams, Trever (1998), “Job Saticfaction in Teams”, **The İnternational Journal Of Human Resource Management**, Vol.9
- Williams, Raymond (1993), **Kültür**, Çev: Suavi Aydın, İmge Kitabevi, Ankara
- www.insankaynakları.com.2004

EKLER

Ek 1: Araştırma Anketi

Sayın katılımcı,

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmektir. Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Çalışmanın başarıya ulaşması her şeyden önce vereceğiniz bilgilerin doğruluğuna bağlıdır. Araştırmadan elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaçlarda kullanılacaktır.

Göstereceğiniz ilgi ve işbirliğinden dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Öğr. Gör. Mustafa KONUK

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: 1. Erkek () 2. Kadın ()

2. Yaşınız (lütfen belirtiniz):.....

3. Medeni Durum: 1. Evli () 2. Bekar () 3. Dul ()

4. Bu şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz?:.....

5. Öğrenim Durumunuz:

- | | |
|-----------------|----------------------------|
| 1. İlkokul () | 4. Meslek Yüksek Okulu () |
| 2. Ortaokul () | 5. Fakülte () |
| 3. Lise () | 6. Lisansüstü () |

6. Şirketteki Göreviniz:

- | | | |
|-----------------|-----------------|---------------------|
| 1. İşçi () | 4. Müdür () | 7. Büro Elemanı () |
| 2. Usta () | 5. Şef () | 8. Teknisyen () |
| 3. Ustabaşı () | 6. Mühendis () | 9. Diğer:..... |

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Örgütün çıkar ve amaçları bireysel çıkar ve amaçlarımdan önce gelir.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım kurum; sahip olduğu örgütsel kültür aracılığıyla diğer kurumlardan rahatça ayırt edilebilir.	1	2	3	4	5
3. Kurumda çalışanları bir arada tutan en önemli unsur örgütün kültürel değerleridir.	1	2	3	4	5
4. Yazılı kurallar olmasa da çalışanlar görev ve sorumluluklarını bilirler.	1	2	3	4	5
5. Örgütün sahip olduğu değer ve yargılar çalışan davranışımı yönlendirmede birincil etkiye sahiptir.	1	2	3	4	5
6. Örgütteki temel değer ve kurallar herkes tarafından benimsenir ve paylaşılır.	1	2	3	4	5
7. Bu şirkette, bir konuda görüş bildirdiğimde arkadaşlar beni dinler ve gerekirse katkıda bulunur.	1	2	3	4	5
8. Bu şirkette işle ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.	1	2	3	4	5
9. Bu şirketin bir misyonu olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
10. Bu şirkette her yıl geleneksel olarak kutlanan, personelinde katıldığı olaylar ve törenler vardır.	1	2	3	4	5
11. Çalışma arkadaşlarımdan biriyle bir problemim olduğunda bunu rahatlıkla konuşabilirim.	1	2	3	4	5
12. Şirketle ilgili tüm kararlar çalışanlarla birlikte verilir.	1	2	3	4	5
13. Bu şirkette yöneticiler şirketle ilgili yeni fikirleri ve bilgileri çalışanlarla paylaşırlar.	1	2	3	4	5
14. Bu şirkette çalışanlar, şirketin yararını olduğuna inansalar da, şirket kurallarını çiğnemezler.	1	2	3	4	5
15. Bu şirkette, işimle ilgili bir problemin çözümünde karar verirken yöneticiler fikrimi alır.	1	2	3	4	5
16. Bu şirkette herkes fikrini açıkça söyleyebilir.	1	2	3	4	5
17. Bu şirketin geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir ve geçmişten gelen öyküler, espriler zamanla kullanılır.	1	2	3	4	5
18. Bu şirkette kabul gören değer yargıları ve kurallar, her fırsatta sloganlar, yazışma ve konuşmalarda bildirilir.	1	2	3	4	5
19. Bu şirkette yöneticiler işe eleman alırken kurum değerlerini ön planda tutar.	1	2	3	4	5
20. Bu şirketin amaçları tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde bilinip yorumlanmaktadır.	1	2	3	4	5
21. Bu şirkette belli bir giyim tarzı vardır.	1	2	3	4	5
22. Tekrar seçme imkanım olsaydı tekrar burada çalışmak isterdim.	1	2	3	4	5
23. İş yerimin sorunları sanki benim sorunlarım gibidir.	1	2	3	4	5

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
24. Burada çalışmaktan gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
25. Yaptığım işten hoşlandığım sürece hangi şirkette çalıştığım çok önemli değil.	1	2	3	4	5
26. İşime bağlılığımın oldukça güçlü olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
27. Eğer başka bir şirket, yaptığım iş için daha fazla ücret teklif ederse, düşünmeden kabul ederim.	1	2	3	4	5
28. Çalıştığım şirkette kendimi ailenin bir ferdi olarak hissedirim.	1	2	3	4	5
29. Çalıştığım şirketi en yakın arkadaşlarıma öneririm.	1	2	3	4	5
30. Çalıştığım şirketi arkadaşlarıma bahsetmekten gurur duyarım.	1	2	3	4	5
31. İşyerinin iş kazalarına ilişkin sağladığı imkanlar beni tatmin eder.	1	2	3	4	5
32. Çalışma ortamının ısı, nem, havalandırma, çevre düzenlemesi, yemekhanesi vb. şartları yeterli düzeydedir.	1	2	3	4	5
33. İş yeri çalışanlarına yeterli ulaşım olanaklarını sağlar	1	2	3	4	5
34. Çalışma saatleri çalışanın özel hayatındaki ilişkilerini sağlıklı biçimde yürütebilmesi için gerekli esnekliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
35. İşyeri koşulları çalışanların sağlığına uygundur.	1	2	3	4	5
36. Çalışma ortamının temizlik ve düzeni tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
37. İşyerinin geleceğim açısından vaat ettiği güven derecesi tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
38. Yaptığım işin karşılığında tatmin edici bir ücret alıyorum.	1	2	3	4	5
39. Bu şirkette cazip sosyal olanaklar (lokal, lojman, ulaşım olanakları) mevcuttur	1	2	3	4	5
40. Şirketin durumu, iş konumu ve ülke şartları dikkate alındığında; şu anda alınan ücret düzeyi tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
41. Ücret artışları çalışanların performansı ile doğrudan ilişkilidir.	1	2	3	4	5
42. Şirketin ücret politikası çalışanlar tarafından bilinir.	1	2	3	4	5
43. İşletmede adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
44. Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan memnunum.	1	2	3	4	5
45. Eğer seçme olanağım varsa grup içinde çalışmayı, tek başıma çalışmaya tercih ederim.	1	2	3	4	5
46. Bu şirkette çalışanlar, birbirlerine her konuda yardım etmeye hazırdırlar.	1	2	3	4	5
47. Bu şirkette iş arkadaşlarımla birlikte büyük mutlu bir aile gibiyiz.	1	2	3	4	5
48. Bölümümde çalışanlar arasında iş bölümü vardır.	1	2	3	4	5
49. Çalıştığım bölümde genellikle kararlar görüş birliğine dayanarak alınır.	1	2	3	4	5
50. Bu şirkette duyduğum ve aldığım takdir, aldığım eleştiriden daha fazladır.	1	2	3	4	5
51. Yöneticiler çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirebilmek için bütün gayreti gösterirler.	1	2	3	4	5
52. İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve üretim tekniklerine yönelik fikirlerim dikkate alınır.	1	2	3	4	5
53. Yöneticiler karar alırken astların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
54. Yöneticiler şirketin gelişmesi ve sonuçları hakkında çalışanları bilgilendirir.	1	2	3	4	5
55. Yöneticiler bölümün başarılarını çalışanlarıyla paylaşırlar.	1	2	3	4	5
56. Yöneticiler çalışanların her hangi bir şikayeti olduğunda sorunlarıyla ilgilenir.	1	2	3	4	5
57. Yaptığım iş bana başarı ve övünme hissi veriyor.	1	2	3	4	5
58. Çalışanların görev ve yetki sınırları net olarak bellidir.	1	2	3	4	5
59. İşimin sahip olduğu toplum nezdindeki saygınlık düzeyi beni tatmin eder.	1	2	3	4	5
60. Yaptığım iş bilgi ve yeteneklerimi kullanmama imkan verir.	1	2	3	4	5
61. Yaptığım iş sahip olduğum zihinsel ve bedensel beceriler bakımından beni zorlamamaktadır.	1	2	3	4	5
62. Yaptığım iş kişisel gelişimime imkan tanır.	1	2	3	4	5
63. Bu şirkette iş değerlendirme politikası, işe en uygunları yükseltecek şekilde planlanmıştır.	1	2	3	4	5
64. İş değerlendirme sisteminde başarımlar dikkate alınır.	1	2	3	4	5
65. Şirketimde etkili bir performans değerlendirme sistemi vardır.	1	2	3	4	5
66. Şirketimde terfi ve atamalar adil ve tarafsız bir şekilde yapılır.	1	2	3	4	5
67. Etkili bir kariyer planlama sistemi vardır.	1	2	3	4	5
68. İşinizdeki başarılarınız amirlerinizce yeteri kadar takdirle karşılanır.	1	2	3	4	5
69. İşyerinde çalışanlar değerlendirilirken objektif kriterler kullanılır.	1	2	3	4	5
70. Çalışanların performansı yöneticiler tarafından gerektiği gibi değerlendirilir.	1	2	3	4	5

Ek 2: Alan Araştırmasında Kullanılan Tablolar

Tablo 1: Faktör Analizi İstatistik Tabloları

(Tablo 1 İstatistikleri) Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
iş kazası imkanları tatmin eder	235	1	5	3,67	1,093
ısı, nem, havalandırma vb. şartlar yeterlidir	236	1	5	3,44	1,265
yeterli ulaşım olanakları	235	1	5	4,16	,870
çalışma saatleri esneklik	238	1	5	3,84	1,043
koşullar çalışan sağlığına uygundur	238	1	5	3,63	1,139
çalışma ortamı temiz ve düzenlidir	235	1	5	3,70	1,041
tatmin edici bir ücret alıyorum	235	1	5	3,45	1,195
şartlara göre ücret düzeyi tatmin edicidir	239	1	5	3,35	1,234
çalıştığım arkadaşlarımdan memnunum	235	1	5	4,09	,952
çalışanlar birbirlerine yardım etmeye hazırdır	239	1	5	3,54	1,103
büyük mutlu bir aile gibiyiz	237	1	5	3,53	1,141
çalışanlar arasında iş bölümü vardır	236	1	5	4,01	,843
aldığım takdir elverişinden daha fazladır	236	1	5	3,27	1,160
yöneticiler çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirirler	236	1	5	2,93	1,250
fikirlerime dikkate alınır	236	1	5	2,99	1,229
yöneticiler astların görüşlerini alırlar	240	1	5	2,83	1,250
yöneticiler şirketin geliş. hakkında çalış. bilgil	237	1	5	2,99	1,230
yöneticiler başarıları çalışanlarıyla paylaşır	238	1	5	2,92	1,265
yöneticiler çalışanların sorunlarıyla ilgilenir	237	1	5	3,14	1,220
işim bana başarı ve özgüven hissi veriyor	236	1	5	3,93	,931
işimin saygınlık düzeyi tatmin eder	239	1	5	3,79	,912
işimde bilgi ve yeteneklerimi kullanıyorum	237	1	5	3,69	1,038
iş zihinsel ve bedensel olarak beni zorlamıyor	236	1	5	3,83	1,034
işim kişisel gelişimime imkan tanır	234	1	5	3,86	3,262
...işe en uygunlar yükseltilir	239	1	5	2,82	1,203
değerlendirme sistemimde başarı dikkate alınır	237	1	5	2,95	1,246
etkili performans değerlendirme sist. vardır	239	1	5	2,61	1,175
terfi ve atamalar adil yapılır	236	1	5	2,56	1,259
etkili kariyer planlama sistemi vardır	234	1	5	2,59	1,155
başarılar amirlerce takdirle karşılanır	237	1	5	3,05	1,213
çalışanlar objektif kriterlerle değerlendirilir	240	1	5	2,88	1,162
çalışan performansı gerektiği gibi değerlendirilir	240	1	5	2,95	1,272
Valid N (listwise)	182				

(Tablo 1 İstatistikleri) KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,908
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3553,72
	df	496
	Sig.	,000

(Tablo 1 İstatistikleri) Communalities

	Initial	Extraction
iş kazası imkanları	1,000	,550
tatmin eder		
ısı, nem, havalandırma	1,000	,655
vb. şartlar yeterlidir		
yeterli ulaşım olanakları	1,000	,432
çalışma saatleri esnek	1,000	,379
koşullar çalışan		
sağlığına uygundur	1,000	,624
çalışma ortamı temiz ve		
düzenlidir	1,000	,598
tatmin edici bir ücret		
alıyorum	1,000	,585
şartlara göre ücret		
düzeyi tatmin edicidir	1,000	,627
çalıştığım		
arkadaşlarımdan	1,000	,548
memnunum		
çalışanlar birbirlerine		
yardım etmeye hazırdır	1,000	,716
büyük mutlu bir aile		
gibiyiz	1,000	,601
çalışanlar arasında iş		
bölümü vardır	1,000	,414
aldığım takdir		
elşetiriden daha fazladır	1,000	,433
yöneticiler çalışanlarla		
iyi ilişkiler geliştirirler	1,000	,651
fikirlerim dikkate alınır	1,000	,571
yöneticiler astların		
görüştürmelerini sağlarlar	1,000	,505
yöneticiler şirketin geliş.		
hakkında çalış. bilgil.	1,000	,682
yöneticiler başarıları		
çalışanlarıyla paylaşır	1,000	,656
yöneticiler çalışanların		
sorunlarıyla ilgilenir	1,000	,589
işim bana başarı ve		
övünme hissi veriyor	1,000	,459
işimin saygınlık düzeyi		
tatmin eder	1,000	,584
işimde bilgi ve		
yeteneklerimi	1,000	,715
kullanmıyorum		
iş zihinsel ve bedensel		
olarak beni zorlamıyor	1,000	,334
işim kişisel gelişimime		
imkan tanır	1,000	,575
...işe en uygunlar		
yükseltilir	1,000	,659
değerlendirme		
sistemimde başarı	1,000	,731
dikkate alınır		
etkili performans		
değerlendirme sist.	1,000	,749
vardır		
terfi ve atamalar adil		
yapılır	1,000	,787
etkili kariyer planlama		
sistemi vardır	1,000	,765
başarılar amirlerce		
takdirle karşılanır	1,000	,630
çalışanlar objektif		
kriterlerle değerlendirilir	1,000	,708
çalışan performansı		
gerektiği gibi	1,000	,758
değerlendirilir		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 1'in İstatistikleri Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12,159	37,997	37,997	12,159	37,997	37,997	8,743	27,322	27,322
2	2,293	7,166	45,163	2,293	7,166	45,163	3,398	10,619	37,941
3	1,857	5,804	50,967	1,857	5,804	50,967	2,660	8,311	46,252
4	1,597	4,990	55,957	1,597	4,990	55,957	2,406	7,519	53,771
5	1,365	4,266	60,223	1,365	4,266	60,223	2,065	6,452	60,223
6	1,127	3,522	63,746						
7	1,003	3,133	66,879						
8	,967	3,021	69,900						
9	,886	2,769	72,669						
10	,849	2,652	75,322						
11	,800	2,499	77,821						
12	,663	2,072	79,893						
13	,630	1,968	81,861						
14	,576	1,801	83,662						
15	,502	1,569	85,231						
16	,497	1,552	86,783						
17	,456	1,425	88,208						
18	,431	1,348	89,556						
19	,365	1,142	90,698						
20	,330	1,031	91,729						
21	,317	,992	92,721						
22	,300	,937	93,658						
23	,286	,895	94,552						
24	,271	,847	95,399						
25	,259	,810	96,210						
26	,222	,692	96,902						
27	,205	,641	97,543						
28	,201	,627	98,170						
29	,185	,578	98,748						
30	,155	,486	99,234						
31	,138	,430	99,664						
32	,108	,336	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(Tablo 1'in İstatistikleri) Rotated Component Matrix

a

	Component				
	1	2	3	4	5
terfi ve atamalar adil yapılır	,851				
etkili kariyer planlama sistemi vardır	,832				
çalışan performansı gerektiği gibi değerlendirilir	,829				
çalışanlar objektif kriterlerle değerlendirilir	,816				
etkili performans değerlendirme sist. vardır	,816				
başarılar amirlerce takdirle karşılanır	,751				
değerlendirme sisteminde başarı dikkate alınır	,743				
yöneticiler şirketin geliş. hakkında çalış. bilgil	,732				
yöneticiler başarıları çalışanlarıyla paylaşır	,728				
...işe en uygunlar yükseltilir	,662				
yöneticiler çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirirler	,641				
fikirlerim dikkate alınır	,599				
yöneticiler astların görüşlerini alırlar	,585				
yöneticiler çalışanların sorunlarıyla ilgilenir	,567				
aldığım takdir elşetiriden daha fazladır	,523				
koşullar çalışan sağlığına uygundur		,722			
iş kazası imkanları tatmin eder		,672			
çalışma ortamı temiz ve düzenlidir		,654			
ısı, nem, havalandırma vb. şartlar yeterlidir	,443	,645			
yeterli ulaşım olanakları		,642			
çalışma saatleri esnek		,560			
işimde bilgi ve yeteneklerimi kullanıyorum			,762		
işim kişisel gelişimime imkan tanır			,636		
işimin saygınlık düzeyi tatmin eder			,583		
işim bana başarı ve övünme hissi veriyor			,578		
iş zihinsel ve bedensel olarak beni zorlamıyor			,440		
çalışanlar birbirlerine yardım etmeye hazırdır				,796	
büyük mutlu bir aile gibiyiz				,675	
çalışanlar arasında iş bölümü vardır				,585	
çalıştığım arkadaşlarımdan memnunum				,494	-,437
şartlara göre ücret düzeyi tatmin edicidir					,747
tatmin edici bir ücret alıyorum					,660

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

(Tablo 1'in İstatistikleri) Component Transformation Matrix

Compone	1	2	3	4	5
1	,812	,365	,322	,250	,204
2	-,497	,742	,155	,411	-,098
3	-,205	,219	,287	-,588	,694
4	-,220	-,506	,701	,421	,161
5	-,054	-,109	-,546	,496	,664

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Tablo 2: Eğitim Seviyesi ve İş Tatmini Anovanın Betimleyici İstatistikleri

İŞ.TPUAN

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
İlkokul	54	134,96	32,804	4,464	126,01	143,92	51	200
Ortaokul	29	131,31	26,032	4,834	121,41	141,21	73	194
Lise	97	127,97	24,305	2,468	123,07	132,87	78	185
M.Y.O	6	132,17	15,079	6,156	116,34	147,99	114	154
Fakülte	51	128,18	26,181	3,666	120,81	135,54	70	190
Lisansüstü	3	114,33	33,171	19,151	31,93	196,74	78	143
Total	240	129,93	26,908	1,737	126,50	133,35	51	200

(Tablo 2'nin İstatistikleri) Test of Homogeneity of Variances

İŞ.TPUAN

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,374	5	234	,040

Tablo 3: Görev Türü ve İş Tatmini Anovanın Betimleyici İstatistikler

İŞ.TPUAN

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
İşçi	120	129,93	30,012	2,740	124,51	135,36	51	200
Usta	33	133,67	16,939	2,949	127,66	139,67	101	168
Ustabaşı	9	130,00	31,587	10,529	105,72	154,28	73	177
Müdür	7	138,57	28,219	10,666	112,47	164,67	94	171
Şef	9	133,00	30,414	10,138	109,62	156,38	82	167
Mühendis	4	126,25	30,956	15,478	76,99	175,51	95	161
Büro Elemanı	47	127,09	23,578	3,439	120,16	134,01	77	190
Total	229	130,21	27,020	1,786	126,69	133,73	51	200

(Tablo 3'ün İstatistikleri) Test of Homogeneity of Variances

İŞ.TPUAN

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,468	6	222	,025