



**KTO KARATAY
ÜNİVERSİTESİ**

T.C.
KTO Karatay Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ;
KONYA İLİNDE BİR UYGULAMA**

Agah KARABIYIK

KONYA
Ocak, 2019

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ;
KONYA İLİNDE BİR UYGULAMA

Agah KARABIYIK

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

KONYA

Ocak, 2019

KABUL VE ONAY

Agah KARABIYIK tarafından hazırlanan “ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KONYA İLİNDE BİR UYGULAMA” başlıklı bu çalışma, 22/01/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN (Danışman)



Doç. Dr. Ceyhun Çağlar KILINÇ



Dr. Öğr. Üyesi Fatih CURA

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



Dr. Öğr. Üyesi Fatma Didem TUNÇEZ
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

22/01/2019

Agah KARABIYIK



TEŞEKKÜR

Öncelikle çalışmam süresince desteklerini esirgemeyen, yapıcı rolü, yönlendirme ve teşvikleri ile yakın desteğini gördüğüm tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN hocama teşekkürlerimisunarım.

Tez sürecinde gösterdiği manevi desteği, anlayışı ve fedakarlığı için değerli eşim Mine KARABIYIK'a, varlığı ile verdiği sonsuz huzur için kızım Elvin KARABIYIK'a, ayrıca tezime değerli katkılarda bulunan çok kıymetli hocam Dr. Demet AKARÇAY ULUTAŐ'a teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmamın anket kısmına katılan ve isimlerini sayamadığım tüm Konya Ticaret Odası personeline ve çalışmama izin veren Konya Ticaret Odası yönetimine teşekkürlerimi sunarım.

Agah KARABIYIK

Konya, 2018

ÖNSÖZ

Günümüzde örgütlerin başarısını etkileyen birçok unsur üzerinde durulmaktadır. Örgütsel başarının kaynağı ve en değerli varlığı olan insan, örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütsel faaliyetler kapsamında iletişim, örgüt kültürü ve iş tatmini değişkenlerinin çalışanlar açısından büyük önem taşıdığı bilinmektedir.

Örgüt kültürü, belirli bir iletişim sistemi içinde oluşmakta, örgütün amaçları ve politikalarının çalışanlara aktarılması, benimsetilmesi olarak açıklanmaktadır. İş tatmini ise bireyin işine ve çalıştığı kuruma karşı beslediği duygular olarak tanımlanabilmektedir. Olumlu bir iletişim sistemine sahip örgütlerde yardımlaşma ve bilgi akışı olumlu bir şekilde gerçekleşmekte ve çalışanlar örgütün kültürünü daha çok benimsemektedirler. Örgütün politikalarını ve amaçlarını benimseyen çalışanların iş tatmin düzeylerinin de yüksek düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

Bu çalışma, Konya İlinde bir kamu kurumu çalışanlarının örgüt kültürü ve iş tatmini değişkenlerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacı ile hazırlanmıştır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışmanın iki ana değişkeninden birisi olan örgüt kültürü kavramının kapsamlı tanımına yer verilmiş olup, örgüt kültürünün önemi ve özellikleri ve örgüt kültürünü etkileyen faktörlere ilişkin gerekli tanımlamalar yapılmıştır. Ayrıca bu bölümde, alanında tanınmış ünlü bilim adamlarının örgüt kültürü modellerine yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise iş tatmini kavramının tanımına değinilmiş, iş tatmine etki eden faktörler ve iş tatminsizliğinin sonuçları gibi başlıklara yönelik gerekli tanımlamalar yapılmıştır. Bununla birlikte bu bölümde, alanında yaygınca bilinen iş tatmin ölçüm tekniklerine ve iş tatminine yönelik teorilere yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde çalışmanın yöntemi, veri toplama teknikleri ve çalışma kapsamında kullanılan istatistiksel yöntemlere ilişkin bilgiler verilmiş olup, dördüncü bölümde ise çalışmanın bulgularına ve bulgulardan elde edilebilen yorumlara değinilmiştir. Son bölümde ise sonuç ve öneriler kısmına değinilmiş, çalışmadan elde edilen veriler ışığında sorunların çözümü noktasında makul öneriler ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ; KONYA İLİNDE BİR UYGULAMA

KARABIYIK, Agah

Yüksek Lisans, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN

Ocak, 2019

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesinde, Konya ili sınırları içindeki bir kamu kurumu çalışanlarının bakış açılarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ Çalışanların örgüt içi iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi
- ✓ Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki düzeyinin belirlenmesi
- ✓ Mavi yaka ve beyaz yaka çalışanların, örgüt kültürü ve iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığının belirlenmesi.

Yapılan çalışmada, yaş grupları, cinsiyet, çalışma süresi, gelir durumu ve işletmedeki görevi olmak üzere beş değişken üzerinden Konya'daki kurumlarda örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın evrenini, Konya ilinde bir kamu kuruluşunun çalışanları oluşturmaktadır. Bu kuruluşta kadrolu olarak 13 beyaz yaka, 72 mavi yaka çalışan arasında araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın evreni amaçlı örnekleme yöntemi kapsamında örnekleme hatası 0,5 alınarak toplamda 85 adet çalışan araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma kapsamında çalışanlara anket uygulanmış ve anket sonuçları SPSS 20.0 programı kullanılarak istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

Çalışmaya göre, örgütsel kültür ve iş tatmini algısı düzeyi kadınlara göre erkeklerde daha yüksek görülmüş olup, katılımcıların örgütsel kültür ve iş doyumuna yönelik algılarının çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı hususunun incelenmesi neticesinde, 1 yıldan az çalışma süresine sahip katılımcıların örgüt kültürü

ve iş tatminine yönelik algıları, 11 – 15 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada ulaşılan başka bir sonuç ise, 1603-2000 lira arasında gelir durumuna sahip çalışanların iş tatmini ve örgüt kültürüne yönelik algı düzeyi, 5000 lira ve üzerinde gelir durumuna sahip çalışanlara göre daha yüksek olduğudur.

Son olarak çalışmada, örgütsel kültür algısı ve iş tatmini düzeyinin beyaz yakalılarda mavi yakalılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiş olup, ankete katılan çalışanların iş tatmini ile örgütsel kültür algıları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r=0,77$; $p=0.00$). Buna göre, iş doyumu arttıkça örgütsel kültür algısının da artış gösterdiği yorumu yapılabilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, İş Tatmini

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION; AN APPLICATION IN KONYA PROVINCE (MASTER THESIS)

KARABIYIK, Agah
MSc, Department of Business
Supervisor: Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN
January, 2019

The aim of this study is to evaluate the perspectives of employees of a public institution within the boundaries of Konya province in the review of the relationship between organizational culture and job satisfaction. The objectives of the research can be listed as follows:

- ✓ Determining employees' job satisfaction levels within the organization
- ✓ Determining the level of relationship between organizational culture and job satisfaction
- ✓ Determining whether there are any significant differences in the levels of organizational culture and job satisfaction of blue-collar and white-collar employees.

In this study, the levels of organizational culture and job satisfaction were tried to be determined in the institutions in Konya by means of five variables such as age groups, gender, working time, income status and duty in the enterprise.

The universe of the study is composed of the employees of a public institution in Konya. 13 white-collar employees and 72 blue-collar employees were surveyed. The universe of the study was included within the scope of a total of 85 employees by taking the sampling error as 0,5. A survey was applied to the employees and its results were analysed statistically by using SPSS 20.0.

According to the study, the level of organizational culture and job satisfaction perception is higher in males than in females and as a result of reviewing whether perceptions of the participants on organizational culture and job satisfaction differ with

respect to working hours, it was determined that perceptions of the participants who have less than a year working time in terms of organizational culture and job satisfaction are higher than perceptions of the participants who have working time between 11 and 15 years.

Another result of the study is that the level of perception of employees with an income status between 1603 and 2000 TL on job satisfaction and organizational culture is higher than the level of perception of employees with an income status of 5000 TL and over it.

Finally, it was found that the level of organizational culture and job satisfaction was higher in white-collar employees than blue-collar employees and it was seen that there is a high positive and statistically significant relationship between the job satisfaction and organizational culture perceptions of the surveyed employees ($r=0,77$; $p=0.00$). Accordingly, it can be said that the perception of organizational culture increases as job satisfaction increases.

Key Words: Organizational Culture, Job Satisfaction

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. ÖRGÜT VE KÜLTÜR KAVRAMLARI.....	3
1.1.1. Örgüt Kavramı ve Kapsamı	3
1.1.2. Kültür Kavramı ve Kapsamı	4
1.1.2.1. Kültürün Çeşitleri.....	5
1.1.2.1.1. Maddi Kültür ve Manevi Kültür.....	5
1.1.2.1.2. Genel Kültür ve Alt Kültür.....	6
1.1.2.2. Kültürün Özellikleri	6
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	6
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	7
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE ÖNEMİNİ ARTIRAN FAKTÖRLER ...	8
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ	9
1.5.1. Değerler	9
1.5.2. İnançlar	10
1.5.3. Tutumlar.....	10
1.5.4. Varsayımlar.....	11
1.5.5. Normlar.....	12
1.5.6. Dil	13
1.5.7. Hikayeler ve Mitler	13

1.5.8. Semboller.....	14
1.5.9. Törenler.....	15
1.5.10. Ritüeller	15
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	16
1.6.1. Charles Handy’ ye Göre Örgüt Kültürü.....	16
1.6.1.1. Güç / Otorite Kültürü	16
1.6.1.2. Bürokratik / Rol Kültürü	16
1.6.1.3. Birey Kültürü	16
1.6.1.4. İş- Süreç Kültürü	17
1.6.2. Toyohiro Kono’ ya Göre Örgüt Kültürü.....	17
1.6.2.1. Dinamik (Canlı) Kültür Tipi	17
1.6.2.2. Liderleri İzleme ve Dinamik (Canlı) Kültür Tipi.....	17
1.6.2.3. Bürokratik Kültür Tipi	17
1.6.2.4. Hareketsiz (Durgun) Kültür Tipi.....	18
1.6.2.5. Güçlü Lider Hareketsiz (Durgun) Kültür Tipi	18
1.6.3. Miles ve Snow Modeli.....	18
1.6.3.1. Koruyucu kültür tipi.....	18
1.6.3.2. Geliştirici kültür tipi.....	18
1.6.3.3. Analizci kültür.....	18
1.6.3.4. Tepki verici kültür tipi	18
1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	19
1.7.1. Dış Faktörler	19
1.7.2. İç Faktörler.....	19
1.8. İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UYGULAMASI.....	20
1.8.1. Yönetim Açısından Uygulama.....	20
1.8.2. Çalışanlar Açısından Uygulama	21

2. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI	22
2.2. İŞ TATMİNİNE YÖNELİK TEORİLER	25
2.2.1. Abraham H. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	25

2.2.2. Frederick Herzberg'in İki Etmen Teorisi.....	27
2.2.3. Mc. Clelland'ın İhtiyaçlar Yaklaşımı	29
2.2.4. Alderfer'in VİG Teorisi	30
2.3. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	32
2.3.1. İş Tatmininin Bireysel Açısından Önemi	33
2.3.2. İş Tatmininin Örgütsel Açısından Önemi	34
2.4. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN BİREYSEL FAKTÖRLER.....	35
2.4.1. Yaş	35
2.4.2. Cinsiyet	37
2.4.3. Eğitim.....	38
2.4.4. Medeni Durum.....	39
2.4.5. Kişilik.....	40
2.4.6. Kıdem.....	41
2.5. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER	41
2.5.1. İşin Yapısı	41
2.5.2. Yönetim Yapısı	42
2.5.3. Çalışma Arkadaşları.....	43
2.5.4. Terfi	44
2.5.5. Ücret.....	44
2.6. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI	45
2.6.1. Devamsızlık	45
2.6.2. İş Gücü Devri.....	45
2.6.3. Yabancılaşma.....	46
2.6.4. Verimlilik.....	46
2.6.5. Sağlık	47
2.6.6. İş Kazaları	47
2.7. İŞ TATMİNİ ÖLÇÜM TEKNİKLERİ	47
2.7.1. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi	47
2.7.2. İş Tanımlama Endeksi	48
2.7.3. Minnesota Tatmin Ölçeği	48

3. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN MODELİ VE KAPSAMI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	49
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	49
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	50
3.3.1. Veri Toplama Araçları.....	50
3.3.1.1. Sosyodemografik Soru Formu.....	50
3.3.1.2. Örgütsel Kültür Ölçeği.....	50
3.3.1.3. İş Doyumu Ölçeği.....	51
3.3.2. Verilerin Analizi.....	51
3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE HİPOTEZLERİ.....	52

4. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Örgüt Kültürüne İlişkin Bulgular.....	54
4.2. İş Tatminine İlişkin Bulgular.....	56
4.3. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular.....	59
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	63
KAYNAKÇA.....	69
EKLER.....	74
ÖZGEÇMİŞ.....	77

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel kültür ve yaş grupları arasındaki istatistiksel bulgular.....	54
Tablo 2. Örgütsel kültür ve cinsiyet arasındaki istatistiksel bulgular	54
Tablo 3. Örgütsel kültür ve işletmede çalışma süresi arasındaki istatistiksel bulgular..	55
Tablo 4. Örgütsel kültür ve gelir arasında ki istatistiksel bulgular	55
Tablo 5. Örgüt kültürü ve işletme yerindeki görev arasındaki istatistiksel bulgular	56
Tablo 6. İş doyumu ve yaş grupları arasındaki istatistiksel bulgular.....	56
Tablo 7. İş doyumu ve cinsiyet arasındaki istatistiksel bulgular	57
Tablo 8. İş doyumu ve işletmede çalışma süresi arasındaki istatistiksel bulgular	57
Tablo 9. İş doyumu ve gelir arasındaki istatistiksel bulgular.....	58
Tablo 10. İş tatmini ve işletmedeki görev arasındaki istatistiksel bulgular	58
Tablo 11. İş tatmini ve örgütsel kültür arasındaki istatistiksel bulgular	59
Tablo 12. İşletme politikaları ve örgütsel kültür arasındaki istatistiksel bulgular	59
Tablo 13. Bireysel faktörler ve örgütsel kültür arasındaki istatistiksel bulgular	60
Tablo 14. Fiziksel koşullar ve örgütsel kültür arasındaki istatistiksel bulgular	60
Tablo 15. Kontrol/otonomi ve örgütsel kültür arasındaki istatistiksel bulgular.....	61
Tablo 16. Ücret ve örgütsel kültür arasındaki istatistiksel bulgular	61
Tablo 17. Kişilerarası ilişkiler ve örgütsel kültür arasındaki istatistiksel bulgular.....	62

GİRİŞ

Hızlı bir şekilde globalleşen ve rekabet koşullarının iyice zorlaştığı günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmesi ancak değişen dünya koşullarına ayak uydurabilmesi ile gerçekleşebilmektedir. Rekabet koşullarının ağırlaştığı bu süreçte örgütlerin verimlilik koşulları ön plana çıkmaktadır. Bireysel faktörlerin verimlilik üzerinde etkisini hala yoğun bir şekilde hissettirdiği bu süreçte örgütlerde , “*insan*” faktörünün ve ona bağlı olarak “*bireysel sosyal olgu ve süreçler*”in doğal olarak örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, iş tatmini, gibi olguların önemi daha çok hissedilmektedir. İşletmelere has sosyal bir kavram olan örgüt kültürünün oluşumu için bazen uzun süreçler gerekmede, ithal yollarla ya da taklit edilerek oluşturulması ise pek mümkün gözükmemektedir. Günümüz dünyasında aynı sektörlerde birçok farklı işletmenin rekabet içinde olduğu düşünülürse, verimliliğin bu kadar önem arz ettiği bu süreçte işletmelerin başarılı olması son derece güçleşmektedir. Bu bağlamda işletmeleri başarıya götürecekt faktörlerden olan örgüt kültürünün önemi daha da artmaktadır. Ayrı bir olgu şeklinde ifade edilen ve evrensel değerlerden, ulusal kültürden etkilenecek şekilde şekillenen örgüt kültürü artık herkes tarafından örgütleri başarıya ulaştıracak bir olgu olarak kabul edilmektedir.

Örgüt kültürü yanında işten memnuniyet şeklinde tanımlanan iş tatmini örgüt başarısı açısından diğer bir önemli faktördür. 1950’lerden itibaren üzerinde pek çok çalışma yapılan iş tatmininin başta performans değerleri olmak üzere işe devamlılık, iş gücü devri gibi olgularla yakın etkileşim içinde bulunduğu anlaşılmaktadır.

İş ortamlarında geçirilen zamanın insan hayatının büyük bir kısmını oluşturduğu düşünülürse, işten hoşnutsuzluk ya da memnuniyetin etkileri dikkate alındığında iş tatmininin örgüt ve birey açısından önemi fazlalaşmaktadır. Bu sebeple iş görenleri tatminsizliğe götüren sebepler ve iş tatminini etkileyen etkenler doğru bir biçimde belirlenerek giderilmesi gerekmektedir. Örgüt kültürünün ve onun bir yansıması olan örgüt ikliminin oluşturduğu atmosfer, iş görenlerin psikolojik bünyelerini yani tatmin düzeylerini büyük oranda etkilemektedir. Aynı şekilde iş tatmini ile örgüt kültürü arasında sıkı bir etkileşim olduğu iddia edilmektedir. Bu iddialar çerçevesinde özellikle batılı akademilerde iş tatmini ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya koyacak birçok çalışma yapılmıştır. Ülkemizde ise, örgüt kültürünün birçok farklı değişken ile ilişkisi

üzerine pek çok çalışma gerçekleştirilmiş ancak, özellikle bu iki değişkenin ilişkisi üzerine fazla çalışma yapılmamıştır. Bu nedenle yapılan bu çalışmada; örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki yaş, cinsiyet, çalışma süresi, gelir, çalışanın işletmedeki statüsü değişkenleri aracılığıyla incelenecektir. Ayrıca, değişkenler arasındaki farklar ve ilişkiler örgüt kültürü ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyutlarına göre değerlendirilecektir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.ÖRGÜT VE KÜLTÜR KAVRAMLARI

1.1.1.Örgüt Kavramı ve Kapsamı

Günümüz dünyasının vazgeçilmez toplulukları olan örgütler, hayatımızı kuşatmaktadır. Birçok farklı nedenler gündelik hayatımızın herhangi bir kesitinde çok farklı örgütlerle muhatap olmakta ve etkileşim içinde bulunmaktayız. Hayatımızın birçok aşamasında etkileşim içinde bulunduğumuz örgütler ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Genel anlamda örgüt, iki ya da daha fazla insanın ortak bir hedefe ulaşabilmek için tutumlarını şekilsel kurallara göre düzenlediği yapılar, anlaşılmaktadır (Karcıoğlu ve Timuroğlu,2004:319).

Sosyal, ekonomik, kültürel, askeri, dinsel ve siyasal alanlarda mal ya da hizmet üretmek maksadıyla birçok insan durmadan çalışmakta ve birçok insan da bu çalışmaları yönetmektedir. Yapılan bütün bu çalışmalar, işbirliği çerçevesinde örgüt olarak isimlendirilen bu yapılar bünyesinde gerçekleştirilmektedir. Geçmiş uygarlık tarihi kadar eski olan örgütler, insanların bireysel olarak üstesinden gelemeyecekleri faaliyetleri gerçekleştirebilmek için iş bölümüne gitmeleriyle oluşmuştur. İş birliği olmadan toplumsal hayatın sürdürülemeyeceğini fark eden insanlar, ortak hedefleri gerçekleştirebilmek için ortak hareket etmeyi başarmışlardır. Bu şekilde işbirliğiyle oluşmaya başlayan örgütler, bireyin sınırlı ve farklı kabiliyetlerinden faydalanırlar. Aynı zamanda içindeki süreçlere kapalı olmayan örgütler, çevre ile sürekli etkileşim halinde bulunan açık sistemlerdir (Demir,2015:14).

Sosyal ihtiyaçların bir kısmını karşılamak için önceden tespit edilmiş hedefleri uygulayacak işleri gerçekleştirmek için güçlerini birleştiren bireylerin oluşturduğu sosyal bir sistem olan örgütler, çevreleri ile sürekli etkileşim halindedirler. Bu yönüyle değerlendirildiğinde, örgütler açısından buldukları çevrenin ve özelliklerinin önemi bulunmaktadır.

Bununla birlikte, farklı kültürel özelliklere sahip bireylerden oluşan örgütlerde bu farklılıkların sorun teşkil etmemesi için, ast üst ilişkilerinde bireylerin kültür

özelliklerinin bilinmesi ve buna göre davranış geliştirilmesi önemlidir. Bunun yanında örgütleri ayakta tutan ortak hedeflerdir. Önceden belirlenmiş hedefleri sağlamak için oluşan örgütler, hedeflerini gerçekleştirebildikleri sürece hayatta kalabilirler. Örgüt şeklinde isimlendirilen bu mekanizmalar, yeterli ve etkili oldukları sürece varlıklarını devam ettirirler (Aydın,2010:15).

1.1.2. Kültür Kavramı ve Kapsamı

“Bakmak” ya da “yetiştirmek” anlamlarında kullanılan Latince “cultura”, teriminden türemiş olan kültür kavramı ontolojik olarak evrilerek günümüzdeki anlam bütünlüğüne ulaşmıştır. Günümüzdeki anlamına yakın bir biçimde kültür kavramını ilk kez Voltaire, “insan zekasının yüceltilmesi ve geliştirilmesi” şeklinde kullanmıştır (Oğulluk,2010:10).

Farklı disiplin alanları tarafından üzerine pek çok çalışma yapılan ve kavramsallaştırılmaya çalışılan kültür kavramı ile ilgili birçok noktada kavram kargaşası yaşanmış gibi görünse de aslında kavramla ilgili tanımlamalarda yaşanan çeşitlilik, farklı disiplinlerin bu kavrama olan yaklaşımlarının birbirinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte yaygın bir biçimde literatürde toplumun yaşam biçimi şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Doğan,2016:13).

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre kültür; “*toplumsal gelişme süreci içinde meydana getirilmiş olan maddi ve manevi değerler ile sonraki kuşaklara iletmede kullanılan araçların bütünü olarak*” tanımlanmaktadır (TDK Sözlüğü,2016). Daha geniş bir tanımlamayla kültür, aynı yaşam biçimi etrafında öbekleşmiş olan toplulukların, bilinçli ya da bilinçsiz bir biçimde uyguladıkları değer ve inançlar bütünüdür. Yani kültür, belirli bir topluluk için belirli süreçlerde geçerliliği olan ortak değerlerin oluşturduğu bir sistemdir. Kültür kavramı ile ilgili güncel tanımlamalardan bazıları şunlardır; Yıldırım’a göre (2014: 26) kültür, “insanların dünyaya bakış açısını belirleyen ve nesilden nesle paylaşılan davranış, inanç ve yaşam biçimidir”. Şişman (2014: 1) kültürle ilgili tanımlardan bir kısmını şu şekilde sıralamaktadır;

- Bir toplumun yaşama tarzı
- Bireylerin düşünce biçimi
- İçinde bulunduğu toplumdan bireylere intikal eden sosyal miras

- Sorunlara getirilen çözüm şekli
- Davranışları şekillendiren normatif düzen
- İnsanoğlunun tabiata karşı meydana getirdiği her şey
- Egemenlik ve meşruiyet aracı

Bütün bu tanımlamalardan yola çıkarak kültür ile ilgili genel bir çerçeve oluşturmak mümkündür. Bu bağlamda kültür, toplumu ve bireyi kuşatan oldukça geniş bir anlam çerçevesine sahip olan, toplumların ve bireylerin gelişimi yanında tarihsel geçmişini de barındıran, diğer topluluklarla olan münasebetlerini de içine alan ve toplum içinde sonradan öğrenilerek kazanılan, zaman içinde de değişebilen ve insanların ihtiyaçlarını karşılayabilen bir olgudur.

1.1.2.1. Kültürün Çeşitleri

Toplumları bir arada tutan davranışlar, tutumlar ve değerler manzumesi olan kültürü barındırmış oldukları özellik bağlamında kategorize etmek mümkündür. Çalışmada kültürü bu bakımdan iki aşamada değerlendireceğiz.

1.1.2.1.1. Maddi Kültür ve Manevi Kültür

Kültürün altyapısal değerlerinden oluşan maddi kültür, bir topluluk içinde yaşayan bireylerin gereksinimlerini karşılayan nesnelere dir. Somut değerlerden oluşan maddi kültür öğeleri toplumdaki bireylerin genel ihtiyaçlarını duyurmak için kullanılır. Çok çabuk tüketilen ve eskitilebilen bu değerleri toplum çok hızlı bir şekilde yenileyebilir. Genel olarak bu değerleri güzel sanatlar, bilim, teknoloji şeklinde sıralayabiliriz. Maddi değerler toplumlarda aynı zamanda manevi değerleri de ayakta tutar. Örgütsel bağlamda maddi kültür ele alındığında bu öğeler, örgütün kaynakları, ürettiği ürünler, örgütün giderleri ve sahip olduğu maddi değerlerin bütünü nü ifade eder.

Kültürü oluşturan üstyapı değerleri ise, kültürün manevi öğelerini oluşturur. Soyut değerlerden oluşan manevi kültür, bir toplumun töresi, gelenekleri, inancı dili ve tarihi değerlerinden oluşur. Ekonomi, hizmet, ticaret, mal üretimine yönelik kurumların katkısı ile maddi kültür oluşturulurken, manevi kültürün oluşturulmasında ve geliştirilmesinde daha çok edebiyat, dil, yazın, hukuk, din ve eğitim kurumları etkilidir (Başaran,2008:390).

1.1.2.1.2. Genel Kültür ve Alt Kültür

Toplumun sahip olduğu kültürel öğelerin tamamı genel kültür şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte toplumun sahip olduğu genel kültür birçok alt kültürden oluşur. Örgütü meydana getiren bireyler, farklı kültür özelliklerine sahip olabilir. Bununla birlikte kendi sahip oldukları kültürle birlikte içinde yaşamış oldukları kültürün öğelerini de benimsemiş olabilirler. Bu bakımdan her örgüt aslında genel kültürün bir alt kültürünü oluşturur (Köse,2003:222-223).

1.1.2.2. Kültürün Özellikleri

Sosyal ve ekonomik koşullar yanında toplumsal yapının değişkenlerine göre şekillenen kültürün genel olarak özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Kültür dayanışmanın önemli temellerinden birisidir
- Kültür toplumdaki fertler tarafından paylaşılır
- Kültür süreç içerisinde öğrenilmiş davranışlar ve alışkanlıklar olduğundan öğrenilebilir
- Kültür toplumları birbirinden ayıran en önemli unsurdur
- Kültür, zaman içinde değişebilir ve tüketilebilir
- Kültür süreklilik taşır
- Kültür bütünleştiricidir

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Girdileri çıktıları yanında kendilerine has kültürleri olan örgütler, oluşturdukları bu kültürle iş görenlerinin de davranışlarına önemli etki yaparlar. Bu şekilde değerlendirildiğinde kültür, inanç ve tutumları kapsamakla birlikte çeşitli seviyelerde kendisini örgütsel sistemin bütün alanlarında da hissettirmektedir. Örgüt kültürü kavramının literatüre girmesi sanayi toplumlarının geçirmiş oldukları sosyal ve ekonomik evrelerle yakından ilişkilidir. Yakın dönemlerde ekonomik bakımdan güçlü Batı ülkelerinde iş yaşamında uyum, rekabet, iş gücü devri gibi ortaya çıkan bazı

sorunlar, Örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların yapılmasına neden olmuştur. Bu bağlamda 1980’li yıllardan bu yana örgüt kültürü üzerine pek çok çalışma yapılmıştır.

İş görenlerin aidiyet duygusunu artırabilmek için örgütlerin kurumsal olarak kendilerini ifade etmelerini sağlayacak iş ve sahip oldukları sorumluluklar dışında üretmiş oldukları kültürel değerler son derece önemlidir. Bu değerler aynı zamanda örgütün tanınması ve bilinmesine katkı sağlayacaktır. Kültürel değerlerini özellikle tarihsel birikimlerinden oluşturan örgütler açısından bu kavramın önemi daha da fazladır. Genel olarak örgüt kültürü, kurumların tarihsel geçmişlerinden aktararak getirdikleri değerlerin kendisini tanımlayacak şekilde yerleşmesi ve bu yolla kurum kimliğinin oluşmasını sağlayan bütündür (Örücü ve Ayhan,2001:87).

Örgütleri diğer örgütlerden ayırt edilmesini ve fark edilmesini sağlayan örgütsel kültür, örgütün tarihi olduğu kadar önceki çalışanların ve yöneticilerin bıraktığı izlerdir. Örgütlerin geçmişten taşımış oldukları değerler bütünüünün tarihsel süreç içerisinde sektörel ve toplumsal gelişmelerin etkisiyle değişime uğraması neticesinde kimi yerleşik değer ve inançların muhafazası yoluyla ortaya çıkan unsurlardır. Bu unsurlar örgütün tanınmasına yardımcı olurlar (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010: 75).

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürü üzerine günümüze kadar yapılan çalışmalar ve bu çalışmalar neticesinde yapılan tanımlamalar ele alındığında örgüt kültürünün özellikleri bir kaç grupta değerlendirilebilir. Örgüt kültürünün özellikleri doğal olarak kültür özelliklerinde çokta farklı değildir. Bu bağlamda bu özellikleri şu şekilde tasnif etmek mümkündür;

• **Bütünleştiricidir;** Örgüt kültürü ayırt edici ve farklılaştırıcı değerler üzerinden değil, bütünleştirici değerler üzerinden inşa edilmelidir. Bu şekilde kurum çalışanları kadar müşterilerinde bu değerleri benimsemesi kolaylaşacaktır.

• **Semboliktir;** Değer ve inançların sembolik gösterimi olarak ifade edilen örgüt kültürü, kurumu diğer kurumlardan ayırt edici özelliğe sahip mit ve sembollerden oluşur.

• **Kararlı bir yapıdadır;** Örgüt kültürü uzun bir süreçte meydana geldiğinden kararlı bir yapıdadır

• **Ayrt edicidir;** Örgütlerin sahip olduğu kültürel özellikler, onu diğer kurumlar arasından fark edilmesini sağlamalıdır.

• **Kabul görmüştür,** Örgütün oluşturmuş olduğu kültürel değerleri öncelikle örgütte iş görenlerin benimsemesi gerekir. Bu olmadığı takdirde kurum dışında bu değerlerin kabul görmesi mümkün değildir.

• **Paylaşılır;** Örgüt kültürü örgüte katılan yeni üyelere çeşitli yollarla anlatılıp aktarılması sonucu aktararak paylaşılır.

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE ÖNEMİNİ ARTIRAN FAKTÖRLER

Örgütlerde gerek bireysel bazda gerekse de örgütsel bazda örgüt kültürünün pek çok politikanın temelini oluşturduğu bilinmektedir. Kurumlara kimlik kazandıran örgüt kültürü, mensuplarının davranış modellerini şekillendirmekte onları motive ederek örgüt içinde belirsizlik hakim olduğunda çözüm yolları üretmelerine katkı sağlamaktadır (Özdeveci ve Akın,2013:113).

Örgütler açısından örgüt kültürünün öneminin anlaşılabilmesi açısından örgüt kültürüne niçin gereksinim hissedildiğinin ortaya konulması gereklidir. Bu bağlamda bu gereklilik iki nedene bağlanmaktadır. Yeni bir kültür ortamına girildiğinde bu ortama uyum gösterecek doğru tutumların neler olduğunun bilinmesi ve uygulanması ve belirsizliklerin önüne geçmektedir. Bu türlü oluşabilecek belirsiz atmosferlerin oluşmasının önüne geçecek en önemli unsur örgütlerde yerleşik bir kültürün oluşmuş olmasıdır. İkinci yol ise, örgütsel ve bireysel performans ile ilgili iş görenlerin hissettiklerinin anlaşılmasıdır. Bunun fark edilmesi ve örgütsel performansın yükseltilmesi için örgüt kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte örgütsel uyumun sağlanması, kurum bünyesinde iş görenler ile müşterilere değer verildiğinin gösterilmesi örgüt kültürünün varlığı ile ancak mümkün olabilmektedir (Doğan,2015:6).

Tüm örgütler varlıklarını devam ettirmek isterler. Örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkı sağlayan örgüt kültürü, uyumlu bir örgütsel çalışmanın da en önemli aktörüdür. Kurum içinde iş görenlerin birbirleri ile uyum içinde bulunmalarında rol oynar. (Balaban, 2014: 22-23).

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ

İşletmelerde iş görenlerin örgüt kültürünü sahiplenmeleri açısından kültürün varlığını hissedecek somut unsurların varlığı önemlidir. Örgüt kültürünün devamlılığı açısından o örgütte çalışan bireylerin işletmenin bir kültürünün bulunduğunu hissetmeleri gerekmektedir. Bu da örgüt kültürünü oluşturacak olan öğelerle ancak mümkün olabilmektedir. Literatürde bu konu ile ilgili çalışmalar incelendiğinde örgüt kültürünü oluşturan öğelerin aşağıda açıklayacağımız şekilde oluştuğu görülmektedir

1.5.1. Değerler

Örgüt kültürünün bir değer taşıyabilmesi için örgütü oluşturan iş görenler, ortak değerler oluşturarak örgüt kültürüne bir anlam yüklemeye çalışmaktadırlar. Örgüt kültürünün öğelerinden birini oluşturan değerler, çoğunlukla manevi bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabet koşullarının günden güne sertleştiği günümüzde işletmeler, kendilerini doğru bir şekilde anlatabilmeleri, özgün bir kurumsal yapıyla piyasa şartlarında tutunabilmek için oluşturmuş oldukları manevi değerler açıklayıcı ve tanıtıcı olmaktadır. Bu değerlerin bütünlüğü içerisinde çalışanlar ile iletişim, etik değerler, iş ahlakı, paydaşlara sağlanacak olan katkı, vd. Başka konular da yer almakta ve bunların hepsi örgütsel kimliğe birer artı değer olarak yansımaktadır. Bunun yanında örgütlerin üretmiş oldukları değerler sonucunda uzun süreli bir tanıtım imkânı oluşturacak kurumsal kimlikler meydana gelmektedir. Bu yönüyle kurumlara kimlik kazandırma işlevine sahip olan değerler, örgüt içinde faaliyet, tutum ve davranışların ölçüsünü belirleyen standartlardır (Dursun, 2013: 45).

Genellikle bir örgütün değerleri işe bağlılık, iş yapmak gibi olgular ve olaylar şeklindeki öğelerden meydana gelmektedir. Örgütün sahip olduğu değerlerin yerleşik olup olmaması ise, bu değerlerin sürekliliği ve kalıcılığı üzerinde etkili olmaktadır. Zaman içerisinde oluşan ortak değerler örgüt mensuplarının neyi doğru kabul etmeleri ve neye inanması noktasında yol gösterici bir niteliğe sahiptir. Örgütte kabul edilen değerlerin sayısal çokluğu örgüt kültürünün gücüyle alakalı değildir. Önemli olan çokluk değil azda olsa değerlerin bütün paydaşlar tarafından benimseniyor olmasıdır (Kahveci ve Demirtaş,2014:40-42).

1.5.2. İnançlar

İnsanların sosyal gerçekleri ne biçimde yorumladıkları ile alakalı olan inançlar, örgütsel değerlerin kaynağını teşkil eder. Örgütler doğal olarak içinde bulunduğu toplumun örf, adet, gelenek ve inançlarından etkilenirler ve değerlerini toplumun sahip olduğu manevi unsurlar üzerinden oluştururlar. Dolayısıyla inançlar bireylerin çevreleri ile etkileşimlerinden oluşmakla birlikte sosyal gerçeklikle de uyumludur. Bununla birlikte inançlar, bireylerin içsel yönünü oluşturan algılardan oluşan duyulardır. (Eren, 2012: 173).

Örgüt içerisinde bireylerin neye inanıp neye inanmayacağını belirleyen inançlar, örgüt kültürünün teşekkülünü ve devamlılığını da sağlamaktadır. Örgütteki paydaşlar arasında var olan inanç birliği o örgütün inancının gücünü göstermektedir (Erkmen, 2010:51).

Bireylerin davranışları üzerinde sahip oldukları inançların derin etkileri bulunmaktadır. Örgütlerde iş görenlerin davranışlarında değişiklik gerçekleştirebilmek için öncelikle inançlarını değiştirmek gereklidir. İnançlar bireylerin tutumlarını şekillendiren normları besleyerek davranışları etkilediğinden yöneticiler örgütlerde iş görenleri tanıyabilmeleri için bireylerin inançları hakkında bilgi edinmeleri gerekmektedir (Çelik,2012:67).

1.5.3. Tutumlar

Bireyin kendi iç dünyası ile alakalı olan tutumlar, kişinin inançlarına ve temel değer yargılarına bağlı bir şekilde gelişen bir süreçtir. Yaşanan gelişmelerin etkisiyle şekillenen tutumlar, değer yargıları muhafaza edildiği sürece varlıklarını devam ettirirler. Tutumları ile inancı birbirinden ayırt edici en önemli farklılık, inançlarla ilgili olarak kişinin davranışlarının aleyhte ya da lehte yorumlanmadığı, tutumlarda ise bunun mümkün olduğudur (Eren, 2012: 173-174).

Tutum kişinin çevresindeki gelişmelere karşı geliştirdiği tepkisel bir eğilimdir. Bireylerin gelişmeler karşısında geliştirdiği tutumlar üzerinde dolaylı yollardan başkalarından elde ettiği bilgiler etkili olduğu gibi, direkt olarak tecrübeler yoluyla elde ettiği edinimler etkili olmaktadır. Örgütlerdeki iş görenlerin davranışları, tutumlar üzerinde yapılan araştırmalar ile önceden tahmin edilebilmektedir. Tutum değişim

basamakları vasıtasıyla davranış değişiklikleri kontrol altına alınabilmektedir (Erkmen, 2010: 52).

Bu sebeplerle kültürün manevi yönünü teşkil eden tutumlar, davranışların gelişimi üzerinde etkili olduğundan tutumlar üzerine elde edilecek doneler örgüt yönetimi açısından oldukça önemlidir (Köse vd., 2001: 226). Bununla birlikte örgütlerde iş görenlerin birbirine benzer gelişmeler karşısında ortaya koydukları davranışların benzerlik arz etmesi beklenir. Bu durum örgütlerde iş görenlerin tamamının örgüt kültürünü benimsemesi ile alakalıdır. Örgüt kültürünü benimseme düzeyi arttıkça, farklı bireylerin aynı tutumları göstermesi oranında da artış gözükür (Çevik, 2016: 23).

1.5.4. Varsayımlar

İnsan ilişkilerinin ve davranışlarının doğasıyla ilgili olarak paylaşılmış temel inançlar olan varsayımlar, örgütlerde iş görenlerin nesnelere, olaylara ve insanlara karşı geliştirmiş oldukları gizli inançlardır (Schein, 1984: 6). Örgütlerde iş görenlerin davranışlarının temelinde yer alan varsayımlar, özellikle örgütsel davranışların üzerinde derin etkileri bulunmaktadır. Varsayımların önemli bir özelliği ise, örgütlerde iş görenler tarafından sorgulanmadan kabul edilmeleridir. İş görenlerin zihinde değerlere göre daha derin bir yerleşime sahip olan varsayımlar, doğru ve gerçeğin doğasıyla alakalı yorumları da içeren niteliğe sahiptir. (Vural ve Coşkun, 2007: 12).

Schein' e göre varsayımlar “neyin doğru olduğunu, neyin önemsiz olduğunu, olup bitenlere nasıl tepkiler verileceğini, çeşitli durumlarda nasıl davranılacağını” gösterir. Örgütlerde iş görenler, farklı varsayımlara sahip olanlarla birlikte olmaktan huzursuzluk, benzer varsayımları paylaşan iş görenler ile birlikte olmaktan huzur duyarlar. İnsan zihninin bilişsel istikrara ihtiyacı olduğundan, bir kültürü meydana getiren varsayımlar, hem toplum hem de birey ölçeğinde grubun hayatını devam ettirmesi yönüyle oldukça önemli bir işleve sahiptir (Doğan, 2012: 51).

Örgüt içerisinde ortaya çıkan problemlere çözüm üretme özelliği olan varsayımlar, örgütlerde iş görenler tarafından doğruluğu sorgulanmaksızın, bilinçaltına yerleştirilmektedir (Terzi, 2000: 40). Temel varsayımların değişmesine bağlı bir şekilde

örgütsel değişimde sağlanmaktadır. Örgütsel barış ancak temel varsayımların örgütlerde iş görenler tarafından yeniden anlaşılması ve kabul edilmesiyle sağlanabileceği belirtilmektedir (Awbrey,2005: 7-8)

1.5.5. Normlar

Kültürlerin şekillendirmiş olduğu yerleşik davranış kuralları olan normların önemi toplumlar nezdinde kabul edilirlilik ve anlaşılirlilik ölçüsüyle tespit edilebilir. Belirli normlar üzerinde anlaşmış toplumlar kaosa sürüklenebilirler. Sosyalleşme sürecinde öğrenilen normlar, zaman içerisinde alışkanlığa dönüşürler. Yaşamın doğal seyri içerisinde uygulanan normları insanlar çoğu zaman fark etmeden davranışlarına yansıtırlar. Toplumdan topluma farklılık gösteren normlar, aynı topluluk içerisinde de farklı olabilirler (Özkalp, 2012: 67-68). Toplumun ortak kültürel değerlerinden beslendiği için, normların kalıcılıkları ve etkileri, kültürel değerler ile olan bağları ile belirlenir (Özdemir, 2006: 413).

Bu bakımdan değerlere göre daha bir özelliğe sahip olan normlar, değerlerin nasıl uygulanması gerektiğini ortaya koyan kurallar bütünüdür. Örnek olarak, evlilik müessesesi sosyal bir değer iken, evlenen çiftlere değişik hediyelerin verilmesi normlara örnek gösterilebilir. Hoy ve Miskel (2010,67), bu konu hakkında şunları söylemektedir; *“Normlar, belli başlı yaptırımlarla güçlenir. Bireyler normlara bağlı kaldıklarında ödüllendirilirken, grubun normlarını terk ettiklerinde ise cezalandırılırlar. Bu açıdan bakıldığında normların örgüt kültürünün büyük bir kısmını oluşturmaktadırlar”*

Normların belli başlı özellikleri şunlardır;

- Örgütlerde iş görenlerin davranışlarını şekillendirmesi
- Ödül ve ceza sistemine sahip olması
- Örgütlerde üyelerin tamamınca paylaşılan inançlardan oluşması
- Normlar, örgüt içinde iş görenlerin iletişim içinde olmasına ve davranış geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.
- Normlar yazılı olmayan ve doğal olan beklentilerdir (Doğan, 2012: 54).

1.5.6. Dil

Dünya genelinde her topluluğun kendisine has bir dili olduğu gibi, örgütlerinde iletişimlerini sağlamak amacıyla geliştirdikleri dilleri mevcuttur. Örgüt bünyesinde iş görenler iletişimlerini sağlayan bu örgüt dilini kullanarak örgüt kültürünü içselleştirdiklerini gösterirler. (Çevik, 2016: 32).

İnsanlar arasında iletişim gerçekleştiren araçların başında gelen dil, canlı bir varlık olması yanında insan eylemlerinin bir parçasıdır. Bu durumda örgütün iletişimi sağlama amacıyla geliştirdiği yazılı ve sözlü dil de örgütsel davranışların bir parçasıdır denilebilir. Örgüt içerisinde kullanılan sloganlar, deyimler, marşlar, argo ve jargon ifadeler, davranışsal sembolleri oluşturur. Örgütün biçimlenmesini sağlayan norm ve değerler dil yoluyla olduğundan dil bu yönüyle örgütü tanıtıcı ipuçları da verebilir (Unutkan, 1995: 49).

Örgütlerde kendilerine ait bir dilin oluşması belli bir süreç içerisinde gelişir. Örgüte has dilin gelişmesinde, örgütü diğer örgütlerden ayıt edici faktörler etkili olmaktadır. Oluşturulan bu örgüt dili sadece iletişim sağlamaz bunun yanında da örgüt üyeleri arasındaki birlikteliği güçlendirir. Bunun yanında her örgütün bütününe kapsayan bir örgüt dili olduğu gibi, örgüt bünyesinde alt meslek gruplarında da alt örgüt dilleri oluşabilmektedir. Örgütün kullanmış olduğu dil üzerinden örgüt kültürü ve örgütün insanlara yaklaşımı hakkında bir bakış açısı yakalanabilir (Çevik,2016: 36).

1.5.7. Hikayeler ve Mitler

Kültürel değerlerin canlı tutulmasını sağlayan hikayeler, örgüt üyelerinin tanık oldukları ya da geçmişte yaşanmış olayların aktarılmasıyla anlatılan olaylardır. (Özkalp ve Kirel, 2013: 187). Çok değişik konuları ihtiva eden hikayeler, genelde örgüt üyelerini motive edici niteliktedir. Bu hikayeler arasında örgütlerde yöneticilerin hakkaniyetlerini açıklayıcı olduğu gibi, iş görenlerin geleceklerinin nasıl muhafaza edildiği gibi konular yer alabilmektedir. Bu tür konularda anlatılan hikayeler, üyelerin örgütü sahiplenmelerine katkı sağladığı gibi, üyeler arasında dayanışma ruhunu da kuvvetlendirir (Güney, 2007: 206).

Örgütün tarihi ile bugünü arasında bağı sağlayan hikâyeler, örgütlerde iş görenlerin davranışlarını da şekillendirir. Bu şekilde örgüt üyeleri örgütün kendilerinden ne tür davranışlar sergilemeleri gerektiğini kavrayabilirler. (Unutkan,1995: 49).

Aynı zamanda örgüt hafızasını canlı tutan hikayeler, örgütlerde iş görenlerin morallerini muhafazalarını sağladığı gibi üyeler arasındaki ilişkilerin pozitif yönde seyretmesine yardımcı olur. Robbins ve Judge'ye göre (2013: 531) *“hikayeler, günümüzü geçmişe bağlayarak mevcut uygulamaları açıklar ve meşrulaştırır”*

Mitler ise hikayelere göre, daha masalımsı bir özellik taşır. Fakat günümüzde örgütlerde yaşanmış olayların etkisiyle oluşmuş mitler de anlatılmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013: 187). Örgüt bağlamında çelişkileri giderme, zıtlıkları uzlaştırma getirme özelliğine sahip olan mitler, muallakta kalmış konulara açıklık getirir. Boje'ye göre (1991: 110) *“mitlerin genelde gerçekleşmemiş hikayeler olması anlatıcılar ve dinleyiciler tarafından hissedilebilir; fakat oluşan duygu yoğunluğu nedeniyle durumun hissedilmesi engellenmiş olur”* Örgütsel değerlerin yayılmasında mit ve hikayelere önemli bir rol düşmektedir. Çünkü mitler ve hikayeler örgüte ilişkin sembollerle örgütün kahramanlarını hatırlatır. Bu yolla, örgütsel kültür hakkında bazı ipuçları verir (Doğan, 20012: 55).

1.5.8. Semboller

Örgütlerde iş görenlerin belli anlam yükledikleri etkinlikler, mecazlar ve nesnelere bütünü olan semboller, örgüt içerisinde oluşturulan değerlerin aktarılmasını sağlayan görüldüklerinden daha fazla anlam ihtiva eden unsurlardır. Örgütlerde iş görenlerin kıyafetlerinden büro tasarımına kadar oluşturulan tarzlar semboller için örnek olabilir. Örgüt kültürünü oluşturan norm ve değerler semboller vasıtasıyla daha iyi bir şekilde aktarılabilir. Ticari unvanlar ya da örgüt logoları örgütü temsil eden sembollerle daha iyi ifade edilir. Söz gelimi örgüt logoları, ticari unvanlar veya bayraklar kolayca zihinde tutulabilen sembollerdir (Güney, 2007: 206).

Amacı örgütlerde içselleştirilmiş değerleri daha da güçlendirmek olan semboller, örgütlerdeki iş görenlerin bütünleşmesini sağlamakta ve örgütün kurumsal değerinin dış dünyada kalıcı bir şekilde yer etmesinde rol oynamaktadır. Örgütler, yapmış oldukları etkinliklere, kullandıkları nesnelere ve hedeflerine belirli anlamlar yükleyerek semboller

oluştururlar. Bunla birlikte yeni katılan üyeler ile örgüt arasında uyumu gerçekleştiren semboller, örgüt kültürünün yerleşmesine de güç katarlar (Doğan, 20012: 55-57).

1.5.9. Törenler

Örgüt ya da grubun ideal değerlerini artırmak için düzenlenen törenler, belirli bir kültür atmosferinde toplumun zaman içinde geliştirdiği değerlerin sahiplenilmesini sağlayan ortak eylemlerdir. Örgütler açısından değerli kabul edilen davranışların üyelere aktarılmasında törenler önemli bir işleve sahiptir (Doğan, 2012: 56).

Belirli bir anlamı ya da planlı bir faaliyeti örgüt üyelerine kazandırmak amacıyla düzenlenen faaliyetler olan törenler, örgüt ve örgütteki üyelerin sosyalleşmeleri açısından da gereklidir. Örgütlerde bu amaçlarla düzenlenen törenler vasıtasıyla örgüt kültürü aktarılır ve sürekli canlı tutulmaya çalışılır. Yarışmalar, veda yemekleri, tanışma toplantıları, kutlamalar ya da hediyeleşme organizasyonları örgütlerde düzenlenen törenlerdendir. Bu tür toplantılar vasıtasıyla örgüt üyeleri bir araya gelir. Bu durum ise, iletilmek istenen örgütsel mesajların paylaşılmasına üyelerin kaynaşmasına ve birbirlerine bağlanmalarına katkı sunar (Oğulluk, 2010: 38-39).

1.5.10. Ritüeller

Örgütün oluşturmuş olduğu değerleri kuvvetlendirmek amacıyla belli periyotlar halinde düzenli bir şekilde tekrarlanan örgütsel toplantılar ve törenlerdir. Yazılı olmayan ritüeller, gündelik örgütsel uygulamalar üzerinde etkiye sahiptir. Düzenlenen ritüeller vasıtasıyla örgütte işlerin nasıl yürüdüğüne yönelik örgüt üyelerine mesajlar verilir. Oldukça özenli bir şekilde uygulanan ritüeller yoluyla örgütlerde iş görenlerin örgütsel bağlılıkları artırılmaya çalışılır (Vural ve Coşkun, 2007: 12).

Sancak törenleri, kutlama merasimleri, kuruluş ya da örgüt açısından önemli günlerde yapılan toplantılar örgüt ritüellerini oluşturur. Bu tür toplanmalarda tiyatrolaştırılmış kültür etkinlikleri vasıtasıyla örgütün kurumsal kültürü örgüt üyelerine kazandırılmak hedeflenir. Gerçekleştirilen bu tür etkinlikler, örgüte yeni katılmış üyelerin tanıtılmasına, simgesel değeri olan mesajların üyelere aktarılmasına, sosyal bağlılık hissinin güçlendirilmesine katkı sağlar (Güney, 2015: 186).

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Örgüt kültürü üzerine çalışmalar yapan araştırmacılar örgüt kültürü konusunda çeşitli modeller ortaya koymuşlardır. Bu modeller arasında en yaygın kullanılanlar üzerinde duracağız.

1.6.1. Charles Handy' ye Göre Örgüt Kültürü

Örgütleri yönetim tarzları, yapıları ve fikirleri yönleriyle dört grupta sınıflandıran Charles Handy'nin bu tasnifi şu şekildedir;

1.6.1.1. Güç / Otorite Kültürü

Merkezi yönetimin güçlü olduğu bu tür örgütlerde merkez bütün gücü elinde topladığı için iletişim de doğal olarak merkezi bir nitelik taşımaktadır. Bu tür yönetimlerde üst idarenin güvenini sağlayan iş görenler, karar alma noktasında ve bu kararların hayata geçirilmesinde diğerlerine göre daha rahattırlar. Yönetimin son derece güçlü olduğu bu yönetim kültüründe orta kademe yönetimde değişiklik görülme ihtimali oldukça yüksektir.

1.6.1.2. Bürokratik / Rol Kültürü

Bürokratik örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde iş süreçleri, yazılı bir şekilde tespit edilir. Bu tür örgütlerde uygulanan bürokratik iş dağılım ve yönetim rol kültürünün belirginleşmesinde etkili olur. Örgütlerde iş görenler, alacakları kararlarda yazılı sorumluluk ve yetki tanımlarına riayet edeceklerinden örgüt içi işleyişi düzenleyen prosedürler bütün ihtiyaçları karşılayacak nitelikte hazırlanmıştır. Bu tür örgütlerde prosedürler ön plana çıktığından örgütsel iletişimde kopukluk yaşanabilir. Bu kopukluklar ise, müşteriye olumsuz yansır.

1.6.1.3. Birey Kültürü

Birey kültürüne sahip olan örgütlerde bireyler ön plandadır. Örgüt içerisinde iş görenler örgüt için çalıştıklarından birey merkeze alınmakta, bundan dolayı da örgütün de iş görene hizmet etmesi anlayışı ortaya çıkmaktadır. Bu tür örgütler genel olarak kendi çıkarlarının etrafında birleşen bireyler tarafından tesis edilmektedir. Bu tür

örgütlerde sistemli bir şekilde işleyen hiyerarşik yapı oluşturulması güçlüğünden denetim aksamaktadır. Sendikalar ve barolar bu tür örgütler arasındadır.

1.6.1.4. İş- Süreç Kültürü

İş- süreç kültürüne sahip olan örgütler, bir proje etrafında birleşen bireylerden oluşur. Proje yöneticisinin de ekip içinde çalıştığı örgütte, yönetici örgüt vizyonunu ekibe aktararak daha verimli bir iş ortamı oluşturmaya çalışır.

1.6.2. Toyohiro Kono' ya Göre Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü üzerine çalışmalar yapan Toyohiro ise, örgütleri sahip oldukları kültürel özelliklere göre beşe ayırmıştır.

1.6.2.1. Dinamik (Canlı) Kültür Tipi

Bu tür örgüt kültürünün hakim olduğu kurumlarda iş görenler, değişim ve yenilik beklentisi içerisindedirler. Bir aile ortamı veya topluluk şeklinde oluşan örgütte sahip olunan genel değerler paylaşılır. Amaçlarını açık bir şekilde iş görenlere anlatan bu örgüt tipinde dikey ve yatay iletişim kanalları her zaman açıktır.

Üst- alt arasındaki sosyal farklılıkların indirgendiği bu tür örgütlerde ilişkiler daha samimi ve informal düzeyde gelişebilir.

1.6.2.2. Liderleri İzleme ve Dinamik (Canlı) Kültür Tipi

Kurucu liderin ön plana çıktığı bu tür örgütlerde iş görenler lideri izlerler ve onun yeteneklerine güvenirlir. Yönetim kademesi doğru kararlar aldığı sürece bu tür örgütler iyi çalışmaktadır. Ancak yanlış kararlar verilmeye başlamasından itibaren bu kültür tipi dinamik özelliğini kaybederek durağana dönüşür.

1.6.2.3. Bürokratik Kültür Tipi

Oldukça çok miktarda standart ve kuralların olduğu bu örgüt kültürü tipinde iş görenler tutum ve davranışlarını bu standartlara göre şekillendirmektedir.

1.6.2.4. Hareketsiz (Durgun) Kültür Tipi

Genellikle iş görenlerin çevrelerindeki değişimlere karşı duyarsız kaldıkları bu tip örgüt kültürü yeniliklere kapalıdır. İş görenler yeni fikirler üretemezler. Bu örgüt kültürü tipi kamu kuruluşları örneğinde olduğu gibi yeniliklere çok açık değildir.

1.6.2.5. Güçlü Lider Hareketsiz (Durgun) Kültür Tipi

Sert yönetim yapısının, otokratik anlayışın hakim olduğu bu tip örgüt kültürü modelinde alınan kararların sorgulanması mümkün değildir. Kararlar yanlış dahi olsa uygulanır. İş görenlerin fikirlerinin çok önemli olmadığı bu yönetim anlayışında doğal olarak girişimcilik ruhu gelişmez.

1.6.3. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow, örgütleri gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri itibariyle dört kültür grubunda toplamaktadır.

1.6.3.1. Koruyucu kültür tipi

Örgüt, muhafazakar değer ve inançlara sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih edilmekte, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir.

1.6.3.2. Geliştirici kültür tipi

Bu tip örgütler yenilikçidir. Bu kültür tipine sahip olan örgütlerin yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedir ve riske girmekten hoşlanırlar.

1.6.3.3. Analizci kültür

Bu tip örgütlerde denge ve değişim gibi iki farklı yön bir arada bulunmaktadır. Bu stratejilerde denge ön plandadır, bu nedenle yöneticilerde geçmişten geleceğe doğru planlayıcı tutum yanında, faaliyetleri rakiplerin faaliyetlerine uyarlayıcı bir değişim de öngörülmektedir.

1.6.3.4. Tepki verici kültür tipi

Bu tip örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte, ancak buna yöneticiler etkili biçimde cevap verebilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır

1.7.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmelerde dış ve iç etkenlerin etkisiyle örgüt kültürü belirli bir süreç içerisinde oluşur. Dışardan gelen sosyal etkilerin tesiriyle olumsuz ya da olumlu örgüt kültürü tesis edilebilir. Dışardan örgüte yansıyan olumsuz etkiler olumlu bir örgüt kültürüne dönüştürülebilmesi için şu hususlara dikkat edilmesi gerekir;

- Örgütlerde idareciler, iş görenler ve iş görenleri temsil edenler arasında ahenkli bir iş birliği tesis edilmelidir.
- Örgütlerde oluşturulan bir bilgi sistemi ve iletişim ağı üzerinden iş görenler arasındaki iletişimin gerçekleştirilmesi
- Karar alınma süreçlerinde iş görenlerin fikirlerinin alınması
- Örgüt kültürü ve felsefesi konusunda temel bir bakış açısı yakalanmalıdır.

1.7.1. Dış Faktörler

Bir örgüt bünyesinde birlikte çalışan bireyler, aynı zamanda içinde yaşadıkları toplumun ve toplumu oluşturan alt grupların birer üyesidirler. Bu sebeplerle bu bireyler, taşınmış oldukları toplumsal kültür unsurlarını örgüte taşıma durumundadırlar. Bundan dolayı gerek yerel gerekse de ulusal kültür unsurlarının örgüt kültürü üzerinde etkisi kaçınılmazdır. Örgütün sosyal, siyasal, ekonomik ögeler taşıyan yakın ve uzak çevresi örgüt kültürünü etkilemektedir. Dolayısı ile etkileşim çerçevesinde ve belli bir süreç dâhilinde örgüt kültürü oluşmaktadır (Paylı, 2017:44-45).

Dış çevre ile olan etkileşim örgütten örgüte değişebilmektedir. Bu durumu, çevre iletişiminin yoğunluğu belirlemektedir. Bu ilişkinin yoğunluğu az ya da çok olsun, çevre ile ilişki halinde olan açık sitemlerde etkileşim kaçınılmazdır. Bu durum ise, örgütlerde sürekli değişimi kaçınılmaz hale getirmektedir (Paylı,2017:44).

1.7.2. İç Faktörler

Örgüt kültürü, örgütün yapısını, neyi temsil ettiğini, çalıştırdığı personeli, kullandığı sistemleri, iş ile çalışan personel arasındaki uyumu, ortaya çıkan sonuçları ve sorunları ve bu sorunlara karşı oluşturulacak çözüm yollarının nasıl ele alınacağını yönlendirmektedir.

Örgüt kültürünü etkileyen iç faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Kurucuların başarıları, karakteristik özellikleri gelenekleri, inanç ve değerleri,
- Faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu doğrultuda belirlenen maksatlar ve hedefler,
- Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi
- Alt kültürler
- Üst yöneticilerle iş görenlerin gerçekleştirdikleri iletişim destek ve yardımın seviyesi
- Yönetimin ve yöneticilerin yaklaşımı
- İş görenlerin örgüt bünyesinde elde ettikleri sorumlulukların seviyesi
- İş görenlere tanınan yaratıcılığın sınırları
- Bireylere tanınan saldırganlığın,
- Örgütün yarattığı beklentiler ve amaçların seviyesi
- Örgüt bünyesinde bulunan birimlerin koordinasyon seviyeleri
- İş görenlerin davranışlarını tanzim eden kurallar
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri,

1.8. İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UYGULAMASI

1.8.1. Yönetim Açısından Uygulama

Yöneticilerin ve iş görenlerin uyum içerisinde olmasıyla uygulanabilecek olan örgüt kültürü, ancak yöneticilerin görevlerini başarı ile ifa etmeleri neticesinde etkin hale getirilebilir. İşletmelerde yöneticilerin eylemleri, örgüt kültürünün içselleştirilmesinde direkt olarak etkilidir.

Yöneticilerin beyanları, kuralları koyuş biçimleri, almış olduğu riskler, terfi kararları ve ödüllendirme usulleri, Örgüt kültürünün yaşatılması açısından son derece önemlidir. Bütün bunların zamanlaması ve ölçüsü örgüt yönetimi tarafından önceden tespit edilmelidir. Örgüt değerlerinin herkes tarafından anlaşılabilmesi açısından

yöneticilerin gerekli uygulamaları zamanında gerçekleştirmesi gerekmektedir. Örgüt kültürünün yerleşmesi bakımından yönetimin yapması gerekenler şunlardır;

- İşlevsel yönetimi gerçekleştirmek
- Önceden tespit edilen amaçlara ulaşmaya çalışmak
- Paydaşlar ile etkili iletişim kurmak
- İşletmenin gelişimi için etkin olmak
- Örgütün kurumsal kimliğini oluşturacak misyon, vizyon ve stratejileri tespit etmek
- Üst alt ilişkisini sağlamak

1.9.2. Çalışanlar Açısından Uygulama

İşletmeler personel alımlarında işletme şartlarına uyum sağlayabilecek belli kişisel özelliklere sahip kişileri seçmeye çalışır ya da seçtikleri personelin örgüt yapısına uygun hale getirilmesi için gerekli tedbirler alınır. Örgüt bunu gerçekleştirirken işletmeye uygun kişilik özelliklerinin tespit edilmesi gereklidir. Örgüt ile iş gören arasındaki gerçekleşen etkileşimde iş görenlerin davranışları baskın bir şekilde kendisini hissettiriyorsa, örgüt kültürü üzerinde iş görenlerin etkisi daha fazla gerçekleşecektir.

Bununla birlikte, örgüt kültürünü benimseyen ve içselleştiren iş görenler, yönetimin aldığı kararları ve içselleştirdikleri değerleri normallik süzgecinden geçirerek algılar ve onları değerlendirerek hayata geçirir. İş görenler, paylaştıkları örgüt kültürü değerleriyle, işletme yaşamlarını renklendirirler ve çalıştıkları iş yerini yaşanacak bir yer yaparlar ve toplu yaşamın gereği olan değerleri paylaşmak isterler.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI

İnsanlar hayatlarını idame ettirebilmek ve temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için zamanlarının büyük kısmını iş ortamlarında geçirmektedirler. Bu boyutuyla işin önemi, ekonomik yönüyle birlikte bireyin psikolojik yönüyle de bireyi oldukça önemli bir şekilde etkilemektedir. İş ortamlarında hem ekonomik hem de psikolojik yönlerden memnuniyet hisseden bireyler mutlu olabilmektedir. Bu bağlamda iş hayatında iş tatmini önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Ceylan,1998:125).

Genel olarak tatmin bir işten, olaydan, etkinlikten ya da uyarımdan haz alma, doyum sağlama anlamında kullanılmaktadır. İş tatmini ise, bireyin gerçekleştirmiş olduğu işin, değerlerine, isteklerine ve beklentilerine uygun gelmesi ve gereksinimlerini karşılaması durumunda gerçekleştirdiği işten hoşnut olmasıdır. İş yaşamında iş görenlerin gereksinimlerinin karşılanması iş tatmini ile neticelenmektedir (Silah,2001:92).

İş tatmini, çalışma hayatında ele geçen maddi çıkarlar ve iş ortamında yapılan faaliyetler neticesinde bir ürün ortaya koymanın verdiği mutluluk şeklinde de tanımlanır. İş tatmini, iş yaşamında bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıkları yanında fizyolojik ve ruhsal duygularının belirtisidir. 1958 yılından bu yana bu kavram üzerine bir çok araştırma gerçekleştirilmiş ancak herkesin mutabakat sağlayabileceği bir tanımlama henüz gerçekleştirilememiştir (Yahya,1996:55).

Locke, iş tatminini *“kişinin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu hissettiği zevkli ya da olumlu duygusal durum”* olarak görür. Maslow, tatmini, *“birey davranışlarının en üst ürünüdür. Bu bakış açısına göre iş tatmini, işin durumuna göre davranışlar ve bu davranışların toplamı bundan elde edilen sonuçlar da beklentinin ne kadar karşılandığı veya karşılanacağına göstergesidir”* şeklinde tanımlar (Sencer,1982:9).

L. J. Mullins iş tatminini, *“kişinin işe karşı tutumu olarak belirtmekte ve motivasyonu, iş tatminini başlatan bir süreç olarak”* değerlendirmektedir. Mesela, iş

tatmininin kişinin başarıma duygularının miktar ve kalitesi anlamında olabileceği şeklinde açıklamaktadır (Mullins,1993:481).

M. Blum ve L. Naylor'a göre iş tatmini, *“bireyin isine karşı duyduğu çeşitli tutumların bir sonucudur. Bu tutumlar; ücret, denetim, çalışma şartları, gelişme imkânları, yeteneğin tanınması, işin değerlendirilmesi, isteki sosyal ilişkiler, işin çevresi ve benzeri değişkenler olarak özetlenebilir”* (Naylor,1963:364).

B. Van Haller Gilmer göre iş tatminini, *“kişinin isine karşı tutumu olarak belirtmektedir. Kişinin ise karşı tüm duygu, mantık ve davranış eğilimleri onun ise karşı olumlu ya da olumsuz tutum geliştirmesine neden olmaktadır”*. Bu tanım günümüzde de güncelliğini korumaktadır (Gilmer,1971:297).

D. W. Organ ise iş tatminini *“bireyin isine karşı duyduğu çeşitli tutumların bir ifadesidir”* şeklinde tanımlamıştır (Organ,1986:331).

Yapılmış olan bütün tanımlamaların önemli bir kısmında bireyin işine karşı beslediği duygular üzerinde durulmuştur. Birey işine karşı pozitif davranışlar gösteriyorsa iş tatmini sağlanmış, eğer tutumları negatif ise, iş tatmini sağlanmamıştır.

Bireyin işine yönelik beslediği duygu ve düşünceleri, onun iş tatmini üzerindeki rolü oldukça önemlidir. Çalışmalara göre iş tatminine ulaşmada çok farklı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden birinin ya da birkaçının etkisiz kaldığı durumlarda iş görenin işine karşı tavrı etkilenebilir. Bu ise, iş hayatında verimsizlik şeklinde kendisini gösterir.

Verimlilik açısından son derece önemli olan iş tatmini kavramsal olarak birçok farklı kavramla da yakinen ilintilidir. Bu kavramlar şunlardır; örgütsel vatandaşlık, iş adaptasyonu, tutumlar, moral, güdüleme, motivasyon ve iş doyumudur. Hepsi iş görenin tutumlarını biçimlendirme amacıyla yöntemler arayışında olan bu kavramlar bu yönüyle ortak amaçlar içerir.

İş hayatında faaliyet gösteren bütün bireylerin beklenti, duygu, düşünce ve istekleri birbirlerinden farklı olduğu için bu bireylerin iş tatmin düzeyleri aynı seviyede değildir. Genel manada iş tatmini kişinin işine karşı geliştirdiği tutumdur. Bütün bireysel tutumlar gibi iş tatmininde ortaya konulan tutumlarda, his, inanç, davranışsal eğilimler, ve değerlerin karmaşık ve kompleks bir bileşeni yansıtır. Fakat diğer

tutularda olduğu gibi gözlenebilir bir değişken değildir. Bu durum kişinin tutumlarını yönlendiren hislerini açıklaması ile anlaşılabilir (Şimşek,2003:13-14).

Genel olarak iş tatmini aşağıdaki konularla ilgilidir;

- Tatmin, umut verici mesleki projelerle ilgilidir.
- Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir.
- Tatmin, iş güvenliği ile ilgilidir.
- Tatmin, çalışanın işten kazandığı maddi getiriler ile ilgilidir.
- Tatmin, sendikal haklarla ilgilidir.
- Tatmin, örgütün genel yaklaşımı ile ilgilidir.
- Tatmin, çalışma ortamlarındaki insani ilişkilerle ilgilidir.

İş ortamlarında, iş görenlerde iş tatminsizliği yaşanıyor ise, verimlilikte düşüş yaşanacaktır. Bu tür sorunlarla karşılaşıldığında yöneticilerin iş ortamlarında iş görenin beklentilerine cevap verecek şekilde önlemler alması gerekmektedir. Bu şekilde alınan önlemler iş tatminini artırırorsa verimlilik üzerinde olumlu yansımaları görülecektir. Çünkü iş tatmini artan bireylerin işi sahiplenmeleri ve işe karşı yaklaşımları olumlu yönde gelişecek bu durum ise performansın yükselmesine sebep olacaktır. İşten alınan haz, iş göreninin iş yaşamında konsantrasyonu ile elde ettiği mutluluktur (Okumuş,2011:25-30).

Örgütler personelin gereksinimlerini karşılama düzeyine göre işten alınan hazın dolayısıyla mutluluğun düzeyi de artacaktır. Neticede iş tatmini üzerine birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamalar üzerinden birçok farklı yoruma ulaşılabilir. Bu yorumların ötesinde iş tatmini ile alakalı söylenilebilecek net bir olgu ise, iş tatmininin durağan olmayışıdır. Bu sebeple iş yerlerinde yöneticiler, iş görenlerin iş tatminini sağladıktan sonra bunun sürekli olmasını sağlayacak önlemler almalıdırlar. Çünkü iş tatminini sağlayan pozitif unsurlar ortadan kalktıktan sonra iş görenlerde tatminsizlik oluşabilir. Örgütsel verimliliğin sürekli yükselen bir eğilimde olabilmesi için örgütlerin iş tatmini odaklı yönetim yaklaşımı kaçınılmazdır (Akıncı,2002:20-24).

2.2. İŞ TATMİNİNE YÖNELİK TEORİLER

Yapılan çalışmanın bu bölümünde iş tatmini üzerine geliştirilen teoriler üzerinde durulacaktır. Gruneberg'a göre, iş tatmini ile ilgili olarak esasta iki farklı teorik çerçeve vardır. Bunlardan birincisi, iş tatminin tespitinde kişisel değer ve beklentilerin ön plana çıktığı yaklaşımlardır. İkincisi ise, genel olarak kişisel değer ve beklentilerin iş ve işin sağladıklarıyla meydana getirdiği etkileşimin üzerinde durulduğu yaklaşımlardır.

2.2.1. Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon üzerine yapılan çalışmalarda belki de en çok üzerinde durulan isimlerin başında Abraham H. Maslow gelmektedir. 1943'te yayınladığı bir çalışmada Maslow, insan ihtiyaçlarını beş aşamada değerlendirmiş, bu şekilde ihtiyaçlardan teşkil ettiği hiyerarşik yapının en altındaki basamakta ihtiyacın giderilmesinden sonra insanın bir üst ihtiyacını gidermeye yöneldiğini, alttaki ihtiyaç giderilmeden bir üste geçilmediğini belirtmiştir (Özer ve Topaloğlu, 2008:25).

İnsanların ihtiyaçlarının sınırı bulunmamaktadır. Herhangi bir ihtiyacın karşılanmasından sonra bireyi harekete geçirecek başka bir ihtiyaç devreye girer. Maslow, bu ihtiyaçlarının giderilmesinin belli bir sistem ve hiyerarşi dahilinde gerçekleştiğini iddia etmektedir. Bireyin hayatını devam ettirebilmesi için öncelikle hayati önemi olan temel ihtiyaçlarını gidermesi gerekmektedir. Maslow'a göre bu temel ihtiyaçlar giderilmeden diğer ihtiyaçlarını gidermek için birey harekete geçmemektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde ihtiyaçlar hiyerarşik olarak şu şekilde düzenlenmiştir; (Özer ve Topaloğlu, 2008:27-30).

• **Birinci basamak, Fizyolojik İhtiyaçlar;** Barınma, yeme, içme ve ısınma gibi fizyolojik gereksinimler kişinin temel ihtiyaçlarıdır. Bu gereksinimler kişinin hayatta kalmasını sağladığı gibi bunlar karşılanmadığı takdirde hayatın devamlılığında da söz edilemez. Fizyolojik ihtiyaçlar giderilmediğinde organizma üzerinde baskı yaparak, başka güdülerin harekete geçmesini engellerler.

• **İkinci Basamak, Güvenlik ihtiyacı;** Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ikinci basamak güvenlikle ilgili gereksinimlerden oluşmaktadır. Bu gereksinimler kısa süreli olacağı gibi uzun süreli de olabilir. Sağlık ve yaşlılık güvenlik ihtiyaçları arasında yer almaktadır.

• **Üçüncü basamak, Ait olma ve sevgi ihtiyacı;** İhtiyaçlar hiyerarşisinde üçüncü basamakta daha çok sosyal ihtiyaçlar yer almaktadır. İnsanlar ikinci basamaktaki güvenlik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra üçüncü basamakta arkadaşlık, sosyal çevre oluşturmak gibi sosyal ihtiyaçlarını giderme eğilimine yönelirler

• **Dördüncü basamak, Değer İhtiyaçları;** İlk üç basamaktaki ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra bireylerde kendini gösterme ve ispat etme ihtiyacı ortaya çıkar. Bu ihtiyaç bireyin başarısı, güveni, kendine güveni ve diğer bireylere olan saygısını ihtiva etmektedir. Bu temel gereksinimlerin genelde farkına varılmaz, çünkü günlük yaşamda değişik şekillerde giderilmiş olurlar. Bu ihtiyaçların başka bir niteliği ise yoksunluk durumunda davranışlar üzerinde etkili olmalarıdır.

• **Beşinci basamak, Kendini Gerçekleştirme;** Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin en üstünde kendini tamamlama ihtiyacı yer almaktadır. Kişinin, yeteneklerinin ve kapasitesinin farkına varması ve yaratıcılığını keşfetmesi evresini ihtiva eder. Bireyler ilk dört basamaktaki ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra kendini tamamlama ihtiyacını hisseder ve bu ihtiyaçlarını giderme eğilimine yönelirler. Genelde bireylerde kendini tamamlama ihtiyacının gelişimi üzerinde bireysel özellikler etki etmektedir. Yani bu ihtiyacın ortaya çıkışı ve giderme eğilimi bireyden bireye farklılık göstermektedir.

Her bir basamaktaki ihtiyaçlar dikkatli bir şekilde incelendiğinde kişinin kendisini gerçekleştirme amacı net bir şekilde hissedilebilir. Yalın bir dille anlatılan teoride, ikinci seviyedeki güvenlik gereksiniminden sonra bireyler sosyal bir yaşam adına ihtiyaçlarını gidermek istemekte ve üst basamaklara çıktıkça fiziksel ihtiyaçlar yerini sosyal gereksinim ve isteklere bıraktığı görülmektedir. Bu da göstermektedir ki ilk iki basamak sosyal bir varlık olan insan için olmazsa olmazlar arasında yerini almaktadır. Yani sosyalleşmenin beraberinde sosyal bir varlık olabilmek için kişi temel fiziksel gereksinimlerini giderdikten sonra son derece önemli olan güvenlik ihtiyacını da gidermek durumundadır. Aksi takdirde kişinin kendini gerçekleştirme bunun sonucunda da mutluluğu yakalaması pek mümkün gözükmemektedir. Bireyin doğuştan getirdiği güçlerinin fonksiyonel olabilmesi ve pratiğe dökülebilmesi için yukarıdaki tüm ihtiyaçlarının giderilmesinde Maslow, sıranın önemli olduğunu belirtmektedir (Kula ve Çakar,2015: 194).

Maslow yapmış olduğu incelemeler neticesinde bireylerin temel fizyolojik gereksinimlerinin %85'ini, İkinci basamakta yer alan güvenlik gereksinimlerinin %70'ini, üçüncü basamakta yer alan sosyal gereksinimlerin %50'sini saygınlık ve kendini gösterme gereksiniminin %40'ını ve kendini tamamlama gereksiniminin sadece %10'unu karşılanabileceğini iddia etmiştir (Özer ve Topaloğlu, 2008:27-30).

2.2.2. Frederick Herzberg'in İki Etmen Teorisi

Maslow'un motivasyon teorisini geliştirmek üzere yapmış olduğu çalışmalarda Herzberg,1959 yılında, diğer teorilerden farklı bir şekilde deneklerine onları daha çok çalışmaya itecek faktörleri ve iş ortamlarında onları mutsuz eden faktörleri sormuştur. Herzberg yapmış olduğu çalışma neticesinde dikkate değer sonuçlar elde etmiştir. Çünkü iş ortamındaki bazı etkenlerin olmaması durumu mutsuzluk yaratırken mevcut olmaları durumunda ise fazladan bir doyum sağlamadıkları anlaşılmıştır (Sabuncuoğlu,1984:107).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden sonra en yaygın teorilerden birisi olan Herzberg'in çift faktör teorisine göre, kişilerde iş tatmininin oluşabilmesi için gerekli olan etkenler (İçsel etkenler) motivasyon ve (Dışsal etkenler) hijyendir. Kişilerde iş tatmininin oluşabilmesi için en önemli etkenlerden birisi motivasyondur. Motive olmayan bireylerin iş tatminine ulaşması mümkün değildir. Diğer etken ise, hijyendir. Hijyen olmayan ortamlarda bireyler tatminsizliğe sürüklenirler.

Herzberg, hijyen etkenini sadece işyeri ortamının temizliği olarak ele almamış, kavramı çok geniş bir perspektiften değerlendirmiştir. Herzberg'e göre, işyeri ortamındaki insani münasebetler, çalışma koşulları hatta ücret politikalarını bu kavram çerçevesinde ele almıştır. Bireylerde bu etkenlerin iş yeri tarafından karşılanıyor olması kişilerde mutsuzluğu ve iş tatminsizliğini önleyici bir faktör olarak ortaya çıkmakta ancak, güdüleme durumu gerçekleşmemektedir. Kişilerin bu ihtiyaçlarının karşılanmasının diğer önemli bir sonucu ise, kişilerin işyerine ve örgüte karşı olumlu bakışının gelişmesine etki etmektedir. Bireyde görülen olumlu etkiler statü, başarı, yükselme, sorumluluk gibi kişiyi yönlendiren etkenlerdir.

Herzberg'in, dışsal faktörleri hijyen faktörler şeklinde ele almasının nedeni, tıbbi hijyen prensiplerine benzer bir biçimde fonksiyonu olmasındandır. İşyerinde koruyucu etkenler, hijyenin sağlık için tehlikeli olan durumları ortadan kaldırma fonksiyonunu

görmektedir. Bu etkenlerinde hijyen gibi tedavi edici nitelikleri bulunmamaktadır ancak; bulunmamaları durumunda daha fazla rahatsızlık yaşanması kaçınılmazdır. (Murat ve Çevik, 2008: 4-8).

Herzberg'in çift yönlü ihtiyaçlar teorisinde kişinin iş hayatında motivasyonun etkileri şu şekilde sıralanabilir; (Sabuncuoğlu, 1984, s.107.).

- **Başarı;** iş görenin gerçekleştirmiş olduğu işi başarı ile neticelendirmesi ya da sorunun giderilmesi anlamına gelmektedir. Herzberg, “bir işte doyum sağlamanın en geçerli yolu başarılı olmak ve sorumluluk taşımaktır” der.

- **Tanınma ve takdir;** iş yerinde saygın bir konumda bulunmak övülerek ya da takdir edilerek iş yerinde tanınmayı ifade etmektedir.

- **İlerleme ve gelişme,** işyerinde sahip oluna pozisyonla ilgili, mesleki ilerlemenin önünü açacak olan değişikliklerdir. Bu değişiklikler, iş yerinin mevcut şartlarında bilgi ve yetenek bakımından gelişmek ya da terfi yolu ile daha üst bir pozisyona geçmek olabilir.

- **İlgi ve özerklik;** bireyin mesleğine olan heyecanı, ilgisi ve isteği, mesleğini icra ederken kendine has beceri ve yöntem kullanabilme edininiminin olmasıdır.

- **Sorumluluk,** iş hayatında yüklenen yükümlüklerin başarı ile neticelenmesinden sorumlu olmak, bunun için gerekli yetkilere ve edinimlere sahip olmaktır.

Herzberg'in çift yönlü ihtiyaçlar teorisinde kişinin iş hayatında hijyenin yani dışsal faktörlerin etkileri şu şekilde sıralanabilir; (Sabuncuoğlu, 1984, s.107.).

- **Statü,** bir bireyin başka çalışanlarla kıyaslandığında rütbesini ve pozisyonu gösteren makamıdır.

- **Teknik Denetim,** yönetimin adil ve ulaşılabilir olması durumudur.

- **Şirket Politikası ve Yönetim,** özellikle iş görenlerle ilgili açık ve net bir biçimde belirtilmiş politikaların mevcut olması gerekmektedir.

- **Kişiler Arası İlişkiler,** çalışma hayatında en üstten en alta kadar olan hiyerarşik yapıdaki kişileri ve iş arkadaşlarıyla olan münasebetleri göstermektedir.

• **Ücret,** bireyin çalıştığı iş ortamında motivasyonunu sağlayan en önemli ekonomik etkenlerden biri olan maaşı ifade etmektedir.

• **Özel hayat,** kişinin işyeri dışında ailesi, ilişkide bulunduğu sosyal gruplar ve bireyin kendi isteği ile bulunmuş olduğu ortamı ifade etmektedir.

• **İş güvenliği,** işteki bulunan pozisyonun çeşitli garantörlerle güven altına alınmasını anlatmaktadır.

• **İş koşulları,** Örgütlerdeki kullanılan malzemedan başlayarak, iş yerinin soğukluğu, sıcaklığı, kapalı ya da açık ortam olması, sessiz ya da gürültülü olmasına kadar birçok çevresel faktörü içermektedir.

2.2.3. Mc. Clelland'ın İhtiyaçlar Yaklaşımı

Mc. Clelland'ın başarı- güç teorisi, bireyin iş hayatını kapsamaktadır. Mc. Clelland bu teoride, ihtiyaçların öğrenilerek sonradan edinildiğini iddia ederek bireyin gereksinimlerini başarı, bağlılık ve güç olmak üzere üç grupta kategorize etmiştir.

• **Başarı ihtiyacı;** Başarı ihtiyacının, sonuç odaklı kaliteli iş üretebilme hedefiyle yarışmanın önemli olduğu aktivitelere yönelme biçimiyle ortaya çıktığını savunan Mcclelland'a göre başarı motivasyonu, belirsizliklerle yüzleşebilme gücüne sahip olmayı, zor bir işi üstlenmeyi, bireyin ortaya koyduğu performansın neticeleri için sorumluluk yüklenebilmeyi hissettiren davranış şekilleriyle açığa çıkmaktadır. Üst seviyede başarı gereksinimine sahip olan kişiler, çok küçük ya da çok büyük riskler değil; hedefledikleri başarının gerektirdiği miktarda risk alırlar. Amaçladıkları hedefe, hangi oranda erişebildiklerini anlayabilmek için kesin ve hızlı olarak bir geri bildirim almak isterler. Bu ihtiyacı iç dünyalarında barındıran kişiler başarılı bir şekilde motive olurlar ve başarıdan çok büyük mutluluk elde ederler. Düşüncelerini devamlı bir şekilde amaçlarına odaklarlar ve tamamen amaçlarıyla ilgilenirler. Amaçlarına ulaşabilmek için bireysel yükümlülük alma noktasında son derece azimlidirler. Başarı ihtiyacını ruhunda bulduran kişiler daha iyisini gerçekleştirebilmek için sürekli motive olurlar (Şimşek vd., 2003: 127).

• **Güç ihtiyacı;** Bu gereksinimi taşıyan idareciler, otorite sisteminde kişilerden daha çok işyerinin önemine yoğunlaşırlar. Çalışma hayatında disiplin bu tip yöneticiler için oldukça önemlidir. İşyerinde elde edilecek başarı için kendi amaçlarını terk

edebilirler. Bu tür davranışları tüm iş görenlerin anlayacağı bir biçimde gerçekleştirmek için özen gösterirler. Güç ihtiyacını ruhunda hisseden bir idareci, diğer iş görenler üzerinde etki oluşturabilecek güçlü tutumlar gösterirler. Devamlı bir şekilde bilgi edinir, denetim gücünü elinde tutar, iş görenler üzerinde gözetim yapar, bireyler üzerinde etkili olmak için onların hareketlerine güçlü reaksiyon gösterir, bir konu hakkında delilleri ortaya koyarak ispatlamak ve inandırmak için çaba sarf ederler. McClelland, yöneticiler ve girişimciler üzerinde yaptığı araştırmalarda yöneticilerin konumlarının neticesi olarak daha fazla güç gereksinimi ve daha az düzeyde başarı gereksinimi gösterdiklerini, girişimcilerin çok daha yüksek başarı gereksinimi ve daha az düzeyde güç gereksinimi hissettikleri ortaya koymuştur. Bunun üzerinde yöneticilik ve girişimcilik mesleklerinin kendine has bireysel nitelikleri ve gereksinimlerinin etkisi bulunmaktadır (Şimşek vd., 2003: 127).

• **Yakın İlişki ihtiyacı;** Yüksek başarı ihtiyacı hisseden kişi, bu ihtiyacını, saygı duyulup benimsenmeyi tercih ederek, gruplara katılarak ve sosyal ilişkilerini geliştirerek gidermeye gayret eder. Bu ihtiyacı güçlü bir şekilde hisseden birey, sosyalleşme ve diğer iş görenlerle pozitif ilişkiler geliştirme eğilimindedir. Yakın ilişki ihtiyacı yüksek oranda olan kişiler için diğer iş görenlerinin varlığı önemlidir. Diğer kişilerin duygularını anlamaya çalışmak, iletişimde bulunmak, pozitif ilişkiler geliştirmek bu ihtiyacın giderilmesi açısından önemlidir. Kurulan ilişkilerde bozulma ya da iletişim kopuklukları yaşandığı durumlarda hemen telafi edici davranışlarla aksaklıklar giderilmeye çalışılır. Bu bağlamda yakın ilişkiye dayalı münasebetleri artırmak, münasebetlerde gerekli düzeltmelere gitmek gibi davranışlar kendisini gösterir. Bu tür ilişkileri geliştirici tutumlar sonucunda hem yaşamda kalabilme başarısı hem de üretimin artırılması için gereken çabalar gösterilmiş olduğu kabul edilir. (Beck, 2004: 378).

2.2.4. Alderfer'in VİG Teorisi

Maslow'un teorisinin bir devamı şeklinde görülebilecek olan VİG teorisi, ihtiyaçlar hiyerarşisini desteklemek ve eksiklikleri tamamlamak amacıyla ileri sürülmüştür (Özkalp ve Kirel, 2013:324).

Clayton Alderfer, Maslow' un teorisine farklı bir açıdan yaklaşmıştır. Alderfer, kişinin ihtiyaçlarına, örgütsel açıdan bakarak örgüt içindeki bireylerin ihtiyaçları

şeklinde değerlendirmiştir. Teorisinde bireyin ihtiyaçlarını, varoluş, ilişki kurma ve gelişme ihtiyaçları şeklinde unsurlar üzerinden tasnif etmiştir. Maslow' un beş kategoride değerlendirdiği ihtiyaçları Alferder, üç kategori halinde değerlendirmiştir. Bu teori, doyum- ilerleme, hüsrana- geriye dönüş gibi ikili bileşenlerden meydana geldiğinden örgütte yer alan kişilerin davranış şekillerine daha yalın bir yaklaşımla yaklaşmaya çalışmıştır. Alfander'in yaklaşımını, Maslow'un teorisinin örgütlere uyarlanmış şekli olarak ifade dileyebilir (Can vd., 2001: 310).

Maslow'un teorisinde bir takım eksiklikler hisseden Alferder, bu teoriden yola çıkarak Maslow'un yaklaşımını geliştirerek örgütsel bağlamda bir kuram inşa etmeye çalışmıştır. Maslow'un teorisi, gereksinimleri giderme yönüyle basamak sistemi şeklinde ortaya konmuşken, Alfander, tüm ihtiyaçların aynı anda kişide, bireysel ve çevresel niteliklerine göre farklı oranlarda kendini gösterebilir. "İlişkili olma" ihtiyacında ne kadar az doyum yaşanırsa "var olma" ihtiyaçları o kadar önemli hale gelir. "Büyüme" ihtiyaçları sınıfında ne kadar az doyum gerçekleşirse "İlişkili olma" sınıfı o kadar önem kazanır.

• **Varoluş İhtiyacı;** Bu ihtiyaç, kişilerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri açısından fiziksel gereksinimler şeklinde kendisini hissettirir. Bu bağlamda güvenlik ve fizyolojik gereksinimleri bu kapsamda değerlendirilir. Kişinin yaşam mücadelesini verirken ortaya çıkan gereksinimler bu kapsamda değerlendirilmektedir.

• **İlişki Kurma İhtiyacı;** Kişinin diğer kişilerle düşünce ve duygu paylaşımı ve iletişim içinde bulunabilme tutumundan sonra tatmin olabildiği gereksinimi olarak ifade edilmektedir. Alderfer, ilişki kurma gereksiniminin içinde eleştirici bulundurmayan, samimi münasebetten daha çok; bireyin, açık, dürüst ve doğru bir etkileşim ile tatmin olduğunu ileri sürmüştür. Maslow' da bu gereksinimi, ait olma ve sevgi şeklinde gözükmektedir.

• **Gelişme İhtiyacı;** Bireyin kendini geliştirme gereksinimi üzerinde duran bu teori, birey kendini geliştirdikçe başarı elde ettiğini ve kendini gerçekleştirdiğini hissederek saygı görmek isteyecektir. Alderfer, kişinin gereksinimlerinin kesin çizgilerle sınıflandırma düşüncesinden uzaklaşarak, aynı anda birden fazla ihtiyacın kişilerde gözükebileceğini iddia etmiştir. Bireyin gereksinimlerini ve genellemelerini iş örgütleri bünyesindeki kişiler üzerinden izah etmek istemiştir (Can vd., 2001: 310).

2.3. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Sanayi inkılabından sonra hızlı bir şekilde gelişmeye başlayan rekabet koşullarına paralel bir şekilde verimlilik önem kazanmaya başlamıştır. Bu bağlamda işletmelerde iş bölümü ve iş düzeni bazlı çalışmalara gidilmiştir. Ancak yapılan bu düzenlemelerin insan psikolojisi üzerine etkileri hesap edilmemiştir. Bu düzenlemelerin çalışanlar üzerindeki olumsuz psikolojik etkileri görülmeye başlamasından itibaren çalışanların psikolojileri üzerinde araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalarda zaman içinde ihtisaslaşarak endüstriyel psikolojinin temelleri atılmıştır. Yeni kurumsallaşan bu akademik disiplinin amacı, iş görenlerin işe motive olacakları, iş ortamlarında kendilerini güvende ve rahat hissedebilecekleri ortamların oluşturulmasıdır. Bu çalışmalarla ulaşılmak istenen; iş gören yönüyle sağlıklı bir hayat, işveren açısından ise yüksek performans ve verimlilik. İş görenin, aldığı ücretten, çalışma koşullarından, ilerleme olanaklarından, iş arkadaşlarından, yöneticilerinden memnun olup olmaması direkt olarak yaptığı işi dolayısıyla performansını etkilemektedir. Genel olarak bu şartlardan memnun kalan iş görenler, yüksek düzeyde bir morale ulaşacak, bunun sonucunda da iş tatminini de yükseltecek, dolayısıyla daha yaratıcı ve daha üretken olacaktır. Bu şartların gerçekleşmediği durumlarda ise, moral düzeyine paralel bir şekilde iş tatmini de düşecek bunun sonucunda da ürettiği ürün niceliksel ve niteliksel açıdan değersizleşecektir. Diğer taraftan iş yaşamında birey talep ettiği işi ve bu işin kendi kabiliyeti ve bilgisine giren kısmına ulaştığı sürece işinde ve iş yerinde daha verimli olacaktır. Kendisine uygun bir iş yeri verilen bireye, bununla birlikte manevi ve fiziksel gereksinimlerini tatmin imkanı sağlanacaktır. Beklenti ve ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini düşünen bireyler, negatif bir kısım davranışlara sahip olacaklardır. Bu şekilde de uyuşmazlık ve tatminsizliğe neden olunmuş olacaktır. Örgütün başarısızlığı ya da başarısı, kişilerin nitelik ve nicelik açıdan uygunluğu ile ilgilidir. Bu sebeple insan gücü ihtiyacını gidermek için bir örgütün uygulayacağı istihdam politikaları hayati önem taşır. Örgütün hedeflerini elde etmesi, insan kaynağının verimine bağlıdır (Can vd, 2001: 111).

Bu açıdan değerlendirildiğinde iş görenin beklentileri ile örgütün beklentilerinin örtüşmesi gerekmektedir. Bunun yanında tatmin, birey için ruh sağlığı açısından önemli olduğu kadar fiziksel sağlığı açısından da önemlidir. Günümüzde teknolojiye yaşanan gelişmeler insan faktörünü değersizleştirmekte, çoğu zaman ikinci sınıfta

değerlendirilmesine neden olmaktadır. Bununla birlikte diğer tüm koşulların aynı olduğu durumlarda, örgütlerde insan faktörünün ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda teknolojinin gelişmesi bu teknolojiyi kullanabilecek kalifiye iş gücü ihtiyacını da ortaya çıkarmıştır. Bu sebeplerle, örgütler sürekli örgüt içi eğitim çalışmaları ile personelinin gelişimine katkı sağlamak ve kalifiye iş gücünü elinde tutmak için gayret etmektedirler. Bu amaçla kalifiye elemanların elde tutulabilmesi için örgütler iş tatminine önem vermekte ve bunu sağlamak için çalışmalar gerçekleştirmektedirler. İş tatmini, bununla birlikte çok etkili bir tanıtım aracıdır. İş tatmini yüksek örgüt iş görenleri kendi çevrelerinde işlerini övmekte ve mutluluklarını yaşadıkları çevre ile paylaşmaktadırlar. Bundan dolayı iş tatmini sağlayan örgütler personel bulma konusunda sıkıntı yaşamadıkları, iş tatmini sağlayamayan örgütlerde ise, tam tersi durumların ortaya çıktığı, nitelikli personel bulmada sıkıntı yaşadığı gibi kalifiyeli personeli de rakiplerine kaptırmaktadır.

2.3.1. İş Tatmininin Bireysel Açısından Önemi

İnsan hayatında önemli bir konuma sahip olan iş, aynı zamanda gündelik hayatında önemli bir parçasıdır. Bireylerin maddi gereksinimlerini sağlamak için bir araya gelmelerini sağlayan iş ortamları, bireyler buralarda mutlu oldukları sürece daha verimli olurlar. Bireylerin bedensel gereksinimleri kadar psikolojik gereksinimlerinin de sınırı bulunmamaktadır. Bireyler şahsi kabiliyetlerini göstererek, kendilerini ispatlama isteği taşırlar. İş arkadaşları ve çevresi tarafından başarılı bir kişi şeklinde algılanmak, kendini işe yarar biri ve iş ortamı açısından değerli olarak hissetmek isterler. İnsanlar sadece bu konularda arzulu ve istekli olduğunda bu psikolojik gereksinimlerini sağlamak için uğraş vereceklerdir. Bütün bunların gerçekleşebilmesi için iş tatmininin sağlanması gerekmektedir. İş tatminine ulaşamayan kişiler, hiçbir zaman psikolojik doygunluğa ulaşamazlar. İş tatmininin sağlanmaması kişiler üzerinde hayal kırıklığı oluşturur. Fiziken ve ruhen yıpranmalarına neden olur. İş tatminine ulaşmış bir birey, işe devam konusunda daha istekli olur. İş hayatından haz aldığı için elde ettiği mutluluk işteki verimliliğini pozitif yönde etkiler. Örgütler tarafından iş görenin beklentileri karşılandığında işyerinde tatmine ulaşan bireylerin iş ortamına uyumu artar ve bu bireylerde davranış bozukluklarına rastlanmaz. İş göreninin beklentileri karşılanmadığında tatmin olma düzeyi düşeceğinden mutsuzluğa neden olacaktır. Bu

durumda iş gören işe devam konusunda sıkıntı yaşayacak, verimliliği negatif yönde etkilenecektir. Günümüzde maddi yönden çok iyi olan bireyler bile manevi ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için çalışma hayatında gayret içindedirler. Bazen bu kişiler arasından işkolikliğe varan vakalara rastlanılmaktadır. Bu sebeple kişi ihtiyaçları maddi unsurlarla sınırlı olmayıp aynı zamanda manevi gereksinimlerinin de tatmin edilmesi önemlidir (Özkalp ve Kirel, 2013:109-115).

İş tatmininin kişilere sağladığı faydaları şu şekilde maddelemek mümkündür;

- İşte devamlılık sağlar
- İş kazalarında düşüş gözlenir
- İşle ilgili hastalıklarda düşüş gözlenir
- Bireyler psikolojik olarak daha rahat olurlar
- İşte sağlanan huzur aile ve çevre ilişkilerine de yansır
- Bireylerin örgüt aidiyeti artar örgüte daha çok bağlanır
- Bireyin sosyal gereksinimleri sağlanır
- Stres düzeyi düşer

Özetleyecek olursak, iş tatmini; bireyin, hem aile hem de iş yaşantısında huzurlu olmasını sağlamakta, iş tatminsizliği ise; bireyde bedensel ve ruhsal ciddi rahatsızlıklar meydana getirmektedir (Robbins,1992:179).

2.3.2. İş Tatmininin Örgütsel Açısından Önemi

Örgütlerde iş tatmini konusunda yaşanan problemler sadece bireysel anlamda olumsuzluklar yaratmayacak aynı zamanda örgütsel bağlamda da bir takım sorunların çıkmasına neden olacaktır. İş tatminsizliği görülen işletmelerde dolaylı ya da direkt yollardan iş görenin iş yerinde bir takım zararlar meydana getirdiği yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır.

İş tatminsizliğinin örgütler açısından olumsuz neticeleri aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralanabilir;

- İş görenlerin işe devamı noktasında yaşanan problemler

- İş ortamında disiplinsiz hareketler
- Verimlilik kaybı
- Nitelikli personel bulma konusunda ortaya çıkan sorunlar
- Örgüt hedeflerinden sapmalar
- İmaj kaybı
- İsabetsiz karar alma ya da yaşanan kararsızlıklar
- İş hastalıklarında görülen artış
- İş kazalarında yaşanan artış
- Ortaya çıkan sorunlara karşı duyarsızlaşma

İş tatminsizliği; iş görenler açısından mutsuz bir ortamın oluşmasına neden olacağından, örgütsel verimlilik olumsuz yönde etkileneceğini yapılan çalışmalar göstermektedir. Disiplin cezalarında artış, devamsızlık, işgücü devri, memnuniyetsizlikler bu olumsuzluklar arasındadır. Örgütlerin işleyişindeki aksaklıkların en önemli göstergesi iş tatmininde görülen düşük seviyelerdir (Türk,2007.97-99).

2.4. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN BİREYSEL FAKTÖRLER

Örgütlerin amaçlarına ulaşılmasında oldukça önemli yer tutan iş tatminin oluşması ve artırılması için ilk önce iş tatminini sağlayan etkenlerin neler olduğunun tespit edilmesi zaruridir. Çalışanın işe karşı olan davranışlarını etkileyen etkenlerin herhangi birinin tek başına etkili olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu bağlamda iş görenin işe yaklaşımına etki eden etkenleri bireysel ve örgütsel olmak üzere iki kategoride değerlendirmek mümkündür. Bireysel faktörler, kişilerin niteliklerinden dolayı sağlayacakları tatmin düzeylerini belirleyen kriterlerdir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki konum ve kıdem, zekâ, hizmet zamanı ve benzeri etkenlerdir.

2.4.1. Yaş

İş hayatında performansı etkileyen etkenlerden birisi yaş faktörüdür. Genel olarak orta yaşlardaki iş görenler, kalıplaşmış bazı iş alışkanlıklarına sahip olduklarından işi

sahiplenici özellik taşımaktadırlar. İş yerlerinde genç iş görenlerin işe bağlılıkları ve iş alışkanlıklarında sahiplenici bir özellik göstermeyebilirler. Çünkü iş hayatı dışında başka uğraş alanları veya meşguliyet alanları onların zamanlarının çoğunu alabilir. Bununla birlikte yaşları ilerlemiş olan bireylerin enerji seviyeleri düşmüş olabileceğinden iş motivasyonlarında da düşüş gözlenebilir. Genel olarak yaşlı kişiler açısından güvenlik ve emniyet daha önemlidir (Eren, 2000: 66).

İş motivasyonu üzerinde yapılan çalışmalara göre iş tatmini ile yaş arasında U-tipi model tespit edilmiştir. Genelde genç iş görenler, piyasa tecrübesi konusunda yetersiz olduklarından çalışmış oldukları işyeri ile başka örgütlerin kıyaslamasını yapamadıklarından kendilerinin tatmin olduklarını hissederler. Belli bir süreç sonunda piyasa şartlarının öğrenilmesi elde edilen tecrübe sonucunda içinde buldukları iş şartları ile piyasa koşullarını kıyaslama yapabilme birikimi neticesinde orta yaşlara geldiklerinde iş tatmini konusunda yetersizlik hissetmeye başlayabilirler. Yaş seviyesi daha ilerledikçe, kariyerlerinin son aşamalarına gelindiğinde artık iş yerinden beklentiler azalacaktır. Bunun yanında karşılıklarına çıkan iş alternatiflerinin çoğalması beklenti seviyelerinin düşmesini etkileyecek dolayısıyla tatmin düzeylerinde artış gözlenebilecektir (Türk,2007:99).

Genç iş görenlerden oluşan grupların iş tatmininin yüksek seviyelerde olduğunun tam tersine, yaş ilerlemiş iş görenlerin iş tatmininin yükseldiğine yönelik çalışmalarda ise, iş görenlerin zaman içinde elde ettikleri tecrübe genç iş görenlere nazaran işlerinde ulaştıkları verim düzeyi işle ilgili gösterdikleri uyum neticesinde tatmin düzeyinin artması ile sonuçlandığı gözlenmiştir. Bununla birlikte genç iş görenlerin kariyer planlamalarından kaynaklanan nedenlerle yüksek beklentiler içine girdikleri durumlarda iş tatmini konusunda düşük seviyelerde kalabilirler. İş tatmini ile yaş seviyesinin bağlantısı konusunda yapılan uluslararası çok sayıda çalışma mevcuttur. Genel olarak beş farklı ülkede ki denekler üzerinde yapılan araştırmada yaş ilerlemiş olan iş görenlerin daha çabuk tatmin düzeyine ulaştıkları gözlenmiştir. (Davis, 1988: 100).

Yapılan çalışmaların birçoğunda yaş ile tatmin düzeyi arasında U- modelinin gözüktüğü görülmüş ise de farklı sonuçların elde edildiği de olmuştur. Herzberg, yaş ile tatmin düzeyi arasındaki U- modelindeki ilişkiyi desteklemiş, iş hayatında genç iş görenlerde iş tatmininin yüksek olduğu, orta yaşlarda iş tatmininde azalmaya doğru

gitmeye başladığını ve yaş ilerledikçe tekrar arttığını dile getirmiştir. Ancak bu ilişkinin çalışmanın yapıldığı dönem için geçerli olduğunu açıklamıştır. Bu konuda yapılan başka bir çalışmada, mavi yakalı iş görenler arasında iş tatmini ve yaş arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarında yaşlı mavi yakalı iş gören gruplar, genç iş görenlere göre toplam iş tatmini ve kendini gerçekleştirme bağlamında tatminsizliğin az olduğu ortaya konulmuştur. (Altimus, Tersine, 1973: 53).

2.4.2. Cinsiyet

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişki örgüt psikolojisi alanında yapılan çalışmalar arasında en çok dikkat çeken konuların başında gelmektedir. İş tatmini ve cinsiyet özellikleri arasındaki ilişki konusundan yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlar bazı çelişkileri de içinde barındırmaktadır. Mesela Holden ve Black, bayan psikologlardan oluşan bir grubun, erkeklerden oluşan gruba göre, terfi ve ücret fırsatları ve uzman olarak saygı bakımından daha düşük seviyede olduğunu ifade ederken, aynı yıl içerisinde Hansen ile Kramen-Kahn, bir grup bayan psikoterapist üzerinde çalışma yapmış ve bayanların erkeklere nazaran daha fazla ödül aldıklarını ifade ettiklerini açıklamışlardır (Sweeney,2002:50-60).

Benzer bir şekilde iş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişki üzerinde gerçekleştirilen bazı çalışmalarda da bayan iş görenlerin erkek iş görenlere nazaran daha fazla tatmin oldukları ortaya konulmuştur. Lambert'in öğretmen grupları üzerindeki yapmış olduğu çalışmada bayanların erkeklere nazaran daha yüksek iş tatminine ulaştıklarını açıklamıştır. Bunun yanında Herzberg, bayan iş görenlerin iş tatmininde tesir eden etkenlerin erkeklerin iş tatmini üzerinde tesir eden etkenlerden farklı olduğunu iddia etmiştir. Bunun yanında Smart ve Eltert, cinsiyetin iş tatmini üzerinde tesir eden etkenlerden birisi olduğunu iddia etmiştir. Petty, Pugliesi ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmalarında iş tatmini üzerinde cinsiyetin birçok önemli bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Bazı çalışmalarda da cinsiyet farklılıkları ve tatmin açısından açık sonuçlar elde edilmiştir.

Bu sonuçlarla birlikte erkek iş görenler ile bayan iş görenlerin karşılaştırılmasında düşük iş değişikliği ve düşük iş özerkliği bakımından bayanların, erkeklerin iş tatmin düzeyinden önemli bir oranda yüksek gözükürken, örgüte bağlılık ve üretkenlik açısından değerlendirildiğinde erkeklerin bayanlara göre daha yüksekte

oranlarda iş tatmin düzeyine sahip olduğu açıklanmıştır. Mannheim, bu konuda yapmış olduğu çalışmalarda elde ettiği sonuçları yapısal ve sosyal görüş olmak üzere iki ana ekseninde değerlendirmiştir;

- Sosyal görüş; iş tatminini etkileyen bayan ve erkeğin farklı sosyal durumlarını iş motivasyonu ekseninde psikolojik farklılıklar bakımından değerlendirir.

- Yapısal görüşte ise, cinsiyetin kendisinden çok cinsiyetle birlikte değişen terfi ve ücret gibi pozisyonlara bağlı bir şekilde cinsiyet farklılıkları üzerinde durularak açıklanır.

İş ortamlarında mesleki yeterlilikleri sabit denekler üzerinden ölçüldüğünde kadın çalışanların mı yoksa erkek çalışanların mı daha tatminkar olduğuna dair incelemelerde henüz somut veriler elde edilememiştir. Erkek iş görenlere göre Kadın çalışanların psikolojik etkenlerin etkisi altında kaldıkları açıklanmaktadır. Bu nedenle kadın iş görenler örgütlerde farklı istekler içerisindedirler. Bu nedenle erkek ve kadınların tatmin seviyeleri noktasında farklılıklar belirlenmiştir. Erkek ve kadınların aynı iş niteliklerini aynı seviyede çekici görmelerine rağmen, kadınların örgütlerden alt düzeyde isteklere sahip olmalarını ve böylece benzer pozisyonlarda erkeklere nazaran daha alt düzeyde tatmin oldukları görülmüştür. Kadınların örgütlerde iş koşulları ve kişisel münasebetlere; erkeklerin ise, kariyer beklentileri ve maddi imkanlar gibi fırsatlara verdiği önem eşliğinin yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan tetkiklerde elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde iş tatmini üzerinde cinsiyete göre tatmin eşliğinin değişebileceği söylenebilir (Kirel, 1999: 117).

2.4.3. Eğitim

Bireylerin eğitim hayatları üzerinde yaşadıkları sosyal çevrenin ve ailenin yapılan tercihler üzerinde etkisi büyüktür. Bireylerin eğitim seviyesi, iş hayatındaki beklentileri üzerinde etkisi olan önemli değişkenler arasındadır. Eğitim, iş görenlerin eğitim kurumlarından ne kadar ve hangi seviyede faydalandığını gösteren değişkenlerin bütünüdür. Bu bağlamda eğitim yalnızca kişilerin mesleki kalitesini gösteren unsur değil, bununla birlikte kişilerin yaşam tarzlarını da belirleyen bir süreçtir. Bu yönüyle bakıldığında iş tatmini üzerinde kişilerin eğitim durumu önemli etkenler arasına girmektedir (Keser, 2006: 111).

Bu konuda üzerinde durulması gereken husus, elde edilmiş olan birikim, örgütsel seviyedeki beklentiler ve değerlerle işin bize kazandırdığı olanaklar ve işin kendisi ile ilgili dengenin oluşturulabilmesidir. Bu bağlamda bu parametreler gelişmez ise, iş hayatında tatminsizlik sonucu ortaya çıkabilir. Bu konuyu somutlaştırmak gerekirse, eğitim seviyesi yüksek olan iş görenlerin, daha aşağı seviyede eğitime sahip olan iş görenlere nazaran tatmin seviyelerinin daha düşük seviyede olduğu görülmektedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 334).

İnsanların belli bir emek harcayarak elde etmiş oldukları eğitim seviyelerinin iş hayatında daha fazla beklentilere yol açabileceği bu bağlamda bireylerin hedefleri ve kariyer beklentilerinin üst seviyede olabileceği bu sebeple de bu beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda tatmin düzeylerinin düşeceği belirtilmektedir. Vecchio bu konu üzerinde eğitim seviyesi yükseldikçe tatmin oranının düşmesinin sebebini beklentilerdeki görülen farklılıklar olduğunu ifade etmektedir (Metle, 2001: 315).

İş tatmininin oluşmasında eğitim, en önemli etkenlerden biridir. Eğitim seviyesinin iş görenlerin doyum düzeyini belirleyen bir özelliği vardır. Bu sebeple eğitim seviyesi, iş görenlerin işle ilgili kabiliyetlerinin artmasını ve başarılı olmasını sağlamakta ve bu durum iş tatmininin gerçekleşmesine önemli bir katkı sunmaktadır. Bu konu üzerinde gerçekleştirilen incelemelerin bir kısmında eğitim seviyeleri yüksek iş görenlerin genel anlamda tatminlerinin daha yüksek olduğu tespitine varılmıştır. Ancak böyle bir neticenin iş görenlerin sahip oldukları eğitim düzeyine uygun bir iş olanağı ile sınırlı olduğu da açıklanmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek iş görenler, düşük ücret aldıklarında iş tatmini de olumsuz etkilenmekte ve düşmektedir. Eğitim seviyesi yüksek iş görenler tatminsizlik halinden çıkıp, kariyer hedeflerine odaklandıklarında arzu ve istekleri artacaktır (Baysal ve Tekarslan 1987:269).

2.4.4. Medeni Durum

Değişken medeni durum denekleri üzerinde yapılan çalışmalarda evli ve bekar iş görenlerin tatmin düzeylerinin birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Bu bağlamda evli iş görenlerin iş tatmin düzeylerinin yüksek seviyede olduğu bu durumun sebebinin ise, evli iş görenlerin özel hayatı bununla birlikte yükümlülük hissini bekar iş görenlere nazaran yüksek seviyede olduğu belirtilebilir. Medeni durumda yaşanan değişikliklerle

birlikte sorumlulukların artması beklentilerinde fazlalaşmasına, dolayısıyla iş tatmin düzeylerinin değişmesine etki etmektedir (Çakır, 2001: 112).

Bu konuda yapılan çalışmalarda iş görenin medeni halinin iş tatminini ne kadar ve hangi yönde etkilediğine dair kesin verilere ulaşılmasa da; evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla sorumluluk yüklenmeleri sebebiyle maddi ödüllendirmelere daha fazla önem verdikleri, bu sebeple bu gibi maddi çıkarlar neticesinde iş tatmin düzeylerinin daha yüksek seviyede olabileceği ortaya konulmuştur. Aynı zamanda evli çalışanlar bekar çalışanlara göre daha az devamsızlık yapmakta ve daha az işten ayrılma eğilimine sahiptirler. Aile hayatındaki manevi doygunluğun evli iş görenlerde iş tatminine yol açabilecek etkenlerden birisi olabileceği öngörüler arasındadır (Telman ve Ünsal, 2004: 59).

2.4.5. Kişilik

İş görenlerin sahip oldukları kişilik özelliklerine göre değişebilen inançları ve değer yargıları bulunmaktadır. Kişilik özelliklerine bağlı bir şekilde bazı bireyler, iş ortamlarında serbest hareket etmeyi, yönetici kontrolünü fazla hissetmemeyi tercih ederken bazıları ise, başka bireylerin yapmaktan çekindiği zor görevleri üstlenmekte bu işlerde başarılı olduğunda yaptığı işten haz almaktadır (Budak,1999: 50).

Bu bağlamda değerlendirildiğinde iş tatmini üzerindeki etkenlerden birisi de kişilik özellikleridir diyebiliriz. Bu ilişki nörotik kişilik yapısına sahip bireyler üzerinde daha açık bir şekilde görülebilmektedir. Hayattaki gelişmelere daha karamsar yaklaşan endişe düzeyleri sürekli bir şekilde üst seviyede olan ve kendisini kötümser hisseden nörotik kişilikler, doğal olarak kişilik özelliklerinin etkisiyle karşılaştıkları sorunlar, onları yapıcı tepkiler yerine umutsuzluğa sürükleyebilmektedir. Bu tip karakter özelliklerine sahip bireylerin yaşanılacak gelişmeler karşısında tepkileri de olumsuz olacaktır. Bu sebeple bu tip kişilik özelliklerine sahip bireylerin tatmin seviyeleri de düşük seviyede kalacaktır (Çakır, 2001: 112).

Karakteristik olarak rahat bir kişilik özelliğine sahip olan bireyler daha yapıcı özellikler taşıdıklarından karşılaşılmış oldukları sorunlar karşısında daha dirençli olacaklarından nörotik kişiliklerde gözüken pes etmişlik durumu yaşanmaz. Kimi kişilikler ise, üstlerin isteklerini yerine getirdiğinde başarıya ulaştığını hisseder tatmine ulaşır. Kimi kişilikler de serbest hareket etmeyi isterler. Bu tür kişiliklere istedikleri

ortam oluşturulmaz ise, tatmine ulaşamazlar. Kimi iş görenler ise, yaptıkları işlerinde özgür olmayı, kendi isteği ile kararlara katılabilme yetkisi isteyebilirler fakat istek ve arzuları karşılanmadığı sürece doyuma ulaşamazlar (Telman ve Ünsal, 2004: 60).

2.4.6. Kıdem

Kişinin iş hayatında geçirdiği süre kıdem olarak kavramsallaştırılmaktadır. İş görenlerin mesleklerindeki kıdemi arttıkça mesleki bilgi, beceri ve tecrübeler de artmaktadır. Uzun süre aynı örgütte çalışan iş görenlerin örgüte vermiş oldukları emeğe paralel bir şekilde aidiyet duyguları da gelişmektedir. Bireyler çalışma hayatına başlamalarından itibaren aidiyet duygularını aslında benliklerinde hissederler. İş konusunda bireyin kendisini yeterli hissetmesi ve bunun sonucunda elde ettiği başarı verimlilik hissi gibi düşünceler örgüt aidiyetini güçlendirdiği gibi, iş tatmini üzerinde de olumlu etkiler bırakır. Göreve yeni başlayan bireyler açısından kıdemin tecrübe eksikliği nedeniyle iş tatminini olumsuz yönde etkileyen bir etken olduğunu da ileri süren araştırmacılar bulunmaktadır. Bunun sebepleri arasında deneyimsizlik nedeniyle beklenen ölçüde verim gösterilemediği için olumsuz iş tatminine yol açması bulunmaktadır. Bunun tam tersi bir şekilde uzun yılların birikimi ile verimlilik olumlu etkileneceğinden iş tatmini de kolaylaşacaktır. Bu şekilde örgüt aidiyeti de artması yine iş tatminine yol açan bir faktör olabilir (Budak,1999: 50-52).

2.5. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

2.5.1. İşin Yapısı

İşin yapısı ve nitelikleri iş tatmini üzerinde etki eden faktörler arasında bulunmaktadır. İşin yapısı beş farklı özelliği bünyesinde bulundurmaktadır ve bu özellikler şunlardır; (Türk, 2007:76):

- Beceri çeşitliliği, gerçekleştirilen işin hangi becerileri ve faaliyetleri gerektirdiğini ortaya koyan bir niteliktir.
- Otonomi, işin gerçekleştirilmesi aşamasında çalışanın yerine getirdiği görevle ilgili özgürlüğüne işaret etmektedir.
- Görev kimliği, çalışanın üzerine almış olduğu görevi, başından sonuna kadar başarılı bir şekilde yürütüp yürütemeyeceğinin ölçüldüğü bir niteliktir.

- Görev geri bildirim, iş görenin gerçekleştirdiği işte performansının ne kadar net ve açık olduğunun ifadesidir.

- Görevin önemi, gerçekleştirilen işin müşteriler ve iş arkadaşları tarafından hangi derecede önemli görüldüğüdür.

İş tatmini üzerinde etkili olan birçok örgütsel etken bulunmaktadır. Bu bağlamda işin niteliği, yapısı ve bunların iş gören tatminleri ile olan ilişkisi üzerinde literatürde pek çok yapılmış çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda şu şekilde anlamlı bir bağlantı kurulmuştur; *“İş, bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından önemli bir faaliyettir. Bireyin zamanını ve enerjisini faydalı bir biçimde kullanmasını sağlayarak, psikolojik sağlığının korunmasında etkin bir rol oynar.”* Şüphesiz, bireylerin yapmış oldukları işten zevk almaları, işine yönelik olumlu bir tutum sergilemesine yol açacaktır. Bu sebeple bu türlü olumlu düşüncelere de sahip olan bireylerde iş tatmini gerçekleşecektir (Silah,2001:106).

2.5.2. Yönetim Yapısı

Örgütlerde iş görenlerin iş ortamında geliştirmiş oldukları ilişkiler üzerine yapılan çalışmalarda yönetim politikalarının ve yönetici yaklaşımlarının iş görenin iş tatmini üzerinde etkili olduğu gözlenmiştir. Örgütün işleyişinden sorumlu olan yöneticiler, iş gören için rahat ve huzurlu bir ortam hazırlamakla yükümlüdürler. Bu ortamlar hazır edildikten sonra verimli çalışma koşulları oluşmuş olacaktır. Aynı zamanda yönetim, örgüt içinde uyumlu bir organizasyon ve koordinasyon sağlandığında iş görenler, kendilerini ispat edebilmek ve gösterebilmek için yoğun çaba sarf edeceklerdir. Bu koşullar içerisinde beklentilerini sağlayan iş görenleri iş tatmin düzeylerinde artış sağlanacaktır. Yönetim öncelik olarak örgütte yer alan iş görenlerin genel nitelikleri hakkında bilgi edinmelidir. Örgütlerde iş görenlerin kabiliyet ve becerilerine uygun bir şekilde istihdamı iş görenlerin, monoton iş ortamından çıkarak kendi becerilerini gösterebilmelerine, yaratıcılık yönlerini kullanabilmelerine imkan hazırlayacaktır. Bu şekilde beklentilerine ulaşma imkanı kazanan iş görenlerde iş tatmini düzeyi yükselmiş olacaktır. Yönetim politikalarının doğru işlemediği durumlarda iş görenlerin yeteneklerine uygun olmayan alanlarda istihdamı ise, verimsizliğe ve memnuniyetsizliğe yol açacak, bunun sonucunda ise, iş tatmini sağlayamayan iş gören işten ayrılmak durumunda kalacaktır. Genel bir şekilde durum değerlendirildiğinde iki

tür yönetim tarzı iş tatmini üzerinde tesirlidir denilebilir. İlki, çalışan odaklı bir yönetim stratejisi izlemeye yönelik çabalardır. İkincisi ise, karar verme aşamasında çalışanların da katılımının sağlanmasına yönelik faaliyetlerde çalışanlara yönelik olma, onlarla birlikte destekleyici ilişkiler geliştirmek, iş tatmininin artırılmasına yönelik ciddi girişimlerdir (Türk, 2007:78-80).

2.5.3. Çalışma Arkadaşları

İş ortamında birlikte çalıştığı arkadaş ile gerçekleştirilen destekleyici ilişkiler, iş görenin, doyum almasını sağlayan ve işe bağlayan etkenlerden biridir. Bu sebeple örgütlerde yönetim politikaları çerçevesinde örgüt elemanları arasındaki ilişkileri geliştirmek için gerekli önlemler alınmalıdır. Bu bağlamda örgüt içinde verilen kahve ve çay aralarının tüm örgüt elemanlarının beraber olabileceği ortak alanlarda verilmesi ve piknik, gezi, akşam yemeği gibi işletme dışı etkinliklerin düzenlenmesi örgüt üyeleri arasındaki kaynaşmanın sağlanması açısından önemli olacaktır.

Örgüt içerisinde üyeler arasında işbirliğinin sağlanması açısından takım çalışması da oldukça önemlidir. Yapılan çalışmalarda takım çalışmalarının işgücü devrini ve devamsızlığı azalttığı gözlemlenir. Örgütlerde takım çalışmasının avantajları şunlardır;

- Takım üyeleri amaçlarını gerçekleştirmek için birbirleriyle beceri ve bilgi paylaşımı içinde olmak, kullanılacak kaynaklar konusunda dayanışma içinde olmak ve birbirleriyle karşılıklı bağımlılık ilişkisi içinde hareket etmek zorundadırlar.
- Takım üyeleri ortak amaç etrafında kenetlenirler. Ortak amaca ulaşılmasında tüm üyeler yükümlülük sahibidir ve ödülü paylaşırlar.
- Her takım üyesi gerekirse üzerlerine düşen vazifeleri serbest olarak gerçekleştirebilir, ancak diğer grup üyelerini çalışmaları konusunda bilgilendirmelidir.

Örgütlerde etkili bir takım çalışması ortamı hazırlandığında takım çalışmasına katılan üyeler arasındaki işbirliği duygusu ve sosyal destek artar. Bunun neticesinde üyelerde aidiyet hissi yükselir ve bu şekilde bir takım sosyal ihtiyaçlar giderildiğinden sosyal tatmin düzeylerinde artış gözlenir. Ancak bunların sağlanabilmesi için takımların etkili bir şekilde çalışması gerekmektedir. Etkili işlemeyen takımlarda, çatışmaların ve rekabetin yaşanması, etkili bir iletişim ağı kurulamaması, gerginliğin fazla, güvenin

düşük olması olasıdır. Bu durumlarda ise beklentiler karşılanmayacağından üyeler tatmin olamayacaklardır (Keçecioğlu, 2002, : 47).

2.5.4. Terfi

Çalışanın örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde ilerleyebilme imkanı olarak isimlendirilen terfi, iş tatmini üzerinde etkili olan örgütsel faktörler arasındadır. Örgütlerde iş görenler kariyer planlamalarında mesleki olarak ilerleme imkanlarının kendisine açık olduğunu hissederse, amaçlarına odaklanarak performans düzeyini artırmaya gayret edecek, bu şekilde de iş tatmininde doyum seviyesine ulaşabilecektir. Örgütlerde yükselme ihtimalinin herkes için yüksek olması, iş görenlerde bunun adil bir şekilde gerçekleştiriliyor algısı, aynı zamanda da iş görenlerde ilerleme isteğinin bulunması terfi faktörünün etkisini artırmakta, iş tatmin düzeylerini hızlı bir şekilde yükseltmektedir (Eren, 2000:151).

İşe yeni başlayan bireyler terfi imkânlarının kapalı olduğunu hissedersen daha fazla maddi çıkar elde edemeyeceğini düşüneceğinden, yapmış olduğu iş ile ilgili daha az enerji harcayabilirler. Bu şekilde ortaya çıkan isteksizlik, iş görenlerin davranışlarını olumsuz etkileyeceği gibi iş tatmin düzeylerinin de düşmesine neden olabilecektir. Terfi imkânlarının açık olması kadar bu imkanın herkese adil bir şekilde uygulanıyor olması oldukça önemlidir. Bu bağlamda örgüt için uzun yıllar emek vermiş ve mesleki gelişim bağlamında önemli gelişim göstermiş terfi ettirilmeyi hak etmiş iş görenler yerine, yetersiz iş görenlerin terfi ettirilmesi örgüt içerisinde olumsuz bir algı yaratacaktır. Bu durum da özellikle terfi hak edip alamayan iş görenlerde iş tatmini düzeylerinde önemli düşüşlere neden olacaktır (İnce, 2003: 28).

2.5.5. Ücret

İş tatminine etki eden diğer etkenler arasında örgüt tarafından iş görene vermiş olduğu emekten dolayı sağlanan ödeme de bulunmaktadır. İş görenlerin, emeğinden dolayı verilen ücret iş görenler tarafından yeterli bulunmuyor ise, onlar tarafından tam bir karşılık olarak görülüyorsa iş tatmininde istenilen netice elde edilemeyecektir. İş görenler açısından değerlendirildiğinde iş görenler, sosyal çevresi ailesi kadar bireysel ihtiyaçların giderebilme isteği gibi birçok ögeyi göz önünde bulundurarak çalışma yaşamını sürdürürler. Elde ettikleri ücretin bu unsurları karşılama konusunda yetersiz

kalması halinde iş tatmin düzeylerinde düşüş yaşanacaktır. Aynı zamanda ücretten kaynaklanan iş tatminsizliği, örgütü de olumsuz etkileyecek verimlilikte düşüş yaşanacaktır. Bununla birlikte bireylerin davranışlarına da olumsuz yansıtacak örgüt içinde huzursuzluk meydana getirecektir. Örgüt verimliliğinde en etkili faktör iş görenlerin verimliliğidir. Bu bağlamda iş görenler ücret ile tatmin edilirse, aidiyet duygusu yükseleceğinden iş görenlerin performans düzeyleri de yükselecek, bu durum örgüt verimliliğine olumlu yansıtacaktır. Örgütlerde olağan maaş ve ücret uygulamaları kapsamında, çalışanlara verilen işin miktarı ile bu iş için takdir edilen maddi karşılığın, iş tatminini dolaysız veya dolaylı olarak etkilediği kabul edilebilir (Avcı ve Karatepe, 2000: 547).

2.6. İŞ TATMINSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

2.6.1.Devamsızlık

İş ortamlarında iş görenlerin psikolojik ve fizyolojik sağlıkları üzerinde etkili olan iş tatmini azaldıkça iş görenlerde iş konusunda devam etme alışkanlıklarının olumsuz etkilendiği, devamsızlık oranlarının arttığı gözlemlenmiştir. Özellikle mesleki kariyerde belirli noktalara ulaşmış iş görenlerde baş gösteren tatminsizlik, örgüt işleyişi açısından olumsuz sonuçlar meydana getirecektir. İş görenlerin tatmin düzeylerinin düşük olması neticesinde işe devamsızlık ya da işe geç gitme gibi olumsuz alışkanlıklar olağan olacaktır. İş gören devamsızlığında ön plana çıkan sebeplerin başında stres bulunmaktadır. (Eren, 2000:295-296).

2.6.2. İş Gücü Devri

İş gücü devri, iş görenlerin bir işletmenin kadrosunda çalışmaya başladıktan sonra herhangi bir sebepten ötürü ayrılmalarını veya işletmeden uzaklaştırılmalarını ifade eder. Genel olarak tecrübe gerektiren ve uzmanlık isteyen alanlarda iş gücü devri işletmelerce tasvip edilmeyen bir durumdur. Çünkü işletmeler iş gücünün belli bir noktaya gelmesine kadar zaman harcamakta, elemanlarının becerilerini artırmak için masraf içine girmektedirler. İş tatmini ile iş gücü devri arasındaki ilişki örgütten örgüte değişebilmektedir. Yapılan araştırmalara göre iş tatminine ulaşmış iş görenlerin tatmin olmayan bireylere göre yeni iş arayışlarına girişmedikleri gözlenmiştir. Netice olarak iş

tatmini düzeyinin düşük olması iş gücü devri oranlarının yüksek olmasına sebep olmakta, bu durum ise örgütlerde performans kaybı oluşturmaktadır.

2.6.3. Yabancılaşma

Kabiliyetlerini kullanma olanağı yakalayamayan ve yapmış olduğu işten zevk almadıklarını düşünen iş görenlerin işten tatmin olmaları da imkansızdır. İşte yaşanan tatminsizlikse kişinin ruhsal ve fiziksel sağlığı üzerinde negatif etkilere yol açmaktadır. Kişinin içine düşmüş olduğu bu durum onun yabancılaşmasına, hatta işi bırakmayı düşünmesine neden olmaktadır. Bu konu üzerine yapılan çalışmalarda işten tatminsizlik ile yabancılaşma ve psikosomatik rahatsızlıklar arasında anlamlı bağlantılar tespit edilmiştir. Yabancılaşmanın belirleyicileri ile iş tatminsizliğinin belirleyicileri arasında pek çok benzerlik söz konusudur. Örgüt içi ilişkiler, bürokrasi, hiyerarşi, liderlik anlayışı, iş görenin yönetime katılma durumu, çalışma koşulları, yönetim, denetim, terfi imkânı vb. pek çok etkenden dolayı iş gören iş tatminsizliğine sürüklenmekte, dolayısıyla yabancılaşma ortaya çıkmaktadır. Nitekim iş tatminsizliği ve yabancılaşma neticesinde ortaya çıkan durumlar da benzerdir; devamsızlık, işgücü devri, iş geciktirme, iş görende görülen çeşitli psikosomatik ve fiziksel rahatsızlıklar vb.gibi (Turan ve Parsak,2011:7).

2.6.4. Verimlilik

Örgütlerde verimliliği artırma hususunda birçok yöntem bulunmaktadır. Teknolojik gelişmeleri takip etmek, iş görenin meslek içi çalışmalar yoluyla bilgi ve becerilerinin artırılması bu yöntemlerden birkaçıdır. Bu yöntemler içerisinde belki de en etkililerinden birisi, örgütte iş görenlerin etkinlik düzeylerinin yükseltilmesidir. Bu bağlamda iş görenlerin kolektif ya da bireysel bazda etkinliklerinin artırılmasının en önemli yolu şüphesiz onların maddi ve manevi saiklerle iş tatmin düzeylerinin artırılmasıdır. Bu konu üzerinde çeşitli zamanlarda gerçekleştirilen çalışmalarda iş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkiyi gösteren önemli bulgular tespit edilmiştir. Bununla birlikte her ne kadar iş tatmini genelde verimlilik artışı olarak karşımıza çıksa da, verimlilik değişkeni sadece iş tatmini ile izah edilemez. İş tatmini dışında verimliliğe tesir eden daha birçok etken bulunmaktadır. Teknoloji takibi, iş yeri ortamı, ergonomi, iş görenin psikolojik faktörü bunlar arasındadır (Emre,2016:19).

2.6.5. Sağlık

İş tatmini üzerine yapılan araştırmalarda iş tatmin düzeyi yüksek olan bireylerin hayatı daha pozitif bir şekilde algıladıkları, bunun sonucunda da gerek fiziksel bakımdan gerekse de psikolojik bakımdan daha sağlıklı yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu sonuçlarla bağlantılı bir şekilde tatminsizlik düzeyleri arttıkça psikolojik ve fizyolojik yıpranma ve sonucunda bir takım rahatsızlıkların ortaya çıktığını araştırmalar göstermiştir. Strese bağlı bir şekilde ortaya çıkan kalp ve mide rahatsızlıkları, kolesterolde gözlenen dengesizlik vb. rahatsızlıklar ile iş hayatında yaşanan tatminsizlik arasında bir bağlantı olduğu söz konusudur (Erdoğan,1991:379-380).

2.6.6. İş Kazaları

Beklenmeyen bir şekilde meydana gelen ve maddi ve manevi hasarlar bırakan olaylar şeklinde tanımlayabileceğimiz kazalara özellikle iş yerlerinde sıklıkla rastlanmaktadır. Örgütlerde iş görenler yaşamış oldukları gerginliğin sonucunda ortaya çıkan dikkat kaybıyla bazı hatalar yapabilmektedirler. Bu hatalar bireyde hasar bırakacak şekilde de olabilmektedir. Bu tür kazalar sadece iş görene zarar vermekle kalmaz aynı zamanda da iş yerinde de hasar oluşturabilir. Bu hasarlar iş yeri açısından verimlilik kayıplarına neden olmaktadır. İş kazaları genellikle işin gerekleri, fiziksel koşullar ve bireysel faktörlerden dolayı ortaya çıkmaktadır. Genellikle iş gören üzerindeki fazla iş yükü psikolojik baskı oluşturmakta bu da dikkatsizliğe neden olmakta sonunda da iş kazaları ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalara göre iş tatminsizliği ile iş kazaları arasında iki yönlü bir ilişki söz konusudur. İş tatminsizliği iş kazalarını artırdığı gibi, iş kazası yüksek riskli işlerde çalışan bireylerde de bu risk tatminsizliğe yol açmaktadır (Silah,2001:211)

2.7. İŞ TATMİNİ ÖLÇÜM TEKNİKLERİ

2.7.1. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi

Porter tarafından geliştirilen ve birbirinden bağımsız iş tatmini teorileri üzerinden örgütlerde personelin iş tatminlerinin ölçüldüğü bu model yöntem olarak işe karşı oluşan tatminsizlikleri veya işe bağlılıkları ölçen bir yöntemdir. Maslow'un etkisinde kalan Porter, bu modelde unsur olarak kişinin karşılaştığı koşullar, ihtiyaçlar basamağında olduğu gibi bireyin olmasını arzuladığı koşullar ile algılamış olduğu

mevcut duruma karşı gösterdiği tavidir. Sadece tatmin için kullanılmayan bu ölçek, bununla birlikte personel ve yönetici için geçerlidir (Emre, 2016:19).

2.7.2. İş Tanımlama Endeksi

1969 yılında Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen bu ölçekte, iş tatmini ölçümü için birçok teknik geliştirilmiş ve analiz edilmiştir. İş tatmini üzerinde etkili olan etkenler beş farklı grupta kategorize edilmiştir. Bunlar;

- **Terfi - kıdem:** Örgütte bir sonraki adımı görebilmek
- **Ücret-ödemeler:** Ortaya konulan eser sonucu alınan karşılık
- **İşin kendisi:** İş görenin kendisini geliştirebilmesi
- **İş arkadaşları:** Karşılıklı fayda sağlamak ve mutlu ilişkiler.
- **Yönetim-yönetici-idareci:** Yönetimin iş göreni tanınması

2.7.3. Minnesota Tatmin Ölçeği

1967 yılında Weiss, Davis ve England'ın ortaya koyduğu Minnesota ölçeğinde iş tatmini ile iş koşulları bağdaştırılmaktadır. İş koşullarının boyutları; insan ilişkileri, yönetim, teknik denetim, bağımsızlık, yaratıcılık ve çalışma koşulları yönünden altı başlık halinde incelenmiştir. Bu ölçekte, çalışanların işle ilgili duygularından ziyade işle ilgili betimsel ifadeler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. 5'li Likert ölçeğinin kullanıldığı bu ölçekte iş görenlerin çalışma ortamlarındaki tatminsizlik ve tatmin nedenlerine karşı tutumlarını ölçmek hedeflenmiştir. Diğer ölçeklerle kıyaslandığında Minnesota iş tatmini ölçeği, süreç bakımından daha uzun bir zaman alsa da araştırmalarda yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Emre, 2016:19).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN MODELİ VE KAPSAMI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Her örgütün kendine özgü bir kültürü ve iş tatmin düzeyi ile bunu etkileyen farklı faktörler bulunmaktadır. Örgütler açısından güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak ve örgüt içinde etkin iletişim ve ilişkilerin kurulmasının yanında ücret gibi pek çok faktörün etkili bir şekilde kullanmak, iş tatminini olumlu yönde etkilemesi bakımından büyük önem taşımaktadır. İş tatminini etkileyen faktörler, ücret, çalışma koşulları, terfi olanakları olarak ifade edilmektedir. Örgüt içi iletişim, örgüt kültürünün oluşmasında etkili bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışmada, özellikle örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesinde, kamu kurumu çalışanlarının bakış açılarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ Çalışanların örgüt içi iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi
- ✓ Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki düzeyinin belirlenmesi
- ✓ Mavi yaka ve beyaz yaka çalışanların, örgüt kültürü ve iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığının belirlenmesi.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Yapılan çalışmada, Konya ilinde kamu hizmeti veren bir kurumda örgüt kültürünün nasıl şekillendiği, çalışanlar arasındaki iş tatmin düzeylerinin ve ilişkilerinin nasıl etkilendiği ve örgüt kültürü ve iş tatmininin boyutları arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın evrenini, Konya ilinde bir kamu kuruluşunun çalışanları oluşturmaktadır. Bu kuruluştaki kadrolu olarak 13 beyaz yaka, 72 mavi yaka çalışan arasında çalışma yürütülmüştür. Çalışmanın evreni amaçlı örnekleme yöntemi kapsamında örnekleme hatası 0,5 alınarak toplamda 85 adet çalışan araştırma kapsamına alınmıştır.

Çalışma bulguları Konya ili kapsamında seçilen bu kamu kuruluşunda görev yapan mavi ve beyaz yaka çalışanlarının görüşleri ile sınırlıdır. Çalışmanın amacına tam olarak ulaşabilmesi ve gereken sorulara yönelik cevapların verilebilmesi açısından tüm kuruluş çalışanları ile araştırma yürütülmüştür.

Çalışma için belirli bir sürenin ayrılmış olması ve bu zaman dilimi içinde çalışmanın gerçekleşmesi gerekliliğinden dolayı çalışma, seçilen kamu kuruluşunda görev yapan mavi ve beyaz yaka çalışanların bilgileri ile sınırlandırılmıştır.

Çalışma, ölçme araçlarının ölçme dereceleri ve kullanılan istatistiksel tekniklerin yeterlilikleri ve uygulamaya katılanların kişisel bilgileri ile sınırlıdır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Örgüt kültürü ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkinin ortaya konulmasının amaçlandığı bu çalışmada, ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Tarama modeli, geçmişte var olmuş veya var olan bir durumu mevcut hali ile açıklamayı, betimlemeyi amaçlayan modeller olarak ifade edilmektedir (Karasar, 2002:77). Literatür taraması sonrasında elde edilen bulgular incelenerek elde edilen bilgi ve bulgular doğrultusunda çalışmanın tasarımına karar verilmiştir.

3.3.1. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplamak için sosyodemografik bilgi formu, örgütsel kültür ve iş doyumu ölçekleri kullanılmıştır.

3.3.1.1. Sosyodemografik Soru Formu

Bu form, araştırmacı tarafından katılımcıların yaş, cinsiyet, gelir, çalışma süresi, iş yerindeki görevi ya da statüsü gibi bilgilerinin edinilmesi için oluşturulmuştur.

3.3.1.2. Örgütsel Kültür Ölçeği

Çavuş ve Gürdoğan (2008) tarafından yapılan çalışmadan alınan örgütsel kültür ölçeği, araştırmacılar tarafından Altunay'ın (1999) "Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü-Falez Otel'de Örgüt Kültürü Araştırması" ve Erenler'in (2001) "Örgüt Kültürü ve İş Tatmini ilişkisi" adlı yüksek lisans tez çalışmalarından esinlenerek oluşturulmuştur. Ankette örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ile ilgili her bir ifade 5'li Likert ölçeğine göre

1 (Kesinlikle Katılmıyorum)'den 5 (Kesinlikle Katılıyorum)'e kadar derecelendirilmiş ve anket soruşturmasının yürütüldüğü kişilerden bu ifadelere katılıp katılmadıklarını belirtmeleri istenmiştir. Ölçek, sosyalleşme/örgütsel yapı, semboller/katılım/ödül, hoşgörü/adalet/işgören seçimi, tarihsel geçmiş/iletişim ve tören/toplantı olmak üzere beş alt ölçekten ve toplamda 16 maddeden oluşmaktadır.

3.3.1.3. İş Doyumunu Ölçeği

Durak Batıgün ve Şahin (2006) tarafından gecelik ve güvenilirlik çalışması yapılan iş doyumunu ölçeği, işletme politikaları, bireysel faktörler, fiziksel koşullar, kontrol/otonomi, ücret ve kişilerarası ilişkiler olmak üzere altı alt ölçek ve toplamda 32 maddeden oluşmaktadır. İş yaşamına ilişkin olarak verilen bu 32 maddenin herbirinin bireyi ne kadar tatmin ettiği (doyum verdiği) sorulmakta ve % 0 ile % 100 arasında değişen bir ölçek üzerinde değerlendirme yapmaları istenmektedir. % 0=1, % 25=2, % 50=3, % 75=4 ve % 100=5 olmak üzere puanlanan, Likert tipi bir ölçektir. Puan ranjı 1-160'dır. Ölçekten alınan yüksek puanlar iş doyumunun yüksek olduğuna işaret etmektedir.

3.3.2. Verilerin Analizi

Anket sonuçları ile elde edilen verilerin analiz edilebilmesi ve bilimsel anlamda değerlendirilmesi için SPSS 20,0 paket programı kullanılmıştır. Çalışma kapsamında yapılan tüm analizlerde anlamlılık düzeyi %95 olarak alınmış olup, hata payı ise 0,5 olarak alınmıştır.

Verilerin hangi analiz türüne uygun olduğunun belirlenmesi, hangi istatistik yöntemlerinin uygulanacağına ve verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını belirlenmesi için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Testi uygulanarak belirlenmiştir. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Testi, bir araştırmada elde edilen verilerin belirli bir dağılıma uygun olup olmadığını test etmek amacı ile kullanılmaktadır. Tüm bu analizler sonucunda incelenecek olan örgütsel iletişim, örgüt kültürü ve iş tatmini değişkenlerinin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın normal dağılıma uygun olan verileri parametrik testlerden, Bağımsız Örneklem T- Testi ve Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi, Pearson Korelasyonu kullanılarak analiz edilmiştir. Gruplar arasında anlamlı farklılıkları ölçmek

için ise ANOVA Testi uygulanmıştır. Ayrıca, demografik değişkenler frekans ve ortalama kullanılarak hesaplanmış ve sayı ve yüzde olarak ifade edilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE HİPOTEZLERİ

Bu çalışmanın örneklemini oluşturan Konya ilindeki bir kamu kuruluşunda görev yapan mavi ve beyaz yaka çalışanların örgüt kültürü ve iş tatmini değişkenleri açısından incelenmesi amaçlanmış olup bu amaçla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1. Örgütsel kültür ve yaş grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

H2. İş doyumu ve yaş grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

H3. Örgütsel kültür ve cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

H4. İş doyumu ve cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

H5. Örgütsel kültür ve işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

H6. İş doyumu ve işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

H7. Örgütsel kültür ve gelir arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

H8. İş doyumu ve gelir arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

H9. Örgüt kültürü ve işletme yerindeki görev arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

H10. İş tatmini ve işletme yerindeki görev arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

H11. İş tatmini ve örgütsel kültür arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H12. İşletme politikaları ve örgütsel kültür arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H13. Bireysel faktörler ve örgütsel kültür arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H14. Fiziksel koşullar ve örgütsel költür arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H15. Kontrol/otonomi ve örgütsel költür arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H16. Ücret ve örgütsel költür arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H17. Kişilerarası ilişkiler ve örgütsel költür arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Örgüt Kültürüne İlişkin Bulgular

Tablo 1. Örgütsel kültür ve yaş grupları arasındaki istatistiksel bulgular

Yaş	N	Ort.	SS	F	<i>p</i>
20-29	11	3,93	0,616	1,059	0.37
30-39	47	3,62	0,613		
40-49	23	3,65	0,730		
50 ve üzeri	4	4,00	0,556		
Toplam	85	3,68	0,646		

H1. Örgütsel kültür ve yaş grupları arasındaki istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

Katılımcıların örgütsel kültüre yönelik algılarının yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin One- Way ANOVA testi sonuçları Tablo 1’ de gösterilmiştir. Buna göre, $p < .05$ düzeyinde katılımcıların yaş grupları ile örgütsel kültür algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F=1,059, p > .05$).

Tablo 2. Örgütsel kültür ve cinsiyet arasındaki istatistiksel bulgular

Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	<i>p</i>
Kadın	26	3,49	0,682	-1,838	0.07
Erkek	59	3,77	0,617		

H3. Örgütsel kültür ve cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

Kadınlar ve erkekler arasında örgütsel kültür algısı açısından bir fark olup olmadığını saptamak için bağımsız- örneklem t testi Tablo 2’de gösterilmiştir. Buna göre, örgütsel kültür algısı kadınlara göre erkeklerde daha yüksek görülürken bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t(83)=-1,838, p > .05$).

Tablo 3. Örgütsel kültür ve işletmede çalışma süresi arasındaki istatistiksel bulgular

Çalışma Süresi	N	Ort.	SS	F	<i>p</i>
1 yıldan az	2	4,27	1,033	2,612	0,04
1-5 yıl arası	12	4,08	0,566		
6-10 yıl arası	35	3,54	0,610		
11-15 yıl arası	15	3,48	0,555		
16 yıl ve üzeri	21	3,78	0,687		
Toplam	85	3,68	0,646		

H5. Örgütsel kültür ve işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

Katılımcıların örgütsel kültüre yönelik algılarının çalışma sürelerine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin One- Way ANOVA testi sonuçları Tablo 3’de gösterilmiştir. Buna göre, $p < .05$ düzeyinde katılımcıların çalışma süreleri ile örgütsel kültür algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur (**F=2,612, $p < .05$**). Örgütsel kültür algısının, 1 yıldan daha az çalışma süresine sahip katılımcılarda (**M=4,27**) daha yüksek olurken, bu algı düzeyinin 11-15 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcılara (**M= 3,48**) doğru istatistiksel açıdan anlamlı olmayan (**$p = 0.82$**) bir düşüş görülmüştür (**-15,42; 16,99**).

Tablo 4. Örgütsel kültür ve gelir arasında ki istatistiksel bulgular

Gelir Durumu	N	Ort.	SS	F	<i>p</i>
1603-2000	3	4,44	0,562	1,679	0,16
2001-3000	18	3,64	0,670		
3001-4000	47	3,73	0,616		
4001-5000	12	3,54	0,665		
5000 ve üzeri	5	3,33	0,660		
Toplam	85	3,68	0,646		

H7. Örgütsel kültür ve gelir arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

Katılımcıların örgütsel kültüre yönelik algılarının gelir durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin One- Way ANOVA testi sonuçları Tablo 4’ de gösterilmiştir. Buna göre, $p < .05$ düzeyinde katılımcıların gelir durumları ile örgütsel kültür algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır (**F=1,679,**

$p > .05$). Örgütsel kültürün, 1603-2000 lira arasında gelir durumuna sahip katılımcılarda ($M=4,44$) daha yüksek olurken, bu algı düzeyinin 5000 lira ve üzerinde gelir durumuna sahip katılımcılara ($M= 3,33$) doğru istatistiksel açıdan anlamlı olmayan ($p= 0.22$) bir düşüş görülmüştür ($-0.65; 2.87$).

Tablo 5. Örgüt kültürü ve işletme yerindeki görev arasındaki istatistiksel bulgular

Görev	N	Ort.	SS	t	p
Beyaz yaka	13	4,05	0,505	2,242	0,03
Mavi yaka	72	3,62	0,650		

H9. Örgüt kültürü ve işletme yerindeki görev arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

Mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında örgütsel kültür algısı açısından bir fark olup olmadığını saptamak için bağımsız- örneklem t testi Tablo 5’de gösterilmiştir. Buna göre, örgütsel kültür algısı mavi yakalı çalışanlara göre beyaz yakalı çalışanlarda daha yüksek görülürken bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t(83)= 2,242, p < .05$).

4.2. İş Tatminine İlişkin Bulgular

Tablo 6. İş doyumunu ve yaş grupları arasındaki istatistiksel bulgular

Yaş	N	Ort.	SS	F	p
20-29	11	3,44	0,985	0,068	0,98
30-39	47	3,42	0,759		
40-49	23	3,37	0,688		
50 ve üzeri	4	3,54	0,858		
Toplam	85	3,42	0,763		

H2. İş doyumunu ve yaş grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

Katılımcıların iş doyumuna yönelik algılarının yaş gruplarına göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin One- Way ANOVA testi sonuçları Tablo 6’da gösterilmiştir. Buna göre, $p < .05$ düzeyinde katılımcıların yaş grupları ile iş doyumunu algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F=10,068, p > .05$).

Tablo 7. İş doyumu ve cinsiyet arasındaki istatistiksel bulgular

Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Kadın	26	3,32	0,826	-0,745	0,46
Erkek	59	3,46	0,738		

H4. İş doyumu ve cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

Kadınlar ve erkekler arasında iş doyumu algısı açısından bir fark olup olmadığını saptamak için bağımsız- örneklem *t* testi Tablo 7’de gösterilmiştir. Buna göre, iş doyumu algısı kadınlara göre erkeklerde daha yüksek görülürken bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t(83)=-0,745, p>.05$).

Tablo 8. İş doyumu ve işletmede çalışma süresi arasındaki istatistiksel bulgular

Çalışma Süresi	N	Ort.	SS	F	p
1 yıldan az	2	3,89	1,568	1,988	0,10
1-5 yıl arası	12	3,65	0,980		
6-10 yıl arası	35	3,25	0,674		
11-15 yıl arası	15	3,18	0,702		
16 yıl ve üzeri	21	3,68	0,676		
Toplam	85	3,42	0,763		

H6. İş doyumu ve işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

Katılımcıların iş doyumuyla yönelik algılarının çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin One- Way ANOVA testi sonuçları Tablo 8 ’de gösterilmiştir. Buna göre, $p<.05$ düzeyinde katılımcıların çalışma süreleri ile iş doyumu algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F=1,988, p>.05$). İş doyumuyla, 1 yıldan daha az çalışma süresine sahip katılımcılarda ($M=3,89$) daha yüksek olurken, bu algı düzeyinin 11-15 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcılara ($M= 3,18$) doğru istatistiksel açıdan anlamlı olmayan ($p= 0,95$) bir düşüş görülmüştür ($-25,12; 26,55$).

Tablo 9. İş doyumu ve gelir arasındaki istatistiksel bulgular

Gelir Durumu	N	Ort.	SS	F	<i>p</i>
1603-2000	3	4,47	0,491	2,533	0,04
2001-3000	18	3,32	0,847		
3001-4000	47	3,50	0,695		
4001-5000	12	3,08	0,764		
5000 ve üzeri	5	3,16	0,729		
Toplam	85	3,42	0,763		

H8. İş doyumu ve gelir arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

Katılımcıların iş doyumuna yönelik algılarının gelir durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin One- Way ANOVA testi sonuçları Tablo 9 'da gösterilmiştir. Buna göre, $p < .05$ düzeyinde katılımcıların gelir durumları ile iş doyumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=2,533$, $p < .05$). İş doyumunun, 1603-2000 lira arasında gelir durumuna sahip katılımcılarda ($M=4,47$) daha yüksek olurken, bu algı düzeyinin 4001-5000 lira gelir durumuna sahip katılımcılara ($M= 3,08$) doğru istatistiksel açıdan anlamlı olmayan ($p= 0.06$) bir düşüş görülmüştür (-0.06 ; 2.85).

Tablo 10. İş tatmini ve işletmedeki görev arasındaki istatistiksel bulgular

Görev	N	Ort.	SS	t	<i>p</i>
Beyaz yaka	13	3,95	0,592	2,872	0,00
Mavi yaka	72	3,32	0,753		

H10. İş tatmini ve işletmedeki görev arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

Mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında iş doyumu açısından bir fark olup olmadığını saptamak için bağımsız- örneklem *t* testi Tablo 10' da gösterilmiştir. Buna göre, iş doyumu algısı mavi yakalı çalışanlara göre beyaz yakalı çalışanlarda daha yüksek görülürken bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t(83)= 2,872$, $p < .05$).

4.3. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Tablo 11. İş tatmini ve örgütsel kültür arasındaki istatistiksel bulgular

		örgkültür_ort	ıpdoyumu_ort
örgkültür_ort	Pearson Correlation	1	,770**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	85	85
ıpdoyumu_ort	Pearson Correlation	,770**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H11. İş tatmini ve örgütsel kültür arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 11 incelendiğinde, katılımcıların iş tatmini ile örgütsel kültür algıları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r=.770$, $p=0.00$). Buna göre, iş doyumunu arttıkça örgütsel kültür algısının da artış gösterdiği yorumu yapılabilmektedir.

Tablo 12. İşletme politikaları ve örgütsel kültür arasındaki istatistiksel bulgular

		örgkültür_ort	islpol_ort
örgkültür_ort	Pearson Correlation	1	,776**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	85	85
islpol_ort	Pearson Correlation	,776**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H12. İşletme politikaları ve örgütsel kültür arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 12 incelendiğinde, katılımcıların işletme politikalarına yönelik algıları ile örgütsel kültür algıları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r=.776, p=0.00$).

Tablo 13. Bireysel faktörler ve örgütsel kültür arasındaki istatistiksel bulgular

		örgkültür_ort	birfak_ort
örgkültür_ort	Pearson Correlation	1	,561**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	85	85
birfak_ort	Pearson Correlation	,561**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H13. Bireysel faktörler ve örgütsel kültür arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 13 İncelendiğinde, katılımcıların bireysel faktörlere yönelik algıları ile örgütsel kültür algıları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r=.561, p=0.00$).

Tablo 14. Fiziksel koşullar ve örgütsel kültür arasındaki istatistiksel bulgular

		örgkültür_ort	fizkop_ort
örgkültür_ort	Pearson Correlation	1	,601**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	85	85
fizkop_ort	Pearson Correlation	,601**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H14. Fiziksel koşullar ve örgütsel kültür arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 14 İncelendiğinde, katılımcıların fiziksel koşullara yönelik algıları ile örgütsel kültür algıları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r=.601, p=0.00$).

Tablo 15. Kontrol/otonomi ve örgütsel kültür arasındaki istatistiksel bulgular

Correlations			
		örgkültür_ort	kontoto_ort
örgkültür_ort	Pearson Correlation	1	,547**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	85	85
kontoto_ort	Pearson Correlation	,547**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H15. Kontrol/otonomi ve örgütsel kültür arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 15 incelendiğinde, katılımcıların kontrol/otonomi düzeylerine yönelik algıları ile örgütsel kültür algıları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r=.547, p=0.00$).

Tablo16. Ücret ve örgütsel kültür arasındaki istatistiksel bulgular

Correlations			
		örgkültür_ort	ücret_ort
örgkültür_ort	Pearson Correlation	1	,425**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	85	85
ücret_ort	Pearson Correlation	,425**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H16. Ücret ve örgütsel kültür arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 16 incelendiğinde, katılımcıların ücrete yönelik algıları ile örgütsel kültür algıları arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r=.425, p=0.00$).

Tablo 17. Kişilerarası ilişkiler ve örgütsel kültür arasındaki istatistiksel bulgular

		örgkültür_ort	kipiliş_ort
örgkültür_ort	Pearson Correlation	1	,456**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	85	85
kipiliş_ort	Pearson Correlation	,456**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H17. Kişilerarası ilişkiler ve örgütsel kültür arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 17 incelendiğinde, katılımcıların kişilerarası ilişkilere yönelik algıları ile örgütsel kültür algıları arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r=.456, p=0.00$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kültür, aynı yerde yaşayan ve benzer tutum ve davranışlara sahip olan bir grup insanın ürünü olarak kabul edilmektedir. Her kültürel yapı kendine özgü normları, tarihi, dini, değerleri ve eserleri paylaşmaktadır. Buna karşın, modern toplumlarda kültür, bir grup insanın birlikte yaşadığı ve çalıştığı somut veya soyut bir ortam olarak kabul edilmektedir. Örgütsel kültür ise, çalışanlar ve çalışanlar ile kurum, kuruluş veya hizmet arasındaki etki ve etkileşimin yapısı ile ilgili fikir sunmaktadır. Örgütleri diğer örgütlerden ayırt edilmesini ve fark edilmesini sağlayan örgütsel kültür, örgütün tarihi olduğu kadar önceki çalışanların ve yöneticilerin bıraktığı izleri de yansıtmaktadır. Örgütlerin geçmişten taşımış oldukları değerler bütünüünün tarihsel süreç içerisinde sektörel ve toplumsal gelişmelerin etkisiyle değişime uğraması neticesinde kimi yerleşik değer ve inançların muhafazası yoluyla ortaya çıkan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bahsedilenler ışığında, çağdaş örgütler ve şirketler sosyal gruplar olarak kabul edilmekte ve bu sayede işlevlerinin araştırılması ve desteklenmesi gerekmektedir. Farklı kültürel geçmişe sahip çalışanların değerleri ve beklentileri arasındaki ayırım her zaman görülebilir olduğundan örgüt kültürü uzun yıllardır araştırma konusu olmuştur. Örgüt kültürü kavramının literatüre girmesi sanayi toplumlarının geçirmiş oldukları sosyal ve ekonomik evrelerle yakından ilişkili olmaktadır.

Mevcut toplumların temelleri olan örgütler, toplumların beklentilerini gerçekleştirmede önemli bir role sahiptir. Bu nedenle, kurumların verimliliğini artırmak için, çalışanların ihtiyaçlarına dikkat etmek ve memnuniyetlerini artırmak çok önemlidir. İnsan ne kadar nitelikli ise, beklentileri de o kadar yüksektir, personeller sadece maaşla değil çalışma ortamının manevi havasıyla da etkilenir. Küresel çapta çok sayıda kurum ve kuruluşla birlikte, işyerlerinin genel refahı, teorik ilgi ve kapsamlı çalışmaların bir nesnesi haline gelmiştir. Bu çalışmalarda, iş tatmininin, kişinin değerleri, ilkeleri, kişiliği, beklentileri ve iş gibi birçok iç ve dış faktörden etkilenen çok boyutlu bir fenomen olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu bağlamda çalışma hayatında ele geçen maddi çıkarlar ve iş ortamında yapılan faaliyetler neticesinde bir ürün ortaya koymanın verdiği mutluluk şeklinde de tanımlanan iş tatmini, örgütsel performans açısından önemli bir unsur olmaktadır.

Genel olarak çalışma şartlarından memnun kalan iş görenler, yüksek düzeyde bir morale ulaşacak, bunun sonucunda da iş tatmini de yükselecek, dolayısıyla daha yaratıcı ve daha üretken olacaklardır. Bu şartların gerçekleşmediği durumlarda ise, motivasyon düzeyine paralel bir şekilde iş tatmini de düşecek bunun sonucunda da ürettiği ürün ya da hizmet niceliksel ve niteliksel açıdan değersizleşecektir. Diğer taraftan iş yaşamında birey talep ettiği işi ve bu işin kendi kabiliyeti ve bilgisine giren kısmına ulaştığı sürece işinde ve iş yerinde daha verimli olacaktır. Sonuçta, örgütün hedeflerini elde etmesi, insan kaynaklarının verimliliği ile yakından ilişkilidir.

Literatür taraması, iş tatmininin, örgütsel iklimi ve kültürü oluşturan yapı, boyut, değerler, inançlar, maaş, çalışma koşulları ve liderlik gibi örgütsel değişkenlerle bağlı bir şekilde oluştuğunu göstermektedir. Örgüt kültürü oluşturulurken personelin kültürü veya kişiliği de göz önünde bulundurulmalıdır. İş tatmini yüksek olan personel, kendi kültürü ile örgütün alt kültürünü oluşturmaktadır. Eğer personelin kültürü veya kişiliği örgüt içerisinde yok sayılırsa, personel kendisini örgüte ait hissetmediği için performans ve motivasyonu düşük olacaktır. Bu durumda personelin iş tatminsizliği ile sonuçlanacaktır.

Yapılan bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Çalışmanın örneklemini Konya Ticaret Odası çalışanları oluşturmaktadır. Literatür incelendiğinde örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dair birçok araştırma yapıldığı görülmüştür. Buna karşın, örgüt kültürü ve iş tatmini düzeylerinin, çok farklı değişkenler arasında karşılaştırılmasına rastlanılmamıştır. Yapılan çalışmada, yaş grupları, cinsiyet, çalışma süresi, gelir durumu ve işletmedeki görev durumu, beş değişken üzerinde Konya'daki örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmaya katılanların demografik özellikleri şu şekildedir; katılımcılar, yaş grubu açısından, %12.9'u 20- 29, %55.2'si 30-39, %27'si 40-49, %4.7'si 50 ve üzeri yaş aralığındadır. Cinsiyet açısından %30.5'i kadın, % 69.5'i erkek katılımcıdır. Çalışma süresi açısından, katılımcıların, %2.35'i 1 yıldan az, %14.11'i 1-5 yıl arası, %41.17'si 6-10 yıl arası, %17.64'ü 11-15 yıl arası, %24.70'i 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların %3.52'si 1603-2000, %21.17'si 2001-3000, %55.29'u

3001-4000, %14.11'i 4001-5000, %5.88'i 5001 YTL'den fazla gelire sahiptir. Görev durumu açısından katılımcıları, %15.29'u beyaz yakalı, %84.70'i mavi yakalıdır.

Çalışmada, ilk olarak katılımcıların örgütsel kültüre yönelik algılarının yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. One- Way ANOVA testi sonucunda elde edilen bulguya göre, $p < .05$ düzeyinde katılımcıların yaş grupları ile örgütsel kültür algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Örgüt kültürünün algılanması ile kurumdaki ve iş sektöründeki iş deneyimi süreleri arasında önemli bir fark yoktur. Çalışmanın bulguları, daha önce yapılan diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında, bazı farklılıkların varlığına rağmen, diğerleriyle benzer sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Her ne kadar Helms ve Stern (2001;427-429) iş tecrübesi ile örgüt kültürü algı düzeyleri arasında küçükte olsa anlamlı farklılıklar belirlemiş olsalar da yapılan bu çalışmada anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Çalışmada araştırılan başka bir boyut, katılımcıların iş doyumuna yönelik algılarının yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı şeklinde olmuştur. Bu hipoteze ilişkin One- Way ANOVA testi sonuçları göre, $p < .05$ düzeyinde katılımcıların yaş grupları ile iş doyum algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışma bulguları ile benzer bulgular elde edilen araştırmalar da mevcuttur. Chambers (1999;69-75) genç kadınların yaşlılardan daha yüksek iş tatminine sahip olduklarını gösteren herhangi bir kanıt bulamamıştır.

Ayrıca çalışmada, katılımcıların örgütsel kültür algısının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı olmuştur. Kadınlar ve erkekler arasında örgütsel kültür algısı açısından bir fark olup olmadığını saptamak için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Buna göre, örgütsel kültür algısı, kadınlara göre erkeklerde daha yüksek görülürken bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Başka bir ifadeyle çalışanın erkek ya da kadın olması örgüt kültürü algısında kayda değer bir fark yaratmamaktadır. Daha önce yapılan çalışmalara da bakıldığında benzer yönde sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Aksu (2008; 131) yapmış olduğu çalışmada iş görenlerin farklılıklarla ilgili algılamaları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik gerçekleştirdiği analiz sonucu cinsiyet değişkeniyle örgüt kültürü algısında herhangi bir farklılık bulamamıştır.

Çalışmada araştırılan başka bir boyut, katılımcıların iş tatminine yönelik algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı olmuştur. Kadınlar ve erkekler arasında iş doyumunu algısı açısından bir fark olup olmadığını saptamak için bağımsız- örneklem *t* testi yapılmıştır. Buna göre, iş doyumunu algısı kadınlara göre erkeklerde daha yüksek görülürken bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. İş tatmini ile ilgili olarak yapılan değişik çalışmalar iş tatmini düzeyinin cinsiyete göre değişip değişmediğini tespit etmek amacıyla yürütülmüştür. Tang ve Talpade (1999;345-364) erkeklerin kadınlardan daha yüksek bir iş tatminine sahip oldukları yaptıkları çalışmada ortaya koymuşlar, ancak erkeklerin yüksek iş tatmininde kadınlara göre daha yüksek maaş alma faktörünün etkili olduğunu açıklamışlardır.

Çalışmada, katılımcıların örgütsel kültüre yönelik algılarının çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. One- Way ANOVA testi sonuçlarına göre, $p < .05$ düzeyinde katılımcıların çalışma süreleri ile örgütsel kültür algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=2,612$, $p < 0.05$). Örgütsel kültür algısının, 1 yıldan daha az çalışma süresine sahip katılımcılarda ($M=4,27$) daha yüksek olurken, bu algı düzeyinin 11-15 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcılara ($M= 3,48$) doğru istatistiksel açıdan anlamlı olmayan ($p= 0.82$) bir düşüş görülmüştür. Çalışma bulguları ile benzer ve farklı bulgular elde edilen çalışmalar mevcuttur.

Çalışmada katılımcıların iş doyumuna yönelik algılarının çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan araştırmada, $p < .05$ düzeyinde katılımcıların çalışma süreleri ile iş doyumunu algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1,988$, $p > 0.05$). İş doyumunun, 1 yıldan daha az çalışma süresine sahip katılımcılarda ($M=3,89$) daha yüksek olurken, bu algı düzeyinin 11-15 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcılara ($M= 3,18$) doğru istatistiksel açıdan anlamlı olmayan ($p= 0.95$) bir düşüş görülmüştür ($-25,12; 26,55$). Bu sonucun, Gilmer'in (1975) yaptığı çalışmasındaki "ilk işe girişten sonra iş gören iş tatmininin yüksek olduğu, daha sonra ise bu düzeyin düştüğü" yönündeki sonuçla örtüştüğü anlaşılmıştır. Bu durum, yeni işe girenlerde görülen iş heyecanı duygusu ile işin sıkıntılarını görmelerini engellemekte veya onlarda tüm sıkıntıları çözebilecekleri algısını yaratma şeklinde açıklanabilir. Kıdem ilerledikçe, eğer üst kademelerde yönetici olma imkanının önü kapalı ise, iş tatmini düzeyi düşebileceği yorumu yapılabilmektedir.

Çalışmada katılımcıların örgütsel kültüre yönelik algılarının gelir durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan One- Way ANOVA testi sonuçlarına göre, $p < .05$ düzeyinde katılımcıların gelir durumları ile örgütsel kültür algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F=1,679$, $p > 0.05$). Örgütsel kültürün, 1603-2000 lira arasında gelir durumuna sahip katılımcılarda ($M=4,44$) daha yüksek olurken, bu algı düzeyinin 5000 lira ve üzerinde gelir durumuna sahip katılımcılara ($M= 3,33$) doğru istatistiksel açıdan anlamlı olmayan ($p= 0.22$) bir düşüş görülmüştür ($-0.65; 2.87$).

Çalışmada katılımcıların iş doyumuna yönelik algılarının gelir durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan One- Way ANOVA testi sonuçları göre, $p < .05$ düzeyinde katılımcıların gelir durumları ile iş doyumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=2,533$, $p < 0.05$). İş doyumunun, 1603-2000 lira arasında gelir durumuna sahip katılımcılarda ($M=4,47$) daha yüksek olurken, bu algı düzeyinin 4001-5000 lira gelir durumuna sahip katılımcılara ($M= 3,08$) doğru istatistiksel açıdan anlamlı olmayan ($p= 0.06$) bir düşüş görülmüştür.

Çalışmada mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında örgütsel kültür algısı açısından bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan bağımsız- örneklem t testine göre, örgütsel kültür algısı mavi yakalı çalışanlara göre beyaz yakalı çalışanlarda daha yüksek görülürken bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Çalışmada mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında iş doyumunu açısından bir fark olup olmadığını saptamak için yapılan bağımsız- örneklem t testine göre, iş doyumunu algısı mavi yakalı çalışanlara göre beyaz yakalı çalışanlarda daha yüksek görülürken bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Yapılan bilimsel araştırmalar ve saha çalışmaları, mavi yakalı çalışanların iş doyum düzeylerinin beyaz yakalılara göre daha düşük olmasının nedenleri arasında, gelir seviyesindeki farklılıklar ve kariyer imkânlarındaki sınırlılıkların olduğunu göstermektedir.

Çalışmada katılımcıların iş tatmini ile örgütsel kültür algıları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r=0,77$; $p=0.00$). Buna göre, iş doyumunu arttıkça örgütsel kültür algısının da artış gösterdiği yorumu yapılabilmektedir.

Örgüt kültürünün iş tatminini etkilediği, yapılan birçok araştırmada ortaya çıkan sonuçlardan birisidir. Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf oluşu, çalışanların işlerinde tatmin olmasına ya da iş tatminsizliğine yol açmaktadır Kurumların gelişebilmesi için güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaları gerekmektedir. İş görene yükselme, sorumluluk verilmeli, kurum içerisinde sağlıklı bir iletişim olması gerekmektedir. Personel örgütün amacını, kendi amacı gibi görmesi sağlanmalı, ast-üst ilişkilerinin iyi olması, personellerin ortak değer ve inançları taşımaları sağlanmalıdır. Bu çalışma ile elde edilen bilgiler ışığında; örgüt kültürü ve iş tatmini kavramlarının ilişkisini incelemeye yönelik, farklı kamu kuruluşlarında ve özel sektör kuruluşlarında yapılacak çok sayıda çalışmaya ihtiyaç olduğu kanaatine varılmıştır. Ayrıca, örgüt kültürü ve iş tatmini farklı boyutlarıyla ve farklı değişkenlerle ilişkili olarak incelenmesi; örgüt kültürü ve iş tatmini kaynakları ve nedenleri hakkında da derinlemesine çalışmaların yapılması yararlı olacaktır. Örgüt kültürünü oluşturan unsurların farklı veri toplama ve analiz yöntemleriyle, ayrıntılı olarak incelenmesinin, örgüt kültürünün Türkiye’de de bir yönetim aracı olarak anlaşılmasına ve kullanılmasına önemli katkılar sağlayacağı söylenebilmektedir.

Çalışmada katılımcıların işletme politikalarına yönelik algıları ile örgütsel kültür algıları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. İş yerinde örgütsel politikanın önemi ve yaygınlığı bilinmekle beraber bu olgunun daha geniş olarak çalışılmaya ihtiyacı olduğu değerlendirilmektedir. Örgüt kültürü, işletme politikasının birer belirleyicisi olduğu, bununda iş tatmini gibi iş çıktılarını olumlu etkilediği söylenebilmektedir.

Personelin örgüt kültürü boyutuna ilişkin görüşlerinin daha olumlu düzeye ulaşabilmesi için, tüm mavi ve beyaz yaka personeli kapsayan teşvik amaçlı törenlerin düzenlenmesi ve başarılarının takdir edilip ödüllendirilmesi gibi uygulamaların çalışanların örgüt kültürünü benimsemelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Değişen çalışma koşulları ekseninde, Konya ilinde bir kamu kurumunun çalışanlarının örgüt kültürü ve iş tatmini değişkenleri açısından incelenmesini içeren bu çalışmanın konu ile ilgili gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Öztürk, Azim & Güzelsoydan, Yavuz Selim (2001). Büyük mağazalarda çalışan personelin iş doyumu üzerine çukurova bölgesinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2).
- Akıncı, Zeki (2002). Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 2(4), 1-25.
- Altimus, Cyrus (1973). Chronological age and job satisfaction: The young blue collar worker. *Academy of Management Journal*, 16(1), 53-66.
- Altimus, Cyrus, & Tersine, Richard (tarih yok). Chronological age and job satisfaction: The young blue collar worker. *Academy of Management Journal*.
- Awbrey, Susan (2005). General education reform as organizational change: integrating cultural and structural change. *The Journal of General Education*, 54(1), 1-21.
- Aydın, Mustafa (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara.
- Başaran, İbrahim Ethem (2008). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ekinoks.
- Baysal, Can., & Tekarslan, Erdal (1987). *Davranış bilimleri I-II*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınlar.
- Beck, Robert C. (2004). *Motivation Theories and Principles*.
- Boje, David (1991). The stroytelling organization: a study of story performance in an office- supply firm. *Administrative Science*, 36(1), 06-126.
- Budak, Gülay (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Can, Halil, Akgün, Ahmet, & Kavuncubaşı, Şahin (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, Adnan (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu Teori ve Uygulama*. Gebze: GYTE Yayınları.
- Çakır, Özlem (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çelik, Vehbi (2012). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem.

- Çelik, Mehmet Sabir (2016). Örgüt Kültürünün Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Siirt.
- Davis, Keith (1988). *İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış*. İstanbul.
- Doğan, Binali (2012). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta.
- Doğan, Şengül Ebru (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen.
- Erol, Eren (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Emre, Gökhan (2016). İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Üzerine Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Erdem, Ramazan, Adıgüzel, Orhan, & Kaya, Aslı (2010). Akademik Personelin Kurumların İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 73-88.
- Erdoğan, İ. (1991). İstanbul.
- Eren, Erol (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Murat, Güven & Çevik, Ethem İbrahim (2008). İç paydaş olarak akademik personel memnuniyetini etkileyen faktörlerin analizi: Zonguldak kara elmas örneği *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 1-18.
- Gilmer, B.von Haller (1971). *Industrial and Organizational Psychology*. New York.
- Güney, Salih (2007). Örgüt Kültürü. S. Güney içinde, *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel.
- Naylor, James C. (1968). *Industrial Psychology Teorical and Social Foundation*. New York.
- Kahveci, Gökhan, & Demirtaş, Zülfü (2013). Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(3), 27-62.
- Karakaş, Ayhan (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personeli Güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(11), 79-105.
- Karcıoğlu, Fatih, & Timuroğlu, Kürşat (2004). Örgüt Kültürü ve Liderlik. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 18(1-2).

- Keçecioğlu, Tamer (2002). *Takım Kimyası ve Mimarisi*. İstanbul: Literatür.
- Keser, Aşkın (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa.
- Kırel, Çiğdem (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-136.
- Köse, Sevinç, Tetik, Semra, & Ercan, Cuma (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-240.
- Kula, Sedat & Çakar, Bekir (2015). Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12), 191-210.
- Türk, M. Sezai (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şişman, Mehmet (2014). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem.
- Metle, Mesh'al Kh. (2001). Education, job satisfaction and gender in Kuwait. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 311-332.
- Mullins, Laurie J. (1993). *Management and Organizational Behavior*.
- Okumuş, Mikail (2011). *Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi*. İstanbul: Ark.
- Organ, Dennis W. (1986). *Organizational Behavior An Applied Psychological Approach*.
- Organizational Behavior, C. a. (1992). *Organizational Behavior, Controversies and Application*. New York.
- Örücü, Edip & Ayhan, Nuray (2001). Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği). *Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(2), 87-105.
- Özdemir, Asım (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 411-433.
- Özdevecioğlu, Mahmut, & Akın, Mahmut (2013). Yöneticilerin örgüt kültürü ve örgütler arası vatandaşlık davranışları algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(2), 112-13.

- Özer, Süral Pınar & Topaloğlu, Tayfun (2008). *Motivasyonda Kapsam Kuramları Liderlik*. Ankara: Nobel.
- Özkalp, Enver (2012). Kültür ve Kültürel Değişme. A. Ç. Kirel içinde, *Davranış Bilimleri-I* (s. 58-79). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkalp, Enver & Kirel, Çiğdem (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin.
- Robbins, Stephen P.& Judge, Timothy A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1984). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ.
- Schein, Edgar (1984). Coming to new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-10.
- Sencer, Muzaffer(1992). Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral. *TODAE Dergisi*(9).
- Silah, Mehmet (2001). *Çalışma Ekonomisi*. Ankara: Selim Kitabevi.
- Sweeney, Anthony (2002). Job Satisfaction Among Employee Assistance Professionals: A National Study. *Journal of Employment Counseling*, 39, 50-60.
- Şimşek, M. Şerif, Akgemci, Tahir, & Çelik, Adnan (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel.
- Avcı, Turgay & Karatepe, Osman M. (2000). İşletmenin Sınır Biriminde Çalışan İş Görenlerin Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, (s. 543-570). İstanbul.
- Erkmen, Turhan (2001). Örgüt kültürü tipleri ile yönetim biçimleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, (s. 67-87). Silivri.
- Telman, Nursen,& Ünsal, Pınar (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon.
- Terzi, Ali Rıza (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel.
- Turan, Mehmet, & Parsak, Gülşah (2011). Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 1-20.

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

Vural, Z. Beril, & Coşkun, Gül (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel.

Yahya, Fidan (1996). Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi. *Verimlilik Dergisi*(3).

Yıldırım, Kamil (2014). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar*. Ankara: Pegem.



EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Açıklama: KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda örgütsel kültür ve iş doyumu üzerine bir çalışma yürütmekteyiz. “Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki; Konya İlinde Bir Uygulama” isimli bu çalışma bir Yüksek Lisans tezi olup Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN danışmanlığında yürütülmektedir. Yukarıda bahsedilen bu çalışma kapsamında belirtilen sorulara yanıt vermeniz gönüllülük esasına dayanmaktadır. Vereceğiniz yanıtlar bilimsel çalışma için kullanılacak olup, herhangi bir rahatsızlık hissetmeniz durumunda anketi yarıda bırakabilirsiniz. Öte yandan, soruları eksiksiz biçimde ve içtenlikle doldurmanız sağlıklı veri toplanabilmesi ve sonuçlara dayalı olarak faydalı bir çalışma elde edilebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Ankete katıldığınız ve katkı sağladığınız için yürekten teşekkür ederim.

Agah Karabıyık
KTO Karatay Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

DEMOGRAFİK BİLGİLER	
Yaş Aralığınız:	a) 20 – 29 () b) 30 – 39 () c) 40 – 49 () d) 50 ve üzeri ()
Cinsiyetiniz:	a) Kadın () b) Erkek ()
Eğitim durumunuz:	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
Medeni Durum:	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
İşletmedeki çalışma süreniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 6-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 11-15 yıl arası <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri
Aylık Ortalama Geliriniz:	<input type="checkbox"/> 1.603- 2.000 Lira arası <input type="checkbox"/> 2.001- 3.000 Lira arası <input type="checkbox"/> 3.001- 4.000 Lira arası <input type="checkbox"/> 4.001 – 5.000 Lira arası

() 5.001 Lira ve üzere

İş Yerindeki Göreviniz:

Aşağıda yer alan maddeleri çalıştığınız kurumun özelliklerini, çalışanlar arasındaki ilişkileri ve çalıştığınız atmosferi dikkate alarak cevaplayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu işletmede, herhangi bir konuda görüşümü açıkladığımda iş arkadaşlarım beni içtenlikle dinler ve gerekirse katkıda bulunurlar.					
Bu işletmede çalışanlar, işletmenin yararına olduğuna inansalar da, işletme kurallarını çiğnemezler.					
İşletmede, yeni alınan personeli işe alıştırmak ve işletmede kabul gören kuralları ve düşünceleri personele öğretmek amacıyla personel eğitimleri düzenlenir.					
Bu işletmede, yöneticiler işletme ile ilgili yeni fikirleri ve bilgileri işgörenlerle paylaşır.					
İşletme, esnek ve sürekli olarak değişikliklere adapte olabilecek yapıya sahiptir.					
İşletmede kabul gören değer yargıları ve kurallar konusundaki inançlar daima sloganlar, yazış- ma ve konuşmalarla belirtilir.					
Bu işletmede, işimle ilgili bir sorunun çözümünde karar verirken yöneticiler fikrimi alırlar.					
İyi başardığım bir iş sonucunda, çalışma arkadaşlarım tarafından açıkça tebrik edilirim.					
İşletme yöneticileri, işgörenlerin görevleri sırasında yaptığı hatalara karşı hoşgörülü davranırlar.					
Bu işletmede, yöneticiler, işgörenleri arasında ayırım yapmaz ve adil davranırlar.					
İşletme, yeni personel alırken kişinin mesleki bilgisinin yanında insan ilişkileri konusunda başarılı olup olmadığına da bakar.					
İşletmede, geçmişte çalışanların başarıları örnek olması için anlatılır.					
Bu işletmede, iş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve onlarla iletişim kurmak kolaydır.					
Çalışma arkadaşlarımdan biriyle bir sorunum olduğunda, bunu o kişi ile rahatça konuşabilirim.					
Bu işletmede her yıl geleneksel olarak yapılan, bütün çalışanların katıldığı özel kutlamalar ve törenler vardır.					
Bu işletmede yapılan tören ve toplantılara yöneticiler ve personelin büyük çoğunluğu katılır.					

İş yaşamına ilişkin olarak verilen bu 32 maddenin her birinin bireyi ne kadar tatmin ettiği (doyum verdiği) sorulmakta ve % 0 ile % 100 arasında değişen bir ölçek üzerinde değerlendirme yapmanız istenmektedir. Değerlendirme şu şekildedir; % 0= Hiç doyum hissetmiyorum % 25= Az doyum hissediyorum % 50= Doyum hissediyorum % 75= Oldukça doyum hissediyorum % 100= Çok doyum hissediyorum	% 0	% 25	% 50	% 75	% 100
Amirlerimin yöneticilik stili					
İş yerimdeki performansımın değerlendiriliş biçimi					
İş yerimdeki idari yapılaşma					
İş yerimde personeli doğrudan ilgilendiren durumlarda kararların alınış şekli					
İş yerimdeki sorunların çözülmesine idarenin yaklaşımı					
İş yerimdeki idari politikalar ve işleyiş biçimi					
İş yerimde yükselebilmem için neler yapmam gerektiğine ilişkin bilgilerin açıklığı					
İş yerimdeki rollerdeki belirginlik düzeyi					
İdarenin personele karşı tavrı					
İşimde bana sağlanan yükselme imkanları					
İş yerimde benden beklenenlerin belirtiliş biçimi					
İş yerimdeki hizmet içi eğitim programları					
İş performansıyla ilgili olarak bana verilen bilgi					
İş yerimdeki kararlara katılma payım					
Birlikte çalıştığım grubun büyüklüğü					
Yaptığım işin yeteneklerime uygunluğu					
Yaptığım işin eğitimime uygunluğu					
Yaptığım işin kişiliğime uygunluğu					
İşimin kapsamı					
İşimdeki çeşitlilik miktarı					
İş yerimdeki düzen ve temizlik					
İş yerimin fiziksel koşulları					
İş yerimdeki teknolojik imkanlar					
İş yerimdeki gürültü düzeyi					
İşimi yaparken bana verilen sorumluluk miktarı					
İşimi yaparken bana tanınan özgürlük derecesi					
Yaptığım iş üzerindeki kendi kontrol düzeyim					
Yaptığım iş karşılığı aldığım ücret					
İş yerimdeki ikramiye ya da prim olanakları					
İş yeri arkadaşlarımla ilişkilerim					
İş yerimdeki insanlar arası iletişim tarzı					
İş yerimdeki çalışma saatlerim					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı Agah KARABIYIK
Doğum Yeri ve Tarihi Beyşehir 05.01.1985

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi Girne Amerikan Üniversitesi / Uluslararası İlişkiler
Lisansüstü Öğrenimi Selçuk Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
Tezsiz Yüksek Lisans Programı
KTO Karatay Üniversitesi İşletme Tezli Yüksek Lisans
Programı

Bildiği Yabancı Diller İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar Konya Büyükşehir Belediyesi / AB ve Dış İlişkiler Şube
Müdürlüğü
Konya Ticaret Odası / Başkanlık Özel Kalem

İletişim

E-Posta Adresi agah.karabiyik@hotmail.com

Tarih 22.01.2019