



# **SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**GAZİANTEP**



**T.C.**

**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE**

**GAZİANTEP İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

İbrahim ARDIÇ

Gaziantep, 2014

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE**  
**GAZİANTEP İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

İbrahim ARDIÇ  
Yrd.Doç.Dr.Tuba BÜYÜKBEŞE

Gaziantep, 2014



T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEKLİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı-soyadı

İbrahim ARDIÇ

Numarası

112102148

Anabilim/ Bilim Dalı  
(Fakültesi)

İŞLETME

Sınavın

Tarihi

11.03.2014

Süresi

15.00

Yeri

İİSBP - FEAS 102

Karar

Oybirliği

X

Oyçokluğu

Kabul

X

Düzeltilme

Red

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca  
Yapılan Tez Savunma Sınavı Jürimiz tarafından gerçekleştirilmiş ve adayın durumu bu tutanakla tespit edilmiştir.

11.03/2014

Jüri Başkanı  
Öğretim Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Tuban  
BOYKIBEST

Üye  
Öğretim Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Yakup DURMAZ

Üye  
Öğretim Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Filiz GÖLPİK

## **Tez Etik ve Bildirim Sayfası**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgüt Kültürünün İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlaka ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

**İbrahim ARDIÇ**

## ÖZET

Örgüt kültürü ve iş tatmini kavramları hızlı bir değişim ve gelişim yaşayan günümüz iş dünyasında, örgütlerin büyümesinde ve gelişmesinde etkin bir rol üstlenmektedir.

Örgüt kültürü kavramı 1980'lerin başlarında Deal ve Kennedy ile Peters ve Waterman'ın çalışmalarını takip ederek, yönetim literatüründe popüler hale gelmiştir. Bu bilim adamlarından Deal ve Kennedy, örgüt değerlerinin, örgüt kültürünün çekirdeğinde yer aldığını ileri sürmüşler; Peters ve Waterman ise, yaptıkları kapsamlı araştırmalarla başarılı işletmelerin ortak özelliği olarak bazı temel örgüt kültürü değerlerinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Diğer yandan iş tatmini kavramı ise, daha 1950'lerden beri üzerinde çalışılan ve pek çok araştırma yapılan bir yönetim konusu olarak dikkati çekmektedir. Bu çalışmada, Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri hakkında bilgi verilmiştir.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde önce kültür, örgüt kültürü ve örgüt kültürü ile ilgili kavramlar temel özellikleri itibariyle incelenmiş; sonra, örgüt kültürünün unsurları, özellikleri, fonksiyonları, örgüt kültürüne ilişkin sınıflandırmalar ve örgüt kültürü tipleri ele alınmıştır. Daha sonra da, örgüt kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi, değiştirilmesi ve örgütsel uygulamalar açısından örgüt kültürünün boyutları incelenmiştir.

İkinci bölümde önce iş tatmini ve ilgili kavramlar ele alınmış; sonra, iş tatminini etkileyen faktörler, bireysel faktörler, iş ve örgüt ile ilgili faktörler, işin yapılandırılmasına dönük faktörler ve insan kaynakları yönetim sistem ve uygulamaları başlıkları altında ayrıntılı olarak gözden geçirilmiş; daha sonra da, iş tatmini ile ilgili teoriler, iş tatmininin sonuçları ve iş tatmininin ölçülmesi konuları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, örgüt kültürünün iş tatminine etkisi üzerine Gaziantep ilinde önde gelen bir halı fabrikasında yapılan bir araştırmaya yer verilmiştir. Bu araştırmada, örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde anlamlı bir ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürünün iş tatmini üzerine etkisinde elde edilen bulguların da, genel olarak literatürdeki yaygın görüşleri destekler nitelikte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:**Kültür, Örgüt, Örgüt Kültürü, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Verimlilik

## ABSTRACT

Organizational culture and job satisfaction and the development of a rapid change of the concept of living in today's business world, organizations are undertaking an active role in the growth and development. The concept of organizational culture has started to become more significant in management literature following the studies of Deal and Kennedy and Peters and Waterman after 1980's. Deal and Kennedy have claimed that organisational values comprise the core of organisational culture; Peters and Waterman have pointed out in their comprehensive studies some basic values of organizational culture as a common characteristic of successful companies. Besides, job satisfaction has been among the concepts, which have been extensively studied since 1950's.

The thesis consists of three chapters. In the first chapter, culture, organizational culture and their interrelations have been thoroughly examined based on their basic characteristics; then, elements of organizational culture, its characteristics, functions, classifications and types have been elucidated. Later on in this chapter, the creation of organizational culture, its sustainability, changes and dimensions are investigated based on organisational applications.

In the second chapter, job satisfaction and related concepts, among others organizational commitment, have been analysed. Then, factors affecting job satisfaction, such as factors related to personal, job, organization, job design and human resources management, have been reviewed. Later on, theories, results and measurement of job satisfaction have been examined.

The third chapter consists of a survey aiming to find the relation between organizational culture, job satisfaction and organizational commitment. The findings of this survey indicate that there are meaningful relations between organizational culture, job satisfaction and organizational commitment. The findings related with job satisfaction and commitment support the general views in literature.

**Keywords:** Culture, Organization, Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Productivity

## ÖNSÖZ

Yönetim literatüründe her geçen gün önemi artan bir konu olarak 1980'lerde ortaya çıkan, özellikle son 10-15 yılda üzerinde sayısız araştırmalar yapılan örgüt kültürü kavramı bu tez çalışmasının üç temel unsurundan ilkinin oluşturmaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, bir grubun algı, düşünce ve davranışını belirleyen, iç bütünleşme ve dış çevreye uyumunu sağlayan, kurucunun, liderin ve üst yönetimin felsefesini yansıtan ve örgüt üyelerince kabul edilip paylaşılan; varsayımlar, değerler, semboller ve yorumlar bütünüdür şeklinde tanımlanabilir. Çalışmanın ilk bölümünde örgüt kültürü kavramını çeşitli boyutlarıyla incelenmiştir.

Tezin ikinci temel unsuru olan, iş tatmini de, kısaca, bireyin iş tecrübelerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali ya da bireyin işinden beklediği şeyler ile işin kendisine sunduğunu düşündüğü şeyler arasındaki algılanmış ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlanabilir. İş tatmininin ele alındığı ikinci bölümde iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini ile ilgili teoriler ve iş tatmininin ölçülmesi başlıca konular olarak gözden geçirilmiştir.

Bu çerçevede, çalışanların işteki tutumlarını oluşturan iki unsurdan biri iş tatmini iken, diğeri örgütsel bağlılık olduğu için, iş tatmininin yanında örgütsel bağlılık konusu da yine ikinci bölümde incelenmiştir. Örgüt üyelerinin örgüte karşı sadakatini ve örgüt üyesi olarak kalma niyeti ve isteğini ifade eden örgütsel bağlılık, etkileri ve sonuçları itibarıyla önemli bir kavramdır. Bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilenen çalışanların örgüte bağlılığının, iş tatmini, performans, devam, işgücü devri gibi sonuçlar ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Uygulama çalışmasının yer aldığı üçüncü bölümde de, örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla özel sektöründeki bir işletmede yüzyüze anket yöntemiyle yapılan bir araştırmaya yer verilmiştir. Bu araştırmanın bulguları, genelde literatürde yer alan araştırma sonuçlarına benzerlik göstermektedir.



## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince eğitim öğretim faaliyetleriyle bana katkı sağlayan değerli hocalarıma, özellikle; eğitim öğretim anlayışı, hoşgörü ve yaşam felsefeleriyle örnek aldığım kıymetli hocam; Yrd.Doç.Dr.Tuba BÜYÜKBEŞEYE, Yrd.Doç.Dr.Yakup DURMAZ'a, tezime bilgi ve görgüsüyle katkı sağlayan kıymetli müdürüm; Mehmet KAPLAN'a, ve mesai arkadaşlarım Ayçin YEĞİN'e, Özgül ÖZGÖR'e, Serpil ULUĞ'a ve Adnan IŞIKER'e, yaşamım boyunca maddi-manevi her konuda destek gördüğüm annem Ayşe ARDIÇ'a, ve babam Vakkas ARDIÇ'a, ve fedakar kişiliğiyle hayatımın her anında beni destekleyerek yüreklendiren sevgili eşim; Serpil ARDIÇ'a, en içten saygı ve şükranlarımı sunarım.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZET .....	3
ABSTRACT .....	4
ÖNSÖZ.....	5
TABLolar LİSTESİ.....	13
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	14
GİRİŞ.....	15
BİRİNCİ BÖLÜM.....	16
1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI, UNSURLARI,.....	16
ÖZELLİKLERİ VE FONKSİYONLARI.....	16
1.1.1. Kültür Kavramının Tanımı ve Kültürlerarası Farklılaşma.....	16
1.1.1.1. Kültürün Tanımı .....	16
1.1.1.2.Kültürün Özellikleri.....	17
1.1.1.3. Kültürlerarası Farklılaşma .....	18
1.1.2. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi .....	19
1.1.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı .....	20
1.1.2.2. Örgüt Kültürünün Önemi ve Örgütsel Davranışı Etkileme Süreçleri.....	22
1.1.3. Örgüt Kültürü ile İlgili Kavramlar.....	24
1.1.3.1. Örgüt İklimi .....	24
1.1.3.2. Örgüt Kimliği.....	24
1.1.3.3. Örgüt İmajı.....	24
1.1.4. Örgüt Kültürünün Unsurları .....	27
1.1.4.1. Varsayımlar.....	27
1.1.4.2. Değerler ve Normlar .....	28
1.1.4.3. Semboller ve Yapay Olgular.....	29
1.1.4.3.1. Dil .....	30
1.1.4.3.2. Törenler.....	30
1.1.4.3.3. Hikayeler.....	30
1.1.4.3.4. Sloganlar .....	31
1.1.4.3.5. Kahramanlar .....	31
1.1.4.3.6. Uygulamalar .....	31
1.1.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	32
1.1.6. Örgüt Kültürünün Boyutları .....	33

1.1.7. Örgüt Kültürlerinin Sınıflandırılması .....	34
1.1.7.1. Hakim Kültür-Alt Kültür .....	34
1.1.7.2. Güçlü Kültür-Zayıf Kültür .....	34
1.1.7.3. Uyumlu Olan Kültür-Uyumlu Olmayan Kültür.....	35
1.1.8. Örgüt Kültürlerinin İşletme Fonksiyonlarına Göre Sınıflandırılması.....	36
1.1.8.1. Gareth R. Jones'a Göre Örgüt Kültürleri.....	36
1.1.8.2. Geert Hofstede'ye Göre Örgüt Kültürleri .....	37
1.1.8.3. Edgar H. Schein'a Göre Örgüt Kültürleri .....	38
1.1.9. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları .....	39
1.1.10. Örgüt Kültürü Tipleri.....	42
1.1.10.1. Schneider'e Göre Örgüt Kültürü.....	42
1.1.10.2. Deal ve Kennedy'e Göre Örgüt Kültürü.....	43
1.1.10.3. Handy'e Göre Örgüt Kültürü.....	43
1.1.10.4. Cameron ve Freeman'a Göre Örgüt Kültürü .....	44
1.1.10.5. Kono'ya Göre Örgüt Kültürü.....	44
1.1.10.6. Byars'a Göre Örgüt Kültürü .....	45
1.1.10.7. Miles ve Snow'a Göre Örgüt Kültürü.....	45
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI SÜRDÜRÜLMESİ VE .....	47
DEĞİŞTİRİLMESİ.....	47
1.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşturulması .....	47
1.2.1.1. Kültürün Oluşturulmasında Kurucunun Rolü .....	47
1.2.1.2. Kültürlerin Örgütlere Yerleştirilmesi.....	48
1.2.2. Örgüt Kültürünün Sürdürülmesi .....	49
1.2.2.1. Çalışanların Seçimi .....	49
1.2.2.2. Üst Yönetim .....	49
1.2.2.3. Sosyalleştirme.....	50
1.2.2.3.1. Geliş Öncesi Aşaması .....	51
1.2.2.3.2. Karşılaşma Aşaması.....	52
1.2.2.3.3. Değişim Aşaması .....	52
1.2.2.4. Sosyalleştirmenin Yönetimi.....	55
1.2.3. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi .....	56
1.2.3.1. Örgüt Kültürünü Değiştirme Nedenleri .....	56
1.2.3.2. Örgüt Kültürünü Değiştirme Süreci.....	58
1.2.4. Örgüt Kültürünün Değişimi: Kültürel Dinamikler Modeli .....	60

1.2.4.1. Gösterim Süreçleri .....	62
1.2.4.2. Gerçekleştirme Süreçleri.....	62
1.2.4.3. Sembolleştirme Süreçleri .....	63
1.2.4.4. Yorumlama .....	63
1.2.5. Örgüt Kültürünün Ölçümü ile İlgili Ampirik Araştırmalar: Hofstede ve Diğerlerinin Çalışmaları.....	64
İKİNCİ BÖLÜM .....	67
İŞ TATMİNİ.....	67
2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	67
2.2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR .....	70
2.2.1. Örgütsel Bağlılık.....	70
2.2.1.1. Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Faktörler .....	71
2.2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	73
2.2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Ölçülmesi .....	74
2.2.2. İş Değerleri .....	75
2.2.3. Ruh Halleri.....	76
2.2.4. Moral.....	77
2.2.5. İş Değerleri, İş Tutumları ve İş Ruh Halleri Arasındaki İlişkiler .....	78
2.2.6. Motivasyon .....	78
2.2.7. Örgütsel Vatandaşlık (Kurumdaşlık).....	79
2.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	79
2.3.1. Bireysel Faktörler .....	79
2.3.1.1. Yaş .....	79
2.3.1.2. Cinsiyet ve Medeni Durum.....	81
2.3.1.3. Eğitim ve Zekâ.....	81
2.3.1.4. Hiyerarşik Düzey ve İş Tecrübesi.....	84
2.3.1.5. Kişilik Özellikleri .....	85
2.3.1.6. Beceri ve Yetenek.....	86
2.3.1.7. Değerler .....	86
2.3.2. İş ve Örgüt ile İlgili Faktörler .....	87
2.3.2.1. İş ve Özellikleri.....	87
2.3.2.2. Monotonluk ve Teknoloji .....	87
2.3.2.3. Ücret ve Ödül.....	89
2.3.2.4. Gelişme ve Terfi Fırsatları.....	89

2.3.2.5. İş Stresi .....	90
2.3.2.6. Yönetim Tarzı ve Liderlik Davranışları.....	92
2.3.2.7. İletişim .....	93
2.3.2.8. Sosyal Etki.....	94
2.3.3. İşin Yapılandırılmasına Dönük Faktörler .....	95
2.3.3.1. İş Tasarımı .....	95
2.3.3.1.1. İş Basitleştirme .....	96
2.3.3.1.2. İş Rotasyonu .....	97
2.3.3.1.3. İş Genişletme .....	98
2.3.3.1.4. İş Zenginleştirme .....	99
2.3.3.1.5. Özerk Çalışma Grupları .....	102
2.3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Sistem ve Uygulamaları .....	103
2.3.4.1. Çalışanların Temin ve Seçimi.....	104
2.3.4.2. Sosyalleştirme.....	105
2.3.4.3. Kariyer Planlaması.....	106
2.3.4.4. Performans Değerleme .....	106
2.3.4.5. Ücret Yönetimi .....	107
2.4. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER.....	109
2.4.1. Çift Faktör (Motivasyon-Hijyen) Teorisi .....	109
2.4.2. Farklılık Modeli (The Discrepancy Model).....	111
2.4.3. İş Yüzleri ( The Facet Model) Modeli.....	112
2.4.4. Dengeli Durum Teorisi (The Steady- State Theory).....	112
2.5. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI.....	113
2.5.1. İş Tatminsizliğine Karşı Çalışanların Davranışları.....	113
2.5.2. Devamsızlık .....	115
2.5.3. İşgücü Devir Hızı.....	117
2.5.4. Örgütsel Vatandaşlık (Kurumdaşlık).....	119
2.5.5. Performans.....	120
2.6. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ.....	122
2.6.1. Anket Yöntemi.....	123
2.6.1.1. Brayfield-Rothe İş Tatmini Ölçeği .....	123
2.6.1.2. Minnesota Tatmin Ölçeği .....	123
2.6.1.3. General Motors Yüzler Ölçeği: Genel İş Tatmininin Yüz İfadeleri Kullanılarak Ölçümü .....	124

2.6.1.4. İş Tanımlama Endeksi .....	125
2.6.2. Kritik Olay Yöntemi .....	125
2.6.3. Mülakat Yöntemi .....	126
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	127
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE .....	127
GAZİANTEP İLİNDE BİR ARAŞTIRMA .....	127
3.1 ALAN ARAŞTIRMASI .....	127
3.1.1 Araştırmanın Problemi ve Alt Problemleri.....	127
3.1.2.Araştırmanın Amacı.....	127
3.1.3. Araştırmanın Önemi .....	127
3.1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	129
3.1.5. Araştırmanın Sınırları .....	129
3.1.6. Araştırmanın Hipotezleri .....	129
3.1.7. Alan Araştırması ve Örneklem .....	130
3.1.8. Soru Formunun Özellikleri .....	130
3.1.9. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler.....	130
3.1.9.1 Faktör Analizi .....	131
3.1.9.2 Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova).....	131
3.1.9.3 Korelasyon Analizi .....	131
3.2 ARAŞTIRMA BULGULARI ve YORUM .....	132
3.2.1 Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri .....	132
3.2.1.1 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları.....	132
3.2.1.2 Katılımcıların Yaş Değişkenine İlişkin Analizleri.....	132
3.2.1.3.Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı .....	133
3.2.1.4. Katılımcıların Çalışma Süresi.....	133
3.2.1.5.Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı.....	134
3.2.1.6. Görev Türü.....	135
3.2.2 Yanıtların Betimleyici Bulguları .....	135
3.2.2.1 Katılımcıların Örgüt Kültürü Sorularına Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları ...	135
3.2.2.2 Katılımcıların İş Tatmini Sorularına Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları.....	136
3.2.3. İş Tatminini Belirleyen Faktörler ve Faktör Analizi Sonuçları .....	138
3.2.4 Güçlü Örgüt Kültürü ve İş Tatmini.....	140
3.2.5 İş Tecrübesi ve İş Tatmini .....	142
3.2.6 İşgören Yaşı ve İş Tatmini.....	143

3.2.7 İşgörenlerin Eğitim Seviyesi ve İş Tatmini .....	143
3.2.8 İşgörenlerin Görev Türü ve İş Tatmini .....	144
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	145
KAYNAKÇA .....	149
ÖZ GEÇMİŞ .....	158

## TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
Tablo 1:Farklı Yazarlara Göre Örgüt Kültürü Tanımları .....	21
Tablo 2:Uyumlu Olan ve Olmayan Örgütsel Kültürler .....	36
Tablo 3: Jones, Hofstede ve Schein'a Göre İşletme Fonksiyonları Açısından Örgüt Kültürleri.....	39
Tablo 4:Farklı Kriterlere Göre Örgüt Kültürü Tipleri .....	46
Tablo 5:Sosyalleştirme Modeli.....	50
Tablo 6: Algısal ve Sosyal Süreçleri İçeren Örgütsel Sosyalleştirme Modeli.....	51
Tablo 7: Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Devam Ettirilmesi .....	55
Tablo 8 : İçsel ve Dışsal İş Değerlerinin Karşılaştırılması .....	76
Tablo 9: Beş Büyük Faktör Kişilik Boyutu .....	85
Tablo 10: İşe Devam Etme Motivasyonunu ve Yeterliliğini Etkileyen Faktörler .....	116
Tablo 11: İş Tatminini Belirlemede Payı Olan İş Yüzleri .....	124
Tablo 12: Çalışanların Cinsiyet Dağılımı .....	132
Tablo 13: Yaş Değişkenine ilişkin Merkezi Eğilim İstatistikleri.....	132
Tablo 14: Çalışanların Yaş Dağılımı .....	133
Tablo 15: Çalışanların Medeni Durumu .....	133
Tablo 16: Çalışma Süresine İlişkin Merkezi Eğilim İstatistikleri .....	133
Tablo 17: Çalışma Süresi Dağılımı (Yıl).....	134
Tablo 18: Çalışanların Öğrenim Durumu Dağılımı .....	134
Tablo 19: Çalışanların Görev Türü.....	135
Tablo 20:Örgüt Kültürü Yanıtlarının Betimleyici Bulguları .....	136
Tablo 21:İş Tatmini Yanıtlarının Betimleyici Bulguları .....	137
Tablo 22: İş Tatmini Maddelerinin Faktör Yüklemeleri.....	139
Tablo 23: Örgüt Kültürü Puan İndeksi Merkezi Eğilim İstatistikleri .....	141
Tablo 24 :İş Tatmin Puan İndeksi Merkezi Eğilim İstatistikleri.....	141
Tablo 25 :Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Korelasyon Analizi.....	142
Tablo 26 :İş Tecrübesi ve İş Tatmini Korelasyon Analizi.....	142
Tablo 27 : İş gören Yaşı ve İş Tatmini Korelasyon Analizi .....	143
Tablo 28 : Eğitim Seviyesi ve İş Tatmini Anova.....	143
Tablo 29 : Görev Türü ve İş Tatmini Anova .....	144



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Örgütsel İmaj, Kimlik ve Kültür Arasındaki Farklılıklar .....	25
Şekil 2: Örgütsel Kültür, Kimlik ve İmaj Arasındaki İlişkilerin Bir Modeli .....	26
Şekil 3: Örgütsel Kültürün Dört Fonksiyonu .....	40
Şekil 4: Örgütsel Kültürü Sosyalleştirme Aşamaları .....	53
Şekil 5: Kültürel Dinamikler Modeli .....	61
Şekil 6 : İş Tutumlarının Bileşenleri .....	68
Şekil 7: İşe Bağlı Stres Faktörleri .....	92
Şekil 8 : İş Genişletme .....	98
Şekil 9: İş Zenginleştirme .....	100
Şekil 10: Yarı Özerk Çalışma Grupları .....	102
Şekil 11: Maslow ve Herzberg'in Teorilerinin İş Yaşamındaki Faktörlere Göre .....	108
Şekil 12: İş Tatmini Konusunda İki Farklı Görüş .....	111
Şekil 13: Sabit Durum Şeklinde İş Tatmini .....	113
Şekil 14: İş Tatminsizliğine Karşı Çalışan Davranışları .....	114
Şekil 15: Mobley'in İşgücü Devri Süreci Modeli .....	118
Şekil 16: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Nedensel İlişki Modeli .....	119

## GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan işletmelerde çalışanlar birbirleriyle iletişim kurarlar ve işletmelere yeni değerler kazandırır. İşgörenler diğer iş görenlerin fikrini öğrendikçe, müşterek standartlar geliştirmeye başlarlar. Bu standartlar örgüt içindeki bireylerin sosyalleşme ve dayanışma düzeyini geliştirir.

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

Örgüt kültürü ve iş tatmini kavramları hızlı bir değişim ve gelişim yaşayan günümüz iş dünyasında, örgütlerin büyümesinde etkin bir rol üstlenmektedir. Örgüt kültürü kavramı 1980'lerin başlarında Deal ve Kennedy ile Peters ve Waterman'ın çalışmalarını takiben, yönetim literatüründe popüler bir hale gelmiştir. Bu bilim adamlarından Deal ve Kennedy, örgüt değerlerinin, örgüt kültürünün çekirdeğinde yer aldığını ileri sürmüşler; Peters ve Waterman ise, yaptıkları kapsamlı araştırmalarla başarılı işletmelerin ortak özelliği olarak bazı temel örgüt kültürü değerlerinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Öte yandan iş tatmini kavramı ise, çalışanın işinde duyduğu memnuniyeti ifade etmekte olup, 1950'lerden beri üzerinde çalışılan ve pek çok araştırma yapılan bir yönetim konusu olarak dikkati çekmektedir.

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

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI, UNSURLARI,

#### ÖZELLİKLERİ VE FONKSİYONLARI

##### 1.1.1. Kültür Kavramının Tanımı ve Kültürlerarası Farklılaşma

###### 1.1.1.1. Kültürün Tanımı

Kültür kavramı Latince’de sürmek, ekip-biçmek anlamına gelen “colere” veya “cultura” dan geldiği bilinmekte ve XVII.yüzyıla kadar bu anlamda kullanılmıştır. “Cultura” kelimesini ilk defa Voltaire, insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmıştır(Bozkurt, 1999: 96).

Toplumların sahip oldukları yapılar, sosyal değerler ve bunların temel özellikleri her toplumun kültürünün belirleyicisidir. Kültür ancak toplumsal yapılarda yansımaları bulur. Kültürün sürekliliği ve varlığı toplumsal yaşamaya bağlıdır. Dolayısıyla toplumsal bir yapı olmadan kültürden bahsetmek mümkün değildir(Çeçen, 1996:12-13).

Kültür, bir toplumun duygu, düşünce ve yargı birliğini sağlayan sosyal değerlerin bütünü olarak kabul edilmiştir. Söz konusu sosyal değerlerin içinde gelenek, görenek, düşünce ve sanat değerleri yer almaktadır. Bir toplumun geçmiş birikiminden sahip olduğu ve geleceğe devrettiği değerlerin tümü olarak kültür, toplumsal yaşamın birikimidir. Toplumsal birikime ve yapılara doğrudan bağımlı olan kültür sistemleri de toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Bu sebeple toplumsal karşılaştırmalarda kültürün göreceliliği söz konusudur(Çeçen, 1996a:11-13).

Evrensel Tarihin kaydettiği bütün kültürlerde temel kültür unsurlarının varlığı görülmektedir. Fakat tüm bu evrensel nitelikte olan kültürel unsurlar, toplumdan topluma ve çağdan çağa çok değişik biçimlerde ve nitelikte ortaya çıkmaktadır. Toplumlararası farklılıklar da kültürel unsurların farklılıklarından kaynaklanmaktadır(Ozankaya,1999: 162-163).Söz konusu temel kültürel unsurlar genel olarak; maddi kültür unsurları, dil, ahlak ve estetik, eğitim, din, inançlar, tutumlar, kural ve değerler, sosyal kavramlar ve örgütler, politik hayat başlıkları altında toplanabilir(Erdoğan,1997: 128).

Kültürün tanımı yapılırken birçok güçlük yaşanmıştır. Bu güçlüğü temelinde, tanımı yapanların farklı disiplinlerden olmalarından kaynaklanan bakış açılarının farklılığı yatmaktadır. Kültür tanımları içinde ilk ve geniş kapsamlı olan ve en çok kullanılanı, E.B.Taylor’un tanımıdır. Taylor’a göre kültür, “bilgisi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, bireyin bağlı olduğu bir toplumun üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün becerileri içine alan karmaşık bir bütündür(Erdoğan, 1997a: 177) .

Kültür kavramı farklı bakış açılarıyla tanımlanğından, herkesin hemfikir olduğu genel bir tanım yapmakta zorlanılmaktadır. Amerikalı iki antropolog, Kroeber ve Kluchohn 1952’de yaptıkları araştırmalar ve çalışmalar sonucunda 164 farklı kültür tanımı tespit etmişlerdir. Bu durum, kültürün çok anlamlı ve soyut bir kelime olmasından kaynaklanmaktadır. Soyut bir kelime olarak kültür:

- Bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığı
- Belli bir toplumun kendisi
- Bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesi ve Bir insan ve toplum teorisi anlamında kullanılmaktadır(Bozkurt, 1999a: 95).

### 1.1.1.2.Kültürün Özellikleri

Kültürler arası özellikler farklı bakış açılarıyla ele alınıp açıklanmaktadır. Ama genel kabul gören ve yaygın olarak kullanılan bir sınıflandırmada, kültürün temel özellikleri; “ortak” (müşterek), “duygu yüklü”, “tarihsel bazlı”, “sembolik”, “dinamik” ve “görülmez” olarak belirtilmiştir(Trice and Beyer, 1999: 5-8).

• **Ortak (Müşterek).** Kültür bireysel bir nitelik taşımaz ve tek başına hareket eden bireyler tarafından oluşturulamaz; ancak bireylerin birbiriyle etkileşiminden oluşur. Bireyler hayatlarını devam ettirmek için kendilerine özel yöntemler, kurallar belirleyebilirler. Fakat kişiye özel bu yöntem ve kurallar toplumu oluşturan bireylerin çoğunluğunca kabul edilen kurallar olarak şekillenene ve uygulamaya konulana kadar kültürün bir parçası değildir. Bir kültüre ait olmak, en azından bir süreliğine, diğerlerinin inandığına inanmayı ve yaptığını yapmayı gerektirir. Çünkü, kültürü üyelerin ortak olarak kabul ettikleri inanç, değer ve normları içeren veri setleri oluşturmaktadır.

• **Duygu Yüklü.** Kültürler, endişe ve belirsizlikleri ortadan kaldırmaya yardımcı olduğundan, bireyler için bir anlam taşıdığı kadar duyguları da içerir. Bireyler kabul edilmiş, yerleşmiş fikir ve uygulamaları muhafaza ederek, geleceğin geçmişten yararlanarak öngörülebilir hale geleceğine inanırlar. Bu açıdan bakıldığında bireylerin kültürlerine bağlılıkları duygusal ihtiyaçlardan ortaya çıkmaktadır.

• **Tarihsel Bazlı.** Kültürler bir anda ortaya çıkmazlar. Kültürün oluşumu, gelişimi ve genel belirsizlikleri ve onlarla başa çıkma yollarını paylaşmak için bireylerin birlikte zaman geçirmeye ihtiyaçları vardır. Bu bağlamda bir topluma ait kültür, ancak o toplumda yaşanan, bir anlamda “benzersiz” veya bir başka deyişle başka bir toplumda benzeri gerçekleşmeyecek fiziksel, sosyal, politik ve ekonomik şartlarla başa çıkan insan gruplarının tarihine bağlı olarak oluşur ve zamanla kalıcı hale gelir.

• **Sembolik.** Kültürlerin sembolik niteliği, insan davranışının ifade edici yanını vurgulamaktadır. Semboller kültürün ifade edilmesinde, kültürel iletişimde önemli rol oynamaktadır.

• **Dinamik.** Kültürler statik değil dinamik yapıdadırlar ve değişim gösterirler. Bireylerin hepsi kültürle ilgili olarak tamamen aynı şeyleri öğrenmezler; kültür içinde kendi yöntemlerini geliştirirler. Kültürün aktarılması ve kabulü çoğu zaman farkında olmadan bilinçsizce yapılmaktadır.

•**Görülmez.** Kültür semboliktir; görülmez, algılanır; bir anlamda “bulanık”tır. Kültür, tek parça düşünceler grubu olmayıp bir bütündür. Bu bütünlüğün içinde, çelişkiler, belirsizlik ve karışıklıklar vardır.

Kültürün özellikleri yukarda anlatılan temel özelliklerle sınırlı olmayıp daha birçok özelliğinden bahsedilebilir. Özellikle kültürlerarası karşılaştırmalar yapıldığında kültürel oluşumu ve sürekliliği şekillendiren fonksiyonel özellikler ön plana çıkar.

### 1.1.1.3. Kültürlerarası Farklılaşma

Bireylerin davranışlarını doğup büyüdüğü toplumun değerleri şekillendirmektedir. Bu nedenle onların davranış biçimleri ve değerleri de toplumdan topluma bir başka deyişle kültürden kültüre farklılıklar göstermekte, değişmektedir. Bu durum, “kültürel farklılaşma” olarak adlandırılır. Kültürel farklılaşma, genel bir ifade ile, kültürlerin toplumdan topluma farklılık gösterdiğini ifade eder. Bu, tüm kültürler (toplumlar) için geçerli “evrensel doğrular” bulma yaklaşımına alternatif bir görüşü yansıtır(Sargut, 2001: 17-22). Şüphesiz kültürel farklılaşma, yönetici ve onun davranışlarını da etkileyecektir.

Kültür konusundaki en kapsamlı araştırmalardan biri Geert Hofstede tarafından yapılmıştır. Hofstede'nin 1967-1973 yılları arasında 40 farklı ülkede, 116.000'den fazla IBM çalışanı üzerinde, iş ile ilgili olarak yapılan anket çalışmasına dayanarak oluşturduğu sınıflandırma, literatürde “Kültürlerin Tayininde Hofstede Çerçevesi” olarak yer almakta ve kültürlerarası farklılaşmayı analiz etmek için en çok kullanılan yaklaşımların başında gelmektedir. Hofstede'nin bu çalışması kültürlerarası farklılıkları açıklayan en kapsamlı bir örnek olması sebebiyle birçok araştırmaya öncülük etmiş, yol göstermiştir(Robbins, 2003: 68).

Hofstede, kültürlerarası farklılaşma çalışmasında, IBM işletmenin çeşitli ülkelerdeki bağlı kuruluşlarında çalışanlar ve yöneticilerin değerlerini karşılaştırmalı olarak analiz etmiştir. Buanaliz sonucunda; güç mesafesi, bireyselliğe karşı kolektivism, erkek (eril) değerlere karşı dişi (dişil) değerler ve belirsizlikten sakınma olmak üzere ulusal kültürlerde 4 temel ve önemli boyut tespit ederek bir sınıflandırma yapmıştır:

• **Güç Mesafesi Boyutu ve Kültür.** Güç mesafesi terimi Hollandalı sosyal psikoloji uzmanı Mauk Mulder'in çalışmalarından alınmıştır. Mulder güç mesafesini; “aynı sosyal sistem içinde sıkı veya gevşek bağlarla birbirine bağlı olan, daha güçlü bir birey ve daha az güce sahip diğer bir birey arasındaki güç açısından olan eşitsizliğin derecesi” olarak tanımlamıştır(Hofstede, 2001: 83).

• **Belirsizlikten Sakınma Boyutu ve Kültür.** Kültürün bu boyutu, toplumdaki bireylerin yapılandırılmış ya da ilke ve kuralların açık bir biçimde belirlenmiş durumları, yapılandırılmamış, belirsizlikler taşıyan durumlara tercih etmeleriyle ilgilidir. Bireyler belirsizliklerin var olduğu durumlardan kaçınmakta, kendilerini güvence altına alacak durumları tercih etmektedirler(Robbins, 2003a: 68).

• **Bireyselliğe Karşı Kolektivism Boyutu ve Kültür.** Bireysellik boyutu bir toplumdaki insanların grupla birlikte, ortaklaşa (kolektif) hareket etme yerine birey olarak hareket etme tercihlerini açıklamaktadır. Ortaklaşa davranmanın ya da bireyselliğin tercih edilmesi, kültürlerarası farklılığın bir başka boyutu olan bağımlılığın veya bağımsızlığın seçiminin göstergesi olmaktadır. Bağımsızlığın ön planda tutulduğu toplumlarda bireysellik hâkim davranış biçimi olarak görülürken, gruba bağımlılığın ve ortaklaşa davranışın ön planda tutulduğu toplumlarda kolektif hareket tarzına

daha çok rastlanılmakta; bu da kültürlere göre davranış farklılıklarını belirleyen faktörlerden biri olarak görülmektedir(Hofstede, 1994: 47/4).

• **Erkek (Eri) Değerlere Karşı Dişi (Dişil) Değerler Boyutu ve Kültür.** Bu boyut değerlere verilen öneme göre toplumların kültürlerinin erkek ya da dişi nitelik taşıyıp taşımadıklarını tespit için kullanılmaktadır. Erkek nitelikli bir kültürü daha fazla sayısal özellik taşıyan performans ve başarı gibi yaşam niceliği ağır basan değerler oluşturmaktadır. Buna karşılık dişi nitelikli kültürün değerlerini ise nitel yönü ağır basan yaşam kalitesi, insani ilişkiler kurma, hizmet, yardımseverlik ve dayanışma gibi değerler oluşturmaktadır(Robbins, 2003b: 68).Erkek kültürde para kazanma hırsı, dişi kültürde ise insana verilen değer öne çıkmakta; bir başka deyişle, yaşam niteliğine karşı yaşam niteliğinin önemi söz konusu olmaktadır.

• **Uzun Vadeliye Karşı Kısa Vadeli Yönelim Boyutu ve Kültür.** Michael H. Bond tarafından ortaya konulan ve “Konfüçyan dinamizm” olarak da adlandırılan bu boyut, hayatta ve işte uzun vadeli odaklanmayı, kısa vadeli odaklanmanın karşısına koymuştur. Uzun vadeli odaklanma veya düşünce Hong Kong, Tayvan, Japonya, Kore gibi Doğu Asya ülkelerinde 1960’lardan sonra gerçekleştirilen ekonomik gelişme ve başarı için bir kültürel açıklama getirmiştir(Hofstede and Neuijen, 1990:35)

Bond, Konfüçyüs dinamizmi ile ilgili değerleri göreceli önemli olarak; “sebat (azim)”, “ilişkilerin statüye göre düzenlenmesi ve bu düzene uyum”, “tutum” ve “utanç” duygusuna sahip olma, göreceli önemsizlik olarak; “kişisel metanet ve istikrar”, “yüzün korunması”, “geleneklere saygı ve ağırlama”, “iyilik ve hediyeler” olarak ele almıştır(Hofstede and Bond, 1988: 17).

### 1.1.2. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi

Genel bir yaklaşımla kültür; üzerinde fikir birliğine varılmış ve genel kabul görmüş bir tanım olarak kültür, Tylor’a göre, “bilgisi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, bireyin bağlı olduğu bir toplumun üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün becerileri içine alan karmaşık bir bütündür(Erdoğan, 1997b:117).

Kültürel özellikleri farklı olan toplumlarda, yönetim uygulamaları da farklı olacaktır. Her işletme de bir küçük toplumdur; dolayısıyla böyle bir toplumun da bir “paylaşılan değerler seti”, bir “kültürü” vardır. Örgüt kültürü ya da işletme kültürü olarak tanımlanan söz konusu değerler seti işletmeden işletmeye farklılık gösterecektir. Farklılık da işletmelerin yönetimini, faaliyetlerini ve başarısını etkilemektedir. Bundan dolayı her yönetim kavram ve tekniğinin uygulanması, ilgili örgütün kültürü ile birlikte düşünülmeli ve değerlendirilmelidir. Zaman zaman kişisel kültürler ile örgüt kültürü arasında, örgüt kültürü ile genel toplumsal kültür arasında uyum ve farklılıklar söz konusu olmaktadır. Böyle düşünüldüğünde örgütlerdeki örgütsel davranış, işletme kültürünün bir göstergesi biçiminde ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2003:29)

Kültürün ortaya çıkmasında insanların belirsizlikler ile mücadele etme ve sosyal yaşamda bir düzen oluşturma çabalarının rolü büyüktür. Benzer şekilde, örgütler de çalışanlar da günlük yaşamlarında çok sayıda belirsizliklerle karşılaşılır. İçinde bulunulan ortam, ekonomik koşullara, teknolojik gelişmelere ve rakiplerin faaliyetlerine göre değişmektedir. Hızla gelişen, günden güne

küreselleşen dünya ekonomisinde rekabet edebilmek için örgütlerde çalışanlar değişik tipteki müşteriler ve çok sayıda olası yeni rakipleri dikkate almak zorundadırlar(Trice and Beyer, 1999a: 1).

#### 1.1.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

“Örgüt kültürü” kavramı yönetim literatürüne **Andrew M. Pettigrew**'in *Administrative Science Quarterly* dergisinde 1979 yılında yazdığı “On Studying Organizational Cultures” (örgütsel kültürlerin incelenmesi üzerine)adlı makalesiyle girmiştir. Bu kavram, daha önce (1964 yılında) **Blake** ve **Mouton** tarafından, diğer yazarların “iklim” olarak adlandırdığı kavramı belirtmek için tesadüfen kullanılmıştır. **Deal** ve **Kennedy**'nin 1982 yılında yayınladıkları kitap ve aynı yıl yayınlanan **Peters** ve **Waterman**'ın “ In Search of Excellence” adlı kitaplarından sonra örgüt kültürü kavramı; popüler olmuş bu tarihten sonra literatür yoğun bir şekilde büyümüş ve kavram Avrupa dillerine yayılmıştır(Hofstede and Neuijen, 1990a:35).

Bu kavramı ilk defa literatüre kazandıran **Pettigrew**, örgüt kültürünü, “bir grup tarafından ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi” olarak tanımlamış ve bunu, sembol, dil, ideoloji, inanç, tören ve mit (efsane)'lerin oluşturduğunu belirtmiştir(Pettigrew, 1979:24). Örgüt kültürü birçok yazar tarafından farklı şekilde (Tablo 1) tanımlanmıştır.

**Tablo 1:Farklı Yazarlara Göre Örgüt Kültürü Tanımları**

<b>Yazarlar</b>	<b>Örgüt Kültürüne İlişkin Tanımlamalar</b>
<b>Pettigrew</b>	Bir grup tarafından ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi ve sembol, dil, ideoloji, inanç, tören ve mitlerden oluşmaktadır.
<b>Louis</b>	Paylaşılan anlamlardan oluşmaktadır.
<b>Barney</b>	Temel değerlerden oluşmaktadır.
<b>Dyer, Avis ve Lorsch</b>	Varsayımlar (inançlar)'dır.
<b>Uttal</b>	Neyin önemli olduğuna ilişkin paylaşılan değerler ve işlerin nasıl yürüdüğüne ilişkin inançlardır.
<b>Deshpande ve Webster</b>	Örgütsel işleyişi anlamaya yardım eden, örgütteki davranışlar için normlar sağlayan, paylaşılan değerler ve inançlar setidir.
<b>Wilkins</b>	Kabul edilen veya paylaşılan varsayımlar, insanların alışılmış davranışları ve dünyayı görme şekilleridir.
<b>Kilmann, Saxton, Serpa</b>	Bir grubu bir arada tutan paylaşılmış felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlardır.
<b>Ouchi ve Wilkins</b>	Antropolojiden sosyal psikolojiye ve örgütsel sosyolojiye uzanan zengin bir fikirler ve yaklaşımlar karmasıdır.
<b>Van Manen</b>	Ortak değerler ve inançlardır.
<b>Sadler</b>	İnsanların işte nasıl davranmaları gerektiğine dair inançlar grubu ve ne gibi görevlerle, amaçların önemli olduğudur.
<b>Peters ve Waterman</b>	Kabul edilen normlardır.
<b>Gregory ve Starkey - Martin ve Siehl</b>	Örgüt içinde yaygın inanç ve değer bulunduğu gruplarla birlikte sadece birbirleri ile bağlantılı ama birbirlerinden köklü olarak farklılık gösteren değer ve inançlara sahip alt kültürlerden oluşmaktadır.
<b>Deal ve Kennedy</b>	Değerlerdir.
<b>Sathe</b>	İnanç ve değerlere ilişkin önemli ve paylaşılan anlayışlardır.
<b>Arosyasvamy ve Byles</b>	Örgütün değerlerine ve ideolojilerine ilişkin üstü kapalı, paylaşılan ve iletilebilen anlayışlar bütünüdür.
<b>Joanne Martin</b>	Örgütün kıyafet normları, kuralları, davranış tarzları, gelenekleri gibi dışa vurumun modelleri ve şekilleri ile bunların uygulanma tarzlarıdır.
<b>Deshpande ve Parasuraman</b>	Yazılı olmayan, formel olarak yazılı olanla gerçekte olan arasındaki boşluğu dolduran, farkında olunmayan mesajlar anlamında, paylaşılan felsefeler, ideolojiler, inançlar, beklentiler ve normlardır.
<b>Hofstede</b>	Bir örgüt üyesini diğer örgütlerin üyelerinden ayıran kolektif akıl programlamasıdır.
<b>Schein</b>	Bir grubun dış uyum ve iç bütünleşme sorunları ile mücadele edilmeyi öğrenirken icat ettiği, keşfettiği ya da geliştirdiği-geçerli olduğunu düşündürecek kadar iyi sonuçlar vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere bu sorunlarla ilgili, doğru algılama, düşünme ve hissetmenin yolu olarak öğretilmesi gereken varsayımlar bütünüdür.

Görüldüğü gibi, örgüt kültürü; literatürde uzmanlar ve bilim adamları tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Ancak söz konusu tanımların birçok ortak noktalarının bulunduğu da dikkati çekmektedir. Geniş bir bakış açısıyla, bu ortak noktaların önemli bir kısmını da kapsayacak şekilde bir örgüt kültürü tanımı yapılabilir. Bu çalışmada Schein'in tanımına benzer şekilde, ama ondan ve yukarıda verilen diğer tanımlardan daha kapsamlı ve karma nitelikli olarak(Demir, 2005:19):

• Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, bir grubun algı, düşünce ve davranışını belirleyen, iç bütünleşme ve dış çevreye uyumunu sağlayan, kurucunun, liderin ve üst yönetimin felsefesini yansıtan ve örgüt üyelerince kabul edilip paylaşılan; varsayımlar, değerler, semboller ve yorumlar bütünüdür şeklinde tanımlanabilir.



### 1.1.2.2. Örgüt Kültürünün Önemi ve Örgütsel Davranışı Etkileme Süreçleri

Örgüt kültürü kavramı son yıllarda büyük önem kazanmış ve yönetim literatüründe çok incelenen bir konu haline gelmiştir. Örgüt kültürü, örgütü ilerleten sosyal bir enerjidir. Bir işletmede olup bitenlerin çoğu, ortak anlam, gizli varsayımlar ve yazılı olmayan kuralların kültürel nitelikleri tarafından yönetilir. Örgüt kültürü, özellikle yazılı politikaların bulunmadığı durumlarda devreye giren, karar almaya temel teşkil eden önemli bir faktördür(Kilmann, Saxton and Serpa, 1986:28).

Örgüt kültürü, bunun önemini anlamış olan işletmelere rekabetçi fark avantajı sağlayacaktır. Çünkü işletmeler arası rekabetin hızla arttığı günümüzde, rekabet üstünlüğünün temeli değişmektedir. Geleneksel başarı kaynakları olan ürün ve süreç teknolojileri, korumacı piyasalar, mali kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi hala rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir; ama eskisi kadar etkili değildir. Çünkü bunlardan her biri rakipler tarafından satın alınabilmekte veya taklit edilebilmektedir. Rekabette başarının söz konusu kaynaklarının eskiye göre güç kaybediyor olması ise, insanların ve onları yönetme biçiminin giderek daha da önem kazanmasına neden olmaktadır. İşletmenin sahip olduğu güçlü bir kültür, satın alınıp taklit edilemediğinden farklılık yaratarak rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.(Vural ve Akıncı, 2003: 195-196).

Dünyada iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki hızlı gelişmeler küreselleşmeyi ön plana çıkarmıştır. Küreselleşme, gümrük duvarlarının indirilmesine, dış ticarete korumacılığın azaltılmasına ve bunların sonucunda da uluslararası ticaretin hızla artmasına sebep olmuştur. Bu durum gerek iç pazarlarda gerekse dış pazarlarda işletmeleri artan bir biçimde yoğun rekabet ortamına sürüklemiştir. Rekabetin artması da işletmelerin yönetimini daha da zorlaştırmıştır. İşte bu bağlamda örgüt kültürü işletme yönetiminin başarısını belirleyen temel faktörlerden biri haline gelmiştir(Mucuk, 2003:175).Örgüt kültürü örgütsel davranış ve performansı etkilemektedir. Bu etkinin unsurları, **etkinin yönü, yaygınlığı ve gücüdür**(Kilmann, Saxton and Serpa, 1986a: 88):

**Etkinin yönü**, örgütün izleyeceği yönü belirler. Kültür, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için davranışları etkiler mi veya kültür, üyeleri, örgütün resmi misyonu ve hedeflerine ters şekillerde davranmaya mı zorlar? Kültür, örgütü doğru yönde mi hareket ettirir? Örneğin, hızla değişen ve gelişen, rekabetçi ortamlarda başarı sağlamak gerektiğinde, eğer örgüt kültürü “dengeyi bozmayın” felsefesini benimserse, kültürün etkisi yanlış yönde olur.

**Etkinin yaygınlığı** da, kültürün çalışanlar tarafından paylaşılma ve onların arasında yayılma derecesidir. Kültür tüm üyeler tarafından aynı şekilde mi, farklı şekilde mi görülüyor? Büyük ölçüde yaygın mı? Eğer çalışanların her biri farklı şekilde davranmak üzere etkileniyorsa, çalışma grupları bir bütün olarak hareket edemeyecek ve durağanlaşacaktır. Grubun etkin şekilde hareket edebilmesi için tüm grup üyelerinin ortak bir görüşü paylaşmaları gerekecektir.

**Etkinin gücü** ise, kültürün örgütteki üyeler üzerinde etkisinin, etkinin yönünden bağımsız olarak uyguladığı baskının düzeyidir. Üyeler kültürün ilkelerini izlenmeye zorlandıklarını hissederek

mi, yoksa kültür onların sadece belirlenen işletme hedefleri doğrultusunda davranmalarını mı öngörür? Eğer bir kültür ne yapılması gerektiğini açık bir şekilde tanımlamadan ve vurgulamadan sadece hafifçe ne yapılması gerektiğini öne sürüyorsa, kültürün yönü büyük ölçüde önemsiz olur. Bununla birlikte, her bir kişinin üzerine belirli şekillerde davranması için önemli ölçüde baskı yapan güçlü bir kültür doğru şekilde yönetilmelidir; aksi takdirde, davranışı amaç ve hedeflere karşı yönlendiren güçlü bir kültürün sonuçları yıkıcı olabilir.

Örgüt kültürü her örgütte var olan bazı temel süreçler yoluyla örgütsel davranışı etkilemektedir. Bu süreçler; **iletişim, işbirliği, bağlılık, karar alma** ve **yürütme** başlıkları altında ele alınabilir(Sathe, 1983:10).

• **İletişim:** Örgütlerde etkin ve doğru iletişimin sonucu ve önemi büyük yer tutmaktadır. Bu yolla çalışanlar arasında bilgi alışverişi sağlanır; bu da işletmelerin varlığını sürdürmelerinde aktif bir rol oynar. Buna karşılık yanlış iletişim tehlikelerle yüküldür; kastedilen ve algılanan anlamın farklı olması söz konusu tehlikeleri doğurur. Yöneticiler ve ulaşmak istediği “kitleler” arasındaki iletişim sorunları zaman zaman daha karmaşık hale gelmektedir. Örgüt kültürü sözü edilen karmaşıklığı azaltmakta, iletişimde tarafların beklentilerini netleştirmektedir.

• **İşbirliği:** İletilen mesajların amaçlandığı ve istenildiği gibi yorumlanmasından sonra, üyelerin bu doğrultuda davranması gerekir. Ancak uygun davranışın gösterilmemesi durumunda yaptırımlar söz konusu olacaktır. Uygun davranış, “yasanın ruhuna” ve “yasaya harfiyen” uyma olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilir. Yasanın ruhuna göre hareket etmek gerçek işbirliği demektir. Yasaya harfiyen uygun hareket etmek ise, işbirliği olmamasından da daha kötüdür. Örneğin, hava kontrolörleri mutsuzluklarını, havaalanlarında darboğazlar ve tıkanmalar yaratarak herkese duyurmak isterler. Söz konusu tıkanmaları ise kuralları çok sıkı şekilde uygulamak suretiyle, “kurala uygun çalışma” taktiği ile gerçekleştirirler. Hata bazen bu üstü örtülü sabotaj haline dönüşebilir. Bir sözleşmenin kullandıkları sözcüklere harfiyen bağlı olmanın getirdiği etki, sözleşmenin açıkça ihlal edilmesi kadar yıkıcı bir etki yaratabilir.

• **Bağlılık:** Çalışanlar örgütün hedeflerini benimser, bu hedeflerle aralarında bir bağlantı kurar ve bir şekilde kendilerini bu hedeflerle ilişkilendirirlerse, örgüt hedeflerine karşı bir bağlılık hissederler. Kültürü oluşturan paylaşılan inanç ve değerler, bu tür kimlik kazandırma ve bağlılığın oluşturulmasına, güçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu bağlılık duygusu, çalışanların yaptıkları faaliyetlerin işletme üzerindeki etkilerini düşünmelerini sağlamaktadır.

• **Karar Alma:** Örgüt kültürünü oluşturan paylaşılan temel varsayımlar, inançlar ve değerler örgüt üyelerine tutarlı bir tercihler bütünü vermektedir. Bundan dolayı kültür karar alma sürecini etkilemekte; böyle bir etkileme süreci de karar almada verimliliği arttırmaktadır.

• **Yürütme.** Örgütsel politika ve kararların yürütülmesinde zaman zaman zorluklarla karşılaşılabilir. En çok karşılaşılan zorlukların başında öngörülmeyen durum ve sorunların ortaya

çıkması gelir. Uygun tepkinin ve hareket tarzının belirlenmesine ilişkin olarak diğer alternatiflerin kontrol edilmesinin mümkün olmadığı, belirsizliğin az veya çok olduğu durumlarda, hızlı hareket etmek gerekmektedir. Bu şartlar altında kültür, insanlara doğru yönü gösteren bir pusula olmaktadır. Kültür, çalışanların müzakere edilmeksizin kurulacak yakın ilişkilerde güvenilebilecekleri “kılavuz ilkeler” sağlamaktadır.

### **1.1.3. Örgüt Kültürü ile İlgili Kavramlar**

#### **1.1.3.1. Örgüt İklimi**

Örgüt iklimi kavramı literatürde örgüt kültürü teriminden önce, 1968 yılında Litwin ve Stringer tarafından kullanılmıştır. Yazarlar örgüt iklimini, “insanların çalıştıkları iş ortamında, doğrudan veya dolaylı olarak algıladıkları, motivasyon ve davranışlarını etkilediği varsayılan, ölçülebilir öncelikler grubu” olarak tanımlamışlardır(Hofstede, 1998:19).

Örgüt iklimi, bireylerin örgütleri için toplu veya genel algılarını açıklamakta; bu bağlamda iklim, tavır ve davranışların sebebi, örgütsel ve bireysel davranışa aracı olan, yargılama ortamı olarak düşünülen bir değişken olarak görülmektedir. Dolayısıyla iklim algıları, çalışanların örgütlerde benzer olaylar karşısında farklı veya benzer davranışlarına yol açabilir(Schneider, 1975:28).

Örgüt iklimi “örgüt kültürünün örgütte yarattığı psikolojik hava veya ortam” olarak da tanımlanabilir(Varol, 1993: 207).

#### **1.1.3.2. Örgüt Kimliği**

Kimlik kavramı kurumsal kimlik ve örgüt kimliği olarak ele alınabilir. Pazarlama literatürü kurumsal kimliğe odaklanırken, örgüt literatürü içinde kimlik tartışması örgütsel kimlik çevresinde gelişmiştir. Örgüt kimliği, örgüt üyelerini kendi örgütleri hakkında ne algıladıkları, ne hissettikleri ve ne düşündükleri ile ilgilidir ve bu anlamda örgütün kendisine özgü değerleri ve özelliklerinin kolektif olarak paylaşıldığı kabul edilir(Mary and Schultz, 1997:31).

**Örgütsel kimlik** kavramı, bir örgüt olarak “biz kimiz” ve /veya “biz neyi simgeliyoruz” sorularını örgüt üyelerinin nasıl algıladıkları ve anladıkları ile ilgilidir(Mary and Schultz, 2000:15).

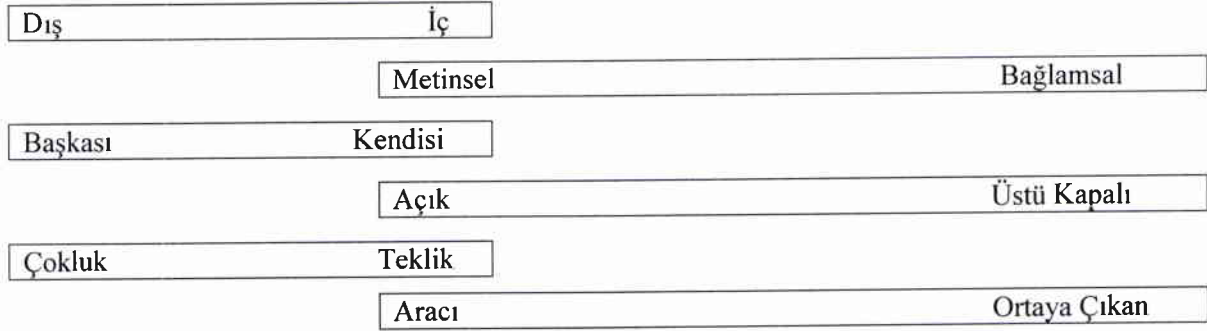
#### **1.1.3.3. Örgüt İmajı**

İmaj, kişilerin bir nesne, örgüt veya bir başka kişi hakkındaki düşünceleridir(Okay, 2002:242).Düşünceler her zaman gerçek olanla uyuşmayabilir; ayrıca herkesin olumlu ya da olumsuz bir imajı olabilir. Bir örgütün dışarıya yansıttığı görüntü olan örgüt imajı ise, örgüt kimliği etkilerinin, çalışanları, hedef grupları (müşteriler-ortaklar) ve kamuoyu üzerindeki sonucudur(Vural ve Akıncı, 2003a: 185).

Örgüt teorisi yaklaşımıyla örgüt imajı, örgütün inandığı şey değil de, kuruma dışarıdan bakanların zihinlerinde oluşan, örgüt hakkındaki duygu ve inançlar olarak tanımlanmaktadır. Pazarlama teorisi yaklaşımıyla örgütsel imaj, örgüte dışarıdan bakanların, örgütü örgütün üst yönetiminin istediği gibi görmesini sağlayacak biçimde oluşturulan yapı sonucunda ortaya çıkan izlenimler olarak tanımlanmaktadır.

Kimlik ile imaj arasındaki ilişkisel farklılıklar dış/iç perspektif, başkası/kendisi ve çokluk/teklik alanlarını kapsamaktadır(Hatch and Schultz, 2000a: 21).

### İMAJ – KİMLİK - KÜLTÜR



**Şekil 1: Örgütsel İmaj, Kimlik ve Kültür Arasındaki Farklılıklar**

(Kaynak: Mary Jo Hatch and Majken Schultz “Scaling the Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image and Culture in Organizations”, **The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand**, ed. Majken Schultz, Mary Jo Hatch and Mogens Holten Larsen, New York, Oxford University Press inc., 2000, p.21).

Bu bağlamda **kimlik** kavramını, örgütün dış pay sahipleri tarafından oluşturulmuş izlenimleri ve algıları ile ilgili olan **imaj** kavramı ve **kültürle** ilişkilendirmek mümkündür. Her kavramın anlamının bir diğerini nasıl etkilediğini açıkça göstermek suretiyle, kimlik kavramını imaj ve kültürle ilişkili olarak açıklığa kavuşturan altı ilişkisel farklılıktan söz edilebilir(Hatch and Schultz, 1997:21):

**Dış Perspektif/İç Perspektif.** Kimlik kavramı iç perspektif üzerine oturmakta ve içerdekilerin perspektifini yansıtmaktadır. İmajı ise, örgüt dışındakilerin izlenimleri oluşturmaktadır.

**Başkası/Kendisi.** Kimlik kavramı, örgüt üyelerinin örgütsel anlamda nasıl geliştikleri, kendilerini nasıl ifade ettikleri ve yansıttıkları ile ilgilidir. Öte yandan örgütsel imaj, örgütsel olarak kendini ifade etmenin, kimlik yansımalarının diğerleri tarafından nasıl yorumlandıkları ve algılandıkları ile ilgilidir. **Kimlik** temel olarak bizim “kim olduğumuzu” göstermekte iken, **imaj**, ya bizim “diğerlerini nasıl algıladığımız” ya da “bizim diğerleri tarafından nasıl algılandığımız” ile ilgilenmektedir. Bizim kim olduğumuz, bizim hakkımızda diğerlerinin sahip olduğu algılardan ayrılamaz; aynı şekilde, bizim diğerleri hakkındaki algılarımız da bizim kim olduğumuzdan etkilenir.

**Çokluk/Teklik.** Örgüt dışındaki farklı grupların her birinin örgütü nasıl algıladıkları ve yargıladıklarına bağlı olarak imaj çoklu bir niteliğe sahip iken, kimlik kavramı tekli nitelik

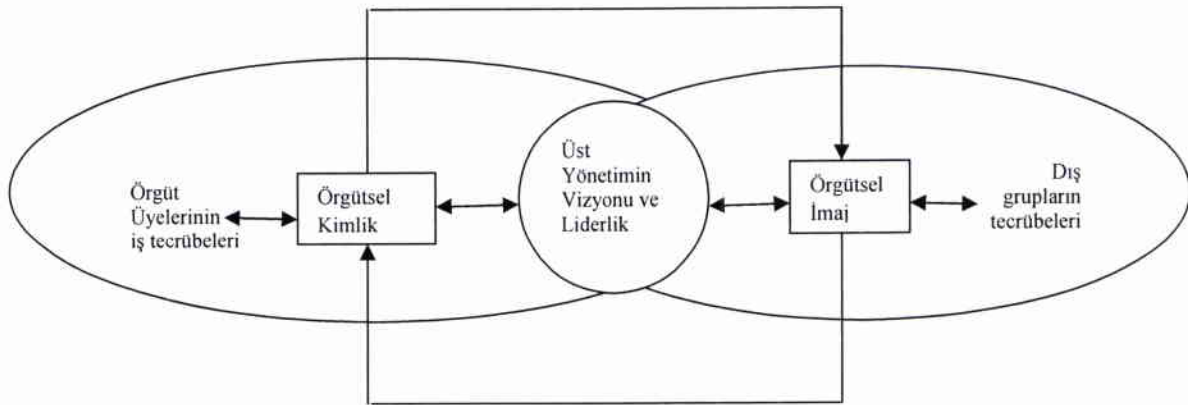
taşımaktadır. Kimlik ile kültür arasındaki ilişki farklılıklar metinsel/bağlamsal, açık/üstü kapalı ve aracı/ortaya çıkan alanlarındadır(Hatch and Schultz, 1997a:24).

**Metinsel/Bağlamsal.** Örgütsel kimlik “biz kimiz” sorusunun cevabı olarak ortaya çıkar. Kimlik, bizim kendimizi nasıl tanıdığımız ve nasıl yaşadığımız ile ilgilidir ve bizim, kültürel varsayımları ve değerleri kullanarak yorumlanan inançlarımızdan ve aktivitelerimizden en azından kısmen etkilenmektedir. Bizim neyi önemseyeceğimizi ve ne yaptığımızı, bizi kendimize karşı tanımlamaktadır. Bu suretle bir yere kadar kültürümüzle ilgili olarak kimliğimizi oluşturmaktadır.

**Açık/Üstü Kapalı.** Örgütsel kimlik kavramı, farkında olmadan sahip olunan kültürel varsayımların üstünün kapalılığının aksine, daha bilinçli olarak erişilebilir ve anlatılabilir niteliktedir.

**Aracı/Ortaya Çıkan.** Kimliği ifade etmek için semboller sıklıkla aracı olarak kullanılır; slogan, kıyafet, logo gibi sembollerle örgütün kimliği başkalarına iletilir. Örgütsel kültür ise, günlük yaşamdan, günlük aktivitelerden ortaya çıkmakta ve anlaşılmalıdır.

Yazarlar Şekil 2’de görülen model çerçevesinde söz konusu ilişkilerin işleyişini şöyle ele almaktadırlar:



**Şekil 2: Örgütsel Kültür, Kimlik ve İmaj Arasındaki İlişkilerin Bir Modeli**

(Kaynak: Mary Jo Hatch and Majken Schultz, “Relationship Between Organizational Culture, Identity and Image”, *European Journal of Marketing*, Vol.31.No.516, 1997, p.361).

Örgütsel kimlik örgütsel kültürün dinamik süreçlerinin kendine dönüşlü bir ürünüdür. Kültürel olarak gömülmüş olan örgütsel kimlik, örgütsel imajları oluşturmaya, onları iletebilmeye yarayan sembolik materyaller sağlamaktadır. Daha sonra örgütsel imaj dışarıya yansıtılmaktadır. Örgütsel kültür içinde örgütsel kimlik, üst yönetimin vizyona ve liderlik ile örgüt üyelerinin iş tecrübeleri tarafından etkilenmektedir. Öte yandan, dış grupların tecrübeleri ile üst yönetimin vizyonu ve liderlik örgütsel imajı etkilemektedir. Bu bağlamda örgütsel kimlik, imaj ve kültür arasında karşılıklı bir bağımlılık olduğu söylenebilir. Dış çevreden etkilenen imajdan, kültür içinde gömülü bulunan kimliğe doğru bir geri bildirim söz konusudur. Dış çevre kaynakları aynı zamanda örgütsel imajdan, üst yönetim vizyonundan ve liderlikten geçerek örgütsel kimliği etkilemektedir. Örgüt üyelerinin iş

tecrübeleri kimlik yoluyla imajı etkilerken, aynı zamanda bu iş tecrübeleri örgütsel kimlikten, üst yönetim vizyonu ve liderlikten geçerek de imajı etkilemektedir(Hatch and Schultz, 1997b:360).

#### 1.1.4. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün unsurları örgüt kültürünün oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve değiştirilmesinde temel belirleyici faktörlerdir. Bir örgütün kültürü hakkında bu unsurlar vasıtasıyla bilgi sahibi olunabilir. Örgüt kültürünün işe yeni girenlere ve gelecek kuşaklara iletilmesi, benimsetilmesi ve örgüte uyum sağlanması, sosyalleştirme süreci ile söz konusu unsurlardan yararlanılarak gerçekleştirilmektedir.

Schein'e göre örgüt kültürü üç seviyede (katmanda) ele alınıp, incelenebilir. Birinci seviyede ya da yüzeyde "yapay olgular"; ikinci seviyede, "değerler" ve üçüncü seviyede(çekirdek) "varsayımlar" bulunmaktadır. **Birinci seviyede bulunan yapay olguları**, örgüt kültürünün gözle görülebilen, duyulabilen ve çalışanlar tarafından gözlenebilen **giyim-kuşam, törenler ve işyerlerinin yerleşim düzeni** gibi unsurlar oluşturur. **İkinci seviyede bulunan ancak doğrudan gözlenemeyen değerleri** insanların davranış ve dil, sembol gibi unsurları kullanmalarından anlaşılan **ilkeler, hedefler, felsefeler** oluşturur. **Üçüncü seviyede ise, kültürün temelini** oluşturan ve **inançlardan oluşan varsayımlar bulunur**. Varsayımların altında yatan anlayış doğrudan değil, dolaylı olarak algılanır, **empoze edilir**. Örneğin, çalışanların tembel ve işten kaytarmaya eğilimli olduğu varsayılan bir örgütte, bu varsayım doğrudan çalışanlara söylenmeyebilir; ancak bu varsayım, çalışanlar daha sıkı kontrol edilerek, onlara daha az sorumluluk verilerek vb. yollarla empoze edilebilir(Daft, 2003: 88).

##### 1.1.4.1. Varsayımlar

İnançlar, dünya ve dünyanın işleyişi hakkındaki temel varsayımlardır. İnançlar, üstü kapalı şekilde, "olması gereken"i içerirler. Fiziksel ve sosyal gerçekliğin birçok yanının kişisel olarak tecrübe edilmesi ve doğruluğunun ispatlanması zor, hatta imkânsızdır. Bundan dolayı insanlar, "neye inanıp neye inanmayacakları" hakkında karar verirken güven duydukları diğer insanlara başvururlar. İnsanlar farkında olmadan ve karşı çıkmadan inançları kabul ederler ve uzun süre korurlar. Bu yüzden inançlar artık babadan oğula miras olarak geçme niteliğine kavuşabilirler. Aynı nedenle, örgütün üyeleri genellikle kültürün kendileri üzerinde ne derece derin bir etkiye sahip olduğunun farkında olmazlar(Sathe,1983a:7).

Geçmişte ve şimdi gerçeğin ne olduğuna dair bireysel bilgilerden oluşan inançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. Örneğin, kaderci toplumlarda bireyler geleceğin planlanmasının ve denetlenmesinin mümkün olmadığı görüşündedirler. Buna karşın Japon kültürünün önemli bir unsuru olan kolektivizm ve uzun vadeli düşünce tarzı, uzun vadede herkesin kazançlı çıkacağına ilişkin bir inançla, bireysel girişim ve kazanım yerine grup davranış ve eylemini ön plana çıkarmış; bu da işletme yönetiminde etkili olmuştur. Örgüt kültüründe inançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar

toplumsal üst kültürlerin de etkisi vardır. Bu nedenle yöneticilerin farklı etnik yapı ve kültürlerden gelen farklı kişi ve grupları çok iyi tanınması gerekir. Çünkü bireyler veya gruplarla işletmeye getirilen inançlar, onların işlerine karşı tutum ve davranışlarını işletme içindeki ilişkilerini önemli ölçüde etkilemektedir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 47).

#### 1.1.4.2. Değerler ve Normlar

Değerler kısaca, “belirli olayların diğerlerine tercih edilmesi eğilimi” olarak tanımlanmaktadır(Hofstede, 1998a:478).Kültürün merkezi; iyi ve kötünün, güzel ve çirkinin, normal ve anormalin, mantıklı ve mantıklı olmayanın geniş, belirgin ve açık olmayan hislerine dayanan değerlerinden oluşmaktadır. Bu hisler genellikle bilinçsiz ve nadiren tartışılmaktadır. Ancak değerler davranış ve alternatifleri şeklinde kendilerini ortaya koyarlar(Hofstede and Neuijen, 1990b:35).

Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar olarak tanımlanmaktadır. Bunlar, doğru yanlış ayırımıyla ilgili davranış beklentileri olup, örgüt kültürü içinde uyulması istenen çalışma kurallarına işaret etmekte; örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgileri iletmektedirler. Normlar, değerler sistemine bağlı olarak ortaya çıkarlar; belirgin ve yol gösterici özellik gösterirler(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003a: 46-47).

Değerler, “aksine bir davranış veya nihai duruma karşı kişisel veya sosyal olarak tercih edilebilir spesifik bir davranış veya nihai duruma ilişkin temel kanaatleri” temsil ederler. Değerler ve normlar, bireyin neyin doğru, iyi ya da arzulanabilir olduğuna yönelik fikirlerini taşıyan yargısal öğeleri içerirler. Değerlerin hem **içerik**, hem **yoğunluk nitelikleri** vardır. İçerik niteliği tutumların önemli olduğunu gösterirken, yoğunluk niteliği içeriğin ne kadar önemli olduğunu ortaya koyar. Bir kimsenin değerleri, yoğunluk çerçevesinde ele alındığında, o kimsenin değer sistemi tanımlanabilmektedir. Her bireyin değer sistemini oluşturan bir değerler hiyerarşisi vardır ve bu sistem, özgürlük, zevk, kendine saygı, dürüstlük, itaatkârlık ve eşitlik gibi değerlere göreceli olarak verilen önemle tanımlanmaktadır(Robbins, 2003b: 63).

Değerler, bir hedefe ya da davranış şekline olan daimi inançtır. Örgütsel değerler bir örgütün kültürünün temelini oluşturur.Söz konusu değerlerin beş önemli unsuru vardır. Değerler(Kreitner and Kinicki, 2001):

- kavram ya da inançlardır
- arzulan hedef ya da davranışlarla ilgilidir
- durumların üstündedir
- davranış ve olayların seçiminde veya değerlendirilmesinde yol gösterirler
- göreceli önemlerine göre düzenlenirler.

Örgüt kültürünü belirleyici değerler iki ana başlık altında incelenebilir(George and Jones, 2005:531):“ **nihai(terminal)**” ve “**araçsal (Instrumental)**” değerler. Nihai değerler örgütün ulaşmaya çalıştığı, arzuladığı amaçlardan oluşur. Örneğin, bir örgütte mükemmeliyet, istikrar, karlılık, yenilik, ahlak ve kalite kavramlarının herhangi biri ya da hepsi nihai değer olarak kabul edilebilir. Araçsal değerler ise, örgütün üyelerinden uymalarını istediği ve beklediği davranış şekilleridir. Örgütler, çalışanlarının çok çalışmak, gelenekler ve otoriteye saygılı olmak, muhafazakâr ve temkinli olmak, tutumlu olmak, yaratıcı ve cesur olmak, dürüst olmak, risk almak ve yüksek standartları korumak gibi araçsal değerleri benimsemelerini özendirebilirler. Örgüt kültürü, örgütün ulaşmak istediği amaçların oluşturduğu nihai değerlerden ve örgütün özendirdiği davranış şekillerinden oluşan araçsal değerlerden meydana gelmektedir. Örneğin, yenilikler aracılığıyla mükemmelliğe ulaşmak gibi bir nihai değere sahip kültürü olan bir bilgisayar firması, çalışanlarını çok çalışmak, yaratıcı olmak ve risk almak gibi araçsal değerleri benimsemeye teşvik ederek nihai değerine ulaşmaya çalışabilir. Nihai ve araçsal değerlerin bu bileşkesi bir örgütte girişimci bir kültürü doğurmaktadır.

#### **1.1.4.3. Semboller ve Yapay Olgular**

Semboller ve yapay olgular çoğu zaman aynı anlamda kullanılmakta ise de, semboller, insanlara özel bir anlam ifade eden objeler, hareketler ve olayları temsil etmektedir. Örgüt kültürünün değişimi bölümünde de ayrıca ele alınacak olan semboller, görüldükleri anda algılanandan daha fazlasını ifade etmektedirler. Örneğin, resmi bir araç fiziki olarak sadece bir yapay olgu iken, sembol olarak bir statüyü temsil edebilmektedir(Özkalp ve Kırel, 2001: 213).Bu bağlamda semboller, “bir kültür içinde özel anlam taşıyan kelimeler, olaylar, nesnelere, görüntüler ve hareketler”dir(Hofstede and Neuijen, 1990c:35).

Ayrıca, örgüt kültürü içinde semboller, çalışanlara kimin, neyin olduğunu, üst yönetimin arzuladığı eşitlik politikasını ve risk almayı, muhafazakârlığı, katılımcılığı, bireysellik, sosyallik gibi uygun davranış şekillerini ifade etmektedir(Robbins, 1990:537).

Yapay olgular, “çeşitli anlamlar için muğlak bir şekilde var olan, duyguları uyandıran ve insanları harekete sevk eden nesnelere, eylemlere, ilişkiler ve dilbilimsel oluşumları” ifade etmekte olup, bu tanım antropolojiden alınmıştır. Yapay olgu oluşturma, grup ve örgüt kavramı için bir araç görevi görür; doğmakta olan bir grup ve örgüt olarak durumunu kendisine açıklar ve dışarıdaki dünyaya karşı yapısını, faaliyetlerini, amaçlarını ve hatta etrafındaki fiziksel yapıyı vurgular. Bunlara başka anlam yükler, isimler ve değerler ilişirir. Bu süreçlerden ortaya çıkan yapay olgular örgüt için önemli fonksiyonel sonuçlara sahiptir(Pettigrew, 1979a: 24).Yapay olgular bir nesne, eylem ya da olay olarak örgüt kültürünün temel değerlerinin başkalarına aktarılmasında ve kuşaktan kuşağa iletilmesinde önemli rol oynamaktadırlar(Daft, 2003a: 89).



#### 1.1.4.3.1. Dil

Çoğu örgüt ve örgüt içi birim, bir kültürü veya alt kültürü belirleyecek bir dil kullanırlar. Bu dili üyelerin öğrenmeleri kültürü kabul ettiklerini gösterir. Dilin kullanılmasıyla kültürün sürdürülmesi sağlanır. Örgütler zamanla, kilit personel, müşteri veya ürün tanıtmak için özgün terimler geliştirmektedirler. Yeni çalışanlar bu tip bir jargonu (mesleki dili) 6 ay içinde benimserler; özümseme bir kez gerçekleştikten sonra bu durum kültür veya alt kültürün üyelerini birleştiren bir ortak payda haline gelir(Robbins, 1990a:538).

#### 1.1.4.3.2. Törenler

Güçlü bir kültür oluşturmanın bir başka yolu da insanların örgüt değer ve normlarını öğrenmelerine yardımcı olmak için örgütsel törenler geliştirmektir. Törenler örgüt ve üyeleri için önem arz eden olayların resmen tanınması için yapılmaktadır. Örneğin, lise ve üniversite mezunları diplomalarını düzenlenen törenlerde alırlar. Bu tören, mezunların başarılarını teslim etmekte ve hayatlarının yeni bir dönemine geçişlerini işaret etmektedir. Benzer şekilde, işletmeler de önemli olayların göstergesi olarak törenler düzenlemekte, üst düzey yöneticilerle yapılan haftalık piknikler tertiplemektedirler(George and Jones, 2005a:535).

Törenler; örgüt kültürünü çalışanlara iletmekte ve örgüt kültürüyle biçimlenen çalışanların, aralarındaki ilişkilerin göstergeleri olmakta; aynı zamanda, örgüt kültürünü de pekiştirmektedir. Söz konusu göstergelerin başlıcaları şunlardır(Varol, 1993a:188):

- Giyinme şekilleri, kıyafetler, işe giriş-çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller, bunlara ilişkin sembol ve sembolik davranışlar
- Belli dönemlerde seçilen başarılılar, örgütte belli bir süreyi dolduranlar ve emekli olanlar için yapılan törenler ile bunlara verilen plaketler, bunlar için takılan isimler
- Yönetim ile çalışanlar arasındaki mesafeyi veya yakınlığı belirtici mekânsal ve sosyal düzenlemeler, işaretler.

Törenler günümüzde özellikle başarılı işletmelerde, çalışanlar arası statü farklılıklarını en az hissettirecek veya iş hayatı dışında hissettirmeyecek; kader ortaklığı duygusunu güçlendirecek şekilde gelişme göstermektedir. Törenlerin görseelliği ve izleyicilerin katılımı da bu faaliyetlerin etki gücünü arttırmaktadır.

#### 1.1.4.3.3. Hikayeler

Hikâyeler örgüt kültürü içinde kullanılarak, çalışanlara kültürün temel değerleri aktarılır; işletmelerin geçmişte yaşadığı olaylar anlatılarak, geçmiş zaman şimdiki zamana bağlanır. Hikâyelerde anlatılan örgütlerin veya liderlerin davranışları, uygulamaları çalışanlar arasında ağızdan ağıza gezdikçe ve hatırlandıkça, akılda daha iyi kalmakta ve yerleşmektedir.

İşletmenin tarihine ilişkin anlatılan hikâyelerde de, işletmenin bugünlere nasıl geldiği aktarılmakta; bu da, çalışanların, işletmenin şimdiki faaliyetlerini politikalarını ve işletme amaçlarını daha iyi anlamaları açısından büyük önem taşımaktadır. Hikâyeler, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılıklarını arttırdığı gibi, örgütlere yeni katılanların sosyalleştirilmesinde de etkili olmaktadır(Özkalp ve Kirel, 2001a: 211).

#### **1.1.4.3.4. Sloganlar**

Slogan, işletmenin en önemli değerini ifade eden kısa bir deyim ya da cümledir. İşletmelerin çoğu kullandıkları sloganlar yoluyla en önemli değerlerini çalışanlarına aktarmaktadırlar.(Daft, 2003b:90). Sloganların bir cümleyle örgütü ifade etmesi nedeniyle akılda kalması ve hatırlanması çok kolay olmakta; bu niteliği aynı zamanda çalışanlar ve dış çevre için hem bir mesaj, hem de özel bir anlam taşımaktadır. Sloganlar, müşterilerin işletmeleri çok kolay hatırlamalarını ve unutmamalarını sağlayan etkili bir örgüt kültürü unsuru olduğu gibi, çalışanların örgüt kültürünü kabullenmelerinde de önemli rol oynamakta ve onları motive etmektedir.

#### **1.1.4.3.5. Kahramanlar**

İşletmenin sürekliliğinde ve başarısında rol oynayan önemli faktörlerin başında sağlam, kalıcı, yenilik ve büyümeye açık, aynı zamanda temel değerlerden taviz vermeyen bir kültürün oluşturulması ve sürdürülmesi gelmektedir. Kültürü oluşturmada en önemli ve etkin kişi kurucudur. Temel değerler ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, kurucu, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen örnekleri ortaya koymakta ve o kültürün gücünü temsil etmektedir. Kurucular örgütte genellikle zaman içinde kahraman olmaktadır. Liderler, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, işletmeyi ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir ve örgüt kültürüne son derece önemli etkileri vardır. Oysa, kahramanlar yönetimin herhangi kademesinden çıkabilmekte; lider olamamalarına rağmen, bireysel yetenekleri, davranış biçimleri, meslek ilkelerini uygulamadaki başarıları, bu kişileri özenilecek, taklit ve takip edilecek bir kahraman haline getirebilmektedir. Kahramanlar bu nitelikleriyle örgütün kültürel değerlerini güçlendirmektedirler(Kozlu, 1986: 67).

#### **1.1.4.3.6. Uygulamalar**

Uygulamalar diğer kültürel unsurlara oranla örgüt kültürü unsurlarının en karmaşığı olup örgüt üyelerine önemli kültürel mesajlar ileten davranışları, usulleri, adetleri ve törenleri içerirler. Örgütlerde usul ve adetler, günlük olağan personel toplantılarından, aylık veya yıllık ödül törenleriyle ilişkili daha ayrıntılı olaylarına kadar çeşitlilik gösterirler. Daha ayrıntılı adetler, daha büyük bir kültür değişiminin bir parçası olarak gözlemlenebilen ve değiştirebilen uygulamalardır. Bunlar yerine getirildiğinde, güçlenen temel değerlerin bir veya daha fazlasını içerirler. Örneğin, çoğu örgüt, ürünlerin müşterilere zamanında gönderilmesi ile ilgili konuları gözden geçirmek amacıyla aylık

üretim toplantıları yapar. Toplantıların sonunda katılanlara yiyecek ve içecek ikram edilebilir. Burada güçlendirilmek istenen değer, son teslim tarihlerine uyulması ve müşterinin tatmin edilmesidir. Sevkiyatta etkili olan kişiler belirlenerek, terminlere uyma ve müşteri tatminiyle ilgili değerler güçlendirilir(Mallak, 2001: 43).

### 1.1.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Farklı yazarlar örgüt kültürünü farklı şekillerde tanımladıkları gibi, örgüt kültürünün özelliklerini de sahip oldukları farklı bakış açılarıyla ve değişik kriterlere göre sınıflandırmışlardır. Geniş kapsamlı olarak ele almak suretiyle örgüt kültürünün özelliklerini aşağıda görüldüğü şekilde sınıflandırarak açıklamak mümkündür(Newstrom and Davis, 2002:91):

- **Örgüt kültürü ayırt edicidir.** Örgütler, birbirinin aynı değildir; biri diğerine benzemez. Herbiri kendisine ait geçmişe, iletişim modeline, sistem ve prosedürlere, misyon ve vizyona, hikâye ve efsanelere sahiptir. Bütün bunlar örgütleri diğerlerinden farklı kılan ayırt edici kültür özellikleridir.

- **Örgüt kültürü istikrarlı bir yapıdadır.** Örgüt kültürü zaman içinde oldukça çok yavaş değiştiğinden istikrarlı bir yapıya sahiptir. Bunun istisnalarını, işletmenin çok büyük krizle karşılaşması ya da kriz tehdidi altında bulunması veya iki işletmenin birleşmesi oluşturur. Birleşme durumunda ortaya çıkacak kültür şokunu engellemek için iki kültürün çok dikkatli bir şekilde bir araya getirilmesi gerekir.

- **Örgüt kültürlerinin çoğu tarihi olarak, açıkça belirtilmeden de anlaşılabilen, üstü kapalı bir yapıdadırlar.** Bununla birlikte günümüzde yöneticiler, işletmelerde oluşturmak istedikleri, tasarladıkları kültürel yapı hakkında görüşlerini belirtmektedirler. Çok sayıda üst düzey lider, işletmelerde nasıl bir ortam yaratmak istediklerini açıklamayı önemli bir görev olarak kabul etmektedirler.

- **Örgüt kültürü semboliktir.** Örgüt kültürü işletme inanç ve değerlerinin sembolik bir görüntüsüdür. O nadiren okunarak öğrenilir; daha çok işletmede işlerin nasıl yapıldığına ilişkin hikâyeler ve örgüt değerlerini yansıtan sloganlar okunarak, çalışanların onura edildikleri tören ve seremoniler izlenerek anlaşılır.

- **Bütün işletmelere uygun en iyi örgüt kültürü yoktur.** Örgüt kültürü örgütlerin amaçlarına, faaliyette buldukları endüstri dalına, bu endüstrideki rekabete ve diğer çevresel faktörlere bağlıdır.

- **Örgüt kültürü bütündür.** Örgüt kültürü, onu oluşturan unsurlar birbiriyle uyumlu ve birbirlerini tamamlıyorsa daha iyi anlaşılır.

- **Örgüt kültürü çalışanlar tarafından kabul edilmelidir.** Çalışanlar tarafından kabul edilen kültürün örgüte katkısı olumlu yönde olur.

- **Örgüt kültürü üst yönetiminin görüş ve düşüncelerinin bir yansımasıdır.** Örgüt kültürünün oluşturulmasında üst yönetiminin etkisi büyüktür. Üst yönetim yüksek etkileme gücüyle

kültürün oluşmasını ve çalışanlarca kabulünü sağlar. Bununla birlikte, çalışanlar için yönetimin söylediklerinden çok yaptıkları önemlidir ve yapılanlar veya yapılmayanlar yöneticilerin temel değerlere gösterdiği bağlılığın gerçek yüzünü veya göstermediği desteği hemen tespit edip ortaya çıkarabilirler.

- **Örgüt kültürü bir örgütün tamamını kapsadığı gibi, örgüt içinde çok sayıda alt kültürlerden oluşmaktadır.** Örneğin, farklı fabrikalar, farklı bölümler gibi örgüt içinde yer alan birimlerin alt kültürleri örgüt kültürünü oluşturur.

- **Örgüt kültürü göreceli olarak güçlü ya da zayıf olarak nitelendirilebilir.** Güçlü örgüt kültürünün, çalışanların davranışlarını etkileme gücü yüksektir.

### 1.1.6. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürü örgütü diğerlerinden ayıran, onu farklı kılan ve örgüt üyelerince paylaşılan temel felsefeyi temsil etmektedir. Paylaşılan bu felsefe örgütün temel değerlerinden oluşmaktadır. Örgüt kültürünün soyut bir kavram olmasından dolayı boyutlarını kesin çizgilerle ayırarak belirlemek zor olmakla birlikte, örgüt kültürünün birbiriyle ilişkili ve birbirine bağlı bazı boyutlarından söz edilebilir. Eğer örgüt kültürü varsa, tanımlanabilen ve ölçülebilen, açık ve belirli boyutlarının da olması gerekmektedir. Söz konusu boyutlar örgütlerde farklılıklar göstermektedir. Örgüt kültürünün on boyutu olup, bunlar şöyle sıralanabilir(Robbins, 1990b: 438):

- **Kişisel inisiyatif boyutu,** çalışanların ne derecede sorumluluk, bağımsızlık ve serbestiye sahip olduğudur.

- **Risk alma boyutu,** çalışanların ne derecede saldırgan ve rekabetçiliğe, yeniliklere açık olmaya, risk almaya teşvik edildiğidir.

- **Yön boyutu,** belirlenen açık, anlaşılır hedefler doğrultusunda çalışanlardan beklenen performansın derecesidir.

- **Bütünleşme boyutu,** örgütü oluşturan birimlerin ne dereceye kadar koordineli bir biçimde faaliyette bulunmaya teşvik edildiğidir.

- **Yönetimin desteği boyutu,** yöneticilerin astlarına ne dereceye kadar açık iletişim, yardım ve destek sağladığıdır.

- **Kontrol boyutu,** örgütte uygulanan kural ve yönetmeliklerin ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek için yapılan doğrudan denetimlerin sayısıdır.

- **Kimlik boyutu,** çalışanların uzmanlık alanları veya belirli çalışma gruplarından ziyade örgütü ne derecede bir bütün olarak gördükleridir.

- **Ödül sistemleri boyutu**, ödüllerin kıdem, kayırma yerine ne dereceye kadar çalışanların performanslarına bağlı olarak ücret artışı, terfi gibi biçimlerde verilmesidir.

- **Çatışmalara gösterilen tolerans boyutu**, çalışanlar arasında ortaya çıkan çatışmalara ve açık eleştirilere gösterilen toleranstır.

- **İletişim (modeli) boyutu**, örgütsel iletişimin ne dereceye kadar hiyerarşik olarak sınırlanmasıdır.

Bu boyutlar örgütlerde, düşük ya da yüksek derecede bulunabilir; bunların değerlendirilmesi, örgüt kültürü hakkında genel bir bilgi verir.

### 1.1.7. Örgüt Kültürlerinin Sınıflandırılması

Örgüt kültürleri özelliklerine göre sınıflandırılırlar. Başlıca sınıflandırma şekillerini; hakim kültür-alt kültür, güçlü kültür-zayıf kültür ve uyumlu olan-uyumlu olmayan kültür başlıkları altında toplamak mümkündür. Ayrıca, örgüt kültürleri işletme fonksiyonlarına göre de sınıflandırılırlar(Demir, 2005a: 48):

#### 1.1.7.1. Hakim Kültür-Alt Kültür

Bir örgütün kültürü ile kastedilen, onun sahip olduğu hâkim kültürüdür. Örgütlerin hakim değerleri, örgütsel kültürü bağımsız bir değişken olarak daha önemli kılmaktadır. Aksi halde uygun veya uygun olmayan davranış ile ilgili tek tip bir anlayış söz konusu olmazdı. Kültürün paylaşılan anlamlar ve değerler olması, onun davranışı belirleyen ve yönlendiren unsur olmasını sağlamaktadır. Her örgütün hakim kültürünü oluşturan değerleri vardır. Bunlar, yüksek ürün kalitesi, yenilik, hızlı ve güvenli hizmet, müşteri odaklılık gibi farklı farklı konularda olabilir. Çalışanların çoğunluğunun paylaştığı ve benimsediği değerler kümesinin oluşturduğu hakim kültür, çalışanların günlük davranışlarına rehberlik eder, onları yönlendirir(Luthans, 1995:498-499).

**Alt kültür**, örgüt üyelerinin azınlığı ve genellikle de küçük bir azınlığı tarafından paylaşılan değerleri kapsamaktadır(Luthans, 1995:498-499).Alt kültürler, bir bölümüm ya da birimin üyeleri tarafından **paylaşılan sorunlar** ile **deneyimlerin** sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer alt kültürler ve değerleri hâkim kültür ve değerleri ile çelişki içinde olursa, bu durum örgütü zayıflatabilir ve gücünü azaltabilir. Ancak başarılı işletmelerin çoğu bunun her zaman böyle olmadığını ifade etmektedir. Örgütlerde çok sayıda alt kültür, belirli bir grubun karşı karşıya kaldığı günlük sorunlarla baş edebilme ve onları çözebilmelerine yardımcı olmak üzere oluşturulmaktadır. Bu yönüyle alt kültürlerin olumlu fonksiyonlarının da olduğu söylenebilir. Bununla birlikte üyeler, hâkim kültürün temel değerlerinin hepsini olmasa da, çekirdek değerlerini desteklemektedirler(Demir, 2005:49).

#### 1.1.7.2. Güçlü Kültür-Zayıf Kültür

Örgüt kültürü olgusu son yıllarda **güçlü** ve **zayıf** olma özelliklerine göre de incelenmektedir. Bu açıdan ele alındığında, güçlü kültürlerin çalışanların davranışları üzerinde büyük etkisi olduğu ve

işten ayrılmaları da azalttığı ileri sürülmektedir. Güçlü kültürlerde örgütün temel değerleri benimsenip korunmakta ve geniş bir düzlemde paylaşılmaktadır. Örgütün temel değerleri ne kadar çok üye tarafından kabul edilirse ve üyelerin söz konusu değerlere bağlılığı ne derece fazla ise, kültür o derecede güçlüdür. Güçlü kültürü olan örgütlerin, üyelerini birbirine bağlayan ve örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanlarını bağlılığa teşvik eden, uyumlu değer ve norm düzeyleri vardır(George and Jones, 2002:534).

Güçlü örgüt kültürü çoğunlukla güçlü liderler tarafından şekillendirilmekle birlikte, örgüt kültürünün gücünü belirleyen ve etkileyen iki temel faktör vardır: “paylaşım” ve “yoğunluk”(Luthans, 1995:500-501).

• **Paylaşım**, örgüt üyelerinin aynı temel değerlere sahip olma derecelerini göstermektedir. Paylaşım da önemli olan, aynı temel değerlere örgüt üyelerinin ne kadarının sahip olduğudur. Paylaşımın derecesi de iki temel faktörden etkilenmektedir: **oryantasyon** ve **ödül**. İnsanların aynı kültürel değerleri paylaşması için öncelikle bu değerlerin neler olduğunu bilmeleri gerekir. Bu amaçla oryantasyon programları düzenlenerek; yeni başlayanlara örgütün felsefesi ve iş yapma yöntemleri anlatılır. Oryantasyon, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının işe yeni başlayanlara birlikte çalıştıkları süre içinde sözlü uyarı ve telkinleri ile devam eder. Paylaşımı etkileyen bir başka faktör de ödüldür. Örgütlerin temel değerleri paylaşan çalışanlara verdikleri terfi, zam ya da başka şekildeki ödüller, bu temel değerleri diğerlerinin de anlamasına yardımcı olmaktadır.

• **Yoğunluk** ise, örgüt üyelerinin aynı temel değerlere bağlılık derecelerini ifade etmektedir. Yoğunluğun derecesi ödül yapısının bir sonucudur. İşleri örgütün istediği biçimde yapmaları halinde ödüllendirileceklerini fark eden çalışanların iş yapma istekleri artmaktadır. Bunun tersi olarak, çalışanlar istenen davranışları sergiledikleri halde ödüllendirilmediklerinde ya da işleri örgütün istediği biçimde yapmayarak daha büyük kazanç sağlayacaklarını hissettiklerinde temel değerlere bağlılıkları azalmaktadır. Her ne kadar tanınma ve finansal olmayan diğer ödüller de önemli ise de, parasal ödüller daha önemli bir rol oynamaktadır.

### 1.1.7.3. Uyumlu Olan Kültür-Uyumlu Olmayan Kültür

Örgüt kültürü çevreye uyum sağlama ya da sağlayamama özelliklerine göre **uyumlu ya da uyumlu olmayan** kültürler olarak incelenmektedir(Kotter and Heskett, 1992:44-45).Uyumlu kültürlerin en büyük özelliği dış çevrede meydana gelen değişimi önceden tahmin etmeleri ve bu değişimlere uyum sağlayabilmeleridir. Böylece uzun dönemli üstün performans sağlamak mümkün olacaktır. Uyumlu olmayan kültürleri nelerin oluşturdukları belirlendiğinde, uyumlu kültürleri nelerin oluşturduğu daha belirgin hale gelmektedir.

Ralph Kilmann'a göre, uyumlu bir kültür risk almayı, aktif bir yaklaşıma sahip olmayı gerektirir; çalışanlar birbirine güven duyarak, sorunları belirler ve işe yarar çözümler bulma yolunda birbirlerini desteklerler. Uyumlu kültürlerde çalışanlar tarafından paylaşılmış, ortak bir çalışma şevki

ve isteği vardır; çalışanlar değişime ve yeniliğe açıktır. Rosabeth Moss Kanter de, bu tür bir kültürün girişimciliğe değer verdiğini ve onu teşvik ettiğini belirtmiştir(Kotter and Heskett, 1992a:45).

Bunların da işletmelerin yeni fırsatlar yakalamasına imkân vererek, değişen bir çevreye uyum sağlamasına yardım ettiğini öne sürmüştür. Kotter ise, bu konuda liderliğin önemini vurgulamış; liderliğin temel fonksiyonunun değişimi gerçekleştirmek olduğunu ifade etmiştir. Eğer bir kültür değişimi hiyerarşi içinde teşvik ederse, bu risk almayı, inisiyatif kullanmayı, iletişimi ve motivasyonu da büyük oranda arttıracaktır(Kotter and Heskett, 1992b:45).

Örgüt kültürünün uyumu konusunda Tom Peters, “müşterilere” özel bir önem vermektedir. Peters’e göre bir kültür müşterilere büyük önem veriyorsa ve müşterilerin ihtiyaçlarına hizmet etmek için değişimi gerçekleştiriyorsa, bu durum işletmenin çevreye uyum sağlamasına yardımcı olacaktır(Kotter and Heskett, 1992c:46).Uyumlu olan ve uyumlu olmayan örgüt kültürleri, temel değerler ve ortak davranışlar açısından karşılaştırmalı olarak Tablo 2 de görüldüğü gibi özetlenebilir.

**Tablo 2:Uyumlu Olan ve Olmayan Örgütsel Kültürler**

	<b>Uyumlu Olan Örgütsel Kültür</b>	<b>Uyumlu Olmayan Örgütsel Kültür</b>
<b>Temel Değerler</b>	Yöneticilerin çoğu müşterilere, hissesahiplerine ve çalışanlara oldukça değer verir. Yöneticiler ayrıca, faydalı eğitimler yaratabilen kişilere ve süreçlere de oldukça çok değer erirler. (Mesela, yönetim hiyerarşisi boyunca liderlik)	Yöneticilerin çoğu ilk olarak kendilerini, kendi yakın çalışma gruplarını veya bu gruba bağlantılı olan bazı ürünleri (ya da teknolojileri) düşünürler. Düzenli ve risk azaltıcı yönetim sürecine, liderlik inisiyatiflerinden çok daha fazla değer verirler.
<b>Ortak Davranış</b>	Yöneticiler, tüm öğelerine, özellikle de müşterilere, yakın ilgi gösterirler ve müşterilerin meşru çıkarlarını gözetmek için ihtiyaç olduğunda, bazı riskleri almaları gerekse bile, gerekli değişimleri başlatırlar.	Yöneticiler, dar görüşlü, politik, ve bürokratik düşünmeye eğilimlidirler. Bunun bir sonucu olarak da, iş çevrelerinde oluşan değişikliklere uyum sağlamak ya da bu değişikliklerden fayda sağlamak için çabuk bir şekilde ortak davranış değiştirmezler.

(Kaynak:John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, New York, N.Y., The Free Press, 1992,p.51).

### 1.1.8. Örgüt Kültürlerinin İşletme Fonksiyonlarına Göre Sınıflandırılması

Örgüt kültürünü ayrıntılı olarak ele alan uzmanlardan Gareth R. Jones, örgüt kültürünü; “üretim kültürü”, “bürokratik kültür” ve “profesyonel kültür” şeklinde sınıflandırırken; Geert Hofstede, “idari alt kültür”, “müşteri arayüz kültürü” ve “profesyonel kültür” şeklinde sınıflandırmıştır. Edgar H. Schein ise, bunu yine üçlü olarak, “mühendislik kültürü”, “teknisyen kültürü” ve “üst yönetim kültürü” şeklinde sınıflandırma yoluna gitmiştir.

#### 1.1.8.1. Gareth R. Jones’a Göre Örgüt Kültürleri

Gareth R. Jones’un sınıflandırmasında yer alan üç ayrı kültürün temel özellikleri aşağıda ana hatlarıyla açıklanmaktadır(Gareth, 1983a:461).

• **Üretim Kültürü:** Üretim süreci rutin ve standart olduğunda sermaye yoğun teknolojiler kullanılmaktadır. Bu nedenle uzman iş gücü ihtiyacı düşük olacağından, iş gücüne özel yatırımda

bulunulmasına gerek olmayacak sonuçta çalışanların davranışlarının denetimi nispeten kolay olacaktır. Ancak çalışanlar performanslarını geliştirmek için hiçbir dürtüye sahip olmamaktadırlar.

• **Bürokratik Kültür:** Bürokrasi görevde bulunan kişinin resmi yetki alanları ile örgüt üyelerinin işe alınması, seçimi ve işten çıkarılması konusunda kapsamlı prosedürler oluşturur. Bürokratik kültür yetki, statü ve genel olarak üretim ilişkilerini belirlediğinden, bunların ekip içindeki dağılım veya dengesini değiştirme teşebbüsü, kültürün kendisinin değiştirilmesi sebebiyle sistemin direnç göstermesine neden olacaktır.

• **Profesyonel Kültür:** İşlerin çok çeşitli, zor, karmaşık olduğunda ve bu işler için uzman personelin becerilerine ihtiyaç duyulduğunda işlem maliyetleri çok yüksek olur. Zira bu durumda girdi çıktı davranışlarını (maliyet-fayda durumunu) gözleme maliyetleri çok fazladır. Örneğin, doktor, avukat gibi uzman meslek mensubu çalışanların performans düzeylerinin gözlemlenmesi çok zordur. Bu meslek dallarında performans, kabaca “ölen hasta sayısı”nın ya da kaybedilen davaların “olumsuz çıktı” olarak ölçülmesiyle mümkün olur. Böyle bir ölçüm ancak uzun bir zaman sürecinde yapılabilir.

#### 1.1.8.2. Geert Hofstede’ye Göre Örgüt Kültürleri

Geert Hofstede, 1984-1986 yıllarında, Danimarka ve Hollanda’da 20 işletmede ve belirli birimlerinde 3400 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmayı, hiyerarşik küme analizine tabi tutmuş ve birbirinden farklı üç alt kültür bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu alt kültürler; idari alt kültür, müşteri arayüz (arabirim) kültürü ve profesyonel kültürdür. Araştırma sonucu ortaya çıkan bu alt kültürler G.R. Jones tarafından daha önce öne sürülen teorik yaklaşımın öngördüğü üçlü yaklaşıma uymaktadır. Alt kültürler arasındaki **kültürel çatlakların**, sigorta işletmelerinin uygulamalarında fark edilmesi kolay olup, somut sonuçlara sahiptir(Hofstede, 1998b:35).

• **İdari Alt Kültür:** İdari alt kültürde üretim süreci rutin ve iş standartlaştırılmıştır. Çoğunlukla kadın çalışanların yoğun olarak bulunduğu, sigorta işletmeleri gibi daha çok belgeler üzerinde çalışılan işletmelerde bu tür bir alt kültür bulunmaktadır. Bu kültür **süreç odaklı** olup, son derece sınırlı özellikte ve üç alt kültürün en normatif olanı olarak görülmektedir. Bununla birlikte, bu alt kültürler sıkı şekilde denetim altında tutulmamakta ve bölüm içinde ilişkiler daha çok gayri resmi özellikte olmaktadır.

• **Müşteri Arayüz (Arabirim) Kültürü:** Bu kültürde işler rutin olmayıp, çıktı veya sonuçlar durumlara göre değişmektedir. Satış elemanları ve eksperler her zaman yeni bir durumla karşılaşmakta fakat değişmeyen kural ve fiyatlara göre hizmet satmak ve sorunları çözmek durumundadırlar. Bu nedenle bürokratik kültür **sonuç odaklı** olup, pragmatik değildir. Gerek satış elemanları, gerekse eksperler işletme tarafından getirilen normlara uymak zorundadır. Bunlar bütün ülke genelinde çalışmalarından dolayı, son derece gayri resmi ve gevşek denetim altında çalışmakta ve rekabetçi bir piyasada faaliyette bulunmaktadır.



• **Profesyonel Kültür:** Araştırma sonucunda, ortaya çıkan profesyonel kültürde işlerin son derece zor olduğu ve yetenekli uzman personele ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmiştir. Bu alt kültür pragmatik olmakla birlikte, güçlü şekilde sonuç odaklı değildir. Diğer iki alt kültüre oranla daha fazla denetim altındadır. Örgüt kültürünün daha iyi anlaşılması için alt kültürler arasındaki kültür çatlakları büyük önem taşımaktadır. Örneğin, sigorta işletmelerindeki profesyonel ve müşteri arayüz alt kültürleri arasındaki geniş boşluk, alt kültür çatlaklarına sebep olmaktadır. Sigorta işletmesini ayakta tutan, müşteriyle temasta bulunan satış elemanlarıdır. Onlarsız bir sigorta işletmesi ayakta duramaz. Buna karşılık, sigorta işletmesinde kritik kararları alan yönetici ve profesyoneller oldukça farklı bir alt kültüre aittir. Bu kültür ise, sahadaki işi gerçekleştiren ve günlük kazanç sağlayan kalabalıktan uzak, yüksek profilli, yüceltilmiş bir ortamda yer almaktadır. Yapılan araştırma da göstermiştir ki, organizasyonlarda alt kültürlerin ve kültürel çeşitliliğin farkında olmak büyük önem taşımaktadır.

### 1.1.8.3. Edgar H. Schein'a Göre Örgüt Kültürleri

Edgar H.Schein ikisi mesleki topluluklara dayanan üç alt kültürden oluşan bir sınıflandırma yapmıştır: teknisyen kültürü, mühendislik kültürü ve üst yönetim kültürü(Schein, 1996: 38).

• **Teknisyen kültürü:** Teknisyen kültürü açıklaması en zor kültürdür; zira bu kültür örgütlerde ve fonksiyonel birimlerde yerel olarak gelişir. Herhangi bir işyerinde, bir petrokimya ya da otomobil fabrikasında teknisyen kültürü kolayca tanımlanabilir. Fakat hangi unsurların bu kültürü yerel birimden daha geniş hale getirdiği açık değildir. Teknisyen kültürü insan etkileşimine dayanır. İnsanlar, yüksek seviyedeki iletişimin, güvenin ve takım çalışmasının işi verimli şekilde yapmak açısından esas olduğunu öğrenirler. Teknisyenler aynı zamanda, bazı koşullarda ne yapılması gerektiğine dair kurallar ne kadar açıkça belirtilirse belirtilsin, birtakım belirsizlikleri göz önünde bulundurarak kişinin kendi yenilikçi becerilerini kullanması gereğini öğrenirler.

• **Mühendislik Kültürü:** Tüm örgütlerde mühendislik kültürüne sahip grup, örgütün işinin temelini teşkil eden teknolojinin temel tasarım unsurlarını temsil eder. Grup aynı zamanda o teknolojinin nasıl kullanılacağına dair bilgiye sahiptir. Mühendis topluluğunun ortak varsayımları, ortak eğitime, iş deneyimine ve iş gereklerine dayanır. Uçak veya nükleer tesis gibi karmaşık sistemlerin tasarımında, mühendis güvenliğinin sağlanmasında her türlü ihtimale karşı insanlardan çok, teknik iş programını tercih eder. Mühendisler insan faktörünü göz önüne almakla birlikte, işleri olabildiğince otomatikleştirmeyi tercih ederler. Bir başka deyişle, mühendislik kültüründeki anahtar konu, insanları sistemlerin içine değil, dışına tasarlama endişesidir.

• **Üst Yönetim Kültürü:** Hem teknisyenler hem de mühendisler, bu kültür ile kendilerini düzen dışı hissederler. Yönetici kültürü üst yönetimin ve astlarının dünya çapında paylaştığı zımni varsayımlardan oluşur. Bu yönetim bakış açısı, örgütün finansal sağlığını koruma gerekliliği etrafına kurulmuştur ve kurallar, yatırımcılar ve sermaye piyasaları ile ilgilidir. Yöneticilerin en büyük endişesi örgütlerinin mali açıdan ayakta kalması ve büyümesidir. Terfi eden yöneticiler kariyeri gereği finansal

bakış açısını benimser. Hiyerarşi içinde yükselen yöneticilerin yükümlülük ve sorumluluk seviyeleri arttıkça, finansal konulardan başka örgütün temel işini gözlemlemenin ve etkilemenin daha da zorlaştığını görürler; uzaktan yönetmek zorunda olduklarını keşfederler. Bunun sonucunda ise, gittikçe kişisel olmayan bir hale gelen kontrol sistemleri açısından düşünmeye başlarlar. Bilgi ve kontrol ihtiyacı, detaylı bilgi sistemlerinin yanı sıra kontrol sistemlerini geliştirmeye ve hiyerarşinin en üst kademesinde kendilerini yalnız hissetmelerine sebep olur. Yöneticiler hiyerarşi içinde yükseldikçe iki faktör onların daha az “kişisel” olmalarına sebep olur(Schein, 1996a:38).

Bunlardan **birincisi**, artık teknisyenleri yönetmediklerinin, onlar gibi düşünen diğer yöneticileri yönettiklerinin iyice farkına varırlar. Düşünce ve dünya görüşlerinin teknisyenlerin dünya görüşünden gittikçe farklı olmasını sağlarlar. **İkincisi**, yöneticilerin yönettiği birimler gittikçe büyür hatta birimde çalışanları kişisel olarak tanımak imkânsız hale gelir. Bu nedenle yöneticiler örgütü yönetmek için sistemler ve kurallar geliştirme ihtiyacı duyarlar; insanları gitgide sermaye yatırımı yerine, maliyet olarak ele alınacak “insan kaynakları” olarak görürler.

Üst yönetim kültürü bu suretle mühendislik kültürü ile insanları çözüm yerine sorun yaratan kişisel olmayan kaynaklar olarak görürler. Hem üst yönetim kültürü, hem de mühendislik kültürü insanları ve ilişkileri, verimlilik ve üretkenlik amaçlarına giden araçlar olarak görürler. Teknisyenlere sahip olunması gerekiyorsa olunacağını, fakat faaliyetler üzerindeki etkilerinin ve işletmeye olan maliyetlerinin en az düzeye indirilmesi gerektiğini savunurlar.

Yukarıda ele alınarak açıklanan örgüt kültürlerinin işletme fonksiyonları açısından sınıflandırılması, üç yazar tarafından az çok farklı şekillerde yapılmakla birlikte, bu sınıflandırmalarda birbirine çok benzer temel noktaların ve ortak özelliklerin bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Jones, Hofstede ve Schein’in örgüt kültürü sınıflandırmaları Tablo 3 de toplu olarak görülmektedir.

**Tablo 3: Jones, Hofstede ve Schein’a Göre İşletme Fonksiyonları Açısından Örgüt Kültürleri**

	Jones	Hofstede	Schein	Ortak Özellikler
Örgüt Kültürleri	Üretim Kültürü	İdari Alt Kültür	Mühendislik Kültürü	İşler rutin ve standart, sermaye yoğun
	Bürokratik Kültür	Müşteri Arayüz Kültürü	Teknisyen Kültürü	İşler rutin değil, çıktı ve sonuçlar durumlara göre değişir, emek yoğun
	Profesyonel Kültür	Profesyonel Kültür	Üst Yönetim Kültürü	İşler zor, uzman ve yetenekli personel gerekli

### 1.1.9. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürüne üç ana fonksiyon atfedilmektedir. Bunlar; örgüt kültürünün **bütünleştirme**, **koordinasyon** ve **motivasyon** fonksiyonlarıdır(Okay, 2002a:297).

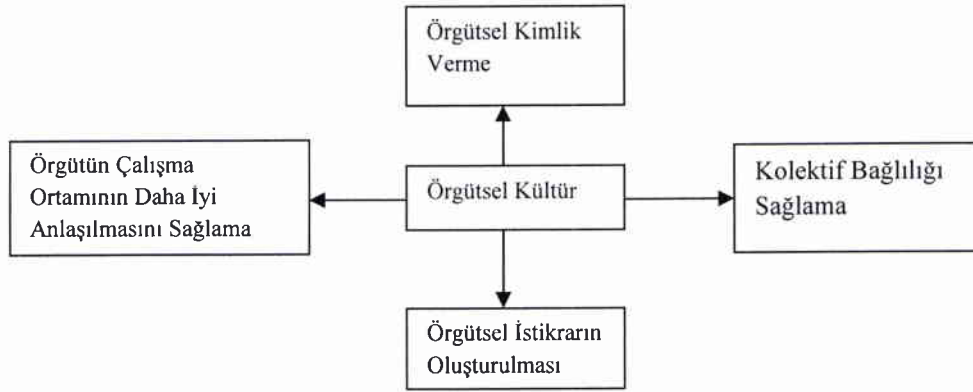
• **Bütünleştirme Fonksiyonu.** Örgüt kültürü çalışanların bütünleşmeleri ve kaynaşmalarında kolaylaştırıcı bir rol oynar.

• **Koordinasyon Fonksiyonu.** Örgüt kültürü, davranışların belirlenmesini ve bu davranışların nedenlerini ortaya koyarak çalışanların davranışında yönlendirici bir rol oynar; ayrıca bu davranışların koordine edilmesine yardımcı olur. Böylece, oluşturulan güçlü, işletme stratejisine uygun bir örgüt kültürü, stratejik yönetim kararlarına katkıda bulunur.

• **Motivasyon Fonksiyonu.** Oluşturulan güçlü bir örgüt kültürü, örgütün genel yapısını etkilediği gibi, çalışanların örgütlerine ilişkin anlayışlarının olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunur.

Örgüt kültürünün fonksiyonları bir başka açıdan, **örgütsel kimlik verme, kolektif bağlılık sağlama, örgütsel istikrarın oluşturulması ve örgütün çalışma ortamının daha iyi anlaşılmasına (anlamlandırılmasına) yardımcı olma** şeklinde dört ayrı grup altında da incelenmektedir(Smircich, 1983:345-346).

Aşağıda ele alınıp açıklanan söz konusu fonksiyonlar Şekil 3 de görülmektedir(Kreitner and Kinicki, 2001:72).



**Şekil 3:Örgütsel Kültürün Dört Fonksiyonu**

(Kaynak:L.Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, September, 1983, pp.339-358'den uyarlayarak aktaran Kreitner and Kinicki, *Organizational Behavior*, 5th ed., New York, McGraw Hill, 2001, p.74).

• Örgüt kültürü, çalışanlara bir kimlik vermekte, onlarda örgütsel bir kimliğin oluşmasını sağlamaktadır. Örgütsel kimlik, işletmelerin temel felsefelerini çalışanlarına benimseterek oluşturulmaktadır. Böylece çalışanlar işletmenin temel hedeflerini gerçekleştirme yolunda motive edilmektedir. Örgütsel kimliğin unutulmaması ve sürekliliğin sağlanmasında örgütsel kültür etkin bir rol oynamaktadır. Ayrıca örgütsel kimlik işletmede oluşturulan ödüllerle desteklenmektedir.

• Örgüt kültürü kolektif bağlılık duygularını sağlamada ve geliştirmede yardımcı olmaktadır. Bu bağlılık çalışanların örgütleriyle gurur duymalarını sağlayarak oluşturulmaktadır. Böylece örgütlerin kültürünü benimseyen çalışanlar uzun dönemli çalışma isteği göstermekte, kolektif bağlılık duyguları geliştiği için işten ayrılma eğilimleri azalmaktadır.

• Örgütsel istikrarın oluşturulmasında örgüt kültürü önemli bir rol oynamaktadır. Örgütün sosyal bir sistem olarak istikrarı, iş ortamının ne derecede olumlu ve destekleyici olarak algılandığını, çatışma ve değişimin ne derece etkin biçimde yönetildiğini yansıtmaktadır. İşlerin kötüye gittiği

durumlarda bile olumlu bir iş ortamının korunmasında kültürün rolü büyük olmuştur. Ayrıca nitelikli insanlar işe alınarak örgütsel istikrarın devam ettirilmesi sağlanmaktadır.

•Örgüt kültürü çalışanların çevrelerini anlamlandırmalarına yardımcı olarak davranışları şekillendirmektedir. Böylece çalışanlar örgütün yaptığı şeyi niçin yaptığını daha iyi anlamakta; örgütün uzun dönemli amaçlarını nasıl gerçekleştireceği konusundaki felsefe ve stratejisini daha iyi kavramaktadırlar. Schein'e göre örgüt kültürünün temelini oluşturan varsayımlar (inançlar) işletmelerin iç çevre ile bütünleşme ve dış çevreye uyumu ile ilgili sorunları çözmede kullanılmaktadır(Schein, 1996b:15).

Söz konusu sorunları çözen işletmeler etkin biçimde faaliyette bulunabilir ve varlıklarını sürdürebilirler. Dış ve iç sorunlar her zaman iç içe geçmiş durumdadır ve aynı anda hareket ederler. İşletmenin bünyesinde oluşan sosyal gruplar ortak bir şekilde faaliyette bulunmak ve hareket etmek için, belirli oranda iç bütünleşmeyi sağlamadan dış uyumu sağlayamaz, varlıklarını sürdüremezler. Benzer şekilde dış uyumu sağlamadan da iç bütünleşmeyi gerçekleştiremez.

Örgütsel yapının dış uyumu için ele alınması ve giderilmesi gereken sorunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

• **Temel misyon ve görevler.** İşletmenin temel misyon ve görevinin açık ya da gizli fonksiyonlarının, dış çevreye uyumu sağlayacak şekilde belirlenmesi, bu konularda ortak görüş geliştirilerek fikir birliğinin sağlanması gerekir. İşletme stratejisinin belirlenmesi yönünde yapılan çalışmalar bu tür davranışların tipik örnekleri arasındadır.

• **Amaçlar.** İşletmenin temel misyonunun somut yansıması olan amaçlar üzerinde fikir birliğinin sağlanması gerekir.

• **Araçlar.** Amaçlara ulaşmada ve amaçları gerçekleştirmede kullanılacak araçlar üzerinde fikir birliği sağlanmalıdır. Söz konusu araçlar, iş bölümü, örgüt yapısı, ödül sistemleri olabilir.

• **Ölçme.** Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmanın ve onları gerçekleştirmenin, elde edilen başarının ölçülmesi için kullanılacak başarı değerlendirme ölçü ve kriterleri üzerinde fikir birliğinin sağlanması gerekir. Örneğin, bilgi ve kontrol sistemleri.

• **Düzeltilme ve telafi etme.** Belirlenen amaçlara ulaşamadığı ya da amaçlar gerçekleştirilemediğinde düzeltici ve telafi edici stratejilerin uygulanması konusunda fikir birliğinin sağlanması gerekir.

### **İşletmenin iç bütünleşme sorunları da aşağıdaki gibi sıralanabilir:**

• **Ortak dil ve kavramlar.** Grup ya da örgüt üyeleri birbirleriyle iletişim kuramaz ve birbirlerini anlayamazsa, etkin bir grup ortaya çıkamaz..

• **Grup sınırlarının belirlenmesi, belirlenen gruba dahil edilme veya grup sınırları dışında tutularak kabul edilmeme kriterleri.** Kültürün en önemli alanlarından biri de, kimin gruba ait olduğu, kimin olmadığı ve hangi kriterlerin üyeliği belirlediği ile ilgili fikir birliğinin sağlanmasıdır.

• **Güç ve konumun (statünün) belirlenmesi ile ilgili kriterler.** Her örgütte gücün ve konumun nasıl elde edildiği, muhafaza edildiği ve kaybedildiği ile ilgili kurallar belirlenmeli; bu konuda görüş birliğine varılmalıdır.

• **Yakınlık, arkadaşlık ve sevgi.** Her örgütte, arkadaşlık, karşı cinsle ilişkiler, açıklık gibi konularda daha iyi iş yapma ve çalışma ortamı oluşturmak için fikir birliği sağlanmalıdır.

• **Ödül ve cezaların belirlenme kriterleri.** Örgütlerde istenen ve istenmeyen davranışlara verilecek ya da uygulanacak ödül ve ceza kriterlerinin belirlenmesi konusunda fikir birliğinin sağlanması gerekir.

• **İdeoloji ve din.** Her toplum gibi, her örgüt de bir anlam verilmesi gereken fakat açıklanamayan olaylarla karşılaşır. Üyelerin bunlara bir anlam vermesi ve bunlarla ilgili endişelerinin azaltılarak ortadan kaldırılması için “ideoloji ve din” önemli bir rol oynar; bu bağlamda bir takım değerlerin üzerinde fikir birliğine varılması gerekir(Schein, 1996c:15).

#### **1.1.10. Örgüt Kültürü Tipleri**

Örgüt kültürleri çeşitli bilim adamlarınca farklı kriterlere göre farklı şekillerde tiplere ayrılarak sınıflandırılmıştır. Örgütler birbirlerinden farklı kültürlere sahip oldukları gibi, değişik kültürlerin birden fazlasının özelliğini aynı anda taşıyabilirler.

##### **1.1.10.1. Schneider’e Göre Örgüt Kültürü**

**Schneider** baskın olan örgüt kişiliğini anlamaya katkıda bulunacak biçimde örgüt kültürünü 4’lü olarak sınıflandırmıştır. Bunlar; kontrol kültürü, işbirliği kültürü, rekabet kültürü ve yetiştirme kültürüdür(Erkmen, 1998:142):

• **Kontrol kültüründe** temel motive edici unsur güçtür; kontrolü elde etmek ve korumak önemli olup kontrol edici ve baskın özellikte davranma eğilimi fazladır; objektiflik teşvik edilir, subjektiflikten kaçınılır; tecrübeye dayalı bilgi ve gerçekler sistemli bir şekilde incelenir, analiz edilir.

• **İş birliği kültürü** örgüte bağlılığı arttırdığı gibi, takım çalışmasıyla sinerji etkisi yaratır.

- **Rekabet kültürü** entelektüel ve teknik becerileri teşvik eder; bu kültürün temel belirleyicileri başarı, bilgi, yaratıcılık ve uzmanlıktır.

- **Yetiştirme kültüründe** bireyler çok çalışarak kendilerini başarılı olmaya adanır; örgütler birey ve topluma hizmet için vardır.

### 1.1.10.2. Deal ve Kennedy'e Göre Örgüt Kültürü

**Deal ve Kennedy** örgüt kültürlerini çevre ve kültür temelinde değerlendirerek 4'lü olarak sınıflandırmışlardır(Daft, 1991:79). Bu sınıflandırmada çevrenin belirsizliği, risk ve çevreden alınan geri besleme gibi iki stratejik faktör temel belirleyici olmuştur. Bu faktörlere bağlı olarak tanımlanan kültür tipleri ise, kabadayı – maço kültürü, sıkı çalış-iyi eğlen kültürü, firma üstüne bahse gir kültürü ve süreç kültürüdür.

- **Kabadayı- maço kültürü** alınan kararların riskinin yüksek olduğu ve çevreden geri beslemenin hızlı gerçekleştiği ortamlarda ortaya çıkmaktadır. Kararları alanlar, aldıkları kararların doğru ya da yanlış olduğu hakkında kısa sürede bilgi sahibi olurlar.

- **Sıkı çalış – iyi eğlen kültüründe** alınan kararların riski düşük ve geri besleme hızlıdır. Bu kültürde yöneticiler az sayıda büyük kararlardan ziyade, çok sayıda küçük kararlar alırlar. Böylece büyük riskler üstlenilmez ve kararların doğruluğu ya da yanlışlığı hakkında hemen bilgi sahibi olunur.

- **İşletme üzerine bahse gir kültürünün** temel özelliği, alınan kararların riskinin yüksek ve geri beslemenin yavaş olması oluşturur. Geri beslemenin yavaş olması, alınan kararların doğruluğunun ya da yanlışlığının öğrenilmesinin uzun zaman almasına yol açar.

- **Süreç kültüründe** alınan kararların riski düşük, geri besleme yavaştır. Yapılan işlerin etkinliği konusunda geri besleme yok denecek kadar azdır.

### 1.1.10.3. Handy'e Göre Örgüt Kültürü

**Handy**'de örgütlerin yapılarını ve yönetim biçimlerini dikkate alarak örgüt kültürlerini 4'lü olarak sınıflandırmıştır. Bunlar; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve kişi kültürüdür(Handy, 1976:178). Handy bu sınıflandırmayı yaparken kültür tiplerini Eski Yunan'dan esinlenerek örneklendirmiştir.

- **Güç kültüründe** lider, Eski Yunan'da tanrılar tanrısı Zeus gibi çok güçlüdür ve örgüt onun etkisi altındadır, kural ve bürokrasi azdır. Değişen çevreye ve ortaya çıkan fırsatlara çabuk uyum sağlayan esnek bir örgüt yapısı vardır.

- **Rol kültürünün** temelinde mantık ve rasyonelliğin bulunduğu bir bürokrasi söz konusudur. İşletmenin finans, üretim, satınalma gibi fonksiyonel bölümleri üst yönetim tarafından kontrol ve koordine edilir. Dış çevreye uyum sağlayacak, değişim ihtiyacını zamanında algılayacak esnek bir yapı yoktur.

• **Görev kültürü** bir iş ya da proje odaklıdır. Örgüt yapısal olarak matris organizasyon niteliğindedir. Bireysel çabalar yerine takım çalışması ön plandadır. Projelerin başarılı bir şekilde bitirilmesi için uygun kaynaklar uygun insanlarla bir araya getirilmektedir.

• **Kişi kültüründe** birey ön plandadır ve bu sıkça rastlanılmayan bir kültür tipidir. Çoğu zaman belli meslek sahibi bireyler(avukat, doktor) ofis, kırtasiye ve diğer masrafları paylaşmak için bir araya gelirler ve kişi kültürüne dayanan bir yapı oluştururlar.

#### 1.1.10.4. Cameron ve Freeman'a Göre Örgüt Kültürü

**Cameron ve Freeman**, başta Quinn ve McGrath olmak üzere birkaç araştırmacının çalışmalarını birleştirmek suretiyle örgütsel başarı ve etkinlik ile örgüt kültürü arasındaki etkileşim ve ilişkiyi temel alan 4'lü bir sınıflandırma yapmışlardır: pazar, adokrazi(adhoacracy), klan ve hiyerarşi kültürleri(Lund, 2003:221).

• **Pazar kültüründe** örgüt; rekabet avantajını, pazar hâkimiyetini ve amaca ulaşmayı ön planda tutmaktadır. Liderler kararlı ve başarıya odaklanmıştır.

• **Adokrazi kültüründe** yönetim; girişimcilğe, esnekliğe, yaratıcılığa ve çevreye uyum sağlamaya büyük önem vermektedir. Bu doğrultuda liderler için girişimcilik, yenilikçilik ve risk alma önemli olup, yeni pazarlar bulma ve büyüme öncelik taşımaktadır.

• **Klan kültüründe**; birbirine bağlılık, katılımcılık, takım çalışması ve aile olma duygusu belirleyici olmaktadır. Liderler "babacan" tavırlı olup, sadakat ve geleneklere bağlılık önemli bir yer tutmaktadır.

• **Hiyerarşi kültüründe**; düzene, kurallara, yönetmeliklere ve istikrara büyük önem verilmektedir. Liderler düzenleyici ve yönlendirici bir rol oynamaktadır.

#### 1.1.10.5. Kono'ya Göre Örgüt Kültürü

**Kono** örgüt kültürünü lider ve yeniliğe göre; dinamik kültür, lideri izleme ve dinamik kültür, bürokratik kültür, hareketsiz kültür ve güçlü lider ile hareketsiz kültür şeklinde 5'li olarak sınıflandırmıştır(Vural ve Akıncı, 2003b: 83):

• **Dinamik kültürde** bireyler için yenilikler önemlidir ve genel değerleri paylaşırlar. İşletmenin amaçları çalışanlara açıkça anlatılmış ve çalışanlar işlerini neden yaptıklarını bilmektedirler.

• **Lideri izleme ve dinamik kültürün** en belirgin özelliği çalışanların genellikle işletmenin kurucusu olan güçlü bir lideri izlemeleridir. Üst yönetimden gelen fikir ve bilgiler önemlidir ve lidere güven tamdır.

• **Bürokratik kültüre** sahip olan işletmelerde kurallar, standartlar, prosedürler çok olup, çalışanların davranışlarını bunlar belirlemektedir.

- **Hareketsiz kültür** değişime açık olmayıp, yeni düşünce üretmezler; çalışanlar eski davranış kalıplarını tekrarlama eğilimindedirler.

- **Güçlü lider ve hareketsiz kültür** tipinde üst yönetim demokrat değil otokrattır. Alınan yanlış kararlara ve emirlere uymak zorunda kalan çalışanlar girişimciliklerini kaybederler.

#### 1.1.10.6. Byars'a Göre Örgüt Kültürü

**Byars** insanları katılımcı ve katılımcı olmayan; faaliyetleri ise, tepkisel ve sezgisel olarak gruplandırarak, örgüt kültürlerini bu özelliklere göre 4'lü olarak (etkileşen kültür, bütünleşik kültür, müteşebbis kültür ve sistematik kültür) sınıflandırmıştır(Eren, 2004:171):

- **Etkileşen kültürde** insanlar katılımcı, faaliyetler ise tepkisel olarak sınıflandırılmıştır. Bu kültür çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya dönüktür; önemli olan ihtiyaçları gidermek için en iyi hizmeti vermektir.

- **Bütünleşik kültürde** insanlar katılımcı ve faaliyetler ise etkisel olarak gruplandırılmış olup, çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bu da, yeni ürünler ve hizmetler geliştirilerek gerçekleştirilir.

- **Müteşebbis kültürde** insanlar katılımcı olmayan ve faaliyetler de etkisel olarak gruplandırılmıştır. Bu, bireysellik yönü ağır basan bir kültür tipidir.

- **Sistematik kültürde** insanlar katılımcı olmayan ve faaliyetler de tepkisel olarak gruplandırılmıştır. Bu kültürde önceden belirlenmiş politika ve prosedürlerin uygulanması önemlidir.

#### 1.1.10.7. Miles ve Snow'a Göre Örgüt Kültürü

**Miles** ve **Snow** örgüt kültürlerini örgütlerin sahip oldukları gelenek ve alışkanlıklarına göre 4'lü olarak sınıflandırmıştır(Eren, 2004:156-158):

- **Koruyucu kültürün** hakim olduğu işletmeler muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle bu kültüre sahip işletmeler riski düşük ve güvenli pazarlarda faaliyette bulunmayı tercih ederler; geniş veya büyük pazarlar ve çok sayıda müşteri yerine, mevcut faaliyetlerin etkinliğini iyileştirme ve geliştirmeye daha çok önem verirler.

- **Geliştirici kültürün** en temel özelliği yenilikçiliktir. Bu kültüre sahip işletmeler ve onların yöneticileri yeni ürünler geliştirmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedir; risk almaktan kaçınmazlar.

- **Analizci kültürün** temelinde denge ve değişim kavramları yer almaktadır. Denge ile biçimsel yapılar oluşturulur ve mevcut faaliyetlerin etkinliği araştırılır. Değişimle ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek onların davranışları gözlenerek temkinli stratejiler geliştirilir.

- **Tepki verici kültürün** en belirgin özelliği, bu kültüre sahip işletmelerde değişimin rakiplerden ve çevreden gelen baskılar neticesinde gerçekleşmesidir. Değişim ancak "bıçak kemiğe dayanınca" yapılır.



Yukarıda açıklanan örgüt kültürlerinin değişik tipleri ve bunları tiplere ayırmada kullanılan temel belirleyici özellikler Tablo 4 de özetlenmiştir.

**Tablo 4:Farklı Kriterlere Göre Örgüt Kültürü Tipleri**

Örgüt Kültürleri	Temel Belirleyici Özellikler	Yazarlar
<b>Baskın olan örgüt kişiliğine göre:</b>		
Kontrol Kültürü	Tecrübe esaslı bilgi ve gerçekleri kontrol edici ve baskın davranış	Schneider
İşbirliği kültürü	Takım çalışması, örgütsel bağlılık ve sinerji	
Rekabet kültürü	Entelektüel ve teknik becerileri teşvik, başarı, bilgi, yaratıcılık ve uzmanlık	
Yetiştirme kültürü	Bireylerin çok çalışması ve bunda kurucuların rolü	
<b>Çevrenin belirsizliği, alınan kararların riski ve geri beslemeye göre:</b>		
Sert adam-maço kültürü	Alınan kararların riski yüksek, hızlı geri besleme	Deal ve Kennedy
Sıkı çalış-iyi eğlen kültürü	Alınan kararların riski düşük, hızlı geri besleme	
İşletme üstüne bahse gir kültürü	Alınan kararların riski yüksek, yavaş geri besleme	
Süreç kültürü	Alınan kararları riski düşük, yavaş geri besleme	
<b>Yönetim biçimlerine göre:</b>		
Güç kültürü	Güçlü lider, esnek örgüt yapısı	Handy
Rol kültürü	Mantık ve rasyonellik temelli bürokrasi. Açık iş tanımları	
Görev kültürü	İş ya da proje odaklı. Takım çalışması	
Kişî kültürü	Birey ön planda. Belli meslek sahipleri sabit masrafları azaltmak için bir araya geliyor	
<b>Başarı ve etkinliğe göre:</b>		
Pazar kültürü	Pazar hakimiyeti, rekabet üstünlüğü, amaca ulaşma ve başarıya odaklanma	Cameron ve Freeman
Adokrazi kültürü	Girişimcilik, yaratıcılık, esneklik ve çevreye uyum, yenilik ve risk alma. Büyüme ve yeni pazarlar bulma	
Klan kültürü	Fikir birliği, katılım, takım çalışması, aile duygusuna sahip olma, sadakat ve geleneklere bağlılık	
Hiyerarşi kültürü	Düzen, kurallar, yönetmelikler, istikrar ve yönlendirme	
<b>Lider ve yeniliğe göre:</b>		
Dinamik kültür	Yenilik temel belirleyici. Açık işletme amaçları	Toyo Hiro Kono
Lideri izleme ve dinamik kültür	Lidere güven tam, çalışanların lideri izlemesi	
Bürokratik kültür	Kurallar, standartlar ve prosedürler.	
Hareketsiz kültür	Çalışanların eski davranış kalıpları, değişime kapalı	
Güçlü lider ve hareketsiz kültür	Otokrat lidere itaat	
<b>İnsanların katılımı ve faaliyetlerin niteliğine göre:</b>		
Etkileşen kültür	İnsanlar katılımcı, faaliyetler tepkisel, çalışan ve müşterilere en iyi hizmeti verme	Byars
Bütünleşik kültür	İnsanlar katılımcı, faaliyetler etkisel, çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yönelik	
Müteşebbis kültür	İnsanlar katılımcı değil, faaliyetler etkisel, bireysellik ön planda	
Sistematik kültür	İnsanlar katılımcı değil, faaliyetler tepkisel. Önceden belirlenmiş politika ve prosedürlerin uygulanması, yürütülmesi	
<b>Gelenek ve alışkanlıklara göre:</b>		
Koruyucu kültür	Muhafazakâr inanç ve değerler. Riski düşük ve güvenli pazarlarda faaliyette bulunma tercihi	Miles ve Snow
Geliştirici kültür	Yenilikçilik, değişen ve dinamik ortamlarda faaliyette bulunma isteği.	
Analizci kültür	Denge ve değişim temelli	
Tepki verici kültür	Değişimin rakiplerden ve çevreden gelen baskılarla gerçekleştirilmekte	

## 1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI SÜRDÜRÜLMESİ VE DEĞİŞTİRİLMESİ

Bölümün bu ikinci kısmında önce örgüt kültürünün oluşturulması, sonra oluşturulan örgüt kültürünün sürdürülmesi daha sonra, örgüt kültürünün değiştirilmesi konuları incelenecek; son olarak da, kısaca, örgüt kültürünün ölçülmesi ile ilgili ampirik araştırmalar ele alınacaktır.

### 1.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşturulması

Örgütün kültürü bir anda oluşmaz, ama bir kez oluştuğunda da nadiren yok olur. Bir örgütün mevcut gelenekleri, görenekleri ve işleri yapmada izlediği genel yol, çoğunlukla daha önce ne yaptığına ve bu çabalarla gerçekleştirmiş olduğu başarının derecesine bağlıdır (Robbins, 1990c:531).

Bir işletmenin geçmişi ve tarihi, örgüt kültürünün belirlenmesinde ve oluşumunda önemli bir etkiye sahiptir. İşletmenin geçmişinde yaşanan olaylar, işletme ile ilgili olarak anlatılan hikâyeler, anılar, başarılar, deneyimler yeni işe başlayanlar için örgüt kültürünün öğrenilmesi açısından önem taşımaktadır. Geçmişte yaşanan olaylar, deneyimler yorumlanarak işletmede nelerin önemli, nelerin önemli olmadığı gösterilmektedir. İşletmenin tarihinde bahsedilen hikâyeler, olaylar, deneyimler genellikle kurucular ya da başarılı yöneticilerle ilgilidir. Ancak zaman zaman sıra dışı büyük başarılar elde etmiş olan sıradan çalışanlar da bunlara konu olabilmektedir (Okay, 2002b:235).

#### 1.2.1.1. Kültürün Oluşturulmasında Kurucunun Rolü

Örgüt kültürünün oluşturulmasında kurucuların büyük etkisi olmaktadır. Örgütü karakterize eden kurucular kendi vizyonlarını çalışanlarına empoze ederler. İşletmelerin vizyonunu gelecekte olmasını arzuladıkları konum ve durumlar oluşturmaktadır. Güçlü bir vizyon, insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirerek motive eder ve rehberlik görevi görür. İşletmenin vizyonu bir kez oluşturulduğunda stratejik yönetim süreci bu vizyona göre geliştirilecektir (Ülgen ve Mirza, 2004:69).

Örgüt kültürünün oluşumu üç aşamada gerçekleşebilir. İlk olarak, kurucular sadece kendileri gibi düşünen çalışanları işe alırlar ve onların işletmede kalmalarını sağlarlar. İkinci olarak bu çalışanları kendi düşünce ve duygularını telkin ederler. Son olarak da kurucuların davranışları, çalışanların temel inançları, değerleri ve varsayımları içselleştirmelerini sağlar. Böylece çalışanlar kurucuların davranışları doğrultusunda hareket etmeleri için cesaretlendirilir ve kurucular çalışanlara davranışlarıyla örnek olurlar. Örgüt başarılı olduğu zaman, kurucuların vizyonu başarının ana belirleyicisi olarak görülür. Böyle bir durumda kurucuların tüm kişilikleri örgüt kültürü içine tamamen yerleşmiş olur (Robbins, 1990d:531).

Örgütsel kültürün oluşturulmasında kurucuların eylemlerinin doğrudan ya da en azından dolaylı sonuçları olabilir. Bazen kurucular zayıf kültürler oluşturabilirler ki, bu durumda örgütün varlığını devam ettirebilmesi için gerekli güçlü kültürlerin tohumlarını

atacak yeni bir yöneticinin örgüte katılması gerekmektedir. Bu konuda IBM'in kurucusu Thomas Watson iyi bir örnek oluşturmaktadır. Watson CTR Corporation'ı devraldığında CTR bilgisayar ve kayıt ekipmanları üreten küçük bir işletme idi. Watson'ın hâkim kişiliğiyle ve işletmede yaptığı değişikliklerle oluşturduğu kültür, IBM'i dünyanın en büyük ve en iyi işletmelerinden biri haline getirmiştir(Luthans, 1995:501).

Gruplar ve örgütler tesadüfen ya da kendiliğinden oluşmazlar, genellikle oluşturulurlar. Zira kişilerin tek başlarına yapmaları mümkün olmayan bazı şeyleri başarabilmek için insanların eylemlerinin nasıl düzenleneceğini görebilmek için birileri liderliği üstlenir. Bir örgüt içinde kültürün şekillenmesi süreci bir grubu oluşturmakla başlar. Her işletmenin geçmişi bir şekilde diğerlerinden farklı olacaktır. Fakat sürecin temel aşamaları fonksiyonel olarak benzerlik gösterir ve şöyle sıralanabilir(Schein, 1996d:16):

- Tek bir kişi (kurucu) yeni bir girişim fikrine sahiptir.
- Kurucu tarafından, ortaya konan bu fikir gerçekleşebilir ve bazı riskleri almaya değerdir ve bu fikrin doğruluğu konusunda varılan fikir birliğine dayalı olarak kurucu grup oluşturulur.
- Kurucu grup örgütü oluşturmak için uyumlaştırılmış bir çabayla çalışmaya başlar.
- Diğerleri, kurucu ya da grubun düşünceleri doğrultusunda gruba dahil edilirler. Böylece grup, fonksiyonlarını yerine getirir, tarihini oluşturur ve kültürü geliştirmeye başlar.

Bir örgütün kurucusu ve onun kültürel değer ve inançlarının, bir örgütün kültür ve normları üzerinde ve bir işletme içinde gelişen hikâyeler, efsaneler, mitler üzerinde önemli etkisi vardır. Kurucular kültürün gelişeceği yolun şartlarını hazırlarlar; zira örgütsel değerleri oluştururlar ve yeni bir örgütün üyelerini işe alırlar. Muhtemelen örgütün kurucuları, değerleri ve ilgi alanları kendilerine benzeyen insanları seçeceklerdir. Kurucunun değerleri ile uyum sağlayan bu insanlar örgüt için daha cazip olacaktır. Böylece örgüt kültürü zaman içinde gelişecektir(George and Jones, 2002:533).

#### **1.2.1.2. Kültürlerin Örgütlere Yerleştirilmesi**

Bir örgütün başlangıçtaki kültürü kurucunun felsefesinin gelişmiş halidir. Örneğin, kurucusu başarı odaklı olan bir örgütte başarı kültürünün oluşması olasıdır. Zamanla orijinal kültür ya olduğu gibi yerleştirilir ya da işletmenin çevresine uyum sağlaması için değiştirilir(Kreitner and Kinicki, 2001a:82).

Örgütsel davranış konusunun en önemli uzmanlarından biri olan Schein, kültürün örgütlere yerleştirilmesinin bir öğretim sürecini içermekte olduğunu ileri sürmektedir. Örgüt üyelerinin birbirlerine öncelikli değerleri, inançları, beklentileri ve davranışları öğrettikleri bu süreç, aşağıdaki mekanizmalardan biri ya da birkaçı kullanılarak başarılmaktadır(Schein, 1996e: 22):

• **İşe yerleştirme, seçim ve sosyalleştirmede kullanılan malzeme ve örgütsel felsefe, misyon, vizyon ve değerlerin yazılı kurallar olarak açıklanması.** Örneğin, American Express işletmesi, işletmenin 6 değeri ile ilgili bir liste yayınlamış ve bu değerler sosyalleştirme sürecinde tüm yeni çalışanlara bildirilmiştir: müşterilerin çıkarlarına öncelik vermek, her şeyde kalite için sürekli çaba göstermek, insanlara saygılı davranmak, bütünlüğün en yüksek standartlarını yansıtacak şekilde davranmak, takım çalışmasını teşvik etmek, çalışanlar olarak toplumda iyi vatandaşlar olmak.

• **Fiziksel alanların tasarımı, iş çevreleri ve binalar.** Yeni alternatif iş yerleri tasarımlarına “otel işyeri tasarımı” örnek verilebilir. Böyle bir tasarımda iş yerleri “otel” mantığı ile döşenir, donatılır ve ofis hizmetleri ile desteklenir. Çalışanların kişisel kullanımına sunulmuş dolaplar, bilgisayarlar, telefonlar vardır. Fakat otel işyerleri kalıcı olarak verilmek yerine, müşterilere, saatlik, günlük veya haftalık olarak tahsis edilmektedir. Ayrıca bir kapı görevlisi de çalışanlara seyahat ve lojistik destek sağlayabilir. En gelişmiş şekli ile otel işyeri, elektronik olarak saklanan, canlandırılan ve kullanan gelmeden az önce masa üzerine yerleştirilen ve ayrılır ayrılmaz kaldırılan bireyin kişisel fotoğrafları, hatıra eşyaları ile kişilere göre uyarlanır. Bu yeni alternatif işyeri, değişen pazar koşullarına göre uyarlanabilir ve esnek olma ihtiyacı ile oluşur. AT&T ve IBM gibi işletmeler de çeşitli alternatif iş yeri düzenlemeleri ile önemli ölçüde maliyetlerde tasarruf sağlamışlardır.

### 1.2.2. Örgüt Kültürünün Sürdürülmesi

Kültür bir kez yerleştiğinde, örgüt içinde onu korumak için çalışanlara benzer örnekler verilir. Örneğin, insan kaynakları uygulamaları örgüt kültürünü kuvvetlendirir; çalışanların seçimi, performans değerlendirme kriterleri, eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetleri ve terfi prosedürleri onların kültüre uyumunu güvenceye alır. Bunu destekleyenler ödüllendirilirken, bunu zorlayanlar (işten atılmaya kadar) cezalandırılır. Kültürün devam ettirilmesinde özellikle üç temel unsur (**çalışan seçimi, üst yönetim ve sosyalleştirme**)önemli rol oynar (Robbins, 1990e: 531):

#### 1.2.2.1. Çalışanların Seçimi

Seçim sürecinin en önemli amacı, örgüt içinde görevlerini başarıyla yapmalarını sağlayacak yeterli bilgi, uzmanlık (beceri) ve yeteneklere sahip olan bireylerin belirlenip işe alınmasıdır. Doğal olarak belirli bir işin gerekliliğine sahip birden fazla aday belirlenir. Bu noktaya gelindiğinde, adaylardan hangisinin örgüte daha iyi uyum sağlayacağı konusunda nihai kararı ilgili kişiler verir. Doğru seçimi yapma girişimi, işletme değerlerine uyumlu değerlere sahip kişilerin işe alınması sonucunu doğurur. Ayrıca seçim süreci başvuranlara örgüt hakkında bilgi sahibi olma imkânı tanır; adaylar örgüt hakkında bilgi sahibi olurlar ve kendilerine ait değerler ile örgütsel değerler arasında büyük ve önemli bir fark ve çelişki olduğunu görürlerse adaylıktan çekilirler.

#### 1.2.2.2. Üst Yönetim

Üst yönetimin eylemleri de örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Üst yönetimin ne söylediği ve nasıl davrandığını yansıtacak biçimde oluşturduğu normlar örgüt kültüründe önemli bir

rol oynar. Bu normlar, risk alma, çalışanlara ne oranda serbestlik tanınacağı, uygun kıyafetin ne olduğu, ücret artışları, terfiler, ödüller gibi konularda konulabilir.

Üst yönetimin bakış açısı ve değerleri bütün olarak işletme üzerinde büyük bir etkiye sahip olup örgüt kültürünün belirleyicisi olmaktadır. Üst yönetim kişisel davranışları ve oluşturduğu resmi sistemler aracılığıyla varsayım ve bakış açılarını ortaya koyar. Üst yönetimin ne dediği, nerede zaman harcadığı, neyi ödüllendirdiği, raporlama ve değerlendirme sistemleri kültürün ortaya konulmasında önemli bir rol oynamaktadır(Wilkins, 1983:36).

### 1.2.2.3. Sosyalleştirme

Bir örgüt, çalışan seçimi ve işe almada ne kadar başarılı olursa olsun, yeni çalışanlar hemen örgütün kültürel değerlerine tam olarak uyum sağlayamazlar. Burada belki de en önemli husus şudur: yeni çalışanlar örgütün kültürüne aşina olmadıkları için, muhtemelen yerleşik inanç ve adetleri bozma potansiyeline sahiptirler. Örgüt bu nedenle, işe yeni girenlerin örgüt kültürünü benimsemesine yardımcı olur. Bu uyum sürecine “**sosyalleştirme**” adı verilmektedir(Robbins, 1990f:532).

Sosyalleştirme üç aşamadan oluşan bir süreç olarak ele alınabilir (**geliş öncesi, karşılaşma ve değişim /metamorfoz**)(Robbins, 1990g:533):

Sosyalleştirme sürecinin ilk aşaması olan geliş öncesi, yeni üyenin örgüte girmeden önce karşılaştığı öğrenim sürecini kapsamaktadır. İkinci aşama olan karşılaşmada, yeni çalışan örgütün gerçekten nasıl olduğunu öğrenir ve beklentileri ile gerçeğin farklı olabileceğini görür. Üçüncü aşama metamorfoz ise, nispeten daha uzun sürer ve değişimin gerçekleştiği süreçtir. İşe yeni başlayan çalışan işin gereği olan becerileri kazanmaya, yeni işinde başarılı olmaya ve grup veya örgüt değerlerine uyum sağlamaya çalışır. Bu üç aşamalı süreç çalışanın verimliliğinde, örgüt hedeflerine bağlılığında ve örgütte kalma konusunda nihai kararı vermesinde etkili olmaktadır. Sosyalleştirme sürecini ve verimlilik, bağlılık ve işte kalıp kalmama şeklindeki çıktıları gösteren sosyalleştirme modeli Tablo 5’ de görülmektedir.

**Tablo 5:Sosyalleştirme Modeli**

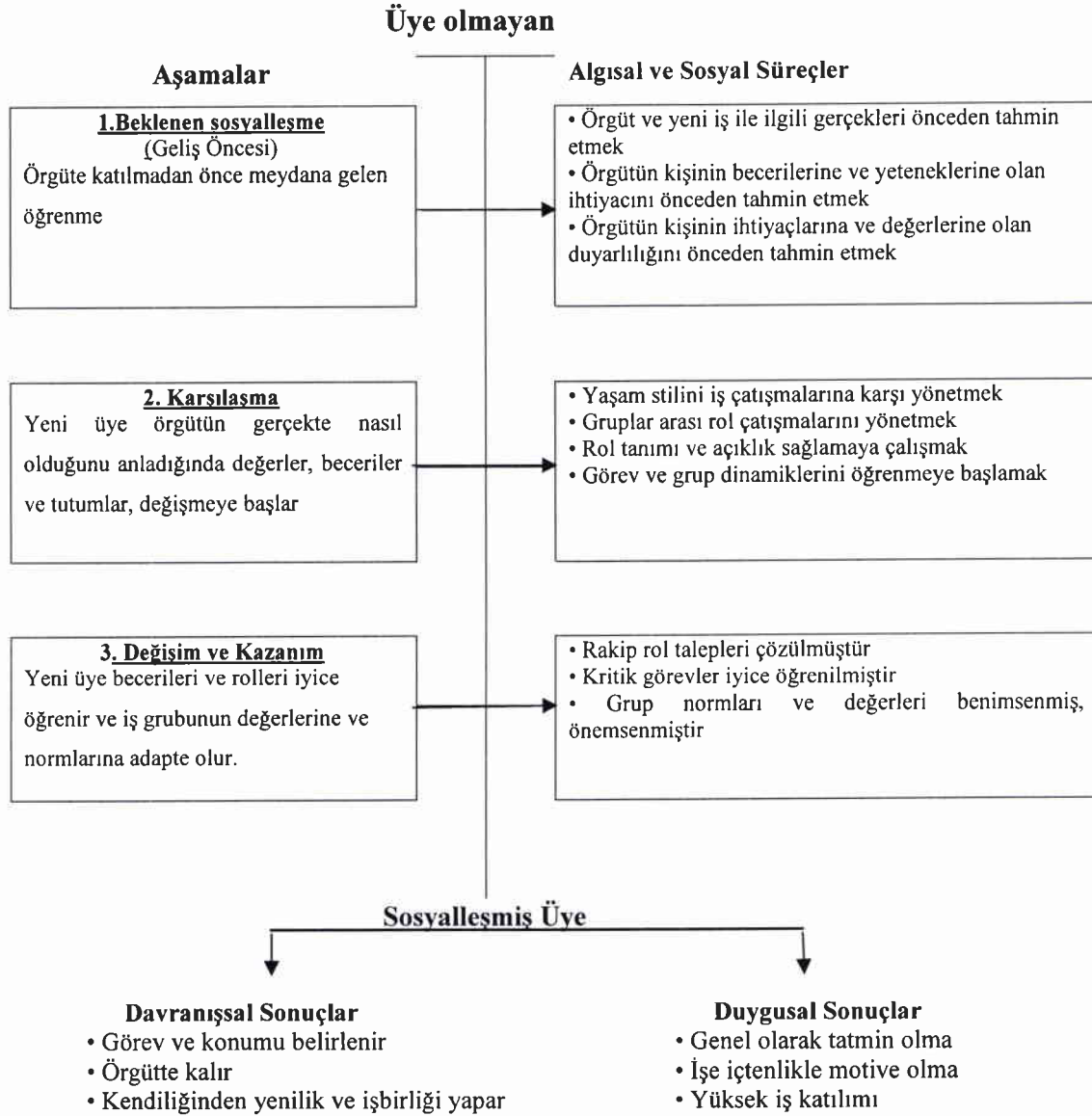
Sosyalleştirme Süreci	Çıktılar
Geliş öncesi → Karşılaşma → Değişim → →	→Verimlilik →Bağlılık →İşten Ayrılma

(Kaynak: Stephen P.Robbins, **Organizational Behavior** 10 th. Edition, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 2003, p.533).

Daniel Feldman, temelde Van Manen ve Schein modeli doğrultusunda sosyalleştirme sürecinde her bir aşamanın **algısal ve sosyal** süreçler içerdiğini belirten farklı bir model öne sürmüştür(Kreitner and Kinicki, 2001b:84). Feldman modelinde aynı zamanda, bir bireyin ne kadar iyi sosyalleştğine karar vermek için kullanılabilen **davranışsal** ve **duygusal** sonuçları da açıklamıştır.

Model, sosyalleştirme sürecine daha derin bir anlam kazandırmıştır. Sürecin üç aşamasını tamamlama süresi ise, bireysel farklılıklara ve durumun karmaşıklığına bağlı olarak birkaç haftadan birkaç yıla kadar değişebilmektedir. Bu model Tablo 6’da görülmektedir.

**Tablo 6: Algısal ve Sosyal Süreçleri İçeren Örgütsel Sosyalleştirme Modeli**



(Kaynak: D. C. Feldman, "The Multiple Socialization of Organizational Members", *Academy of Management Review*, Nisan 1981, pp. 309-18'den aktaran , Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Fifth Edition, New York, N.Y., The Mc Graw-Hill, 2001, p.85).

#### 1.2.2.3.1. Geliş Öncesi Aşaması

Örgütsel sosyalleştirme birey örgüte fiili olarak katılmadan önce başlar. Sosyalleşme bilgileri çok farklı kaynaklardan gelebilir; bunlar gerek resmi gerekse gayri resmi olsun, doğru veya yanlış, bireyin örgütsel gerçekleri önceden anlamasına yardımcı olmaktadır. İş, maaş ve terfiler hakkında gerçekçi olmayan beklentiler genellikle bu aşamada bireyi etkiler. Gerçekçi olmayan beklentilere sahip çalışanların gelecekte işlerinden ayrılma olasılığı daha yüksektir. Bu nedenle örgütler gerçekçi iş

ön görüşmeleri yapmak ve bunları kullanmak isterler. Böylece yeni üyelere işin hem olumlu hem olumsuz taraflarını göstererek gerçekçi bir fikir verirler. Bunlar, yazılı, görsel, işitsel şekillerde olabilir(Kreitner and Kinicki, 2001c: 84).

Sosyalleştirmede geliş öncesi aşaması, her bireyin belirli bir grup değerler, tavırlar ve beklentiler ile geldiğini tanımlamaktadır. Yapılan tanımlar hem yapılan işi hem de örgütü kapsar. Örneğin, birçok işde ve özellikle profesyonel çalışma hayatında, yeni üyeler eğitim sürecinde okulda önemli düzeyde sosyalleştirmeden geçmiş olacaklardır. İşletme okullarının önemli bir amacı, örneğin bu okuldaki öğrencilerinin davranış ve tutumlarını işletmelerin istediği biçimde sosyalleştirmektir. İşletme yöneticileri başarılı çalışanların kar etiğine değer verdiğine, sadakatine, çok çalışacağına ve başarı arzusuna sahip olduğuna inanıyorlar ise, işletme okulları dışında da daha önceden bu şablon içerisinde oluşmuş bireyleri işe alabilirler. Ancak geliş öncesi sosyalleşme belirli bir işin de ötesine geçmektedir. Seçim prosedürü çoğu kuruluşta potansiyel çalışanları örgütün geneli hakkında bilgilendirmek için kullanılmaktadır. Buna ek olarak, daha önce de belirtildiği gibi, seçim süreci aynı zamanda “doğru tip”in bulunması konusunda rol oynar. Keza, bireyin seçim sürecinde doğru yüzünü göstermesi onun örgüte ilk sırada girmesini sağlayan etkidir(Robbins, 1990h:533).

#### **1.2.2.3.2. Karşılaşma Aşaması**

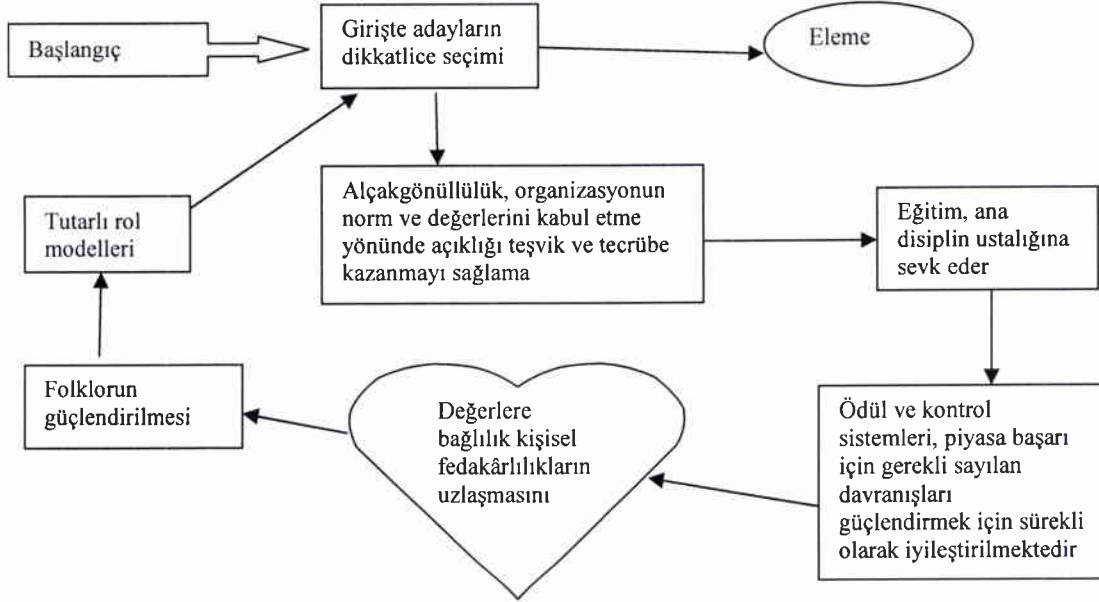
Karşılaşma aşaması işe alım sözleşmesi imzalandığında başlar, bu yeni gelenin bilinmeyen alana girdiğindeki şaşırma ve anlaşılma süresidir. Davranış bilim uzmanları, bu aşamada gerçek şokunun meydana gelebileceği konusunda uyarıda bulunurlar. Bu bağlamda bir örgütün üyesi olmak, en bilgili üyenin bile günlük düzenini alt-üst edecektir. Arkadaşlıklar, zaman, amaç, tavır, yeterlilik ve kişinin yakın ve uzak gelecekle ilgili beklentileri gibi konular aniden sorun haline gelir. İşeyeni başlayan hızlı bir şekilde, örgütte gözlemlendiği sayısız faaliyetleri açıklamak ve anlamlı kılmak için yorumlar oluşturmaya çalışır. İşletmeler karşılaşma aşamasında, çalışanları sosyalleştirmek için oryantasyon ve eğitim programları düzenlemektedirler. Bu aşamada bireyin iş ve diğer meseleler arasındaki her türlü çelişkiyi çözmesi gerekir. Örneğin, çalışma saatlerinin çok uzun olması, ailevi nedenler ve yükümlülüklerinden dolayı bireyin işi bırakmasını ve daha uygun bir iş bulmasını gerektirebilir(Kreitner and Kinicki, 2001d:86).

#### **1.2.2.3.3. Değişim Aşaması**

Yeni üyenin karşılaşma sürecinde önüne çıkan sorunları bir şekilde elemesi gerekir. Bu eleme değişimden geçerek gerçekleştiği için üçüncü aşamaya “değişim aşaması” denilir. Arzulanan değişimi gerçekleştirmek için çeşitli sosyalleştirme seçenekleri vardır. Bunları da, resmi-gayri resmi, bireysel-kolektif, belirli-değişken, sıralı-tesadüfi ve tayin edilme-mahrum edilme gibi farklı seçenekler oluşturur. Değişim sürecinin, yeni üyenin örgüt ve işi ile kendini rahat hissettiği zaman sona erdiği

söylenbilir. Zamanla yeni üye örgüt ve çalışma grubu normlarını benimsemiş ve bunları anlar, kabul eder hale gelmiştir. Artık yeni üye diğer çalışanlarca kabul edilir, ona güvenilir ve değer verilir; işini başarıyla yapacağına, sadece kendine ait görevleri değil ama kurallar ve prosedürlerden meydana gelen sistemi anladığına kanaat getirilir. Sonuçta yeni üye değerlendirileceğinin farkındadır ki, bu da işini ne kadar başarılı yaptığının ölçümüdür. Kendisinden bekleneni ve bir işin iyi yapılmasının kıstaslarını bilmektedir. Başarılı bir değişimin yeni işe başlayan çalışanın üretkenliği ve örgüte bağlılığı konusunda olumlu etki sağlaması gerekmektedir. Bu değişim aynı zamanda işten ayrılma oranını azaltıcı bir rol oynamalıdır(Robbins, 1990: 534).

Aşağıda açıklanan söz konusu alt aşamalar Şekil 4'te görülmektedir(Luthans, 1995a:506).



**Şekil 4:Örgütsel Kültürü Sosyalleştirme Aşamaları**

(Kaynak: Richard Pascale, "The Paradox of Corporate Culture: Reconciling Ourselves to Socialization", *The California Management Review*, Vol.27, No.2, Winter, 1985, p.38'den aktaran, Fred Luthans, *Organizational Behavior*, Seventh Edition, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 1995, p.506).

Örgütsel kültürün gelişmeye başlaması ile birlikte, temel değerlerin kabulünün gerçekleşmesine ve kültürün kendi kendisini sürdürmesine yardım edebilecek çok sayıda uygulama mevcuttur. Örgütsel kültürün sosyalleştirme süreci; girişte personelin seçimi, işe alım, işte ustalık, performansın ölçülmesi ve ödüllendirilmesi, önemli değerlere bağlılık, hikâyeler ve işletme folklorunu güçlendirme, tanınma ve terfi aşamalarını içeren bir başka yaklaşımla da ele alınıp açıklanmaktadır.

• **Girişte Personelin Seçimi.** Sosyalleştirme sürecinin ilk adımı olan girişte adaylar dikkatlice seçilir. Standart prosedürler kullanılarak, etkin performans sağlayacak spesifik özellikler aranır. Bu konuda eğitimli uzman adaylar ile görüşür, kişisel tarzları ve değerleri, örgüt yapısı ile uyuşmayan kişiler elenir. Gerçekçi bir kültür anlayışı olan kişilerin görüşmelerde daha iyi sonuç aldıkları konusunda kanıtlar bulunmaktadır.



• **İşe Alım.** İkinci adım uygun kişiler işe alındıktan sonra başlar. İş konusunda, yeni işe alınan kişiler özel olarak oluşturulan farklı deneyimlere tabi tutulur. Böylece, örgütün normları ile değerlerini sorgulayarak, bunları kabul edip etmeyeceklerine karar vermeleri sağlanır. Örneğin, güçlü kültürleri olan pek çok örgüt yeni işe alınan kişilere başa çıkabileceklerinden daha fazla iş verir. Bu tip deneyimlerle yeni işe alınan kişilerin savunmasız hale getirilmesi ve iş arkadaşlarına karşı daha duygusal yaklaşımları hedeflenmektedir. Böylece grubun bütünlüğü sağlanmaktadır.

• **İşte Ustalık.** İlk “kültürel şok” sona erdikten sonra bir sonraki adım, kişinin işteki ustalığıdır. Bu ise, kapsamlı ve dikkatlice güçlendirilmiş **alan deneyimleri** ile gerçekleştirilmektedir. Örneğin, Japon firmaları yeni çalışanlarını, yıllarca süren eğitim programlarına tabi tutarlar. Çalışan kariyer planında ilerledikçe, performansları değerlendirilir ve ilerlemeye bağlı olarak onlara ek sorumluluklar yüklenir. İşletmeler, bu kariyer planı için sık sık ve adım adım yaklaşımlar geliştirirler. Böylece personelin politik güç kullanarak ya da kısa yoldan hızla öne geçme çabaları önlenmektedir.

• **Performansın Ölçülmesi ve Ödüllendirilmesi.** Sosyalleştirme sürecinin bu aşamasında performansın ölçülmesi ve ödüllendirilmesi değerlendirilmektedir. Ödül ve performans sistemleri kapsamlı ve tutarlı olup rekabet temelli başarı ve örgütsel değerler için çok önemli olan “iş odaklı” nitelik taşırlar. Kültürel normların ihlal edilmesi durumunda ise, çalışanlara farklı biçimlerde cezalar da verilebilir. Örneğin, bireyin kariyer gelişimi yavaşlatılabilir.

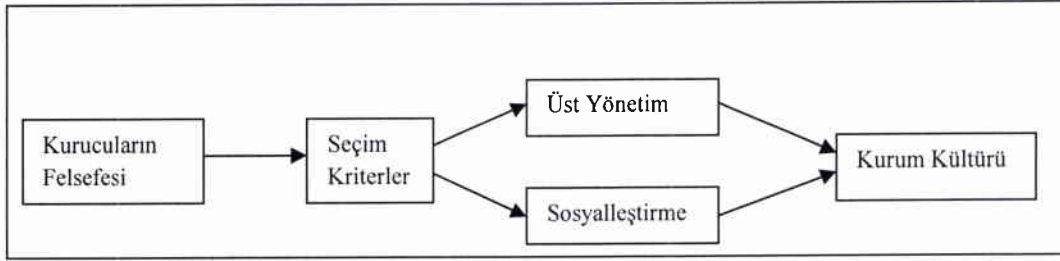
• **Önemli Değerlere Bağlılık.** Bu aşamada, örgütün en önemli değerlerine kuvvetli bir biçimde uyulmalıdır. Bu değerlerle özdeşleşme, çalışanların kişisel fedakârlılıklarının uzlaşması demektir. Böylece, çalışanlar söz konusu değerleri kabul etmeyi ve kendilerini incitecek hiçbir şeyi yapmama konusunda örgüte güven duymayı öğreneceklerdir. Ancak Pascal’ın belirttiği gibi, kişinin kendisini bir örgütün merhametine, eline bırakması gerçek maliyetler doğurmaktadır. Uzun çalışma saatleri, hafta sonları gibi fedakârlıkları yüksek insani değerlere bağlamak suretiyle, örneğin daha iyi ürünler veya hizmetler ile topluma hizmet verilmesi ile örgüt bu maliyetler ile başetmeye çalışır. Bu konuda Honda Motors güzel bir örnek teşkil etmektedir. Honda, Amerikalı teknik uzmanları aileleriyle birlikte almış ve onlara Honda kültürü öğretmiştir. Kuzey Amerika çalışma grubu 94 Accord tasarımına yardımcı olmak suretiyle milyonlarca dolarlık bir katkı yapmıştır; halen üretim Honda’nın Ohio tesislerinde kolaylıkla yapılmaktadır. Örneğin, Honda kültürünü daha yakından tanıyan Amerikalılar Japon tasarımcılar ile yaptıkları beyin fırtınasında, “zorlayıcı olmamayı”, “duygu göstermemeyi” ve “istenilen tasarım değişikliğini desteklemeyi” öğrenmişlerdir.

• **Hikâyeler ve Folklorü Güçlendirme.** Bu aşamada folklor güçlendirilmektedir. Folklor, örgütün işleri neden belli şekilde yaptığını açıklayan adetleri, alışkanlıkları kapsamaktadır. Folklorü güçlendirmek için özellikle hikâyeler canlı tutulmaya çalışılır. Folklorün en yaygın şekillerinden biri, işletmenin güçlendirmek istediği ahlaki değerler ile ilgili hikâyelerdir.

• **Tanınma ve Terfi.** Sosyalleştirme sürecinin son aşamasında işlerini iyi yapan ve örgütteki yeni insanlara rol modeli olacak bireylerin tanınması ve terfi ettirilmesi üzerinde durulur. Örgüt bu kişileri kazanan olarak göstermek suretiyle, diğer çalışanlarını bu iyi örnekleri izlemeye teşvik eder. Güçlü kültürü olan işletmelerde rol modelleri en güçlü eğitim programı olarak kabul edilmektedir.

Örgütün orijinal kültürü kurucunun felsefesi oluşturur kültür bu felsefeden çıkmaktadır. Söz konusu felsefe işe alımdaki kriterleri de ciddi biçimde etkilemektedir. Mevcut üst yönetimin eylemleri, kabul edilebilir davranışın “ne olduğu” ve “ne olmadığı” anlaşılmasında genel havayı belirler. Çalışanların ne şekilde sosyalleştirilecekleri ise, hem çalışanın değerlerinin örgüt değerleri ile uyumu, hem de üst yönetimin sosyalleştirme yöntemleri içinde yer alan seçeneklere ilişkin tercihlerine bağlı olarak değişiklik gösterecektir. Örgüt kültürünün oluşumu ve devam ettirilmesi Tablo 7’de ana hatlarıyla görülmektedir(Robbins, 1990i:535).

**Tablo 7: Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Devam Ettirilmesi**



(Kaynak: Stephen P.Robbins, **Organizational Behavior** 10 th. Edition, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 2003, p.535).

#### 1.2.2.4. Sosyalleştirmenin Yönetimi

Sosyalleştirmenin yönetimindeki başarıda üst yönetimin rolü büyüktür. Sosyalleştirmeden istenilen faydayı elde etmek için bazı stratejilerin izlenmesi gerekmektedir. Bu stratejiler; ilk işin önemli bir iş olmasını sağlamak, eğitim, etkili bir başarı değerlendirme sistemi, sosyalleşmeden sorumlu bir gözetmenin görevlendirilmesi ve etkili bir işe alıştırma programı tasarlama başlıkları altında incelenebilir(Demir, 2005:86):

• **İlk işin önemli bir iş olmasını sağlamak.** İşe yeni başlayanların işlerinde beklentilerine ulaşamamalarının ve iş gücü devrinin yüksek olmasının temel nedeninin çalışanlara ilk önce çok kolay ya da çok zor işlerin verilmesinden kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Bu nedenle yeni çalışanların iş tatminini arttırmak için onlara beklentilerine uygun, üzerinde denetim sahibi olmaktan, projelerin yönetim ve tamamlanmasından sorumlu olacakları işlerin verilmesi gerekmektedir.

• **Eğitim.** Örgütlerde eğitim programları yeni çalışanların istenilen nitelikleri kazanmaları için düzenlenir. Zamanla çalışanların beceri ve başarıları değerlendirilerek onları geliştirmek için daha

kapsamlı uzmanlık eğitim programları yapılır. Eğitime duyulan ihtiyaç, çalışanların görev ve sorumlulukları arttıkça buna paralel olarak artar.

- **Etkili bir başarı değerlendirme sistemi.** Başarı değerlendirmelerinin yararlı ve anlamlı olması için seçilen kriterlerin öznel olması yerine nesnel olması ve ölçülebilir nitelikleri taşıması gereklidir. Bu değerlendirmelerde yöneticiler kişisel yargılarını değil standartlara dayalı kriterleri kullanmalıdır.

- **Sosyalleştirmeden sorumlu bir gözetmenin görevlendirilmesi.** Konusunda uzman, bilgili bir gözetmen ya da rehber, sosyalleştirme sürecinin aşamalarını çok kolaylaştırabileceği gibi, bu süreci baltalayarak zorlaştırabilir. Gözetmenler yeni çalışanları eğitebilir, onları motive edebilir ve daha verimli çalışmalarını sağlayabilirler. Ayrıca rehberler yeni çalışanların çatışmalardan korunmalarında ve çatışmaların üstesinden gelmelerinde onlara yardımcı olabilirler.

- **Etkili bir işe alıştırma programı tasarlama.** İşe alıştırma programları genellikle yeni çalışanların endişelerini giderme, örgütün tanıtımı ve örgütsel bağlılığın yaratılması için tasarlanırlar. İşe alıştırma programları temelde yeni çalışanın planlı biçimde örgüt ve iş çevresine uyum sağlaması sürecidir. Bu süreçte yeni çalışanların örgüte, işletme politikalarına ve diğer çalışanlara yönelik olumlu tutumlar içinde olması sağlanır.

- **Yeni çalışanların yüksek moralli iş gruplarına yerleştirilmesi.** Sosyalleştirme süreci ile yeni çalışanların yeni değer ve inançları benimsemesi amaçlanmaktadır. Eğer örgütte ya da grupta çatışma varsa yeni çalışan bundan kaçınacak ve kendini güven altına almaya yönelecektir. Yeni değer ve inançların benimsenmesi büyük ölçüde yeni çalışanların iş arkadaşlarıyla iletişimi ile gerçekleşmektedir. Yeni çalışanın iş arkadaşlarıyla iletişimden kaçınması ise sosyalleştirme sürecinin amacının gerçekleşmesini önleyecektir(Can, 2002:352).

### 1.2.3. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi

Örgüt kültürü değişmez nitelikte değildir; iç ve dış çevre koşulları onu değişime zorlayabilir. Örgüt kültürünün değişimi genellikle iki şekilde olmaktadır. Söz konusu değişim bilinçli, planlı ve kontrollü olarak yapıldığı gibi, zamanla doğal süreç içinde kendiliğinden de gerçekleşmektedir. Bazen bir örgüt, kültürünün değiştirilmesi gerektiğini tespit eder. Örneğin, dış çevre büyük değişime uğramıştır ve örgütün oluşan yeni şartlara adapte olarak ayakta kalması gerekir.

#### 1.2.3.1. Örgüt Kültürünü Değiştirme Nedenleri

Eski kültürleri değiştirmek oldukça zordur; hatta bazen örgüt kültürünün başarı ile değiştirilemeyeceği dahi ifade edilir. Örgüt kültürünün değiştirilmesi konusunda ortaya çıkabilecek engeller şunlardır: kemikleşmiş iş yapma usulleri, takımlar, ilişkiler, roller ve geleneksel kültürü güçlendirmek için yapılan çalışmalardan oluşan yapılar. Ayrıca sendikalar, yönetim, hatta müşteriler bile mevcut kültürü destekleyebilir. Önemli engellere ve değişime dirence rağmen kültürler

yönetilebilir ve zaman içinde değiştirilebilir. Örgüt kültürünü değiştirmede kolaylık sağlayacak bazı çalışmalar yapılabilir: bir tür tarih duygusu geliştirme, birlik ruhu yaratma, üyeliği teşvik etme gibi. Ancak kültürünü değiştirme girişiminde bulunan örgütlerin köklerini bırakıp, “başarılı” ya da “harika” görülen işletmeleri körü körüne taklit etmemeye dikkat etmeleri gerekir(Luthans, 1995b:508).

• **Üst Yönetimin Davranışları ve Değişmesi.** Üst yönetimin davranışları örgütsel kültürle ilgili olarak pek çok şeyi açıklar; çünkü bu düzeydeki yöneticiler örgütün en göze çarpan üyeleridir. Bunlar arzu edilen ödüllendirmeleri, bütçe tahsislerini ve görevlendirmeleri yapan kişiler olarak algılanırlar. Bu nedenle de her ne kadar çalışanlar direkt olarak bağlı oldukları amirleri ve iş arkadaşları ile etkileşim içinde olurlar ve normal olarak çeşitli alt kültürlerin etkisinde bulunurlarsa da üst yönetimin perspektifleri ve değerleri örgütün bütünü üzerinde daha büyük etki potansiyeline sahiptir. Örgütün üst yönetimi değiştiğinde, örgüt kültürü de bu doğrultuda değişir(Wilkins, 1983a:35).

• **Dış Çevrenin Dinamizmi ve Değişmesi.** İşletmenin içinde faaliyette bulunduğu ortam dinamik bir nitelik gösteriyorsa dış çevreye uyum için kültürde değişiklik yapılması zorunluluğu ortaya çıkar. Çevre hızlı değişimden geçerken örgütün oturmuş kültürü artık uygun olmayabilir. Çevrede bir değişikliğe gereken cevabı vermeyen kültür bir külfet haline dönüşmekte ve değişime engel teşkil etmektedir. Çevresindeki değişime adapte olma girişimleri, kültür ve dış çevre uyumu çerçevesinde ele alındığında, geçmişte çok işe yarayan güçlü kültürlere sahip işletmelerin kültürleri, “her zamanki gibi iş” anlayışı etkisini yitirince, değişime engel bir hal almıştır. Bu durum da, işletmelerde kültürlerini değiştirme ve dış çevreye uyum sağlayacak yapıya dönüştürme zorunluluğunu doğurmuştur(Robbins, 1990j:529)

• **İşletmelerin Birleşmeleri ve Devirleri.** İşletmelerin birleşmeleri ve devirleri kültürel bir değişikliği zorunlu kılmaktadır. Devir ve birleşme kararları ortaya çıkacak sinerjiden yararlanmak için alınmakla birlikte, son yıllarda bu devir ve birleşmelerde kültürel uyum en önemli sorun, hatta endişe kaynağı haline gelmiştir. Devir işlemlerinde sadece maddi durum veya ürün yelpazesinin çekiciliği değil, örgütlerin kültürlerinin nasıl uyuşacağı da gündeme gelmiştir. Farklı kültürlere sahip işletmelerin, birleşmelerden sonra gerekli kültürel değişikliği yapmamaları ve kendi geçmiş kültürlerini koruma çabaları en önemli başarısızlık nedenlerinden birini oluşturmaktadır(Robbins, 1990k:529).

**Kilmann’a göre örgüt kültüründe değişime neden olan dört faktör vardır(Eren, 2004a: 171):**

- Örgüt kültürünün örgütün ana hedefini destekleyen bir nitelikte olmaması.
- Örgüt kültürünün örgütün başarısını itici bir güç olarak harekete geçirememesi durumu.
- Örgüt kültürü, örgütteki çıkar gruplarının çıkarlarıyla, işletme çıkarları arasında uzlaştırıcı ve uyum sağlayıcı olmadığı durumlar.

- Örgüt kültürünün örgüt üyelerine örgütün karmaşık ve zor sorunlarını ele almaya ve çözmeye yönlendirici, katılımcı bir ortam sağlamadığı durumlar.

Schein ise örgüt kültüründeki değişimleri işletmelerin hayat seyriindeki dönemlere paralel olarak ele almaktadır(Schein, 1986:271). İşletmelerin hayat seyri, pazarlama teorisindeki mamulün hayat seyri yaklaşımından esinlenerek **doğuş, büyüme, olgunluk ve gerileme** dönemlerine ayrılmaktadır.

- Schein'e göre, yeni kurulan işletmelerin başlangıç yıllarında kültürlerinin oluşturulmasında kurucu ve liderlerin büyük rolü vardır. Bu yıllarda örgüt kültürü kurucunun temel inanç, değer ve felsefesinin büyük etkisi altındadır. İşletmenin büyümeye başlamasıyla birlikte, kilit noktalara getirilen yeni yöneticiler aracılığıyla örgüt kültüründe değişim ortaya çıkmaktadır.

- Büyüme aşamasında ürün çeşitliliğinin artması ve pazarların genişlemesi söz konusudur. Büyüme dikey bütünleşme, coğrafi olarak yayılma ve genişleme, birleşme ve satın alma şekillerinde olabilir. Bölgelerarası farklılıklar, yeni satın alınan veya birleştirilen işletmelerde yeni alt kültürlerin oluşmasına yol açar. Örgüt kültüründe kültürel entegrasyon azalmakta, temel değerler ve varsayımlar kaybolmakta, bu durum da bir kimlik krizi yaratmaktadır. Kültürel değişim bu noktadan itibaren zorunlu hale gelmektedir. Artık planlı olarak kültürel değişim programları uygulanmaya başlanmalıdır.

- İşletmelerin olgunluk aşamasında örgütsel kültür yenilik, değişim ve yaratıcılığı kısıtlayıcı bir hal almaktadır. Örgüt kültürü üyelerin motivasyonlarını azaltıcı yönde bir rol oynamaya başlamaktadır. Örgüt kültürü artık sadece geçmiş başarıları koruyucu bir niteliğe bürünmekte ve değiştirme gereği ortaya çıkmaktadır. Ancak kültürel değişimde örgüt kültürünün bütün unsurlarının değiştirilmesi gerekmekte ve temel kültürel değerler korunmaktadır.

- İşletmelerin gerileme dönemine girmesiyle birlikte, satınalma, devir ve birleşmeler söz konusu olmaktadır. Bu durumda ise önemli konumlarda bulunan yöneticilerin yerine yenileri atanarak örgüt kültürünün topyekün değiştirilmesi gündeme gelmektedir. İşletmelerin hayat seyriine paralel olarak ele alınan örgüt kültürü, başlangıçta örgütler üzerinde büyüme ve gelişmeye dönük olarak olumlu bir etki yaparken, zamanla, kültür değişime, yeniliğe, yaratıcılığa engel olmakta ve örgütsel kültürün değişimi zorunlu hale gelmektedir.

Ayrıca işletmeler stratejilerinde büyük değişiklikler yaptıkları zaman örgüt kültürü ve seçilen strateji arasında tutarlılık sağlanması gerekmektedir. Stratejik değişikliklerin mamulün veya işletmenin hayat seyriinin farklı dönemlerine geçildiği zamanlarda özellikle örgüt kültürlerinin hassas bir şekilde hesaba katılarak ve dikkate alınması gerekmektedir(Deshpande and Parasuraman,1986:37).

### 1.2.3.2. Örgüt Kültürünü Değiştirme Süreci

Örgüt kültürünün değiştirilmesi süreci az çok farklı şekillerde aşamalara ayırmak suretiyle incelenmiştir. L. Mallak bu süreci beş aşamada incelerken, Kilmann yine beş aşamada, ama farklı bir

süreç olarak ele almaktadır. Mallak'a göre, bir örgüt kültürünün analiz edilmesi ve değiştirilmesi süreci yapısal bir yaklaşımı gerektirir. Bu yapısal yaklaşımda; önce, kültür titizlikle analiz edilerek kültürel unsurların envanteri çıkarılır; temel değerler belirlenir, kültür boşlukları belirlenir; adetler korunarak değerler değiştirilir ve değişimin gerçekleşmesi için gereken zaman tanınır(Mallak, 2001a:43).

• **Kültürel Unsurların Envanterinin Çıkarılması.** Kültürün örgütte nasıl çalıştığının ortaya çıkarılması ve anlaşılması için kültürün unsurlarının bir envanterinin çıkartılması bir temel sağlamaktadır. Envanter çıkarma işleminde, tüm kültürel unsurların örgütün daha ilk taranmasında belirlenmesi gerekmez. Bunun yerine çalışanların çoğunluğunun doğrudan ilgili olduğu açık olan birkaç unsura yoğunlaşılabilir. Kültürün karmaşıklığı nedeniyle envanterin çıkarılmasında farklı yöntemler kullanılabilir: listeleme, beyin fırtınası yapma ve ilişki diyagramı oluşturma.

• **Temel Değerlerin Belirlenmesi.** Bu aşamada, belirlenmiş olan kültürel unsurlar tarafından iletilen ve desteklenen temel değerlerin belirlenmesi yoluna gidilir. Söz konusu değerler burada bir sonuç durumun diğerine tercih edilmesidir. Örneğin, A, iyi bir iş/aile dengesi değeri, B ise işveren için uzun saatler çalışma değeri olsun. A değeri sizin için önemliyse, bu sizin muhtemelen işvereniniz için uzun saatler boyunca çalışmayacağınız anlamına gelmektedir. Burada A değeri, B değerine tercih edilmiştir. Böyle farklı değerler güncel iş hayatında karşılıklarını bulmaktadır. Burada önemli olan kültürün örgütler için önemli olan değerleri nasıl yansıttığını ve güçlendirdiğini göstermektir. Örgütler için önemli olan değerlerin bilinçli bir şekilde belirlenmesi ve iş uygulamalarına, ödüllendirme sistemlerine ve işlerin nasıl yapılması gerektiğine entegre edilmesi gereklidir.

• **Kültür Boşluklarının Belirlenmesi.** Örgütlerde mevcut kültür formlarının güçlendirdiği değerler ile güçlendirilmesi gereken değerler arasında var olan boşluklara dikkat edilmelidir. Örneğin, 1.100 kişinin çalıştığı ve geleneksel dikey hiyerarşik bir yapının bulunduğu bir kamu kuruluşu, takım çalışmasına dayalı bir yapıya geçmekte iken, hala “ayın personeli” uygulamasını sürdürüyordu. Oysa böyle bir bireysel ödüllendirme, takım çalışması anlayışıyla hareket etmek isteyen bir örgüt yapısıyla uyuşmamaktadır. Kültür ve ödül sisteminin istenen değişimi motive edebilmesi için, ödüller ve teşviklerin grup ya da takım düzeyinde olacak şekilde değiştirilmesi gereklidir.

• **Adetlerin Muhafaza Edilerek, Değerlerin Değiştirilmesi.** Kültür değişimini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek için yapılacak değişikliklerden biri de, bir değeri daha çok arzu edilen diğer bir değere dönüştürmektir. Örneğin ödül törenleri çok sayıda örgütün hedeflerindedir. Tipik ödül programları, sevkiyat terminine uyulmasını, kritik bir sorunun çözülmesi için gösterilen kahramanca çabaları, bir teklifin tamamlanması için geç saatlere kadar çalışma gibi başarıları içermekte, bunları ödüllendirmektedir. Oysa her geçen gün işletmeler yeni üretim, planlama, pazarlama, yönetim alanlarında yeni teknikler öğrenmekte ve uygulamaktadırlar. Ödüllerin eski değerleri yansıtmaya devam etmesi çalışanların eski davranışlarını sürdürmesine neden olmaktadır.

Ancak ödülleri yeni değerleri vurgulayacak şekilde değiştirmek ve bu değişikliklerin çalışanlara önceden anlatılması gerekmektedir. Böylece kültür değişikliği için sağlam bir temel oluşturulacak ve değişimin personelin günlük yaşantısında ne anlama geldiği hakkında bir diyalog ortamı sağlanmış olacaktır.

- **Değişimin Gerçekleşmesi İçin Gereken Zamanın Tanınması.** Kültür değişimi uygulamaya konulduğunda etkilerinin sistemde hissedilebilmesi için bir süre beklenmesi gerekir. Bir sonraki üç aylık dönem içinde yeni bir kültür sahibi olmak mümkün olmayabilir. Büyük çaplı bir kültür değişimi birkaç yılı bulabilir. Sistemin zorlanmasıyla bu süreç hızlandırılabilir; ancak bu zorlama arzu edilen bir sonucu ortaya çıkarmayabilir.

Mevcut işgücü, kültür değişiminin içinde gerçekleşeceği ana alandır. Bireysel değer gruplarının nispeten değişmez olmasına karşın, değerleri tamamen değiştirmekten ziyade, değerlerin önceliğini değiştiren yaklaşımlar benimsenerek, değerlerdeki değişimleri bireysel düzeyde elde etmek daha olasıdır. Bu değerler daha sonra örgüt düzeyinde kültürel değişimlere dönüşürler. Kültür değişimi başladıktan sonra değişim dikkatli bir şekilde takip edilerek yönetilmelidir. Etkin bir kültür değişiminin, örgütü istenen kültüre doğru taşımak için dikkatlice düşünülmüş kısa vadeli faaliyetlerde bulunulmasını gerektiren uzun vadeli bir süreç olduğu unutulmamalıdır(Mallak, 2001b:43).

Kilmann da, örgüt kültürünün değiştirilmesini aşağıda görüldüğü şekilde beş aşamalı bir süreç olarak ele almaktadır: gerçek normların ortaya çıkarılması, yeni beklenti ve talimatların verilmesi, yeni normların oluşturulması, kültür boşluklarının belirlenmesi ve kültür boşluklarının doldurulması(Eren, 2004b: 171).

- **Gerçek Normların Ortaya Çıkarılması.** Örgüt üyelerinden tutum ve davranışlarını yönlendiren bazı inanç, değer, standart ve varsayımları yazmaları istenir.

- **Yeni Beklenti ve Talimatların Verilmesi.** Örgüt üyelerinden örgütün nereye gitmesi gerektiği ve hangi tip davranışların doğru olacağı konusunu tartışmaları istenir.

- **Yeni Normların Oluşturulması.** Örgüt üyelerinden başarı için yeni inanç, değer, standart, varsayım kalıplarının oluşturulması ve tartışılması istenir.

- **Kültür Boşluklarının Belirlenmesi.** Bu aşamada mevcut normlarla, arzu edilen yeni normlar karşılaştırılıp, aradaki farklılıklar saptanır ve yeni normların yerleşmesi için planlar yapılır.

- **Kültür Boşluklarının Doldurulması.** Son aşamada ise, bir kültür şokuna neden olmadan, örgütün mevcut eski normlarından arzu edilen normlara doğru değişimi başlatılır.

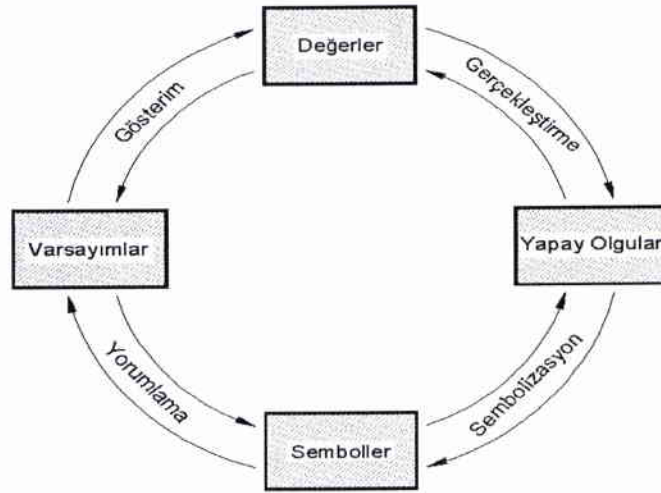
#### 1.2.4. Örgüt Kültürünün Değişimi: Kültürel Dinamikler Modeli

Örgüt kültürünün anlaşılmasında ve özellikle kültür değişiminin açıklanmasında farklı bir yaklaşım geliştiren Mary Jo Hatch'e göre, örgütsel kültürün dinamik bir yaklaşımla ele alınmasıyla, Schein'in örgüt kültürü modelinde eksik kalan bazı noktalar tamamlanabilir ve kültürün değişimi daha

iyi açıklanabilir. Hatch, bu amaçla geliştirdiği ve “kültürel dinamikler” adını verdiği modelinde, değişimi süreçler şeklinde açıklamaktadır. Kültürel dinamikler modeline göre, örgüt kültürlerinin dinamizmi şu dört süreçten oluşmaktadır(Hatch, 1993:18): **Gösterim** (manifestation), **gerçekleştirme** (realization), **sembolizasyon** (symbolization) ve **yorumlama** (interpretation) süreçleri.

Yeni yaklaşım Schein’in modeline iki temel değişiklik getirmektedir. İlk olarak, **semboller** yeni bir unsur olarak modele dahil edilmiştir. İkinci olarak, kültürün unsurlarını (varsayımlar, değerler, yapay olgular ve semboller) birbirine bağlayan ilişkileri daha belirginleştirmek amacıyla, **bu unsurlar daha az merkezi** hale getirilmektedir. Böylece, kültürel unsurlar arasındaki ilişkiler **süreçler halinde** tanımlanarak, **statik** kültür anlayışı yerine, **dinamik** kültür anlayışı benimsenmektedir.

Schein’in görüşü yapay olguların ve değerlerin temel varsayımlar hakkında neleri açığa çıkardıkları noktasına odaklanmaktadır. Buna karşın dinamik yaklaşım, kültürün varsayımlar, değerler, yapay olgular ve sembollerle, bunları birbirine bağlayan gösterim, gerçekleştirme, sembolleştirme ve yorumlama süreçlerini incelemekte; bu süreçlere odaklanmaktadır. Söz konusu süreçler kültürel unsurların birbirleriyle ilişkilerini ve etkileşimlerini değerlendirip göstermektedir. Kültürel dinamikler modeli Şekil 5’de görülmektedir(Hatch, 1993a:18).



**Şekil 5: Kültürel Dinamikler Modeli**

(Kaynak: Mary Jo Hatch, “The Dynamics of Organizational Culture”, *Academy of Management Review*, Vol. 18, No.4, 1993, s. 660).

Süreçlerin tümü hem istikrarlı hem de değişen formlarda ve koşullarda sürekli bir kültür üretimi içinde ortaya çıkmaktadır. Yeni bir yaklaşım olarak önemi nedeniyle modeli oluşturan gösterim, gerçekleştirme, sembolleştirme ve yorumlama süreçlerinin temel özelliklerini ve örgüt kültürü kavramına getirdiği yenilik ve katkıları kısaca ele almak yararlı olacaktır.



#### 1.2.4.1. Gösterim Süreçleri

Kültürel dinamikler çerçevesinde gösterim, varsayımların, örgüt üyelerinin **duyu, kavrama ve duygularında** açığa çıkmalarına izin vermektedir. Bu, gösterimin soyut varsayımları tanınabilir değerlere dönüştürerek örgüt kültürünü oluşumuna katkıda bulunmasıdır. Gösterim, proaktif ve retroaktif olmak üzere iki türdür(Hatch, 1993b:18).**Proaktif (geleceğe dönük) gösterim**, Şekil 1-6'da saat yönünde varsayımlardan değerlere doğru okla gösterilmektedir. Varsayımlar duygular, kavramalar ve duygular yoluyla değerleri oluşturmaktadır. **Retroaktif (geçmişe dönük) gösterim**, değerlerin varsayımlara yaptığı katkılara odaklanmakta ve şekilde değerlerden varsayımlara doğru saatin aksi yönünde okla gösterilmektedir. Bu katkı iki türlü olabilir; ya değerler geçmişe dönük olarak sürmekte ya da mevcut varsayımlar değiştirilmektedir. Süreç, ayrıca kültüre dışardan gelen değerlerin temel varsayımları nasıl yeniden düzenlediğini açıklamaktadır.

#### 1.2.4.2. Gerçekleştirme Süreçleri

Bir kültürün en somut unsurlarını yapay olgular oluşturmaktadır. Kültürel dinamikler modeli bu somutluğun gerçekleştirme süreciyle açığa çıktığını ileri sürmektedir. Gerçekleştirme, “mevcut değerleri, yapay olguların üretimi yoluyla sürdürmek veya değiştirmek suretiyle değerleri gerçek yapma süreci” olarak tanımlanmaktadır. Gerçekleştirme süreçleri de proaktif ve retroaktif olmak üzere iki türdür(Hatch, 1993c:18):

**Proaktif gerçekleştirme** değerlerden yapay olgulara doğru, saat yönünde okla gösterilmekte ve proaktif gerçekleştirme sürecinde değerler yapay olgulara dönüştürülmektedir. Proaktif gerçekleştirme, gösterim süreci tarafından açığa çıkarılan beklentilere somutluk kazandıran faaliyetler yoluyla ortaya çıkmaktadır.

**Retroaktif gerçekleştirme** yapay olgulardan değerlere doğru saatin aksi yönünde okla gösterilmektedir. Süreç, yapay olguların, beklenti ve değerlerin nasıl olması gerektiğine ilişkin sonradan yaptıkları katkıları ele almaktadır. Bu katkılar iki şekilde gerçekleşmekte olup, ilkinde, değerler ve beklentilerin gerçekleştirdiği yapay olgular, söz konusu değer ve beklentileri sürdürmekte veya yeniden doğrulamaktadır. İkincisinde ise, kültürel değerler ile uyuşmayan, bir güç veya başka bir kültür tarafından üretilen yapay olgular, değer ve beklentilerle geçmişe kapsayacak şekilde çelişen yapay olguları meydana getirebilmektedir. Çelişen yapay olgular ya örgüt üyeleri tarafından ya reddedilmekte ya da kültürel olarak üretilmiş yapay olgular ile birlikte, değerler üzerinde geri yansıma yapacak şekilde kabul edilerek mevcut değerleri geçmişe kapsayacak şekilde yeniden düzenleyecek ve kültürde onların varlığına göre yeniden ayarlanacaktır. Böylece retroaktif gerçekleştirme süreciyle yapay olguların değerleri, değerlerin ise retroaktif gösterim süreci yoluyla varsayımları geçmişe dönük olarak etkilemesi ve yeniden düzenlemesi söz konusu olacaktır. Görüldüğü gibi, varsayımlar, değerler ve yapay olgular statik bir yaklaşımla ele alınmamış, ileri ve geriye dönük olarak karşılıklı etkileşimleri içeren dinamik bir yaklaşımla ele alınmıştır.

### 1.2.4.3. Sembolleştirme Süreçleri

Örgüt kültürüyle ilgilenen yazar ve araştırmacıların çoğu sembollerle yapay olgular arasında bir ayırım yapılmasının gereksiz olduğunu; her sembolün bir yapay olgu, her yapay olgunun da bir sembol olduğunu ileri sürmektedirler. Ancak, sembolik-yorumlayıcı araştırmacılar, sembolü “daha geniş ve genellikle daha soyut kavram ve anlamlar ile bilinçli ve bilinçsiz bağlantıyı temsil eden herhangi bir şey” olarak tanımlamaktadırlar. Dinamik bakış açısından bakıldığında ayırım iyice netleşmekte odak noktası fiziksel şekillerden, bu şekillerin örgüt üyeleri tarafından nasıl üretildiği ve kullanıldığı konusuna yönelmektedir.

Semboller sadece bir şeyin yerine kullanılmaktan veya onu temsil etmekten daha fazlasını ifade etmekte, onları kullananlara anlamlarının bir kısmını verme imkânı sağlamaktadır. Sembollerin bu yalın anlamının ötesindeki ilave anlamı, “sembolün nesnel anlamının çekirdeğini kuşatan bir tür gizemli hava” olarak tanımlanmaktadır. Sembolleştirme süreçleri de prospektif (beklenen) ve retrospektif olmak üzere ele alınıp incelenebilir(Hatch, 1993d:18).

**Prospektif sembolleştirme** yapay olgulardan sembollere doğru saat yönünde okla gösterilen bir süreçtir ve bir yapay olguyu, onu aşan veya kuşatan anlam ile birleştirmektedir. Bu süreç objeleri sembolleştirmekte, yalın anlamının ötesinde, ilave anlamı da içeren bir alana yönlendirmektedir.

**Retrospektif sembolleştirme** sembollerden yapay olgulara doğru saatin aksi yönünde okla gösterilen sembolleştirilmiş yapay olguların yalın anlamının farkındalığını geliştirmektedir. Örneğin, geniş bir masa, örgütsel kültür için sınırlı anlam taşıyan ve anlam fazlası bulunmayan sadece bir mobilya eşyası konumundadır. Ancak örgüt üyeleri, sembolik alana girdiklerinde kendi üstlerinin, astlarının ve aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarının masalarına kıyasla kendi masalarına farklı bakacaklar ve prospektif sembolleştirme aracılığıyla anlam fazlası yaratmaya başlayacaklardır. Bu durumda üyelerin hafızalarına, bir yapay olgu olan masayla bağlantılı anlam fazlası işlenmiş olacaktır.

### 1.2.4.4. Yorumlama

Bir tecrübenin anlamı geçmişe dönük olarak yorumlarla doğrulanmakta ve açıklık kazanmaktadır. Yapıları gereği semboller yoruma imkân sağlamakta ve onları kullananlara yorum konusunda hareket serbestisi vermektedir. Kültürel dinamikler bakış açısıyla, yorumlama, sembolleri yeniden yapılandırmakta veya temel varsayımları hem mevcut deneyimler, hem de önceden oluşturulmuş kültürel varsayımlar temelinde yeniden düzenlemektedir. Yorumlama, prospektif ve retrospektif olmak üzere iki yolla gerçekleşmektedir(Hatch, 1993e:18).**Prospektif yorumlama** sembollerden varsayımlara doğru saat yönünde okla gösterilmekte temel varsayımları korumakta veya onları yeniden gözden geçirerek düzenlemektedir. **Retrospektif yorumlama** varsayımlardan sembollere doğru saatin aksi yönünde okla gösterilmektedir. Bu süreçte sembollerin anlamı yeniden yapılandırılmaktadır.

Kültürel dinamikler modelinde süreçler ileri ve geri yönde dairesel bir biçimde sürmektedir. Modelde varsayımlar **her iki uçtan** değişime açıktır(Hatch, 1993f:18).Bu iki uç modelde değer ve sembollerden varsayımlara giden oklarla gösterilmiştir. Değişim, retroaktif gösterim ve prospektif yorumlama süreçleri aracılığıyla oluşmaktadır. Retroaktif gösterim sürecinde, yabancı veya yeni değerlere tepki yoluyla ve prospektif yorumlama sürecinde, her yorumsal olay varsayımlarda değişim fırsatı oluşturmakta ve değişim ortaya çıkmaktadır.

Özetlemek gerekirse, yukarıda açıklanan kültürel dinamikler modeli Schein'in genel kabul gören örgüt kültürü teorisinde, kültürün temel unsurları olan varsayımlar, değerler ve yapay olgulara dördüncü unsur olarak sembolleri eklemekte; ama daha önemlisi, kültürün unsurları arasındaki ilişkileri bu unsurları birbirine bağlayan ileri ve geri yöndeki süreçler vasıtasıyla ele alarak açıklamaya çalışmaktadır. Bu yeni yaklaşım, sembolleri ve süreçleri ekleyerek örgüt kültürü teorisini yeniden formüle ederken, özellikle kültürün unsurları arasındaki bağlantılara odaklanmak suretiyle değişime dinamik bir bakış açısı kazandırmaktadır. Böylece, örgüt kültürünü açıklamanın kapsamı genişletilmekte ve açıklama gücü belirgin derecede arttırılmaktadır.

#### **1.2.5. Örgüt Kültürünün Ölçümü ile İlgili Ampirik Araştırmalar: Hofstede ve Diğerlerinin Çalışmaları**

1985 ve 1986 yıllarında Danimarka ve Hollanda'daki 10 farklı işletmede ve bunların 20 biriminde gerçekleştirilen bir araştırmada elde edilen verileri belirli bir ülkedeki örgütsel kültürlerdeki farklılıkları belirlemek için analiz eden Hofstede ve Neuijen birimler arasında semboller, kahramanlar ve adetler (üçü birlikte "uygulamalar"olarak adlandırılmıştır) açısından büyük farklılıklar, değerler açısından küçük farklılıklar tespit etmişlerdir. Hofstede daha sonraki yıllarda yazdığı makalelerde de bu konuya değinmiştir. Hofstede ve Neuijen'e göre, değerler erken çocukluk dönemlerinde, temel olarak önce aile içinde ve sonra sosyal çevrede ve daha sonra da okulda edinilir. Bir çocuk 10 yaşına geldiğinde temel değerlerin pek çoğu kafasında muhtemelen programlanmış durumdadır. Yetişkin kişiler çoğu kafalarında sağlam olarak oturmuş değerlerle işe girmektedir. Öte yandan, örgütsel uygulamalar işyerinde çalışanların sosyalleştirilmesi sürecinde öğrenilmektedir. Dolayısıyla çalışanların değerleri sosyalleştirme sürecinde değişmemekte; ancak örgütteki uygulamaları öğrenmeleri sonucunda, bu uygulamalar doğrultusunda davranışları değişmektedir. Örgütsel kültür farklılıklarını oluşturan unsurlar, ulusal kültür farklılıklarını oluşturan unsurlardan farklılıklar göstermektedir(Hofstede, 1990d:35).

Bu nedenle araştırma, aynı ülkeler içindeki farklı örgütlerin, çalışanlarının sahip olduğu oldukça benzer değerler temelinde çok farklı uygulamalara sahip olabileceğini göstermiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan altı bağımsız boyut, örgütsel uygulamalardaki farklılıkların büyük bölümünü açıklamayı mümkün kılmıştır. İkili olarak sınıflandırılan söz konusu boyutlar şunlardır(Hofstede, 1998c:19):

• **Süreç Odaklı – Sonuç Odaklı Boyutu.** Süreç odaklı kültürlerde teknik ve bürokratik yöntemler, sonuç odaklı kültürlerde sonuçlar hakimdir. Bu boyut birimin kültürünün homojenlik derecesi ile ilgilidir. Sonuç odaklı birimlerde ve kültürlerde herkes uygulamasını hemen hemen aynı şekilde gerçekleştirmiştir. Oysa sürece odaklı birimlerde ve kültürlerde birim içindeki algılayışlarda çok büyük farklılıklar ortaya çıkmıştır. Süreç odaklı kültürlerde insanlar kendilerini riskten kaçınan, işlerinde sadece sınırlı çaba harcayan kimseler olarak algılamakta ve her günün olduğunca aynı şekilde geçtiğini düşünmektedirler. Sonuç odaklı kültürlerde ise, bireyler her günün yeni zorluk ve mücadeleler getirdiğini hissetmekte, bilinmeyen durumlarda kendilerini maksimum çaba harcayan, rahat olarak görmektedirler. Bu boyut, Burns ve Stalker’ın mekanik ve organik sistemler ayrımına denk düşmektedir. Mekanik sistemler süreç odaklı, organik sistemler ise sonuç odaklı bir nitelik taşımaktadır(Hofstede, 1998d:35). Bir kültürün homojenliği “gücünün” ölçüsü olarak düşünüldüğünde, güçlü kültürler zayıf olanlara oranla daha fazla sonuca odaklıdır. Zayıf kültürler ise güçlü kültürlere oranla daha fazla sürece yöneliktir.

• **Çalışan Odaklı - İş Odaklı Boyutu.** Çalışan odaklı kültürlerde insanların kişisel sorunlarının dikkate alındığı, örgütün çalışanların iyiliği için sorumluluk üstlendiği ve önemli kararların gruplar tarafından alındığı görülmektedir. Buna karşılık iş odaklı kültürlerde, insanların işin yapılması için büyük baskı yaşadığı, örgütün sadece iş ve performansla ilgilendiği, çalışanların kişisel ve ailevi sorunlarıyla ve refahlarıyla ilgilenmediği, önemli kararların bireyler tarafından verildiği görülmektedir(Hofstede, 1998e:19).

Bu boyut, Blake ve Mouton’un iki eksenli liderlik modelini açıklayan “yönetim kafesi (managerial grid)” ne karşılık gelmekte ise de, bununla birlikte Blake ve Mouton’un oluşturduğu yönetim kafesi bireyler için geçerliyken, bu boyut sosyal sistem düzeyindedir(Hofstede and Neuijen, 1990: 35).

• **Dar Görüşlü - Profesyonel Boyutu.** Profesyonel kültürlerde ise, üyelerin genellikle eğitim düzeyi yüksektir ve öncelikle meslekleri ile özdeşleşirler(Hofstede, 1998f:483). Dar görüşlü kültürlerin üyeleri, örgüt normlarının evdeki ve işteki davranışlarını kapsadığını hissetmektedir. Çalışanlar, işletmenin işe almada sahip oldukları iş becerileri kadar sosyal ve ailevi geçmişlerinin de dikkate alındığını hissederler ve geleceği çok fazla düşünmezler; örgütün bunu kendileri için yapacağını varsayarlar. Buna karşılık, profesyonel kültürlerin üyeleri özel yaşantılarının kendi işleri gibi olduğunu; örgütün çalışanları sadece iş becerisi temelinde işe aldığına inanırlar ve geleceği düşünürler(Hofstede, 1998g:483). Dar görüşlü tipindeki kültür çoğunlukla Japon işletmelerinde görülmektedir. Kültürün bu boyutu sosyolojide Metron tarafından “yerel”e karşı “kozmpolit” olarak yapılan sınıflandırmaya karşılık gelmektedir(Hofstede and Neuijen, 1990a:35).

• **Açık Sistem – Kapalı Sistem Boyutu.** Bu boyut açık sistemlerle kapalı sistemleri kıyaslamaktadır. Açık sistemde örgüt üyeleri, hem örgütün hem de kendilerinin yeni işe başlayanlara

ve örgüt dışındakilere karşı açık olduğunu düşünmektedir. Hemen hemen herkes örgüte uyum sağlayabilmekte ve yeni işe başlayanların kendilerini evlerinde gibi hissedebilmeleri için sadece birkaç gün gibi kısa bir süre gerekmektedir. Kapalı sistem birimlerde ise, örgüt üyeleri kendilerini kapalı ve sır saklayan şekilde hissetmekte ve içerdeki arasında bile bilgi gizlenmektedir. Sadece çok özel insanlar örgüte uyum sağlayabilmekte ve yeni çalışanların kendilerini evinde hissetmeleri için bir yıldan fazla bir süre gerekmektedir. Bu boyut, hem insan kaynakları hem de halkla ilişkiler uzmanlarının ortak ilgisini oluşturan iletişim iklimini tanımlamaktadır(Hofstede,1998h:35).

• **Gevşek Denetim - Sıkı Denetim Boyutu.** Bu boyut örgüt içindeki resmiyet ve dakiklik derecesi ile ilgili olup kısmen birimin teknolojisinin bir fonksiyonudur. Örneğin, bankaların ve ilaç işletmelerinin sıkı denetim yapmaları; araştırma laboratuvarları ve reklâm ajanslarının gevşek denetim yapmaları beklenebilir. Fakat aynı teknoloji ile olsa dahi birimler bu boyutta farklılık göstermektedir(Hofstede, 1998:19).Gevşek kontrol birimlerindeki insanlar hiç kimsenin maliyetleri düşünmediğini, toplantı zamanlarına yaklaşık olarak uyulduğunu, gerek örgüt gerekse işle dalga geçildiğini düşünürler. Buna karşılık sıkı kontrol birimlerindeki insanlar iş ortamlarını, maliyet bilincine sahip olarak tanımlamaktadır. Bu birimlerde toplantılar tam zamanında yapılmakta, iş ve iş hakkında nadiren şakalar yapılmaktadır(Hofstede, 1998i:19).

• **Kuralcı - Faydacı Boyutu.** Bu boyut, popüler bir terim olan “müşteri odaklılık” ile ilgilidir. Kuralcı birimler görevlerini dış dünyaya karşı çiğnenemez, ihlal edilemez kuralların yerine getirilmesi olarak algılamakta; faydacı birimler ise pazar tarafından yönlendirilmektedir(Hofstede and Neuijen, 1990b:35).Kuralcı birimlerde kurallar, prosedürler ve bunların doğru bir şekilde takip edilerek uygulanması, sonuçlardan daha büyük önem taşımaktadır. İş etiği ve dürüstlük konularında, birimin koymuş olduğu standartlar yüksek olarak algılanmaktadır. Buna karşılık faydacı birimlerde, ana odak noktası müşteri ihtiyaçlarının karşılanması olup, sonuçlar doğru kurallardan daha önemlidir ve iş etiği konusunda, dogmatikten daha çok, faydacı bir yaklaşım ve tavır hâkimdir(Hofstede, 1998i:35).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

1980’li yıllarda özellikle ABD’de yöneticiler bir örgütsel kültürün çalışanları ve örgütleri etkileyebilme yollarını giderek artan ölçüde fark ettikçe, örgütsel kültür konusundaki yayınların popülerliği dalga dalga yayılmıştır(Lund, 2003a:219).

Öte yandan, iş tatmini de örgütsel araştırmalar çerçevesinde geniş bir biçimde incelenmiştir. İş tatmini, hem küresel bir yapı, hem de çok boyutlu ve çok yönlü bir kavram olarak tanımlanmış ve ölçülmüştür. Çok sayıda araştırma iş tatmini ve çeşitli örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bazı araştırmacılar, “iş tatmini ve performans” arasındaki bağlantıyı (Lawler ve Porter, 1969; Locke, 1970; Tvorik ve McGivern,1997); bazıları, “iş tatmini ile çalışanların birbirleriyle olan bağlılığı ve birliği” arasındaki bağlantıyı (Odom ve diğerleri,1990); kimileri de (Argyris, 1973; Downey ve diğerleri, 1975), “iş tatmini ile örgütsel iklim” arasındaki bağlantıyı incelemişlerdir(Lund, 2003b:222).

Bu bölümde, sırasıyla, iş tatmininin tanımı ve önemi, iş tatmini ile ilgili kavramlar, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini ile ilgili teoriler ve iş tatmininin sonuçları incelenecek; son olarak da, iş tatmininin ölçülmesi konusu ele alınarak başlıca ölçüm yöntemleri gözden geçirilecektir.

#### 2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Bireyin sahip olduğu işi ve işinde harcadığı toplam süre hayatının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenle, bir çalışan olarak bireyin işinde tatmini ya da tatminsizliği, gerek birey gerekse içinde bulunduğu örgüt ve toplum için önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanın çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları, sevinç ve üzüntüleri olacak; tüm bunların sonucu olarak işine veya işletmesine karşı tutumları oluşacaktır. İş tatmini, bu tutumların genel yapısı ya da en basit şekliyle, çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutumdur. İşe karşı tutum olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş tatmini, “bireyin iş tecrübelerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlanabilir(Erdoğan, 1996:231).Bu ruh hali bireyin yaptığı işten elde ettiği hazzın davranış ve düşünceye yansıyan kısmı olduğu gibi, işin birey üzerindeki toplam etkisi olarak da düşünülebilir. Locke iş tatminini, “bireyin işinden beklediği şeyler ile işin kendisine sunduğunu düşündüğü şeyler arasındaki algılanmış ilişkinin bir fonksiyonu” olarak tanımlamıştır(Lund, 2003c:222).Bu yaklaşımdan hareketle, bireyin işinden istedikleri ile işin bireye sundukları arasında bir uyumun olması durumunda iş tatmininden, söz konusu uyumun olmaması halinde de iş tatminsizliğinden söz edilebilir. İşletmelerde çalışanların tutumları iş davranışlarını etkilediği için, çalışanların işe ve iş ortamının değişkenlerine karşı tutumları önemlidir. **Tutum** ve **iş tutumları** kavramlarının temel özellikleri itibariyle açıklanması iş tatmininin daha iyi anlaşılmasını

sağlayacaktır. Tutumu, “bireyi tercih edilen şekilde cevap vermeye önceden hazırlayan, bir nesne veya duruma ilişkin inançların sürekli bir biçimde organize edilmesi” olarak tanımlamak mümkündür(Hofstede, 1998j:19).

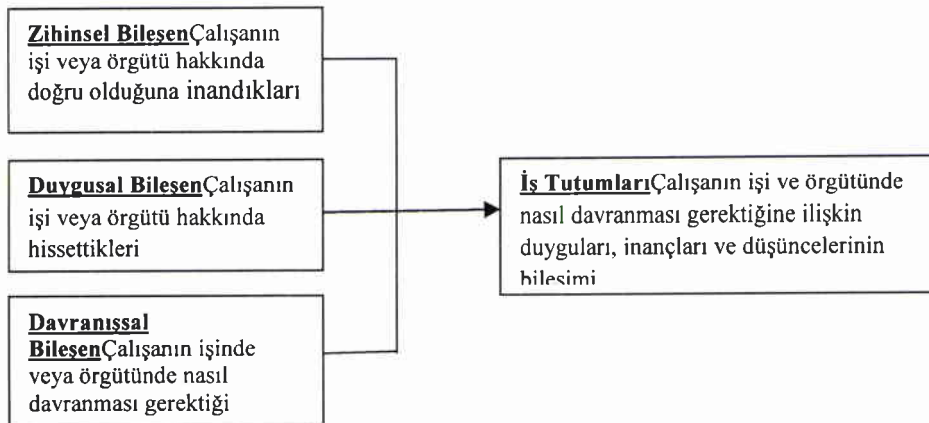
Bir başka yaklaşımla tutum, “bireyin kişi veya olgu karşısındaki davranışının özeti” şeklinde de tanımlanmaktadır(Erdoğan, 1997c:363-364).Bireyin değişik olayların ve nesnelere karşı binlerce tutumu vardır; ama örgütsel davranış açısından bakıldığında, kişi-iş davranışını etkileyen tutumlar sınırlı sayıdadır. Bunlardan, iş tutumları, bireylerin **mevcut işleri** ve **örgütleri** ile ilgili olarak sahip oldukları, “nasıl davranacaklarına dair duygu, inanç ve düşüncelerinden” oluşmaktadır. Genel hatları ile bakıldığında iki önemli iş tutumundan söz edilir ki, bunlar **iş tatmini** ve **örgütsel bağlılıktır**(George and Jones, 2005b:74).

Tutumlar bireylerin çevrelerine uyum sağlamalarını kolaylaştırmakta ve davranışlarını yönlendiren adeta “gizli bir güç” olmaktadır. Tutumların davranışları yönlendirmedeki rolü ve tutum dinamiğinin oluşumu ve gelişiminin incelenmesi önemli sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Bu sonuçların başında, tutumların işleyiş şeklinin belirlenerek, davranışları önceden tahmin etme imkânı gelmektedir. Tutumların değişim süreçleri öğrenilerek, bireylerin davranışları, tutumların etkilenmesi yolu ile denetim altına alınabilmekte ve yönlendirilebilmektedir(Baysal ve Tekarşan, 1996:254).

İş tatmini ve örgütsel bağlılıktan oluşan iş tutumlarının Şekil 6’da görüldüğü üzere **üç bileşeni** vardır(George and Jones, 2005c:75):

1-Zihinsel (bilişsel) bileşen 2 -Duygusal bileşen 3- Davranışsal bileşen.

Bir tutumun **zihinsel bileşen** veya **unsuru**, bireyin tutuma konu olan nesne ya da olaya karşı olan inançlarıdır. Birey bazı kaynaklardan tutuma konu olan olgu hakkında bilgiler alır; bilgilerini kendi zihinsel yapısı doğrultusunda diğer bilgileriyle birleştirir ve bir inanç sistemine ulaşır.



Şekil 6 : İş Tutumlarının Bileşenleri

(Kaynak: Jennifer M.George and Gareth R.Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Fourth Edition, Upper Saddle River, NJ.,Pearson/ Prentice Hall, 2005, p.76).

Bu inanç sistemi doğru ya da yanlış olabilir, ancak kişiye özgüdür. Çalışanın tutumunu oluşturan zihinsel bileşen, işi ya da örgütü hakkındaki inançlarıdır. Bu inançlar olumlu-olumsuz, iyi veya kötü, yeterli veya yetersiz şeklinde yargıların oluşmasına yol açarlar. Tutumun **duygusal bileşeni** de, genel anlamda kişinin tutuma konu olan olay veya nesneye karşı duygularını ifade eder. Tutuma konu olan nesne ya da olay hoşta gidebilir veya gitmeyebilir; sevinebilir veya sevilmeyebilir. Bu tür yargılar tutumunun duygusal yönünü ön plana çıkarmaktadır. Örgütte çalışanın tutumunu oluşturan duygusal bileşen, çalışanın işi ya da örgütü hakkındaki duygularıdır.

Tutumun **davranışsal bileşeni** ise, bireyin inanç ve bilgileri sonucunda ortaya çıkan yargılarının bir nesne veya olaya karşı olumlu ya da olumsuz eylemleri ve davranışları oluşturmaktadır. Çalışan açısından tutumu oluşturan davranışsal bileşen işinde ya da örgütte nasıl davranacağıdır(Erdoğan, 1996a: 366).

Yukarda açıklanan üç bileşen arasında genellikle iç tutarlılık ve uyum olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayımına göre, bireyin bir konu hakkındaki bilgileri ve inançları ondan hoşlanmasını gerektiriyorsa (zihinsel bileşen), birey o konudan hoşlanır (duygusal bileşen) ve bunu söz ve davranışları (davranışsal bileşen) ile gösterir. Tutumlar doğrudan gözlemlenemeyen teorik ya da gizli değişkenlerdir; bu nedenle varlıkları ancak sözlü ifadelerle ya da davranışsal belirtilere dayanılarak ortaya çıkar. Tutum kavramı bireyin sadece herhangi bir davranış ya da tepkisini yansıtmamakta; çok sayıda davranış ya da tepkiden çıkarılmaktadır(Baysal ve Tekarslan, 1996a: 255).

Kaynak açısından ve kısmen de oluşum açısından tutumlarla değer yargıları birbirlerine benzerler. Ancak değerlerin aksine, tutumlar daha değişkendir. Örneğin, birey belirli bir zaman dilimi içinde herhangi bir konuya karşı olumlu tutum gösterirken, başka bir zaman diliminde aynı konuya karşı olumsuz tutum gösterebilir(Erdoğan, 1997c: 363).

Tutumlar davranışları değerlerden farklı düzeyde etkilemektedirler. Değerler, davranışları tüm durumlarda etkileyen genel bir nitelik taşıırken, tutumlar sadece **spesifiknesnelere**, kişilere veya durumlara yönelmiş davranışlarla ilgilidir. Değerler ve tutumlar her zaman olmasa da, genellikle uyum içindedir. Ancak bazen değerler ve tutumlar tezat içinde olabilirler. Örneğin, yardımseverliğe çok değer veren bir yöneticinin etik olmayan iş arkadaşına yardım etme konusunda olumsuz bir tutumu olabilir(Kreitner and Kinicki, 2001e:152).

Çalışanın tatmini ya da tatminsizliğinde iş ve işyeri dışında çok sayıda faktör etkili olmaktadır. Bu nedenle bireyin tatmin ya da tatminsizlik tercihi bir yaşam felsefesinin yansıması olabilir. Bazı insanların neredeyse her koşulda durumlarından tatmin oldukları görülürken, bazılarının işlerindeki rolleri ile ilgisiz olarak sürekli bir biçimde konumlarından şikâyetçi oldukları görülmektedir. Tatmin eğilimi de kişiden kişiye değişiklik gösteren kişilik özellikleriyle bağlantılı olabilir. Duygusal açıdan uyumsuz bireylerin şartlar ne olursa olsun hiçbir şeyden tatmin olmamaları ihtimali yüksek olmaktadır(Basset,1994:37).



İş tatmini çalışanların örgütlerdeki davranışlarını ve refahını etkileme potansiyeline sahip olduğundan çalışanların iş tatmini seviyeleri periyodik olarak incelenerek, iş tatmini seviyeleri düşük olduğunda bunun nedenleri araştırılarak gerekli önlemler alınabilir. Böylece çalışanların işin farklı boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri tespit edilerek tatmin seviyeleri belirlenebilir. İşin bazı boyutlarını veya yönlerini değiştirmenin, iş tatmini üzerinde iş tatminini etkileyen diğer faktörleri değiştirmekten daha fazla süreli etkileri olabilir(George and Jones, 2002a:92).

## 2.2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

İş tatmini ile ilgili başlıca kavramlar **örgütsel bağlılık, iş değerleri, ruh halleri, moral, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışdır**. İş tatmini konusunun anlaşılabilmesi için açıklanması gereken bu kavramlar aşağıda incelenecektir. Ancak daha sonra iş tatmininin sonuçlarının ele alındığı beşinci kısımda tekrar ele alınacak olan örgütsel vatandaşlık kavramı burada çok kısa olarak açıklanacaktır.

### 2.2.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık iş tatminiyle yakından ilişkili bir kavram olarak örgütsel davranış literatüründe üzerinde en çok durulan ve araştırma yapılan konuların başında gelmektedir. İş tatmini uzun yıllar akademisyenlerin, araştırmacıların ve iş çevrelerinin dikkatlerini üzerine çekmiştir. Son yıllarda iş tatminiyle bağlantılı olarak örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmaların sayısında artış gözlenmektedir. Bu araştırmaların bulguları iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur(Luthans, 1995c:130).

Örgütsel bağlılığın çok sayıda farklı tanımlarının olmasına rağmen, en az üç genel temayı yansıttığı görülmektedir. Bunlar, örgüte duyulan duygusal bağ, örgütten ayrılmanın algılanan maliyeti ve örgütte kalma yükümlülüğüdür. Bu çerçevede, örgüte duygusal bir yönelimi ifade eden örgütsel bağlılığı; Kanter bir bireyin duygusallığının ve duygu birikiminin gruba bağlanması; Buchenan, hedef, değerler ve örgüte körü körüne duygusal bir bağlanma olarak tanımlamışlardır(Meyer and Allen, 1991:64).

Bazı yazarlar örgütsel bağlılığı, bağlılığın bitirilmesiyle ilgili maliyetlerin farkına varılması sonucu bir eylemin devamı (örneğin, bir örgütte kalma) olarak görmektedirler. Bazı yazarlar ise, bağlılığı örgütte kalma şeklindeki bir yükümlülük olarak görmüşlerdir. Örneğin, Marsh ve Mannari, ömür boyu bağlılıkla çalışanı, örgütün yıllar içinde kendisine ne kadar iyi statü veya tatmin vermiş olup olmadığına bakmaksızın, örgütte kalmayı etik olarak doğru gören biri olarak tanımlamış; Wiener ise bağlılığı; örgütsel amaç ve menfaatleri karşılayacak biçimde hareket etme yönünde özümsemiş kuralcı baskıların tümü olarak tanımlamış ve bireylerin bu davranışları sadece yapılması doğru ve etik olduğuna inanmaları nedeniyle sergilediklerini vurgulamışlardır(Meyer and Allen, 1991a:66).

### 2.2.1.1. Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Faktörler

Çalışanın işe girmesi ve işini benimsemesi ile başlayan, örgütsel bağlılığın az veya fazla olmasını belirleyen etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Gerald Salancik örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri 3 ana başlık altında ele almıştır: görünürlük (visibility); davranışların geri döndürülemezliği (irrevocability) ve bizi davranışlarımıza bağlayan irade (volitionality)'dir(Salancik, 1977:64).

• **Görünürlük**, Davranışın başkaları tarafından gözlemlenebilir olması, o davranışın kişinin örgüte bağlılığının belirleyicisidir. Bu nedenle gizli veya gözlemlenemeyen davranışlar örgütsel bağlılığı arttıracak bir güç ve etkiyi içermezler. Çünkü söz konusu davranışlar belirli bir bireyle bağlantılı değildir. Bireyi örgüte bağlamanın en basit ve doğru yolu, bireyle örgüt ilişkisini toplumun bilgisine sunarak, bu ilişkiyi görünür hale getirecek şekilde topluma duyurmaktır. Eğer çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası ve ortağı olarak görürlerse, örgütleri ve onun amaçlarını desteklerler. Bundan dolayı, örgütler görünürlüğü çalışanların bağlılığını arttırmada önemli bir faktör olarak kullanılmaktadırlar. Örgüte yeni katılanlar topluma çeşitli yollardan duyurulup bu katılımın görünürlüğü sağlanarak çalışanların bağlılığı artırılmaya çalışılır. Örneğin, örgütsel itibarı yüksek, toplumda çok iyi bir imaja sahip işletmelerde yeni işe başlayanların radyo, televizyon ve gazetelerde çeşitli biçimlerde duyurulması, onların bağlılığını artırıcı bir etki yapacaktır. Görünürlüğü sürdürmek çok zor bir konu olmayıp küçük ilave çabalarla bireylerin işlerine bağlılığı sağlanabilir. Örneğin, işyerinde çalıştığı odanın kapısına çalışanın ismi yazılabilir. Çalışanların örgütlere katkıları ve örgütte başarılarının görünürlüğü arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır.

Bazen istenmeyen işlerin yapılması gerektiği ve çalışanların eylemleri ile açıkça ilişkilendirilmeyi istemediği durumlarda, görünürlüğü tek tip kıyafetle azaltma yönünde bilinçli bir çaba vardır. Örneğin, gardiyan, bekçi, özel güvenlikçi kıyafeti içindeki bireyler toplu olarak kıyafetleri nedeniyle kolaylıkla tanınmaktadırlar. Ancak, bu kıyafet içindeki bireylerin bulunduğu grup içinden ayırt edilmesi zor olmakta; zira hepsi birbirine benzemektedir. Böylece görünürlüğün azaltılması sayesinde, istenmeyen ve başarısızlığa uğrama olasılığı fazla olan işlerin yapılması mümkün olmakta; istenmeyen bir işi bile yapan bireyin bu işi üstlenme isteği ve örgütsel bağlılığı, görünürlüğün azaltılmasıyla sürdürülmektedir(Salancik, 1977a:64).

• **Davranışların Geri Döndürülemezliği**, Geri dönülmezlik, davranışın kalıcı olduğu, kolaylıkla iptal edilemeyeceği veya geri alınamayacağını ifade etmektedir. Örgütler, geri dönüşü olmayacak faaliyet ve davranışların örgütsel bağlılığa etkisini bildiğinden, çalışanlarına, başka işletmelere geçtikleri zaman aktarılamayacak yardım ve fırsatlar sunmaktadırlar. İşletmeden ayrılması durumunda çalışan bu geri dönülemez yarar ve fırsatlardan vazgeçecektir. Söz konusu fırsatları kaybetmek istemeyen çalışan işletmede kalarak çalışmaya devam edecek; böylece, sürekli istihdamı

ile örgütsel bağlılık arttırılmış olacaktır. Ayrıca çalışanın sadece o örgüte özgü bir beceri alanında eğitilmesi ve aldığı bu eğitim doğrultusunda bilgi ve yeteneğini başka işletmelerde kullanamayacak olması da çalıştığı işyerine örgütsel bağlılığı arttırıcı bir faktör olmaktadır. Örneğin, bir örgüte özgü ve bu örgütün ihtiyaç ve isteklerine uygun olarak hazırlanmış bir muhasebe programını öğrenen bir muhasebecinin bu programla ilgili olarak kazandığı bilgi, başka bir işletmede tamamen geçersiz olacak; kendisinin başka bir işletmeye geçmesi durumunda sahip olduğu bu bilgi geri dönülmez olarak kaybedilecektir. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılığı arttırmak için bireyin ailesini kapsayacak çeşitli eğitim, kira yardımı gibi fırsatlar da sunulabilir.

Örgütsel bağlılığı arttırmak için çalışana statü verilerek, örgütteki önemi artırılabilir; iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurabileceği projelerde görevlendirilerek ilişkileri kuvvetlendirilebilir ve işlerin içine daha fazla girmesi sağlanabilir. Birey bir işletmede ne kadar uzun süre çalışırsa, bilgi ve becerileri de o işletmenin kendine has ihtiyaç ve özelliklerine o kadar uygun olmakta; bu ilişkileri bitirmek çalışana pahalıya mal olacağından zamanla çalışanların örgüt içindeki statülerinin geri dönülmezliğine ilişkin algıları gelişmektedir. Bireyin işletmede bir konum veya statü sahibi olması onun duygusal, mantıksal ve sosyal beklentilerini karşılaması nedeniyle işden ayrılmayı zorlaştırır; zira bir konum ya da statüye bağlılık da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır(Nortcraft and Neale, 1990:467).

• **İrade**, Örgütsel bağlılıkta davranışların görünürlüğü, açıklığı ve geri dönülmezliği önemli rol oynamaktadır. Ancak örgütsel bağlılığın istendiği gibi gerçekleşmesi için bireyin iradesiyle hareket etmesi gerekmektedir. Bireyin iradesi dışında baskı altında aldığı kararlar, yapmak zorunda kaldığı görevler ve işler çalışanın örgütsel bağlılığını azaltıcı yönde bir etki yapmaktadır. Bu nedenle bireyler daha az baskı altında; zorunlu olmayan durumlarda yaptıkları işe daha fazla inanırlar ve kendi iradelerini kullandıklarının farkında oldukları için örgütsel bağlılıkları olumsuz yönde etkilenmemektedirler.

İrade gözlemlenebilir kişisel sorumluluk olarak da kabul edilmektedir. Bu nedenle irade veya bir başka deyişle kişisel sorumluluk olmadan bireylerin davranışları bağlayıcı değildir. Bireyler genellikle hoş olmayan sonuçlar doğuran davranışları, başka seçeneklerinin olmamasından ve kişisel sorumluluklarının az olmasından dolayı reddetmekte ve sorumluluğu kabul etmemektedirler. Dolayısıyla irade kişileri davranışlarına bağlamakta önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanın irade gücünün veya kişisel sorumluluğunun artırılması, onun işe ve örgüte bağlılığını oluşturmada ve sürdürmede belirleyici olmaktadır. Ayrıca bireyin karar almaya katılımı ve sorunların çözümünde aktif biçimde rol oynaması da kişisel sorumluluk duygusunu arttırdığından karara veya sonuca bağlılığı da arttırmaktadır(Nortcraft and Neale, 1990a:469).

Özetlemek gerekirse, görünürlük, açıklık, geri dönülmezlik ve irade, örgütsel bağlılığın belirlenmesi, oluşturulması ve sürdürülmesinde belirleyici rol oynayan faktörlerdir. Ayrıca, örgüte ve

örgütsel hedeflere bağlılık da, çalışanların tutum ve beklentilerini işletmedeki durumlara göre ayarlamaları açısından önem taşımaktadır.

### 2.2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılığın üç unsuru ya da boyutu vardır: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık. Bu üç bağlılığın ortak yanı, çalışanın örgüt ile ilişkisini karakterize etmesi ve örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi veya sona erdirilmesi kararına ilişkin anlamlara sahip olan psikolojik bir durum olmasıdır. Bununla birlikte psikolojik durumların özelliğinin farklılık gösterdiği açıktır. Şöyle ki; duygusal bağlılık bir arzuyu, çalışanın örgüt ile hissi bağı, özdeşleşmesini ve ilgisini; devam bağlılığı, örgütten ayrılma maliyetinin bilincinde olmayı; normatif bağlılık da, çalışanların örgütte kalmaları konusunda, bir yükümlülük hissini kastetmektedir(Meyer and Allen, 1991b:67).

- **Duygusal bağlılık**, çalışanlar örgütün üyesi olmaktan mutlu olduklarında, örgüte inandıklarında, örgüt ve yaptıkları hakkında iyi şeyler hissettiklerinde ve onun için iyi olanı yapma eyleminde olduklarında var olan bağlılıktır(George and Jones, 2005d:93).

Bir başka deyişle, duygusal bağlılık, çalışanın örgütle bütünleşmesinin, özdeşleşmesinin ve duygusal bağının gücünü ifade etmektedir. Duygusal bağlılık ortaya çıktığında çalışan ve örgüt arasında bir “gönül bağı”nın oluşmasından söz edilebilir(Tett and Meyer, 1993:46).

Duygusal bağlılığı kişilik ve içinde bulunulan durumlarla ilgili çok sayıda faktör etkilemektedir. Örneğin, çevrenin korunmasına duyarlı, sosyal sorumluluğunun bilincinde olan çevreye zarar verme yerine toplum için iyi şeyler yapan bir örgüte inanmak ve bağlanmak daha kolay olmaktadır. Ayrıca çalışanlar kendilerine “birey” olarak değer veren örgütlere daha fazla bağlılık göstermektedirler. Duygusal bağlılık sadece çalışanın tek tarafı olarak örgüte bağlılığını ifade etmez. Aynı zamanda örgütler de çalışanlarına bağlı olmalıdır. Eğer örgüt çalışanlarına bağlı değilse, bu durumda yöneticiler, çalışanların örgüte bağlı olmasını bekleyemezler. Bu nedenle çalışanlara ve onların refahına bağlılık gösteren örgütler, örgütsel bağlılığı olan çalışanları cezbetme ve yitirmeme açısından daha fazla şansa sahiptirler(George and Jones, 2005e:93).

- **Devam bağlılığı**, çalışanların bağlı olma isteğinden değil de, örgüte bağlı olma zorunluluğundan kaynaklanan bağlılıktır. Devam bağlılığında örgütten ayrılmanın kendisine olan bedeli (kıdem, iş güvenliği, emeklilik aylığı vb. kaybı) yüksek olduğu için, ihtiyaçtan dolayı zorunlu bir bağlılık söz konusudur(George and Jones, 2005f:93).Devam bağlılığında belirleyici olan temel faktör çalışanın örgütten ayrılması durumunda değerli yan kazançlarını kaybedeceğinin farkında olmasıdır. Bu nedenle örgütte kendisine sunulan kazanç ve fırsatları

kaybetmek istemeyen çalışanın bağlılığı ve bağlılığın gücü sadece söz konusu faktörlere dayanmaktadır(Tett and Meyer, 1993a:46).

• **Normatif (ilkesel) bağlılık** çalışanın ahlaki bir yükümlülük duygusu nedeniyle örgütte kalma isteğini ifade eder. Çalışan örgütte kalması gerektiğini düşündüğü için örgüte bağlı olmakta ve örgütte kalmaktadır(Tett and Meyer, 1993b:46).Yöneticiler içgüdüsel bir şekilde, örgüte bağlı çalışanların daha fazla çalışacağına inanırlarsa da; araştırmalar duygusal bağlılığın iş performansı ile ilişkisinin zayıf olduğunu ortaya koymuştur.

Duygusal bağlılık iş tatmini ile yakın olumlu ilişki içindeyken, devamsızlık ve gecikme ile zayıf bir olumsuz ilişki içindedir. Örgüte, özellikle duygusal bağlılığı fazla olanlar daha az işten ayrılma eğilimi gösterirler. Öte yandan, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı fazla olan çalışanların tutumları farklı olacağı için bu bağlılıklarının sonuçları da farklı olacaktır(Tett and Meyer, 1993c:46).

Bununla birlikte bir çalışanın üç bağlılık boyutunu çeşitli derecelerde yaşayabilmesi mümkündür. Örneğin, bir çalışan işyerinde kalmak ve ayrılmamak için hem güçlü bir arzu hem de güçlü bir gereksinim duyarken; ancak bunu yapmak için çok az bir yükümlülük duyabilir. Bir başka çalışan ise; az bir arzu, ortalama bir gereksinim ve güçlü bir yükümlülük duyabilir. Bağlılığın bu şekilde görülmesinin önemli bir anlamı, çeşitli davranış formlarının davranışı etkilemek üzere etkileşimde bulunmasının beklenilmesidir(Meyer and Allen, 1991c: 68).

### 2.2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Ölçülmesi

Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde en yaygın olarak kullanılan ölçek Mowday, Steers ve Porter tarafından geliştirilmiş olan MSP ölçeğidir. MSP ölçeği 1980'lerden beri araştırmacı ve yazarlarca kullanılmakta olup aşağıda sıralanan 15 ifadeden oluşmaktadır(Mowday, Steers and Porter, 1979:14).

- Çalıştığım şirketin başarısı için benden beklenilenden daha fazlasını yapmaya hazırım.
- Arkadaşlarıma, her zaman, çalıştığım örgütün ne kadar büyük bir işletme olduğunu söylüyorum.
- Çalıştığım şirkete karşı çok az bağlılık hissediyorum.
- İşyerinde çalışmaya devam etmek için, bana verilen her türlü iş görevini kabul ederim.
- İşyerinin ve benim sahip olduğumuz değerler/doğrular birbirine çok yakındır.
- Bu şirketin bir parçası olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.
- Aynı iş olduğu sürece, başka bir işyeri için de çalışabilirim.
- İş performansımın en iyisini yapmam konusunda çalıştığım işyeri beni motive etmektedir.

- İş ortamındaki en küçük değişiklik benim işimi bırakmama neden olurdu.
- Çalışmak için bu şirketi seçtiğimden son derece mutluyum.
- Bu işyerinde çakılıp kalmak bana fazla bir şey kazandırmaz.
- İşyerinin çalışanlarına yönelik politikalarını kabullenmekte zorlanıyorum.
- Şirketin kaderi beni ciddi olarak ilgilendiriyor.
- Burası benzerleri arasında benim için çalışılabilecek en iyi iş yeri.
- Bu iş yerinde çalışma kararım, benim için verilmiş yanlış bir karardı.

### 2.2.2. İş Değerleri

Bir çalışanın işten ne gibi beklentileri olması ve iş yerinde nasıl davranması gerektiğine dair kişisel kanaatleri olarak tanımlanan iş değerleri çalışan tatminiyle yakından ilgilidir. İş değerlerini genel olarak; “içsel iş değerleri” ve “dışsal iş değerleri” olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür(George and Jones, 2005g:71-72).

• **İçsel İş Değerleri.** İçsel iş değerleri işin doğasıyla ilgili değerlerdir(George and Jones, 2005h:72). Bunlara, yeni şeyler öğrenmeye istekli olma, mücadeleci olma, işte sahip olunan tüm potansiyeli kullanma, yaratıcı olma gibi örnekler verilebilir. İçsel iş değerlerine daha fazla önem veren çalışanlar, mücadele gerektiren, sahip olduğu tüm beceri ve yeteneklerini kullanabileceği, sorumluluk yükleyen, özerk ve kendi başına kararlar alabileceği, aynı zamanda kişisel gelişim için fırsatlar sunan işlerde çalışmak isterler. Ayrıca, çalışanların karar alma sürecine katılımıyla bireylerin işin kendisinden zevk alabildikleri bir ortamın oluşması sağlanmakta ve böylece çalışanların içsel iş değerleri tatmin edilmektedir. İçsel iş değerleri tatmin edilmiş bir çalışanın bu durumu, onun iş tatminine bir şekilde yansımaktadır. Bununla birlikte yöneticiler kendilerinde var olan güçlü iş değerlerinin çalışanların çoğunda olduğu varsaymamalı, bu durumu da gözönünde bulundurmalıdır(George and Jones, 2002b:80).

• **Dışsal İş Değerleri.** Dışsal iş değerleri işin getirileriyle ilgili değerler olup, yüksek ücret, iş güvencesi, daha iyi statü elde etme bunlara örnek verilebilir(George and Jones, 2005:72). Örneğin, çalışmak için birincil amacı para kazanmak olan ve sadece bu amaç için çalışanların güçlü dışsal iş değerleri vardır. Bunlar işi, temelde kendileri ve aileleri için ekonomik güvence kazanma yolu olarak görürler; işe işin kendisi için değil, başta para olmak üzere benzer getirileri için değer verirler.

İçsel ve dışsal iş değerleri karşılaştırmalı olarak Tablo 28’de görülmektedir(George and Jones, 2005:72).

**Tablo 8 : İçsel ve Dışsal İş Değerlerinin Karşılaştırılması**

İÇSEL İŞ DEĞERLERİ	DIŞSAL İŞ DEĞERLERİ
İlgi çekici iş	Yüksek Ücret
Mücadeleye zorlayan iş	İş güvencesi
Yeni şeyler öğrenme	İş yararı
Önemli katkılar sağlama	Toplumda statü
İşte tam potansiyeli kullanma	Sosyal ilişkiler
Sorumluluk ve özerklik	Aile ile geçen zaman
Yaratıcı olmak	Özel zevk ve uğraşlar için boş zaman

(Kaynak:Jennifer M.George and Gareth R.Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Third Edition, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 2002, p.74).

Çalışanın sahip olduğu içsel ve dışsal iş değerlerinin nispi önemi kişiden kişiye değişmektedir. Örneğin, öğretmenliği seven fakat bir bilgisayar firmasında satış temsilcisi olarak daha yüksek ücretli bir konum için işini bırakan ilkokul öğretmenin içselden çok, daha güçlü dışsal değerleri vardır. Öte yandan, yoksul ailelere ve çocuklarına yardım etmekle çok önemli bir iş yaptığını düşünerek düşük ücretle çalışan birinin dışsaldan çok, güçlü içsel değerleri vardır. Görüldüğü gibi farklı iş değerlerine sahip bireylerin iş tatminleri de farklılıklar göstermektedir(George and Jones, 2005:73).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi iş tutumları, motivasyon ve performansı iyileştirmek için yapılan her girişim ve değişim çalışmalarının etkili olması için çalışanların değerleri ile uyumlu olması gerekmektedir. Örneğin, sadece kazandığı para ile motive olan bir çalışan için bir işi daha zorlayıcı hale getirmek üzere yapılan bir değişiklik çalışanın motivasyonunu etkilemeyebilir çok fazla etkili olmayabilir. Aksine söz konusu çalışan eskisinden daha zor hale getirilen işin daha fazla kazandıracağını düşündüğünde böyle bir değişimden daha az motive olabilir.

### 2.2.3. Ruh Halleri

Genelde ruh haleti (haleti ruhiye), bireyin ruh hallerini; özelde, iş ruh halleri ise, bireyin işdeki ruh hallerini ifade etmektedir. İş ruh halleri, “kişilerin işlerini yerine getirdiklerinde ya da işlerini yaptıklarında kendilerini nasıl hissettikleri” olarak tanımlanmaktadır(George and Jones, 2005j:76).İş ruh hallerinin doğası çok değişken bir nitelik taşımaktadır. Değerler ve tutumlardan farklı olarak, iş ruh halleri günden güne, saatten saate ve hatta bazen dakikadan dakikaya değişebilmektedir. Bu bağlamda iş ruh hallerini **olumlu** ya da **olumsuz** olarak sınıflandırmak mümkündür. Çalışanlar olumlu ruh halleri içindeyken, kendilerini heyecanlı, coşkulu, aktif, güçlü ya da atak hissederler; olumsuz ruh halleri içindeyken de, sıkıntılı, ürkek, alaycı, düşmanca tavırlı ya da tedirgin hissederler. İşle ilgili olmayan çok sayıda faktör çalışanın işdeki ruh halini etkileyecek potansiyele sahiptir. Örneğin, nişanlanmak bir çalışanın hem işde hem de iş hayatı dışında çok iyi bir ruh hali içinde olmasını sağlayabilir. Buna karşılık çalışanın evinde eşyle tartışması onun kötü bir ruh haline girmesine neden olabilir.

Araştırmalar işteki ruh hallerinin örgütsel davranışı anlamada ve yönetmede çok önemli olduğunu göstermektedir. Örneğin, olumlu iş ruh hallerinde bulunan çalışanların muhtemelen birbirlerine ve müşteriler de dahil olmak üzere etrafindakilere daha olumlu davranacakları ve işlerinde devamsızlığın daha az olacağı belirtilmektedir. Bir araştırma olumlu ruh hallerindeki satışçıların, çalıştıkları mağazadaki olumsuz ruh hallerindeki satışçılara göre daha kaliteli hizmet sunduklarını ortaya koymuştur. Bu nedenle yönetici ve örgütler çalışanların olumlu ruh hali içinde olmasını, işinden zevk alma duygusunu teşvik etmek ve tatmin olmasını sağlamak için gerekli çabayı göstermelidir(George and Jones, 2005k:76).

Olumlu iş ruh hallerinin ve bireye sürekli moral sağlayacak koşulların oluşturulması iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Bu bağlamda bireyin, enerjisini arttıran, geleceği hakkında umut ve beklentilerini kuvvetlendiren, ona yaşama gücü sağlayan değerler bütününe kavramasına imkân verilmelidir. Kişi yaşamını sürdüreceği, geleceğe dönük umut ve beklentilerini gerçekleştireceği bir iş yerinde çalıştığına inanmalıdır(Eren, 2004c:197).Ayrıca bunlara ilave olarak çalışanın olumlu ruh halini teşvik etmek için çalıştığı iş ortamı daha hoş, cazip ve çalışma isteğini arttıran bir hale getirilebilir(George and Jones, 2002c:80).

#### **2.2.4. Moral**

Moral tanımlanmakta güçlük çekilen ve zor ölçülebilen, sosyal ve psikolojik bir kavram olup, birey için kullanıldığı gibi grup için de kullanılmaktadır. Moral, kısaca, “bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer” olarak tanımlanabilir(Eren, 2004d:197).Burada moral grup açısından ele alınacaktır. İşletme örgütü, ortak bir amaca doğru beraberce çalışmak durumundaki bireylerden oluşan bir grup niteliği taşımaktadır. Bu nedenle, işletmede bir takım ruhunun geliştirilmesi ve işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Düşük veya yüksek moral duygularının ortaya çıkmasında en önemli etken, belli bir grup veya kişi ile olan beşeri ilişkilerin geliştirilmesi biçimidir. Moral devamlı değişiklikler gösteren, yükselip alçalan dinamik bir kavramdır. Dolayısıyla, çalışanın moralinin sürekli desteklenerek yükseltilmesi sağlanmalıdır.

Moralde, ortak amaçlara bağlılık yoluyla bir gruba ait olma veya grup tarafından kabul edilmeyi hissetme söz konusudur. Ortak amaçları gerçekleştirmeyi isteme ve bu amaçlara inanma, grup tatmininin ya da moralin oluşması için önemlidir. Moral bir grupla ilgili iken, iş tatmini daha çok işle ilgilidir ve biçimseldir. Moral, grup amaç ve hedeflerine bağlılık, bunlara inanma ve bunları istemekten doğan bir grup olgusudur. Bununla birlikte moral, iş tatminine, iş tatmini de morale katkıda bulunmaktadır(Byars and Rue, 2004:275).

Kişisel değerler iş grubunun değerleriyle uyuşmalı ve grup, beraberce belirledikleri amaçlara, güçlerini birleştirerek ve koordine ederek ulaşmalıdır. Örgütlerdeki moral koşullarını etkileyen en önemli unsurlardan biri, örgütün etkili insan kaynakları politikası saptaması ve başarılı bir şekilde uygulamasıdır.



Morali etkileyen grup koşullarının başlıcaları şunlardır(Eren, 2004e:198):

- Grup üyelerinin hangi ölçüde ortaklaşa bir amaca sahip oldukları
- Bu ortak amacın, bütün grubu oluşturan üyelerin kişisel amaçlarına ne ölçüde hizmet edebileceği
- Genellikle grup dışından ve yöneticiler tarafından saptanan bu amacın geçerli ve kolaylıkla gerçekleştirilebilir bir amaç olması. Gerek moral düzeyinin yüksek olması gerekse iş ruh hallerinin olumlu olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

### 2.2.5. İş Değerleri, İş Tutumları ve İş Ruh Halleri Arasındaki İlişkiler

İş değerleri, iş tutumları (iş tatmini ve örgütsel bağlılık) ve iş ruh halleri, iş deneyimini oluşturan birbirine bağlı duygu ve düşünceleri kapsamaktadır. Dolayısıyla iş deneyimini oluşturan değişkenlerden her biri diğer ikisini etkileme potansiyeline sahiptir.

Örneğin, hırslı iş değerlerine sahip bir otobüs şoförünün mesleğine karşı olumsuz tutumları oluşabilir. Otobüs şoförlüğü söz konusu kişinin para kazanma, statü gibi hırslarını tatmin etmeyebilir. Ayrıca, ona mesleğinde terfi etme imkânının hiç olmadığı söylenmişse otobüsü kullanırken genel olarak kötü bir ruh hali içinde olabilir ve her an kaza yapma ihtimali artar.

İş değerleri, iş tutumlarının ve iş ruh hallerinin etkisiyle uzun vadede (birkaç yıldan fazla sürede) değişebilir. Hatta katı tutumlar ve katı ruh halleri bile iş değerleri kadar uzun ömürlü değildir. Örneğin, bir kişi hemşirelik mesleğini bir para kazanma ve kendini gerçekleştirme aracı olarak görmeyen bir iş değerine sahip olabilir ve hemşirelik mesleğini çok tatmin edici, heyecan verici bulabilir. Bu durum o kişinin işinde olumlu bir ruh hali içinde bulunmasına yol açar; sahip olduğu olumlu ruh hali ise, zamanla onun işine karşı olumlu tutumlar geliştirmesine sebep olabilir. Ortaya çıkan olumlu tutumlar da kişinin iş değerlerini etkileyerek diğer insanlara yardım etmenin önemini kapsayacak şekilde değişebilmektedir. Bununla birlikte zaman zaman amirin davranışları ya da başka nedenlerden dolayı işinde olumsuz ruh hali yaşayan bir kişinin işinin beklentilerini karşılamaması sonucu iş tatmininde bir İş Değerleri (en istikrarlı, kalıcı) Ruh Halleri (en değişken) İş Tutumları (orta derecede istikrarlı, kalıcı) azalma olabilir. Bu örnekte görüldüğü gibi tutumlardan daha geçici olmasına rağmen ruh halleri davranışları etkilemektedir(George and Jones, 2005:79-80).

### 2.2.6. Motivasyon

Motivasyon, bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve bu doğrultuda gayret göstermeleri olarak tanımlanabilir. Motivasyon konusunu iyi anlayabilmek için, her şeyden önce motiv ya da güdü kavramını ele almak gerekir. Motiv, “kişinin davranışının gerisinde yatan etken” olup; “kişinin davranışının dayanağı olan güç” ya da “tatmin edilmeye çalışılan uyarılmış ihtiyaç” olarak da ifade edilebilir. O halde, güdüler insanı harekete

geçiren güçlerdir. Motivasyon veya güdüleme ise, “kişinin bir takım iç veya dış uyarıcıların etkisiyle harekete geçmesidir”. Güdüler gerilimleri azaltır veya gerilim durumu yaratırlar(Mucuk, 2004:74).

Motivasyonun iki temel özelliği vardır: bunlardan **ilki**, motivasyonun kişiye özgü olmasıdır. Bir başka deyişle, bir kimseyi motive eden herhangi bir durum veya olay bir başkasını aynı derecede motive etmeyebilir. **İkinci özellik** ise, motivasyonun ancak insan davranışlarında gözlenebilmesidir. Bu nedenle, yöneticilerin, çalışanların davranışlarını yorumlamaları ve bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek unsurlar, modeller bulmaları ve geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda motivasyon, kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzu ve çabası ile yakından ilgilidir. Bireyin yaptığı işten memnun olmasında, tatmin duymasında ve doyum sağlamasında motivasyon önemli bir rol oynamaktadır(Koçel, 2003:633).

### **2.2.7. Örgütsel Vatandaşlık (Kurumdaşlık)**

İş tatmini ile ilgili bir kavram da örgütsel vatandaşlık davranışdır. Örgütsel bağlılığın sonucu olan örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların bir talimata, yazılı kurallara dayalı olmaksızın örgüt içindeki biçimsel görevlerinin ötesinde ortaya koydukları, örgütsel etkinliği arttıran ve fayda sağlayan gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003a:323).Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde, bireylerin sadece kendi istekleri doğrultusundaki işe yönelik davranışları yatar. Çalışan herhangi bir yazılı kural ve zorlama olmaksızın, gönüllü olarak ve örgütlerin ödül sistemiyle bağlantısız bir şekilde kendiliğinden bu davranışı ortaya koymaktadır.

## **2.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İş tatminini etkileyen faktörler iki ana grupta incelenebilir(Fournet, Distefano And Pryer, 1966:19): a)- Bireysel faktörler b)- İş ve örgüt (örgüt) ilgili faktörler.

Söz konusu faktörler burada daha çok iş tatmini ile ilişkileri çerçevesinde gözden geçirilecektir.

### **2.3.1. Bireysel Faktörler**

Çalışanların çok sayıda bireysel özelliğinin ve kişisel değişkenlerin iş tatminini farklı şekillerde ve karmaşık biçimde etkilediği, iş tatminiyle ilgili olarak yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Söz konusu araştırmalarda yaygın olarak incelenen iş tatminiyle ilişkili bireysel özellikler şunlardır: yaş, cinsiyet ve medeni durum, eğitim ve zekâ, hiyerarşik düzey ve iş tecrübesi, kişilik özellikleri ile beceri ve yetenek.

#### **2.3.1.1. Yaş**

İş tatmini ile ilgili olarak yapılan araştırmaların çoğunda, demografik özelliklerle iş tatmini ilişkisi incelenmiştir. Önemli bir demografik özellik olan “yaş” en çok incelenen faktörlerden biri olmuştur. Yapılan araştırmalarda elde edilen bulguların bazıları yaş ile iş

tatmini arasında bir ilişki olmadığını; bazıları ise, böyle bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. 1950'li yıllarda Herzberg, Mausner, Peterson ve Capweel, yaş ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunduğunu öne sürmüşlerdir. Herzberg ve arkadaşlarına göre, iş tatmini-yaş ilişkisi "U" şeklinde bir eğri niteliğindedir. Yazarlara göre, yeni işe başlayan genç çalışanın moralinin yüksek olmasından dolayı iş tatmini yüksek olmaktadır. İlk birkaç yıldan sonra, tatmin keskin bir biçimde düşmekte ve daha sonraki yıllarda ise, çalışanlar işlerine devam ettikçe tatmin artmaktadır. Öte yandan Hulin ve Smith, erken tatminin işin yeni olmasından kaynaklandığını öne sürmüşlerdir(Fournet, Distefano And Pryer, 1966a:19).

Ancak, ileriki yıllarda belirsizlik, kıdem ve güvenlik eksikliği gibi nedenlerle tatmin hızlı bir şekilde düşmekte ve tatminsizlik başlamaktadır.

Hulin ve Smith'e göre yaş ilerledikçe artan tatmin ve U şeklinde bir eğri şeklindeki yaş-tatmin ilişkisinde, bazı araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular bu konuda bazı şüpheler olduğunu göstermektedir. Yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların sonuçları karşılaştırıldığında ortaya çıkan bulgularda bazı tezatların olduğunu açıkça görmek zor olmaktadır. Böyle bir zorluğun temel nedenlerinden biri de araştırmalara konu olan deneklerin yaş olarak benzer olmamalarıdır. Çünkü yapılan çalışmalarda kullanılan deneklerin yaşları 20, 30 ve 40 gibi rakamlarla verilmemekte; yaş sadece genç, orta ya da yaşlı gibi genel ifadelerle belirtilmektedir. Bu nedenle, bir çalışmada genç grup olan bir başkasında yaşlı grup olarak kabul edilmekte; bu durum, sağlıklı bir karşılaştırma yapma imkânını ortadan kaldırmaktadır(Fournet, Distefano And Pryer, 1966b:19).

1970'li yıllarda Mc Donald, Gunderson ile Glenn ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmalarda da yaş ile tatmin ilişkisinin U şeklinde bir eğri oluşturacak şekilde olduğu ortaya konulmuştur(Saiyadain, 1985:20). Bu araştırmaların sonuçları 1950'li yıllarda elde edilen araştırma sonuçlarına benzerlik göstermektedir. Bunlarda da tatmin genç çalışanlar arasında daha yüksek çıkmış, çalışma hayatının ilk birkaç yılı boyunca tatmin azalma eğilimi göstermiş ve yaşın artmasıyla birlikte tekrar yükselmeye başlamıştır. Ancak Vasueva ve Rajbir ile Reddy ve Ravikumar'ın 1970'li yılların sonlarında yaptıkları araştırmalarda Hintli örneklerden elde edilen bulgular yaş ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmadığını göstermektedir.

Buna karşılık Pathak ve Sharma 1970'li yılların sonlarında yaptıkları araştırmalarda, tatminin yaş ilerledikçe arttığını gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. M. S. Saiyadain 1980'li yılların ortalarında, farklı işletmelerden 778 Hintli ve 620 Nijeryalı çalışanla yaptığı araştırmada yaşın iş tatmini ile Hintli örneklerde önemli bir eğrisel, Nijeryalı örneklerde de önemli bir doğrusal ilişki içinde olduğunu belirlemiştir. Bilindiği gibi, yaş bir kişinin hayatında önemli bir belirleyici faktördür. Hemen hemen tüm kuruluşlar, birçok iş için alt ve üst yaş sınırları koymaktadır. Ayrıca yaş, bir çalışanın terfi ettirilip

ettirilmeyeceği konusunda da belirleyici faktör olmaktadır. Bu durum kuruluşlarda ve genel olarak toplumda yaşın bireyin rolü ve statüsü ile güçlü bir şekilde karşılıklı ilişki içinde olduğu özellikle geleneksel toplumlarda dikkate alınır. Dolayısıyla, eğer iş tatmini yaşın ilerlemesiyle birlikte artıyorsa, bu durum mesleki statü, yetki ve işin özerkliği gibi dışsal ödüllerin bir sonucu olabilir ve Nijeryalı örnekler için doğru olabilirken, Hintli örnekler için pek doğru değildir; zira Hintli örneklerde tatmin düzeyi 45 yaşından sonra azalmaya başlamaktadır. Söz konusu azalmanın nedeni, belki de mesleklerdeki kendini gerçekleştirme (self-actualization) kanallarının tıkanması ve Hindistan'da genel olarak çalışanların erişebilecekleri en yüksek mevkilere 45 yaşlarında ulaşabilmeleridir(Saiyadain, 1985a:20)

### **2.3.1.2. Cinsiyet ve Medeni Durum**

Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmaların sonuçları farklı bulgular ortaya koymuştur. Bunların bazılarında cinsiyete bağlı olarak tatmin düzeyleri arasında önemli bir fark bulunmamıştır. Bazı sonuçlar kadınların erkeklerden; bazıları ise, erkeklerin kadınlardan daha fazla iş tatminine ulaştıklarını göstermiştir. İş tatmininde cinsiyet farkları kapsamlı olarak araştırılmış, erkekler ve kadınlar arasındaki tatmin seviyesine ilişkin kesin kayıtlar elde edilmemiştir(Bilgiç, 1998:132).

Hulin ve Smith'e göre tatmin derecesi cinsiyet ile doğrudan ilişkili olmayıp, tatmin-cinsiyet ilişkisi ücret, iş düzeyi ve terfi olanakları gibi faktörlere bağlı olarak dolaylı biçimde ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte Zaleznik, Christensen ve Roethlisberger 50'li yılların sonlarında yaptıkları bir çalışmada, aynı ücreti alan, aynı sosyal konuma sahip kadın ve erkek çalışanlardan kadınların daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymuşlardır. Kadının aile içindeki annelik rolü ve ev dışında üstlendikleri roller, onların davranışlarında değişikliklerin ve iş tatminlerinin açıklanmasında önemli rol oynamaktadır. Kadınlar için iş tatmininin erkekler için olan faktörlerden farklı faktörlere bağlı olabileceği öne sürülmüştür(Fournet, Distefano And Pryer, 1966c:19).

Bazı araştırmalarda ise erkeklerin başarılı olmak için kadınlardan daha fazla çaba sarf etmeleri ve buna bağlı olarak işlerinden daha fazla tatmin sağladıkları ortaya konulmuştur. Erkeklerin kadınlardan daha fazla çaba sarf etmeleri, onların daha fazla ekonomik yükümlülük almaları ve koşulların zorluğu fırsatların azlığından kaynaklanmaktadır. Evli ve bekâr çalışanların iş tatmininde dikkat çekici bir farklılığın bulunmadığı yapılan araştırmalarda gözlenmiştir. İş tatmini ve medeni durumun iş tatminiyle ilgisi olmadığı Hindistan ve Nijerya'da da yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur(Saiyadain, 1985c:20).

### **2.3.1.3. Eğitim ve Zekâ**

Eğitimle iş tatmini arasındaki ilişki tek yönlü olarak olumlu ya da olumsuz olmayıp, hem olumlu hem de olumsuz bir ilişki niteliğindedir. Eğitim seviyesi yüksek olanlar, daha doyurucu ve iyi koşullarda iş bulabildikleri için işlerinden daha fazla tatmin olmakta, böylece iş tatmininde eğitimin

dolaylı ve olumlu bir etkisi olmaktadır. Eğitimin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisi ise, çalışanların beklentileri eğitim düzeyi arttıkça daha fazla artma eğilimi göstermelerinden ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açısına göre çalışanlar yaptıkları işin karşılığında aldıklarından daha fazla beklentiye sahiptir. Bu nedenle Batı toplumlarında genellikle daha iyi bir hayatın anahtarı olarak görülen eğitimin beklentileri arttırarak kişinin mutluluğu için zararlı olabileceği söylenmektedir. İnsanların gereğinden fazla eğitilmelerinin iş tatminini azaltarak sadece kişisel mutsuzluğa değil, aynı zamanda toplumsal rahatsızlığa, öfke, yabancılaşma ve karışıklığa da yol açabileceği belirtilmiştir(Ganzach, 2004:).

Eğitimle iş tatmini arasında çok güçlü olumlu bir ilişkinin olmayışının muhtemel sebebi, eğitimin iş tatmini üzerinde önemli olumsuz, aynı zamanda olumlu etkilerinin olabilmesidir. Eğitimle iş tatmini arasındaki olumsuz ilişki, eğitimin iş beklentilerini ve isteklerini, işten beklenenlerden ve bu beklentiler sonucunda elde edileceklerden daha fazla arttırmasından kaynaklanmaktadır. Yüksek beklentiler ve bu beklentilere karşılık oluşturmayan sonuçlar işle ilgili tatminsizliği daha fazla arttırmaktadır. Örneğin, üniversite mezunu bir kişi, üniversite mezunu olmayı gerektirmeyen işlerde çalışırsa, bu işten, üniversite mezunu olmamış, ortaokul ya da lise mezunu olması durumunda olacağı tatminden daha az tatmin olma eğilimindedir. Eğitimin, bir yandan işle ilgili, hem dış hem de iç ödülleri arttırmak suretiyle iş tatminini yükseltmeye katkıda bulunduğu, diğer yandan da, beklentileri arttırmak suretiyle tatmini azalttığı görüşü literatürde tartışılmaktadır. Ancak konu ile ilgili yapılan araştırma sayısı azdır; en kapsamlı ve tam araştırmayı yapan Quinn ve Mandilovich eğitimin iş tatmini ile olan ilişkisini genelde, “olumlu, doğrusal ve büyüklüğü fazla olmayan ilişki” olarak bulmuşlardır(Glenn and Weaver, 1982:47).

Eğitimin iş tatmini üzerindeki toplam etkilerinin en iyi tahminlerini, yaştan sabit tutulduğu analizler sağlamıştır. Bu analizler, üniversite eğitiminin tamamlanmasının, iş tatminine fark edilecek derecede katkıda bulunan büyük ihtimalle tek eğitim faktörü olduğunu göstermektedir. Buna karşılık Wright ve Hamilton, eğitimin beklentileri yükselttiği için tatminsizliği arttırdığı hipotezi ile ilgili olarak farklı eğitim derecelerine sahip çalışanları karşılaştırmışlar ve ortalamada üniversite eğitimi olanların daha az eğitimi olanlarla aynı derecede işlerinden tatmin oldukları sonucunu bulmuşlardır. Buna benzer sonuçlar Hamilton ve Wright ile Sheppard ve Herrick’in yaptığı iki araştırmada da bulunmuştur. Bununla birlikte bu bulgular eğitim-beklentiler-tatminsizlik hipotezine karşı şüphe uyandırmış ama aksini kanıtlamış değildir. Yapılan araştırmalar halen “bulanık” kalan genel durumu aydınlatmaya çok fazla katkıda bulunmamıştır. Örneğin, ABD’de yapılan bir araştırmada 1955 yılından 1980 yılına kadar olan zamanda işten alınan hazzın hızlı düşüşünün nedenlerinin fazla eğitimi olmanın yükselişinden mi kaynaklanabileceği sorusu halen cevaplanmamış biçimde güncelliğini korumaktadır.

İş tatmini-eğitim arasındaki ilişkide, bir görüşe göre, eğitim seviyesinin yaş ile olan ilişkisinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Genel eğitim düzeyinin artması sebebiyle, genç bir çalışanın lise ya da üniversite mezunu olması ihtimaline karşılık, daha yaşlı meslektaşlarının ilkökul

dahi bitirmemiş olması ihtimali yüksektir. Bu durumda daha düşük eğitim düzeyine sahip çalışandaki yüksek moral, eğitimden çok yaşın işlevi olabilmektedir. Bu nedenle iş tatmin düzeyini belirlemede zekâ, eğitim ve yaş faktörünün aynı anda incelenmesi gerekmektedir(Fournet, Distefano And Pryer, 1966d:19).

Ganzach'a göre eğitimin tatmin üzerindeki doğrudan etkisi önemsizdir. Ganzach aşırı eğitim hipotezine tezat olarak eğitimdeki artışın iş özellikleri üzerindeki pozitif etkisi sayesinde iş tatmininde yalnızca artışa yol açabileceğini ve iş tatmininde düşüşe yol açamayacağını öne sürmüştür. Zekâ ve eğitim arasındaki pozitif korelasyondan dolayı, eğitimin iş tatmini üzerindeki varsayılan negatif etkisi aslında eğitimden çok zekânın tatmin üzerindeki negatif etkisini yansıtmaktadır. Zekâ ve eğitimin **işsel iş tatmini** üzerindeki etkileri, **işin dışsal yönleri** ile ilgili olan tatmin üzerindeki ve özellikle **ücret tatmini** üzerindeki etkilerinden son derece farklı olmaktadır(Ganzach, 2004a:).

İşsel tatmin temel olarak iş güçlüğünden, ücret tatmini ise ücretten etkilenmektedir. Fakat ücret tatminini etkileyen ücretin kendisi değil, kişinin ona ödenmesini beklediği ile ona gerçekten ödenen arasındaki farktır. Benzer şekilde işsel tatmini etkileyen iş güçlüğünün kendisi değil, arzulanan güçlükle işinin asıl güçlüğü arasındaki farktır. Böylece zekâ ve eğitimin genel olarak iş tatmini üzerindeki ve özel olarak işin çeşitli yüzlerinden duyulan tatmin üzerindeki etkileri ele alınırken, yalnızca gerçek güçlük ve gerçek ücret üzerindeki etkilerini değil, beklenen ücret ve arzulanan güçlük üzerindeki etkileri de göz önüne alınmalıdır.

Beklenen ücret (işin dışsal yönü) temel olarak eğitimden etkilenmekte, arzulanan güçlük (işsel tatmin) ise zekâdan etkilenmektedir. Beklenen ücret zekâdan daha fazla eğitimden etkilenmektedir. Bunun nedenlerinden birincisi formel ücret sistemlerinde eğitim zekâdan daha önemlidir. Çünkü eğitimi ölçmek zekâyı ölçmekten daha kolaydır ve birçok sistem maaşları belirlemek için eğitimi, çok azı zekâ testlerini kullanır. İkinci neden ise, kişinin referans grubu oluşturmasında eğitim zekâdan daha önemli hale gelmektedir. Çünkü diğer çalışanların zekâları hakkında değil eğitimleri hakkındaki bilgi topluma açıktır. Bu nedenle eğitim ve buna bağlı olarak oluşan beklentiler, ücret beklentisi oluşturmada zekâdan daha önemli bir rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra zekâ ise arzulanan güçlüğü etkilemekte, kişinin arzuladığı güçlük ile zekâsı arası olumlu bir ilişki olmaktadır. Bu nedenle daha az zeki olan insanlar karmaşık işler istemeyeceklerdir; çünkü onlar başarısız olmaktan çekineceklerdir. Buna karşılık zeki insanlar basit işler arzulamayacaklardır; bu basit işlerdeki başarı onları işsel tatmine ulaştırmayacaktır. Arzulanan güçlük ise, eğitimden çok, doğuştan gelen entelektüel özelliklerin, öğrenmeden çok zekânın sonucudur.

Bu bilgiler ışığı altında Ganzach yaptığı çalışmada, eğitim, zekâ ve işin çeşitli yüzlerinden duyulan tatmin arasındaki ilişkilerde beklentilerin tatmin ile olumsuz ilişkili olduğunu ve eğitimin beklenen ücret üzerinde güçlü fakat arzulanan güçlük üzerinde zayıf bir etkisi olduğunu araştırmıştır. Araştırmada zekânın ise arzulanan güçlük üzerinde güçlü bir etkisi olurken, beklenen ücret üzerinde

zayıf bir etkisi olduğu önermesini temel almıştır. Çalışma sonucunda elde ettiği bulgular zekânın içsel tatmin üzerinde güçlü bir doğrudan olumsuz etkisi, fakat ücret tatmini üzerinde göz ardı edilebilir etkisini göstermektedir. Buna karşılık, eğitimin ücret tatmini üzerinde güçlü bir doğrudan olumsuz etkisi, fakat içsel tatmin üzerinde küçük bir etkisi vardır(Ganzach, 2004b:).

#### 2.3.1.4. Hiyerarşik Düzey ve İş Tecrübesi

İş tatmininin ve moralin, örgüt içinde hiyerarşik yapıya bağlı olarak farklılık gösterdiği yapılan bazı çalışmalarda ortaya konmuştur. Farklı statülerin ve iş düzeylerinin değişik ihtiyaçların tatminine imkân sağladığına dair bazı göstergeler mevcuttur. Gurin, Veroff ve Feld 1960'lı yılların başlarında yaptıkları araştırmada, yüksek statülü işlerdeki insanların, işlerinde daha düşük pozisyonlara sahip olanlara göre daha fazla "ego" tatmini sağladıklarını ortaya koymuştur. Yine aynı yıllarda yapılan bir başka çalışmada, Porter yöneticilerin hiyerarşik konumunun, onların belirli psikolojik ihtiyaçlarını tatmin ettiklerinin farkında olmalarını ve bunu hissetmelerinde önemli rol oynadığını ortaya koymuştur. Çalışmada genel olarak alt kademedekilerin, üst düzeydeki yöneticilerden daha tatminsiz olduğu görülmüştür. Üst düzeyde çalışanların daha fazla tatmin olmalarında ise, daha fazla statü, ücret ve kendi kendini yönetme gibi faktörler önemli rol oynamaktadır. Ayrıca bu faktörler sorumluluk ve otoritenin artmasıyla da gelişmektedir(Fournet, Distefano And Pryer, 1966e:19).

İş tecrübesi ve çalışma süresi ile iş tatmini arasındaki ilişki Batıda yapılan araştırmalarda, aynı yaş gibi U şeklinde bir eğri niteliğinde bulunmuştur. Hindistan'da yapılan bir araştırmada ise, hem olumlu, hem de olumsuz ilişkilerin bulunduğu ortaya konulmuştur(Saiyadain, 1985d:20).

1990'lı yılların sonlarında Türkiye'de yapılan bir araştırmada, yaş ile ilişkili olan mevcut işte geçirilen süre ve iş tecrübesi, iş tatmininin farklı yönlerini öngören iki ayrı değişken olarak gözlenmiştir. Mevcut işte çalışma süresi dışsal iş tatminine olumsuz yönde katkıda bulunmuştur. Aynı işte daha uzun süre çalışanlar, bu süre karşılığında aldıkları yetersiz ödüller nedeniyle hayal kırıklığına uğramaktadır. Bunun nedeni ise, işyeri ve örgütlerinin onların taleplerini karşılayamamasıdır. Bu araştırmada elde edilen bulgular, işte geçirilen süre, terfi ve iş tatmininin diğer yönleri arasında önemli olumlu bir ilişki bulan Bedeian ve arkadaşlarının 90'lı yılların başlarında yaptığı araştırma sonuçları ile çelişkilidir(Bilgiç, 1998a:132).

Araştırmada elde edilen bir başka bulgu da, iş tecrübesinin, iş tatmininin farklı yüzlerini öngörmesi olmuştur. Örneğin, görevle ilgili çatışmayı, işe karşı duygusal tepkileri (veya işe karşı olumlu hisleri), fiziksel ortama olan ilgi gibi konuları öngörmüştür. İş tecrübesinin işe ve fiziksel ortama katkısı olumlu olmuştur. İş tecrübesi daha fazla olan insanların işlerinde anlaşılır ve açık olmayan talimatlar, arkadaşlarından saygı görmeme, işle ilgili bazı çatışmalar ve problemler yaşasalar dahi, işlerini ve iş ortamlarını saygı değer bulmaktadırlar.

### 2.3.1.5. Kişilik Özellikleri

Kişilik boyutlarının en sık kullanılanı “Beş Faktör” (beş boyutlu) kişilik modelidir. Bu model “beş büyük” olarak da adlandırılmaktadır. Beş faktör, kişilik özelliklerini tespit için yapılan testler sonucunda oluşturulmuştur. Bu faktörler; dışadönüklük (extraversion), uzlaşmacılık (agreeableness), sorumluluk (conscientiousness), duygusal denge veya istikrar (emotional stability) ve yaşantıya açıklık (openness to experience)’tır (Robbins, 2003c:96-97).

Kişiliğin boyutlarını oluşturan bu faktörlerin etnik merkezli ya da geliştirildikleri kültüre özgü olup olmadığı konusunda son yıllarda kültürlerarası yapılan araştırmalar, bunların kültürlere özgü olmadığını kanıtlamıştır. Beş faktör kişilik boyutları temel özellikleri itibariyle Tablo 9’da görülmektedir.

**Tablo 9: Beş Büyük Faktör Kişilik Boyutu**

Kişilik Boyutları	Kişilik Boyutunda Pozitif Puan Alan Kişinin Karakteristik Özellikleri
Dışadönüklük	Girişken, konuşkan, sosyal, çevreyle iyi ilişkiler kuran
Uzlaşmacılık	Güven dolu, iyi huylu, işbirlikçi, yumuşak kalpli
Sorumluluk	Güvenilir, sorumluluk sahibi, başarı odaklı, ısrarcı
Duygusal Denge ve İstikrar	Rahat, güvenli, kaygısız
Yaşantıya Açıklık	Entelektüel, yaratıcı, meraklı, açık görüşlü

(Kaynak: Robert Kreitner and Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, Fifth Edition, New York, N.Y., The McGraw-Hill, 2001, p.148).

Kişiliğin boyutları şüphesiz beş faktörden çok daha fazladır, ama bunları sınırlama zorunluluğu vardır. Bu model literatürde büyük kabul görmekte ve kullanılmaktadır. Çalışanların performans ve iş tatmininde, bu boyutlar etkili olmaktadır(Kreitner and Kinicki, 2001f:147).

Bir bireyin kişiliği, bir iş hakkında duygu ve düşüncelerinin olumlu ya da olumsuz olmasını etkilemektedir. Örneğin, beş büyük faktör kişilik boyutlarından dışa dönüklük boyutunun ağır bastığı bir insanın, bu özelliği düşük olan bir insana göre daha yüksek bir iş tatmin düzeyine sahip olması ihtimali fazladır. Minnesota Üniversitesinden Richard Arvey ve meslektaşları kişiliğin iş tatminini belirlemede yardımcı olduğu ve kişiliğin bir bölümünün genetik olarak belirlendiğini düşünmüşler ve iş tatmininde genetik etkiler olup olmadığını belirlemeye çalışmışlardır. Bunun için erken yaşta birbirinden ayrılarak büyütülen 34 tek yumurta ikizi incelenmiş, aynı genetik yapıya sahip fakat farklı durumsal etkilere maruz kalan çiftlerin iş tatmin seviyesinin ne dereceye kadar diğerinin seviyesiyle aynı olduğu ölçülmüştür(George and Jones, 2005m:81).

Çalışma sonucunda genetik faktörlerin, ikizler arasındaki iş tatmin düzeylerindeki farklılıkların %30’una sebep olduğu bulunmuştur. Aynı araştırmada ikizlerin genetik yapılarına uygun işler aradıkları da bulunmuştur. Bir başka deyişle, insanların kısmen miras aldıkları kişilikleri onları belirli türdeki işleri seçmeye eğilimli hale getirmektedir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular iş tatmini seviyelerindeki farklılıkların %30’una genetik faktörlerin sebep olduğunu ortaya koysa da, iş



tatminindeki değişkenliğin %70'nin açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Böylece yöneticiler çalışanların tatmin seviyelerini iyileştirme, yükseltme imkânına sahip olduklarından konuya gereken önemi vermelidirler.

#### **2.3.1.6. Beceri ve Yetenek**

Çalışanların iş tatminini sahip oldukları yetenek ve becerileri de önemli ölçüde etkilemektedir. Genel olarak yeteneği, kişinin zihinsel veya fiziksel olarak azami performansını belirleyen özellikleri olarak tanımlamak mümkündür. Beceriye ise nesnelere amaca uygun olarak değiştirme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır(Kreitner and Kinicki, 2001g:155).

Becerilerin temel özellikleri üç başlık altında toplanabilir; birinci özelliği hem **zihinsel**, hem de **bedensel** işlemleri kapsamaktadır. Becerilerin ikinci özelliği ise **ğrenilmiş** olmalarıdır. Becerilerin nc özelliğini ise, **bir takım süreç veya hareketlerin zamanlı bir sıra izlemesi** oluşturur. Bireyler sahip oldukları becerileriyle, çalıştıkları işletmeye geldikleri gibi, belli bir süre çalıştıktan sonra da bazı beceriler elde ederler. İşletmeye girerken bireyin sahip olduğu beceriler eğitim düzeyi ve önceki iş deneyimleri ile belirlenmiştir. Öte yandan, bireyler belli bir süre çalıştıktan sonra edindiği deneyimler sonucunda da yeni beceriler elde edebilirler. Becerilerle yakın ilişkisi bulunan yetenekler bireylerin belli beceriler ve bilgileri edinmedeki başarı düzeylerini belirlemektedir. Bir başka deyişle yetenekler, belli konulardaki kapasite ve yatkınlıklardır. Bu nedenle daha önce iş deneyimi olmayan bir bireyin bir işletmeye girerken yetenekleri önemlidir. Bireyin sahip olduğu yetenekleri, onun işi için gerekli becerileri ne kadar çabuk ve iyi öğreneceğini belirler(Baysal ve Tekarslan, 1996b:346).

Bireyin sahip olduğu yetenek ve becerileriyle birlikte sonradan kazandığı becerileri işinde başarisında ve dolayısıyla elde edeceği tatminde büyük rol oynamaktadır. Çünkü sahip olması gereken yetenek ve beceriler olmadan bireyin yaptığı işten zevk alması ya da bir başka deyişle tatmin olması mümkün olmamaktadır.

#### **2.3.1.7. Değerler**

Değerler çalışanın yaptığı işin sonuçlarıyla ve işte nasıl davranması gerektiğiyle ilgili kanaatlerini yansıtmalarından dolayı iş tatmini seviyeleri üzerinde etkilidirler. İş tatmini ile ilgili kavramlar arasında daha önce açıklandığı gibi, dışsal ve içsel iş değerlerinin iş tatminini belirleme açısından farklı etkileri olmaktadır. Güçlü içsel iş değerleri olan bireyin zayıf içsel değerleri olan bir insana kıyasla, ilgi çekici ve şahsi olarak anlam taşıyan fakat aynı zamanda uzun çalışma saatleri gerektiren ve fazla para kazandırmayan bir işten tatmin olması daha olasıdır. Güçlü dışsal değerleri olan bireyin ise, zayıf dışsal değerleri olan kişiye göre iyi getirisi olan, fakat aynı zamanda tekdüze olan bir işten tatmin olması daha olasıdır(George and Jones, 2002d:82).

### 2.3.2. İş ve Örgüt ile İlgili Faktörler

İş ve örgüt ile ilgili olarak çeşitli faktörler iş tatminini farklı yönlerden etkilemektedir. Bu konuda yapılan araştırma ve çalışmalarda en çok üzerinde durulan faktörler şunlardır: iş ve özellikleri, monotonluk ve teknoloji, ücret, gelişme ve terfi fırsatları, ödül, iş stresi, yönetim tarzı ve liderlik davranışı, iletişim ve sosyal etki.

#### 2.3.2.1. İş ve Özellikleri

İş özellikleri ve işin kendisi çalışan tatminini etkileyen en önemli faktörlerdendir. Çalışanların motivasyonu ve buna bağlı olarak iş tatminlerini arttırmak için, onları yaptıkları işin önemli ve anlamlı olduğuna inandırmak gerekir. Çalışanlara, işlerine yaptıkları katkının önemli sonuçlar doğurduğunun hissettirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. İşte gerçekten gereksiz ve ortadan kaldırılabilir birtakım görev ve sorumlulukların kaldırılması daha yüksek verimlilik ve tatmini beraberinde getirecektir(Syptak, Marsland and Ulmer, 1999:).

İşin çeşitliliği işde kişiden beklenen yaratıcılık, sonuca odaklanmak ve sonuca ulaşmanın zorluğu ve işi başarmak için gerekli yetenekler gibi faktörleri işin önemi başlığı altında toplamak mümkündür. Bir işin önemini bu faktörlerin varlığı arttırmaktadır ve bu faktörlerle işe karşı olan tutum arasında olumlu bir ilişki vardır. Çalışan yaratıcılığını, yeteneklerini kullanabileceği, herkesin kolayca yapamayacağı türden olan işlere karşı olumlu tutum göstermekte ve bu işleri yapmaktan mutluluk duymakta, tatmin olmaktadır. Buna karşılık işin yukarıda açıklanan yönlerinin varlığı azaldıkça, iş tatminsizliğinin arttığı, işe karşı olumsuz tutumun gelişip, devamsızlık veya işi terk etme gibi davranışların ortaya çıktığı görülmüştür(Erdoğan, 1997d:377).

#### 2.3.2.2. Monotonluk ve Teknoloji

Monotonluk bir işin aynı tempoda ve sürekli bir biçimde tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumları olarak tanımlanmaktadır. Monotonluk sonucu ortaya çıkan yorgunluk ve bıkkınlık çalışanlar için bir şikâyet ve tatminsizlik kaynağı olmaktadır. Monotonluk, teknoloji ve sanayide ortaya çıkangelişmelerin aşırı uzmanlık ve iş bölümü yaratması nedeniyle oluşan sorunların başında gelmektedir. Bir görüşe göre teknoloji birçok güçlüğün ortadan kalkmasını sağlarken, insanların iş'te yaratıcı gücünü kullanmasını engellemekte, yeteneklerinin kaybolmasına neden olmaktadır. Monotonluğun temel nedenlerini 4 ana grupta toplamak mümkündür. Bunlar(Eren, 2004a:253):

- İşin özellikleri
- Çalışanın monotonluğa karşı duyarlılığı
- İşyerinin manevi ortamı
- Çalışanın psikolojik durumudur.

Otomatik ve yarı otomatik işler monotonluğu artırırken, karmaşık ve güç işler monotonluğu azaltmaktadır. Ayrıca çok basit işlerin monotonluğa sebep olduğu ve bunun sonucunda psikolojik yorgunluk verdiği belirlenmiştir. Monoton işler kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu tür işler, daha az zeki olan çalışanlara uygun gelmektedir. Buna karşılık zeki çalışanlar, karmaşık ve güç iş yapmaktan daha fazla tatmin olmaktadır. Çünkü onlar daha basit işleri başararak tatmin olmamaktadır. Monotonluk duygusunun ortaya çıkmasında işyerinin manevi ortamının da büyük rolü vardır. İşbirliği, iletişim düzeyi, takım çalışması çalışanların yalnızlık duygusuna kapılmaması monotonluğa engel olan faktörler olarak değerlendirilmektedir. Bir işin monotonluğu çalışana, zamana ve çalışanın psikolojik durumuna göre değişmektedir. Bir başka deyişle, bir gün çok sıkıcı ve monoton bulunan bir iş, bir başka gün mutlu edici bulunabilir. Bir çalışana çok sıkıcı gelen bir iş, bir başka çalışana çok sevimli gelebilir.

Monotonluk kavramı, bir iş özelliği olarak imalat, metot ve süreçleri olarak tanımlanan teknolojiyle çok yakından ilgilidir. Teknolojiler, yazarlar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Örgüt-teknoloji konusunda Joan Woodward'ın yaptığı araştırma sonucunda ortaya koyduğu teknoloji sınıflandırılması en çok bilinen sınıflandırma olmuştur. Bu sınıflandırmaya göre teknolojileri üretim süreçlerine göre üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; birim üretime dayanan teknoloji, kitle üretimine dayanan teknoloji ve süreç üretimi ile ilgili teknolojidir(Koçel, 2003b:276).

**Birim üretime dayanan teknolojide** üretim kendini yeterli birimler içinde ve müşteri isteklerine uygun olarak yapılmaktadır. Böyle bir üretimde standartlaşma yoktur ve faaliyetler arka arkaya tekrarlanmaz. Teçhizat ve makine kullanımı her siparişte değişiktir.

**Kitle üretimine dayanan teknolojide** ise büyük partiler halinde kitle üretimi yapılmaktadır. Üretim tekrarlanan nitelikte olup, standardizasyon vardır. Üretim süreci içindeki faaliyetler ve kullanılan teçhizat arasındaki ilişkiler az çok belirli ve tekrarlanan cinstendir.

**Süreç üretimi ile ilgili teknoloji**, kitle üretiminin daha gelişmiş bir halidir. Üretim tamamen standart olup, tekrarlanan niteliktedir. Üretim sürecindeki faaliyetler, üretim süreci tamamen belirlenmiştir.

İşletmelerin sahip oldukları ve kullandıkları teknolojilere göre sınıflandırmasıyla her teknoloji türü için değişik bir örgüt yapısının uygun olduğu ortaya çıkmıştır. Kullanılan teknoloji farklılığı örgüt yapılarında değişikliklerin oluşmasına sebep olmaktadır. Kullanılan teknolojiye bağlı olarak farklı özellikler gösteren örgüt yapıları çalışanların davranışlarını ve tatminlerini de farklı düzeylerde etkilemektedir. Woodward'un yaptığı bu çalışmada birim teknolojide küçük ve samimi grupların olduğu, katılımın yüksek olduğu, iş ilişkilerinde katılımın olmadığı bulunmuştur. Kitle üretiminde ise görevlerin açık-seçik belirlendiği, emir-komuta-kurmay çatışmalarının bulunduğu ve endüstriyel ilişkilerin genellikle iyi olmadığı belirlenmiştir. Süreç teknolojide de birim teknolojide bulunan sonuçlara rastlanılmıştır(Koçel, 2003c:277).

Bilgisayar teknolojisinde meydana gelen gelişmelere paralel olarak işletmelerde de bilgisayar kullanımı artmaktadır. Bu bağlamda yönetim fonksiyonları arasında bilgisayar kullanımının kapsamı da daha yaygın hale gelmektedir. Bilgisayarlaşmanın çalışan tutumları üzerinde olumsuz etkileri olduğu görüşlerinin yanı sıra, bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ile tatminin olumlu ilişkisi olduğu görüşü de ileri sürülmektedir. Bilgisayarlaşmanın çalışanın morali ve tatmini üzerinde zarar verici etkileri bulunduğu dair güçlü iddialar bulunmasına rağmen veriler bu iddialara hiçbir destek sunmamaktadır. Bununla birlikte ileri sürülen bu iddialar modern teknolojinin işi çok sayıda insan için daha az anlamlı hale getirmeye eğilimli olduğu ve bununla gerek üst yöneticiler gerekse çalışanların seçim özgürlüğünü azalttığı yönünde olmuştur. 1990'lı yılların ortalarında Avustralya'da yapılan bir araştırmada bilgisayarlaşmanın genişlemesi ve kullanımının artmasının tatmin üzerinde düşük düzeyde etki yarattığı bulunmuştur. Araştırmada bilgisayarlaşma boyutunda yönetici olmayan çalışanların bilgisayarları daha sıkça kullandıkları ve bilgisayarlara daha bağımlı oldukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte, değişik fonksiyonlar arasında yayılma açısından, yöneticilerin bilgisayarlaşmadan daha çok yararlandıkları görülmüştür. Burada dikkati çeken nokta ise, yöneticilerin yönetici olmayan çalışanlarla kıyaslandığında daha yaşlı oldukları ve daha çok çalışma süresine sahip olduklarıdır(Zeffane, 1994:140).

### **2.3.2.3. Ücret ve Ödül**

Ücret, çalışanlar için motive edici bir unsur olmakla birlikte, tatmini belirleyen temel faktör değildir. Bununla birlikte, her çalışan adil şekilde ücret almak istemektedir. Eğer bireyler emeklerinin karşılığını alamadıklarını düşünüyorlarsa, çalışmaktan mutsuz ve iş tatminleri düşük olmaktadır(Syptak, Marsland and Ulmer, 1999a:).

Çok sayıda çalışanın düşüncesinin aksine gelir, çalışanlar tarafından iş tatminindeki en önemli bir faktör olarak değerlendirilmez. Herzberg 1950'li yıllarda yaptığı araştırmalarda ücretin, tatmini belirleyen faktörler arasında üçüncü sırada yer aldığını ortaya koymuştur. Ücretin önemi işten işe önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Gelirin iş tatmini ile olan ilişkisini değerlendirmede yaşanan temel zorluk yaş, mesleki düzey ve eğitim gibi diğer faktörlere karıştırılmasıdır(Fournet, Distefano And Pryer, 1966f:174).

### **2.3.2.4. Gelişme ve Terfi Fırsatları**

Gelişme ve terfi fırsatları çalışanların iş tatminini belirlemede güçlü faktörlerin başında gelmektedir. ABD'de 1200 belediye çalışanın iş tatminini belirlemek üzere yapılan bir araştırmada terfi fırsatları, çalışanların iş tatmininin ikinci en güçlü belirleyici etkeni olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle işletmelerin, kariyer planlama ve gelişim programları özel dikkat gerektirmektedir. İşinde terfi

etmek çalışanların tatminini artırıcı bir unsur olmaktadır. Terfi edememek, sadece söz konusu terfinin bekleniyor olduğu durumlarda tatminsizliği artırıcı bir rol oynamaktadır. Sahip oldukları iş ve konularında kalmayı kabullenmiş çalışanlar kimin terfi alıp almadığıyla ilgilenmezler. Terfi konusunda bir beklentisi olmayan çalışanların, terfi bekleyen ve bunu alacağını düşünen çalışanlara oranla işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir. Hırsın olduğu yerde birtakım tatminsizliklerin de ortaya çıkması doğal olarak beklenmekte ve gözlenmektedir(Ellickson and Longston, 2002:31).

Çalışanların tatmini, onların sadakat ve performansı terfi ile ödüllendirilerek arttırmak mümkün olmaktadır. Değerli bir çalışanın terfi ettirilebileceği boş bir konumun olmadığı durumlarda, bu çalışana başarmış olduğu işi yansıtan bir unvan verilerek bu çalışanın tatmini artırılabilir. Ayrıca çalışanlara daha iyi gelişme ve kariyer fırsatları sunarak onların tatminleri artırılabilir. Bunun için çalışanların mesleki eğitimlerini ileri düzeyde sürdürmelerine izin verilebilir ve onlar bu konuda desteklenebilir. Böyle fırsatların çalışanlara sağlanması onları meslekleri için daha değerli ve bireysel olarak profesyonel hale getirecektir. Bu ise çalışan tatmininin artması sonucunu doğuracaktır(Syptak, Marsland and Ulmer, 1999b:).

Bununla birlikte herkese yükselme şansı tanıyacak derecede “adil” bir terfi sistemi, örgütsel olarak vasatlaşmanın bir sebebi olabilir. Terfiler, merkezdeki değerler ile mükemmel karara ulaşmak üzere kaçınılmaz olan öncelikler arasındaki anlayışta her zaman politik bir mesele olarak yer almaktadır. Burada ulaşılan sonuç, örgütsel değerlendirme ve terfi kararını veren yetkilinin duyarlılığının açık ve net bir ölçüsüdür. Terfi konusunda takip edilecek en iyi yöntem, belirlenen standartlara olabildiğince uyum göstermek, açık ve net bir biçimde ön plana çıkan adaylar arasından seçim yapmak ve yapılan seçimin mantığını seçimi kaybeden diğer bireylere makul bir biçimde açıklamak olmalıdır. Terfi eden birey tatmin ve mutlu olacak, kaybedenler ise hayal kırıklığına uğrayacaklardır. Seçim ya samimiyet ve dürüstlikle güveni arttıracak ya da karar işlemini şaşırtarak güvensizlik yaratacaktır(Syptak, Marsland and Ulmer, 1999c:).

### **2.3.2.5. İş Stresi**

**Stres**, bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres insanın yaşadığı ortamda meydana gelen bir değişimin veya insanın ortam değiştirmesinin onun üzerinde etkiler bırakması ile ilgilidir. Ayrıca insanın kişilik özellikleri de bu etkilerin tesiri altında kalmakta ve vücudunda bulunan özel bio-kimyasal değişmelerin oluşmasıyla bireyin vücut sistemi harekete geçmektedir(Eren, 2004f:291).

Gerilim, baskı, zorlanma, sıkıntıya düşme karşılığında da kullanılan stres, “bütün fizyolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert etki” olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede stres olumsuz bir kavram olarak düşünülse de, bazen olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin, stres altında kişinin daha başarılı olduğu durumlar da söz konusu olmaktadır. Stresin ortaya

çıkabilmesi için sonucun belirsiz olması ve kişi için önemli olması gereklidir. Stresin iş yaşamı üzerindeki etkisi ise çok karmaşık bir yapı göstermektedir. Yaşantımızın büyük bir bölümünü geçirdiğimiz işde tatmin ve kimlik büyük öneme sahiptir. Ancak iş yaşamındaki stres ile iş dışı stres, ayırımını yapmak çok zor ve aynı zamanda yapay kalmaktadır(Can, 2002a:312-313).

**İş stresi** ise, kişilerin ve işlerin ilişkilerinden doğan ve insanı normal fonksiyonlarından alıkoyan değişiklikler getiren bir durum olarak tanımlanabilir(Erdoğan, 1996b:278).Bu bağlamda örgütsel yapıya bağlı olarak ortaya çıkan stres, çalışanın tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. İş stresi her şeyden önce kişinin işi ve iş ortamını algılamasıyla ilgilidir. Belirli bir iş, bir çalışana göre stres faktörü olurken, bir başkası için son derece basit ve önemsizdir. İşe bağlı stresin başta gelen nedenleriolarak; örgütteki rol, kariyer geliştirme programları (uygulamaları) örgütle etkileşim ve örgütün parçası olma sayılabilir.

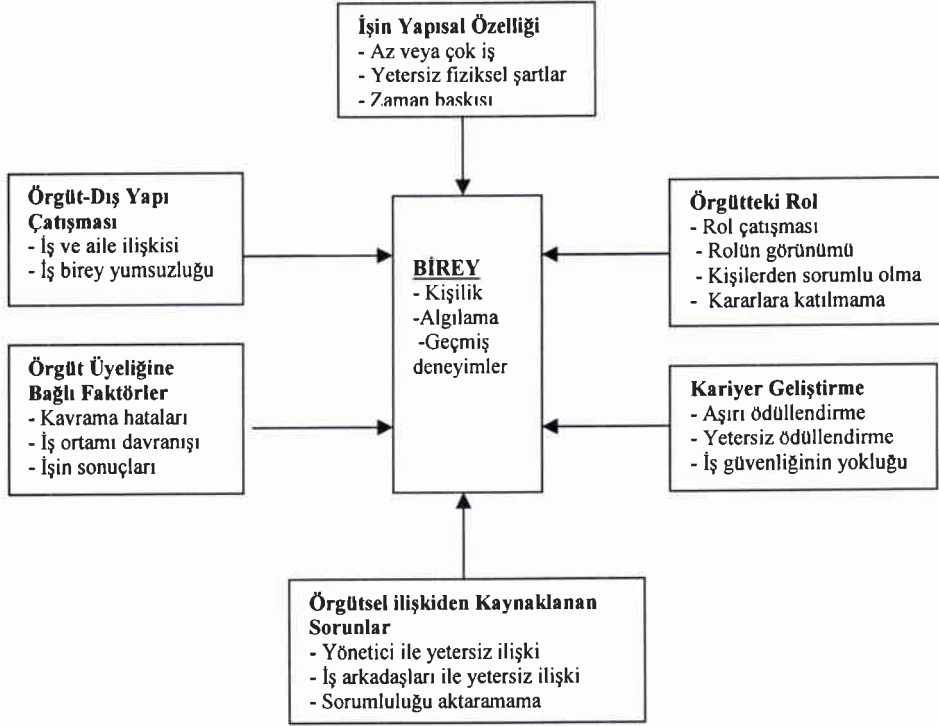
• **Örgütteki Rol.** Kişinin örgüt içinde üstlendiği rol onun açısından bir stres faktörü olarak ortaya çıkabilir. Çalışan aynı örgüt içinde farklı rolleri üstlenmek durumunda kaldığında, kişi rol çatışması yaşayabilir ve sonuçta ortaya örgütsel stres çıkabilir. Aynı düzeydeki kişiler arasından yükselen ve yönetici konumuna gelen kişi zamanla yönetici rolü ile arkadaş rolü arasında kalır. Böyle bir yapı içinde terfi sistemi doğrudan stres kaynağı olup, tatminsizliğe neden olabilmektedir.

• **Kariyer Geliştirme Programları (Uygulamaları).** Her örgütte kariyer geliştirme programları vardır. Ancak yapılan başarı değerlendirmeleri sonucunda aşırı ya da yetersiz ödüllendirme, işini iyi yapanla yapmayanın ayırt edilmemesi doğrudan stres kaynağı olabilir. Bu durum ise tatminsizliğin doğması ya da artmasına neden olabilir.

• **Örgütle Etkileşim.** Çalışanın yönetici ve iş arkadaşları ile iyi iletişim kuramaması, onlar tarafından dışlanması iş stresinin bir başka kaynağını oluşturabilir.

• **Örgütün Parçası Olma.** Bazı çalışanlarda buldukları örgütün bir parçası olmaları, o örgütle özdeşleşmeleri stres yaratmaktadır. İşle bütünleşen kişi, belirli dönemler sonunda elde ettiği sonuçlardan tatmin olmayabilir. Ele alınan bu faktörlerden başka, işe bağlı olarak çok sayıda faktör iş stresinin oluşmasına etki yapmaktadır.

İşe bağlı stres faktörleri Şekil 7’de gruplandırılmış olarak görülmektedir(Erdoğan, 1996c:289).



Şekil 7: İşe Bağlı Stres Faktörleri

(Kaynak: İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Birinci Baskı, İstanbul, Avcıol Basım-Yayın, 1996, s.291).

İş stresinin çalışma hayatı üzerinde önemli sonuçları vardır. Bunlar; iş kazalarının artması, iş gücü oranının yükselmesi, devamsızlık, yabancılaşma, iş başarısının düşmesi ve iş tatmininin azalmasıdır. Yapılan araştırmalarda orta derece ya da ılımlı düzeyde stresin insan vücudunu canlandırarak tepki gösterme yeteneğini arttırdığını, böylece kişilerin görevlerini daha iyi, daha yoğun ve daha çabuk yaptığı ortaya konmuştur. Ancak aşırı stresin birey üzerinde elde edilemeyecek istek ve kısıtlamalar doğurmasının iş tatmin ve başarısını düşürdüğü de gözlenmektedir(Can, 2002b:317-318).

#### 2.3.2.6.Yönetim Tarzı ve Liderlik Davranışları

Çalışan tatmininde, onların sahip oldukları kendilerine özgü değerleri, önyargıları ve fikirlerinin yönetim tarafından motivasyon aracı olarak kullanılmasının büyük önemi vardır. Yönetimin, çalışanların sahip olduğu motivasyonel enerjiyi onuntatminsizliğini ortadan kaldırmaya yönelik olarak kullanması gerekmektedir. Çalışanların sahip olduğu motivasyonel enerji, çeşitli faktörlerin etkisiyle bloke edilebilir. Örneğin, iş yerinde tutulmayan sözler, iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmalar, kişinin pozitif enerjisini negatif tutumlara ve davranışlara çevirerek bir tatminsizlik sebebi olabilir. Yöneticinin bu tür blokları ortadan kaldırmak için kullanacağı yöntemlerden biri onun kararlara katılımını sağlamak olabilir(Nicholson, 2003a:81).

Yapılan araştırmalarda karar almada katılımın iş tatminini arttırdığı bulunmuştur(Kim, 2002a:62).Bununla birlikte katılımcı karar verme süreci ve iş tatmini arasındaki ilişki, bireysel ve durumsal değişkenlere bağlı olarak da ortaya çıkmaktadır. Katılımcı yönetime ilişkin temel varsayım, yöneticilerin karar verme yetkisini çalışanlar ile paylaşmasının iş tatminini arttıracığıdır.

Katılımın tatmin ve verimlilik üzerindeki etkisiyle ilgili olarak çeşitli modeller geliştirilmiştir. Yapılan bir araştırmada bilişsel, duygusal ve olasılık değişkenlerinin katılım sürecindeki etkisi göz önüne alınarak bu değişkenlerin her birinin katılım sürecinin tatmine etkisinin farklı olduğu ortaya konulmuştur(Miller and Monge, 1986a:729):

**Bilişsel katılım modelleri**, katılımın kararlara yüksek kaliteli bilgi getirerek ve uygulama dönemlerinde bilgiyi arttırarak verimlilikte artışa yol açtığını öne sürmektedir.

**Duygusal modeller**, katılımın, çalışanların ihtiyaçlarını sırasıyla tatmin edeceğini ve bu ihtiyaçlar giderildikçe çalışanların işlerinden daha tatmin olacaklarını varsaymakta iken; **olasılık modelleri** tüm örgütlerdeki tüm çalışanlara uygun bir tek katılım modeli olmadığını varsaymaktadır.

#### 2.3.2.7. İletişim

İletişimi, en genel haliyle “bireyler arasında gerçekteşen duygu, düşünce ve bilgi alışverişi” olarak tanımlamak mümkündür. Örgütlerde sağlıklı bir iletişim ortamı, yöneticilerin ve çalışanların karşılıklı ne istediklerinin bilinmesini ve bu doğrultuda işlerin gerçekteşmesini sağlayacaktır. Doğru ve eksiksiz bir iletişim sağlanamadıkça hiçbir şey istenilen şekilde gerçekteşmeyecek, örgüt içi motivasyon zayıflayacak ve çeşitli olumsuzluklar yaşanacaktır. Sağlıksız bir iletişimi, farklı algılamalar ve uygulamaları önlemek için iletilmek istenen mesaj açık, net anlaşılır olmalı ve iletilen mesajın nasıl algılandığına dair geribildirim alınmalıdır. Geribildirim yoluyla iletişimin sağlıklı yapılması gerçekteşmektedir. Örgütlerde iletişim dikey, yatay ve çapraz yönlü olarak ortaya çıkmaktadır. Dikey iletişim astlarla üstler arasında, yatay iletişim hiyerarşik olarak aynı seviyede bulunan bireyler ya da bölümler arasında, çapraz iletişim ise farklı bölümlerde ve hiyerarşik düzeyde bulunan bireyler arasında gerçekteşir. İletişim yoluyla örgüt üyeleri arasında bilgi alışverişi, koordinasyon,işbirliği gibi faaliyetler daha doğru yapılmaktadır(Saruhan ve Özdemir, 2004a:119).Böylece örgütlerde oluşturulan sağlıklı bir iletişim ağı, görev ve sorumlulukların daha iyi anlaşılmasını ve belirsizliklerin ortadan kalkmasını sağlayarak çalışanların tatminine olumlu katkıda bulunmaktadır.

İletişim, tüm moral sürecinde önemli rol oynayan bir faktördür. İletişim, en çok olmadığı zaman dikkat çeker ve tatminsizliğin başlıca kaynaklarından birini oluşturur. İletişim bir çalışan tatminine, çalışan iletişim zincirinde önemli bir konumda bulunduğu zaman katkıda bulunmaktadır. İletişim ağında anahtar konumda olanların grup üyeleri arasında en yüksek tatmine sahip oldukları yapılan bir araştırmada tespit edilmiştir. İletişim ağında yer alan diğer grup üyelerinin tatminsiz oldukları aynı araştırmada belirlenmiştir. İletişim ağı her üyeye serbestçe iletişim fırsatı verecek



şekilde düzenlendiğinde, tüm grup üyelerinin daha fazla tatmin olduğu görülmüştür(Fournet, Distefano And Pryer, 1966g:19).

### 2.3.2.8. Sosyal Etki

İş tatmininin belirleyicilerinden biri de sosyal etkidir. Sosyal etki bireylerin ve grupların bir çalışanın tutum ve davranışlarını etkilemesidir. İnsanların iş arkadaşları, ait olduğu gruplar, içinde büyüdüğü ve yaşadığı kültür gibi tüm sosyal çevre faktörleri çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileme potansiyeline sahiptirler.

İnsanın işinde geçirdiği sürenin uzunluğu gözönüne alındığında iş arkadaşlarının iş tatminine etkisinin önemi daha iyi anlaşılır. Aynı türde işde çalışma, aynı eğitimi görmüş olma gibi bazı ortak paydalara sahip olduğu iş arkadaşları çalışanın iş tatmininin önemli bir belirleyicisi olabilmektedir. İş arkadaşlarının işletmede yeni işe başlayanlar üzerinde büyük etkisi olmaktadır. Yeni işe başlayanların iş ve işletme ile ilgili bilgi ve tecrübeleri sınırlı olup başlangıçta neyin, nasıl ve ne zaman yapılıp veya yapılmayacağını tam olarak bilemezler. Bunlar işlerinden tatmin olan çalışan veya grupların içinde yer aldıklarında büyük ihtimalle işlerinden tatmin olacaklardır. Uyumlu, işinden tatmin olan çalışan veya gruplar sosyalleştirme süreci içinde yeni işe başlayanı destekleyerek onun iş tatminini arttırabilir. Buna karşılık yeni işine işletmede işlerinden tatmin olmayan kişi ve gruplar arasında başlayan birey ise büyük ihtimalle işinden tatmin olmayacaktır(George and Jones, 2005n:82).

Bireyin bir gruba ait olma ya da aidiyet duygusu da onun iş tatminini etkilemektedir. Örneğin, zengin bir ailede büyümüş bir kişi, ilkokul öğretmeni olarak mesleğinden tatmin olmayabilir. Çünkü öğretmenlik mesleğini yaparak kazandığı maaş, onun büyüdüğü ailedeki hayat standardının benzerini kendisine sağlamayacaktır. Oysa, daha mütevazı şartlarda büyümüş bir öğretmen yüksek bir maaş talep etse de, istediğinden daha düşük maaş nedeniyle öğretmenlik mesleğinden tatminsizlik duymayabilir. Çalışanın içinde büyüdüğü ve yaşadığı kültür de iş tatmin seviyesini etkilemektedir. Birinci bölümde açıklandığı üzere, Hofstede'nin belirlediği kültürün toplumlara göre değişen farklı boyutlarının çalışanın iş tatminine etkisi büyüktür. Örneğin, bireysel başarı ve becerilerin öneminin vurgulandığı kültürlerde (Amerikan kültüründe olduğu gibi) yetişen çalışanlar, muhtemelen bireysel başarıyı ve ödüllendirmeyi ön plana çıkaran işlerden daha çok tatmin olacaklardır. Kültürel etkiler sadece iş tatminini değil, çalışanların kendileri hakkındaki tutumlarını da belirlemekte etkili olmaktadır(George and Jones, 2005o:82).

ABD'de 1999 yılında yaklaşık 1200 belediye çalışanın iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemek üzere yapılan bir çalışma, onların bölümleriyle gurur duymalarını, en güçlü etken olarak ortaya koymuştur. Böyle bir değişken, çalışanların "iş grubu birlik ruhu" olarak iş yerindeki sosyal ilişkilerin çalışan tutumları üzerindeki önemini yansıtmaktadır. Çalışanların bölümleriyle iftihar etmeleri, işbirliği ve arkadaşlık atmosferini içeren daha geniş bir psikolojik ortamı ifade

etmektedir(Ellickson and Longston, 2002a:31). Sonuç olarak, çalışanın işinde başarılı ve tatmin olmuş kimselerle sosyal beraberliğinin iş tatmini düzeyini arttırabileceği söylenebilir.

### 2.3.3. İşin Yapılandırılmasına Dönük Faktörler

Çalışanların iş tatminini arttırmak ve monotonluğu önlemek için bazı temel politikalar izlenebilir, tatminsizliğin nedenleri belirlenerek ortadan kaldırılabilir. Bunun yanı sıra iş, çalışan, örgüt ve yönetim ile ilgili konularda iş tatminini arttırmak için bir takım düzenlemeler ve iyileştirmeler yapılabilir. Bunların başlıcaları temel özellikleri itibariyle bu bölümde incelenecektir.

#### 2.3.3.1. İş Tasarımı

İş tasarımı yaygın olarak kullanılan bir yaklaşımla, “iş ve insan unsurlarını en uygun biçimde birleştirmek amacıyla işin içeriğinin, işe ilişkin ödüllerin ve işin niteliklerinin çeşitli şekillerde düzenlenmesi” olarak tanımlanmaktadır(Saruhan ve Özdemir, 2004a:119-181).İşin yeniden tasarlanmasıyla çalışanın tatminini yükseltmek için yaptığı iş kendisine daha uygun hale getirilmeye çalışılır. Detaylı bir iş tasarımı, çalışanların işteki rollerinin ciddi bir biçimde yeniden düzenlenmesini gerektirebilir. Bu ise örgüt içinde temel sorumluluk ve güçlerin yeniden dağılımının yapılmasıdır. Yapılan yeniden dağılım bazı işlerde sorumluluğun arttırılması, diğer işlerdeki sorumlulukların azalmasına neden olabilir. Her çalışan daha fazla sorumluluk gerektiren ya da daha ilgi çekici bir iş istememekte, bazı çalışanlar işlerin basit, dikkat gerektirmeyen ve üzerinde düşünerek yorumlamayacakları bir iş olmasını tercih etmektedir. İşin yeniden tasarımı, eski görevlerin makyajlanarak değiştirilmesinden çok temel bir örgütsel devrim niteliğinde, çeşitli düzeylerde yapılan çok sayıda faaliyeti kapsayabilir. Değişikliğin sonuçları ve iş deneyiminin yeniliği ciddi oranda tatmin ya da tatminsizliğin kaynağı olabilir(Saruhan ve Özdemir, 2004b:119-181).

İş tasarımı bir başka yaklaşımla şöyle de tanımlanmaktadır: Belirli bir iş ya da birbirlerine bağımlı işlerden oluşmuş sistemlerin, hem çalışanların iş deneyimlerini, hem de verimlerini arttırmak amacı ile değiştirilmesini içeren faaliyetlere **iş tasarımı** denilmektedir. Çalışanın deneyim ve verimliliğinde artış sağlayacak bu değişikliklerde, aynı zamanda bireyin var olan yetenek ve becerilerini tam olarak kullanmasına ve ayrıca yeni beceriler geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Bilindiği gibi çalışan, çalışması karşılığında maddi ve manevi ödüller elde etmektedir. Çalışanın kapasitesi ile işin gerekleri arasındaki uyumsuzluk sonucu, kişinin hem ruhsal, hem de fiziksel sağlığı bozulmaktadır. Oysa günümüzde gelişen teknoloji artık çalışanların aşırı kas gücünü kullanarak kapasitelerinin üstünde fiziksel enerji harcamalarına engel olmaktadır. Öte yandan çalışanın fiziksel sağlığını etkileyen zor çalışma koşulları, ses, ışık, gürültü, koku gibi sağlığa zararlı çevresel faktörler de yapılan düzenlemeler ve alınan önlemlerle giderilmektedir. Gelişmiş toplumlarda işgücü, sağlığa son derece uygun hijyen koşullarda çalışmaktadır. Ancak farklı toplumlarda yapılan araştırmalar ve iş hayatında karşılaşılan devamsızlık, iş gücü devri, şikâyetler ve çalışanların tatminsizliği gibi gerçekler bu önlem ve düzenlemelerin yeterli olmadığını göstermektedir. Çalışan ve örgüt açısından ortaya

çıkan sorunlar büyük ölçüde teknolojinin işleri rutin, monoton ve çalışanlar için anlamsız hale getirmesinden kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda işletmelerde kişi-iş uyumunun gerçekleşmesi de daha zor hale gelmektedir. İşlerin yapısal özelliklerinde yapılan değişikliklerle, işleri kişiler için daha anlamlı ve tatmin sağlayıcı yönde geliştirmeyi amaçlayan iş tasarımı çalışmalarından, işletmelerde gerek iş gören tatmini, gerek örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlamada yararlanılmaya başlamıştır. İşlerine ilişkin daha geniş sorumluluk, özerklik, kararlara katılma ve bireysel gelişim fırsatları elde etme isteğindeki çalışanlara, iş hayatında tatmin ve mutluluk sağlamak üzere iş tasarımı teknikleri yaygın bir biçimde uygulanmaktadır. İş tasarımı faaliyetlerinde işletmeler üç amacı birlikte gerçekleştirmek durumunda kalmaktadırlar. Bunlar, örgüt açısından verimliliği arttırmak; kalite ve maliyetlerde gelişme göstermek; çalışanlar açısından iş tatmini sağlamak ve toplumsal açıdan da var olan çeşitli örgüt, düzenleme ve sistemlere ters düşmemektir(Uyargil ve Uluhan, 2000: 69).

Başlıca iş tasarımı tekniklerini iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, özerk çalışma grupları ve iş basitleştirme başlıkları altında toplamak mümkündür.

#### **2.3.3.1.1. İş Basitleştirme**

İş basitleştirmenin temeli Taylor'un "Bilimsel Yönetim" düşüncesine dayanır. Bu yaklaşım, işle ilgili aynı sonuca daha düşük maliyetle, daha az emek harcayarak ve daha kısa zamanda ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmak için gereksiz işlerin elenmesi ve iş yükünün dengeli biçimde dağılmasını sağlayarak, iş görmeyi kolaylaştıracak şekilde işlemlerin birleştirilmesi, işlem sıralarının değiştirilmesi yöntemleri uygulanmaktadır. Bu tekniğin başarılı olabilmesi için uzmanlaşmanın sağlanması ve çalışanların mesleki eğitimden de geçirilmesi gerekmektedir(Dinçer, 1992: 140).

İş basitleştirmede çalışanın yaptığı iş sayısı azaltılarak, iş kolayca yapılabilecek ve kısa sürede uzman olunabilecek bir niteliğe getirilerek verimliliğin artırılması düşünülmektedir. Ancak basitleştirilmiş, tekrarlı rutin işler çalışanlarda can sıkıntısı ve monotonluğa yol açmakta ve çalışanlar bu duruma olumsuz tepki göstermektedir. İş basitleştirmeyle verimlilik başlangıçta olumlu etkilense de daha sonra iş tatmini olumsuz şekilde etkilenmekte ve çalışanın tatmin ve mutluluk düzeyi düşmektedir(Eren, 2004g: 549).

İşin basitleştirilmesiyle iş sadece birkaç fonksiyondan oluşan küçük parçalara ayrılmaktadır. Bu durumda aşırı uzmanlaşma ortaya çıkmaktadır. İş basitleşmiş olduğundan uzun süreli eğitime gerek kalmadan ve asgari eğitim gören herkes işi yapabilir. Ancak basit işler çalışanın katkısını gerektirmediğinden bu durumda çalışan kendisini geliştirme ihtiyacı hissetmez. Çalışan başka bir işte çalıştırılmak istediğinde ise gerekli niteliklere sahip olmadığından sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni çalışanın işin sadece bir parçasıyla ilgilenmesi sebebiyle işin bütününe göremez ve işi kendisi için anlamlı olmaktan çıkar. Bunun sonucunda ise çalışanın bir yandan tatmini, diğer yandan da işe bağlılığı ve örgütsel bağlılığı azalır. Bu ise çalışanın örgüt ile bütünleşmesini engelleyici bir rol oynar(Saruhan ve Özdemir, 2004b: 181).

Çalışanların genellikle işin kendisinden değil de bazı yönlerinden tatmin olmadıkları varsayımından hareketle işler basitleştirilmektedir. Böylece işin sevilmeyen yönlerini yok saymak veya katlanmaktansa, bu yönler daha yakından değerlendirilerek “iş elemesi” yapılabilir. Böylece bir yandan işin değeri artırılırken, diğer yandan da boşa yapılan ve gereksiz görevler elenir. İş elemesi küçülme stratejisi izleyen işletmelerde daha az kişi çalıştığı zaman öncelikle daha önemli hale gelmektedir. Ancak, iş elemesi yapılırken iyileştirme amaçlandığında, başarılmak istenen konuya odaklanmak gerekmektedir, aksi takdirde iyi niyetli çabalar yanlış hale gelmektedir. Örneğin, beyaz yakalı personelin üretkenliği, çalışma şartlarını körü körüne her şeyiyle bilgisayarlaştırarak veya her şeyi sadece otomasyonla çözerek artmayabilir. Bunun yerine dar boğazları elemek, hataları azaltmak, müşteriye odaklanmak ve iş gücü tasarrufu sağlayıcı yeni teknolojileri tanıtmak çok daha iyi olabilmektedir. İş yönetirken ortaya çıkan kötü alışkanlıkları elemek sadece rekabeti değil aynı zamanda çalışanın iş tatminini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda işler daha kolay yapılır hale getirilebilir. Daha az bürokrasi, daha az raporlama, daha az rutin işler, çalışanların iş tatminsizliğini ortadan kaldıracak bir etki yapabilmektedir(Denton, 1994: 37).

#### **2.3.3.1.2. İş Rotasyonu**

İş rotasyonu, çalışanın önceden belirlenmiş program ve çerçevede, belirlenen sürelerle göre işle ilgili faaliyetlerinin, görevlerinin ve iş yerinin değiştirilmesi, bunların gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır(Uyargil ve Uluhan, 2000a: 69). İş rotasyonunda işin yapısı aynı kalırken, genellikle çalışanın görev yeri, kullandığı alet ve makineleri değiştirmesi söz konusudur. İş rotasyonu ile güdülen amaç iş monotonluğunu ve tatminsizliğini ortadan kaldırmak için görevlerde çeşitlilik yaratmaktır. İş rotasyonu programları özellikle işlerin sıkıcı ve monoton olduğu montaj hattı gibi tekrarlı ve basit faaliyetlerden oluşan işlerde çalışanlara uygulanarak, işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Bir mamul ya da hizmetin tamamlanması için gerekli tüm işlemler iş rotasyonu programına dahil edilir ve kişi bu işlemlerin tamamında çalışma imkânı elde ederse, programın motive edici özelliği artacaktır. Çünkü çalışanın katkısı olan mamul ya da hizmetle daha kolay özdeşleşecek ve üretime katkıda bulunma, çevresine yararlı olma, tanınma ve takdir edilme gibi ihtiyaçlarını da tatmin etmiş olacaktır. Ayrıca iş rotasyonu yöneticilerin eğitiminde de büyük ölçüde yararlı olmaktadır. Önceden belirlenen bir program çerçevesinde farklı idari görevlerde belirli sürelerde çalışan bir yönetici ya da yönetici adayı, işletmenin yönetimine ilişkin daha geniş görüş açısına ve vizyona sahip olacaktır(Uyargil ve Uluhan, 2000b: 69).

İş rotasyonu ile çalışanların farklı işlerde sırayla çalıştırılarak çeşitli bilgi ve yetenekleri kazanmaları amaçlanmaktadır. Çalışanın işletmenin çeşitli bölümlerinde belli sürelerde çalıştırılmasıyla gerek çalışan gerekse işletme çeşitli faydalar sağlarlar; bunların başlıcaları şöyle sıralanabilir(Efil,1999:165):

• Çalışanın belli sürelerle değişik iş ve bölümlerde görevlendirilir ve işletmenin tüm faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olur.

• Çalışanın gözlemci sıfatıyla çalıştığı bölümlerde bölümün faaliyetleri, politikaları hakkında bilgi edinmesi sağlanır.

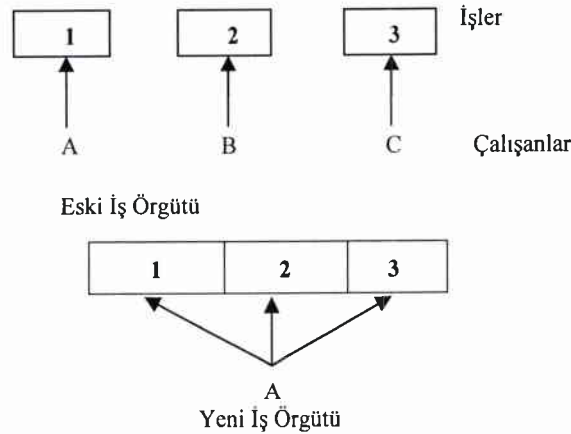
• Rotasyona tabi tutulan çalışanlar, bölümler arası ilişki ve iletişim hakkında bilgi sahibi olurlar.

• Çalışanın geçici sebeplerle boş bulunan yerlerde görevlendirilerek bu bölümlerin fonksiyonları, sorunları hakkında bilgilerini artırma imkânına sahip olmaktadır.

Rotasyonla elde edilecek bu faydalar, üst kademelere terfi edecek yöneticilere kendilerine en uygun alanı seçmeleri, bilgi ve tecrübelerini daha çok artırma şansı vermektedir.

### 2.3.3.1.3. İş Genişletme

İş genişletmesi, iş basitleştirmenin tersine işe ilişkin birkaç farklı görevin bir araya getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle iş genişletmesi, işin yatay olarak çeşitlendirilmesidir. İş genişletilmesi çalışanın monotonluktan kurtulmasını sağlamakla beraber, ona yeni işler yüklediğinden genellikle çalışanlar tarafından fazla kabul görmemektedir(Saruhan ve Özdemir, 2004c: 182). İş genişletme, aşırı iş bölümünün ve uzmanlaşmanın neden olduğu stresle baş edebilmek için, çalışana tek ve küçük bir iş yapmak yerine, birbirine benzer işleri yapmasına imkân veren yeni bir düzenlemeye gitmek olarak tanımlanabilir. İş genişletme sonucu ortaya çıkan yeni iş örgütü ve eski iş örgütü Şekil 8’de görülmektedir.



**Şekil 8 : İş Genişletme**

(Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 4.Baskı, Bursa, Furkan Ofset, 2003, s.171).

İşin genişletilmesiyle çalışanın birden çok iş yapması sağlanmakta; işlerin sıkıcı olma niteliği azaltılarak çalışanın motivasyonunun artması sağlanmaktadır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003b: 171). İş genişletme sürecinde işlerin kapsamı, sadece yapısal özellikleri aynı olan diğer bazı görevler eklenerek genişletilmektedir. Bu süreçte yapılan işin güçlük derecesi, kişiye sağladığı sorumluluk duygusu, kullanılan becerilerin çeşitliliği aynı kalmakta, fakat bireyin yaptığı işi oluşturan görevlerde kalite

açısından değil de saygı açısından bir değişiklik sağlanmaktadır. İş genişletme çalışmalarındaki amaçları iki başlık altında toplamak mümkündür.

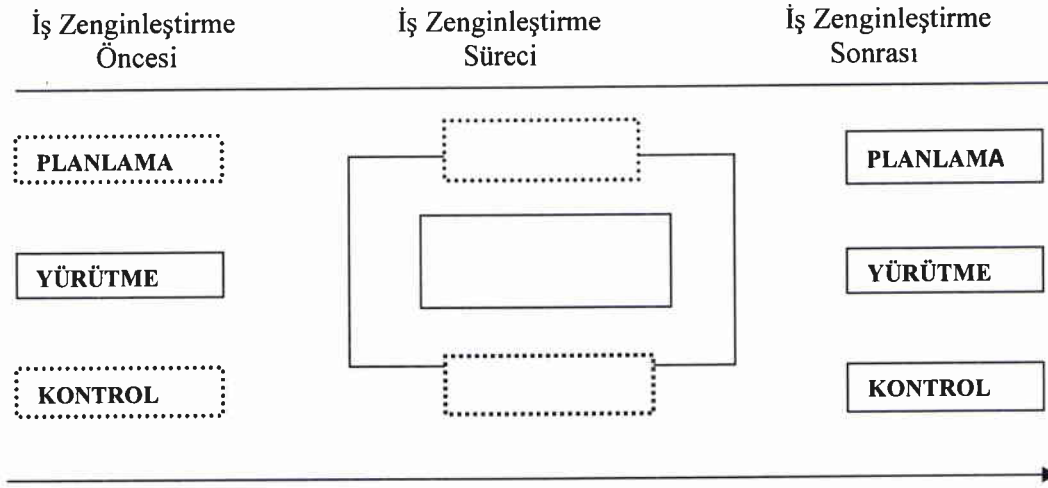
- **Örgütsel Etkinliği Sağlama veya Geliştirmeye İlişkin Amaçlar.** Bu gruptaki amaçlar arasında verimlilik artışı sağlamak, kaliteyi geliştirmek, hatalı üretimi azaltmak, yeni bir teknolojiye geçişte işlerde aşırı uzmanlaşma ve iş bölümünün yaratacağı olumsuz sonuçlara karşı önlemler almak sayılabilir.

- **Çalışanlarda İş Tatmini veya İşe İlişkin Olumlu Tutumlar Geliştirmeye İlişkin Amaçlar.** Bu grupta yer alan amaçlara örnek olarak kişilerin işlerine ve çevrelerine yabancılaşmalarını önleme, rutin ve monoton işlerden kaynaklanan stres, işten sıkılma, aşırı zihinsel ve fiziksel yorgunluk duygularını ortadan kaldırma verilebilir(Uyargil ve Uluhan, 2000c: 71).

#### 2.3.3.1.4. İş Zenginleştirme

İlk defa F. Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilen iş zenginleştirme kavramı, “işin çalışanlar açısından daha anlamlı hale getirilmesi için girişilen çabaların toplamı” olarak tanımlanmaktadır. Bu çabalar ise işin niteliğini değiştirmeden çok, yönetim kademelerinde bulunan işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması anlamındadır. İş zenginleştirmede çalışanlara işi sadece yapma değil, onları planlayabilme, yön verebilme ve kontrol edebilme sorumluluğu da verilmektedir. Böylece çalışanların yaptıkları iş kendileri için daha anlamlı hale gelmektedir. İş zenginleştirmenin amacı çalışanların kendilerini işe adanmalarını ve işi severek yapmalarını sağlamaktır(Eren, 2004h: 583).

İş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme gibi iş tasarımı teknikleri genellikle monotonluğu ve tatminsizliği ortadan kaldırmak, işin neden olacağı olumsuz etkileri gidermek üzere oluşturulan faaliyetleri içermektedir. Ancak bu faaliyetler etkinliği arttırmak için yeterli olmamaktadır. Bunun için aynı zamanda yetki ve sorumluluğun artırılması, işin davranış açısından daha anlamlı hale getirilmesi gereklidir. İşler kişi- iş uyumu sağlayacak şekilde ve örgütler da çalışanların arzu ettikleri ortamı oluşturacak şekilde yeniden düzenlenmelidir. Böylece çalışanlara kendilerini denemeleri ve becerilerini kullanmaları için daha fazla fırsat verilecektir. İş zenginleştirmede çalışanın faaliyet alanı dikey yönde genişletilmektedir. Yapı olarak değişik nitelikte olan planlama, yürütme, kontrol gibi fonksiyonel iş grupları bir bütün haline getirilir. Sonuçta faaliyet alanı dikey yönde genişletilmiş ve değişik hiyerarşik kademedeki faaliyetler bir kişide toplanmış olur. İş zenginleştirme tekniği yoluyla çalışanın rolü, faaliyeti ve sorumluluğu yeniden düzenlenmiş olur. İş zenginleştirme Şekil 9’da görülmektedir(Dinçer, 2003a: 143).



**Şekil 9: İş Zenginleştirme**

(Kaynak: Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler**, 1. Baskı, İstanbul, İz Yayıncılık, 1992, s.144).

İş zenginleştirmeyeyle çalışanın faaliyet alanı dikey yönde genişletilerek çalışanın sorumlulukları ve kendi kendini kontrol imkânı artmaktadır. Ancak yöneticilerin çalışanlara yatay yönde ve onların kişisel katkılarını azaltacak şekilde yaptıkları iş yüklemeleri işin anlamsızlığını genişletmekte ve bu durum iş zenginleştirme programlarının sorunu olmaktadır. Bu bağlamda iş zenginleştirme faaliyetlerinde önemli rol oynayan, dikey iş yüklemeye yararlı olacak bazı başlangıç noktaları tespit edilmiş olup, başlıcaları şöyle sıralanabilir(Herzberg, 2003:81):

- Sorumluluk muhafaza edilirken, kontrollerden bazıları kaldırılabilir ve böylece çalışanın sorumluluk duygusu ve kişisel başarısı desteklenir.
- Kendi işleri için bireylerin sorumlulukları artırılarak onların sorumluluklarının ve kabul edilmelerinin önemi vurgulanır.
- Çalışanın sorumluluk duygusunu geliştirecek, başarısı ve kabul edilmesini sağlayacak bir iş verilir.
- Çalışana verilen yetki artırılarak, iş serbestisi sağlanarak da sorumluluğu, başarısı ve kabul görmesi sağlanabilir.
- Günlük, haftalık, aylık ve yıllık olarak hazırlanan periyodik raporlar amirler yerine çalışanların kendilerine ulaşılır hale getirilerek onların içsel kabul edilmeleri sağlanır.
- Çalışanlara daha önce ele alınmamış yeni ve daha zor görevler verilerek bu konuların öğrenilmesi sağlanır.
- Çalışanlara uzman olmalarını sağlayacak belirli ya da özel görevler verilerek, onların sorumlulukları artırılarak ilerlemeleri sağlanabilir.

Görüldüğü gibi iş zenginleştirme çalışmalarının başlangıcında, çalışanlara verilen sorumluluk önemli bir rol oynamaktadır. İş zenginleştirmede atılacak adımlar sırasında göz önünde bulundurulabilecek noktalar vardır. Bunların dikkate alınması iş zenginleştirme çalışmalarının gerçekleştirilmesini kolaylaştırabilir ve yapılacak çalışmaların başarısını arttırabilir. Bunları sırasıyla aşağıdaki gibi programlandırarak ele almak mümkündür(Herzberg, 2003a: 81).

- İş zenginleştirmede değişiklikleri aşırı masraflı hale getirmeyecek endüstri mühendisliği alanında yatırım yapmak önemlidir. Çünkü endüstri mühendisleri bireylerin motivasyonunda ekonomik faktörlerin önemli olduğunu ve insan ihtiyaçlarının bireyi en verimli iş sürecine uydurarak en iyi şekilde karşılandığını savunurlar. Mühendisler, işleri en verimli işletim şekline götüren bir şekilde yapılandırarak en uygun örgütü ve uygun iş tutumlarını elde edebileceklerine inanırlar. Ayrıca tutumların zayıf olduğu, motivasyonun performansta bir fark yaratacağı işlerin seçilmesi zenginleştirme faaliyetlerinin amacına ulaşmasında büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Zayıf tutumlar güçlendirilerek ve performans artırılarak iş zenginleştirme amaçları gerçekleştirilmektedir.

- Yöneticiler genellikle insanları değiştirerek, onları motive ederek başarılı olmayı tercih etmektedir. Oysa başarı işleri değiştirmekle, zenginleştirmekle de elde edilmektedir.

- İşleri zenginleştirmede “beyin fırtınası” gibi özel teknikler kullanarak ortaya atılan çok farklı görüş ve düşüncenin yararları elde edilmektedir.

- Sorumluluk, büyüme, başarı, cesaret gibi kavramlar şekilden çok içerik ve uygulamalarıyla iş zenginleştirmede kullanılmalıdır.

- İş zenginleştirmede çalışanlara kararlara doğrudan katılım yerine, kararlara katkıda bulunma hissini verilmesi daha kısa sürede sonuç alınmasını sağlamaktadır.

- İş zenginleştirmenin ilk aşamalarında kontrollü deney grupları oluşturularak, iş zenginleştirme programının verimliliğini değerlendirmek gerekmektedir. En az iki kontrollü deney grubu oluşturulabilir. Bu gruplardan biri güdüleyicilerin bir zaman dilimi içinde düzenli olarak verilen bir deney birimi ve diğeri hiçbir değişikliğin yapılmadığı bir kontrol grubudur. İki grup denk olarak seçilmektedir. Verimliliğin değerlendirilmesi, iş zenginleştirme çalışmaları öncesi ve sonrası performans, iş tutumları testleri yapılarak gerçekleştirilmektedir. Çalışanların verilen işler hakkındaki görüşlerini, sahip olabileceklerini çevreleyen hijyen duygularından ayırabilmek için, tutum testi güdüleyici maddeler ile sınırlandırılmalıdır.

- İş zenginleştirilmesinde dikkat edilmesi gereken bir başka önemli konu ise, ilk haftalarda deney grubunun performansında ortaya çıkabilecek bir düşüş olmaktadır. İş zenginleştirmeye yeni bir işe geçiş, verimlilikte geçici bir azalmaya yol açmaktadır.

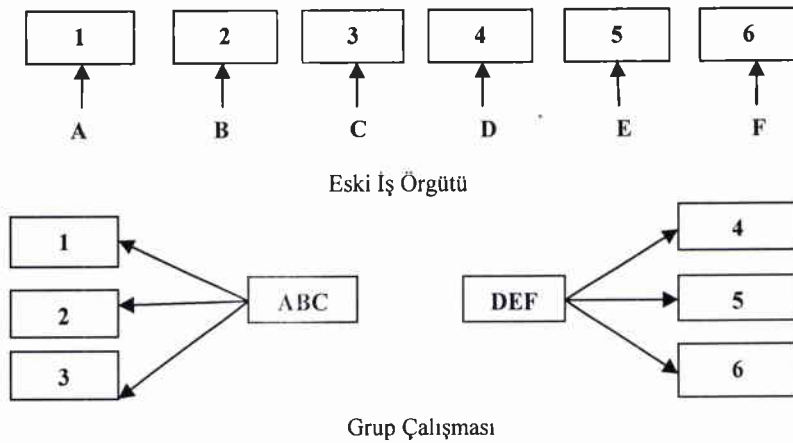


• İş zenginleştirmeyele ortaya çıkabilecek düşük performans, üstleri tedirgin edebilmektedir. Böyle sakıncaların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Herzberg zenginleştirme tartışmalarını 2003 yılında kaleme aldığı, “Bir Kez Daha: Çalışanları Nasıl Motive Ediyorsunuz” adlı makalede basit olarak şöyle özetlemiştir. “Ne bütün işler zenginleştirilebilir, ne de tüm işlerin zenginleştirilmeye ihtiyacı vardır. Eğer bir işte çalışanlarınız varsa, onları kullanın. Eğer onları işte kullanamıyorsanız, ya otomasyon aracılığıyla ya da daha az yetenekleri olan birilerini seçerek onlardan kurtulun. Eğer onları kullanamıyorsanız ve onlardan kurtulamıyorsanız, motivasyon problemi ile karşılaşacaksınız(Herzberg, 2003b: 81)”

### 2.3.3.1.5. Özerk Çalışma Grupları

Özerk çalışma grupları çalışanların tek başlarına çalışmadan çok grup çalışmasına ilgi duyma ve isteklerinden hareketle oluşturulan bir iş tasarımı tekniğidir. Grup olarak başkalarıyla birlikte çalışma, ortak amaç doğrultusunda birlikte hareket etme ve sorumluluğu paylaşma duygusu çalışanların çoğunda vardır. Bu nedenle çalışanların grup çalışmasına yöneltilmesiyle morallerinin yükseltilmesi sağlanmaktadır. Bu amaçla kişisel çalışma yerine gruba yarı bağımsızlık veren ve grup çalışma düzenini getiren yarı-özerk gruplar desteklenmekte ve teşvik edilmektedir. Şekil 10’da görüldüğü gibi, işi bölümlere ayırarak farklı çalışanlara iş yaptırmak yerine tüm üretim sürecinin bir çalışma grubu tarafından yapılmasını organize etmek amaçlanır. Her grup, yönetim tarafından önceden belirlenen hedeflere göre kendi içinde çalışma planını, iş bölümünü, yetki ve sorumluluk dağılımını düzenlemekte, yüksek moral ve işbirliği içinde verimli bir biçimde çalışmaktadır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003c: 172).



**Şekil 10: Yarı Özerk Çalışma Grupları**

(Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, 4.Baskı, Bursa, Furkan Ofset, 2003, s.173).

Özerk çalışma grupları iş tatmini ve örgütsel etkinlik açısından işletmelerde yararlı olacağı görüşünden hareketle oluşturulmaktadır. Özerk çalışma grupları genel olarak sayıca yirmi kişiyi aşmamaktadır(Uyargil ve Uluhan, 2000d: 73).

Grup görevinin gerçekleştirilmesinde ortak çabalar söz konusu olup, işlerin planlanma ve yürütülmesine ilişkin kararlarda değişen oranlarda sorumluluğu olan kişilerin bir araya gelmesi özerk çalışma gruplarının temel özelliklerinden birini oluşturur. Grubu oluşturan bireyler, bütünlüğü olan bir görev ya da işi yaparken çeşitli iş rolleri üstlenirler. Özerk çalışma gruplarının faaliyet sınırları açık seçik belirlenmiştir. Grup üyelerine, görev gereklerine ve çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri için bazı özerklikler tanınmıştır. Sahip oldukları bu özerklikler vasıtasıyla üyeler işlerinden aniden ortaya çıkan durumlarda inisiyatiflerini kullanarak, karşılaştıkları sorunları çözme şansına sahiptirler. Böylece özerk çalışma gruplarının biçimsel olmayan ilişkilerle kişinin enerji ve üretken çabaları görevlerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda kullanılmaktadır. Özerk çalışma grupları kendilerine tanınan sınırları içinde hareket ederek önceden planlanmış grup içindeki görevlerini rotasyon sistemiyle yerine getirirler. Böylece rotasyonla bir yandan işlerin monotonluğu ve sıkıcılığı azaltılırken, diğer yandan da grup üyelerinin becerilerinin geliştirilmesine ve birden fazla iş rolü üstlenerek iş başında eğitilmelerine fırsat verilmiş olur. Hedefleri belirlenmiş bir iş grubu olan özerk çalışma grupları, çalışma yöntemleri konusunda bir serbestiye sahip olmakla birlikte, kendi kendini denetleyebilmekte ve çalışmalarını değerlendirebilmektedir. Grup inisiyatifinin büyük önem taşımamasından dolayı eğitim düzeyi yüksek bireylerin oluşturacağı grupların başarı şansı yüksek olmaktadır. Özerk çalışma grupları bir yandan yenilik ve yaratıcılığı teşvik ederken, diğer yandan da gözetim ve denetim maliyetlerini düşürmektedir(Saruhan ve Özdemir, 2004d: 183).

#### **2.3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Sistem ve Uygulamaları**

Adil ve etkin bir insan kaynakları yönetimi işletmede çalışanların tatminini, motivasyonunu arttırmada büyük rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi işletmelerde verimliliği arttırmak ve iş hayatının niteliğini yükseltme işlevini, çalışanların performansı, tatmini ve sağlığını gerçekleştirerek yerine getirmektedir. Tatminsizlik sonucu ortaya çıkan devamsızlık, işten ayrılma gibi göstergelerin olumsuz etkilerinin etkin bir insan kaynakları yönetimiyle giderilmesi mümkün olmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi kariyer planlama, ücret yönetimi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, çalışanların seçimi ve koruma işlevlerini yerine getirerek söz konusu etkinliği sağlamaktadır(Sadullah, 2000: 15-19).

Kişi- iş uyumu, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle, işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik, yetenek ve becerileri arasında bir uyumun olmasını gerektirir. Böyle bir uygunluk, çalışanın işinden tatmin duymasından ve daha verimli çalışmasında belirleyici bir faktördür. Bu nedenle iş tatmininin artırılmasında ya da iyileştirilmesinde kişi-iş uyumu önemli rol oynamaktadır. Yapılan işin kalitesinde bozukluk, moral ve verim düşüklüğü, huzursuzluk, anlaşmazlık, düşük düzeyde iletişim ve işbirliği,

tatminsizlik gibi sonuçlar, çalışanın işe uyum göstermediğini açıkça ortaya koymaktadır. Ayrıca kişi-iş uyumunda önemli bir belirleyici olan çalışanın yetenek ve becerilerinin yetersiz olması da, onun işletme için düşük verimle çalışmasına ve önemli bir maliyet ve israf unsuru olmasına yol açmaktadır(Eren, 2004: 321).Bu bağlamda çalışanların temin, seçim ve işe yerleştirilmeleri ve sosyalleştirme konuları kişi-iş uyumundaki önemleri nedeniyle aşağıda ayrı başlıklar altında incelenecektir.

#### **2.3.4.1. Çalışanların Temin ve Seçimi**

Çalışanların temin, seçim ve işe yerleştirilmeleri bir yandan işletmelerin başarı ya da başarısızlıklarında önemli rol oynarken, diğer yandan da çalışanın beceri, bilgi, yetenek ve uzmanlık alanına göre uygun işe yerleştirilmeleri de onların tatminini etkilemektedir. Kişi-iş veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilikte düşüş, çatışma, iş gücü kaybı, devamsızlık, işten ayrılma ve iş kazalarında artışlar gözlenmektedir. Bu bağlamda çalışan seçiminde yeteri kadar hassas ve titiz davranmayan işletmeler kendi başarılarını azaltmanın yanı sıra, söz konusu çalışanların da tatminini olumsuz yönde etkilemekte onların gerek ekonomik, gerekse psikolojik açıdan çıkmaza girmelerine sebep olmaktadır. Yetenek, bilgi uzmanlıklarının çok üstünde ya da çok altında bir işe giren çalışanlar, büyük ölçüde tatminsizlik yaşamakta, moral düşüklüğü ve motivasyon eksikliği içine girmektedir. Bu nedenle çalışanın temin edilme ve seçilme politikası ve bu politikaya bağlı uygulama ve teknikler büyük önem taşımakta olup, gerek işletmeye gerekse çalışana büyük yarar sağlayabileceği gibi büyük maliyetlere de yol açmaktadır(Sabuncuoğlu, 2000: 68).

İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların temin edilmesi ve seçimi bir süreç içinde gerçekleşmektedir. Bu süreç; çalışan ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi, belirlenen ihtiyacı çeşitli kaynaklardan karşılamak üzere bazı yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması ve bu adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun çalışanların seçilmesi safhalarını kapsamaktadır. Bu süreç sonunda gerçekleştirilmek istenen amaç, işe en uygun çalışanların seçilmesi için en doğru kararın verilerek seçimin yapılmasıdır. Bu doğrultuda çalışanların temin ve seçim sürecinin söz konusu aşamalarına gerekli özen gösterilmelidir(Acar, 2000:113).

Çalışanların temin ve seçim süreci çalışan ihtiyacının belirlenmesi ile başlamaktadır. İşletmenin iş gücü açığı işletme düzeyinde, birim ya da bölümler düzeyinde de ve “boş-doldurulması gereken işler” biçiminde bir nitelik göstermelidir. İşletmenin planlanan faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerekli olan toplam iş gücünün mevcut işgücü arzından büyük olduğu durumlarda işletme düzeyinde bir işgücü açığı ortaya çıkmaktadır. İşletmenin yeni yatırımlar yapması, işten ayrılanlar veya çıkarılanlar nedeniyle bir işgücü açığı olmaktadır. İşgücü açığının ortaya çıkması ya da bilinmesi temin ve seçim sürecinde yeterli olmamakta, aynı zamanda ihtiyacın sayı ve nitelik açısından da açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Bir başka deyişle hangi niteliklere, beceri ve yeteneklere sahip kaç kişiye, nerede ve ne zaman ihtiyaç duyulduğu üzerinde hassasiyetle durmak gerekmektedir.

Aday araştırma ve bulma aşamasında, işletmenin ihtiyacı olan personelin seçiminin yapılacağı bir aday grubu veya havuzu oluşturulmaktadır. Adaylar arasından uygun alternatiflerin seçilmesi için mümkün ve uygun olduğu ölçüde çok sayıda aday araştırılmaktadır. Böylece istenilen sayıda ve niteliklerde personelin seçilmesi daha kolay ve mümkün olmaktadır. İşletmenin tercih edilir olması kılınarak iş için yeterli başvuruların yapılması sağlanarak, uygun olanlar seçilerek işe yerleştirilecektir(Acar, 2000:113-114).

Çalışanın temin ve seçim sürecinin son aşamasını ise işe en uygun adayların seçilmesi işe alınıp yerleştirilmeleri oluşturmaktadır. Bu nedenle seçim sürecini aşip işe alınmalarına karar verilenlerin işe yerleştirilmeleri de ayrı bir öneme sahiptir. İşe yerleştirilme aşaması, yeni bir çalışanın örgüte sunulmasıdır. Bu aşamada, yönlendirme ve iş başında eğitim faaliyetlerine ağırlık verilmektedir. Yeni çalışanların seçim sürecindeki değerlemelerinde hatalar yapılmış olabilir. Bu nedenle yeni çalışanların birçok sorunla karşı karşıya kalmalarını önlemek için onlar üzerinde denetimlere devam edilerek, görüşmeler yapılır(Bingöl, 2003:191).İşe en uygun kişinin seçilmesi ve işe alınması bir yandan çalışanın tatmin, etkinlik ve verimliliğini arttırırken işletmenin başarısını da yükselten bir faktör olmaktadır.

#### **2.3.4.2. Sosyalleştirme**

Sosyalleştirme eğitimi işe yeni başlayanlara verilen kısa süreli bir eğitimidir. Bu eğitimin amacı işe yeni başlayanların işe, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklara, çalışma arkadaşlarına, iş yeri kültürüne alışmasını sağlamaktır. Bu eğitimle işe yeni başlayanın öğrenmesi kolaylaştırılarak, hata yapma ihtimali azaltılmaya çalışılır ve çalışanın kendisine güven duyması sağlanır. Sosyalleşme eğitimi çalışanda olumlu bir tutum yaratarak iş tatminini arttırarak, örgüte bağlılık duygusunu geliştirir. Böylece verimlilik ve kalite artar, işgücü devir hızı azalır(Yüksel, 2000:201).

İşe yeni başlayan çalışanlar sahip oldukları tutum, değer ve beklentileriyle birlikte örgüte katılırlar. Bu tutum, değer ve beklentiler bu yeni örgüt, iş ve konumla uyumlu ya da uyumsuz olabilir. Örgütle, işle uyumu sağlanamayan bir çalışanın tatmin düzeyi şüphesiz ki düşük olacaktır. Bu nedenle çalışanın örgüte ve işe uyumunu sağlamada örgütsel sosyalizasyon önemli bir rol oynamaktadır. Kuralları öğrenme, telkin edilme ve eğitilme, bir örgütte ya da bazı alt birimlerinde nelerin önemli olduğunu öğretme süreci olarak tanımlanan örgütsel sosyalizasyonun temel amacı, çalışana örgütün etkili bir üyesi haline getirmektir. Sosyalleştirme sürecinde örgüt ve grup açısından her üyenin öğrenmesi gerekli değer, norm ve davranış kalıpları öğretilmektedir. Bu değer, norm ve davranış kalıpları; temelde örgütün ana amaçlarını, bu amaçlara ulaşmada yararlanılacak araçları, çalışana örgüt tarafından verilen görevindeki sorumluluklarını, verilen görevin etkin ve verimli bir şekilde yapılması için gerekli davranış kalıplarını ve örgütün varlığını devam ettirilmesini sağlayan kurallar ve ilkeleri kapsamaktadır(Can, 2002c: 348).Bu bağlamda sosyalleştirme süreci kişinin iş, örgüt ve örgüt kültürü

uyumunu sağlamada ve böylece iş tatmininin artırılması ya da iyileştirilmesi yönünde kullanılan önemli bir araç olmaktadır.

#### **2.3.4.3. Kariyer Planlaması**

Kariyer kavramının en genel anlamı, seçilen bir işte ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, artan yetki ve sorumluluk sahibi olmak, daha fazla saygınlık, güç ve prestij elde etmektir. Kariyer hem tutum ve davranışları, hem de işe ilişkin birbirini izleyen eylemleri içermektedir(Can, 2002d: 343).

Genel anlamda kariyer, yaşam boyu süren bir uğraştır. Özgül anlamda kariyer ise, ilerlemek ve yükselmek beklentisi ile genç yaşlarda girilen ve prensipte emekliliğe kadar sürdürülen bir uğraş olarak ifade edilmektedir(Şimşek, 1999:332).Bir başka yaklaşımla kariyer, bireyin iş hayatı boyunca izlemesi gereken bir dizi “faaliyet yolu” olarak da tanımlanmaktadır. Bireyler sahip oldukları yetenek ve becerilerine uygun iyi bir meslek seçmek, seçtikleri meslekleriyle uyumlu bir işte çalışmak ve çalışma hayatları boyunca mesleklerinde kariyer yapmak, yukarılara çıkma isteği taşırlar. Bu nedenle yükselme ve gelişme fırsatı, insanların örgütlere katılmalarında ve çalışmalarında en önemli motivasyon faktörlerinden birisidir. Bundan dolayı yönetim, çalışanların yükselme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılamak ve onların örgütün hedef ve amaçlarına yönelmelerini sağlamak amacıyla kariyer geliştirme sistemlerini tasarlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel ve bireysel kariyer geliştirme yapılarına bir taraftan örgütün nitelikli eleman ihtiyacı karşılanmakta, diğer taraftan da çalışanlara gelişme ve yükselme fırsatı sağlayarak onların işe karşı olumlu tutum içine girmeleri sağlanmakta ve iş tatminlerini olumlu yönde etkileyerek arttırılmaktadır. Bireysel kariyer planlaması, bireyin kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlemesini, kariyer fırsatlarını incelemesini, kariyer amaçlarını oluşturmasını, amaçlara ulaştıracak araçları belirlemesini ve uygun geliştirme yolları öngören kesintisiz bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Kariyer planlamasıyla gerçekten mevcut olan fırsatlarla kişisel amaçları uyumlaştırmak temel amaçtır. Örgütsel kariyer planlaması ise, örgütün çalışanlara kendilerini geliştirmede veya kariyer hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olmak, onlara kendilerini geliştirme fırsatı yaratmak ve onlar için yollar ve faaliyetler belirlemek amacıyla gerçekleştirilen kesintisiz bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Kısaca örgütsel kariyer planlaması bireyler için kariyer yolları ve faaliyetleri oluşturma sürecidir.

#### **2.3.4.4. Performans Değerleme**

Performans değerlemesi çalışanların, görevlerini ne ölçüde iyi yaptıkları, yerine getirdikleri, eksikliklerini ve onların gelecekteki gelişme potansiyellerinin saptanmasına ilişkin çabaların tümü olarak tanımlanmaktadır(Bingöl, 2003:274).

Performans değerlemesiyle çalışanın sadece işteki verimliliği ölçülmez, bir bütün olarak önemli noktalarda çalışanın başarısı ölçülür. Çalışan değerlendirilmesi bireyin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne derecede uyup uymadığı araştırılmakta veya işteki başarısını belirlemek amacıyla

objektif analiz ve sentezler yapılmaktadır(Sabuncuoğlu, 2000a: 154).Performans değerlemesi gerçekleştirilen başarı ile istenen başarı arasındaki farkı belirlemeye yarayan bir süreçtir(Yüksel, 2000a: 180).Çalışan açısından bu değerlendirme süreci bir süreklilik göstermektedir. İşe alma aşamasında değerlendirilen birey, iş hayatı süresince belirli dönemlerde, belirli amaçlar göz önünde tutularak yeniden değerlendirilmektedir. Böylece bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri işe alınırken ve gelecekte kendisinden beklenenler açısından değerlendirilir. Daha sonraki değerlendirme aşamasında ise, çalışanın iş başındaki performansı incelenir(Uyargil, 2000e: 69).

Performans değerlemesiyle birey kendi çalışmalarının sonuçlarını, bir diğer deyişle çıktılarını görür ve bunları değerlendirir. Öte yandan, bireyle yapılan iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın bilgi, yetenek ve tecrübelerinin hangi düzeyde işe yansıdığı, bireyin başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığı belirli dönemler itibariyle performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Bu bilgiler ışığında bireyin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, işin zenginleştirilmesine ilişkin kararları almak mümkün olacaktır. Bu kararlar ise bireyin iş tatminini etkilemede önemli rol oynayacaktır. Performans değerlendirme, bireylerin yaptıkları işe ait olumlu-olumsuz yönleri görmeleri açısından önemlidir. Bireyin işletmeye ne derecede faydalı olduğunu bilmesi, gelecek dönemlerde ki performansını da etkileyecek ve bir motivasyon unsuru olacaktır. Ayrıca düşük bir performans seviyesine sahip olan birey ise kendini değiştirmenin, geliştirmenin, eğitmenin ve performansını arttırmanın yollarını arayacaktır. Böylece her iki durumda da performans değerlendirme işletme ve birey için olumlu sonuçlar ortaya koyacaktır(Saruhan ve Özdemir, 2004e: 331).Performans değerlendirme insan kaynakları yönetim sistemlerinin değişik uygulama ve faaliyet alanlarında kullanılarak iş görenlerin motivasyonunu ve iş tatminini arttıracak etkilerini göstermesi sağlanabilmektedir.

#### **2.3.4.5. Ücret Yönetimi**

İnsanların çalışmalarının en önemli nedenlerinin başında elde edecekleri ücret ve bunu tamamlayan yan ödemeler gelmektedir. Ücret çalışanların fiziksel ihtiyaçlarını karşıladığı gibi, aynı zamanda onların tanınma, statü, ait olma, unvan gibi sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında da önemli rol oynamaktadır. İnsanları işletmeye çekebilmek, onu işletmede tutabilmek ve daha verimli çalışması için motive etmede özendirici bir ücrete ve buna bağlı olarak düzgün işleyen bir ücret sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda ücret yönetimi de üzerinde titizlikle durulması gereken bir konu olmaktadır. İyi oluşturulmamış ve işlemeyen bir ücret sistemi çalışanların iş tatminini azaltarak, onların işe karşı tutumlarını olumsuz yönde etkileyerek başta devamsızlık ve işten ayrılma gibi bir takım sorunlara sebep olacaktır. Bu nedenle iyi bir ücret sisteminin kurulabilmesi için sistemin yapısının ve esasların iyi belirlenmesi ve yönetimi gerekmektedir. İyi bir ücret sistemi oluşturmak ve yönetmek için önce “iş değerlendirme” yapılmalıdır. **İş değerlendirme** “farklı işlerde ortak olarak bulunan yeterlik, çaba, sorumluluk, iş koşulları gibi faktörleri temel alarak, işlerin kapsam ve önem bakımından karşılaştırılmasıyla işlere değer biçilmesi”

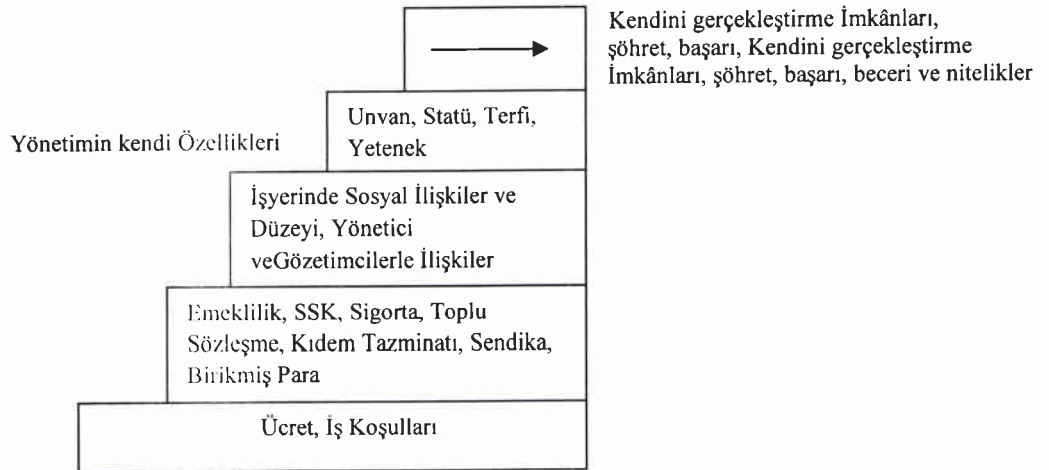
olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle kısaca iş değerlemesi, işlerin birbirlerine karşı nisbi değerlerinin belirlenmesidir. Ücret sistemi oluşturmada ve ücret yönetiminde iş değerlemesinin çeşitli yararları vardır. Bu yararlar şunlardır(Yüksel, 2000b: 212):

- “Eşit iş” ler belirlenerek “eşit işe eşit ödeme” yapılması sağlanarak çalışanların tatmininde önemli rol oynayan ücret adalet ve algılarında rasyonellik sağlamış olur. Eşitsizlik ve keyfi ödeme yapısı ortadan kaldırılır.

- Detaylı biçimde hazırlanmış iş tanımları çalışanların seçim ve işe alınmalarında temel belirleyicilerin başında gelir. Bu bilgiler, çalışanın başarısının değerlendirilmesinde, diğer çalışanlarla mukayese edilmesi, eğitim, geliştirme ve terfi sistemlerinde kullanılmaktadır.

- Yöneticilerin geliştirilmesi ya da terfi amacıyla örgüt içinde yer değiştirilmesinde ortaya çıkabilecek ücret sorunlarının çözümü kolay olmaktadır.

- “Beyaz yakalı” ve “mavi yakalı” çalışanlar arasında da ücretlerin adil ve dengeli dağıtımına yardımcı olmaktadır.



**Şekil 11: Maslow ve Herzberg'in Teorilerinin İş Yaşamındaki Faktörlere Göre Düzenlenmiş Modeli**

(Kaynak: Tuğray Kaynak ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 2000, s.258).

Çalışanların ücret algısı, sadece para karşılığı olarak düşünülen bir getirinin elde edilmesi ve değerlendirilmesi ile ilgili değildir. Çalışan, ücretinin değerlemesinin çok sayıda faktörü dikkate alarak yapmaktadır. Bu nedenle çalışanın ücret algısını daha iyi anlamak, açıklamak ve etkin bir ücret yönetimi politikası izleyebilmek için çalışanın ücret algısını etkileyen faktörleri Maslow'un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” ve Herzberg'in “Çift Faktör” teorileri doğrultusunda incelemek uygun olmaktadır. Bu çerçevede Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi iş hayatında çalışanların ihtiyaçlarına dönük olarak yukarıda Şekil 11’de görüldüğü gibi düzenlenebilir(Ataay, 2000:257-258).

Bu doğrultuda modelin ilk dört sırasındaki ihtiyaçlar ücretle doğrudan ilgili olanlardır. Bununla birlikte ücret ve buna bağımlı olabilecek ihtiyaçlar iç içedir. İhtiyaçlar iç içe olunca, onların belli bir noktada durdurulması söz konusu olmamaktadır. Bu durumda ücret bazı çalışanlar için önemli

olurken, bazıları düşük ücretle ve ancak unvan için çalışmaktadır. Dolayısıyla sadece ücret değişkeni çalışan tatmininde tek başına belirleyici olmamaktadır. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi doğrultusunda Şekil 2-7'deki modelin 1. ve 2. sırasındaki ihtiyaçlar fizyolojik nitelikte olup (hijyen faktörler), bunların giderilmemesi tatminsizlik yaratmaktadır. 3, 4. ve 5. basamaktaki ihtiyaçlar ise çalışanı motive edici nitelikte işe ilişkin faktörlerdir. Diğer bir deyişle çalışanın tatmin olması için önce fizyolojik ihtiyaçların, sonra da motivasyonel ihtiyaçların karşılanması gerekir. Fizyolojik ihtiyaçların karşılanması sadece tatminsizliği ortadan kaldırmakta, fakat tatmin yaratmamaktadır. Ücret, yönetimin düzeyi, çalışanlar arasındaki ilişkiler, işletme politikaları, iş koşulları, emeklilik gibi faktörler açısından iyi durumda olan çalışan tatminsizlik duymaz, ancak tatmin olacağı da kesin olarak söylenemez.

Ücretin salt miktar açısından yeterli olması tatmin yaratmamakta, birey diğer faktörlerle birleşik genel bir değerlendirme yaptığı için tatmin duymaktadır. Yapılan bir araştırmada ücretin çalışanın tatminindeki yeri ve önemi bireylere göre farklılık göstermektedir. Eğer çalışan için fizyolojik ihtiyaçlar ve onların karşılanması ön plana çıkarsa ücret önem kazanmaktadır. Buna karşılık psiko-sosyal ihtiyaçlara önem veren çalışanlar da ise ücretin önemi azalacak statü, unvan, başarı gibi faktörler ücretle birlikte değerlendirilecektir. Araştırma sonuçları diğer faktörlerin ücret tatminsizliğine katkı oranlarının önemli olduğunu göstermektedir. Söz konusu diğer faktörlerde olumlu sonuçlar oluştuğunda ücretin doğrudan doğruya tatminsizlik yaratabilme gücü azalmaktadır. Bu durum ise yönetimin sadece ücret odaklı bir politika uygulamasının hatalı olacağını ortaya çıkarmakta, ücretle birlikte diğer faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamaktadır(Ataay, 2000a:258).

## **2.4. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER**

Örgütsel davranış literatüründe iş tatmini ile ilgili birçok teori veya model mevcuttur. Bunların her biri iş tatminini etkileyen çok sayıda faktörden en önemlilerini göz önünde bulundurmakta ve nelerin bir çalışanı işinde tatmin edip, diğerini tatminsiz kıldığını belirleyip ayrıntılı olarak açıklamaya çalışmaktadır. Söz konusu model veya teorilerin en önemlileri olarak bilinen dördü aşağıda şu sırayla ele alınacaktır(George and Jones, 2005ö: 83):

İş tatminine ilişkin olarak farklı bakış açılarıyla oluşturulan bu model ve teoriler bir yandan birbirini tamamlarken, diğer yandan da iş tatmininin farklı yönlerinin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadırlar. Bunlar, özellikle yöneticilerin astlarının iş tatmin düzeylerini anlamalarına, onların iş tatminini arttırmak amacıyla çalışma koşullarını değiştirmek istediklerinde karşılaştıkları önemli konuları nasıl düzenleyip yöneteceklerini kavramalarına yardımcı olmaktadır.

### **2.4.1. Çift Faktör (Motivasyon-Hijyen) Teorisi**

Motivasyon konusunda önde gelen bilim adamlarından biri olan F. Herzberg, iş tatminini açıklamaya çalışan, daha çok motivasyon-hijyen adıyla bilinen teoriyi geliştirmiştir. Herzberg

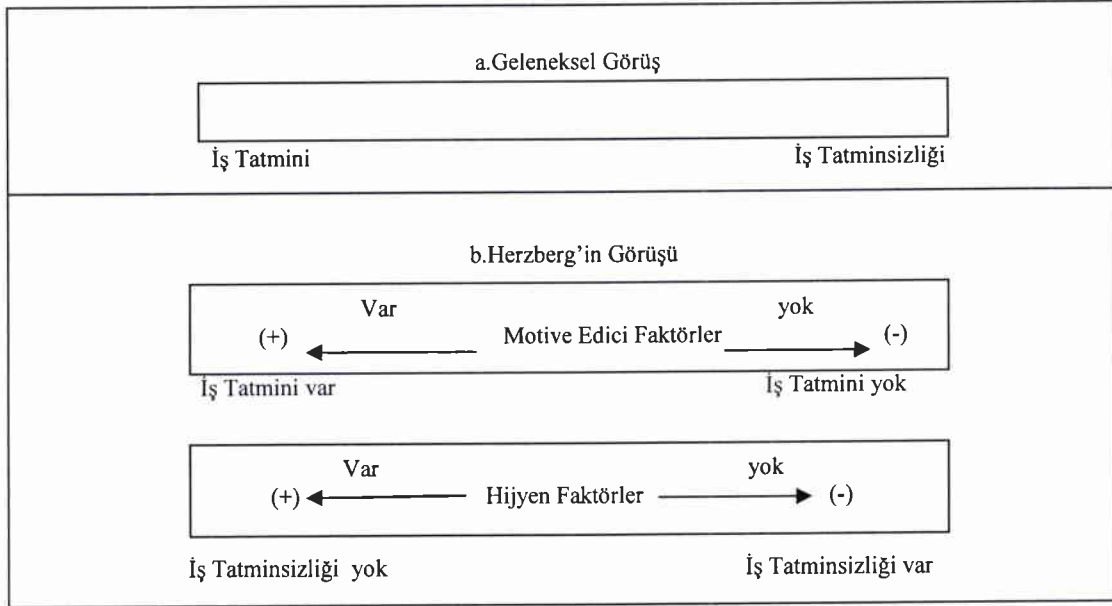


1950'lerin sonlarında çalışanların işlerinden tatmin olup olmadıklarını belirlemek için yaptığı bir araştırmada, çalışanlara şu iki grup soruyu sormuştur: "İşinizle ilgili olarak kendinizi özellikle iyi hissettiğiniz zamanı düşününüz. Niçin böyle hissettiniz?", "İşinizle ilgili olarak kendinizi özellikle kötü hissettiğiniz zamanı düşününüz. Niçin böyle hissettiniz?". Araştırmada, yapılan görüşmelerde aldığı cevaplardan hareketle Herzberg iş tatmininin "motivasyon (motive edici) faktörleri" ve "hijyen faktörleri" olmak üzere iki grup faktörle açıklama yoluna gitmiştir(Syptak, Marsland and Ulmer, 1999d:). Herzberg hala yöneticilerin ilgisini çekmeye devam eden "motivasyon" ve "hijyen" faktörlerin farklı nitelikte olduklarını belirtmiştir. Ona göre, motive edici faktörler, çalışanların motivasyonu ve tatmini ile ilgiliyken, hijyen faktörler çalışanların tatminsizliğiyle ilgilidir. Bu yüzden, iş tatminin mi yoksa iş tatminsizliğinin mi incelendiğine bağlı olarak ayrı faktörlerin göz önüne alınması gerekmektedir. İş tatmininin karşısı iş tatminsizliği değildir; daha çok, iş tatmininin olmamasıdır. Benzer şekilde, iş tatminsizliğinin karşısı iş tatmini değil, iş tatminsizliğinin olmamasıdır.(Herzberg, 2003c: 81).

Motive edici faktörler işin kendisiyle ilgilidir. Bu faktörlere örnek olarak, başarı, tanınma, sorumluluk verilebilir. Öte yandan, hijyen faktörler işin gerçekleştirildiği ortamla ilgilidir. Bu faktörlere örnek olarak da, işletme politikası, çalışma koşulları, maaş, kişilerarası ilişkiler verilebilir. Herzberg'e göre, motive edici faktörler, motivasyonel ihtiyaçları karşılayacak şekilde tam olarak sağlandığında çalışanlar tatmin olacaklardır; bunlar sağlanmadığında, tatmin olmayacaklardır. Hijyen ihtiyaçları karşılayacak biçimde hijyen faktörler tam olarak sağlandığında çalışanların sadece tatminsizliği olmayacaktır. Ama tatminsizliğin olmaması, tatmin olacakları anlamına gelmemekte; hijyen faktörler tam olarak sağlanmadığında ise, çalışanlar tatminsiz olacaklardır.

Herzberg'e göre, bir çalışan iş tatmini ve tatminsizliğini aynı anda yaşayabilir. Örneğin, bir çalışan zevkli ve sevdiği bir işinin olmasından dolayı **motivasyonel ihtiyaçların** karşılanması sayesinde **tatmin** olabilir. Ancak, aynı zamanda bir **hijyen ihtiyaç** olan iş güvenliğinin olmaması nedeniyle tatmin olmayabilir. Geleneksel iş tatmini görüşüne göre, tatmin ve tatminsizlik iki zıt uçta yer almakta olup, çalışanlar işlerinden ya tatmin olurlar, ya da olmazlar. Oysa Herzberg, tatmin ve tatminsizliğin iki ayrı boyut olduğunu ileri sürmüştü; tatmin boyutunun tatminden hiç tatminin olmayışına, tatminsizlik boyutunun ise, tatminsizlikten hiç tatminsizliğin olmayışına kadar değiştiğini öne sürmüştür. Geleneksel görüş ve Herzberg'in görüşü sırasıyla Şekil 12-(a) ve Şekil 12-(b)'de ölçek üzerinde görülmektedir(Robbins, 2003d: 159).

## Şekil 12: İş Tatmini Konusunda İki Farklı Görüş



(Kaynak: Stephen Robbins, **Organization Behavior**, Tenth Edition, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 2003, p. 160).

### 2.4.2. Farklılık Modeli (The Discrepancy Model)

İş tatmininin farklılık modelinde çalışanlar sahip oldukları işlerinden tatmin derecelerini belirlemek için, işlerini tasavvur ettikleri “ideal bir iş” le karşılaştırırlar. Söz konusu ideal iş, çalışanın ideal iş görüşü paralelinde, olması umulan bir iş veya bir işten beklenenleri kapsayabilir. İş tatminine ilişkin farklılık modeline göre çalışanın bir işten umdukları, arzuları ve istekleri ile ilgili beklentileri yüksek olduğunda fakat bu beklentiler karşılanmadığında çalışan tatmin olmayacaktır. Bir başka deyişle, çalışan mevcut işini ve beklentilerini, ideal iş ve beklentileriyle karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucu ortaya çıkabilecek farklar çalışanın iş tatminsizliği yaşamalarına sebep olacaktır. Çalışanın zihnindeki “ideal iş” kavramı bazen de işin bir yüzüyle ilgili olmaktadır. Bu durumda çalışan işin bir yüzüyle ilgili sahip oldukları ve olması gerekenleri karşılaştırmaktadır. İş yüzüyle “olması gereken” ile “olan” arasındaki farklar çalışanın tatmin düzeyini etkilemektedir. Örneğin, mevcut işinde esnek çalışma saatlerine sahip olması gerektiğini düşünen, fakat kendisine böyle bir uygulama yapılamayacağı bildirilen çalışan, işinin çalışma saatleri yüzünden tatmin olmayacaktır. Çalışanın genel tatmin sonucunu belirlemek için, işin farklı yüzlerinin her birinin tatmin düzeyleri toplanmaktadır. Yöneticiler, farklılık modeliyle geliştirilen karşılaştırmalı yaklaşımları kullanarak çalışanların iş tatmin dereceleri hakkında bilgi sahibi olmakta ve bir işin, çalışanın “ideal iş”ine göre nasıl olduğu tespit edilmektedir. Böylece yöneticiler çalışanların iş tatmin seviyesini yükseltmek amacıyla onların işlerinde gerekli, anlamlı değişiklikleri ve düzenlemeleri yapma imkânı bulmaktadır (George and Jones, 2005p: 87).

### 2.4.3. İş Yüzleri ( The Facet Model) Modeli

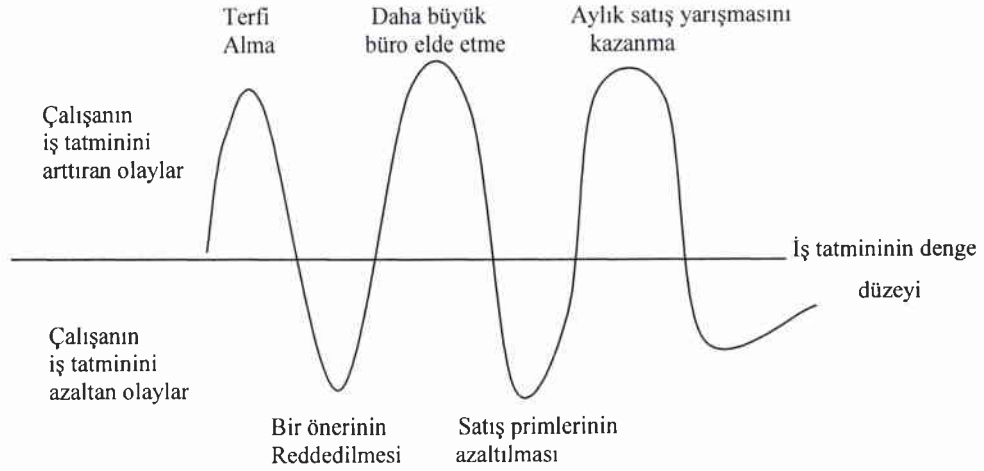
İş yüzü modeli, çalışanın işi oluşturan farklı yüzlerden (yönlerden) her birinden farklı seviyede tatmin olduğu varsayımına dayanmaktadır. İş yüzü modelinde iş, bileşenlerine ya da farklı iş yüzlerine ayrılmakta ve çalışanların her bir iş yüzünden ne kadar tatmin olduğu incelenmektedir. Modeldeki iş tatmini kavramında, iş yüzlerinden elde edilen tatmin önemli bir yer tutmaktadır. İş tatmininin çok geniş kapsamlı bir kavram olmasından dolayı, “genel iş tatmini”ne, işin her bir yüzünden duyulan tatmini toplayarak ulaşma konusunda farklı görüşler mevcuttur. Scarpello ve Campbell 1980’li yılların başlarında iki çokuluslu şirkette yaptıkları çalışmada, genel iş tatmininin, iş yüzlerinden duyulan tatminlerin toplamı olmadığını ortaya koymuşlardır. Yazarlara göre “bütün” olarak iş tatmini, mevcut ölçülmüş parçaların toplamından daha karmaşık görünmektedir. Buna karşılık, Locke’a göre, genel iş tatmini, işi oluşturan ayrı unsurların değerlendirmelerinin toplamıdır. İşin çeşitli yüzlerinden duyulan tatminlerin toplamının genel iş tatmininin ölçüsü olarak kullanılması uygulaması, ancak iş tatmin anketinin içeriğinin geçerliği olduğu varsayıldığı takdirde uygun olmaktadır. Bununla birlikte, eğer iş tatmini bir araç tarafından ölçülmeyen değişkenlerin göz önünde bulundurulmasını içeriyorsa, genel ölçüm olarak iş yüzlerinin toplamının kullanılması sorgulanabilir. Bir başka deyişle, genel iş tatmininin her yönüyle tam olarak ölçülebildiği durumlarda, işlerin her bir yüzünden elde edilen tatminlerin toplanması genel iş tatminini oluşturmayacaktır(Scarpello and Cambell, 1983:36).

İş yüzü modeline göre çalışanlar iş tatmin dereceleriyle ilgili olarak işlerinin çok sayıda yüzünü dikkate almakta, yöneticiler ve araştırmacılar ise işlerin çalışanları etkileyen bu iş yüzlerini belirlemeye çalışmaktadır. Fakat yöneticiler, iş durumlarının iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirirken bir çalışanın iş tatminini güçlü biçimde etkileyen önemli bir iş yüzünü istemeden de olsa gözden kaçırabilirler. İş tatmini belirlemede iş yüzü modelini kullanan yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir diğer önemli konu ise, bazı iş yüzlerinin bir çalışan için diğer çalışanlardan daha önemli olabileceğidir. Örneğin, evli ya da bakmakla yükümlü, kendisine bağımlı yakınları olan çalışanlar için aile örgütü ile ilgili politikalar önemli olup onların iş tatminini etkilemektedir. Buna karşılık, bekâr olan ve öyle kalmayı düşünenler için aile örgütü ile ilgili politikalar çok önemli değildir. Yüksek bir maaş ve iş güvenliği bekâr, tek başına yaşayan bir kadın için iş tatmin seviyesini belirleyen önemli bir iş yüzü olabilir. Üniversiteden yeni mezun olmuş, hiçbir iş tecrübesi bulunmayan biri için, sektöründe lider bir işletmede çalışmak, orada tecrübe kazanmak, bilgi birikimi sağlamak çok önemli ve tatmin sağlayan bir iş yüzü olabilir. Bu nedenle çalışanların iş tatmin derecesini değerlendiren yöneticilerin böyle farklılıkları göz önünde bulundurması gereklidir(George and Jones, 2005r: 84).

### 2.4.4. Dengeli Durum Teorisi (The Steady- State Theory)

İş tatminine ilişkin dengeli durum teorisi, her çalışanın tatmin düzeyinin zaman zaman arttığı, zaman zaman azaldığı fakat zaman içinde belli bir denge düzeyine geri döndüğünü ileri sürmektedir. Örneğin, terfi, ücretindeki artış, yetki ve sorumluluklarının genişlemesi çalışanın iş tatmin düzeyini

geçici olarak arttırabilir. Fakat bu artış öyle kalmayacak ve geçici olarak artan tatmin düzeyi sonuçta denge düzeyine geri dönecektir. Benzer şekilde çalışanın iş tatmin düzeyi bazı nedenlerden dolayı düşse de, tekrar denge noktasına geri gelecektir(George and Jones, 2005s: 87).İş tatmininin düzeyindeki iniş-çıkışlar ve denge düzeyi Şekil 13'te görülmektedir.



**Şekil 13: Sabit Durum Şeklinde İş Tatmini**

(Kaynak: Jennifer M. George and Gareth R. Jones, **Organizational Behavior**, Third Edition, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 2002,p.90).

Dengeli durum teorisi, yöneticiler çalışanların iş tatminini artırmak ümidiyle iş durumunda değişiklikler yaptıkları zaman iş tatminindeki artışların geçici mi kalıcı mı olduğunu belirlemeye ihtiyaç duyacaklarını ileri sürmektedir. Bazı araştırmacılar iş durumunda yapılan değişiklikleri (örneğin, işin daha ilginç hale getirilmesinin) iş tatmininin düzeyinde geçici (6 ay gibi) bir artış sağlandığını; sonra eski düzeyine döndüğünü belirlemişlerdir. İş tatmininde kalıcı bir artışı sağlayacak en etkili yolları belirlerken, yöneticiler için çalışanın tatmin düzeyinin denge durumuna dönmesinin ne kadar zaman alacağını belirlemek de önemlidir. İşin bazı yüzeylerinde yapılan değişiklikler diğer yüzeylerindeki değişikliklerden daha kalıcı iş tatminine yol açabilir(George and Jones, 2005t: 88).

## 2.5. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

İş tatminine bağlı olarak ortaya çıkan tatmin ya da tatminsizlik, çalışanların davranışlarını farklı şekillerde etkilemektedir. Burada tatmin ya da tatminsizlik sonucu ortaya çıkan davranışlar ana hatlarıyla ele alınacaktır.

### 2.5.1. İş Tatminsizliğine Karşı Çalışanların Davranışları

Çalışanlar işlerinden tatmin olmadıklarında tatminsizliklerini çeşitli şekillerdeki davranışlarıyla ifade ederler. Örneğin, örgüt malını çalabilir, sorumluluklarının bir bölümünü gözardı edebilir veya işi yavaşlatabilir. Çalışanların tatminsizlik durumlarında ortaya koyabilecekleri olası

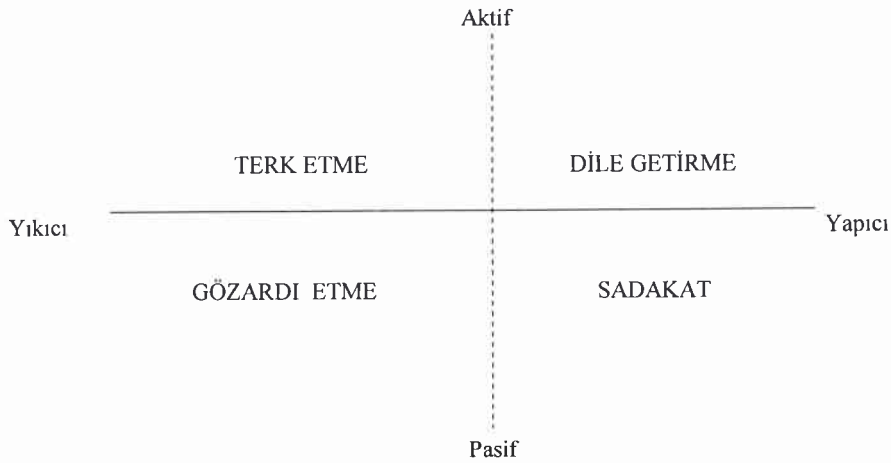
davranışlarını dört ana grupta toplamak mümkündür: **terk etme, dile getirme, sadakat ve gözardı etme**(Robbins, 2003e: 82).

• **Terk Etme.** Terk etme davranışı çalışanın **aktif** ve **yıkıcı** bir tepkisini içerir. Bu davranış işletmeden ayrılmaya yönelik olup, istifanın yanı sıra yeni bir iş arayışını da beraberinde getirmektedir.

• **Dile Getirme.** Bu davranışta çalışanın **aktif** ve **yapıcı** bir tepkisi söz konusu olur; çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik yeni düzenlemeleri, karşılaştıkları sorunları ve çözüm önerilerini üstlerle diyalog içine girerek tartışma gibi.

• **Sadakat.** Çalışan davranışının bu boyutu, **pasif** fakat **yapıcı** bir nitelik taşımaktadır. Çalışanlar pasif olmakla birlikte iyimser bir bakışla, çalışma koşullarının iyileşmesini beklerler. İşletmeyi dış eleştirilere karşı savunurken, işletmenin ve yönetimin doğru şeyler yaptığına inanırlar.

• **Gözardı Etme.** Bu davranış boyutunda çalışan davranışı **pasif** ve yıkıcıdır. Çalışan pasif davranarak çalışma koşullarının daha da kötüleşmesine göz yummaktadır. Çalışanın işe gelmemesi veya geç gelmesi, kalıcı hale gelmeye başlar. Çalışan daha az çaba gösterir ve daha fazla hata yapar. İş tatminsizliğine karşı çalışanın yıkıcı bir nitelik taşıyan terk etme ve gözardı etme davranışları sonucu işe gelmeme ve işten ayrılma, verimlilik ve performansı doğrudan olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan, yapıcı bir nitelik taşıyan dile getirme ve sadakat davranışları, çalışanların hoş gitmeyen olaylara toleransla yaklaşmasını veya tatmin edici çalışma koşullarını yeniden yaşamalarını sağlamaktadır. Tatminsizlik sonucu ortaya çıkan bu çeşitli çalışan davranışları aktif-pasif ve yapıcı-yıkıcı yönleriyle Şekil 14’te görülmektedir.



**Şekil 14: İş Tatminsizliğine Karşı Çalışan Davranışları**

(Kaynak:L. Rusbult and D. Lowery, “When Bureaucrats Get the Blues”, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 15, No.1,p. 83’ten, Stephen Robbins, **Organization Behavior**, Tenth Edition, Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall, 2003, p.82).

### 2.5.2. Devamsızlık

Devamsızlık, çalışanın iş programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak tanımlanmaktadır. Devamsızlık işletmelerin ve yöneticilerin sıkça karşılaştıkları ve işletmenin verimliliğini, çalışanlararası ilişkileri ve onların moralini etkileyen önemli bir olgudur. Üretim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte, otomasyon ve buna bağlı olarak işte monotonluk artmaktadır. Bu durum kişinin işe bağlılığını ve iş tatminini azaltarak devamsızlıkları arttırmaktadır. Ancak iş tatmininden başka yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim derecesi, iş yerinin uzaklığı, mevsimsel ve dönemsel faktörler, günlük çalışma sürelerinin etkisi, ücret gibi çeşitli faktörler de tatmin-devamsızlık ilişkisinde etkili olmaktadır. Bu nedenle iş tatmini-devamsızlık ilişkisi karmaşık bir yapı sergilemektedir(Eren, 2004i: 266).

Devamsızlık basit bir ayırımla örgüt tarafından izin verilen ve örgüt tarafından izin verilmeden gerçekleşen devamsızlıklar olarak iki grupta ele alınmaktadır. Bu bağlamda devamsızlık kategorilerini ise; tıbbi, kariyer geliştirme, normatif ve hesaplı olmak üzere dördü bir biçimde sınıflandırmak mümkündür(Blau and Boal, 1987: 290).

Tıbbi kategoride devamsızlık, çeşitli biçimlerde ve sık olmayan ve kontrol edilemeyen sağlık problemleri sonucunda ortaya çıkan izinli bir devamsızlıktır. Kariyer geliştirme kategorisinde ortaya çıkan devamsızlık, çalışanın görevlerini ilerletmesine ve kariyerine bağlı amaçlarını gerçekleştirmesine imkân vermektedir. Eğer kariyer geliştirme faaliyeti örgüt tarafından organize edilmişse izinli bir devamsızlık olur. Ancak örgüt tarafından organize edilmeyen bu faaliyet, işten ayrılmadan kısa bir süre önce izinsiz devamsızlık olarak doruk noktaya çıkmaktadır. Normatif devamsızlık muhtemelen sürekli olarak vuku bulan izinli devamsızlık olarak ortaya çıkabilir. Hesaplı devamsızlık ise izin verilen, izinli ve izinsiz devamsızlık haklarını kullanmasıyla ortaya çıkmaktadır(Blau and Boal, 1987a: 291).

Devamsızlığın işletmeye maliyeti çok yüksek olabilmektedir. Örneğin, ABD’de günde yaklaşık bir milyon çalışanın işinde devamsızlık yaptığı ve bunun işletmelere yıllık maliyetinin 40 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir(George and Jones, 2005u: 90). Bu nedenle çok sayıda araştırmacı devamsızlığı azaltacak yolları bulmak amacıyla devamsızlık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Richard Stears ve Susan Rhodes, çalışanların düzenli olarak işe gitmelerinin sadece işe devam etme motivasyonlarının değil, aynı zamanda işe devam etme yeterliliklerinin de fonksiyonu olduğu bir devamsızlık modeli geliştirmişlerdir.

**Tablo 10: İşe Devam Etme Motivasyonunu ve Yeterliliğini Etkileyen Faktörler**

<b>İŞE DEVAM ETME MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER</b>	<b>İŞE DEVAM ETME YETERLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• İş tatmini</li><li>• Örgüte devamsızlık politikası</li><li>• Diğer faktörler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hastalık ve kazalar</li><li>• Ulaşım problemleri</li><li>• Aile sorumlulukları</li></ul>

(Kaynak: Jennifer M.George and Gareth R.Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Fourth Edition, Upper Saddle River, NJ.,Pearson/ Prentice Hall, 2005, p.90).

Tablo 10’da görülen bu modelde devamsızlığı etkileyen çok sayıda faktör mevcut olup, bunların içinde iş tatmininin etkisi düşük kalmaktadır. Devamsızlığın işletmelerde ortadan kaldırılması zor ise de kontrolü ve idare edilmesi mümkündür. Bir görüşe göre, işletmeler devamsızlığı kontrol ve idare etmek, ortadan kaldırmak için çalışanları hasta olduklarında dahi işe gelmeye zorlayacak derecede çok sıkıcı ve bağlayıcı devamsızlık politikaları izlememelidir. Bunun yerine işletmeler kontrollü bir biçimde devamsızlığa göz yummalıdır. Çünkü iş stresi, iş yükü gibi nedenlerle devamsızlığın fonksiyonel olarak ortaya çıktığı kabul edilmelidir(Blau and Boal, 1987b: 291).

İş tatmini ve devamsızlık arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan araştırmalarda iş tatmini ve devamsızlık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bir başka deyişle, iş tatmini daha fazla olan çalışanların daha az devamsızlık yaptığı gözlemlenmiştir. Ancak, yukarıda da söylendiği gibi iş tatmini devamsızlığı etkileyen çok sayıda faktörden birisidir ve tek başına devamsızlığı belirlemek ve açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Devamsızlık-tatmin ilişkisinde bireysel farklılıklar da devamsızlığın farklı nedenlerini oluşturmaktadır(Fournet, Distefano And Pryer, 1966h: 19).

Tatmin yüksek olduğunda, devamsızlığın düşük olma eğilimiyle birlikte bazı bireysel değişkenler devamsızlık-tatmin ilişkisinde önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, çalışanların işine verdiği değer ve önem onların devamsızlıklarını etkilemektedir. İşini değerli ve önemli bulan çalışanların bulunmayanlardan daha az devamsızlık yaptıkları görülmüştür. Bununla birlikte, yüksek iş tatmininin düşük devamsızlığı ya da düşük iş tatmininin de yüksek devamsızlık gerektirmeyeceği de unutulmamalıdır(Luthans, 1995d: 129).

İş tatmini dışında devamsızlığa etki eden faktörlerin başında tatil dönemleri gelmektedir. Tatilden hemen önce ya da sonraki iş günlerinde devamsızlığın arttığı görülmüştür. Alkol ve her türlü bağımlılığın yanı sıra, çalışanın sağlık durumunun bozuk olması da devamsızlığı arttıran nedenler arasında yer almaktadır. Devamsızlıkların işle hiçbir ilgisi bulunmayıp, tamamen dış dünyadaki bir takım sorunlardan, tatminsizliklerden de kaynaklandığı tespit edilmiştir. Devamsızlık ve iş tatminsizliği bazen istatistikî açıdan bir sonuca bağlanabilir. Ancak, görüldüğü gibi tatminden ayrı olarak, devamsızlığın tespit edilmeyen çok sayıda nedeni olması ihtimali göz önünde bulundurulduğunda, devamsızlığı azaltmak amacıyla memnuniyeti arttırmak üzere çalışma koşullarının yeniden düzenlenmesi zor olmaktadır(Luthans, 1995e: 130).

### 2.5.3. İşgücü Devir Hızı

İş tatminsizliğinin işletmeler üzerinde her zaman olmasa da olumsuz etki yapan sonuçlarından biri de **işgücü devir hızı**'dır. İş gücü devir hızı kavramının temelinde işletmeye olan girişler ve çıkışlar yatmaktadır. İşten ayrılma bir çalışanın kendi isteğiyle olduğu gibi işverenin isteğiyle de olmaktadır. Çıkışları oluşturan nedenleri işletme dışı nedenler, işletme içi nedenler ve kişisel yaşam koşullarıyla ilgili nedenler olmak üzere üç ana grupta toplamak mümkündür. Söz konusu nedenler iç içe geçmiş, birbirini etkileyen bir nitelik taşımaktadır. Zaman içinde çıkışları etkileyen nedenler bireyin alacağı kararda etkili olmaktadır. İş tatminiyle ilgili olarak işten ayrılma genellikle çalışanın isteğine bağlıdır. İşgücü devrinin büyük oranlara ulaşması ise işletmeleri büyük ölçüde olumsuz yönde etkilemektedir(Kaynak, 2000:89).

İş tatmini ve sonuçlarına ilişkin elde edilen çok sayıda bulgudan farklı olarak işgücü devrine ilişkin tespit edilen bulgular genellikle uyumludur. İş tatmini ile işgücü devri veya işten ayrılma arasında negatif bir ilişkinin bulunduğu farklı meslek gruplarına ait çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur(Fournet, Distefano And Pryer, 1966: 19).

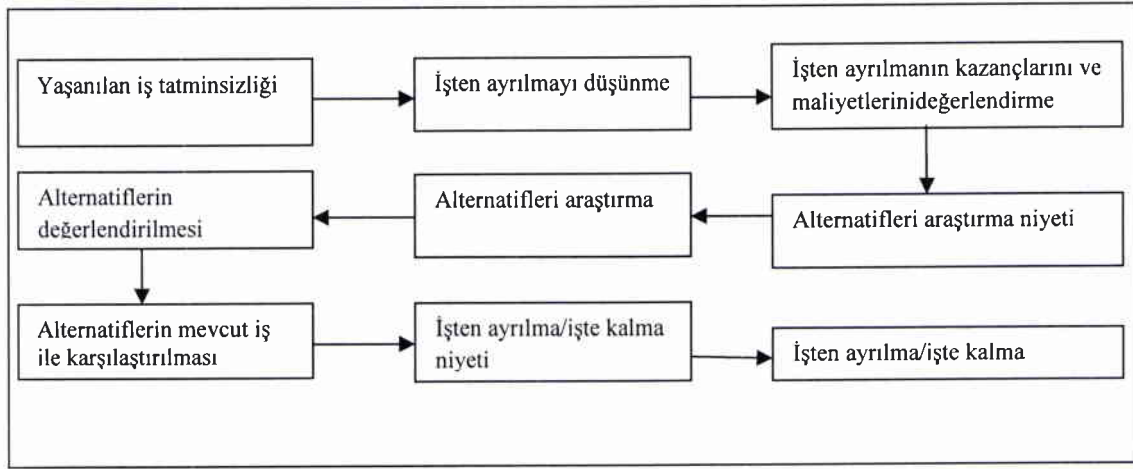
Bir başka deyişle iş tatmin seviyesi arttıkça işgücü devir hızı azalmaktadır. Bu ilişki işe gelmeme ile iş tatmini arasındaki ilişkiden biraz daha güçlüdür. Ancak iş tatmini-işten ayrılma ilişkisinde iş piyasası koşulları, alternatif iş imkânları ve bu imkanlar hakkındaki beklentiler, çalışma süresi gibi diğer faktörler çalışanın işinden ayrılmasını belirlemede önemli rol oynamaktadır. İş tatmini-işten ayrılma ilişkisinde çalışanın performans düzeyi önemli bir belirleyicidir. Özellikle yüksek performans gösterenler için işten ayrılma oranı düşük olmaktadır. Çünkü işletmeler yüksek performans gösteren çalışanlarını elde tutmak için çaba gösterirler ve bu çalışanlarına maaş artışları, terfi gibi fırsatlar sunarlar. Buna karşılık, düşük performans gösterenlerin işten ayrılma oranı yüksek olmaktadır. Düşük performans gösterenler işten ayrılması yönünde baskı bile görebilmektedir(Robbins, 2003f: 81).

İş tatmininin işgücü devir sürecinde oynadığı rol, W. H. Mobley tarafından geliştirilen bir modelde açıklanmıştır. Bu modele göre iş tatmini tüm işgücü devir sürelerini tetiklemektedir. İşgücü devri modeline göre işlerinden tatmin olmayan çalışanlar ayrılmayı düşünmekte buna karşılık işlerinden tatmin olan çalışanlar "ayrılma düşüncesini" bile akıllarına getirmezler(George and Jones, 2005ü: 90).

Şekil 2-11'de görüldüğü gibi, bu modelde iş tatminsizliği işten ayrılma düşüncesine yol açmaktadır. İşten ayrılmayı düşünen çalışan işten ayrılmanın fayda ve maliyetlerini değerlendirir. Maliyetler işten ayrılması durumunda kaybedeceklerinin tamamını kapsamaktadır. Çalışan daha sonra fayda/maliyet değerlemesi temelinde alternatif iş aramaya karar verebilir. İş alternatiflerini mevcut işiyle karşılaştıran birey ayrılma veya işinde kalma kararını verir. Ayrılma kararı, şekilde görüldüğü üzere çalışana sonuç olarak işgücü devri davranışına götürmektedir. İş tatmini veya tatminsizliği tüm



işgücü devri sürecini tetikleyen ve çalışanı, işten ayrılmayı düşünmeye sebep olmasına rağmen, çalışanın gerçekten ayrılıp ayrılmamasını ortaya çıkan diğer faktörler belirlemektedir. Yöneticiler işgücü devrini genellikle en az düzeyde tutulması gereken maliyetli bir davranış olarak görürler.



**Şekil 15: Mobley'in İşgücü Devri Süreci Modeli**

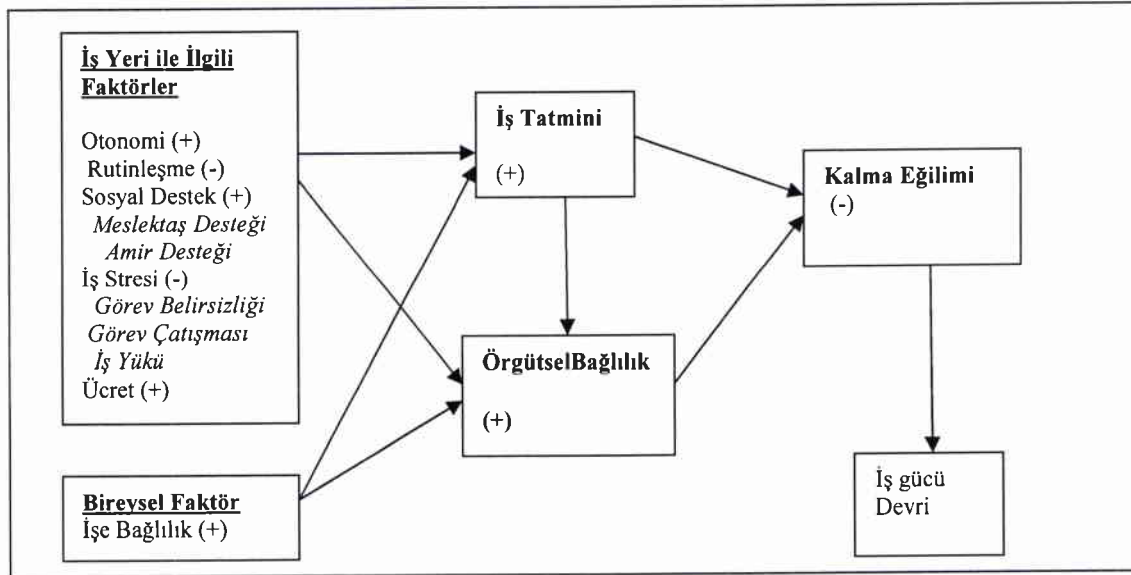
(Kaynak: W.H. Mobley, "Inter Mediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover" *Journal of Applied Psychology* Vol. 6, 1977 pp.237-240'dan aktaran Jennifer M.George and Gareth R.Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Fourth Edition, Upper Saddle River, N.J., Pearson/ Prentice Hall, pp.94-95).

İşgücü devrinin artmasıyla işe alma ve yeni işe başlayanların eğitim maliyetleri artabilir; örgütte bölünmeler ortaya çıkabilir veya önemli projelerde gecikmeler yaşanabilir. Bununla birlikte, bazen işgücü devrinin işletmeler için bazı yararları da olduğu söylenebilir. Söz konusu yararlı durumlardan biri şudur: işgücü devriyle kimin ayrıldığına bağlı olarak maliyetler ya da kazançlar oluşabilir. Eğer düşük performans gösterenler işten ayrılıp yüksek performans gösterenler kalıyorsa, bu arzu edilen bir davranıştır, böyle bir durumda yöneticiler işgücü devir hızını düşürmek istemeyebilir ve böyle bir işgücü devri işletmelere yarar sağlayabilir. İkinci olarak ayrılan kişilerin yerine yeni fikirlere sahip kişilerin alınması işletmeye bir canlılık, dinamizm kazandırabilir. Üçüncü olarak da, işgücü devri çalışanların işletmeden kendi özgür iradeleri ile ayrılmaları sonucu gerçekleşmekte ve işletme birçok yükümlülüğünden kurtulmaktadır. Ayrıca, çalışanların kendi iradeleriyle işten ayrılmaları, işletme içi terfi sistemini uygulayan örgütler için terfi ettirilecek bazı boş mevkiler oluşturmaktadır. Sonuç olarak, devamsızlık gibi işgücü devri de kontrollü olarak idare edilmesi gereken fakat mutlaka azaltılması veya ortadan kaldırılması gerekmeyen bir davranış olarak düşünülebilir(George and Jones, 2005v: 90).

Çalışanların işten ayrılma niyetinde ve işten ayrılmalarında tatmin dışında ekonomik durumun etkisi büyüktür. Tatminsizlik-işten ayrılma imkânı arasındaki ilişki, tatminsizlik-işten ayrılma arasındaki ilişkiye oranla daha güçlüdür. Burada ekonomik koşulların sonuç olarak baskın bir biçimde ortaya çıktığı görülmektedir. İşten ayrılmada etkisi olan bir diğer faktör olan iş ortamının aşırı derecede rahatsız edici olması da, çalışanların ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklarına yol açarak işten

çıkımları ile sonuçlanabilir. Ayrıca olağanüstü yüksek ücretler dahi iş için yeterli olmayan ya da yaptığı işin karakterine uygun olmadığını düşünen bir çalışanın işten ayrılmasını her zaman engellemeyebilir(George and Jones, 2005y:91).İşten ayrılma ve ayrılma niyetinin, bağlılık ve tatminle negatif ilişkili olduğu 1980’li yıllarda yapılan çalışmalarda ortaya konmakla birlikte, tatminin ayrılmadan çok, ayrılma niyetini belirlemede daha fazla etkili olduğu belirlenmiştir(Tett and Meyer, 1993d: 46).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki nedensel ilişkinin sırası (hangi kavramın diğerine neden olduğu) açık ve kesin bir şekilde tespit edilememekle birlikte çalışanların bu tutumlarının her birinin, devir hızı üzerinde doğrudan veya dolaylı etkileri olmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık iş ve örgüt ile ilgili faktörlerden ve bireysel faktörlerden etkilenmektedir. Bu etkilenme sonucunda iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birbirini etkilediğini veya aralarında bir ilişki bulunmadığını ortaya koymuştur. Fakat işyeri ile ilgili faktörler ve bireysel faktörlerden etkilenen iş tatmini ve örgütsel bağlılık işte kalma niyetini veya işten ayrılmayı bir başka deyişle devir hızını etkilemektedir. Bu ilişkileri özet bir biçimde açıklayan model Şekil 16’da görülmektedir(Currivan, 1999:497-498).



**Şekil 16: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Nedensel İlişki Modeli**

(Kaynak: Douglas B.Currivan, "The Casual Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover", **Human Resource Management Review**, Vol.9,No:4, 1990,p.498).

#### **2.5.4. Örgütsel Vatandaşlık (Kurumdaşlık)**

Bu bölümün ikinci kısmında iş tatmini ile kavramlar açıklanırken değinildiği üzere, örgütsel vatandaşlık ya da kurumdaşlık çalışanların bir talimata, yazılı kurallara dayalı olmaksızın örgüt içindeki biçimsel görevlerinin ötesinde ortaya koydukları, örgütsel etkinliği arttıran ve fayda sağlayan gönüllü davranışları ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlığın temelinde, yazılı kural ve zorlama

olmaksızın, gönüllü olarak gösterilen işe yönelik davranışlar yatmaktadır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003d: 323).

Dennis Organ örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu olduğunu belirtmiştir: vicdanlılık, fedakârlık, yurttaşlık erdemi, sportmenlik ve nezaket(Koys, 2001:103-104).“Vicdanlılık” çalışanların görev yapma davranışlarını (bireysel performanslarını) gereken minimum seviyelerin çok daha ötesinde gerçekleştirdiği anlamına gelmekte; “fedakârlık” başkalarına yardım etmeyi ifade etmektedir. “Yurttaşlık erdemi” çalışanların örgütün politik hayatına sorumlu şekilde katılmalarını; “sportmenlik”, şikâyetçi olma yerine olumsuzluklara karşı olumlu tutumlarla yaklaşma anlamına gelmektedir. “Nezaket” ise, başkalarına saygılı davranmayı, rutin olmayan talepler hakkında yapılan uyarıları, sorunları önlemeyi veya hafifletmeyi içermektedir(Nystrom, 1993:98).

Örgütsel vatandaşlık davranışı görevin üzerinde ve ötesinde, örgütün ayakta kalması ve etkinliği için gösterilen çabaları içermektedir. İşlerinden en fazla tatmin olanlar ve örgütsel bağlılığı yüksek olanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ihtimali artmaktadır. Ayrıca, işle ilgili ruh halinin de örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisi bulunduğu; olumlu ruh haline sahip çalışanların müşterilere yardımcı olma veya yeni fikirler geliştirme gibi örgütsel vatandaşlık davranış biçimleri gösterdiği gözlenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışını geliştiren ve günümüzde kullanıldığı haliyle bu kavramı ilk tanımlayan, konunun uzmanı Dennis Organ’a göre, tatmin olmuş çalışanlar kendilerine iyi davranan örgütlerine karşılıklı olarak bir şey vermeye çalıştıkları için örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Bu davranışın çeşitli biçimleri çalışanlardan formel olarak talimatlarla talep edilmediğinden, örgütün ödül ve teşvik sistemleri dışında kalırlar. Dolayısıyla, yöneticiler bu davranışların farkında bile olmayabilir veya bunların ortaya çıkması ve gerçekleştirilmesine yeterince değer vermeyebilirler(George and Jones, 2005z: 92).

### 2.5.5. Performans

Tatmin- performans ilişkisi üzerine yapılan ilk çalışmalardan bu yana konuyla ilgili olarak gerek uygulamacılar, gerekse araştırmacı ve akademisyenler arasındaki tartışmalar devam etmektedir. Schwab ve Cummings (1970) ve Nord (1976) çalışmalarında örgüt teorisyenlerince tatmin-performans ilişkisiyle ilgili olarak var olduğu kabul edilen başlıca görüşleri üç grup olarak belirlemişlerdir(Petty, Gee and Cavender, 1984:712):

- Tatmin performansı doğurur ( $t \rightarrow p$ )
- Performans tatmini doğurur ( $p \rightarrow t$ )
- Tatmin-performans ilişkisi çok sayıda faktör tarafından etkilenmektedir.

**Tatmin Performansı Doğurur.** Tatminin performansa sebep olması ya da performansı doğurması görüşünün temelinde, “mutlu ya da tatmin olmuş çalışan” vardır. Mutlu olan çalışanların verimli çalışanlar olduğu yönündeki görüş Western Electric’te Hawthorne araştırmaları sonrasında

1930'larda ortaya konulmuş; çalışanın verimliliğinin mutluluğa bağlanabileceği ileri sürülmüştür(Robbins, 2003g: 80).Tatminin performansı doğurduğunu kabul eden görüş, bireyin işteki mutluluğu üzerine eğilmekle birlikte, temelde daha çok tatmin ile performans arasında varsayılan bağlantıya duyulan ilginin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu görüşü savunanlara göre, bir çalışan tarafından hissedilen iş tatmini derecesi onun performansını belirlemede, bir başka deyişle tatmin performansa sebep olmaktadır. Dolayısıyla, bir performans sorunu ortaya çıktığında, çalışanın performansı ile doğrudan ilgilenmek yerine, onun mutluluk düzeyini yükseltmeye çalışmak daha memnun edicidir. Yüksek iş tatminiyle birlikte yüksek performans iyidir dolayısıyla birbirleriyle ilişkilendirilmesi gerekir.(Greene, 1972: 31).

Ancak Vroom tarafından 1949-1963 yılları arasında yapılan araştırmalarda tatmin ile performans arasında düşük korelasyonlar bulunmuştur. Elde edilen bulgular tatmin-performans ilişkisini anlamlı bir şekilde açıklamakta yetersiz kalmıştır(Petty, Gee and Cavender, 1984a: 712).

**Performans Tatmini Doğurur.** Performansın tatmini doğurduğu görüşü Porter ve Lawler tarafından geliştirilmiş olup, en iyi şekilde onların çalışmalarında temsil edilmektedir. Bu görüşte tatmin bir neden olarak değil performansın bir sonucu olarak ele alınmakta; performansla ilişkili ödüllerin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir(Greene, 1972a:32). Green'in yaptığı araştırmada, performansa bağlı olarak verilen ödüller ve bunların doğurduğu tatmin arasında önemli korelasyonlar elde edilmiştir. Dolayısıyla, sonuçlar Porter ve Lawler'in, performansın ödüllere yol açtığı ve ödüllerin de tatmine temel oluşturduğu yönündeki görüşlerini desteklemiştir. Bu görüşe göre, tatmin ve performans arasındaki ilişki ödüller aracılığıyla kurulmakta; performansın ödüllere yol açması ve ödüllerin de tatmine yol açarak, bir anlamda performansın ödüller aracılığıyla tatmini belirlemesi söz konusudur.

Cherrington, Reitz ve Scott yaptıkları deneysel incelemelerde performanslarına bağlı olarak ödül verilen deneklerin performansının, ödüllerin performanslarına bağlı olmayan deneklere oranla belirgin derecede daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca ödüllerin yarattığı etkiler hariç tutularak, tatmin ve ardından gelen performans arasındaki korelasyon 0,00 olarak bulunmuştur. Bir başka deyişle tatmin performansın iyileşmesine sebep olmamaktadır. Güncel performansa dayalı ödüllendirmenin, ardından gelen performansı etkilediği bulgusu da, astların performanslarının araştırılmasına ilişkin bir strateji sunmaktadır. Ancak astlarının performanslarındaki farklılıkları baz alınarak farklı ödüller sunma, astların değişen derecelerde tatmin veya tatminsizlik ifade etmelerine sebep olmaktadır. Sonuç olarak, yönetici kısa süre sonra kendisini, değerlendirme temelini başarıyla savunmak ya da tatmin olmayan astlarına performansları yeniden iyileşene veya örgütten ayrılıncaya dek tahammül etmek gibi rahatsız edici bir pozisyonda bulunmaktadır. Bununla birlikte, ödüller ve performans arasındaki ilişki en azından iki sebepten ötürü genellikle düşünüldüğü gibi doğrudan ve basit bir ilişki değildir: ilk olarak performansla ilgili diğer nedenler bulunması; ikinci olarak, bir

ödülün herkese uygun olup olmaması. Bir ödül bir kişi için uygun olurken bir başkası için uygun olmayabilir(Greene, 1972b: 33).

**Tatmin – Performans İlişkisi Çok Sayıda Faktörle İlgilidir.** Tatmin-performans ilişkisinin çok sayıda faktör tarafından etkilendiğini ileri süren teorisyenler ise, tatmin ve performansın sadece belirli bazı şartlar altında birbiri ile ilişkili olduğunu varsayımlardır. Tatmin-performans araştırmalarının birbirlerinden farklı sonuçları ve aralarındaki düşük korelasyonlar teorisyenleri, birçok faktörün ilişkiyi etkileyebileceği fikrini düşünmeye itmiştir. Bu genel teorik yaklaşım, tatmin-performans ilişkisinde Lawler-Porter modelindeki ödülün başka faktörlerin de etkili olabileceğini belirtmişlerdir(Petty, Gee and Cavender, 1984b: 713).

Örneğin, Triandis üretimin artması için baskı yapılmasının tatmini azaltabileceğini ve verimliliği arttırabileceğini, bunun da tatmin-performans arasındaki istatistikî ilişkiyi düşürebileceğini iddia etmiştir. Harman ise performansın tatmin ile ilişkisinin sadece çalışanların kendi verimlilikleri üzerinde kontrolleri olduğu zaman beklenebileceğini varsayımlardır. Bunların yanı sıra, mesleki grup, iş uyumunun derecesi, denetimsel seviye, işin zorluğu, kendine saygı ve başarı ihtiyacı gibi çok sayıda değişken test edilmiş, bunların arasında “ödüller” en fazla dikkati çeken değişken olmuştur. Pette, CM Gee ve Cavender 1964-1983 yılları arasında iş tatmini ve performans arasındaki ampirik araştırmaları başlıca beş örgütsel araştırma dergisinde inceleyerek konu ile ilgili bir değerlendirme yapmışlardır. Analiz sonucuna göre, üst kademede çalışanlar için genel iş tatmini ve iş performansı arasında bulunan daha güçlü bir ilişki yazarlara göre “performans tatmini doğurur” teorisini desteklemektedir(Petty, Gee and Cavender, 1984c: 715).Bununla beraber çalışan performansın sonuçlarını diğer bir deyişle ödülleri adaletsiz olarak algılasa, doğacak tatminsizlik, gelecekte çabanın düşüşüne ve bu da daha düşük performansa sebep olacaktır. Böylece, performansın tatmini doğurması “dairesel ilişki” sürecinde ilk bağlantı olarak görev yapmaktadır.

## 2.6. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ

Çalışanların iş ve ortamlarıyla ilişkili tutumlarının belirlenmesine yönelik çalışmalar Hawthorne araştırmaları ile başlamıştır. İş tatmini konusunda daha sonra yapılan çalışmalar bu konunun önemini ve gündemde kalmasını sağlamıştır. Başarı tatmin ilişkisi önemli olmaya başladıkça ve çalışanların mutluluğu arzu edildiği için çalışanların tatmin derecelerinin ölçülmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Ancak iş tatmininin bir tutum olmasından dolayı doğrudan gözlenmesi zordur. Bu nedenle ölçüm kişilerin verecekleri bilgiye dayanmak zorundadır. İş tatmininin ölçümünde bilgi doğrudan çalışandan alınmaktadır. Ölçümün sağlıklı olması için doğru ve objektif bilgi verilmesi ve bilgi toplama tekniğinin tutarlı olması gereklidir. Yanıltıcı olmayan doğru bilgi ve aynı zamanda yeterli bilgi toplama tekniğinin oluşturulması iyi bir ölçümün başlangıcı olacaktır(Erdoğan, 1996c:258).İş tatmininin ölçümünün amaçlarını aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür:

• Örgütlerin fiziki varlıklarının yanı sıra beşeri varlıklarına da giderek artan bir ilgi söz konusudur. Bu beşeri varlıklar arasında çalışanların işverenler ve işleri hakkında sahip olması gereken değerler vardır. Bu değerlerin ölçülerek açığa çıkarılması amaçlanmaktadır.

• Bazı araştırmacı ve yöneticiler tatminin iş performansına katkıda bulunduğuna, bu nedenle tatmin olmayanların kötü performans göstermelerine inanmaktadırlar.

• İş tatmininin işe gelmeme ve işten ayrılma davranışları ile negatif bir ilişkisi olduğuna dair bulgular mevcuttur. İşe gelmeme ve işten ayrılma davranışları ise örgütler için maliyetli olmaktadır. Yöneticiler farklı çalışan gruplarının tavırlarını daha iyi anladıkları takdirde insan kaynaklarını daha iyi dağıtıp, değerlendirmektedir.

• Çalışanların işleri hakkında ne düşündüklerini bilmek yöneticiler için her zaman iyi bir fikir, faydalı bir bilgidir. Yapılan araştırmalar aynı örgütte, farklı çalışanların işlerine farklı tavırlar ve değerler ile yaklaştıklarını ortaya koymaktadır.

İş tatminini ölçmek için kullanılan anketler; çalışanın iş tatmininin genel değerlendirmesini belirlemek amacıyla işinden ne kadar tatmin olduğunu soran tek maddeli genel iş tatmini ölçekleri ve işin çeşitli yüzlerinden duyulan tatmini ölçmede kullanılan iş yüzleri tatmin ölçekleri olarak iki temel grupta incelenmektedir(Nagy, 2002:75).İş tatminini ölçmede kullanılan farklı yöntem ve araçlar aşağıda genel hatlarıyla incelenecektir.

### **2.6.1. Anket Yöntemi**

Anket yönteminde; “Brayfield-Rothe İş Tatmini Ölçeği”, “Minnesota Tatmin Ölçeği”, General Motors Yüzler Ölçeği” ve “İş Tanımlama Endeksi” olmak üzere dört yöntem ele alınacaktır.

#### **2.6.1.1. Brayfield-Rothe İş Tatmini Ölçeği**

1951 yılında Brayfield ve Rothe tarafından tasarlanan ve geliştirilen bu endeks, genel iş tatmininin ölçümü için uygun sorulardan oluşan bir ankettir. Ankette yer alan 18 ifade çalışanın genel iş çevresini açıklamaya yöneliktir. Anketi cevaplayanın her bir ifadedeki puanının toplanmasıyla iş tatmininin genel bir endeksi elde edilmektedir. Anketi oluşturan ifadelerin bazılarının güncelliğini yitirmiş olmasına rağmen, 18 ifadeye dayanılarak elde edilen toplam puan güvenilir nitelikte ve iş tatmininin diğer ölçümleri ile yüksek oranda ilişkilidir. Ancak bu anketi cevaplayan kişilerin özellikleri ile ilgili çok az bilgi mevcuttur(Roberts and Savage, 1993:86).

#### **2.6.1.2. Minnesota Tatmin Ölçeği**

D. J. Weiss ve arkadaşları tarafından 1967 yılında geliştirilen bu ölçek bireylerin işlerinde tatmin oldukları veya tatmin olmadıkları iş yüzlerini ölçmede kullanılmaktadır. Minnesota tatmin ölçeği iş tatminini belirlemede payı olan iş yüzlerini ölçmede en çok kullanılan ölçeklerden biri olmuştur. Ölçeğin uzun ve kısa olmak üzere iki formu bulunmaktadır. Uzun formda soru sayısının çok olmasından dolayı, genellikle 20 ifadeden oluşan kısa formu kullanılmaktadır. Yönetim, genel politika

ve stratejileri belirlerken genel iş tatmininin ölçülmesine odaklanabilir. Çalışanların bazılarının genel iş tatmin seviyesi veya genel tatminde zamanla oluşan değişimlerle ilgilenebilir. Ayrıca, çalışanlar işi bırakma veya işde kalma kararı verirken kendi genel iş tatminlerini göz önünde bulundurlar. Buna karşılık çalışanların iş tatminini yükseltmek veya çalışanların örgütten niçin ayrıldıklarını açıklamak için yapılan çalışmalarda bir iş yüzü ölçümü talep edilebilir. Bu durumda iş yüzlerinden duyulan tatmin veya tatminsizliği ölçmede Minnesota ölçeği kullanılmaktadır. Ancak burada göz önünde bulundurulması gereken önemli bir nokta ise, yapılan deneysel araştırmalarda genel iş tatmini ile iş yüzlerinden duyulan tatminlerin toplamının eş değer olmadığına ortaya konulmasıdır. Minnesota ölçeği çalışanların, işin farklı yüzlerinden duydukları tatmin “tamamıyla tatmin oluyorum” ifadesinden “hiç tatmin olmuyorum” ifadesine doğru Likert ölçeği tipi beş cevapla ölçülmektedir(Scarpello and Cambell, 1983:36). Bu ölçek 1960’ların sonlarından itibaren kullanılmakta olup, güvenilirliğini ispatlamıştır. Aşağıda Tablo 11’de çalışanların iş tatminini belirlemede payı olan iş yüzleri ile ilgili Minnesota ölçeğinin kısa formunu oluşturan ifadeler görülmektedir(George and Jones, 2005w:84).

**Tablo 11: İş Tatminini Belirlemede Payı Olan İş Yüzleri**

İŞ YÜZÜ	İŞ YÜZÜNÜN TANIMI
1. Yetenekleri kullanabilme	İşin kişinin yeteneklerini kullanmasına izin verme derecesi
2. Başarı	Çalışanın işten aldığı başarıma duygusu seviyesi
3. Aktivite-Faaliyet	İşte faal kalabilme
4. İlerleme	Yükselme şansı olma
5. Otorite	Başkalarını kontrol edebilme
6. Şirket politikaları ve uygulamaları	Çalışanın bunlardan hoşnut olma seviyesi
7. Ücret	İş için çalışana yapılan ödeme
8. İş arkadaşları	Çalışma ortamındaki başkalarıyla kişinin ne kadar iyi geçinebildiği
9. Yaratıcılık	Yeni fikirler üretebilmede özgür olma
10. Bağımsızlık	Tek başına çalışabilme
11. Ahlaki değerler	Kişinin vicdanına ters düşen şeyler yapmak zorunda kalmaması
12. Takdir edilme	İşini iyi yaptığı için övgü alma
13. Sorumluluk	Kararlar ve eylemler konusunda sorumlu olma
14. Güvenlik	Sabit ya da güvenli bir işe sahip olma
15. Sosyal hizmetler	Başka insanlar için bir şeyler yapabilme
16. Sosyal statü	Geniş toplumda işe uygun bir şekilde tanınma
17. İnsan ilişkileri yönetimi	Kişinin patronunun kişiler arası becerileri
18. Teknik yönetim	Kişinin patronunun işle ilgili becerileri
19. Çeşitlilik	İşte farklı şeyler yapma
20. Çalışma şartları	Çalışma saatleri, ısı, ofis eşyaları, ofis konumu ve düzeni

(Kaynak: D.J. Weiss et al., Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, 1967. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII.1967 University Minnesota’dan aktaran Jennifer M.George and Gareth R.Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, , Fourth Edition, Upper Saddle River, NJ.,Pearson/ Prentice Hall, 2005, p.86).

### 2.6.1.3. General Motors Yüzler Ölçeği: Genel İş Tatmininin Yüz İfadeleri Kullanılarak Ölçümü

Bu, Kunin’in iş tatminini ölçmede yüz ifadelerini yansıtan 11 yüz resmini kullanarak geliştirdiği bir ölçektir. Brayfield-Rothe Tatmin Ölçeği net iş ölçümüne bir örnek iken GM Yüzler Ölçeği projeksiyona dayalı bir tekniktir. Kunin’e göre duyguları temsil eden kelimelere dayalı soruların hepsinde belirli hata derecesi vardır. Hata, düşük kelime yeteneği olan kişilere anket

uygulandığında büyük oranda artacağından bu sorun yüz ifadeleri kullanılarak giderilmektedir. Bu ölçekte farklı iş yüzleri ile iş tatmini ölçümüne karşı olarak yüzler farklı derecede “gülmekte” ve “kızmakta” dır. Anketi cevaplandıran, işi ile ilgili kendisini en iyi yansıtan yüzü işaretlemektedir. Tutarlı ve iş tatminini ölçmede iyi bir ölçüm aracı olduğu kabul edilmektedir(Roberts and Savage,1993a: 86).

#### **2.6.1.4. İş Tanımlama Endeksi**

Smith ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu endeksle iş tatminini belirlemede payı olan iş yüzleri ölçülmektedir. Ölçekte beş iş yüzü ve bu iş yüzlerine bağlı 72 madde vardır. Ölçeği oluşturan iş yüzleri şunlardır:

- İşin kendisi
- Ücret
- Yükselme fırsatları (terfi)
- Amirler
- İş arkadaşları.

Çalışanların işlerinin farklı yüzlerinden duydukları iş tatminini ölçmede çok sayıda araştırmada kullanılan iş tanımlama endeksi güvenilirlik ve geçerliliğini ispatlamıştır(Nagy, 2002:75).

#### **2.6.2. Kritik Olay Yöntemi**

Kritik olay yöntemi iş tatminini değerlendirmek için Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntemde çalışanlardan işleri ile ilgili olarak kendilerini ne zaman olağan üstü iyi ve kötü hissettikleri zamana bağlı olaylardan bahsetmesi istenmiştir. Bu verilerden işin hangi yönlerinin tatmin, hangi yönlerinin ise tatminsizlik açısından önemli olduğu bulunmuş, tatmin ve tatminsizliğe ilişkin önemli faktörler tespit edilmiştir. Bununla birlikte bazı yazarlar bu yönteme eleştirilerde bulunmuştur. Ewen, terfilerle ilgili olayları hatırlamanın kolay olacağından fakat herhangi bir başarı getirmeyen olayları hatırlamanın zor olacağından, tek başına kullanıldığında bu yöntemin taraflı olacağını belirtmiştir. Wroom ve Maier ise çalışanın, yaptığı açıklamaları gerçek tatmin nedenleri olarak kabul etmesinin riski üzerinde durmuştur. Bireyin kendinde tatmin sebepleri görme ve bundan dolayı işte başarı, tanınma ve ilerlemeyi içeren deneyimleri tatmin edici olarak tanımlama eğilimi vardır. Diğer taraftan, tatminsizlik kişisel yetersizliklerden çok çevre faktörlerine atfedilebilir(Fournet, Distefano And Pryer, 1966i: 19).Bu yöntemin en önde gelen yararını, anketi cevaplayanların yönlendirilmemesi ve işle ilgili düşüncelerini rahatlıkla açıklamaları oluşturur. Bu karşılık bu yöntem zaman alıcı olmakta, yanıltıcı, objektiflikten uzak cevaplar da verilmektedir.



### 2.6.3. Mülakat Yöntemi

İş tatmini mülakat yaparak ve anket yoluyla da ölçülmektedir. İş tatmininin derinlemesine analizi yapılmak istendiğinde mülakat yöntemi kullanılmaktadır(Erdoğan, 1996d:262).Mülakatı yapanın konuyu farklı yönleriyle ele alması, bu yönlerinin açığa çıkarılması ve konunun çok boyutlu bir hale getirmesi mümkün olmaktadır. Bu yöntemde araştırmacının objektif olması, araştırma yeteneği ve bilgisi, soruları sorma tarzı mülakatın ve elde edilen verilerin doğruluğu ve tamlığı açısından önemlidir. Bu yöntemin en büyük sakıncasını zaman alması ve pahalı olması oluşturur. Anket yöntemiyle yapılan iş tatmini ölçümü yönetime çalışanların iş tatmini hakkında genel bilgi vermektedir. Anket çalışması sırasında alınan ilave bilgilerle çalışanların özel tatmin ve tatminsizlik nedenlerini belirlemek mümkün olmaktadır. Anketin hazırlanması, uygulanması ve cevaplanması sırasında yönetim ve yöneticilerin tatmine dönük konularda haberleşme fırsatı elde etmesi söz konusu olacaktır. Ankete cevap verenler duygu ve düşüncelerini de bu yolla dile getirdikleri için, anket yoluyla iş tatmini ölçümü “tutum geliştirme” aracı haline de gelmektedir. Uzun ve pahalı bir yöntem olmasına rağmen, bu yöntemin bazı türev faydaları sonucunda çalışanların yönetime daha olumlu bakmaları mümkün olmaktadır(Erdoğan, 1996e:262-263).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE

#### GAZİANTEP İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

##### 3.1 ALAN ARAŞTIRMASI

###### 3.1.1 Araştırmanın Problemi ve Alt Problemleri

İşletme çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin uygulamaları algulamaları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? sorusu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Araştırmanın alt problemleri ise şöyle sıralanabilir;

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

###### 3.1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; çalışanların, örgüt kültürüne ilişkin uygulamaları nasıl algıladıklarının ve mevcut uygulamalardan tatmin olup olmadıklarının saptanması ve örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin Gaziantep de önde gelen bir halı Fabrikası örneğinin ortaya konulmasıdır.

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

###### 3.1.3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

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

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

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

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

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

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

Günümüzde, çalışanların iş tatmininin sağlanması; örgütsel etkinlik, verimlilik, başarı, istikrar ve sürekliliğin sağlanmasında önemli bir adım olarak görülmektedir. İşletmeler güçlü bir örgüt kültürü yaratarak, çalışanlarının iş tatminini sağlanması ve bu yolla örgütsel amaçlara ulaşılması, etkinliğin ve

verimliliğin artırılması günümüz örgütlerinin önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir. Örgütler bu yolla rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Bu da konunun önemini göstermektedir.

### **3.1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI**

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

- Gaziantep de önde gelen bir halı Fabrikasının bir örgüt kültürü vardır.
- Araştırma modeli konuya ve amaca uygundur.
- Veri toplama aracında yer alan sorular nitelik ve nicelik açısından mevcut örgüt kültürünü ve iş tatmini belirlemek için yeterlidir.
- Araştırmada kullanılan istatistiksel analiz yöntemleri verilere ve araştırma amacına uygundur.
- Veri toplama aracı ile elde edilen bilgiler sorulara cevap veren bireylerin kendi görüşlerini yansıtmaktadır.

### **3.1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

- Bu araştırma, örgüt kültürünün çalışanlarının iş tatminine etkisini sorgulamaktadır.
- Araştırma Gaziantep de önde gelen bir halı Fabrikasında araştırmanın, yapıldığı süre içerisinde görev yapan çalışan 188 kişi ile sınırlıdır.
- Araştırmada belirlenmeye çalışılan Gaziantep de önde gelen bir halı Fabrikası kültürüne ilişkin uygulamalar ve çalışanların iş tatmini, araştırmanın yapıldığı dönemki uygulamalar ile sınırlıdır.
- Toplanan nicel verilerin güvenilirlik ve geçerliliği, kullanılan anket ve görüşme tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.
- Zaman ve mekan sınırlılıkları da uygulamayı zorlaştıran bir faktör olarak rol almıştır.
- Sosyal bilimler araştırmalarına has olan genel sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerlidir.

### **3.1.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

1. Güçlü örgüt kültürü ile işgörenlerin, iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.
2. İşgörenlerin iş tatmini ile örgüt kültürü arasında anlamlı ilişki vardır.
3. İş tatminini belirleyen örgütsel faktörlerin etkinliği ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.
4. İşgörenlerin iş tecrübesi (kıdemi) ile iş tatminleri arasında anlamlı ilişki vardır.
5. İşgörenlerin yaşı ile iş tatminleri arasında anlamlı ilişki vardır.
6. İşgörenlerin eğitim seviyesi ile iş tatminleri arasında anlamlı ilişki vardır.
7. İşgörenlerin iş tatminleri işgörenin görev türüne göre anlamlı farklılıklar göstermektedir (Konuk, 2006:98-99).

### 3.1.7. ALAN ARAŞTIRMASI VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın verileri Gaziantep ilinde önde gelen bir halı Fabrikası çalışanlarından toplanmış olup, 188 kişiden oluşan denek grubuna pilot uygulama yapılarak çalışanların sorunlarının tespitinin ardından, soru formu alan araştırma uygulamasına hazır hale getirilmiştir.

Anketler 18 yaşından büyük denekler üzerinde yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yapıldığı süre içerisinde Gaziantep'te öndegelen bir halı Fabrikasında çalışan 188 kişiye anket uygulanmıştır. Anketlerden toplanan verilerin girişi ve istatistiksel analizlerin yapılması SPSS 11.0 paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Örneklem belirlenmesinde ise "Olasılıksal Olmayan Örneklem Türleri"nden "Amaçlı Örneklem" türü tercih edilmiştir. Bu tür örneklem seçiminde araştırmacı kimleri seçeceğine kendisi karar verir ve araştırmanın amacına en uygun olanları örnekleme alır.

Evrendeki her tabaka için bir kota konulmadığı gibi her önüne gelen de örnekleme alınmaz (Balcı, 2001: 102). Amaçlı örneklem; araştırmacının istediği bilgileri alabileceği elemanları seçmek istediği durumunda, ulaşılması zor bir evrenin üyelerinin örnekleme alınmasında ve derinlemesine araştırmalarda kullanılacak insanların ve olayların seçiminde kullanılır (Neuman, 1997: 206).

### 3.1.8. SORU FORMUNUN ÖZELLİKLERİ

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

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

### 3.1.9. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler

Öncelikle katılımcıların genel özelliklerinin görülebilmesi amacıyla tanımlayıcı (descriptive) analizler (yüzde, frekans, mod, medyan, aritmetik ortalama ve standart sapma) uygulanmıştır. İş tatminini belirleyen faktör analizinde öncelikle genel ortalama ve varyans hesaplaması yapılmış, sonraki aşamada ise faktör analizi aracılığıyla anlamlı olan varyansın kaç başlığa indirgeneceği ve bu başlıkların neler olacağı belirlenmiştir. Örgüt kültürü ve iş tatmini puan indeksi oluşturularak her bir denek için bu üç konuda puan hesaplaması yapılmış ve iş tatmini ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Son aşamada ise deneklerin yaş, iş tecrübesi, eğitim seviyesi ve görev türlerine göre iş tatminlerinin farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koyabilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve pearson korelasyon uygulanmıştır.

### 3.1.9.1 Faktör Analizi

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

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

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

2. Veri Azaltma: Bu yöntemle çok sayıdaki değişkeni belli bir başlık altında toplayan değişkenler belirlenir. Çok daha az sayıda değişken setleri oluşturulur.

### 3.1.9.2 Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

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

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

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

3. Ortalama puanların karşılaştırılacağı örneklem ilişkisizdir.

4. Örneklem varyansları eşittir.

### 3.1.9.3 Korelasyon Analizi

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

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

### 3.2 ARAŞTIRMA BULGULARI ve YORUM

Bu bölümde hipotezlerle sorgulanan konulara uygun istatistiksel analizler kullanılması yoluyla elde edilen sonuçlar ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Öncelikle araştırmaya katılanların özelliklerini görebilmek amacıyla betimleyici analiz sonuçları ele alınacaktır.

Daha sonraki aşamada ise “örgüt kültürü ile iş tatmini” ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan analiz sonuçları ayrıntılı bir şekilde değerlendirilecektir.

#### 3.2.1 Katılımcıların Sosyo-Demoğrafik Özellikleri

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

##### 3.2.1.1 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

**Tablo 12: Çalışanların Cinsiyet Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Erkek	104	55,3	55,3
Kadın	84	44,7	100,0
G.Toplam	188	100,0	

Deneklerin cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında "erkek" oranında bir yığılmanın olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların % 100'ünün cinsiyetle ilgili soruya yanıt verdikleri görülmektedir. Tablo 12'de görüldüğü gibi katılımcıların % 53,3 gibi bölümü erkek; % 44,7'si de bayan deneklerden oluşmaktadır.

##### 3.2.1.2 Katılımcıların Yaş Değişkenine İlişkin Analizleri

**Tablo 13: Yaş Değişkenine İlişkin Merkezi Eğilim İstatistikleri**

N	Geçerli	188
	Cevapsız	0
Aritmetik Ortalama		42,02
Ortanca		45,00
Tepe Değer		41
Standart Sapma		9,523
Endüyük		25
En Yüksek		75

Deneklerin yaş değişkenine ilişkin analizleri iki farklı biçimde ele alınmıştır. Deneklere açık uçlu olarak yöneltilen yaş sorusuna alınan yanıtlar tablo 13'te görüldüğü gibi aritmetik ortalama (42,02), ortanca (45), tepe değer (41), standart sapma (9,523), en düşük (25) ve en yüksek (75) değerlerin hesaplanmasını sağlamıştır.

**Tablo 14: Çalışanların Yaş Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
18-23	23	12,2	12,2
24-29	35	18,6	30,9
30-35	58	30,9	61,7
36-41	43	22,9	84,6
42 ve üzeri	29	15,4	100,0
G.Topmam	188	100,0	

Yaş değişkenine ilişkin ikinci analiz ise açık uçlu sorulara alınan yanıtların beş farklı kategori haline getirilmesi ve bu kategorilerin frekans analizine tabi tutulması şeklinde uygulanmıştır. Frekans analiz sonuçlarına göre tablo 14'de de görüldüğü gibi deneklerin yaş dağılımlarına bakıldığında ise yoğunlaşmanın 30-35 aralığında olduğu görülmektedir. Tablo 14' te görüldüğü gibi deneklerin % 100'ü yaşla ilgili soruya yanıt vermişlerdir. Deneklerin % 30,9 gibi önemli bir bölümü 30-35 yaş aralığındayken, % 22,9'sı 36- 41, % 18,6'sı 24-29, %15,4'ü, 42 ve üzeri, % 12,2'si de 18-23 yaş dilimindedirler.

### 3.2.1.3.Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı

**Tablo 15: Çalışanların Medeni Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Evli	121	64,4	64,4
Bekar	67	35,6	100,0
G.Toplam	188	100,0	

Tablo 15'te de görüldüğü gibi deneklerin tamamı (% 100'ü) medeni durumla ilgili soruyu yanıtlamışlardır. Yanıtlara göre deneklerin % 64,4'ü evli ve % 35,6'sı çalışanlardan oluşmaktadır.

### 3.2.1.4. Katılımcıların Çalışma Süresi

**Tablo 16: Çalışma Süresine İlişkin Merkezi Eğilim İstatistikleri**

N	Geçerli	188
	Cevapsız	0
Aritmetik Ortalama		18,000
Ortanca		19,050
Tepe Değer		19,85
Standart Sapma		8,9163
Endüyük		,5
En Yüksek		49,0

Deneklerin çalışma sürelerine (yıl) ilişkin analizleri iki farklı biçimde ele alınmıştır. Deneklere açık uçlu olarak yöneltilen "bu şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz?" sorusuna alınan yanıtlar tablo 16'da



görüldüğü gibi aritmetik ortalama (18,000), ortanca (19,050), tepe deger (19,85), standart sapma (8,9133) en düşük (0,5) ve en yüksek (50,0) değerlerin hesaplanması sağlanmıştır.

**Tablo 17: Çalışma Süresi Dağılımı (Yıl)**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
1 yıldan az	26	13,8	13,8
1-5 yıl arası	28	14,9	28,7
6-10 yıl arası	86	45,7	74,5
11 yıl ve üzeri	48	25,5	100,0
G.Toplam	188	100,0	

Çalışma süresine ilişkin ikinci analiz ise açık uçlu sorulara alınan yanıtların dört farklı kategori haline getirilmesi ve bu kategorilerin frekans analizine tabi tutulması şeklinde uygulanmıştır. Frekans analiz sonuçlarına göre tablo 17'de de görüldüğü gibi deneklerin çalışma süresi dağılımlarına bakıldığında ise yoğunlaşmanın 6-10 yıl arası kategorisinde olduğu görülmekte olup, deneklerin % 100'i çalışma süresi ile ilgili soruya yanıt vermişlerdir. Deneklerin % 45,7' gibi oldukça önemli bir bölümü 6-10 yıl kategorisindeyken, % 25,5'i 10 ve üzeri, % 14,9'u 1-5, % 13,8'i de 1 yıldan az çalışma süresi kategorisinde yer almaktadır.

### 3.2.1.5. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı

**Tablo 18: Çalışanların Öğrenim Durumu Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
İlkokul	72	38,3	38,3
Ortaokul	39	20,7	59,0
Lise	53	28,2	87,2
Ön lisans	9	4,8	92,0
Lisans	12	6,4	98,4
Lisansüstü	3	1,6	100,0
G.Toplam	188	100,0	

Deneklerin eğitim durumuna göre dağılımlarında ise yoğunlaşmanın "ilkokul" düzeyinde olduğu göze çarpmaktadır. Eğitim durumuyla ilgili soruya deneklerin %100'ü yanıt vermiştir. Tablo 18'de de görüldüğü gibi çalışmaya katılanların % 38,3'ü gibi önemli bir bölümü ilkokul düzeyinde eğitime sahipken; % 28,2'si lise; % 20,7'si ortaokul, % 6,4'ü lisans, % 4,8'i ön lisans ve % 1,6'sı da lisansüstü düzeyinde eğitime sahiptirler.

### 3.2.1.6. Görev Türü

**Tablo 19: Çalışanların Görev Türü**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
İşçi	75	39,9	39,9
Usta	34	18,1	58,0
Ustabaşı	26	13,8	71,8
Müdür	10	5,3	77,1
Şef	14	7,4	84,6
Mühendis	8	4,3	88,8
Büro elemanı	8	4,3	93,1
Teknisyen	10	5,3	98,4
Diğer	3	1,6	100,0
G.Toplam	188	100,0	

Görev türü ile ilgili soruya katılımcıların % 100'ü yanıt vermiştir. Tablo 19'da görüldüğü gibi katılımcıların % 39,9 gibi önemli bir bölümü işçi iken; % 18,1'i usta, % 13,8'i ustabaşı, % 7,4'ü şef, % 5,3'ü şef ve teknisyen, % 4,3'ü mühendis ve büro elemanı, % 1,6'sı da diğerinden oluşmaktadır.

### 3.2.2 Yanıtların Betimleyici Bulguları

Deneklerin örgüt kültürü sorularına verdikleri yanıtlar 2 numaralı hipotez; (İşgörenlerin iş tatmini ile örgüt kültürü arasında anlamlı ilişki vardır.) elde edilen frekansları ve yüzde dağılımları aşağıda tablo 20 ve 21'de ayrıntılı olarak görülmektedir.

#### 3.2.2.1 Katılımcıların Örgüt Kültürü Sorularına Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları

Deneklerin örgüt kültürü sorularına verdikleri yanıtların frekansları ve yüzde dağılımları aşağıda tablo 20'de ayrıntılı olarak görülmektedir.

**Tablo 20:Örgüt Kültürü Yanıtlarının Betimleyici Bulguları**

		Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	İşyerine ait değerler, en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir	16	8,5	22	11,7	24	12,8	92	48,9	34	18,1
2	İşyerinin çıkar ve amaçları bireysel çıkar ve amaçlarımızdan önce gelir	122	64,9	36	19,1	16	8,5	7	3,7	7	3,7
3	İşyerinin geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir ve geçmişten gelen öyküler, espriler zamanla kullanılır	12	6,4	8	4,3	18	9,6	107	56,9	43	22,9
4	Bu işyerinde hepimiz birbirimize yardım ederiz	9	4,8	10	5,3	7	3,7	34	18,1	128	68,1
5	Bu işyerine ait değer yargıları ve kurallar, her fırsatta sloganlar, yazışma ve konuşmalarla belirtilir	7	3,7	28	14,9	9	4,8	102	54,3	42	22,3
6	Bu işyerinde işle ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır	12	6,4	11	5,9	14	7,4	116	61,7	35	18,6
7	Bu işyerinde işimle ilgili bir problemin çözümünde karar verirken yöneticiler fikrimi alır	4	2,1	8	4,3	3	1,6	10	5,3	163	86,7
8	Bu işyerinde işimde başarılı olduğumda aldığım övgüler çalışma azmimi artırır	7	3,7	11	5,9	13	6,9	136	72,3	21	11,2
9	Bu işyerinde, yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak yönetimce desteklenmekte ve ödüllendirilmektedir	8	4,3	9	4,8	8	4,3	33	17,6	130	69,1
10	Bu işyerinde, yönetim çalışanlardan beklentilerini açık bir şekilde bildirmiştir	4	2,1	2	1,1	4	2,1	169	89,9	9	4,8
11	Bu işyerinde, çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kural ve yönetmelikler yönlendirmektedir	11	5,9	24	12,8	58	30,9	43	22,9	52	27,7
12	Bu işyerinde çalışanlar, genellikle işlerinde inisiyatif kullanırlar.	7	3,7	8	4,3	31	16,5	107	56,9	35	18,6
13	Çalışanların birbirleriyle ilişkileri resmi değil samimidir.	9	4,8	8	4,3	13	6,9	30	16,0	128	68,1
14	Bu işyerinde çalışanlar, genellikle sıcak kanlıdır.	9	4,8	8	4,3	12	6,4	113	60,1	46	24,5
15	Çalışanlar işlerinde öncü olmaya gayret ederler.	6	3,2	9	4,8	10	5,3	22	11,7	141	75,0
16	Bu işyerinde çalışanlar, genellikle açık sözlüdür.	9	4,8	9	4,8	15	8,0	123	65,4	32	17,0
17	İşyerindeki kişiler ellerinden gelen maksimum çabayı gösterirler.	7	3,7	9	4,8	19	10,1	14	7,4	139	73,9
18	İşyerinde yapılan hatalara tolerans gösterilir.	5	2,7	8	4,3	14	7,4	145	77,1	16	8,5
19	Bu işyerinde çalışanlar, genellikle iyimserdir.	9	4,8	11	5,9	11	5,9	12	6,4	145	77,1
20	İşletme dışından olan ve yeni işe başlayan kişilere karşı açıktır.	23	12,2	12	6,4	102	54,3	27	14,4	24	12,8
21	Yöneticiler, işinde iyi olan insanların yükselmelerine destek olurlar.	11	5,9	16	8,5	16	8,5	126	67,0	19	10,1
22	Bu işyerinde işe almada en önemli kriter, kişinin işe uygunluğudur.	9	4,8	14	7,4	14	7,4	13	6,9	138	73,4
23	Bu işyerinde kısa vadeli değil uzun vadeli bakış açısı hakimdir.	11	5,9	12	6,4	13	6,9	138	73,4	14	7,4
24	Bu işyerinde, çalışanlar arasında rekabet ortamı vardır.	22	11,7	14	7,4	122	64,9	17	9,0	13	6,9
25	Bu işyerinde bölümler arasında güven ve işbirliği vardır.	10	5,3	1	0,5	20	10,6	11	5,9	146	77,7

**3.2.2.2 Katılımcıların İş Tatmini Sorularına Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları**

Deneklerin iş tatmini sorularına verdikleri yanıtların frekansları ve yüzde dağılımları tablo 21'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

**Tablo 21: İş Tatmini Yanıtlarının Betimleyici Bulguları**

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	6	3,2	12	6,4	12	6,4	146	77,7	12	3,78
2	11	5,9	12	6,4	13	6,9	138	73,4	14	3,64
3	16	8,5	22	11,7	24	12,8	92	48,9	34	3,56
4	15	8,0	15	8,0	21	11,2	120	63,8	17	3,58
5	11	5,9	8	4,3	31	16,5	99	52,7	39	3,78
6	9	4,8	14	7,4	14	7,4	13	6,9	138	3,66
7	18	9,6	22	11,7	37	19,7	80	42,6	31	3,45
8	11	5,9	12	6,4	13	6,9	123	65,4	29	3,78
9	10	5,3	9	4,8	38	20,2	95	50,5	36	3,73
10	11	5,9	6	3,2	21	11,2	111	59,0	39	3,86
11	10	5,3	19	10,1	17	9,0	93	49,5	49	3,81
12	11	5,9	3	1,6	14	7,4	114	60,6	46	3,96
13	7	3,7	6	3,2	16	8,5	106	56,4	53	4,02
14	16	8,5	22	11,7	24	12,8	92	48,9	34	3,56
15	10	5,3	5	2,7	18	9,6	103	54,8	52	3,97
16	10	5,3	6	3,2	15	8,0	94	50,0	63	4,03
17	6	3,2	5	2,7	10	5,3	133	70,7	34	3,98
18	6	3,2	7	3,7	23	12,2	24	12,8	128	4,39
19	13	6,9	17	9,0	34	18,1	90	47,9	34	3,61
20	4	2,1	7	3,7	15	8,0	146	77,7	16	3,87
21	34	18,1	9	4,8	11	5,9	68	36,2	66	3,65
22	5	2,7	4	2,1	10	5,3	97	51,6	72	4,21
23	8	4,3	5	2,7	27	14,4	100	53,2	48	3,93
24	14	7,4	16	8,5	18	9,6	87	46,3	53	3,79
25	9	4,8	8	4,3	34	18,1	96	51,1	41	3,81

### **3.2.3. İş Tatminini Belirleyen Faktörler ve Faktör Analizi Sonuçları**

Uygulanan ölçekte iş tatminini ölçen 25 soru bulunmaktadır. İş tatmini belirleyen faktör analizinde rotasyon varimax seçilmiştir. Çünkü bu yolla varyasyonun bütün faktörlerde maksimize olması sağlanmıştır. Öz değer 1'den büyük ve minimum yükleme değeri 0,25 alındığında toplam varyansın % 64,21'ini açıklayan 5 iş tatmini faktörü elde edilmiştir. Tablo 22'de analiz sonuçları ayrıntılı olarak açıklamaktadır.

**Tablo 22: İş Tatmini Maddelerinin Faktör Yüklemeleri**

	Ort.	SS	Faktörler				
			1	2	3	4	5
<b>Yönetim Uygulamaları Terfi ve Ödüllendirme Sistemi</b>							
İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve üretim tekniklerine yönelik fikirlerim dikkate alınır	2.61	1.17	.816				
Etkili bir kariyer planlama sistemi vardır	3.14	1.22	.567				
İş değerlendirme sisteminde basarım dikkate alınır	2.93	1.25	.641				
İşyerinde çalışanlar değerlendirilirken objektif kriterler kullanılır	3.27	1.16	.523				
Çalışanların performansı yöneticiler tarafından gerektiği gibi değerlendirilir	2.56	1.25	.851				
İşinizdeki başarılarınız amirlerinizce yeteri kadar takdirle karşılanır	2.83	1.25	.585				
Şirkette terfi ve atamalar adil ve tarafsız bir şekilde yapılır	2.99	1.22	.732				
Şirkette etkili bir performans değerlendirme sistemi vardır	2.99	1.22	.599				
Bu şirkette duyduğum ve aldığım takdir eleştiriden fazladır	2.88	1.16	.816				
Yöneticiler bölümün başarılarını çalışanlarıyla paylaşır	2.92	1.26	.728				
Bu şirkette iş değerlendirme politikası, işe en uygunları yükseltecek şekilde planlanmıştır	2.81	1.20	.663				
Yöneticiler çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirebilmek için bütün gayreti gösterirler	2.95	1.24	.743				
Yöneticiler şirketin gelişmesi ve sonuçları hakkında çalışanları bilgilendirir	2.95	1.27	.829				
Yöneticiler karar verirken astların görüşlerini alırlar	3.05	1.21	.751				
Yöneticiler çalışanların herhangi bir şikayeti olduğunda sorunlarıyla ilgilenir	2.59	1.15	.832				
1. Faktör Maddeleri Genel Aritmetik Ortalama	2.90						
<b>Çalışma Şartları</b>							
Çalışma saatleri çalışanın özel hayatındaki ilişkilerini sağlıklı biçimde yürütebilmesi için gerekli esnekliğe sahiptir							
İşyerinin iş kazalarına ilişkin sağladığı imkanlar beni tatmin eder	3.70	1.04		.654			
Çalışma ortamının temizlik ve düzeni tatmin edici düzeydedir	3.44	1.26		.672			
İşyeri koşulları çalışanların sağlığına uygundur	3.84	1.04		.560			
İş yeri çalışanlarına yeterli ulaşım olanakları sağlar	3.44	1.26		.645			
Çalışma ortamının ısı, nem, havalandırma, çevre düzenlemesi vb. şartları yeterlidir	4.16	.870		.642			
2. Faktör Maddeleri Genel Aritmetik Ortalama	3.70						
<b>İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi</b>							
Yaptığım iş sahip olduğum zihinsel ve bedensel becerilerim bakımından beni zorlamamaktadır	3.70	1.03			.762		
İşimin sahip olduğum toplum nezdindeki saygınlık düzeyi beni tatmin eder	3.93	.931			.578		
Yaptığım iş bana başarı ve övünme hissi veriyor	3.79	.912			.583		
Yaptığım iş, bilgi ve yeteneklerimi kullanmama imkan verir	3.83	1.03			.440		
3. Faktör Maddeleri Genel Aritmetik Ortalama	3.80						
<b>Çalışma Arkadaşları</b>							
Bölümümde çalışanlar arasında iş bölümü vardır	4.02	.952				.494	
Bu şirkette iş arkadaşlarımla birlikte büyük, mutlu bir aile gibiyiz	3.54	1.10				.796	
Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan memnunum	4.01	.843				.585	
Bu şirkette çalışanlar her konuda birbirlerine yardım etmeye hazırdırlar	3.53	1.14				.675	
4. Faktör Maddeleri Genel Aritmetik Ortalama	3.78						
<b>Ücret</b>							
Yaptığım işin karşılığında tatmin edici bir ücret alıyorum	3.36	1.19					.747
Şirketin durumu, iş konumu ve ülke şartları dikkate alındığında şu anda alınan ücret düzeyi tatmin edici düzeydedir	3.44	1.23					.660
5. Faktör Maddeleri Genel Aritmetik Ortalama	3.40						
Tüm Faktör Maddeleri Aritmetik Ortalama	3.52						
Eigenvalue			12.14	2.30	1.86	1.58	1.35
Açıklanan Varyans (%)			28.15	11.30	9.21	8.41	7.14
Cronbach's alpha			96.00	80.21	66.13	69.02	79.12
KMO sampling adequacy	.906						
Barlett's of sphericity	$\chi^2=3550.730$ $sd=489$ $p=0.0001$						

Faktör analiz sonuçlarına göre iş doyumunu faktörlerinden ilki “Yönetim Uygulamaları Terfi ve Ödüllendirme Sistemi” faktörüdür. Bu sonuç deneklerin iş doyumuna ulaşmalarında en önemli faktörün Yönetim Uygulamaları Terfi ve Ödüllendirme Sistemi faktörü olduğuna işaret etmektedir. Elde edilen ilk faktör oldukça yüksek değere sahiptir. Birinci faktörün güvenilirlik değeri de oldukça tatmin edici bir düzeydedir (Cronbach's alpha= 96.00) ve ilk faktör toplam varyansın % 28.15'si gibi önemli bir oranını açıklamaktadır.

İş doyumunda ikinci faktör olarak “Çalışma Şartları” faktörü elde edilmiştir. Analiz sonucuna göre bu faktör altında işyeri koşullarının çalışanların sağlığına uygun olması, çalışma ortamının ısı, nem, havalandırma, çevre düzenlemesi vb. şartlarının yeterli olması, çalışma ortamının temizlik ve düzeninin tatmin edici düzeyde olması maddelerinin (sorularının) ön plana çıktığı görülmektedir. İkinci faktörün de güvenilirlik değeri oldukça yüksektir (Cronbach's alpha= 80.21). İkinci faktör de toplam varyansın % 11.30'ini açıklamaktadır.

Analiz sonucunda elde edilen üçüncü faktör ise “İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi” faktörüdür. İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi faktörünün önemi analiz sonucunda ortaya çıkmıştır. Üçüncü faktör altında ise yapılan işin başarı ve övünme hissi veriyor olması, yapılan işin çalışanların bilgi ve yeteneklerini kullanmalarına izin veriyor olması, işin toplum nezdindeki saygınlık düzeyi gibi maddelerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Üçüncü faktör de oldukça yüksek değere sahiptir. (Cronbach's alpha= 66.13). Üçüncü faktör toplam varyansın % 9.21'ini açıklamaktadır.

İş doyumunu belirleyen faktör analizinde “Çalışma Arkadaşları” dördüncü faktör olarak elde edilmiştir. Bu faktör altında; şirkette çalışanların her konuda birbirlerine yardım etmeye hazır olmaları, çalışanların şirkette kendilerini büyük mutlu bir aile olarak olarak görmeleri ve çalışanlar arasında iş bölümünün olması gibi maddelerin ön plana çıktığı görülmektedir. Dördüncü faktör de oldukça yüksek değere sahiptir. (Cronbach's alpha= 69.02). Dördüncü faktör toplam varyansın % 8.41'ini açıklamaktadır.

Analizin ortaya koyduğu beşinci ve son faktör ise "Ücret" faktörüdür. Beşinci faktör de oldukça yüksek değere sahiptir (Cronbach's alpha= 79.12). Beşinci faktör toplam varyansın % 7.14'sini açıklamaktadır.

Beş faktör toplamda, toplam varyansın % 64.21 gibi oldukça önemli bir kısmını açıklamaktadır. Ayrıca tüm faktörlerin sahip oldukları yüksek güvenilirlik değerleri de dikkat çekici diğer bir unsurdur. Faktör analiz sonuçlarına göre altı faktör alt başlığından oluşan 3 numaralı hipotez; (iş tatminini belirleyen örgütsel faktörlerin etkinliği ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır) elde edilen beş faktör sayesinde büyük ölçüde doğrulanmıştır.

### **3.2.4 Güçlü Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**

Araştırmanın 1 numaralı hipotezi olan ve “güçlü örgüt kültürü ile işgörenlerin iş tatmini arasında anlamlı ilişki vardır” şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiştir. Bu amaca yönelik olarak

soru formunda 1-25 arasında bulunan örgüt kültürü sorularına denekler tarafından verilen yanıtlar “compute” komutu aracılığıyla toplanarak her bir denek için örgüt kültürü puanı hesaplanarak ayrı bir sütunda “örgüt kültürü puan indeksi” oluşturulmuş, bu sayede “aralıklı (sürekli)” ölçüm düzeyinde bir değişken elde edilmiştir. Aynı işlem; soru formunda 1-25 arasında yer alan iş tatmini sorularına verilen yanıtlar için uygulanmıştır. İş tatmini için de ayrı bir “iş tatmini puan indeksi” oluşturulmuştur.

**Tablo 23: Örgüt Kültürü Puan İndeksi Merkezi Eğilim İstatistikleri**

Ö.K.PUAN		
N	Valid Missing	
		188 0
Mean		67,35
Median		73,00
Mode		65
Std.Deviation		11,990
Minimum		45
Maximum		100

Ölçekteki maddelerin hepsi pozitif yönlü olduğu için, puanlamada bir dönüştürme söz konusu değildir. Madde sayısı 25, seçenek sayısı da 5 olduğundan ölçekten alınacak en yüksek puan 125 en düşük puan ise 25 dir. Puanların düşmesi kültürün zayıf olduğunun, yükselmesi ise örgüt kültürünün güçlü olduğunu göstermektedir. Örgüt kültürü puan indeksinin aritmetik ortalama (67,35), ortanca (73), tepe değer (65), standart sapma (11,990), en düşük (45) ve en yüksek (100) değerleri tablo 23'te yer alırken aynı istatistiklerin iş tatmini puan indeksi için hesaplamaları ise tablo 24'te görülmektedir. Örgüt çalışanlarının güçlü örgüt kültürüne ilişkin verdikleri cevapların sayısal ortalaması (67,35)'tir bu da güçlü bir örgüt kültürünün varlığının göstergesidir.

**Tablo 24 :İş Tatmin Puan İndeksi Merkezi Eğilim İstatistikleri**

İŞ.T.PUAN		
N	Valid Missing	
		188 0
Mean		130,00
Median		132,00
Mode		115
Std.Deviation		28,180
Minimum		25
Maximum		125

Tablo 24'te de görüldüğü gibi iş tatmini puan indeksinin aritmetik ortalaması 130.00, ortancası 132, tepe değeri 115 standart sapması 28,180 en düşük 25 ve en yüksek değeri ise 125'tir. Ölçekteki maddelerin hepsi pozitif yönlü olduğu için, puanlamada bir dönüştürme söz konusu değildir. Madde



sayısı 25, seçenek sayısı da beş olduğundan ölçekten alınacak en yüksek puan 125 en düşük puan ise 25'tir. Puan genişliği ise 100'dür. Puanların düşmesi çalışanların iş tatmininin sağlanmadığının, yükselmesi ise çalışanların iş tatmininin sağlandığını göstermektedir.

**Tablo 25 :Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Korelasyon Analizi**

		Ö.K.PUAN	İŞ.T.PUAN
Ö.K.PUAN	Pearson	1	,660
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	188	188
İŞ.T.PUAN	Pearson	,660	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	188	188

Güçlü örgüt kültürü ve iş tatmini için elde edilen iki aralıklı değişken arasındaki ilişkiyi test edebilmek amacıyla (pearson) korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 25'te de görüldüğü gibi güçlü örgüt kültürü ile iş tatmini arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0.66$ ,  $p<.01$ ). Diğer bir deyişle örgüt kültürü güçlendikçe çalışanların elde ettikleri iş tatmini de artmaktadır. Korelasyon analizi sonucuna göre 1 numaralı hipotez olan ve "güçlü örgüt kültürü ile işgörenlerin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır" şeklinde ifade edilen hipotez doğrulanmıştır. Bu sonuçlarla çalışmanın dayanağını oluşturan en önemli hipotez doğrulanmıştır.

### 3.2.5 İş Tecrübesi ve İş Tatmini

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

**Tablo 26 :İş Tecrübesi ve İş Tatmini Korelasyon Analizi**

		İŞ.T.PUAN	ÇALIŞMA YILI
İŞ.T.PUAN	Pearson	1	,035
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,725
	N	188	188
ÇALIŞMA YILI	Pearson	,035	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	,725	
	N	188	188

Tablo 26'de de görüldüğü gibi deneklerin çalışma süreleri ile elde ettikleri iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ( $r=0.02$ ,  $p>.01$ ). Bu analiz sonucuna göre 4 numaralı hipotez (işgörenlerin iş tecrübesi ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır) reddedilmiştir.

### 3.2.6 İşgören Yaşı ve İş Tatmini

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

**Tablo 27 : İş gören Yaşı ve İş Tatmini Korelasyon Analizi**

		İŞ.T.PUAN	YAŞ
İŞ.T.PUAN	Pearson	1	,125
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	,	,060
	N	188	188
YAŞ	Pearson	,125	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	,060	,
	N	188	188

Tablo 27'de ayrıntılı olarak görülen analiz sonuçlarına göre işgören yaşı ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair bulguya ulaşılamamıştır ( $r=0.12$ ,  $p>.01$ ). Elde edilen bu sonuçlara göre 5 numaralı araştırma hipotezi de (işgörenlerin yaşı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır) reddedilmiştir.

### 3.2.7 İşgörenlerin Eğitim Seviyesi ve İş Tatmini

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

**Tablo 28 : Eğitim Seviyesi ve İş Tatmini Anova**

İŞ.T.PUAN					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2713,65	5	540,343	,725	,575
Within Groups	170830	230	730,800		
Total	175010	245			

Tablo 28'de de görüldüğü gibi çalışanların iş tatmininden elde ettikleri doyum düzeyi onların eğitim seviyelerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $F=0,740$ ,  $p>.05$ ). Bu sonuca göre “işgörenlerin iş tatminleri işgörenlerin eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermektedir” şeklinde ifade edilen 6 numaralı hipotezin reddedilmesine sebep olmuştur.

### 3.2.8 İşgörenlerin Görev Türü ve İş Tatmini

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

**Tablo 29 : Görev Türü ve İş Tatmini Anova**

İŞ.T.PUAN					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	150,05	6	249,500	,311	,923
Within Groups	163975	212	740,120		
Total	168443	232			

Tablo 29'de de görüldüğü gibi çalışanların iş doyum puanları onların görev türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=0,333$ ,  $p>.05$ ). Elde edilen bu sonuçla 7. ve son hipotez olan “işgörenlerin iş tatminleri işgörenlerin görev türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetim literatüründe iş tatmini konusu 1950'lerden beri; örgüt kültürü ise, daha çok 1990'lardan beri sık olarak araştırılan konular arasındadır. Bu konulara ilişkin çalışmalara bakıldığında, söz konusu kavram ya da konuları ayrı ayrı ele alan çalışmaların daha çok olduğu; örgüt kültürünü iş tatminine etkisi açısından inceleyen çalışmaların nispeten az olduğu, ülkemizde ise yeni uygulanmaya başlandığı görülmektedir. Bu nedenle tez çalışmasının konusu olarak örgüt kültürünün, iş tatminine etkisi seçilmiştir.

Kavram olarak Örgüt kültürü, 1980'lerin başlarında Deal ve Kennedy'nin çalışmaları ve Peters ve Watermann'ın ABD'de başarılı büyük işletmelerin ortak özelliklerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmadan sonra gündeme gelmiş ve dikkatleri üzerine çekmiştir. Örgüt kültürü; **bir örgüt içerisindeki ortak aklı temsil eden, bir örgütü diğerlerinden ayıran, üyelerce paylaşılan örgütsel değer ve inançlardan oluşan, örgütsel uygulamalar ile açığa çıkan, çalışanlar tarafından algılanabilen bir olgu** olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürünün, inançlar, değerler, yapay olgular ve semboller, kahramanlar, dil, hikâyeler, törenler gibi unsurlardan oluştuğu genel kabul görmektedir.

Örgüt kültürünün özünü, üyelerce paylaşılan temel inanç ve değerler oluşturmakta; kültürün gözlenebilir unsurları veya yapay olgular söz konusu inanç ve değerlere göre şekillenmektedir. Örgüt kültürünün önemli unsurları olarak kabul edilen inanç ve değerler; içinde yaşanan toplumdan ve ulusal kültürden etkilenmektedir. Ulusal kültür farklılıkları, önemli ölçüde örgüt kültürlerindeki farklılıkları belirlemekte ve yönetim uygulamalarını şekillendirebilmektedir. Bununla birlikte, ulusal kültürün örgütlerdeki kültürü tamamen açıklamadığı veya belirlemediği; örgütlerin ulusal kültürün ötesinde "ayrı" birer kültürleri olduğu; ulusal kültürün ulusları, örgüt kültürünün ise farklı örgütleri birbirinden ayırt edici bir niteliğe sahip olduğu kabul edilmektedir.

Örgüt kurucuları ve diğer sosyal aktörler ile süreçler tarafından oluşturulan örgüt kültürü; örgüt üyeleri tarafından gelecek kuşaklara kahramanlar, hikâyeler, yapay olgular ve sembollerle aktarılmaktadır. Örgüt kültürünün sürdürülmesinde, üyelere örgüt kültürünün öğretilmesi ve benimsetilmesini amaçlayan sosyalleştirme sürecinin önemli bir yeri vardır. Ayrıca, örgüt kültürü değişebilen bir olgu olup değişim, çevre ve örgüt içi değişimlere bağlı olarak "kendiliğinden" veya "plânlı" şekilde olabilir. Örgüt kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde; kurucular ve liderlerin tutum ve davranışları ile çalışan seçimi, çalışanlara diğer konular yanında örgütün norm ve değerleri gibi kültürel unsurların kazandırılmasına yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetleri, performans değerlendirme, ödüllendirme gibi insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları önemli bir role sahiptir.

Örgütler ve yönetim açısından önemi gittikçe artan etki ve fonksiyonlara sahiptir örgüt kültürü. Schein'e göre örgüt kültürü; **örgütün çevreye uyum ve iç bütünleşme sorunlarını çözmede kullanılan önemli bir araç** durumundadır. Örgüt kültürü; belirsizliklerin ortadan kaldırılması,

çalışanların motive edilmesi, onlara uygun davranış biçimlerinin kazandırılması ve çalışanlara rehberlik edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bütün bunlar, örgüt kültürünün bütünleştirme, motivasyon ve koordinasyon fonksiyonu olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca, örgüt kültürü, çalışanlara örgütsel kimlik verme, çalışanlar arasında kolektif bağlılığı sağlama, örgütsel istikrarı temin etme ve örgütteki çalışma ortamının, bir başka deyişle örgüt ikliminin daha iyi anlaşılmasını sağlama gibi fonksiyonlara sahiptir.

Hızla değişen yönetim koşulları, örgüt kültürünün önemini ve işlevlerini artırmakta ve işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlamada “stratejik” bir unsur haline getirmektedir. Örgüt kültürünün stratejik öneminin artması, esas olarak rekabet avantajı sağlamakta, diğer faktörlere kıyasla “insan” faktörünün kilit hale gelmesinin bir sonucu olarak görülebilir. Rekabette insan unsurunun ve onu yönetme biçiminin günden güne daha önemli hale gelmesi, yönetim uygulamasının bir ürünü olarak görülebilecek örgüt kültürünün, işletmeye has ve “taklit edilemeyen”, alınıp satılmayan “stratejik öneme sahip” bir varlık olarak ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Son yıllarda örgüt kültürüne ilişkin bilimsel çalışmaların artması, söz konusu önem artışının bir sonucu olarak kabul edilebilir.

Yapılan çeşitli araştırmalar, örgüt kültürünün; çalışanların performansları ve iş tatmini düzeyleri üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Örgüt kültürünün, iş tatmininiyle ilişkili olması, her iki olgunun da bireylerin sahip olduğu veya bireyler tarafından paylaşılan “değerler”le ve örgütsel uygulamalarla ilgili bir durum olarak görülebilir. Bilindiği gibi, hakim görüşe göre, değerler (inançlar, varsayımlar) hem örgüt kültürünün özünü oluşturmakta, hem de iş tatmini ve örgüt bağlılığı olarak ele alınan iki “temel çalışan tutumu”nun, özellikle “zihinsel (bilişsel) unsur” ile ilişkili bulunmaktadır. Diğer yandan, örgüt kültürünün temel unsurlarından olan “yapay olgular ve uygulamalar”, iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından “tutum konusu” olarak ortaya çıkmaktadırlar. Böylece, örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi, diğer bir ifadeyle çalışanların sahip oldukları değerler ile örgütsel uygulamaların örtüşmesi durumunda, çalışanların iş tatmininde olumlu olarak etkilendiği söylenebilir.

Çalışanların işlerine karşı genel bir tutumu olarak tanımlanan ve çalışanların işleri ve çalışma ortamlarının çeşitli yönlerinden ve özelliklerinden duyduğu memnuniyeti ifade eden iş tatmini, 1950’li yıllardan beri örgütsel davranışta en çok üzerinde durulan ve araştırma yapılan konular arasında yer almaktadır. İş tatmini, aynı zamanda örgüt kültürüyle ilişkili bir kavramdır. Her iki kavram da, örgütün özellik ve uygulamalarıyla ilgili olmak bakımından ortak bir paydaya sahiptir. Bununla birlikte, tatmin ve örgüt kültürü arasında önemli bir farklılık vardır. Örgüt kültürü, üyelerin örgütün kültürünü oluşturan unsurları nasıl algıladıklarını; iş tatmini ise, nasıl değerlendirdiklerini ifade eder. Başka bir deyişle, **örgüt kültürü “tanımlayıcı”**; **tatmin ise “değerleyici”** bir kavramdır.

İş tatmini birçok faktörün etkisiyle oluşmakta; hem çalışanlar hem de örgüt açısından önemli etki ve sonuçlara sahip bulunmaktadır. Kişilerin iş tatminini etkileyen faktörleri, bireysel, iş ve örgüt ile ilgili ve sosyo-kültürel faktörler başlıkları altında toplamak mümkündür. Burada çalışanın işi yanında,

gelişme ve terfi fırsatları, ücret ve ödüllendirme, yönetim tarzı, iş ortamı ve iş arkadaşları ile ilişkiler gibi işle, örgütle ve örgüt kültürüyle ilgili özellikler yanında, bireyin kişiliği, sahip olduğu değerler ve diğer özellikleri önemlidir. Görüldüğü gibi, iş tatminini etkileyen faktörler arasında “**değerler ve kültürel özellikler**” önemli bir yer tutmaktadır.

İş tatmini birey ve örgüt açısından önemli etki ve sonuçlara sahiptir. İş tatmini ve tatminsizliği; iş stresi, motivasyon, devamsızlık, performans, örgütsel bağlılık, işgücü devri gibi sonuçlarla ilişkilidir. Bireyin yaşamının büyük bir bölümünü işinde geçirdiği gözönüne alındığında, iş tatmininin birey açısından ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Ayrıca, bireyin işinden duyduğu tatmin, içinde bulunduğu örgüt ve dolaylı olarak toplum açısından da önemlidir.

Örgüt kültürü ve iş tatmini ile ilişkili diğer bir kavram olan **örgütsel bağlılık** da temel çalışan tutumlarından biridir. “Örgütün hedeflerine ve değerlerine duyulan güçlü inanç, örgüt için çaba gösterme ve örgüt üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir istek” olarak tanımlanan örgütsel bağlılık; iş tatmini yanında devamsızlık, işgücü devri, performans vb. faktörlerle etkileşim içinde bulunmaktadır. Çalışanların örgütlerine karşı bağlılıkları, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu konudaki literatür, örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve örgüt kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim olduğunu ortaya koymaktadır.

Yukarıda özetlenen tespit ve değerlendirmeler ışığında, bu tez çalışmasında, örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarını ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri belirli bir ölçüde açıklayabilmek amacıyla bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, örgüt kültürünü belirlemek için, örgüt kültürünü oluşturan unsurlardan, “çalışanların sahip oldukları değerler” ile “örgütsel uygulamalara ilişkin algılama ve görüşleri”nden yararlanılmıştır. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek için de, literatürde bu konuyla ilgili araştırmalarda yaygın şekilde kullanılan ölçekler kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları, güdülen amaç ve mevcut kısıtlar çerçevesinde, ülkemizde son zamanlarda incelenmeye başlanmış olan bir konu olan örgüt kültürünün, iş tatminine etkisi hakkında önemli bazı ipuçları verebilecek niteliktedir.

Bu çalışmanın; kısıtlarına rağmen, kapsamı itibariyle, kendi konusunda Türkiye’de gerçekleştirilmiş olan diğer çalışmalara ilave olarak, ilgili kavramların ilişkisini incelemesi bakımından özellikli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Zira çalışmanın, Türkiye’de bu kapsam ve içerikle pek incelenmemiş bir konuya sınırlı da olsa bir ışık tuttuğu, gerek ilgili literatüre gerekse uygulamaya bir katkı sağlayacağı ileri sürülebilir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar, öngörülen teorik modeli doğrulamaktadır. Buna göre, örgüt kültürünün iş tatminine etkisi arasında anlamlı ilişki vardır. Elde edilen sonuçlar ışığında, uygulamacılar açısından; örgüt kültürüne ilişkin örgüt (kültürü yönetimi) politikalarının belirlenmesi; örgüt kültürü ve iş tatmini kavramları sistemli bir şekilde araştırılıp belirlenmesi; kişisel ve örgütsel değer ve kültür uyumunu sağlama ve örgüt kültürünü güçlendirmeye yönelik olarak uygun seçim,

sosyalleştirme, kariyer yönetimi (rehberlik, çalışan danışmanlığı, iş rotasyonu vb.), performans değerlendirme ve ödüllendirme, sosyal faaliyet vb. sistem ve uygulamalarının devreye sokulmasının çalışanların iş tatmini ve örgüte olan bağlılığını artırmaya katkı yapacağı düşünülebilir.

Sonuç olarak, bu araştırma ile elde edilen bilgiler ışığında; örgüt kültürünün, iş tatminine etkisi üzerine, farklı sektörlerden işletmelerde yapılacak çok sayıda araştırmaya ihtiyaç olduğu kanaatine varılmıştır. Ayrıca, örgüt kültürünün, iş tatminine etkisi üzerine konular farklı boyutlarıyla ve farklı değişkenlerle ilişkili olarak incelenmesi; örgüt kültürünün, iş tatminine etkisi üzerine kaynaklar ve nedenler 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 söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A.C. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2.Baskı).İstanbul:İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını,
- Ataay, İ. (2000).*İnsan Kaynakları Yönetimi* (2.Baskı), İstanbul:İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitü. Yayını
- Balcı, A (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve ilkeler*.Pegem A Yayıncılık, Ankara
- Basset, G.(1994).The Case Against Job Satisfaction. *Business Horizons*, 94(37), May/Jun, 3.(Çevrimiçi) <http://web5.epnet.com/DeliveryPrintinsave.asp> 12.03.2004.
- Baysal A.C. ve Tekarslan, E.(1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıol Basım- Yayın
- Bilgiç, R.(1998).The Relationship Between Job Satisfaction and Personel Characteristics of Turkish Workers. *Journal of Psychology*, 132(5), September, (Çevrimiçi) <http://web6.epnet.com/DeliveryPrintinsave.asp> 24.02.2004 .
- Bingöl, D.(2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (5. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Bozkurt, G. (1999). *İnsan ve Kültür* (8.Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Büyüköztürk, S. (2002). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*.Pegem A Yayıncılık, Ankara
- Byars, L.L. and Rue, L.W.(2004).*Human Resource Management. International Edition*, New York, N.Y., Mc Graw Hill.
- Blau, G.J. and Boal, K.B.(1987).Conceptualizing, How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *The Academy of Management Review*, 12(2), April, 288-300.
- Can, H.(2002). *Organizasyon ve Yönetim*, ( 6. Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi
- Currivan, D.B.(1999).The Casual Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524
- Çeçen, A. (1996). *Kültür ve Politika* (2.Baskı). Ankara: Gündoğan Yayınları
- Çelik, V. (1993).*Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi*. Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi, No:1, Ankara
- Daft,R.L.(1991).*Management*. Second Edition, Orlando, FL., The Dreyden Press, 79.
- Daft, R.L.(2003).*Management*. Sixth Edition, Mason, Ohio, Thomson South-Western, 88.
- Demir, N.(2005).*Örgüt Kültürü ile İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe bir araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi,
- Deshpande, R. and Parasuraman, A.(1986). *Linking Corporate Culture to Strategic Planning*. Business Horizons, May-June, 28-37.



- Denton, D.K.(1994). I Hate This Job. *Business Horizons*, 37(1), January/February, (Çevrimiçi) <http://web11.epnet.com/DeliveryPrintSave.asp 09.04.2004>.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler* (1.Baskı). İstanbul: İz Yayıncılık-
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (6.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım,
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*, (6. Baskı). İstanbul: Alfa Basım
- Ellickson, M.C., and Longston, K.(2002). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. *Public Personnel Management*, 31(3), Fall, (Çevrimiçi) <http://web5.epnet.com/DeliveryPrintSave.asp 12.03.2004> .
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış* (2.Baskı). İstanbul: Dönence Basım ve Yayım.
- Erdoğan, İ. ( 1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol:Basım-Yayın
- Erdogan, İ. (2003). *Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı*. İstatistiksel Yöntemler, Analiz ve Yorum, Erk, Ankara.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım
- Erkmén, T. (1998). *Değişim Mühendisliği Uygulamaları ile Örgüt Kültürü Algılarının Karşılaştırılması: Üç Büyük İşletmede Yöneticiler ve Büro Personeli Arasında Gerçekleştirilen Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi,
- Fournet, G.P., Distefano Jr. M.K., And Pryer,M.W.(1966). Job Satisfaction: Issues and Problems. *Personnel Psychology*, 19, 165-183.
- Gareth G.R. (1983).Transaction Cost, Property Rights and Organizational Culture: An Exchange Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28, 454-467.
- Ganzach,Y. (2004).Intelligence, Education and Facets of Job Satisfaction.(Çevrimiçi) <http://reanati.tau.ac.il/faculty/pdf/yoav/facetr6.doc 19.03.2004>.
- George, J.M. and Jones, G.R. (2005).*Understanding and Managing Organizational Behavior*. Fourth Edition, Upper Saddle River, NJ.,Pearson/ Prentice Hall, 531.
- George, J.M. and Jones, G.R. (2002).*Understanding and Managing Organizational Behavior*.Third Edition, Upper Saddle River, NJ., Prentice Hall,
- Greene, C.N. (1972). *The Satisfaction-Performance Controversy*. *Business Horizons*, October, 31-41.
- Glenn, N.D., and Weaver, C.N. (1982).Further Evidence on Education and Job Satisfaction. *Social Forces*, 61(1), September, 46-55.

- Handy, C.B. (1976). *Understanding Organizations*. Harmondsworth, Middlesex, Penguin Books Ltd,
- Hatch, M.J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Hatch M.J., and Schultz, M. (1997). Relationships Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Hatch, M.J. and Schultz, M. (2000). Scaling the Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image and Culture in Organizations. *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, ed. Majken Schultz, Mary Jo Hatch and Mogens Holten Larsen, New York, Oxford University Press inc., 11-35.
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81(1), January, (Çevrimiçi) <http://web11.epnet.com/DeliveryPrintSave.asp> 09.04.2004
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. (Second Edition), California, Sage Publications,
- Hofstede, G. (1994). Business Culture. *UNESCO Courier*, 47(4), April, (Çevrimiçi), <http://web5.epnet.com/DeliveryPrintSave.asp> 14.04.2004.
- Hofstede, G. and Neuijen, B. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), June, (Çevrimiçi), <http://web5.epnet.com/DeliveryPrintSave.asp> 25.06.2004.
- Hofstede, G. and Bond, M.H. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- Hofstede, G. (1998). Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), January, (Çevrimiçi), <http://web6.epnet.com/DeliveryPrintSave.asp> 16.04.2004 .
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-492.
- Hofstede, G. and Neuijen, B. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), June, (Çevrimiçi), <http://web5.epnet.com/DeliveryPrintSave.asp> 25.06.2004 .
- John P. Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York, N.Y. The Free Press, 15-17.
- John W. Newstrom, J.W. and Davis, K. (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. (11. Edition), New York, N.Y., The McGraw-Hill, pp.91-93.
- Kaynak T. (2000). *İnsan Kaynakları Planlaması ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2. Baskı), İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, içinde, 83-112.

- Kim, S. (2002).Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2), March, (Çevrimiçi), <http://web6.epnet.com/DeliveryPrintSave.asp> 24.02.2004 .
- Kim, J. O., and Mueller, C. W. (1978).*Introduction to Factor Analysis*. Beverly Hills: Sage
- Kilmann, R.H., Saxton M.J. and Serpa, R. (1986).Issues in Understanding and Changing Culture *California Management Review*, 28(2), Winter, 87-94.
- Kreitner, R. and Kinicki, A.(2001).*Organizational Behavior*. (Fifth Edition), New York, Irwin/ Mc Graw-Hill.
- Koçel,T. (2003). *İşletme Yöneticiliği* (9.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım
- Kotter, J.P., and Heskett, J.L. (1992).*Corporate Culture and Performance*.New York, N.Y., The Free Press, 1992, pp.44-45.
- Konuk, M.(2006).*İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında bir uygulama*,Konya:Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayınları
- Kozlu, C.M. (1986).*Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye, Başarılı Firma Yöntemlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*. İstanbul: Defne Yayıncılık.
- Koys, D.J.(2001).The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study.*Personnel Psychology*, 54(1), Spring, 101-114.
- Luthans, F. (1995).*Organizational Behavior*.(Seventh Edition), International Edition, İstanbul: Literatür Yayıncılık
- Lund, D.B.(2003).Organizational Culture and Job Satisfaction. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219- 236.
- Mallak, L.(2001).Understanding and Changing Your Organization's Culture. *Industrial Management*, 43(2), March./April, (Çevrimiçi), <http://web25.epnet.com/DeliveryPrintSave.asp> 11.03.2004.
- Mary, J.H. and Schultz, M. (1997).Relations Between Organization Culture. Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Mary, J.H. and Schultz, M. (2000).*Scaling the Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image and Culture in Organizations*.The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand, ed. Majken Schultz, Mary Jo Hatch and Mogens Holten Larsen, New York, Oxford University Press Inc., 11-35.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991).A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitmen. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mucuk, İ. (2003). *Modern İşletmecilik*, (14. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi,175
- Mucuk, İ. (2004). *Pazarlama İlkeleri*, (14. Basım) İstanbul: Türkmen Kitabevi

- Miller, K.I. and Monge, P.R.(1986).Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, 29(4), December, 72-753.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter,L.W. (1979).The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nagy, M.S. (2002).Using a Single-Item Approach to Measure Facet Job Satisfaction. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(1), March, (Çevrimiçi) <http://web13.epnet.com/citation.asp 08.03.2004> .
- Newstrom, J.W. and Keith Davis, K. (2002).*Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. Eleventh Edition, NewYork,N.Y., The Mc Graw-Hill
- Neuman, W. L. (1997). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Ally and Bacon.
- Nicholson, N. (2003).How to Motivate Your Problem People. *Harvard Business Review*, .81(81), January, (Çevrimiçi), <http://web11.epnet.com/DeliveryPrintSave.asp 09.04.2004>.
- Nortcraft, G.B. and Neale, M.A. (1990).Organizational Behavior, A Management Challenge.*Orlando, FL*, The Dreyden Press,
- Nystrom, P.C. (1993).Organizational Cultures, Strategies and Commitment, in Healt Care Organizations. *Healty Care Management Review*, 98(1), Winter, (Çevrimiçi) <http://oproquest.umi.com.library.bilgi.edu.tr 20.05.2005>.
- Okay A. (2002). *Halkla İlişkiler: Örgüt, Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınevi,a-b
- Ozankaya, Ö. (1999).*Toplum Bilim* (10.Baskı). İstanbul: Cem Yayınevi.
- Özdevecioglu, Mahmut. (1994). *Organizasyon Kültürü*. iz Yayıncılık, istanbul,
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayını No:149.
- Pettigrew, A.M. (1979). On Studying Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly* 24, December, 570-581.
- Petty, M.M., Gail Gee, W. Mc. and Cavender.(1984).A Meta-Analysis of Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*, .9(4), 712.
- Roberts, K.H. and Savage, F. (1993).Twenty Questions: Utilizing Job Satisfaction Measures.*California Management Review*, 25(3), Spring, 82-90.
- Robbins, S.P.(2003).*Organizational Behavior*.(Tenth Edition), Upper Saddle River, N. J, Prentice Hall,
- Robbins, S. (1990).*Organizational Theory Structure, Desing and Applications*. (Third Edition), Englewood Clifs, N.J., Prentice-Hall.
- Sadullah, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2.Baskı), İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını,

- Salancik, G.R.(1977). *Commitment Is Too Easy*. Organizational Dynamics, Summer, 62-80.
- Sargut, A.Selami.( 2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. (2.Baskı). Ankara: İmge Kitabevi.
- Saruhan, Ş.C. ve Öncer Özdemir, A. (2004). *Değer Hedefli İşletmecilik*. (1. Baskı). İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayını.
- Sabuncuoğlu Z.ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. (4.Baskı). Bursa: Furkan Ofset
- Sabuncuoğlu Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı), Bursa: Ezgi Kitabevi
- Saiyadain, M.S. (1985).Personal Characteristics and Job Satisfaction: India-Nigeria Comparison. *International Journal of Psychology*, 20, 143-153.
- Sathe, V. (1983).*Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action*. Organizational Dynamics, Autumn, 5-23.
- Scarpello, V. and Cambell, J.P. (1983).Job Satisfaction: Are all the parts there. *Personnel Psychology*, 36, 577-600.
- Schein,E.H.(1986).*Organizational Culture and Leadership*.San Francisco, Jossey-Bass, 271-272
- Schein,E.H. (1996).Three Cultures of Management: The Key To Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38(1), Fall, (Çevrimiçi), <http://web7.epnet.com/DeliveryPrintSave.asp> 14.04.2004.
- Schneider, B. (1975).Organizational Climates: An Essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Smircich, L. (1983).*Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly, September, 339-358.
- Syptak, J.M., Marsland, D.W. and Ulmer, D.(1999). Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice. *Family Practice Management*, October,(Çevrimiçi), <http://www.aafp.org/fpm/991000fm/26.html> 03.02.2004 .
- Tett, R.P. and Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), Summer, (Çevrimiçi), <http://web1.epnet.com/citation.asp> 11.03.2004.
- Türk, M.S.(2003) . *Bir iletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün iş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya
- Trice, H.M. and, Beyer, J.M. (1999). *The Cultures of Work Organizational*. Englewood Cliffs,N.J., Prentice Hall, 5-8.
- Şimşek, M. Ş.(1999). *Yönetim ve Organizasyon*, (5. Baskı), Ankar: Nobel Yayın Dağıtım
- Uyargil, C. ve Uluhan, R. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2. Baskı), İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, 73-74
- Ülgen, H. ve Mirza, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*,.İstanbul: Literatür Yayıncılık
- Varol, M. (1993). *Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları

- Vural, Z. ve Akıncı B. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayıncılık
- Yüksel, Ö.(2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi,
- Zeffane, R. (1994).Job Satisfaction and Work Redesign : Finding From Austraila. *International Journal of Comparative Sociology*, 35(1-2), 137-141.
- Wilkins, A.L. (1983). The Culture Audit. *Organizational Dynamics*, Autumn, 24-38.

**EK 1****ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında yürütülen, “**Örgüt kültürünün iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma**” konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Araştırma sonuçlarının değeri, tümüyle sizin gerçek düşüncelerinizi ifade etmenize bağlıdır.

Bu çalışma tamamen bilimsel amaçla olup elde edilen bilgilerin **gizli tutulacağını ve sadece araştırma için kullanılacağını** ifade eder; ankete göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkür eder, başarılar dilerim.

İbrahim ARDIÇ

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

**1. Cinsiyetiniz:**

1. Erkek ( ) 2. Kadın ( )

**2. Yaşınız (lütfen belirtiniz):**

18-23 ( ) 24-29 ( ) 30-35 ( ) 36-41 ( ) 42 ve üzeri ( )

**3. Medeni Durum:**

1. Evli ( ) 2. Bekar ( )

**4. Bu işyerindeki toplam çalışma süreniz:**

1 yıldan az ( ) 1-5 Yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11 yıl ve üzeri ( )

**5. Öğrenim Durumunuz:**

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

**6. Bu işyerindeki Göreviniz:**

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

Aşağıda yer alan sorular <b>örgüt kültürü üzerine</b> birtakım olgular verilmiş olup, bu olgulara katılım düzeyleri ölçülmek istenmektedir. Her bir olguya ilişkin katılım düzeyiniz “X” işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. İşyerine ait değerler, en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir	( )	( )	( )	( )	( )
2. İşyerinin çıkar ve amaçları bireysel çıkar ve amaçlarımızdan önce gelir	( )	( )	( )	( )	( )
3. İşyerinin geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir ve geçmişten gelen öyküler, espriler zamanla kullanılır	( )	( )	( )	( )	( )
4. Bu işyerinde hepimiz birbirimize yardım ederiz	( )	( )	( )	( )	( )
5. Bu işyerine ait değer yargıları ve kurallar, her fırsatta sloganlar, yazışma ve konuşmalarla belirtilir	( )	( )	( )	( )	( )
6. Bu işyerinde işle ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır	( )	( )	( )	( )	( )
7. Bu işyerinde işimle ilgili bir problemin çözümünde karar verirken yöneticiler fikrimi alır	( )	( )	( )	( )	( )
8. Bu işyerinde işimde başarılı olduğumda aldığım övgüler çalışma azmimi artırır	( )	( )	( )	( )	( )
9. Bu işyerinde, yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak yönetimce desteklenmekte ve ödüllendirilmektedir	( )	( )	( )	( )	( )
10. Bu işyerinde, yönetim çalışanlardan beklentilerini açık bir şekilde bildirmiştir	( )	( )	( )	( )	( )
11. Bu işyerinde, çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kural ve yönetmelikler yönlendirmektedir	( )	( )	( )	( )	( )
12. Bu işyerinde çalışanlar, genellikle işlerinde inisiyatif kullanırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Çalışanların birbirleriyle ilişkileri resmi değil samimidir.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Bu işyerinde çalışanlar, genellikle sıcak kanlıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Çalışanlar işlerinde öncü olmaya gayret ederler.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Bu işyerinde çalışanlar, genellikle açık sözlüdür.	( )	( )	( )	( )	( )
17. İşyerindeki kişiler ellerinden gelen maksimum çabayı gösterirler.	( )	( )	( )	( )	( )
18. İşyerinde yapılan hatalara tolerans gösterilir.	( )	( )	( )	( )	( )
19. Bu işyerinde çalışanlar, genellikle iyimserdir.	( )	( )	( )	( )	( )
20. İşletme dışından olan ve yeni işe başlayan kişilere karşı açıktır.	( )	( )	( )	( )	( )
21. Yöneticiler, işinde iyi olan insanların yükselmelerine destek olurlar.	( )	( )	( )	( )	( )
22. Bu işyerinde işe almada en önemli kriter, kişinin işe uygunluğudur.	( )	( )	( )	( )	( )
23. Bu işyerinde kısa vadeli değil uzun vadeli bakış açısı hakimdir.	( )	( )	( )	( )	( )
24. Bu işyerinde, çalışanlar arasında rekabet ortamı vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
25. Bu işyerinde bölümler arasında güven ve işbirliği vardır.	( )	( )	( )	( )	( )

Aşağıda yer alan sorular İş tatmini üzerine birtakım olgular verilmiş olup, bu olgulara katılım düzeyleri ölçülmek istenmektedir. Her bir olguya ilişkin katılım düzeyiniz "X" işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Yaptığımız işten aldığımız başarma duygusu çok yüksek	( )	( )	( )	( )	( )
2.İşimde bize sağlanan yükselme fırsatı oldukça iyidir	( )	( )	( )	( )	( )
3.Yaptığımız işte, yaratıcılığımızı kullanabilme imkanımız bulunmakta	( )	( )	( )	( )	( )
4.İşimizde, üstlerimizden aldığımız övgüler çok yüksek	( )	( )	( )	( )	( )
5.İşyerinde sahip olduğumuz iş güvencesi bulunmakta	( )	( )	( )	( )	( )
6.İşimizde, başkalarına da faydalı olabilmekteyiz	( )	( )	( )	( )	( )
7.İşimizde, farklı şeyler yapabilme özgürlüğüne sahibiz	( )	( )	( )	( )	( )
8.İş yerimizin fiziksel ve çevresel koşulları oldukça iyidir	( )	( )	( )	( )	( )
9.Yaptığımız iş her yönüyle, bizi iyi derece de tatmin ediyor	( )	( )	( )	( )	( )
10.Çalıştığım işletmenin başarısı için benden beklenilenden daha fazlasını yapmaya hazırım	( )	( )	( )	( )	( )
11.Arkadaşlarıma, her zaman, çalıştığım işletmenin ne kadar büyük bir işletme olduğunu söylüyorum	( )	( )	( )	( )	( )
12.Çalıştığım işletmeye karşı bağlılık derecemiz iyidir.	( )	( )	( )	( )	( )
13.İşyerinin ve benim sahip olduğumuz değerler/doğrular birbirine çok yakındır.	( )	( )	( )	( )	( )
14.Bu işletmenin bir mensubu olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
15.Elimden gelenin en iyisini yapmam konusunda işyeri beni motive etmektedir	( )	( )	( )	( )	( )
16.Çalışmak için bu işletmeyi seçtiğim için son derece mutluyum.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Bu işletme benzerleri arasında benim için çalışılabilecek en iyi iş yeri	( )	( )	( )	( )	( )
18.Çalışma arkadaşlarım iş için gerekli becerilerimin gelişmesine yardımcı olurlar	( )	( )	( )	( )	( )
19.Yükselmeler adil ve tarafsız bir şekilde yapılır	( )	( )	( )	( )	( )
20.İşimizdeki başarımız amirlerimizce takdirle karşılanır	( )	( )	( )	( )	( )
21.Olağanüstü durumlar dışında, çalışkan ve başarılı olduğum sürece işimi kaybetmeyeceğime inanıyorum	( )	( )	( )	( )	( )
22.Bu işyerinde çalışmamdan dolayı çevrem bana daha fazla değer veriyor	( )	( )	( )	( )	( )
23.Çalışma arkadaşlarımla işbirliği ve yardımlaşmaya dayanan iyi ilişkiler içindeyim	( )	( )	( )	( )	( )
24.Bu işyerinde, bilgi ve yeteneklerime uygun kişisel gelişimime katkı sağlayan bir iş yapmaktayım	( )	( )	( )	( )	( )
25.Bu işyerinde, çalışanlara verilen hedefler ulaşılabilir niteliktedir	( )	( )	( )	( )	( )

ANKET BİTMİŞTİR.ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TESEKKÜR EDERİM.



## ÖZ GEÇMİŞ (CV)



### Kişisel Bilgiler

Adı-Soyadı :İbrahim ARDIÇ  
Doğum Yeri :Araban / GAZİANTEP

### Eğitim Durumu

İlkokul :Dağdancık Köyü İlkokulu  
Ortaokul :Yavuzeli Yatılı Bölge Okulu  
Lise :Araban Lisesi  
Lisans :Cumhuriyet Üniversitesi/İkt. ve İdari Bilimler Fak./Kamu Yönetimi  
Yüksek Lisans :Hasan Kalyoncu Üniversitesi/S.B.E./İşletme Böl.Yön.ve Organ. ABD.  
Yabancı Dil :İngilizce

### İş Deneyimi

- Gaziantep Şehitkamil ilçe Miili Eğitim Müdürlüğüne bağlı;  
Tekirsin Çamurlu, Atalar, Aydınlar, Mahmut Fehime Güleç ve Şahinbey İlçe Milli Eğitimine bağlı Mareşal Fevzi Çakmak İlköğretim Okullarında, vekil öğretmenlik: 1999-2003,
- Konya Kulu İlçesine bağlı Yazıçayırı İlköğretim Okul. vekil ve ücretli öğretm.:2003-2006,
- Gaziantep Üniversitesi Personel Dairesi Başkanlığı Akademik Özlük İşleri Müdürlüğünde (2007 -...)görev yapmaktayım.
- Gaziantep Meslek Yüksekokulunda Part-Time öğretim elemanı olarak: (2009 - ..) görev yapmaktayım.

### İletişim

E-Posta : [iardic@gantep.edu.tr](mailto:iardic@gantep.edu.tr)  
[ibrahimardic75@mynet.com](mailto:ibrahimardic75@mynet.com)