

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Eda ŞAHAL

AKADEMİK ÖRGÜTLERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ: “AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ’NDE DOKTORA YAPAN ARAŞTIRMA
GÖREVLİLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE VE İŞ TATMİNİNE YÖNELİK
ALGI VE KANAATLERİ”

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ŞATIR

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2005

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	viii
ÖNSÖZ	x
GİRİŞ	1

1.BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Kültürün Tanımı	2
1.1.1. Kültürün Özellikleri	5
1.2. Örgüt Kültürü	7
1.2.1. Bir Kültür Olgusu Olarak Örgüt	7
1.2.2. Örgüt Kültürü Kavramı	11
1.2.3. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Özellikleri	13
1.3. Örgüt Kültürü ile İlgili Yaklaşımlar	19
1.3.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü	19
1.3.2. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü	20
1.3.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar	20
1.4. Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler	22
1.4.1. Temel Varsayımlar	25
1.4.1.1. Örgütün Çevreyle İlişkisi	26
1.4.1.2. Gerçeğin ve Doğrunun Doğası	26
1.4.1.3. İnsan Etkinliğinin Doğası	27
1.4.1.4. İnsan Yapısının Doğası	27
1.4.1.5. İnsan İlişkilerinin Doğası	29
1.4.2. Değerler	30
1.4.2.1. Normlar	32
1.4.3. Örgütsel Semboller ve Uygulamalar	33
1.4.3.1. Sözel ve Davranışsal Semboller	35
1.4.3.1.1. Törenler ve Ritüeller	35
1.4.3.1.2. Dil	35

1.4.3.1.3. Metaforlar	36
1.4.3.1.4. Hikaye, Mit ve Efsaneler	37
1.4.3.1.5. Liderler ve Kahramanlar	38
1.4.3.2. Fiziksel (Görsel) Semboller	39
1.5. Örgüt Kültürü İle İlişkili Kavramlar	39
1.5.1. İletişim	39
1.5.2. Motivasyon	40
1.5.3. Liderlik	42
1.5.4. Yönetim Süreci	42
1.5.5. İş Tatmini	43
1.6. Örgüt Kültürünün Analizi	44
1.6.1. Örgütsel Yapı.....	45
1.6.2. Güç Mesafesi	46
1.6.3. Aidiyet	47
1.6.4. Ödüllendirme	47
1.6.5. İletişim	48

2.BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramının Anlamı ve Önemi	49
2.2. İş Tatmini Kuramları	52
2.2.1. Kapsam Teorileri	53
2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	54
2.2.1.2. Çift Faktör Teorisi	56
2.2.1.3. Başarı İhtiyacı Teorisi	57
2.2.1.4. Erg Teorisi	58
2.2.2. Süreç Teorileri	59
2.2.2.1. Vroom' un Beklenti Teorisi	59
2.2.2.2. Amaç Teorisi	59
2.2.2.3. Eşitlik Teorisi	60
2.2.2.4. Pekiştirme Teorisi	60
2.2.2.5. Bilişsel Değerlendirme Teorisi	61

2.3. İş Tatminin Belirleyici Öğeleri	61
2.3.1. İşin Kendisi	63
2.3.2. Yönetim	64
2.3.3. Ücret	64
2.3.4. Çalışma Arkadaşları	66
2.3.5. Terfi- Ödül	67
2.4. Örgütlerde İş Tatminini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar	67
2.4.1. Rotasyon	68
2.4.2. İş Tasarımı	68
2.4.3. İşin Zenginleştirilmesi	69
2.4.4. İş Genişletme	69
2.4.5. Azaltılmış İş Günü Sayısı	70
2.4.6. Esnek Zaman Uygulaması	70
2.4.7. İş Paylaşımı	70
2.4.8. Part-Time Çalışma	71
2.4.9. Eğitim	71
2.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	71
2.5.1. Birey Açısından Sonuçlar	73
2.5.1.1. Engellenme Tepkileri	73
2.5.1.2. Gerilim Tepkileri	74
2.5.1.3. Stres	75
2.5.2. Örgüt Açısından Sonuçlar	76
2.5.2.1. Devamsızlık	76
2.5.2.2. İşe İlgisizlik ve İş Kazaları	76
2.5.2.3. Çatışmalar	77
2.5.2.4. İşgücü Devri	77
2.5.2.5. Olumsuz İşçi-İşveren İlişkileri	78

3. BÖLÜM

AKADEMİK ÖRGÜTLERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ

3.1. Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Önemi

4. BÖLÜM

AKADEMİK ÖRGÜTLERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: “AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ’NDE DOKTORA YAPAN ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE VE İŞ TATMİNİNE YÖNELİK ALGI VE KANAATLERİ”

4.1. Araştırmanın Konusu	89
4.2. Araştırmanın Amacı	89
4.3. Araştırmanın Önemi	90
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	90
4.5. Araştırmanın Yöntemi	90
4.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	91
4.5.2. Araştırma Verilerinin Toplanması	91
4.5.3. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi	92
4.6. Araştırma Bulguları ve Yorumlar	92
4.6.1. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgu ve Yorumlar	92
4.6.2. Örgüt Kültürü İle İlgili Bulgu ve Yorumlar	96
4.6.3. İş Tatmini İle İlgili Bulgu ve Yorumlar	101
4.6.4. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Bulgu ve Yorumlar	105
4.7. Sonuçlar	111
4.8. Öneriler	116
KAYNAKÇA	118
EK 1	129
ÖZGEÇMİŞ	131

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler	24
Şekil 2. X-Y Kuramı	28
Şekil 3. Motivasyon Süreci	52
Şekil 4. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	54
Şekil 5. ERG Teorisi	58
Şekil 6. İş Tatmini Modeli	62
Şekil 7. İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi	72
Tablo 4.1. Üniversitedeki Genç Akademisyenlerin Cinsiyetlere Göre Dağılımları	93
Tablo 4.2. Üniversitedeki Genç Akademisyenlerin Medeni Duruma Göre Dağılımları	93
Tablo 4.3. Üniversitedeki Genç Akademisyenlerin Yaş Durumuna Göre Dağılımları	94
Tablo 4.4. Üniversitedeki Genç Akademisyenlerin Doğum Yerlerine Göre Dağılımları	94
Tablo 4.5. Üniversitedeki Genç Akademisyenlerin Bağlı Buldukları Enstitülere Göre Dağılımları	95
Tablo 4.6. Üniversitedeki Genç Akademisyenlerin Yüksek Lisans Eğitimlerine Göre Dağılımları	95
Tablo 4.7. Örgüt Kültürü İfadelerinin Frekans Analizi	96
Tablo 4.8. Ankette Yer Alan Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	98
Tablo 4.9. Ankette Yer Alan Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Spearman Korelasyon Değerleri	100
Tablo 4.10. Ankette Yer Alan Örgüt Kültürü İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Alpha Güvenirlilik Değerleri	100
Tablo 4.11. İş Tatmini İfadelerinin Frekans Analizi	101
Tablo 4.12. Ankette Yer Alan İş Tatmini Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	103
Tablo 4.13. Ankette Yer Alan İş Tatmini Alt Boyutlarının Spearman Korelasyon Değerleri	104
Tablo 4.14. Ankette Yer Alan İş Tatmini İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Alpha Güvenirlilik Değerleri	105
Tablo 4.15. Örgüt Kültürü İle İş Tatmini Arasındaki Spearman Korelasyonu	106
Tablo 4.16. Örgüt Kültürü İfadeleri İle İş Tatmini İfadeleri Arasındaki Spearman Korelasyonu	107

ÖZET

Günümüzde globalleşen süreç, örgütler arasındaki rekabeti arttırmış ve rekabet ortamında ayakta kalabilme çabaları ise beraberinde yeni yönetim felsefelerini ve tarzlarını geliştirmiştir. İnsanların yönetimine ilişkin klasik yaklaşımlardan vazgeçilerek, insan unsurunun önem kazandığı yeni yönetim yaklaşımları geliştirilmiştir. Günümüz yöneticilerinin iş, teknoloji, pazar, üretim, para ve kalite kaygıları duymaksızın öncelikle insan kaygısı duymaları, teknolojiye yaptıkları yatırım kadar sahip oldukları en değerli sermaye olan insana yatırım yapmaları bir zorunluluk halini almıştır.

İnsan kaynağının örgütsel hedefler doğrultusunda en etkili ve en verimli şekilde kullanılmasında, çalışanların ihtiyaçlarının giderilerek iş tatminlerinin ve örgüte bağlılıklarının sağlanmasında, örgüt kültürü, politikalar, kararlar ve örgütsel gelişmelerle ilgili çalışanların bilgilendirilmesinde iletişim ve çalışanlar arası ilişkiler önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçte halkla ilişkiler ve insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Halkla ilişkiler ve insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinin artırılmasında örgüt kültürü ve iş tatmininin rolünü ve önemini ortaya koyan bu araştırmada, örgüt kültürünün ve iş tatmininin analizinde kullanılan alt boyutlar üzerinde durulmuş ve aralarında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu genel amaç çerçevesinde, Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürü ve iş tatminine yönelik algılama ve kanaatlerine bağlı olarak örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

Birinci bölümde; kültür ve örgüt kültürünün tanımını, özellikleri, örgüt kültürü ile ilgili yaklaşımlar, örgüt kültürünü oluşturan öğeler, örgüt kültürü ile ilişkisi bulunan kavramlar ve örgüt kültürünün analizinde kullanılan alt boyutlar ele alınmıştır.

İkinci bölümde; iş tatmini kavramının anlamı ve önemi, iş tatmini kuramları, iş tatmininin belirleyici öğeleri, örgütlerde iş tatminini sağlamaya yönelik uygulamalar ve iş tatminsizliğinin birey ve örgüt açısından sonuçları incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde, örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla, Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne yönelik algılama ve kanaatleri ile iş tatminine yönelik algılama ve kanaatleri arasında Spearman Korelasyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin algıladıkları örgüt kültürü ile iş tatmini arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Sonuç olarak, genç akademisyenlerin örgüt kültürünü algılama ve kanaatlerini iş tatmini öğelerinin etkili olduğu, aynı şekilde örgüt kültürü öğelerinin de iş tatminine yönelik algılama ve kanaatlerini etkilediği ortaya çıkmıştır.

ABSTRACT

Global process, nowadays, has increased the degree of competition among the organizations and thus caused the development of new and modern management methods and philosophies to survive through the competitive environment. The classical management approaches have been abandoned and the new ones for which the human element stands to be the main interest are developed. It has become an obligation for the managers today to invest in human – the most precious value they have - without worrying about business, technology, market, money and quality but caring and investing in human in the first place.

Communication and relations among the workers; for the organizational culture, policies, decisions, acknowledgement of the workers about the organizational developments and acquaintance among the workers, stand to be the key process to answer the needs of the workers, to satisfy them professionally and to ensure their organizational dedication to make use of the human source in the most affective and fertile way. Public relation and human resource managers have roles of great importance through the progress. This very research - which shows the role and importance of organizational culture and job satisfaction of the workers to increase the effect of public relations and human resources practices – also, indicates and emphasizes the lower dimensions which are used to analyse the organizational culture and the job satisfaction - and their relations are as well inspected.

According to this above mentioned general goal, the relationship between the organizational culture and job satisfaction is studied due to the contentment and perception of the researchers who doctorate at the Akdeniz University.

The first part examines; the definition of culture and organization, their specialities, organizational culture and the related approaches, the elements, the concept and the lower dimensions to analyse the organizational culture.

The second part examines the concept and importance of job satisfaction with all theories, characteristic elements, practices at the organizations and the results of unsatisfactoriness for both the individual and the organization.

The last part of the study includes the Spearman Correlation analysis applied on the researchers who doctorate at the Akdeniz University to compare their perception and contentment of the organizational culture to the job satisfaction. The results has shown us that there is a high rate of relation between the organizationalculture and the job satisfaction.

Consequently, it has been put forward that the young academicians are influenced by the perception and contentment of the organizational culture which mutually effects the elements of organizational culture and job satisfaction.

ÖNSÖZ

Bu çalışma sırasında, beni motive edenlere, destek olanlara ihtiyacım vardı, onlara teşekkür borçluyum. İnsanlar, diğerleri için itici güç olduklarının kimi zaman farkındadır, kimi zaman değil, ama yüreklendirdikleri kişiler bunu her zaman hisseder. Sevgili hocam, yüksek lisans eğitimim ve yaşamım ile ilgili her konuda beni yüreklendiren, yol gösteren, bilgi ve deneyimlerini paylaşan, 24 saat öğrencisine evinin kapılarını açan danışmanım Yrd. Doç. Dr. Çiğdem Şatır' a içten teşekkür ederim.

Araştırmanın yöntemi konusunda yardımlarını ve yönlendirmelerini esirgemeyen hocalarım, Prof. Dr. Ümit Atabek ve Prof. Dr. Ferda Erdem' e teşekkürlerimi sunarım. Yoğun çalışmalarına rağmen, hiçbir zaman bana hayır demeyen, her an destek olan sevgili arkadaşım, Araştırma Görevlisi Fulya Erendağ' a şükran borçluyum. Araştırmanın istatistiksel analizlerinde bana yardımcı olan Dr. Eda Atılğan'a yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Eğitimime her zaman önem veren, destekleyen ve beni bugünlere getiren anne ve babama sonsuz teşekkürler!

Eda ŞAHAL

GİRİŞ

Örgüt Kültürü konusundaki araştırmalar çok eskiye dayanmakla beraber, özellikle son yıllarda bu kavramın hızla gelişmesi, 1980'den itibaren konuya daha fazla ilginin gösterilmesine neden olmuştur.

Örgütleri, bireyler arasında paylaşılan değer sistemi olan kültür açısından inceleme fikri, oldukça yeni bir kavramdır. Bundan 15-20 yıl önce birçoğumuz için örgütler, mantıksal anlamda bir grup insanın kontrol ve koordine edildikleri yer olarak görülmekteydi. Departmanları, otoriter ilişkileri ve benzeri dikey yapıları vardı. Ancak günümüzde örgütler, bundan daha fazlasını ifade etmektedir. Örgütlerin de tıpkı bireyler gibi, bir kültürleri ve kişilikleri bulunmaktadır. Tıpkı bireyler gibi, örgütler de çalışanlarına karşı katı veya esnek, uzak veya destekleyici, tutucu veya yeniliklere açık olabilmektedir.

Hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak bir işyeri ortamı yaratmanın bilincinde olan örgüt yöneticileri, artık en önemli hedef kitle koltuğuna personeli oturtturarak halkla ilişkiler ve insan kaynakları uygulamalarına her zamankinden daha fazla ağırlık vermeye başlamışlardır. Bilindiği üzere, bir insanın işinden duyduğu tatminin çalışma yaşamı üzerinde büyük bir etkisi mevcuttur. Dolayısıyla olumlu ya da olumsuz her etki bireylerin kendi sınırlarında kalmayıp, doğrudan ya da dolaylı biçimde içinde bulunduğu örgüte ve yaptığı işe de yansımaktadır.

Halkla ilişkiler ve insan kaynakları departmanlarının uygulamalarıyla yöneticilerin elde etmek istedikleri sonuç, çalışanların motivasyon ve verimliliğinin artırılması ve örgüte, değerlerine, hedeflerine bağlı kılınmasıdır. Bu sonuçların elde edilmesinde halkla ilişkiler yöneticilerinin katkısı ise personel ile en iyi iletişimi kurmak, ilişkileri geliştirmek, ve onların motivasyonunu, katılımını sağlayacak şekilde örgüt kültürünü çalışanlara benimsetmektir. Bir örgütün kültürü halkla ilişkiler yöneticilerinin ilgi alanıdır. Halkla ilişkiler yöneticileri örgüt itibarı ve imajı üzerinde çalışırlar. Örgüt kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlar, bireyleri motive eder ve belirsizliğin olduğu yerde çalışanlara çözümler sunarak yöneticilerine kılavuzluk eder.

Kısaca halkla ilişkiler tekniklerini kullanarak örgüt kültürünü çalışanlara ve kuruma yeni katılanlara iletmek, bireyleri mevcut kültürle bütünleştirmek ve geri bildirimler alarak yönetime sunmak, halkla ilişkiler yöneticilerinin birincil sorumluluklarıdır.

I. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Kültürün Tanımı

Kültür kavramı, değişik uzmanlık alanlarına bağlı araştırmacıların ortak çalışma konularından birini oluşturmuş ve her alan bu kavrama değişik açılardan tanımlamalar yapmıştır. Kitle iletişim araçlarındaki gelişmelere ve küreselleşme sürecine bağlı olarak toplumlar ve kültürler arasındaki etkileşim de giderek artmış, bu süreçte kültür, en çok tartışılan kavramlardan biri durumuna gelmiştir. Bu sebeple kültürle ilgili olarak sürekli yeni kavramlar ortaya çıkarılmaktadır.

Kültür kavramının bakmak, yetiştirmek anlamına gelen Latince colere veya culture kelimesinden geldiği kabul edilmektedir. Kavramın fen bilimlerindeki kullanımı bu anlamına uygun düşmektedir. Daha sonraları Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi anlamında kullanılmıştır. Kültür, çağlar içinde sosyal bilimlerde, insan ve toplumla ilgili bir kavram olarak çeşitli anlamlar yüklenerek tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu tanımlarda kültür, bireysel ya da bir grupta ilgili kavram olarak ele alınmıştır. Bu anlamda kültürle ilgili tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Şişman, 2002, s.1):

- Bir toplumun yaşama biçimi
- Bireyin içinde yaşadığı gruptan edindiği sosyal miras
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi
- Problemlerin çözüm biçimi
- Öğrenilen davranışlar bütünü
- Davranışları düzenleyen normatif bir sistem
- Doğada var olana karşılık insanın oluşturduğu her şey
- Bir egemenlik ve meşruiyet aracı

Güvenç'e göre (1999, s. 95) belli bir tanım üzerinde anlaşamamanın başlıca nedeni 'kültür' sözcüğünün çok anlamlı olmasından kaynaklanmaktadır. Güvenç, kültür sözcüğünün aşağıdaki temel kavramlar karşılığında kullanıldığı ifade etmektedir:

- Kültür, bir toplumun kendisidir.
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- Kültür, bir toplumun ya da toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, bir insan ve toplum kuramıdır.

Kültür hakkında Tylor'un verdiği ünlü tarif şudur: 'Bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir  yesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş karmaşık bütün'. Bu tarife göre sosyal örgütlenme ve sosyal kurumlar da kültürün içindedir. Bu tarifi daha basit ifade edecek olursak: kültür sosyal bakımdan öğrenilen ve bir toplumun bireyleri tarafından b l ş len her şeydir (Dönmezer, 1994, s. 99).

Adler'e göre (1991, s.17) kültür, toplumun bir bireyinin kazandığı bazı alışkanlıkları ve yetenekleri, örf ve adetleri, ahlaki kuralları, sanatı, inancı, bilgiyi içeren bütün bir komplekstir.

Bir diğer kültür tanımı kültürü, "sembolik eylemler aracılığıyla edinilen iletişimsel yaratılar" olarak ele alır. Kültürlerin,  yelerinin ihtiyaçlarını karşılamak için varolan insan yaratıları olduğunu belirtir (Conrad, 1994, s. 8).

Genel anlamda kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları, ve bireyleri algılama biçimini belirlemede ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Deal ve Kennedy, 1982, s. 38).

Kültür tanımları yapılırken, kavrama ilişkin bazı ana ayrımlardan da söz edilmektedir. Buna göre kültür, tanımlandığı toplumsal düzeye göre genel ve alt kültürler olarak ikiye ayrılır. Genel ya da üst kültür, çoğunlukla bir ulus düzeyinde ele alınır. Türk kültürü veya Japon kültürü dendiğinde üst kültür dile getirilir. Aynı biçimde üst kültürün ait olduğu toplumu oluşturan çok sayıda topluluk, cemaat ya da kurum için de ayrı kültürel yapıların varlığı söz konusudur. Bir  lke içinde bir bölgeye, bir azınlık gruba,  niversite, kilise vb. bir kuruma veya endüstri koluna özgü kültürel özellikler de tanımlanabilir. Tüm bu yapılar alt kültürleri oluştururlar. Alt kültürler, üst kültürlere ait hakim kültürel değerleri taşırlar ancak, kendilerine özgü yaşam biçimleri ve değerleri ile farklılaşırlar (Erdoğan, 1997, s. 122).

Bireyleri, bir takım amaçlar etrafında bir araya getiren örgütler de, toplumda birer alt kültürel alan oluştururlar. Örgütlerin sahip olduğu kültür, bir üst evren olarak ulusal kültürlerden öğeler taşır, onunla etkileşim halindedir ancak kendine özgü bir değer ve semboller sistemine de sahiptir. Örgütlerin kültürleri ve bunların ulusal kültürlerle ilişkisi, karşılaştırmalı yönetim (comparative management) alanında yapılan bir çok çalışma incelenmiştir. Bu alandaki bazı araştırmacılar, değişik ülkelerdeki işletmelerde kullanılan teknolojinin ve buna bağlı örgüt yapılarının dış gelişmelerden etkilenmesine karşın örgüt içindeki tutum, davranış ve yönetsel ilişkilerin ulusal kültüre özgü nitelikler taşıdığını belirtmektedirler (Berberoğlu, 1991, s. 35).

Amerika, Japonya ve Tayvan'daki bankaların örgütsel kültürlerine sembolik ve anlamsal yaklaşımları ölçmek amacıyla bir 1990 yılında bir araştırma yapılmıştır. Sembolik ve anlamsal perspektife bağlı olarak, bu çalışma, örgütlerin kültürlerini oluşturan örnek semboller arasındaki ilişkiyi denetleyerek, örgütsel kültürü analiz etmiştir. Araştırmanın sonucu bankaların kendi ulusal kültürlerine bağlı olarak farklı kültürlere sahip olduğunu doğrulamıştır (Lee ve Barnett, 1997).

İşletme ve işletme yöneticileri açısından kültürü ele alacak olursak, kültürün kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamı olduğunu görürüz (Erdoğan, 1997, s. 122).

Kültür kavramı, insana ilişkin bir çok bilimsel disiplinde çeşitli anlam ve işlevler yüklenerek kullanılmıştır. Sosyolojik alanda da kültür, üç analitik düzeyde ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi ulusal kültür, diğerleri örgütsel ve mesleki kültürlerdir. Toplumların kendine özgü niteliklerini ve tarihsel gelişim sürecini açıklayıcı anahtarlardan biri olarak ulusal kültür kavramlaştırmaları kullanılmaktadır. Örgütsel düzeyde oluşan kültürler ya da meslek kolları içinde gelişen kültürler ve etik yapılar, ulusal kültürlerle karşılıklı etkileşim içindedirler. Örgüt içerisinde bireyler, kendisi için hazırlanmış ve ulusal kültürün değer sistemlerinden belli ölçülerde farklı olabilecek değer ve uygulamaları içeren yeni ideolojilere adapte olabilme ve yeniden sosyalleşme çabası içine girmektedirler. Ancak üyesi oldukları bu yeni kültürel dünyaya ve sosyalleşme sürecine eski varsayımların değerini ve davranış biçimlerini de taşımaktadırlar (Tevrüz, 1996, s. 96).

Kültürler, insanların belirsizlikleri yönetme ve sosyal hayatlarında düzen yaratma çabası sonucunda ortaya çıkar. Örgüt içindeki insanlar bir çok belirsizliklerle yüzyüze gelir. Ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler, rekabet ortamı, bilgi ve enformasyondaki hızlı ilerlemeler gibi. Eğer bu belirsizlikler ve tehditlerle etkili bir şekilde başa çıkılmazsa iş, sosyal statü ve kendine güven kayıpları yaşanabilir. Kültür, örgüt içindeki insanlara ya tek tek ya da toplu olarak tüm bu belirsizliklerle başa çıkmalarında yardımcı olur (Trice ve Beyer, 1993, s.1). Özetlenecek olursa, kültürler, insanların belirsizliklere karşı tepkilerini içeren kollektif faaliyetlerdir.

Sonuç olarak genel bir çevrede kültür, herhangi bir sosyal birimin, dış çevresiyle uyum ve kendi içinde bütünleşme süresince ortaya çıkan problemlere hakim olma gereksinimleri giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve manevi olmayan yaşam biçimlerini, bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerin tamamı olarak tanımlanabilir (Tevrüz, 1996, s. 90).

Görüldüğü gibi kültür üzerinde verilmiş tek bir tanım yoktur. Tüm tanımlardan yola çıkarsak; kültürün birey tarafından tek başına oluşturulmadığını, içinde bulunduğu sosyalleşme süreci içinde çevresinden edindiği birikimlerle ortaya çıkmış bir olgu olduğunu görürüz.

1.1.1. Kültürün Özellikleri

Kültürün insan davranışlarını şekillerinden ve örgütün performansını belirleyen önemli bir işlevi vardır. Kültür, yol göstericidir ve kişiler arası bağı güçlendirerek paylaşılan değerleri artırır. Çalışanları örgüte, örgütü topluma bağlar (Uzunçarşılı, Toprak, Ersen, 2000, s.30).

Modern toplumların pek çok ortak yön olmasına rağmen, kültürlerinde ülkeden ülkeye ortaya çıkan farklılıklar bulunmaktadır. Tarihin akışı, ulusal toplumsal özelliklerde ve yaşamın anlamıyla ilgili görüşlerde, örgüt ve yönetimle ilgili ulusal tarzlarda ve felsefelerde bir çok farklılık yaratmıştır. Sözgelimi, Japon çalışma kavramını ve çalışanlar ile kuruluşları arasındaki ilişkileri inceleyecek olursak, bunların Batı'dakinden çok farklı olduğunu görürüz. Örgüt, ayrı bireylerden oluşan bir işyeri olmaktan çok, çalışanların ait oldukları bir topluluk

olarak görülür. Bir köyün ya da yerel topluluğun işbirliği ruhu genellikle çalışma deneyimine de yansır ve birbirine bağlılık, ortak kaygılar ve karşılıklı yardıma büyük önem verilir. Çalışanlar, ailelerinin uzantısı olarak gördükleri örgütlerine genellikle ömür boyu bağlanırlar (Morgan, 1998, s. 142).

Her toplumun ihtiyaçları, özellikleri, problemleri farklı olduğu için kültürün de toplumdan topluma farklılıklar göstermesi doğaldır. Bu farklılıklara rağmen tüm toplumların kültürlerinde ortak özellikler bulunduğunu görürüz.

Kültürün ortak özelliklerini kısaca sıralarsak (Güvenç, 1999, s. 101-108):

1. Kültür, toplum bireyleri tarafından öğrenilerek kuşaktan kuşağa aktarılır. Dolayısıyla, kalımsal veya içgüdüsel olmaktan ziyade, bireyin yaşamı boyunca öğrenerek kazandığı alışkanlıklar ve davranış ve tepki eğilimleridir. Bu öğrenme, resmi eğitimden farklı, ama onu da içine alan bir öğrenim sürecini kapsar.

2. Kültür süreklidir ve bu sürekliliği, kuşaktan kuşağa aktarılan gelenek, görenek ve töreler sağlar.

3. Kültürel sistemin öğrettikleri, hem zaman boyutunda süreklidir hem de aynı zamanda toplumsaldır; yani kültürel öğretiler örgütlenmiş birliklerde, kümelerde, gruplarda ya da toplumlarda yaşayan insanlarca yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir toplumun, grubun vs. üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, değerler ve tutumlar, o toplumun, grubun kültürünü oluşturur.

4. Kültür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir. Bunun anlamı, kültürel kuralların, toplumda 'ideal olanı' yansıttığı, fakat toplumdaki herkesin bu ideal kurallara tam anlamıyla uygun hareket etmediğidir. O halde toplumbilimci, toplumun idealleştirilmiş kuralları ile, fiili (gerçek ve gözlemlenen) davranışları birbirinden ayırt etmelidir.

5. Kültürün en önemli fonksiyonu, toplum fertlerinin bireysel ve ortak ihtiyaçlarını karşılaması ve bu yönde belirli bir doyum sağlamasıdır. Başarısı kuşaktan kuşağa denenmiş çözüm yollarını gösteren kültürel kurumlar ve ilkeler, toplum fertlerinin temel ve ikincil tüm ihtiyaçlarını önemli ölçüde karşılamalıdır. Psikoloji bilimi, alışkanlıkların, ancak doyum verici olduğu sürece devam ettiğini ortaya koymaktadır. Bu durumda, bir kültürün devam

edebilmesi ve sürekliliği, onun, toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilme özelliğine bağlı olacaktır. Temel kültürel kurumların hemen hemen tüm toplumlarda benzer olması, insan ihtiyaçlarının evrenselliğine bağlanabilir.

6. Kültür, zamanla ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar doğrultusunda değişebilme özelliğine sahiptir. Bir toplumsal çevredeki koşullar değiştikçe, geleneksel çözüm yollarının sağladığı doyum düzeyi de azalmaya başlar ve değişir. Ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar bilinç düzeyine çıkararak sorgulanır; ve bu ihtiyaçları karşılayacak, sorunları çözecek deneme ve düzeltmeler yapılır; yeni kurum ve kuruluşlar oluşturulur.

7. Belli bir kültürün unsurları, uyumlu bir bütünsel sistem oluşturma eğilimindedirler. Bu sistemin içinde, çevresel ve tarihsel koşullardan kaynaklanan uyumsuz unsurlar bulunmasına rağmen, kültürün bütünlüğü içinde, belirli bir bütünlük ve uyum bulunmaktadır.

8. Kültür sistemi, kavramsal boyutta soyut bir sistemdir. Fakat bu soyut kavramı, somut ve gözlemlenebilir düzeydeki olaylar, konular, kurumlar ve değişkenler besler ve destekler. Soyut kültür boyutunu destekleyen ve somutlaştıran görünür olgular, belirli bir kültürel sistemi çevreleyen doğal çevre, tarihsel geçmiş ve kaynaklar, aile ve akrabalık, din vs. gibi içinde barındırdığı kurumlar; eğitim süreci; yerleşik insanlar; ekonomi ve teknoloji; toplumun yarattığı ve kullandığı bilimler ve sanat; devlet yapısı; ve dil gibi unsurlardır.

1.2. Örgüt Kültürü

1.2.1. Bir Kültür Olgusu Olarak Örgüt

Örgütler yaşamımızın her yönünü kapsamıştır. Günlük yaşantımızda çeşitli nedenlerle örgütlerin çoğuyla ilişkimiz vardır. Gerçekten de yaşantımızın büyük bir bölümü örgütlerde geçer, ya da onlardan etkileniriz. Zamanımızın çoğunu bir şirketin, bir okulun, sosyal, kültürel, ekonomik ya da dinsel bir örgütün üyesi olarak geçiririz. Bu ilişkilerde bazen çalışan, bazen öğrenci, kimi zaman da müşteri, hasta ya da vatandaş konumunda bulunuruz.

Günümüz dünyasında kişilerin bir çok ihtiyaçları bulunmaktadır. İhtiyaçların giderilmesi için modern kurumlara başvurulmaktadır. Modern kurumları örgütler temsil etmektedir. Modern toplumun insanı yaşamak ve ihtiyaçlarını gidermek için bir işte çalışmak zorundadır. Bunun için iş bulduğu bir örgütte çalışmak durumundadır. Birey çalışmasının

karşılığını almak ister ve tüm sosyal, ekonomik haklarını elde etmek için de bir sendika örgütünde yer alır. Çocuğunun eğitim ihtiyacının giderilmesi için onun iyi bir öğretim kurumunda eğitim almasını sağlayacaktır. Hasta olduğunda sağlık hizmetlerinden yararlanmak için hastane örgütlerinden birine başvuracaktır. Boş zamanlarını değerlendirmek için spor kulübü, hayvanları koruma derneği gibi benzeri derneklere ve onların faaliyetlerine katılacaktır.

Örgütler tek bir nedenle ortaya çıkarlar: Bireysel olarak başaramadığımız şeyleri gerçekleştirmek için. Bu nedenle, kar etmek, eğitim ve öğretim sağlamak, dinsel gerekleri yerine getirmek, sağlık ihtiyaçlarımızı gidermek istediğimizde örgütlere başvururuz (Can, 1997, s. 3).

Yaşantımız boyunca bizi bu derece etkileme olanağı bulunan örgütleri; insanların bir takım ortak amaçlar, değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşma ve birlikteliği içeren yapı şeklinde tanımlayabiliriz (Sabuncuoğlu, 2001, s. 29).

Örgütün Şişman'a (2002) göre tanımı ise; "üyeler tarafından sosyal olarak oluşturulan ve paylaşılan bir anlamlar sistemi" şeklindedir.

Örgüt denince akla ilk gelen, insan unsurudur. İnsan ise anlam oluşturan ve eylemlerini de söz konusu anlamlar üzerine inşa ederek gerçekleştiren bir varlıktır. Bir örgüt ortamında yer alan insanların da her türlü eylemlerini birtakım anlamlar üzerine kurarak gerçekleştirdikleri söylenebilir. Bu durumda yönetimin öncelikli görevi de örgüt üyelerini ortak anlamlar çevresinde bir araya getirmek, böylece örgütsel bütünleşmeyi sağlamak, ortak eylemler içinde olacak insanların ortak değerleri ve ortak algı dayanaklarını paylaşmalarını sağlamaktır.

Örgütü incelemeye yönelik ilk kuramsal çalışmalar 18. yüzyıl ortalarında başlayan Sanayi Devrimi ile ortaya çıkar. Klasik yönetim yaklaşımı olarak da kabul edilen bu dönemde Taylor, Fayol ve Max Weber gibi bu kuramı savunanlar, insan faktörünü ikinci plana atarak örgüt yapısına ağırlık vermişlerdir. Bu dönemde insan örgüt içinde bir üretim aracı, makinenin bir parçası olarak görülmüştür.

Klasik yönetim anlayışını savunan bu kişiler pratik yönetim sorunlarıyla ilgilenmişler ve başarılı örgütlenme konusunda kendi deneyimlerini başkalarının izleyebileceği bir sisteme kavuşturmak istemişlerdir. Düşüncelerinin özü, yönetimin bir planlama, örgütlenme, komuta, koordinasyon ve denetim süreci olduğu fikrinde yatmaktaydı (Morgan, 1998, s. 30).

1920' lerde başta ABD olmak üzere tüm dünyayı etkileyen büyük ekonomik krizle beraber neo-klasik diye adlandırılan dönem başlamıştır. Bu dönem araştırmacıları insana ve insan ilişkilerine önem verdiği için dolayı örgütü doğal ve organik bir sistem olarak gördüler (Şişman, 2002, s.39). Neo- klasik kuramda insanın birtakım sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının varlığına dikkat çekilmiştir. Klasik yönetim kuramının tam tersi olarak insan örgütün merkezinde görülmeye başlanmış, örgüt ikinci planda kalmıştır.

Barnard 1940'lı yıllarda ilk kez örgüte sosyal bir sistem olarak yaklaşmış ve örgütsel değerlerin ve informal örgütün önemi üzerinde durmuştur. Örgütü ortak değerler ve eylemlere dayalı bir işbirliği sistemi olarak gören Barnard örgüt ve yönetimin kültürel yönüne dikkati çekmiştir. Örgütü kültür boyutunda ele alan bu kurama Likert, Maslow, Mc Gregor gibi araştırmacıların da katkıları olmuştur (Şişman, 2002, s. 39).

İnsanlar ve gruplar arası ilişki ağlarında türeyen ortak değerler, zihinsel ve duygusal ilişkileri düzenleyen informal bir yapıyı geliştirip sürdürmektedirler. Bu informal yapıyı şekillendiren zihinsel ve duygusal dünya ise örgütsel kültürü oluşturan öğeleri içerir. Örgütlerin yarattıkları kültürel dünya açısından analiz edilmeleri, bu birimlerin belli bir amaç etrafında şekillenmiş, bireyleri bu doğrultuda yönlendiren, kolektif nitelikli birer sosyal örgüt olarak kabul edilmeleri gerekmektedir. Literatürde, işletmelerde yerleşik olan kültürel yapı doğrudan örgüt kültürü olarak adlandırılmakta ve kavram çeşitli unsurları ve özellikleri açısından analiz edilerek, yönetim ve örgüt teorisinde birçok yeni yaklaşıma açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır. İşletmelerin örgüt kavramı ile ifade edilen özellikleri şu boyutlarda ortaya çıkmaktadır (Learned, 1972, s. 2):

Ortak amaç ya da amaçların varlığı,

- Amacı gerçekleştirmek için belirli bir şekilde düzenlenmiş faaliyetler ve bu faaliyetlerin örgüt üyelerine dağıtılacak şekilde görevlere bölünmesi,
- Tanımlanmış görevlerin örgüt birimlerine verilmesi ve birimler arasında kumanda birliği ya da formal hiyerarşi gibi gereçler kullanılarak koordinasyon sağlanması,
- Üyelerin bireysel ya da örgüt amaçları doğrultusunda çeşitli güdüler, ilişkiler, davranış ve değerler geliştirmeleri,
- Amaçların belirlenmesinde ya da gerçekleştirilmesinde hayati önem taşıyan veya örgütün değişik birimlerinin genel hedeflere mümkün olduğu kadar uygun olarak çalışmasını sağlayan karar verme, haberleşme, kontrol, ödül ve ceza verme gibi süreçlerin varlığı,
- Tüm bu özellikler arasında uyumu sağlayan bir örgüt düzeninin varlığı.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra gelişen yeni görüşler çağcıl sentezin oluşmasına katkıda bulunmuşlardır. Teorik düzeyde geliştirilen açık sistem yaklaşımı, bireylerin, grupların ve örgütlerin karşılanması gereken ihtiyaçları bulunduğuna ve onların yaşamlarını sürdürebilmek için geniş bir çevreye muhtaç olduğu olgusuna dikkat çekmiştir. 1950'ler ve 1960'larda Atlantik'in her iki yakasında eşzamanlı olarak geliştirilen sistem yaklaşımı, örgütlerin, organizmalar gibi, çevrelerine "açık" oldukları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için bu çevreyle uygun bir ilişki kurmaları gerektiği ilkesine dayanır (Morgan, 1998, s. 51).

Bu yaklaşımın önemle durduğu ikinci nokta, örgütün, birbiriyle bağlantılı alt sistemler açısından tanımlanmasıdır. Sistemler daima birbiri içinde bütünler içerdiği için, Çin kutuları gibidir. Böylece, örgütler (kendi başlarına sistemler olan) bireyleri içerir, bireyler gruplara veya birimlere bağlıdır, onlar da daha büyük örgütsel bölümlere bağlıdır (Morgan, 1998, s. 54).

Son zamanlarda teknolojinin hızla gelişmesi ve yaygınlaşması örgütlerin teknolojik boyutlar açısından da ele alınmasını gerektirmektedir. Teknolojinin örgüt içinde etkileri sadece makineler, aletler ve bilgisayarlar üzerinde olmamaktadır. Her teknoloji beraberinde yeni değerleri ve ilişki şekillerini getirmektedir.

Günümüzde örgütler tarafından kullanılan enformasyon teknolojileri, üst düzeyde inisiyatif ve otonomi gerektirmektedir. Bu yeni teknolojiler, bireysel düzeyde kişilerin eylem, algılama ve düşünce biçimlerinin değişimine yol açarak, örgüt değerlerinin ve varsayımlarının değişimine neden olmaktadır (Erdem, 1996, s. 64). Örneğin, elektronik posta sistemlerinin kullanımları yöneticileri ve çalışanları daha önce hiç düşünmedikleri kültürel yönlerle karşı karşıya getirebilir. Elektronik posta kullanımı, çalışanların tercih ettiği ilişki yolunu açıklamamıza yarar. Yüz yüze iletişim kurmak istemeyen yöneticiler ya da çalışanlar genelde elektronik postayı kullanırlar (Robbins, 1993, s. 455).

Çalışma örgütlerin kültürel yapısı ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırdığı için örgütler ana konularımızdan birini oluşturmaktadır.

1.2.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Bazı bilim adamları tarafından, örgüt kültürü kavramının ve bu kavram kapsamında düşünülen çeşitli konularda araştırmaların gündeme gelmesi, endüstri toplumları içinde buldukları bazı ekonomik ve sosyal durumlarla yakından ilişkili görülmüştür. Yakın geçmişte başta ABD olmak üzere birçok batı ülkesinde ekonomide sorunlar yaşanmış; örgütler ve örgütsel yaşamla ilgili olarak rekabet, verimlilik, uyum, işe devam, işgücü devri, işten ayrılma gibi konularla ilgili sorunlar ortaya çıkmıştır (Cameron ve Quinn, 1999,s. 35).

Büyük bir endüstriyel güç olarak Japonya'nın yükselişi, kültür ile yönetim arasındaki ilişkinin, örgüt teorisyenleri ve yöneticiler tarafından artan bir şekilde ele alınmaya başlanması ve incelenmesiyle sonuçlanmıştır. 1960'larda Amerikan yönetiminin ve endüstrisinin pazardaki etkisi ve kendi rekabet gücüne olan inancı tamdı. 1970'li yıllarla kademeli olarak fakat artan gücüyle Japon otomobil, elektronik ve diğer üretim sektörlerinin performansları bunu değiştirmeye başlamıştır. Japonlar uluslar arası pazarlarda egemenliği ele geçirmeye başlamış ve kalite, değer, güvenilirlik ve hizmet alanlarında şöhret yakalamışlardır. Doğal kaynakları olmadan, dört dağlık adadaki 110 milyon nüfusuyla Japonya en yüksek büyüme rakamını, en düşük işsizlik oranını yakalamıştır. Teorisyenlerin bu dönüşümün nedenleri üzerinde farklı görüşleri olmasına rağmen, büyük bir kesim bu dönüşümün kültürden kaynaklandığını düşünmektedir. Bu nedenlerden dolayı, Japonların özel karakteri vurgulanarak kültür ve örgütsel yaşamla olan ilişkileri 1980'li ve 1990'lı yılların yönetim alanındaki önemli bir konusu haline gelmiştir (Morgan, 1997, s. 119).

Örgüt kültürüne olan ilginin artmasının ilk nedeni olarak, Japon firmalarının aynı işi yapan Amerikan firmalarından daha yüksek performans göstermesi olduğu belirtilmiştir. İkinci neden de, mükemmel bir stratejiye karşılık planların iyi bir uygulama ve başarılı sonuçları garanti etmesidir (Gürdal, 1994, s. 162).

Kültür kavramının örgütlerle bağdaştırılarak örgüt kültürü kavramının yerleşmesi ve kavramın ilgili literatüre girmesinde 1980’li yıllarda gerçekleştirilen iki çalışma önemli rol oynamıştır. Deal ve Kennedy’nin “Corporate Culture” (1982) adlı kitabı ile Peters ve Waterman’ın “In Search of Excellence” (1982) adlı kitabı kavramın ortaya çıkışında ve yaygınlaşmasında temel oluşturan çalışmalardır. Yine aynı dönemde Ouchi tarafından ortaya atılan “Theory Z” ile Pascale ve Athos’ un “The Art of Japanese Management” adlı eserleri örgüt kültürünü ele alan önemli çalışmalar olarak belirtilebilir (Unutkan, 1995, s. 36).

Örgüt kültürü kavramının, bilim adamları, araştırmacılar ve uygulamacılar arasında bu denli ilgi görmesinin nedenleri şu şekilde özetlenebilir (Şişman, 1994, s. 28-29):

1. Örgüt kuramıyla ilgili geçmişte ortaya konan görüşlerin yeterince tatmin edici bulunmaması ve örgütsel yaşamın rasyonel olmayan, kültürel, sembolik, yönünün giderek önem kazanması,
2. Sosyal bilimlerin diğer bazı alanlarında (bilim felsefesi, sosyoloji, psikoloji) olduğu gibi örgütsel bilimlerde de giderek evrensellikten durumsal ilişki ve ilkelere; nesnellikten öznelliğe doğru bir eğiliminin gelişmesi,
3. Organizasyonun geçmişte bir makine olarak düşünülmesine bağlı olarak yakın geçmişte organizasyonu tanımlama ve çözümlemede düşünce sistemleri, anlam sistemleri, kültürler gibi metafor ve yaklaşımların geliştirilmesi,
4. Kültür kavramının geniş anlamda birçok kavramı içinde barındıran bir şemsiye kavram olarak düşünülmesi ve bu kavramın, örgütsel çözümlemelerde kullanılan bazı geleneksel konu başlıklarının (yapı, liderlik, örgüt-çevre ilişkileri) yeniden yorumlanmasında başat konuma gelmesi,
5. İşe ve örgütsel yaşama ilişkin olarak, çalışanların beklentilerindeki değişimler ve yapılan iş karşılığında çalışanların sadece ücretle ödüllendirilmesinin yeterli olarak görülmemesi,
6. Kültürün, örgütsel değişimin özünün anlaşılmasında ve gerçekleşmesinde temel etken durumuna gelmesi, örgütsel bütünleşme, kontrol ve verimliliğin temel anahtarı olarak görülmesidir.

Bir örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesidir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü insanların sahip olduğu amaçlar, çeşitli sebeplerle farklılıklar gösterir. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir örgütte çalışmak üzere bir araya gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri bir takım değerler oluşturmak gerekir. Örgüt kültürü önemini bu noktada hissettirir. Çalışanlar ortak bir kültür çevresinde kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp, çalışmalarını bağlılıkla gerçekleştireceklerdir.

Rekabetin giderek artması, sınırların ortadan kalkması, küreselleşmenin ortaya çıkması ve dış pazarlara açılması örgütler için sürekli değişen ve gelişen bir çevre yaratmaktadır. Örgütlerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi içinse örgütlerin ortak bir takım değerlerin varlığı çevresinde faaliyetlerini sürdürmesi gerekmektedir (Unutkan, 1995, s. 23).

Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesi, örgütün kural, norm, değer ve davranışlarını benimsemesini sağlar. Bu da örgütlerin yaşamlarını sürdürmesinde, gelişmesinde, verimliliğinde ve iş tatmininin de önemlidir.

Örgüt üyelerinin davranışlarının düzenlenmesinde örgüt kültürünün örgüte olan katkıları son derece önem taşır. Yöneticiler için büyük kolaylıklar sağlar. Aynı şekilde çalışanlar için de önem taşır çünkü belirsizlikleri en aza indirir. Çalışanların işi ne şekilde, nasıl yapacağını göstermesi bakımından açıklık getirir. Kişi-kültür uyumu örgüt için büyük önem taşımaktadır. Çünkü, örgütün geleceği, başarısı ve verimliliğinde uyum son derece etkilidir.

1.2.3. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Özellikleri

Toplumların temel yapısında önemli öğelerden biri olan kültür kavramı aynı zamanda örgütler için de çok büyük önem arz etmektedir. Nasıl ki toplumun üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait olan değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşarsa bir örgütte çalışan kişiler de örgütün kültürünü anlayıp işlerini ve iş dışındaki ilişkilerini de bu kültüre göre şekillendirirler.

Örgüt kültürünün örgüt yapısıyla da yakından bir ilişkisi vardır. Kültür ve yapı birbirinden ayrılmaz bir ikilidir. Bu ikilinin etkileşim içinde olduğu açıktır. Bu çalışmada öncelikle örgüt kültürünün ne olduğu ve hangi elemanları içerip nasıl analiz edildiği ve iş tatmini ile olan ilişkisi ele alınmıştır.

Örgütler, bir varlık olarak insanlar tarafından sonradan oluşturulan yapılar ve sosyal gerçeklerdir. Bir örgüt ortamında bir araya gelen insanlar ise öncelikle içinde yaşadıkları büyük toplumun ve toplumsal kültürün, bu toplum ve kültür içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin üyeleridir. Dolayısıyla bu insanlar, herhangi bir örgüt oluştururken ya da oluşturulmuş bir örgüte üye olarak girerken içinde yetiştikleri toplum ve kültürlerin bazı özelliklerini ve değerlerini de birlikte oraya taşırlar. Örgüt kültürü, geniş toplumun kültürüne göre bir alt kültür olarak nitelendirilebileceği gibi örgüt içindeki diğer alt kültürlerle göre de bir üst (baskın) kültür olarak nitelendirilebilir (Şişman, 2002, s. 71).

Son zamanlarda örgütsel kültür konusuna artan bir ilgi mevcuttur. Aslında, örgütsel kültürün sırları olduğu düşünülmüş ve geçen son 20 yılda uzman ve teorisyenler tarafından dünya çapında ilgi görmüştür (Ogbonna ve Harris, 1998, s. 35-18). Örgütsel kültürün kapsamını tanımlamak kolay değildir. Uzmanlar, örgütsel kültür ile ilgili teorileri araştırmışlar; ama çok nadir teorilerde uzlaşmışlardır (Wu, 2001, s. 12).

Reichers ve Schneider'a (1990, s. 22) göre örgütsel kültür, "örgütsel kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin resmi olarak paylaşılması sonucunda ortaya çıkan kabullerdir."

Örgüt kültürü, çalışanların kendi bireysel başarı performanslarını ve örgüte uyumda gösterdiği başarılarını maksimize etmeye çalışır (Chatman ve Barsade, 1995, s. 23).

Deal ve Kennedy (1982) örgüt kültürünü, "iş yapma ve yürütme biçimi" olarak tanımlar. Bu çok geniş anlamda kullanılan tanım, örgütün çalışma biçiminden ücret biçimine, iş görenlerine karşı olan tavırlarına kadar bir çok olguyu içermektedir (Özkalp, 1996, s. 142).

Bu tanımların hepsi aslında örgüt kültürü tanımlarıdır. Daha da net biçimde ifade edilecek olursa; kurumların örgütsel kültürlerinin yarattığı sonuçlardır. Kültür, o yerde "işlerin nasıl yürüdüğünün" bir göstergesidir.

Kültür, insan topluluklarının geçmişi, yaşamı, üretim biçimleri, bunlarla ilgili gelişmeler ve insan topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt ürünü ya da alt kültürüdür. Bu nedenle örgüt kültürü ‘bir organizasyonun içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak da tanımlanabilir (Eren, 2001, s. 135).

Örgüt kültürü kavramı da tıpkı kültür kavramı gibi, kültür ve örgüt kavramlarına ilişkin yaklaşımlara bağlı olarak farklı şekillerde tanımlanmıştır. Konuya ilişkin çeşitli kuramsal yaklaşımlar ve tanımlar incelendiğinde örgüt kültürü tanımlarında karşılaşılan ortak özelliklerin, örgüt üyelerince paylaşılan anlamlar, inançlar ve değerler olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumun kültürel ortamından ve örgütün kendisinin ürettiği kültürel öğelerden beslenerek oluşur (Onaran, 1975, s. 215).

Barnett’ e göre (1988, s. 334), “organizasyonlar değerlerini, davranışsal beklentilerini, ortak deneyimlerini ve kendi imajlarını çalışanlarına paylaşılan ortak sembol sistemi ile iletir.” Barnett’ ın tanımında belirttiği ortak sembol sistemi örgüt kültürüdür.

Peter ve Waterman’ a göre (1982) örgüt kültürü “baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan organizasyon içindeki, hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” dır.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı inanç ve beklenti kalıplarıdır. Bu inanç ve beklentiler örgüt içindeki bireylerin ve grupların davranışlarını şekillendiren normları oluşturur. Diğer bir örgüt kültürü tanımına göre, örgüt kültürü, organizasyon içinde varolan ortak olarak sahip olunan ve göreceli bir sabitlik gösteren inançlar, tutumlar ve değerlerdir (Brown, 1998, s. 7).

Bazı yazarlar örgüt kültürünü bir metafor olarak görme eğilimindedirler. Metafor, bir olguyu diğerine benzeterek anlamaya çalışmak demektir. Örgüt kültürü bir metafor olarak tanımlandığında, örgütte oluşturulan metaforlardan bahsediyoruz demektir. Örneğin yönetilenler için öz evlat üvey evlat benzetmeleri birer metafordur. Bu durumda örgüt kültürü, ölçümlenebilen bir konu olmaktan çıkmıştır. Örgüt kültürü, örgütü anlamamıza yarayan bir sözlük gibi düşünülmelidir (Morgan, 1997, s. 21).

Çalışmada örgüt kültürünü açıklamak için benimsenen tanım Edgar Schein'in tanımıdır. Bu tanıma göre örgüt kültürü (Schein, 1997, s. 12):

“Örgütün dış uyumunu ve iç bütünleşmesini sağlarken geçerli kabul edilecek kadar iyi çalışmış, müşterek olarak paylaşılan ve öğrenilen temel varsayımlardır ve bu nedenle, yeni işletme üyelerine sorunlarla ilgili olarak doğru düşünme, algılama ve hissetme yolu ile öğretilendir.”

Bir sosyal psikolog olarak Edgar Schein, kültürün sosyal psikolojiden ve grup dinamiklerinden kaynaklandığını belirtir. Schein, kültürü antropolojik bir kavram olarak ele almaz. Bundan dolayı, ritüeller, seremoniler, mitler gibi sembolik kavramlar üzerinde açıkça durmaz. Schein, daha çok problem çözme, değerler, temel varsayımlar ve öğrenme gibi psikolojik kavramları ele almayı tercih eder (Muijen, 1988, s. 118). Çalışmada örgüt kültürünü oluşturan temel faktörler olan temel varsayımlar, değerler, artifaktlar sıklıkla ele alınacaktır.

Ayrıca Schein'in yukarıda belirtilen kültür tanımının üç önemli yanı vardır. İlk olarak kültür, grubun çeşitli şeyleri nasıl algıladığını, bunlar üzerinde nasıl düşündüğünü ve hissettiğini belirleyen önemli varsayımları içerir. İkinci olarak, kültür bir gruba aittir ve üçüncü olarak kültür öğrenilir (Muijen, 1988, s. 118).

Benimsenen örgüt kültürü tanımında kültürün iki temel fonksiyonu saptanmaktadır: İç çevrede bağlılık yaratmak ve dış çevreye organizasyonun uyumunu sağlamak. İç bağlılığı kolaylaştırmak için kültür (Erdem, 1996, s. 28):

- organizasyon üyelerine dil, ortak ifade ve kavramları sağlar,
- kişilerin ve grupların organizasyondaki yerlerini belirtir,
- güç ve statünün dağılımını, üyeler arası ilişkileri, ödül- yaptırım sistemini düzenler,
- işletmenin ideolojisini oluşturur.

Dış çevreye uyum sağlama konusunda ise kültür:

- işletmenin misyonunu ve stratejisini,
- organizasyonun amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlar.

Kültürün iki temel fonksiyonu olan içsel entegrasyon ve dışsal uyum birbirine bağlı süreçlerdir. İlk olarak çevre, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesi için çeşitli görevlere bölünmesini ve bu görevlerin koordine edilmesini sağlayan olasılık ve fırsatları yaratır ve belirler. Organizasyon üyeleri, örgütün içsel ve dışsal problemlerini başarıyla çözdüğü yollar tarafından şekillendirilir. Bu süreç, ortak algılama, biliş ve duygu kalıplarının oluşmasıyla sonuçlanır. Bu kalıplara dayanarak organizasyon üyeleri çevreyi onlara anlamlı ve tanıdık gelecek şekilde algılar ve anlamlandırır. Sonuç olarak, örgüt kültürü, organizasyon üyelerinin içsel ve dışsal sorunlarla ilgili her türlü problemle nasıl başa çıkacağını öğrendiği etkili, bilişsel ve algısal bir kültürleşme programıdır.

Örgüt kültürünün yukarıda belirtilen iki temel fonksiyonuna ek olarak şu fonksiyonları vardır: Öğrenilenlerin iletilmesi, örgüt kültürü aracılığıyla örgüt üyeleri gerçeği belirli bir yönde algılamayı, neyin önemli olduğu hakkında belirli varsayımlar edinmeyi, nasıl çalışılacağı ve nasıl davranılacağını öğrenir. Bu da karmaşıklığı azaltır ve bir düzen sağlar. Örgütü bütünleştirir; dışarıya bakışta ve değerlerde süreklilik, karar alma, kontrol, koordinasyon mekanizmalarını gelişmesini sağlar. Örgüt üyelerine anlam verir; insanların yaşamlarındaki anlamları bulmaya ihtiyaçları vardır. Bir takımın üyesi olmak onlar için önemlidir. İşlerin vasıfsızlaştırılması yoluyla anlamın kaybedilmesi yönetimi dışarıda bırakan bir kültürün gelişmesiyle sonuçlanabilir. Son olarak, güçlü duygular da örgüt kültürü tarafından şekillendirilir ve örgüt kültürü çerçevesinde gerçekleşir (Gorman, 1989, s. 16).

Tüm bu işlevleri ile örgüt kültürünün algılama, davranış ve yargılama kodu, diğer yandan bağlılık ve uyum yaratma özelliğiyle dinamik bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. (Erdem, 1996, s. 28; Adler, 1991, s. 303);

Algılama: Kültür, kişilerin örgütte olup bitenleri anlamasını ve yorumlamasını sağlayan bir kod sunar. Bu algı ve yorum biçimi kuşkusuz zamanla örgütte kazanılan deneyimlerin örgüt üyelerine çeşitli biçimlerde aktarılmasının sonucunda oluşur: açık ve gizli kurallar, geçmişin hatırlanması, benzerlikler kurma, başarı ve başarısızlıklardan alınan dersler gibi...

Davranma: Kültürel kodun ikinci etkisi ise davranış üretmesi yani üyelere nasıl davranacaklarını göstermesidir. Diğer bir deyişle bir programlama etkisi söz konusudur: giyinme, konuşma, davranış biçimi bu etkinin günlük yaşama yansıyan görüntüleridir. Diğer yandan kültür, öngörülemeyen, beklenmeyen veya acil olaylara ilişkin kararları da belirler,

çünkü kültür her zaman kullanılmaya hazır bilgileri içerir. Bu bilgiler inançlarda, normlarda, tabularda, örgütün tarihinde ve örgüt kahramanlarının davranışlarında stoklanmıştır.

Yargılama: Örgütsel kültür, algılama ve yorumlama kadar bireylerin yargılarını da etkiler. Yargılama birisi veya bir şey için “iyi”, “kötü”, “doğru”, “yanlış” yargısını içerir. Örgüt üyeleri değerlendirmeyi bir ölçüleme standardı olarak ta kullanır. Kendi referans çerçevesi içindeki davranışı, “normal ve iyi”, farklı olanı ise, “anormal ve kötü” olarak değerlendirir.

Bağlılık Yaratma: Güçlü bir örgüt kültürü paylaşılan bir değer sistemini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle kültür, örgüt içindeki çatışmaları, gerilimleri azaltabildiği ve farklılıkları kapsayabildiği ölçüde güçlüdür. Bir kültürün göstergeleri olan mitler, adetler, semboller örgüt içi bağlılığı ve aynı zamanda örgütü diğerinden ayıran özgünlüğü yaratırlar.

Uyum Yaratma: Çevresel gerekliliklerle mücadelede, örgütlerin kültürleri başarının anahtarı veya başarısızlığın kaynağı olabilmektedir. Katı ve içine kapalı kültürler çevresel değişikliklere uyum sağlayamadıklarından yok olma riskini taşırlar. Esnek, yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştirebilen kültürler ise başarı için ideal kültürlerdir.

Örgüt kültürü tanımları arasında belirli farklar olmasına rağmen belirli ortak özellikler de mevcuttur. Bunlardan birincisi, çalışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istenilen veya hangi davranışın istenilmeyen davranış olduğuna dair ortak değerler sunmasıdır. İkinci özellik ise örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Üçüncü ortak özellik, bu değerlerin çalışanlar için taşıdığı sembolik anlamlardır. Bu anlamlar örgüt içinde çalışan insanların birbiriyle kurmuş oldukları iletişim ve etkileşim ile öğrenilirler. Örneğin, örgüt içinde anlatılan hikayeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı bir davranış nesilden nesile efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları duyarak örgütün değerlerini öğrenirler (Uğuz, 1999, s. 12-13).

1.3. Örgüt Kültürü ile İlgili Yaklaşımlar

Kültürün örgütler açısından açıklanmasında ve örgüt kültürü konusunda yapılan tanımlarda, geliştirilen kuramlarda ve yapılan araştırmalarda genelde aşağıda söz edilen kuramlardan yola çıkılmaktadır.

1.3.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Kültürü bir değişken olarak ele alan yaklaşımlardan biri olan karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı kültürü örgütün dışında olan ve örgütün temel inanç ve değer yargılarını etkileyen bir değişken olarak kabul etmektedir. Bağımsız bir değişken olan kültür, örgüte üyeler yoluyla aktarılmakta ve üyelerin tutum ve davranış kalıpları vasıtasıyla oluşmaktadır. Bu yaklaşımı temel alan çalışmalar makro düzeyde, kültür ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi incelerken, mikro düzeyde değişik kültürlerden gelmiş bireylerin (yönetici, orta kademe, çalışanlar vb.) tutum ve davranışlarındaki benzerlik ve aykırılıkları irdelemektedir (Eren,2001, s. 140).

William Ouchi'nin geliştirdiği Z teorisinde, örgüt kültürü, çalışanların soyut, belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında değişir. Japon şirketinde, yöneticiler yıllar boyunca birbirine benzer görevde buldukları için, ortak deneyimlere sahiptirler (Ouchi, 1989, s. 46).

Örgüt kültürünü bağımlı ya da bağımsız bir değişken olarak ele alan araştırmacılar, doğal olarak yapısal-işlevsel bir yaklaşımla onun diğer örgütsel değişkenlerle ve sonuçlarla/çıktılarla (bütünleşme, performans, iş doyumunu, etkililik, verimlilik, vb.) ilişkileri üzerinde durmaktadırlar (Şişman, 2002, s. 112).

Sonuç olarak, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi, çevreyle uyum içinde olması için kültürel yapıya önem verilmelidir. Ouchi'nin Z Teorisi, kültürel unsurların pratikteki işlevlerine yönelik çözümleyici bir yaklaşım taşımaktadır.

1.3.2. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Bu yaklaşımın temellerini atan en etkili çalışmalardan biri, 1950'lerde, Tom Burns ve G.M. Stalker adlı iki İngiliz araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Çeşitli sanayi kollarındaki örgütler üzerinde odaklanan Burns ve Stalker, çevre koşullarının değişimiyle, değişen teknoloji ve pazar koşullarının yarattığı yeni sorunların açık ve esnek örgüt ve yönetim tarzları gerektirdiğini belirtmişlerdir. Bu yaklaşımda benimsenen görüşler aşağıda sıralanmıştır (Morgan, 1998, s. 56):

- Örgütler, iç ihtiyaçları karşılayıp dengelemek ve çevre koşullarına uyum sağlamak için dikkatli yönetim gerektiren açık sistemlerdir.
- Örgütlenmenin biçimleri çeşitlilik gösterir. Hangi biçimin uygun olduğu, görevin veya çevrenin türüne bağlıdır.
- Yönetim, her şeyden önce, uyuşma ve uygunluk sağlama kaygısı taşımalıdır.
- Aynı örgüt içinde farklı görevleri yerine getirmek için yönetime farklı yaklaşımlar gerebilir.
- Farklı çevre tiplerinde farklı örgüt tipleri veya türleri gerekir.

Durumsallık yaklaşımının altında yatan bu ana fikirler modern örgüt analizinin oluşmasını, örgütlenme sürecinde çok sayıda tercih yapılması gerektiğini, etkin örgütlenmenin, strateji, yapı, teknoloji, insanların yükümlülük ve ihtiyaçları ile dış çevre koşulları arasında bir denge ve bağdaşma sağlanmasına bağlı olduğunu ortaya koymuştur.

1.3.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar

Kültürleri örgütler açısından bir metafor olarak ele alanlar, kültürü örgütü açıklamada bir metafor olarak görmekte, örgüt kavramıyla kültür kavramını özdeşleştirmekte, her örgüt başlı başına bir kültür olarak ele alınıp açıklanmaktadır. Bu yaklaşımda kültür, örgütün sahip olduğu bir değişken olmayıp örgütün bizzat kendisi olarak görülmektedir (Şişman, 2002, s.110). Bu model sosyolojiden ziyade antropolojiden etkilenmektedir. Bu model kendi içinde üç ayrı model olarak ele alınabilir:

1) Örgütsel Özümleme yaklaşımına göre kültür, örgütün üyelerince paylaşılan özümsemeler veya bilgi ve inanç sistemlerinden oluşur. Bu yaklaşımda kültür, maddi unsurları, olayları, davranışları ve duyguları algılamada ve düzenlemede bir paradigma olarak düşünülmektedir.

Paradigma bilgi ve yaşamı süzgeçten geçirme biçimi ve dünya görüşünü oluşturan temel inançlar setidir. Çalışmalarında kültür terimini kullanmakla beraber, Argyris ve Schein, örgütlerden “Bilişsel Kuruluşlar” diye bahsetmekte, bu arada akıl ve düşünce unsurlarını vurgulamaktadırlar. Buna göre, örgüt üyeleri sadece hareket eden, davranışlarda bulunan varlıklar değil, düşünen, iletişimde bulunan, paylaşan, ilişki kuran ve akıl yürüten canlılardır. Bu yaklaşım, örgütü bilgi sistemi olarak görmekte ve bilginin erişim ve paylaşım durumuna göre köklü örgüt kültürünün oluşturulabileceğini savunmaktadır (Eren, 2001, s. 141).

2) Örgütsel Sembolizmde, örgüt aynı bir toplum gibi ortak semboller ve ifadeler sistemi olarak tanımlanır. Bu bakış açısından sosyal dünya, objektif bir gerçek olarak görülemez ve ölçülemez; elle tutulur, gözle görülür, somut bir biçimde belirlenemez. Dolayısıyla gerçek, insanların paylaştıkları anlam ve semboller sistemi yoluyla yapılaştırılır ve yeniden üretilir (Şişman, 2002, s. 110).

O halde, örgütsel kültürü anlamak için üyelerin bireysel ve grup halindeki davranışlarına neden olan yorumlarını ve tecrübelerini incelemek gerekmektedir.

3) Yapısal/psikodinamik yaklaşımda ise örgüt kültürü insanın bilinçaltında yatan düşünceleri toplumun bilinen sosyal düzenlemeleri birbirine bağdaştırdığı yapısal bir oluşumdur. Yüzeyde görünen oluşumların derininde, insanın bilinç altının yarattığı düşünce kalıpları vardır. (Eren, 2001, s. 141) Bu yaklaşımda Schein kültürü, bireylerin kendi örgütsel çevrelerinde öğrendikleri şeylerin toplamı olarak tanımlamış; bu öğrenmelerin, önceden yapılan davranışların gözlenen sonuçları üzerine gerçekleştiğini ve sonuçta genel olarak paylaşılan örgütsel inançlar meydana getirdiğini belirtmiştir (Şişman, 2002, s. 115).

1.4. Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler

Kültür, birbiriyle ilişkisi olan bir çok öğeden meydana gelmektedir ve bu öğeler bir araya gelerek karmaşık bir bütün olan kültürü oluşturur. Bu nedenle tüm bu öğelere çalışmada değinilmeyecek, sadece temel örgüt kültürü kabul edilen öğelerden bahsedilecektir.

Thomas Kuhn, “ The Structure of Scientific Revolutions” adlı eserinin ikinci baskısında örgütlere kültürlerini anlamaları için bir model sunmaktadır: 1. Bir topluluk hangi sembolik genellemelere ve varsayımlara sahiptir, 2. çalışanlar hangi modele inanmaktadır, kabul edilebilir problemler, çözümler ve açıklamalar nelerdir ve çeşitli problemler ne kadar önemlidir, hangi analogiler ve metaforlar kullanılmaktadır, 3. bireysel ve grup farklılıkları olmasına rağmen topluluğun paylaştığı ortak değerler nelerdir, 4. bu örgütte nasıl çalışıldığını anlatmak için kullanılan örnekler nelerdir, anlatılan hikayeler nelerdir, bu toplulukta bilgi nerede gizlidir. Bu kendini değerlendirme modeli, örgütler için görünmezi görünür yapar yani bildiğimize inandığımız şeyleri. Thomas Kuhn’un görünmezi görünür yapmak için önerdiği yol, örgüt kültürü öğelerinin ortaya çıkarılması ve saptanmasıdır (Şişman,1994, s. 64). Çalışmanın bu aşamasında da bu noktadan hareketle örgüt kültürünün öğeleri belirlenmeye çalışılacaktır.

Duncan, (1989) örgüt kültürünün öğelerini (1) görülen (objektif) öğeler (örgütle ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikayeler ve kahramanlar) ve (2) görülmeyen (subjektif) öğeler (varsayımlar, değerler, inançlar, anlamlar) olmak üzere iki bölümde açıklamıştır.

Diğer yazarlar ise örgüt kültürünü, (1) değerler (2) uygulamalar (törenler, toplantılar, kahramanlar, dil, giyim, iletişim biçimleri vb.) olmak üzere iki bölümde açıklamışlardır.

Schein örgüt kültürü öğelerinin neler olduğunu ortaya çıkarmak için örgütlerin çalışanlarına örgüt kültürünün öğelerinin neler olduğuyla ilgili sorular yöneltilmiş ve şu cevapları almıştır (Schein, 1997, s. 8-10):

-İnsanların etkileşimde bulunurken gözlemlenebilen olağan davranışları: kullandıkları dil, geliştirdikleri gelenekler, bir çok durumda kullandıkları ritüeller.

-Grup normları: çalışan bir grupta oluşan içsel standartlar ve değerler.

-İlham alınan değerler: “ürün kalitesi” ya da “fiyatta liderlik” gibi grubun başarmaya çalıştığı, vurgulanan, herkese iletilmiş prensipler ve değerler.

-Resmi felsefesi: grubun ortaklara, çalışanlara, tüketicilere karşı eylemlerine rehberlik eden geniş politikalar ve ideolojik prensiplerdir. Örneğin: Hewlett- Packard’ ın “HP Way” i gibi.

-Oyunun kuralları: örgüte yeni katılanların, kabul edilmiş bir örgüt üyesi olmak için öğrenmesi gereken içsel kurallar.

-İklim: fiziksel çevre tarafından gruba aktarılan duygu ve örgüt üyelerinin birbirleriyle, tüketicilerle ve diğer dıştakilerle ilişki kurma yolu.

-Gizli kalmış vasıflar: grup üyelerinin belirli bir görevi yerine getirirken gösterdiği özel yetkinlikler, yazılı olarak vurgulanmaksızın nesilden nesile belli şeyleri geçirme yeteneği.

-Düşünme alışkanlıkları, zihni modeller ve/ veya dilsel paradigmlar: grup tarafından kullanılan, algılara, düşüncelere ve dile rehberlik eden ortak paylaşılan bilişsel çerçeveler. Bunlar yeni üyelere erken sosyalleşme sürecinde öğretilir.

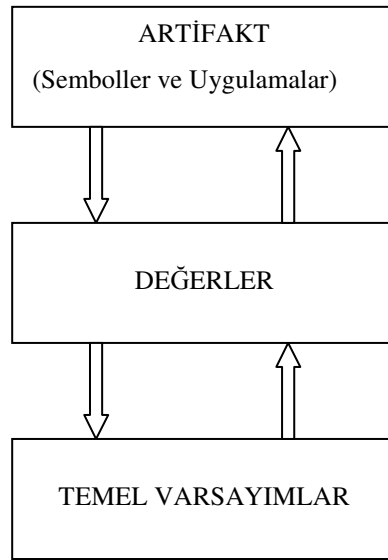
-Paylaşılan anlamlar: grup üyelerinin karşılıklı ilişkileri sonucunda yaratılan, ortaya çıkmış anlamalar.

-“Kök metaforlar” ya da entegre edilmiş semboller: grup tarafından bilinçli veya bilinçsiz olarak anlamlandırılmış fakat yapı, ofis dizaynı ve diğer materyal yaratılanlarda gizli olarak varolan, grubun kendisini karakterize etmek için geliştirdiği düşünceler, duygular ve imajlardır.

Yukarıda belirtilen tüm öğeler örgüt kültürünün bir yönünü açıklamaktadır, fakat bu yönüyle örgüt kültürü öğelerini ortaya koymada yetersiz kalmaktadır. Kültürel unsurlar, daha önce denenmiş ve içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunları karşısında iyi çalışmış ve başarılı sonuçların elde edildiği faktörlerden oluşur.

Aşağıda yer alan kültür öğeleri Schein'in sınıflandırması temel alınarak belirtilmiştir. Schein kültürel öğeleri üç farklı seviyede faaliyet gösteren faktörler olarak sıralamıştır. Schein'in sınıflandırmasına göre ilk seviyede daha somut nitelik gösteren yaratılanlar (artifaktlar) yani örgütsel yapılar, süreçler, büro dizaynları, kahramanlar ve törenler, ikinci seviyede fark edilmesi ve ortaya çıkarılması daha zor olan değerler ve son olarak kültürün temelinde yatan ve değişime direnç gösteren ve eylemlerimizi yönlendiren bilinçaltında olması nedeniyle çok zor ortaya çıkarılan temel varsayımlar oluşturmaktadır.

Schein' in örgüt kültürünün nasıl oluştuğuna ilişkin modelinde, birbirleriyle etkileşim içinde üç düzey belirlenmiştir. Örgüt kültürünün bu üç düzeyi Şekil 1' de de görüldüğü gibi paradigmlar, temel değerler ve artifaktlardır.



Şekil 1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler (Schein, 1997, s. 17)

1.4.1. Temel Varsayımlar

Antropoloji, sosyoloji ve psikoloji alanındaki bir çok akademisyen, bir grubun kendisi, diğeri ve dünyayla ilgili varsayımlarının kültürün en içte yer alan temelini oluşturduğunu belirtir. Her ne kadar, bu bilinçsiz temel varsayımları farklı terminolojiler kullanarak açıklasalar da, bu temel varsayımları açık, fark edilebilen yaratıların, değerlerin altında yatan algılamalar olarak görmektedir (Saxton, 1985, s. 203).

Bir örgüt kültürü ögesi olarak temel varsayımlar, “örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını kısaca dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi” olarak tanımlanabilir. Söz konusu varsayımlar, bir grubun üyelerine, durum ve ilişkileri algılama, düşünme, hissetme ve yargılamada temel algı dayanağını oluşturmaktadır (Şişman, 1994, s. 83).

Varsayımlar, örgüt ve geniş anlamda dünyayla ilgili algılamaları, düşünceleri ve duyguları etkileyen beklentileri oluşturur. Daha sonra bu algılamalar, düşünceler ve duygular örgütü ve dünyayı yansıttıkları şekilde tecrübe edilir. Örneğin, “insanlar tembeldir” varsayımı, insanlara otonomi verilmemesini içeren değerlerin ortaya çıkmasını sınırlandırır (Hatch, 1993, s. 659).

Schein varsayımların örgüt kültürü içindeki önemini daha öncede örgüt kültürü tanımında belirttiğimiz şu kelimelerle açıklamıştır: “varsayımlar örgüt üyelerine doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilenlerdir.” İşte kültürel varsayımların gücü burada yatmaktadır. Varsayımlar ve değerler birbirleriyle uyum içindedir. Schein varsayımların, yeni değerlerin getirilmesi ve bunlara atfedilen başarının denenmesiyle değiştirilebileceğini belirtir. Eğer yeni değerler başarılı sonuçlara ulaşmayı sağlarsa, zamanla varlıkları onları temel varsayımlar seviyesine çıkarabilir. Yeni değerlerin sorunları çözme karşısında getirdiği çözümler etkiliyse ve örgüt bunun başarısını algılayarsa, değer bir dönüşümden geçerek bir varsayıma dönüşür (Schein, 1997, s. 15-16).

Varsayımların etkisini hafife almamak gerekir. Çünkü varsayımlar kendilerini örgütün stratejilerini formüle ederken de gösterir. Şöyle ki; bir durum karşısında belirlenen strateji, varsayımların neler olduğunu yansıtır (Hatch, 1993, s. 659).

Kültürel varsayımlar ana hatlarıyla beş kategoriye ayrılabilir:

1.4.1.1. Örgütün Çevreyle İlişkisi

Bir örgütün üyelerinin egemenlik, tabii olma, itaat, uyum gibi konulardaki temel inançları, insanın çevreyle ilişkileri içinde yer alır. Bazı toplumlar doğa üzerinde egemen olma eğilimi gösterirken, bazı toplumlar doğayla uyum içinde yaşama, ya da boyun eğme özelliği gösterirler. Çevreyle ilişkiler, örgütün dış çevresiyle ilgili (teknoloji, siyasal gibi...) paradigmaları içerir (Şatır, 1998, s. 34).

1.4.1.2. Gerçeğin ve Doğrunun Doğası

Gerçeğin ne olduğu ve ne olmadığını, doğrunun nasıl kararlaştırıldığını ve doğrunun “gösterdiğini veya keşfedildiğini” tanımlamaya ait davranışsal tanımlardır (Şatır, 1998, s. 34).

Gerçeğin doğası kapsamında ele alınan ve örgütsel yaşamda önemli bir yer tutan iki kavram vardır. Zaman ve mekan. Bu iki kavramın, algılanış ve kullanım biçimleri kültüre göre değişmektedir. Zamanın kullanımına örgütsel yönden bakıldığında, örgüt üyeleri, bir işi belli bir zamanda ve planlanan süre içinde yapmaya çalışırken, bazı kültürlerde işler belirsizliğe, olurlarına bırakılmaktadır. Bu da bireyler arası eşgüdümü bozmakta ya da kolaylaştırmaktadır. Mekan kavramı da örgütün fiziksel ortamında yer alan nesnelere ve bunların düzenleniş biçimidir. Örgütün fiziksel ortamı farklı varsayımları, anlamları ve değerleri yansıtabilir. Ayrıca mekanın büyüklüğü, oturma sıraları, mobilyaların kalitesi, statü ve güç mesafesinin düzeyini ifade eder (Şatır, 1998, s. 35).

Gerçeğe ilişkin diğer paradigmlar ise fiziksel, sosyal ve bireysel olmak üzere üç düzeyde açıklanabilir (Şişman, 1994, s.85). Fiziksel gerçek nesnel ve deneysel olarak tanımlanabilen gerçektir. Farklı kültürler, gerçeği farklı biçimde yani neyin gerçek olduğu neyin olmadığı, gerçeğe nasıl ulaşabilecekleri konusunda farklı paradigmalara sahip olabilirler. Bireysel gerçek ise, insanların kendileri hakkında kabul ettikleri gerçeklerdir. Bu gerçekler, bireysel yaşantı ve deneyimlerin soyutlamalarıdır. Sosyal gerçek ise, herhangi bir grubun üyesinin ‘biz’ ve ‘onlar’ biçiminde yaptıkları ayırımı kullandıkları ölçütlerdir.

1.4.1.3. İnsan Etkinliğinin Doğası

Gerçeklik, çevre ve insanın doğası konusunda yukarıda açıklanan paradigmlar bağlamı üzerinde, insanlar için yapılacak olan doğru şey nedir? aktif-pasif olmak, kişisel gelişme, iş ve oyun nasıl görülmektedir? gibi soruların cevabı insan etkinliğinin doğası ile ilgilidir (Şatır, 1998, s. 35).

İnsan etkinliğinin doğası konusunda etken tutum; insanın mükemmel olabileceği, edilgen tutum ise; doğanın güçlü, insanın güçsüz olduğunu kabul etmektedir. Üçüncü olarak da bazı insanların bazı şeyleri kontrol altına alabileceğine, bazı insanların da kontrol edemeyeceğine inanmaktır (Şişman, 1994, s. 97).

İnsan eylemlerinin doğası, kadın ve erkeğe göre de değişmektedir. Eğer bir kültürde atılganlık, para elde etme gibi eğilimler ön plana çıkıyorsa ve insana verilen önem arka planda kalıyorsa, erkek kültürünün egemenliğinden; insanlar arası ilişkiler ve insana verilen önem ön plana çıkıyorsa, dişi kültürün egemenliğinden söz etmek mümkündür (Şatır, 1998, s. 35).

1.4.1.4. İnsan Yapısının Doğası

Bu temel varsayımı ortaya çıkarmak için incelenmesi gereken unsur, insanların temel olarak iyi mi, kötü mü ya da ne iyi ne kötü olarak ele alındığına ilişkin düşüncelerdir.

Örgütsel yönden ve kurum kültürü ögesi olarak insan doğasıyla ilgili varsayımlar kapsamında cevaplandırılması gerekli başlıca sorular şunlar olabilir: İnsan yaradılış itibariyle iyi, kötü ya da karmaşık bir varlık mıdır? Yönetimle ilgili olarak X kuramı mı yoksa Y kuramı mı geçerlidir? (Şişman, 1994, s. 98).

Örgütlerin ve insanların yukarıdaki sorulara verecekleri cevaplar, onların insan doğası konusunda kabul ettikleri temel kültürel varsayımları yansıtır.

Mc Gregor' un insanın doğasıyla ilgili olarak "X" kuramı ve "Y" kuramı biçiminde tanımladığı paradigmların, örgüt yönetiminde de uygulandığı görülmektedir. Mc Gregor' un "X" ve "Y" kuramının, insan doğası ile ilgili paradigmları şekil 2' deki gibidir.

X KURAMI	Y KURAMI
Birey pasif ve statiktir.	Birey aktif ve dinamiktir.
İşgörenler suçlanır.	Yöneticiler suçlanır.
Dış denetim vardır.	Kendi kendine yönetim ve denetim vardır
İşletmenin amaçlarına göre yönetim vardır.	Bireysel amaçlara göre yönetim vardır.
Karar organı yöneticilerdir.	Kararlara katılma söz konusudur.
Katı ve sert bir otorite vardır.	Yumuşatılmış ılımlı otorite vardır.

Şekil 2. “X” – “Y” Kuramı (Koçel, 1999, s. 146)

İnsan eylemlerinin doğasıyla ilgili varsayımlar, kısaca bir kültür içinde uygun görülen ve kabul edilen insan davranışlarını kapsamaktadır. Varsayımların asıl etkisi insanların eylemlerinde ortaya çıkmaktadır. Benimsenen temel varsayımlar, insan eylemlerinin doğasını da belirler. Dolayısıyla, insanlar eylemlerini benimsedikleri varsayımlara göre gerçekleştirirler (Şişman, 1994, s. 97).

İnsanlar tembeldir varsayımına sahip bir örgüt, denetime önem veren değerleri içerir. Örneğin; zaman saatleri, günlük verimlilik raporları tembelliği kontrol etmeye çalışan bir kültür için kabul edilir değerlerdir.

1.4.1.5. İnsan İlişkilerinin Doğası

İnsan ilişkileri konusundaki temel varsayımlar, bir grubun yaşamını düzenli biçimde sürdürebilmesi için grup üyelerinin birbirleriyle olan çeşitli ilişkilerinde uygun olarak kabul ettikleri yolları tanımlamaktadır (Schein, 1997, s. 102).

Her kültürün özünde, bireyler arası ilişkiler ve grupla ilişkiler konusunda bazı varsayımlar olduğu söylenebilir. Buna göre, bir kültür ögesi olarak insan ilişkilerinin doğası kapsamında şu soruların cevapları araştırılabilir: Örgütteki insan ilişkilerinde (örgütte güç ve sevginin paylaşımında) doğru olarak kabul edilen yol nedir? Yaşam bir yarışma mı, yoksa bir ortaklık olarak mı görülmektedir? İnsanlar arası ilişkilerde bireyci/birey merkezli, toplumcu/grup merkezli veya hiyerarşik nitelikte ilişkilerden hangisi tercih edilmektedir? Genel olarak, otorite, yasa, karizma vb. hangisi benimsenmektedir? Bu sorulara bir örgütün üyelerince verilecek cevaplar, onların insan ilişkileri konusunda benimsedikleri temel varsayımları yansıtabilir (Şişman, 2002, s. 89).

İnsan ilişkileri konusundaki varsayımlar ülkeden ülkeye ve sektörden sektöre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, Batı toplumlarında birey faktörü vurgulanırken buna bağlı olarak kişilerin birbiriyle olan rekabeti de bu varsayım nedeniyle yasallaştırılmış ve vurgulanmış olmaktadır. Bu tip varsayımlarda örgüt içinde bireysel yarışma ve rekabet teşvik edilerek, güven faktörünün düşük olduğu iş ortamları yaratılmıştır (Edmondson, 1999, s. 350).

İnsan ilişkilerinin doğasıyla ilgili varsayımlar, bir yönüyle grubun işlevlerinin ve amaçlarının yerine getirilmesinde ve grupla ilgili sorunların çözümlenmesinde ya yetki, güç ve hiyerarşiye dayalı yöntemlerin kullanılmasını; ya da etkileme, sevgi, saygı, dostluk ve iyi ilişkilerle işlerin yapılmasını ve sorunların da bu yollarla çözümlenmesini temel yöntemler olarak görebilir. Bu varsayımların temelinde de insan doğası konusunda benimsenen temel varsayımlar yatmaktadır. Örneğin bir insan grubu, insanın yaratılış itibarıyla kötü, saldırgan bir varlık olduğunu kabul ediyorsa, bu grup, kendini söz konusu saldırganlardan, insanların yapabileceği kötülüklerden korumak için bir kontrol sistemi geliştirmenin gerektiğine de inanmış olacaktır. Eğer bu grup, insanın yaratılış itibarıyla iyi ve işbirliği yapma eğiliminde olduğunu kabul ediyorsa, ilişkiler konusunda benimsenen varsayımlar da bu grubun amaçlarını gerçekleştirmek için insanlar arasında nasıl işbirliği yapılması gerektiğini vurgulamış olacaktır (Şişman, 2002, s. 90).

1.4.2. Değerler

Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, örgüt kültürünün önemli bir ögesidir. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve Schein' in belirttiği gibi örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır.

Genel olarak değerler, “bireylerin düşünce, tutum, davranış ve yapıtlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmakta ve toplumsal bütünselliğin ayrılmaz bir ögesini oluşturmaktadır.” Günlük yaşamda değerler, herhangi bir sosyal grubun üyesi olan bireyler için temel algı dayanağını oluşturmaktadır. Örgüt ve yönetim açısından ise değerler, “bir örgütte neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen ve çalışanlar tarafından benimsenen inançlar”; bir başka tanımla da örgüt üyelerinin durum, eylem, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçimde yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlanmıştır (Şişman, 2002, s. 93).

Değerlerle, bir örgütün temel amaçları, idealleri, standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedirler. Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin, insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2001, s. 43).

Değerler, kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedirler.

Birçok yönetim teoriyeni ve pratisyeni örgütü, kurucusunun, yöneticisinin ve bireylerin paylaştığı değerlerin bir göstergesi olarak görmektedir. Hatta birçoğu yenilik, adalet, eşitlik gibi temel değerlerin oluşturulmasının doğrudan örgütün başarısıyla ilgili olduğunu düşünmekte ve bu yüzden yöneticilerin bu değerleri beyan etmesi ve örgütün günlük faaliyetlerinde bu temel değerlere bağlı kalmasına yardımcı olmaları gerektiğini düşünmektedir (Ledford ve Wendenhof ve Strahley, 1995, s. 5).

Örgütler, temel anlayış sistemini oluşturan bu değerleri resmi bir şekilde yayınlamak için çalışanlarına iletirler. Bu, bazen temel değerler demeci, bazen kurum felsefesi, kurum andı, bazen de kurumun prensipleri, vizyonu veya misyonu olarak adlandırılır. Bugün bir çok örgüt işlerini düzenlemek ve yürütmek için temel değerler demeci yayınlamaktadır. Bunlar, iç politikaya yönelik işçi el kitapçıklarında ve faaliyet raporlarında yayımlandığı gibi, tedarikçi

ve müşterilerle olan ilişkilerde de kullanılmaktadır. Örgütler bu temel değerleri, uzun dönemde başarıyı arttırmak, istenilen tutum ve uygulamaları oluşturmak için bir araç olarak kullanırlar (Akıncı, 2001, s. 159-160).

Değerler ve varsayımlar örgüt üyesi bireylerin tutumlarının temel belirleyicisidir. Örgüt üyelerinin ortak bir tutuma yönelmesi için normatif inançlarla oluşturulmuş ve paylaşılan ortak bir değer sistemi gerekir. Değerler paylaşıldığında bunlar hem motivasyon için güçlü bir kaynak yaratır (iş stresinin azalması, uygun davranış, özgüven), hem de örgütün hedef, politika, strateji ve eylemleri için bir kılavuz görevini görür. Örgütün başarısı, bütün çalışanların etrafında toplanacağı anahtar değerleri yaratma yeteneğine bağlıdır (Erdem, 1996, s. 38).

Değerler, diğer unsurlara göre daha güvenilir ve kolay belirlenebilir niteliktedirler. Örgüt içinde insanlara yaptıkları bir işin ya da sahip oldukları bir tavrın nedeni sorulduğunda, genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere ulaşmaktadır. Örneğin, açık kapı politikası uygulanan bir şirkette, kişiler gerçekten istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa, bu ortamda iletişimin öneminden ve bir değer olarak varlığından söz edilebilir (Schein, 1988,s.21).

Amerika'da başarılı örgütlerin kültürlerini inceleyen Deal ve Kennedy, bu şirketlerin temel değerlere çok önem verdiklerini belirtmekte ve örgütlerin özelliklerini şöyle sıralamaktadır (Akıncı, 2001, s. 160);

- İşlerini nasıl yürütecekleri hakkında apaçık ve kesin bir felsefeleri vardır.
- Yönetim, temel değerleri organizasyona iletmeye ve değişen ekonomik ortama ve iş ortamına uyum sağlayabilmek için değerleri yoğurup şekillendirmeye büyük özen gösterir.
- En alt kademedeki görevliden yönetimin en üst seviyelerine kadar firma için çalışan herkes bu değerleri bilir ve paylaşır.

Belirli değerler sistemine bağlı olan bir toplumda bireylere yol gösteren, doğruyu-yanlışı, olumluyu-olumsuzu belirleyen kurallar, standart oluşturur ki bunlar da normlardır.

1.4.2.1. Normlar

Kültür, genellikle bir toplumda bulunan normların ve değerlerin toplamı olarak düşünülmüştür. Bu kapsamda normlar, belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçüler olarak ortaya konur. Kültürel normlar, kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler ve davranışları yönetir (Erdoğan, 1997, s. 148-149).

Sosyal norm, bir sosyal birimin üyelerinin o grup içerisindeki davranış, olay, inanç veya nesnelere ilişkin kabul etme ve reddetme alanlarını belirleyen bir değerlendirme sistemidir. Başka bir deyişle normlar, belli bir durumda nasıl davranılacağına ilişkin beklentilere işaret ederler. Dolayısıyla normlar, bir örgütte uyulması gereken yazılı ve yazısız çalışma kurallarını kapsar. Örgüt içindeki normlar formal veya informal bir şekilde gelişebilir (Bozkurt, 2000, s. 121-122).

Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgileri iletmektedirler (Sabuncuoğlu, 2001, s. 47).

Değerler, iyi-kötü ayrımıyla ilgili olup birey ya da grupların diğer alternatifler arasından bilinçli olarak seçtikleri arzu edilen davranış kalıplarına işaret eder. Değerler, ulaşılması kolaylıkla mümkün olanı değil, ulaşılma arzusu duyulan ideal hedefleri temsil ederler. Değerler ve normlar arasındaki en belirgin fark, değerlerin kişisel ve içselleştirilmiş inanç sistemleri olmasına karşın normların dışarıdan ve toplum tarafından dolaylı ve dolaysız olarak bireye sunulan beklenti standartları şeklinde gelişmesidir. Bir kültürel sistemde, birey sosyal gerçekliğin yaptırım ve baskısını normlar kanalıyla arzuladığı ve ideal kabul ettiği hedef ve davranış biçimlerine ilişkin eğilimleri de değerler aracılığıyla hisseder (Bozkurt, 2000, s. 122).

Örgüt üyelerinin sahip olduğu değer, inanç ve normlar, örgütte uzlaşma yaratan, davranışlarda benzerlik oluşturan, üyelerin davranışlarını kestirmeye yarayan faktörlerdir. Bunlar, grup içinde birlik duygusunun yaratılmasında, üyelerin örgüt amaçlarıyla bütünleşmelerinde, kendilerini takdir etme ve güven duygusu geliştirmelerini teşvik etmede, olumlu davranış ve tutumları ödüllendirmede yasal düzenlemelerden daha çok yararlı olabilir ve yöneticiler tarafından güçlü bir kontrol amacı olarak kullanılabilir. Örgüt üyeleri arasında egemen olan değer, inanç ve normların bilinmesi, yöneticilere üyelerin davranışlarını önceden hissederek gerekli önlemlerin alınmasını sağlar (Şişman, 2002, s. 95).

Normlar kısaca, “onaylanan davranışlar” olarak da tanımlanabilir. Bu durumda, normlara uyan kişilerin çeşitli biçimlerde ödüllendirilmesi, teşvik edilmesi, uymayanların ise cezalandırılması beklenir.

1.4.3. Örgütsel Semboller ve Uygulamalar

Semboller, bir kültür içinde insanlar tarafından özel anlamlar yüklenen kelimeler, resimler, şekiller, davranışlar ve nesnelere dir. Kültürel semboller değişebilir, bir kültürden diğer bir kültüre aktarılabilir. Bir sosyal sistem içinde egemen olan bir takım değerler, belirli sembollerle daha somut, gözle görülür hale gelmektedir. Semboller, kodlanmış özel anlamlar olarak bir kültürün en kapsamlı öğeleridir. Örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını tanımalarında ve öğrenmelerinde önemli bir yer tutarak sosyal öğrenme aracı olarak iş görmektedir (Şişman, 2002, s. 96).

Sabuncuoğlu'na göre; semboller, örgüt içinde ortak tavır geliştiren, düşünce, duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları ve bağlar olarak işlev görürler. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak, yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir (2001, s. 48).

Bir örgütün kültürüne ilişkin ilk izlenimler, örgütün görünen değerlerinden elde edilebilir yani insanlar tarafından oluşturulan binalar, işyerinin yerleşim düzeni, çalışanların giyimleri ve kullanılan araç ve gereçler yaratıları oluşturur (Uzunçarşılı ve Toprak ve Ersen, 2000, s. 29).

Schein'in kültür katmanları temel alınırsa yaratılar kültürün görünen ve sembolik yönünü yansıtır. Yaratılanlar altta yatan kültürel varsayımların davranış kalıpları, giyim kuralları ve hikayeler gibi duyulabilen, görülen ve hissedilen açıklamalardan oluşur (Schein, 1997, s. 17).

Bir çok şirketin giyim konusunda kuralları vardır ve bu kurallar altta yatan kültürün göstergeleridir. Örneğin; IBM ve bir yazılım firması olan Lotus birleştikleri zaman kültürlerin dışsal yansımalarından dolayı bir kültür çatışması bekleniyordu. Çünkü IBM' in giyim konusunda iş değerlerine uygun düzgün bir giyim koşulu vardı. Oysa ki Lotus çalışanları tişört gibi IBM' in giyim kurallarıyla çatışan şeyler giyebiliyorlardı (Young, 2000, s. 19).

Sembollerin var olan bir sistemin korunmasında ya da yapılacak değişikliklerin yönlendirilmesinde önemli işlevleri vardır. Örneğin, roller arasındaki ilişkilerin anlamlandırılması ve bu ilişkilerin korunmasında görev alırlar. Bir çok örgütün odalarının ölçüsü, malzemenin kalitesine kadar örgüt hiyerarşisinin her düzeyinde ilişkilerin nasıl olacağını gösteren formal kuralları vardır. Semboller, informal kurallarda (ögle yemeğindeki oturularda, kahve molalarında) oldukça belirgindirler. Dolayısıyla oturuş düzenlemeleri veya örgütsel öyküler, örgüt için neyin değerli olduğu konusunda sembolik mesajlar sunabilir (Şatır, 1998, s. 43).

Bir örgüt kültürünün mevcut durumunun, birtakım yönetsel, örgütsel uygulamaların örneğin, ödül-ceza, performans değerlendirme, denetleme, ödeme sistemleri ve eğitim programları vb. örgütsel uygulamalar da örgüt kültürünün oluşumunda önemli rol oynamaktadır.

Bir örgütte ödül-ceza sisteminin çözümlenmesiyle, hangi davranışların para, statü, güç vb. ile ödüllendirildiği, hangi davranışların da bunların elden gitmesine neden olduğu anlaşılabilir. Ayrıca örgütlerde gerçekleştirilen personel geliştirme ve eğitim programlarında örgütün temel değerleri yansıtılabilir, örgütsel kahramanlardan ve hikayelerden söz edilebilir. Bu programlar, birtakım törensel etkinliklerle sona erebilir (Şişman, 2002, s. 103).

1.4.3.1. Sözel ve Davranışsal Semboller

Davranışsal kültür sembolleri törenler, seremoniler ve toplantılardan oluşur. Sözel sembolere ise organizasyon içinde konuşulan dil, sloganlar, hikayeler ve kahramanlar girer (Uzunçarşılı, Toprak, Ersen, 2000, s. 30).

1.4.3.1.1. Törenler ve Ritüeller

Törenler, katılımcılara genellikle bir izleyici kitlesine kültürel değerleri iletmek amacıyla detaylı bir şekilde hazırlanan canlı, planlanmış aktivitelerdir (Akıncı, 2001, s. 166). Ritüeller ise törenlere göre daha çok tiyatrolaştırılmış kültürel anlatımlardır ve genellikle seyirlerin faydalanmasına yöneliktirler. Ritüellerin amacı katılımcılar üstünde örgüt kültürünü hakim kılmaktır (Robbins, 1993, s. 617).

Törenler, örgüt kültürünün bir kutlama aracıdır ve örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi amaçlar. Örneğin, ödül törenleri, atanma veya emeklilik törenleri örgüt kültürünün açığa çıktığı törenlerdir (Eren, 2001, s.1 81).

Ulusal ve dini bayramlarımız, okullarımızda her sabah içilen ant, ulusal kahramanlarımızın, manevi kişiliği yüksek kişilerimizin adına düzenlenen anma toplantıları, bireyleri ulusal ve manevi değerlere bağlayan önemli etkenler arasında yer alır. Aynı şekilde, çeşitli nedenlerle örgütlerde düzenlenen tören ve toplantılarda örgütsel bütünleşmeyi, birlik ve beraberliği sağlamada çok önemli rol oynarlar. Bu tür tören ve toplantılar arasında kuruluş yıldönümleri, açılış törenleri, kokteyller, özel günler, bayramlar sayılabilir.

1.4.3.1.2. Dil

Dil, her şeyden önce bir iletişim ve anlaşma aracı ve kültürün temel bir ögesidir. Dil, kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eder. Dil her şeyden önce manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemi olarak örgüt üyelerinin davranışlarını etkiler. Dilin yazıya dönüşmesiyle veya dilden dile, nesilden nesile aktarılan anlatımlarla insan geçmişi hatırlar (Erdoğan, 1997, s. 145).

Örgütler belli bir gelişim evresinden sonra kendilerine ait bir dil oluştururlar ve bu da onları diğer örgütlerden farklı kılar. Oluşturulan ortak örgüt dili, örgüt üyelerini bir arada tutar ve karşılıklı ilişkilerini kolaylaştırır. Örgüt üyeleri sosyalleşme süreciyle örgüte ait dili öğrenirler. Örgütün kendisine ait bir dili olduğu gibi örgüt içinde bulunan alt bölümlerinde kendi mesleklerine ve uzmanlaşma alanlarına göre bir dili olabilir.

Dil insanları etkilemede kullanılabilecek temel sosyal araçlardan biridir (Şişman, 2002, s. 97). Özellikle yöneticilerin dili kullanma düzeyleri, konuşma, yazma, jest, mimik gibi sözsüz iletişim becerilerinin, yönetim performanslarını önemli ölçüde etkilediğini de belirtmemiz gerekir (Meek, 1988, s. 463). Sınırlı sözcük hazinesiyle iki lafı bir araya getirip, duygu ve düşüncelerini paylaşamayan, konuşurken elini, kolunu gereksiz şekilde hareket ettiren, karşısındaki kişinin gözlerine bakarak konuşamayan, sıkılan bir yöneticinin çalışanlar üzerindeki etkisi pek olumlu olmayacaktır.

Sonuç olarak, bir örgütte kullanılan dile bakarak, o örgütün kültürünü, insana ve dünyaya bakışını anlayabiliriz.

1.4.3.1.3. Metaforlar

Metaforlar, bir şeyin (bir çeşit düşünce, konu veya eylemi) diğer bir şeye benzerliğini ifade eden sembolleri, bilinen veya daha az bilinen şeyler arasından çekip, anlam verilmesini sağlarlar. Metaforlar, soyut düşünceleri somutlaştırma fonksiyonlarına sahip belirsizliği açıklığa kavuşturarak, düşünceye ve subjektif açıklamaya yardımcı olurlar. Metaforlar veya diğer sembolik formlar, insanların tam adlandıramadıkları olayları, davranış biçimlerini tahmin etmelerini sağlarlar (Sargut, 1994' den aktaran Şatır).

Metaforlar, üç nedene bağlı olarak örgütsel kültür analizinde kullanılırlar (Şatır, 1998, s. 46). Birincisi; bir olayın derinlemesine ve örgüt elemanlarının deneyimlerine bağlı olarak ortaya çıkarılmasını sağlarlar. İkincisi; insanların tam adlandıramadıkları olayların tahmin edilmelerine, soyut düşünceyi somutlaştırmalarına yardım ederler. Üçüncü neden ise; algılanan deneyime yakın olmalarından dolayı, duygusal, duyuşsal ve algısal olarak daha fazla bilgi vericidirler.

Metaforlar kavramları benzetme yoluyla algılamamızı kolaylaştırırlar. Örneğin, “pazarda saldırgan olmak”, “savunmaya çekilmek” gibi bazı terimler iş dünyasında farklı anlamda kullanılırlar. Benzer olarak “evlenme” ve “boşanma” kelimeleri de şirket birleşme ve ayrılmalarını ifade etmek için kullanılır.

1.4.3.1.4. Hikaye, Mit ve Efsaneler

Örgütler kültürlerini, yönetim felsefelerini ve politikalarındaki mantığı çalışanlara iletmeye, daha sembolik bir yaklaşım içinde olan, örgüte ilişkin hikaye ve mitleri kullanırlar. Hikaye ve mitler, örgütün kahramanları, kurucuları, en başarılıları ve ünlülerine ilişkindir. Bu hikaye ve efsaneler, doğru olsun veya olmasın, çalışanların kıssadan hisse çıkarmalarını, motive olmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Özellikle de temel değerlerin örgüte yeni katılanlara iletilmesinde kullanılan hikaye ve efsaneler yeni elemanların sosyalizasyonlarının sağlanmasında etkilidirler (Akıncı, 2001, s. 164).

Örgütsel hikayeler, örgütün geçmişiyle ilgili yaşanmış olayları anlatır. Etkili örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar, örgütün temel değerlerini yansıtan hikayeler ve anılar anlatırlar. Bu hikayeler örgütsel açıdan sosyalleşme, kontrol, bütünleşme aracı olarak kullanılabilirler (Şişman, 2002, s. 98).

Örgütsel hikayeler aynı zamanda örgüt içinde onaylanan, meşru görülen sosyal sınıf, statü, rol ve güç yapılarını açıklar. Örgüt üyelerine rolleri tanıtmaya/tanıma, kimin, nerede, nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda yol gösterici olabilir.

Mitler, örgütte olmuş olayları ya da örgütün nasıl oluştuğunu anlatmak amacıyla kullanılan imgesel olaylardır.

Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini ve tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir işletmenin değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, belirli bir anlam taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir veya işletmenin önemli bir değeri, bir veya birden fazla kişinin örnek eylemi ile vurgulandığında bu eylem mite dönüşür. Örneğin, Mc Donald’s yöneticisinin bir Mc Donald’ sını önünde arabasından inip yağlı kağıt parçalarını toplaması, sadece kendi işletmesinde değil, işletme literatüründe de mitleşmiştir (Erdem, 1996, s. 41).

1.4.3.1.5. Liderler ve Kahramanlar

Temel değer ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, lider ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modelleri veya temsilcileridir. Bir kuruluşun sürekliliğinde, başarısında ve performansında en etkili faktör, sağlam, kalıcı ve temel değerlerden taviz vermeyen bir kültürün oluşturulup korunmasıdır. Temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen kültürün gücünü temsil etmektedir (Akat ve Budak, s. 326).

Liderler örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, dışarıya karşı örgütü ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir (Kozlu, 1986,s.67).

Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar, aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler (Sabuncuoğlu, 2001, s. 48).

Örgüt kültürünün temeli olan değerleri kişiselleştiren ve bireylerin takip etmesi için açık rol modelleri olan kahramanlar ise, yönetimin herhangi bir kademesinden çıkabilirler. Kahramanlar önemlidir; çünkü değer verilen sosyal idealleri, davranış biçimlerini ve kişisel nitelikleri simgeleştirirler (Pfeffer, 1981, s. 76).

Örgüt kültürünün çalışanlara iletilmesinde etkili rol modelleri olan bu kişilerin, bir lider veya yönetici olmamakla beraber, temel değerleri uygulamadaki başarıları onları özenilecek veya taklit edilecek bir kahraman olmalarını sağlamaktadır. Halen hayatta ve örgütte çalışan bir kişi olabileceği gibi, vaktiyle yaşamış biri de olabilen kahramanlar, örgütün kültürel değerlerini güçlendirir, başarı standartlarını belirler ve çalışanlara da bu standartları benimsetir. Örneğin, Ford firmasından Henry Ford sanayi planı, verimli çalışması, yaratıcılığı ve yeniliği temsil ederken; Koç Holding' ten Vehbi Koç da, Türkiye' de bir çok alanda ilklere imzasını atan bir kahramanı temsil etmektedir (Akıncı, 2001, s. 164).

1.4.3.2. Fiziksel (Görsel) Semboller

Fiziksel semboller, gözle görülen nesnelere ifade etmektedir. Bu nesnelere, üyeler için özel anlamlar taşımaktadır. Bu semboller arasında örgütün mimari özellikleri, çalışma yerlerinin düzenlenmesinde kullanılan eşyalar, araçlar, gereçler, arabalar, teknoloji, kıyafetler, etiketler, logolar, amblemler, rozetler, posterler, afişler sayılabilir. Örgütlerde özellikle yönetici odalarının bulunduğu yerler, bunların tefrişinde ve düzenlenişinde kullanılan nesnelere, yöneticilerin arabaları, bunların renkleri, statü sembolleri arasında yer almaktadır (Şişman, 2002, s. 97).

Çağdaş işletmeler fiziki görünümüne önem vermektedirler. Bir şirket binasının mimarisi sanıldığından daha fazla öneme sahiptir. Mimari tarzı ve iç dizaynı gerek çalışanların gerekse müşterilerin davranışlarını etkilemektedir.

Örgüt üyeleri de fiziksel sembollere (sözsüz göstergeleri) kullanarak, onlar için özel anlamlar taşıyan, örgütle bütünleşmelerini sağlayacak kültürel öğeleri değerlendirerek, örgüte ait kültürel normları öğrenirler. Giyim, sloganlar, örgüte ait amblemler, çalışma yerlerinin düzenleniş biçimleri, örgüte ait kültürü elemanlara aktarmak için açık ve iyi bir yöntemdir. Bu sözsüz iletişim türü içinde yer alan kodlar, her örgütün kendi kültürüne göre biçimlenir, ilişkileri tanımlar ve güvenilir iletiler aktarırlar (Şatır, 1998, s. 51).

1.5. Örgüt Kültürü İle İlişkili Kavramlar

Mondy' ye göre (1987) örgüt kültürünün örgüt içerisindeki çeşitli kavramlarla ilişkisi bulunmaktadır. Bu kavramlar; iletişim, motivasyon, liderlik, yönetim süreci ve iş tatminidir. Aşağıda bu kavramlar açıklanmaktadır.

1.5.1. İletişim

İletişim, kültürel öğelerin çalışanlara iletilmesinde ve kültürün benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, iletişim ve kültür örgütsel performansın asıl göstergeleri olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel iletişimin işlevlerinden biri, çalışanlara örgüt kültürü hakkında bilgi sağlaması ve diğeri ise, herkesin bu kültürle bütünleşmesine yardımcı olmasıdır (Akıncı, 2001, s. 168).

Örgüt kültürü konusunda araştırmalar yapan Deal ve Kennedy'e göre, (1982) iletişimin işlevi örgüt kültürünü güçlendirmektir. Güçlü örgüt kültürlerinin insanlar için bir anlam yarattığına inanan bu yazarlara göre, değerler iletişimle korunur ve kahramanlar iletişimle yaratılır.Çalışanlara dolaylı yollardan verilen mesajlar, hikayelerin anlatılması veya liderlerin oluşturduğu rol modelleri gibi, mesajların açık bir şekilde verildiği doğrudan iletişim örgüt üyeleri arasında inandırıcı ve akılda kalıcı bir etki yapar.

İletişim, örgüte yeni katılanların örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde ve sosyalizasyonlarında önemli bir kanaldır. Yeni üyelere formel (iş tanımları, işe yöneltme toplantıları gibi) ve informel (hikaye, dedikodu gibi) iletişimi sağlayan örgüt kültürü, üyelerin kültürel tarihi, değerleri, normları ve beklentileri öğrenmesine yardım eder (Çelik,1997, s.22).

Çelik' e göre; bir örgütün sahip olduğu kültür ancak iletişim sağlanmasıyla anlam kazanabilir. Bundan dolayı örgüt kültürü ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgüt kültürünün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası olarak yorumlanabilir.

1.5.2. Motivasyon

Motivasyon, örgütün ve bireylerin gereksinimlerini sağlayacak bir iş ortamı yaratarak etkilenmesi ve istekleşebilmesi sürecidir (Akgün ve Kavuncubaşı, 1995, s. 318). Motivasyon terimi gerçekte, bir bireyi birtakım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir. Böylece bireyin davranışında gözlenebilir bir değişikliğin meydana gelmiş olmasını ve onun güdülenmesini ifade eder. Davranışın altında yatan faktörlere etki ederek, bireyleri harekete geçirmek ve onların belli bir yönde enerjilerini yoğunlaştırmalarını, motivasyon olgusunu sağlar (Eroğlu, 1996, s. 245).

İnsan güdülerinin ortaya çıkmasında ve bu güdülerin insanla örüntüleşmesinde, içinde büyüdüğu toplumun kültürünün büyük önemi vardır (Başaran, 1991, s. 146).

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

Motivasyon açısından önemli olan, kişilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmalarıdır (Koçel, 1993, s. 436). İnsanlar ancak gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. İşte ekonomik tatmin her ne kadar gerekli bir koşul olsa da yeterli bir koşul değildir (Unutkan, 1995, s. 75).

Ekonomik tatminin yanı sıra çalışanları motive eden diğer araçlar şunlardır: güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, yapılmaya değer bir iş vermek, statü, kişisel yetki ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanakları sağlama, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi. Bu araçların dengeli ve olumlu bir biçimde kullanılması motivasyonun artışı sağlayacaktır.

Tezin konusu olan örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi yakından etkileyen bu kavramların ayrıntılı açıklamaları tezin ikinci bölümünde ele alınacaktır.

Örgüt içinde yer alan bireyin ne şekilde motive edileceği konusunda farklı yaklaşımlar söz konusudur. Ancak motivasyon teorileri genel olarak ele alındığında örgüt kültürü ile sağlanacağı ileri sürülen sosyal tatminin tüm teorisyenler tarafından incelendiği görülür. Bu bakımdan örgüt kültürünün ortak değer, norm ve davranışlar aracılığıyla sosyal tatmin yarattığı ve bireyin motivasyonunda büyük önem taşıdığı unutulmamalıdır (Unutkan,1995, s.76).

Sonuç olarak yaptığı işi severek ve isteyerek yapan kişiler, bu işlerin başarılı bir biçimde sonuçlanmasını sağlayacaklardır ve iş ortamındaki memnuniyet örgüt kültürüne de yansıtacaktır.

1.5.3. Liderlik

Belirli bir amaç ve gayeye varmak için insanları etki altında bırakmak sürecidir. Liderlik belirli durumda bir kişidir. Sürekli kendisini izleyenlerin davranışlarını etkilemesini amaçlar. Liderler diğer kişileri; inandırma(ikna), güç kullanarak, yasal yollara dayanarak istediği biçimde davranışa yöneltir (Yalçın, 1999, s. 200). Bir diğer tanıma göre liderlik-önderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2001, s. 387).

Liderler, örgüt kültürünü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte liderlerin olayları eleştirirken gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları örgüt kültürünün oluşumunda önem taşır. Kriz durumlarında coşkusal bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görülür. Lider böyle olağanüstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla örgüt kültürünün güçlenmesini sağlayabilir (Maxvell ve Thomas, 1991).

Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde liderler, örgüt üyeleri için rol modelliği oluşturma, performans ölçütlerini gösterme, örgütü iç ve dış çevreye karşı temsil etme ve örgüt üyelerini güdüleme gibi önemli işlevleri yerine getirmektedir.

Lider ve çalışanla arasındaki olumlu iletişim sayesinde çalışanlar kurallara uyacaklar, disiplinli çalışmaya özen göstereceklerdir. Liderin veya amirin yaklaşımı çalışanı direkt etkileyecektir. Ona göre bir çalışma sergilenecektir. Liderlerde beşeri ilişkilerin yüksek olması çalışanlarda örgüte bağlılığı ve motivasyonu artırıcı bir sebeptir.

1.5.4. Yönetim Süreci

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Yönetim sürecinin ortaya çıkması için yönetici mevkiinde bulunan ve üretim etmenleri konusunda karar veren kişinin emrinde mutlaka bir insanın bulunması gerekmektedir. Yani yönetim sürecinde bir yönetenin ve yönetilenin bulunması esastır (Eren, 2001, s. 3).

Yönetim süreci de tıpkı liderlik gibi çalışanların istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak düzenlenmelidir. Açıklığa ve rahat bir iletişime dayanan yönetim süreçlerine sahip olan örgütler, kültürlerinin gelişimine katkıda bulunacaklardır (Okay, 2000, s. 236).

Yeniliğe, ekip çalışmasına ve yaratıcı fikirlere önem veren bir yönetim süreci, örgütün kültürünün istenilen hale gelmesini sağlayacaktır.

1.5.5. İş Tatmini

Bugünkü yönetim anlayışı içerisinde insan artık bir örgütün sahip olabileceği en değerli kaynak olarak görülmektedir. Bu kaynağın geliştirilmesinin ve sağlıklı olabilmesinin örgütlerin sürekliliği için önemi büyüktür. Çalışanlarına doyum verebilen bir iş ve iş ortamı sağlayabilen örgütler iyi elemanlarını bu sayede elde tutmakta ve rakipleriyle rekabet elde edebilmektedirler (Telman ve Ünsal, 2004, s.13).

Örgütlerin gelişmesinde ve yaşamını devam ettirmesinde önemli bir yere sahip olan örgüt kültürü, çalışanların bağlı oldukları örgütü nasıl algıladıkları ile ilgilidir, örgütün özelliklerinden hoşlanıp hoşlanmadıkları ile ilgili değildir. Bu nedenle örgüt kültürü, “tanımlayıcı” niteliktedir (Erkmen ve Turhan, 1994, s.124).

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

Değerlerin, iş yerindeki bireylerin davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir ve paylaşılan değerler, bireylerarası ilişkilere de yansımaktadır. Özellikle benzer değerlere sahip bireylerin ortak bir iletişim sistemine de sahip oldukları görülmektedir. Bilinen, ortak bir iletişim sistemi de, belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi iş ilişkilerindeki olumsuz özellikleri en aza indirmektedir. Böylece bireyler daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşadıklarından koordinasyon, iş tatmini ve işe bağlılık artmaktadır (Türk, 2003, s.106)

1.6. Örgüt Kültürünün Analizi

Kültür, birbiriyle ilişkili çeşitli öğelerin oluşturduğu karmaşık bir bütündür. Bu öğeler genelde iç içe geçmiş bir yumak şeklindedir. Bu yüzden kültürü oluşturan boyut ve öğeleri birbirinden bütünüyle soyutlayarak ele almak ve çözümlmek mümkün görülmemektedir. Ancak, kültür, anlaşılacak ve açıklanacak amacıyla birtakım öğelere ayrılarak çözümlenebilmektedir

Örgüt kültürlerinin çözümlenmesinde temel alınacak kültürel öğeler, boyutlar ya da değişkenler konusunda araştırmacılar arasında tam bir görüş birliği yoktur. Schein, kültürün özünü temel sayılıtların oluşturduğunu, kültürün ancak söz konusu sayılıtların açıklanmasıyla anlaşılabilceğini, Deal&Kennedy, Peters&Waterman gibi bir grup araştırmacı ise değerlerin açıklanmasıyla örgüt kültürünün de açıklanmış olduğunu belirtmektedirler. Hofstede, örgüt kültürlerinin temelini, örgüt üyelerinin örgütsel yaşamla ilgili temel algılarının oluşturduğunu ileri sürmüştür; Schein'in sayılıtlar içinde gördüğü bazı noktaları, değerler kapsamında ele almış ve açıklamıştır (Şişman, 2002, s.128).

Bir grup araştırmacılar da örgüt kültürünün daha çok örgütsel semboller (dil, törenler, hikayeler,kahramanlar) üzerinde çalışılarak açıklanabileceğini belirtmişler ve araştırmalarında bu öğeler üzerinde durmuşlardır. Bazıları da örgüt kültürlerinin, birtakım yönetsel uygulamaların; örgütsel yapı-kontrol sistemleri, ödül-ceza sistemleri, performans değerlendirme sistemi gibi öğelerle açıklanabileceğini ileri sürmüşlerdir (Şişman, 2002, s.128).

Örgüt kültürleri üzerinde yapılan araştırmalar, kültürün bütününden çok bazı öğeleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bir araştırmada kültürü, bütün yönleriyle açıklayabilmek oldukça güç olabilir. Daha önce açıklanan örgüt kültürü öğelerinden biri ya da birkaçı üzerinde çalışma yapılabilir. Araştırmadaki örgütsel kültür analizinde kullanılan değişkenler olan örgütsel yapı, güç mesafesi, aidiyet, ödüllendirme, iletişim değişkenleri aşağıda açıklanmıştır.

1.6.1.Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı ve bu yapının özellikleri örgüt kültürünü etkileyen diğer faktörlerdir.Örgüt yapısı içerisinde yetkinin dağılımı örgüt kültürü ile yakından ilgilidir (Okay, 2000, s. 237).

Örgütsel yapı, firmanın insan kaynaklarının ilgilendiği ve düzenlendiği amaca yönelik bir yoldur. Bir kuruluşun yapısı, çevresinin nasıl hızla değiştiğine bağlı olarak sert ya da esnek olabilir. Yapının diğer önemli bir yönü de büyük, asıl kararların nerede alındığının saptanmasıdır. Bazı şirketlerde bütün önemli kararlar üst yönetimce alınır. Diğer firmalarda ise daha düşük düzeydeki yöneticiler önemli kararları almaya yetkilidirler. Örgütsel yapının diğer önemli bir niteliği de yönetime ait düzeylerin, yapıların uzun ya da düz (çok az yönetim düzeyi) olup olmadığı sayıdır. Yöneticinin işi esnek ve düz bir kuruluştaki çok daha farklıdır (Mondy, 1987, s. 302).

Örgütsel özellikler de örgüt kültürünü etkilemektedir. Örgütler hacim ve karmaşıklık bakımından değişiklik göstermektedirler. Örgüt içerisindeki kişisel özgürlüğü ve otonomiye etkileyen karar alma yetkilerinin merkezileşmemesi de kuruluşları farklı kılmaktadır. Bunların da dereceleri örgüt kültürünü şekillendirmektedir (Okay, 2000, s. 237).

Örgütlerdeki yöneticiler başarıya ulaşmak için farklı yönetim tarzları uygularlar, bu yönetim tarzları da örgüt kültürünü belirleyen faktörlerden birisidir.

Yöneticiler fikir yaratma, planlama, organize etme, haberleşme ve kontrol etme fonksiyonlarını yerine getirirler. Bütün bu fonksiyonlar arasında önderlik etme ve yol gösterme de vardır. Bu yüzden, bir yöneticinin etkin bir biçimde yön verme yeteneği, onun yönetme hususundaki yeteneğini etkileyebilir; buna karşın bir lider sadece başkalarının davranışlarını etkileyebilme gereksinimindedir. Yöneticilerin uyguladıkları yönetim tarzı, tıpkı liderlikteki gibi örgüt kültürünü ileri veya geri götürme durumunda olabilmektedir (Okay, 2000, s. 238).

Yönetimin faaliyetleri, örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü, çalışanlar yönetimin yaptığı ve söylediği şeyleri de gözlemler. Üst yönetimin yaptıkları ve söyledikleri, zaman içinde neyin nasıl yapılacağına ilişkin kuralları oluşturur ve bu kurallar örgütteki sorumlularca aşağı kademelere geçirilir. Çalışanların risk alması arzuluyor mu, üstlerin astlarına ne kadar bireysel insiyatif ve özgürlük tanıdığı, hangi kıyafetin uygun olduğu, hangi faaliyetlerin ücret artışı, terfi veya diğer mükafatlarla ödüllendirileceği gibi benzeri durumlar örgüt yapısı hakkında bize bilgi verir (Akıncı, 2001, s.112).

Özetle belirtmek istersek, örgüt yapısının coğrafik dağılımın yüksek olduğu , görev belirsizliklerinin fazla olduğu şirketlerde ve çalışanların adanmışlığının sağlanması konusunda eksik kaldığı noktalarda örgüt kültürü bu boşlukları doldurucu etki yapar.

1.6.2. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, toplumlarda bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığıyla ilgilidir. Güç mesafesi az olan ülkelerde, çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedir. Güç mesafesi fazla olan ülkelerde ise, otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir (Hellriegel, 1995, s. 470).

Güç mesafesi, bir toplumun bireylerinin gücünü kurumlar ve örgütler arasında eşit olmayan dağılımını kabul etme derecesi ile ilgilidir. Büyük güç mesafelerinin olduğu ülkelerde üstler ayrı dünyaların insanları olarak algılanır. İlişkiler, birinin diğeri üzerinde güç sahibi olması ve birine bağıllık üzerine kurulmuştur. Düşük güç mesafesinin olduğu ülkelerde ise bireyler arası güç eşitliği ilkesi çalışır ve güç eşitsizliklerine karşı adalet isterler. Eşitsizlikler minimize edilmeye çalışılır. Güç sahibi olanlar bunu daha az belli etmeye çalışırlar. İnsanlar birbirlerine daha fazla güvenirlir. Astlarla üstler birbirlerini meslektaş olarak algırlar (Hodgest, Luthans, 1996, s. 102).

1.6.3. Aidiyet

Aidiyet, bireyin örgütün hedef ve değerlerine inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzu şeklinde özetlenebilir. Örgüte bağlı çalışan, zor zamanlarda da örgütün yanında olan, işe düzenli devam eden, tam gün çalışan, örgütün varlıklarını koruyup hedeflerini paylaşan çalışan olarak tanımlanır. Örgütsel açıdan bakıldığında örgüte bağlı işgücüne sahip olmak, oldukça avantajlı görülür (Meyer ve Allen, 1997, s. 8).

Beklentileri örgüt içinde yaşanan deneyimleriyle tutarlı olan ve ihtiyaçları karşılanan çalışanlar, ihtiyaçları karşılanmayan çalışanlara göre daha fazla duygusal bağlılık geliştirir. Bu tür bağlılığı güçlü olan bir çalışan, örgütün hedefleri ve değerleriyle özdeşleşir; bu değerleri benimser (Telman ve Ünsal, 2004, s.241).

1.6.4. Ödüllendirme

Maddi ve manevi ödüllerde iş doyumunu ve örgüte bağlılığı arttıran unsurlardan biridir.Çalışanları işe özendirmek ve örgüte daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenler ödüllendirilir. Ödül çalışana gösterilen ilgiyi, onun gelişmesinin istendiğini de ifade eder. Çalışan neyi doğru yaptığını öğrendiği gibi övgü alma beklentisi içinde çalışma temposunu arttırabilir (Varol, 1993, s. 99).

Ödüllendirme sistemi, sadece maddi ödüllerden değil, aynı zamanda hatırlanmayı ve takdir edilmeyi de içeren ödüllerden oluşmaktadır. Çalışanların patronu ya da amiri tarafından başarılarından dolayı fark edilmesi, istenilen davranış şekillerinin oluşturulmasında, yıllık bir ikramiyeden daha etkilidir. Ayrıca çalışanları bir davranışlarından dolayı ödüllendirirken, onlardan bir başka şeyi daha talep etmek daha kolaydır. Çünkü insanlar genel olarak cezalandırıldıkları şeyleri yapmama eğilimindeyken, ödüllendirildikleri şeyleri de yapma eğilimindedirler. Bu yüzden de çalışanlar, yönetimin neyi ödüllendirdiğini gözlemleyerek neye önem verdiğini, dolayısıyla örgüt kültürünün neyi desteklediğini anlayabilirler (Akıncı, 2001, s. 135-136)

1.6.5. İletişim

Örgüt içinde kurulan iletişim sistemi, hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda, çalışanlara bilgi vermek amacını güderken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarını örgüt amaçlarına uyarlamak ya da değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yöneltmek, çizilen amaçların gerçekleştirileceğine inanmak ve nihayet onları, belirlenen hedeflere sürekli olarak motive etmek gibi yararları bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2001, s. 169).

İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve çalışanlara bu kanallardan düzenli bilgi verilmesi, çalışanların en çok üzerinde durdukları isteklerden biridir. Örgütte iyi bir sosyal yapı oluşturulmak isteniyorsa, yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey ve bu arada yatay iletişim kanallarının örgüt amaçlarına uygun düşecek biçimde sürekli ve düzenli çalışmasına çaba harcanmalıdır. Bireyler çalıştığı örgütün açık bir yönetim anlayışını benimsemesini ister. Örgütte olup biten, özellikle kendisini ilgilendiren konularda yazılı ve sözlü iletişim araçlarıyla bilgilendirilmeyi bekler. Bunun yanı sıra üstleriyle iyi bir diyalog kurarak çeşitli konularda görüş ve düşüncelerini iletme arzusu duyar (Sabuncuoğlu, 2001, s. 170). Çalışanın bu tür istekleri iyi karşılanabilirse, sadece çalışanlar arası arkadaşlık ve sevgi gibi duygusal yakınlıklara yol açmayacak, aynı zamanda örgütte işbirliği, dayanışma ve örgüt kültürünün yaratılmasına neden olacaktır.

II. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramının Anlamı ve Önemi

İş tatmini konusunun son yıllarda çok önem kazanmasının sebebi, örgütlerde insan unsurundan kaynaklanan sorunların giderek artması ve bu sorunların ortadan kaldırma amacının araştırılmasıdır. Çağdaş yönetim anlayışı, çalışanların bütün çabasını ortaya koyacak biçimde motive edilmesi ve çalışanın yaptığı işten en yüksek maddi-manevi tatmini sağlayabilmesi, onun başarısının örgüte olan katkısının değerlendirilmesini yansıtmaktadır.

Bilindiği üzere, bir insanın işinden duyduğu tatminin çalışma yaşamı üzerinde büyük bir etkisi mevcuttur. Bu etki yaşamlarının üçte birini çalışarak geçiren insanların, sık sık yaptıkları işin kendilerine bir şey ifade etmediği yolundaki şikayetleri kendini açıkça hissettirmektedir. Söz konusu olumsuz etki yalnızca iş tatminsizliğini yaşayan bireyin kendisiyle sınırlı kalmayıp, doğrudan ya da dolaylı biçimde içinde bulunduğu örgüte ve yaptığı işe de yansımaktadır.

Diğer taraftan, çalışanların işlerinden duydukları mutluluğun o kişilerin iş performansları ve verimlilikleri üzerinde olumlu etkiler yaptığı da pek çok araştırmacı tarafından açıkça ortaya konmuştur.

Çok açık bir kavram olmasına rağmen iş tatminiyle ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Bazıları birbirine çok benzerken, bazıları ise farklılık göstermektedir. Genel anlamda iş tatmini, iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü olarak ifade edilebilir.

İş tatmini; “çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutumudur” şeklinde de tanımlanmaktadır. Ancak kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre iş tatmini, “kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlamak, çalışanın işine karşı olumsuz tutumuna ise iş doyumsuzluğu demek daha doğru olacaktır (Erdoğan, 1997, s. 231).

Davis' e (1984, s. 96) göre; iş tatmini, kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ve memnuniyetsizlik olarak açıklamakta, işin nitelikleriyle çalışan isteklerinin birbirine uyum gösterdiği durumlarda iş tatmininin gerçekleşebileceğini öne sürmektedir.

İş tatmini genelde işe olan etkin bir reaksiyon olarak tanımlanmaktadır ya da işle ilgili genel duygular olarak tarif edilmektedir. Bu duygular, hem iç hem de dış çevreyle ilgilidir. İş tatmini, “değeri olan bir işin başarılmasını kolaylaştırarak veya mümkün kılarak çalışanın işini değerlendirmesinin sonucunda duyduğu gurur verici duygusal durumdur” (Lee ve Mitchell, 1994, s. 83).

Schultz iş tatminini şöyle tanımlamaktadır: “Çalışanların işleriyle ilgili tutumları, işlerine karşı psikolojik birikimleri, işletmede kendilerini nasıl hissettikleri ve bunun gibi bir çok davranış ve duyguyu içerir (1990, s. 334).

Örgütsel davranış literatüründe, iş tatmini ile ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır.

Locke (1983, s. 97) iş tatminini, “kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hisler” şeklinde tanımlamıştır.

Vroom; iş tatmini kavramını, çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak tanımlamıştır (Şimşek, 1994, s. 91).

Keith Davis iş tatminini, kişilerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak açıklamakta, işin nitelikleriyle, çalışanların isteklerinin birbirine uyum gösterdiği durumlarda iş tatmininin gerçekleşebileceğini öne sürmektedir (Davis, 1989, s. 96).

Başka bir tanıma göre iş tatmini; “kişinin işini ya da iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan keyif verici ya da pozitif duygusal durum” dur (Steers ve Black, 1994, s. 87).

Özetle, çalışanın işinden elde ettiği doyum, işten ne elde etmek istediği, ne kadar elde etmek istediği ve ne elde ettiğine olan inançların bileşimi sonucunda oluşan duygusal durumdur.

İş tatmini, bir çok araştırmacı ve yazar tarafından farklı şekillerde tanımlansa da genel olarak işten duyulan memnuniyetin bir göstergesi olarak ele alınmaktadır. İş tatmini, insanların işlerinin farklı yönleri hakkında ne hissettiğini ortaya koyar. İnsanlar, işin bir parçasını teşkil eden ücret, fiziki ortam gibi yönlerden tatmin olmayabilir. Yapılan son araştırmalar insanların manevi boyutlarda hissettikleriyle ilgilenmektedirler.

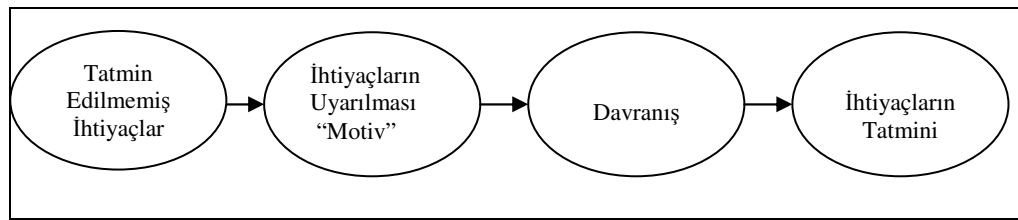
İş tatminin önemini artıran iki önemli neden vardır. Birincisi, çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettikleri yani tatmin edici ya da hayal kırıcı, sıkıcı ya da anlamlı bulmaları kendileri ve işleri için önem taşır. İkincisi yöneticiler için insanların işlerine karşı tutumlarının performans, verimlilik ve yenilik üzerindeki etkisi açısından önemli olmasıdır. Çünkü iş tatminsizliğinin direkt neden olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, ruhsal ve fiziksel sağlık bozulmasıdır.

Günümüz rekabet ortamında örgütler varlıklarını sürdürebilmek için tüm kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanmak durumundadırlar. Etkililik ve verimlilik ise, üretim sürecinde anahtar unsur olan insan kaynağını ön plana çıkartmaktadır. Çünkü insan, örgüt için hem bir kaynak hem de kaynakları bizzat kullanan bir unsurdur.

İnsan unsurunun fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücünü örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek düşüncesi, bizi “motivasyon” kavramına götürmektedir. Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları sürecidir. (Koçel, 1999, s. 465) Bir örgüt için motivasyon ise, hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı yaratarak, kişinin harekete geçmesi için isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Can, 1997, s. 173).

Örgütlerin amaçları olduğu kadar çalışanların da amaçları vardır. İnsan davranışlarının nedenlerini açıklamaya çalışan teoriler, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için, üyelerinin amaçlarını dikkate almak zorunda olduklarını ortaya koymuşlardır. Tezin uygulama konusu olan akademik örgütler, her şeyden önce insan merkezli örgütler oldukları için akademisyenlerinin amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusundaki ihtiyaçlarını belirlemek durumundadırlar.

Kişilerin amaçları tatmin edilmemiş ihtiyaçlarından doğar. İhtiyaçlar, fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulmasından kaynaklanan eksikliklerdir (Luthans, 1995, s. 141). Bu eksiklikler açığa çıkana kadar kişi motive olamaz. Harekete geçirilmiş, diğer bir ifade ile uyarılmış ihtiyaca psikolojide motiv (güdü) adı verilir (Can, 1997, s. 173). Kişi, bir ihtiyacı uyarıldığında onu gidermek üzere belirli bir davranışa yönelecektir. Davranış sonucu ihtiyacın tatmini ise o ihtiyaçla ilgili amaca ulaşıldığının göstergesidir. Şekil 3’de bu anlatılanlar gösterilmiştir.



Şekil 3. Motivasyon Süreci (Can, 1999, s.173)

Anlaşılabacağı üzere motivasyon, çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. O halde örgütler, kendi amaçlarına ulaşmak istiyorlarsa, kendi çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamalı ve ona göre çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda motive etmelidirler.

2.2. İş Tatmini Kuramları

Gelişmiş ülkelerde, çalışanları doyum ve doyumsuzluğa iten örgütsel öğeleri bulmak, böylece yönetimin, örgütsel etkinliği arttırmak için, hangi değişkenler üzerinde duracağını ortaya çıkarmak amacıyla belirli aralıklarla örgüt çözümlenmeleri yapılmaktadır.

Ülkemizde de çalışanın doyum olgusunu ve doyumsuzluk sorunun inceleyen araştırmalar yapılmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde gelişmiş ülke çalışanın doyumsuzluk sorunlarıyla gelişmemiş ülke çalışanın doyumsuzluğa götüren nedenlerin birbirinden ayrı olduğu görülür. Örneğin ücret ögesi, gelişmiş ülke çalışanı için doyum kaynağı olmaktan çıkmış olmakla beraber ülkemiz çalışanları için hala önemini korumakta olup, doyumsuzluğa neden olan örgütsel değişkenler içinde en başlarda yer almaktadır (İncir, 1990, s. 3).

İş tatmini konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli kuram ve modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu modellerden bazıları, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan içsel faktörlere, diğer bazıları kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir. Bu çalışmada içsel faktörler üzerinde durulacaktır.

Yapısal örgüt ve yönetim kuramlarına göre, örgütün fiziksel çalışma konuları, çalışana sağlanan ödeme ve fiziksel çalışma olanakları, çalışanın işten tatminine yetecek içeriği oluşturmaktadır (Başaran, 1991, s. 200). Davranışsal örgüt ve yönetim kuramlarına göre, çalışanın işten tatmini için iyi düzenlenmiş yakın arkadaşlardan oluşan küme çalışması, üst yönetmenin önderliğine dayanan denetim ve ast ilişkilerinde dostça davranmak yeterlidir. Daha sonra, bunlara çalışanın beceri, yeterlilik ve sorumluluğunu geliştirecek olanakların sağlanması; ona işine ilişkin sorunlara karşı savaşım vereceği bir ortamın yaratılması da işten tatmin sağlayacak içerik olarak eklenmiştir.

İş tatminine değişik açılardan bakan kuramları “Kapsam Teorileri” ve “Süreç Teorileri” olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür.

2.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam Teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa yönelten faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bu teorilerin varsayımı şudur: Eğer yönetici, kişiyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilirse bu faktörlere hitabetmek yoluyla kişiyi daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Koçel, 1999,s. 468).

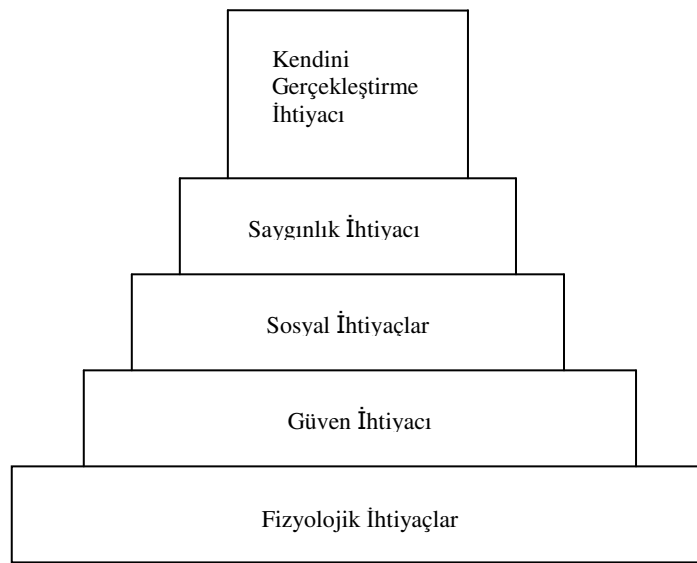
Tüm kapsam teorileri belli varsayımlara dayanmaktadır. Hicks ve Gulet bunları üç noktada toplamaktadır (Günbayı, 2000, s. 26):

- Hiçbir ihtiyaç tamamen karşılanmaz. Bu yüzden bir ihtiyacın varlığını doyurabilmesi için bir başka ihtiyacın kısmen karşılanması gerekir.
- Bireyin ihtiyaçları sürekli olarak değişmektedir. Bu nedenle, ihtiyaçlar sık sık bireylerin bilincinden gizlenmektedir.
- İhtiyaçlar grup olarak görünürler ve karşılıklı bağımlılık içindedirler. Örneğin, bir bireyin beslenme ihtiyacını karşılama biçimi, nasıl karşılayacağı, büyük ölçüde bireyin sosyo-ekonomik statüsü tarafından belirlenmektedir.

Kapsam teorileri adı altında gruplanan dört adet kapsam teorisi bulunmaktadır. Bunlar; İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Çift Faktör Teorisi, Başarı İhtiyacı Teorisi ve Erg Teorisi' dir.

2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorileri içinde en çok bilineni Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisidir. Maslow'un , klinik çalışmalarının sonucu olarak aşağıdaki şemada görüldüğü gibi insanın beş temel ihtiyacı saptanmıştır:



Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Günbayı, 2000, s.26)

Maslow, yukarıdaki şemada görüldüğü gibi ihtiyaçların belirli bir sıra izlediğini, bu sıraya uygun biçimde aşağıdan yukarıya doğru bir ihtiyaç giderilmedikçe, bir üst gereksinmeye geçilmediğini ileri sürmüştür. Basamaksal yapı içinde yer alan ihtiyaçlar zinciri şöyle sıralanabilir(Sabuncuoğlu, 2001, s. 139):

Fizyolojik ihtiyaçlar: Yemek yemek, barınmak, dinlenmek, korunmak gibi ilkel ve temel ihtiyaçlardır. Acıkan bir insan için önde gelen ihtiyaç yiyecek, susayan biri için su bulmaktır. Bunlar giderilmedikçe, insan başka şeyler düşünemez.

Güven ihtiyacı: Birey fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, gerek bugünkü çalışma ortamında fiziksel güvenliğin sağlanması, gerekse geleceğinin güvence altına alınmasını ister. Örneğin, sağlık kontrollerinden geçmesi ve geleceğini güvence altına alan sosyal sigorta ve emeklilik haklarından yararlanılması gibi.

Sosyal ihtiyaçlar: Bu basamakta başkaları tarafından sevilme, sevme, bir gruba girme, arkadaş edinme, ilişkileri geliştirme gibi duygusal ve toplumsal gereksinimler ön plana geçer. Birey, günün büyük bir kısmını işyerinde geçirir ve bu süre içinde çalışırken ya da boş zamanlarında belirli kişilerle konuşur, ilişkiler ve arkadaşlıklar kurar. Bu tür ilişkiler onu sosyal yönden belirli bir doyuma sürükler ve çalışma güdüsünü arttırır.

Saygınlık ihtiyacı: Kendine saygı, kendine güven, başkalarına saygı göstermeyi içerir. İçsel ihtiyaçlar, saygınlık, güçlü olma arzusu, başarılı ve yeterli olma, ustalık, kendinden emin olma ve özgürlüğe duyulan isteklere olan ihtiyaçlar olarak sıralanabilir. Dışsal olarak ise, şan, şeref, statü, tanınma, dikkat ve önem çekme, başkaları tarafından bilinme ve takdir edilme istekleri sıralanabilir. Bu ihtiyaçların giderilmesi bireyin moral düzeyini yükseltir.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin en üst basamağında yer alır. Bu ihtiyaç, bireyin kendi potansiyelini, yaratıcılığını, kabiliyetlerini gerçekleştirebilmeyi amaçlaması ile ilgilidir. Bireyin ne olabileceğine, onu olması anlamına gelir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacının tam anlamı ile doyumu imkansızdır. Çünkü kapasiteyi geliştirmeye çalıştıkça, potansiyel ve kendini gerçekleştirme daha güçlü bir hal alır. Bu ihtiyaçlar örgütte çalışanlar için işte amaçlara ulaşma, ilerleme olanakları, yaratıcılık ve yüksek çaba gerektiren projeler olarak düşünülebilir.

Maslow' un yaklaşımının iki ana varsayımı vardır (Koçel, 1999, s. 385). Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli faktördür.

Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralanma gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçlara kişiyi sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç

davranış güdüsü olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar (Onaran, 1981, s. 17).

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçekliğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Ancak eleştirilere rağmen, ihtiyaçlar hiyerarşisi basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması gibi nedenlerle en çok bilinen iş tatmini ve motivasyon teorisi olmuştur.

2.2.1.2. Çift Faktör Teorisi

En çok bilinen ve araştırma konusu olan teorilerden bir tanesi de Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'dir. Herzberg yaptığı çalışmalarda, insanları işlerinde tatmin eden faktörlerle, tatminsiz eden faktörlerin farklı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir anlatımla, geleneksel bakış açısı tatmin ve tatminsizliği bir boyutun iki karşıt ucu olarak görürken, Herzberg bu kavramların farklı iki boyutu temsil ettiğini ve birbirinin zıddı olmadığını ileri sürmüştür.

Herzberg çalışma ortamında kişiyi tatmin eden faktörleri "motive edici faktörler", tatminsiz eden faktörleri de "hijyen faktörler" olarak sınıflandırmıştır. Araştırmacıya göre motive edici faktörler doğrudan doğruya işle ilgili(içsel) olup, bunlar; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişmedir. Herzberg'e göre kişi işini sevdiğçe, işinde başarılı olup tanındıkça, sorumluluk üstlenip terfi ettikçe ve işinde kendini geliştirdikçe tatmin olacaktır. Aksi durumda ise tatminsiz olmayacak fakat tatmin olma durumu ortadan kalkacaktır (Özkalp ve Kirel, 1996, s. 253).

Hijyen faktörler ise, doğrudan doğruya işin içeriği ile ilgili olmayıp, işin çevresel(dışsal) şartlarıyla ilgilidirler. Bunlar; şirket politikası ve yönetim, gözetim, üstlerle ilişkiler, astlarla ilişkiler, iş koşulları, ücret, iş arkadaşları ile ilişkiler, özel yaşantı, statü ve güvenlik faktörleridir. Herzberg'e göre; şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve gözetimin yetersiz oluşu, üstlerle-astlarla ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerin iyi olmaması, iş koşullarının elverişsiz oluşu, ücret düzeyinin yetersizliği, çalışan kişinin kabul edilebilir düzeyin altına indiğinde o kişi tatminsiz olur. Bunun yanında, kabul edilebilir düzeyde veya bu düzeyin üzerinde olduğu takdirde tatminsizlik ortadan kalkar. Bu tatminsizlik halinin

ortadan kalkması herhangi bir tatmin yaratmaz, sadece “nötr” bir durum oluşturur (Eren, 2001, s. 505).

Hijyen faktörlerde yapılacak iyileştirmeler sadece çalışanların tatminsizliğini önlemektedir. Bireyin mutsuz olmasını önlemek veya kişiyi mutlu kılmak her zaman çalışanın işinden tatmin olduğu anlamına gelmemektedir. Oshagbemi (1997) tarafından üniversite öğretim elemanları arasında yapılmış bir çalışmada, öğretim elemanları 3 grupta toplanmıştır. Birinci grup: mutlu çalışanlar, ikinci grup: tatmin olmuş çalışanlar ve üçüncü grup ise mutsuz çalışanlardır. Bu çalışmada, mutlu çalışanlar ifadesinin işinden tatmin olmuş anlamına gelmediği belirlenmiştir. Birey, işinde çalışmaktan çeşitli nedenlerden dolayı mutlu olabilmekte, ancak işinde tatmin olmasına neden olabilecek bazı faktörlerin eksikliği, işinden tatmin olmasını engelleyebilmektedir.

2.2.1.3. Başarı İhtiyacı Teorisi

D.Mc Clelland ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişilerin üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstereceği belirtilmektedir. Bunlar (Aşan, 2001, s. 231):

İlişki Kurma İhtiyacı: Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişi, kişiler arası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.

Güç Kazanma İhtiyacı: Bu ihtiyacı olan bir kişi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.

Başarı Gösterme İhtiyacı: Bu ihtiyacı olan bir kişi, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışları gösterecektir. Sonuçlarından kişisel olarak sorumlu olabileceği, rutin olmayan işleri sevecektir.

Bu teorinin yöneticiler açısından anlamı şudur: Eğer işgörenin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse, işgören seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirebilir. Dolayısıyla, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir işgören, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece işgören güdülenmesi için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır (Onaran, 1981, s. 17).

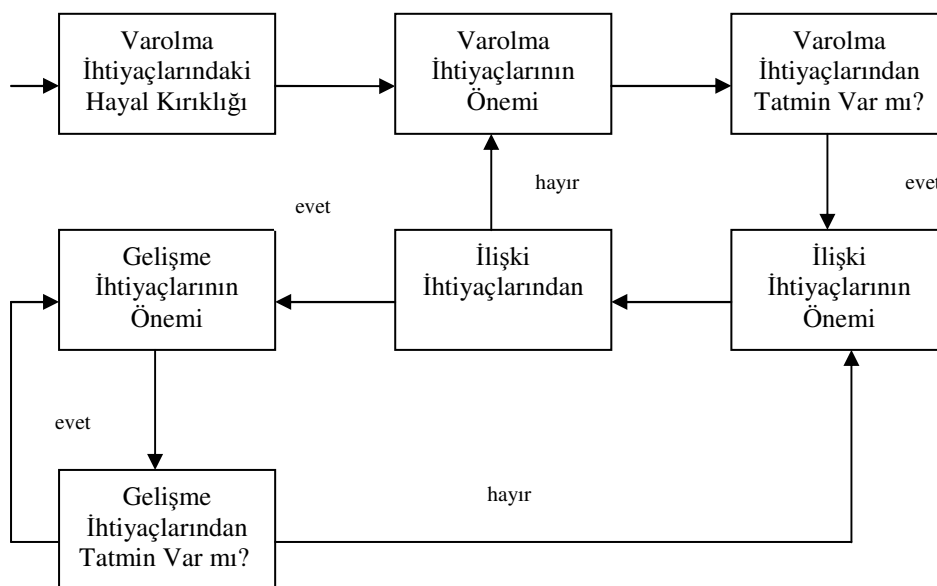
2.2.1.4. Erg Teorisi

Clayton Alderfer yaptığı araştırmalarla Maslow' un teorisinin gerçek hayata uygun olmadığı sonucuna ulaşmış ve Erg Teorisi' ni geliştirmiştir.

ERG teorisine göre ihtiyaçlar üç temel sınıfa ayrılırlar (Aşan, 2001, s. 228):

1. Varolma İhtiyaçları: Fiziksel refaha yönelik ihtiyaçlar,
2. İlişki ihtiyaçları: Kişiler arası ilişkiler geliştirmeye yönelik ihtiyaçlar,
3. Gelişme İhtiyaçları: Kişisel gelişme ve ilerlemeye yönelik ihtiyaçlar.

Erg teorisinde ihtiyaçların tatmini her zaman Maslow' un teorisinde olduğu gibi yukarı doğru ilerlemez. Bu teoride “hayal kırıklığı-geri çekilme” prensibi vardır. Alderfer' de Maslow gibi alt düzeydeki ihtiyaçların tatmininin, kişiyi üst düzeydeki ihtiyaçlarının tatminine götürdüğünü söyler. Ancak ERG teorisinde, eğer kişi üst düzeydeki ihtiyacını bir türlü tatmin edemezse, bu konuda yaşadığı mutsuzluk ve hayal kırıklığı onu bir alt düzeydeki ihtiyacının tatminine geri döndürür ve kişi bu yolla motive olur (Şekil 5). ERG teorisine göre birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda kişiyi etkisi altına alabilir. Örneğin kişi, hem ilişki hem de gelişme ihtiyaçlarının eksikliğini aynı anda hissedebilir.



Şekil 5. ERG Teorisi (Aşan, 2001, s. 229)

2.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, insan davranışının nasıl başladığı, nasıl sürdürüldüğü ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaçlar. Başka bir deyişle, motivin nasıl harekete dönüştüğünü ortaya koyarak, motivasyon sürecini oluşturan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamaya çalışırlar.

Başlıca süreç teorileri; Vroom'un Beklenti Teorisi, Amaç Teorisi, Eşitlik Teorisi, Pekiştirme Teorisi ve Bilişsel Değerlendirme Teorisidir.

2.2.2.1. Vroom' un Beklenti Teorisi

Vroom'un "Beklenti Teorisi"nin dayandığı varsayımlardan birisi: "bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile" belirlendiği ve yönlendirildiğidir. İkinci varsayım, her insanın diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahip olduğu ve arzuladığı ödül yapıları (maddi-manevi) bakımından da diğerlerinden farklı olduğudur. Üçüncü varsayım ise, "insanların, arzuladıkları ödüllere kendilerini ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak" durumunda olduklarıdır (Eren, 2001, s.430).

Beklenti teorisine göre, güdülenme, kişinin aradığı ve arzuladığı değerlerle, belirli bir davranışın bu değerlere yol açma olasılığına ilişkin tahmininin çarpımına eşittir. Formül edilecek olursa:

$$\text{Arzulama Derecesi} \times \text{Beklenti} = \text{Güdülenme}$$

2.2.2.2. Amaç Teorisi

Amaç teorisi Latham ve Locke tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre çalışanların iş'deki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçlarının büyük önem taşıdığına dikkat çekmektedir. İnsanların kendileri için saptadıkları ve bu amaçları başarmanın kendileri için ödül olacağından, işe bu amaçlar için güdülendikleri görüşü savunulmaktadır.

Locke, kendisine yüksek amaçlar saptayan ya da başkalarının onlar için saptadığı yüksek amaçları kabul eden bireylerin daha çok çalışıp ve daha iyi performans göstereceğini ileri sürmektedir (Günbayı, 2000, s. 42).

Latham ve Locke amaçların güdülemedeki rollerini şöyle açıklamaktadır:

- Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını artırmaktadır.
- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak türden olması onun iş yerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarını artıracaktır.
- Bireysel amaçların, örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesi. Yani çatışma arttıkça başarı azalacak ancak çatışma azaldıkça uyum artacağından başarı artacaktır (Günbayı, 2000, s. 42).

2.2.2.3. Eşitlik Teorisi

Adams tarafından geliştirilen “eşitlik teorisi”, çalışanların kendilerini benzer pozisyonlarda ve benzer şekilde işe katkıda bulunan (eşit çaba, eşit düzeyde eğitim vb.) diğer çalışanlarla işin karşılığında elde ettikleri ödüller (ücret, çalışma koşulları, terfi vb.) açısından karşılaştırdıklarını, bu karşılaştırmanın sonucunda, eğer diğer çalışanlarla eşit ödüller elde ettiklerine karar verirlerse işlerinden doyum alacaklarını, eşit ödüller elde edemediklerine inanırlarsa iş doyumsuzluğu yaşayacaklarını öne sürer (Telman ve Ünsal, 2004, s. 16).

2.2.2.4. Pekiştirme Teorisi

Pavlov ve Skinner adlı düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde, belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Diğer bir deyimle ödüllendirme veya cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak organizma, sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir. Böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır (Eren, 2001, s. 540).

Olumlu pekiştiriciler kullanarak davranış değişikliği yöntemleri yönetimin çalışanlardan ne tür davranış beklediğini, buna karşılık bu olumlu pekiştiricilerin neler olacağı çalışanlara anlatılarak kullanılabilir (Çetinkanat, 2000, s. 32).

2.2.2.5. Bilişsel Değerlendirme Teorisi

Tarihsel olarak motivasyon teorisyenleri; başarı, sorumluluk, gelişme gibi içsel motive edicilerin, ücret, terfi, iyi çalışma koşulları gibi dışsal motive edicilerden bağımsız olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bilişsel Değerlendirme Teorisini oluşturan Deci, bunun tam aksini iddia etmektedir. Deci'ye göre, işten zevk alma gibi içsel ödüllerle desteklenmiş davranışların, para gibi dışsal ödüllerle desteklenmesi durumunda içsel motivasyonu azalacaktır. Artık kişi zevk aldığı için değil, para verildiği için çalışacak, para verilmediği zaman çalışmayacaktır. Çünkü dışsal ödül, kişinin kendi davranışlarını kendisinin kontrol ettiğine dair algılamasını ortadan kaldıracak, bu da içsel motivasyonu yok edecektir. Eğer dışsal ödül de kesilirse, kişi davranışına bir neden bulamayacak ve o davranışı tekrarlamayacaktır (Aşan, 2001, s. 236)

Bu nedenle teori, yöneticilere, içsel ödülle motive olmuş kişilere işbaşarısını sonucu dışsal ödül verilirken söz konusu iki ödül arasındaki etkileşime dikkat etmelerini önermektedir.

2.3. İş Tatminin Belirleyici Öğeleri

İş tatmininin faktörlerini anlayabilmek için, çalışanların işe karşı olan duygu ve düşüncelerini analiz etmek faydalı olabilir. Çalışanların memnun olmaları veya olmamalarının nedenleri değişiktir. Bazı yazarlar ve araştırmacılar iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde farklı görüşler önermişlerdir.

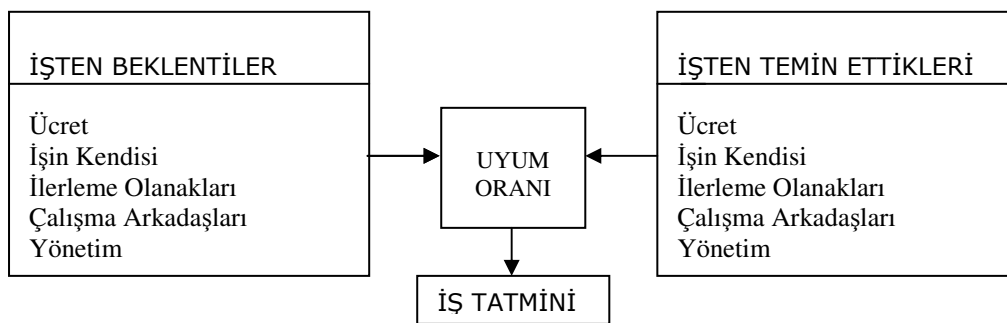
Herzberg, Maurner, Peterson ve Capwell, cinsiyet, eğitim ve yaşın iş tatminini etkileyen önemli faktörler olduğunu savunmuşlardır. Smith ise; girdi, eğitim, iş kullanımı, refaha ve çöküşe yönelik toplum şartlarının da önemli faktörler olduğunu belirtmektedir. McDonald ve Gundersan memnuniyet sonuçlarının yaş, hizmet süresi ve ücretle pozitif olarak ilgili olduğunu tespit etmişlerdir. Deci, daha fazla ücret, değişen iş, otonomi, karar verirken ve amaç belirlerken daha fazla katılımın daha çok memnuniyete neden olacağını belirtmektedir (Türk, 2003, s. 78).

Schultz, iş tatmini faktörleri ile ilgili daha geniş çaplı bir açıklama sunmuştur. Schultz' a (1990, s. 334) göre: “Çalışanlar iş ortamının bir yönünden memnun iken diğer yönlerinden memnun olmayabilir.” Örneğin, çalışanlar iş şartlarını ideal bulabilir ama yöneticiden, çalışma arkadaşlarından veya iş kurallarından memnun olmayabilir. Çalışanların iş memnuniyeti ile ilgili yönler işten işe değişir. Genelde iş tatmini ile ilgili faktörler: yaş, sağlık, çalışma yılı, duygusal kararlılık, aile ilişkileri ve diğer sosyal yönlerdir.

Bu tanımlanan faktörlerin yanı sıra iş seviyesi de önemli kritik bir faktör gibi görünmektedir. Glick (1992, s.625) eğitimsel düzenlemede iş seviyesi ve tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için araştırma yapmıştır. Bu çalışmanın amacı başkanlar, şef, akademik personel ve dekanlar arasındaki iş memnuniyeti açısından bir farklılık olup olmadığını belirlemektir. Glick, bu üç grup arasında iş, denetleme ve teşvik açısından önemli bir farklılık olduğunu bulmuştur. Araştırma sonucunda yüksek seviyede işleri olan katılımcıların diğerlerinden daha çok işlerinden memnun olduklarını ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak, bütün teorik yaklaşımlar ve yapılan araştırmalar ışığında, günümüzde iş doyumunu etkileyen beş kaynaktan söz edebiliriz (Feldman ve Arnold, 1983, s.193):

- İşin kendisi
- Yönetim
- Ücret
- Çalışma arkadaşları
- Ödül-terfi



Şekil 6. İş Tatmini Modeli (Arnold ve Feldman, 1983, s.193)

Şekilde de görüleceği gibi, bu öğelerin iş yerinde mevcudiyet düzeyi ile çalışanların olmasını istedikleri düzey arasındaki uyum ölçüsünde tatminin ya da tatminsizliğin söz konusu olacağı ifade edilmiştir. Çalışanların, işten beklentilerinin karşılanma düzeyi arttıkça iş tatmini artacak, tersi durumda tatminsizlik söz konusu olacaktır. Araştırmada iş tatmininin belirleyici öğeleri yukarıdaki 5 değişken ile açıklanacaktır.

2.3.1. İşin Kendisi

Çalışanlar yaptıkları işin ya kendileri ya da diğerleri açısından bir anlama sahip olmasını isterler. Bir çok çalışan önemli bir iş yaptığını düşünerek bundan doyum sağlar (Günbayı, 2000, s. 5).

İşin kendisi, iş tatmini açısından en önemli özelliklerden birincisidir. İşin kendisi beş ayrı iş özelliğini temel almaktadır (Reitz, 1987, s. 216).

Otonomi, işin yapılması sırasında çalışanın işi hakkında karar verme özgürlüğünü ifade eder.

Görev kimliği, çalışanın işini başından sonuna kadar götürüp götürmediği ile ölçülen bir özelliktir.

Görevin önemi, işin iş arkadaşları ile müşteri tarafından ne kadar önemli görüldüğüdür.

Beceri çeşitliliği, işin kaç çeşit faaliyeti ve beceriyi gerektirdiğini gösteren bir özelliktir.

Geri bildirim, işgörenin işteki performansının ne kadar iyi ya da zayıf olduğu konusunda aldığı geribildirim ne kadar açık ve net olduğunun ifadesidir.

Bu özellikler kişinin işini anlamlı bulmasına ve işinde daha fazla sorumluluk almasına yardımcı olurken, işinden daha fazla doyum almasına yol açar. Doyumun yanında motivasyon ve performans artar, devamsızlık ve işgücü devri azalır (Telman ve Ünsal, 2004, s. 28).

2.3.2.Yönetim

Yöneticiler iş tatminiyle yakından ilgilenirler. Bunun nedeni, yöneticilerin iş tatmininin direkt olarak verimlilik üzerindeki etkisine inanmalarıdır. Bu yöneticiler, mutlu çalışanların daha etkili, yenilikçi, dikkatli, duyarlı ve mutsuz çalışanlardan daha çok çaba sarf edeceklerini düşünürler (Günbayı, 2000, s. 7).

Örgüt iklimleri kısıtlayıcı ve çalışanların pasifize olmalarına neden olan örgüt yapıları, çalışanların güdülenmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bazı örgütlerin çalışma ortamları ise, cesaret verici ve katılıma özendiricidir. Eğer örgütler çalışanların kararlara katılmasına izin vermiyorsa, onlara sorumluluk yüklemiyorsa, bu durumda çalışan işine yabancılaşacak ve gizli doyumculuk, grevler, en başarılı çalışanların işlerinden ayrılmaları gibi sorunlar ortaya çıkacaktır (Kutaniş ve Bayraktaroğlu, 2002, s. 607).

Tatmin, örgütün genel durumuyla da ilgilidir. Örgütün başlıca politikaları, genel personel uygulamaları, toplumdaki statüsü örgüte kedisine özgü bir sosyal yapı ve görünüm kazandırır. Bir çok çalışan açısından geleneksel ya da alışılmışın dışında farklı ve diğer insanların gözünde sosyal görünümü üstün bir örgütte çalışmak çalışanlara bir prestij sağlamaktadır. Bu durum çalışanın yaptığı işten daha çok tatmin olmasına neden olmaktadır (Çetinkanat, 2000, s. 32)

2.3.3.Ücret

Bir çalışanın aldığı ücret onun örgüte yaptığı katkının karşılığıdır. Bir örgüt çalışanın bilgi ve becerileri karşısında ödemedede bulunur. Yeterli ücretli bir iş çalışanın kendisini işte iyi hissetmesini sağlar. Yetersiz bir ücret ise çalışanın örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine yol açar (Günbayı, 2000, s. 5).

Örgütlerin kuruluş nedeni ile çalışanların çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. Geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacı, gelirini arttırarak kendi çıkarlarını maksimize etmektir. Çalışanlar ise yaşamını varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmek için çalışırlar (Sabuncuoğlu, 2001, s. 148).

Çalışanlar ücreti farklı şekillerde algırlar (Hagemann, 1997, s. 43):

- Yaşam için gereken geçimin sağlanma aracı olarak,
- Örgüt içinde yöneticilerinin kendileri için ne düşündükleri ile arkadaşlar, komşular ve toplumdaki diğer gruplar arasında bir sembol olarak,
- Ücret artışları işletme içindeki başarının onaylanması olarak, görmektedirler.

Çalışanların ücretleri konusundaki doyumlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri de ücretlerinin adil olup olmadığına ilişkin algılarıdır. İnsanlar, örgüte verdikleri ile aldıklarını kendilerine göre kıyaslar. Bu oran beklentilerinin altında ise doyumsuzluk yaşanır (Telman ve Ünsal, 2004, s. 39).

Örgütler tarafından çalışanlara çeşitli yardım ve hizmetler sağlanmaktadır. Başlıca sosyal yardım ve hizmetler olarak çalışanların ulaşımı için servis aracı sağlanması, öğle yemeklerinin yeterli ve iyi olması, çay-kahve servisi, bazı çalışanlara giyecek alınması, önemli günlerde (yılbaşı, bayram, işletmenin kuruluş günü vb.) yiyecek yardımı yapılması, lojman, kreş, çalışanların çocuklarına sağlanan burslar, tatil olanakları, araç, telefon, işletme ürünlerinden indirimli yararlanma olarak sıralayabiliriz.

Örgütler tarafından sağlanan sosyal yardım ve hizmetler çalışanlara ve örgüte pek çok fayda sağlamaktadır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s. 282):

- Çalışanların çalışma koşullarının ve çalışma hayatının niteliğinin değiştirilmesi
- Ek gelir ve imkan sağlanarak çalışanların daha iyi bir yaşam standardına ulaşmalarını sağlamak
- Çalışanların örgütün daha fazla gelişmesine yönelik ortak çaba göstermesini sağlamak
- Yönetim ve çalışanlar arasında daha iyi iletişim ve ilişki gelişmesini sağlamak
- Çalışanların örgüte bağlılığını ve işi sahiplenmesini sağlamak
- Çalışanların devir hızı ve devamsızlığını azaltmak
- Çalışanların iş doyumlarını yükseltmek

Sosyal yardım ve hizmetler örgütün amacına, büyüklüğüne ve çalışan sayısına uygun olmalıdır. Çalışanların ihtiyacını karşılar nitelikte, eşit ve bütün çalışanları kapsayacak nitelikte uygulanmalıdır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, s. 283).

2.3.4. Çalışma Arkadaşları

Çalışma arkadaşlarıyla kurulan destekleyici ilişkiler çalışanı işine bağlayan ve doyum almasını sağlayan faktörlerden biridir. Bu nedenle işyeri yönetimleri çalışanlar arasındaki ilişkileri destekleme yönünde çaba göstermelidir. İşletme içinde kahve ve çay molalarının tüm çalışma arkadaşlarının bir arada bulunabilecekleri şekilde verilmesi, çalışma arkadaşlarının bir araya gelebilecekleri işletme dışı faaliyetlere (akşam yemeği, piknik, gezi vb.) ağırlık verilmesi yararlı olacaktır (Telman ve Ünsal, 2004, s.46).

Çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmenin ve iş tatminini grup dinamiklerinden yararlanarak yükseltmenin diğer bir yolu takım çalışmalarına ağırlık vermektir. Literatürde takım çalışmalarının devamsızlığı ve işgücü devrini azalttığından söz edilmektedir (Glassop, 2002, s. 225). Takımları ayırt eden bazı özellikler şunlardır:

-Takım üyeleri ortak bir hedefi paylaşırlar. Hedefin gerçekleştirilmesinde tüm üyeler sorumluluk sahibidir ve ödülü paylaşırlar.

-Takım üyeleri birbirleriyle karşılıklı bağımlılık ilişkisi içinde hareket etmek, hedefe ulaşmak için birbirleriyle bilgi, yetenek ve kullanılacak kaynaklar konusunda dayanışma içinde olmak zorundadırlar.

-Her takım üyesi gerekirse kendine düşen görevleri serbest biçimde yürütebilir, ancak diğer grup üyelerini çalışmaları konusunda bilgilendirmelidir.

Takım çalışmaları etkili biçimde sürdürüldüğünde üyeler arasındaki işbirliği duygusu ve sosyal destek artar. Takım üyeleri takım içerisinde ait olma ihtiyaçlarını ve diğer sosyal ihtiyaçlarını doyurabilirler. Takımlar ancak etkili biçimde yapılandırıldıklarında ve yönetildiklerinde bu özellikleri gösterirler. Zayıf takımlarda iletişimin sakıncacı olması, çatışmaların ve rekabetin yaşanması, gerginliğin fazla, güvenin düşük olması olasıdır (Keçecioglu, 2002, s. 47).

2.3.5. Terfi- Ödül

Örgütün terfi uygulamalarını adil bir şekilde yapması ve terfi etmeye yönelik fırsatların olması iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Çünkü terfi, kişinin başarılı olduğunun ve ileride başarılı olacağı tahmin edildiği bir göstergedir. Ayrıca terfi, beraberinde statü ve maaş artışı da getirir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 42).

Yükselme olanağı, elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yönünü olumlu yönde değiştirmektedir. Her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme olasılığı bulması, yaptığı işteki tatminini arttıracaktır (Başaran, 1991, s. 203).

Maddi ve manevi ödüller de iş tatminini arttıran unsurlardan biridir. Çalışanları işe özendirme ve örgüte daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenler ödüllendirilir. Ödül çalışana gösterilen ilgiyi, onun gelişmesinin istendiğini de ifade eder. Çalışan neyi doğru yaptığını öğrendiği gibi övgü alma beklentisi içinde çalışma temposunu sürdürebilir (Varol, 1993, s. 99).

Ödül sistemi mümkün olduğunca basit bir biçimde, olabildiğince kısa bir zaman süresinde, doğrudan başarı ile ilişkilendirilmesi gerekir ki çalışanlar çabaları sonucunda neler kazandıklarını görebilmelidirler. Çalışanlara performanslarının karşılığı verilmeli ve örgütün başarısına olan katkıları takdir edilmelidir. Bu ödüller, ekonomik değeri olan maddi ödüller olabileceği gibi, yazılı ve sözlü olarak takdir edilme, küçük bir teşekkür, isim ile hitap etmek gibi manevi yönü olan ödüller de olabilir (Sapancalı, 1993, s. 61).

2.4. Örgütlerde İş Tatminini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar

İnsanlara iş yaptırabilmek her zaman kolay değildir. İnsan eğer isterse etkili ve verimli çalışır. İstemezse onu yönetmeye çalışan kişilerin işi bir hayli zordur. Çalışan davranışlarına yön veren güdülerin nelerden kaynaklandığını bilmek pek kolay bir iş değildir. Kaldı ki, çalışan davranışlarını örgütün amaçlarına yönlendirmek için bir takım kalıplaşmış güdüleyici araçlardan yararlanmayı düşünmek ve uygulamakta her zaman geçerli değildir. Bu nedenle konuyu bilimsel bir yaklaşımla, her örgütün kendine özgü koşullarını göz önünde bulundurarak ve çalışan davranışlarını etkileyen temel faktörleri araştırarak, iş tatminini

sağlamaya yönelik uygulamaları olmalıdır. İş tatminini sağlamaya yönelik uygulamalardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

2.4.1. Rotasyon

Rotasyon, kişiyi benzer nitelikteki başka işlerde çalıştırmaktır. Bu yöntemde, motivasyonu ve ilgiyi canlı tutmak amacıyla, çalışanlar sistematik olarak bir işten diğerine geçirilirler. Rotasyon, iş alanını yatay doğrultuda değiştirir. İş, çalışan için sıkıcı olmaya başladığında, kişi benzer beceriler gerektiren aynı düzeyde başka bir işe gönderilir (Aşan, 2001, s. 242).

Bu tür uygulama sonucu çeşitli işlerde çalışan kişiler monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır. Ayrıca çalışan çeşitli işleri yapmayı öğrendiğinden işlerin aksaması bir dereceye kadar önlenmiş olmaktadır. Rotasyonun başlıca yararlarını şöyle sıralayabiliriz (Eren, 2001, s. 194):

- Çalışan değişik işler yapmakla bir çok iş öğrenmekte,
- Değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanmakta,
- Çeşitli işlemleri öğrendiğinden ürünün ortaya çıkarılmasında kendinin de bir payı olduğunu hissetmekte,
- Montaj hattında çalışan diğer tüm çalışanları tanıma olanağına sahip olmakta ve sosyal çevresi genişlemektedir.

2.4.2. İş Tasarımı

Kişiyi örgüt içinde motive etmenin en önemli yollarından biri, yaptığı işin uygun şekilde düzenlenmesidir. Yönetim literatüründeki iş tasarımı olarak adlandırılan kavram, örgütün ihtiyaçlarının karşılanması kadar, çalışanın da kişisel ve toplumsal ihtiyaçlarının tatmini amacıyla işlerin, içerik, yöntem ve ilişkilerinin belirlenmesi anlamına gelir. İş tasarımına ihtiyaç duyulduğu zaman, tasarımcı, işin amacını, işi yapmada gerekli görevleri, görevlerin kapsamını, makineleri, araç ve gereçleri, görevi yaparken izlenecek yöntemleri ayrıca çalışanın işe katılımının derecesini belirler (Aşan, 2001, s. 236).

2.4.3. İşin Zenginleştirilmesi

İşlerin yapısında gerçekleştirilebilecek bir çok değişiklikle çalışanların daha doyumlu hale gelmesi sağlanabilir. İş zenginleştirme çalışmalarında çalışanların işin başlangıcından sonuna kadar farklı kademelerinde görev alarak, daha fazla sorumluluk taşımaları amaçlanır. Dolayısıyla, çalışanların işle özdeşleştirilmesi, özerklik sağlanması, işte kullanılan beceri çeşitliliğinin artırılması gibi etkinlikler iş zenginleştirme programları içinde yer alır (Telman ve Ünsal, 2004, s. 143).

İnsanların yalnızca ücret veya yalnızca işyerindeki sosyal ortamdan etkilenmedikleri, aynı zamanda işin içeriğinden de etkilendikleri anlaşılmıştır. İşlerin içeriği yeteneklerini kullanmaya elverdiğinde, çalışanları daha iyi performans göstermek için çaba harcayacakları görüşü ağırlık kazanmıştır. İşlerin içeriğini çalışan için daha çekici hale getirmek amacıyla, Herzberg iş zenginleştirme, yöntemini geliştirmiştir. Bu yöntemle daha önce bilimsel yöneticilerin işin kolay ve çabuk yapılmasını sağlamak için gerçekleştirdikleri iş basitleştirmenin can sıkıcı hale soktuğu işleri çeşitlendirerek, çalışanların yeteneklerini daha çok kullanabilecekleri işleri yapmalarına olanak sağlanmaktadır (Baysal, 1993, s. 14).

2.4.4. İş Genişletme

İş genişletme, karmaşık bir işin çok küçük, vasıf gerektirmeyen parçasını yapmakla görevli çalışanın, bu görevini işletmenin değişik yerlerinde çalışarak yapması anlamına gelir. Çalışanın yaptığı işler hafif farklılıklar içerse de sorumluluk düzeyi yönünden eşittir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 144).

İş genişliği, kişinin doğrudan sorumlu olduğu görevlerin sayısı ile belirlenir. Bu sayı, sürekli tekrarlanan bir işin adedinden, aynı nitelikte birkaç değişik işi içine alan bir dizi görevin adedine göre değişiklik gösterebilir. Genellikle, dar bir iş genişliğine sahip çalışanlara, işlerinde duydukları monotonluğu azaltmak amacıyla bir dizi görev daha verilir. Bu ise iş genişletme olarak algılanır. Görevi sadece kendi bölümünün postalarını tasnif etmek olan bir çalışana, diğer bölümlerin postalarını da tasnif etme görevinin verilmesi iş genişletmesine örnek gösterilebilir (Aşan, 2001, s. 241).

2.4.5. Azaltılmış İş Günü Sayısı

Azaltılmış işgünü sayısı, tam gün bir işin klasik 5 günlük bir iş haftasından daha önce bitirilmesine imkan veren bir tür iş programlamasıdır. Bu programda en yaygın kullanılan 4-40 uygulamasıdır. Bu uygulama günde 10 saatten 4 işgünü çalışmayı ifade eder. Program, çalışan kişinin özel işlerine daha fazla zaman ayırmasına olanak verdiği için, kişinin örgüte bağlılığının ve motivasyonunun artacağı varsayılır. Böylece devamsızlık ve işten ayrılmalar azaldığı gibi, iş arayanlar için örgüt cazip hale gelir (Aşan, 2001, s. 248).

2.4.6. Esnek Zaman Uygulaması

Klasik çalışma programında çalışanın işe başlama ve işten ayrılma saatleri bellidir ve değişmez. Oysa esnek zaman uygulamasında, çalışanlar mesailerini işletmenin belirlediği zorunlu çalışma saatleri hariç, günün istedikleri saatinde kullanma serbestisine sahiptirler. Esnek zaman uygulamasının çeşitli yararları vardır. Çalışanlara kendilerine ayıracak zaman (dışçı randevusu, fatura yatırma vb.) bıraktığından, devamsızlık azalır. İş olmadığı zaman işletmede bulunma zorunluluğunu en aza indirildiği için, yönetime takınılacak düşmanca tavırları ortadan kaldırır. Özerkliği sağladığından, işe karşı daha fazla sorumluluk duyulmasını sağlar, iş tatminini artırır. Böylece çalışan işine daha sıkı sarılmak yönünde motive olur (Can, 1997, s. 190).

2.4.7. İş Paylaşımı

İş paylaşımı, yönetimin onayıyla, tam gün bir işin, iki ya da daha fazla kişi arasında uzlaşarak eşit şekilde paylaşılmasıdır. İş paylaşımı genelde yarım günlük çalışma düzeninde uygulanır. Bununla birlikte haftalık ya da aylık düzenlemeler de geliştirilebilir. İşletmeleri genellikle bu uygulamaya iten neden, tam gün çalışmak istemeyen yetenekli kişileri işletmeye çekmektir. Örneğin, çok nitelikli bir öğretmen ailesi nedeniyle işine bütün gününü ayıramayabilir. Ancak, aynı durumdaki iki öğretmen bir sınıfa iş paylaşımı yoluyla ders verebilir. Böylece, hem işine hem ailesine zaman ayırabilen kişinin motivasyonu artar. Bu yöntemi uygulamanın zorluğu, birbirleriyle uyum içinde çalışabilecek insanları bulabilmektir (Hackman ve Oldham, 1976, s. 250).

2.4.8. Part-Time Çalışma

Part-time çalışmada çalışan 40 saatlik standart bir iş haftasından daha az çalışır. Part-time çalışma, “geçici” ve “sürekli” olmak üzere ikiye ayrılır. Geçici part-time çalışmada işletmeler ihtiyaç duyduklarında kişileri istihdam etmekte, ihtiyaç hali ortadan kalktığında işten çıkarmaktadırlar. Sürekli part-time çalışmada ise kişiler, tam gün çalışanların haklarına sahiptirler. Part-time çalışmanın en büyük yararı başka işler yapmak isteyen çalışanlara zaman tanımasıdır. Örneğin, doktora yapmak isteyen bir muhasebecinin yarım gün bir şirkette çalışabilmesi gibi (Aşan, 2001, s. 249).

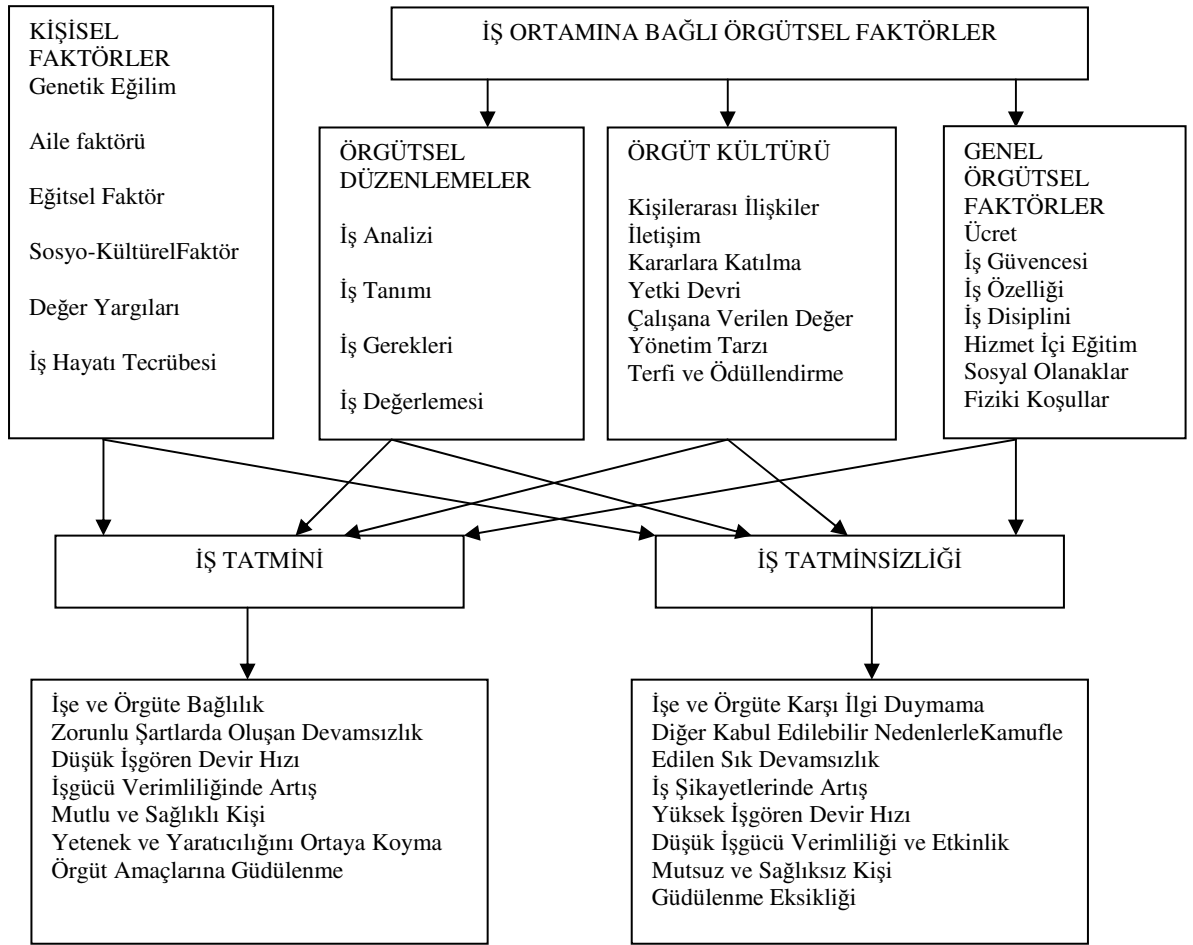
2.4.9. Eğitim

Eğitim bir gereksinimdir. Güdülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri arttırmadır (Sabuncuoğlu, 2001, s.168).

Eğitim olanaklarını planlı ve düzenli biçimde çalışanların yararlanmasına sunabilen örgütler, aynı zamanda oldukça etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokarlar. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak elemanların bir yandan mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren, öte yandan sosyal ve insancıl ilişkilere dönük eğitsel programlarla çalışanlara davranış ve yönetim bilgileri kazandıran işletmeler, çalışanların güven duygusunu ve örgüte bağlılığını arttırabilirler (Sabuncuoğlu, 2001, s. 168).

2.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmininin sonuçları, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir (Erdoğan, 1997, s. 378)



Şekil 7. İş Tatmini ile İlgili Neden-Sonuç İlişkisi (Akıncı, 2002, s. 6)

Şekil 7’de iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir. Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar (Akıncı, 2002, s.7).

Bu bölümde çalışanların çalışma ortamında yeterli tatmin olmaması durumunda ortaya çıkabilecek yönetsel, davranışsal ve verimlilikle ilgili olumsuz sonuçların birey ve örgüt üzerindeki etkilerinin neler olduğu ele alınacaktır.

2.5.1. Birey Açısından Sonuçlar

Çalışan, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. İş doyumsuzluğu, çalışanın işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda çalışanın sağlık durumu da olumsuz etkilenmektedir. İş tatmini düşük çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve iş doyumsuzluğu ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Akıncı, 2002, s.3).

Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı işyerinde geçiren bir çalışanın tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmininin yüksek olmasının çalışan mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, çalışanın işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır.

Çalışanın işine karşı olumlu duygular beslemesi mutluluğunu arttıracaktır. Çalışanın işinden memnun olmaması durumunda olumsuz bir takım duygular oluşur. Çalışanın işinden memnun olmaması hem kendisine hem de örgüte zarar getirir. İş doyumsuzluğunun çalışan üzerindeki etkilerini şöyle özetleyebiliriz.

2.5.1.1. Engellenme Tepkileri

İş tatminsizliğinin, yapılan araştırmalara göre bireyde yarattığı olumsuz sonuçları hayal kırıklığı, saldırganlık, çatışma, aşırı gerilim, işe yabancılaşma, engellenme vb. sıralamak mümkündür.

Engellenme ve hayal kırıklığı bireyin bir hedefe ulaşma güdüsünün herhangi bir engel tarafından durdurulması ile ortaya çıkan bir durumu ifade eder ve söz konusu engeller açık (fiziksel) ya da gizli (zihinsel) bir nitelik gösterebilir. Hayal kırıklığına uğrayan birey bunu gidermek için bir takım savunma mekanizmalarına başvurur. Bunlar; saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma olarak adlandırılır (Kılınç, 1989' dan aktaran Han).

Saldırganlık; Kendisine yönelik bir tehlikeden kaçınmaya çalışan bireye yönelen, tasarımılanmış (kasıtlı) bir zarar verme eylemi şeklinde tanımlanabilir.

Engel birey ise bireye, nesne ise nesneye karşı olacaktır. En sık başvurulan saldırganlık örnekleri arasında yönetimin tutumundan şikayet etme, iş devamsızlığı, araç ve gereçlere zarar verme, çalışma arkadaşlarıyla geçimsizlik ve grevler sayılabilir.

Çekilme; engel karşısında yılgınlığı, fiziksel çekilmeyi ya da içine kapanmayı ifade eden, saldırganlıktan sonra ikinci olumsuz savunma mekanizması görünümündedir. Çekilmenin, engelin şiddetine, süresine ve tehdit ediciliğine bağlı olarak bireyde bir takım kişilik bozukluklarına yol açması da söz konusudur.

Direnme; engeli aşmak için ısrar etme ve çabaları bu yönde arttırma olarak düşünülür. İsteddiği bir sonuca ulaşması yöneticisi tarafından engellenen bir birey bu engeli aşmak için çabasını arttırıp, performansını yükselterek olumlu sonuçlar elde etmeyi isteyecektir.

Uzlaşma; engellenen hedefin yerine koyma ya da hedefe engelin çevresinden dolaşarak ulaşma şeklinde tanımlanabilir.

Sonuç olarak, amacına ulaşmasının engellendiğini hisseden bir birey için, saldırganlık ve çekilme gibi olumsuz davranışların yanısıra direnme ve uzlaşma gibi olumlu savunma mekanizmaları söz konusudur.

2.5.1.2. Gerilim Tepkileri

İş tatminsizliğinin yarattığı hayal kırıklığı, saldırganlık davranışı ile boşaltılmayıp içe atılıyorsa tatminsizlik yaşayan birey açısından strese neden olup bireyin çeşitli gerilim tepkileri göstermesine yol açmaktadır.

Akut gerilimler kısa dönemli kriz dönemleridir ve çoğunlukla olağan karşılanır. Hatta, normal bir bireyin performansı ve motivasyonu açısından kontrollü bir miktar gerilimin yaşanması istenilen bir durumdur (Kolasa, 1979, s. 453).

Kronik gerilmeye organizma 3 evrede tepki verir. Alarm tepkisi: organizmanın gerilimine karşı gücünü harekete geçirme durumudur. Gerginliğin sürmesi durumunda fiziksel bir takım rahatsızlıklar ortaya çıkar ki bu direnme evresidir. Organizmanın uyum sağlayamaması ve gerilimin aynı şiddetle sürmesinde ise sistemin kritik devreye girdiği bitkinlik evresine girilir (Kolasa, 1979, s. 453).

2.5.1.3. Stres

Stres, herkesin çok iyi bildiği , az veya çok yaşadığı, bu nedenle de çok iyi anladığı fakat tanımlanması zor bir kavramdır. Bunun bir nedeni, literatürde stresin değişik biçimlerde tanımlanmasıdır. Stres yerine endişe, tahrik, uyarıcı, zorlanma ve baskı gibi terimler kullanılmaktadır.

Stresi genelde iki gruba ayırarak incelemek mümkündür: Strese maruz kalan canlının verdiği cevap (tepki) ya da stresi yaratan koşullar (etki). Örnekle açıklamak gerekirse, bir kişinin stres karşısında kalp atışlarının artması, uykusuzluk çekmesi gibi verdiği tepkiler stres kavramını ifade etmek için kullanıldığında, stresin tepki biçiminden söz edilir. Ancak fazla sıcak, soğuk, gürültü gibi bir ortamın stres yaratıcı özelliğinden söz ediliyorsa stresin etkileyen tarafı tanımlanıyor demektir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 89).

Stresin fazlası kadar azı da zararlıdır. Sağlıklı kalabilmek ve başarılı olabilmek için yaşamdaki stres düzeyinin belli sınırlar içinde tutulması gerekir. Her bireyin taşıyabileceği stresin sınırları kendine göre değişir. O yüzden, bu sınırlara ilişkin kesin değerler vermek mümkün değildir. Yine de her bireyin kendisi için uygun olan stres sınırlarını belirlerken ne çok fazla ne de çok az olmasına dikkat etmesi gerekir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 90).

Stresin performans üzerindeki etkilerini Yerkes ve Dodson adlı araştırmacıların ortaya koyduğu Yerkes ve Dodson kanunu ile ifade etmek mümkündür. Bu görüşe göre stres ancak orta düzeyde olduğunda canlı en yüksek performansını gösterir. Stres çok fazla ya da az olduğunda performans düşer. Performansın en iyi biçimde gösterildiği stres düzeyi olumlu stres olarak da adlandırılabilir. Stres bilimsel olarak her zaman bir olumsuzluğu ifade etmese de günlük dilde genellikle yaşamı güçleştiren, sağlığı bozan ve performansı düşüren bir durum olarak değerlendirilmektedir (Şahin, 1995, s.57).

2.5.2. Örgüt Açısından Sonuçlar

İş tatminsizliğinin, tatminsiz olan kişilerde yarattığı olumsuzluklar, örgüt açısından da etkili olup, istenmeyen sonuçlara neden olabilmektedir. Bu sonuçlar arasında başta düşük iş performansı, işgücü devri, devamsızlığın yüksekliği, iş kazalarının fazlalığı, duyumsamazlık, çatışmaların artması yer almaktadır.

2.5.2.1. Devamsızlık

Devamsızlık, çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmaması olarak tanımlanabilir. Devamsızlık işe geç kalmayı da kapsar ve işgücü devri gibi çok kolay ölçülebilen bir kavram değildir. Bunun en önemli nedeni işlerin doğasının farklılığıdır. Örneğin fabrikada çalışan bir işçi ile araştırmacı ya da gazeteci birinin işyerinde bulunma süreleri birbirleri ile kıyaslanamaz (Telman ve Ünsal, 2004, s. 71).

Devamsızlıkla ilgili ikinci bir ayırım da mazeretli ve mazeretsiz devamsızlık arasında yapılmalıdır. İş doyumsuzluğu ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi ele alırken, mazeretsiz devamsızlığın göz önüne alınması gerekir. Özellikle kişiler yorgunluk, can sıkıntısı, bıkkınlık, ara verme isteği gibi nedenlerle devamsızlık yapıyorlarsa devamsızlığın nedeninin iş doyumsuzluğu olabileceği düşünülebilir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 73).

Devamsızlık örgütler için oldukça pahalıya mal olur. Hasta olanlar hala ücretlerini almaya devam ederler. Onların yerine yeni çalışanlar işe alınır ve üretimin de hizmetin de kalitesi düşer. Tüm bunlar yüzünden örgütler devamsızlıktan olumsuz etkilenir.

2.5.2.2. İşe İlgisizlik ve İş Kazaları

İş kazaları pek çok teknik faktörden kaynaklanabileceği gibi, çalışanın dikkatsizliği, hatalı davranışları gibi faktörlerden de ortaya çıkabilmektedir. İş doyumsuzluğu sonucu bir savunma mekanizması olarak işe ilgisiz kalmış çalışanların yapmış olduğu iş kazaları, toplam iş kazaları arasında önemli bir yer tuttuğu bilinmektedir (Arnold ve Feldman, 1986, s. 98).

2.5.2.3. Çatışmalar

İş doyumsuzluğunun birey üzerindeki yaratacağı engellenme, gerilim ve diğer olumsuz etkilerin sadece bireyle sınırlı kalmayıp, bireyin sosyal ve örgütsel çevresiyle ilişkilerini de olumsuz yönde etkileyerek, bireyler arası, birey-grup ve birey-örgüt çatışmalarına yol açacağı açıktır (Kılınç, 1989, s. 206).

Bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. Örgütlerde tüm çabalara rağmen çatışmaların önüne geçmek kolay değildir. Herhangi bir örgütte bazı bireyler arası çatışmalar kaçınılmazdır. Çünkü, bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları ve yetenekleri birbirinden oldukça farklıdır. Buna karşılık, çok ender de olsa, bazı örgütlerde bireyler arası çatışmalara rastlanmamaktadır. Bu, örgütlerde bireylerin birbirlerine çok benzer nitelikte, kişisel özellikleri tam bir uyum içinde olmalarından kaynaklanmaktadır (Eren, 2001, s. 459).

2.5.2.4. İşgücü Devri

İşgücü devri örgütlerin yaşamlarını etkileyen önemli bir kavramdır. İşgücü devri bir işletmede çalışanların işlerinden ayrılma oranı olarak tanımlanabilir. Bu durum işletmenin kişinin işine son vermesi ya da işten kendi isteğiyle ayrılması sonucunda ortaya çıkabilir (Eren, 2001, s. 108).

Bir örgüt yüksek işgücü devrine sahip olduğunda genellikle ilk şüphe edilen faktörlerden biri çalışanların iş doyumsuzluğu olmaktadır. Pearson tarafından yapılan bir çalışma işinden beklentilerinin karşılanmamasının (iş doyumsuzluğu) işgücü devrine yol açtığını göstermiştir. Çalışanların işlerinden bazı beklentileri vardır. Örneğin, istediği ücreti alabilmek, işleriyle ilgili çeşitli kararlara katılabilmek veya ilerlemek isterler. Bu faktörlerin sayısı veya önemi kişiden kişiye değişebilir. Eğer beklentilerle elde edilenler arasında büyük bir fark varsa çalışan işinden doyum almayacak ve o işi bırakacaktır (Telman ve Ünsal, 2004, s. 66).

2.5.2.5. Olumsuz İşçi-İşveren İlişkileri

İş doyumsuzluğuna karşı gösterilen tipik reaksiyonlardan biri, bir sendikaya üye olma ya da sendikaya karşı olumlu bir tavır geliştirme olarak ortaya çıkmaktadır.

Sendikalar iş doyumsuzluğundan kaynaklanan hayal kırıklığına karşı gücünü kullanma eğilimindedir. Özellikle ücretin düşüklüğü, iş güvencesinin eksikliği, sıkı bir disiplin anlayışı, kötü çalışma koşulları gibi faktör ve koşulların çoğalması ve örgütün bu konuda şikayet ve taleplerde eksik kalması, işçi-işveren ilişkilerini olumsuzlaştırıp bireyin işveren karşısında gücünü arttırabilmek için sendikalaşma yoluna sebep olacaktır (Han, 1996, s. 39).

III. BÖLÜM

AKADEMİK ÖRGÜTLERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ

Eğitim kurumları, hizmet üreten örgütlerdir. Eğitim kurumları, her şeyden önce insan merkezli örgütlerdir. Bu nedenle eğitim kurumları “insan” ögesi yönünün çok güçlü olduğu örgütlerdir.

Eğitim kurumları, diğer toplumsal kurumlar gibi toplumun bazı ihtiyaçlarını karşılamak üzere ortaya çıkmıştır. Temel amacı toplumdaki bireyleri yetiştirerek, onları topluma yararlı bireyler haline getirmek olan eğitim kurumlarının toplumsal, siyasal, ekonomik ve bireyi yetiştirmek gibi dört temel işlevi vardır (Günbayı, 2000, s. 49).

Eğitim işlevlerini gereğince yerine getiriyorsa, eğitimin ürünü olarak nicelik ve nitelik yönünden yeterli düzeyde yetişmiş insan gücü varsa, o toplumun gelişme ve kalkınma şansı yüksek demektir. Günümüzde eğitime önem verilmesinin nedenlerinden biri; bilgi ve teknolojiye baş döndürücü hızla meydana gelen gelişmelerdir. Bu yüzden devletin görevlerinden birisi de birey ve toplumu hızla değişen bilgi ve teknoloji dünyasına hazırlayarak, eğitime yatırımlar yaparak ülkenin üretim ve kalkınmasında görev alacak bireyler yetiştirmektir.

Eğitim örgütlerinden biri olan akademik örgütler toplumun gereksinim duyduğu insan gücü yetiştirme, bilim ve teknolojinin ilerlemesini sağlama, ülke sorunlarına çözüm yolları önerme, kültürün bir kuşaktan diğerine aktarılmasını sağlama gibi önemli görevler üstlenen; girdisi ve çıktısı insan olan ve insan ilişkilerinin yüksek seviyede olduğu kurumlardır. Bu kurumlarda örgüt kültürünün güçlü olması, araştırma görevlilerinin iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği, bunun ise araştırma görevlilerinin işlerini daha istekli ve iyi bir şekilde yapmalarını sağlayacağı düşünülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 8).

Akademik örgütlerin büyük bir kısmının temel amacı, öğrencilerine yüksek kaliteli eğitim sunmak ve onları en iyi şekilde yetiştirmektir. Bunun için kütüphane, dersane, laboratuvar, sosyal tesisler ve eğitime yardımcı malzemeler için büyük miktarlarda kaynak harcanır. Tüm bu sayılanlar, kurumun sunduğu eğitimin etkinliği üzerinde role sahip olmakla birlikte, akademik personelin yetersiz olması durumunda hiçbir değer taşımazlar. Akademik personel, öğrencilerle doğrudan ilişki içerisinde olduğundan, onların gelişimi üzerinde en fazla

etkiye sahiptir. İyi motive edilmiş akademik personel, yeterli desteğin de verilmesi halinde, farklı alanlarda kendisi ve kurumuna ulusal ve uluslar arası prestij sağlayabilir. Bu tür bir profil, kurumun yüksek kalitedeki öğrencileri, araştırma fonlarını ve danışmanlık anlaşmalarını çekme yeteneğini büyük ölçüde arttıracaktır (Baş ve Mert, 2002, s. 595).

Üniversitelerdeki öğretim elemanları, 2547 sayılı yasada, öğretim üyeleri, öğretim görevlileri, okutmanlar ve öğretim yardımcıları olmak üzere dört grupta toplanmıştır. Bunlardan, öğretim yardımcıları grubunu, araştırma görevlileri oluşturmaktadır. 2547 sayılı Yükseköğretim kanunu'nun 33. maddesinde araştırma görevlilerinin görev tanımları şöyle yapılmıştır: "Araştırma görevlileri, yükseköğretim kurumlarında yapılan araştırma, inceleme ve deneylerde yardımcı olan ve yetkili organlarca verilen ilgili diğer görevleri yapan öğretim yardımcılarıdır" (Korkut, 2002, s. 173).

Üniversitelere alınan araştırma görevlileri yurt içinde lisansüstü eğitim için kurulan enstitülerde, yurt dışında ise 2547 sayılı yasanın 33. ve 35. maddelerinin öngördüğü biçimde lisansüstü öğretim yoluyla yetiştirilmektedirler. Atamaları Yüksek Öğretim Kanunu'nun 50. maddesinin (d) bendine göre yapılan araştırma görevlileri ise, bir yükseköğretim kurumunda araştırma görevlisi kadrosunda çalışıp lisansüstü öğrenim gören kişilerdir (Korkut, 2002, s.174).

Araştırma görevi sağlanmasında karşılaşılan sorunların başında kaliteli elemanların üniversitelere ilgi göstermemeleri gelmektedir. Çoğu kez, açılan sınavlarda kazananların sayısının ilan edilen kadro sayısından azlığı nedeni ile, pek çok kadronun açık kaldığı görülmektedir. Bunun anlamı şudur; üniversitelere araştırma görevlisi olmak üzere başvuran kişiler her zaman için alanlarının en yeteneklileri ve kalitelileri olmayabilir ve kalite yönünden yeterli düzeyde olmadıkları için de sınavları kazanamamaktadırlar. Bu da üniversitedeki araştırma görevlilerinden doktora yapmış olanların oranının az olmasının en önemli nedeni olarak görülmektedir (Korkut, 2002, s. 174).

Bazı üniversitelerden, özellikle yabancı dil ağırlıklı eğitim veren üniversitelerden mezun olan öğrenciler özel sektörün yakın ilgisi ve izlemesi sonucunda çekici olanaklarla sektör tarafından istihdam edilmektedirler. Özel sektörün cazip olanakları, üstün, kaliteli, parlak öğrencilerin mezuniyetlerinden sonra tekrar üniversitelerde iş aramalarına sebep olmaktadır.

Akademik yaşam devamlı hareket halinde bir dünyadır. Sürekli yeni fikirlerin üretildiği, araştırmaların yapıldığı bu alanda eskiyi savunanlarla yeniyi inananlar arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Her bilim adamı hayatı boyunca bu tür durumlarla karşılaşabilmektedir. Bu hem bir yük ve mücadeledir, hem de akademik hayatın çekici taraflarından biridir. Dünyaya yeni bir bakış biçimi ile araştırmanın bir arada bulunması üniversitenin ayırt edici özelliğidir. Burada tekdüzeliğin payı, herhangi bir başka meslekte olduğundan çok daha azdır (Rosovsky, 2000, s. 167-168).

Türkiye’ de araştırma görevlileri ile ilgili uygulamada karşılaşılan sorunlara bakıldığında, görev tanımlarının açık olarak yapılmadığı görülür. Örneğin, en sık yaşanan sorun, 2547 sayılı yasanın 33. maddesine göre atananlarla 50(d) maddesine göre atamaları yapılanların yetki ve sorumlulukları konusunda kargaşa yaşanması ve statülerinden dolayı kişilerin güvenceden yoksun bırakılmalarıdır. Önceki yasalara göre “asistan” adı altında üniversitelerde yüksek lisans ve doktora eğitimi gören kişiler, bugün araştırma görevlisi kadrolarına mali destek amacıyla atandıkları takdirde yine araştırma görevlisi olarak adlandırılmaktadır. Bu kişilere, görev tanımındaki işler yaptırılmakta ve aynı zamanda lisansüstü öğrenciler oldukları için görevleri süreli tutulmakta, eğitimleri biter bitmez ya da bazı durumlarda tezlerini bile tamamlamadan görevleri sona erdirilebilmektedir. Bu durum, onları iş yönünden güvencesiz bırakmakta ve genelde araştırma görevliliğinin çekiciliğini azaltmaktadır (Korkut, 2002, s.178).

Araştırma görevlilerinin son dönemlerde artarak yaşadıkları bu ve benzeri sorunlar dikkat çekmektedir. Bu konu ile pek çok yazar ve kuruluş da uzun zamandır ilgilenmekte ve bazı soruların çözümü için çeşitli zamanlarda ve yerlerde görüşlerini belirtmekte ve bazı değerlendirmeler yapmaktadırlar.Örneğin; araştırma görevlilerinin bu sorunlarının açığa çıkartılıp çözüme kavuşturulması için kendi aralarında örgütlendikleri yaşanan sorunların araştırma görevlilerinin mevcut statülerinden kaynaklandığını, öğretim yardımcılığı ile ilgisi olmayan ya da akademik olmayan ek işleri de yapmanın bir gelenek haline geldiğini ileri sürdükleri görülmektedir (Araştırma Görevlileri Der, 1997, s. 5).

Aynı şekilde, işe alma ve işten çıkarmada ülkemizde yeterlik dışında ölçütlerin uygulandığını ve göreve alındıktan sonra da iş güvenliğinin bulunmaması nedeniyle kişilerin üniversite dışında kalması gibi durumların ortaya çıktığı görülmektedir (Açıkgöz, 1992, s. 24)

Öğretim üyeliği, bir kişinin üniversitede yüksek lisans yaparak aynı zamanda hem iyi bir araştırmacı hem de iyi bir öğretici olarak yetişmesini gerektirmektedir. Bu demektir ki, bir sorun olarak değerlendirilen derslere girme, sınav kağıdı okuma gibi konular aslında araştırma görevlisi kadrolarında çalışan yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin gelecekları açısından yapmaları zorunlu işlerdir. Bu konuda alınması gereken önlemlerin başında araştırma görevlilerinin başında araştırma görevlilerinin sadece yüksek lisans yapmakta olan kişilerden seçilmesi ve görevlerinin kesin olarak durumlarının belirsizliğine son verilmesi gelmektedir (Korkut, 2002, s. 181).

Üniversitelerin asıl görevi öğretim ve araştırmadır. Bu nedenle uygun bir yönetim sistemi bu çalışmalarını olabildiği kadar verimli kılmalıdır. Öğretim üyelerinin her bir birim “girdi” den en yüksek “çıkıtı”yı elde etmesi için zamanlarının verimli biçimde kullanılması sağlanmalıdır. Üniversite yönetimi, öğretim üyelerine görevlerini yapabilmeleri için yüksek düzeyde fırsatlar verecek ve olabildiği kadar onların bu amaçtan sapmalarını azaltacak ve gereğinden çok idari görev vermeyecek şekilde örgütlenmesi gerekmektedir (Rosovsky, 2000, s. 290).

Günümüzde araştırma görevlilerinin gerçekten geleceğin öğretim üyeleri kaynağı olup olmadığının araştırılması çok önemlidir. Kaliteli öğretim üyesine sahip olmanın ilk aşaması olan araştırma görevliliği döneminin son derece ciddi görülmesi ve esaslı önlemlerin alınmasını gerektirmektedir.

3.1. Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Önemi

Toplum üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait değer, norm ve davranışları kabullenip ona göre yaşarlarsa, bir örgütte çalışan bireyler de örgütün kültürünü anlayıp iş ve iş dışındaki ilişkilerini bu yönde şekillendirmektedirler. Örgüt kültürü, dinamik bir çevre içinde faaliyet gösteren işletmelerin değişen ve gelişen çevre şartlarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardımcı olarak, “dışsal uyumu” sağlamaktadır. Bununla beraber örgüt kültürü, örgütte çalışanlara ortak davranışlar kazandırıp, paylaşılan ortak değerler yaratarak, çalışanların “ne” ve “nasıl” yapmaları gerektiği hususunda kılavuzluk ederek yol göstermekte ve “içsel uyum” konusunda da fayda sağlamaktadır (Ceylan ve diğerleri, 2002, s.233).

Örgüt kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta, bireyleri motive etmekte ve belirsizliğin olduğu yerde çalışanlara çözümler sunarak kılavuzluk etmektedir. Bilginin, değerlerin ve iç ilişkilerin düzenlenmesinde örgütü yönetmekte ve örgütün hikayelerinden, törenlerinden, sembollerinden kullandığı dile, ofis dekorasyonuna, bina planına ve personel arasında geçerli olan kıyafet modeline kadar görünen ve görünmeyen her seviyede etkisini göstermektedir. Örgütteki bireyin kişisel ve örgütsel davranışını yönlendiren örgütün temel değerleri, lider ve kahramanları, hikaye ve efsaneleri, tören ve sembolleri örgütün tüm performansı açısından önemli bir rol üstlenmektedir. Amerika’ da yapılan araştırmalar, kültürel öğelerin sadece çalışanların tutum ve davranışları üzerinde değil, aynı zamanda bireyin iş tatmini ve örgütün uzun dönemdeki başarı ve performansında da önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. (Akıncı, 2001, s. 194-195)

Bu nedenlerden dolayı akademik örgütlerin etkinliğini sağlamak ve bu konudaki araçları saptayarak örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkinin genç akademisyenler üzerindeki etkisini analiz etmek gerekmektedir.

Akademisyenlik görevi stresli bir görev olarak nitelendirilebilir. Çünkü öğretim elemanının kariyer yapma gerekliliği, oldukça fazla ders yükü nedeniyle araştırmalarına zaman ayıramaması, iş güvenliği ve ücretlerin de yeterli seviyede olmaması bireyleri maddi ve manevi sıkıntılara sokmaktadır (Koyuncu, 2001, s. 351). Bu olumsuz koşullara rağmen örgüt kültürünün temel işlevlerinden algılama, davranma, yargılama, bağlılık yaratmadan yola çıkılarak genç akademisyenlerin bağlılığını sağlamak üniversitenin temel amaçlarından biri olacaktır.

Üniversitenin örgüt kültürü ile ilgili ilişkisinden kaynaklanan tartışmalar halen sürmektedir. Rasyonel değerlere sahip örgütler olarak görülen üniversitelerde, üyelerin başarı için gerekli bağımsız bakış açılarına sahip olmakla beraber, kendi yararları için, örgütün değerlerine tam bir inançla bağlı oldukları görülmektedir. Her ne kadar 1990’ların sonuna doğru bu anlayıştan uzaklaşmış olsa da, diğer örgütlerden farklı olarak, bürokratik rolün ve bağlılığın çatıştığı durumlarda öncelik örgütün kendisinden çok üyelerin bilgi sürekliliğine verilir. Akademik kurumları bir araya getirme eğilimi örgüt kültürü ile başarılı ve diğer tüm örgütlenmelerden farklıdır (Hergüner, 2000, s. 2).

Barnett yükseköğretim kurumlarının amaçlarının, kendi toplumunun kültürünü iletmek olmasına karşın kendi iç kültürlerinin gerektiğince önemsenmediğine dikkat çekmektedir ve yükseköğretim kurumlarının iç kültürlerini incelerken iki konudan bahsetmektedir. Bunlardan ilki; akademik toplulukla bağları olan, kültürün bilinen genel düşünce yapısıdır. Diğeri ise; yükseköğretim kurumlarının içerisindeki gelişim sürecinin kendisidir. Ona göre, akademik kültür, sorgulanmamış düşünce, içerik, teori ve araştırma çalışmaları bütünü olduğundan, kişisel kimliğin üzerinde ortaklık duygularını güçlendirerek, topluluğa bağlılığı artırmaktadır. Bu yüzden, örgüt içindeki çalışanlar birbirilerini ortak olarak kabul etmektedirler (Hergüner, 2000, s. 2).

Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün başarısına ve örgütte çalışan çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. Etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt kültürü, o örgütte çalışan kişilerin davranışlarının tüm yönlerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir (Akıncı, 2002, s. 5). Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile çalışan tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. Örgüt kültürü değişkenlerinin yanı sıra yetki devri ve güçlendirme, örgütsel bilgi akışı, çalışana verilen değer, terfi ve ödüllendirme gibi değişkenler de örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olmasını belirler. Ayrıca iş güvencesi, işin özelliği, iş disiplini, ücret, hizmet içi eğitim, sosyal ve fiziki koşullar gibi iş ortamına bağlı değişkenler de çalışanın iş tatmini üzerinde belirli bir etkiye sahiptirler.

Örgüt kültürü literatüründe yapılan çalışmalara bakıldığında bir örgütün kültürel özelliklerini açıklamanın ve ölçmenin zor olduğunu görürüz. Bu konudaki araştırmacılar örgüt kültürünü kişisel ve örgütsel davranıştan çıkan hikayeler, dil, artifaktlar ve normlarla açıklamışlardır (Lund, 2003, s. 219).

Örgüt kültürü literatüründe eğitim örgütleri kültürü, okul kültürü adıyla çok sayıda çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Okul kültürü, paylaşılan değerler, inançlar, ortak bir misyon, kahramanlar, adetler, gelenekler ve bir tarihten oluşur; üyelerin davranışlarını ve verimliliğini etkiler, okulun veliler ve toplum karşısındaki imajını belirler. Güçlü gelenekleri, törenleri, ritüelleri ve sembolleri içeren ve derinden algılanan okul kültürü, öğrenci başarı ve motivasyonu ile öğretmenlerin verimlilik ve tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir (Erdem ve İşbaşı, 2001, s. 36).

Örgüt üyelerinin kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmeleri ve örgüte bağlılık duymalarının, işlerinden tatmin olmalarının da bir sonucu olabileceği düşünülmektedir. İş tatmini genel anlamıyla “bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu” şeklinde tanımlanabilir (Berry, 1997, s. 107). Her bireyin iş ortamına karşı tutumunu belirleyen faktörler her ne kadar farklı olsa da, bireyin işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücret, işin niteliği, terfi imkanları, sosyal hakları, yönetimin tutum ve davranışları, çalışma arkadaşları, iletişim olanakları, iş güvenliği, örgüt kültürü gibi çeşitli değişkenler sayılabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 2).

İş tatmini son çeyrek yüzyıldır araştırma çevrelerinin ilgilendiği bir konu olmuştur. Oshagbemi’ ye göre (2000, s. 124); iş tatmini çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevaptır.

Çok sayıdaki çalışma örgüt kültürü değişkenleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. İş tatmini ve örgüt kültürü ile ilgili çok sayıda araştırma bulunmasına karşın, çok azı üniversite ve öğretim görevlileriyle ilgilidir. 1981’ den önce yapılmış olan çalışmalardan bir tanesi öğretim üyelerinin karar verme yetkilerinin toplam iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmeye yöneliktir. Diğer çalışmalar da öğretim üyelerinin öğretme, araştırma ve beklentileri gibi konulardaki iş tatminleri ile ilgili olmuştur (Oshagbemi, 2000, s.125).

Türkiye’ deki araştırmalara bakıldığında, genelde iş tatmini ve örgüt kültürünün ayrı ayrı çalışmalarda araştırıldığını görürüz. Örneğin; “Ankara’ da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması”adlı araştırma; çalışmaya katılan öğretim elemanlarının devlet üniversitesinde görev yapmakta olanların daha çok ücret, ek ödemeler, olası ödemeler gibi maddi boyutlarda ve işleyişe ilişkin prosedürler boyutunda tatminsizlik duyduklarını, özel üniversite öğretim elemanlarının ise en büyük tatminsizliği yönetim ve işleyiş prosedürlerinde hissettiklerini ortaya koymuştur (Ergeneli ve Eryiğit, 2001, s. 176).

Diğer bir çalışma olan “Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademik Personeli Motive Eden Faktörlerin Karşılaştırılması” konulu araştırma, kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personelin beklenti profilleri benzerlik gösterirken, algı profillerinde önemli farklılıkların bulunduğu ortaya çıkmıştır. Her iki grubun beklentileri büyük ölçüde aynı olmasına rağmen, kamu üniversitelerinde görev yapan akademik personelin beklenti ve algı profilleri arasındaki uyumsuzluk bu farkı yaratmıştır. Bireyi çaba

göstermeye yönelten motivasyonun, onun beklentilerini elde etme konusundaki inancına bağlı olduğu varsayımından hareketle, kamu üniversitelerinde görev yapan akademik personelin motivasyon düzeyinin daha düşük olduğu bulunmuştur (Baş ve Mert, 2002, s. 604).

Yapılan pek çok araştırma ile yönetme, kararlara katılım, astların yönetimi algılamaları, örgüt çatışmaları, örgütün yönetim ve denetim politikaları, liderlik biçimleri, arkadaşlık ilişkileri, iş gelişimi gibi pek çok örgüt kültürü unsurunun iş tatmini ile ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırma bulgularından bazıları örgütün yönetim ve denetim politikaları ile çalışanların iş doyumlarının bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmıştır. İş çevresindeki olumlu ya da olumsuz değişimlerle de iş tatmini doğru orantılı olarak artmakta ya da azalmaktadır (Erkmen, 1991, s.39).

Çalışanları, profillerine uygun pozisyonlarda görevlendirmek, kariyer beklentilerini karşılayan kariyer yolları önermek, piyasa koşullarında rekabet edebilir bir ücret vermek çalışanların motivasyonlarını ve dolayısıyla performanslarını etkileyen temel unsurlardır. Çalışanların beklentilerini doğru düzeyde karşılayabilmek için öncelikle beklentilerini doğru tespit etmek gerekmektedir; tıpkı ürün ve hizmet sunumu ile beklentilerini karşılamaya çalıştığımız müşterilerimiz için yaptığımız pazar araştırmalarında olduğu gibi. İşte bu noktada “İş Tatmini Araştırmaları” devreye girmekte, çalışanların örgütün insan kaynakları uygulamaları konusundaki görüşlerini alarak çalışanların beklentilerinin belirlenmesini sağlamaktadır (<http://www.insankaynaklari.com/calisan.memnuniyeti>).

Kariyer sürecinin başında olan araştırma görevlileri de kariyer beklentilerini karşılayacak kariyer yolları öneren, kişisel ve mesleki yetkinliklerini geliştirmede kendilerine yardımcı olacak bir danışman ararlar. “Danışman, öğrencinin kendi özgüveninin gelişiminde, kariyere doğru ilerlemesinde ve gelecekte fırsatlar yakalamasında başlıca yol göstericisidir” (<http://www.akademikkariyer.net>).

Akademik örgütlerde rehberlik ilişkisi, yetişenler ve örgüt açısından sonuçları son derece kritik bir süreçtir. Zira, akademik örgütler ürettikleri hizmet açısından sürekli profesyonel gelişime dayalı yegane kurumdur (Erdem ve Özen, 2002, s. 608).

Doktora adaylarının, kendilerini “bilimin sürekliliğine” adayacakları ve ömürlerini üniversite duvarlarının arkasında geçirecekleri varsayılır. Bu ise, genç akademisyen ve danışmanı arasında çok daha güçlü bir etkileşim yaratır. Genç akademisyen doktora tezinin yazılması sırasında, karşılaşılan büyük güçlükleri aşmada yardım elini uzatacak ve aynı şekilde bir akademik görevin başlarında ortaya çıkan güçlükler sırasında yardımını sürdürecektir, destekleyici karakterde bir danışman arar (Rosovsky, 2000, s. 156).

Nitelikli bir araştırmanın ortaya çıkmasında genç akademisyenin çalışkan ve nitelikli olmasının yanı sıra, öğretim üyesinin iyi bir mentor olmasının da rolü büyüktür. Mentorun başlıca nitelikleri şunlardır (<http://www.akademikkariyer.net>):

- tecrübesini öğrencisiyle paylaşmaya hazır bir danışman,
- öğrencisine moral aşılayarak destekleyen bir psikolog,
- öğrencisinin kişisel performansını değerlendiren bir öğretmen,
- öğrencisini çırak gibi yetiştiren bir usta,
- öğrencisinin her zaman başvurabileceği bir bilgi kaynağı ve yönlendirici,
- akademik kişiliğiyle bir model.

Akademik örgütlerin sürekli öğrenme ve gelişmeye dayalı özelliği, genç akademisyenlerin kariyerlerinin değişik aşamalarında birden fazla rehberden destek almalarına ve birden fazla rol modeli ile karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Ayrıca, dikey bir rehberlik ilişkisinden başka, aynı zamanda yatay anlamda meslektaş rehberliği ilişkisi de sık yaşanmakta ve sonuç olarak biçimsel ve biçimsel olmayan tüm yönleriyle bu ilişki, gerek örgüt üyeleri için, gerekse potansiyeli açığa çıkarması adına örgüt için stratejik bir nitelik kazanmaktadır. Nitekim bu örgütlerde rehberlik desteği alan ve almayanlar üzerinde yapılan çalışmalarda, örgütsel rollere sosyalizasyon, mesleki ağlara ve projelere kolay ulaşılabilirlik, akademik yükselme avantajları ve güçlü akademik pozisyon, özgüven gelişimi, yüksek iş tatmini, yüksek yayın sayısı, örgütsel bağlılık geliştirme gibi sonuçlar açısından rehber desteği alanlar daha avantajlı konumdadırlar (Erdem,Özen, 2002, s. 609).

Akademik örgütler, danışmanların ve meslektaşlık görevini ciddiyetle yerine getirecek kıdemli öğretim üyelerinin katkısı ile, genç akademisyenlere aynı topluluğun bir üyesi oldukları duygusunu vermek zorundadırlar. Kıdemsiz öğretim üyelerine gelip geçici ziyaretçiler gibi değil, birlikte çalışılan meslektaşlar olarak görülmelidir. İyi bir akademik bölüm bir aileye benzemelidir: destekleyici, yol gösterici ve besleyici. Akademik örgüt, genç akademisyenlerin ilerlemesi için, her birinin yapabileceklerinin en iyisine ulaşmaları konusunda yardımcı olabilir. Bu tarz davranışlar, yeni kuşakları akademik yaşamı özendirir (Rosovsky, 2000, s. 182).

Örgütün güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmasında, örgüt üyelerince benimsenmiş ortak tutum ve değerlerin geliştirilmesi önemli etkenlerden biridir. Bir kültürü güçlü yapan, o kültüre inanmış ve bağlanmış kişilerin örgütle özdeşleşme dereceleri dir. Bu yüzden araştırma görevlileri ile danışmanları arasındaki güven dolu ilişki akademisyenliğe ve üniversiteye bağlılıklarını arttıracak ve kendilerini üniversitenin bir parçası olarak görüp motive olmalarını sağlayacaktır.

Genç akademisyenlerin danışmanlarla olan ilişkisinin yanı sıra üniversitedeki sosyalleşme süreçleri de örgüt kültürünü benimsemelerinde önemli role sahiptir. Goffee ve Jones' a göre (2000, s.47); "işteki sosyalleşme kişisel yaşamımızdaki sosyalleşmeden pek de farklı değildir ve kişilerin birbirleriyle dostça ve özenli bir biçimde iletişim kurması" anlamına gelmektedir.

Yüksek performans göstererek örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek isteyen örgütlerin, kendi kültürüyle uyum sağlayabilecek kişileri seçtiği seçim sürecine, üst yönetimin faaliyetlerine, ödüllendirme ve örgüt içi iletişim programlarıyla yeni bireylerin sosyalizasyonunu sağladığı süreçlere dikkat etmesi gerekmektedir (Akıncı, 2001, s.195). Böylece, kurucusunun felsefesiyle başlayan üniversitenin örgüt kültürü, seçim kriterleri, üst yönetimin faaliyetleri ve akademik personelin sosyalizasyon sürecinin uyumuyla kuşaktan kuşağa aktararak korunacaktır.

Özetle, günümüzde örgütlerin yaşamını sürdürüp gelişmelerinde örgüt kültürünün önemli bir yeri vardır ve tatmin olan çalışanlar süreç içerisinde örgütü başarıya götürmektedirler.

IV. BÖLÜM

AKADEMİK ÖRGÜTLERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: “AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ’NDE DOKTORA YAPAN ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE VE İŞ TATMİNİNE YÖNELİK ALGI VE KANAATLERİ”

4.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu, örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, Akdeniz Üniversitesi’nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürü ve iş tatminine yönelik algılamaları ve kanaatleri temel alınmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi Akdeniz Üniversitesi’nde doktora yapan araştırma görevlilerinin algılamalarına ve kanaatlerine bağlı olarak ortaya çıkarmaktır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Akdeniz Üniversitesi’nde doktora yapan araştırma görevlilerinin üniversitenin örgüt kültürüne yönelik algılamaları ve kanaatleri nasıldır?
- Akdeniz Üniversitesi’nde doktora yapan araştırma görevlilerinin iş tatminine yönelik algılamaları ve kanaatleri nasıldır?
- Akdeniz Üniversitesi’nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürü ve iş tatminine yönelik algılamaları ve kanaatleri arasında ilişki var mıdır?
- Akdeniz Üniversitesi’nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürünü algılama ve kanaatlerini etkileyen en önemli örgüt kültürü alt boyutu hangisidir?
- Akdeniz Üniversitesi’nde doktora yapan araştırma görevlilerinin iş tatminini algılama ve kanaatlerini etkileyen en önemli tatmin alt boyutu hangisidir?

4.3. Araştırmanın Önemi

Akademik kurumlar, hizmet üreten örgütlerdir. Akademik kurumlar, her şeyden önce insan merkezli, girdisi ve çıktısı insan olan ve insan ilişkilerinin yüksek seviyede olduğu kurumlardır. Bu kurumlarda örgüt kültürünün etkin olması, araştırma görevlilerinin iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği, örgüte bağlılığının artacağı ve bunların sonucunda, bu kişilerin üniversitenin gelecekteki öğretim üyeleri kaynağı olup olmayacaklarına karar verme süreçlerini etkileyeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla, bu araştırma, Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin üniversiteye yönelik örgüt kültürü ve iş tatmini algılama ve kanaatleri arasındaki ilişkiyi araştırması nedeniyle önemlidir.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma,

Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkinin önemini saptamaya ve betimlemeye yönelik olarak, 2004-2005 Eğitim-Öğretim yılında Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde ve Fen Bilimleri Enstitüsü'nde doktora yapan araştırma görevlileri ile,

Toplanan sayısal verilerin güvenilirliği ve geçerliliği, görüşme ve anket tekniğinin özelliği ile,

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların genel sınırlılıkları ve sosyal beğenirlik etkisi ile sınırlıdır.

4.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasında kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

4.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni, 2004-2005 Eğitim ve Öğretim yılında Akdeniz Üniversitesi'ne bağlı 3 enstitüde doktora yapan araştırma görevlileridir. Fen Bilimleri Enstitüsü'nden alınan doktora yapan araştırma görevlisi listesine göre 88 kişi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden alınan doktora yapan araştırma görevlisi listesine göre 35 kişi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nden alınan doktora yapan araştırma görevlisi listesine göre 38 kişi, toplam 161 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma görevlilerinden geri dönen anket sayısı 110 olmuş ve bu sayı üzerinden araştırma bulguları tespit edilmiştir.

4.5.2. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmanın konusu belirlendikten sonra, konuyla ilgili literatür incelenmiştir. Araştırmanın literatür bölümü oluşturulduktan sonra üç bölümden oluşan anket oluşturulmuştur. Anketin birinci bölümünde örgüt kültürünü oluşturan öğelerin (paradigmaların, değerlerin, örgütsel sembol ve uygulamaların) bir yansıması olan yapı, güç, aidiyet, iletişim ve ödüllendirme değişkenlerine ilişkin beşli Likert ölçeğine göre hazırlanmış 23 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde iş tatminini ölçtüğü belirtilen işin kendisi, çalışma arkadaşları, yönetim, ücret, ödül-terfi değişkenleri ile ilgili beşli Likert ölçeğine göre hazırlanmış 20 ifadeye yer verilmiştir. Üçüncü bölümde katılımcıların demografik özelliklerini öğrenmeye yönelik 6 ifade kullanılmıştır.

Örgüt kültürleri üzerinde yapılan araştırmalar, kültürün bütününden çok bazı öğeleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bir araştırmada kültürü, bütün yönleriyle açıklayabilmek oldukça güç olabilir. Daha önce açıklanan örgüt kültürü öğelerinden biri ya da birkaçı üzerinde çalışma yapılabilir. Bu nedenle, genç akademisyenlerin örgüt kültürünü algılamalarını ve kanaatlerini ölçmek için geliştirilen anket, örgütsel yapı, güç mesafesi, iletişim, aidiyet, ödüllendirme gibi temel örgüt kültürü öğelerine yönelik hazırlanmıştır.

İş tatminini ölçmeye yönelik olarak geliştirilmiş bir çok ölçekten en çok kullanılan Smith ve arkadaşları tarafından geliştirilen "İş Tanımlayıcı Endeks" dir (The Job Descriptive Index) (Imparota, 1972). Ergin (1997), tarafından Türkçe'ye "İş Betimlemesi Ölçeği" adı altında çevrilen ve uyarlanan ölçek, işçiler, memurlar, yöneticiler, sağlık elemanları, öğretmenler ve teknik elemanlar gibi örneklerde uygulanmış ve psikometrik özelliklerin yeterli olduğu görülmüştür. JDI, iş tatminini beş farklı iş boyutu çerçevesinde ölçmektedir. Bu

boyutlar; terfi, iş arkadaşları, ücret, yönetim ve işin kendisidir. JDI'deki toplam sonucun toplam iş tatmini düzeyini vereceği savunulmuştur. Araştırmada iş tatmini ifadeleri bu ölçek doğrultusunda geliştirilmiştir.

4.5.3. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Anket verilerinin analizinde istatistik paket programlarından SPSS 11.00 (Statistical Package Social Science) kullanılmıştır. Anket sorularının analizinde istatistik yöntemlerinden frekans dağılımları, korelasyon (Spearman korelasyonu), t-testleri, tek yönlü varyans analizi (anova), analizleri kullanılmış, sonuçlar tablolar ile ifade edilmiştir.

4.6. Araştırma Bulguları ve Yorumlar

İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin bulgular, frekans analizlerinin yer aldığı tablolar ile ifade edilmiştir.

Örgüt kültürü ve iş tatmini ifadelerinin frekans, ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir. Örgüt kültürü alt boyutlarının ve iş tatmini alt boyutlarının ortalama ve standart sapma değerleri verilmiş ve birbirleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca, örgüt kültürü ifadeleri ile iş tatmini ifadeleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Spearman korelasyon analizi yapılmıştır.

Ayrıca örgüt kültürü ve iş tatmini ifadelerinin toplam puanlarının ankete katılanların demografik özelliklerine göre farklılık olup olmadığını tespiti için t-testleri, tek yönlü varyans analizi(anova) yapılmış, fakat aralarında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bu nedenle yapılan analizler bu bölümde yer almamaktadır.

4.6.1. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırma kapsamındaki katılımların cinsiyet, medeni durum, yaş, doğum yeri, bağlı bulunduğu enstitü, yüksek lisans bilgilerini öğrenmek amacıyla 6 adet ifade kullanılmıştır. Katılımcıların demografik bilgilerine ait bulgular ve bunların yorumları aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 4.1. Üniversitedeki Genç Akademisyenlerin Cinsiyetlere Göre Dağılımları

Tablo 4.1’de ankete katılan genç akademisyenlerin cinsiyetlere göre dağılımları aşağıdaki gibidir.

Cinsiyet	Sayı	Yüzde %
Kadın	58	53,2
Erkek	51	46,8
Toplam	109	100

Araştırma kapsamı içinde yer alan 110 kişinin cinsiyetlere göre dağılımı incelendiğinde, %53.2’nin kadın akademisyenler, %46.8’in de erkek akademisyenler olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2. Üniversitedeki Genç Akademisyenlerin Medeni Duruma Göre Dağılımları

Tablo 4.2’de ankete katılan genç akademisyenlerin medeni durumları aşağıdaki gibidir.

Medeni Durum	Sayı	Yüzde %
Evli	54	50
Bekar	54	50
Toplam	108	100

Genç akademisyenlerin medeni durumları incelendiğinde, %50’sinin bekar, %50’sinin de evli olduğu görülmektedir.

Bu bulguya göre, genç akademisyenlerin %70’inin 25-29 yaş grubundan oluşması evli ve bekar sayısının eşit dağılımda olmasını etkilemektedir.

Tablo 4.3. Üniversitedeki Genç Akademisyenlerin Yaş Durumuna Göre Dağılımları

Tablo 4.3’de Üniversitedeki genç akademisyenlerin yaş durumları gösterilmektedir.

Yaş	Sayı	Yüzde %
20-24	3	2,7
25-29	77	70,0
30-34	28	25,5
35-39	2	1,8
Toplam	110	100

Araştırma kapsamında içinde yer alan 110 kişinin yaş durumuna göre dağılımları incelendiğinde, % 70 oranında 25-29 yaş grubunun çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Anketin doktora yapan araştırma görevlilerine uygulanması, en yüksek yüzdenin (%70) 20-25 yaş grubunda ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Tablo 4.4. Üniversitedeki Genç Akademisyenlerin Doğum Yerlerine Göre Dağılımları

Tablo 4.4’de, genç akademisyenlerin doğdukları şehir sorgulanmıştır.

Doğum Yeri	Sayı	Yüzde %
Antalya	31	28,2
Diğer İller	79	71,8
Toplam	110	100

“Doğum yeriniz” sorusuna ankete katılanların cevabı yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Buna göre, akademisyenlerin %71,8’inin diğer şehirlerde, %28,2’lik oranın da Antalya’ da doğmuş oldukları görülmektedir.

Tablo 4.5. Üniversitedeki Genç Akademisyenlerin Bağlı Buldukları Enstitülere Göre Dağılımları

Tablo 4.5’de üniversitedeki genç akademisyenlerin bağlı buldukları enstitülere göre dağılımları incelenmiştir.

Enstitü	Sayı	Yüzde %
Sosyal Bilimler	36	32,7
Sağlık Bilimleri	22	20,0
Fen Bilimleri	52	47,3
Toplam	110	100

“Bağlı bulunduğunuz enstitü” sorusuna ankete katılanların cevabı yukarıdaki tabloya göre yorumlanmıştır. Genç akademisyenlerin bağlı buldukları enstitülere bakıldığında, %47,3 oranı ile fen bilimleri enstitüsü ön plana çıkarken, %32,7 oranı ile sosyal bilimler enstitüsü ikinci sırada, %20 oranla sağlık bilimleri üçüncü sırada yer almaktadır.

Fen bilimlerinde bulunan bölüm sayısının fazlalığı nedeniyle, fen bilimlerinde doktora yapan asistanların sayısı dikkat çekici olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6. Üniversitedeki Genç Akademisyenlerin Yüksek Lisans Eğitimlerine Göre Dağılımları

Tablo 4.6’da üniversitedeki genç akademisyenlerin yüksek lisans eğitimlerini almış oldukları üniversiteler gösterilmektedir.

Üniversite	Sayı	Yüzde %
Akdeniz Üniversitesi	102	93,6
Başka Üniversiteler	5	4,6
Yurtdışındaki Üniversiteler	2	1,8
Toplam	109	100

“Yüksek lisans eğitiminizi aldığınız üniversite” sorusuna ankete katılanların cevabı %93,6 ile Akdeniz Üniversitesi olmuştur. %4,6’lık bir değeri oluşturan başka üniversitede yüksek lisans eğitimi almış olanları %1,8’lik bir değerle yurtdışında yüksek lisans eğitimi alanlar takip etmektedir.

Bu bulguya göre, genç akademisyenlerin doktora programı için seçimini, yüksek lisans yapmış olduğu üniversiteden yana kullandığını görülmektedir.

4.6.2. Örgüt Kültürü İle İlgili Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde örgüt kültürü boyutunu ölçen ifadelerle ilgili frekans analizi, ortalama ve standart sapma değerlerinin sonuçlarına yer verilmiştir. Örgüt kültürünü oluşturduğu düşünülen alt boyutların ortalama ve standart sapma değerleri verilmiş ve aralarında ilişki olup olmadığı araştırılmış ve sonuçları tablolar ile ifade edilmiştir.

Tablo 4.7. Örgüt Kültürü İfadelerinin Frekans Analizi

Kültür İfadeleri	Katılmıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılıyorum (%)	Ortalama	Standart Sapma
1.Üniversitedeki işleyiş ve uygulamalar herkes tarafından çok iyi bilinir.	68,2	14,5	17,3	1,49	0,78
2.Yöneticiler sorunların giderilmesinde başarılıdır.	39,1	47,3	13,6	1,75	0,68
3.Üniversitede doğru kararlar verebilmek için, üst yöneticilerin görüşlerine ve ilgili yönetsel metinlere (yasa, tüzük, yönetmelik) başvurulur.	12,7	35,5	51,8	2,39	0,71
4.Üniversitede her akademisyen görevini, sıkı kontrolden uzak bir ortamda yapar.	31,8	32,7	35,5	2,04	0,82
5.Üniversitedeki uygulamalar açısından fakülteler arasında yüksek uyum vardır.	61,8	22,7	15,5	1,54	0,75
6.Genç akademisyenler, üniversitedeki uygulamalara ve çalışmalarına yönelik sorunlarını ve düşüncelerini akademik danışmanlara istedikleri zaman yeteri düzeyde aktarabilirler.	31,8	22,7	45,5	2,14	0,87
7.Genç akademisyenlerin görevleriyle ilgili yapabileceği hatalar, hoşgörü ile karşılanır.	35,5	36,4	28,1	1,93	0,80
8. Akademik danışmanlar genç akademisyenlerle ilişkilerinde otoriteden yanadır.	28,2	24,5	47,3	2,19	0,85
9. Akdeniz Üniversitesi’nde akademisyen olmak bir ayrıcalıktır.	30,9	39,1	30,0	1,99	0,78
10.Üniversite’nin amaçları, kuralları, inançları bütün akademisyenler tarafından benimsenmektedir.	46,4	30,9	21,8	1,74	0,81

Tablo 4.7'nin devamı

11.Akdeniz Üniversitesi'nin dışarıda (kentte,ülkede) olumlu bir imajı vardır.	16,4	36,4	46,4	2,28	0,77
12.Akdeniz Üniversitesi'nde uzun süre çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum.	11,8	27,3	60,0	2,46	0,74
13. Akdeniz Üniversitesi'nde akademik danışman-genç akademisyen ilişkileri karşılıklı güvene dayanır.	14,5	34,5	50,9	2,36	0,73
14. Akademik danışmanlar genç akademisyenlere yeterli ilgi ve bilgiyi verirler.	26,4	37,3	36,3	2,10	0,79
15.Akademisyenler arasında güçlü bir iletişim vardır.	43,6	30,9	24,5	1,79	0,83
16.Akademisyenler arasındaki çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenir.	42,7	27,3	30,0	1,87	0,85
17. Üniversitede dedikodu kabul gören ve işleyen bir iletişim aracıdır.	22,7	24,5	52,8	2,30	0,82
18.Üniversitenin geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar genç akademisyenler tarafından bilinir.	44,5	30,0	24,5	1,78	0,83
19. Akdeniz Üniversitesi'nde açılış, kuruluş, kapanış gibi günlerde törenlere önem verilir.	9,1	17,3	73,6	2,65	0,64
20. Üniversite yönetimi görev dağılımında genç akademisyenlerin bireysel farklılıklarına ve kişisel ilgi alanlarına duyarlı davranır.	43,6	30,0	26,4	1,83	0,82
21. Üniversite yönetimi genç akademisyenlere yönetsel veya diğer etkinliklerle ilgili ek görev verirken, onların mesleki gelişimlerini engellemeye dikkat eder.	35,5	37,3	27,2	1,92	0,79
22.Üniversitede akademisyenler yeteneklerine ve verimlilik düzeyine göre ödüllendirilir	47,3	28,2	24,5	1,77	0,82
23. Genç akademisyenler iyi bir çalışma yaptıkları zaman akademik danışmanları tarafından takdir edilirler.	13,6	30,9	55,5	2,42	0,72

Tablo 4.7. genç akademisyenlerin örgüt kültürü ifadelerini algılama ve kanaatlerine bağlı olarak ortaya çıkan sonuçları göstermektedir. “Üniversitede her akademisyenin görevini, sıkı kontrolden uzak bir ortamda yapar” (%35,5), “genç akademisyenler üniversitedeki uygulamalara ve çalışmalarına yönelik sorunlarını ve düşüncelerini akademik danışmanlara istedikleri zaman yeteri düzeyde aktarabilirler” (%45,5), “Akdeniz Üniversitesi'nin dışarıda (kentte, ülkede) olumlu bir imaja vardır”(%46,4), “ uzun süre bu üniversitede çalışmayı düşünüyorum (%60), “akademik danışman-genç akademisyen ilişkileri güvene dayanır” (%50,9), “Akdeniz Üniversitesi'nde açılış, kuruluş, kapanış gibi günlerde törenlere önem verilir” (%73,6), “genç akademisyenler iyi bir çalışma yaptıkları zaman akademik danışmanları tarafından takdir edilirler” (%55,5), en olumlu algılamaları anlatan ifadelerdir.

Diğer yandan, “üniversitedeki işleyiş ve uygulamalar herkes tarafından bilinir” (%68,2), “uygulamalar açısından fakülteler arasında yüksek uyum vardır” (%61,8), “üniversitenin amaçları, kuralları, inançlarının tüm akademisyenlerce benimsenmektedir” (%46,4), “akademisyenler arasında güçlü bir iletişim vardır” (%43,6), “akademisyenler arasındaki çatışmalar karşılıklı anlayış içinde çözümlenir” (%42,7), “üniversitede dedikodu kabul gören ve işleyen bir iletişim aracıdır” (%52,8), “üniversitenin geçmişine ilişkin anılar, öyküler ve olaylar genç akademisyenler tarafından bilinir” (%44,5), “üniversite yönetimi görev dağılımlarında genç akademisyenlerin bireysel farklılıklarına ve kişisel ilgi alanlarına duyarlı davranır” (%43,6) ve “akademisyenler yetenek ve verimlilik düzeylerine göre ödüllendirilir” (%47,3) yönündeki ifadeler ise olumsuz algılamaları yansıtmaktadır.

Genç akademisyenler ankette yer alan “yöneticiler sorun gidermede başarılıdır”(%47,3), “hatalar hoşgörü ile karşılanır”(%36,4), “Akdeniz Üniversitesi’nde akademisyen olmak ayrıcalıktır”(%39,1), “akademik danışmanlar genç akademisyenlere yeterli ilgi ve bilgiyi verirler”(%37,3), “yönetim ek görev dağılımında akademisyenlerin mesleki gelişimleri engellememeye dikkat eder”(%37,3) ifadelerine “kararsızım” şeklinde cevap vermiş, bu ifadeler hakkında net bir algılama ve kanaate sahip olmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.8. Ankette Yer Alan Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Yapı	1,7636	,58931
Güç Mesafesi	2,1091	,62583
Aidiyet	2,1727	,71497
İletişim	2,1818	,57759
Ödüllendirme	2,1000	,71613

Akdeniz Üniversitesi’nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürünü algılama ve kanaatlerini etkileyen en önemli örgüt kültürü alt boyutunu tespit etmek amacıyla, örgüt kültürü ifadeleri alt boyutlara (yapı, güç mesafesi, aidiyet, iletişim ve ödüllendirme) dönüştürülmüş ve ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Yukarıdaki tabloda yer alan alt boyutların ortalamalarına bakıldığında, genç akademisyenlerin örgüt kültürünü algılama ve kanaatlerini etkileyen en güçlü boyutun iletişim olduğu görülmektedir.

Akademisyenler arasında güçlü bir iletişim olmamasına ve çatışmaların karşılıklı anlayış içinde çözümlenmemesine rağmen, genç akademisyenler akademik danışmanlarıyla ilişkilerinin güvene dayandığını ve danışmanların kendilerine yeterli ilgi ve bilgiyi verdiklerini belirtmektedirler. Dolayısıyla, genç akademisyenlerin akademik danışmanları ile aralarındaki iletişim ağının güçlü olması, iletişim boyutunun olumlu algılanmasını ve güdüleyici bir nitelik olarak ortaya çıkmasını sağlamaktadır. İletişim son derece önemli bir örgüt kültürü ögesidir çünkü çalışanlar arasında olumlu etkiler yaratarak, aralarındaki güveni pekiştirici özellik taşımaktadır. Bu sayede çalışanların örgüt amaçlarını benimseme ve örgüte bağlılık hissi artmakta ve işinden tatmin düzeyi de yükselmektedir.

Genç akademisyenlerin örgüt kültürünü algılama ve kanaatlerini etkileyen diğer güçlü boyutun aidiyet olduğu tespit edilmiştir. Genç akademisyenler uzun süre üniversitede çalışmayı düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç, akademisyenlerin kendilerini üniversiteye ait hissettiklerini ve kuruma olan bağlılıklarını göstermektedir. Ayrıca, genç akademisyenler Akdeniz Üniversitesi'nin dışarıda olumlu bir imajının olduğunu düşünmektedirler. Bu bulguya göre, Akdeniz Üniversitesi'nin dış hedef kitlelerince olumlu bir kimliğe ve imaja sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.8'deki bulgulara göre, genç akademisyenlerin örgüt kültürünü algılama ve kanaatlerini etkileyen en zayıf boyutun örgütsel yapı olduğu görülmektedir. Frekans analizi sonuçlarına bakıldığında, genç akademisyenlerin, "*işleyiş ve uygulamalar herkes tarafından bilinir*", "*yöneticiler sorunların giderilmesinde başarılıdır*" ve "*fakülteler arasında yüksek uyum vardır*" ifadeleri ile ilgili olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 4.9. Ankette Yer Alan Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Spearman Korelasyon Değerleri

Korelasyon Değerleri	Örgütsel Yapı	Güç Mesafesi	Aidiyet	İletişim	Ödüllendirme
Örgütsel Yapı					
Güç Mesafesi	,230*				
Aidiyet	,394*	,148			
İletişim	,278*	,264*	,329*		
Ödüllendirme	,394*	,408*	,404*	,435*	

* 0.05 düzeyinde anlamlıdır

Örgüt kültürü alt boyutlarının aralarındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla, alt boyutlar arasında Spearman korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablodaki sonuçlara göre, örgüt kültürünü temsil eden alt ölçeklerin $p=0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Ödüllendirme alt boyutunun diğer alt boyutlar olan örgütsel yapı, güç mesafesi, aidiyet, iletişim ile aralarında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer örgüt kültürü alt boyutlarının aralarında da anlamlı ilişki görülmektedir. Yalnızca, aidiyet ile güç mesafesi alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.10. Örgüt Kültürü İle İlgili İfadelerin Ortalaması, Standart Sapması ve Alpha Güvenirlilik Değerleri

	Gözlem Sayısı	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma	Alpha Değeri
Toplam Kültür	110	1,39	2,78	2,0312	,31414	0,76

Araştırma kapsamındaki katılımcıların, örgüt kültürünü algılama düzeyleri ölçüldüğünde, bu konuda net bir algılama ve kanaat oluşturmadıkları görülmektedir (ortalama=2,03).

Örgüt kültürü anketinde yer alan ifadelerin güvenilirlik analizi Cronbach Alpha ile incelenmiş ve ifadelerin toplam güvenilirlik sayısı α 0,76 olarak bulunmuştur. Nunally (1978)'e göre; 70 ve daha yukarı Alfa değerine sahip değişkenlerin güvenilir bir şekilde ölçümlendiği kabul edilmektedir. Araştırmada yer alan anketin güvenilirlik sayısı 70'in üzerinde olduğu için araştırmanın güvenilir olarak ölçümlendiği söylenebilir.

4.6.3. İş Tatmini İle İlgili Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde iş tatminini ölçen ifadelerle ilgili frekans analizi sonuçlarına yer verilmiştir. İş tatminini oluşturduğunu düşünülen alt boyutların aralarında ilişki olup olmadığı araştırılmış ve sonuçları tablolar ile ifade edilmiştir.

Tablo 4.11. İş Tatmini İfadelerinin Frekans Analizi

Tatmin İfadeleri	Katılmıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılıyorum (%)	Ortalama	Standart Sapma
1. Yaptığım iş toplumda kabul gören bir statüye sahip olmamı sağlıyor.	14,5	7,3	78,2	2,64	0,73
2. Yaptığım işte kişisel yeteneklerimi ve yaratıcılığımı kullanabiliyorum.	12,7	20,0	67,3	2,55	0,71
3. Üniversitede işimle ilgili gerekli malzeme ve donanımı (bilgisayar, telefon, internet) sahibim.	35,5	12,7	50,9	2,14	0,94
4. Yaptığım iş beklentilerimi karşılamaktadır.	28,2	27,3	44,5	2,16	0,84
5. Sevdiğim bir işi yapmaktayım.	10,9	10,0	75,5	2,57	0,83
6. Üniversitede genç akademisyenlerin işleriyle ilgili yaptıkları öneriler üniversite yönetimi tarafından dikkate alınır.	40,0	37,3	21,8	1,80	0,79
7. Herhangi bir sorunun olduğunda (iş ya da kendimle ilgili) hiç çekinmeden bunu akademik danışmanla paylaşabilirim.	17,3	18,2	64,5	2,47	0,77
8. Üniversite yönetiminin tutum ve davranışları beni mutlu ediyor.	34,5	40,0	25,5	1,91	0,77
9. Üniversitede akademik personelin problemleri süratle çözümlenmektedir.	52,7	30,9	16,4	1,64	0,75
10. Üniversite yönetimi eğitim-öğretim alanındaki gelişme ve değişimleri zamanında bildirir.	20,9	29,1	50,0	2,29	0,79
11. Genç akademisyenlerin kariyer gelişiminin planlanması ve gerçekleştirilmesi akademik danışmanlar tarafından yapılır.	31,8	30,9	36,4	2,03	0,85
12. Çalıştığım fakülteyedeki diğer akademisyenler ile ortak çalışmalar yapabilirim.	10,9	24,6	64,5	2,54	0,69
13. Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar.	8,1	15,5	76,4	2,68	0,62
14. Çalışma arkadaşlarım ile iyi ilişkiler içerisindeyim.	11,8	7,3	80,9	2,69	0,67
15. Yaptığım iş karşılığında aldığım maaşın yeterli olduğunu düşünüyorum.	66,4	12,7	19,1	1,49	0,82
16. Elde ettiğim sosyal olanaklar (ulaşım, konaklama, vb.) beklentilerimi karşılamaktadır.	65,5	15,5	19,0	1,54	0,80
17. Üniversitenin kaynaklarından tüm akademisyenler eşit şekilde yararlanmaktadır.	67,3	22,7	10,0	1,43	0,67
18. Yaptığım işin bana güvenli bir gelecek ve kariyer sağladığını düşünüyorum.	46,4	29,1	24,5	1,78	0,82
19. Üniversitedeki terfilerin dağılımı adildir.	53,6	39,1	7,3	1,54	0,63
20. Çabalarımın olması gerektiği gibi ödüllendirildiğini düşünüyorum.	46,4	35,5	18,1	1,72	0,76

“Yaptığım iş toplumda kabul gören bir statüye sahip olmamı sağlıyor” (%78,2), “yaptığım işte kişisel yetenek ve yaratıcılıklarını kullanabiliyorum” (%67,3), “üniversitede işimle ilgili gerekli malzeme ve donanuma sahibim” (%50,9), “yaptığım iş beklentilerimi karşılamaktadır” (%44,5), “sevdiğim bir işi yapmaktayım” (%75,5), “herhangi bir sorunun olduğunda akademik danışmanımla paylaşabilirim” (%64,5), “üniversite yönetimi eğitim-öğretim alanındaki gelişmeleri zamanında bildirir” (%50), “genç akademisyenlerin kariyer gelişiminin planlanması ve gerçekleştirilmesi akademik danışmanlar tarafından yapılır”(%36,4), “çalıştığım fakültedeki diğer akademisyenler ile ortak çalışmalar yapabilirim” (%64,5), “problemin olduğunda çalışma arkadaşlarının yardımcı olurlar” (%76,4), “çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içerisindeyim” (%80,9) ifadelerinde genç akademisyenler olumlu görüş bildirmişlerdir.

Bu olumlu ifadelerin yanı sıra, “akademik personelin problemlerinin süratle çözümlenmektedir”(%52,7), “üniversitede genç akademisyenlerin işleriyle ilgili yaptıkları öneriler üniversite yönetimi tarafından dikkate alınır” (%40), “yaptığım iş karşılığında aldığım maaşının yeterli olduğunu düşünüyorum”(%66,4), “elde ettiğim sosyal olanaklar beklentilerimi karşılamaktadır”(%65,5), “üniversitenin kaynaklarından tüm akademisyenlerin eşit şekilde yararlanmaktadır” (%67,3), “yaptığım işin bana güvenli bir gelecek ve kariyer sağladığını düşünüyorum” (%46,4), “üniversitedeki terfilerin dağılımı adildir”(%53,6), “çabalarımın olması gerektiği gibi ödüllendirildiğini düşünüyorum” (%46,4) ifadelerinde genç akademisyenler olumsuz görüş bildirmişlerdir.

Genç akademisyenler, “üniversite yönetiminin tutum ve davranışları beni mutlu ediyor” (%40) ifadesinde “kararsız” olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.12. Ankette Yer Alan İş Tatmini Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
İşin Kendisi	2,4545	,64447
Arkadaşlar	2,6727	,60743
Ücret	1,4091	,68128
Terfi	1,5909	,66767
Yönetim	2,0909	,68463

Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin iş tatmini algılama ve kanaatlerini etkileyen en önemli iş tatmini alt boyutunu tespit etmek amacıyla, iş tatmini ifadeleri alt boyutlara (işin kendisi, arkadaşlar, ücret, terfi, yönetim) dönüştürülmüş ve ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Yukarıdaki tabloda yer alan alt boyutların ortalamalarına bakıldığında, genç akademisyenlerin iş tatmini algılama ve kanaatlerini etkileyen en güçlü boyutun çalışma arkadaşları ile ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılan genç akademisyenler, herhangi bir problemleri olduğunda çalışma arkadaşlarının kendilerine yardımcı olduklarını, diğer akademisyenler ile ortak çalışmalar yapabildiklerini ve onlarla iyi ilişkiler içerisinde bulduklarını belirtmişlerdir. Genç akademisyenlerin çalışma arkadaşları ile ilgili genelde olumlu görüşlere sahip oldukları ve iyi ilişkiler kurdukları görülmektedir. Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurulmasının iş tatminini de olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Örgütlerde kişiler arası ilişkiler çalışanların tatmin olması ve örgüt kültürünün oluşturulmasında önem taşımaktadır. Çalışanlar kişiler arası ilişkilerin düşük düzeyde olan örgütlerde çalışmayı tercih etmemektedirler. Çalışanların örgütten ayrılmalarında veya kalmalarında kişiler arası ilişkiler önemli bir rol oynamaktadır. İşbirliğinin ve güvenin olduğu örgütlerde çalışmaların daha verimli olduğu bilinmektedir. Bu yüzden genç akademisyenler ile akademik danışmanları arasındaki güven dolu ilişki akademisyenliğe ve üniversiteye bağlılıklarını arttıracak ve kendilerini üniversitenin bir parçası olarak görüp motive olmalarını sağlayacaktır.

Akademisyenlerin iş tatmini algılama ve kanaatlerini etkileyen diğer güçlü boyutun işin kendisi olduğu bulunmuştur. Yapılan işin toplumda kabul gören bir statüye sahip olması, işte kişisel yeteneklerini ve yaratıcılığını kullanabilme, işin beklentileri karşılaması, sevdikleri işi yapma ifadeleri ile iş tatminin alt boyutlarından olan işin kendisi boyutu ölçülmüş ve çalışma arkadaşlarından sonra işin kendisi boyutunun genç akademisyenler tarafından olumlu algılandığı ortaya çıkarılmıştır. Bu ifadelere göre, genç akademisyenlerin işiyle ilgili tatmin değerleri yükselirken üniversiteye olan bağlılıkları artmakta ve üniversitenin örgüt kültürünü olumlu algılamalarına yardımcı olmaktadır.

Genç akademisyenlerde en zayıf tatmin oranının ücret boyutunun olduğu görülmektedir. Ücret boyutu ile ilgili ifadelere bakıldığında genç akademisyenlerin maaşlarını yeterli bulmadıklarını, elde ettikleri sosyal olanakların (ulaşım, konaklama, vb.) beklentilerini karşılamadığını, üniversitenin kaynaklarından eşit yararlanmadıklarını, gelecekleri için kaygı duyduklarını ve yeteri kadar ödüllendirmediklerini ifade etmişlerdir.

Çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli unsurlardan biri de ücrettir. Alınan ücretin yeterliliği, ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılama derecesi, terfi ve ödül gibi unsurlar çalışan tarafından yeterli bulunmuyorsa çalışanın işinden tatmin düzeyi azalacaktır.

Tablo 4.13. Ankette Yer Alan İş Tatmini Alt Boyutlarının Spearman Korelasyon Değerleri

Korelasyon Değerleri	İşin Kendisi	Arkadaşlar	Ücret	Terfi	Yönetim
İşin Kendisi					
Arkadaşlar	,180*				
Ücret	-,026	-,073			
Terfi	,158	-,122	,469*		
Yönetim	,340*	,146	,340*	,437*	

*0.05 düzeyinde anlamlıdır.

İş tatminini ölçtüğü düşünülen alt boyutların ortalama ve standart sapma değerleri verilmiş ve aralarında ilişki olup olmadığı araştırılmış ve sonuçları tablolar ile ifade edilmiştir.

Tablodaki sonuçlar, iş tatminini temsil eden alt ölçeklerin $p=0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. İşin kendisi alt boyutunun çalışma arkadaşları ve yönetim ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ücret alt boyutunun terfi ve yönetim alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Yönetim alt boyutunun işin kendisi, ücret ve terfi alt boyutlarıyla aralarında anlamlı bir ilişki gözlemlenmektedir. Çalışma

arkadaşları alt boyutunun işin kendisi dışındaki alt boyutlarla aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca, işin kendisi alt boyutu ile ücret ve terfi arasında da anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.14. İş Tatmini İle İlgili İfadelerin Ortalaması, Standart Sapması ve Alpha Güvenirlilik Değerleri

	Gözlem Sayısı	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma	Alpha Değeri
Toplam Tatmin	110	1,35	2,90	2,0795	,32136	0,75

Araştırma kapsamındaki katılımcıların, iş tatminleri ölçüldüğünde, bu konuda net bir algılama ve kanaate sahip olmadıkları görülmektedir (ortalama=2,08).

İş tatmini anketi ifadelerinin toplam güvenilirlik sayısı ise α 0,75 olarak bulunmuştur. Nunally (1978)'e göre; 70 ve daha yukarı Alfa değerine sahip değişkenlerin güvenilir bir şekilde ölçümlendiği kabul edilmektedir. Araştırmada yer alan her anketin güvenilirlik sayısı 70'in üzerinde olduğu için araştırmanın güvenilir olarak ölçümlendiği söylenebilir.

4.6.4. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın amaçlarından olan örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak üzere gerçekleştirilen korelasyon analizleri tablolar ile anlatılmıştır. Örgüt kültürü ifadeleri ile iş tatmini ifadeleri arasında Spearman korelasyon analizi yapılmış ve aralarında ilişki bulunan ifadeler tablolar ile ifade edilmiştir.

Tablo 4.15. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki Spearman Korelasyonu

Tablo 4.15’de örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır.

	Toplam Kültür	Toplam Tatmin
Spearman's rho		,542(**)
Sig. (2-tailed)	,	,000
Toplam	110	110

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla iki faktör arasındaki korelasyon değerlerine bakılmış ve anlamlı ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. (spearman korelasyon değeri = ,54; p=0,000).

Bu bulguya göre, örgüt kültürüne yönelik algılamalar ve kanaatler güçlendikçe, iş tatminine yönelik algılamalar ve kanaatler de güçlenmektedir. Bu sonuç; literatürdeki açıklamalar ile uygunluk göstermektedir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal tatmin ederek onların örgütle bütünleşmelerini, örgütün amaçlarını benimsemelerini, örgüte bağlılıklarının artmasını ve dolayısıyla daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlar. Çalışanların iş tatminini arttırıcı bir etki yapan örgüt kültürü sonucunda ortaya çıkan ortak değer, norm ve davranışları benimseyen birey bu yönüyle belirli bir grubun üyesi olur. Dolayısıyla, bu grubun bireyin davranış biçimi üzerinde etkili olması doğal bir sonuç olacaktır.

Sonuç olarak, genç akademisyenlerin algıladıkları örgüt kültürünün, ortak değer, norm ve davranışlar aracılığıyla sosyal tatmin yarattığı ve iş tatminlerinde önem taşıdığı görülmektedir.

Tablo 4.16. Örgüt Kültürü İfadeleri İle İş Tatmini İfadeleri Arasındaki Spearman Korelasyonu

Tatmin İfadeleri	toplumda kabul gören bir statüye sahip olmak(t1)	işte kişisel yetenekleri ve yaratıcılığı kullanabilme(t2)	gereklili malzeme ve donanım(t3)	işin beklentileri karşılama(t4)	sevdiği işi yapma (t5)	önerilerin yönetim tarafından dikkate alınması (t6)	sorunu danışmanla paylaşabilme (t7)	tutum ve davranışların mutlu etmesi(t8)	problemlerin sıratla çözülmesi(t9)	gelişme ve değişimlerin zamanında bildirilmesi (t10)	kariyer planlamasını hocaların yapması(t11)	diğer akademis.le ortak çalışmalar (t12)	çalışma arkadaşlarının yardımcı olması (t13)	çalışma arkadaş.la iyi ilişkiler (t14)	yeterli maaş (t15)	sosyal olanaklar (t16)	kaynaklardan eşit şekilde yararlanma (t17)	güvenli gelecek, kariyer (t18)	adil terfi dağılımı (t19)	gerektiği gibi ödüllendirme (t20)
işleyiş ve uygulamaları herkes bilir(k1)	,230*			,200*		,345*		,257*			,237*						,231*		,288*	,203*
yöneticiler sorun giderilmesi nde başarılıdır(k2)						,366*		,247*									,266*	,265*	,357*	,332*
üst yöneticilerin görüşlerine ve kurallara başvurma(k3)										,250	,201*								,240*	
sıkı kontrolden uzak bir ortam (k4)						,228*		,275*			,439*						,268*			
fakülteler arası yüksek uyum (k5)				,241*		,405*		,340*	,196*		,216*									,284*
sorun ve düşüncelerin danışman hocalara aktarılması (k6)						,190*	,461			,222		,249*						,198*		,299*
hataların hoşgörülle karşılanması (k7)						,251*	,325*													,218*
ilişkilerde otorite (k8)						,299*	,199*	,200*			,298*					,246*	,207*			,431*
akademisyen olmanın ayrıcalığı (k9)			,266*	,337*		,533*		,543*	,422*	,205*	,201*				,339*		,481*		,538*	,445*
amaçların, kuralların ve inançların benimsenmesi (k10)		,265*	,261*	,207*		,507*		,373*	,362*		,271*				,197*		,308*		,290*	
üniversitenin dışardaki olumlu imajı (k11)			,220*			,257*		,326*	,198*		,212*					,250*	,369*		,340*	,269*
uzun süre çalışmaya devam etmeyi düşünme(k12)		,248*		,303*		,277*		,294*	,298*	,403*	,218*							,281*	,324*	,345*
hoca-akademisyen ilişkileri güvене dayanır(k13)	,269*	,402*		,261*	,315*	,275*	,416*		,196*	,196*	,204*									
hocaların yeterli ilgi ve bilgiyi vermesi (k14)		,274*		,276*		,360*	,303*	,350*			,336*								,284*	,305*
akademisyenler arası güçlü iletişim (k15)				,220*		,348*		,295*	,253*	,207*	,245*						,311*		,288*	,292*
çatışmaların karşılıklı anlayış içinde çözülmesi(k16)		,203*				,341*		,370*	,226*	,228*	,353*						,247*		,348*	,232*
dedikodu kabul gören ve işleyen bir iletişim aracı(k17)		,191*				,314*		,338*	,268*	,208*							,205*		,282*	,256*
geçmişin akademisyenler tarafından bilinmesi(k18)										,254*										
törenlere önem verilmesi(k19)				,206*	,272*					,328*		,293*	,242*	,252*						
görev dağılımında kişisel ilgi alanlarına duyarlı davranılması(k20)		,234*				,391*		,415*	,337*	,266*	,271*						,281*		,275*	,236*
ek görevler mesleki gelişimleri engellemez(k21)		,291*				,361*	,203*	,386*	,269*	,238*	,311				,224*		,271*		,272*	,258*
yetenek ve verimlilik düzeyine göre ödüllendirme(k22)	,230*	,218*	,217*	,232*		,448*		,367*	,334*	,205*	,286*						,300*	,295*	,257*	,323*
hoca tarafından takdir edilme(k23)	,245*	,194*		,309*				,422*				,263*	,255*	,313*						,210*

Tablo 4.16'ya göre, herhangi bir sorunu olduğunda hiç çekinmeden bunu akademik danışmanıyla paylaşabilirim diyen genç akademisyenler, akademik danışmanlarıyla ilişkilerinin güvene dayandığına inanmaktadırlar. Güvenin olduğu ortamlarda kişiler arası ilişkiler daha sağlam ve kalıcı olmaktadır. Üniversitede genç akademisyenlerin, duygularını, düşüncelerini, tutum ve davranışlarını, isteklerini, sorunlarını aktarabilmelerini sağlayan tek iletişim süreci akademik danışmanlarla olan ilişkileridir. Bu sürecin iyi işlemesi, genç akademisyenlerin kendilerini daha iyi ifade etmelerini, kendilerinden beklenenleri doğru olarak anlayabilmelerini, istek ve problemlerini paylaşabilmelerini sağlamakta ve bunun da iş tatminini artıracığı düşünülmektedir.

Akademik danışmanlarla ilgili diğer bir bulgu ise, üniversitedeki uygulamalara yönelik sorunları ve düşünceleri istedikleri zaman yeteri düzeyde aktarabildiklerini belirten genç akademisyenlerin, diğer akademisyenlerle ortak çalışmalar yaptıklarını ifade etmeleri olmuştur.

Bir sorunla karşılaştıklarında akademik danışmanlarına rahatlıkla ileten ve sorunlarının çözümü yönünde akademik danışmanlarından yardım alan araştırma görevlileri, akademik danışmanlarını, kendilerine destek sağlayan, örgütün ve çalışanların çıkarlarını koruyan, adil ve dürüst kişiler olarak yorumlamaktadırlar. Bu bağlamda, akademik danışmanlarını birer mentor olarak gören genç akademisyenlerin üniversiteye bağlılıkları sağlanmakta ve yaptıkları işteki tatmin düzeyleri artmaktadır.

Yukarıdaki bulgular, iletişim boyutunun araştırma görevlilerinin örgüt kültürünü algılama ve kanaatlerini etkileyen en önemli örgüt kültürü alt boyutu tespit edilmesi ile de örtüşmektedir. Güçlü bir iletişim ağı örgüt kültürünün olumlu algılanmasını sağlamakta ve çalışanlarda iş tatminini arttırmaktadır.

Akademik danışmanların genç akademisyenlerle ilişkilerinde otoriteden yana olduğunu düşünenler, çabalarının olması gerektiği gibi ödüllendirilmediğini belirtmişlerdir. Ödüllendirmenin hem örgüt kültürünü hem de iş tatminini etkileyen bir öğe olduğu bilinmektedir. Özellikle maddi olanakların ve ödüllerin az olduğu kamu üniversitelerinde manevi ödüllendirme genç akademisyenler tarafından önemli görülmektedir. Akademisyenliğin toplumda kabul gören bir statü sağlayan meslek olması ve üniversitenin olumlu imajı sahip olması, araştırma görevlilerinin üniversitedeki görevlerine devam etmelerini sağlayan en önemli manevi faktörlerdir. Genç akademisyenler akademik

danışmanlarının ilişkilerde otoriter olduğunu düşünmektedirler. Buna rağmen, danışmanların onlara yeterli ilgi ve bilgiyi vermesinin ve çalışmalarını takdir etmesinin, akademisyenlerin iş tatminlerini artırdığı görülmektedir.

Tablo 4.16’da “Akdeniz Üniversitesi’nde akademisyen olmak bir ayrıcalıktır” ifadesi ile “Üniversitede genç akademisyenlerin işleriyle ilgili yaptıkları öneriler üniversite yönetimi tarafından dikkate alınır” ifadesi arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Ayrıca, “Üniversite yönetiminin tutum ve davranışları beni mutlu ediyor” ifadesi ile “Akdeniz Üniversitesi’nde akademisyen olmak bir ayrıcalıktır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Bu bulgular, aidiyet ve yönetim alt boyutlarının, genç akademisyenlerin örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi yönelik algılama ve kanaatlerini etkiledikleri ortaya koymaktadır. Yönetimin tutum ve davranışları, iş tatminini etkileyen unsurlar arasında önemli bir yere sahiptir. Çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlayan bir örgütsel yapı ve yönetim, nitelikli ve kalifiye elemanların örgütte kalmalarını ve örgüte bağlılıklarını sağlamaktadır.

Bu sonuç, genç akademisyenlerin örgüt kültürü ve iş tatmini algılama ve kanaatlerini etkileyen en güçlü boyutların bulunması amacı ile alınan alt boyutların ortalama değerleri sonuçları ile örtüşmektedir.

Kaynaklardan eşit şekilde yararlanma, adil terfi dağılımı ve çabalarının olması gerektiği şekilde ödüllendirilmesi gibi iş tatminini yansıtan diğer ifadelerin, “Akdeniz Üniversitesi’nde akademisyen olmak bir ayrıcalıktır” ifadesi ile aralarında anlamlı ve güçlü ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, Akdeniz Üniversitesi’nde adil bir ödül-terfi sistemi olduğunu düşünenler, akademisyen olmanın bir ayrıcalık olduğuna inanmaktadırlar.

Tablo 4.16’ya göre diğer bir bulgu ise, yaptıkları işin beklentilerini karşıladığını bildiren araştırma görevlilerinin, Akdeniz Üniversitesi’nde akademisyen olmanın bir ayrıcalık olduğunu düşündüklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, “İyi bir çalışma yaptığım zaman akademik danışmanım tarafından takdir edilirim” ifadesi ile “Yaptığım iş beklentilerimi karşılamaktadır” ifadesi arasındaki anlamlı ilişki, genç akademisyenlerin yaptıkları işin, bilgi ve yeteneklerine uygun, beklentilerini karşılayan, çalışmalarının takdir edildiği ve kişisel gelişimlerine imkan tanıyan bir meslek olarak yorumlayıp, işlerini severek yapmalarını sağlamaktadır.

“Üniversitede genç akademisyenlerin işleriyle ilgili yaptıkları öneriler, üniversite yönetimi tarafından dikkate alınır” ifadesi ile “Üniversitenin amaçları, kuralları, inançları bütün akademisyenler tarafından benimsenmektedir” ifadesinde anlamlı ve güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Bu bulguya göre, üniversitede yeni düşünce ve önerilere fırsat verilmesi ve genç akademisyenlerin işleriyle ilgili yaptığı tekliflerin dikkate alınması üniversitenin amaçlarının, kurallarının ve inançlarının tüm akademisyenlerce benimsenmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla, yönetsel kararlar ve uygulamalara genç akademisyenlerin katılımının sağlanması, güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasında önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

Örgüt kültürü ifadelerinden, “Üniversite yönetimi görev dağılımında genç akademisyenlerin bireysel farklılıklarına ve kişisel ilgi alanlarına duyarlı davranır”, “Üniversite yönetimi genç akademisyenlere yönetsel veya diğer etkinliklerle ilgili ek görev verirken, onların mesleki gelişimlerini engellememeye dikkat eder” ile iş tatmininin bir ifadesi olan “Üniversite yönetiminin tutum ve davranışları beni mutlu ediyor” ifadesi arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu bulgulara göre, genç akademisyenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerinde, üniversite yönetiminin tutum ve davranışlarının önemli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Son yıllarda bir çok ülkede değişen yönetim anlayışına göre, çalışanların bireysel farklılıklarına ve ilgi alanlarına daha çok önem verilmeye başlanmıştır. Bu nedenle, yönetim tarafından üniversitede etkin bir örgüt kültürü yaratılarak, genç akademisyenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve bu yolla üniversite yönetiminin amaçlarına uygun, etkin ve verimli bir akademik örgütünün oluşacağı düşünülmektedir.

Tablo 4.16’den elde edilen bulgulara göre, genç akademisyenlerin örgüt kültürü ifadelerine ilişkin algılama ve kanaatlerinin, iş tatmini ifadeleri ile ilgili algılama ve kanaatleri etkilediği ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile örgüt kültürüne yönelik algılama ve kanaatler güçlendikçe, iş tatminine yönelik algılama ve kanaatler de güçlenmektedir. Dolayısıyla, araştırmanın amacına ilişkin olarak, Akdeniz Üniversitesi’nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürü ve iş tatminine yönelik algılamaları ve kanaatleri arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

4.7. Sonuçlar

Rekabetin giderek artması, sınırların ortadan kalkması, küreselleşmenin ortaya çıkması ve işletmelerin dış pazarlara açılması, örgütlerin yaşamını sürdürmesinde ve gelişmesinde yeni arayışlara sebep olmuştur. Bu yeni arayışlara cevap vermek için örgüt kültürü kavramından yararlanılmıştır. Çünkü, örgüt kültürü, örgütün amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejilerin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.

Bir örgütün ürünleri kopya edilebilir, pazarlama stratejileri aynı şekilde geliştirilebilir, benzer biçimlerde reklamlar yapılabilir, rakiplerin elinden çalışanlar alınabilir, üretim süreçleri taklit edilebilir ama bir örgütün kültürel yapısını, çalışanların birbirlerine karşı sergiledikleri davranış biçimlerini, çalışanların örgüte karşı hissettiklerini kısacası örgüt kültürünü kopyalamak kolay bir şey değildir.

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu bağlamda, yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insanlar mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla, iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir. Araştırmanın teori ve uygulama bulgularından birisi iş tatminini etkileyen en önemli unsurların “psiko-sosyal faktörler” olduğudur. Bu yüzden, yöneticiler iş tatmini ile ilgili uygulamalarda örgütsel uygulamalara (kurum kültürü, kurum imajı, kurum felsefesi, kurum kimliği vb.) üst düzeyde önem vermelidir.

Bu araştırma, Akdeniz Üniversitesi’nde doktora yapan asistanların çalıştıkları ortamın kültürel yapısının algılanması ve bu ortama ilişkin iş tatminlerinin incelenmesine yönelik yapılmıştır.

Örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan bu çalışmada, örgüt içerisindeki çalışanların tatmin elde etme süreciyle, örgüt kültürünü algılama sürecinin arasındaki ilişki sorgulanmıştır. “Örgüt kültürü ile iş tatmini algılama ve kanaatleri arasında ilişki var mıdır?” ifadesine cevap aranmış ve şu sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların, %53,2'si kadın, %46, 8'i erkek, %50'sinin bekar, %50'sinin evli, %70'in 25-29 yaş grubunda, %47,3'ünün fen bilimleri enstitüsünden, %32,7'sinin sosyal bilimler enstitüsünden ve %20'sinin sağlık bilimleri enstitüsünden oldukları görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun (%71,8) diğer şehirlerde doğmuş olmalarına rağmen, %93'ünün yüksek lisans eğitimini Akdeniz Üniversitesi'nde yapmış oldukları ve doktora için yine bu üniversiteyi seçmiş olmaları dikkat çekicidir.

Araştırmanın amacına ilişkin olarak, Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin üniversitenin örgüt kültürüne yönelik algılamaları ve kanaatleri sorgulanmış ve bu konuda net bir algılama ve kanaat oluşturmadıkları tespit edilmiştir.

Araştırmanın diğer amaçlarından biri olan, Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin iş tatminine yönelik algılamaları ve kanaatlerinin sonuçlarına bakıldığında, genç akademisyenlerin iş tatmini ile ilgili net bir algılama ve kanaate sahip olmadıkları görülmektedir.

Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürünü algılama ve kanaatlerini etkileyen en önemli örgüt kültürü alt boyutunun iletişim, iş tatmini alt boyutunun ise çalışma arkadaşları ile ilişkiler olduğu, alt boyut ortalama değerlerinin sonucunda ortaya çıkmıştır.

Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürü ve iş tatminine yönelik algılamaları ve kanaatleri arasında bir ilişkinin olup olmadığına yönelik yapılan analizlerin sonucunda, “Örgüt Kültürü” ile “İş Tatmini” arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre, örgüt kültürüne yönelik algılamalar ve kanaatler güçlendikçe, iş tatminine yönelik algılamalar ve kanaatler de güçlenmektedir. Başka bir ifade ile, Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne yönelik algılamaları arttıkça, iş tatminine yönelik algılamaları da artmaktadır.

Araştırmada örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılmış diğer bir analiz ise örgüt kültürü ile iş tatmini ifadeleri arasındaki Spearman korelasyon analizi olmuştur. Elde edilen bulgulara göre, örgüt kültürü ifadeleri ile aralarında en fazla anlamlı ilişkiye sahip iş tatmini ifadelerinin: “*Üniversitede genç akademisyenlerin işleriyle ilgili yaptıkları öneriler üniversite yönetimi tarafından dikkate alınır*”, “*Üniversite yönetiminin tutum ve davranışları beni mutlu ediyor*”, “*Üniversitede akademik personelin problemleri süratle çözümlenmektedir*”, “*Üniversite yönetimi eğitim-öğretim alanındaki gelişme ve değişimleri zamanında bildirir*”, “*Genç akademisyenlerin kariyer gelişiminin planlanması ve gerçekleştirilmesi akademik danışmanlar tarafından yapılır*”, “*Üniversitenin kaynaklarından tüm akademisyenler eşit şekilde yararlanmaktadır*”, “*Üniversitedeki terfilerin dağılımı adildir*”, “*Çabalarımın olması gerektiği gibi ödüllendirildiğini düşünüyorum*” olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre; genç akademisyenlerin örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi algılama ve kanaatlerini etkileyen en güçlü iş tatmini ifadelerinin, yönetim ve ödül-terfi alt boyutlarını temsil eden ifadelerin olduğu ortaya çıkmıştır.

İş tatmini ifadeleri ile en fazla anlamlı ilişkiye sahip örgüt kültürü ifadelerinin de: “*Akdeniz Üniversitesi’nde akademisyen olmak bir ayrıcalıktır*”, “*Üniversite’nin amaçları, kuralları, inançları bütün akademisyenler tarafından benimsenmektedir*”, “*Akdeniz Üniversitesi’nin dışarıda olumlu bir imajı vardır*”, “*Akdeniz Üniversitesi’nde uzun süre çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum*”, “*Akdeniz Üniversitesi’nde akademik danışman- genç akademisyen ilişkileri karşılıklı güvene dayanır*”, “*Akademik danışmanlar genç akademisyenlere yeterli ilgi ve bilgiyi verirler*”, “*Akademisyenler arasında güçlü bir iletişim vardır*”, “*Akademisyenler arasındaki çatışmalar karşılıklı anlayış içinde çözümlenir*”, “*Üniversitede dedikodu kabul gören ve işleyen bir iletişim aracıdır*”, “*Üniversite yönetimi genç akademisyenlerin bireysel farklılıklarına ve kişisel ilgi alanlarına duyarlı davranır*”, “*Üniversite yönetimi, genç akademisyenlere yönetsel veya diğer etkinliklerle ilgili ek görev verirken, onların mesleki gelişimlerini engellememeye dikkat eder*”, “*Üniversite’de akademisyenler yeteneklerine ve verimlilik düzeyine göre ödüllendirilir*”, “*Genç akademisyenler iyi bir çalışma yaptıkları zaman akademik danışmanları tarafından takdir edilirler*” olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre; genç akademisyenlerin örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi algılama ve kanaatlerini etkileyen en güçlü örgüt kültürü ifadelerinin aidiyet, iletişim ve ödüllendirme alt boyutlarıyla ilgili ifadeler olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada örgüt kültürünü oluşturan örgütsel yapı, güç mesafesi, aidiyet, iletişim ve ödüllendirme alt boyutlarını temsil eden ifadeler ile iş tatminini oluşturan yönetim, işin kendisi, çalışma arkadaşları, ücret, ödül-terfi alt boyutlarını temsil eden ifadeler arasındaki ilişki incelenmiş ve şu sonuçlar elde edilmiştir.

Genç akademisyenler,

- İle akademik danışmanları aralarında güçlü bir iletişim vardır.
- İyi bir çalışma yaptıkları zaman akademik danışmanları tarafından takdir edilmektedirler.
- Akademik danışmanlar genç akademisyenlere yeterli ilgi ve bilgiyi, kariyer desteğini vermektedirler.
- Uzun süre Akdeniz Üniversitesi'nde çalışmayı düşünmektedirler.
- Üniversitenin kendilerine güvenli bir gelecek ve kariyer sağladığını düşünmektedirler.
- Toplumda kabul gören bir statüye sahip, kişisel yetenek ve yaratıcılıklarını kullanabildikleri, beklentilerini karşılayan ve sevdikleri bir işi yapmaktadırlar.
- Eğitim-öğretim alanındaki gelişme ve değişimlerden zamanında bilgilendirilmektedirler.
- Çalıştığı fakülte'deki diğer akademisyenler ile ortak çalışmalar yapabilmekte ve problemleri olduğunda çalışma arkadaşları yardımcı olmaktadır.

Yukarıda yer alan olumlu görüşlerin yanı sıra bazı olumsuz görüşler de tespit edilmiştir. Genç akademisyenler her ne kadar akademik danışmanlarından memnun olduklarını belirtse de bazı konularda üniversite yönetimi ile ilgili aynı memnuniyete sahip değildirlir. Üniversitedeki işleyiş ve uygulamalar herkes tarafından iyi bilinmemekte ve üniversitedeki uygulamalar açısından fakülteler arasında uyum bulunmamaktadır. Genç akademisyenlerin yönetim açısından tatmin olmadığı diğer bir konu ise, problemlerinin hızlı çözümlenmemesidir.

Üniversite'nin amaçları, kuralları, inançları bütün akademisyenler tarafından benimsenirse de, genç akademisyenler güvenli bir gelecek ve kariyer sağlayan üniversitede uzun yıllar çalışmayı düşünmektedirler. Diğer büyük şehirlerde bulunan özel üniversitelerin Antalya'da henüz kurulmamış olması genç akademisyenlerin örgüte bağlı kalmalarındaki bir faktör olarak görülebilir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşi'si kuramına göre "güvenlik ihtiyacı" fizyolojik ihtiyaçlardan sonra gelmektedir. Üniversitenin kamuya ait olması, genç akademisyenlerin güvenli gelecek kaygılarını kısmen azaltırken, iş huzurlarını arttırmakta ve az ücret almalarına rağmen tatmin olmalarını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra akademisyenliğin yüksek prestij ve sosyal statülü bir iş olması, sevilerek yapılan ve kişilerin beklentilerini karşılayan bir iş olması iş tatminlerini arttırmakta ve tüm bunların sonucu olarak örgütsel bağlılığın ortaya çıktığı görülmektedir. Örgüte bağlılığın çalışanların iş tatminini etkileyen önemli bir unsur olduğu çalışmanın sonucunda ve ilgili bölümlerde ortaya konmuştur.

Araştırmanın en önemli bulgularından biri ise, akademik danışman-genç akademisyen ilişkilerinin örgüt kültürünü ve iş tatmini etkilemesi olmuştur. Genç akademisyenler akademik danışmanların ilişkilerde otoriter olduklarını belirtse de herhangi bir sorunu olduklarında hiç çekinmeden onlarla paylaşabildiklerini, ilişkilerinin karşılıklı güvene dayandığını, kariyer gelişimlerinin planlanması ve uygulamasında akademik danışmanlarının yardımcı olduklarını ifade etmişlerdir. Akademik danışmanlarla olan iletişimin güçlü olması, genç akademisyenlerin danışmanlarını model almasını, akademik araştırma ve bilimsel yayın çalışmalarının artmasını ve üniversiteye ve akademisyenliğe olan ilgi ve bağlılığı arttırdığı söylenebilir.

Ücretin iş tatminini etkileyen en önemli değişken olduğu daha önce ilgili bölümlerde belirtilmişti. Kamu üniversitelerinin bir gerçeği olarak bilinen ücret tatminsizliği bu araştırmada da ortaya çıkmıştır, Ücret boyutu itibariyle genç akademisyenlerin tatminsiz oldukları görülmektedir. Elde ettikleri sosyal menfaatlerin (ulaşım, konaklama vb.) de beklentilerini karşılamaması genç akademisyenleri maddi anlamda tatmin etmemektedir.

Üniversitedeki akademisyenlerin yetenek ve verimlilik düzeylerine göre ödüllendirilmedikleri, üniversitenin kaynaklarından eşit şekilde yararlanılmadığı, terfilerin adil olmadığı ve çabaların gerektiği gibi ödüllendirilmediği genç akademisyenler tarafından belirtilmektedir. Kültürü şekillendiren ve örgüt içinde daha tanınır hale getiren önemli boyutlardan birisi bireysel başarıların ödüllendirilmesidir. Burada yalnızca maddi ödüller değil, takdir gibi manevi ödüller de söz konusudur. İş tatmini ise işin niteliği ile bu işten elde edilen maddi-manevi duyguların uyumu sonucu artmaktadır. O halde, genç akademisyenlerin yüksek iş tatminine sahip olmaları, uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi ile sağlanabilecektir.

4.8. Öneriler

Tüm bu olumlu ve olumsuz ifadelere rağmen üniversiteler önemli eğitim kurumlarıdır. İnsan ilişkilerinin birebir görüldüğü hizmet ve eğitim örgütleri olan üniversitelerin, globalleşmenin ve rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde ülkemizin geleceği için sahip olduğu önem yadsınamaz. Bu yüzden üniversitenin maddi ve yönetim alanındaki sorunlarının giderilmesi için bir an önce çözüm arayışına gidilmelidir.

Dolayısıyla, üniversite yönetimi genç akademisyenleri amaçlar, inançlar ve kurallar doğrultusunda davranışlar sergilemeye yöneltmeli, beklentilerini ve ihtiyaçlarını sorgulayan, işle ilgili konularda genç akademisyenlerin görüş ve önerilerinin alındığı bir örgütsel yapı yaratmaları gerekmektedir. Gerek üst ile ast gerekse aynı düzeyde bulunan çalışanlar ve fakülteler arasında etkin bir iletişim ağı kurulmalıdır. Bu iletişim ağı sayesinde genç akademisyenler yönetime sorunlarını ve görüşlerini iletebilmeli, yönetim de akademisyenlerin önerilerine değer verdiklerini göstermeleri gerekmektedir. Aidiyet duygusunu arttırmak için ise, üniversitenin amaçlarını, kurallarını, inançlarını tüm akademisyenlere benimsetecek ortak değer ve normlar yaratılmalıdır. Ortak değer ve yargıları olan akademisyenlerin aidiyet duyguları güçlü bir şekilde gelişecek ve örgütten ayrılma isteği azalacaktır.

Genç akademisyenlerin işi ilgili konularda görüşleri alınmalı ve gerekirse kararlara katılımları gerektiği yerlerde de akademisyenlerin yetki kullanmaları sağlanmalıdır. Üniversitenin yönetim ve çalışan arasında açık kapı ve bilgi akışı sistemi olan bir örgüt olması için çalışılmalıdır. Hiç şüphesiz bu tarz örgütlerde çalışanların iş tatmin düzeyleri yüksek olacağını unutmamak gerekir.

Genç akademisyenlere iş güvencesi sağlanmalı, ücret ve sosyal olanakları arttırmak için kaynak arayışına gidilmelidir. Akademisyenler yetenek, verimlilik düzeyine ve yaptıkları çalışmalara göre ödüllendirilmeli ve terfi ve kaynaklar herkes için eşit ve adil olmalıdır. Tüm bunları sağlayacak olan bir performans sistemi üniversitede yer almalıdır.

Çalışmaya katılan Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin verdikleri cevaplara göre bu değerlendirmelerin, diğer üniversitelerde görev yapmakta olan araştırma görevlileri için de geçerli olup olmadığı, ancak daha geniş kapsamlı bir çalışma ile mümkün olabilecektir.

Dolayısıyla sonuçların Türkiye'deki üniversiteler için genelleştirilebilmesi için araştırma verilerinin daha fazla sayıda üniversitede toplanarak tekrar araştırılıp değerlendirilmesine gereksinim duyulmaktadır. Bunun yanı sıra, aynı sonuçların diğer sektörlerde de elde edilip edilmeyeceğinin belirlenebilmesi için benzer araştırmaların diğer sektörlerde de yapılması gerekmektedir.

Ayrıca veri toplama yöntemi olarak yalnızca anket yöntemi kullanılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda anket yönteminin yanı sıra diğer yöntemler (görüşme, gözlem gibi) kullanılarak araştırma sonuçlarının doğruluğu kontrol edilmeli veya görüşme yöntemi gibi yöntemler aracılığıyla elde edilen verilerle sonuçlar daha ayrıntılı bir şekilde yorumlanmalıdır.

KAYNAKÇA

Açıkgöz, Kenan; **Üniversite Denilen Yer.** Uğurel Matbaası. Malatya, 1992.

Adler, J.Naney; **International Dimensions of Organizational Behavior.** Printed: U.S.A., 1991.

Akat, İlder ve Budak, Gönül ve Budak, Gülay; **İşletme Yönetimi.** Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi. İzmir, 2002.

Akgün, Can H. ve Kavuncubaşı, A.; **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi.** Siyasal Kitapevi. Ankara, 1995.

Akıncı, Z. Beril; "Kurum Kültürü Tanımı, Özellikleri ve Boyutları". **Human Resources** (İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi). Yıl:1. Sayı:6. Nisan, 1997.

_____ ; **Kurum Kültürü.** Birinci Baskı. İletişim Yayınları. İstanbul, 2001.

_____ ; **İnsan Kaynakları Yönetimi, Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım,** Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:13, İzmir, 2001.

Akıncı, Zeki; "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama".**Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** Sayı:4. Antalya, 2002.

Araştırma Görevlileri Derneği; **Araştırma Görevliliği Statüsüne İlişkin Bir Dosya.** Yayınlanmamış Yazı. 1997

Arnold, Hugh J. ve Fedman, Dannel C.; **Organizational Behaviour.** McGraw Hill Book Co. New York, 1986.

Aşan, Öznur; "**Motivasyon**", **Yönetim ve Organizasyon.** Der. Güney, Salih, 225-255, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara, 2001.

Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba; “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasında İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı:7. Antalya, 2004.

Barnett George A.; **Communication and Organizational Culture**. Norwood, NJ. Ablex, 1988.

Baş, Türker ve Mert, İbrahim Sami; “Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademik Personeli Motive Eden Faktörlerin Karşılaştırılması”. **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Antalya, 23-25 Mayıs 2002.

Başaran, İbrahim E.; **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**. Gül Yayınevi. Ankara, 1991.

Baysal, Ayşe Can; **Çalışma Yaşamında İnsan**. Avcıol Basım Yayın. İstanbul, 1993.

Berberoğlu, Güneş; “Karşılaştırmalı Yönetim ve Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi”. Anadolu Üniversitesi Yayınları. No: 467. Eskişehir, 1991.

Berry, Lily M.; **Psychology at Work**. Mc Graw Hill Companies Inc. San Francisco, 1997.

Bozkurt, Tülay; "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Hızlandıran Kültürel Varsayımlar ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler:Kuramsal Bir Model Çalışması". **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**. Türk Psikologlar Derneği Yayınları. Birinci Basım. No:21. Ankara, Ağustos 2000.

Brown, Andrew; **Organizational Culture**. Second Edition. Financial Times Pitman Publishing. London, 1998.

Cameron, Kim S. ve Quinn, Robert E.; **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. Addison-Wesley. New York, 1999.

Can, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**. Siyasal Kitabevi. Ankara, 1997.

Ceylan, Adnan ve Alpkan, Lütfihak ve Elçi, Meral; “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Çalışma”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı:5-6. Cilt:16. Yıl:2002

Chatman, Jennifer ve Barsade, Sigal; “Personality Organizational Culture and Corporation, Evvidence from a Business Simulation”. **Administrative Science Quarterly**. Volume: 40. September, 1995.

Condrad, Charles; **Strategic Organizational Communication**. Third Edition. Florida, 1994.

Çelik, Vehbi; **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Pegem Yayınları. Ankara, 1997.

Çetinkanat, Canan; **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu**. Anı Yayınları. Ankara, 2000.

Davis, Keith; **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**. Eighth Edition. McGraw Hill Book Company. New York, 1989.

Davis, Stanley M.; **Managing Corporate Culture**. Cambridge, 1984.

Deal, Thomas ve Kennedy, A.; **Corporate Cultures**. Perseus Books Publishing. 1982.

Dönmezer, Sulhi; **Toplumbilim**. Onbirinci Baskı. Beta Basım Yayım. İstanbul,1994.

Duncan, Jack; **Organizational Culture: Getting a Fix on an Exclusive Concept**. The Academy of Management Executive, 1989.

Edmondson, Amy; “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams”. **Administrative Science Quarterly**. Volume: 44. 1999.

Erdoğan, İlhan; **İşletmelerde Davranış**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 272. İstanbul, 1997.

Erdem, Ferda; **İşletme Kültürü**. Friedrich-Noumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi. Ankara, 1996.

Erdem, Ferda ve İşbaşı Özen, Janset; “ Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:1. Antalya, 2001.

_____ ; “Akademik Örgütlerde Rehber Duyulan Güvenin Bir Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu Olarak Sivil Erdem Davranışını Geliştirmeye Etkisi”. **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**. Antalya, 23-25 Mayıs 2002.

Eren, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**. Dördüncü Basım. Beta Basım Yayın. İstanbul, 1998.

_____ ; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Betaş Yayınları. İstanbul, 2001.

Ergeneli, Aziz ve Eryiğit, Mehmet; “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara' da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması”. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt 19. Sayı 2. Ankara, 2001.

Ergin,Canan; Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak “İş Betimlemesi Ölçeği”:Uyarlama, Geçlik ve Güvenilirlik Çalışması. **Türk Psikoloji Dergisi**, Sayı 2, 1997.

Erkmen, Turhan; “ **Çalışanların Örgüt İklimini Algılamasında Örgütsel Değişimlerin Etkisi**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. İstanbul, 1991.

Erkmen, Turhan ve Şencan, Hüner; "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması". **İstanbul Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt:23. Sayı:2. İstanbul, 1994.

Eroğlu, Feyzullah; **Davranış Bilimleri**. Beta Yayınları. İstanbul, 1996.

Feldman, Daniel C. ve Arnold, Hugh J.; **Managing Individual and Group Behavior in Organization**. McGraw-Hill International Book Company. 1983.

- Frost Peter J. & Others; **An Allegorical View of Organizational Culture**. Beverly hills,1985.
- Glassop, Linda.; **The Organizational Benefits of Teams**. Human Relations. Melbourne, 2002.
- Glick, Nell; “Job Satisfaction Among Academic Administrators, Research in Higher Education”. **Administrative Science Quarterly**. No:33.1992.
- Goffee, Rob ve Jones, Gareth; **Kurum Kültürü**. Çev: Kıvanç Kutmandu. Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. Ankara, 2000.
- Gorman, Liam; **Corporate Culture**. Management Decision, 1989.
- Günbayı, İlhan; **Örgütlerde İş Doyum ve Güdüleme**. Özen Yayıncılık. Ankara, 2000.
- Gürdal, Sahavet; “Türkiye’ de Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları (Pilot Çalışma)”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları**. 2. Yönetim Kongresi. İzmir, 1994.
- Güvenç, Bozkurt; **İnsan ve Kültür**. Remzi Kitabevi. İstanbul, 1999.
- Hackman, Richard ve Oldham, G.R.; **Motivation Through The Design of Work: Test of a Theory**. Organizational Behavior and Human Performance. 1976.
- Hagemann, Gisela; **Motivasyon El Kitabı**. Çev: Göktuğ Aksan. Rota Yayınları. İstanbul, 1997.
- Han, Ruhangiz Ahmet; **“Örgütlerde İş Tatmini ve Matbaaa Sektöründe Çalışanların İş Tatminine İlişkin Bir Araştırma”**. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, 1996.
- Hatch, Mary Jo; “ **The Dynamics of Organizational Culture**”. The Academy of Management Review. Volume: 18. Number: 4. 1993.
- Hellriegel, Don; **Organizational Behaviour**. Seventh Edition. West Publishing. U.S.A., 1995.

Hergüner, Gülten; “Going Against The National Culture Grain: A Longitudinal Case Study of Organizational Culture in Turkish Higher Education”. **Total Quality Management**. Volume:11. 2000.

Herzberg, Frederick; "One More Time:How Do You Motive Employees?". **Harward Business Review**. Volume: 46. 1968.

Hodgets, Richard ve Luthans, Fred; **International Management**. Third Edition. Mcgraw-Hill. 1996.

<http://www.akademikkariyer.net> (26/05/2005).

[http:// www.cba.uri.edu/Scholl/Papers/Culture_ Structure](http://www.cba.uri.edu/Scholl/Papers/Culture_Structure) (06/11/ 2004).

<http://www.insankaynaklari.com/calisan.memnuniyeti> (12/04/2002).

İncir, Gülten; **Çalışanların İş Doyumuna Üzerine Bir İnceleme**. M.P.M.Y.:401. Ankara, 1990.

İmparota, N; “Relationship Between Porter’s Need Satisfaction Questionnaire and the Job Descriptive Index” . **Journal of Applied Psychology**. Volume:56. No:5. 1972

Keçecioglu,T.; **Takım Kimyası ve Mimarisi**. Literatür Yayıncılık. İstanbul, 2002.

Kılınç, Tanıl; **Sosyal Psikoloji**. Filiz Kitabevi. İstanbul, 1989.

Koçel, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**. Yedinci Basım. Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul, 1999.

Kolasa, Blair J.; **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. No:42. İstanbul, 1979.

Korkut, Hüseyin; **Sorgulanan Yüksek Öğretim**. İkinci Basım. Anı Yayıncılık. Ankara, 2002.

Koyuncu, Mustafa; “Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Organizasyondan Ayrılma İsteğine Etkisi”. **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**. İstanbul, 24-26 Mayıs 2001.

Kozlu, Cem; **Kurumsal Kültür**. Bilkom Yayınları. İstanbul, 1986.

Kutaniş, R.Özen ve Bayraktaroğlu, Serkan; “ Karayolu Turizm Taşımacılığında İş Tatmini Unsurları, Bir Uygulama”. **Akdeniz Ülkeleri Birinci Turizm Kongresi Kitabı**.Azim Matbaası. Antalya, 2002.

Learned, Edmud P.; **Örgüt Kuramı ve Politikası**. Çev. Gencay Şaylan. TODAİ Yayını. Ankara, 1972.

Ledford, Gerald E. ve Wendenhof, Jon R. ve Strahley, James T.; **Realizing A Corporate Philosophy, Organizational Dynamics**. New York, 1995.

Lee, Meihua ve Barnett, George A.; “A Symbols-and-meaning approach to the organizational cultures of banks in the United States, Japan, and Taiwan”. **Communication Research**. Beverly Hills, 1997.

Lee, T.W. ve Mitchell, T.R.; “An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover”. **Academy of Management Review**. Volume:19.1994.

Locke, E.A.; **The Nature and Causes of Job Satisfaction**. In M.Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, 1983.

Lund, Daulatram B.; “Organizational Culture and Job Satisfaction”. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. Volume:18. Number:3. 2003.

Luthans, Fred; **Organizational Behavior**. Seventh Edition. McGraw-Hill, 1995.

Maxvell, T.W. ve Thomas, Ross; “School Climate and School Culture”. **Journal of Educational Administration**. Volume:29 Number:2. 1991.

Meek, V.Lynn; **Organizational Culture:Origins and Weakness**. Organization Studies. 1988.

Meyer, John P. ve Allen, Nalie; **Commitment in the Workplace: Theory, Research And Application**. Sage Publications. 1997.

Mondy, Wayne R. ve Noe, Robert M.; **The Management of Human Resources**. Third Edition. Allyn and Bacon Inc. Boston, 1987.

Morgan, Gareth; **Images of Organization**. Sage Publications. California , 1997.

_____;**Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**. Mess Yayın. İstanbul, 1998.

Muijen, Van; **Handbook of Work and Organizational Psychology**. Second Edition. 1988.

Nunally, J; **Psychometric Theory**. Second Edition. McGraw-Hill. New York, 1978

Ogbonna, E. ve Harris, C.C.; “Organizational Culture:It's Not What You Think”. **Journal of General Management**. Volume:23. 1998.

Okay, Ayla; **Kurum Kimliği**. Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. Ankara, 2000.

Onaran, Oğuz; **Örgütlerde Karar Verme**. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları. No:321. Ankara, 1975.

_____;**Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları. No:470. Ankara, 1981.

Oshagbemi, Titus; “Job Satisfaction Profiles of University Teachers”. **Journal of Managerial Psychology**. Volume:12 Number:1. 1997.

_____; “How Satisfied Are Academics With Their Primary Tasks of Teaching, Research and Administration and Management?”. **International Journal of Sustainability in Higher Education**. Volume:1. Number:2. 2000.

_____; "Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers".
Women in Management Review. Volume:15. Number:7. 2000.

Ouchi, William; **Teori Z-Japonların Yönetimi Nasıl İşliyor?**. Modern Yönetim Dizisi. İlgü Yayınıılık. İstanbul, 1989.

Özdevecioğlu, Mahmut; **Organizasyon Kültürü, Stratejik Yönetim ve Liderlik İçinde**. İz Yayınıılık. İstanbul, 1995.

Özgen, Hüseyin ve Öztürk, Azim ve Yalçın, Azmi; **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Nobel Kitabevi. Adana, 2002.

Özkalp, Enver; "Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler". **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi**. Cilt:1. 1995.

Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem; **Örgütsel Davranış**. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir, 1996.

Peters, J.Thomas ve Waterman, H.Robert; **In Search of Excellence**. Harper&Row, New York, 1982.

Pfeffer, John; "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms". **Research in Organizational Behavior**. Volume:3. Greenwich, 1981.

Reichers, A.E. ve Schneider, B.; **Climate and Culture:An Evolution of Constructs**. Jossey-Bass, San Francisco, 1990.

Robbins, Stephen P.; **Organizational Behavior**. Sixth Edition. Prentice Hall. New Jersey, 1993.

Reitz, Joseph; **Behavior in Organizations**. Third Edition. Irwin Inc., U.S.A.,1987.

Rosovsky, Henry; **Üniversite, Bir dekan Anlatıyor**. Tübitak Popüler Bilim Kitapları 6. Ankara, 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat; **Örgütsel Psikoloji**. Ezgi Kitabevi. Bursa, 2001.

Sapançalı, Faruk; “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”. **Verimlilik Dergisi**. Sayı:4. Ankara, 1993.

Saxton, Mary J.; **Gaining Control of Corporate Culture**. Jossey- Bass Publishers. California, 1985.

Schein, Edgar H.; **How Culture Forms, Develops and Changes. Gaining Control of the Corporate Culture**. Jossey-Bass Pub.. London, 1988.

_____ ; **Organizational Culture and Leadership**. Second Edition. Jossey- Bass Inc.Publishers. California,1997.

Schultz, D.P., & Schultz, S.E.; **Psychology and Industry Today**. Mac Millan. New York, 1990.

Simircich, Linda; **Organizations as Shared Meanings**. Jai Press Inc.. Greenwich, 1983.

Steers, Richard M. ve Black, Stewart; **Organizational Behavior**. Harper Collins Collage Publishers .New York, 1994.

Şahin, Hisli; **Stresle Başa Çıkma.Olumlu Bir Yaklaşım**. Sistem Yayıncılık. İstanbul, 1995.

Şatır, Çiğdem; “İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürü ve Metaforlarla Analizi”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir, 1998.

Şimşek, Levent; **İş Tatmini**. Verimlilik Dergisi. M.P.E. Yayınları. Sayı:2. 1995.

Şişman, Mehmet; **Örgüt Kültürü. (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)** Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir, 1994.

_____ ; **Örgütler ve Kültürler**. Pegem Yayıncılık. Ankara, 2002.

- Telman, Nursel ve Ünsal, Pınar; **Çalışan Memnuniyeti**. Epsilon Yayıncılık. İstanbul, 2004.
- Tevrüz, Suna; **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. Türk Psikologlar Derneği Yayını. Ankara, 1996.
- Trice, Harrison M. ve Beyer, Janice M.; **The Cultures of Work Organizations**. Prentice-Hall. New Jersey, 1993.
- Türk, Mehmet Sezai; **“Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi”**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya, 2003.
- Uğuz, Sare Sevgi; **“Örgüt Kültürünün Yönetim ve Örgüt Yapısına Etkileri ve Örgüt Kültürü ile İlgili Bir Araştırma”**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. İstanbul, 1999.
- Unutkan, Göksel Ataman; **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. Türkmen Kitapevi. İstanbul, 1995.
- Uzunçarşılı, Ülkü ve Toprak, Meral ve Ersen, Oğuz; **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**. İTO Yayınları. İstanbul, 2000.
- Varol, Muharrem; **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**. Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları. No:2. Ankara, 1993.
- Wu, Chieh Cheng; **The Relationship Between Organizational Culture and Job Satisfaction of Employees in Park and Recreation Departments**. Springfield, 2001.
- Yalçın, Selçuk; **Personel Yönetimi**. Altıncı Baskı. Beste Yayınları. İstanbul, 1999.
- Young, David W.; **The Six Levers of Managing Organizational Culture**. New Jersey, 2000.

Sayın akademisyen,

Aşağıda yer alan anket, örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümü örgüt kültürüne, ikinci bölümü iş tatminine ve son bölümü de kişisel bilgilerinize yönelik sorulardan oluşmaktadır. Gerçek bilgilere ulaşabilmemiz açısından soruları doğru ve samimi cevaplamanız araştırma için büyük önem taşımaktadır. İlginiz ve katılımınız için teşekkür ederim.

Eda Şahal
Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi
Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKETİ	KESİNLİKLE KATILMIYORUM				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Üniversitedeki işleyiş ve uygulamalar herkes tarafından çok iyi bilinir.	1	2	3	4	5
2. Yöneticiler sorunların giderilmesinde başarılıdır.	1	2	3	4	5
3. Üniversitede doğru kararlar verebilmek için, üst yöneticilerin görüşlerine ve ilgili yönetsel metinlere (yasa, tüzük, yönetmelik) başvurulur.	1	2	3	4	5
4. Üniversitede her akademisyen görevini, sıkı kontrolden uzak bir ortamda yapar.	1	2	3	4	5
5. Üniversitedeki uygulamalar açısından fakülteler arasında yüksek uyum vardır.	1	2	3	4	5
6. Genç akademisyenler, üniversitedeki uygulamalara ve çalışmalarına yönelik sorunlarını ve düşüncelerini akademik danışmanlara istedikleri zaman yeteri düzeyde aktarabilirler.	1	2	3	4	5
7. Genç akademisyenlerin görevleriyle ilgili yapabileceği hatalar, hoşgörü ile karşılanır.	1	2	3	4	5
8. Akademik danışmanlar genç akademisyenlerle ilişkilerinde otoriteden yanadır.	1	2	3	4	5
9. Akdeniz Üniversitesi'nde akademisyen olmak bir ayrıcalıktır.	1	2	3	4	5
10. Üniversite'nin amaçları, kuralları, inançları bütün akademisyenler tarafından benimsenmektedir.	1	2	3	4	5
11. Akdeniz Üniversitesi'nin dışarıda (kentte, ülkede) olumlu bir imajı vardır.	1	2	3	4	5
12. Akdeniz Üniversitesi'nde uzun süre çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13. Akdeniz Üniversitesi'nde akademik danışman- genç akademisyen ilişkileri karşılıklı güvene dayanır.	1	2	3	4	5
14. Akademik danışmanlar genç akademisyenlere yeterli ilgi ve bilgiyi verirler	1	2	3	4	5
15. Akademisyenler arasında güçlü bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5
16. Akademisyenler arasındaki çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenir.	1	2	3	4	5
17. Üniversitede dedikodu kabul gören ve işleyen bir iletişim aracıdır.	1	2	3	4	5
18. Üniversitenin geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar genç akademisyenler tarafından bilinir.	1	2	3	4	5
19. Akdeniz Üniversitesi'nde açılış, kuruluş, kapanış gibi günlerde törenlere önem verilir.	1	2	3	4	5
20. Üniversite yönetimi görev dağılımında genç akademisyenlerin bireysel farklılıklarına ve kişisel ilgi alanlarına duyarlı davranır.	1	2	3	4	5
21. Üniversite yönetimi genç akademisyenlere yönetsel veya diğer etkinliklerle ilgili ek görev verirken, onların mesleki gelişimlerini engellemeye dikkat eder.	1	2	3	4	5
22. Akdeniz Üniversitesinde akademisyenler yeteneklerine ve verimlilik düzeyine göre ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
23. Genç akademisyenler iyi bir çalışma yaptıkları zaman akademik danışmanları tarafından takdir edilirler.	1	2	3	4	5

İŞ TATMİNİ ANKETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1. Yaptığım iş toplumda kabul gören bir statüye sahip olmamı sağlıyor.	1	2	3	4
2. Yaptığım işte kişisel yeteneklerimi ve yaratıcılığımı kullanabiliyorum.	1	2	3	4	5
3. Üniversitede işimle ilgili gerekli malzeme ve donanıma (bilgisayar, telefon, internet) sahibim.	1	2	3	4	5
4. Yaptığım iş beklentilerimi karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
5. Sevdiğim bir işi yapmaktayım.	1	2	3	4	5
6. Üniversitede genç akademisyenlerin işleriyle ilgili yaptıkları öneriler üniversite yönetimi tarafından dikkate alınır.	1	2	3	4	5
7. Herhangi bir sorunun olduğunda (iş ya da kendimle ilgili) hiç çekinmeden bunu akademik danışmanımla paylaşabilirim.	1	2	3	4	5
8. Üniversite yönetiminin tutum ve davranışları beni mutlu ediyor.	1	2	3	4	5
9. Üniversitede akademik personelin problemleri süratle çözümlenmektedir.	1	2	3	4	5
10. Üniversite yönetimi eğitim-öğretim alanındaki gelişme ve değişimleri zamanında bildirir.	1	2	3	4	5
11. Genç akademisyenlerin kariyer gelişiminin planlanması ve gerçekleştirilmesi akademik danışmanlar tarafından yapılır.	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım fakülte'deki diğer akademisyenler ile ortak çalışmalar yapabilirim.	1	2	3	4	5
13. Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
14. Çalışma arkadaşlarım ile iyi ilişkiler içerisindeyim.	1	2	3	4	5
15. Yaptığım iş karşılığında aldığım maaşın yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
16. Elde ettiğim sosyal olanaklar (ulaşım, konaklama, vb.) beklentilerimi karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
17. Üniversitenin kaynaklarından tüm akademisyenler eşit şekilde yararlanmaktadır.	1	2	3	4	5
18. Yaptığım işin bana güvenli bir gelecek ve kariyer sağladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19. Üniversitedeki terfilerin dağılımı adildir.	1	2	3	4	5
20. Çabalarımın olması gerektiği gibi ödüllendirildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Cinsiyetiniz: a)Kadın b)Erkek	Medeni Durumunuz: a)Bekar b)Evli
Yaşınız: a)20-24 b)25-29 c)30-34 d)35-39	Doğum Yeriniz: a)Antalya b)Diğer iller
Bağlı bulunduğunuz enstitü: a)Sosyal Bilimler b)Sağlık Bilimleri c)Fen Bilimleri	Yüksek Lisans Eğitiminiz: a)Akdeniz Üniversitesi'nde yaptım. b)Yurtiçinde başka bir üniversitede yaptım. c)Yurtdışında yaptım.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Eda Şahal
Doğum Tarihi : 11.06.1976
Doğum Yeri : Belçika/ Brüksel
Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Antalya Koleji
Lisans Diploması : Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
Yabancı Dil : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.
Antalya Bölge Müdürlüğü

Adres : Etiler Mah. 875 Sok. Şahal Apt.
No:16 K:2 07310 Antalya

Tel. No : 0 242 321 03 18
0 532 556 27 20

E-posta : eda_sahal@yahoo.com