



T.C.

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİM ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANTALYA
SAĞLIK KURUMLARI ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Mahshad ALİAKBARZADEH ZEHTAB

Danışman

Doç. Dr. Kemal VATANSEVER

Alanya

Aralık 2018

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:ANTALYA SAĞLIK KURUMLARI
ÖRNEĞİ

Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Mahshad ALİAKBARZADEH ZEHTAB

Danışman

Doç. Dr. Kemal VATANSEVER

Alanya, 2018

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

Mahshad Aliakbarzadeh zehrab
İşletme Yönetimi ve Organizasyonu Tezi
Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

bu çalışması, jürimiz tarafından
Yüksek Lisans

Başkan

: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım




Üye (Danışmanı)

: Doç. Dr. Kemal Vatansever



Üye

: Dr. Öğr. Üyesi Erkin İlek



Tez Başlığı: Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi : Antalya Sağlık Kurumları Örneği

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 30/11/2018

Mezuniyet Tarihi : 30/12/2018



Prof. Dr. Harun UÇAK
Müdür

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davdanışı Üzerindeki Etkisi: Antalya Sağlık Kurumlar Örneği” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Mahshad ALİAKBARZADE ZEHTAB

KISALTMALAR LİSTESİ

- ÖVD : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
SPSS : Statistical Package for Social Science
M&D : Master ve Doktora
MYO : Meslek Yüksek Okulu
PCA : Temel Bileşenler Analizi
KMO : Ksiser-Meyer-Olkin testi

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	i
TABLolar LİSTESİ	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Kültür Kavramı	2
1.2. Örgüt Kültürü Kavramı.....	4
1.2.1. Örgüt Kültürünün Önemi.....	6
1.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşturulması	9
1.2.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	12
1.2.4. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	14
1.2.5.Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	15
1.2.5.1. Temel Değerler	17
1.2.5.2. Normlar	18
1.2.5.3. İnançlar	18
1.2.5.4. Hikâyeler.....	19
1.2.5.5. Kahramanlar.....	20
1.2.5.6. Mitler	20
1.2.5.7. Dil	20
1.2.6. Örgüt Kültürünün Düzeyleri.....	21
1.2.7. Örgüt Kültürünü Etkileyen Temel Faktörler	21
1.2.7.1. Örgüt İçi Faktörler	22
1.2.7.2. Dış Çevresel Faktörler	23
1.2.8.Örgüt Kültürünün Boyutları.....	24

1.2.9. Örgüt Kültürü İle İlgili Model ve Yaklaşımlar	26
1.2.9.1. Goffee ve Jones Modeli	26
1.2.9.2. Parsons Modeli	29
1.2.9.3. Deal ve Kennedy Modeli	31
1.2.9.4. Quinn ve Cameron Modeli	32
1.2.9.5. Harrison ve Handy Modeli	35
1.2.9.6. Hofstede Modeli	37
1.2.10. Örgüt Kültürünün Değişimi ve Yönetimi	39
1.2.10.1 Örgüt Kültürü Değişimine Karşı Direnç Noktaları.....	40

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1 İş Tatmini Kavramı	42
2.2. İş Tatminin Önemi.....	43
2.2.1 Çalışanlar Açısından İş Tatmininin Önemi	45
2.2.2. İş Verenler Açısından İş Tatmininin Önemi	46
2.3. İş Tatminin Boyutları	46
2.3.1 İşin Niteliği Boyutu	46
2.3.2. Yönetici.....	47
2.3.4. İş Birliği ve Takım Ruhu	48
2.3.5. Örgüt İmajı.....	48
2.4. İş Tatminine Etki Eden Faktörler	49
2.5. İş Tatmininin Yararları	53
2.6. İş Tatminine Yönelik Motivasyon Teorileri	54
2.6.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	54
2.6.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	56
2.6.3. McGregor'un X ve Y Teorisi.....	58
2.6.4. Aldferger'in ERG Teorisi	59
2.6.5. Adams'ın Eşitlik Teorisi	60

2.6.6. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	61
2.6.7. Locke Fark Teorisi.....	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı	64
3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi	65
3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	65
3.3.1 Diğergâmlık	66
3.3.2. Vicdanlılık	66
3.3.3. Centilmenlik.....	67
3.3.4. Nezaket	67
3.3.5. Sivil Erdem	68
3.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	68
3.4.1. Bireysel Faktörler	69
3.4.1.1. Kişinin Ruhsal Durumu	69
3.4.1.2. Kişilik Özellikleri	69
3.4.2. Örgütsel Faktörler	70
3.4.2.1. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini.....	70
3.4.2.2. Liderlik.....	71
3.4.2.3. İşin Özellikleri	72
3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler.....	72
3.5.1. Sosyal Alışveriş Teorisi	73
3.5.2. Lider - Üye Değişim Teorisi	74
3.5.3. Eşitlik Teorisi.....	74
3.5.4. Karşılıklılık Norm Teorisi	75
3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları	75
3.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Çalışmalar	77

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVDANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANTALYA SAĞLIK KURUMLARIN ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Konusu.....	79
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	79
4.3. Araştırmanın Varsayımları	80
4.4. Araştırmanın Kısıtları.....	80
4.5. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	80
4.6. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri	82
4.7. Araştırmanın Problemi ve Hipotezler	83
4.8. Verilerin Analizi.....	86
4.9. Bulgular	86
4.9.1.Katılımcıların Demografik Bilgileri	86
4.9.2.Faktör ve Güvenilirlik Bulguları.....	91
4.9.3. Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular	95
4.9.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Sonuçlar	99
SONUÇ VE ÖNERİLER	116
KAYNAKÇA.....	122
EK-1. Araştırma Anket Formu	132
ÖZGEÇMİŞ	138

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Örgüt Kültürünün Unsurları	16
Şekil 1.2. Çift S Küpü	28
Şekil 1.3. Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları	30
Şekil 1.4. Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli	34
Şekil 1.5. Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli	36
Şekil 2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	55
Şekil 2.2. Çift S Küpü	57
Şekil 2.3. Ümit Modeli	61
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli	83

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4.1. Eğitim Durumu Oranı.....	87
Tablo 4.2. Yaş Oranı.....	87
Tablo 4.3. Cinsiyet Oranı.....	88
Tablo 4.4. Medeni Hal Oranı	88
Tablo 4.5. Kurumdaki Çalışma Süresi Oranı.....	89
Tablo 4.6. Sektördeki Çalışma Süresi Oranı.....	89
Tablo 4.7. Kurumdaki Görevi Oranı.....	90
Tablo 4.8. Katılımcıların Demografik Bilgileri	91
Tablo 4.9. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayıları	92
Tablo 4.10. İş tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayıları	93
Tablo 4.11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayıları.....	94
Tablo 4.12. Örgüt Kültürü, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçekleri Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	96
Tablo 4.13. Örgüt Kültürü, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçekleri Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	96
Tablo 4.14. Örgüt Kültürü, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçekleri Puanlarının Eğitim Duruma Göre Karşılaştırılması.....	97
Tablo 4.15. Örgüt Kültürü, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçekleri Puanlarının Kurumdaki Görevine Göre Karşılaştırılması.....	98
Tablo 4.16. Örgüt Kültürü İle İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Katsayıları	100
Tablo 4.17. Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi ...	100
Tablo 4.18. Şebekeleşmiş ve Topluluksal Kültür Boyutunun İş Tatmininin Ücret ve Ödüllendirme (Tat1) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi	101
Tablo 4.19. Şebekeleşmiş ve Topluluksal Kültür Boyutunun İş Tatmininin Çalışma Arkadaşları (Tat2) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi	101
Tablo 4.20. Şebekeleşmiş ve Topluluksal Kültür Boyutunun İş Tatmininin İletişim (Tat3) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi.....	102
Tablo 4.21. Şebekeleşmiş ve Topluluksal Kültür Boyutunun İş Tatmininin Yönetim (Tat4) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi.....	102
Tablo 4.22. Şebekeleşmiş ve Topluluksal Kültür Boyutunun İş Tatmininin İşin Doğası (Tat5) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi.....	103

Tablo 4.23. Bölümlenmiş ve Kâr Amacı Güden Kültür Boyutunun İş Tatminininin Ücret ve Ödüllendirme (Tat1) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi	103
Tablo 4.24. Bölümlenmiş ve Kâr Amacı Güden Kültür Boyutunun İş Tatminininin Çalışma Arkadaşları (Tat2) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi	104
Tablo 4.25. Bölümlenmiş ve Kâr Amacı Güden Kültür Boyutunun İş Tatminininin İletişim (Tat3) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi.....	104
Tablo 4.26. Bölümlenmiş ve Kâr Amacı Güden Kültür Boyutunun İş Tatminininin Yönetim (Tat4) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi.....	105
Tablo 4.27. Bölümlenmiş ve Kâr Amacı Güden Kültür Boyutunun İş Tatminininin İşin Doğası (Tat5) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi	105
Tablo 4.28. Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi	106
Tablo 4.29. Şebekeleşmiş ve Topluluksal Kültür Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Diğergamlık ve Nezaket (Vat1) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi	106
Tablo 4.30. Şebekeleşmiş ve Topluluksal Kültür Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışının sivil Erdem ve Centilmenlik (Vat2) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi	107
Tablo 4.31. Şebekeleşmiş ve Topluluksal Kültür Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık (Vat3) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi	107
Tablo 4.32. Bölümlenmiş ve Kâr Amacı Güden Kültür Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Diğergamlık ve Nezaket (Vat1) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi	108
Tablo 4.33. Bölümlenmiş ve Kâr Amacı Güden Kültür Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem ve Centilmenlik (Vat2) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi	108
Tablo 4.34. Bölümlenmiş ve Kâr Amacı Güden Kültür Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık (Vat3) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi	109
Tablo 4.35. Araştırma Hipotezinin Sonuçları.....	110

ÖZET

İnsan faktörü, bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi adına en önemli unsurlardan biridir. İnsan gücünün örgüt içinde bağlılığını arttırmak amacıyla, örgütün işgörene uygun ortam, koşullar ve tatmin duygusu meydana getirmesi gerekliliği bulunmaktadır. Bu unsurlar ise örgüt kültürünü oluşturur. Bu çalışmada örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Antalya sağlık kurumlar örneği isimli bu tez dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kültür tanımı yapıldıktan sonra örgüt kültürü kavramı açıklanmıştır. Örgüt kültürü kavramı alt başlıklar halinde açıklanarak özelliklerine, fonksiyonlarına, öğelerine ve örgüt kültürünü etkileyen faktörlere değinilmiştir. İkinci bölümde ise iş tatmini kavramı alt başlıklarıyla incelenmiş olup literatürde genel kabul görmüş iş tatmini yaklaşımları etraflıca incelenmiştir. Literatür kısmının son bölümü olan üçüncü bölümde ise örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı üzerinde durulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile alakalı teorik yaklaşımlar açıklanmış olup konu hakkında yapılan geçmiş yıllardaki çalışmalar ortaya konulmuştur. Çalışmanın son bölümü olan araştırma kısmında ise verilerin analiz edilmesi aşamasında SPSS (22.0) programından faydalanılmıştır. Programda % 95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Analiz kapsamında Faktör ve Güvenilirlik analizleri yaptıktan sonra, analizlerin sonucunda oluşan değişkenler ve demografik değişkenler için T-testi, Anova (F) testi, Regresyon ve Korelasyon analizleri yapıldı. Antalya bölgesindeki sağlık kurumlarında yaklaşık 500 çalışan üzerinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir ancak 334 anket geri donulmuştur. Elde edilen araştırma sonucuna göre kadınların erkeklere göre daha çok iş tatminine sahip olduklarını, ayrıca kadınların daha çok diğergam ve nezaketçi olduğu ve kuruma karşı daha çok vicdanlılık sahibi oldukları görüldü.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgüt Kültürü, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ABSTRACT

The human factor is one of the most important components for an organization to reach its goals and survive. To increase the loyalty of human resources in an organization, it is necessary for the organization to facilitate a proper environment, conditions and satisfaction for the employees. These elements can help create an organizational culture. The purpose of this study is to reveal the effects of an organizational culture on job satisfaction and organizational citizenship behavior. This thesis, which is named as "The effect of organizational culture on job satisfaction and organizational citizenship behavior: sample of Antalya health institutions", consists of four sections. In the first section, after the explanation of culture, the concept of organizational culture is explained. The concept of organizational culture can be divided into four aspects, which are its features, functions, items and elements. In the second section, the concept of job satisfaction is examined, with the use of references which were accepted by literature. In the third and last part of the literature, the focus is on the concept of organizational citizenship behavior. Theoretical approaches related to the concept of organizational citizenship behavior and the past year's studies about this subject have been explained and presented. In the final part of the study, which is the research part, SPSS (22) program has been utilized for data analysis. The program operated on a 95% trust degree. After the factor and reliability analyses have been done, anova (F) test and regression analyses are performed due to the variables and demo-graphical variables found. In health institutions in the Antalya region, about 500 workers have been surveyed but 334 surveys returned. By the obtained research results, women have more job satisfaction than men. Women also seemed to have more altruism, courtesy and conscientiousness to an organization.

Key Words: Culture, Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior

ÖNSÖZ

Tez çalışmasının yazılmasında bana yol gösteren ve her aşamasında yardımlarını esirgemeyen, ilgi ve alakasıyla hep yanımda olan değerli tez danışmanım Doç. Dr. Kemal VATANSEVER hocama ve tüm işletme fakültesi hocalarıma teşekkür ederim. Aynı zamanda akademik gelişimim için maddi ve manevi desteğini biran olsun esirgemeyen sevgili aileme, hayatımın her anında yanımda oldukları ve bunu hiç unutturmadıkları için teşekkürlerimi borç bilirim.

Mahshad ALİAKBARZADE ZEHTAB

Alanya, 2018

GİRİŞ

Giderek küreselleşen dünya ekonomisinde rekabet seviyesi de artan bir oranda ve yoğun biçimde devam etmektedir. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, sürekli değişen ve gelişen dış çevre şartlarına uyum sağlamaları sayesinde mümkün olmaktadır. İşletmeler birbirini hızlı şekilde taklit edebilmekte, mal ve hizmet üretimlerini aynı düzeye getirme çalışmaları gelişen teknoloji ile daha kolay bir hal almış durumdadır. Bu bilgiler ışığında işletmeler rekabet ortamlarında her biri kolay finansman, benzer maddi kaynakların kullanımı ve teknoloji bakımından benzer koşullara sahiptirler. Bu unsurların dışında taklit edilmesi güç olan rekabet avantajlarının başında insan faktörü gelmektedir. Diğer faktörlerin öneminin giderek düştüğü bu değişim süreci içinde, beşeri faktörler ve ona bağlı olarak bireysel sosyal olgu ve süreçlerin-doğal olarak örgüt kültürü, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramların önemi artmaktadır. Kolaylıkla taklit edilemeyen, ithal konusu olmayan ve etki sonuçlarıyla işletmelerin başarısında önemli bir rol oynayan örgüt kültürü, işletme başarısına yönelik akademik çalışmalara ilham kaynağı da olmuştur. Hem işletmenin hem de iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir çalışma ortamı meydana getirmenin bilincinde olan örgüt yöneticileri, artık en önemli hedef kitle koltuğuna personeli oturtturarak halkla ilişkiler ve insan kaynakları uygulamalarına her zamankinden daha fazla yönelmeye başlamışlardır. Anlaşılacağı üzere, bir insanın işinden duyduğu tatminin iş ve özel yaşamı üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır. Bu sebeple olumlu ya da olumsuz olabilecek her etki yalnızca kendi sınırlarında kalmayıp, doğrudan ya da dolaylı biçimde içinde bulunduğu örgüte ve yapılan faaliyetlere de yansımaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde kültür kavramına, örgüt kültürü kavramına, örgüt kültürünün özellikleri, fonksiyonları, önemi, boyutları, model ve yaklaşımlarına yer verilecektir.

1.1 Kültür Kavramı

Kültür kavramının anlamına girmeden önce kültürün, insan topluluklarının geçmişiyle ve sosyal ilişkileri ile doğrudan alakalı olduğunun altını çizmekte fayda vardır. Tüm toplumlarda bireylerin karşılaştığı sorunları çözümlene biçimleri, diğer bireylerle olan ilişkilerinde karşılıklı etkilerin ve edindiği kabiliyetlerin toplumsal yansıması kültürü oluşturan bir takım etmenlerdir. Kültür bir kavram olarak bakıldığında renkli ve uzun bir geçmişe sahip olduğu söylenebilir. Üzerinde bu kadar durulan bir kavram olmasına rağmen, araştırmacılar tarafından tek bir tanım yapılamamış olması renkli ve uzun kısmını açıklamaya yetmektedir.

Kültür kavramı, birden fazla bilim ve meslek birimleri tarafından kullanılmaktadır. Kültürün tanımlanması için yapılan çalışmalarda kullanıldığı yere göre değişkenlik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bundan dolayı kültür için bir tanım ya da anlatımda birleşmek güçtür. Kültür kelimesi Latince ekin, tarım anlamına gelen cultura kelimesinden geldiğinden dolayı Türkçede de ekin olarak adlandırılmasına rastlanmaktadır (Başar, 1991: 242).

Günümüz endüstri toplumları, bireylerin karmaşık bir biçimde gruplaşmalarından meydana gelmiştir. Her toplum, kişilerin belirli koşullarda karşılaştığı problemleri çözmek ve ihtiyaçlarını ortadan kaldırmak için birtakım araçlara gereksinim duyar. Bireyin içerisinde var olduğu çevre koşullarına, toplu halde yaşadığı insanlarla olan etkileşimlerine, karşılıklı iletişim biçimine ve biyolojik bir canlı olarak ihtiyaçlarını gidermek üzere öğrendiği kabiliyet ve becerikliliğe göre, bu araçlar sınırlandırılmakta ve değişiklik göstermektedir. Bununla birlikte, en yalın haldeki insandan en gelişmiş insan topluluğuna kadar her toplumda kültür denilen ortak bir kavram mevcuttur (Erdoğan, 1994: 111).

Kültür kavramı yaklaşık iki yüz yıldan beri kullanılmaktadır. Batı sosyal bilim literatüründe onu ilk tanımlayan düşünür E. Taylor'dur. Tekil biçimde ortaya koyulan olgular bakımından kültür, insanlık tarihi kadar eskiyse de bir toplumun meydana getirdiği davranışları ifade etmek bakımından yeni bir olgudur (Aydın, 2011: 258).

Taylor'a göre kültür, toplumun bir ferdi olarak insanoğlunun edindiği bilgi, sanat, ahlak, gelenekler gibi diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir olgudur. Dünyayı birlikte kullanan farklı ulus, toplum ve insan grupları, içinde buldukları dünyayı farklı şekillerde algılayıp, yorumlayarak hareket ederler. İnsanlar doğdukları andan itibaren aileden başlayarak sosyalleşme ve sosyal öğrenme süreci içinde duygu, düşünce ve davranışlar yönünden birtakım örüntüler edinmeye başlarlar. Bu durum aile dışında, yakında çevrede, arkadaş gruplarında, okulda, iş yerinde ve hayatın başka alanlarında kişinin yaşamı son bulana kadara devam eder. Kısaca insanın içinde yaşadığı bu süreç, sosyalleşme süreci ya da kültürlenme süreci olarak adlandırılabilir (Şişman, 2014: 2).

Antropoloji ve sosyoloji açısından kültür tanımına bakılacak olunursa bir topluluğun veya grubun bütün bir yaşam biçimini ifade ettiği görülmektedir (Williams, 1998: 10).

Kültür tanımında insanın bir toplumun üyesi olması söz konusu oluyor. İnsanın bir toplumun üyesi olmadığı durumunda da bazı beceri ve alışkanlıklara sahip olması muhtemeldir. Fakat kültür tanımı bu tip yetenekleri kültürel muhteva dışında tutmaktadır. Bu durumda kültür ile toplum arasında fonksiyonel bir ilişki vardır. Taylor'un tanımında bir topluma ait olan insanın yanında, öğrenme, toplum üyesi insanın beceri ve alışkanlıkları öğrenmesi söz konusu oluyor. Bundan dolayı kültür ve kültürü meydana getiren insan, öğrenme ve kültürel muhteva arasında fonksiyonel bir ilişkinin varlığı kabul ediliyor (Erdoğan, 1994: 118).

Günümüzde bir başka kültür anlayışında ise farklı gruplardan insanların değişik tarzda yaşamları olduğu yönündedir. Bu anlayışa en uygun örnek olarak Japon kültürü açıklanabilir. Avrupa ve Amerikan kültürünün aksine Japon kültüründe çalışan-örgüt ilişkilerinde iş görenler kendilerini bir bütünün parçası olarak görmektedirler. İşletmelerin, iş görenlerle ömür boyu iş anlaşmaları yaptıkları ve çalıştıkları yer, iş görenler için her geçen gün genişleyerek, bir aile ortamı gibi olmaktadır (Özdemirci, 2014: 54).

Bizde, kültür denilince, çoğu zaman yalnızca bir toplumun yani büyük bir topluluğun veya bir ulusun sanat, ahlak, bilim, din, gelenek, görenek, ideoloji, hukuk, felsefe gibi psikolojik toplumsal yapısını ortaya çıkaran öğelerinin toplamı aklımıza gelmektedir. Bu, yanlış bir anlayış değilse bile, eksik olduğu kesindir. Bunun nedeni, büyüklüğü ne olursa olsun, her toplumun kendi çapında bir kültürünün olmasıdır. Hatta yalnızca aile ve bir takım başka kuruluşlar gibi sürekli olan işbirliği sistemlerinin değil, geçici özellikte olan grupların da kültüründen söz edilebilmektedir (Tosun, 1990: 141-142).

Tüm bu tanımlamalardan ortaya çıkan kültür ve insan ilişkisi, bir topluma ait olma ve o toplumun paydaşı olarak ortak değerlere göre hareket etme dürtüsü, bu ortak değerlerin ortaya

çıkardığı gözle görülmeyen veya yazılı olmayan kurallar bütünü kültürü meydana getiren unsurlar olarak değerlendirilebilir.

1.2 Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramı incelendiğinde her biri farklı birçok tanım olduğu görülecektir. Burada anlaşılması gereken asıl mevzu ise yapılan tanımlar içerisinde ortak paydaşları bularak örgüt kültürünün neyi yansıttığını, neleri ifade ettiğini anlamak olacaktır. Örgüt denildiğinde toplumun en küçük ortak paydaşı aileden tüm kurum ve kuruluşlarını kapsayan birimleri düşünmek gerekecektir. Bu birimlerin kendi arasında ve diğer topluluk birimleriyle ilişkilerini düzenleyen davranış biçimlerinin geneli de örgüt kültürünü oluşturacaktır.

Örgüt kültürü hakkında incelemeler yapan araştırmacılar, örgüt ve kültür kelimelerinin tanım ve analiziyle ilgili olarak kabul ettikleri farklı bakış açısı ve yaklaşımlardan yola çıkarak, kendi uzmanlık sahalarının da etkisiyle örgüt kültürünü farklı şekillerde yorumlamış ve açıklamaya çalışmışlardır. Örgüt ve kültür kavramları ile ilgili kabul edilen farklı yaklaşımlar, çalışanların da örgüt kültürüyle ilgili farklı bakış açıları üzerinde yoğunlaşmasına sebep olmuştur (Şişman, 2014: 80).

Örgütün hayatta kalma mücadelesinin temeli olarak etkinliği artırma ve rekabet edebilmeyi muhafaza etme şartları, organizasyon yönetimini alanında zaman içinde farklı parametrelere bağlı olarak açıklanan ana problemi ortaya koymaktadır. İlk zamanda işletmeler bir takım mekanik ilişkiler parçası olarak aksedilmiş, çalışan bireyler de bu mekanik ilişkilerin birer parçası olarak görülmüştür. Bu durumda işletme etkinliği, teknik üstünlüğe ve üretim miktarına bağlı bir değişken olarak yorumlanmıştır. Fakat bir organizasyonun biçimsel birtakım düzenlemeler, ast-üst ilişkileri, görev tanımları, raporlar makineler ya da ham maddelerden başka, tüm bunları temel yaşamsal somut sonuçlara dönüştüren insani bir tarafın da olduğuna ilişkin yorumlar ortaya çıkmıştır. Böylece işletme başarısının şartlarına ilişkin düşünceler de farklı bir alana kaymıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 44).

Örgüt kültürü kavramına ilişkin literatür taraması yapıldığında, firma kültürü, organizasyon kültürü, şirket kültürü ve kurumsal kültür gibi farklı tanımlar ortaya çıkmaktadır. Bu tanımlarla ortaya konulmak istenen temelde aynı olup anlam ve kapsam yönünden bakıldığında belirgin bir farklılık söz konusu değildir. Örgüt kültürü tanımının tüm araştırmacılar tarafından benimsenen tek bir anlatımını ortaya koymak oldukça zordur. 1980'li yıllarda sosyal bilimlere konu olan bu kavramın açıklanmasında zaman içerisinde bir takım farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Örgüt kültürünü açıklama çabası içerisinde olan ilk araştırmalarda, örgüt kültürünün temel unsurları üzerinde yoğunlaşarak, kültürel değerlerin ve normların, insan davranışlarını etkileme işleviyle sosyalleşme süreci gibi olgular ilk sıraya konuyordu (Unutkan, 1995: 36-37).

Örgüt Kültürü olgusu, Pettigrew, McKinsey, Peters, Waterman, Schein ve Schneide gibi birçok araştırmacı tarafından analiz edilmiş ve 1980'li yıllardan itibaren literatürde sıklıkla yer almıştır (Erkmen, 2010: 1). Bu tanımlardan bazılarına bakılacak olunursa, Schein'e göre örgüt kültürü birlikte hareket eden bir kümenin dış uyum ve iç bütünleşme ortamında karşısına çıkan bir takım sorunları bertaraf etmek için geliştirdikleri bir takım varsayımlardır. Bu varsayımlar o kadar değerli ve önemli olmuştur ki gruba yeni katılan personelin de aynı sorunlarla karşılaştıklarında bu varsayımları kullanmaları için öğretilir ve benimsetilir (Luthans, 1992: 562-563). Farklı yaklaşımlar olmasına karşın Deshpande ve Webster örgüt kültürü ile ilgili örgütsel davranış, antropoloji ve sosyoloji alanlarında yapılan incelemelerden derlemeler yaparak örgüt kültürü kavramını açıklamaya çalışmışlardır. Buna göre örgüt kültürü kavramı bireye örgütsel mekanizmanın çalışmasını anlamada yardımcı bulunan ve yine bireye örgüt içerisindeki davranışları ile ilgili normlar elde etmesine olanak sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni olarak açıklamışlardır (Eren, 2001: 135). Bir başka bakış açısında örgüt kültürü, örgüt tarafından iç ve dış çevreye karşı prosedürler ve davranış standardizasyonu oluşturmaktadır. Böylece örgüte en önemli katkı, en yüksek kalite ve müşteri memnuniyeti bakış açısının örgüt tarafından bir tür yaşam tarzı biçimine gelmesidir. Bu durumda anlatılmak istenen örgüt kültürü, değişik kültürleri benimsemiş olan kişileri ortak bir hedef çevresinde bir araya getirecek olan örgüt içi havayı oluşturur. Aynı zamanda örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendirmektedir. Bu durumun sonucunda yöneticiler, yönetsel faaliyetlerini iyi bir şekilde kullanarak bu güçlü unsuru işletme lehine çevirip başarı sağlayabilmektedirler (Şahin, 2010: 32). Daha önce de söylendiği gibi örgüt kültürü konusunda ortak tek bir tanımın bulunması çok zordur. Bu bağlamda geçmişten günümüze yapılan çeşitli çalışmalardan derlenen tanımlara bakılacak olunursa örgüt kültürü; Paylaşılan değerler bütünü, paylaşılan anlamlar bütünü, bir davranış düzenleyicisi, örgüte bağlı olanlar tarafından paylaşılan inanç ve değerler, örgüt çalışanları tarafından paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler olarak sıralanan tanımlar görünmektedir. Bu tanımlara antropolojik taraftan yaklaşırsak kültür tanımlarıyla birbirine yaklaştığı görülmektedir (Şişman, 2014: 81).

Tanımlar örgüt kültürünün hem ihtiyaç alanlarını, sorunlarını, oluşum ve işlevlerini hem de örgüt çalışanlarınca paylaşılanların neler olduğunu kapsamı bakımından önem arz etmektedir. Örgüt kültürü tanımlarının üzerinde yoğunlaştığı ana konular şu şekilde sıralanabilir; İlk olarak örgüt kültürü, örgüt-çevre ve örgüt içi ilişkilere ait bütünleşme sorunlarının çözümüne

ilişkindir. İkinci olarak örgütün bir canlı gibi yaşam sürecinde ortaya çıkmasına sebep olan şey yine örgüt kültürüdür. Üçüncü olarak örgüt kültürü, problemleri bertaraf etme temeline dayanmaktadır. Son olarak örgütün benimsediği öncelikler ve tercih ettiği çözümler örgüt kültürü yoluyla ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kültürü için farklı bilim adamlarından farklı yaklaşımlarda bulunulmasının kültür kavramına getirilen çeşitli tanımlardan kaynaklandığı söylenebilir. Örgüt kültürü sistemin içinde ya da dışında üyeler tarafından kullanılan birtakım yetenek, uyumlaştırıcı stratejilerdir. Örgüt kültürü, insanlar ve varoluşları hakkındaki gerçek ve doğruları, mesleki faaliyet ve işleri dikkate alan anlayış ve uygulamaları temsil eder. Bu sayede örgüt kültürü, değerler tutumlar, inançlar hikayeler, törenler, performans ve daha bir çok şekilde ortaya çıkar (Erkmen, 2010: 8-9).

Örgüt kültürüne ilişkin yapılan tanımlarda kültürel yapıya genellikle işlevsel yönüyle yaklaşan bir bakış açısıyla yaklaşıldığı görülmektedir. Birçok farklı tanımda kültürün zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerde ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellendiğine vurgu yapılmaktadır (Vural, 2012: 44).

Örgüt kültürüne ilişkin yapılan araştırmalar ışığında bir tanım yapılacak olunursa bu tanımı; bağlı olunan kurumda meydana gelen mesleki tutum ve davranışların ortaya çıkardığı yazılı olmayan kurallar bütünü olarak ortaya koymak mümkündür.

1.2.1 Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürünün önemini açıklamadan önce daha önce yapılmış olan tanımlamalara bakılacak olunursa, aynı hedeflere hareket eden grup üyelerinin hedefe ulaşmalarında paylaştıkları ve benimsedikleri ortak kültürün çok önemli bir yer tuttuğu görülecektir. İşletmelerin temel amacı kâr elde etmektir. Küresel rekabet ortamında daha fazla nasıl kâr elde ederim sorusunun cevabını arayan işletmeler araştırma geliştirme giderlerine çok büyük kaynak ayırmaktadırlar. Değişen ve gelişen ekonomik dünyada sadece müşteriye veya ürünlere yapılan yatırımların rekabet ortamında işletmeyi tutundurması çok zordur. Yeni araştırma modellerinde çalışanını mutlu eden işletmelerin rekabette bir adım önde olduğu görülmektedir. İşte tam bu aşamada çalışanların mutluluğunu benimseyen yönetim davranışlarında, ortaya konulan örgüt kültürü davranışları çok önemli yer tutmaktadır.

Örgüt kültürü kurumun amaçlarının, politika ve stratejilerinin oluşmasında önemli bir role sahip olduğu gibi, yöneticilere seçtikleri stratejinin uygulanmasını kolaylaştıran ya da

zorlaştırabilen bir araçtır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip işletmelerde, çalışanların ne şekilde davranması gerektiğini bildiren, kurumda yerleşmiş parametreler oluşur. Zayıf örgüt kültürüne sahip işletmeler ise herhangi bir sorunla karşılaştıklarında ya da işin olağan akışında ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini düşünerek zaman kaybı yaşarlar. Günümüzde zaman yönetimi rekabet avantajı sağlanmasında hayati öneme sahiptir. Bu sebeple yerleşmiş bir örgüt kültürü işletmeye zaman yönetimi bağlamında da önemli bir ayrıcalık tanıyacaktır (Eren, 2001: 166).

Sanayi devrimi ile birlikte büyüyen işletmeler aynı zamanda yapılarının karmaşıklaşmasıyla işletme sahipliğiyle işletme yöneticiliği kavramları birbirinden ayrılarak profesyonel yöneticiliğin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yeni yönetim anlayışlarıyla birlikte farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımların ana hedefleri işletmelerin gelişmesini ve verimliliğini sağlamaktır. Bundan dolayı örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen çevre şartlarında işletmeler için çok daha önemli hale gelmiştir. İşletmelerin hayatta kalması en önemli amaçlarıdır. Bu amacın gerçekleşmesi için işletmede bir takım ortak değerlerin varlığı ve çalışanların bu değerler etrafında toplanması önem arz etmektedir (Türk, 2007: 33-34). Aynı zamanda örgüt kültürü, örgütsel davranışın incelenmesine yardımcı olarak genel bir çerçeve oluşturmaktadır. Örgüt kültürü, kültürel farklılıkların uluslararası düzeyde karşılaştırılmasına da imkan sağlamaktadır. Örgüt kültürünün temel dayanakları olan değerler, normlar, inançlar, gelenekler, törenler ve semboller, çalışanların işletme içerisindeki davranışın temelden etkilemektedir. Hiçbir insan yaşadığı toplumun kültüründen bağımsız olarak hareket edemediği gibi, hiçbir çalışan da örgüt kültüründen bağımsız olarak davranamaz (Çelik, 2012: 1).

Örgüt kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerinin yerine getirilmesinde ve örgütsel etkinliğin, değişimin sağlanmasında önemli bir olgudur. Önemli olmasını etkileyen faktörlerin başında derinden inanılan ve bağlanılan inançlar gelmektedir. Geçmişte başarıyı sağladığı için kabul edilen varsayımlardan oluşan, iş yapma yöntemlerini yansıtmaktadır. Örgüt kültürü, örgütte başarı için yönetimin değişimi ve performansın artırılmasına sebebiyet veren bir çevre yaratma işlevi olarak da görülmektedir (Vural, 2012: 63).

Örgüt kültürü, semboller, kahramanlar, sloganlar, hikayeler vb. sayesinde tarihler boyu nesilden nesile aktarılarak, örgütsel varlığı sürekli hale getirir. Buna bağlı olarak işletme sahibi olan yönetici hayatta olmasa da kültür ve buna bağlı inanç, değerler yaşamaya devam eder. Bununla birlikte örgüt kültürü yeni yöneticilerin örgütsel işleyişle alakalı bilgi, beceri ve davranış kazanmalarına yardım ederek iş gelişimlerine önemli katkıda bulunur. Böylece yeni yetişen yöneticiler örgüt değer ve dinamiklerine uygun bir biçimde gelişirler (Eren, 2001:168).

Örgüt kültürünün önemine başka bir açıdan bakılacak olunursa; örgüt kültürü, örgüt iş görenlerine ve örgüte bir kimlik, bir şahsiyet vermektedir. Örgütlere kendi alanında rekabet edebilmesi için avantaj sağlayan kültürlerin köklerinde, bu kültürlerin diğerlerine benzeşmezliği, özgünlüğü, neredeyse bir parmak izi gibi tek olmalarıdır. Yöneticiler örgüt kültürlerini etkili yönetmek isterler. Yöneticilerin bu süreçlerle daha çok ilgilenmelerinin birçok sebebi vardır (Vural & Coşkun, 2007: 21-23).

Örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı birçok faktörden meydana gelmektedir. Bireye verilen değeri yalnızca çalışanlarla değil, etkileşimde bulunulan tüm insanlarla geniş bir pencereden yaklaşan örgüt kültürü, maddi unsur ve amaçlardan çok manevi amaçlar ve moral değerlerden meydana gelmesi nedeniyle de her örgütte farklı bir şekilde meydana gelmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121).

Örgütün kültürel yapısının işlevi, çalışanların davranışlarını değerlendirmek ve işletme amaçlarına doğru yönlendirmektir. Çalışan davranışları, kültürel yapıyı oluşturan normlarla değerlendirilir. Örgüt toplumu, değer ve normlara uygun olan çalışan davranışlarını destekler uygun olmayanları ise engeller (Başar, 1991: 242).

Örgütsel kültürü güçlü olan kurumlarda birçok süreç, prosedürlere, yazılı dokümanlara ya da sözlü uyarılara ihtiyaç duyulmadan devam ettirilebilmekte ve kurumdaki sağlam kültürel paylaşım, iş görenlerin iş süreçlerini nasıl yerine getirmesi gerektiği konusunda rehber olma niteliği kazanmaktadır. Aynı zamanda, var olan kültür eğer üretken yargılardan meydana geliyor ve bu tip değerlere sahip olan iş görenleri destekliyorsa çalışan performansı üzerinde de iyi yönde etkilere sahip olmaktadır (Vural ve Sohodol, 2012: 125-126).

Bir yöneticinin önemli görevlerinden birisi de kurum amaçları için çalışan bireylerin, bireysel amaçlarının da kurum amaçları ile birlikte gerçekleşmesini sağlamaktır. Bunun üzerinde çalışılması gereken bir konu olduğu ve yöneticileri zorlayacağı açıktır. Çünkü bireylerin fikir ve istekleri doğrultusunda bireysel amaçları farklılık gösterir. Bundan dolayı, farklı kültürü benimsemiş olup bir örgüte çalışmak üzere gelen kişiler için onların kabul edecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler ortaya koymak gerekir. İşte örgüt kültürünün önemi burada kendini gösterir. Bir örgütte bu şekilde bir kültürün oluşumu durumunda personeller kendilerini örgütü oluşturan bir bütünün parçası sayacaklar ve kendilerini yuvalarında gibi hissedip, rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Örgüt kültürünün bu özelliği zamanımız kurumları için önemli bir ayrıcalık olduğunun farkında olunmalıdır (Özdevecioğlu, 1994: 121).

1.2.2 Örgüt Kültürünün Oluşturulması

Örgüt kültürünün oluşumu ve bu oluşumu etkileyen etmenler hakkında değişik bakış açıları mevcuttur. Bunun sebebi örgüt kültürünün açıklanmasında farklı varsayımların kullanılması örnek gösterilebilir. Örgüt kültürünün oluşumunda birbiriyle alakalı iki boyutun bir arada düşünülmesi gerekmektedir. Boyutlardan biri örgüt kültürünün ortaya çıkmasında ya da değişmesinde görev alan etmenlerin neler olduğu ve bunların muhtemel etkileridir. İkinci boyut ise, örgüt kültürünün nasıl bir yol ve yöntemle oluştuğunun saptanmasıdır. Farklı bir anlatımla, örgüt kültürünün kendisine has temel varsayımlarının, değerlerinin, normlarının, geleneklerinin, mitlerinin ve biçimsel düzenlemelerin nasıl oluştuğunun belirlenmesidir (Doğan, 2007: 109).

Örgüt kültürünün oluşumunu kültürü oluşturan değerler ile benzeştirme yapabiliriz. Bir yöreye bir topluluğa ait efsaneler, hikayeler nasıl değişiklik gösteriyorsa örgüt kültürünün oluşumunda da örgütlerin çeşitli argümanlar kullandığını görebiliriz. Örgüt kültürünün oluşumunda kullanılan argümanlar farklı olsa da hepsinin temel amacı örgüt bireylerini örgüt amaçlarına motive ederek yönlendirmektir.

Örgüt kültürü yalnızca kurucuların oluşturduğu felsefelerle kendini tamamlamaz. Liderler, yöneticiler ve çalışanların benimsediği değerler, iletişim, yönetim süreci, motivasyon, örgüt yapısı ve varlığını koruyan yönetim biçimi gibi örgüt içerisindeki farklı olgular da örgüt kültürünü etkilemektedir (Vural, 2012: 106).

Örgütler veya örgütlerin alt katmanlarının işlerini tanımlamak için geliştirdikleri örgüte has örgütsel dil, kültürün desteklenmesine yardımcı olarak o kültüre tabi olan bireyleri bir arada tutmayı amaç edinen ortak bir paydaş olarak ortaya çıkar (Greenberg ve Baron, 1995: 545).

Örgüt kültürünün meydana gelmesinde örgütün tarihi, örgütte uzun zamandır bulunma, kişilerarası karşılıklı etkileşimin var olması gibi etkenlerin rol oynadığı şüphesizdir. Bu faktörlerin haricinde sağlam örgütsel kültürü var olan örgütlerin birçoğunun henüz kuruluş evresindeyken güçlü bir liderin etkisinde kaldığı gözlemlenmektedir. Lider özelliği üzerinde bulunduran bu kişiler geleneksel olarak ilk kültürün var olmasında çok etkili olmaktadır ve örgütün ne şekilde olmasına ihtiyaç duyulduğu hakkında bir bakış açısına sahiptirler. Örgüt kültürünün meydana gelmesinde kişilerin ihtiyaçları da rol oynamaktadır. Kişinin tanınma, bir zümreye ait olma, katılma gibi sosyal gereksinimleriyle kendini tamamlama isteği, grup tarafından önemli olduğuna inanılan bazı değerler, düşünce ve normların oluşturulmasını gerektirir. Örgütte ortak bir anlayışla paylaşılan, grupça kabul görmüş düşünce ve normlar,

başka bir söyleyişle örgütün kültürü, örgütü diğer örgütlerden, üyesi olan kişileri de diğer bireylerden ayırır (Unutkan, 1995: 42-87).

Günümüz çalışma hayatında örgüt kültürünün oluşumu yeniliğini koruyan mühim konulardan biridir. Birçok örgüt belirli bir kültür varetmek için isteyerek çaba göstermemektedir. Ancak şimdilerde rekabetçiler birçok örgüt kültürünü isteyerek bilinçli şekilde yaratmaktadır. Bunun sebebi, güçlü örgüt kültürü, genel ve tutarlı amaçları, örgütsel bağlılığı, grup üyeleri arasındaki iş ve görev açıklığını, grup içerisindeki sorumluluğu açıklayıcı bilgi ve becerileri, gerekli davranışsal becerileri geliştirme, güç ve paylaşılmış ödüllere arka çıkmaktadır (Özgener, 2004: 135).

Schein bir kültürün şekillenme prosesinin, kurucu bir grup tarafından başlatıldığını iddia ederek, her bir örgütün geçmişinde bu süreçlerin farklı olabileceğini ama izlediği anahatların aynı olduğunu ve dört aşamadan meydana geldiğini belirtmektedir. Bu aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır (Terzi, 2000: 25):

- Örgüt kurucusu yeni bir iş teşebbüsü fikrine sahip olur.
- Kurucu küme, bünyesinde bulundurduğu fikirlerin bazı risklere girmek için yeterli ve uygun bir fikir olduğu hakkında hem fikir olur.
- Kurucu grup sermaye artırımını, bina alımı, patent sahibi olunması gibi örgütün yapısının oluşturulması için planlayıcı hareketlere başlar.
- Kurucuların tayin ettiği ilkeleri göz önünde bulundurarak örgüte alınan diğer çalışanlar, işlevlerini icra etmeye ve örgütün tarihini geliştirmeye başlarlar.

Toplumsal kültüre benzer şekilde örgüt kültürü de birçok soyut olgudan meydana gelir. Örgüt kültürünün, örgütlerin ardında izlenemeyen ve görünmeyen bir el olarak örgütü bir arada tutan bir güç olduğu ileri sürülebilir. Örgüt ve yönetim alanındaki çalışmalar örgütleri en uygun biçimde var olmaları için odaklanmıştır. Örgütün kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanmasını sağlayacak pek çok örgüt yapısı denenmiştir. Fakat tüm bunlar örgüt için somut bir temel meydana getirmiştir. Örgütsel başarı için sadece somut temeller yeterli kalmamaktadır (Yağmurlu, 1997: 720).

Örgüt kültürünün oluşumuna yönelik açıklama yaparken kültüre ilişkin bakış açısı da önemlidir. Örgüt kültürünün oluşumuna ilişkin tezlerin ana dayanağını oluşturan bakış açısı, kültürün örgüt dışından örgüte getirilen, ya da örgütün kendisinin bir kültür olarak görülmesidir. Örgüt kültürünün meydana gelmesinde çeşitli etmenler rol oynayabilir. Bu sebeple kültürün söz konusu etmenlerin etkileşimi sonucu meydana geldiği söylenebilir. Bunlardan bir kaç diğelerine göre daha belirgin ve baskın olabilir. Ancak ortak bir kültürün

meydana gelebilmesi her şeyden önce bir arada yaşayan ve etkileşimde bulunan insan topluluklarına ihtiyaç duymaktadır (Şişman, 2014: 104).

Örgütlerin etkileşimde oldukları çevresel şartlar, örgütlerin göstermiş oldukları kültürel niteliklerin birbirine benzemesi yönünde baskıda bulunurken, örgütsel sistemin alt sistemleri de farklılaşması için baskıda bulunur. Örgütlerde meydana gelen bu karşılıklı etkileşim sürecinde eşit çevresel şartlarda faaliyette bulunan örgütlerin kültürleri bir takım niteliklere sahip olurken bir takım ortak özellikler itibarı ile birbirinden ayrılarak farklılıklar meydana gelmektedir. Buna karşılık farklı kültürel çevrede bulunan örgütlerin sergiledikleri kültürel ayrışmalar ise daha büyük olmaktadır. Bu farklılıklar başka kültürler hem de aynı kültürlerin alt kümelerinin oluşturdukları kültürler için söz konusu olabilmektedir (Doğan, 2007: 112).

Örgüt kültürünün oluşumunda dış ve iç çevre etkilerinden söz etmek mümkündür. Bir örgüt içerisinde etkileşimde olan bireyler, içinden geldikleri topluma ve bu toplum içerisindeki çeşitli alt kültürlerle bağlıdır. Bundan dolayı bu bireyler, içinde buldukları ve etkileşimde oldukları toplumdaki örgüte bir takım kültürel özellikleri de getirirler. Ulusal ve bölgesel olarak ayrılabilen bu kültürlerin örgüt kültürü üzerindeki etkisi geri plana atılamaz. Değişik ülkeler üzerinde yapılan araştırmalar bölgesel ve ulusal kültürlerin örgüt kültürü üzerindeki ve örgütün yönetim süreçleri üzerindeki etkisini göz önüne koymaktadır (Şişman, 2014: 104).

Bu anlatılanların dışında örgütle etkileşim kuran her türlü dış unsur, örgüt kültürünü etkileyen dış çevreyi oluşturur. Örgütler açık sistem olmaları itibarıyla ve çevreleriyle etkileşimde bulunmalarından dolayı, çevrenin kültürel değerlerinden etkilenebileceği gibi, çevreyi kültürel değerler açısından da etkileyebilecektir. Örgütler dinamik bir olgudur ve sürekli değişim içerisindedirler. Bunun ana sebebi, çevresinde sürekli bir değişimin meydana gelmesi ve değişik unsurların var olmasıdır. Örgütler ya çevrelerine uyum sağlarlar, ya da çevrelerini değiştirirler (Genç, 1993:303).

Örgüt kültürü alanında çalışmaları bulunan Mintzberg ise örgüt kültürünün meydana gelmesini örgüt ideolojisiyle bağdaştırır ve birkaç aşamadan bahseder. İlk aşamada örgütün kurucularının bazı toplumsal gereksinimlerin yerine getirilmesine yönelik oluşturdukları misyon ile başlar. Bu aşamada örgüt kültürünü meydana getiren norm, inanç sistemleri ve gelenekler ortada yoktur. İkinci aşamada ise örgüt misyonu için bir takım gelenekler ve hikâyeler meydana getirilir. Bu aşamada örgütün çevreyle etkileşimine yönelik stratejiler ortaya çıkmaktadır. Meydana gelen stratejilerin özelliklerine göre örgütsel hareketler, toplumsal sözleşmeleri meydana getirir. Bu sözleşmenin oluşmasıyla değerler ortaya çıkar ve tüm bunlar ürün kalitesine, müşteri odaklılığına kısacası örgütün davranış şekillerine dönüşür. Üçüncü ve

son aşama ise örgüt kişiliğinin, örgüt ideolojisinin belirginleşmesiyle meydana geldiği, örgütsel kimliğin oluştuğu aşamadır (Doğan, 2007: 204).

Tüm bu açıklamaların ışığında, örgüt kültürünün oluşumunda, örgüte bağlı bireylerin örgüt amaçlarını, hedeflerini, vizyonunu, iyi bir şekilde anlayıp bu paydaşlar etrafında ortak hareket etmelerinin neden önemli olduğu anlaşılmaktadır.

1.2.3 Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürüne ilişkin yapılan tanımlamaların ardından özelliklerine de değinildiğinde konunun özü daha iyi anlaşılacağı öngörülmüştür. Bu tanımlamalara bakıldığında örgüt kültürünün ayırt edici, bütünleştirici, sembolik ve kararlı bir yapıda olduğu görülmektedir. Ayrıca üst yönetimin bir yansıması olarak örgüt kültürü çalışanlarını örgüt amaçlarına yönlendiren örgütsel araçlardır. Örgüt kültürünün insan odaklı ve ortak değerler etrafında buluşan temel işlevi haricinde bir takım araştırmacılar şu özelliklere değinmiştir;

Örgüt kültürü, iş görenlerin bağlı oldukları örgüte karşı sorumluluk duyguları ve örgüte bağlılıkları üzerinde çok önemli bir yere sahiptir. Liderler örgüt amaçlarına ulaşılması için örgüt kültürünün özelliklerinden dolayı olarak faydalanırlar (Chen, 2004: 432).

Örgüt kültürünün özellikleri birçok araştırmacı tarafından çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Çeşitli yazar ve düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Eren, 2001: 122- 123):

- Örgüt kültürü yazılı kurallar şeklinde değildir. Örgüte bağlı olan bireylerin düşünce tarzlarında, hafızalarında inanç ve değerler olarak bulunur. Örgüt kültürünü ortaya çıkartan değerler var olduğu şekilde kabul edilir. Ortaya çıkan bu değerler herhangi bir yazılı kaynaktan var olmayıp, iş gören eğitimlerinde bireylere yansıtılmayıp, iş görenlerin kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan varolmasıdır. Bazı örgütler sahip oldukları bu temel değerleri bir araya getirerek açıklarlar, iş görenlere anlatıp duyurmaya çalışırlar.
- Örgüt kültürü Schein adlı araştırmacıya göre üç tabakaya ayrılır. Her tabaka kültürün anlaşılmasına yardımcı olur. İlk tabaka fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Örnek verilecek olunursa iş yapma şekli, toplantı düzenleri, konuşulan dil örgütün fiziksel düzenini ve sosyal çevresini ortaya koyar. İkinci tabakada ise davranışlara önderlik eden ve problemlere çözüm yolları oluşturan değer yargılarına rastlanır. Üçüncü tabakada ise örgüt tarafından genel kabul görmüş varsayımlar bulunmaktadır.

- Örgüt kültürünün diğer bir niteliği ise düzenli olarak tekrar eden ya da ortaya koyulan davranışsal kalıplar biçiminde meydana gelmesidir. Kültürün öğrenilmesinde genişlemesinde birbiri ile etkileşimli, birbirini bütünleyen ve anlamlı bir biçime getiren davranışsal kalıplar mühimdir. Örgütsel kültürün belirli bir düzen içerisinde, dünden bugüne, bugünden de yarına aktarılan bir biçimi vardır.

Örgüt kültürünün bu özelliklerinden bir tanım çıkarılacak olunursa, örgüt kültürü bir takım değerlerden meydana gelmiştir. Bu değerler oldukları şekilde kabul edilip, iş görenler tarafından ortaya çıkartılan bir kavramdır. Bu değerler, örgüt içerisindeki iş görenlerin davranış şekillerini ortaya koyar ve çalışanların kullandıkları iletişim kanallarıyla yoluyla yayılır, öğrenilir (Özkalp ve Kırel, 2010: 144).

Örgüt kültürüyle ilgili yapılan tanımların farklılıkları özelliklerine yönelik farklı tanımlamaların yapılmasına da yol açmaktadır. Örgüt kültürünün özelliklerine bir başka şekilde yaklaşılacak olunursa (Unutkan, 1995: 41);

- Örgüt kültürü, iş görenlerin değer, norm ve davranış biçimleriyle alakalıdır. İş görenlerin davranış biçimlerini bir şekilde koyarak, örgüt içerisindeki kişiler arası ilişkileri etkiler.
- Örgüt kültürü sosyal bir nitelik taşır. Başka bir deyişle örgüt kültürü birden fazla kişinin bir araya gelerek ortaya koyduğu bir olgudur ve uyum sağlayabilir, değişebilir özellikleri barındırır.
- Örgüt kültürü bir takım semboller, sembolik yöntemler vasıtasıyla öğrenilebilir ve gelecek kuşaklara taşınabilir.
- Örgüt kültürü, antropolojik bir takım kavramlarla alakalıdır.
- Zamanla meydana gelen bir kavram olduğundan dolayı geçmiş zamanlardan izler taşıyarak belirlenmiştir.
- Örgüt kültürü tamamlayıcı nitelik barındırır. Başka bir ifadeyle örgütün tamamına yönelik olup, çalışan tüm personelin sahip olduğu inançları, duygu ve düşünceleri ifade eder.
- Örgütün teknik unsurları olan yapı, strateji gibi konularla çalışan, yönetim şekli ve beceri gibi insani unsurlar arasında bağlantıyı sağlar.
- Kişiler tarafından ortaya çıkartılmış ve çalışanların düşünce, istek ve davranışlarının bir yansıması olarak meydana gelmiştir.

Örgüt kültürünün farklı özelliklerinden bahsetmek de mümkündür. Tüm işletmelere uygun “en iyi kurum kültürü” kavramı yoktur. Bunun sebebi örgüt kültürünün her firmanın geçmişine, hedeflerine, faaliyette bulunduğu alana, rekabet türüne ve iç, dış çevre faktörlerine bağlıdır. Kültürün öğeleri birbirleriyle uyumlu olarak bir puzzle parçası gibi birbirini tamamladığında özellikleri daha güzel anlaşılacaktır. Tüm bunların yanında örgüt kültürü, iş görenler arasında benimsenmiş olması gerekmektedir. Söyledikleriyle birçok çalışanı etkileyebilen yöneticiler tarafından oluşturulan örgüt kültürü, firmalar için önem arz etmektedir. Bunun yanında, gözlemci çalışanlar açısından yönetimin söylediklerinden çok yaptıkları icraatlar daha önemlidir. Bunun sebebi iş görenlerin, yöneticilerinin müşterilere yapmış oldukları sahte bağlılığı veya göstermelik ilgi ve desteği hemen görebilmektedir (Akıncı Vural, 2012: 54).

Örgütsel kültür aynı zamanda firmanın çevresiyle mücadele edebilmesine bir tür yol haritası görevini yerine getirir. Örgüt içerisindeki çalışan ilişkilerini bir düzene koyar. Örgütte uygun davranışların neler olduğunu ortaya koyar ve değerlerin ifade edilme yöntemlerini gösterir. Örgüt olarak bir hedefe yönelik olarak birlikte çalışırken, başa gelen güçlüklerle nasıl mücadele edileceğine ışık tutar. Bireyler tarafından oluşturulan örgüt kültürü, bireylerin kolektif olarak, kendilerini ifade edecekleri, destek ve kabul görecekları bir çevre yaratırlar. Bu çevre kültürü meydana getirir. Kültürün bir kısım şeyleri onaylayıp, belirli şeyleri onaylamayan bir takım sınırları vardır. Bir takım araştırmalar ise örgüt kültürünün temelini meydana getiren yedi özellikten bahseder. Yenilik, detaycı olma, sonuç odaklı olma, insan odaklı olma, takım odaklı olma, saldırgan olma ve durağan olmaktır. Bu niteliklerden bir ölçekte en düşükten en yükseğe doğru sıralanır. Bir örgütü bu özellikler temel alınarak değerlendirmek mümkündür. Bu değerlendirme sonucunda örgüt kültürü hakkında bir fikir sahibi olunabilir (Erkmen, 2010: 18).

1.2.4 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Fonksiyon denince işlev veya görev akla gelmektedir. Bu bağlamda da örgüt kültürünün ne işe yaradığına, ne gibi görevleri olduğuna ilişkin ortaya konulan anlamlarına bakıldığında aynı amaç etrafında iş görenleri birleştiren ve harekete geçiren bir yapısının olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt kültürüne ilişkin yapılan araştırmalarda birçok araştırmacı örgüt kültürünün fonksiyonlarını da belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışmalarda daha çok, fonksiyonları gruplayarak açıklamaya çalıştıkları görülmüştür. Bunlardan bazıları şu şekildedir;

Örgüt kültürünün fonksiyonları; koordinasyon, bütünleşme, motivasyon olarak incelenebilir (Türk, 2007: 39).

Koordinasyon fonksiyonu ile örgüt kültürü, bir takım davranış ve talimatlar takdim eder. Bu sayede davranışlara yön veren etkide bulunur. Gerektiği zaman koordine eder. Bu sayede güçlü, kurum stratejileriyle uyumlu bir örgüt kültürünün stratejik ruh halinin yenilenmesinde ve stratejik yönetimin merkezi sorunlarına katkıda bulunmasına yardımcı olur (Özüpek, 2013: 123). Koordinasyon fonksiyonunun etkin şekilde sağlanmasında ana unsurlardan bir diğeri de iş birliği bakış açısının geliştirilmesidir. Bunun sağlanması da örgüt kültürünün varlığı ile mümkündür. İş görenlerin örgüt amaçlarını kabullenmesiyle iş birliği anlayışı ortaya çıkacaktır (Unutkan, 1995: 73).

Örgüt kültürü bütünleştirici fonksiyonu ile örgütte bütünlük ve sürekliliğin sağlanmasında önemli bir özellik olan koordinasyonun başarıyla yerine getirilmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Örgütlerde oluşturulan biçimsel kuram ve düzenlemeler koordinasyon ihtiyacının yerine getirilmesinde genellikle yetersiz kalmaktadır. Tüm bunların yanında bütünleştirici fonksiyonu ile örgütlerde düşünce ve davranışı sağlayacak mekanizmaların yerine getirilmesinde ortak düşünce ve davranışları sağlayarak örgütlerde koordinasyon etkinliği daha artacaktır (Türk, 2007: 40). Bütünleştirici fonksiyonun bir diğerk etkisi, örgütün planlanan faaliyetlerinin yürütülmesi ve örgüt amaçlarına ulaşılmasında ihtiyaç duyulan araç, imkan ve personeli bir araya toplayarak, kişiler arası ilişkilerin belirlenmesine katkı sağlamaktır (Erdoğan, 1994: 185).

Örgüt kültürü motivasyon fonksiyonu açıklanacak olunursa, oluşturulan örgüt kültürü iş görenlerin motivasyonlarını olumlu olarak etkide bulunduğu bir gerçektir. İş görenlerden yalnızca ekonomik ödüllendirmelerle etkin bir performans göstermelerini beklemek modern örgüt anlayışlarında yerini almamıştır. Bu yüzden örgüt içerisindeki bireylerin sosyal ihtiyaçlarının da yerine getirilmesi zorunluluğu bilinmektedir. Bireyler buldukları iş ve iş çevresini sevdikleri ve memnun kaldıkları sürece daha etkin çalışırlar. Bu yüzden ekonomik tatmin etkin çalışmanın önemli bir şartı olsa da tek başına yeterli değildir. Bireylerin iş tatmin düzeylerini yükseltici yönde etki yapan örgüt kültürü sonucunda meydana gelen ortak değer, norm ve davranışları kabul eden kişi bu yönüyle grubun bir ferdi olur. Bu bireyin davranışlarını grup etkiler ve yön verir. Hangi davranışların doğru hangi davranışların yanlış olduğuna grubun değer, norm ve yargıları karar verir (Unutkan, 1995: 76).

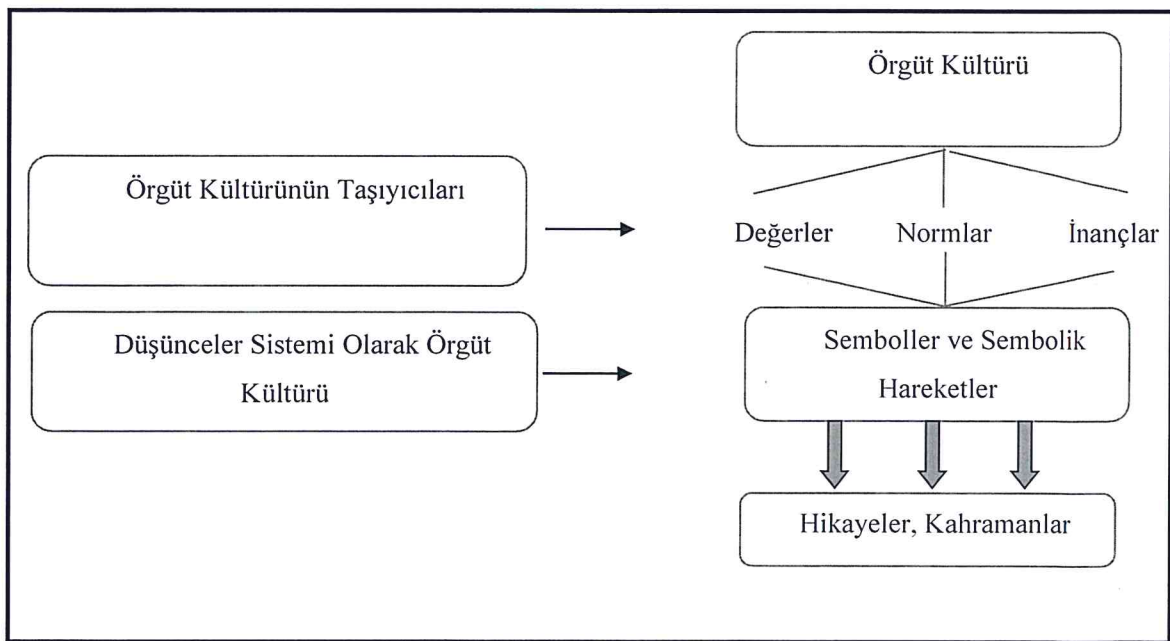
1.2.5 Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgütler buldukları çevreden çeşitli girdiler alıp bunları işleyerek tekrardan çevreye çıktı olarak sunan ve canlı kalmaları buna bağımlı olan açık sistemlerdir. Hem bir takım alt

sistemlerden hem de bulunduğu çevrenin alt sistemi olarak faaliyet yürütmektedirler. Bu nitelikleri bakımıyla örgüt kültürünün oluşumunda, farklı örgütlerin farklı özellikler taşımasında, değişmesinde bulunduğu çevrenin sistemleri ve örgütü oluşturan alt sistemler önemli rol oynar (Doğan, 2007: 112).

Yapılan bir çalışmada örgüt kültürünün öğelerini iki yüz başlık altında toplayarak bunlardan ellisini de bu alanda yapılabilecek araştırmalarda veri toplanmasına olanak sağlayan öğeler olarak açıklanmıştır. Bu başlıkların bir kaçına göz atılacak olunursa örgüt kültürünü oluşturan öğeler gözle görülen ve görülmeyen öğeler olarak iki katmanda toplandığı söylenebilir. Bu araştırmaya göre kültürün gözle görülebilen boyutunu, örgütle ilgili fiziksel nitelikler, semboller, törenler, hikâyeler oluşturmaktadır. Gözle görülemeyen boyutunu ise inançlar, değerler, sayılıtlar meydana getirmektedir (Şişman, 2014: 82).

Örgüt kültürünün unsurları hakkında yapılan literatür araştırmalarında farklı yaklaşımlar görmek mümkündür. Ana hatlarında benzerlik gösteren bu yaklaşımlar değerler, normlar, davranış ve törenler vb. gibi kavramları açıklamaya çalışmaktadır. Örgüt kültürünün meydana getiren unsurları ikili bir ayrıma giderek ortaya koymak bizlere bu konuda rehberlik edecektir. Bu yaklaşımla örgüt kültürü iki aşamada açıklanabilir. İlk aşamada örgüt kültürünü meydana getiren değerler, inançlar ve normlar gibi bazı kültürel unsurlar üzerinde yoğunlaşmaya gidilmelidir. Buna göre örgüt kültürünün unsurları ikiye ayırıp incelersek, kültürü meydana getiren unsurlar ile kültür taşıyıcıları aşağıdaki şekildeki gibi açıklanabilir (Unutkan, 1995: 46).



Şekil 1.1 Örgüt Kültürünün Unsurları

Kaynak: Unutkan, 1995: 54

Örgüt kültürünü bir kavrama sokma çabası ve bunu analiz etmede kullanılan analitik yöntemler birçok kez araştırmacıların alanlarına göre değişiklik göstermiştir. Farklı tanımlamalar yapılsa da örgüt kültürünün tabanını oluşturan öğeler kısaca şu şekilde açıklanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 47).

1.2.5.1 Temel Değerler

Örgüt kültürünü oluşturan öğelerden temel değerler işletme sahipleri ve çalışanları tarafından paylaşılır ve bir paydaş olduğu kabul edilir. Tüm çalışanlara ortak biçimde aynı amaçlara yönelip çalışıldığında ulaşılabilecek hedefleri gösterir. Özellikle değer kavramına bir çok araştırmacı farklı örnekler vererek örgüt kültürüne farklı şekillerde nasıl yardımcı olan bir paydaş olduğunu ortaya koymaya çalışmışlardır. Birey veya toplum için hangi davranışların doğru, iyi ve yapıldığında benimseneceğini ortaya koyan unsurlardan biri olan değerler, örgüt kültürünü oluşturan temel öğelerden biridir.

Değer kavramı, içinde yer aldıkları durumları, işleri, nesnelere ve kendinden başkalarını değerlendirmede ve yargılamada özümstedikleri biçimlerdir. Başka bir deyişle, iyi ve kötü ayırımına temel oluşturarak seçenekler arasında tercih ve yargılama yapabilmeyi yerine getirirler. Olması gereken ideal hedefleri temsil eden değerler genellikle saygınlık, dürüstlük, başarı gibi elde edilmek istenen soyut davranış şekilleridir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 47).

Gündelik yaşamda değerler, herhangi bir sosyal topluluğun bireyi olan insanlar için temel algı dayanağını meydana getirmektedir. Ortak değerler, bir örgüte bağlı olan bireylerin nelere inandığını, inandığı şeylerin iyi ya da kötü olduğunu ve bunlardan hangilerini kabul ettiklerini seçmesinde yardımcı olur. Değerler, örgüt içerisindeki sosyal etkileşimlerde rehberlik eden varsayımlarını oluştururlar (Türk, 2007: 18).

Değer kavramı farklı şekillerde gruplandırılabilir. Etik – moral, ahlaki – estetik olarak iki grup değerden söz edilebilir. Bireysel, mesleki, örgütsel değerler ve ulusal, evrensel değerler olarak da sınıflandırmak mümkündür. Örgütsel değerlerin kaynağını bulmaya yönelik çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan biri olan Schein'in 1984'de yapmış olduğu araştırmaya göre örgütsel değerler, örgüt üyelerinin insan, çevre ve bunların birbiriyle etkileşimi sonucunda meydana gelen sayılılar, inançlar tarafından meydana gelmektedir (Şişman, 2014: 94).

Değerler geçmişten günümüze toplum gruplarında, örgütlere ve kişilere yol gösteren kuralları ve maksatları anlamının merkezi olarak görülmüştür. Kişinin hayatında kendine yol edineceği yönü değerler etkiler ve bir kültür içerisinde bunlar tüm bireyler tarafından paylaşılır. Değerler, kişilerin bir takım durumlar karşısında gösterdikleri davranışlara bakılarak anlaşılabilir. Bu sebeple dışardan gözlenmesi zordur. Kişilerin davranışsal tepkilerinde kayda değer bir yere sahip olan değerler, belirli bir grup tarafından doğru olduğuna inanılan ve bu grubun davranışlarındaki düşünce, amaç ve duygularını ortaya koyan bir takım ilke ve inanışlardır (Baysal, 1981: 24; Demirci ve Aydemir, 2006: 312).

1.2.5.2 Normlar

Normlar ise örgüt üyeleri tarafından benimsenen ve onlardan yapmaları beklenen ortak düşünce ve davranış yöntemleridir. Normlar duygu, değer, gelenek gibi insan hayatı içerisinde yer alan tutum ve davranışların birçoğunu kapsar. Normlar sayesinde bireyler arası ilişkiler durağanlaşır ve belirli bir standarda biner. Daha sonra grup üyeleri değişse bile davranış biçimleriyle grup devamlılığı sağlanır (Erkmen, 2010: 50). Normlar daha göze çarpan ve rehberlik eden davranışlardır (Özen, 1996: 13). Normlar örgütte çalışan bireylerin birbirleriyle etkileşimleri sürecinde kendiliğinden meydana gelen, genel kabul görmüş yazılı olmayan kurallardır. Normlar örgüt içerisinde çalışanlardan beklenen tavır ve davranışlara rehberlik eder, yani örgütte yapılması gerekenleri ortaya koyar. Normlar bireyler arası iletişimi ve ilişkileri düzene koyan davranışlardır (Aktan, 2006: 16-17).

Örgütte hakim olan ve paylaşılan değerler ve normlar, örgütte ara bulucu olan, davranışlarda benzerlik oluşturan, örgüte bağlı bireylerin davranışlarını kestirmeye yarayan olgulardır. Böylece grup içerisinde birlik ve beraberlik olgusu meydana getirilip bunun sürdürülebilir bir hale getirilmesine katkıda bulunur. Bu katkı kimi zaman yasal düzenlemelerden daha etkili olup, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki istedikleri etkiyi koymalarında güçlü bir kontrol aracı olarak yardımcı olur (Şişman, 2014: 95).

1.2.5.3 İnançlar

İnançlar ise bireylerin olaylara ve diğer bireylerin tutum ve davranışlarına yönelik ortaya çıkan görüşleri sonucunda meydana gelir. Örneğin örgütsel başarıya ulaşmak için yönetim tarafından belirlenen şekilde çalıştıktan sonra bu davranışının ödüllendirileceğine inanan çalışan kendini daha fazla işine verir. Örgüte bağlı bireylerin sahip oldukları inançlar örgüt

kültürünün oluşumunu ve devam ettirilmesini sağlayan temel unsurlardan biridir (Bakan, Büyükmeşe ve Bedestenci, 2004: 42).

İnançlar ve varsayımlar, kurumsal kültürün özünü ve çekirdeğini oluşturmaktadır. Bunlar, değişmesi çok zor, tartışılması çok zor, kişiye özgü doğrular, gerçekler, önyargılar ve dogmalardır. İnanç ve varsayımlar, algılamada bir taban oluşturduğu için, algı farklılıklarına ve yanlısamalara neden olabilmektedir. Herhangi bir şeyin temel varsayım olup olmadığını test etmenin en iyi yolu, kafa karışıklığı ve öfke yaratmasıdır. Örneğin Japonlara selam verirken neden çok fazla eğildikleri sorulduğunda, bunun nedenini bilmediklerini ve saygı ifadesi olarak yaptıklarını söylerler. Otoriteye neden saygı gösterildiği sorulduğunda verecek cevap bulamazlar. Temel varsayımlar ve inançlar sorgulandığında, daha önce sorulmamış sorular soruluyor demektir ve insanlar bundan hoşlanmazlar (Toprak, 2007: 30).

Örgüte bağlı çalışanlar tarafından pay edilen değerler, inançlar ve normların sayesinde örgütte sadece soyut kültür unsurları değil, somut kültür unsurlarının bir şekle girdiğini de çalışmalar göstermiştir. Logolar, mimari tarzlar, ürün tasarımları, büro düzenlemesi gibi somut unsurlar da örgütte bulunan değer, norm ve inançlardan etkilenmektedir (Unutkan, 1995: 49).

1.2.5.4 Hikâyeler

Hikâye ve kahramanlar hayatımıza daha çocuk yaşlarımızda girerler. Hikâyelerde var olan kahramanlar, hayalimizde kendimizden birer iz bulduğumuz, ya da hikayedeki kahraman gibi olmaya çalıştığımız birer hayali ya da gerçekten var olan varlıklardır. Örgütlerde var olan hikâyeler ve kahramanlar her çalışanın kendisini o hikayenin içindeki kahraman olarak görmek istediği ya da örnek aldığı olaylar olabilmektedir. Örgüt kültürünün birlikte harekete geçirme olgusunun en önemli yardımcı araçlarından olan hikaye ve kahramanlar hakkında yapılan çalışmalarda şu şekilde açıklanmıştır;

Örgütsel kültürde hikâyeler, çalışanların daha önce dinlediği veya şahit oldukları geçmişte yaşanmış olaylardır. Örgütsel kültüre bağlı kalarak değer ve normlar hatırlatılıp kuşaklara aktarılır. Örgüt bireyleri hikâyelerden sözedip bunların ortaya çıkardığı mesajları düşünerek, öykülerin temsil ettiği olguların ve kültürel değerlerin akılda kalması kolaylaşır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 51). Hikâyeler örgüt kültürü açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Çünkü sık sık çalışanlar arasında paylaşılan ve mevcut ya da yeni işe girmiş iş görenlerin örgütün var olan kültürüne ilgilerini çekmeye yarayan önemli bir argümandır (Daft, 2009: 458). Hikâyeleri birbirinden ayıran bir takım özellikler mevcuttur. Bunlar uzunlukları, karmaşıklıkları ve yalın anlatım seviyeleri olarak açıklanabilir. Hikâyelerin birbirinden ayrılan bu özelliklerine rağmen

ortak bir takım unsurlara da sahiptirler. Hikayelerde geçen kahramanlar bu unsurların başında gelmektedir (Cohen ve Prusak, 2001: 156).

1.2.5.5 Kahramanlar

Örgütlerin kahramanlıklarını ve örgütsel değerlerini yansıtan hikâye ve masallar örgütsel değerlerin nesillere aktararak yayılmasına ve yerleşmesine katkıda bulunurlar. Özellikle hikâyeler örgütün kültürüyle alakalı önemli bilgiler verir. Buna örnek verilecek olunursa, bir örgütte bireysellik ya da rekabeti ön plana çıkartan hikayeler daha çok ise örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir (Çelik, 2012: 41).

Örgüt kültürünün daha güçlü hale gelmesi ve bir çınar gibi kök tutması için önemli kavramlardan biri de kahramanlardır. Güçlü kültürün yansıması birden çok kahramanın varlığıyla mümkündür. Hill ve Jones'e göre kahramanlar örgütün amaçlarına erişmesinde zafere ulaştırmış, bu amaç uğruna çalışmış çabalamış başarılı kişilerdir. Bu kişiler, çalışanlara rehberlik eden dev semboller olarak da kabul edilir. Bunun sebebi, kahramanlar örgütün amaçları doğrultusunda davaya inanmışlığın canlı göstergeleridir (Eren, 2001: 137).

1.2.5.6 Mitler

Örgütü meydana getiren değerler ve kurucularına veya farklı seviyelerdeki örgüt üyelerine ilişkin ilginç olaylar ve hikayeler, zaman geçtikçe belirli bir anlam taşıyan duruma dönüştüğünde ya da örgütün önem verdiği bir değer bir veya birden çok kişi tarafından örnek davranışlarla eyleme dönüştüğünde bu eylemler mit halini almaktadır (Çelik, 2007: 69).

Bir başka tanımda mitleri açıklanması zor olan aktivitelerin anlatıldığı masalsi hikayeler olarak da tanımlamak mümkündür. Mitler, iş görenlere gerçek olarak görünmese örgütü açıklar ve iş görenlerin aynı amaç doğrultusunda yakınlaşmasını sağlarlar (Başaran, 1991: 298).

1.2.5.7 Dil

Birçok örgüt iletişim kurmak için, kendisini meydana getiren kültürü veya alt kültürü belirleyecek bir dil seçerler.

Örgütler zamanla işlerini yürütürlerken kendilerine has terimler geliştirmektedirler. Örnek olarak çok uzun olan bir sözcüğün kısaltılarak aynı meslek grubuna sahip kişilerin aralarında kendilerine has bir takım işaretler ya da kısaltmalarla konuşması o örgütte mesleki bir dil

kullanıldığını göstermektedir. İşe yeni başlamış çalışanlar bu tip mesleki dili 6 ay içerisinde benimserler ve bu durum kültür ya da alt kültürün üyelerini bir araya getiren ortak payda haline gelir (Demir, 2005: 41).

1.2.6 Örgüt Kültürünün Düzeyleri

Yapılan çalışmalarda örgüt kültürünün düzeylerini üç kısımda incelendiği görülmüştür. Örgüt kültürünün temelini oluşturan birinci düzeyde kültürün varlığı görülmez, fark edilmez, kolaylıkla duyumsanmaz fakat iş görenler tarafından kabul edilmiş gerçekler olarak onların olaylara bakış açılarını, düşüncelerini ve bir takım duygularını etkiler. Bu bakış açısıyla, örgütlerin çevresi ile ilişkileri ele alındığında, çevresini ne şekilde algıladığı, gerçekleri nasıl gördüğü ve kabul ettiği, homojenliği ve çeşitlilikle ilgili varsayımları gibi hususlar sayılabilir. Örgüt kültürünün ikinci düzeyinde ise temel inançlar, düşünce sistemi ve varsayımlar üzerine inşa edilmiş değerler bulunmaktadır. Değerler maddi bir varlık olarak görülmez ama hissedilebilir ve duyumsanabilir. Değerleri, iş görenlerin önemseydiği içsel bir takım amaç ve standart, sosyal ilkeler olarak adlandırabiliriz. Bu değerler, iş görenlerin karar verme ve davranışlarının temelini oluşturur. Üçüncü düzeyde ise kültür, görülebilen, fark edilebilen fakat kolay bir şekilde çözülemeyip anlam verilemeyen maddi objeler ve işaretlerdir. Bunlar örgüt kültürünün yüzeyinde görülen, ama birinci ve ikinci seviyedeki temel varsayım ve değerlerden kaynaklanan bir takım unsurlardır. Bunlara örnek vermek gerekirse çalışanların giyiniş stili, işaretler, semboller, sloganlar, gösteriler gibi unsurlardır. Bu unsurlar sayesinde örgüt kendini diğer örgütlerden ayırır. Örgüte dışardan bakan kişiler bu unsurları fark eder ve bunlarla ilgili kendi yorumunu yaparak örgüt kimliği ile ilgili bir takım yargılara varırlar (Ülgen ve Mirze, 2013:419).

1.2.7 Örgüt Kültürünü Etkileyen Temel Faktörler

Örgüt kültürünün daha iyi anlaşılabilmesi için örgüt kültürünü etkileyen faktörlere değöz atılması gerekmektedir. Doğada etki-tepki ikilemi her zaman var olan bir olgudur. Bu bağlamda örgüt kültürünü de etkileyen bir takım faktörlerin olması kaçınılmazdır. Bu konuda yapılan çalışmaların çoğunda örgüt içi ve dışı faktörlerin varlığı gözlemlenmektedir. Örgüt kültürü insan odaklı bir harekettir. Bu yüzden onu etkileyen faktörlerin çoğu da çalışanlarına bir şekilde etki eden faktörlerdir.

Örgüt kültürü, bütün kuruma atfedilen bir kavram olsa da meydana gelmesinde ve değişiminde birden fazla çevresel faktör görev almaktadır (Tuna ve Tuna, 2007: 32).

Örgüt kültürünün, örgütü meydana getiren kişilerin daha önceden yer aldıkları alt kültür ile de yakın ilişkisi vardır. Bunun sebebi her insan, var oldukları toplum ve kültürün bir takım niteliklerini örgüte taşımasıdır. Bundan dolayı her örgüt kendine has bir kültürü bünyesinde barındırmakla beraber, bu alt kültürlerin de etkisi altındadır (Uzkurt, 2008:132).

Örgüt kültürünün oluşumunda toplumsal şartlar, toplum kültürü, siyasal, ekonomik ve yasal sistemler de önemli etkenlerden bir kaçıdır. Toplumsal şartların örgüt kültürü üzerindeki etkilerine genel hatları ile bakılacak olunursa; ortaya çıkartılan örgütsel çıktılarının başlangıcında toplumsal girdiler mevcuttur. Toplumsal şartların örgüt kültürünün oluşum başlangıcında dahi hazır modeller, ilişkiler ve örgütlere kurumsal yapılar sunmaktadır (Doğan, 2007: 112). Bu açıklamaların ardından aşağıda, örgüt kültürünü etkileyen faktörler, örgüt içi ve dış çevresel faktörler olarak detaylı bir şekilde incelenecektir:

1.2.7.1 Örgüt İçi Faktörler

Örgüt içi faktörler aslında örgütün kimyasıyla birebir alakalıdır. Her çalışanın bir işi yapış şekli ya da tarzı vardır. Örgütleri oluşturan çalışanların iş yapma şekilleri o örgütün yapısını, politikalarını, iletişim araçlarını belirlemektedir. Örgüt kültürü de çizilen bu sınırlar içerisinde ortaya çıkıp gelişmektedir. Araştırmanın bu kısmında örgüt içi faktörler, örgüt kültürünün örgüt içi süreçlerde işletme faaliyetlerine tamamlayıcı unsurlar teşkil ederek örgüt kültürüne etkide bulunan sistemlerin açıklaması yapılacaktır.

Örgüt Yapısı: Örgütlenme fonksiyonu sayesinde, örgüt yapısı meydana getirme veya örgütün verimli şekilde çalışabilmesinin yanı sıra istenen işlerin belirlenen kişiler tarafından yapılırken kişiler arası iletişimin sağlıklı şekilde sağlanması faaliyetleri yerine getirilir. Örgütten örgüte değişiklik gösteren bu etmenler, örgüt kültürünün oluşmasında da önemli yer tutar (Tuna ve Tuna, 2007: 35).

Örgütün işleyişi yani resmi olmayan taraflarıyla alakalı olarak örgüt yapısı, yönetici ve çalışanların bir arada faaliyette bulunduğu etkileşim ortamını ifade eder. Örgüt yapısı bir taraftan yöneticinin kullanabileceği bir gereçtir diğer yandan da yöneticinin içinde faaliyette bulunacağı ve kendisinin de etkileneceği bir ortamdır. Bu ortam içinde yapısal unsurlarla kişisel özelliklerin ilişkisi organizasyon içi olayları yaratmaktadır. Bu nedenle yöneticinin etkinliğini

sağlamak için, bu yapıyı, özelliklerini, sınırlarını çok iyi tanıması gerekmektedir (Koçel, 1995: 16).

İnsan Kaynakları Politikaları: Örgüt kültürü ile insan kaynaklarının birbiriyle alakalı olmasının sebebi, örgüt kültürüne yönelik yapılmış araştırmaların çoğu insan kaynakları alanında yapılmış olmasıdır. Bir örgütte uygulanan insan kaynakları politikaları ve uygulamaları örgüt kültürü üzerinde kaldıraç rolü üstlenmektedir. Bunun sebebi örgüt kültüründe bulunan semboller, inançlar, davranışlar ve değerler gibi kavramların üzerinde insan kaynakları politikalarının önemli yer tutmasıdır. Örgütte personel seçim ve işe alma süreçlerinden itibaren başlayan bu etki, çalışanı işe alıştırma ve oryantasyon eğitim süreçlerinde devam eder. Personel performans değerlemesi örgüt kültürünü yansıtan insan kaynakları uygulamaları ile de yakın ilişkiindedir (Arslan, 2001:184).

Üst Yönetimin Tutum ve Davranışları: Örgüt kültürünün meydana gelmesinde ve korunmasında üst yönetimin tutum ve davranışları önemli yer tutmaktadır. Yönetimin söyledikleri ve verdikleri sözler, yönetici davranışları, çalışanlara özgürlüğün sınırlarının belirlenmesi, örgüt çalışma ortamına en uygun giyinme şekli, başarı ödüllendirme, terfi kararları gibi olgular örgüt kültürünün korunmasında ve yaşatılmasında önemli yer tutmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010: 580).

Örgütsel İletişim: Başarılı bir şekilde örgüt kültürünün oluşturulması ya da mevcut örgüt kültürünün korunması ve geliştirilmesinde örgütlerin yatay ve dikey olarak açık iletişim kurmaları ve buna imkân tanımaları gerekmektedir. Açık iletişim yöntemi uygulanan örgütlerde, iletişimin daha sıcak ve yoğun, samimi olduğu görülmektedir. Bu örgütlerde ast üst ilişkilerinde alt kademe çalışanlar üst kademe çalışanlara gerektiğinde isimleri ile hitap edebilmektedirler. Bunun yanında bu işletmelerde açık kapı politikası yürütülmekte olup çalışanlar yöneticileriyle daha kolay iletişim kurabilmektedirler. Hızla değişen ve gelişen toplumsal ve teknolojik günümüz dünyasında örgütsel iletişim, örgütün iç ve dış çevresiyle kurması gereken ilişkileri kurarak, bu ilişkilerin sağlıklı ve olması gerektiği şekilde yerine getirilmesinde, örgütün kendisini sürekli geliştirip yenileyerek gelişmelere ayak uydurabilmesinde önemli bir görev üstlenmektedir (Tiryaki, 2005:76).

1.2.7.2 Dış Çevresel Faktörler

Örgüt kültürünü oluşturan iç çevresel faktörlere etki eden dış çevresel faktörlerden de söz etmek mümkündür. Her örgüt müşteri, tedarikçi, devlet gibi bir takım dış çevresel faktörlere sahiptir. Bu faktörlerin örgüt çalışmalarına yansımaları ortaya çıkan örgüt kültürünü de

etkilemektedir. Bir önceki başlıkta örgüt içi faktörlerin incelemesi yapılmıştır. Bu başlıkta ise çevresel dış faktörler incelenecektir.

İşletmenin büyüklüğü, sektörü, ürünleri, müşterileri, yerleşim yeri ve rekabet koşulları gibi faktörleri örgüt kültürünü etkileyen etmenlerden kabul etmek mümkündür. Bu unsurların yanında toplumun gereksinimleri, istekleri, ekonomik ve politik şartlar gibi bir takım etmenleri göz ardı etmemek gerekir. Bunlar kültürün meydana gelmesi için ihtiyaç olunan inanç, değer ve varsayımların tümünü meydana getirirler (Erkmen, 2010: 28).

Örgütler değişik alanlarda faaliyetlerini sürdürürler. Böylece örgütler kullanacakları teknolojiyi, yetenekleri ve kullanmalarına ihtiyaç olan kaynakları bu faaliyet alanlarına göre belirlerler. Değişik çevrelerin kendine has taleplerine göre örgütlerin kültürleri de bu çevrelerin belirlediği sorumlulukların sınırlarında değişmek zorunda kalırlar (Terzi, 2000: 76). Örgütlerin farklı çevrelerden gelen etkilerin olumsuz yansımalarını bertaraf etmek ve olumlu bir işletme kültürü meydana getirmek için şu söylenenleri yerine getirmesine ihtiyaç vardır (Okay, 2005: 214):

- Örgütlerde üst kademe çalışanlar ile alt kademe çalışanlar arasında ya da iş görenlerle iş gören temsilcileri arasında ahenkli bir işbirliğinin meydana getirilmesi,
- Kurum içerisinde bilgi sistemleri ve iletişim ağı üzerindeki iş gören ilişkilerinin bir düzene koyulması,
- İş görenlerin işletme içerisindeki karar alma süreçlerine katılmalarının sağlanması,
- Meydana getirilen işletme felsefesi ve kültürüyle ilgili ana bir görüş birliği ve bakış açısının ortaya koyulması.

Bu sayede tüm alt kolları ve normları ile iyi şekilde çalışan, dış çevre unsurlarından olumsuz etkilenmeyen bir örgüt kültürü meydana getirilmiş olur.

1.2.8 Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürü alanında çalışma yapan araştırmacılar, örgüt kültürüne soyut çevre olarak bakmakta ama boyutlarını kesin çizgilerle ortaya koymakta güçlük çekmektedirler. Aslında örgüt kültürü birbiriyle ilişkili olan bazı boyutları da içerisine almaktadır. Örgüt kültürünün varlığından bahsediliyorsa bunun tanımlanıp ölçülebilen belli başlı boyutlarının da ortaya konulması gerekmektedir (Vural, 2012: 59-60).

Bir başka bakış açısıyla, örgüt kültürünün incelenmesi ve her örgütün kendine has bir kültürü olduğunun belirlenmesi için bir takım kriterlere gereksinim vardır. Başka bir deyişle örgüt kültürünün ölçülmesine olanak sağlayacak değişkenlere ihtiyaç vardır. Örgüt kültürü üzerinde yapılan araştırmalarda örgüt kültürünün öne çıkan niteliklerini açıklamaya ve farklı örgüt kültürleri arasında bulunan ayrı noktaları belirlemeye yönelik çeşitli kültürel boyutların ele alındığı görülmektedir (Doğan, 2007: 117).

Örgüt kültürü, örgütün ana prensipleri, uygulamaları veya karakteristik özellikleri hakkında bilgi veren bir olgudur. Örgüt kültürü iş ortamında çalışmanın nasıl bir olgu olduğunun gözlemlenip açıklanmasıdır. Bu yönüyle örgüt kültürünün bir takım boyutlara sahip olduğu tartışılmaktadır. Yönetim alanında çalışmalar yapan Chatman ve Caldwell örgütler arası mukayeselerde yedi örgüt kültürü boyutundan söz etmişlerdir (Erkmen, 2010: 53). Farklı araştırmacılar örgüt kültürünü, üyesi oldukları bilim alanları ve kendi bakış açılarına göre açıklayabilmekte ve örgüt kültürünü farklı boyutlarda ele almaktadırlar. Bu nedenle yapılan diğer araştırmalarda örgüt kültürünü sınıflandırıp, analiz edilmesinde esas olan 9 boyuttan bahsedilmektedir. Esas itibari ile araştırmacıların birbirine benzer şeyler ifade ettikleri görülmektedir. Açıklanan boyutlar şu şekilde ele alınabilir (Erdem, 2001: 49; Tosun, 1990: 29,47).

Bireysel Özerklik: İş görenler de var olan erkinlik ve sorumluluk seviyesidir.

Kimlik: Çalışanların örgütü tamamen tanımaları ve ona göre görme seviyesidir.

Risk Toleransı: Örgüte bağlı üyelerin girişimci, üretici ve risk almaya açık olarak ne kadar teşvik edildikleri seviyesidir.

Yön Boyutu: Örgüt tarafından çalışanlara benimsetilen açık, anlaşılır hedefler doğrultusunda iş görenlerden umulan performansın seviyesidir.

Bütünleşme Boyutu: Örgüt kültürü boyutlarından bütünleştiricilik önemli bir seviyedir. Bir örgütte çalışanların kaynaşması, bütünleşmesi, takım ruhu olarak adlandırılan tutucu bir etmen ve azmin çıktısıdır. Çalışanlarda takım ruhu olması yüksek moralin var olduğunun da belirtisidir ve bu örgütün iç-dış çevre şartlarının çıktısı olduğu kadar bireylerin huyları ile her gün farklılaşan ruh halinin sonucudur. Örgütte güçlü bir yapıdan söz edilmesi, çalışanların bedensel, akılsal, ruhsal kabiliyet ve özellikleriyle, bu yapıyı meydana getiren kümeler arasında uyumu zorunlu kılar. Örgüt içerisinde denge gruplar en iyi şekilde meydana getirilmez ise bireyler arasında anlaşmazlık ve çekişmeler doğar. Bunun sonucu olarak da örgüt zayıflar.

Yönetim Desteği: Örgüt içerisinde üst yönetimin alt kademe çalışanlara temin ettiği yardım, iletim, birikim ve desteğin düzeyidir .

Fikir Ayrılıklarına Verilen Tolerans: Örgüt çalışanlarının fikir ayrılıklarından ötürü meydana gelen fikir uyuşmazlıklarının ne kadarına tolerans gösterildiği ve çalışanlara verilen açık eleştiri ve mücadele etme seviyesidir.

Ödül Sistemleri Boyutu: Örgütte dağıtılan ödüllerin kıdem derecesine veya adam kayırma yerine hangi seviyeye kadar iş görenlerin gösterdikleri performanslara bağlı kalarak ücret artışı, terfi gibi şekillerde ortaya konmasıdır.

İletişim Modelleri: Örgütsel iletişimin, üst kadroya ve resmi otoriteyle yapılabilmesinin ne kadarının sınırlandırıldığı düzeyidir.

Bu boyutlar her örgütte düşük veya yüksek seviyede meydana gelebilir. Bu boyutları birleştirdiğimizde ortaya örgüt kültürü çıkmaktadır.

1.2.9 Örgüt Kültürü İle İlgili Model ve Yaklaşımlar

Örgüt kültürüyle alakalı birçok model ve yaklaşım mevcuttur. Bu konuda bilim adamları birbirine yakın sınıflandırmalarda bulunmuşlardır. Bu sınıflandırmalar sayesinde örgütlerin ne çeşit kültürlere sahip olduklarına ilişkin bilgi edinilir. Yapılan çalışmalarda benzer ilişkiler mevcut olsa da ortaya konulan kriterlerin farklı olduğu gözlemlenmektedir. Örgüt kültürüne ilişkin yapılan model ve yaklaşımlardan bazıları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

1.2.9.1 Goffee ve Jones Modeli

Örgüt kültürünü sosyalleşme ve dayanışma boyutları olarak iki boyutta inceleyen Goffee ve Jones sosyalleşme ve dayanışma seviyelerine göre örgütleri toplumsallaşmış, kâr amacı güden, şebekeleşmiş ve bölümlenmiş olmak üzere dört kültür tipine ayırmıştır. Bu aşamada sosyalleşmeyi, bir topluluğa bağlı bireyin, toplumun diğer üyelerine karşı arkadaşça davranabilmesinin ölçümü olarak açıklanmıştır. Sosyalleşme kendiliğinden meydana gelir ve gelişir. Bireylerin birbirinden bir şey beklemeden, içten pazarlık yapmadan dostça hareketlerde bulunması ve hatır ilişkilerine değer vermesi sosyalleşmenin bir ölçüsüdür (Türk, 2007: 59).

Sosyalleşme genel olarak, bireyler arası bilgi alış verişini ve yeni fikirleri ortaya çıkarmaya teşvik eder. Sosyal bir ortamda iş görenler, iş arkadaşlarına her konuda yardımcı olmayı sever ve buna çalışır. Sosyalleşmenin olduğu bir iş ortamında, iş görenler birbirlerinin açıklarını kapatmak ister ve birbirlerini yarı yolda bırakmak istemezler. Sosyalleşmenin iyi yönleri

olduğu gibi iş ortamında olumsuzluk teşkil edecek yönleri de bulunmaktadır. Fazla samimiyetin yer aldığı bir ortamda iş gören performanslarında düşüş yaşanabilir. Çalışanlar birbirlerini kırmamak adına bazı hataları görmezden gelebilirler (Sünnetçioğlu, Korkmaz ve Koyuncu, 2014: 21).

Dayanışma ise sosyalliğin aksine duygulardan çok mantığa dayanır. Dayanışma odaklı ilişkiler, açık olarak benimsenmiş ortak hedeflere ve işe katılanların benimsedikleri ilgi alanlarına dayanır. Bu şahısların birbirlerinden haz etmeleri veya birbirlerini sevmemeleri önemli bir olgu değildir. İşçi hakları koruyan sendikalar bunlara örnek olarak gösterilebilir. Yüksek derecede dayanışmanın varolduğu kültürlerde belirli seviyede merhametsizlik hissi kuvvetli şekilde odaklanma eylemidir. Aynı zamanda dayanışmayı sadece müşteriler ve yatırımcılar için iyi bir olgu olarak görmemek gerekir. Bazen çalışanlar da kendilerine açıklık ve netlik sunan bir iş ortamında bulunmaktan haz duyarlar (Türk, 2007: 61). Goffe ve Jones'a göre kültür türleri şu şekildedir;

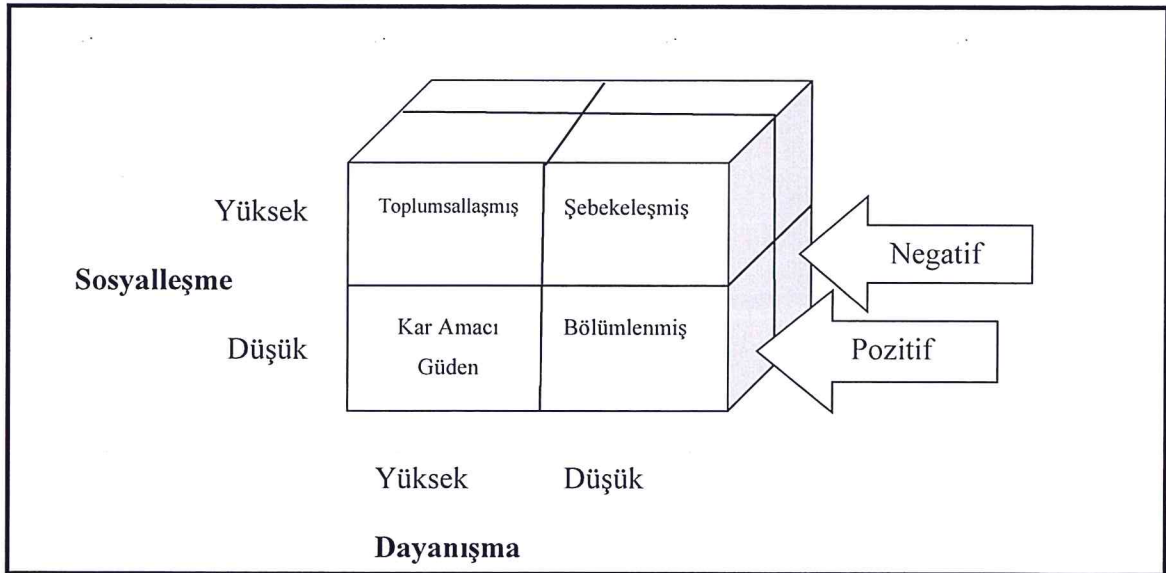
Toplumsal Kültür: Goffe ve Jones sosyalleşme ve dayanışma seviyelerine göre incelediği kültür tiplerinde toplumsallaşmış kültürü, örgütsel başarının, örgüte bağlı bireyler arasındaki yüksek uyum ve iş birliğinin sağlanmasıyla meydana geleceğini varsayan, yapı ve işleyişin pay edilen bu değerlere göre yön aldığı örgüt tipidir. Bu modelde ortaya çıkan olumsuz durum ise örgüt kendi içerisine kapanmaya meyilli olduğu için, örgüt dışından farklı çalışanları aramayı fazla tercih etmez. Bu sebeple, örgüte faydası dokunacak kaliteli bireylerin örgüt dışında kalması ve böylelikle ortaya çıkan fırsatlardan haberdar olunmaması beklenen durumdur (Doğan, 2007: 135).

Kâr Amacı Güden Kültür: Bu kültür tipinde yüksek dayanışma ve düşük sosyalleşmeden bahsetmek mümkündür. Aynı zamanda yoğunluk, odaklanma ve azim gibi değerler taşımaktadır (Ersöz ve Çınarlı, 2012: 4). Bu örgüt tipinde örgütsel başarı belirli gayeler doğrultusunda örgüte bağlı bireylerin dayanışmasıyla sağlanabileceği varsayılmıştır (Doğan, 2007: 135). Bu kültür tipinin olumsuz tarafı, çalışanların her an acımasız bir baskı ve temponun içerisinde olmalarıdır. Ortaya koyulan hedeflere ulaşmaya duyulan istek ve odaklanma, çalışanlar arasında acımasız ve kalpsiz olma hissini ortaya koyabilir (Okul, 2011: 19).

Şebekeleşmiş Kültür: Düşük dayanışma ve yüksek sosyalleşme ile ifade edilen kültür türüdür (Ersöz ve Çınarlı, 2012: 3). Bu kültür türüne göre dostluk ve nezaket önemli değerlerdir. Çalışanlar birbirlerine karşı oldukça duyarlı olup birbirlerine güvenilirler. Çalışma ortamında sabır ve tolerans en önemli davranış biçimleridir. Bu durum çalışma ortamında yardımlaşmanın öneminin artmasına ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımının yüksek olmasına sebep olur.

Şebekeleşmiş kültürde karşılaşılan başlıca sorunlar ise; çalışanlar arasında düşük performans gösterilen hoşgörü örgüte zamanla zarar verebilir. Yüksek seviyede devam eden sosyallik davranışları zamanla entrikalara sebebiyet verebilir (Okul, 2011: 17).

Bölümlenmiş Örgüt Kültürü: Bu kültür türünde ise çalışanlar arası dayanışma ve sosyalleşme düşük seviyededir. Çalışanlar arkadaş canlısı değildir. Bu kültürün hakim olduğu kurumlarda genel olarak çalışanlar daha özgür ve yalnız çalışırlar. Bu kültür türünde özgürlük çalışan açısından iyi bir durum olsa da iş ile alakalı ortaya çıkabilecek sorunlarda tek başına olup yardım alamayacağı için sorun yaşayacaktır (Kavi, 2011: 122). Goffee ve Jones çeşitli seviyelerde incelediği bu değişkenleri ölçmek için 23 sorudan oluşan bir anket geliştirmişlerdir. Dayanışmayı 12 soru ile sosyalleşmeyi ise 11 soru ile ölçmüşlerdir. Bu iki boyut için de aralıklar düşükten yükseğe doğrudur. Goffee ve Jones iki boyutlu kurdukları bu modele üçüncü bir boyut daha geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu üçüncü boyut kültürün negatif veya pozitif olabileceği ile ilgilidir. Sosyalleşmenin olumsuz yanı kimsenin kimseyi uyarmak istememesiyle hiyerarşik yapının zarar görmesi olarak açıklanabilir. Dayanışmanın olumsuz yanı ise örgüt hedeflerine çok fazla odaklanarak kişilerin zarar veren ve ezmek isteyen bireylere dönüşmesine sebebiyet verebilir. Şekil 1.2’de bu boyutlar incelenmiştir (Okul, 2011: 16).



Şekil 1.2 Çift S Küpü

Kaynak: Goffee ve Jones, 1998: 43

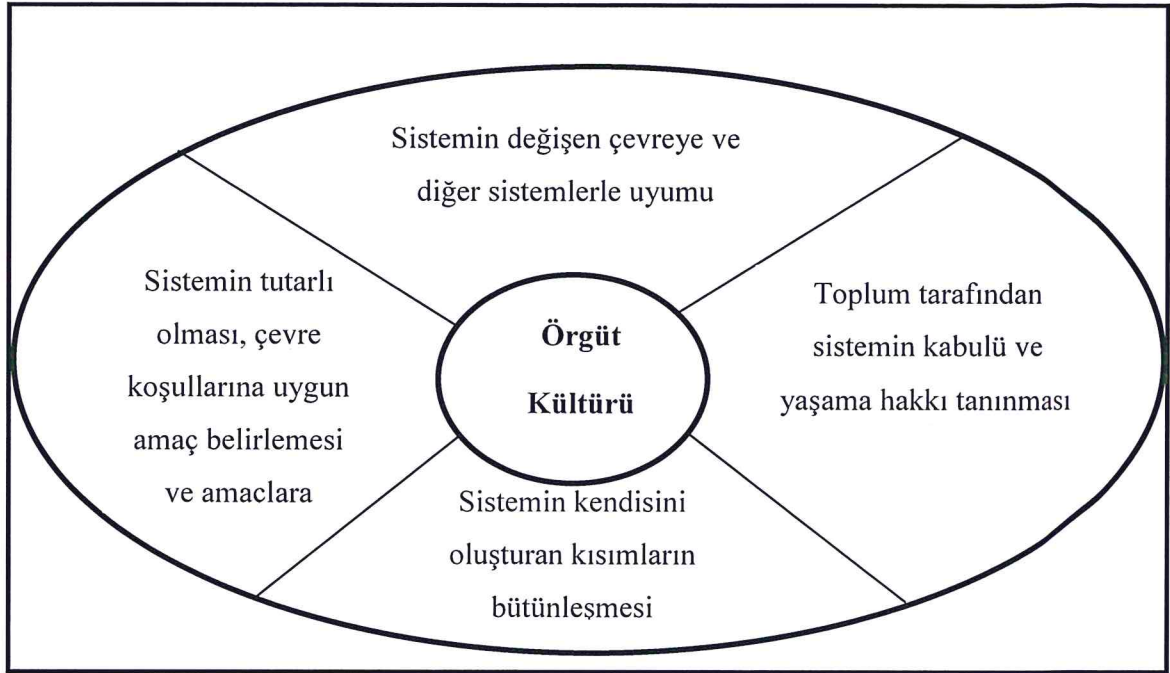
1.2.9.2 Parsons Modeli

Amerikalı sosyolog T. Parsons, örgüt kültüründe değerlerin ehemmiyeti üzerinde odaklanan ve bu yönde model çalışmaları yapıp geliştiren önemli araştırmacılardan biridir. Parsons'un AGIL isimli modelinin adı çalışmanın İngilizce baş harflerinden meydana gelmektedir. Belirli fonksiyonları yerine getirerek sosyal sistemlerin sürekliliğinin sağlanmasının zorunlu olduğunu savunur. Çalışmada belirttiği bu fonksiyonlar uyum (adaptation), gaye belirleme ve ulaşma (goalattinment), entegrasyon (integration) ve meşruluk (legitimacy). Sosyal sistemler hayatta kalabilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri için adapte olmalı, belirlediği gayelere ulaşmalı, alt sistemlerini ve işlevlerini entegre etmeli, hem kendi iş görenleri hem de örgüt dışındakilerce yasal olarak varlığı kabul görmeli ve meşruiyet kazanmalıdır (Özkalp ve Kirel, 2010: 151).

Parsons bu çalışmasında her sistemin üyesi bulunduğu bir üst sistemin varlığından ve kendisinin de alt sistemlerden meydana geldiğini belirtmiştir. Sosyal olarak bir uyum içerisinde çalışmanın sağlanması için sistem alt sistemleri ile bütünleşmesi, üst sistem veya diğer sistemlerle içinde bulunduğu ortama ve topluma adapte olması gerekmektedir. Parsons tüm bunların yapılabilmesi için kültürel değerlerin en önemli gereçler olduğunu ortaya koymuştur. Bu değerlerin var olmasıyla örgüt, iç ve dış çevresinde meydana gelen değişikliklere ve gelişmelere daha kolay uyum sağlayacaktır (Eren, 2001: 93).

Bu dört faktör, üç bakış açısından kaynaklanan örgütsel dinamiklerin psikolojik, sosyal ve kültürel olarak nasıl uyum içerisinde olduğunu göstermektedir. Yasallık kavramı bir takım kitaplarda, kültür olarak da kabul edilmektedir. Bahsi geçen üç perspektif; öğrenmeye dayalı davranışlar, performansa dayalı davranışlar ve hem öğrenme hem performansa dayalı davranışlar olarak değerlendirile bilmektedir (Unutkan,1995: 59).

Parsons 'un modelinde uyum; sistemin değişen çevreye uyum sağlama yeteneği ve yiyecek gibi yaşam için gerekli malzemeler anlamına gelmektedir. Parsons (1950) burada, aynı zamanda parayı da önemli görmektedir ve amaca ulaşma; sistemin amacına ulaşma ve amaç belirleme yeteneğini, bütünleşme; sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneğini, yasallık ise; sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü anlamına gelmektedir (Eren, 2001: 94).



Şekil 1.3 Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları

Kaynak: Eren, 2001: 142

Modelde ortaya konulan tüm bu olgular yerine getirildiğinde, örgüt alt sistemlerle ve üst sistemlerle uyumlu hale gelerek içinde bulunduğu toplumdaki dışlanıp örgütsel işlevini bitirmez, meşru olarak çalışmalarına devam eder ve başta belirlediği amaçlarına erişir. Bu sebeple sosyal sistemlerin var olduğu andan itibaren ve devamında kültürel değerlerin işlevleri büyüktür (Eren, 2001: 143).

Modele göre uyum ve amaca ulaşma anlaşılır kavramlardır. Uyumun başarılı bir şekilde sağlanması için sosyal sistem, çevresinde olup bitenlerin farkında olmalı, bulunduğu çevrenin ne şekilde değiştiğini anlamalı ve değişimlere uygun düzenlemeleri yapıp yerine getirmelidir. Hedeflerini belirleyip bu hedeflere ulaşmak için hangi stratejileri kullanacağını belirleyen sosyal bir sistemin varlığı amaçlara ulaşılmasında önemlidir. Entegrasyon ve yasallık biraz daha az anlaşılır kavramlardır. Entegrasyon her sosyal sistemin parçalarını bir arada tutma gereksinimine değinir. Sosyal sistemin her parçasının karşılıklı etkileşim ve iletişimde bulunmalarına olanak sağlanmalı, aralarındaki bağlantılar iyi şekilde anlaşılmalı ve organize edilmelidir. Modelde sosyal sistemlerin her parçasına yaşam hakkı vermesini ifade eden kavram ise yasallıktır. Bir sosyal sistem, üyesi olduğu toplumun tümü tarafından yaşamını sürdürmesinin uygun olduğunun kabul edilmesiyle yasallık kazanır (Öztürk, 2012: 83).

1.2.9.3 Deal ve Kennedy Modeli

Örgüt kültürü alanında araştırmalar yapan Terrence Deal ve Allan Kennedy, örgüt çevresinin sadece örgüt yapısı üzerinde değil aynı anda örgüt kültürü üzerinde de önemli bir etkisi olduğunu savunmuşlardır. Bu bağlamda yüzlerce örgüt kültürü alanındaki yaptıkları çalışmalar sonucu örgütleri dört kültürel grupe sokmuşlardır. Bu gruplandırmaları meydana getirirken iki ölçütü göz önünde bulundurmuşlardır. Bunlardan ilki; işletmelerin stratejik kararlarıyla alakalı çevresel belirsizliğin seviyesidir. İkincisi ise; almış olduğu kararlar sonucunda işletmenin çevreden aldığı geri bildirim hızıdır. Bu kültürel grupları şunlardır (Türk, 2007: 52);

- **Sert Erkek, Maço Kültürü:** Bazı çalışmalarda yüksek risk-hızlı geri bildirim kültürü olarak da bilinen bu kültür, işletmenin karar almasında risk oranının yüksek, geri bildirim ise hızlı meydana geldiği çevrelerde ortaya çıkar. Karar mekanizmaları verdikleri kararların ne denli doğru olduğuna ilişkin hızlı bir şekilde geribildirim alırlar. Bu tip kültür reklamcılık ve büyük yapı projeleri tarzında faaliyet gösteren örgütlerde ve işletmelerin pazarlama departmanlarında mevcut olduğu görülmektedir. Bu gruba giren işletmelerde finansal risk üst seviyededir. Bu bakış açısına göre örgütsel başarı bireysel gayretle kazanılabileceği ve buna bağlı olarak kişisel gayretin ödüllendirilmesine odaklanan kültürel sistemdir (Erkmen, 2010: 88).

Bu kültürel sistemde örgütün lideri pozisyonunda olan üst yöneticiler çok riskli kararları cesaretle alıp yerine getirebildiklerinden dolayı kahraman olarak kabul görürler. Maço kültürlerde kısa dönemli başarılar uzun zamanlı planlardan çok daha fazla önemlidir. Aynı zamanda hatalardan ders çıkarmak ve bunlara ilişkin planlar meydana getirmek yerine çoğu zaman içgüdüler ile hareket edilmesine önem verilir (Türk, 2007: 52).

- **Sıkı Çalış, Sert Oyna Kültürü:** Bu kültür biçiminde işletme tarafından alınan kararların risk seviyesi düşük ama çevre tarafından kararların başarısı veya başarısızlığına yönelik geri bildirim hızı yüksektir. Bir önceki maço kültürünün zıttı şeklinde hareket ederek ekip olarak çalışmak, organize olmak önemlidir. Bu şekilde de yüksek satış hacmini elinde tutan satıcılar bu kültürün kahramanlarının oluşmasında etkindir. İş görenler arasında iddiaya girmeler, yarışmalar düzenleyip rekabet ortamının yaratılması, toplantı ve kongreler sayesinde bireylerin heyecanının canlı kalması, çalışanların görev aşkına bağlı kalmasının sağlanması önemlidir. Bu kültürde alınan kararların risk derecesi düşük olması sebebiyle alınan kararların getirileri de düşüktür. Bu sebeple bu tarz örgütlerde sürekli surette sıkı çalışarak hayatta kalma felsefesi hakimdir (Eren, 2001: 154).

- **Şirketin Üzerinde İddiaya Gir Kültürü:** Bu tip kültürde çevresel başarı riski yüksek ama başarı için çevreden alınan geri bildirim hızı düşüktür. Bu tipte kahraman olmanın püf noktası teknik açıdan rakiplerinden üstün olmana ve başarıya bağlıdır. Bu tarz kültürde verilen kararların yerine getirilmesi uzun zamanlarda olur ve başarı elde edileceğinin de garantisi yoktur, risk büyüktür. Bu tip kültürün uygulanmasında sabırlı, bilimsel yeterli teknik niteliklere sahip, yeni keşiflerden büyük heyecan duyan, tek başına ve grup halinde ekip çalışması yapabilmeye yatkın iddialı yönetici ve iş görenlere ihtiyaç vardır. Belirli şartlarda çalışma disiplini yoktur. Çalışanlar günün her saati çalışma ortamlarına gelip işlerini yapabilirler. Bürokratik prosedürler ve kuralcı yönetim tarzı yaratıcılığı olumsuz yönde etkileyebilir. Bu sebeple meslektaşlık ilişkileri bir serbestlik içerisinde yürütülür. Teknik konuları düşünme ve istişare etme teşvik edilir ve zorunlu tutulur (Vural, 2012: 86). Bu kültüre sahip örgütlere örnek verilecek olunursa büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı yapıp çeşitli faaliyetlerde bulunan, yapılan yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemesi gereken petrol endüstrisi ve NASA'yı da içeren uzay endüstrisi iyi bir örnek oluşturur. Bu tarz işletmelerin faaliyetleri bilindiği üzere petrol veya gaz sahası temin etmek ve geliştirmek, yeni bir uçak tasarlayıp ortaya koymak, geliştirmek ve satış faaliyetlerini yürütmek, çok fazla para ve sabırlı olmayı gerektirir. Tecrübe bu kültürde çok önemlidir. Uzun zamandır aynı işte çalışanlar ve çok fazla teknik beceriye sahip kişiler bu kültür tipinin kahramanlarını oluşturur. Sabırlı ve azimli kişiler olarak da bilinirler. "Gelişme en önemli ürünümüzdür" ve "Yarını bekleyemeyiz" gibi sloganlar benimsenir (Türk, 2007: 54).
- **Süreç Kültürü:** Bu tip kültürde kararlar düşük riskli ve kararların doğru ve etkinliğine yönelik geri bildirim hızları da yavaştır. Bu kültürlere örnek olarak kamu kuruluşları, sigorta şirketleri ve bankalar verilebilir (Unutkan, 1995: 66). Bu kültür tipinde çalışan iş görenler yavaş çalışarak hata yapmamaya özen gösterirler. Çalışma sonuçlarının değerlendirilmesi ve ölçülmesi gayet zordur. Bu kültür tipinde yönetimin inandığı süreçleri takip etmek en önemli değerdir. Bu kurumlar riski en alt seviyeye çekecek karar ve emniyet süreçlerine gereken özeni gösterirler (Vural, 2012: 87).

1.2.9.4 Quinn ve Cameron Modeli

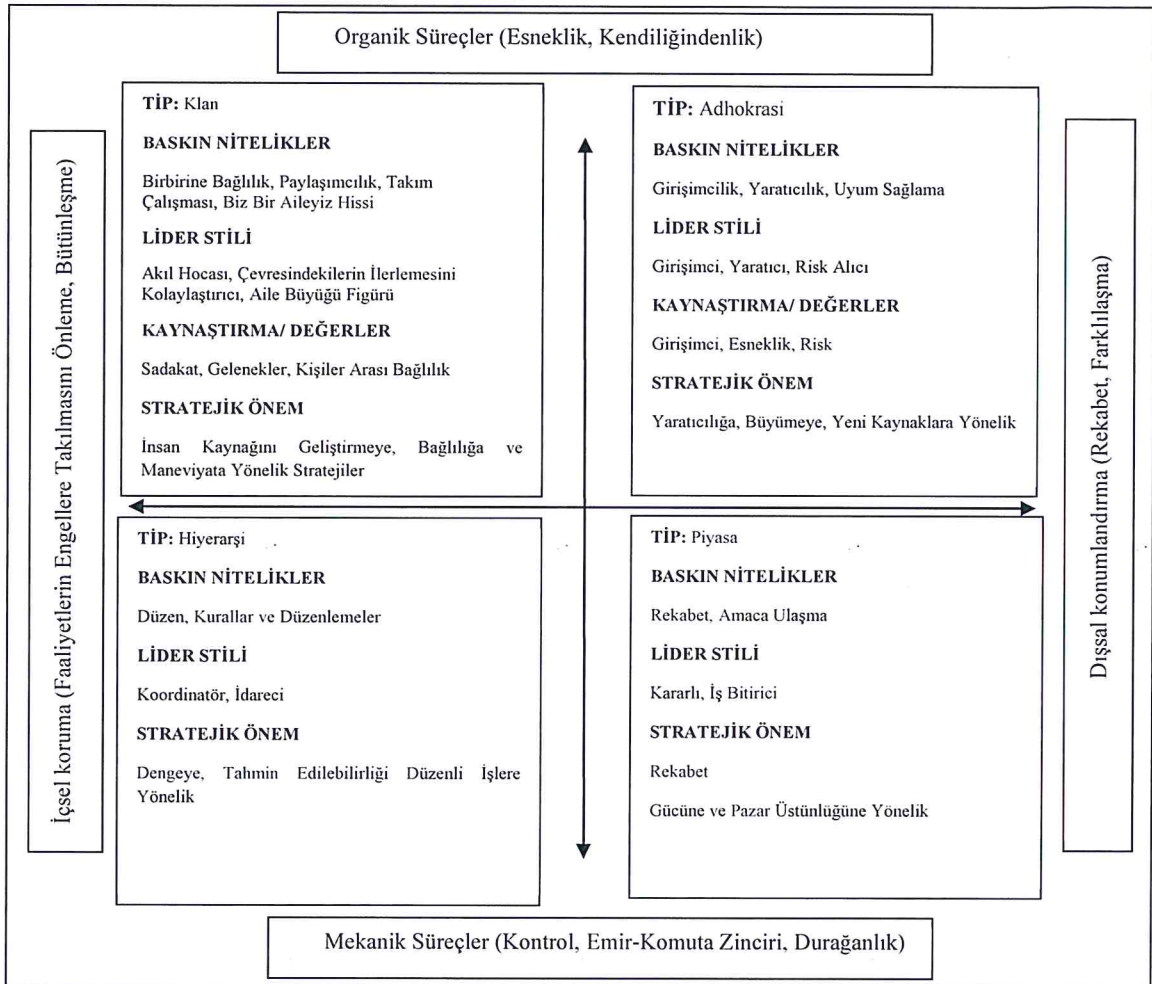
Quinn ve Cameron ortaya koydukları örgüt kültürü çalışmasında, örgüt içerisinde meydana gelen ve gelişen örgütsel kültürün örgütsel başarıya etkilerini incelemiştirler. Araştırma sonunda ortaya konulan stratejinin, örgütün finansal anlamda başarıya erişmesine ek olarak örgüte bağlı bireylere motivasyon sağlayan ücret, uygun yönetim stratejisinin belirlenmesinde

de etkili olduğu ortaya konmuştur. Daha verimli ya da etkin yeni stratejilerin ortaya konmasının ve yürürlüğe geçirilmesinin çalışanların isteklerine ve gayelerine erişme arzusuna, içlerindeki yenilenme ve yeni fikirler üretme kapasitelerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Eren, 2001: 147).

Quinn ve Cameron yaptıkları çalışmada örgütsel kültürü dört grupta toparlamış olup bunları kendi içerisinde açıklamışlardır. Bu gruplar her biri diğerinden farklı olan ve bir örgütte ne yapılması gerektiğine, neyin doğru ve yerinde olduğuna karar veren değerleri temsil eden bir dörtlü meydana getirmiştir (Dastmalchian vd., 2000: 390-391). İlk sırada girişimci kültürün açıklamasını yapan araştırmacılar; örgütsel gayelerin belirsizliklerle baş edebilmesi için, esnek olmasına, yenilik ve yaratıcılığa ve bunları elde edebilmeye odaklı şartların sağlanması yönünde ifadelerde bulunmuşlardır. İkinci olarak iş birliği kültürünü açıklayan araştırmacılar; örgütsel gayelerin ortak değerlerin pay edilmesiyle elde edilebileceği inancına dayanan, örgütsel entegrasyona ve adapte olmaya odak olmuş kültürel sistemler olarak açıklamıştır. Üçüncü olarak ise yapılaşmış kültürü tanımlayan araştırmacılar; prosedürlerin, normların, âdetlerin ve ortaya konulan kuralların hakim olduğu istikrarlı kültürel sistem olarak tanımlamışlardır. Dördüncü ve son olarak ise pazar odaklı kültürü açıklayan düşünürler, örgütsel gayelerin ancak örgütün pazar payı büyüklüğüyle elde edilebileceğini ve başarılı sonuçların ödüllendirildiği kültür sistemi olarak tanımlamışlardır (Doğan, 2007: 127).

Bu modeli kuran araştırmacılar, örgütün süre geldiği döngüsel dönemlerin açıklamasını yaparken, yukarıda ortaya koyulan tüm kültür tiplerinin örgütün başından geçeceğini açıklamıştır. Örgütlerin de insan yaşamının geçirdiği evreler gibi doğma, büyüme, gelişme ve düşüş dönemlerini yaşayacağını ortaya koyan Cameron ve Quinn; girişimciliği anlatan adhokrasi kültürünü örgütün yaşam döngüsünün ilk evresinde yaşayacağını ortaya koymuştur. Örgüt gitgide büyüyüp geliştikçe örgütçe paylaşılan kültür, benimsenme duygusunun ilerlediği ve bireye etkileşimleri ile ortaya konulan klan kültürü olacaktır. Örgüt bu evreden sonra daha da gelişip büyüdükçe karmaşık bir yapının varlığı söz konusu olacak ve işlerin kontrol altında tutulabilmesi için kurallara ve bir takım yapısal değişikliklere ihtiyaç duyulacak, örgüt kültürü de hiyerarşi kültürüne dönüşmüş olacaktır. Tüm bunlardan sonra örgüt pazarda rekabetçi sonuçlar alabilmek için ve üstünlüğü ortaya koyabilmesi için dışsal ilişkiler üzerine odaklanacak ve gelişimini tamamlayacaktır (Ergin, 2002: 268). Quinn ve Cameron yapmış oldukları çalışmada klan, adhoraksi, piyasa ve hiyerarşi kültür tipleri altında yer alan ortak değerler de yine 4 başlık altında toplamışlardır. Bunlar; baskın kurumsal özellikler, liderlik biçimleri, kaynaştırma mekanizmaları ve stratejik ehemmiyet. Bu kültür tiplerinin açıklandığı şekil iki eksenden meydana gelmektedir. Organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru yayılımı

gösteren eksen dikey olandır. Örgütte esnekliğe ve kendiliğinden meydana getirmeye önem veren süreç organik süreçler olarak tanımlanırken, mekanik süreçler ise kontrolü, dengeyi ve düzeni daha çok önemsemektedir. Bu iki boyutu birbirine karşıt olarak tanımlamak mümkündür. Yatay eksen ise içsel koruma ve dış konumlandırma boyutları üzerinde yoğunlaşmış meydana gelmiştir. İçsel koruma entegrasyonu ve düzenleme gayretlerini açıklarken dış konumlandırmaya ağırlık vermektedir ve bu iki boyut da birbirine karşıt özellikler barındırmaktadır (Eren, 2001: 149). Şekil 1.4’de bu süreçlerin ayrıntılı şekilde incelemesi yapılmıştır.



Şekil 1.4 Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak: Eren, 2001: 143

Klan Kültürü: Bu tür kültürde çalışanlar birbirleri ile samimi ilişki içerisindedirler. Çalışanlar liderlerine söz geçirebilir ve yetki kullanımı için inisiyatif alabilirler. Çalışma ortamında kararlara katılım ve uzlaşma kullanılan araçlardır. Aynı zamanda çalışanlar bu kararlarda söz sahibi oldukları için ortaya konulan emirlere de uyarlar (Akyol, 2009: 55).

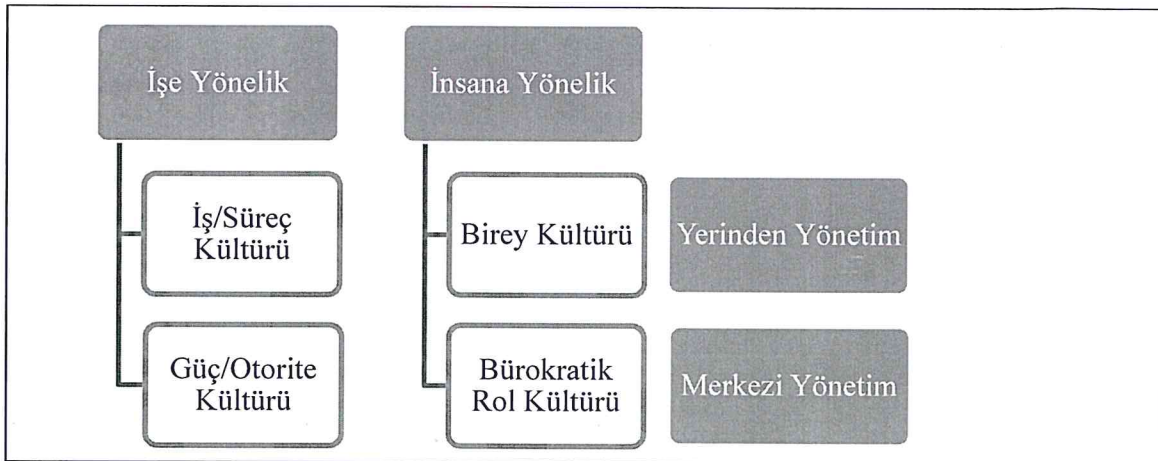
Adhokrasi Kültürü: Bu tür örgüt kültüründe çalışma ortamının dinamik, yenilikçi ve yaratıcı bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Örgüt içerisinde var olan bu adhokrasi kültürü iş görenlerin de yaratıcı bir yapıda olmalarına yardımcı olarak riskli karar alma konusunda onları cesaretlendirir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010: 79).

Hiyerarşi Kültürü: Cameron ve Quinn'e (1992) göre hiyerarşi kültürüne sahip olan bir örgüt, işlerin resmîyetle düzenlendiği prosedürlerin ve kadilerin iş süreçlerine hakim olduğu bir işletmedir (Kaya, 2015: 39). Bu tarz örgütlerde daha önceden ortaya konulan kural ve politikalar örgüt içerisinde veya dışarısında yaşanan değişimler ne olursa olsun kolay bir şekilde değişmezler. Örgütün sahip olduğu yönetim tarzının her durumda en iyi yönetim tarzı olduğu düşünülür. Bu tip örgütlerde etkili lider; organizasyon gücünün yüksek olduğu ve çalışanları iyi şekilde koordine ettiği, aynı zamanda örgütü verimliliğe götüren kişi olarak tanımlanır (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010: 80).

Pazar Kültürü: Bu kültür tipinde örgütün kendisinin bir pazar olduğuna ve dış çevre ile ilişkilerin önemli olduğuna inanılır. Üretkenlik ve verimlilik bu kültür tipinde başarının en temel kriterleridir. Çalışanlar, ürettikleri çıktıya göre değerlendirilip başarı odaklı olmaları için motive edilirler. Bu tip kültürde lider işletmenin performansına ve sonuçlarına odaklanır. Bir iş yerine getirilirken bu iş için gerekli kaynağın dağılımındaki öncelikleri belirler ve o işin en hızlı şekilde bitirilmesine önem verir (Benk, 2017: 33).

1.2.9.5 Harrison ve Handy Modeli

Harrison 1972'de yapmış olduğu çalışmada örgüt kültürünü, örgütün karakteriyle bağdaştırıp, dört tip kültür veya örgütten bahsetmiştir. Harrison bu dört tip kültürü güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak isimlendirmiş, bu kültür tiplerinin her birine eski yunan tanrılarının isimlerini vermiştir. Handy ise temelde Harrison'un yaptığı çalışmayı atıf yaparak yeni bir araştırma yapmış ve Harrison'un açıkladığı bu kültür tiplerini belirli bir örgüt tasarımı ve bir örgüt yapısıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Şişman, 2014: 142). Şekil 1.5'de Handy'nin örgüt kültürü modeli incelenmiştir.



Şekil 1.5 Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Acuner, 2010: 52.

Harrison ve Handy modelini dört gruba ayırıştırıp incelediğimizde aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Güç Kültürü: Yapılan çalışmada bu örgüt kültürü tiplerinin her birinin değişik niteliklerden meydana geldiği, güç kültürünün göze çarpan niteliğinin merkezileşme olduğu açıklanmıştır. Merkeziyetçi bir yönetim biçiminin benimsendiği bu örgütlerde kararlar üst yönetimden bir kimse veya bir grup tarafından alınır, alt kademe çalışanları kararlara katılmayıp sadece icrasında katkıda bulunurlar. Küçük işletmelerde, askeri birimlerde ve büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde daha çok rastlanan güç kültürü, kurumda gücün belirli kişi veya kişilerde toplandığı, otokrat yapının ve hiyerarşik düzenlilik sırada bulunduğu kültür tipidir. Güç, itaat ve hiyerarşi bu kültür tipinin önemli değerleridir. Örgütte kilit rolde bulunan bireyler, örgütteki herkes tarafından önemsenir ve onların örgütten bağlarının kopmaması gerekir (Unutkan, 1995: 57).

Güç kültürünü bünyesinde barındıran örgütlerin esnek yapıya sahip olabilmeleri avantajlı bir durumdur. Karşılaştıkları fırsat ve değişikliklere hızlı cevap verebilirler. Güç sahibi kişilerin yanlış kararlar vermesi ve gücü elinde bulunduranların herhangi bir sebeple örgütten bağlarının kopmasının olumsuz çıktılar, bu kültürün zayıf yönü olarak ele alınabilir (Naktiyok, 1999: 103).

Rol Kültürü: Açıklanan bu kültür tipinde rasyonel kurallar, ast üst ilişkileri, statüler ve bu statülere uygun görevlerin açık bir şekilde ortaya konur. Rol kültür tipinde ortaya konan değerlere bağlılık önemsenir (Erkmen, 2010: 87). Rol kültüründe birim, kendi içinde iş süreçlerini etkin bir şekilde yerine getirmekte, birimler arasındaki ilişkiler aşağıda açıklanan mekanizmalar sayesinde yapılmaktadır (Erengül, 1997: 28).

- Rollere ilişkin kurallar, iş açıklamaları, yetki ve sorumluluk bölgelerinin belirlenmesi.
- İletişime ilişkin prosedürler, kimlere uyarı yazısı gönderileceği,
- Sürtüşme yönetimi; bir üst birime başvurma, hakeme gitme vb. olarak belirtilebilir.

Görev Kültürü: Bu kültürde örgütler, örgütsel gayeleri esas alır, iş veya göreve yoğunlaşarak hareket edilir (Doğan, 2007: 127). Bu kültür tipinde iş görenlere bağımsızlık tanınması yönünden farklı noktalar mevcuttur. Görev kültüründe proje ve takım çalışmaları önemsenir. Esnek veya adapte olan örgütlerde ortaya çıkan bu kültür tipinde iş görenler kendi kendilerini kontrol ederler. Bu örgüt tipine örnek verilecek olunursa danışmanlık ve reklam şirketleri iyi birer örnek olurlar (Unutkan, 1995: 58).

Görev kültürünü bir network içerisinde var olan hücrelerin meydana getirdiği bir kültür olarak da düşünebiliriz. Örgütlerdeki küçük gruplar yaklaşımdır. Görev kültüründe ilişki yumağının organize edilmesine örnek olarak bir projeyi yürütmek için bir araya gelen iş görenlerin küçük ekipler halinde hareket etmesi verilebilir. Bu sebeple büyük organizasyonlar da her biri kendi çapında bir katkıda bulunan yüzlerce küçük gruplardan oluşmaktadır. Görev odaklı meydana getirilen küçük gruplar kolektif ve katılımcı bir yönetim ortaya koymaktadır. Proje için bir araya gelen gruplar proje sonlandığında dağıtılmaktadır (Topaloğlu ve Kara, 2004: 146).

Birey Kültürü: Bu kültür tipinde örgütün merkezinde birey yer alır ve birey örgüt için önemli bir olgudur. Bireye yapılan hizmet ve bireyin mutlu tutulması bu kültür tipinde öne çıkan taraflardır. Örgütte herkesin bir iş gören olarak görülmesinin yanı sıra iş görenlerin de birer insan ve başlı başına birer değer oluşunun var sayıldığı örgüt kültürü tipidir (Şişman, 2014: 143). Birey kültürüne tabi örgütlerde bireysel gayelerin yerine getirilmesi ön plandadır (Doğan, 2007: 127). Bir başka deyişle örgütsel yapı, iş görenlerin gereksinimlerini yerine getirmeye yöneliktir. Örgüt içerisindeki yerlerini muhafaza etmek için iş görenler, yapmaları gerekenleri yerine getirmeye yönelik çalışır ve örgütü kendi kariyer gelişimlerini sağlayabilecekleri bir yapı olarak görürler (Erkmen, 2010: 86).

1.2.9.6 Hofstede Modeli

Geert Hofstede 1967 yılından 1973 yılına kadar International Business Machine (IBM) şirketinde psikolog olarak çalıştığı dönemde 40'tan fazla ülkede 100 bin üzerinde personele uyguladığı anketlerle, yapmış olduğu araştırmaların ışığında ulusal kültürün örgütsel kültür üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Hofstede'nin yapmış olduğu bu çalışmada; ulusların kültürel değerlerinin farklı boyutlarda incelenmesini sağlamıştır. Ortaya koyduğu model beş

başlık altında sıralanmıştır. Bunlar Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Bireysellik-Toplumsallık, Erillik-Dişilik ve Zaman Oryantasyonu'dur (Sarioğlu, 2014: 30).

Güç Mesafesi Boyutu: Hofstede bu boyutta bir topluluğun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımı ile ilgilenmiştir. Gücün bireyler arasında neden olduğu mesafe o toplumun değerleri ölçüsünde meydana gelmekte olup güç düzeyinde mevcut olan farklılıklar zamanla benimsenmektedir. Toplumlara göre; yaş, eğitim, makam ve aile gibi faktörlerin bireylere güç verdiği bilinmektedir. Ortaya çıkan güç dengesinin dağılımı da toplumdan topluma değişmektedir (Hofstede, 1984: 65).

Güç mesafesinin fazlasıyla hissedildiği işletmelerde ast ve üst personel arasındaki fark daha fazla olmaktadır. Yönetimde merkeziyetçi yapı hâkimdir ve denetim mekanizması katıdır. İş görenler arasındaki ücret farkı fazladır ve yöneticiler babacan birer otokrattır. Düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde ise merkezi olmayan bir yapıyla yönetim anlayışı mevcuttur. Ast kademedeki olan bir personel ilerleyen zamanlarda üst kademeye geçebilir, çalışanlar arası roller değişebilir ve ücretlendirmede keskin ayrımlar yoktur. Karar alırken ortak bir kanaat oluşturulur (Gümüştekin vd, 2007: 10).

Belirsizlikten Kaçınma Boyutu: Bu boyutta insanların belirsizliklere karşı nasıl bir tavır aldıklarıyla ilgilenilmektedir. Belirsizlikten kaçınan toplumlarda iş güvencesi, kariyer, emeklilik gibi konular önemlidir. Ortaya konulan kurallar ve prosedürler gayet açık ve anlaşılabilir. Personelin geleceğe yönelik iş kaygısı ve stresi yüksek derecededir (Hofstede, 1984: 66).

Bireysellik Toplumsallık Boyutu: Hofstede bu boyutta örgüt içerisindeki önemli olan normların ve değerlerin önceliğinin belirlenmesiyle ilgilenip bireysel ihtiyaçlar mı karşılanırsa yoksa tüm grubun ihtiyaçları mı karşılanırsa sorularıyla ilgilenmiştir (Sığı ve Tıgılı, 2006: 34). Toplulukçu yapıdaki bir örgütte, yönetici ile personel arasında ahlaki temellere dayanan bir ilişki vardır. Personelin düşük performansla çalışması işten atılması için yeterli bir sebep değildir. Bunun en iyi örneklerini Japon asıllı örgütlerde görmek mümkündür (Gümüştekin vd, 2007: 11).

Erillik-Dişilik Boyutu: Bu boyutta insanlara ve insanlar arası ilişkilere verilen önem ön plana çıkmaktadır. Bir kültürde dişil özellikler ön planda ise çalışanların katılımı, eşitlik ve dayanışma daha ön plana çıkmaktadır. Nezaket ve merhametli davranmak insan ilişkilerinde hâkim olan davranış biçimidir. Eril kültürün baskın olduğu örgütlerde ise yükselme hırsı, baskıcı tavırlar ve rekabetin önemli olması, para kazanma arzusu gibi materyalist eğilimler ön plana çıkmaktadır (Şekerli vd, 2011: 35).

Zaman Oryantasyonu Boyutu: Zaman oryantasyonu modelinde uzun dönem oryantasyona sahip toplumlar bireyleri yatırım yapmaya ve tutumlu olmaya teşvik eder. Ortaya çıkan kazanımlar dikkatli ve istikrarlı bir şekilde çalışmanın sonucudur. Her bireyin toplumda belirli bir pozisyonu bulunur. Çalışanlar içerisinde yaşlılara saygı gösterilir. Bu boyuttaki insanlar geleneklerini modern yaşama adapte etmeye yatkındırlar. Kısa dönem oryantasyona sahip toplumlar geleneklerine saygılıdırlar. Toplum bireyleri harcamaya ve hızlı kazanımlar elde etmeye yönlendirir. Bireylerin toplumdaki pozisyonları önemsizdir ancak o ilişkiden bir kazanım varsa değerli olur. Bu tarz toplumlara örnek olarak Amerika, İngiltere ve İspanya verilebilir (Hofstede, 1984: 68).

1.2.10 Örgüt Kültürünün Değişimi ve Yönetimi

Canlı olarak kabul edilen her varlığın, doğuşundan ölümüne kadar bir takım değişimler geçirdiğini gözlemlemek mümkündür. Örgütleri de canlı birer varlık olarak görmek mümkündür. Bu bağlamda sürekli bir değişim ve gelişim içerisine girmektedirler. Örgüt kültürü de bu değişim ve gelişimden nasibini almaktadır. Bu değişim ve gelişimi örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerle bağdaştırmak mümkündür.

Örgüt kültürü iç ve dış çevre koşullarının örgüte baskı yapmasıyla örgütü çeşitli şekillerde değişime yönlendirebilir. Örgüt ve kurumlarda üzerinde tartışma bulunmayan bir örgüt kültürünün var olduğundan söz etmek mümkün değildir. Bu sebeple örgüt içerisinde meydana gelen çatışma ve anlaşmazlıkların yol açtığı başarısızlıklar da yaşanır. Örgütsel kültürün değiştirilmesine yönelik çeşitli yaklaşımlar vardır ve bunlar birbiriyle benzerlik taşır. Bu yaklaşımların temelinde örgütsel değişimin lider tarafından yapılması gerektiği, bu ekseninde gerekli gayreti göstererek tüm iş gören personele örnek teşkil edecek inanç ve değerler ortaya koyması gerektiği vurgulanmaktadır (Eren, 2001: 169).

Örgütler bir taraftan tüm öğelerinden, şekil ve natürel etkileşim kalıplarından meydana gelen iç çevresine adaptasyonu ile bir taraftan da başkalaşmış bir alt sistemi olduğu daha üst seviyedeki bir sistemin öğelerinden ve farklı alt sistemlerden meydana gelmektedir. Bu sistemlerin etkileşiminden oluşan dış dünyasına adaptasyon anlamına gelen örgütsel değişim, günümüz anlayışında daha da önemli bir yer almaktadır. İncelenip açıklanması, örgütsel etkinliğin muhafaza edilmesi açısından gereklidir (Tokat, 1996: 29). Örgüt kültürünün değişimine ihtiyaç duyulan, örgütlerdeki departmanlar arasındaki koordinasyonun, ayrışmanın ve entegrasyonun ne biçimde yapılacağı önem arz etmektedir. Örnek verilecek olunursa; yeni fikirlerin meydana getirilmesi ve oluşan bu fikirlerin pay edilmesiyle yeniliklerin icraatı konusunda Ar-Ge, pazarlama ve üretime benzer birimler arasındaki haberleşme, işbirliği ve

fonksiyonel, ayrışmaların, yenilikçi yapıyı çalışır duruma getirecek ve uyuşmazlıkları ortadan kaldıracak şekilde ortaya konulması zaruridir (Uzkurt, 2008: 141). Bununla birlikte araştırmacıların, danışman konumundaki bazı kişi ve kurumların örgütsel kültür değişimini olması gereken şekilde yerine getirebilmeleri için birtakım önerilerde buldukları görülmektedir. Bu araştırmacılardan Scheine'e göre muhtemel bir değişim şu sebeplere dayanmaktadır (Eren, 2001: 159).

- Örgütün yaşam döngüsündeki (doğuş, büyüme, olgunluk ve çöküş) döneme ve şartlara göre kültürel değişim zorunlu hal alır.
- Kültürü meydana getiren varsayımların zamanla değiştiğinin anlaşılmasıyla örgütsel kültür değişebilir.
- Örgütün çevresinden gelen bir kriz nedeniyle veya örgüt içi güçlerin kültür değişimini ortaya çıkartabilecek konuma gelmesiyle, örgütün değişime hazır duruma gelmesiyle kültürel değişim başlar.

Schein'e göre işletmenin ilk yapı taşlarının oluştuğu senelerde kurucu sahibin yönelimleri ile kişisel inanç ve değerleri baskındır. İşletme eğer bir aile şirketi ise ailenin baskın inanç ve değerleri kültürel ortamı meydana getirir. Büyüme ve geliştirme bakış açısına sahip şirketlerin sahipleri ve yöneticileri, örgüt dışından bir göze ihtiyaç duyar ve işletmeye danışman getirerek başarılı sonuçların alınmasına liderlik eder, örgütü geliştirir ve büyütür, satışları çoğaltır. Örgüt yapısında önemli makamlara yapılan işin ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve kabiliyetlere sahip kişileri getirerek kültürel değişimi başlatır (Eren, 2001: 160).

1.2.10.1 Örgüt Kültürü Değişimine Karşı Direnç Noktaları

Örgüt içerisinde değişime direnç noktalarının var olması beklenen bir aksiyondur. Meydana gelen değişime tüm çalışanların uyum göstermesini beklemek hayalcilik olur. Bu duruma neden olan yaş, gelenekçilik, algıda seçicilik gibi birçok psikolojik ve fizyolojik etken bulunmaktadır. Örgüt yönetiminin bu direnç noktalarını en iyi şekilde tespit ederek uyumun sağlanması için çaba sarf etmelidir.

Örgüt kültürünü meydana getirmek ve bunu benimsettikten sonra değiştirmek zor bir eylemdir. Değişime karşı belirli direnç noktaları ortaya çıkacaktır. Bunlardan bazıları şu şekilde incelenebilir (Uzkurt, 2008: 141; Özkalp ve Kirel, 2010: 126);

Algıda Seçicilik: Örgütün mevcut işletme yapısını benimseyip memnun olanlar her türlü yenilikçi bir değişimi kendilerine bir tehdit unsuru olarak görebilirler.

Alışkanlıklar: Alışılmış işleri yapan çalışanlar işletmede kendilerini bu sayede rahat ve güvenli hisseder. Bu alışkanlıkların oluşturduğu hava çalışanların değişime direnç göstermesine neden olur.

Güvenlik: Eski kültürde uygulama yöntemleri, yeni sunulan yöntemlere göre daha az risklidir ve bu kültür yapısında olan bir işletmede çalışmak, psikolojik olarak çalışanı rahatlatır ve çalışana daha fazla güven verir.

Ekonomik Nedenler: Çalışanların maddi çıkarlarını (ücret, ödeme) gibi, risk edici değişim ve yenilikler örgüt için çok gerekli dahi olsa çalışanlar tarafından direnç oluşturulmasına yol açacaktır. Yüksek ücret almak, çalışan açısından önemli değildir önemli olan eski kültürün devamlılığıdır çünkü bu sayede kendini rahat hissedecektir.

Statü Kaybı: Örgüt içerisinde yapılan bir değişim hareketiyle, uzmanlık sahibi olmuş kişi ya da grupların yıllar boyunca muhafaza ettikleri uzmanlıklarını tehlikeye sokabilir. İşin yeniden oluşturulması veya şekilsel bir değişme bireyin seneler boyunca üstlendiği bir sorumluluğu başka bir iş görene devretmesine sebep olabilir. Böylece ortaya bir direnç çıkar. Çünkü iş görenin uzmanlık alanı tehlikeye düşmüş, yeni bir uzmanlık alanı doğmuştur. Bu o çalışan için bir tehlikedir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1 İş Tatmini Kavramı

İş yerlerinde çalışanlar konusu 1930'lu yıllardan itibaren araştırmacıların ilgilendikleri başlıca konulardan biri haline gelerek bu bakış açısıyla iş tatmininin performans üzerindeki etkisine yönelik bir takım araştırmalar yapılmıştır. Araştırmacılar tarafından ortaya konulan genel beklenti iş tatmini artışıyla performans ve verimliliğinde artacağı yönündedir. İş görenlerin işlerindeki performansının artması işletmenin de verimliliğini arttıracığı için çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırmak üzerinde durulan önemli konulardan biri haline gelmiştir. İş tatminine yönelik yapılan birçok çalışma mevcut olduğu için bu konuda yapılan bir çok farklı tanıma rastlamak mümkündür (Özcan, 2011: 107). Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir;

Locke iş tatminini “bir kişinin işi veya işle ilgili hayatından memnun olduğunu ya da olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi” diyerek açıklamıştır. İş tatmini, çalışanların hayatlarında önem verdikleri şeyleri yaptıkları iş sonucu ne kadarını elde ettiklerine yönelik algıların sonucudur (Çetinkanat, 2000: 1).

Bahsi geçen bu tanımlara göre, istenilen bir şeye ulaşmanın verdiği haz, tatmin olarak açıklanabilir. İş tatminini de çalışanın işinden istediklerini alması ve işine bağlanması, onu sevmesi ve değer vermesi olarak açıklamak mümkündür. İş tatmini kavramı, işletmeler tarafından sadece müşteriye ya da işletmeye yapılacak yatırımların başarıya giden yolda yeterli olmadığını anlaşılmasını sağlamıştır. Çalışanların mutluluğu ile işletme başarısı arasındaki doğrusal ilişki yapılan çoğu çalışmada ortaya çıktığı ifade edilebilir.

İş tatmini, çalışanların işlerine karşı gösterdikleri genel tutum ve davranışlar şeklinde açıklanmaktadır. Fakat bireylerin işine karşı tutumları olumlu veya olumsuz olabilir. Bu yüzden iş tatminini, bireyin iş deneyimleri sonucunda meydana gelen olumlu ruh hali şeklinde tanımlamak daha doğru olacaktır. Çalışanların işine karşı olumsuz tutumlarına ise iş doyumsuzluğu denilebilir (Erdoğan, 1994: 231).

İş tatmini en yalın ifadeyle bir iş görenin işinden duyduğu mutluluk seviyesinin belirlenmesidir. Bir başka deyişle çalışanların iş ortamından bekledikleri maddi ve manevi

ödüllerin ortaya konulanlarla aynı olması durumunda iş tatmini ortaya çıkmaktadır. Beklenen durumla ortaya konulan aynı olmayınca iş tatminsizliğinden söz etmek mümkündür (Erdil, Keskin vd. 2004: 18).

İş tatmini genel anlamda çalışılan işe yönelik etkin bir tepkime olarak açıklanmaktadır veya iş ile ilgili genel duygular olarak da ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle iş tatmini iş görenlerin çalıştıkları ortamda kendilerini nasıl hissettikleri ve bunun gibi açıklanabilecek birçok tutum ve davranışı bünyesinde barındırır (Türk, 2007: 69).

Çalışanların iş tatmininin sağlanması günümüzde işletmelerin bir ürün meydana getirmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. Bir işletme yönetimi bir taraftan ürettiği ürünleri nicelik ve nitelik bakımından en iyi seviyeye getirmeye çalışırken diğer taraftan çalışanlarının iş tatmin düzeylerini de yükseltmeye çalışmakla sorumludur. Bir çalışanın işini ya da iş hayatını değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan haz ve ulaştığı olumlu duygusal durumlara iş tatmini denmektedir (Başaran, 1991: 198).

İş tatminini birçok kavramla birlikte görmek de mümkündür. Örnek verilecek olunursa, motivasyon, güdüleme, moral, tutumlar, işini sevmek, işe uyum, iş adaptasyonu, örgütsel vatandaşlık v.b. olgularla ortak gayeler içerir ve bunların hepsi çalışan davranışlarını yönlendirmeye yönelik metotlar içerir. Bunun yanı sıra iş tatmini ölçümünde de benzer yöntemler kullanılır. İş tatmini ile bu kavramlar arasındaki en önemli fark iş tatmini iş görenlerin memnuniyeti ile ilgilenir ve çalışan memnuniyetini ölçer (Budak, 2006: 4).

Eğer iş görenler çalışmalarını sonucunda ortaya çıkardığı eseri somut olarak görebiliyorlar ise bundan hissedeceği gurur onlar için iş tatmin kaynağı olacaktır. İş tatmini denince, yapılan işten kazanılan maddi çıkarlar ve beraber zevk alarak çalıştığı iş arkadaşlarıyla ortaya koyduğu eserin sağladığı haz akla gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 38).

Bu açıklamaların ışığında iş tatmini, çalışanların yaptıkları işe karşı duydukları bağlılıkla birlikte olumlu ruh hallerinin işe yansması olarak anlatılabilir.

2.2 İş Tatminin Önemi

İş tatmini örgütsel ve sosyal psikoloji alanlarında yapılan literatür araştırmalarında en fazla karşılaşılan kavramlardan biridir (Parnell ve Crandall, 2003: 45).

Bir işletmenin en kıymetli varlığı insan kaynaklarıdır. İş gören gücünden en fazla verimin sağlanması da iş gören mutluluğu ile yakından alakalıdır. Ortaya konulan çoğu araştırma da

göstermiştir ki çalışanların iş tatmin seviyeleri ortaya çıkan iş çıktıları ile yakından ilişkilidir. Pozitif yönde yüksek düzeyde iş tatmini örgüte bağlılık, performans gibi olumlu sonuçlar ortaya koyarken, yüksek seviyedeki iş tatminsizliği örgüt içerisinde bir çok problemin de sebebi olabilmektedir (Özcan, 2011: 110).

Günümüzde iş görenler yaptıkları işi hayatlarının merkezlerine koyabilmektedirler. Çalıştığı işte bütün kabiliyetlerini göstermek isteyen ve bu şekilde iş tatmini oluşan çalışanların hem kendisi hem de bağlı bulunduğu örgütü, toplum için son derece önemli çıktılar ortaya koyabilmektedir. İş tatmini sağlanmayan bireyin daha mutsuz olacağı ve bunun da işine yansıtacağı, doğal bir sonuç olarak topluma faydalı çıktılar ortaya konamayacağı aşikardır. Yapılan birçok araştırmada yüksek iş tatminine sahip çalışanın işine azami derecede enerji gösterdiği, sorumluluklarının bilincinde olduğu ve işine karşı gayretli olduğu görülmüştür (Heller vd., 2002: 815).

Bir işletmede performansın düşüklüğünü gösteren en önemli kanıt iş tatmin düzeyinin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği sonunda iş yavaşlatma, disiplinsizlik, düşük sorumluluk duygusu gibi çeşitli sorunlar ortaya çıkacaktır (Çalışkan, 2005: 10).

Hawthorne iş görenlerine yönelik 1930 yılında yapılan araştırmada, çalışanların işleriyle alakalı tutumlarının önemi anlaşılmıştır. Bireylerin gelişimi arttıkça, eğitim durumu yükseldikçe, işverenden sosyal ve ekonomik anlamda beklentiler farklılaşmış ve hızla değişim göstermiştir. Örgütsel gelişmenin toplumsal gelişme ile aynı düzeyde şekil aldığı bir gerçektir. İlk zamanlarda örgüt performansını geliştirmeyi ve iyileştirmeyi amaç edinen örgütsel gereklilikler zamanla sosyal sorumluluk haline dönüşmüştür (Şimşek, 1995: 92).

İşe bağlılık çalışanın işini özümseme seviyesidir. İşe ve örgüte bağlılık ve benimseme ile iş tatmini arasında paralel bir ilişki vardır. İş tatmini seviyesi yüksek olan çalışanlarda örgütünü sahiplenmeyle, işe bağlılığın arttığı ve isteğe bağlı personel devir hızının azaldığı gözlemlenmiştir. İşe bağlılığı yüksek olan bir çalışana örgüt amaçları doğrultusunda yönetmek, yönlendirmek ve motive etmek çok daha kolaydır. Örgütte çeşitli nedenlerle çalışmak zorunda olan ama iş tatminsizliği bulunan çalışanlarda örgüt için olumsuzluk oluşturabilecek davranışların daha fazla görüldüğü saptanmıştır. Aynı şekilde iş tatminsizliği nedeniyle işten çıkan personelin yerine yenilerinin bulunması ve bunların yapacakları iş hakkında, örgüt planlarının anlatılmasında geçen zaman kaybı ve oryantasyon problemi ile ortaya çıkabilecek müşteri memnuniyetsizliği, iş tatmininin sağlanmasının önemini açıkça ortaya koymaktadır (Akıncı, 2006: 8-9).

İş tatmininin önemi üzerine yapılan literatür taramalarında temel olarak iki olgudan bahsedilmektedir. Bunları çalışan açısından iş tatmininin önemi ve işveren açısından iş tatmininin önemi olmak üzere incelemek mümkündür.

2.2.1 Çalışanlar Açısından İş Tatmininin Önemi

Kişiler çalıştıkları ortamda kişisel yeteneklerini ortaya çıkarmak ve gerçekleştirmek isterler. İş tatmini tamamlanmamış birey hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler. Bu sebeple iş tatmini sağlanmadığında bireyler hayal kırıklığına uğrarlar. Çalışanların, işlerinde en iyi performansı ortaya koyabilmeleri ve işlerinde verimli bir şekilde çalışabilmelerinde iş tatmininin önemi büyüktür (Bilen, 2008: 161).

Gelişen teknolojik ortam ve araçlar neticesinde makine teknolojisi insan becerilerinin yerini almış ve iş bölümü her geçen gün artmıştır. Makineleşme ve teknolojik değişimler bireyleri, emeklerinin karşılığını görememe ve kendileriyle gururlanma hissiyatından mahrum bırakmıştır. Bu sebeple iş görenler giderek yaptıkları işe yabancılaşıp, doyumsuz olmuşlar ve işlerinin kendileri için bir anlam ifade etmediğinden yakınır hale gelmişlerdir (İncir, 1990: 3).

İş tatmini yeterli doyuma ulaşmış bir çalışanın, işine gelirken kendini iyi hissetmesi, yaptığı işe bağlılığı, yaptığı işte ortaya çıkabilecek hataları en aza indirmek istemesi, kendini tanıma ve tamamlama isteği ortaya çıkan doğal sonuçlardan bir kaçıdır. İş tatmininin çalışanların psikolojik açıdan da kendini mutlu hissetmesine yardımcı olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışma hayatının iş görenlerin sağlıklarında önemli bir yer olduğu, günümüz yönetim anlayışlarında açık şekilde görülmektedir. İş görenlerin mentol memnuniyet düzeylerinin yanı sıra ekonomik olarak iş sürecini etkileyen işten ayrılma, işe gelmeme ve verimlilik gibi bir mevzularda iş tatmin düzeyinin önemi inkar edilemez. Çalışma, hem ekonomik hem de psikolojik açıdan insan hayatında önemli bir yer tutmaktadır. Bireylerin çalışma sahasında geçen zamanın güzel, zevkli ve doyurucu olması işgörenin iş tatmininin olumlu yönde etkilenmesini sağlarken psikolojik olarak da bir rahatlık meydana getirmektedir. İş görenlerin iş tatmini sağlanması sonucunda bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıkları üzerinde olumlu yönde belirtiler meydana gelecektir. Bu sebeple iş tatmini bireysel huzur kadar toplumsal huzur ve mutluluğun sağlanması için önemli bir olgudur (Yüksel, 1990: 3).

2.2.2 İş Verenler Açısından İş Tatmininin Önemi

Günümüz yönetim anlayışlarında birey, bir örgütün en önemli kaynaklarından biridir. Bu kaynağın verimli şekilde kullanılması, geliştirilmesi ve sağlıklı şekilde varolması örgütün sürekliliği için oldukça önemlidir. İş görenlerine yeterli doyumu sağlayan işletmeler, ellerindeki değerli kaynaklarını, iyi elemanlarını kaybetmezler ve rakiplerine karşı rekabet edebilmelerinde sorun yaşamazlar (Telman ve Ünsal, 2004: 13).

İş görenlerinin beklentilerini en iyi şekilde yerine getirebilen örgütlerin yeni çalışan bulmakta zorlanmadıkları, personel devir hızlarının düşük olduğu ve işe devamsızlık sorunlarının düşük seviyede olduğu görülmektedir. Böylece iş tatmininin örgüt için önemi bir kez daha anlaşılabilir olmaktadır (Aksu, 2002: 113).

İşverenler açısından çalışanların iş tatminsizliği sonucunda ortaya çıkan olumsuzluklar büyük önem taşır. Çalışanların işe devam edip etmemesi, işini severek yapıp yapmaması ile iş tatminleri arasında paralel yönde bir ilişki vardır. Fakat bu durum da ülkeden ülkeye göre değişmektedir. Ekonominin bozuk olup işsizliğin çok olduğu ülkelerde iş görenler işlerinden memnun olmasalar bile işsiz kalmak korkusuyla işe devam etmelerinde sorun yaşanması az bir ihtimaldir. Bu durumda bile çalışanların işlerini severek yapması, psikolojik olarak rahat olmaları, yapılan işin verimli şekilde çıktı vermesine olanak sağlayacaktır (Türk, 2007: 101).

2.3 İş Tatminin Boyutları

İş tatmini, çalışanların yaptıkları işe yönelik bakış açısı ve tutumu olarak görülmektedir. Bu sebeple çalışanların işlerine karşı olumlu tutumlar meydana getiren faktörleri iş tatminini ortaya çıkaran varyasyonlar olarak görmek doğru bir yöntem olacaktır. Başka bir bakış açısı ile iş tatmini denilen kavram, bir çalışanı farklı özelliklerdeki ve birden fazla faktörün etkilemesiyle meydana gelen duygusal bir durum olarak görülmektedir. Bundan dolayı da bu değişkenlerden yalnızca biri, çalışanın iş tatmini seviyesini saptamada yeterli olmayacağı için iştatmini çok boyutlu bir kavram olup bir dizi karmaşık örgütsel ve kişisel sonuçlarla beraber değerlendirilmektedir (Erdoğan, 1994: 233-236). Bunlardan bir kaçına bakılacak olunursa;

2.3.1 İşin Niteliği Boyutu

Bu boyuta göre işin kendisinin nasıl olduğu, bireylerin işten tatmininin ne seviyede olduğunun saptanmasına yardımcı olur. İş görenler daha çok, yaparken zorlanacakları işlerde

çalışmayı severler. Bunun sebebi sıradan ve sıkıcı işlerle ilgilenmek istemezler. İşin kendisiyle alakalı olarak, iş görenlerin iş tatminine etki eden iki önemli nokta vardır. Bunlar çeşitlilik ve çalışma yöntemlerinin doğru şekilde kontrol edilmesidir. Genel olarak yeterli seviyede iş çeşitliliği, iş görenlerdeki motivasyonu yukarı çekecektir. Buna karşın işteki çeşitlilik az olursa iş görenler kısa sürede sıkılır ve yorulur. Ancak çeşitlilik yapılacak diye de çalışanların yeteneklerini aşacak derecede bir çeşitlendirilmeye gidilirse bu sefer de iş görenler haddinden fazla strese girecektir. Burada anlaşılması gereken konu iş görenlere tanınan belirli özgürlük alanları, onların motivasyonuna olumlu yönde etki etmesidir. Yönetimin çalışanlar üzerinde çok fazla kontrol noktaları oluşturması, çalışanların motivasyonunu düşürüp aşırı strese girmelerine neden olacaktır (Taştan, 2005: 1).

2.3.2 Yönetici

Yönetici kavramı, kâr ve riski başka birine ait olmak üzere mal veya hizmetleri meydana getirmek için üretim faktörlerini araştırıp bulan ve bunları belirli ihtiyaçları karşılamak için doğru şekilde yönlendirmeye çalışan kişidir. İş tatmini boyutlarından bir diğeri olan yönetici, örgütü belirlediği amaçlar doğrultusunda götürmek için faaliyetleri başkalarına koordineli bir biçimde yaptıran kişidir (Koçel, 2001: 16).

İşletme yönetiminde yetkin kişilerin aynı zamanda liderlik özellikleriyle çalışanları örgüt amaçlarına yönlendirmesi örgüt kültürünün vazgeçilmez unsurlarından biridir. Çalışanlar açısından iş tatmininin sağlanmasında yönetici başarısı üzerinde durulması gereken bir konudur. Yönetim alanında yapılan birçok çalışmada iş görenlerin işlerine karşı tutumlarıyla yöneticilerine bakış açıları aynı orantıda olduğu görülmüştür.

İş görenleri belirlenen amaçlara yönlendirirken bu amaçlara ulaşmada onların kişisel istek ve gereksinimleri ile çıkarların ne olduğunun farkında olmak ve bunları yerine getirmek, daha sonra da bu çalışanları bir hedef çevresinde toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekmektedir. İş görenleri örgüt faaliyetlerine yönlendiren, onlarla etkin şekilde iletişim içerisinde olan, onları motive eden ve değişime hazırlayan liderler, iş yerlerinde verimliliği ve etkinliği sağlayabilirler. Buna bağlı olarak da sinerji oluşturup çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlayabilirler (Tengilimoğlu, 2005: 24).

2.3.4 İş Birliği ve Takım Ruhu

İş tatmininin bu boyutundan iş görenler arasında arkadaşlık ilişkileri ve iş birliği sınırları içerisinde bir çalışma ortamının meydana gelmesi beklenmektedir. Luthans'ın 1992 yılında yaptığı araştırmada ortaya koyduğu sonuca göre; birbirlerine karşı dostça yaklaşım sergileyen ve iş birliği içerisinde bir çalışma ortamının var olduğu çalışma birimlerinin iş tatmini üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur (Pektaş, 2002: 36).

Örgüt başarısında daha önce ortaya konulan vizyon, misyon, amaç ve hedeflere ulaşılmış olmanın bir kısas olduğu düşünülürse, ortaya konulan bu olgulara ulaşmada çalışanların birlikte kenetlenmesi, iş birliği ortamının sağlanıp yapılan işlerin başarısında takım ruhunun etkisinin gösterilmesi son derece önemli bir etkidir.

Örgütsel yaşamda iş arkadaşları arasında, yapılması gereken işin yerine getirilmesi amacıyla ortaya konulan dayanışmanın iş görenlerin tatmin düzeylerini pozitif yönde artırdığı görülmektedir. Buna karşın, iş görenler arasında dayanışmanın var olmadığı durumlarda çalışanların motivasyon ve tatmin seviyelerinde azalma görülebilir (Başaran, 1991: 204).

2.3.5 Örgüt İmajı

Örgütlerde de insanlara benzer şekilde kendilerine has bir kişilikten bahsedilebilir. İnsanları birbirinden ayıran esas fiziksel ve psikolojik niteliklerin bütünü olan kişilik, yoğun rekabet ortamında, rakipleri ile rekabet içerisinde olan işletmelerin tüketicilerince fark edilmelerini ve rakiplerine göre sahip oldukları farklı yönlerin ortaya çıkmasında önemli bir faktör olarak göze çarpmaktadır. Bu faktör örgüt kimliğini ve onun tüketicilerin kafasındaki imajı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt kimliği ve örgüt imajı, örgütlerin insani taraflarını meydana getiren faktörler olarak bilinmektedir (Yeygel, 2005: 78).

Bireylerin çalıştıkları örgütün kendisi ve diğer bireyler tarafından bilinen itibarı örgüt imajı olarak adlandırılabilir. Birey eğer herkesin çalışmak isteyeceği bir örgütte çalıştığına inanıyor ve bunu örgütün dışarıdaki imajı doğruluyorsa, çalışan yaptığı işten daha fazla tatmin olacaktır. Bireyin bağlı bulunup çalıştığı örgütü benimsemiş olması örgütün imajı konusunda ona olumlu bakış açısıyla yaklaşmasını sağlayacaktır. Örgüt tarafından elde edilen başarıların basın ve yayın organları tarafından haber yapılması ve ilgili haberler sayesinde çalışanların itibar duygusunun artması, örgüte olan bağlılığı artırırken çalışanlar açısından daha fazla motivasyon ve iş tatmini de sağlayacaktır. İş görenler aldıkları manevi tatmin ile örgüt için çok daha fazla

çaba sarf edecek ve örgütün başarısı için ellerinden gelenin daha fazlasını yapacaklardır. Böylece iş tatmininin pozitif yönde etkilenmesi kaçınılmazdır (Elden, 2005: 55).

2.4 İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İş tatminine etki eden faktörler bir çok çalışmada çeşitli şekillerde açıklanmıştır. Bu araştırmacılardan biri olan Ghazzawi yaptığı çalışmada bir çalışanın iş tatmini seviyesini dört faktörün etkileyeceğini belirtmiştir. Bu faktörleri karakter, değerler, meslek durumu ve sosyal etki olarak sıralamıştır. Bunları şu şekilde açıklamıştır (Özcan, 2011: 11);

Karakter: Araştırmacıların çoğu iş görenlerin kişilik niteliklerinin mesleki tutumları üzerinde önemli bir etkisi olabileceği konusunda ortak görüşe varmıştır. Bu durum sonucunda da kişilik özellikleri iş tatmini üzerinde olumlu veya olumsuz bir etki yansıtmaktadır.

Değerler: Ortaya koyulan işlerin bireylere değerlerini, hedeflerini ve standartlarını kazanmaları konusunda bir basamak olduğunda çalışanlar işlerinden tatmin olmaktadır. Aksi durumda iş tatminsizliği yaşayıp bu da tüm iş süreçlerine yansımaktadır.

Meslek Durumu: İş tatmin seviyesinin en önemli belirleyici unsurlarından biri de işin kendisidir. Bireyin icra ettiği görevlerin ne kadar zorlu ya da sıkıcı olduğu, iş çevresinin fiziki ortamı, çalışma arkadaşlarıyla ve müşterilerle kurulan etkileşimin kalitesi, çalışanlar arasındaki adil ücretlendirme politikaları ve maaş haricinde vaat edilen avantajlar, meslekigüvenlik gibi faktörler iş tatmin düzeyini belirleyen en önemli etkenlerden bazılarıdır.

Sosyal Etki: Bu faktörde ise kişilerin ya da grupların; bireylerin tutum ve davranışlarına etkisi açıklanmaktadır. İş görenlerin iş arkadaşları, ait oldukları çevre, içinde var oldukları kültür, iş görenlerin iş tatmin seviyelerini etkilemektedir.

İş tatminini etkileyen faktörleri bireysel faktörler olarak da sınıflandıran bir takım çalışmalar olmuştur. Bunların incelemesi yapılacak olunursa;

Cinsiyet: Gelişim ve değişim gösteren iş hayatında önceleri sadece erkeklerin çalıştığı bir iş dünyası düşünülürken şimdileri bu ayrım ortadan kalkmış olup neredeyse her işin erkek kadın ayrımına girilmeden yapılabildiği bir çalışma hayatına kavuşulmuştur. İş hayatında yaşanan bu gelişim sonucunda ortaya konulan işten daha fazla verim alabilmenin yolları iki cins insanda da araştırma konusu olmuştur.

Çalışanların erkek veya kadın olmaları ile iş tatmini arasında bir bağlantının var olup olmadığı konusunda şimdiye dek birden fazla araştırma yapılmıştır. Yapılanbu incelemeler

sonucunda çoğu zaman kadın ve erkeklerin iş tatminleri yönünden birbirinden ayrılmadığı görülmektedir. Bu alanda yapılan başka araştırmaların gösterdiği ise kadınların erkeklere göre aile tatminine, kişisel tatmine ve güvenliğe daha çok değer verdikleri, işle ilgili tatmin niteliklerini ise daha az önemsediklerini ortaya koymuştur (Aydoğan vd., 2011:122). İş tatmini farklılıklarını cinsiyet açısından ele alan araştırmaların sonuçları arasında bir tutarlılık görmek zordur. 1964 yılında Hulin ve Smith tarafından yapılan 295 erkek 164 kadın üzerinde yapılan araştırmada, kadınların erkeklere göre yaptıkları işten daha az tatmin oldukları ortaya konulmuştur. Fakat araştırmacılar ortaya çıkan bu sonucun, cinsiyet farklılıklarından öte, kadınların aynı işi yapmasına rağmen erkeklere göre daha az ücret almaları, aynı ödülleri elde edebilmek için daha zor şartlarda çalışmaları gerektiği hissiyatında olmaları gibi durumlardan ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir. Yapılan başka bir iş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi ölçen araştırmada ise, kadınların erkeklere nispeten daha fazla iş tatminine sahip oldukları ortaya konulmuştur. Bu çalışmaya göre kadınların yaptıkları işlerden erkeklere göre daha düşük beklentiye sahip olabilecekleri yönünde açıklanmıştır.

Türkiye’de iş tatmini ve cinsiyet değişkeni üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında da ortak bir çıktıya ulaşılamamış olduğu izlenmektedir. 2004 yılında Çarıkçı tarafından yapılan araştırmada, iş tatminine etki eden en önemli faktörün cinsiyet olduğunu ortaya konmuştur. Yapılan bu araştırmaya göre, kadınların iş tatminleri erkeklere göre çok daha düşüktür. Çarıkçı ortaya koyduğu bu sonuçta, kadınlarda tatminsizliği meydana getiren ana etkenin çalışma saatlerindeki düzensizlikten meydana geldiğini belirtmiştir. 2003’de Şahin tarafından yöneticilerin iş tatmini üzerine yapılan incelemede iş tatmininin kadın, erkek ayrımına göre farklılık oluşturmadığı ortaya konulmuştur (Yelboğa, 2007: 3).

Yaş: İş tatmini üzerine konuşulması gereken bir diğer konu ise yaş değişkenidir. Yaş itibariyle genç olan çalışanların birçoğu kendilerini yeterli hissettikleri ve sorumluluk duydukları bir iş pozisyonunu bulmakta başarılı olamadıklarından dolayı ilk işlerinde iş tatminsizliği yaşamaktadırlar (Yelboğa, 2007: 3). Ayrıca genç çalışanların buldukları pozisyonlarda yükselme ve farklı işkollarına ilişkin aşırı beklenti içerisinde olmaları, tatminsiz olma ihtimallerini yükseltir (Çalışkan, 2005:10). Genç iş görenlere göre yaşlı olan iş görenlerin yaş ve iş tatmini açısından bir takım avantajlara sahiptirler. Var olması istenen iş şartları ile mevcut olan iş şartları arasındaki kıyaslamayı yaşlı çalışanlar daha iyi yapabilmektedirler. Genç çalışanlara göre daha yüksek maaş alan yaşlı çalışanlar daha uzun sürelerdir o işte çalışmaktadırlar. Yaşın ilerlemesiyle birlikte ödüllerin çoğalması da iş tatminine sebebiyet veren bir faktör olabileceğinden bahsedilmektedir. Yaşlı iş görenler genç iş görenlere göre işle alakalı koşullara daha iyi uyum sağlamışlardır. Çalışanların iş tatminlerinin 30’lu yaşlarda

işteki başarılarının artmasıyla beraber arttığı, 40'lı yaşlarda ise düşüşe geçtiği ve 50'li yaşlarda tekrar bir artış gözlemlendiği bildirilmiştir (Yelboğa, 2007:3-4). İş gören birey yaptığı işte zamanla tecrübe ve beceri elde ettikçe iş performansı yükselir ve iyi iş ortaya koymanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi meydana gelir (Sevimli ve İşcan, 2005:57). İş tatmini üzerinde yapılan yaş ve iş tatmini arasındaki etkileşimi ortaya koyan birçok araştırmada yaşın ilerlemesiyle iş tatmininin artmasının paralel yönde olduğu ileri sürülmüştür. Fakat Herzberg'in ortaya koyduğu bir araştırmaya göre iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklinde bir eğri yardımıyla açıklamıştır. Yani bu şekle göre iş tatmini genç yaşlarda “yüksek”, orta yaşlarda “düşük” ve daha ileri yaşlarda “yüksek” olarak ortaya çıkması söz konusudur. Bu araştırmaya göre işe yeni girmiş bir çalışanın iş tatmini, oryantasyon sürecinde olması ya da yeni bir iş bulmuş olması sebebiyle yüksek olacaktır. Fakat bu yüksek iş tatmini zaman geçtikçe yerini rutinlikten ortaya çıkan bıkkınlığa bırakacak ve birey orta yaşlarda daha az iş tatminine sahip olacaktır. Bir süre sonra isemonotonluğun üzerinden gelip tatminsizliği ortadan kaldırmak için göstereceği gayretler ya da mevcut durumunu kabullenmesi sonucunda iş tatmininde artış izlenecektir (Aydoğan vd., 2011: 122).

Kişilik: Kişilik, bir insanı diğer insanlardan farklı kılan ve o kişiyi açıklamaya yarayan niteliklerin bütünüdür. İş görenler çalışma hayatlarında da kişiliklerini ortaya koyacak davranışlarda bulunurlar. Örnek verilecek olunursa, kızgın, kötümser, nevrotik bir yapıya sahip iş görenin, bu niteliklerini iş ortamına yansıtılmaları neredeyse mümkün değildir. Bu tip kişiliğe sahip iş görenlerin bir takım basit problemleri bile büyüttükleri, buldukları iş ortamının olumlu etmenlerinden etkilenmedikleri ve mutsuz oldukları gözlemlenmektedir. Araştırmalarda, iş tatminiyle kişilik arasında ilişki bulunduğu yönelik ipuçları elde edilmiştir. Buna karşılık, hayata olumlu bakan, iyimser bireylerin çalışma yaşamları da bu durumdan olumlu etkilenir (Keser, 2006: 119). Çalışanlarda var olan kişiliğe bağlı olarak bir takım değer yargıları ve inançları mevcuttur. Kimi çalışanlar yaptıkları işte bağımsız olmak ve yöneticilerinin kendilerine fazla müdahale etmelerini arzulamayıp çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi istemekte, bazı çalışanlar da zor işlerin üstesinden gelmeyidaha fazla tercih etmekte ve başka çalışanların yerine getirmekte güçlük çektiği işi başarmaktan haz duymaktadırlar (Budak, 1999: 50). Çalıştığı işinde eğitim ve kariyer olanaklarıyla sürekli gelişen çalışanlar, işlerine karşı da giderek daha olumlu bir tutum alırlar. Çalışanların kendilerine has özelliklerini ise yöneticiler analiz ederek her çalışana ait özelliklerin ayrı ayrı değerlendirilmesini sağlayarak olumlu gelişmelere çevirebilirler (Keser, 2006: 120).

Eğitim: Eğitim, iş ile alakalı dış ve iç ödülleri artırması sebebiyle iş tatminini yükseltmeye katkı sağladığı ve çalışanın beklentilerini arttırdığı için de tatmini aşağı çektiği yönünde görüşü

sebebiyle literatürde etkisi hala tartışılmaktadır. Eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki etkileşimi araştırmaya yönelik yapılan incelemelerde, eğitim seviyesi ve iş tatmini arasındaki ilişkinin tam olarak tutarlı olmadığı yönünde fikirler ortaya koyulmuştur. Bir takım araştırmalar, yükseköğrenim görmüş bireylerin kabiliyetlerini ortaya çıkarma isteğinden dolayı yüksek iş tatminine sahip olduklarını ortaya koymuştur. Farklı araştırmalarda ise, yükseköğretim görmüş bireylerin işten umdukları girdilerin de yüksek olması ve bu beklentilerin karşılanma ihtimalinin düşük olmasından dolayı düşük iş tatminine sahip oldukları ortaya konulmuştur. Bu sebeple, iş tatminiyle eğitim seviyesi arasındaki ilişki irdelenirken, iş tatminine etki eden diğer etmenler de göz önünde tutulmalıdır (Çakır, 2001:36).

Zekâ: Zekâ düzeyi ile iş tatmini arasında yadsınamayacak kadar önemli bir ilişki mevcuttur. Çalışanların zekâ seviyesine uygun bir işin ortaya konulup konulmadığı açısından, zekânın iş tatmininin meydana gelmesinde önemli bir etken olduğu incelenmiştir. Çoğu araştırmada zekâ seviyesinin yapılan işe karşı ortaya konan tutumları etkilediği gibi, ortaya konulan işin bu tutumlardan etkilendiği de kabul edilmiştir. İş tatmini, çalışanların zeka seviyesindeki farklılıklarla beraber, yapılan işin zeka gerektiren anlaşılma seviyesinden de etkilendiği bilinmektedir. İşteki tatmin düzeyi kabiliyet gerektiren işlerde daha fazla çalışanın tatmin olmasıyla sonuçlanırken rutin işlerde ise bu sayı daha azdır. Zira düşük ve yüksek zekâ seviyesindeki çalışanların iş tatmini durumlarına bakıldığında, zekâ seviyesi iyi olan grupta daha fazla tatmin olan çalışanın mevcut olduğu gözlemlenmektedir (Silah, 2001: 105).

Tecrübe: İş hayatına yeni adım atan, iş tecrübesi az olan bireylerin çoğunlukla gerçeklikten uzak bir takım beklentileri vardır. Bir iş yerinde arzu ettiği işi yapmak için başvuran ve bunun için kabul gören birey, hızlı bir şekilde yükseleceğini, çalışma şartlarının en üst seviyede olacağını hayal eder. Fakat bunların çok hızlı bir şekilde gerçekleşmemesi bireyde iş tatminsizliğine neden olur. Buna karşın aynı örgütte uzun zamandan beri çalışan iş görenlerin, iş tatmin seviyeleri daha yüksek olmaktadır. Bunun sebebi genel olarak iş görenin örgütü tanınması, örgüte bağlı olması, örgütten kazanımları ve beklentileri arasında bir uyumun meydana gelmesi ile açıklanmaktadır (Aydoğan vd., 2011: 122). Bir takım araştırmalar, iş görenin iş tecrübesi ile iş tatmini arasında pozitif bir yönde ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Daha farklı bir ifade ile aynı sahada ve/veya aynı örgütte çalışma süresi çok olan iş görenlerin iş tatminin de yüksek olduğu söylenebilmektedir. Dolayısıyla çalışanlardaki iştecrübesi iş tatmini üzerinde etkili bir etmendir. İş deneyimi yeterince olmayan, çalışma hayatına yeni başlayan gençlerin gerçeklikten uzak olan beklentilerinin sebebi; kişinin kendi hayal gücünün ürünleri olabileceği gibi bir takım yazılı ve görsel medya organlarının yanıltması da olabilir. Dahası, eğitim aldıkları kurumların öğrenciyi olduğundan fazla abartması ve adayın işe kabulü

esnasındaki mülakatı yerine getiren yöneticinin yanlış ve yanıltıcı bilgiler beyan etmesinden de kaynaklanabilir. Gerçeklikten uzak olan beklentiler iş görenin kişiliğini de zamanla değişikliğe uğratmaktadır. Bazı çalışanların beklentilerini iş hayatının var olan gerçeklerine göre ayarlaması beklentilerini iş tatmini sağlamalarına yardımcı olacaktır. Bazı çalışanlar ise geçip giden yıllara rağmen beklentilerini değiştirmemekte dolayısıyla iş tatminsizliği ile hayatlarını sürdürmeyi öğrenmektedir. Böylece bu duyguları yaşam şekli haline getirmektedirler. İş hayatını tecrübe ettikten sonra iş gören, iş tatmini duygusunun zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecek dönemlerdeki iş tatmini için şimdiki durumu da küçük bir tatminsizlik olarak kabul etmesi gerektiğinin farkına varmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 56).

2.5 İş Tatmininin Yararları

İş tatmininin sağlanması hem toplum hem de iş gören kişiler açısından istenen bir durumdur. Bu sebeple hem pragmatik hem de yönetsel ve örgütsel başarının sağlanması için iş tatminin faydalarının bilinmesi ve bu faydalara yönelik çalışmaların geliştirilmesinin büyük yararı vardır (Özkalp ve Kirel, 2010: 133).

İş tatmini yapılan araştırmalara göre iş gören tutum ve davranışlarında çok önemli bir yer tutmaktadır. Yüksek seviyede iş tatminin faydalarından söz edilecek olunursa performans ilk sıraya konulabilir. İş tatmini ile iş gören performansı arasındaki ilişki örgütsel davranışla alakalı araştırmaların başlıca konularından biri olmuştur. Çalışanların işe yönelik tutumlarının araştırılması Hawthorne araştırmalarına kadar gitmekte ve hala günümüzde çeşitli araştırmalara konu olmaktadır. Yapılan araştırmaların birçoğunda iş tatmini ile çalışan performansı arasında güçlü bir etkileşim olduğuna dair sonuçlara varılmıştır. Bu araştırmalarda iş tatmini yüksek olan bir iş görenin iş tatmin seviyesi düşük olan bir çalışana nispetle performansı daha iyi olacağı söylenmektedir. İş tatminin yararlarından bir diğeri ise örgütsel vatandaşlığa katkı sağlamasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş görenlere verilen biçimsel iş tanımları haricinde işverenin vereceği ödüllere bakmaksızın iş görenlerin işletme adına faaliyetlerde bulunmasını ifade eder. Yapılan araştırmalarda iş tatmini sağlanan çalışanın örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için gönüllülük esasıyla kendinden istenenden fazlasını ortaya koyduğu görülmüştür (Özcan, 2011: 118).

İş tatmini üzerinde yapılan araştırmaların bir kısmında iş tatmini sonucunda çalışan ruhsal ve bedensel sağlığının olumlu yönde etkilendiği gözlemlenmiştir. Özellikle psikolojik kökenli fiziksel hastalıkların araştırılmasına yönelik çalışmalarda iş doyumsuzluğunun nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık gibi bir takım olumsuz fizyolojik faktörleri tetiklediği

belirtmiştir. Çalışan sağlığının işe devamsızlığa, verimliliğe etkisi düşünülecek olunursa iş tatmininin hem işveren açısından hem de çalışan açısından ne denli faydalı olduğu ortaya çıkacaktır (Türk, 2007: 97).

2.6 İş Tatminine Yönelik Motivasyon Teorileri

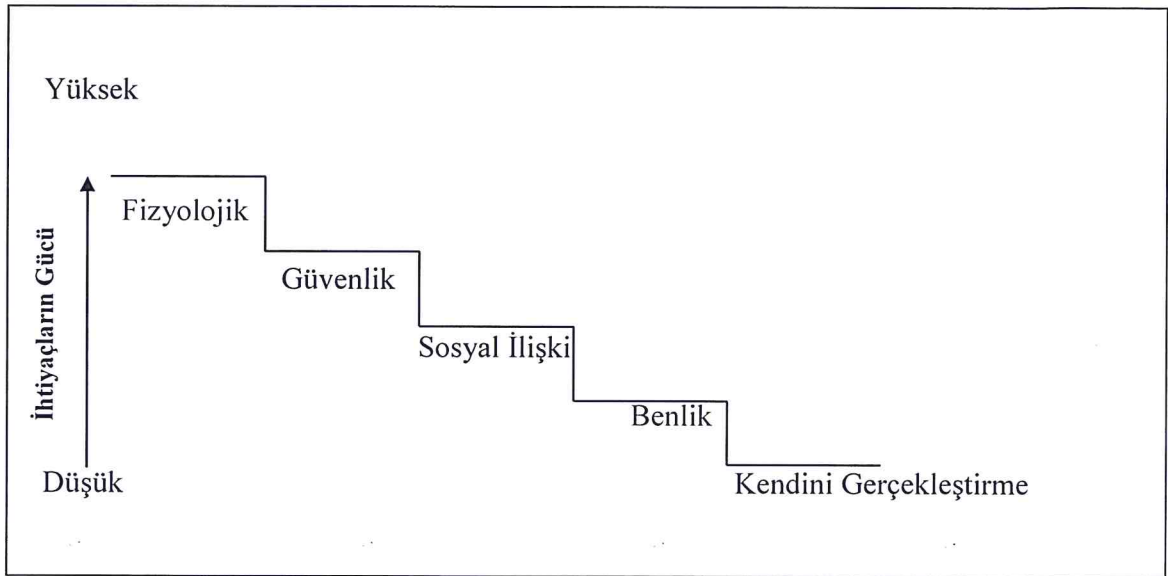
Örgüt ve motivasyon alanında çalışma yapan teorisyenlerin otuz yıldan uzun bir süredir yaptıkları araştırmaların endüstri ve iş dünyası yönetimini etkileyen ve iş tatmininin doğru şekilde anlaşılmasını sağlayan çalışmalar yaptıkları görülmüştür. İş tatmini alanında yapılan araştırmaların temeli genelde kapsam ve süreç teorileri olarak ikiye ayrılır. Kapsam teorileri iş tatmininin kişinin kendisinden kaynaklandığını yani dış kaynaklardan bağımsız olduğu fikrini ortaya koyar. Kapsam teorileri kısaca insanları doyuma ulaştıracak faktörlerin ne olduğuna dair araştırmalar yapıp bunları ortaya koymaya çalışır. Buna karşın süreç teorileri ise bireysel motivasyonun insan içerisinden geldiği kuramını reddeder. Çalışma ortamında iş arkadaşlarının davranışları, ödül ve terfiler, iş ilişkileri ve işin kendisi ile ilgili süreçlere odaklanır (Gülner, 2007: 168). Bu teori ve yaklaşımlardan öncelikle kapsam teorilerini Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McGregor'un X ve Y Teorisi, Aldferger'in ERG Teorisi olarak daha sonra ise süreç teorilerini; Adams'ın Eşitlik Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi ve Farklılık Teorisi şeklinde başlıklar halinde açıklanacaktır.

2.6.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham Harold Maslow adında bir düşündür, motivasyon kuramında önem derecelerine göre bir ihtiyaçlar dizisinin bulunduğunu ortaya koymuş ve bununla ün kazanmıştır. Maslow'a göre insan ihtiyaçlarının tümü aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içerisinde incelenebilir. Ortaya koyduğu kademeler şu şekildedir (Eren, 2001: 496).

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yeme, içme, cinsellik, barınma.
- **Güvenlik İhtiyaçları:** Tehlikeden, yoksulluktan ve fiziksel tehditten korunma.
- **Sosyal İhtiyaçlar:** Sevme, dostluk, ait olma ve bulunduğu çevrede kabul görme.
- **Benlik İhtiyaçları:** Başarılı olup, yeterli olmak. Güçlü olmak ve özgür olmak.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları:** Kişisel başarı, bilimsel buluşlar, kişisel tatmin, kendini geliştirme ve yeteneklerini kullanabilme arzusu.

Maslow'a göre fizyolojik ihtiyaçlar özelliklerinden dolayı ilkel ve temel ihtiyaçlardır. rnek verilecek olunursa bir birey tüm bu ihtiyaçlarını hissetmiş olsa dahi ilk olarak fizyolojik ihtiyaçlarını yerine getirmeyi isteyecektir. Bu kurama göre alt seviyedeki ihtiyaçlar tatmin edildikçe st seviyedeki ihtiyaçlarla yer değiştirecektir. Maslow, daha alt seviyedeki ihtiyaçlar karşılanmadan, st seviyedeki ihtiyaçların yerine getirilemeyeceğini savunur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini aşağıdaki şekil yardımıyla daha net bir biçimde görülmektedir (Gülnar, 2007: 173).



şekil 2.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Gülnar, 2007: 172

Maslow'un ortaya koyduğu kurama göre beş ana ihtiyaç kümesi bir hiyerarşi oluşturur. Bireyler bu ihtiyaç basamaklarının birinde kendilerince yeterli doyuma ulaştıklarında bir diğer basamağa geçerler. Yeni geçilen basamaktaki ihtiyaç birden önem kazanır. Alt basamaktaki gereksinim doyorulduğu için önemini yitirir ve motivasyon aracı olmaktan çıkar. Maslow'un ortaya koyduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi birçok eleştiriye maruz kalmıştır. Araştırmacılar ihtiyaçlara bir tanım belirleyebilmenin ve ihtiyaçlar arasındaki birbirine geçişlerin varlığından dolayı bu kuramın nesnel sonuçlar ortaya koyarak uygulanmaya çalışılmasının elverişli olmayacağını ileri sürmüşlerdir. İnsan ihtiyaçlarının arasında sıralı bir düzenin olmadığını, bir ihtiyaa saplantılı kalıp hep onu tatmin etmeyi isteyen kişilerin varlığından söz edilebileceğini ve alt seviyedeki ihtiyaçları tamamladıktan sonra bir diğerine geçmek için hiçbir çaba harcamayan bireylerin de var olduğunu düşünen pek çok araştırmacı mevcuttur (Türk, 2007: 84).

2.6.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

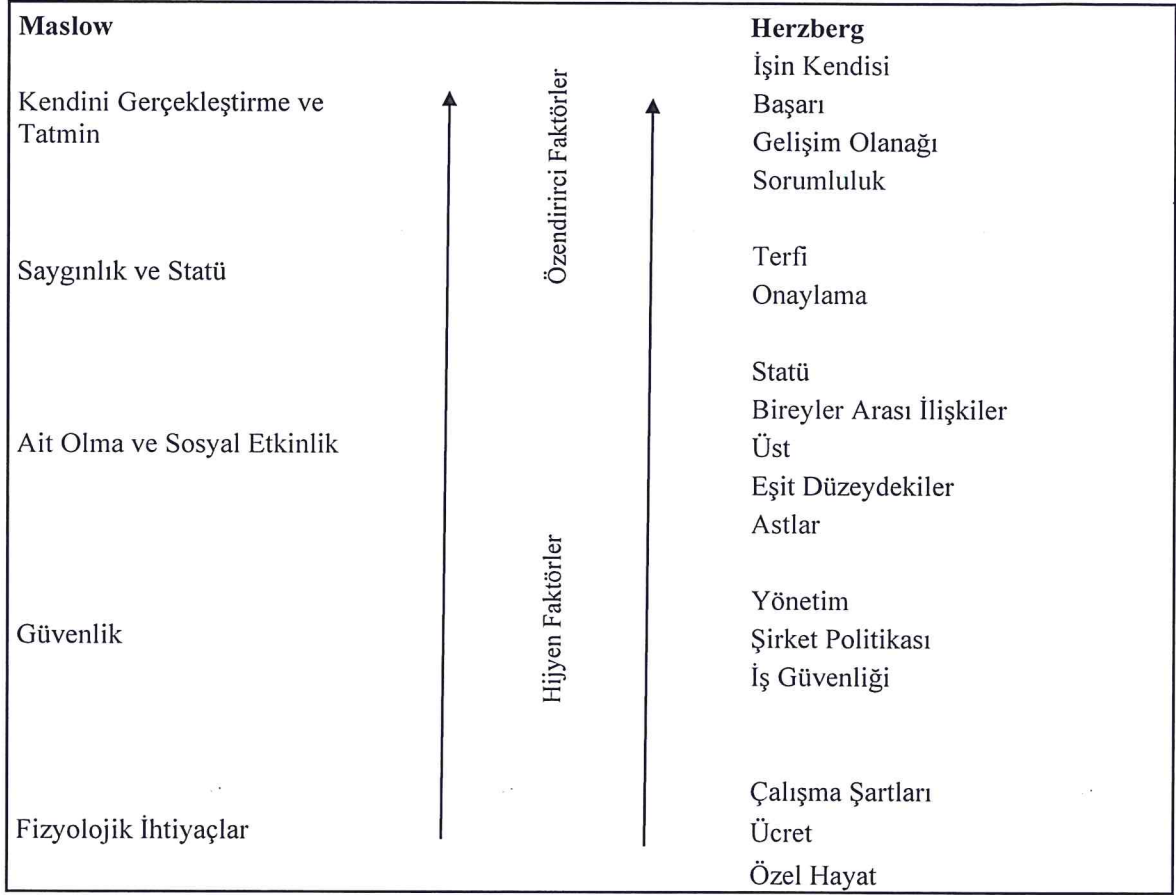
Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında temel olan beş gereksinim basamağının varlığı ve bir bireyin bu ihtiyaçlarını ne kadar tatmin ettiği veya etmediği konusu önemli bir yer tutmaktaydı. Herzberg ve arkadaşları Mausner, Snyderman ile ortaya koydukları araştırmada Herzberg Modeli diye de bilinen "çift faktör" kuramını geliştirmişlerdir (Eren, 2001: 504). Bu kuramın ortaya koyduğu varsayımlara iş ortamında çalışanın kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına sebebiyet verebilecek hijyenik etmenler ile, çalışanı mutlu eden, işine daha çok bağlayan teşvik edici ya da iş tatmini sağlayan etmenler birbirinden ayrılması gerekmektedir. Bunun sebebi çalışma ortamında belirli etmenlerin varlığı işten doyuma katkıda bulunmaktadır fakat bunların yokluğu nötr etki yaratmakta, doyumsuzluğa meydan vermemektedir (Herzberg, 1966: 143). Belirli etmenlerin yok olması çalışanı kötümser yapıp doyumsuzluğa neden olmaktadır. Ancak bu etmenlerin varlığı çalışanı güdülememekte yani çalışanın sadece bunlara sahip olduğu için doyuma ulaşamamaktadır. Çalışanı kötümser bir ruh haline sokan ve yaptığı işten bezdiren bu etmenlere Herzberg hijyen faktörleri adını vermiştir. Herzberg'in bu etmenlere hijyenik adını vermesi nedeni, çalışanı iş yaptığı yerden ayıran etmenler olmasıdır. Nasıl ki mikroplu ortamlarda canlıların yaşaması tehlikeye girerse, iş yerlerinde de bu etmenlerin var olmaması çalışanın devamlı çalışmasını tehlikeye düşürmektedir (Eren, 2001: 504).

Herzberg'in yapmış olduğu araştırmada denekler muhasebeci ve mühendislerden oluşmuştur. Yapılan araştırmada 200 kişiye kendilerini özellikle iyi ya da kötü hissettikleri anlarla ilgili sorular sorulmuştur. Araştırmaya katılan kişilere bu özel anların nitelikleri ve bu duyguların onların performanslarını nasıl etkiledikleri sorulmuştur. Ortaya çıkan sonuçlar şu şekildedir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 113):

- İşin kendisi, başarı, ilerleme ve gelişim, terfi, takdir gibi faktörlerden sıklıkla doyum kaynakları olarak bahsedilmiştir. Bu gruptaki etkenler motive ediciler olarak isimlendirilmiştir.
- İşin etrafındaki çevresel faktörler doyumsuzluk kaynakları olarak gözlemlenmiş ve daha az sıklıkla doyum kaynakları olarak izlenmiştir. Örgüt politikaları, ücret, yönetici, iş güvenliği, özel hayat, bireyler arası ilişkiler gibi etmenlerden oluşan bu gruptaki faktörler "hijyen faktörler" olarak isimlendirilmiştir.

Herzberg doyuma ulaştırılmamış hijyen faktörlerin bir işte tatminsizliğe sebep olacağını ileri sürmüştür. Ancak tüm bu hijyen faktörleri doyuma ulaşırsa da çalışanların tam anlamıyla motive

olacaklarını savunmamaktadır. Motive edicileri tatmin edilmiş çalışanların motive olmuş çalışanlar olduğunun sonucuna varmıştır (Gülner, 2007: 173)



Şekil 2.2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli ve Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Modelinin Karşılaştırılması

Kaynak: Gülner, 2007: 174

Herzberg'e göre bir çalışanın iş tatminine ulaşmasının en geçerli yolu yaptığı işte başarılı olmak ve sorumluluk taşımaktır. Bu kurama göre ekonomik etkenlerin çok fazla önemi yoktur. Buna karşın Maslow ise ilk başta ekonomik etmenlere değer verir ve bunlar giderilmedikçe yapılan işte başarı sağlanamayacağını savunur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 113).

Herzberg, iş görenlerin kişisel gelişimlerinin ilerlemesine imkan sağlamak ve iş başarılarını pozitif yönde artırmak için çalışma ortamında yapılabilecek bir takım düzenlemelerden bahsetmektedir. Herzberg'e göre bunlar, rotasyonlu çalışma, iş genişletme ve iş zenginleştirmektir. Herzberg'in bu kuramını sınavan birden fazla görgül araştırma ve inceleme

yapılmıştır. Bunlardan bazıları kuramı doğrularken bazıları ise kuramın varsayımlarının dışında sonuçlara ulaşmıştır (Türk, 2007: 86).

2.6.3 McGregor'un X ve Y Teorisi

McGregor yönetim ve işgören doyumu üzerine en çok okunan ve atıf yapılan X ve Y teorisini ortaya koymuştur. X teorisine göre insanlar kendiliğinden birşeyler üretmek, geliştirmek veya çalışmak istemezler. Bu nedenle onların üretime yönlendirilip bu konuda zorlanmaları gerektiğini ileri sürer (Gülner, 2007: 176). Daha açık ifade edilmesi gerekirse X teorisi şu görüşleri savunur (Özkalp ve Kirel, 2005: 319).

- İşçiler çalışmayı sevmezler ve fırsatını bulduklarında kaytarmak isterler.
- İşçiler çalışmayı sevmedikleri için yönlendirilmeli, denetime tabi tutulmalı veya amaçlara ulaşabilmek adına ceza ile korkutulmalıdır.
- Çalışanlar sorumluluk almaktan kaçınırlar ve ortaya çıkabilecek her durumda formel bir şekilde emir beklerler.
- Çoğu çalışan iş güvenliğini diğer bütün etmenlerin üzerinde tutarak hırs yapmadan kendisini tehlikeye atmadan çalışırlar.

X teorisine göre insan ekonomik bir canlı olarak görülür. Çalışandan alınacak verimi arttırmanın en geçerli yolu olarak ücret artışı gösterilir. Bu düşünceye göre ücret artarsa iş görenin çalışma isteği de artacaktır. Bu basit sebep sonuç ilişkisinin ortaya çıkardığı sonuca göre; çalışma verimliliği yükselecekse ücret artmalıdır veya ücret arttığında çalışma verimi de artacaktır. Bu sonuca göre sürekli ve düzenli şekilde çalışana yönelik ekonomik ödüllendirmeler yapmak onun motivasyonunun en önemli kaynağı olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 105).

Y Teorisi ise X teorisinin aksine insanların çalışmak, gelişmek, başarmak, bir takım becerilere sahip olmak için derin bir psikolojik ihtiyaca sahip olduklarını iddia eder. McGregor bu iddianın çok daha eksiksiz, motivasyonel ve psikolojik bir modeli ortaya koyduğunu varsaymaktadır. Y teorisine göre çalışandaki yüksek potansiyeli ortaya çıkarmak görevi yönetim organlarında bulunmaktadır. Y teorisi şu görüşleri savunmaktadır (Gülner, 2007: 176);

- Çalışma ortamındaki şartlar olumlu olduğu vakit yapılan iş çalışana bir oyun kadar eğlenceli gelecektir.
- Oto-kontrol örgütsel amaçlara ulaşmada genellikle kullanılmaz.

- Örgütsel sorunların bertaraf edilmesinde yaratıcılık kapasitesi çalışan nüfusuna geniş bir şekilde dağıtılmıştır.
- Motivasyon; sosyal, saygı görme ve kendini gerçekleştirme seviyelerinde, dahası psikolojik ve güvenlik düzeylerinde meydana gelir.
- Çalışan motivasyonu uygun bir şekilde sağlanırsa onlar kendi kendilerini yönlendirebilir ve çalışma ortamında yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilirler.

X ve Y kuramına ilişkin açıklamaların ardından şu sonuç çıkartılabilir. Çalışanların tatmin edici bir ücret beklentisinde olmaları tüm işletmelerde evrensel boyutlara sahip genel özlemdir. Çalışma verimliliğini artırılması için çalışanlara ücret artırımına gidilmesinin ilişkilendirilmesi de doğru bir düşüncedir. Fakat çalışanların işyerlerinde sadece yüksek ücret almak amacıyla çalıştıkları düşüncesine katılmak çok mümkün değildir. Günümüz çağdaş motivasyon anlayışları sadece ücret artırımına dayalı motivasyon anlayışlarını kabul etmemektedir. Bir Fransız iş adamının dediği gibi, “bir patron çalışanına yüksek ücretten çok daha fazlasını vermelidir” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 107).

2.6.4 Aldferger'in ERG Teorisi

Clayton Aldferger tarafından Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin eksik yönlerini tamamlamak amacıyla ortaya atılmış bir teoridir. Alderfer, Maslow'dan farklı şekilde üç ihtiyacın varlığından bahsetmiştir. Bunlar; varolma ihtiyaçları (Existence), ilişki ihtiyaçları (Relatedness) ve büyüme (Growth) ihtiyaçlarıdır. Bu üç ihtiyaç isimlerinin baş harflerinden aldığı ERG teorisi adı altında toplanmaktadır. Varolma ihtiyaçları Maslow'un ayrı ayrı belirttiği fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. İlişki ihtiyaçları ise kişiler arası etkileşimden kaynaklanan güvenlik ihtiyacı ile alakalıdır. Yani bireyler bir grubun üyesi olarak görüldüğünde o grupta saygı ve sevgi görme ihtiyacı buna örnek verilebilir. Büyüme ihtiyacı ise kendine güven ve kendini gerçekleştirme ile alakalıdır (Özkalp ve Kirel, 2010: 324).

Maslow'un ihtiyaçlar teorisinde olduğu gibi Aldferger de ihtiyaçlar hiyerarşisinin varlığından bahsetmiştir. Bir alt gruptaki ihtiyaç tatmin edilmeden üstteki ihtiyaca geçilmesinin mümkün olmadığını belirtmiştir. Aynı zamanda ERG modeline göre hayal kırıklığına uğrayıp geriye çekilme ortaya çıkabilecek olası durumlardan biridir. Daha açık bir anlatımla, üst seviyedeki bir ihtiyacın tatminsizliği alttaki tatmin edilmiş ihtiyaçların da tatminsizliğine yol açabilir. ERG modeli, kişilerin ihtiyaçlarının tatmin olma kabiliyetlerine bağlı olarak ihtiyaçlar

hiyerarşisinin altına da üstüne de çift taraflı hareket edebileceğini savunmaktadır (Eren, 2012: 511).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzer şekilde ERG Teorisi üzerinde de fazla bir araştırma ve çalışma yapılmamıştır. Bununla beraber birtakım literatür bilgileri teorinin Maslow'un ortaya koyduğu kurama nispeten daha dikkat çekici olduğu söylenebilir (Gülner, 2007: 178).

2.6.5 Adams'ın Eşitlik Teorisi

J. S. Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı, çalışanın örgüte verdikleri ile örgütten aldıklarını eşit bulmasının, çalışanın örgütsel davranışlarını etkilediği üzerine kurulmuştur. Bu varsayımına göre, bir çalışanın emeği çalıştığı örgüt açısından bir girdidir. Bu girdinin içerisinde çalışanın kabiliyetleri sonucunda ortaya çıkan bilişsel ve devrimsel gücüyle ürettiği bilgisi ve tutumu vardır. Örgüt açısından girdi olarak kabul edilen emek çalışan açısından bir çıktıdır. Çalışan, örgüte verdiği emeğinin karşılığında parasal, toplumsal ve ruhsal çıktıları ödeme olarak alır. Örgütün çıktısı kabul edilen ödeme çalışan açısından girdidir (Adams, 1963: 67).

Adams'a göre çalışanlar sürekli şekilde kendilerine verilen ödüller ile başkalarına verilen ödülleri birbiriyle kıyaslar. Kendilerine verilen ödüllerin benzer işi yapmış ve başarıya ulaşmış olan kişilerle ne derece eşit olduğunu belirlemeye çalışırlar. Bu kıyas sonucunda ortada bir eşitsizlik varsa, ödül adalet sisteminin dejenere olduğunu ve bir dengesizlik durumu meydana geldiği gözlenmektedir. İki çalışanın işinde aynı başarıyı gösterip aldıkları ödülde biri diğerine göre daha düşük seviyede kaldıysa ödülü az bulan kişi ilk olarak kendi ödülleri artırmanın yollarını araştıracaktır ve bunu başaramazsa örgüte verdiği girdileri azaltma yoluna gidecektir (Çetinkanat, 2000: 27).

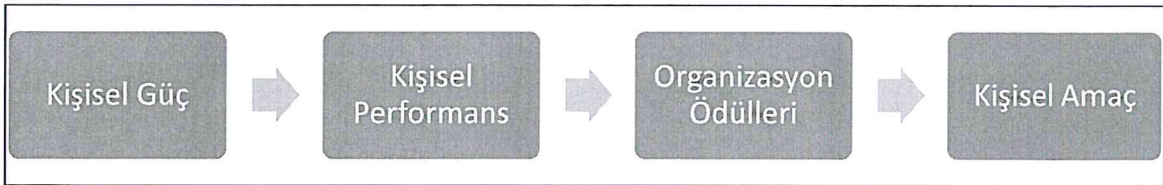
Bunun yanında, dedikodular ve yıpratma faaliyetlerine de girerek diğer çalışanların ödülleri azaltma ya da morallerini bozma koşuluyla onların da örgüte sunduğu girdilerin azalmasına neden olabileceklerini savunmuştur. Bu halde yönetici konumundaki bireyler ödül dağıtırken adalet anlayışı içerisinde olup sürekli bir eşitlik ve denge sağlamak zorundadır. Ödül dağıtımındaki adaletli davranışlar sayesinde çalışma ortamındaki düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların meydana getirdiği olumsuz etkilerin azaltılması açısından önem arz etmektedir. Fakat insandan insana eşitlik ve adalet algısında nesnel olmayan bir biçimde değişiklikler olabileceği de düşünülürse yüzde yüz bir denge ve adalet algısından bahsetmek zor olacaktır (Eren, 2012: 542).

2.6.6 Vroom'un Beklenti Teorisi

Süreç kuramları içerisinde yer alan Vroom'un ümit kuramı davranışın ortaya çıktığı andan itibaren durdurulmasına kadar meydana gelen faaliyetlerin değişkenlerini açıklar. Vroom'a göre iş ve görevde başarılı olmak, büyük oranda ödüllendirilmiş bir davranışın çıktısıdır. Ümit kuramı örgütsel davranışların nedenleri hakkında birtakım bilimsel varsayımlar ortaya atmaktadır. Bu varsayımlar şu şekilde sıralanabilir (Eren, 2012: 533);

- Bir davranışın oluşmasına sebep olan etkenler kişinin kendi bireysel nitelikleri ve çevresel şartların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Kişinin bireysel nitelikleri veya çevresel şartlar, yalnız başına davranış üzerinde etkili değildir. Bireyler örgütlerine kendi psikolojileri ile katılırlar. Kişinin kafasının içinde kendi dünya görüşleri, çalışacağı yerden beklentileri, tecrübeleri vardır. Tüm bu faktörler bireyin iş hayatına nasıl katkıda bulunacağını belirler. Çevresel faktörler ise örgüt içerisinde kişiyi ve çalışmalarına etki eden örgüt yapısı, ücretlendirme sistemi, ödüllendirme ve kontrol sistemleri gibi etmenlerden meydana gelmektedir.
- Diğer bir varsayım ise her insanın kendine özgü, diğer insanlardan farklı şekilde ihtiyaç, istek ve amaçları olduğunu anlatır. Aynı biçimde her insan istek duyduğu ödül yapıları açısından diğer bireylerden ayrılır.
- Son varsayım ise insanları arzu ettikleri ödüllere ulaştıracak farklı davranış biçimleri arasından algılarına en uygun davranışı seçmek zorunda olduklarıdır. Başka bir deyişle insanlar istek duydukları ödüllere yönelik davranışlarda bulunurlar.

Birçok araştırma tarafından desteklenen Vroom'un ümit teorisinin yukarıda anlatılan maddeleri kısaca çekicilik, performans ve ödül ilişkisi, performans ve güç ilişkisi olarak üç ana temada birleştirilebilir. Beklenti kuramının ana teması, kişinin amaçlarını, çaba ile performans, performans ile aldığı ödül sonuç olarak da ödüllerle bireyin amaç tatmini arasında ilişki kurarak açıklamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2010: 332).



Şekil 2.3 Ümit Modeli

Kaynak: Özkalp ve Kırel, 2010: 332

Amaca verilen önem Vroom tarafından “valans” olarak adlandırılmıştır. Bir amaca ulaşmak için valans (+), eğer amaca karşı ortada bir ilgi bulunmuyorsa valans (-) değerini alacaktır. Burada valans olarak açıklanmak istenen amacın gerçek değeri yerine beklenen değeridir. Diğer taraftan beklenen sonuçlar birden fazla olabilir. Bu vaziyette bireyin güdülenmesi ortaya çıkan tüm sonuçların valanslarıyla beklentilerinin çarpımının toplamına eşit olacaktır. Kuramın formülize edilmiş hali şu şekildedir.

$$G = \sum (B \times V)$$

G: Güdülenme

B: Beklenti

V: Valans

Vroom’a göre sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve kişi tarafından diğerlerinden fazla istenen amaçlar için kişiler çok uğraş sarfedecekler; buna karşılık istenen fakat sonuç beklentisi daha düşük olan amaçlar için fazla çaba sarfedilmeyecektir. Diğer taraftan sonuç beklentisi kuvvetli olmakla birlikte pek istenmeyen amaçlar için de çok fazla çaba harcanmayacaktır. Örnek verilecek olunursa, bir çalışan işinde çok çalışarak yükselip makam mevki kazanacağını düşünüyorsa, çok çalışarak bu kazanımı elde etmek isteyecektir. Fakat işte yükselmenin çok çalışmanın dışında etkenlere bağlı olan bir örgütte çalışan kendini yükselmek için yormayacak, çaba sarfetmeyecektir (Türk, 2007: 88).

Bu modeli uygulamak isteyen yöneticinin dikkatli olması gereken bir takım hususlar bulunmaktadır. Birey için ne tür ve ne seviyede bir sonucun öneminin olduğu bilinmelidir. Örgütte ne tür davranışların ve performansın istendiği doğru şekilde belirlenmelidir. Performans ve ödül arasında doğru ve anlamlı bir biçimde ilişki oluşturulmalıdır (Özkalp ve Kırel, 2010: 333).

2.6.7 Locke Fark Teorisi

Locke ve Bryan tarafından ortaya atılan farklılık teorisine göre bir iş görenin yaptığı iş sonucunda gerçekten elde ettiğiyle elde etmeyi arzu ettikleri arasındaki fark kıyaslanır. Daha sade şekilde anlatılmak istenirse, iş tatmini kazanılmış ödüllerle, iş görenin kazanmayı umduğu ödüller arasındaki farkla belirlenir. Diğer bir deyişle, beklenen ödül elde edilen ödül düşükse iş tatminsizliğiyle sonuçlanacaktır. Buna karşın eğer beklenen ödül ile elde edilen ödül eşit veya elde edilen beklenenden daha yüksekse iş tatminiyle sonuçlanacaktır (Gülнар, 2007: 182).

Bir örgüt ortamında örgütsel amaçları yerine getirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler, bireylerin iş ortamındaki amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır. Bu kuramda kişiler çevresel bir takım gözlemlerde bulunurlar ve bunlara ilişkin algılama ve değerlendirme süreçlerine girerler. Burada çevresel değerlendirme bir sonuç elde etme, yani bir yargılama gibidir. Bu yargılar sonucunda kişisel tepkiler ortaya çıkarak bir takım davranışların da biçim ve yönünü saptayacak amaçları belirleyecektir. Sonuç olarak iş görenin yaptığı iş sonunda ortaya çıkacağını umduğu kazanımlar kişinin amaçlarını oluşturur. Bu amaçlar güdü faktörlerini de oluşturup çalışmada yüksek performans sağlar. Fakat bu amaçların iş tatminini ne biçimde arttırdığı üzerinde herhangi bir kanıt yoktur (Özkalp ve Kırel, 2010: 327).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Chester Barnard tarafından ortaya atılan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı yine aynı araştırmacının benimsediği “fazladan rol davranışı” kavramı ile açıklanmaya çalışılmıştır (Şahin vd., 2013: 1069). Fazladan rol davranışlarının var olmadığı, örgütün mevcut kuralları sınırlarının içerisinde, ast üst ilişkisinin gerektirdiği yapılması gereken davranışlar biçimsel rol davranışı olarak adlandırılır. Mevcut kuralların varlığı örgütün hayatta kalması ve devamını sağlayabilmesi için elzemdir. Biçimsel ödül sistemi olarak da adlandırılır bu davranışlar. İş görenler, işlerinde yapmaları gerektiği davranışları sergilemezlerse yapılan işte başarı sağlanmayacaktır ve örgütün dağıtacağı ödülleri de almalarına imkan olmayacaktır (Karacaoğlu ve Güney, 2010: 138).

Daha sonraları Katz ve Kuhn isimindeki araştırmacılar fazladan rol davranışı olarak adlandırılan ÖVD’ni; iş görenlerin önceden belirlenmiş, yapmaları gereken prosedür ve işlerin dışında kendi kendilerine gerçekleştirdikleri davranışlar olarak açıklamışlardır. Başka bir deyişle ekstra rol davranışları yapılan iş ile ilgili sorunlarda diğer iş görenlerin çalışma gruplarına girerek onlara yardım etmeyi, örgüt içerisindeki kişisel çatışmalara tahammül göstermeyi veya çatışmaları azaltmayı, örgüt performansını yükseltmeyi amaç etmektedir (Çetin, 2004: 5-6).

ÖVD alanında birçok araştırmacı incelemelerde bulunmuştur. Yönetim adına bilimsel araştırmalar yapan Organ ve arkadaşları bu araştırmacılara en önemli örneklerdir. Organ 1988 yılında ÖVD’ni, örgütün doğrudan ve açık bir şekilde tanımlamadığı yani formal ödül sisteminde belirlenmeyen fakat bir bütün olarak düşünüldüğünde örgütün etkili ve verimli bir şekilde çalışmasına katkı sağlayan, gönüllülüğün esas alındığı kişi davranışı olarak tanımlamıştır. Bu tip davranışlar resmi iş tanımlarında yazılı veya sözlü olarak belirtilmeyen, yapılması için iş görenleri zorunlu tutmayan, ihmali halinde ceza veya yapılması halinde doğrudan ödül sistemiyle ödül verileceği belirlenmeyen, daha çok kişisel tercihe bağlı ve yapıldığında örgütün verimliliğini artırmaya yönelik davranışlardır. Greenberg ve Baron isimli araştırmacılar da aynı şekilde örgütsel vatandaşlık kavramını, bir iş görenin örgütün formal

yollarla ortaya koymuş olduğu yapılması zorunlu olan davranışların ötesine geçerek, ortaya konulması arzu edilenden daha fazlasını yapması olarak açıklamışlardır (Ünüvar, 2006: 177).

ÖVD’ni birçok düşünür farklı isimlerde adlandırmışlardır. “Rol fazlası davranışlar”, “örgütsel spontanlık”, “sosyal örgüt davranışları” veya “sivil örgütsel davranışlar” bunlara örnek olarak verilebilir (Sezgin, 2005: 318). Verilen bu isimlerden spontanlık Latince gönüllülük ya da birinin özgür isteğini ortaya koyan spontan kelimesinden türemiştir. Örgütsel spontanlık, çalışanın iş tanımlarında bulunmayan, kişinin tamamen özgür iradesine ve gönüllülüğünü esas alan ve bunu yaparken de örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan davranışlar olarak açıklanmıştır (İplik, 2010: 8).

3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin yapılan ilk çalışmalarda yeterli ilgi ve etki ortaya çıkmamasına rağmen, ilgili çalışmaları takip eden yıllarda örgütsel davranış alanından insan kaynakları yönetimine ve pazarlama, sağlık kurumları yönetimi gibi çok geniş alanlarda önemli etkide bulunmuştur. Bu araştırmalara artan ilginin sebebi olarak örgüt içerisinde bu davranışını gösteren çalışanların performanslarında önemli artışlar sağlamış olmasıdır. Bu tip davranışı gösteren iş görenler performans değerlendirme, terfi ve ücret gibi insan kaynakları politikalarında dikkate alınırlar. Bu davranış şekilleri, çalışanların örgütsel aidiyet duygusunu arttırarak yaptıkları işlerde başarılı performans göstermesine yardımcı olur (Podsakoff vd., 2000: 521; Mackenzie v.d, 1998: 87-88).

3.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına ilişkin araştırmalarda birçok düşünür bu konuda çeşitli gruplandırmalara gitmiştir. Williams ve Anderson, örgütsel vatandaşlık davranışını bireylere yönelik ve örgüte yönelik boyutlandırmalar olarak iki kısımda incelemiştir. Van Dyne, Graham ve Dienesch sadakat, itaat ve katılım olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Bu gruplandırmalardan literatürde en çok atıf yapıp araştırmalara konu edilen ise Organ tarafından ortaya atılan örgütsel vatandaşlığa ilişkin boyutlar olmuştur. Organ örgütsel vatandaşlığa ilişkin boyutları diğerkâmlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket tabanlı bilgilendirme ve sivil erdem olmak üzere beş boyutta açıklamıştır (Sökmen vd., 2014: 7). Bu sebeple Organ tarafından ortaya atılan boyutlar başlıklar halinde aşağıda incelenecektir.

3.3.1 Diğergâmlık

Bu boyut çalışmalarda, fedakarlık, özgecilik, başkalarını düşünme olarak farklı adlarla da ele alınmıştır. Diğergâmlık kavramını ilk olarak Fransız ünlü düşünür Auguste Comte tarafından ortaya atılmış ve bu kavramı başkaları için yaşama eğilimi veya arzusu olarak açıklamıştır (Karadağ ve Mutağçılar, 2009: 43).

Organ tarafından tanımlanan bu davranış biçimi örgüt içerisinde beraber çalışan iş görenlerin örgüt ile ilgili yapılması gereken işlerde veya işte karşılaşılan sorunlarda gönüllü olarak bireysel dayanışmanın sağlanması, birbirine yardım etmek amacıyla ortaya konulan davranışlar olarak açıklanabilir (İşbaşı, 2000: 29).

Diğergâmlık boyutu, örgüte mensup bireyler veya örgütle etkileşim içerisinde bulunan kişiler açısından avantaj sağlayabilecek bir boyuttur. Bu nitelik sayesinde örgüt içerisinde iş birliği sağlanmakta, iş görenlerin motivasyonu üst düzeylere çıkmakta ve bu sayede çalışanların işteki performansları yükselmektedir (Gürbüz, 2006: 55). Yardımseverlik olarak da adlandırılan bu kavram hem örgütteki iş birliğini güçlendirir hem de örgütsel hedef ve amaçların yerine getirilmesine katkı sağlar (Demirel vd., 2011: 37). Ayrıca diğergâmlık yapılan işte de kaliteyi artırır (Karaman vd., 2008: 52). Bencillik yerine, diğer bireyleri de önemseyerek yapılan işten herhangi bir karşılık beklemeden yardımseverliğin yapılması önemli ve gereklidir (Kapıkıran, 2008: 4).

3.3.2 Vicdanlılık

Organ tarafından örgüt çalışanlarının kendilerinden arzu edilenin dışında, fazladan çalışmaya gönüllü olmaları, akılcı zaman planlaması ile öngörölmüş beklentilerden fazlasını karşılayarak iyi iş performansı gösterme ve kurallara uyum gibi en düşük standartlardaki davranışlar olarak ortaya konmuştur (Çetin ve Fıkrkoca, 2010: 47).

Vicdanlılık ile diğerkâmlık boyutu birbirine karıştırılan kavramlardır ama aralarında belli başlı ayrımlar mevcuttur. Diğerkâmlık boyutunda yapılan davranışlar seçilmiş bir kişiye yönelik yardımları oluşturan davranışlardır. Vicdanlılık boyutunda ise yapılan davranışlar seçilmiş bir kişiye yönelik değildir. Yani örgüte karşı yapılan davranışlardır (İşbaşı, 2000: 27).

Vicdanlılık, çalışanların tek başlarına olup denetleyecek bir mekanizma olmasa dahi örgüte bağlılığın ifade edildiği, gönüllülük esasıyla iş yerinde bulunma, işe devam sağlama, dakik olma, mola sürelerine bağlı kalarak suiistimal etmeme gibi minimum iş davranışlarından ötede ortaya konulan davranışları ifade etmektedir (Çetin ve Fıkrkoca, 2010: 47).

Organ'ın ortaya attığı bu kavram bireyi, kendi davranışlarına ilişkin bir yargılama sürecine sokan, bireyi kendi ahlak değerleri üzerinde dolaysız şekilde yargılama yapmasına olanak tanıyan, bireye iyi olanı yapma sorumluluğu yükleyen içsel bir güdü olarak tanımlanmaktadır (Püsküllüoğlu, 1999: 1581).

3.3.3 Centilmenlik

Rekabet şartlarının yoğunlaşmış daha da ağırlaştığı günümüz iş dünyasında ortaya koyulan faaliyetler günden güne farklılaşmakta ve işletmelerde kas gücünün yerini insan kabiliyetlerine yönelik üstünlükler almaktadır. Ortaya çıkan yeni durum neticesinde sahip yönetici anlayışından profesyonel yönetici ve lider anlayışına doğru değişimler boy göstermekte olup bu sebeple de personel ile yöneticiler arasında bir takım gerginlik meydana gelebilmektedir. Bu gibi durumlarda taraflardan beklenen olgun davranışlar sergilemeleridir. Küçük sorunları büyütme yerine problemlere anlayışlı bir bakış açısıyla olumlu taraftan yaklaşmakta fayda vardır. İş ortamında sakinliğin ve huzurun elde edilmesini sağlayan bu davranışlar centilmenlik olarak adlandırılmaktadır (Çelik, 2007: 132).

Gönüllülük ve centilmenlik esasına dayanan davranışlar, çalışanın sıkıntı veya huzursuzluğuna neden olan davranışların karşısında şikâyet etmeden, hoşgörü ile karşılayarak görevlerini en mükemmel şekilde ifa etmelerini esas alan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık boyutlarının bu aşamasında personelin liderine bağlılığından bahsedilmektedir. Centilmenlik anlayışının esas alındığı bu boyutta çalışanın örgütüne her şartta savunmasını, başında onu kontrol edecek bir yönetici olmasa bile işletmenin faydası uğruna çalışması, gereksiz şeylerden şikâyet etmeden, sorunları olduğundan büyük görmeden, karşılaştığı olayların olumsuz yanları yerine olumlu yanlarını daha çok görme eğiliminde olmasını istenmektedir. Centilmenlik anlayışının var olmadığı bir işletmede örgütsel mutluluğun ve pozitif bir örgüt ikliminin varlığı da şüphelidir. Pozitif bir örgüt ikliminin yakalanmadığı işletmelerde personelin örgüte karşı sadakat duygusunda da azalmalar olabilecektir (Basım ve Şeşen, 2006: 96).

3.3.4 Nezaket

ÖVD boyutlarından nezaket boyutu, bağlı olunan örgütün çıkarları için çalışan personelin, işin sürdürülebilmesi için birbirleriyle iletişim ve etkileşim halinde olmaları, bu etkileşim sonucunda birbirlerinin hal, tavır ve hareketlerinden olumlu davranışların kazanılması olarak açıklanmaktadır (Karakaşoğlu, 2011: 14). Yapılan işte uzman ve sorumluluk bilinci yüksek

personelde bu davranışların görülmesi kuvvetle muhtemeldir (Titrek vd., 2009: 5). Bu alanda yapılan araştırmalara ilk defa Organ'ın ortaya koyduğu çalışmada giren nezaket davranışı diğerkâmlık davranışı ile karıştırılabilmektedir. Bunun sebebi iki davranışın da yardımlaşma temeline dayanmasıdır. Bu iki boyut arasındaki esas alınacak fark yardım etme davranışının zamanıyla alakalıdır. Diğerkâmlıkta kişilerin birbirine yardım etme eylemi, bir sorun ortaya çıktıktan sonra meydana gelmektedir. Fakat nezaket boyutundaki davranışlar ortaya problemin çıkmasını engellemeye veya ortaya çıkan problemin etkilerini azaltmak için önceden somut adımlar atmaya yönelik davranışlardır (Organ vd., 2006: 145).

3.3.5 Sivil Erdem

ÖVD boyutları arasında son sırada yer alan sivil erdem Graham tarafından “örgütsel katılım” olarak adlandırılmıştır. Sivil erdem olarak adlandırılan bu boyutta Graham örgütle ilgili tüm konularda her bireyin sorumluluk alması ve aktif şekilde olaylara katılması olarak açıklamıştır. Örgütsel vatandaşlığa sahip bir örgüt bireyi aktif şekilde işletme ile ilgili tüm konularda bir fikir beyan edebilmeli ve bunları ifade etmekten kaçınmamalıdır (Şahin vd., 2013: 1072).

Sivil erdem boyutunda bulunan davranışlar uzun dönemde çalışanların örgütteki politik süreçlerle alakalı daha çok bilgi sahibi ve bu politikaların bir şekilde sokulmasında yönlendirici güç olmalarını gerek kılmaktadır. Çalışanlar için dikkate değer maliyetler ortaya koymasından dolayı sivil erdem boyutundaki davranışların sergilenmesi çalışanlar için en zor gelen örgütsel vatandaşlık davranışları olarak kabul edilmektedir (İplik, 2010: 65).

ÖVD'nin sivil erdem boyutunda örgüte bağlılık, örgütsel sadakat ve örgütle bütünleşme esastır. Örgüt yönetiminde istekli olarak aktif katılım, örgütsel kararlarda düşünceleri dile getirmek sivil erdem boyutudur. Ayrıca örgütsel çıkarların gözetildiği, örgütsel fırsatların takip edildiği sivil erdem davranışlarında örgütün politik yaşamına katılım göstermeye dönük etkileri barındırır. Diğerkâmlıkta öncelikle bireye yönelik davranışlar sergilenirken sivil erdem davranışında öncelik örgüte yönelik davranışların sergilenmesidir (Tutar, 2014: 333).

3.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

ÖVD'na etki eden faktörler birçok araştırmacı tarafından gruplara ayrılmıştır. Şimdiye kadar örgütsel vatandaşlık davranışı her ne kadar içten gelen, gönüllülük esasına dayanan davranışlar olarak açıklansa da, bu davranışların meydana gelmesini tetikleyen, çalışanları ve örgütle ilintili

tüm bireyleri, kurum ve kuruluşları etkileyen bir takım etmenler mevcuttur (Yücel ve Kaynak, 2007: 686). Bu faktörler açıklanacak olunursa;

3.4.1 Bireysel Faktörler

Yapılan literatür taramalarında bireysel faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışına etki ettiği gözlemlenmiştir. Bu faktörler başlıklar halinde incelenmiştir.

3.4.1.1 Kişinin Ruhsal Durumu

Sosyal psikoloji alanında yapılan araştırmalarda çalışanların olumlu ruhsal niteliklere sahip olmasının daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışını göstermesine sebep olduğu ve iş görenlerin ruh sağlıklarının olumlu şekilde sağlandığı iş ortamlarında kişilerin kendilerinden beklenenden fazlasını örgüt için çalışmalara yansıttığı görülmüştür. Ruhsal anlamda sağlıklı olan çalışanların hem özel hayatlarında hem de iş hayatlarında daha başarılı ve mutlu oldukları da gözlemlenmektedir (Kamer, 2001: 45).

Örgütsel rol performansının belirlenmesinde iş süreçleri ve kabiliyetlerden söz eden Organ, çalışan üzerinde moral faktörünün de fazladan rol davranışlarının belirleyicisi olarak görmüştür. Bu hususta ortaya konulan araştırmalarda, iş görenlerin belirli dönemlerdeki ruhsal durumlarının onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesinde önemli bir etken olduğu ileri sürülmüştür (Kaygısız, 2013: 78). Aynı zamanda sosyal psikoloji alanında yapılan bir takım çalışmalarda olumlu ruhsal duruma sahip çalışanların diğerkâm davranışlarında da artış olduğu gözlemlenmiştir (Karaman, 2008: 41).

3.4.1.2 Kişilik Özellikleri

Kişilik, şahısların belirgin, değişmeyen ve tutarlı olarak sergilediği niteliklerin bütünüdür içerisine almaktadır (Özkalp ve Kırel, 2010: 72). Kişilik her insanda olan biyolojik ortak özelliklerin yanı sıra bireyleri farklılaştıran, sadece bireyin kendisine has özellikleri de içerisinde barındıran tutum ve davranışlardır. Bu açıdan bakıldığında kişilik parmak izine benzer ve kişiyi diğer insanlardan farklı kılar (Tutar, 2013: 289).

ÖVD'ni etkileyen faktörler alanında yapılan çalışmalarda, iş görenin işine yönelik tutum ve davranışları, bu tutum ve davranışları ortaya koyan kişilik faktörü oldukça önemli yer tutmaktadır. Bireyin kişisel özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en önemli etkenlerden biri olduğu bu çalışmalarda ortaya konmuştur (Yener ve Akyol, 2009: 258).

Organ, Smith ve Near dışa dönük nitelikleri bulunan kişilerin, dış çevrelerine ve sosyal uyarılara daha duyarlı olduklarından dolayı örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeye daha elverişli olduklarını ileri sürmüşlerdir. İçe dönük olan bireylerin ise kendi endişeleriyle daha fazla ilgili olduklarından, başka kişilerin sorunlarıyla ve çalıştıkları örgütün gerekleriyle alakadar olmak için yeterli duygusallığa sahip olmadıklarını ortaya koymuşlardır (Sayılı, 2010: 7).

3.4.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel faktörlerin de örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği görülmüş olup başlıklar halinde incelenmiştir.

3.4.2.1 Örgütsel Adalet ve İş Tatmini

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş görenler tarafından sergilenmesinde, örgüt yönetimince sağlanması gereken şartlardan biri de örgüt içerisinde adaletin var olduğu kanısının çalışanların kafasına yerleştirilmesidir (Bozlağan, 2009: 269).

Örgütsel adaletin sağlanması için ortaya atılan fikirlerde dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üçlü bir gruplamaya giden araştırmacılar mevcuttur. Adams'ın hakkaniyet teorisine dayanan dağıtım adaleti, örgüt kaynaklarının ve ödülleri eşit bir şekilde çalışanlara dağıtılmasını ortaya koyar (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 266). Örgütten sağlanan faydanın iş görenler arasında hakkaniyetli bir şekilde dağıtılması literatürde dağıtım adaleti olarak geçmektedir. İş görenlerin örgüt kaynaklarının ve ödülleri dağıtımında adaletsizliklerin yaşandığını anladıklarında örgüt yönetiminin adil olmadığına kanaat getireceklerdir. Bu durumda iş görenlerin örgüte bağlılıklarında bir takım problemler meydana gelecektir. Ortaya çıkabilecek bu durumların önlenmesinde kaynak ve ödül dağıtım sisteminin mümkün olduğu derecede şeffaf şekilde yürütülmesine özen gösterilmelidir. Sistem hakkında iş görenlerin bilgilendirilmesi, kafalarındaki soru işaretlerinin yok olmasında önem arz etmektedir. Örgütsel süreçlerin adaletli bir şekilde yürütülmesi ise prosedür adaleti olarak adlandırılmaktadır. Prosedür adaletinin sağlanması, mevcut iş yükünün çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması, çalışanlara verilen işin nitelikleri ve iş sisteminin adil olmasını kapsamaktadır. Daha açık bir ifadeyle iseprosedür adaleti; çalışanların ne yöneticisinden ne de iş arkadaşından ayrımcılık görmemesini sağlamaktır (Bozlağan, 2009: 273). Etkileşim adaleti

ise; örgütsel uygulamaların insani yönüyle alakalıdır. Adaletin kaynağı ile alıcısı arasındaki iletişim sürecinde, saygı, nezaket, dürüstlük gibi yönleri ele alınır (Özmen vd., 2007: 17). Etkileşim adaletinin de “kişiler arası duyarlılık” ve “açıklama yapma” olmak üzere iki alt boyuttan oluştuğunu söylemek mümkündür. Kişiler arası duyarlılık boyutu iş görenler ile üstleri arasındaki iletişimde adalet algısıdır (Özdevecioğlu, 2003: 77). Bilgi verme ya da açıklama yapma boyutu ise, örgüt ortamında gerçekleştirilen dağıtım kararlarının ve bu kararları almada takip edilen aşamaların gerekçelerinin ve mantığının bu kararlardan etkilenen bireylere yeterli ve açık olarak açıklanmasıyla ilgilidir (Tutar, 2007: 97).

Örgütte iş görenler tarafından algılanan adalet algısı pozitif yönde ise, çalışanların örgüte bağlılığı daha fazla olmaktadır. Böylece çalışan performansı olumlu yönde etkilenerek işletme verimliliğini artacaktır. Örgütsel adalet anlayışındaki negatif yönlü algılar örgüte bağlılığı azaltacak bu da çalışan performansına ve işletme verimliliğine kötü bir etki yapacaktır (Karaman ve Aylan, 2012: 41).

ÖVD'nin sergilenmesinde iş tatmininin önemi alanında Smith, Organ ve Bateman tarafından yapılan araştırmalar öncü olarak kabul edilmiştir. İş tatmini, bir çalışanın yerine getirdiği işe ilişkin olumlu tutumlarıdır. Bu araştırmacılara göre örgütsel vatandaşlık davranışının en güçlü öncülü iş tatminidir. Birey ile örgüt uyumu ilişkisinde iş tatmininin aracılık etkeni olduğunu ifade eden bir çalışmaya göre; iş gören kendi değerleriyle örgütsel değerler arasında bir bağ kurarsa, daha fazla örgütsel bağlılık ve iş tatmini meydana gelecek, bu da örgütsel vatandaşlık davranışına pozitif olarak etki edecektir (Akbaş, 2011: 66).

3.4.2.2 Liderlik

Liderliği açıklamaya yönelik özellikle yönetim ve organizasyonla ilgili araştırmacılar tarafından birçok araştırma yapılmıştır. Örgüt açısından liderlik faaliyetleri, örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla çalışanları yönlendirme ve harekete geçirme olarak açıklanabilir. Örgüt üyelerini örgüt amaçları etrafında toplayıp, amaçlara ulaşmak için ortaya konulan yönlendirici, yetenek ve kabiliyetlerin toplamı olarak da adlandırılabilir (Demirbilek, 2003: 22).

Çalışanların ÖVD'leri sergilemesinde liderin liderlik vasıflarına uygun davranışlar göstermesinin büyük ölçüde etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Liderin, çalışanlar tarafından kabul görmesi, onun yönlendirici davranışlarına karşılık verilmesi, adaletli davranması, çalışanlarına söz hakkı vermesi, vizyon sahibi olması, kararlı olması gibi bir çok özellik örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında önem arz etmektedir (Demiröz, 2014: 23).

3.4.2.3 İşin Özellikleri

Hackman ve Oldham'ın 1976 yılında yapmış oldukları araştırmada iş özellikleri kuramını ortaya koymuşlardır. Bu kuramda iş görenin motivasyonu, iş tatmini ve verimli performans üzerine çalışmalar geliştirilmiştir. Bu kurama göre işin motivasyonel potansiyelini daha da fazlalaştıran beş etken belirlenmiştir. Bunlar; kabiliyetlerin çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, otonomi ve iş ile alakalı geri bildirimler olarak açıklanmaktadır. Bu beş kavramı da psikolojik etkenler göz önünde bulundurularak üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar ise; işin anlamlılığı, işten elde edilen çıktılar ve işe karşı sorumluluktur. Yapılan işin anlamlı bir iş olmasını; kabiliyetlerin çeşitliliği, görev kimliği ve görevin önemi meydana getirmektedir. İşin anlamlı hale gelebilmesi için iş zenginleştirme yapılarak iş görenler için görev kimliği meydana getirilmeli ve görevin öneminin ve zenginliğinin fazlalaştırılması sağlanmalıdır. Otonomi ise işteki sorumluluğa denk gelmektedir. Burada anlatılmak istenen ise, iş görenin iş ile alakalı kararlarda etkin olması ve işini yerine getirirken yapılması gereken en uygun yönetim şeklini oluşturması gerektiğinden bahsedilmektedir. Otonomi ve geri bildirim yapılan bir işte sağlıklı şekilde meydana getirilmesi iş görenlerin kendi davranışlarını takip etmelerini ve kişisel kontrol duygusunun yerleşmesini sağlar. Bütün bu öğeler birleşerek iş ile alakalı yüksek motivasyon, kaliteli ve verimli iş performansı, iş tatmini ve işe devamlılık çıktıları meydana gelmektedir (Çölgeçen, 2012: 33).

İşin özellikleri kuramına göre ortaya çıkan sonuçların ÖVD'ları açısından değerlendirildiğinde, birbirleriyle yakın etkileşimde olduğu incelenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile iş ile alakalı geri bildirimler doğrudan veya dolaylı olarak alakalı olduğu görülmektedir. Örnek verilecek olunursa iş ile ilgili geri bildirim ve otonomi kişinin işinin sorumluluğunda ve bilincinde olmasıyla elde ettiği çıktıları takip etmesini mecbur kılar. Bu durum çalışanın işi üzerinde söz sahibi olduğu anlamına gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında ise iş ile ilgili geri bildirim, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından sivil erdem ile yakından alakalıdır. Sivil erdem boyutu, yapılan iş ile alakalı alınan kararlarda çalışanın da söz sahibi olmasını savunur. Bu kavramların aynı anda iş tatmini de sağladığı düşünülürse örgütsel vatandaşlık davranışı ile de alakası olduğu düşünülebilir (Özler, 2010: 118).

3.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler

Araştırmacılar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili birçok teori ortaya atılmıştır. Bunlardan en kabul görenlerini başlıklar halinde göreceğiz;

3.5.1 Sosyal Alışveriş Teorisi

Blau tarafından ortaya atılan sosyal alışveriş teorisi sayesinde sosyal kazanç ile ekonomik kazanç arasındaki fark ortaya konulmuştur. Sosyal kazanç, ekonomik kazanç gibi ölçülebilir bir kâr ortaya koymaz. Sosyal kazanç içerik açısından gelecekteki bağları ortaya koymaktadır. Ekonomik kazançta şartlar anlaşma esnasında ortaya sunulurken, sosyal mübadelede çalışanlar uzun süreli görevlerini ortaya koyarken diğer bireylere güvenirlir. Bu güven sosyal kazanç için önem taşımaktadır (Çınar, 2000: 13).

Ekonomik kazancın aksine sosyal mübadele bir takım değerler ve güven üzerine inşa edilmiştir. Ekonomik anlamdaki mübadelede maddi kazanç elde edilirken, sosyal değişimde karşılıklı güven temellerine dayalı bir sevgi ve saygı elde edilmektedir. Bireyler için karşılıklı kazanç sağlayan bu teorinin temelini insan ilişkileri oluşturmaktadır. İnsan ilişkilerinde güven büyük önem barındırmaktadır. Örgüt içerisindeki kişilerin birbirlerine karşı sağladıkları güven sayesinde işlerini daha severek ve istekli yapmaları sağlanacaktır. Örgüt açısından güvenin sağladığı kazanç, karşılıklı dayanışma içerisinde olan iş görenleri veya örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılık dereceleri artırmakta ve bu durum örgütün tüm paydaşlarını pozitif yönde etkilemektedir (Gürbüz, 2006: 52).

Sosyal değişim teorisine göre kişilerin diğer bireylerle olan deneyimlerinin temelinde insanlarla bir takım ilişkilerde bulunması yatar. Bu deneyimler tüm hayatlarında karşılaştıkları ilişkileri içerisine almaktadır. Bu karşılıklı mübadeleler birbirinden bağımsız hareketler değildir. Bunların anlaşılması için uzun vadede sosyal bir pencereden bakılması gereklidir. Geçmişte yaşanan tecrübeler pek çok birey için gelecekte kuracağı ilişkilerdeki davranışlara temel oluşturabilir. Sosyal değişim temelinde olan ilişkiler genel olarak paylaşılan kimlik, sadakat, duygusal bağlar, karşılıklı destek gibi uzun vadeli karşılıklı herhangi bir beklentinin olmadığı ilişkilerdir (Mehtap, 2011: 37).

Organ'ın 1990 yılında yaptığı araştırmaya göre de, iş görenler işverenle olan çalışma ilişkilerinin hakkaniyetli bir sosyal mübadele esasına dayandığını algıladıkları vakit, motivasyon sağlamakta ve ekstra rol davranışına girmekten çekinmemektedir (Organ, 1990: 52). Bu teori ile ilgili literatür çalışmaları incelendiğinde, bir takım yazarların sosyal mübadele teorisiyle ÖVD arasında bir çok açıdan ilişki kurdukları görülmektedir. Yine bir başka araştırmacı olan Cropanzano'ya göre sosyal mübadele ilişkilerinin örgüte bağlı çalışanların, yöneticilerine ilişkin yükümlülükleri, bağlılıkları ve içselleştirme eğilimini arttırdıkları izlenmektedir (Bolat, 2008: 123).

3.5.2 Lider - Üye Değişim Teorisi

Densereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında ortaya atılan lider – üye değişim teorisine göre hiyerarşik yapıdaki üstler ve astlar arasında yüksek seviyede karşılıklı etkileşimi ön görülmüştür. Bu şekilde bir etkileşimin bireysel ve örgütsel sonuçları etkileyeceği ileri sürülmüştür (Cevrioğlu, 2007: 31). Lider-üye değişimi teorisi, lider ile üye arasındaki çift taraflı etkileşimlere odaklanmaktadır. Konuyla ilgili ilk araştırmalarda teorisyenler bir liderin tüm ast çalışanlarına aynı şekilde davranması gerektiğini, ancak bu şekilde örgütsel motivasyonun sağlanacağını düşünmüşlerdir. Fakat daha sonraları iş görenlerin ayrı ayrı kişiliklere sahip oldukları, arzu ve isteklerinin farklı olduğunu anlaşılmıştır. Bu yaklaşıma göre grup esas alınmaz, birey esas alınır. Bu varsayımda ilişkilerin yoğunluğu, liderlerin iş görenlerine karşı duydukları hoşgörü ve güven seviyesini etkilemektedir. Çalışanlar da alınacak kararlarda fikir beyan ederek ve sorumluluk alarak örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Bu tarz ilişkilere grup içi ilişki denmektedir. Grup dışı ilişkilerde ise ortada bir sözleşme bulunmakta, çalışanlar sözleşmenin gereğini yerine getirmekte ve yönetici de sözleşme gereği taahhütlerini yerine getirmektedir (İplik, 2015: 44).

Kısaca anlatılmak istenen; lider ve çalışan arasındaki etkileşim, işle ilgili formal tanımlamaların dışına geçilmesini ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesini sağlamaktadır. Liderin her çalışanla arasında ayrı bir gönül bağı kurması, bireyin yaptığı işteki performansı pozitif yönde artıracaktır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 95).

3.5.3 Eşitlik Teorisi

Adams tarafından ortaya atılan iş tatmininde de işlediğimiz eşitlik teorisinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına yansımaları açıklanacak olunursa; eşitlik teorisinde iş görenler iş ilişkilerinde yöneticilerinden eşit davranışlar görmek isterler. Buna göre bireyin işteki başarısı çalıştığı iş ortamında görmüş olduğu eşitliğe bağlıdır. Kendi yaptığı işi ve gösterdiği çabayı sonunda da aldığı çıktıları iş arkadaşlarınıninkiler ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda kişi bir eşitsizliğin varlığından şüphe eder veya o kanı kafasına yer ederse örgüte sunduğu girdileri azaltma yoluna gidecektir. Bu iş görenin örgüt içerisindeki adaleti gözlemlediği sonucunu vermektedir (Şener, 2010: 25).

Eşitlik teorisine göre, kişiler organizasyon bünyesinde eşit veya adil olmayan sonuçların varlığını düşünürse, örgüt veya diğer çalışanlara karşı olumsuz davranışlar sergileyebilirler. Buna karşın bir örgütte eşitlik algısının bireylerin kafasına yerleşmesi sonucunda, örgüte

faydalı davranışlar sergilenecek, örgütsel vatandaşlık davranışlarının pozitif yönde artışı sağlanacaktır (Mert, 2011: 124).

3.5.4 Karşılıklılık Norm Teorisi

Gouldner tarafından 1960 yılında ortaya atılan bu teori ÖVD'nin açıklanmasında bir takım yapı taşlarını oluşturan önemli bir araştırmadır. Kökeni "The Norm Of Reciprocity" olan araştırmada "kişiler kendilerine faydası olan bireylere aynı şekilde karşılık vermeye çalışacaktır" düşüncesi savunulmuştur. Araştırmacıya göre bu teorinin yerine gelmesi için ya bireye yardım eden kişiye yardım etmesi ya da kendisine yardımda bulunan kişiye zarar vermemesi gerekmektedir. Bu sayede örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesi sağlanacak ve yönetici ile çalışanlar arasında veya çalışanların birbirleriyle arasında hissettikleri minnet duygusu bu davranışlara etken olacaktır (Poyraz vd., 2009: 80).

Araştırmacıya göre kültürler arasında birden fazla ayırım ve farklar bulunmasına rağmen karşılıklılık norm teorisi evrensel özellikler barındırmaktadır. Bu teoriye göre yaptığı işten memnun olan bir iş gören, ona bu memnuniyet ortamını sağlayanlara karşı ÖVD gösterecektir. Daha açık ifadeyle, kişi kendisine yardımda bulunanlar üzerinde bir sorumluluk ve yükümlülük hissederek, yardımda bulunan diğer kişinin iyiliğini isteyecektir. Karşılıklı yardım etme olgusunun meydana geldiği bu teoriye göre, örgüt ortamında karşılıklı iyi niyet ortaya çıkarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenecektir. Bu sayede örgüt daha verimli olacak ve örgüte bağlılık git gide artacaktır (Köse, 2003: 7; Bolat, 2008: 124).

3.6 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları

ÖVD'nin iyi bir şekilde ortaya konulduğu örgütlerde sosyal mekanizmanın işleyerek çalışanlar arasındaki çatışmaların azalması kolaylaşır. Bu sayede örgüt performansı olumlu şekilde gelişme gösterirken, örgütün performansı ve etkinliği de artar. Kendini işlerine adanmış çalışanlar örgüt içerisinde uzun süre çalışmak isterler ve personel devir hızı azalır. Bu sayede uzmanlaşmış personel daha kaliteli üretim yapar ve örgütün başarısı birçok yönden artış gösterir. Bir başka ifadeyle ÖVD'nin bir örgütte sağlanması daha iyi bir iş ortamı oluşturur ve bu durum işteki performansa olumlu yönde etki eder (Sezgin, 2005: 335; Gürbüz, 2006: 57; Acar, 2006: 11; Yıldız ve Akgemci, 2011: 92).

Örgütlerin yaşamları boyunca kişilerin ve örgütlerin gayelerinin birlikte yerine getirilmesi yöneticiler için ana hedeflerden biri olmuştur. Örgüt amaç ve hedeflerine ulaşırken, içerisinde barındırdığı bireyleri de amaçlarına yöneltmesi ve ulaştırması önemlidir. Bu sayede örgüt bireylerin amaçları doğrultusunda kendi amaçlarına ulaşması da kolaylaşacaktır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı kişisel ve örgütsel gayelerin yerine getirilmesinde dengeleyici bir etmendir. Bir toplumun gelişen çağa ayak uydurarak gelişmesi, o toplumda bulunan bireylerin görev ve sorumluluğundadır. Aynı şekilde örgütlerin gelişmesi de o örgüte bağlı çalışanların sorumluluğundadır. Örgütün rekabet avantajı sağlaması ve öğrenen bir kimliğe sahip olması örgüte bağlı kişilerin çalışmasına, sadakatine ve özverisi ile doğrudan ilişkilidir (Bingöl, 2003: 495).

ÖVD'na ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde, ÖVD'nın, örgütün ve örgütte çalışan grupların verimliliğine pozitif yönde bir etkide bulunduğu sonucuna varmak mümkündür (Altunkese, 2002: 41). Bu araştırmalardan biri de Organ tarafından yapılan araştırmadır. Bunun sonucuna göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgütün sosyal mekanizmalarının işlerliğini kolaylaştırdığı, meydana gelebilecek anlaşmazlıkları azalttığı ve verimliliği artırdığı sonucuna ulaşılarak örgüt performansının arttığı kanaatine varılmıştır. Örgütsel performansın artması sonucunda yönetsel fonksiyonlara daha fazla kaynak tahsisinin önüne geçilmiştir. Bu sayede, ortaya çıkan kaynak verimliliği daha etkin bir şekilde, daha verimli amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır (Ünal, 2003: 32).

ÖVD'nın sonuçlarını Podsakoff ve Mackenzie de araştırmıştır. Bu araştırmacılar şu sonuçlara ulaşmıştır (Çetin, 2004: 8-9).

- Örgütsel vatandaşlık davranışı personelin ve yöneticilerin daha verimli olmasını sağlar.
- Örgüt kaynaklarını daha verimli kullanabilmek için serbest bırakır.
- Çalışma gruplarının içinde ve aralarında yapılan işlere çeki düzen vermeye yardım eder.
- Örgüt için en iyi çalışanları çekmeye ve onları örgüt bünyesinde tutmaya yardım eder.
- Örgütün performansını ve istikrarını pozitif yönde artırır.
- Örgüt etrafında değişen ve gelişen çevresel etmenlere adapte olunmasını sağlar.

Bu çalışmalara ek olarak, ÖVD'nın organizasyon içerisinde üç noktada örgütsel yaşamı etkilediği tezini savunan çalışmalar da olmuştur. Bu üç noktadan birincisi, kişilerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisindeki yardımlaşma eğilimini de artırıyor olmasıdır. Yardımlaşan

bireyin iyi bir vatandaş olduğuna dair görüşler bulunmaktadır. Yardımlaşan birey sayesinde örgüt içerisinde bilgi paylaşımı ve bilgi edinimi oranı yükselmektedir. Ayrıca yardımlaşmanın hem örgüte yeni katılan çalışanlar için hem de eski çalışanlar için önemli bir avantaj olduğu gözlemlenmiştir. Bu düşüncedeki ikinci nokta ise örgütsel vatandaşlık davranışı sayesinde örgüt çalışanlarının sorumluluk bilinçlerinin artmasıdır. Bunun sebebi, ortaya konulan vatandaşlık davranışları örgütü düşünmeyi, örgütün yanında bulunmayı ve gerektiğinde örgüt için bir takım fedakârlıklara katlanmayı gerekli kılmaktadır. Ortaya çıkan sorumluluk duygusu ile örgüt amaçlarına ulaşılması daha kolay bir hal alacaktır. İş görenler, kendilerinde bulunan yetkileri sorumluluk duygusu ile kullandıkları vakit, yöneticilerin çalışanları denetlemeleri daha kolay olacaktır. Bu konuda ki üçüncü nokta ise, iş görenlerin pozitif tutumları ile alakalıdır. Pozitif düşünce sayesinde örgüte bağlı çalışanların iş başarımları artacaktır. İş başarımlarının artmasının yanında, diğer örgüt üyeleri ile iyi geçinmek ve onlara pozitif yaklaşmak da edinilen kazanımlardan biri olacaktır (Özdevecioğlu, 2003: 120).

3.7 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Ulusal tez veri tabanından ÖVD ile ilgili yapılmış olan çalışmaların sayısına bakıldığında 309 adet tez içeriğine ulaşıldığı görülmektedir. Bu tezlerden son yıllarda yapılanlardan birkaç tanesine bakılacak olursa;

Yıldırım (2017) yapmış olduğu çalışmanın adını “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcısı Olarak Örgütsel Sosyalleşme” olarak belirlemiş olup çalışma evrenini İstanbul ilinde belirli bir bölgede kamuda çalışan öğretmenler olarak belirlemiştir. Çalışmada nicel araştırma yöntemlerini kullanmış olup, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin, örgütsel vatandaşlık düzeylerinin anlamlı birer yordayıcısı olup olmadığını araştırmıştır. Çıkan sonuçlara göre de öneriler getirmiştir.

Harbalıoğlu (2016) yapmış olduğu çalışmanın adını “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” olarak belirlemiştir. Araştırmanın evrenini Hatay ilinde konaklama işletmelerinde çalışan iş görenler oluşturmuştur. Yine yapmış olduğu araştırmada anket uygulamış olup, likert tipi ölçek kullanmıştır. Yapılan çalışmada uygulanan regresyon analizinin çıktılarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışının değişkenliğini sekiz bağımsız değişkenin varlığından bahsederek açıklamıştır. Çalışma sonuç ve öneriler ile tamamlanmıştır.

Gökgöz (2016) yapmış olduğu çalışmanın adını “Lider Üye Etkileşiminin Algılanan İş Performansına Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü” olarak belirlemiştir. Araştırmanın evrenini Ankara ilinde faaliyet gösteren bir firmanın yönetici ve çalışanları oluşturmuştur. Çalışmada Organ tarafından ortaya atılan, Basım ve Şeşen tarafından Türkçeleştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Çalışma sonunda lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı ile alakalı araştırmalarında geri plana atıldığından bahsedilmiştir. Bu duruma yönelik sonuç ve öneriler getirilmiştir.

Kaya (2015) yapmış olduğu çalışmanın adını “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği)” olarak belirlemiştir. Araştırmanın evrenini Balıkesir ilinde görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Terzi (2005) tarafından geliştirilen “Okul Kültürü Ölçeği” araştırmada kullanılmıştır. Likert tipi ölçekle araştırma muhataplarına sorular sorulmuştur. Çalışma sonunda bir takım sonuçlara ulaşılmış ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANTALYA SAĞLIK KURUMLARI ÖRNEĞİ

4.1 Araştırmanın Konusu

Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin tespit edilmesine ve aralarındaki ilişkilere yönelik Antalya'daki sağlık kurumlarında yapılan uygulamalara yer verilmiştir.

4.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmada, örgütlerin amaç ve hedeflerine yönelmesinde, çalışanların iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının önemine literatür kısmında ilgili atıflarla yer verilmiştir. İş tatmini sağlanan çalışanların örgüt amaçlarına daha iyi şekilde hizmet ettiği, ayrıca örgütün istenen hedeflere yöneldiği, sektörde devamlılığını sağladığı, daha iyi ve kaliteli hizmet verdiği, konulara değinmekle iş tatmininin ne kadar önemli bir unsur olduğu teorik olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. İş tatminine sahip olan örgüt bireyleri çalışma ortamı ile çalışmaktan mutluluk duydukları ve birlikte ortaya koydukları işten ya da eserden haz aldıkları için daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler.

Araştırmanın temel amacı, örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasına ilişkin literatürde yer alan bilgilerle mevcut durumun karşılaştırılması ve analizi suretiyle ilgili kurumlarda konuyla ilgili farkındalık düzeyinin artırılmasıdır.

İlgili literatür incelendiğinde, sağlık kurumları ve çalışanlarına yönelik bir çok çalışmanın yapıldığı görülmekle birlikte; örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin bir arada kullanılması çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

4.3 Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada;

1. Sağlık kurumlarındaki çalışanların örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili sorulan soruları okuyup anlayabildiklerini varsayılmıştır.
2. Geliştirilen ölçeklerin araştırmanın hedeflerine yönelik uygun olduğu varsayılmıştır.
3. Yöneticilerin ve çalışanların, verileri toplamak üzere geliştirilen ölçeklere, iyi niyetli ve tarafsız olarak cevap verdikleri varsayılmıştır.

4.4 Araştırmanın Kısıtları

Antalya bölgesindeki sağlık kurumlarında örgüt kültürünün, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçladığımız çalışmada, anketlerin uygulanmış olduğu sağlık kuruluşunun isminin, ilgili makamlar tarafından belirtilmesinin istenmemesi nedeniyle, çalışmada sağlık kurumların isimleri belirtilmemiştir.

Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren tüm sağlık kurumlarını temsil etmeyip, Antalya bölgesindeki sağlık kurumlarının toplam 334 çalışanından oluşmuş olması sebebiyle, daha küçük bir evreni temsil etmektedir.

4.5 Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmamızın anakitlesini Antalya ilinde faaliyette bulunan özel ve kamuya ait tüm sağlık kurumları çalışanları oluşturmaktadır. Veri toplamanın zorluğu göz önüne alınarak, kolayda örnekleme yöntemiyle 450 kişiye anket dağıtılmış ve bunlardan 334 anket değerlendirmeye alınmıştır. Ulaşılan örnekler hacminin, literatürde benzer çalışmalarla kıyaslandığında makul ve yeterli olduğu söylenebilir. Çalışmalarında da görüleceği üzere 334 rakamı kabul edilebilir bir örneklem büyüklüğüdür. Çalışmamızda örgüt kültürü, çalışanların iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları üzerinde durulmuş olup, bunların birbirlerine olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma yöntemi belirlenmesi sürecinde literatür taraması yapılmış ve sonrasında nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmasına karar verilmiştir. Anket çalışması yapılırken sorularla ilgili detaylı açıklamalarda bulunulmuştur. Araştırmada kullanılan anket formuna Ek-1’de yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler, 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde cevaplayıcılara demografik faktörlere yönelik sorular yöneltilmiştir. Araştırmada, anketi dolduran çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 soru sorulmuş ve cevap verenlerin eğitim durumları, yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, kurumdaki çalışma süreleri, sağlık sektöründeki toplam çalışma süreleri ve

kurumdaki görevlerine ilişkin yanıtlar aranmıştır. Anketin ikinci bölümünde örgüt kültürünü ölçmek için, Goffee ve Jones'un (1996) geliştirdiği anket kullanılmıştır. Türkiye'de Goffee ve Jones'un (1998) kurum kültürü ölçeğini, Toprak (2007), "Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve Kobilere Yönelik Bir Uygulama" başlıklı doktora tezinde kullanmıştır. 23 ifadeden oluşan ölçekte, 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21 ve 23 numaraları değişkenler kurumdaki sosyallik boyutunu, 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22 ve 23 numaralı değişkenler ise dayanışma boyutunu kapsamaktadır. 23 numaralı soru her iki boyut için ortak sorudur. Sosyalleşme ve dayanışma düzeylerine göre kurumlar; "şebekleşmiş", "topluluksal", "bölümlenmiş" ve "kar amacı güden" olmak üzere 4 kültür tipine göre incelenmiştir. Adı geçen 4 boyuttan "şebekleşmiş" örgüt kültürü, 2., 3., 4., 11., 17. ve 23. sorular ile; "topluluksal" örgüt kültürü, 6., 8., 10., 12., 15. ve 21. sorular ile; "bölümlenmiş" örgüt kültürü, 7., 18., 19. ve 22. sorular ile ve "kar amacı güden" örgüt kültürü ise 1., 5., 9., 13., 14., 16. ve 20. sorular ile ölçülmektedir. Örgüt Kültürü anketindeki ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış ve anketleri cevaplayanların, her bir ifade için "çalışma ortamlarının kültürüne en uygun seçeneği" işaretlemeleri istenmiştir. Anketin üçüncü bölümünde Paul E. Spector tarafından geliştirilen, iş tatminini anketi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan bu ölçek; ücret (1, 10, 19, 28 numaralı sorular), terfi (2, 11, 20, 33 numaralı sorular), yönetim (3, 12, 21, 30 numaralı sorular), yan ödeme-ek gelir (4, 13, 22, 29 numaralı sorular), ödül (5, 14, 23, 32 numaralı sorular), çalışma şartları ve kurallar (6, 15, 24, 31 numaralı sorular), çalışma arkadaşları (7, 16, 25, 34 numaralı sorular), işin doğası (8, 17, 27, 35 numaralı sorular) ve kurum içi iletişim (9, 18, 26, 36 numaralı sorular) olmak üzere dokuz faktör ve her faktörün altında dört alt faktör olmak üzere toplam 36 maddeden oluşmaktadır. Her madde bir yargıyı ifade etmekte ve toplam 17 yargı olumlu, 19 yargı da olumsuz olarak ifade edilmiştir. Anketin dördüncü bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışını ölçği Vey ve Campbell (2004) ve Williams ve Shiaw (1999) tarafından geliştirilen Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçeye çevirilmiş bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek, örgütsel vatandaşlık davranışını, Organ (1988) tarafından ortaya konulan "Diğergâmlık" (5 madde: 1, 4, 6, 8, 12 numaralı sorular), "Vicdanlılık" (3 madde: 9, 11, 18 numaralı sorular), "Nezaket" (3 madde: 5, 14, 16 numaralı sorular), "Centilmenlik" (4 madde: 3, 15, 17, 19 numaralı sorular) ve "Sivil erdem" (4 madde: 2, 7, 10, 13 numaralı sorular) boyutlarını ölçecek şekilde tasarlanmıştır. Ölçekte 19 madde bulunmaktadır. Çalışmada öncelikle ölçeklere yönelik faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular; örgüt kültürünün iki faktör, iş tatmininin beş faktör ve örgütsel vatandaşlık davranışının üç alt faktör ifade edilebileceğini ortaya koymuş ve buradan hareketle çalışmamızda belirlediğimiz faktörler ve isimlendirmeler aşağıdaki gibi şekillenmiştir.

Örgüt Kültürü 1: Şebekeleşmiş ve Topluluksal Kültür (Kült1)

Örgüt Kültürü 2: Bölümlenmiş ve Kâr amacı Güden Kültür (Kült2)

İş Tatmini 1: Ücret ve Ödüllendirme (Tat1)

İş Tatmini 2: Çalışma Arkadaşları (Tat2)

İş Tatmini 3: İletişim (Tat3)

İş Tatmini 4: Yönetim (Tat4)

İş Tatmini 5: İşin Doğası (Tat5)

Örgütsel Vatandaşlık 1: Diğergâmlık ve Nezaket (Vat1)

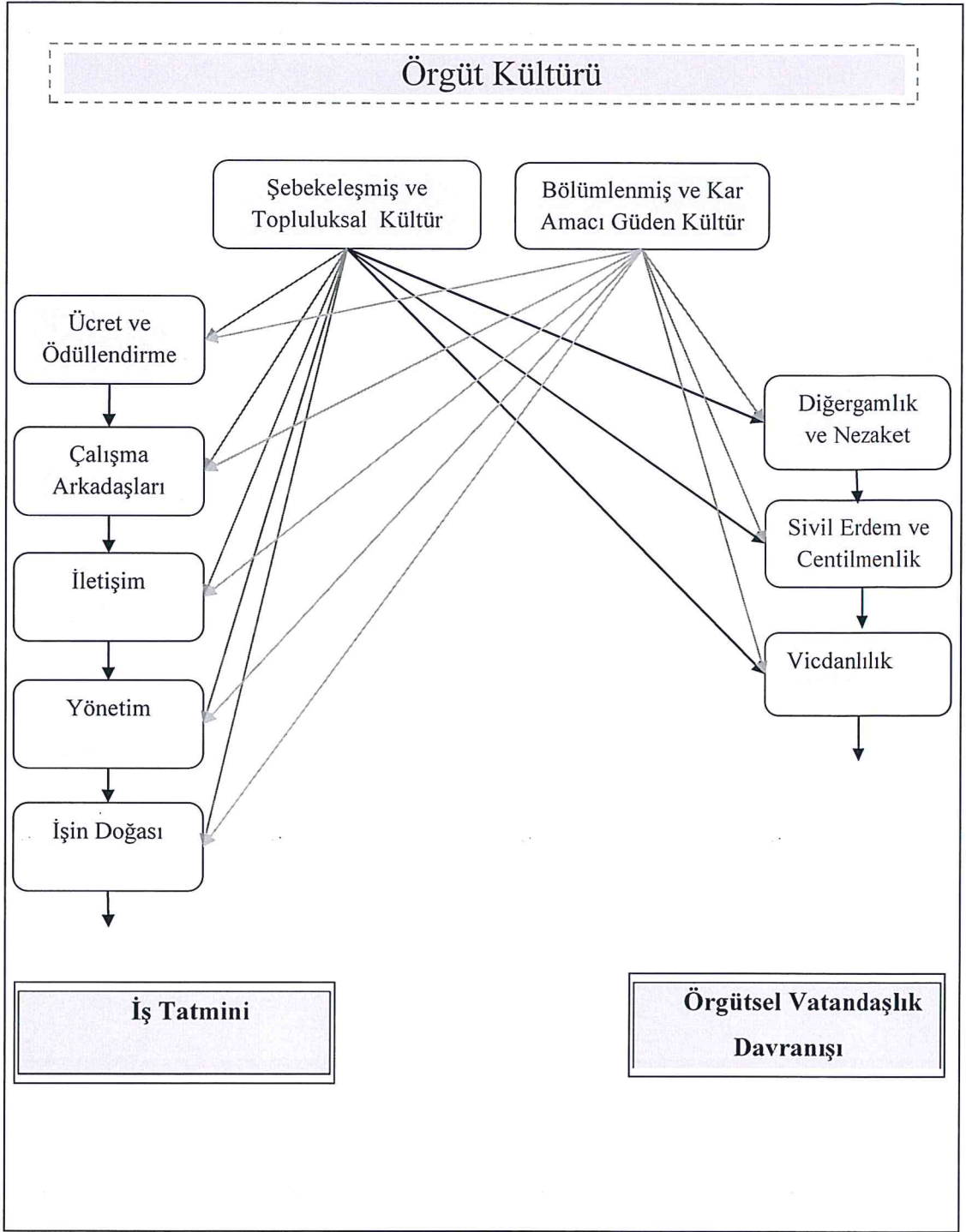
Örgütsel Vatandaşlık 2: Sivil erdem ve Centilmenlik (Vat2)

Örgütsel Vatandaşlık 3: Vicdanlılık (Vat3)

Çalışmada öncelikle ölçeklere yönelik Faktör ve Güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra demografik faktörlerle çalışmanın temel faktörleri arasındaki farklılıkların tespitinde T testi ve Anova analizleri, faktörler ve alt faktörler arasındaki etkileşimlerin tespiti için basit doğrusal Regresyon analizi, son olarak da faktör ve alt faktörler arasındaki ilişkinin tespitinde Korelasyon analizi yapılmıştır.

4.6 Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Araştırmada, yukarıda belirtilen amaç doğrultusunda şekil 4.1 görüldüğü gibi bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Modelde, biri bağımsız ve iki bağımlı olmak üzere üç temel değişken mevcuttur. Bu değişkenlerden örgüt kültürü bağımsız, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ise bağımlı değişken olarak modelde yer almaktadır.



Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli

4.7 Araştırmanın Problemi ve Hipotezler

Araştırma problemi “örgütlerin benimsedikleri kültür yapısı, çalışanların tatmin düzeylerini etkiler mi?” ve “örgütlerin benimsedikleri kültür yapısı, çalışanların örgütsel vatandaşlık

davranışını etkiler mi?" olarak belirlenmiştir. Araştırmanın problemi doğrultusunda temel ve alt hipotezlerimiz şu şekildedir.

H1: Örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H1a: Şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, iş tatmininin ücret ve ödüllendirme boyutu üzerinde etkisi vardır.

H1b: Şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, iş tatmininin çalışma arkadaşları boyutu üzerinde etkisi vardır.

H1c: Şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, iş tatmininin iletişim boyutu üzerinde etkisi vardır.

H1d: Şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, iş tatmininin yönetim boyutu üzerinde etkisi vardır.

H1e: Şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, iş tatmininin işin doğası boyutu üzerinde etkisi vardır.

H1f: Bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, iş tatmininin ücret ve ödüllendirme boyutu üzerinde etkisi vardır.

H1g: Bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, iş tatmininin çalışma arkadaşları boyutu üzerinde etkisi vardır.

H1h: Bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, iş tatmininin iletişim boyutu üzerinde etkisi vardır.

H1i: Bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, iş tatmininin yönetim boyutu üzerinde etkisi vardır.

H1j: Bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, iş tatmininin işin doğası boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2: örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi vardır.

H2a: Şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık ve nezaket boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2b: Şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem ve centilmenlik boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2c: Şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2d: Bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık ve nezaket boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2e: Bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem ve centilmenlik boyutu üzerinde etkisi vardır.

H2f: Bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde etkisi vardır.

H3: Demografik değişkenlere göre çalışanların örgüt kültürü boyutlarını algılarında farklılık vardır.

H3a: Çalışanların cinsiyetine göre örgüt kültürü boyutlarını algılarında farklılık vardır.

H3b: Çalışanların medeni hallerine göre örgüt kültürü boyutlarını algılarında farklılık vardır.

H3c: Çalışanların eğitim durumuna göre örgüt kültürü boyutlarını algılarında farklılık vardır.

H3d: Çalışanların kurumdaki görevlerine göre örgüt kültürü boyutlarını algılarında farklılık vardır.

H4: Demografik değişkenlere göre çalışanların iş tatmini boyutlarını algılarında farklılık vardır.

H4a: Çalışanların cinsiyetine göre iş tatmini boyutlarını algılarında farklılık vardır.

H4b: Çalışanların medeni hallerine göre iş tatmini boyutlarını algılarında farklılık vardır.

H4c: Çalışanların eğitim durumuna göre iş tatmini boyutlarını algılarında farklılık vardır.

H4d: Çalışanların kurumdaki görevlerine göre iş tatmini boyutlarını algılarında farklılık vardır.

H5: Demografik değişkenlere göre çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını algılarında farklılık vardır.

H5a: Çalışanların cinsiyetine göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını algılarında farklılık vardır.

H5b: Çalışanların medeni hallerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını algılarında farklılık vardır.

H5c: Çalışanların eğitim durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını algılarında farklılık vardır.

H5d: Çalışanların kurumdaki görevlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını algılarında farklılık vardır.

4.8 Verilerin Analizi

Çalışmada verilerin analiz edilmesi aşamasında SPSS 22.0 programından faydalanılmıştır. Programda % 95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Analizlerde uygun testin seçilmesinde normallik analizi sonucuna göre karar verilmiştir. Analiz kapsamında Faktör ve Güvenirlilik analizleri yaptıktan sonra, analizlerin sonucunda oluşan alt faktörler ve demografik değişkenler için T-testi, Anova (F) testi, Regresyon ve Korelasyon analizleri yapılmıştır.

4.9 Bulgular

Bu bölümde araştırmaya ilişkin uygulama, sağlık kuruluşlarında yapılmış olup çıkan sonuçlara ilişkin analizler yapılmıştır. Analiz sonuçları ile elde edilen bulgular tablolar halinde özetlenmiş ve açıklanmıştır.

4.9.1 Katılımcıların Demografik Bilgileri

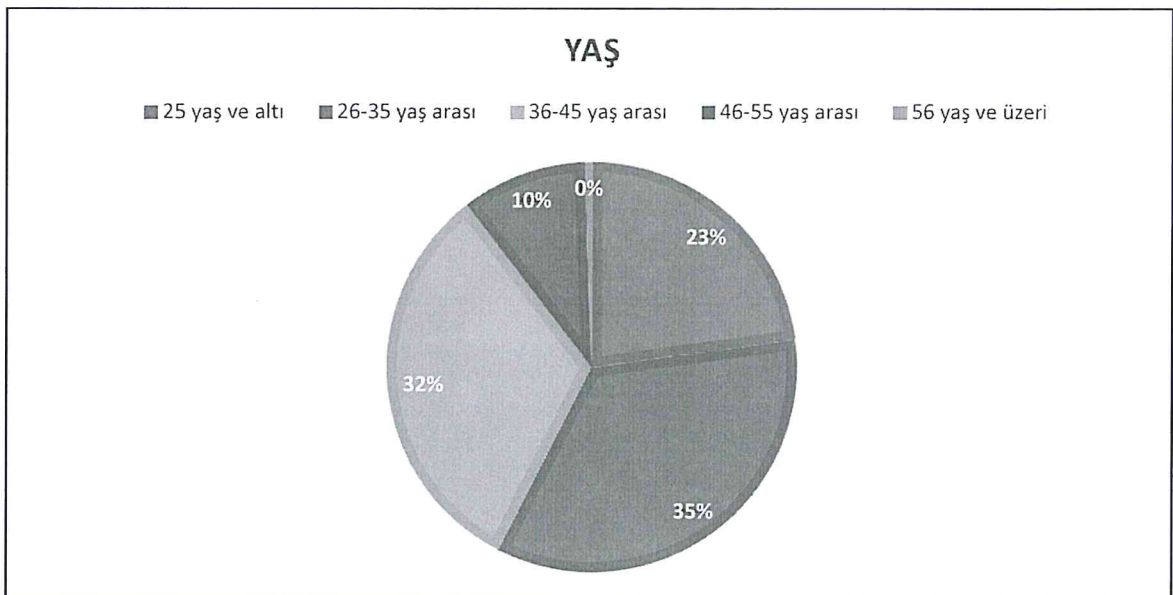
Araştırma örneklemindeki katılımcılar eğitim durumlarına göre incelendiğinde; ilköğretim mezunu olan katılımcıların oranı %12.0 (n=40), lise mezunu olan katılımcıların oranı %23.4 (n=78), meslek yüksek okul mezunu olan katılımcıların oranı %18.3 (n=61), lisans mezunu olan katılımcıların oranı %36.2 (n=121) ve master ve doktora mezunu olan katılımcıların oranı ise %10.2 (n=34)'dir.

Tablo 4.1 Eğitim Durumu Oranı



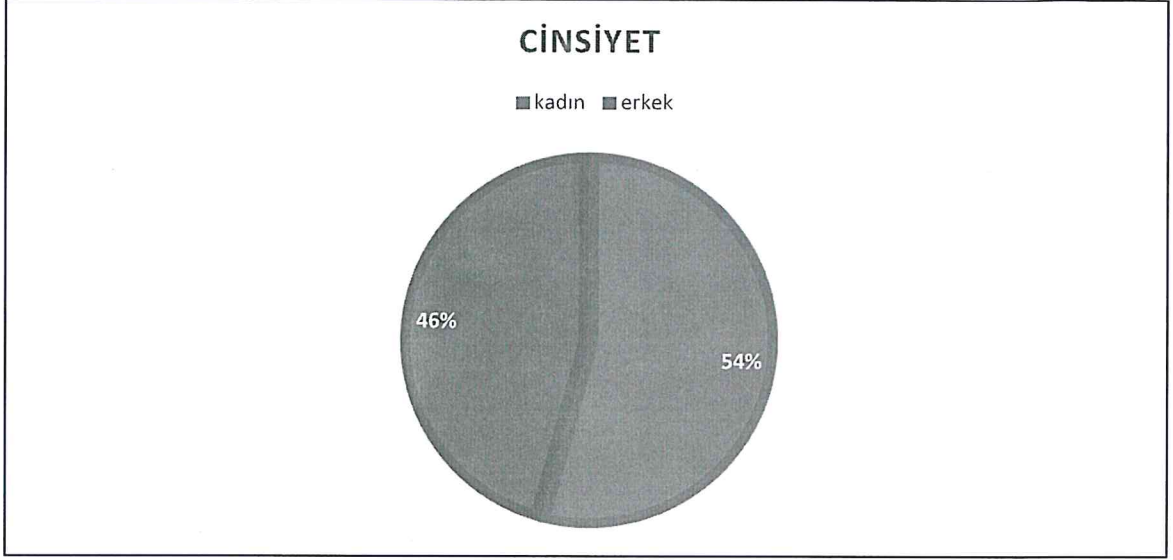
Araştırmada 25 ve altı yaş grubunda yer alan katılımcıların oranı %22.8 (n=76), 26-35 arası yaş grubunda bulunan katılımcıların oranı %34.7 (n=116), 36-45 arası yaş grubunda bulunan katılımcıların oranı %32.0 (n=107), 46-55 arası yaş grubunda bulunan katılımcıların oranı %9.9 (n=33) ve 56 ve üzeri yaş grubunda bulunan katılımcıların oranı ise %0.6'dır (n=2).

Tablo 4.2 Yaş Oranı



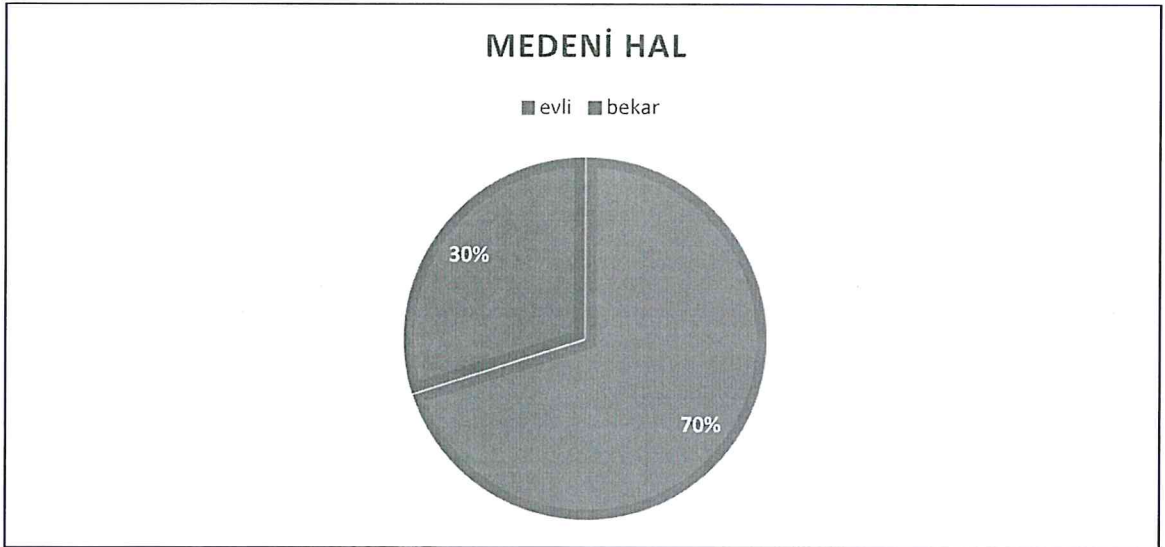
Cinsiyetlerine göre incelendiğinde kadınların oranı %54.2 (n=181), erkeklerin oranı ise %45.8'dir (n=153).

Tablo 4.3 Cinsiyet Oranı



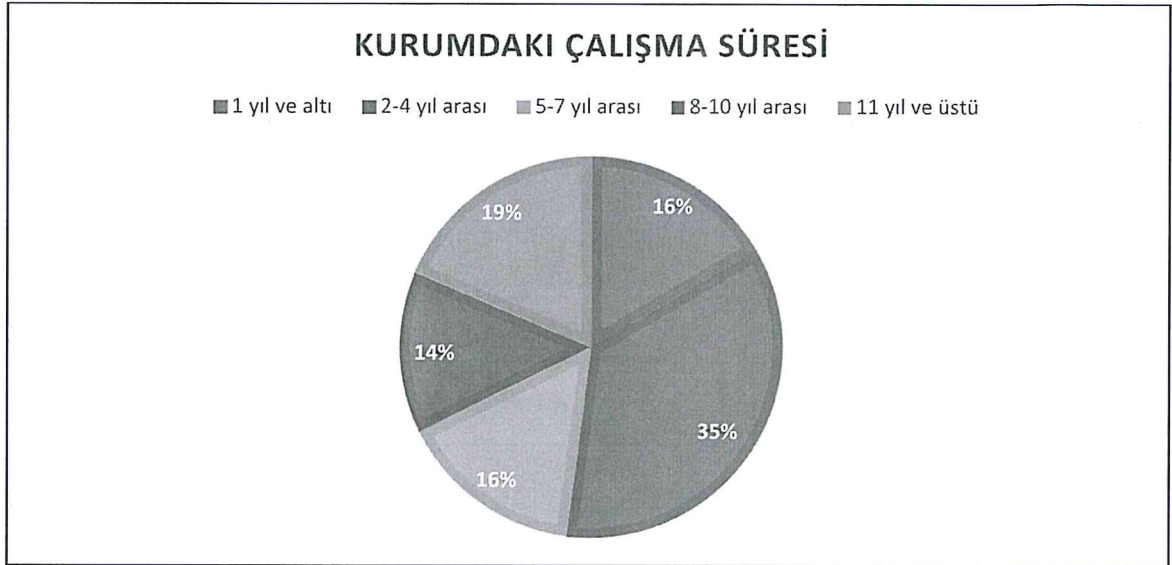
Araştırmada evli katılımcıların oranı %70.1 (n=227) ve bekar katılımcıların oranı ise %29.9'dur (n=97).

Tablo 4.4 Medeni Hal Oranı



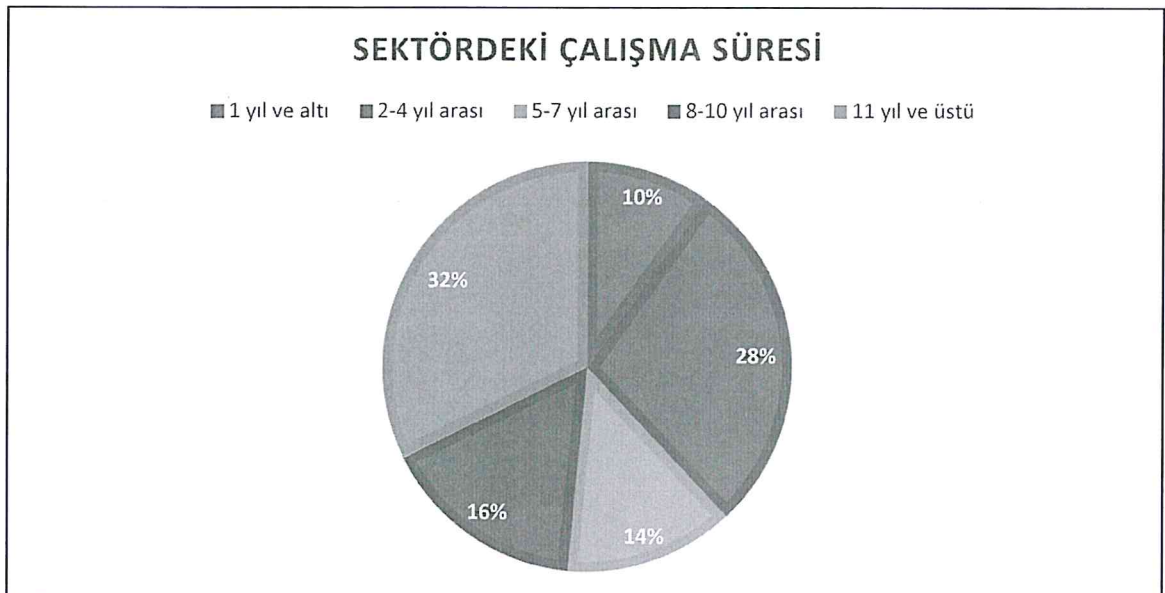
Kurumdaki çalışma süresi 1 yıl ve altı olanların oranı %16.5 (n=55), 2-4 yıl arası olanların oranı %35.6 (n=119), 5-7 yıl arası olanların oranı %15.6 (n=52), 8-10 yıl arası olanların oranı %13.8 (n=46), 11 yıl ve daha fazla çalışma süresi olanların oranı %18.6'dır (n=62).

Tablo 4.5 Kurumdaki Çalışma Süresi Oranı



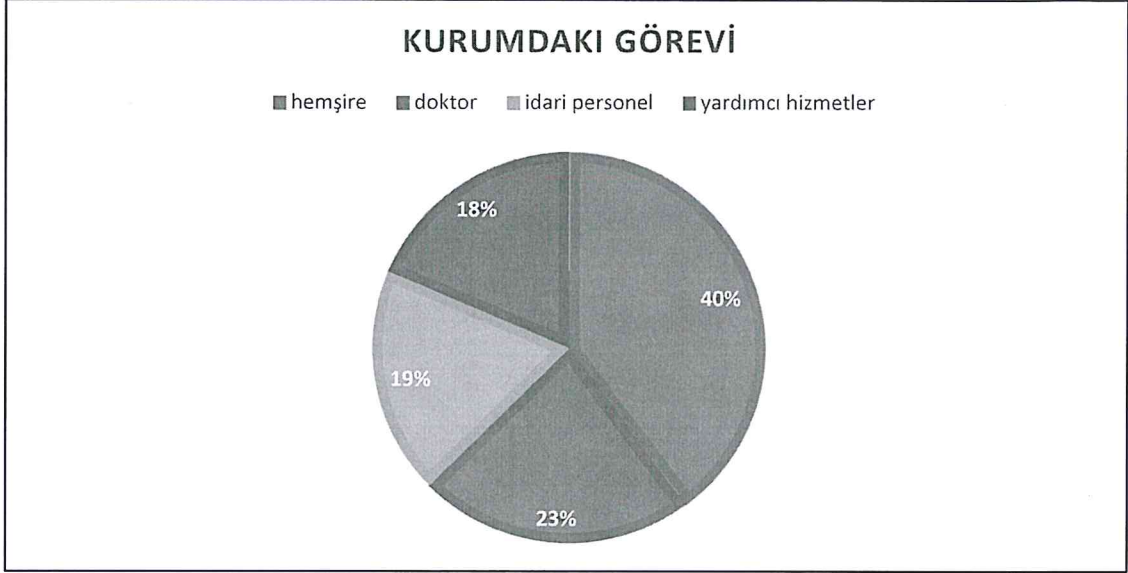
Sektördeki çalışma süresi 1 yıl ve altı olanların oranı %9.9 (n=33), 2-4 yıl arası olanların oranı %28.1 (n=94), 5-7 yıl arası olanların oranı %13.5 (n=45), 8-10 yıl arası olanların oranı %16.2 (n=54), 11 yıl ve daha fazla çalışma süresi olanların oranı %32.3'dür (n=108).

Tablo 4.6 Sektördeki Çalışma Süresi Oranı



Araştırmaya katılan hemşirelerin oranı %39.8 (n=133) ve doktorların oranı ise %22.8 (n=76), idari personelin oranı %18.9 (n=63), yardımcı hizmetlerin oranı ise %18.6'dır (n=62).

Tablo 4.7 Kurumdaki Görevi Oranı



Tablo 4.8 de araştırmaya katılım gösteren çalışanların eğitim, yaş, cinsiyet, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi, sektördeki çalışma süresi ve kurumdaki görevi gibi demografik bulgularına ilişkin istatistiki veriler sunulmaktadır.

Tablo 4.8 Katılımcıların Demografik Bilgileri

n=334		f	%
Eğitim	İlk öğretim	40	%12.0
	Lise	78	%23.4
	Meslek Yüksek Okulu	61	%18.3
	Lisans	121	%36.2
	Master ve Doktora	34	%10.2
Yaş	<25 yaş	76	%22.8
	26-35 arası	116	%34.7
	36-45 arası	107	%32.0
	46-55 arası	33	%9.9
	>56 yaş	2	%0.6
Cinsiyet	Kadın	181	%54.2
	Erkek	153	%45.8
Medeni Durum	Evli	227*	%70.1
	Bekâr	97*	%29.9
Kurumdaki Çalışma Süresi	<1 Yıl	55	%16.5
	2-4 Yıl Arası	119	%35.6
	5-7 Yıl Arası	52	%15.6
	8-10 Yıl Arası	46	%13.8
	>11 Yıl	62	%18.6
Sektördeki Çalışma Süresi	<1 Yıl	33	%9.9
	2-4 Yıl Arası	94	%28.1
	5-7 Yıl Arası	45	%13.5
	8-10 Yıl Arası	54	%16.2
	>11 Yıl	108	%32.3
Kurumdaki Görevi	Hemşire	133	%39.8
	Doktor	76	%22.8
	İdari Personel	63	%18.9
	Yardımcı Hizmetler	62	%18.6

4.9.2 Faktör ve Güvenilirlik Bulguları

Örgüt kültürü 23 soruyla katılımcılara sorulmuştur. Faktör analizi için yöntem olarak Temel Bileşenler Analizi (PCA) ve rotasyon olarak varimax kullanılmıştır. Faktör analizinde 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 22, 23 maddeler analizden çıkarılmış ve sonuç olarak 2 faktör oluşmuştur.

Güvenilirlik analizinin uygunluğunu gösteren alfa katsayısı için 0.60-1.00 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir (Kalaycı, 2014: 405). Tablo 4.10'da görüleceği üzere KMO değeri 0.6'dan büyüktür. Faktörlerin güvenilirlik analiz sonuçları da 0.6'dan büyük olduğu için bu faktörler isimlendirilerek analize tabi tutulmuştur. Bu çalışmada tatminkar

olarak düşünölen asgari KMO değeri 0.6'dır. Oluşan örgüt költürü faktörlerinden şebekeleşmiş ve topluluksal ile bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt költürü iki farklı değışken olarak tanımlanmıştır ve analizlerde bu değışkenler "költ1" ve "költ2" kodlarıyla tablolarda yer almıştır. Aşağıdaki tabloda oluşan faktörlere ait faktör yükleri, açıklanan varyans ve güvenilirlik değeri görölebilir.

Tablo 4.9 Örgüt Költürü Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayıları

Faktör İsmi	Faktör Soruları	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Güvenirlik
Şebekeleşmiş ve Topluluksal (Költ1)	8. İnsanlar birbirlerine iyilikler yapıyor, çünkü birbirlerini seviyorlar.	.815	29.56	.838
	2. Görev yaptığım hastanede çalışanlar birbirlerini gerçekten seviyorlar.	.739		
	3. Çalışanlar, sorunların gerçek nedenlerini çok iyi belirliyorlar.	.684		
	10. Çalışanlar, birbirleriyle herhangi bir beklentileri olmaksızın, sadece arkadaş olmak için arkadaşlık kuruyorlar.	.635		
	4. Görev yaptığım hastanede çalışanlar birbirleriyle çok iyi geçiniyor ve nadiren tartışıyorlar.	.632		
	21. Bir çalışan başka bir birime ya da kuruma gittiği zaman, iş arkadaşları onunla iletişimi devam ettirirler.	.548		
	6. Görev yaptığım hastanede çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya geliyorlar.	.492		
Bölümlenmiş ve Kar Amacı Güden (Költ2)	18. Çalıştığım hastanede hedefleri tutturmak en önemlidir.	.809	25.97	.800
	19. Bir şeyin yapılması için, mevcut sistem içinde çalışılması yeterlidir.	.806		
	20. Çalıştığım hastanede başlanılan projeler bitene kadar devam eder.	.698		
	7. İş arkadaşlarım, kazanmayı gönülden arzuluyor.	.551		
	1. Çalıştığım (kuruluş, bölüm, birim) iş hedefini çok iyi biliyor.	.515		
Toplam			55.53	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.881
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1669.484
	df	66
	Sig.	0.000

İş tatmini 36 soruyla katılımcılara sorulmuştur. Faktör analizinde 2, 5, 6, 12, 13, 14, 15, 16, 20, 21, 22, 28, 29, 33, 34, 35 maddeler tablodan çıkartılmıştır ve en son 6 adet faktör

oluşturmuştur. Aşağıdaki tablodan sonuca bakıldığında anlamlı bir sonuç görülmektedir. Bu faktörlerin beşinin güvenilirlik analiz sonuçları 0.6'dan büyük olduğundan bu faktörler isimlendirilerek analize tabi tutulmuştur. Oluşan iş tatmini faktörlerinden ücret ve ödüllendirme, çalışma arkadaşları, iletişim, yönetim, işin doğası beş farklı değişken olarak tanımlanmış ve analizlerde bu değişkenler "tat1", "tat2", "tat3", "tat4", "tat5" kodlarıyla tablolarda yer almıştır. İş tatmini faktörlerinden çalışma şartlarının değeri 0.6'dan küçük olduğundan bu faktör analizden çıkartılmıştır. Aşağıdaki tablodan oluşan faktörlere ait faktör yükleri, açıklanan varyans ve güvenilirlik değerleri görülebilir.

Tablo 4.10 İş tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayıları

Faktör İsmi	Faktör Soruları	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Güvenirlik
Ücret ve Ödüllendirme (Tat1)	19. Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.	.714	14.623	.783
	4. İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	.707		
	1. Yaptığım iş karşılığında adil bir maaş aldığımı düşünüyorum.	.675		
	10. İşyerimde ücret artışları az ve seyrek oluyor.	.626		
	23. Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.	.613		
	11. İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	.558		
	32. Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.	.434		
Çalışma Arkadaşları (Tat2)	25. İş arkadaşlarımdan ve onlarla çalışmaktan keyif alıyorum.	.814	11.560	.756
	7. Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	.783		
	9. İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	.565		
İletişim(Tat3)	26. Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.	.738	9.928	.602
	36. Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.	.652		
	18. Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.	.562		
Yönetim (Tat4)	3. Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.	.755	9.521	.675
	30. Yöneticimi seviyorum.	.713		
İşin Doğası (Tat5)	27. Yaptığım işten gurur duyuyorum.	.804	9.363	.656
	8. Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	.702		

	17. İşyerimde yaptığım işleri seviyorum.	.629		
Çalışma Şartları (Tat6)*	31. Bu işyerinde çok fazla kağıt işiyle (yazışma, form doldurma vb) uğraşmak zorundayım.	.862	7.093	.517
	24. İşyerimde iş yüküm çok fazla.	.681		
		Toplam	66.83	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.793
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2230.781
	df	210
	Sig.	0.000

Örgütsel vatandaşlık davranışı 19 soruyla katılımcılara sorulmuştur. Faktör analizinde 1, 2, 3, 15, 18 maddeler tablodan çıkartılmıştır ve en son 3 faktör oluşmuştur. Bu üç faktörün güvenilirlik analiz sonuçları 0.6'dan büyük olduğundan bu faktörler analize tabi tutulmuştur. Oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden diğergamlık ve nezaket, sivil erdem ve centilmenlik ve vicdanlılık, üç farklı değişken olarak tanımlanmış ve analizlerde bu değişkenler "vat1", "vat2" ve "vat3", kodlarıyla tablolarda yer almıştır. Aşağıdaki tablodan oluşan faktörlere ait faktör yükleri, açıklanan varyans ve güvenilirlik değerleri görülebilir.

Tablo 4.11 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Katsayıları

Faktör İsmi	Faktör Soruları	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans (%)	Güvenilirlik
Diğergamlık ve Nezaket (Vat1)	14. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm	.777	27.718	.861
	6. Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	.755		
	5. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	.729		
	16. Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim	.697		
	4. Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum	.684		
	8. Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	.604		
	12. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim	.560		

Sivil Erdem ve Centilmenlik (Vat2)	19. Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam	.781	15.927	0.705
	13. Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım	.621		
	7. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım	.591		
	17. Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam	.556		
Vicdanlılık (Vat3)	9. Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm	.827	15.676	0.701
	11. Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim	.675		
	10. Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	.655		
KMO and Bartlett's Test		Toplam	59.320	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				.880
Bartlett's Test of Sphericity			Approx. Chi-Square	1830.727
			df	91
			Sig.	0.000

4.9.3 Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular

Tablo 4.14'de örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerine ait değişkenlerin puan ortalamalarına bakılarak cinsiyete göre karşılaştırılmıştır. T istatistiklerinin p değerleri 0.05'den küçük olan değişkenlerin cinsiyete göre farklılaştığı, 0.05'den büyük olan değerlerin ise cinsiyete göre farklılaşmadığı söylenebilir (Coşkun ve Altunışık ve Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2015: 190). Bu durumda t istatistiklerinin p değerleri sırasıyla $p=0.022$, $p=0.024$, $p=0.021$, $p=0.035$, $p=0.002$, $p=0.018$ ve $p=0.015 < 0.05$ olan bölümlenmiş ve kâr amacı güden kültür (kült2), ücret ve ödüllendirme (tat1), çalışma arkadaşları (tat2), iletişim (tat3), işin doğası (tat5), diğergâmlık ve nezaket (vat1) ve vicdanlılık (vat3) değişkenlerinin cinsiyete göre farklılaştığı, ancak şebekeleşmiş ve topluluksal kültür (kült1), yönetim (tat4), sivil erdem ve centilmenlik (vat2) değişkenlerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir. Bölümlenmiş ve kâr amacı güden kültür (kült2), ücret ve ödüllendirme (tat1), çalışma arkadaşları (tat2), iletişim (tat3), işin kendisi (tat5), diğergâmlık ve nezaket (vat1) ve vicdanlılık (vat3) değişkenlerinin kadın gruplarının ortalaması daha yüksek çıkmıştır.

Tablo 4.12 Örgüt Kültürü, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçekleri Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet	İstatistik Değerler					T-test		
	N	X	Ss	Shx	t	df	p	
Kült1	Kadın	181	3.24	.89	.07	.84	332	.404
	Erkek	153	3.16	.80	.06			
Kült2	Kadın	181	3.64	.81	.06	2.31	332	.022
	Erkek	153	3.42	.93	.07			
Tat1	Kadın	181	2.51	.88	.07	2.27	332	.024
	Erkek	153	2.30	.80	.06			
Tat2	Kadın	181	3.72	.95	.07	2.32	332	.021
	Erkek	153	3.48	.99	.08			
Tat3	Kadın	181	3.06	.76	.06	2.12	332	.035
	Erkek	153	2.85	1.03	.08			
Tat4	Kadın	181	3.36	1.05	.08	.89	332	.375
	Erkek	153	3.26	1.07	.09			
Tat5	Kadın	181	3.76	.91	.07	3.12	332	.002
	Erkek	153	3.42	1.02	.08			
Vat1	Kadın	181	4.28	.67	.05	2.37	332	.018
	Erkek	153	4.10	.69	.06			
Vat2	Kadın	181	3.82	.78	.06	1.35	332	.178
	Erkek	153	3.70	.81	.07			
Vat3	Kadın	181	3.65	.94	.07	2.45	332	.015
	Erkek	153	3.40	.91	.07			

Katılımcıların örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının medeni duruma göre farklılık gösterme durumu araştırdığında tablo 4.13'e göre, t istatistiğinin p değerlerinin hepsi 0.05'den büyük olduğundan örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının ölçeklerine ait değişkenlerin medeni duruma göre farklılaşmadığı ve algılarının benzer eğilim gösterdiği ortaya çıkmıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.13 Örgüt Kültürü, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçekleri Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Medeni Durum	İstatistik Değerler					T-test		
	N	X	Ss	Shx	t	df	p	
Kült1	Evli	227	3.26	.81	.05	1.72	322	.086
	Bekâr	97	3.08	.95	.10			
Kült2	Evli	227	3.60	.87	.06	1.79	322	.074
	Bekâr	97	3.41	.89	.10			
Tat1	Evli	227	2.46	.83	.06	1.63	322	.104
	Bekâr	97	2.29	.92	.09			
Tat2	Evli	227	3.66	.92	.06	1.90	322	.058
	Bekâr	97	3.43	1.08	.11			
Tat3	Evli	227	3.00	.94	.06	1.12	322	.265
	Bekâr	97	2.88	.79	.08			
Tat4	Evli	227	3.33	1.03	.07	.33	322	.745
	Bekâr	97	3.29	1.11	.11			
Tat5	Evli	227	3.67	.95	.06	1.50	322	.135
	Bekâr	97	3.50	1.00	.10			
Vat1	Evli	227	4.20	.70	.05	-.59	322	.558
	Bekâr	97	4.25	.62	.06			

Vat2	Evli	227	3.77	.78	.05	.07	322	.943
	Bekâr	97	3.76	.83	.08			
Vat3	Evli	227	3.59	.94	.06	1.96	322	.051
	Bekâr	97	3.37	.88	.09			

Tablo 4.14 'da katılımcıların örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının eğitim duruma göre farklılık gösterme durumu araştırılmıştır. Eğitim durumunun örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçek puanlarının ortalamasına göre karşılaştırılması sonucunda ücret ve ödüllendirme (tat1), işin doğası (tat5) ve diğergamlık ve nezaket (vat1) değişkenleri için eğitim durumu gruplarına göre farklılık olduğu ($p<0,05$), ancak şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürü (kült1), bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürü (kült2), çalışma arkadaşları (tat2), iletişim (tat3), yönetim (tat4), sivil erdem ve centilmenlik (vat2) ve vicdanlılık (vat3) değişkenleri için eğitim durumu gruplarına göre farklılık olmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığına bakmak için post-hoc test yapılmıştır. Post-hoc test sonucunda ücret ve ödüllendirme (tat1) değişkeninde ilköğretim grubunun, işin doğası (tat5) değişkeninde lisans grubunun, diğergamlık ve nezaket (vat1) değişkenlerinde ise ilköğretim grubu ile diğer gruplar arasında farklılık olduğu söylenebilir.

Tablo 4.14 Örgüt Kültürü, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçekleri Puanlarının Eğitim Duruma Göre Karşılaştırılması

Eğitim Durumu	İstatistik Değerler				ANOVA (F) Testi			
	N	X	Ss	Shx	F	df	p	
Kült1	İlköğretim	40	3.14	.94	.15	.43	4	.784
	Lise	78	3.25	.87	.10			
	MYO*	61	3.30	.86	.11			
	Lisans	121	3.16	.84	.08			
	M&D**	34	3,16	.78	.13			
Kült2	İlköğretim	40	3.55	.99	.16	1.12	4	.345
	Lise	78	3.38	.80	.09			
	MYO*	61	3.64	.91	.12			
	Lisans	121	3.55	.82	.07			
	M&D**	34	3.69	.99	.17			
Tat1	İlköğretim	40	2.82	.89	.14	3.80	4	.005
	Lise	78	2.53	.75	.09			
	MYO*	61	2.32	.82	.11			
	Lisans	121	2.31	.87	.08			
	M&D**	34	2.22	.89	.15			
Tat2	İlköğretim	40	3.75	1.05	.17	1.05	4	.380
	Lise	78	3.72	1.02	.12			
	MYO*	61	3.61	.87	.11			
	Lisans	121	3.57	.98	.09			
	M&D**	34	3.36	.93	.16			
Tat3	İlköğretim	40	3.20	.70	.12	1.61	4	.172
	Lise	78	3.04	.83	.10			
	MYO*	61	2.84	1.04	.13			
	Lisans	121	2.95	.77	.07			
	M&D**	34	2.75	1.28	.22			

Tat4	İlköğretim	40	3.40	.99	.16	.76	4	.549
	Lise	78	3.36	1.04	.12			
	MYO*	61	3.40	1.00	.13			
	Lisans	121	3.30	1.08	1.00			
	M&D**	34	3.04	1.21	.21			
Tat5	İlköğretim	40	3.56	.99	.16	3.88	4	.004
	Lise	78	3.44	1.06	.12			
	MYO*	61	3.37	.97	.12			
	Lisans	121	3.87	.83	.08			
	M&D**	34	3.51	1.09	.19			
Vat1	İlköğretim	40	3.90	.93	.15	3.52	4	.008
	Lise	78	4.11	.78	.09			
	MYO*	61	4.20	.56	.07			
	Lisans	121	4.32	.61	.06			
	M&D**	34	4.34	.40	.07			
Vat2	İlköğretim	40	3.67	.99	.16	.97	4	.093
	Lise	78	3.60	.87	.10			
	MYO*	61	3.74	.72	.09			
	Lisans	121	3.84	.77	.07			
	M&D**	34	4.01	.53	.09			
Vat3	İlköğretim	40	3.37	1.16	.18	2.69	4	.424
	Lise	78	3.53	.90	.10			
	MYO*	61	3.49	.94	.12			
	Lisans	121	3.66	.88	.08			
	M&D**	34	3.43	.91	.16			

*Meslek Yüksek Okulu, **Master ve Doktora

Görev gruplarının örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık ölçek puanlarının ortalamasına göre karşılaştırılması sonucunda F testlerinin p değerleri 0.05'den küçük olan değişkenler bölümlenmiş ve kar amacı güden kültür (kült2), yönetim (tat4) ve vicdanlılık (vat3) olarak belirlenmiştir. Diğer değişkenlerde farklılık olmadığı söylenebilir ($p>0,05$). Bu farklılığın bölümlenmiş ve kar amacı güden kültür (kült2), yönetim (tat4) ve vicdanlılık (vat3) değişkenleri için idari personel grup ile diğer gruplar arasında olduğu söylenebilir.

Tablo 4.15 Örgüt Kültürü, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçekleri Puanlarının Kurumdaki Görevine Göre Karşılaştırılması

Kurumdaki Görevi	İstatistik Değerler				ANOVA (F) Testi		
	N	X	Ss	Shx	F	df	p
Kült1	Hemşire	133	3.12	.90	2.05	3	.107
	Doktor	76	3.24	.79			
	İdari Personel	63	3.11	.88			
	Yardımcı Hizmetler	62	3.42	.77			
Kült2	Hemşire	133	3.48	.87	3.56	3	.015
	Doktor	76	3.70	.86			
	İdari Personel	63	3.31	.76			
	Yardımcı Hizmetler	62	3.73	.94			
Tat1	Hemşire	133	2.33	.90	2.46	3	.062
	Doktor	76	2.64	.78			
	İdari Personel	63	2.32	.72			
	Yardımcı Hizmetler	62	2.41	.93			
Tat2	Hemşire	133	3.58	.97	.08	3	.971
	Doktor	76	3.63	.94			
	İdari Personel	63	3.63	.99			
	Yardımcı Hizmetler	62	3.64	1.02			
Tat3	Hemşire	133	3.01	.76	.82	3	.483
	Doktor	76	3.04	1.04			
	İdari Personel	63	2.86	.90			

	Yardımcı Hizmetler	62	2.87	.96	.12			
Tat4	Hemşire	133	3.21	1.04	.09	4.42	3	.005
	Doktor	76	3.32	1.15	.13			
	İdari Personel	63	3.73	.95	.12			
	Yardımcı Hizmetler	62	3.14	1.00	.13			
Tat5	Hemşire	133	3.72	.97	.08	1.73	3	.160
	Doktor	76	3.65	.98	.11			
	İdari Personel	63	3.46	1.00	.13			
	Yardımcı Hizmetler	62	3.44	.94	.12			
Vat1	Hemşire	133	4.24	.65	.06	2.03	3	.110
	Doktor	76	4.26	.62	.07			
	İdari Personel	63	4.24	.67	.08			
	Yardımcı Hizmetler	62	4.01	.82	.10			
Vat2	Hemşire	133	3.74	.80	.07	.79	3	.500
	Doktor	76	3.88	.60	.07			
	İdari Personel	63	3.73	.88	.11			
	Yardımcı Hizmetler	62	3.70	.91	.12			
Vat3	Hemşire	133	3.57	.96	.08	2.85	3	.037
	Doktor	76	3.54	.85	.98			
	İdari Personel	63	3.74	.93	.12			
	Yardımcı Hizmetler	62	3.27	.92	.12			

4.9.4 Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Sonuçlar

Çalışmanın bu kısmında öncelikle araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen Korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Ardından örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen Regresyon analizi sonuçlarına değinilmiştir.

Korelasyon analizinde pearson katsayısı "r" harfi ile gösterilmekte ve bu katsayı r-1 ile r+1 arasında değişmekte ve 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını simgelemektedir (Erdoğan, 1998: 129). Bu değer +1.00 olması mükemmel pozitif ilişkiyi, -1.00 olması ise mükemmel negatif ilişkiyi, 0.00 ise değişkenler arasındaki ilişkinin olmadığını ifade etmektedir. Aralık olarak "r" nin 0.00-0.30 arası olması düşük düzey ilişkiyi; 0.30-0.70 arası olması orta düzey ilişkiyi ve 0.70-1.00 arası olması ise yüksek düzey ilişkiyi göstermektedir (Büyüköztürk, 2014: 32). Aşağıdaki tablodan görüleceği üzere örgüt kültürünün alt faktörleri ile iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemenin alt faktörleri arasında pozitif yönde, düşük ve orta derecede olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda örgüt kültürünün şebekeleşmiş ve topluluksal (kült1) boyutunun iş tatmini'nin ücret ve ödüllendirme (tat1), iletişim (tat3), yönetim (tat4) ve işin doğası (tat5) boyutları ile zayıf ilişkisi bulunurken, çalışma arkadaşları (tat2) boyutu ile orta düzey ilişkisinin bulunduğu görülmektedir. Ayrıca şebekeleşmiş ve topluluksal (kült1) ve bölümlenmiş ve kar amacı güden (kült2) boyutlarının, ÖVD'nin diğergâmlık ve nezaket (vat1) ve vicdanlılık (vat3) boyutları ile zayıf ilişkileri bulunurken, sivil erdem ve centilmenlik (vat2) boyutu ile orta derecede ilişkileri tespit

edilmiştir. Örgüt kültürünün bölümlenmiş ve kar amacı güden (kült2) boyutunu incelendiğinde ise iş tatmini'nin ücret ve ödüllendirme (tat1), yönetim (tat4) ve işin doğası (tat5) boyutları ile zayıf ilişkisi bulunurken, iletişim(tat3) boyutu ile herhangi bir ilişkisi tespit edilememiştir. Öte yandan bölümlenmiş ve kar amacı güden (kült2) boyutunun iş tatmini'nin çalışma arkadaşları (tat2) boyutu ile orta düzey ilişkisinin bulunduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre en yüksek ilişki şebekeleşmiş ve topluluksal kültür (kült1) ile çalışma arkadaşları (tat2) arasındadır ($r=.541$, $p=.000$).

Tablo 4.16 Örgüt Kültürü İle İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Katsayıları

Correlations		Tat1	Tat2	Tat3	Tat4	Tat5	Vat1	Vat2	Vat3
		Pearson Korelasyonları	Kült1	.238*** Sig:0.000	.541*** Sig:0.000	.194*** Sig:0.000	.168*** Sig:0.000	.232*** Sig:0.000	.131* Sig:0.017
	Kült2	.212*** Sig:0.000	.322*** Sig:0.000	.065 Sig:.235	.161** Sig:0.003	.263*** Sig:0.000	.223*** Sig:0.000	.400*** Sig:0.000	.248*** Sig:0.000

N= 334 (**P <0.001, **P <0.01, *P <0.05)

Tablo 4.17 'de yer alan analiz sonuçlarına göre; örgüt kültürünün ($\beta=0.406$; $p=0.000 < 0.001$) iş tatmini üzerinde etkili olduğu ifade edilebilmektedir. Örgüt kültürünün, iş tatmini boyutu üzerindeki etkisi %16.5 düzeyinde 0.001 anlamlılık ile açıklanabilmektedir ($R=0.406/R^2=0.165$). Bu etkinin çok düşük bir etki olduğu söylenebilir. Ayrıca beta değerine bakıldığında kültür değişkeninin bir birimlik artışının iş tatminini %40.6 oranında etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla *H1* kabul edilmiştir.

Tablo 4.17 Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi

Model 1	Tatmin				
	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	1.884	.134	-	14.067	.000
Kült ort	.318	.039	.406	8.104	.000***
R = .406	R ² = .165	F = 65.669	Durbin-Watson=1.690		.000

***p<0.001

Örgüt kültürünü yansıtan “şebekeleşmiş ve topluluksal kültür” (kült1) ve “bölümlenmiş ve kâr amacı güden kültürün” (kült2), iş tatmininin boyutları üzerindeki etkisi incelendiğinde ise; şebekeleşmiş ve topluluksal kültür boyutunun ($\beta=0.238$; $p=0.000$, $p<0.001$) iş tatmininin ücret ve ödüllendirme (tat1) boyutu üzerinde etkili olduğu ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla *H1a* kabul edilmiştir. Şebekeleşmiş ve topluluksal kültür iş tatmininin ücret ve ödüllendirme (tat1) boyutu üzerindeki etkisi %5.7 düzeyinde 0.001 anlamlılık ile açıklanabilmektedir ($R = 0.238/R^2 = 0.057$).

Tablo 4.18 Şebekeleşmiş ve Topluluksal Kültür Boyutunun İş Tatmininin Ücret ve Ödüllendirme (Tat1) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi

Model 2	Tat1				
	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	1.648	.177	-	9.314	.000
Kült1	.238	.053	.238	4.466	.000***
R = .238	R ² = .057	F = 19.941	Durbin-Watson=1.648	.000	

*** $p<0.001$

Tablo 4.19'de, şebekeleşmiş ve topluluksal kültür boyutunun iş tatmininin çalışma arkadaşları (tat2) boyutu üzerinde etkili olduğu görülmektedir ($\beta=0.541$; $p=0.000$, $p<0.001$). Ulaşılan bu sonuçlar doğrultusunda *H1b* kabul edilmiştir. Şebekeleşmiş ve topluluksal kültür iş tatmininin çalışma arkadaşları (tat2) boyutu üzerindeki etkisi %29.2 düzeyinde 0.001 anlamlılık ile açıklamaktadır ($R=0.541/R^2=0.292$).

Tablo 4.19 Şebekeleşmiş ve Topluluksal Kültür Boyutunun İş Tatmininin Çalışma Arkadaşları (Tat2) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi

Model 3	Tat2				
	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	1.631	.175	-	9.326	.000
Kült1	.618	.053	.541	11.713	.000***
R = .541	R ² = .292	F = 137.194	Durbin-Watson=1.793	.000	

*** $p<0.001$

Bu model, şebekeleşmiş ve topluluksal kültür iş tatmininin iletişim (tat3) boyutu üzerindeki etkisi %3.8 düzeyinde 0.001 anlamlılık ile açıklamaktadır ($R=0.194/R^2=0.038$). Tabloda yer alan veriler şebekeleşmiş ve topluluksal kültür boyutunun ($\beta=0.194$; $p=0.000$, $p<0.001$) iş tatmininin iletişim (tat3) boyutu üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla *H1c* kabul edilmiştir.

Tablo 4.20 Şebekeleşmiş ve Topluluksal Kültür Boyutunun İş Tatmininin İletişim (Tat3) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi

Model 4	Tat3				
	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	2.309	.188	-	12.289	.000
Kült1	.204	.057	.194	3.599	.000***
R = .194	R ² = .038	F = 12.953	Durbin-Watson=1.892	.000	

*** $p<0.001$

Model 5'de yer alan veriler değerlendirildiğinde şebekeleşmiş ve topluluksal kültür boyutunun ($\beta=0.168$; $p=0.002$, $p<0.05$) iş tatmininin yönetim (tat4) boyutu üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar doğrultusunda *H1d* kabul edilmiştir. Şebekeleşmiş ve topluluksal kültür iş tatmininin yönetim (tat4) boyutu üzerindeki etkisi %2.8 düzeyinde 0.001 anlamlılık ile açıklanabilmektedir ($R=0.194/R^2=0.038$).

Tablo 4.21 Şebekeleşmiş ve Topluluksal Kültür Boyutunun İş Tatmininin Yönetim (Tat4) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi

Model 5	Tat4				
	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	2.648	.223	-	11.897	.000
Kült1	.209	.067	.168	3.111	.002**
R = .168	R ² = .028	F = 9.675	Durbin-Watson=1.803	.002	

** $p<0.01$

Model 6'da yer alan analiz sonuçlarına göre; şebekeleşmiş ve topluluksal kültür boyutunun ($\beta=0.232$; $p=0.000$, $p<0.001$) iş tatmininin işin doğası (tat5) boyutu üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla *H1e* kabul edilmiştir. Şebekeleşmiş ve topluluksal kültür iştatmininin işin doğası (tat5) boyutu üzerindeki etkisi %5.4 düzeyinde 0.001 anlamlılık ile açıklanabilmektedir ($R=0.232/R^2=0.054$).

Tablo 4.22 Şebekeleşmiş ve Topluluksal Kültür Boyutunun İş Tatmininin İşin Doğası (Tat5) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi

Model 6	Tat5				
	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	2.754	.202	-	13.600	.000
Kült1	.265	.061	.232	4.345	.000***
R = .232	R ² = .054	F = 18.880	Durbin-Watson=1.421		.000

*** $p<0.001$

Bu model, bölümlenmiş ve kâr amacı güden kültürünün, iş tatmininin ücret ve ödüllendirme (tat1) boyutu üzerindeki etkisini %4.5 düzeyinde ve 0.001 anlamlılık ile açıklamaktadır ($R=0.212/R^2=0.054$). Dolayısıyla bölümlenmiş ve kâr amacı güden kültür boyutunun ($\beta=0.212$; $p=0.000$, $p<0.001$) iş tatmininin ücret ve ödüllendirme (tat1) boyutu üzerinde etkili olduğu ifade edilebilmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar doğrultusunda *H1f* kabul edilmiştir.

Tablo 4.23 Bölümlenmiş ve Kâr Amacı Güden Kültür Boyutunun İş Tatmininin Ücret ve Ödüllendirme (Tat1) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi

Model 7	Tat1				
	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	1.677	.191	-	8.766	.000
Kült2	.208	.052	.212	3.962	.000***
R = .212	R ² = .045	F = 15.694	Durbin-Watson=1.680		.000

*** $p<0.001$

Model 8'de yer alan analiz sonuçlarına göre; bölümlenmiş ve kâr amacı güden kültür, iş tatmininin çalışma arkadaşları (tat2) boyutu üzerindeki etkisi %10.3 düzeyinde 0.001 anlamlılık ile açıklanabilmektedir ($R=0.322/R^2=0.103$). Kültürün boyutlarından bölümlenmiş ve kâr amacı güden kültür boyutunun ($\beta=0.322$; $p=0.000$, $p<0.001$) iş tatmininin çalışma arkadaşları (tat2) boyutu üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla *H1g* kabul edilmiştir.

Tablo 4.24 Bölümlenmiş ve Kâr Amacı Güden Kültür Boyutunun İş Tatmininin Çalışma Arkadaşları (Tat2) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi

Model 8	Tat2				
	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	2.340	.211	-	11.068	.000
Kült2	.359	.058	.322	6.188	.000***
R = .322	R ² = .103	F = 38.290	Durbin-Watson=1.720	.000	

*** $p<0.001$

Tablo 4.25'da yer alan veriler değerlendirildiğinde bölümlenmiş ve kâr amacı güden kültür boyutunun ($\beta=0.065$; $p=0.235$, $p>0.05$) iş tatmini'nin iletişim (tat3) boyutu üzerinde etkisi bulunmadığı ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla *H1h* desteklenmemektedir.

Tablo 4.25 Bölümlenmiş ve Kâr Amacı Güden Kültür Boyutunun İş Tatmininin İletişim (Tat3) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi

Model 9	Tat3				
	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	2.725	.205	-	13.277	.000
Kült2	.067	.056	.065	1.191	.235
R = .065	R ² = .004	F = 1.418	Durbin-Watson=1.874	.235	

Model 10'da yer alan analiz sonuçlarına göre; bölümlenmiş ve kâr amacı güden kültür boyutunun ($\beta=0.161$; $p=0.003$, $p<0.01$) iş tatmininin yönetim (tat4) boyutu üzerinde etkili olduğu ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla H_{1i} kabul edilmiştir. Bölümlenmiş ve kâr amacı güden kültür, iş tatmininin yönetim (tat4) boyutu üzerindeki etkisi %2.6 düzeyinde 0.01 anlamlılık ile açıklanabilmektedir ($R=0.161/R^2=0.026$).

Tablo 4.26 Bölümlenmiş ve Kâr Amacı Güden Kültür Boyutunun İş Tatmininin Yönetim (Tat4) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi

Model 10	Tat4				
	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	2.626	.239	-	10.969	.000
Kült2	.195	.066	.161	2.975	.003**
R = .161	R ² = .026	F = 8.853	Durbin-Watson=1.820		.003

** $p<0.01$

Bu model, bölümlenmiş ve kâr amacı güden kültür boyutunun ($\beta=0.161$; $p=0.003$, $p<0.01$) iş tatmininin işin doğası (tat5) boyutu üzerinde etkili olduğu göstermektedir. Bölümlenmiş ve kâr amacı güden kültür, iş tatmininin işin doğası (tat5) boyutu üzerindeki etkisi %6.9 düzeyinde 0.001 anlamlılık ile açıklanabilmektedir ($R=0.263/R^2=0.069$). Ulaşılan bu sonuçlar doğrultusunda H_{1j} kabul edilmiştir.

Tablo 4.27 Bölümlenmiş ve Kâr Amacı Güden Kültür Boyutunun İş Tatmininin İşin Doğası (Tat5) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi

Model 11	Tat5				
	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	2.563	.216	-	11.885	.000
Kült2	.294	.059	.263	4.968	.000***
R = .263	R ² = .069	F = 24.680	Durbin-Watson=1.478		.000

*** $p<0.001$

Tablo 4.28'de yer alan analiz sonuçlarına göre; Örgüt kültürünün ($\beta=0.318$; $p=0.000 < 0.001$) ÖVD üzerinde etkili olduğu ifade edilebilmektedir. Örgüt kültürünün, ÖVD üzerindeki etkisi %10.1 düzeyinde 0.001 anlamlılık ile açıklanabilmektedir ($R=0.318/R^2=0.101$). Bu etkinin çok düşük bir etki olduğu söylenebilir. Ayrıca beta değeri bakıldığında kültür değişkeninin bir birimlik artışının iş tatminini %31.8 oranında etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla *H1* kabul edilmiştir.

Tablo 4.28 Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi

Model 12		ÖVD				
		B	Std. Hata	β	t	p
Sabit		3.071	.145	-	21.188	.000
Kült ort		.260	.042	.318	6.110	.000***
R = .318	R ² = .101	F = 37.328		Durbin-Watson=1.716		.000

*** $p < 0.001$

Örgüt kültürünü yansıtan “şebekleşmiş ve topluluksal kültür” (kült1) ve “bölümlenmiş ve kâr amacı güden kültürün” (kült2), ÖVD boyutları üzerindeki etkisi incelendiğinde ; şebekleşmiş ve topluluksal kültür boyutunun ($\beta=0.131$; $p=0.017$, $p < 0.05$) ÖVD'nin diğerkamlık ve nezaket (vat1) boyutu üzerinde etkili olduğu ifade edilebilmektedir. Şebekleşmiş ve topluluksal kültür, ÖVD'nin diğergamlık ve nezaket (vat1) boyutu üzerindeki etkisi %1.7 düzeyinde 0.05 anlamlılık ile açıklanabilmektedir ($R=0.131/R^2=0.017$). Ulaşılan bu sonuçlar doğrultusunda *H2a* kabul edilmiştir.

Tablo 4.29 Şebekleşmiş ve Topluluksal Kültür Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Diğergamlık ve Nezaket (Vat1) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi

Model 13		Vat1				
		B	Std. Hata	β	t	p
Sabit		3.862	.145	-	26.585	.000
Kült1		.105	.044	.131	2.400	.017*
R = .131	R ² = .017	F = 5.762		Durbin-Watson=1.706		.017

* $p < 0.05$

Tablo 4.30'da, şebekeleşmiş ve topluluksal kültür boyutunun ($\beta=0.333$; $p=0.000$, $p<0.001$) ÖVD'nin sivil erdem ve centilmenlik (vat2) boyutu üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla *H2b* kabul edilmiştir. Şebekeleşmiş ve topluluksal kültür, ÖVD'nin sivil erdem ve centilmenlik (vat2) boyutu üzerindeki etkisi %6.2 düzeyinde 0.001 anlamlılık ile açıklanabilmektedir ($R=0.248/R^2=0.062$).

Tablo 4.30 Şebekeleşmiş ve Topluluksal Kültür Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem ve Centilmenlik (Vat2) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi

Model 14		Vat2				
		B	Std. Hata	β	t	p
Sabit		2.764	.161	-	17.185	.000
Kült1		.312	.049	.333	6.427	.000***
R = .248	R ² = .062	F = 21.800		Durbin-Watson=1.753		.000

*** $p<0.001$

Model 15'de yer alan analiz sonuçlarına göre; Şebekeleşmiş ve topluluksal kültür, ÖVD'nin vicdanlılık (vat3) boyutu üzerindeki etkisi %5.5 düzeyinde 0.001 anlamlılık ile açıklanabilmektedir ($R=0.234/R^2=0.055$). Şebekeleşmiş ve topluluksal kültür boyutunun ($\beta=0.234$; $p=0.000$, $p<0.001$) ÖVD'nin vicdanlılık (vat3) boyutu üzerinde etkili olduğu ifade edilebilmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar doğrultusunda *H2c* kabul edilmiştir.

Tablo 4.31 Şebekeleşmiş ve Topluluksal Kültür Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık (Vat3) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi

Model 15		Vat3				
		B	Std. Hata	β	t	p
Sabit		2.717	.194	-	14.031	.000
Kült1		.256	.058	.234	4.387	.000***
R = .234	R ² = .055	F = 19.243		Durbin-Watson=1.611		.000

*** $p<0.001$

Tablo 4.32'de örgüt kültürünün boyutlarından, bölümlenmiş ve kâr amacı güden kültür boyutunun ($\beta=0.223$; $p=0.000$, $p<0.001$) ÖVD'nin diğergamlık ve nezaket (vat1) boyutu üzerinde etkili olduğu ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla $H2d$ kabul edilmiştir. Bölümlenmiş ve kâr amacı güden kültür, ÖVD'nin diğergamlık ve nezaket (vat1) boyutu üzerindeki etkisi %5 düzeyinde 0.001 anlamlılık ile açıklanabilmektedir ($R=0.223/R^2=0.050$).

Tablo 4.32 Bölümlenmiş ve Kâr Amacı Güden Kültür Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Diğergamlık ve Nezaket (Vat1) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi

Model 16		Vat1				
		B	Std. Hata	β	t	p
Sabit		3.577	.153	-	23.320	.000
Kült2		.175	.042	.223	4.172	.000***
R = .223	R ² = .050	F = 17.404		Durbin-Watson=1.740		.000

*** $p<0.001$

Bu model, bölümlenmiş ve kâr amacı güden kültür boyutunun ($\beta=0.400$; $p=0.000$, $p<0.001$) ÖVD'nin sivil erdem ve centilmenlik (vat2) boyutu üzerinde etkisi olduğu ifade edilebilmektedir. Bölümlenmiş ve kâr amacı güden kültür, ÖVD'nin sivil erdem ve centilmenlik (vat2) boyutu üzerindeki etkisi %16 düzeyinde 0.001 anlamlılık ile açıklanabilmektedir ($R=0.400/R^2=0.160$). Ulaşılan bu sonuçlar doğrultusunda $H2e$ kabul edilmiştir.

Tablo 4.33 Bölümlenmiş ve Kâr Amacı Güden Kültür Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem ve Centilmenlik (Vat2) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi

Model 17		Vat2				
		B	Std. Hata	β	t	p
Sabit		2.467	.168	-	14.691	.000
Kült2		.366	.046	.400	7.955	.000***
R = .400	R ² = .160	F = 63.280		Durbin-Watson=1.697		.000

*** $p<0.001$

Tablo 4.34'deki veriler incelendiğinde, bölümlenmiş ve kâr amacı güden kültür boyutunun ($\beta=0.248$; $p=0.000$, $p<0.001$) ÖVD'nin vicdanlılık (vat3) boyutu üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bölümlenmiş ve kâr amacı güden kültür, ÖVD'nin vicdanlılık (vat3) boyutu üzerindeki etkisi %6.2 düzeyinde 0.001 anlamlılık ile açıklanabilmektedir ($R=0.248/R^2=0.062$). Dolayısıyla $H2f$ kabul edilmiştir.

Tablo 4.34 Bölümlenmiş ve Kâr Amacı Güden Kültür Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık (Vat3) Boyutu Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi

Model 18	Vat3				
	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	2.598	.207	-	12.538	.000
Kült2	.265	.057	.248	4.669	.000***
R = .248	R ² = .062	F = 21.800	Durbin-Watson=1.666	.000	

*** $p<0.001$

Tablo 4.35 Araştırma Hipotezinin Sonuçları

H1: Örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H1a: Şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, iş tatmininin ücret ve ödüllendirme boyutu üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H1b: Şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, iş tatmininin çalışma arkadaşları boyutu üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H1c: Şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, iş tatmininin iletişim boyutu üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H1d: Şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, iş tatmininin yönetim boyutu üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H1e: Şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, iş tatmininin işin doğası boyutu üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H1f: Bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, iş tatmininin ücret ve ödüllendirme boyutu üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H1g: Bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, iş tatmininin çalışma arkadaşları boyutu üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H1h: Bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, iş tatmininin iletişim boyutu üzerinde etkisi vardır.	Red
H1i: Bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, iş tatmininin yönetim boyutu üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H1j: Bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, iş tatmininin işin doğası boyutu üzerinde etkisi vardır.	Kabul

H2: örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H2a: Şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkamlık ve nezaket boyutu üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H2b: Şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem ve centilmenlik boyutu üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H2c: Şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H2d: Bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkamlık ve nezaket boyutu üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H2e: Bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem ve centilmenlik boyutu üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H2f: Bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H3: Demografik değişkenlere göre çalışanların örgüt kültürü boyutlarını algılarında farklılık vardır.	Kabul
H3a: Çalışanların cinsiyetine göre örgüt kültürü boyutlarını algılarında farklılık vardır.	Kabul
H3a: Çalışanların cinsiyetine göre şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürü algılarında farklılık vardır.	Red
H3a: Çalışanların cinsiyetine göre bölümlenmiş ve kâr amacı güden örgüt kültürü algılarında farklılık vardır.	Kabul
H3b: Çalışanların medeni hallerine göre örgüt kültürü boyutlarını algılarında farklılık vardır.	Red

H3c: Çalışanların eğitim durumuna göre örgüt kültürü boyutlarını algılarında farklılık vardır.	Red
H3d: Çalışanların kurumdaki görevlerine göre örgüt kültürü boyutlarını algılarında farklılık vardır.	Kabul
H3d: Çalışanların kurumdaki görevlerine göre şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürü boyutlarını algılarında farklılık vardır.	Red
H3d: Çalışanların kurumdaki görevlerine göre bölümlenmiş ve kâr amacı güden örgüt kültürü boyutlarını algılarında farklılık vardır.	Kabul
H4: Demografik değişkenlere göre çalışanların iş tatmini boyutlarını algılarında farklılık vardır.	Kabul
H4a: Çalışanların cinsiyetine göre iş tatmini boyutlarını algılarında farklılık vardır.	Kabul
H4a: Çalışanların cinsiyetine göre ücret ve ödüllendirme algılarında farklılık vardır.	Kabul
H4a: Çalışanların cinsiyetine göre çalışma arkadaşları algılarında farklılık vardır.	Kabul
H4a: Çalışanların cinsiyetine göre iletişim algılarında farklılık vardır.	Kabul
H4a: Çalışanların cinsiyetine göre yönetim algılarında farklılık vardır.	Red
H4a: Çalışanların cinsiyetine göre işin doğası algılarında farklılık vardır.	Kabul

H4b: Çalışanların medeni hallerine göre iş tatmini boyutlarını algılarında farklılık vardır.	Red
H4c: Çalışanların eğitim durumuna göre iş tatmini boyutlarını algılarında farklılık vardır.	Kabul
H4c: Çalışanların eğitim durumuna göre ücret ve ödüllendirme algılarında farklılık vardır.	Kabul
H4c: Çalışanların eğitim durumuna göre çalışma arkadaşları algılarında farklılık vardır.	Red
H4c: Çalışanların eğitim durumuna göre iletişim algılarında farklılık vardır.	Red
H4c: Çalışanların eğitim durumuna göre yönetim algılarında farklılık vardır.	Red
H4c: Çalışanların eğitim durumuna göre işin doğası algılarında farklılık vardır.	Kabul
H4d: Çalışanların kurumdaki görevlerine göre iş tatmini boyutlarını algılarında farklılık vardır.	Kabul
H4d: Çalışanların kurumdaki görevlerine göre ücret ve ödüllendirme algılarında farklılık vardır.	Red
H4d: Çalışanların kurumdaki görevlerine göre çalışma arkadaşları algılarında farklılık vardır.	Red
H4d: Çalışanların kurumdaki görevlerine göre iletişim algılarında farklılık vardır.	Red

H4d: Çalışanların kurumdaki görevlerine göre yönetim algılarında farklılık vardır.	Kabul
H4d: Çalışanların kurumdaki görevlerine göre işin doğası algılarında farklılık vardır.	Red
H5: Demografik değişkenlere göre çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını algılarında farklılık vardır.	Kabul
H5a: Çalışanların cinsiyetine göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını algılarında farklılık vardır.	Kabul
H5a: Çalışanların cinsiyetine göre diğergâmlık ve nezaket algılarında farklılık vardır.	Kabul
H5a: Çalışanların cinsiyetine göre çalışanların sivil erdem ve centilmenlik algılarında farklılık vardır.	Red
H5a: Çalışanların cinsiyetine göre çalışanların vicdanlılık algılarında farklılık vardır.	Kabul
H5b: Çalışanların medeni hallerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını algılarında farklılık vardır.	Red
H5c: Çalışanların eğitim durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını algılarında farklılık vardır.	Kabul
H5c: Çalışanların eğitim durumuna göre diğergâmlık ve nezaket algılarında farklılık vardır.	Kabul
H5c: Çalışanların eğitim durumuna göre sivil erdem ve centilmenlik algılarında farklılık vardır.	Red

H5c: Çalışanların eğitim durumuna göre vicdanlılık algılarında farklılık vardır.	Red
H5d: Çalışanların kurumdaki görevlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını algılarında farklılık vardır.	Kabul
H5d: Çalışanların kurumdaki görevlerine göre diğergâmlık ve nezaket algılarında farklılık vardır.	Red
H5d: Çalışanların kurumdaki görevlerine göre sivil erdem ve centilmenlik algılarında farklılık vardır.	Red
H5d: Çalışanların kurumdaki görevlerine göre vicdanlılık algılarında farklılık vardır.	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Antalya bölgesindeki çalışan bireylerin örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirlemek amacıyla hazırlanan bu araştırmada öncelikle örgüt kültürü kapsamında bilgi verilmiştir. Ardından iş tatmini ve ÖVD kavramsal çerçevede incelenmiş ve açıklanmıştır. Bu teorik bilgilendirmeden sonra araştırma bulgularının çözümlenmesini kolaylaştırmak amacıyla araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu modelde örgüt kültürü bağımsız değişkeni ifade ederken iş tatmini ve ÖVD bağımlı değişkenleri oluşturmaktadır.

Verilerin değerlendirilmesinde ilk olarak katılım gösteren çalışanların demografik bulgularına yer verilmiştir. Ardından güvenilirlik analizi gerçekleştirildikten sonra güvenilirliği düşüren maddeler analizden çıkarılmış ve kalan maddelerle faktör analizi yapılmıştır. Faktör ve güvenilirlik analizi sonucunda oluşan değişkenler ve demografik değişkenler için T-testi, Anova (F) testi, Regresyon ve Korelasyon analizleri yapılmıştır.

Elde edilen demografik bulgulara göre; araştırmaya 181 kadın 153 erkek çalışan katılım göstermiştir. Bu katılımların eğitim durumları incelendiğinde yoğunluğun lise ve lisans düzeyinde olduğu ifade edilebilmektedir (%60). İlköğretim, meslek yüksek okulu, master ve doktora düzeyinde öğrenim gören çalışanlar incelendiğinde, söz konusu eğitim düzeyine sahip çalışanlar genelin %40'ını oluşturmaktadır. Yaş aralıkları değişkenlik göstermekle birlikte yoğunluğun 26-35 ve 36-45 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir (%67). Araştırmada evli katılımcıların oranı %70.1, bekar katılımcıların oranına göre ağırlık göstermektedir. Öte yandan araştırmaya katılım gösteren çalışanların %35'inin 2-4 yıl ve %18'inin 11 yıl ve üzerinde kurum deneyimine sahip olduğu görülmüş ve diğer oranlara göre ağırlık göstermiştir. Ayrıca çalışanların %32'sinin 11 yıl ve üstü, %28'inin 2-4 yıl arasında sektör deneyimine sahip olduğu görülmüştür. Kurumdaki görevler incelendiğinde, yoğunluğun hemşireler olduğu ifade edilebilmektedir (%40). T-test analizleri sonuçlarına göre örgüt kültürü algılarının ölçeğin alt boyutlarından sadece bölümlenmiş ve kar amacı güden kültür algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Antalya sağlık kurumların kadın personelinin bölümlenmiş ve kar amacı güden kültür algıları erkeklere göre daha yüksek çıkmıştır. Bu durum kadınların erkeklere göre daha yoğun bir şekilde hedeflere odaklandığını ve daha çok çözüm odaklı olduklarını aynı zamanda daha esnek ve yaratıcı olduklarını göstermektedir. Çalışanların iş tatmini algılarının ölçeğin alt boyutları açısından cinsiyete göre incelendiğinde iş tatmininin değişkenlerinden ücret ve ödüllendirme, çalışma arkadaşları, iletişim ve işin doğası konusunda

kadınların algıları erkeklere göre daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının değişkenlerinden kadınların diğergamlık, nezaket ve vicdanlılık sergileme algıları erkeklere göre daha yüksek çıkmıştır. Bu durum Türkiye'nin ata erkil bir toplum yapısına sahip olduğu için, kadınların erkeklere göre daha çok aile tatminine meğilli olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu doğrultuda işle ilgili tatmin niteliklerini daha az önemsedikleri görülmektedir. Bu nedenle ücret, ödüllendirme ve genel olarak iş hayatıyla ilgili beklentilerinin daha düşük olduğunu görebilmekteyiz. Ayrıca kadınlar anaç bir yapıya sahip oldukları için yardımseverlik konusunda erkeklere göre daha hassas olabilmektedirler. Antalya sağlık kurumları personellerinin örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık ölçeklerine ait değişkenlerinin medeni duruma göre farklılaşmadığı ve algılarının benzer eğilim gösterdiği anlaşılmıştır. Çalışanların örgüt kültürü algılarının ölçeğin alt boyutları açısından incelendiğinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Çalışanların iş tatmini algılarının ölçeğin alt boyutları açısından eğitim durumuna göre incelendiğinde ise ücret ve ödüllendirme ve işin doğası eğitim durumuna göre anlamlı bir fark göstermektedir. Bu analiz doğrultusunda ilköğretim grubunun ücret ve ödüllendirme algılarının diğer eğitim gruplarına göre daha yüksek çıkmıştır. Bu durum eğitim seviyesi düşük olan çalışanların yüksek eğitim görmüş çalışanlara göre vizyonlarının daha dar ve dolayısıyla beklentilerinin de daha düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca lisans grubunun işin doğası konusundaki algıları diğer eğitim gruplarına göre daha yüksek çıkmıştır. Çalışanların ÖVD algılarının ölçeğin alt boyutları açısından eğitim durumuna göre bakıldığında, ölçeğin alt boyutlarından sadece diğergamlık ve nezaket boyutu eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Analizde ilköğretim grubunun diğergamlık ve nezaket konusundaki algıları daha düşük çıkmıştır. Bu durum, ilköğretim grubunun örgüt ile ilgili yapılması gereken işlerde veya işte karşılaşılan sorunlarda başka çalışanlara gönüllü olarak yardım etmek istememeleri ve kendi sorumluklarından başka sorumluluk almamaları, ayrıca kurumu daha az sahiplenmelerini göstermektedir. Araştırmada çalışanların örgüt kültürü algılarının ölçeğin alt boyutlarından sadece bölümlenmiş ve kar amacı güden kültür algılarının kurumdaki göreve göre anlamlı bir farklılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Kurumda idari bölümündeki çalışan personelin bölümlenmiş ve kar amacı güden kültür algıları diğer çalışanlara göre daha düşük çıkmıştır. Bu durum idari personelin bölümlenmiş ve kar amacı güden kültür tipine uygun olmadığı, daha çok şebekeleşmiş ve topluluksal kurum kültür tipine uygun olduklarını göstermektedir. Çalışanların İş tatmini algılarının ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında sadece yönetim algılarının kurumdaki göreve göre anlamlı bir farklılığa sahip olduğu görülmektedir. İdari bölümündeki çalışan personelin yönetim ile ilgili algıları diğer çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bu durum idari

bölümdeki çalışan personelin yönetimle daha çok iletişim halinde olduklarını göstermiştir. Çalışanların ÖVD algılarının ölçeğın alt boyutlarından sadece vicdanlılık bakımından kurumdaki göreve göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İdari bölümündeki çalışan personelin vicdanlılık ile ilgili algıları diğer çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç doğrultusunda idari bölümünde daha güçlü bir kontrol mekanizması hakim olduğundan dolayı bu bölümündeki çalışanların yönetime karşı daha sorumlu oldukları olarak yorumlanabilir. Regresyon analizinde ilk olarak örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu analiz doğrultusunda genel kültür değişkeninin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Bu etki %16.5 düzeyinde çıkmıştır ($R^2=0.165$). Araştırmaya katılanların genel kültür düzeyleri bir birim arttığında; iş tatmini genel puan düzeyleri %40.6 birim artarak anlamlı olarak etkilediği gözlenmiştir. Dolayısıyla *"örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde etkisi vardır."* şeklinde ifade edilen hipotez kabul edilmiştir. Daha sonra örgüt kültürünü yansıtan şebekeleşmiş ve topluluksal kültürün iş tatmini'nin boyutları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçlarına göre şebekeleşmiş ve topluluksal kültürün iş tatmininin ücret ve ödüllendirme, çalışma arkadaşları, iletişim, yönetim ve işın doğası boyutları üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün iş tatmininin boyutları arasında en çok çalışma arkadaşları (tat2) boyutu üzerinde etkisi olduğu görülmüştür (%29.2). Bu durum, kurumdaki iş tatmininin daha çok dostluk, sadakat, bağlılık ve güvene dayalı olduğunu göstermektedir. Bu sonuç doğrultusunda iş tatminini yükseltmek için şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünü daha etkili olabilecektir. Bu doğrultuda *"şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, iş tatmininin ücret ve ödüllendirme boyutu üzerinde etkisi vardır."*, *"şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, iş tatmininin çalışma arkadaşları boyutu üzerinde etkisi vardır."*, *"şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, iş tatmininin iletişim boyutu üzerinde etkisi vardır."*, *"şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, iş tatmininin yönetim boyutu üzerinde etkisi vardır."* ve *"şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, iş tatmininin işın doğası boyutu üzerinde etkisi vardır."* şeklinde ifade edilen araştırma hipotezleri kabul edilmiştir. Bu durum şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürüne sahip olan çalışanların ücret ve ödüllendirme, çalışma arkadaşları, iletişim, yönetim ve işın doğası ile ilgili memnuniyet sergilemeye eğilimli oldukları yönünde değerlendirilebilmektedir. Bölümlenmiş ve kâr amacı güden kültürün iş tatmininin boyutları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizlerinde ise bölümlenmiş ve kâr amacı güden kültürün iş tatmininin ücret ve ödüllendirme, çalışma arkadaşları, yönetim ve işın doğası boyutları üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu ancak iletişim boyutu üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla *"bölümlenmiş ve kâr amacı güden örgüt*

kültürünün, iş tatmininin ücret ve ödüllendirme boyutu üzerinde etkisi vardır.", "bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, iş tatmininin çalışma arkadaşları boyutu üzerinde etkisi vardır.", "bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, iş tatmininin yönetim boyutu üzerinde etkisi vardır.", "bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, iş tatmininin işin doğası boyutu üzerinde etkisi vardır." şeklinde ifade edilen araştırma hipotezler kabul edilmiş, ancak "bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, iş tatmininin iletişim boyutu üzerinde etkisi vardır." şeklinde ifade edilen hipotez reddedilmiştir. Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmak için yapılan regresyon analizinde genel kültür değişkeninin vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla "örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi vardır." şeklinde ifade edilen hipotez kabul edilmiştir. Örgüt kültürünü yansıtan şebekeleşmiş ve topluluksal kültürünün ÖVD'nin boyutları üzerindeki etkisini araştırmak için yapılan regresyon analizinin sonucunda şebekeleşmiş ve topluluksal kültürü ÖVD'nin diğergamlık ve nezaket, sivil erdem ve centilmenlik ve vicdanlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda "şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkamlık ve nezaket boyutu üzerinde etkisi vardır.", "şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem ve centilmenlik boyutu üzerinde etkisi vardır.", "şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde etkisi vardır." şeklinde ifade edilen araştırma hipotezleri kabul edilmiştir. Son olarak bölümlenmiş ve kar amacı güden kültürünün ÖVD'nin boyutları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizinde bölümlenmiş ve kar amacı güden kültürünün ÖVD'nin diğergamlık ve nezaket, sivil erdem ve centilmenlik ve vicdanlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışının daha çok yaratıcılık, esneklik ve özgürlüğe dayalı bir davranış olduğundan dolayı bu davranışı desteklemek için örgütlerde yaratıcı davranışları özendirilen bir çalışma ortamı yaratmak ve bölümlenmiş ve kar amacı güden kültür tarzı uygulanmak daha etkili olabilmektedir. Bu sonucun doğrultusunda "bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkamlık ve nezaket boyutu üzerinde etkisi vardır.", "bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem ve centilmenlik boyutu üzerinde etkisi vardır.", "bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde etkisi vardır." hipotezleri kabul edilmiştir. Yapılan bu regresyon analiz sonuçlarının ardından korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinde Antalya sağlık kurumlarının personelinin örgüt kültürü algısı ile iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelendiğinde düşük ve

orta derecede pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu doğrultuda örgüt kültürünün şebekeleşmiş ve topluluksal ve bölümlenmiş ve kar amacı güden örgüt kültür boyutlarının iş tatmininin ücret ve ödüllendirme, iletişim, yönetim ve işin doğası boyutları ile zayıf ilişkisi bulunurken, çalışma arkadaşları boyutu ile orta düzey ilişkilerinin bulunduğu görülmektedir. Ayrıca bu boyutlarının, ÖVD'nin diğergamlık ve nezaket ve vicdanlılık boyutları ile zayıf ilişkileri bulunurken, sivil erdem ve centilmenlik boyutu ile orta derecede ilişkileri tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün bölümlenmiş ve kar amacı güden boyutunu incelendiğinde ise iş tatmininin iletişim boyutu ile herhangi bir ilişkisi tespit edilememiştir. Son olarak korelasyon analizi sonuçlarına göre en yüksek ilişki şebekeleşmiş ve topluluksal kültür ile çalışma arkadaşları arasında olduğunu bulunmuştur. Bu durum bireyler arasındaki uyum, dostluk ve iş birliğinin yoğun/yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Antalya bölgesindeki sağlık sektöründe iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmaya yönelik olarak çeşitli çalışmalar yapılabilir. Örgüt kültürü oluşturulurken personelin kültürü ve kişiliğini de göz önünde bulundurmamak ve onları kişiliklerine uygun pozisyonlara yerleştirmek gerekmektedir. Çalışanların, kendi kültürleri örgütün alt kültürünü oluşturmaktadır. Eğer çalışanların kişiliği yada kültürü örgüt içerisinde görmezden gelinirse, çalışanlar kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmediği için verimliliği ve motivasyonu düşecek, bu durumda çalışanın iş tatminsizliği ile sonuçlanacaktır. Yalnız kurum kültürünün güçlü olması, çalışanlar için yeterli olmayacaktır. İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda ücret ve ek imkanlar en önemli unsurlar olmaktan çıkmıştır ve günümüzde çalışma arkadaşları ve iletişim bunların önüne geçmiştir. Bundan dolayı; yeterli ücretin verilmemesi durumunda, bu eksikliği manevi yöntemlerle özendiricilik yoluna gidilmesi gerekmektedir. Çalışanlar az bir ücret alsalar dahi işletme içinde önemli bir yer aldıkları düşüncesiyle rekabet ortamı oluşacak ve çalışanların iş tatminleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına neden olacaktır. Böylece çalışanlar kendilerini örgütü oluşturan bir bütünün parçası sayacaklar ve kendilerini yuvalarında gibi hissedip rahat ve huzurlu bir ortam içinde bulacaklardır. Örgütlerde yaratıcı davranışları özendirilen, dostluk, sadakat ve güvene dayalı bir çalışma ortamı kurularak, verimin, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmininin artırılması sağlanacaktır. Ayrıca işgörenler üzerinde anket çalışması uygulanırsa, yapılacak analizler, farklı bölümlerdeki sorunların tespiti ve çözümüne yönelik yardım sağlayabilir ve ilgili bölümlerin performanslarını arttırmaya yönelik çalışmalarda kullanılabilir. İlerde yapılacak çalışmalarda bu ölçeklerin bir tek sağlık sektöründe değil aynı zamanda farklı sektörlerin, farklı gruplarında ve daha geniş bir platformda kullanılabilir. Bugüne kadar örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili

yapılmış olan çalışmalarda genelde örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık gibi kavramların etkilerinin ele alındığı görülmüştür. Sonraki çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha farklı etkenler üzerine çalışmaları yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2006). "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), s.1-14.
- Adams, J. S. (1963). "Toward an understanding of inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, pp. 422-436.
- Akbaş, T. (2011). "Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, s.66.
- Akıncı, Z. (2006). "Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4,1-25.
- Akıncı V, Z. Öksüz, B. (2012). Kurumsal İletişimde Çalışan Bloglarının Kullanımı ve Etkileri. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi | Istanbul University Faculty of Communication Journal*, 0 (32), 5-19.
- Altay, A. (Mayıs 2004). "Türkiye'de Sanayinin Rekabet Gücü", *2004 Türkiye İktisat Kongresi*, İzmir, İktisadi Sektörlerde Gelişme Stratejileri Tebliğ Metinleri, 11, 25-57
- Arslan, M. (2001). *Örgüt Kültürü*. (Ed. Salih Güney). Yönetim ve organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.1, s. 265.
- Aksu, M. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, M. (2011). *Güncel Kültürde Temel Kavramlar*, Pınar Yayın, İstanbul.
- Aydoğan E, Orhan F, Naldöken Ü, Beylik U, Aksay K., (2011). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2.
- Bakan İ, Büyükmeşe T, Bedestenci H, (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Basım, Nejat H. ve Şeşen, Harun. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 61(4): 83-101.

- Başar, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Baysal, A.C. (1981). “*Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Benk, O. (2017). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Bilen, A. (2008). *Türkiye’de Muhasebe Mesleğinin Gelişimi ve Meslek Mensuplarının İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (4. Basım), Beta Yayınevi, İstanbul.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bozlağan, R. (2009). “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı ve Belediyelerde Yönetim Sorunu”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı: 56, s.266.
- Budak, G. (1999). *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol*, İzmir Ticaret Odası Yayınları, İzmir.
- Budak, A. (2006). “*Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NatoPol Tesislerinde Bir Uygulama*” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Coşkun, R ve Altunışık, R ve Bayraktaroğlu, S ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (8.basım). Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Cohen, D. Prusak, L. (2001). “*In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*”. Harvard Business School Press.
- Çalışkan, Z. (2005). “*İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama*” Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 9-18.
- Çakır Ö. (2001). “*İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktor Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Çelik, V. (2012). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem Akademi, Ankara.
- Çetin M. Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çetin F. Fıkrkoca A., Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi?, *Ankara Üniversitesi SBE Dergisi*, 2010, 65,4, 41-66.
- Çetinkanat, C.(2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı yayınları, Ankara.
- Çınar, F. (2000). *Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Çölgeçen, Y. (2012). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aile Hekimliği Uygulamaları Açısından Önemi: Uşak İlinde Bir Araştırma*, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, N. (2005), *Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul
- Demirbilek, T. (2003). Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(1).22-37.
- Demirci M.K, Aydemir M. (2006). Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma, *D.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20 Eylül Sayı: 2. 311-326.
- Demirel, Y. Seçkin, Z. ve Özçınar, M.F. (2011). “Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (2), 33- 48.
- Demiröz, S. (2014). “*Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel İmaj Algıları Ve Öğrenci Başarıları Arasındaki İlişki*”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Elden, M. (2005). “Kurum Kimliği ve Kurumsal Reklam Arasındaki İlişki”, *Yeni Düşünceler Dergisi*, Yıl 1, Sayı 1.
- Erdem R, Adıgüzel O, Kaya A. (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları Ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36, Ağustos-Aralık.
- Erdil, O. Keskin H, İmamoğlu S.Z, Erat S, (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, Beta Yayınevi, İstanbul.

- Erdoğan, İ. (1998). *SPSS Kullanımı Örnekleriyle Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri: Empirik Bilimsel Araştırmanın Temel İlkeleri Ve Sorunları*. Emel Matbaası, Ankara.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Erengül, B.(1997). *Kültür Sihirbazları*. Evrim Yayınları, İstanbul.
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım*, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ersöz, G, Çınarlı, S. (2012). "Cultural Organization Perceptions Of The Employees Who Work In Izmir Youth And Sports Provincial Directorate". *Pamukkale Spor Bilimleri Dergisi*. 1-19
- Genç, N. (1993). Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerinde Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. C:10, S:1-2, 18-20.
- Goffee, R ve G. Jones. (1998). *The Character of a Corporation*, HarperCollins, New York. Kitaplarda sayfa olmaz.
- Gökgöz, S. (2016). *Lider Üye Etkileşiminin Algılanan İş Performansına Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Gülнар, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*, Literatürk Yayınları, İstanbul.
- Gümüştekin G, E., Emet C., (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi, *Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi*, Kütahya.
- Gürbüz, S.(2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1,3,s.48-75.
- Harbalıoğlu, H. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Herzberg, Frederick (1966). *The Theory of Motivational and Maintenance Needs*, Arizona State University.

- Hofstede G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Newburg Park Sage Publications.
- İncir, G. (1990). "Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 401, Ankara.
- İplik, F. N. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Kitapevi, Adana.
- İplik, F.N. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Akademisyen Kitabevi, Ankara.
- İşbaşı, J.Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- İşcan, Ö. F. Timuroğlu M.K, (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Erzurum, Cilt 21, 120-135
- Kalaycı, Ş. (2014). "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri", Asil Dağıtım, Ankara
- Kamer, M. (2001). "Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kapıkıran, N.A. (2008). "Ahlaki davranış ve topluma yararlı davranışlar: Sanat eğitimi fark yaratır mı?", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 5: 2.
- Karacaoğlu, K. Güney, Y.S., (2010). "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (34). 137-153.
- Karakaşoğlu, N. (2011). *Eğitim Yöneticilerinin Yönetsel Tarzları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Karaman, K., Yücel, C. ve Dönder, H. (2008). Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 53, 49-74.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1): 35-48.

- Kavi, E. (2011). Çift S Modeli Boyutuyla Örgüt Kültürünün Motivasyon Düzeyine Etkisi, Bankacılık Ve Özel Finans Kurumlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0 (54), 117-137.
- Kaya, Y. Ö.(2015). “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği)”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Kaygısız, E. G. (2013). Özel Güvenlik Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, *3.Ulusal Özel Güvenlik Sempozyumu*, 71-88.
- Karadağ, E., Mutaflı, I. (2009). “Prososyal Davranış Ekseninde Özgecilik Üzerine Teorik Bir Çözümleme”, *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*. 8.40-69.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği* (8. Basım), Beta Yayınları, İstanbul.
- Köse, S. Kartal, B. Ve Kayalı, N, (2003). ”Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, s. 1-19.
- Luthans, F. (1992), “*Organizational Behaviour*”, New York : Montréal : McGraw-Hill.
- MacKenzie, S B, Podsakoff P.M, Rich G, (1998). “Some Possible Antecedents and Consequences of in Role and Extra Role Salespersons Performance,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, C.LXII, s. 87–88.
- Okay, A.(2005). *Kurum Kimliği*, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Okul, K. (2011). “*Kurum Kültürünün Çatışma Yönetimi Tarzları Üzerindeki Etkileri ve Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*”, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Organ, Dennis W., Podsakoff, Philip M. ve MacKenzie, Scott B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. California: Sage Publications.
- Özcan, E. D. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*, Beta Yayınları, İstanbul,
- Özdevecioğlu, M. (1994). *Organizasyon Kültürü*, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik

Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 20: 117-135.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96.

Özdemirci, A. (2014). *Şirket ve Popüler Kültür, Tüketim Psikolojisi ve İmaj Yönetimi: Türkiye (1950-1980)*, Beta Yayınevi, İstanbul.

Özgener, Ş. (2004). *İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Özkalp, E. Kırel, Ç. (2010). Örgütsel Davranış, Eskişehir: *Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı*, Yayın No: 149.

Özler, D. E.(2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Yayınevi, Bursa.

Özmen, N.T.Ö.; Arbak, Y. & Süral Özer, P. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1), 17-33.

Öztürk, B. Ü, (2012). *Likert'in Sisteminin 4 Yaklaşımına Göre İşletmelerde Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü İle Karşılaştırılması*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Özüpek, M. N. (2013). *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*, Eğitim Yayınevi, Konya.

Mehtap Ö, (2011). *Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Podsakoff, P M., MacKenzie S. P, Paine, J. B., Bachrach, D. G, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, C.XXVI, No:3, 2000, s.513-563

Pektaş, C. (2002). *Toplam Kalite Uygulamaları ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Poyraz, K. Kara, H. ve Çetin, S. A. (2009). "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir 137 Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 9, s. 71-91.

Püsküllüoğlu A. (1999). *Türkçe Sözlük*, Doğan Yayınevi, İstanbul.

- Sarioğlu, K., (2014). *Örgüt Kültüründe Hofstede Modeli İle Öğrenen Organizasyon Arasında İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*, Alfa Akademi, Bursa.
- Serinkan, C. ve Y.Ü. Erdiş. (2014). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Sevimli, F. İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Akademik Bakış Dergisi* , 5(1).
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar, Gazi Üniversitesi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, s.317-339.
- Silah.M., (2001). *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara
- Sökmen, A, Bitmiş, M. G. Turgut, H. (2014). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 1-14.
- Sünnetçioğlu, S. Korkmaz H, Koyuncu M, (2014). "Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 11, S. 28, 17-34.
- Durmuş, B. Yurtkoru, E. Çinko,M. (2008). *Spss le Veri Analizi*". Sosyal Bilimler
- şimşek, L.(1995). "İş Tatmini", *Verimlilik Dergisi*, T. C. Bilim, Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, Ankara.
- şahin, A.(2010). "Örgüt Kültürü - Yönetim İlişkisi ve Örgütsel Yetkinlik", *Maliye Dergisi*. 159, Temmuz-Aralık, 21-35.
- şahin, Ö. Akyel Y, Çolakoğlu, T, (2013). "Örgütsel Vatandaşlık: Kamu ve Bağımsız Spor Örgütleri Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", *International Journal of SocialScience*, 6 (8). 2013, 1067-1083.
- şekerli, E. B. ve Gerede, E. (2011), "Kültürün EKY'ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları", *"İş, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 13 Sayı: 1.
- şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayınevi, Ankara.

- Taştan, S. (2005). "İnsan Kaynakları Performans Kriterleri", *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2,
- Telman, N. Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul,
- Tengilimoğlu, D. (2001). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(24).
- Titrek, O. Bayrakçı, M. Zafer, D. (2009). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri, *Akademik Bakış Dergisi*, sayı 17, s. 1-28.
- Tokat B, (1996). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*, Kütahya, D.P.Ü İ.İ.B.F. Yayınları Yay. No:6,
- Topaloğlu M, Kara D, (2004). Örgüt Kültürünün Yöneticilerin Ve Yönetimsel Davranışları Üzerindeki Etkileri, *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2 ss.121-141, Ankara,
- Toprak M.A. (2007) "Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve Kobilere Yönelik Bir Uygulama" (Yayınlanmış Doktora Tezi), İstanbul.
- Tosun, K. (1990), *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*, İstanbul.
- Tuna M, Tuna A, (2007). *Kurumsal Kimlik Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H. (2010). İş gören yabancılaşması ve örgütsel sağlık ilişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 65 (1), 175-20.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 97-120
- Tutar, H., (2013). *Davranış Bilimleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Türk M. S, (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Unutkan G.A, (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul,
- Uzkurt C, (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ülgen H., Mirze S. K., (2013), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ünal Z., (2003) "Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ünüvar, T. G., (2006). “*An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, And organizational Citizenship Behavior*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vural Z.B.A, (2012). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Vural Z. B. A, & Coşkun G, (2007). *Örgüt Kültürü İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Açısından Değerlendirme*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Vural Z.B.A, & Sohodol Ç, (2012). “Kurum Kültürü: Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Yansımalar Üzerine Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 121-135
- Williams T, (1998), “Job Saticfaction in Teams”, *The nternational Journal Of Human Resource Management*, Vol.9
- Yağmurlu A, (1997). “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar” *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi*, Ankara, 717-724.
- Yelboğa, A (2007), “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 4-2, Aralık
- Yener, M. ve Aykol, S. E. (2009). “Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 255-271.
- Yeygel, S. (2005). Şirketlerin Kurum Kimliklerini Yansıtan Bir Ortam Olarak Web Siteleri, *Yeni Düşünceler*, 1 (1), 77-91.
- Yıldırım Ç, (2017). “*Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcısı Olarak Örgütsel Sosyalleşme*”, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldız. N, Akgemci T, (2011). *Örgütsel Vatandaşlık, Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular*, Atlas Akademi Yayınları, s.71-96.
- Yücel, C. ve Kaynak, S. (2007). *Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Eğitim Yönetimi Kongresi, Ankara.
- Yüksel Ö. (1990). *Personel Organizasyonu: İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından*, Aksel Yayınları, Ankara.

EK-1. ARAŞTIRMA ANKET FORMU**Değerli katılımcı,**

Bu anket, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında "Algılanan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Aşağıdaki soruları içinizden geldiği biçimde cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı, soruların tamamına vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. Anket sorularına verilecek cevaplar istatistiki kurallar çerçevesinde genelleneceğinden anket formunun herhangi bir yerine kimlik bilgisi koymanız beklenmemektedir. Araştırma açısından kimliğiniz değil, cevaplarınız önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra, soruları lütfen "olması gerekeni (ideali)" değil, "hali hazırda olanı" düşünerek yanıtlayınız.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Mahshad ALİAKBARZADEH ZEHTAB

Doç.Dr. Kemal VATANSEVER

Sos.Bil.Enstitüsü

İşletme Fakültesi

1.Eğitim Durumunuz :

İlköğretim Lise Meslek Yüksekokulu Lisans Master ve Doktora

2.Yaşınız :

25 yaş ve aşağısı 26-35 arası 36-45 arası 46-55 arası 56 yaş ve üzeri

3.Cinsiyetiniz : Kadın Erkek

4. Medeni haliniz : Evli Bekâr Diğer

5. Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz :

1 yıl veya daha az 2-4 yıl 5-7 sene 8-10 yıl 11 ve /veya daha fazla yıl

6. Sağlık Sektöründeki Toplam Çalışma Süreniz:

1 yıl veya daha az 2-4 yıl 5-7 sene 8-10 yıl 11 ve /veya daha fazla yıl

7. Göreviniz : Hemşire Doktor İdari personel Yardımcı hizmetler

Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre; **1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum** seçenekleri arasından seçerek işaretleyiniz.

1. Çalıştığım (kuruluş, bölüm, birim) iş hedefini çok iyi biliyor.	1	2	3	4	5
2. Görev yaptığım hastanede çalışanlar birbirlerini gerçekten seviyorlar.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlar, sorunların gerçek nedenlerini çok iyi belirliyorlar.	1	2	3	4	5
4. Görev yaptığım hastanede çalışanlar birbirleriyle çok iyi geçiniyor ve nadiren tartışıyorlar.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım hastanede yetersiz performansa anında ve sert bir şekilde müdahale ediliyor.	1	2	3	4	5
6. Görev yaptığım hastanede çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya geliyorlar.	1	2	3	4	5
7. İş arkadaşlarım, kazanmayı gönülden arzuluyor.	1	2	3	4	5
8. İnsanlar birbirlerine iyilikler yapıyor, çünkü birbirlerini seviyorlar.	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım hastanede çevresel fırsatlar, çalışanların kararlı bir biçimde hareket etmesini sağlıyor.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlar, birbirleriyle herhangi bir beklentileri olmaksızın, sadece arkadaş olmak için arkadaşlık kuruyorlar.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım hastanede stratejik hedefler paylaşıyor.	1	2	3	4	5
12. Çalışanlar sık sık birbirlerine kişisel sırlarını veriyorlar.	1	2	3	4	5
13. Çalışanlar birbirleriyle bir gün işe yarar diye uzun vadeli yakın ilişkiler kuruyorlar.	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım hastanede ödül ve ceza kavramları kesin ve anlaşılırdır.	1	2	3	4	5
15. Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar.	1	2	3	4	5
16. Birlikte çalıştığım arkadaşlarım, kendilerine tehdit olabilecek her şeyin üstesinden gelme konusunda çok azimli.	1	2	3	4	5
17. Çalıştığım hastanede çalışanlar, işlerini uygulama sürecinde esnek olmaya teşvik ediliyorlar.	1	2	3	4	5

18. Çalıştığım hastanede hedefleri tutturmak en önemlidir.	1	2	3	4	5
19. Bir şeyin yapılması için, mevcut sistem içinde çalışılması yeterlidir.	1	2	3	4	5
20. Çalıştığım hastanede başlanılan projeler bitene kadar devam eder.	1	2	3	4	5
21. Bir çalışan başka bir birime ya da kuruma gittiği zaman, iş arkadaşları onunla iletişimi devam ettirirler.	1	2	3	4	5
22. Çalıştığım hastanede kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği belirgindir.	1	2	3	4	5
23. Çalışanlar birbirlerine destek verirler.	1	2	3	4	5

Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre; **1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum** seçenekleri arasından seçerek işaretleyiniz.

1 . Yaptığım iş karşılığında adil bir maaş aldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2 . İşimde yükselme şansım çok düşüktür.	1	2	3	4	5
3 . Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.	1	2	3	4	5
4 . İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	1	2	3	4	5
5 . İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	1	2	3	4	5
6 . İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.	1	2	3	4	5
7 . Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	1	2	3	4	5
8 . Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
9 . İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10 . İşyerimde ücret artışları az ve seyrek oluyor.	1	2	3	4	5
11 . İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	1	2	3	4	5

12 . Yöneticim bana karşı adil değildir.	1	2	3	4	5
13 . İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.	1	2	3	4	5
14 . Yaptığım işten hoşnut kalınmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15 . İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.	1	2	3	4	5
16 . Birlikte çalıştığım insanların yetersizliğinden dolayı daha çok çalışmak zorundayım.	1	2	3	4	5
17 . İşyerimde yaptığım işleri seviyorum.	1	2	3	4	5
18 . Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.	1	2	3	4	5
19 . Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
20 . Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler.	1	2	3	4	5
21 . Yöneticim çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
22 . İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adaletli bir şekilde verilmektedir.	1	2	3	4	5
23 . Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.	1	2	3	4	5
24 . İşyerimde iş yüküm çok fazla.	1	2	3	4	5
25 . İş arkadaşlarımdan ve onlarla çalışmaktan keyif alıyorum.	1	2	3	4	5
26 . Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
27 . Yaptığım işten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
28 . Zam almak için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
29 . İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.	1	2	3	4	5
30 . Yöneticimi seviyorum.	1	2	3	4	5
31 . Bu işyerinde çok fazla kağıt işiyle (yazışma, form doldurma vb) uğraşmak zorundayım.	1	2	3	4	5

32 . Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.	1	2	3	4	5
33 . Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
34 . İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.	1	2	3	4	5
35 . İşim keyiflidir.	1	2	3	4	5
36 . Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.	1	2	3	4	5

Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre; **1: Hiçbir Zaman**, **2: Nadiren**, **3: Sık Sık**, **4: Çoğunlukla**, **5: Her Zaman** seçenekleri arasından seçerek işaretleyiniz.

1. İş arkadaşlarımdan biri günlük izin aldığında o günkü işlerini ben yaparım.	1	2	3	4	5
2. Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum.	1	2	3	4	5
3. Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.	1	2	3	4	5
4. Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
5. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	1	2	3	4	5
6. Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5
7. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	1	2	3	4	5
8. Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	1	2	3	4	5
9. Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm.	1	2	3	4	5
10. Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	1	2	3	4	5
11. Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	1	2	3	4	5
12. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.	1	2	3	4	5

13. Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım.	1	2	3	4	5
14. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
15. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
16. Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
17. Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	1	2	3	4	5
18. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	1	2	3	4	5
19. MESAİDE yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	1	2	3	4	5

Ayırduğunuz zaman için teşekkür ederiz...

ÖZGEÇMİŞ**KİŞİSEL BİLGİLER**

Adı-Soyadı: Mahshad ALIAKBARZADEH ZEHTAB
Uyruğu: İran
Doğum Yeri ve Tarihi: İran / 10.05.1989
Tel: 0539 648 87 38
E-posta: Mahshad_akbarzade1989@yahoo.com
Yazışma Adresi: Cumhuriyet mahallesi, Sarı hasanlı mevki, Azura park sitesi, A blok, No:12

EĞİTİM:

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Ticaret Yönetimi Bölümü, Lisans Diploması	Payame Noor Üniversitesi	2011

YABANCI DİL: CAE İngilizce diploması (Cambridge Advanced English), Farsça
(Ana Dili)

YAYINLAR