

**TOPLUMSAL DEĞERLER VE ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMU
ARASINDAKİ İLİŞKİ: AMPİRİK BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

BERKAN ERSOY

Kütahya - 2006

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

TOPLUMSAL DEĞERLER VE ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMU
ARASINDAKİ İLİŞKİ: AMPİRİK BİR UYGULAMA

Danışman
DOÇ. DR. M. BÜLENT TOKAT

Hazırlayan
Berkan ERSOY

0391013128

Kütahya - 2006

KABUL ve ONAY

Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Berkan ERSOY'un hazırladığı "Toplumsal Değerler ve Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişki: Ampirik Bir Uygulama" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

.../.../ 2006

Tez Jürisi

Doç. Dr. M. Bülent TOKAT (Danışman)

Yard. Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER

Yard. Doç. Dr. Kazım DEVELİOĞLU

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Toplumsal Deđerler ve alışanların İř Doyumu Arasındaki İlişki: Ampirik Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dūőecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gōsterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../ 2006

Berkan ERSOY

ÖZGEÇMİŞ

19.12.1979 tarihinde Bulgaristan'da doğdu. İlkokul öğrenimini 3. sınıfa kadar Bulgaristan'da sürdürdü. 1989 yılında Bulgaristan'dan Türkiye'ye göç etti. İlkokul öğrenimini Bursa Mümin Gençoğlu 2. İlkokulu'nda tamamladı. Ortaokulu Bursa Akıncıtürk İhsan Dikmen İlköğretim Okulu'nda tamamlayarak, 1994 yılında Bursa Osmangazi Ticaret Meslek Lisesi'nde lise öğrenimine başladı. 1998 yılında ÖSYS sınavını kazanarak, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu İşletmecilik Bölümü'nü 2000 yılında birincilikle bitirdi. Aynı yıl, ÖSYM'ce yapılan Dikey Geçiş Sınavı'nı kazanarak, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde 4 yıllık lisans eğitimini "Şeref Derecesi" ile tamamladı. Aynı yıl Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı. Halen Dumlupınar Üniversitesi'nde yüksek lisans eğitimine devam etmekte olup, öğrenimini tez aşamasında sürdürmektedir.

ÖZET

Toplumdaki bireylerin birlikteliklerini ve toplumların gelecek nesillere aktarılmasını sağlayan kültürün merkezinde değerler yer almaktadır. Bir toplumdaki kültürün güçlü olması, toplumda geçerli olan değerlerin bireyler tarafından paylaşılmasına bağlıdır. Güçlü kültür ve sağlam temellere oturtulmuş değerler, toplumun ve alt birimlerinin (örgüt, grup, birey) karakteristiğini yansıtan en önemli etmenlerdendir.

Toplumsal değerler, bir kültür içinde bireylerin davranışlarına yön veren, bireylerin diğer bireyleri yargılama ve değerlendirmelerinde ölçüt olan ve soyut bir özelliğe sahip olan en önemli kültür ögesidir. Dolayısıyla kültürün toplumdaki etkinliğinin sürmesi, değerlerin toplum bireylerince paylaşılma derecesine bağlıdır.

İş doyumu, bir örgütte çalışanların işleri ile ilgili olumlu tutumlarıdır. İş doyumu, örgüt – beşeri etmen uyumunun örgüt ve çalışanlar yararına işletilebilmesini sağlamaktadır. Bir örgütte iş doyumunu etkileyen etmenler arasında; işin özelliği, ücret düzeyi, çalışma koşulları, yükselme olanakları vb. bulunmaktadır. Bir örgütteki çalışanlar, bu etmenlerin büyük çoğunluğundan memnunsalar, işlerinden doyum sağladıkları ifade edilebilir.

Bu araştırma, toplumsal değerlerin iş doyumu üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlenmesine yöneliktir. Dolayısıyla araştırmada, toplumsal kültür içerisinde kabul edilen değerlerin işletme örgütleri içinde etkin olup olmadıkları ve hangi değerlerin çalışanların iş doyumuna katkı sağladığı belirlenmektedir. Bu yolla, bir yandan örgütteki güçlü kültürün etkisi belirlenirken, diğer yandan kültür içerisinde hangi değerlerin çalışanların iş doyumlarını arttırdığı veya azalttığı belirlenerek örgüt yönetimlerine bilgi sağlanmaktadır.

ABSTRACT

In the centre of the culture which provides the togetherness of individuals in society and also provides transferring the societies to next generations, the values are taken part. Being powerful of the culture in one society is depend on sharing the values which are valid in society between the individuals. The values which are set on strong culture and healthy foundations are the most important factors which reflect the society and its lower units (organization, group, individual).

Social values are the most important cultural elements that direct the behaviours of the individuals in a culture, become a criter for the judgements of individuals towards others having an abstract feature. So the continuity of the culture activity in culture is depend on the level of sharing the values between individuals in a society.

Job satisfaction is positive attitudes of the workers in an organization about their works. Job satisfaction provides the harmony of organization - human element to operate for the sake of the workers. There are some elements effecting the job satisfaction in an organization such as; the characteristics of job, the level of salary, the working conditions, the opportunities of promotion. If the workers of an organization are pleased with the majority of these elements, it can be stated they satisfy with their jobs.

This research is aimed to determine if there is an effect of cultural values on job satisfaction or not. So, in this research it is determined whether the values accepted in social culture are active or not in management organization and which values contribute to job satisfaction of workers. In this way while the influence of strong culture in the organization is determined, on the other hand by determining which values increase or decrease the job satisfaction of the workers in an organization, the information is provided for the organization management.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
TEZ HAKKINDA.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLUM ve KÜLTÜRLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. TOPLUMLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	7
1.1.1. Birey Kavramı.....	7
1.1.2. Grup Kavramı.....	11
1.1.3. Örgüt Kavramı.....	14
1.1.4. Toplum Kavramı.....	16
1.1.5. Çevre Kavramı.....	20
1.2. KÜLTÜRLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	22
1.2.1. Değerler Kavramı.....	22
1.2.1.1. Değerlerin Özellikleri.....	24
1.2.1.2. Değerlerin İşlevleri.....	25
1.2.2. Uygarlık Kavramı.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLUMSAL KÜLTÜR ARACILIĞIYLA TOPLUMSAL DEĞERLERİN TANIMLANMASI

2.1. TOPLUMSAL KÜLTÜR KAVRAMI.....	30
2.1.1. Toplumsal Kültür Kavramının Tanımı.....	30
2.1.2. Toplumsal Kültür Kavramının Özellikleri.....	33
2.1.3. Toplumsal Kültürün Sınıflandırılması.....	38
2.1.4. Toplumsal Kültür Kavramının Temel Öğeleri.....	41
2.1.4.1. Toplumsal Değerler.....	42
2.1.4.2. Normlar.....	46
2.1.4.3. İnançlar.....	48
2.1.4.4. Semboller ve Dil.....	50
2.1.5. Toplumsal Kültür Kuramları.....	51
2.1.5.1. Deal ve Kennedy Kuramı.....	52
2.1.5.2. William Ouchi'nin Z Kültürü Kuramı.....	55
2.1.5.3. Geert Hofstede'nin Kültür Kuramı.....	57
2.1.5.3.1. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu.....	58
2.1.5.3.2. Güç Mesafesi Boyutu.....	60
2.1.5.3.3. Bireycilik/Toplulukçuluk Boyutu.....	62
2.1.5.3.4. Erillik/Dişilik Boyutu.....	63
2.1.5.4. GLOBE Değerler Araştırması.....	64
2.2. TOPLUMSAL KÜLTÜR ve TOPLUMSAL DEĞERLER İLİŞKİSİ.....	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ DOYUMU KAVRAMI ve TOPLUMSAL DEĞERLER İLE İLİŞKİSİ

3.1. İŞ DOYUMU KAVRAMININ TANIMI.....	72
---------------------------------------	----

3.2. İŞ DOYUMU KAVRAMININ ÖNEMİ.....	75
3.3. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN ETMENLER.....	78
3.3.1. Örgütsel Etmenler.....	78
3.3.1.1. İşin Özelliği.....	78
3.3.1.2. Ücret Düzeyi.....	79
3.3.1.3. Çalışma Koşulları.....	81
3.3.1.4. Eğitim ve Yükselme Olanakları.....	82
3.3.1.5. Takdir Edilme.....	84
3.3.1.6. Çalışma Arkadaşları.....	85
3.3.1.7. Basamaklı İlişkiler.....	86
3.3.1.8. Kararlara Katılım.....	87
3.3.1.9. İletişim ve Denetim.....	88
3.3.2. Kişisel Etmenler.....	90
3.4. İŞ DOYUMUNUN ÖRGÜT ve ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	94
3.4.1. İş Doyumunun Örgüt Üzerindeki Etkileri.....	95
3.4.2. İş Doyumunun Çalışanlar Üzerindeki Etkileri.....	100
3.5. İŞ DOYUMUNU ARTTIRMA YOLLARI.....	104
3.6. İŞ DOYUMU ve TOPLUMSAL DEĞERLER İLİŞKİSİ.....	107
3.6.1. Toplumsal Değerlere İlişkin Hofstede Kuramının İş Doyumu İle İlişkisi...107	
3.6.1.1. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu ve İş Doyumu İlişkisi.....	108
3.6.1.2. Güç Mesafesi Boyutu ve İş Doyumu İlişkisi.....	111
3.6.1.3. Bireycilik/Toplulukçuluk Boyutu ve İş Doyumu İlişkisi.....	114
3.6.1.4. Erillik/Dişillik Boyutu ve İş Doyumu İlişkisi.....	117
3.6.2. Toplumsal Değerlere İlişkin GLOBE Değerler Araştırmasının İş Doyumu İle İlişkisi.....	118

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TOPLUMSAL DEĞERLER ve İŞ DOYUMU İLİŞKİSİNİ İNCELEMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ ve HİPOTEZLERİ.....	124
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	124
4.1.2. Araştırmanın Yöntemi.....	124
4.1.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	127
4.2. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR.....	128
4.2.1. Demografik Bulgular.....	129
4.2.1.1. Cinsiyete İlişkin Bulgular.....	130
4.2.1.2. Yaş Durumuna İlişkin Bulgular.....	130
4.2.1.3. Medeni Duruma İlişkin Bulgular.....	131
4.2.1.4. Öğrenim Durumuna İlişkin Bulgular.....	132
4.2.1.5. Kıdem Durumuna İlişkin Bulgular.....	132
4.2.1.6. Örgütteki Görevlere İlişkin Bulgular.....	133
4.2.2. Toplumsal Değerler ve İş Doyumu Sorularına İlişkin Analizler.....	134
4.2.2.1. Toplumsal Değerler ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Analizi.....	140
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	144
EKLER.....	154
KAYNAKÇA.....	160
DİZİN.....	174

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1. GLOBE Değerlerinin Tanımları.....	65
Tablo 3.1. Belirsizlikten Kaçınmanın Örgütsel/Yönetmel Ortam ve Uygulamalarda Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler.....	110
Tablo 3.2. Güç Mesafesinin Örgütsel/Yönetmel Ortam ve Uygulamalarda Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler.....	113
Tablo 3.3. Bireyci/Toplulukçu Zihniyetin Örgütsel/Yönetmel Ortam ve Uygulamalarda Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler.....	116
Tablo 3.4. Eril/Dışıl Boyutun Örgütsel/Yönetmel Ortam ve Uygulamalarda Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler.....	118
Tablo 4.1. İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	128
Tablo 4.2. Toplumsal Değerler Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	129
Tablo 4.3. Cinsiyete Göre Dağılım.....	130
Tablo 4.4. Yaş Durumuna Göre Dağılım.....	131
Tablo 4.5. Medeni Duruma Göre Dağılım.....	131
Tablo 4.6. Öğrenim Durumuna Göre Dağılım.....	132
Tablo 4.7. Kıdem Durumuna Göre Dağılım.....	133
Tablo 4.8. Örgütteki Görev Durumuna Göre Dağılım.....	133
Tablo 4.9. Toplumsal Değerler ve İş Doyumuna İlişkin Bulgular.....	135
Tablo 4.10. Araştırmada Belirlenen Hipotez Testleri.....	138
Tablo 4.11. Toplumsal Değerler-İş Doyumu İlişkisi Regresyon Analizi Katsayıları.....	141
Tablo 4.12. Araştırmada Belirlenen 9. Hipotez Testi Analizi.....	143

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa**

Şekil 2.1. Deal ve Kennedy Kuramı.....	53
Şekil 2.2. Z Tipi Örgüt.....	56
Şekil 3.1. Yaş – İş Doyumu İlişkisi.....	91
Şekil 3.2. İşbaşarımlı – İş Doyumu İlişkisi.....	96
Şekil 3.3. İş Doyumu – Verimlilik İlişkisi.....	98

KISALTMALAR

A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
A.g.e.	Adı geçen eser
A.O.	Aritmetik Ortalama
A.Ş.	Anonim Şirketi
Bkz.	Bakınız
Çev.	Çeviren
Ed.	Editör
İ.İ.B.F.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.T.İ.A.	İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
Ltd. Şti.	Limited Şirketi
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
ODTÜ	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
s.	Sayfa
ss.	Sayfa Sayısı
S.S.	Standart Sapma
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
vb.	Ve Benzeri
Yay.	Yayınları
YKY	Yapı Kredi Yayınları

TEZ HAKKINDA

Araştırmanın Problemi

Çalışanlar örgütte hangi toplumsal değerlerin etkisi altında kalmaktadırlar?, Kültürel boyutlar olarak belirlenen; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, toplulukçuluk, dişillik, geleceğe yönelim, fikir beyan etme, başarıya yönelim ve yaratıcılık değer boyutları, bir örgütte çalışanlar tarafından nasıl algılanmaktadır?, Bu kültürel boyutlar, çalışanların iş doyum düzeylerine nasıl bir etki yapmaktadır?.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; toplumlarda bireylerin birliktelikleri sonucunda oluşan ve bireylerin yaşamları boyunca girdikleri örgütlerde varlıklarını devam ettirebilen toplumsal değerlerin, işletme örgütleri içerisinde etkin olup olmadıklarını belirlemek ve bu değerlerden hangilerinin çalışanların iş doyumuna katkı sağladığını incelemektir. Dolayısıyla araştırmada, toplumsal kültürün temeli olan ve çalışanlar aracılığıyla örgütlerde etkinlik kazanan değerlerin, çalışanların iş doyumuna nasıl etkide bulunduğu incelenmek istenmektedir.

Araştırmanın Önemi

Toplumsal değerler ile iş doyumunu ilişkisi konulu araştırma, örgüt içinde değerlerine bağlı güçlü kültür oluşumunun sağlanmasına yöneliktir. Örgüt kültüründe oluşan değerlerin toplumsal kültürde oluşan değerler ile etkileşim halinde olması önemli bir husustur. Toplum ile kültürel bağları kopmamış bir örgüt kültürü, oluşturduğu örgüte özgü olmakla birlikte, toplumla iç içe geçmiş bir örgüt kültürüdür. Toplum içinde kabul edilen değerlerden etkilenen bir örgüt kültürü, çalışanlarını iş doyumuna götüren etmenlerin en önemlilerindedir.

Bir örgütte iş doyumunu arttıran ya da azaltan değer boyutları belirlenerek, örgüt yönetimleri için önemli bir veri elde edilmiş olmaktadır. Bu değerleri bilen örgüt yönetimleri, hangi değerlere daha fazla önem vereceklerini belirleyerek, değerler arasında denge sağlamaları mümkün olacaktır. Bu durum, örgütte sağlıklı bir kültür ve

değer yapısının oluşmasına yardımcı olacaktır. Dolayısıyla, toplumsal kültürdeki değerlerin örgüt kültürüne etki etmesi, hem çalışanların hem de örgütün verimliliği ve başarısı üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu yolla çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları artarken, örgütlerin de üretim ile ilgili kayıpları ve çalışanları ile ilgili sorunları ortadan kalkacaktır.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulduğu gibidir:

H₁= Otomotiv sektöründe çalışanların belirsizlikten kaçınma değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.

H₂= Otomotiv sektöründe çalışanların güç mesafesi değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.

H₃= Otomotiv sektöründe çalışanların dışılık değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.

H₄= Otomotiv sektöründe çalışanların toplulukçuluk değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.

H₅= Otomotiv sektöründe çalışanların geleceğe yönelim değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.

H₆= Otomotiv sektöründe çalışanların fikir beyan etme değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.

H₇= Otomotiv sektöründe çalışanların başarıya yönelim değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.

H₈= Otomotiv sektöründe çalışanların yaratıcılık değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.

H₉= Toplumsal değerler, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, Bursa'da otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren bir işletmede yapılmıştır. Dolayısıyla, geçerliliği sadece araştırma yapılan işletme ile sınırlıdır.

Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği, nicel verilerin güvenilirliği ile doğrudan ilişkilidir. Bunun yanında, anket yönteminin sınırlılıkları, olumlu ya da olumsuz yönleri araştırmanın sınırlılıkları arasındadır.

Araştırmacının araştırmaya harcadığı zaman ve maddi olanaklar, araştırmayı sınırlayan diğer etmenlerden biridir. Bunun yanında sosyal bilimlerde araştırmalarına özgü olan genel sınırlamalar bu araştırma için de geçerlidir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, Bursa'da otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren bir işletmede yapılmıştır. Araştırmada anakütle büyüklüğü 843 kişi olarak belirlenmiştir. Belirlenen anakütleden, sistematik örnekleme yoluyla 270 çalışan seçilmiş ve belirlenen süreler içerisinde soru formları bu çalışanlara gönderilmiştir. Sistematik örnekleme yapılırken, anakütleden 5. ve katları olan çalışanlar örnekleme dahil edilmiştir. Örneklem büyüklüğü olan 270 kişi, temsil edilebilirlik ve genellenebilirlik açısından yeterli görülmüştür.

Araştırma, anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Kullanılan ölçek tipi, 5'li Likert ölçeğidir. Araştırmada kullanılan anket formu, üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik bilgilerinin (yaş, cinsiyet, medeni durum vb.) sorgulandığı bilgiler yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde, çalışanların iş doyumunu düzeylerini ölçmeye yönelik tamamı 20 sorudan oluşan Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde ise, çalışanların örgütlerinde benimsedikleri değerleri ölçmeye yönelik olarak oluşturulmuş ve toplumsal değerlerin 8 boyutta incelendiği 28 sorudan oluşturulmuş bir anket formu kullanılmıştır.

Anketlerle çalışanlardan elde edilen veriler, SPSS For Windows istatistiksel paket programının 13. sürümünde derlenmiş, analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Anketteki soruların iç güvenilirliklerinin sınanması amacıyla yapılan analizlerde, iş

doyumunu anketinin iç güvenilirlik katsayısı olan Cronbach's Alpha katsayısı 0,89 (~0,891) olarak bulunurken, toplumsal değerler anketinin iç güvenilirlik katsayısı olan Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,81 (~0,814) olarak saptanmıştır. Her iki anketin güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu görülmektedir.

Anket yöntemiyle veriler elde edildikten sonra yapılan analizler arasında; anketin birinci bölümü olan demografik bilgiler kısmında frekans analizi yapılmış ve çalışanların demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Anketin ikinci ve üçüncü bölümlerinde bulunan iş doyumunu ve toplumsal değerler kısmı ise, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılarak analiz edilmiştir. Toplumsal değerler soruları, araştırmada belirlenen hipotezlerin sınanabilmesi amacıyla SPSS programının komutları yardımıyla sekiz alt değer grubuna ayrılmış ve bu sekiz alt değerlerin ortalama ve standart sapma değerleri alınmıştır.

Araştırmada toplumsal değerlerin iş doyumunu üzerindeki etkisini test etmek üzere, çoklu regresyon analizine başvurulmuştur. Bu analizde, toplumsal değerler olarak belirlenen; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, dışillik, toplulukçuluk, geleceğe yönelim, fikir beyan etme, başarıya yönelim ve yaratıcılık değer boyutlarının bağımsız değişken olarak alındığı, iş doyumunun ise bağımlı değişken olarak alındığı çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

TEZ METNİ

GİRİŞ

GİRİŞ

Günümüzde, kültürlerin nesilden nesile aktarılması gittikçe daha zor hale gelmektedir. Çeşitli iç ve dış baskılara uğrayan kültürler, olumsuz yönde değişebilmektedirler. Kültürün işlevini yapmasına engel olan bu durum, kültürün başka kültürlerin karakteristiğini taşımasına neden olmaktadır.

Özellikle, bir toplum içinde yaşamlarını sürdüren bireylerin kendi kültürlerinde oluşan değerleri benimsemedikleri ve paylaşmadıkları durumlarda kültür, önemini kaybederek başka bir toplumun değerlerini kabullenmeye başlayabilmektedir. Toplumdaki bireylerin değerlere bağlılıklarının azaldığı bu olumsuz durumdan toplumun tüm kurumları etkilenebilmektedir.

Toplumların bu olumsuz durumlardan en az zararla çıkabilmeleri için, kültürlerini ve özellikle de değerlerini doğru yer, zaman ve bireyler üzerinde konumlandırmaları gerekmektedir.

Kültür, bir toplumdaki bireylerin yaşamlarında elde ettikleri deneyimlerinin birleştirildiği bir kavramdır. Bu deneyimler, bir yandan toplumdaki bireylere yol gösterirken, diğer yandan topluma yeni katılan bireylere aktararak kültürün varlığını devam ettirmektedirler. Dolayısıyla bir toplumdaki bireyler tarafından paylaşılan tüm özellikler, toplumsal kültürü oluşturmaktadır.

Toplumsal kültür içinde yer alan ve bir toplumdaki kültürün devamlılığının en önemli nedeni olarak ifade edilen toplumsal değerler; toplumdaki bireylerin nelere önem verdiklerini ifade eden standartlardır. Toplumsal değerler, bir toplumdaki bireylerin birbirlerini değerlendirme ve yargılamalarında yol gösteren bir rehber özelliğine sahiptir.

Toplumsal değerler, toplumdaki bireyler tarafından kabul edilen ideal olan davranış biçimleridir. Herhangi bir davranışın iyi – kötü, güzel – çirkin, doğru – yanlış

olması, o davranışın toplumdaki üyelerin çoğunluğu tarafından kabul görmesine bağlıdır.

Toplumsal değerlerin, bir topluma ait olmasının en önemli koşulu birliktelik ve etkileşimdir. Toplumdaki bireylerin birlikte yaşamlarını sürdürerek ortak davranış biçimleri sergilemeleri, o topluma özgü değerlerin oluşmasını sağlamaktadır. Bu nedenle değerlerin değişmesi oldukça zordur.

Soyut bir özelliğe sahip olan toplumsal değerlerin, toplumdaki bireyleri birleştirme ve toplumları birbirinden ayırma özelliği bulunmaktadır. Toplumsal değerler, bireylerin birlikte yaşamlarını sağlayan kuralları içinde barındırarak bireyleri birleştirirken, her toplumun farklı bir yaşam biçiminin olması dolayısıyla da toplumları birbirinden ayırmaktadır.

İş doyumu; bir örgütte çalışanların işleri ile ilgili olumlu tutum ve duygularıdır. Çalışanların iş yaşamı içinde işlerine karşı olumlu duygular beslemeleri, onların işten doyuma ulaşmalarını sağlamaktadır.

Çalışanları iş doyumuna ulaştıran etmenler, iş yaşamı içinde çalışanı memnun eden ve çalışan tarafından örgütte bulunması istenilen etmenlerdir. Bunlar; ücret, yükselme olanağı, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, iletişim, denetim, çalışma koşulları vb. şeklinde sıralanabilir. Çalışanlar, sayılan bu etmenlerin büyük çoğunluğundan memnunsalar iş doyumuna ulaşacaklar; memnun değillerse iş doyumsuzluğu oluşacaktır.

Bunun yanında, çalışanları hangi etmenlerin iş doyumuna ulaştıracağı ile ilgili çalışmalar örgüt yönetimleri tarafından yapılmalıdır. Çünkü örgütteki bazı çalışanlar daha fazla ücret alarak iş doyumuna ulaşırken, diğer bazı çalışanlar iyi çalışma koşulları, iyi arkadaşlık ilişkileri vb. etmenlerle iş doyumuna ulaşabilirler. Bunun için, örgüt yönetimlerinin anket yöntemi vb. tekniklerle çalışanlarının iş doyum düzeylerini belirleyerek düzeltici önlemleri almaları gerekmektedir.

Bu araştırmada; toplumsal değerler olarak belirlenen sekiz adet değer boyutunun (belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, dişillik, toplulukçuluk, geleceğe yönelim, fikir beyan etme, başarıya yönelim ve yaratıcılık) iş doyumunu ile ilişkisinin olup olmadığı, ilişkisi varsa hangi değer boyutunun iş doyumunu hangi yönde (olumlu veya olumsuz) etkilediği incelenmiştir.

Bu amaçla hazırlanan araştırma, dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde, değerlerin hangi zeminde ve nasıl oluştuğu, oluşmasında hangi etmenlerin etkili olduğu ve kültürle ilgili temel kavramlar başlığı altında; birey, grup, toplum, örgüt, evre, değerler ve uygarlık kavramlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde; toplumsal değerlerin anlaşılabilmesi için toplumsal kültür etrafıca incelenmiş; toplumsal kültürün özellikleri, sınıflandırılması ve temel öğeleri incelenmiştir. Toplumsal kültürün açıklanma zorunluluğu, toplumsal değerlerin toplumsal kültürün temel öğesi olması dolayısıyla dır. Bir başka ifadeyle toplumsal değerler, toplumsal kültür aracılığıyla açıklanmıştır. Ayrıca yine bu bölümde, toplumsal kültür ve değerleri konu alan kuramlara da yer verilmiştir. Son olarak, toplumsal değerler – toplumsal kültür ilişkisine değinilerek, toplumsal değerler kavramı toplumsal kültüre bağlanmıştır.

Araştırmanın teorik kısmının bittiği nc bölümünde; iş doyumunu kavramı bütün yönleriyle açıklanmış ve iş doyumunu – toplumsal değerler ilişkisi çeşitli kuram ve görüşlerle zenginleştirilmiştir. İş doyumunu – toplumsal değerler ilişkisi, literatürde bulunan bir kuram ve bir araştırmaya dayanılarak açıklanmıştır. Bunlardan biri; Geert Hofstede'nin Kültürler ile ilgili kuramı olurken diğeri de; Robert House önderliğinde gerçekleştirilen GLOBE Değerler Araştırmasıdır.

Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde ise; toplumsal değerler ve iş doyumunu ilişkisini incelemeye yönelik Bursa'da otomotiv yan sanayi işletmesinde ve 270 çalışan üzerinde yapılan uygulamanın sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın uygulama sonuçları, SPSS for Windows istatistiksel paket programının 13.0 sürümünde analiz edilmiştir. Yapılan analizler içinde; demografik değişkenleri ölçmeye yönelik frekans analizi, iş doyumu soruları ve toplumsal değerler alt gruplarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ve toplumsal değerlerin iş doyumu üzerindeki etkisine ilişkin çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLUM ve KÜLTÜRLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

TOPLUM ve KÜLTÜRLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Toplum ve kültürün etkileşimi, toplumsal kültürün temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu iki etmenin sağlam temellere oturtulması, toplumsal kültürün gelecek nesillere aktarılmasında yaşamsal öneme sahip olacaktır. Bu bölümde, toplumsal kültür ve değerlerin bilgi alt yapısını oluşturmak amacıyla gerekli etmenler incelenecektir.

1.1. TOPLUMLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Toplum kavramı, kültürün merkezinde yer almaktadır. Kültüre olumlu ya da olumsuz etkiler toplumdaki gelmektedir. Bu etkileri yapanlar arasında; toplum içinde toplumun yaşamının devam etmesini sağlayan bireyler, gruplar, örgütler ve çevre bulunmaktadır. Bütün bu kavramlar, kültürü şekillendiren ve kültürün kişiliğini belirleyen bir özelliğe sahiptirler.

1.1.1. Birey Kavramı

Birey kavramı, bir toplumsal düzende kurulmuş olan zincirin ilk ve en önemli halkasıdır. Bir toplumdaki yaşamı ve yaşamla ilgili her türlü kuralı belirleyen ve toplumsal kültüre yön veren bir etmen olarak birey kavramı gösterilebilir.

Kültür en basit tanımıyla; bireylerin doğumlarından ölümlerine kadar meydana getirdikleri ve geliştirdikleri tüm değer yargılarıdır¹, şeklinde tanımlanabilir. Bunun için, kültürün başlangıcı insanoğlunun başlangıcı sayılmaktadır. Kültürün bu beşeri özelliği, onun bireylerin odak noktası olmasını sağlamıştır.

¹ Anıl Çeçen, "Kültür Yönetimi", **Amme İdare Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 2, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları, Ankara, 1985, s. 115.

Bundan dolayıdır ki, kültürü tanımlamak ve genel bir çerçeve içerisinde değerlendirmek isteyen antropolog, sosyolog, psikolog, davranış bilimci, ekonomist ve diğer alanlardaki bilim adamları, tanımlamalarını yaparlarken birey unsuruna mutlaka yer vermişlerdir. Bireyin odak noktası olarak kabul edildiği kültür tanımlamalarının bazıları aşağıda sıralanmıştır.

Kültür, bireye özgü bilgi, inanç ve davranış bütünü ve bu bütünün parçaları olan her türlü maddi ve manevi yaratımlardır.² Kültür, birey davranışlarının öğrenilen yönüdür. Aynı zamanda kültür, bir toplumdaki bireylerin toplam olarak paylaşmış oldukları yaşam biçimleridir.³

Kültür; doğrudan doğruya bireyin yaşam sorunları, geleceğe dönük amaçları, yazgısı, topluma ve dünyaya bıraktıkları ile ilgili olup bir bakıma birey davranışlarının temelinde yatan inançlar ve paylaşılan değerlerin toplamıdır ve bireylerin üretim çabalarının sonucunda ortaya çıkan ürünler ve değer yargıları tarafından belirlenmektedir.⁴ Kısaca kültür, Tanrı'nın yarattıklarının dışında, insanoğlunun ortaya koyduğu herşeydir.⁵

Bireyler, yaşamlarını devam ettirirken birçok etmenle mücadeleye girmektedirler. Bu etmenlerden birisi de doğa'dır. Bireysel etkinlikler, doğayı sürekli değişime uğratmaktadır. Doğanın değişime uğraması, doğa – birey etkileşimini de beraberinde getirmektedir. Bu etkileşim de, kültürün oluşmasını sağlayabilmektedir.

Kültür, hiçbir zaman nedensiz bir biçimde ortaya çıkmamaktadır. Oluşması için belirli koşulların varlığı gerekmektedir. Bunlardan en önemlisi, bireylerin gereksinimleridir. Çünkü kültür, bireyin yaşamak için yarattığı bir ortamdır. Bundan dolayı bireylerin, yeme, içme, barınma gibi gereksinimlerini giderip yaşayabilmeleri için ortaya koydukları tüm araçlar maddi kültürü oluştururken, bireyler arasındaki

² A. Kadir Çüçen, "Kültür, Uygarlık, Evrensellik ve Çok-Kültürlülük", **Kaygı Dergisi (Uludağ Üniversitesi Felsefe Dergisi)**, Sayı: 4, Bursa, 2005, s. 111.

³ Mahmut Tezcan, **Kültür ve Kişilik**, Bilim Yayınları, Ankara, 1987, s. 21.

⁴ Sevinç Köse, Aylin Ünal, **Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları**,

1. Baskı, Güven Kitabevi, İzmir, 2003, s. 8.

⁵ Bozkurt Güvenç, **Kültürün ABC'si**, 2. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2002, s. 14.

ruhsal ve sosyal gereksinimlerin karşılanması için yürütülen çabalar da manevi kültürü oluşturmaktadır.⁶ Doğaldır ki, gereksinimlerin karşılanması için yürütülen faaliyetler, bireyleri bir araya getirir ve onların bir amaç etrafında birleşmelerini sağlamaktadır. Bu durum da, kültürün doğuşu ve gelişimine zemin hazırlaması bakımından önemlidir.

Kültürün gelişimi, bireylerin çalışma süreciyle, kendi toplumsal ve doğal koşullarını etkin bir biçimde dönüştürebilmesiyle ve kendi gereksinimlerini karşılayabilecek tüm değerleri yaratabilmesiyle doğrudan doğruya ilişkilidir. Kültür bu nedenle, bireylerin tüm yaratıcı etkinliklerini ve de kültürel değerlerin üretimindeki etkinliğinin kendisini de içermektedir.⁷

Kültürün oluşumu bireye bağlı olmakla birlikte, bireyin gelişimi de kültüre bağlı bir görünüm sergilemektedir. Önceki nesillerin geliştirmiş oldukları kültürel yaşam biçimleri, yeni doğan bireylere öğrenme ile aktararak; hem bireyin yaşam biçimi içinde bulunduğu topluma uydurulur, hem de yaşam biçiminin içinde bulunan değerler de gelecek nesiller için korunmuş olmaktadır. Bu yolla, kültürün kalıcılığı sağlanmış olmaktadır.

İşte bu noktada birey – kültür etkileşimi önem kazanmaktadır. Kültür, bir toplumdaki bireylerin yaşam biçimlerini ifade ettiğine göre, bu yaşam biçimlerine en büyük katkıyı yapan bireylerin deneyimleridir. Gereksinimlerini gidermeyi öğrenen toplumdaki bireyler, öğrendikleri bilgileri yaşamlarını devam ettirmek için koruyup geliştirmektedirler. Bireyler tarafından korunup geliştirilen bu bilgiler, onların yaşam deneyimlerini oluşturarak kültürlerine doğrudan etki yapmaktadırlar.

Bireyler, öğrenme yoluyla kendi yaşamlarında geçerli olacak bilgileri sembolleştirerek, kendilerine ait semboller dünyası oluşturabilmektedirler. Bireylerin ortak özelliklerinden olan nesnelere sembolleştirme yoluyla kültürün korunması daha da kolaylaşmaktadır. Bireylerin kültürlerini etkin kılmalarının nedeni, semboller yaratıp kullanmalarıdır. Böylece kültür, birey odaklı özelliğini koruyabilmektedir.

⁶ İlhan Erdoğan, **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma**, Sermet Matbaası, İstanbul, 1975, ss. 17 – 18.

⁷ Çeçen, **a.g.e.**, s. 114.

Kültür, bireylerin birbirlerine ve ait oldukları toplumlarına uymalarını sağlayan bir süreçtir. Bu anlamda, bireylerin diğer bireylerle ilişki kurmaları, toplumda geçerli olan değer, norm ve inançları öğrenmeleri ve diğer canlılardan ayrılmaları sürecine toplumsallaşma denilmektedir. Bu süreç, bireyler açısından yaşamsal öneme sahiptir.

Bir görüşe göre toplumsallaşma, bir birey ile diğer birey ya da bireyler arasında gerçekleşen ve sonunda toplumsal davranış kalıplarının kabulünü ve uygulanmasını sağlayan karşılıklı bir etkileşim sürecidir.⁸

Toplum açısından bakıldığında toplumsallaşma süreci, topluma yeni katılan bireylerin yerleşmiş kültürü ve organize yaşam biçimini benimsemelerini ve uyumlarını kolaylaştırır. Diğer bir deyişle toplumsallaşma, toplumun yeni üyelerine o toplumda var olan yerleşmiş, görenek, değer, tutum ve davranışların ne olduğunu ve bunlara uyum sağlamanın ve öğrenmenin yollarını göstermektedir. Bu süreç, bireyin doğumu ile başlar ve bir yaşam boyu sürer. Bireylerin sosyal kalıplara uymaları ve toplumsal kurumlara katılmalarıyla birlikte, o toplumda geçerli olan değer, disiplin ve davranış biçimlerini öğrenirler. Kültür ve birey açısından önemli olan toplumsallaşma sürecini bireylere öğreten çok önemli bir kurum olan aile içindeki üyelerdir.⁹ İşte bireyin kültüre uyumu ve gereksinimlerini kültür içerisinde karşılaması bu yolla başlamaktadır.

Kültür bireylerin davranışlarını geliştirici bir özelliğe sahip olmasının yanında, sınırlandırıcı bir özelliğe de sahiptir. İçinde bireylerin yaşamlarının kanıtı olarak; değerlerini, normlarını, inançlarını, sembollerini barındıran kültür, zamanla katılıp herkes için geçerli olmaya başlar. Dolayısıyla toplumunun inandığı değerlere, normlara, inançlara göre hareket etmeyen bireylerin davranışları, kültür tarafından sınırlandırılarak düzene konmaya çalışılmaktadır.

Bireylerin yaşamlarında göstermiş oldukları faaliyetlerin toplamı olarak ifade edilen kültür, aynı zamanda toplumların farklılığını kanıtlayan en güzel örnektir. Bazı durumlarda bireyler, içinde yaşadıkları kültürlerinin farkında değildirler. Yetiştikleri

⁸ Mahmut Tezcan, **Sosyolojiye Giriş**, 4. Baskı, Feryal Matbaası, Ankara, 1995, s. 37.

⁹ Enver Özkalp, **Sosyolojiye Giriş**, 5. Baskı, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 87, Eskişehir, 1992, ss. 81 – 82.

kültürün diğer kültürlerden farklı olduğunu ancak farklı bir kültürle karşı karşıya kaldıklarında anlayabilirler. Bu durum; bir balığın suya olan gereksinimini ancak suyun dışına çıktığında anlamasına benzetilebilir. Kültür, bireyi ayakta tutar, nefes alıp vermesini sağlar.¹⁰ Dolayısıyla bir kültürün diğer kültürden farklı olması, bireylerinin sahip olduğu dil, değerler, normlar, inançlar vb. yaşam biçimlerini kanıtlayan etmenlerden kaynaklanmaktadır. Bu etmenleri içinde barındıran kültür, hangi toplumda oluşursa, ona göre şekillenmekte ve diğer kültürlerden farklılaşmaktadır.

1.1.2. Grup Kavramı

Grup kavramı, toplum ve kültür açısından çözümlenmesi gereken bir kavramdır. Grup, belli ortak özelliklere sahip, etkileşim ve ilişki içinde bulunan iki veya daha fazla bireyin meydana getirdiği göreceli bir sürekliliği olan bireyler topluluğudur¹¹ şeklinde tanımlanabilir.

Dolayısıyla grup kavramı, sadece iki bireyin bir araya gelerek oluşturduğu bir topluluk şeklinde ifade edilmemektedir. Bu iki bireyin bir grup oluşturabilmesi için, aralarında bir etkileşimin olması gerekmektedir. Bunun yanında bu etkileşimin süreklilik kazanması koşulu da aranmaktadır. Bu koşulların yerine getirilmediği bir yapı kalabalıktan başka bir anlam ifade etmeyecektir.

Bireyler doğdukları zamandan itibaren yaşamları sona erece kadar, belirli grupların üyesi olarak yaşamlarını sürdürmektedirler. Doğduklarında kendilerini en temel grup olan ailenin içinde bulan bireyler, gelişimleri ile birlikte okul, arkadaş, iş gibi gruplarda üyelikler arayacaklardır.

Bireylerin bu arayışlarının temelinde yer alan temel etmen gereksinimlerdir. Çünkü bireyler, fizyolojik gereksinimleri yanında; başkalarıyla ilişki kurmak, bir yere ait olmak, sevmek, sevilme, düşüncelerine saygı duyulmasını istemek, kendi başlarına

¹⁰ Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak, Oğuz Ersun, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul Ticaret Odası Yayını No: 2000 – 4, İstanbul, 2000, s. 3.

¹¹ Sosyal Hizmet Uzmanı Web Sitesi, <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/temelkavram.htm>, (29.07.2006).

öğrenemeyecekleri bilgileri grup aracılığıyla öğrenmek ve kendilerini güvende hissetmek gibi farklı gereksinimlere de sahiptirler.

Anılan bu gereksinimlerin, bireyler tarafından tek başlarına gerçekleştirilebilmesi sözkonusu değildir. Bundan dolayıdır ki bireyler, yaşamları boyunca hiçbir gruba girmeden varlıklarını sürdüremezler.

Bireylerin toplum yaşamına geçmelerinin ilk basamağı olarak sayılabilecek grupların özellikleri aşağıda açıklanmıştır:¹²

- **Bir Kimliğe Sahip Olma:** Grupların, kendilerine üye olanlar ya da olmayanlar tarafından aynı kimlikte bir topluluk olarak tanınmalarıdır. Gizli bir dernek, bir tarikat grubunun varlığını herkes bilmektedir.
- **Toplumsal Yapıya Sahip Olma:** Bir grubun içindeki her bireyin diğerlerine oranla bir yerinin olmasıdır. Başkalarıyla eşit, onlardan üstün ya da altta olabilir. Önemli olan, bu yerin belirlenmiş olmasıdır.
- **Toplumsal Rollere Sahip Olma:** Bir gruptaki her üyenin, grup katılımını gerçekleştirmek için kendi toplumsal rolünü oynamasıdır.
- **Karşılıklı İlişkilere Sahip Olma:** Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim durumunda olmalarıdır. Gruptaki her üyenin birlikte olduğu, karşılıklı bir toplumsal sürecin olmasıdır.
- **Toplumsal Denetime Sahip Olma:** Her grupta birtakım davranış kuralları vardır. Bunlar bireyler için bir ölçü oluşturmaktadırlar. Grup üyeleri bunları bilir ve davranışlarını ona göre ayarlar.
- **Ortak Çıkar ve Değerlere Sahip Olma:** Her grupta ortak çıkar ve değerler bulunmaktadır. Grubun varlığı bir ölçüde buna bağlıdır. Asgari çıkar ve değerlerde çatışma çıktığında grubun dağılması kaçınılmazdır.
- **Sürekliliğe Sahip Olma:** Her grubun görelî de olsa sürekliliği olmalıdır. Grupta belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için, grubun sürekliliği yaşamsal bir öneme sahiptir.

¹² Tezcan, 1995, a.g.e., ss. 61 – 62.

Grup olgusu, bireyler kadar kültürün oluşmasına da katkı sağlayabilmektedir. Kültürün bireyler tarafından şekillendirildiği düşünüldüğünde, gruplar bireylerin misyonunu tümevarımsal bir yaklaşımla daha da ileri noktalara taşıyabilmektedirler.

Bir kültürün etkinliği, en alt düzeydeki birimlerin en üst düzeydeki birimlerle uyumlu olmasına bağlıdır. Bir toplumdaki en alt düzeydeki birimler bireyler olduğuna göre; bireylerin aralarında barışık olmaları ve aynı amacı paylaşmaları gruplara yansyarak onların da etkinliğini arttırabilecektir. Grupların etkinliği, bir toplumda kültürün etkinliğinin işareti olabilmektedir. Dolayısıyla bu noktada, bir toplum içindeki grupların eşgüdümü kültürün güçlenmesini sağlayan önemli bir etmen olabilir.

Bireylerin karakteristik özellikleri, hem grupların hem de toplumun karakteristik özellikleri olmakta; bu durum kültüre sızarak onun kimliğinin değişmesine neden olabilmektedir. Örneğin; bazı toplumlar gruplarına çok önem verirlerken, diğer bazı toplumlar ise bireylerini ön plana çıkarmaktadırlar. Grup olgusunun ön planda olduğu toplumlara örnek olarak Japon toplumu verilebilir. Japon toplumunda grup kavramı toplumsal yaşamın merkezinde sayılmaktadır. Dolayısıyla Japonlar, ülkelerindeki başarının nedeni olarak grup olgusunu göstermektedirler. Bu durumda birey, kendi isteklerinden daha yüce bir yarar uğruna vazgeçmektedir. Japonya'da kişisel başarısızlık topluma ihanet olarak görüldüğünden, bu duruma uğrayan birey kendisini intiharla cezalandırmaktadır.¹³ Japonya gibi Türkiye'de de grup olgusunun bireyler tarafından önemli görüldüğü ve bireylerin yaşamlarında grup olgusunun ön planda olduğu ifade edilebilir.

Bireylerini ön plana çıkaran ve bireycilik değerlerinin baskın olduğu toplumlar arasında ise ABD verilebilir. ABD toplumunda, bireylerin işlerini tek başlarına yapmaları, başarı ve başarısızlıklarının bireyler tarafından kabullenilmesi istenmektedir. Dolayısıyla, ABD kültüründe bağımsızlık özendirilmektedir.¹⁴ ABD toplumunda

¹³ Cem Kozlu, **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, 3. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları No: 335, Sosyal ve Felsefi Eserler Dizisi No: 39, Ankara, 1995, s. 51.

¹⁴ Mehmet Şekercileroglu, **İnsan Kaynaklarının Etkinliğinde Örgüt Kültürünün Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2001, s. 15.

bireyciliği ön planda tutan bir yaşam biçimi benimsenmekte ve tüm faaliyetlerde bu bireycilik değerleri ön planda tutulmaktadır.

1.1.3. Örgüt Kavramı

Toplumdaki bireylerin gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak kurulan örgütler, üretim için gerekli olan maddi ve beşeri etmenleri bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin sonucu oluşan yapı, bünye veya iskelet¹⁵ şeklinde tanımlanabilir.

Her toplum gereksinimlerini karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek, bünyesinde oluşan sorunlarını çözmek ve refah düzeyini arttırabilmek için birtakım kurumlara gereksinim duymaktadır. Gereksinimlerin ve sorunların çeşidine göre oluşan bu toplumsal kurumların kuruluş amaçlarını gerçekleştiren birimler örgütlerdir.¹⁶

Örgütler, bireylerin yaşantısında önemli bir yer tutmaktadırlar. Dünyanın neresine gidilirse gidilsin, toplumlar bireyleri örgütleriyle karşılamaktadırlar. Örgüt ve toplum, çağlar boyu insanlık geçmişinin, birbirine çok sıkı bağlı iki kavramı olarak görülmüştür. Hiçbir zaman örgütten yoksun bir toplum modeli düşünülmemiştir ve düşünülemez de. Örgüt ögesini toplumdan çıkardığımız zaman, ortaya çıkan durumu betimleyecek en iyi deyim belki de “kalabalık” olacaktır. Bu sözcüğün örgütsüzlük olayı karşısında taşıdığı anlam ise, ortak bir amaçtan yoksun olarak, rasgele bir araya toplanmış bireyler olmaktadır. Örgüt ile toplum arasındaki bu organik bağ, örgütlerin evrensel bir nitelik taşımalarında başlıca rolü oynamaktadır.¹⁷

Örgütler, bireylerin katkılarıyla meydana gelmektedir. Ortak bir amacı paylaşan iki veya daha fazla sayıdaki birey topluluğu, belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere örgütü araç olarak kullanmaktadır. Örgütün aktif duruma gelmesi için, örgüt içinde yetki ve sorumlulukların dağıtılması ve basamaksal yapının belirlenmesi gibi yapısal

¹⁵ Mahmut Özdevecioğlu, “Örgütsel Etkinlik”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 8, Kayseri, 1999, s. 401.

¹⁶ Ali Rıza Terzi, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s. 1.

¹⁷ İnal Cem Aşkun, Bülent Tokat, *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*, Eğitsel Yayın, İstanbul, 2003, s. 115.

unsurların oluşturulması gerekmektedir. Ancak, örgütlerde sadece yapısal unsurların yaşama geçirilmesi, örgütün tam anlamıyla işlevini yürütmesini sağlayamaz.

Eğer örgütler, içinde yer aldıkları toplumun küçük birer örneği olarak düşünülürse, dünyadaki farklı toplum ve kültürlerle benzer biçimde örgütlerin de farklı kültürel özelliklere sahip oldukları söylenebilir. Bireyler, kültürlenme biçimlerine bağlı olarak farklı kişiliklere sahip olabildikleri gibi, örgütlerin kişiliği de onların sahip oldukları farklı kültürel özelliklere göre açıklanabilir. Bireyleri benzersiz kılan bazı davranış, inanç, huy ve amaçları olduğu gibi, örgütler de zamanla belli özelliklere sahip bir kişilik geliştirebilmekte ve bu durum örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır.¹⁸

Örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlar¹⁹ şeklinde ifade edilebilen örgüt kültürü bir görüşe göre; amaçların gerçekleştirilebilmesi için tüm çalışanların yeteneklerinin bir nokta üzerine çekilerek, her çalışanın ayrı ayrı hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için değil, ekip halinde ve yalnızca en önemli olan konuya odaklı hale gelmesi²⁰ şeklinde tanımlanmıştır.

Örgüt kültürü, çalışanlarca ileri nesillere iletilen, sürdürülen, örgüte, örgütün amaçlarına, işlevlerine ilişkin değer ve düzgülerden oluşan bir örüntü²¹ şeklinde de tanımlanabilir.

Örgüt kültürü, içinde bulunduğu toplumun kültürü ve sahip olduğu değerlerden soyutlanamaz. Çünkü örgüt kültürü, örgütlerin kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir bileşimi,²² toplumsal kültürün bir alt kültürü konumundadır.

¹⁸ Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 732, Eğitim Fakültesi Yayınları No: 39, Eskişehir, 1994, s. 5.

¹⁹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 5. Baskı, Beta Basım Dağıtım AŞ., İstanbul, 1998, s. 348.

²⁰ Yahya Fidan, "Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi", **Verimlilik Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 2, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, Ankara, 1996, s. 18.

²¹ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını No: 108, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1982, s. 111.

²² Güneş Berberoğlu, Senem Besler, H. Zümrüt Tonus, "Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1 – 2, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1998, s. 31.

Kültür, toplumdaki bireylerin, dolayısıyla toplumların birbirinden farklılaşmasını sağlarken, örgüt kültürü de örgütlerin birbirlerinden farklılaşmasını sağlamaktadır. Toplumdan topluma değişen kültürel öğelerden; simge ve işaretlerden oluşan ve makro anlamda bunlardan etkilenen örgüt kültürünün de toplumdan topluma bazı farklılıklar sergilemesi kaçınılmazdır. Bu kapsamda örgüt ve yönetimi ile ilgili her ne kadar evrensel bazı süreç ve yöntemlerden söz edilse de, farklı toplumlarda farklı örgütsel yapılar içinde yer alan bireylerin, aynı zamanda farklı kültürlerin de ürünü oldukları düşünüldüğünde; liderlik, otorite, kararlara katılma, güdülenme gibi örgütle ilgili bazı konulara bakış açılarının; işe ilişkin tutum, değer ve beklentilerinin de değişebileceği ifade edilebilir.²³

Genel olarak örgüt, içinde barındırdığı bireylerinin gereksinimlerinden doğan (bireylerin toplumsal bir varlık olarak, başkalarıyla birtakım ilişkiler kurmak, yeteneklerini geliştirmek, zamanı iyi kullanmak, önceki nesillerin elde ettikleri bilgilerden yararlanabilme istekleri vb.)²⁴ amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayan bir işleve sahiptir. Bu işlev yoluyla toplumsal sistemde oluşan değerler, bireyler tarafından farklı bir kültür yaratmak üzere örgütlere aktarılmaktadır.

Böylece örgüte aktarılan kültür, sadece örgüte özgü olmakta ve sadece çalışanların yararlanabildiği bir kimliğe dönüşmektedir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, örgütlerde oluşan kültür örgüte özgü olsa da, içinde bulunduğu toplumun kültürüne tamamen ayrı düşmez.

1.1.4. Toplum Kavramı

Toplum, ortak bir yaşam biçimi olan, coğrafi temellere dayanarak konumlandırılmış bir bölgede yerleşmiş büyük bir birey topluluğudur²⁵, şeklinde tanımlanabilir.

²³ Köse ve Ünal, **a.g.e.**, s. 11.

²⁴ Aşkun ve Tokat, **a.g.e.**, ss. 118 – 119.

²⁵ Blair J. Kolasa, **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, (Çev. Kemal Tosun, Fulya Akar, Tomris Somay, Mirgün Mentеше), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No: 1, Fatih Yayınevi, İstanbul, 1988, s. 345.

Örgüt ve grup kavramlarında olduğu gibi toplumun da ortaya çıkmasında bireylerin gereksinimlerinin bireylere baskı yapması önemli bir etmendir. Dolayısıyla toplum; bireylerin oluşturduğu grupların birbirleriyle etkileşimi sonucu bu grupların gereksinimlerini karşılama işlevi bulunan sosyal bir olgudur şeklinde tanımlanabilmektedir.

Gruplar, bireylerden oluştuğu gibi, toplumlar da gruplardan oluşmaktadır. Toplum, içindeki grupların ilişkileriyle anlam kazanmaktadır.

Toplumun temel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir.²⁶

- Toplum, toplam nüfus olarak görülebilir. Toplumdaki bireyler, demografik bir birim oluşturmaktadırlar.
- Toplum ortak bir coğrafi yerde var olmaktadır. Belirli fiziki sınırlar, toplumu çevrelemektedir. Fakat bir ulus içinde ayrı toplumlar bulunabilir. Bunun için ulus sözcüğü her zaman toplum sözcüğü ile eş anlamlı değildir.
- Toplum, işlevsel olarak farklılaşmış temel gruplardan oluşmuştur. Bu temel gruplar, yaşam biçimleri bakımından birbirlerinden farklılık gösterebilirler bile toplumun benimsediği değerler etrafında toplanmışlardır. Bir toplumda grupların işlevsel olarak farklılaşmaları, o toplumdaki kültürün zenginliğini arttıran etmenlerden biri olarak belirtilebilir.
- Toplum, kültürel olarak benzer grupların toplamıdır. Aynı dili konuşan ve aynı değerleri paylaşan gruplar bir araya gelerek toplumu oluşturmaktadır. Kültür, aynı değerlerde bir araya gelen birey ve grupları birleştirme işlevini üstlenmektedir.
- Toplumu oluşturan bireyler arasında düzenli, karşılıklı ilişkiler sözkonusudur. Bu anlamıyla toplum, ortak bir yerde birlikte yaşayan, temel toplumsal gereksinimlerini karşılamak amacıyla çeşitli gruplar içinde işbirliği yapan, ortak bir kültüre bağlı olan ve belli bir toplumsal birim olarak işlevde bulunan bireylerin örgütlenmiş işbirliğidir.

²⁶ Tezcan, 1995, **a.g.e.**, s. 18.

Toplumun temel işlevlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:²⁷

- Toplum, bireyleri belli bir yerde ve zamanda bir araya getirir. Böylece bireyler, birbirleriyle beşeri ilişkilere girişebilirler. Bu mekansal durum, toplumun işlevlerini yerine getirmesinde bir temel sağlar.
- Toplum, bireyler arasında sistematik ve yeterli iletişim araçları sağlar. Böylece dil ve diğer ortak semboller yoluyla bireyler birbirlerini anlayabilirler.
- Toplum, üyelerinin paylaşım oynadığı ortak davranış örüntülerini koruyup geliştirir. Böylece de bireyler için zaman ve enerji tasarrufu sağlar.
- Toplum, statü ve sınıf tabakalaşması sistemi yoluyla her bireyin sosyal yapıda oldukça istikrarlı ve başkalarınca tanınabilen bir pozisyona sahip olmasını sağlar.

Kültür, bireylerin toplumu oluşturmasıyla işlev kazanmaktadır. Toplumun oluşması için her türlü çabayı gösteren bireyler arasında ortak duygu, düşünce ve yönelimlerin oluşturulması görevini de kültüre devretmişlerdir. Çünkü kültür, toplumun bireylerini birbirine bağlayan, ilişkilerini güçlendiren bir özelliğe sahiptir.

İçinde doğduğu toplumun karakterini ve özelliklerini yansıtan kültür, topluma dönüktür. Kültür, bir toplumun sahip olduğu maddi ve manevi değerlerden oluşmakta, toplum içindeki her çeşit bilgiyi, ilgileri, alışkanlıkları, değer ölçülerini, genel tavır ve görüşlerle ilgili her türlü davranış biçimlerini içine almaktadır. Bu nedenle de kültür, toplumdaki ekonomik düzene ve üretim biçimlerine yakından bağlıdır.²⁸

Toplumlar durağan olmayıp, değişkendirler. Değişme hızları, içlerinde barındırdıkları bireylerinin toplumlarını değiştirme hızına bağlıdır. Bu özelliği dolayısıyla toplum; sosyal bir organizma, biyolojik bir sistemdir. Toplumun hücreleri bireyler, organları ve sistemleri ise çıkar zümreleri ve örgütlerdir. Sistemin devinimini

²⁷ Joseph Fichter, **Sosyoloji Nedir**, (Çev. Nilgün Çelebi), 3. Baskı, Attila Kitabevi, Ankara, 1996, s. 75.

²⁸ Köse ve Ünal, **a.g.e.**, s. 9.

sağlayan etmen ise, toplum üyeleri arasında toplumsal bağları oluşturan sosyal yaptırımlardır.²⁹

Öte yandan toplumdaki bireyler, grup olgusuyla da kültüre anlam kazandırabilmektedirler. Çünkü bireyler tek başlarına değil de, bir grubun üyesi olarak davranıp tepki göstermektedirler. Bir birey olarak davranışını değiştirmek istemeyen, buna karşı duran kişi, üye olduğu grup davranışını değiştirdiği takdirde kendi davranışını kolayca değiştirmeye hazırdır. Bir görüşe göre; grup standartları değişmediği sürece, birey o standarttan uzak olduğu oranda değişikliğe karşı daha kuvvetle durmaktadır. Eğer grup standartları değişirse, bireyin grup standardı ile kendisi arasındaki ilişkilerden doğan direnci yok olmaktadır.³⁰

Grup norm ve değerlerine uyan birey, kültürü tümevarımsal bir yaklaşımla topluma uyarlamış olmaktadır. Şöyle ki, bir toplumda grupların içlerinde tutarlı olmaları, gruplar arası ilişkilerin tutarlılığına, gruplar arası ilişkilerin etkinliği de toplum kültürünün sağlıklı bir yapıda olmasını sağlayacaktır. Bu durum göstermektedir ki, bireylerin kültürü toplumun kültürüne, toplumun kültürü de tek tek bireylerin kültürüne doğrudan doğruya bağlı bir görünüm sergilemektedir.³¹

Kültürün bir toplumdaki bireyleri birleştirme görevi yanında, toplumların sahip oldukları özelliklerinden dolayı birbirinden farklılaştıran bir işleve de sahip bulunmaktadır. Belirtilen farklılığı sağlayan etmenler ise, kültürler arasındaki dil, din, değerler, normlar ve inançları kapsayan bireylerin yaşam biçimlerini simgeleyen öğelerin farklı olmasıdır.

²⁹ Erdoğan, **a.g.e.**, ss. 4 – 5.

³⁰ Amitai Etzioni, **Modern Örgütler**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletmecilik Bölümü Yayını No: 14, Ankara, 1969, s. 41.

³¹ Çeçen, **a.g.e.**, s. 115.

1.1.5. Çevre Kavramı

Çevre kavramının kültür açısından özellikle incelenmesi gereken bir kavram olduğu ifade edilebilir. Çünkü toplum ve örgütlerin çevrelerinde denetleyemedikleri etmenler bulunmaktadır.

Genel anlamıyla çevre; bireyin, örgütün ya da toplumun yaşamını etkileyen toplumsal, kültürel, ekonomik ve fiziksel koşulların toplamıdır³² şeklinde tanımlanmaktadır.

Tanımda belirtilen toplumsal, kültürel, ekonomik ve fiziksel koşullar, toplumları çok zor durumda bırakabilmektedirler. Toplumlar açısından bu sıkıntıyı yaşatan neden değişim kavramıdır.

Doğanın en belirgin özelliği değişimdir. Ekonomik koşullar, sosyal örgütler, kültürel yapı, siyasi düzenekler ve dış çevre sürekli değişmektedir.³³ Bu değişimin temelinde, teknolojik gelişmelerin birey ve toplum yaşamını değişikliğe zorlaması gösterilebilir. Kimse değişimi yönetemez, ancak değişimin önüne geçilebilir.³⁴

Teknolojik gelişmeler, bir yandan toplum ve örgütlere yeni yaşam biçimleri sunarken, diğer yandan da eski yaşam biçimlerini sınırlandırmakta, hatta yok edebilmektedir.

Bu durum, çevrenin kontrol edilmesini gündeme getirmektedir. Çünkü çevrenin kontrol edilemediği durumlarda belirsizlik oluşmakta, bireylerin toplum ve örgüt yaşamlarındaki kaygı düzeyleri artabilmektedir.

Toplumlardaki belirsizlik ve çevrenin olumsuz etkisinin giderilebilmesi için, sahip olunan kültürün temellerinin sağlam olması gerekmektedir. Toplum üyelerinin

³² Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 2. Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992, s. 59.

³³ Bülent Tokat, **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Dumlupınar Üniversitesi Yayını No: 6, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını No: 6, Myra Yayıncılık, Kütahya, 1996, s. 17.

³⁴ Peter F. Drucker, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, (Çev. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon), 2. Baskı, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul, 2000, s. 85.

inandığı ve günlük yaşamında çizgisinden ayrılmadığı; değerler, normlar, inançlar sistemiyle güçlendirilmiş bir kültürün varlığına gereksinim duyulacaktır. Bundan dolayı, toplumsal kültürün güçlü olması gerekmektedir.

Toplumda belirlenen değerlere inanma derecesini gösteren güçlü kültür, çevredeki belirsizliğin oluşturduğu olumsuz etkiyi en aza indirerek bireylerin kaygı düzeylerini azaltıcı bir etki yaratmaktadır.

Ancak bu noktada, güçlü kültürün değişime büyük direnç gösterip yenilik çalışmalarını dışlayabileceği unutulmamalıdır. Değerlere sıkı bağlılığın yanında, esnekliğin toplumsal kültürde yer bulması yaşamsal öneme sahip bulunmaktadır.

Çevre kavramı, toplumun bir sistem olarak hareket etmesini zorunlu kılmaktadır. Sistem anlayışının dışına çıkan bir toplum düzeni, yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir.

Bir sistem, belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan, birleşik bir yapı, olay veya faaliyet olarak tanımlanabilir.³⁵ Toplum bir sistem olarak düşünüldüğünde, bu sistemin parçaları olarak, toplumun bireyleri ve bireylerin aralarındaki etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan ilişki düzenidir. Bu parçaların etkinliği bir yandan toplum içi düzeni sağladığı gibi, diğer yandan toplumlar arası iletişimin sağlanmasında önemli işlevlere sahiptir.

Sistemler, açık ve kapalı olmak üzere iki grupta toplanabilir. Açık sistem, sistem ile çevre arasında ilişkinin olmasını, kapalı sistem ise hiçbir şekilde ilişkinin olmamasını ifade etmektedir. Eğer kültür, çevredeki gelişmelere, değişmelere açık, diğer toplumların kültürleriyle etkileşim halinde ise açık sistem, aksi durumda toplumsal kültür hiçbir kültürle etkileşim içinde olmayıp, kendi varlığını kendisi devam ettirebileceğine inanıyorsa kapalı sistem olmaktadır.

³⁵ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını No: 80, Bursa, 1996, s. 51.

Günümüzde, toplumların sahip oldukları kültürlerin; yeniliği, gelişimi, değişimi destekleyen ve diğer kültürler ile etkileşim içinde olan açık bir sistem yapısına sahip olmaları, onların güçlü olma özelliklerini arttıracaktır.

1.2. KÜLTÜRLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde, toplumsal değerlerin kavramsal çerçevesini belirlemek üzere, değerler, değerlerin özellikleri ve işlevleri gibi etmenler incelenecektir. Aynı zamanda, kültür kavramı ile çoğu zaman iç içe geçen uygarlık kavramı da incelenecektir.

1.2.1. Değerler Kavramı

Toplumlarda yaşamlarını sürdüren bireylerin kendilerini ve başkalarını değerlendirirken kullandıkları belli ölçütleri bulunmaktadır. Kendilerinin, başkalarından ne kadar iyi, ahlaklı, dürüst, başarılı, itaatkar, arkadaş canlısı vb. olduğunu ya da olmadığını veya başkalarında bu sayılan özelliklerden hangisi ya da hangilerinin bulunup bulunmadığını belirleyen ölçütler bulunmaktadır. İşte bu ölçütlere değer adı verilmektedir.

Aslında birey aktif olan, yapıp – eden bir varlıktır; fakat bireyin yapıp – etmelerini gerçekleştirmesi, onun değerleri duyan bir varlık olmasına dayanmaktadır. Birey, doğada bulunan diğer canlılar gibi amaçsız, plansız yaşamaz; çünkü bireyin yaşamı belli amaçların, hedeflerin, planların gerçekleştirilmesine bağlıdır. Fakat birey, içinde bulunduğu sonsuz durumların üstesinden gelebilecek bir güce sahip değildir, amaçlarını, hedeflerini, planlarını bir defada gerçekleştiremez. Bunun için bireyin, gerçekleştirilmesi gereken eylemlerini düzenleyen, onları önemine göre sıraya koyan bir “organ”a gereksinimi bulunmaktadır. Eylemlerin bir düzeni, ancak birey bir “değer organı”na, bir “değer duygusu”na sahipse olanaklıdır.³⁶

³⁶ Takiyettin Mengüşoğlu, **İnsan Felsefesi**, 2. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1988, s. 97.

Değerler, bir toplumdaki bireylerin toplumsal davranışları değerlendirirken; hangilerinin iyi, doğru, güzel ve istenen davranış olduğunu değerlendirmelerinde sahip oldukları düşüncelerdir.

Değerler, bireylerin diğer bireyleri yargılamalarında kullandıkları ölçütlerdir. Bireyler, toplumsal yaşamın devam ettirilmesi amacıyla, benzer düşünce ve davranışlara sahip olan bireylerle bir arada olmak istemektedirler. Homojenliğin sağlanması için bireyler, kendi değer ölçütlerine göre diğer bireylerin davranışlarının iyi veya kötü, güzel veya çirkin, doğru veya yanlış olduğu değerlendirmesini yapmaktadırlar. Bu yolla diğer bireyler, davranışlarını sorgulama ve düzeltme olanağını bulmuş olmaktadır.

Değerler aynı zamanda bireylerin davranışlarının belirleyicisi ve yön verici özelliğine de sahiptirler. Bireyler, toplum yaşamında hangi doğrularla ve davranışlarla yaşamaları gerektiğini değerlerden öğrenebilmektedirler. Dolayısıyla toplumda geçerli olan davranış biçimlerini öğrenen bireyler, kendi davranışlarını da toplumun davranış biçimine göre yönlendirip şekillendireceklerdir.

Bazı bilim adamları, değerleri toplumbilimsel bir kavram olarak ele almışlardır. Bu görüşe göre, içinde yaşanılan toplumun etkisi ile bir değerler sistemi oluşur; birey için değerli olan unsurlar herkes için değerlidir, dolayısıyla aynı unsurların herkes tarafından aynı şekilde değerlendirileceği beklenebilir. Bu şekilde değerler, ulaşılması kolaylıkla mümkün olan değil, ulaşılması gereken hedefleri temsil etmektedirler.³⁷ Bu anlamıyla değerler, toplumdaki bireyler tarafından ideal durumları temsil etmektedirler.

Değerler, toplumlarda soyut bir biçimde bulunmaktadır. İyilik, doğruluk, başarılı olmak gibi değerler toplumda bireyler tarafından hissedilen bir biçimde bulunmaktadır.

³⁷ Ayşe Can Baysal, **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1981, s. 22.

1.2.1.1. Değerlerin Özellikleri

Yukarıda ana hatlarıyla açıklanan değerler, özellikleri itibariyle sınıflandırılırsa aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:³⁸

- Değerler, grubun bireylerince paylaşılmışlardır. Bireylerin çoğunluğu, değerler üzerinde uzlaşmışlardır. Herhangi bir bireyin yargısına bağlı değildirler. Değerlerin paylaşılması, değerlerin bireyleri birleştirmesinin en önemli etmenidir. Dolayısıyla, paylaşılan değerler aracılığıyla bireyler aynı duygu ve düşünceleri hissederek yaşamlarında uygulayabilirler.
- Değerler, ciddiye alınırlar. Kendilerine inanılır. Bireyler, bunları ortak refahın korunması ve toplumsal gereksinimlerin karşılanması için gereklidir görüşündedirler. Birey açısından herhangi bir unsurun ortaya çıkabilmesi için, bireylerin gereksinimlerini karşılayıcı özelliğinin olması gerekmektedir. Değerlerin, bireylerin belirli gereksinimlerini karşılayıcı özelliğe sahip olması, bireyler tarafından dikkate alınmasını sağlamıştır.
- Değerler, bireylerin duygu ve heyecanlarına yöneliktirler. Bireyler, önemli gördükleri yüce değerler için özveride bulunur, dövüşür, hatta canlarını verirler. Bunlara örnek olarak bağımsızlık değeri verilebilir. Bireyler, çok eski yıllardan beri bağımsızlık için birbirleriyle savaşlar yoluyla mücadele ederek yaşamlarını bağımsızlık değerine adanmışlardır. Bir başka önemli değer olarak ifade edilebilen din etmeninin altında yatan değerler uğruna toplumlar varlıklarını hiçe sayarak birbirleriyle savaşmışlardır.
- Değerler, diğer nesnelere soyutlanabilirler. Değerler, birey zihninde önemli bir yer tutmaktadırlar. Değerler, diğer nesnelere bireyler tarafından algılanmasını, değerlendirilmesini sağladığından diğer nesnelere daha önce gelmektedirler. Çünkü bireyler yaşamlarına değerleri doğrultusunda yön vermektedirler.

Değerler özelliklerini, toplumdaki bireylerden almaktadırlar. Bireylerin davranışları, düşünceleri, diğer bireylerle ilişkileri, tutumları; kısaca yaşam biçimleri

³⁸ Tezcan, 1995, **a.g.e.**, ss. 222 – 223.

değerlerin temelini oluşturmaktadır. Birey odaklı olmayan hiçbir değer unsuru toplumda yaşam bulamaz. Bu anlamda değerler, bireylerin herhangi bir unsura verdikleri önemi ifade etmektedir.

Bir toplumda bireylerin kazandıkları değerler, kolay kolay değişmemektedir. Aile yaşamı içinde temeli atılan, okul, iş ve diğer farklı gruplarda kimliğini kazanan değerler, bireylerin uzun süre aynı duyguları paylaşmalarını sağlayabilmektedir.

Bunun yanında bireyler tarafından değerlere sıkı bağlılık, değişim açısından önemli sorunları da beraberinde getirebilmektedir. Değerlere sıkı bağlılık, değişimin gerekliliğinin önemini azaltmaktadır. Toplum bireyleri sahip oldukları değerlerden doyum sağlıyorlarsa değiştirme gereği duymayacaklar; bu durum değişimin gerekli olduğu günümüz toplumlarında olumsuz bir durum olabilecektir.

Değerlerin toplum üyeleri tarafından benimsenmesi ve değişime diretilmesi, değer çatışmalarını da beraberinde getirebilecektir. Değişimi savunanlar ile değerleri savunanların karşı karşıya kaldığı bu durum, toplumun kültürel yapısına zarar vererek işlevini yitirmesini sağlayabilir. Özellikle genç ve yaşlı nesiller arasında yaşanabilen bu değer çatışmaları, tarafların esnek olmalarıyla çözümlenebilir.

1.2.1.2. Değerlerin İşlevleri

Değerlerin, toplum bireyleri tarafından benimsenmeleri onların işlevini yerine getirdiğini göstermektedir. Değerlerin bir toplumdaki en önemli işlevi, bireyleri ortak amaç, düşünce ve hedefte birleştirebilmesidir.

Değerlerin temel işlevleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir:³⁹

- Değerler, bireylerin ve birlikteliklerin sosyal değerinin yargılanmasında hazır birer araç olarak kullanılırlar. Tabakalaşma sistemini olanaklaştırırlar.

³⁹ Fichter, **a.g.e.**, ss. 150 – 151.

Bireyin çevresindekilerinin gözünde nerede durduğunu bilmesine yardım ederler.

- Değerler, bireylerin dikkatini istenilir, yararlı ve önemli olarak görülen maddi kültür nesnelere üzerinde odaklaştırırlar. Çok değerli bir nesnenin sosyal olarak değerli görülmesi o nesne için en iyi olmayabilir. Fakat o nesnenin sosyal olarak değerli görülmesinin o nesne için çaba gösterilmesine yol açtığı da bir gerçektir.
- Her toplumdaki ideal düşünme ve davranma yolları, değerler tarafından işaret edilir. Sosyal olarak kabul edilebilir davranışın adeta şemasını çizerler. Böylece bireyler de hareket ve düşüncelerini en iyi hangi yolda gösterebileceklerini kavrayabilirler.
- Değerler bireylerin sosyal rollerini seçmesinde ve gerçekleştirmesinde rehberlik ederler. İlgilendiren, cesaret verirler. Böylelikle bireylerde çeşitli rollerin gerekliliklerinin ve beklentilerinin birtakım değerli hedefler doğrultusunda işlemekte olduğunu kavramış olurlar.
- Değerler, sosyal kontrol ve baskının araçlarıdır. Bireyleri törelere uymaya yönlendirir, doğru şeyleri yapmaya yüreklendirir. Değerler ayrıca onaylanmayan davranışları engeller, yasaklanmış örüntülerin neler olduğuna işaret eder ve sosyal ihlallerden kaynaklanan utanma ve suçluluk duygularının kolaylıkla anlaşılabilmesini sağlarlar.
- Değerler, dayanışma araçları olarak da işlevde bulunurlar. Sosyal bilimcilerin görüşlerinden biri de grupların yüksek düzeyde bazı değerlerin paylaşılması amacıyla oluşmasıdır. Bireyler aynı değerleri güden kişilere doğru çekimlenirler. Ortak değerler, sosyal dayanışmayı yaratan ve sürekli kılan en önemli etmenlerden biridir.

Değerlerin önemli işlevlerinden biri de toplumları birbirinden ayırmasıdır. Herhangi bir toplumdaki bireyin belirli olaylar karşısındaki davranışının nedeni olarak, sahip olduğu değerler gösterilebilir. Toplumlar arasındaki bu farklılıkları belirleyen etmenlerden birisi de kültürel değerlerdir. Bireylerin farklı yaşama biçimleri, farklı kültürel değerlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Aynı değerler etrafında birleşen bireyler grupları, gruplar da toplumları oluşturmuştur.

1.2.2. Uygarlık Kavramı

Uygarlık kavramı, kültür kavramı ile yakın ilişkisi bulunan bir kavramdır. Her iki kavram birikim olarak nitelendirilebilir. Kültür kavramı; bir toplumdaki bireylerin deneyimlerinin ve aralarındaki etkileşimlerin birikimi olarak ifade edilecek olursa, uygarlık kavramı ise; bir toplumdaki bireylerin sahip oldukları teknik bilgi ve teknik bilgi ile geliştirilen araçlardır şeklinde tanımlanabilir.

Rönesans'la başlayan doğaya egemen olma isteği, bireyde bilme, tanıma ve keşfetme isteği doğurmuştur. Yeni çağ ile başlayan bilim ve felsefedeki entellektüel ve zihinsel gelişmeler manevi kültürün gelişmesini sağlamıştır. Fakat mekanik alanda ortaya çıkan endüstri devrimiyle birlikte maddi kültür, birey ve toplum yaşamını belirlemeye başlamıştır. 18. yüzyıl aydınlanma dönemi İngiltere'deki endüstri devrimiyle değişen toplumsal düzen, yeni manevi kültür arayışına neden olmuştur. Böylece aydınlanma çağı aklın, bilimin, sanatın, hukukun ve hakların gelişmesini sağlamıştır. Bunun sonucu olarak üretilen kültür değerlerinin tüm bireylere anlatılması ve öğretilmesi gerektiğini düşünen Avrupa bireyi, önce kendi içinde kültür değişimine sonra da Avrupalı olmayan toplumlarda kültür değişiminin gerekliliğine inanmışlardır. Böylece Avrupa kültürü, evrensel kültür olarak diğer toplumlara aktarılmaya başlanmıştır. Artık aydınlanmanın kültür değerleri, uygarlık değerleri olarak benimsenmiştir. Böylece Avrupa kültürü, uygarlık olarak adlandırılırken, Avrupalı olmayan kültürler ise değersiz ya da bırakılması gereken değerler olarak nitelenmeye başlanmıştır.⁴⁰

Uygarlık, sözlük anlamı itibariyle; bir ülkenin, bir toplumun, maddi ve manevi varlıklarının, fikir ve sanat çalışmalarıyla ilgili niteliklerinin tümü⁴¹ şeklinde tanımlanabilir.

Kültür ve uygarlık kavramları, çeşitli kaynaklarda farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Bazı kaynaklarda kültür ve uygarlık kavramlarının birbirinden farklı

⁴⁰ Çüçen, a.g.e., s. 113.

⁴¹ **Türkçe Sözlük 2**, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu (Türk Dil Kurumu), Yeni Baskı, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1989, ss. 1521 – 1522.

oldukları ve farklı anlama geldikleri vurgulanırken, diğer bazı kaynaklarda ise bu iki kavramın aynı anlama geldiği ve kültür kavramının uygarlık kavramını kapsadığı görüşü yer almaktadır. Bu iki farklı görüş, kültür ve uygarlığı tanımlayan düşünür ve yazarların maddi ve manevi kültür kavramlarını farklı bakış açısı ile görmelerinden kaynaklanmaktadır.

Kültür ve uygarlık kavramının farklı olduğunu savunan görüşlerden biri ülkemizde sosyolog Ziya Gökalp'e aittir. Ziya Gökalp kültürü (hars); bir millete özgü dil, din, ahlak, gelenekler, adetler ve sanat değerleridir. Bu açıdan kültür, belli bir birey topluluğunun yaşama ilişkin değerleridir. Ziya Gökalp'e göre uygarlık ise, bireysel çalışmalarla ve yöntemi araştırmalarla insanlığın yararına üretilen bilim, bilgi ve tekniklerin toplamıdır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi uygarlık evrensel olup, bir topluma ait değildir. Her toplum uygarlığın oluşturduğu bilim, bilgi ve teknikleri diğer bir toplumdaki alabilir ve geliştirebilir. Buna karşılık kültür yalnızca bir toplumun ya da milletin yaşama değerleri olduğu için ulusaldır. Bu ayrımdan anlaşılacağı üzere, Ziya Gökalp'in kültür tanımı değerler alanına, yani manevi değerlere, uygarlık tanımı ise maddi değerlere karşılık gelmektedir.⁴²

Kültür ve uygarlık kavramlarının aynı anlama geldiğini savunan görüşler de bulunmaktadır. Bunun dayanağı olarak, kültürün maddi ve manevi olarak bireyler tarafından yaratılan tüm değerler olmasıdır. Atatürk de bu düşüncededir. Atatürk, bu konuda: "Kültür dediğimiz zaman, bir birey toplumunun devlet yaşamında, düşüncesele yaşamında, ekonomik yaşamında yapabilecekleri şeylerin bileşkesini kastediyoruz ki, uygarlık da bundan başka bir şey değildir" görüşünü belirtmiştir.⁴³

⁴² Çiçen, a.g.e., s. 113.

⁴³ Tezcan, 1995, a.g.e., s. 168.

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLUMSAL KÜLTÜR ARACILIĞIYLA TOPLUMSAL DEĞERLERİN TANIMLANMASI

2.1. TOPLUMSAL KÜLTÜR KAVRAMI

Toplumsal değerler, toplumsal kültürün merkezinde yer alan ve gelecek nesillere aktarılmasında anahtar rolü oynayan önemli bir etmendir. Dolayısıyla, toplumsal değerlerin anlaşılabilmesi için, öncelikle toplumsal kültürün açıklanmasının yararlı olacağı düşüncesindeyiz.

2.1.1. Toplumsal Kültür Kavramının Tanımı

Kültür kavramının tanımlanması ve tanımı üzerinde düşünce birliğinin sağlanması konusunda sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunların nedenlerinden biri olarak, kültür kavramının farklı bilim dallarında kullanılması gösterilebilir. Bilim adamları tarafından yapılan her türlü kültür tanımı, kültür ile ilgili yapılan tanımlamaların çeşitlenmesine neden olmaktadır.

Bundan dolayı, günümüzde kültürle ilgili olarak herkesi tatmin edecek şekilde yapılmış bir kültür tanımı bulmak zordur. Nitekim kültürle ilgili konularda çalışan bilim adamlarından hemen hepsinin kültürü yeniden tanımlama çabaları bunu göstermektedir.⁴⁴ Amerikalı iki antropolog, kültür konusunda yayımladıkları antolojide, kültür kavramının 164 farklı tanımını derlemiş ve tartışmışlardır.⁴⁵ Bu tanımların çokluğu, zaman zaman kültürün tanımlanamayacağına kanıt olarak da ileri sürülmektedir. Oysa kültürü tanımlamak hiç de zor değildir. Zor olan, bir tanım üzerinde düşünce birliğini sağlamaktır. Tanım üzerinde birlik sağlanması ise aslında tanımın nesnelliğine ve genişliğine bağlı bir olaydır.⁴⁶

⁴⁴ Erdoğan, a.g.e., s. 7.

⁴⁵ Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, 6. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1994, s. 95.

⁴⁶ Emre Kongar, **Kültür Üzerine**, Çağdaş Yayınları AŞ., İstanbul, 1982, s. 16.

Kültür kelimesinin bakmak veya yetiştirmek anlamına gelen klasik Latin fiillerinden olan “Colere” veya “Cultura”dan geldiği kabul edilmektedir. Bu kelimenin insanlık geçmişinde, bireyin yaşam biçimine bağlanması için 1750 yılı başlarını beklemek gerekmiştir.⁴⁷

18. yüzyıldan önce ekip – biçmek anlamında kullanılan kültür kavramı, ilk defa Voltaire tarafından birey zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında ele alınmıştır.⁴⁸

Kültür kavramı üzerinde yapılan bir çalışmada, antropolojide kullanılan kültür tanımlamaları aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:⁴⁹

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

Yukarıdaki tanımlamalara göre kültür, bir toplulukla özdeş bir yapıyı, bir yapı içindeki sosyal etkileşimleri, belirli bir tarihsel süreci, bireye ve topluluğa ilişkin bir kurgulamayı ifade etmektedir.⁵⁰

Kültür, tüm zamanlarda insanlığı çevreleyen bir fenomen olarak ifadelendirilebilir.⁵¹ Bu anlamıyla kültür, bireylerin deneyimlerini açıklamalarında ve sosyal davranışlarını meydana getirmelerinde kullandıkları, elde edilen bilgilerin toplamıdır.⁵²

⁴⁷ Erdoğan, a.g.e., s. 8.

⁴⁸ Melek Çakır, Edip Öricü, “Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bilgi İşlem Birimi, Erzurum, 1999, s. 19.

⁴⁹ Güvenç, 1994, a.g.e., s. 95.

⁵⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa, 1998, s. 23.

⁵¹ Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Second Edition, Jossey – Bass Management Series, Jossey – Bass Publishers, San Fransisco, 1992, s. 1.

⁵² Alan M. Rugman, Richard M. Hodgets, **International Business A Strategic Management Approach**, Second Edition, Financial Times Prentice Hall, 2000, s. 124.

Kültür; birey, grup ya da toplumun düşünce, inanç, duygu, görenek ve alışkanlık gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerinden oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklerin tümüdür.⁵³

Kültür, birey ve çevresiyle ilgili herşeyi kapsamına alır. Bireylerin tüm yaratıcı etkinlikleri ve bu etkinlikler sırasında ortaya çıkan değer yargıları kültürün birer parçasıdır. Kültür, birey topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir.⁵⁴ Aynı zamanda kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı olarak da ifade edilebilir.⁵⁵

Kültürün varolma nedeni bireydir, ya da başka bir deyişle birey bir kültür varlığıdır. Bireyi diğer canlılardan ayıran da kültür yaratabilme özelliğinin olmasıdır.⁵⁶ Bu özelliği dolayısıyla kültür, toplumun kimlik kartı yerine geçerek toplumun değerlerini biraraya getirir, bütünleştirir, toplumsal dayanışmanın en önemli etmenlerinden birini oluşturur, toplumsal yapının hem planını hem de malzemesini verir, bireylerin ve grupların davranışları arasında eşgüdümü sağlar.⁵⁷

Birey emeği ve bireyin doğaya karşı etkin ve dönüştürücü çabası ile yakın ilişkisi bulunan kültür, bir başka anlamda insansal etkinlikler sonucunda ortaya çıkan ikinci bir doğa olarak benimsenebilir.⁵⁸

Kültürün aynı zamanda hem birey elinin eseri, hem de bireyi amacına ulaştıran bir araç olduğu ifade edilebilir. Buna göre kültür, bireyin yaşamasını sağlayan ve belli bir güvenlik ve refah düzeyini olanaklı kılan; bireye güç veren ve hayvansal organik

⁵³ Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 232, İstanbul, 1990, s. 141.

⁵⁴ Güneş N. Berberoğlu, “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 1 – 2, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1990, s. 153.

⁵⁵ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, Beta Basım AŞ., İstanbul, 2001, s. 25.

⁵⁶ Uzunçarşılı ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 3.

⁵⁷ İsmail Doğan, **Sosyoloji**, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, Ankara, 1995, s. 214.

⁵⁸ Çeçen, **a.g.e.**, s. 114.

gereksiniminin çok ötesinde mallar ve değerler de yaratmasını sağlayan bir araç olduğu belirtilebilir.⁵⁹

Bütüncü kültür tanımını başarıyla yapana göre kültür, bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek – görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür.⁶⁰ Bütüncü kavramlara örnek olarak gösterilen bu tanım, kültürün öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen, eğitimle yeni nesillere aşılana bir içerik olduğunu vurgulaması bakımından önemlidir.⁶¹

Genel anlamda ifade edilirse kültür, bireylerin geliştirdikleri araçlar, silahlar, mesken ve mallar, üretim tekniklerinin geliştirilmesinden, düşünce ve inanç sistemlerine, hukuk, devlet, ahlak, sanat, ilim dahil felsefe ve sosyal örgütlere kadar ne varsa herşeyi kapsamaktadır. Dolayısıyla kültür, maddi ve manevi olarak vücuda getirilmiş herşeydir ve bu özelliği ile de sosyal birikim ve sosyal miras olarak ifade edilebilir.⁶²

2.1.2. Toplumsal Kültür Kavramının Özellikleri

Toplumsal kültürü yüzeysel tanımlamalardan sıyrarak, toplum içinde yaşamını sürdüren bireyler için önemine dikkat çekmek üzere, kültür kavramının özellikleri açısından belirlenmesi gerekmektedir.

Kültür, özellikleri açısından; toplum içinde kazanılan ve iletilen yargı, inanç ve davranış ölçülerinden ortaya çıkan, alışılmış davranış kalıplarının maddi ürünlerinden oluşan bir düzendir⁶³ şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, toplumsal kültürün özelliklerinin belirlenmesi ile kültür – çevre – birey uyumsuzlukları önlenebilir, bireylerin kültürlerine ve kültürlerinin ürünleri olan değerler, normlar ve inançlara daha sıkı bağlanmaları sağlanabilir. Örneğin; değişime karşı direnç gösteren ve kültürlerinin

⁵⁹ Bronislaw Malinowski, **Bilimsel Bir Kültür Teorisi**, (Çev. Saadet Özkal), 1. Baskı, Kabalcı Yayınevi, İstanbul, 1992, s. 89.

⁶⁰ Güvenç, 1994, **a.g.e.**, s. 101.

⁶¹ Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995, s. 3.

⁶² Zeki Arslantürk, Tayfun Amman, **Sosyoloji**, 1. Baskı, Kaknüs Yayınları, İstanbul, 2000, s. 234.

⁶³ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 31.

katılmasına neden olan toplum üyeleri, kültürün bir özelliği olan değişime uğrayabilmesini bildikleri takdirde daha ılımlı bir tutum sergileyerek değişime karşı esneklik gösterebilirler.

Kültürün özelliklerinden ilki; kültürün öğrenilebilen bir fenomen olmasıdır. İster doğal çevreyi, isterse sosyal çevreyi bireyin kendine hizmet eder duruma getirebilmesi için onu öğrenmesi gerekir. Bu anlamda kültür, bireyin çevresini kendi merkezli yapabilmesi için öğrendiği herşeydir.⁶⁴ Topluma katılan her yeni üye bu öğrendikleri davranışları geliştirir ve bunlar duygu yüklüdür.⁶⁵

Hofstede kültürü; bir grup bireyi diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, bireyin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevrelerde yattığı söylenebilir. Programlama aileden başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir.⁶⁶ Dolayısıyla kültür, içgüdüsel ve kalıtsal değil, her bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır.⁶⁷ Bunun yanında, topluma üye olan bireylerin kültürü öğrenebilmeleri için ortak bir dile sahip olmaları gerektiği unutulmamalıdır.

Kültürün özelliklerinden ikincisi, kültürün toplumsal olmasıdır. Kültür kavramı hiçbir zaman boşlukta oluşmaz, birliktelik ilkesinin sağlanabilmesi için belli bir toplumda oluşması gerekmektedir.⁶⁸

Kültürün bir toplumda yaşam bulması için, toplum üyelerinin etkileşimine gereksinim duyulmaktadır. Grup üyelerinin birlikteliği sonucunda oluşan etkileşim aracılığıyla, paylaşılan değer ve norm kalıpları ortaya çıkmakta, bu değer ve norm

⁶⁴ Arslantürk ve Amman, **a.g.e.**, s. 234.

⁶⁵ Enver Özkalp, **Sosyolojiye Giriş**, Genişletilmiş 9. Baskı, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 140, Eskişehir, 1998, s. 96.

⁶⁶ Köse ve Ünal, **a.g.e.**, s. 2.

⁶⁷ Güvenç, 1994, **a.g.e.**, s. 101.

⁶⁸ Çüçen, **a.g.e.**, s. 112.

kalıpları da grup üyelerinin denetiminde ana işlevi görerek toplumsal etkinliğin sağlanmasında önemli bir rol oynayabilmektedirler.

Dolayısıyla kültürün toplumsal özellikte olması, toplum içindeki tek bir bireyin özel tutku veya davranışını değil, toplum üyelerinin paylaştığı oldukları değerler ve inançlar sistemini⁶⁹ ifade etmesi bakımından önemlidir. Yani; bireylerin kültürü toplumun kültürüyle, toplumun kültürü de bireylerin kültürüyle anlam kazanabilmektedir.

Kültürün üçüncü özelliği; kültürün bireylerin gereksinimlerini karşılayıcı ve doyum sağlayıcı olmasıdır. Bu niteliğe göre kültür, temel biyolojik gereksinimleri ve bunlardan doğan ikinci derecedeki gereksinimleri çoğu zaman ve önemli ölçüde karşılamaktadır. Psikoloji bilimi, ancak doyum verici olduğu sürece alışkanlıkların devam ettiğini göstermiştir. Doyum, alışkanlıkları destekler ve pekiştirir. Doyum yokluğu ise, alışkanlıkların kaybolmasına yol açabilir. Öyleyse kültürel öğeler, toplumun üyelerine bir doyum veya hizmet sağlayarak var olabilirler.⁷⁰

Örnek verilecek olursa kültür, toplum bireylerinin toplumsal yaşamlarında gereksinimleri olan; birlikte yaşama, ortak duyguları paylaşma, varlıklarını gelecek nesillere aktarma gibi beşeri ve sosyal ilişkileri, sahip olduğu birleştirici özellikleri dolayısıyla; değerler, normlar, inançlar ve sembollerle karşılamaya ve bireylerin doyumunu sağlamaya çalışmaktadır.

Kültürün özelliklerinden dördüncüsü; kültürün ideal bir sistem olmasıdır. Kültür, bir toplumdaki bireylerin huzur ve mutluluk içinde yaşamalarına olanak tanımalıdır. Bundan dolayı içinde barındırdığı kurallar ve uygulamalar toplumdaki her bireye eşit uzaklıkta olmalı ve aynı şekilde uygulanmalıdır.

Ancak kültür, genellikle kurallardan ve davranış örüntülerinden oluşursa da, bireysel tutum ve davranışlar önemli ölçüde “ideal”den ayrılmaktadır. Fakat sistemin

⁶⁹ Erdoğan, a.g.e., s. 33.

⁷⁰ Güvenç, 1994, a.g.e., ss. 102 – 103.

üyeyi olan birey, kültürel kuralı ve kurala uymayan davranışları hemen tanıyabilmektedir. İdeal olması gerekendir, ancak her olay ideal değildir.⁷¹

Kültürün özelliklerinden beşincisi; kültürün bütünleştirici olmasıdır. Kültür, toplumun bireylerini birbirine bağlayan, aynı yönde düşünmelerini, aynı şekilde hareket etmelerini, ortak tavır geliştirebilmelerini sağlayan bir yapıtaşı özelliğine sahiptir. Dolayısıyla kültür, belirli bir toplum içinde yer alan bireyler arasında ortaklık, uyum, benzerlik ve bütünleşmeyi sağlayan bir fenomen⁷² olarak belirtilebilir.

Kültürdeki bütünleşme süreci, birbirinden farklı düşünce yapısına sahip bireylerin bir araya gelerek gruplar oluşturması ve gruplar arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıyla gerçekleşebilir. Bu uyum sürecinde, birey ve grupları birbirine bağlayan kültürel öğelerin etkinliği kültürün bütünleştiriciliğini arttırabilmektedir. Aynı zamanda kültürün bütünleşme süreci, sosyal/kültürel değişimin açtığı uçurumların beslediği çatışmaları uzlaştırıp kapatmaya çalışmaktadır.⁷³

Kültürün özelliklerinden altıncısı; kültürün değişime uğrayabilmesidir. Kültür, zaman içerisinde değiştiği gibi, toplumdan topluma da farklılık gösterebilmektedir. Değişen çevre ve toplum koşullarına göre, toplumun kendi ideallerini gerçekleştirmek için, kendi kültüründe de sürekli bir değişiklik yapması gerekmektedir.⁷⁴

Değişen çevre, sınırsız birey gereksinimlerini tetiklemekte, bireyler eski yaşama biçimlerinden gerektiği kadar doyum sağlayamamaktadırlar. Bu doyumsuzluk kültüre sızarak, onun değişmesini adeta zorlamaktadır. İç ve dış etkilerin baskılarına dayanamayan kültür, zamanla değişikliğe uğrayabilmektedir.

Kültürel değişme, sistemin bütünlüğünde hemen gerçekleşemez. Sistemin belli bir kesimindeki değişmeler, geri kalan örgütleri bu yeni duruma uymaya zorlar. Bazı

⁷¹ Güvenç, 1994, **a.g.e.**, s. 102.

⁷² Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, 1. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 7.

⁷³ Güvenç, 1994, **a.g.e.**, s. 104.

⁷⁴ Köse ve Ünal, **a.g.e.**, s. 5.

durumlarda geri kalan örgütler değişmeyi frenleyip yavaşlatmaya; bazı durumlarda ise destekleyip hızlandırmaya çalışmaktadırlar.⁷⁵

Kültür değişmesini sağlayan çeşitli etkenler bulunmaktadır. Taklitten ödünç almaya kadar birçok değişme yöntemi olduğu gibi, değişikliğin gerçekleşme şekline göre, serbest veya zora dayanan kültür değişmesi de sözkonusudur.⁷⁶

Bir toplumda meydana gelen kültürel değişmeye, sadece o toplumun iç dinamikleri etki etmez. Bunun yanında, kültürün yayılma özelliği dikkate alındığında bir kültürün başka bir kültürle etkileşmesi ile de bu değişme meydana gelir. Bu etkileşme, ister bir toplumun başka bir toplumu egemenliği altına alması ve kültürünü o topluma kabul ettirmeye çalışması şeklinde, isterse iki kültürün yan yana bulunması veya göçler aracılığıyla gerçekleşsin kültür değişmelerine neden olabilmektedir.⁷⁷

Kültürün özelliklerinden yedincisi; kültürün soyut bir kavram olmasıdır. Kültür gözle görülemeyen, maddi olarak elle tutulamayan, ancak sadece onu yaşayanların zihinlerinde oluşan bir kavramdır. Bu niteliği ile kültür, toplum bireylerini duygusal açıdan birleştirici özelliğe sahiptir. Görüldüğü üzere kültür, “defacto” olarak nitelenen bir olgudur. Yani iyi veya kötü de olabilir, ancak bir gerçektir ve varlığı tartışılmazdır.⁷⁸

Kültürün özelliklerinden sekizincisi ve sonuncusu; kültürün tarihi ve sürekli olmasıdır. Bireyler, yaşamları son bulmadan önce kültürel temellerini gelecek nesillere taşımak istemektedirler. Çünkü kendileri de bir önceki nesilden aldıkları kültürel öğelerle yaşamlarını devam ettirmektedirler. Bu noktada kültür, kaynağını geçmişten almaktadır ancak son bulması bireylerin yaşamlarını devam ettirdikleri sürece mümkün görünmemektedir.

⁷⁵ Güvenç, 1994, **a.g.e.**, s. 103.

⁷⁶ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 34.

⁷⁷ Arslantürk ve Amman, **a.g.e.**, s. 239.

⁷⁸ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 149, Eskişehir, 2001, s. 196.

2.1.3. Toplumsal Kültürün Sınıflandırılması

Kültür kavramını ele alan araştırmacıların ait oldukları disiplin çerçevesinde bazı tanımlamalara gittikleri ve aralarında bir fikir birliği sağlayamadıkları bilinmektedir. Ancak tüm araştırmacıların birleştiği bir husus, kültürün çeşitli sınıflandırmalardan meydana gelmesi olarak belirtilebilir. Gerçekten kültür ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın, hangi yönü ön plana çıkarılırsa çıkarılsın sonuçta, kültürün farklı sınıflandırmaların bir bileşkesi olduğu ortak bir düşüncedir.⁷⁹ Kültür sınıflandırılırken birçok etmen dikkate alınmaktadır. Bunlar; kültürün coğrafi alanda yayılma derecesi, toplum bireylerinin ürettikleri maddi ve manevi değerler ve bireylerin kültürü öğrenme zamanı şeklinde sıralanabilmektedir.

Kültür sınıflandırmalarından ilki; maddi ve manevi kültür ayrımıdır. Kültür en basit haliyle, toplumların geçmişlerinden devraldıkları maddi ve manevi mirasların toplamı⁸⁰ veya doğrudan doğruya insanoğlunun yaşam sorunları, geleceğe dönük amaçları, yazgısı, topluma ve dünyaya bıraktıkları ile bağlantılı olan herşey⁸¹ şeklinde tanımlanabilir. Buradan hareketle, bireyin yarattıklarının tümü olarak ifade edilen kültür bir bütünlük özelliğine sahipken çözümleme amaçları ile bölünerek maddi ve manevi kültür şeklinde ayrılabilir.⁸²

Bir toplumun teknolojik durumu, eserleri ve aletleri o toplumun maddi kültürünü oluşturmaktadır. Maddi kültür, bireyin yaptığı şeylerle, davranışlarının birleştirilmesinin özel bir türüdür. Maddi kültür, birey eliyle yapılan alet ve eserleri ve el emeği yeteneğinin hammaddeyi işlemeyle oluşur. Bu el emeği yeteneği teknolojidir.⁸³

İşlevsel ekolün temsilcileri tarafından kültür, bireyin yaşamak için yarattığı bir ortam şeklinde tanımlanmış, bireyin dış dünya ile mücadelesi sonucu yapay bir çevrenin

⁷⁹ Unutkan, **a.g.e.**, s. 7.

⁸⁰ İhsan Sezal, **Sosyal Bilimlerde Temel Kavramlar**, Akçağ Yayınları No: 72, Ankara, 1991, s. 79.

⁸¹ Çeçen, **a.g.e.**, s. 116.

⁸² Kongar, **a.g.e.**, s. 16.

⁸³ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 23.

meydana geldiği savunulmuştur. Bu yapay çevreyi şekillendiren teknoloji ve onun içerdiği tüm araçların maddi kültürün parçası olduğu ifade edilmiştir.⁸⁴

Kültürün fizyolojik gereksinimleri karşılayan maddi yönünden başka, ruhsal ve sosyal gereksinimleri karşılayan psikolojik ve sosyolojik yönü de mevcuttur. Bu da manevi kültür olarak adlandırılmaktadır. Manevi kültür; toplumların kendi özel davranışlarının ve yaratıcılıklarının eseri olduğu için, topluma özgü bir kimlik yapısındadır ve orijinaldir. Bireylerin hareketleri büyük ölçüde manevi kültüre bağlıdır, fakat yetenekleri maddi kültürle sınırlıdır.⁸⁵

Manevi kültür unsurları arasında dil, ahlak ve estetik, eğitim, din, inançlar, tutumlar, değerler ve sosyal örgütler sayılabilir.⁸⁶ Bir başka ifadeyle maddi kültüre teknoloji, manevi kültüre ise ideoloji denilebilir.⁸⁷

Kültür sınıflandırmalarından ikincisi; genel ve alt kültür ayrımıdır. Kültürün genellik derecesine göre yapılan bu ayrıma göre, eğer genel kültür özel bir toplumun sahip olduğu kültür olarak düşünülürse, ne kadar toplum varsa, o kadar da genel kültür vardır denilebilir.⁸⁸

Bir ülkenin bireylerinin geçmişinin ve mevcut çevre koşullarının etkisiyle benimsediği değer, tutum, davranış, alışkanlık, inanç, gelenek ve ideolojik unsurların tümü genel kültürü oluşturmaktadır.⁸⁹ Örneğin, Türk kültürü, Japon kültürü örnekleri genel kültür olarak ifade edilebilir.

Bir ülke veya toplum içinde genel kültürle benzeşen ve ayrılan yönleri bulunan çeşitli alt kültürler de bulunabilir. Özellikle ABD gibi çok karmaşık toplumlarda pek çok dini, etnik, bölgesel alt kültürlerin de olduğu söylenebilir. Nüfus yapısı yönünden

⁸⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, s. 25.

⁸⁵ Köse ve Ünal, **a.g.e.**, s. 6.

⁸⁶ Unutkan, **a.g.e.**, s. 8.

⁸⁷ Kongar, **a.g.e.**, s. 16.

⁸⁸ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 16.

⁸⁹ Berberoğlu, **a.g.e.**, s. 154.

çok homojen bir ülke veya toplumda bile, birden çok bölgesel, etnik, dinsel alt kültürlerden söz edilebilmektedir.⁹⁰

Alt kültürler toplumun temel kültürel değerlerini paylaşan, ancak bunun dışında kendini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimleri olan gruplardır.⁹¹ Alt kültürler, genel kültürün hakim inançları, değerleri gibi temel kültürel değerleri taşımalarına rağmen genel kültür alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülemez.⁹²

Kültür sınıflandırmalarından üçüncüsü; gerçek ve ideal kültür ayrımıdır. İdeal kültür, birey grubundan yapmaları gereken idealleştirilmiş davranış kalıpları, gerçek kültür ise çoğunlukla antropologlar tarafından gözlemlenebilen davranışları kapsamaktadır.⁹³ Başka bir deyişle ideal kültür, toplumu bir arada tutan norm ve değerlerin sadece kurallarda geçerli olması iken, gerçek kültür ise bu norm ve değerlerin günlük yaşamdaki uygulanış veya bulunuş biçimidir. Ancak ideal kültür, her zaman gerçek kültürle örtüşmemektedir. Bu durum şu örnekle açıklığa kavuşturulabilir; eşitlik değeri üzerinde özellikle duran bir toplumda, eğer milyonlarca birey gerçekte açlık ve sefalet içerisinde yaşıyorsa ideal ve gerçek kültür arasında farklılığın var olduğu düşüncesi oluşabilecektir.⁹⁴

Kültür sınıflandırılırken, birey yaşamı içinde öğrenilme zamanı temel alınarak da incelenebilir. Bu ayrımda kültür üç başlık altında incelenebilir; Sonradan Öğrenilen (Postfigurative) Kültür, Birlikte Oluşan (Cofigurative) Kültür ve Önceden Oluşan (Prefigurative) Kültür. Sonradan öğrenilen kültür, bireyin veya çocuğun atalarından, belirli bir yaşam sürecinde öğrendiği kültürdür. Birlikte oluşan kültür, bireylerin yaşlılarıyla ve çağdaşlarıyla birlikte, yaşam sürecinin akışı içinde oluşan yeni gereksinimlere göre edindiği kültürdür. Önceden oluşan kültür ise, yaşlıların gençlerden öğrendiği kültürdür. Bu sonuncu durumda, eski kültürün önemli özellikleri yaşamasına

⁹⁰ Şişman, 1994, **a.g.e.**, s. 51.

⁹¹ Özkalp, **a.g.e.**, s. 102.

⁹² Erdoğan, **a.g.e.**, s. 17.

⁹³ Güven Mengü, "Dil – Kültür İlişisine Antropolojik Bir Bakış", **Dil, Kültür ve Çağdaşlaşma**, (Ed. Bahaeddin Yediylıdız), 1. Baskı, Hacettepe Üniversitesi Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 2003, s. 17.

⁹⁴ Özkalp, **a.g.e.**, s. 101.

rağmen, yeni neslin kendine özgü yeni kültürel değerler yaratarak bunları ileri yaştakilere kabul ettirmesi, böylece eski ve yeni kültürün birleştirilmesi sözkonusudur.⁹⁵

Bu kültür sınıflandırmaları dışında bazı yazarlar daha değişik sınıflandırmalar yapmışlardır. Kültürel yapının sağlamlığına, yeni kültürel öğeler karşısında mevcut kültürün direnç gösterip göstermemesine göre yapılan bir sınıflamaya göre, açık kültür ve kapalı kültür sınıflandırması yapılmıştır. Bunun yanında, toplum bireylerinin yerleşim yerlerine göre yapılan bir sınıflandırmaya göre, köy kültürü ve şehir kültürü ayrımı yapılabilir. Bireylerin ekonomik durumlarına ve refah düzeylerine göre yapılan bir sınıflandırmada ise, fakirlik kültürü ve zenginlik kültürü de bulunmaktadır.⁹⁶

Yukarıda sıralanan tüm bu kültür sınıflandırmaları, kültürün zenginliğini kanıtlayan en önemli etmenlerdir. Dolayısıyla bu durum göstermektedir ki, kültür kavramı bireyler arasındaki basit ilişkiler ağını ifade etmekten öte, çok fazla unsurları bünyesinde barındıran karışık ve bütünleşik bir yapıya sahiptir.

2.1.4. Toplumsal Kültür Kavramının Temel Öğeleri

Toplumsal kültür, herhangi bir toplumdaki bireylerin toplam olarak paylaşmış oldukları yaşam biçimleri⁹⁷ olarak değerlendirilirse, toplumdaki bireylerin yaşam biçimlerini belirleyen temel öğelerin olması kaçınılmazdır. Bu temel öğeler; değerler, normlar, inançlar, semboller ve dil şeklinde sıralanabilir. Toplum üyelerinin belirlenen bu temel öğeleri benimseme oranları, onların yaşam biçimlerinin yönlendirilmesinde önemli işlevlere sahiptirler.

⁹⁵ Mahmut Oktay, **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınları No: 187, İstanbul, 1996, s. 95.

⁹⁶ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 19.

⁹⁷ Tezcan, 1987, **a.g.e.**, s. 21.

2.1.4.1. Toplumsal Değerler

Değerler, başta toplumsal yaşamda olmak üzere, birey ve grupların olduğu her ortamda varlığını hissettirmektedirler. Özellikle birey, grup ve toplumların varlıklarının devam ettirilmesinde değerler ilk sırada başvurulan kültürel öğelerdir.

Değerlerin tanımlanması konusunda farklı görüşler mevcuttur. Toplumsal değerler ele alınırken aşağıdaki üç öge üzerinde durulmaktadır:⁹⁸

- Değeri sözkonusu olan nesne (Maddi eşya veya bir davranış, bir rol, bir örgüt, bir durum gibi).
- Sözkonusu nesnenin belli gereksinimleri karşılama yeteneği (En geniş anlamıyla toplumsal gereksinimler).
- Sözkonusu nesnenin gereksinimleri karşılama yeteneği hakkındaki takdir (ölçme).

Toplumsal denetim düzeneklerinden en önemlisini oluşturan toplumsal değerler, toplumsal bütünlüğün ayrılmaz öğelerindedir. Toplumsal değerler, bireylere neyin doğru, neyin yanlış, neyin iyi, neyin kötü, neyin güzel, neyin çirkin ve neyin adil olduğu konusunda genel yargılara varma olanağını tanımaktadırlar.⁹⁹

Toplumsal değerler, spesifik bir davranış biçimi ya da varoluş durumunun, karşıt ya da tam tersi bir davranış ya da varoluş durumuna karşı kişisel ya da toplumsal olarak tercih edilip edilmediği hakkındaki temel inançları temsil etmektedir. Değer kavramı, bireyin neyin iyi ya da neyin arzulanır olduğu hakkındaki düşüncelerini kapsadığı için ahlaki bir boyut taşımaktadır.¹⁰⁰

Değer kavramı bazı yazarlarca; bir bireyin tercihiğine göre davranmasına ilişkin bir inanç, bir grubun niteliğini ya da bir bireyin özelliğini açık ya da kapalı olarak

⁹⁸ Tezcan, 1987, a.g.e., s. 113.

⁹⁹ Sami Güven, **Toplumbilim**, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1999, s. 163.

¹⁰⁰ Stephen P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Çev. Sevgi Ayşe Öztürk), 1. Baskı, Etam AŞ., İstanbul, 1994, s. 12.

belirten, eylemin biçimleri, araçları ve amaçları arasından tercih yapmayı etkileyen arzu edilebilen bir kavram, belirli durumları diğerlerine tercih etme eğilimi, bir şeyin arzu edilebilir ya da edilemez olduğu hakkındaki inanç şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁰¹

Bir görüşe göre, eğer bireyler anlaşılacak isteniyorsa, toplumdaki tek tek kişilikler arasındaki farklılıklar incelenmelidir; ama eğer bir toplumsal düzende bireylerin enerjilerinin yönelimlerinin ne türde olduğu öğrenilmek isteniyorsa, kişiliklerin ortak öğelerine, bir başka deyişle toplumun temel özelliklerine bakılması gerekmektedir.¹⁰² Bireyler, içinde yaşadıkları grup, toplum ve kültürün değerlerini genellikle benimseyerek, bunları yargılama ve seçimlerinde birer ölçüt olarak kullanmaktadırlar. Bu yolla bireyler daha iyi, daha doğru, daha uygun, daha güzel, daha önemli veya daha adil gibi genel yargılara varma olanağını bulacaklardır.¹⁰³

Değerler, bireylerin taşıdığı yüksek ve yararlı nitelikleri ifade eden soyut duygular ve ideallerdir. Her toplumda ideal düşünme ve davranma yolları değerler tarafından işaret edilmektedir.¹⁰⁴ İdeal durumlar gerçeğe ve güzele ulaşmak, doğruluk, saygınlık, akılcılık, adaletin egemenliği olabilir. Değer sistemi ise, bu ideallerin ya da değerlerin birey için ifade ettiği önem derecelerine göre sıralanmaları sonucu ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁵ Bir toplumbilimci yazarın dediği gibi, toplum ideallerini yaratmadan oluşamaz.¹⁰⁶

¹⁰¹ Mesut Sağnak, "Örgüt ve Yönetimde Değerlerin Önemi", <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/orta3-sagnak.htm>, (29.01.2006).

¹⁰² Cahit Emre, Bülent Duru, "Kültürel Değerler, Ahlak ve Türkiye'de Kamu Yönetimi", **Mülkiye Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 236, Ankara Mülkiyeliler Birliği, Ankara, 2002, s. 17.

¹⁰³ Barlas Tolun, **Toplum Bilimlerine Giriş**, 4. Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara, 1996, s. 233.

¹⁰⁴ M. Emin Köktaş, "Toplumsal Değerler, Hukuk Devleti ve Demokrasi", **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 430, Yıl: 73, Ankara, 2001, s. 73.

¹⁰⁵ Baysal, **a.g.e.**, s. 23.

¹⁰⁶ Sulhi Dönmezer, **Toplumbilim**, Yenilenmiş 11. Baskı, Beta Basım AŞ., İstanbul, 1994, s. 234.

Toplumsal değerlerin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:¹⁰⁷

- Değerler inançlardır. Ancak tümüyle nesnel, duygulardan arındırılmış düşünce niteliği taşımazlar; etkinlik kazandıklarında duygularla iç içe geçerler.
- Değerler bireyin amaçlarıyla (eşitlik gibi) ve bu amaçlara ulaşmada etkili olan davranış biçimleriyle (yardımseverlik gibi) ilişkilidirler.
- Değerler, özgül eylem ve durumların üzerindedirler. Örneğin; itaatkarlık değeri, işte ya da okulda, aileyle, arkadaşlarla ya da tanımadığımız bireylerle olan ilişkilerimizin tümünde geçerlidir.
- Değerler, davranışların, bireylerin ve olayların seçilmesini ya da değişimini yönlendiren standartlar olarak işlev görmektedirler.
- Değerler taşıdıkları öneme göre kendi aralarında sıralanmaktadır. Sıralanmış bir değerler kümesi, değer önceliklerini belirleyen bir sistem oluşturmaktadır.
- Bir bireyin sahip olduğu değerler kısmen istikrarlı ve sabittir. Bugün sahip olunan değerler, büyük bir olasılıkla geçen yılki değerlere ve gelecek yıllarda sahip olunacak değerlere benzeyecektir. Çünkü değerlerin bir bireyde oluşma süreci kısa olarak nitelendirilecek bir sürede gerçekleşmemektedir. Kültür kavramı bir birikim olarak nitelendirilecek olursa, kültürün bir elemanı olan değerlerin de oluşabilmesi için belli bir zaman aralığına gereksinim duyulacağı açıktır.
- Değerlerin, toplumdaki bireyleri birleştirme ve toplumları birbirinden ayırma özelliği, onu sahip olduğu kültürün belirleyici özelliği yapmaktadır. Toplumu oluşturan bireyler, değerler aracılığıyla aynı duyguları paylaşıp, ortak davranışlar sergilerken, toplumlar da sahip oldukları değer sistemlerinin bireylerde oluşturduğu düşünce ve davranış farklılıklarından dolayı birbirinden farklılaşmaktadır. Görüldüğü üzere bütün değerler – hangi gruba girerlerse girsinler – bireylerin eylemlerini yönetmektedirler.

¹⁰⁷ Mesut Sağnak, “Örgüt ve Yönetimde Değerlerin Önemi”, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/orta3-sagnak.htm>, (29.01.2006). Ayrıca: **Bakınız.** Robbins, **a.g.e.**, s. 13, **bkz.** Mengüşoğlu, **a.g.e.**, s. 102.

Değerlerin toplumda çeşitli işlevleri bulunmaktadır. Bu işlevleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.¹⁰⁸

- Bireylerin ve grupların toplumsal önemlerini ölçme, toplumda çeşitli tabakalaşmaları belirlemek, bireye çevresinin diğer üyelerinin gözünde hangi yeri işgal etmekte olduğunu öğretmek.
- Toplumdaki maddi öğelerden hangisinin istemeye değer, yararlı, gerekli olduğunu belirleyerek bunlar üzerinde istek uyandırmak.
- Toplumdaki ideal düşünme ve davranma biçimlerini belirlemek.
- Toplumsal rollerin seçilmesi ve yerine getirilmesi konusunda rehberlik etmek.
- Toplumsal denetim ve toplumsal baskı aracı olarak etkili olmak. Bu yolla beşeri ilişkileri geliştirerek, sorunları çözmek.
- Toplumsal dayanışmanın gerçekleşmesini sağlamak.

Değerler, çeşitli biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Felsefenin bir konusu olarak etik/moral/ahlaki ve estetik olmak üzere iki tür değerden söz edilebilmektedir. Bunun yanında bireysel değerler, mesleki değerler, örgütsel değerler, ulusal ve evrensel değerler biçiminde sınıflandırmalar da yapılmaktadır.¹⁰⁹

Taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre değerler aşağıdaki gibi bir gruplamaya tabi tutulmuşlardır:¹¹⁰

- **Kurumsal Değerler:** Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem veren değerlerdir.
- **Ekonomik Değerler:** Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşıyan değerlerdir.
- **Estetik Değerler:** Biçim ve uyumun önemine yönelik olan değerlerdir.
- **Sosyal Değerler:** Birey sevgisi ve ilişkilerine dair taşınan değerlerdir.

¹⁰⁸ Tezcan, 1987, **a.g.e.**, ss. 114 – 115.

¹⁰⁹ Şişman, 2002, **a.g.e.**, s. 93.

¹¹⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, ss. 34 – 35.

- **Politik Değerler:** Güç kazanımına ve etki alanın genişletilmesine önem veren değerlerdir.
- **Kutsal Değerler:** Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yönelik olan değerlerdir.

Yukarıda sıralanan değer türleri, kaynağını toplumsal değerlerden almaktadırlar. Dolayısıyla toplumsal kültür genel kültür olarak ifade edilirse, belirlenen değerler de alt değer gruplarını oluşturmaktadır. Yani bu değerler genel anlamda toplumsal değerlere bağlı olmakla birlikte, kendilerine özgü doğru – yanlış ayrımları da bulunmaktadır.

2.1.4.2. Normlar

Toplumsal yaşamın devam edebilmesi için, toplum üyelerinin aralarındaki beşeri ilişkileri düzenleyen kurallar sisteminin etkin olması gerekmektedir. Ancak bu durum sağlandığında kültürün homojenliği ve bireyleri bir arada tutucu özelliği sağlanabilir. Çünkü yaşam kuralları belirlenmemiş yapılar düzensiz, başıboş kalabalıklara benzetilebilir. Toplum ve kültür için uyum önemli olduğuna göre, uyumun sağlanabilmesi için herkes için geçerli olacak kuralların belirlenmesi gerekmektedir.

Toplumsal yaşamın çeşitli yönlerinde hangi tutum, değer ve davranışların uygun olduğunu, hangilerinin uygun olmadığını belirleyen ve belli yaptırımlarla desteklenen ortak toplumsal kurallar normları oluşturmaktadır.¹¹¹

Belirli bir değer sistemine bağlı olan bir toplumda bireylere yol gösteren, doğruyu – yanlış, olumluyu – olumsuzu belirleyen kurallar norm olarak isimlendirilmektedir. İçerikleri farklı olmakla birlikte her toplumda norm vardır. Bunlar, olay ve durumları açıklama ve yorumlamada toplumun üyelerine yol gösteren ve sosyal olarak oluşturulan kurallardır.¹¹²

¹¹¹ Güven, a.g.e., s. 164.

¹¹² Şişman, 1994, a.g.e., s. 80.

Bir davranışın norm haline gelebilmesi için, bireyler arasında ortaklaşa uyulan bir davranışın olması, davranışa bir değer yüklenmesi, davranışa uyulmadığı takdirde o davranışla ilgili bir yaptırım gücünün ortaklaşa kabul edilmesi gerekmektedir. Bu yolla normlar, toplum üyelerini belirli olaylar karşısında belirli biçimde davranmaya zorlamaktadırlar.¹¹³

Normlar, ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri ile korunmaktadır. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma ise norm dışı hareketin bir sonucu olarak oluşmaktadır.¹¹⁴

Değerlerle normlar arasındaki farklılıklar şu şekilde belirtilebilir: Normlar, belirli koşullar içerisinde, toplum bireylerinin neleri yapamayacaklarını göstermektedirler. Değerler ise, belirli durum ve koşullardan bağımsız olan ve arzu olunanı gösteren standartlardır. Normlar, değerlere göre daha somutturlar, bir anlamda soyut olan değerleri somutlaştırmaktadırlar. Bunun yanında değerler normlara göre daha geneldirler. Normlar ise, değerlere göre daha belirli ve sosyal bakımdan daha emredicidirler. Değerlerin normlara dönüşmesi bir toplum içinde bireylerin yaşamlarının düzenlenmesini sağlamaktadır.¹¹⁵

Normların yaptırım gücüne sahip olmaları onların biçimsel ve biçimsel olmayan normlar şeklinde ikiye ayrılmalarını gerekli kılmaktadır. Biçimsel olmayan normlar, toplumun doğal akışı içerisinde kendiliğinden, yavaş yavaş ve aşama aşama oluşmaktadır. Arkalarında herhangi bir resmi otorite bulunmamaktadır. Güçlerini toplum dinamiklerinden ve toplum ruhundan almaktadırlar. Bireyin dışındadırlar ve manevi baskı yaparak bireyi kendilerine uymaya zorlamaktadırlar. Ayrıca biçimsel olmayan normlar, biçimsel normlara kaynaklık da etmektedir. Bir toplumda, biçimsel olmayan bu normlara dayanmayan, onlara ters düşen biçimsel normların işlerlik kazanması mümkün değildir.¹¹⁶

¹¹³ Arslantürk ve Amman, **a.g.e.**, s. 268.

¹¹⁴ Unutkan, **a.g.e.**, s. 11.

¹¹⁵ Dönmezer, **a.g.e.**, s. 235.

¹¹⁶ Arslantürk ve Amman, **a.g.e.**, s. 269.

Biçimsel olmayan normlara uymak, toplumlar için yaşamsal bir öneme sahiptir. Zira bu normlara uyulmadığında, bu normları düzenlemek ve bireylerin normlara uymalarını sağlamak amacıyla, kaynağını biçimsel olmayan normlardan alan etkili bir düzenek ortaya çıkmaktadır; hukuk kuralları. Toplumların homojenliğinin bozulduğu günümüz kültürlerinde, normlar hukuk kurallarıyla daha etkili bir biçimde korunabilmektedirler. Dolayısıyla biçimsel olmayan normlar yaptırım güçlerini din, gelenekler, örf ve adetlerden alırken, biçimsel normlar ise yaptırım güçlerini hukuk kurallarından almaktadırlar.

2.1.4.3. İnançlar

İnançlar, geçmişte ve şimdi gerçeğin ne olduğuna dair bireysel bilgilerden oluşmaktadırlar. İnançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdıklarını göstermektedirler.¹¹⁷

İnançlar, dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır. Bireyler, neye inanıp inanmayacaklarının kararını doğru bir şekilde verebilmek için diğerlerinden yardım beklerler. Çünkü birçok sosyal ve fiziksel gerçeğin görünümünü deneyim ile doğrulamak mümkün olmayabilir.¹¹⁸

Ayrıca inançlar, gözle görülen ve görülmeyen nesnelere ilişkin olabilirler. Bu inançlar, gelecek, din veya bilim ya da bunların bir bileşimi üzerine kurulabilirler. İnançlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedirler.¹¹⁹ Bundan dolayı değerlerin temelinde inançlar bulunmaktadır.

İnsanlık, ilk çağlardan bu yana nedenini bilmediği bazı doğa güçlerini kontrol edebilmek amacıyla bu güçlere belirli anlamlar yükleyerek çeşitli inanç sistemleri geliştirmiştir. İlk çağlarda anlaşılamayan veya çözümlenemeyen her olağanüstü durum veya olaya ruhani bir anlam atfedilirken, bilimin gelişimiyle bu durum daha rasyonel bir durum almıştır. Ancak, bilimin tam olarak aydınlatamadığı konuların bulunması

¹¹⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, s. 37.

¹¹⁸ Terzi, **a.g.e.**, s. 46.

¹¹⁹ Şişman, 2002, **a.g.e.**, s. 3.

dolayısıyla bireyler hala çeşitli inanç sistemleri içinde manevi anlamda rahatlama yollarına başvurumaktadırlar.¹²⁰

İnançları oluşturan efsaneler, masallar her toplumda halk düşüncesinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bunlar, kültürün sürekliliğini sağlayan temel öğelerdendir. Bir toplumun sürekliliğini sağlayan inançlar, toplumsal değişmelere yön verirken, bazı zorunlu kültür değişmelerine karşı direnmeyi doğurabilmektedir.¹²¹

İnançların ortaya çıkmasında çeşitli etmenler rol oynamaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹²²

- **Deneyim:** Bireyler, günlük yaşantıda ortaya çıkan olayları görerek inanmak zorunda kalır. Örneğin; bir örgütte başarısı düşük olduğu zaman priminin kesildiğini bilen bir çalışan başarısını düşürmekten kaçınan bir tutumu kabullenecektir.
- **Zeka:** Önceden nedenleri bilinen veya kanıtlanmış olan olaylar, karmaşık bir olayın aydınlatılmasında akıl yürütme veya zeka yardımıyla kullanılabilir. Ancak bunun yapılabilmesi için, analiz ve sentez yapabilecek bir zihinsel düzeye sahip olunmalıdır. Örneğin; bir geometri sorusunu çözümlmek için, doğruluğuna önceden inanılmış verilere, aksiyom ve teoremlerden yararlanılır, akıl yürütme yoluyla soru inandırıcı bir çözüme kavuşturulur.
- **Duygu:** Din, ahlak, sanat anlayış ve inançlarında da duyguların etkisi büyüktür. Bireyler, inançları arasından bir seçim yapma sözkonusu olduğunda deneyim ve akıl dışı duyguların etkisinde kalabilmektedirler. Yani, aklın onayladığı inançlar yanında, kalbe ve vicdana dayanan inançlardan da söz edilebilir.
- **Sosyal Yaşam:** Bazı inanç ve tutumlar, bireyin içinde doğup büyüdüğü, kültürünü aldığı sosyal çevre tarafından kazandırılır. Örneğin; örf ve adetler,

¹²⁰ Hande Gürsoy, **Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Yapılan Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE., İstanbul, 2004, s. 12.

¹²¹ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 27.

¹²² Erol Eren, **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1979, ss. 73 – 74.

değer yargıları ve dini inançlar ve bunlarla ilgili tutumlar çevrenin bireyi etkilemesine neden olabilir.

2.1.4.4. Semboller ve Dil

Semboller, bir toplumdaki bireyler tarafından önemli görülen kültürel öğeleri temsil etmektedir. Toplumdaki bireylerin duygu ve düşünce birliğini simgeleyen semboller, kültürün gelecek nesillere tanıtılmasında yaşamsal öneme sahip olabilmektedir.

Toplumsal kültür, bir toplumda temel olarak semboller aracılığıyla kazanılan ve aktarılan düşünce, duygu ve tepki örüntülerini kapsamakta ve özünde de geleneksel düşünceleri ve özellikle bunlara ilişkin değerleri içermektedir.¹²³ Tanımda görüldüğü üzere, kültür içinde gizli olarak bireyler tarafından paylaşılan gizli öğelerden olan değerler, semboller aracılığıyla ortaya çıkmakta ve diğer kültürler tarafından tanınabilmektedirler.

Bir görüşe göre kültür, dünyada anlamsız olarak nitelendirilen sınırsız sayıdaki olayların sınırlı bir parçasının, bireyin görüş noktasından anlam ve önemle donatılmasıdır¹²⁴ şeklinde tanımlanmıştır. Dolayısıyla bireylerin anlamsız olarak nitelendirdikleri olaylar, semboller aracılığıyla anlamlı hale gelebilmektedirler.

Semboller, bir kültür içerisinde özel anlam taşıyan kelimeler ve objelerdir. Sembol, kavrama sürecine yardım eden herhangi bir nesne, eylem, olay, nitelik ve ilişki olarak tanımlanabilir. Kavrama teriminin anlamı, ortaya konan deneyimlerden elde edilen soyutlamalar, somuta indirgenmiş düşünceler, tavırlar, yargılar, özlem veya inançlar olarak ifade edilebilir. Semboller, sistemin korunmasında ve dengesinin sağlanmasında yönlendirici işlevlere sahiptirler. Sistemde roller arasındaki ilişkileri daha anlamlı kılarak, ilişkilerin sürekliliğini sağlamaktadırlar.¹²⁵

¹²³ Şükrü Özen, **Bürokratik Kültür 1: Yönetel Değerlerin Toplumsal Temelleri**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları No: 272, Ankara, 1996, s. 14.

¹²⁴ Ralph Schroeder, **Max Weber ve Kültür Sosyolojisi**, (Çev. Mehmet Küçük), 1. Baskı, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 1996, s. 18.

¹²⁵ Terzi, **a.g.e.**, s. 54.

Semboller, ulusal kültürlerde bayrak, ulusal marş, özel binalar, anıtlar biçiminde oldukça önemli ortak değerler taşıyabilmektedirler.¹²⁶ Semboller, sadece bu belirtilen nesnelere ön plana çıkarmamaktadır. Örneğin, bayrağın sembol olarak benimsenmesi, bayrağın o toplum için önemini ifade etmekle beraber, bayrak simgesi o toplumun bağımsızlığını temsil ettiğinden, bağımsızlık değeri bayrak aracılığıyla temsil edilmektedir.

Bir toplumdaki semboller içinde yaşamsal öneme sahip bulunan etmen dildir. Dil, kültürün kritik ögesidir, çünkü dil, bilgi ve düşünceleri aktarmada öncelikli olanıdır.¹²⁷ Bunun yanında, kültürün öğrenilmesinde ve nesilden nesile aktarılmasında dilin rolü büyüktür.¹²⁸ Dil, bir toplumda madde ve kavram olarak varolan herşeyi kapsamaktadır. Bu bakımdan, kültürel içeriğin bir ansiklopedisi niteliğini taşımaktadır. Kültürel ve tarihi mirasın aktarılmasında büyük rol oynayan dil, aynı zamanda kültürel farklılıkların da temelini oluşturmaktadır.¹²⁹ Bu farklılığın yaratılmasında bireylerin soyut kavramlar üretebilmesi ön planda olabilmektedir.

Bu soyut semboller, bireylere başkalarının deneyimlerinden yararlanma olanağı sağlamaktadır.¹³⁰ Dünyada bulunan bireylerin hiçbiri bir elektron veya bir ruh görmemiştir, ne de kültür ve doğruluk görülmüştür. Bunlar soyut sonuçlardır ve fikir olarak adlandırılıp yorumlanarak¹³¹ anlamlı bağlar oluşturulmaya çalışılır. Gözle görülmeyen, elle tutulmayan bu bağları, bireyler eğitimle öğrenir, dil ve iletişimle kurar ve sürdürür.¹³²

2.1.5. Toplumsal Kültür Kuramları

Araştırmacıların kültürle ilgili ortaya attıkları kuramlar, birey – toplum – çevre etkileşimine dayanmaktadır. Bireylerin çevrenin etkisine göre toplumlarında hangi değerleri ön plana çıkardıkları, farklı toplumların değerlerinin ortak ve farklı yönleri ve

¹²⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, s. 38.

¹²⁷ Rugman ve Hodgets, **a.g.e.**, s. 125.

¹²⁸ Fred Plog, Daniel G. Bates, **Cultural Anthropology**, First Edition, New York, 1976, s. 9.

¹²⁹ Unutkan, **a.g.e.**, s. 8.

¹³⁰ Bilal Murat Özgüven, **Toplum Bilimlerine Giriş**, 2. Baskı, Ata Ofset, Yenişehir, 1992, s. 53.

¹³¹ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 25.

¹³² Güvenç, 2002, **a.g.e.**, s. 14.

bu değerlere toplumların yükledikleri anlamlar, belirli değerlere karşı toplum bireylerinin tepkisi ve değerlerin toplumları değiştirme gücü gibi konular bu kuramların bazılarının hipotezlerini oluşturmaktadır.

Bunun yanında toplumsal kültürün, bir alt kültürü durumunda olan örgüt kültürü ile ilişkisi de kuramlara konu olmaktadır. Bunlar arasında; toplumsal kültür – örgüt kültürü etkileşimi, toplumda yer alan değer, norm ve inançların ne derece örgütlere yansıdığı, toplumdaki değerlerin örgütteki biçimsel ve biçimsel olmayan yapıyı nasıl etkilediği gibi konular sıralanabilir. Ancak, burada konumuz itibariyle örgüt kültürü konusuna sadece toplumsal kültür ve öğeleri konusunda daha fazla bilgi vermek amacıyla değinilecektir.

2.1.5.1. Deal ve Kennedy Kuramı

Terrence Deal ve Alan Kennedy, çevrenin örgüt yapısındaki etkisinin yanında örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Deal ve Kennedy, yüzlerce örgüt kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda, örgütleri dört kültürel sınıflamaya ayırmışlardır. Bu sınıflamayı yaparken iki değişken üzerinde durmuşlardır. Bunlardan ilki, örgütün stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, örgütün aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geribildirim hızıdır.¹³³ Bu durum Şekil 2.1.'de sunulmuştur.

¹³³ Erhan Yıldırım, **Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE., İstanbul, 2002, s. 42.

	Çevreden Geri Besleme	
	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararları	<u>Sert Erkek, Maço Kültürü</u> Yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri.	<u>Örgütünün Üzerine İddiaya Gir Kültürü</u> Havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler.
Düşük Risk Kararları	<u>Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü</u> Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler.	<u>Süreç Kültürü</u> Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler.

Şekil 2.1. Deal ve Kennedy Kuramı

Kaynak: Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 7. Baskı, Beta Basım AŞ., İstanbul, 2001, s. 152.

Şekil 2.1.'de çevre – örgüt kültürü etkileşimi sonucunda dört farklı kültür tipi ortaya çıkmaktadır. Bunlar; sert erkek/maço kültürü, çok çalış/sert oyna kültürü, örgütünün üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürü şeklinde oluşan dört tip kültür tanımlamasıdır.

Deal ve Kennedy Kuramında oluşan bu kültür tipleri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:¹³⁴

- **Sert Erkek/Maço Kültürü:** Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık iletilerinin (geri besleme) hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu örgütler yüksek riskli kararlardan kaçınan, başarılarının geri beslemesini hızlı alan girişimlerdir. Bu tip kültürde, kavgaya tutuşan ve hemen sonuç alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve

¹³⁴ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 7. Baskı, Beta Basım AŞ., İstanbul, 2001, ss. 153 – 154 – 155.

çıkışlar, beklenmeyen sürpriz gelişme ve sönüşler yaşanmaktadır. Bu kültürü uygulayan örgütler reklama, davetlere ve danışmanlığa önem vermektedirler.

- **Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü:** Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen, çevreden alınan kararların yanlış veya doğru oldukları, başarılı veya başarısız oldukları konusundaki geri beslemeleri hızlıdır. Bu kültürde endüstride alınan kararların risk derecesi düşük olduğundan, yaşayabilme ve gelişebilmenin koşulu çok çalışmaya ve gayret göstermeye bağlıdır. Maço kültürünün tam tersi, ekip halinde karıncalar ya da arılar gibi organize çalışan, böylece yüksek satış hacmini elinde tutan satıcılar bu kültürün kahramanlarını oluşturmaktadır. Bu sektörlerin kültürel değerleri, satış rakamlarına ulaşmak için çok gayret göstermeyi, rakiplerle mücadele vermeyi, müşterilerinin gereksinimlerine hizmet etmeyi herşeyin üstünde tutmayı gerektiren değerlerdir.
- **Örgütünün Üzerine İddiaya Gir Kültürü:** Endüstri sektörleri itibariyle çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu örgütler için geçerli olan kültür tipidir. Bu kültür tipinde verilen kararlar uzun bir zaman alır ve başarı elde etmek risklidir. Bunun yanında bu kültür tipinde başarılı olabilmek için örgütlerin teknik alt yapılarının güçlü olması gerekmektedir. Sabırlı, bilimsel ve teknik bilgiye sahip, yenilik ve keşiflerden büyük heyecan duyan, tek tek ve grup halinde ekip çalışması yapabilen iddialı yönetici ve çalışanlara gereksinim duyulmaktadır. Çalışma disiplini yoktur, çalışanlar günün her saatinde işyerinde bulunup çalışabilmektedirler. Bürokratik prensipler ve örgüt için aşırı kural ve bağlılıklar teknik yaratıcılık ve uzmanlığı azaltabilmektedir.
- **Süreç Kültürü:** Çevresel belirsizlik riski düşük olan kararlar için çevreden elde edilen geri beslemenin yavaş olduğu örgütlerin kültürüdür. Bu kültürde örgüt çalışanı oldukça fazla çalışmakta, hata yapmamaya özen göstermektedir. Bu kültürde, ünvan ve maaş dışı gelirler oldukça önemlidir. Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlemek oldukça zordur. Çalışanlar,

kararların nasıl alındığı ve nasıl uygulandığı konularına ve bu konularda çıkarılan yönetmelik ve yönergelere yoğunlaşmaktadırlar. Bu kültürde en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir.

2.1.5.2. William Ouchi'nin Z Kültürü Kuramı

1970 ve 1980'li yıllarda ABD'de verimlilik artışının çok yavaşlaması, buna karşılık Japon örgütlerinin ABD'de çok başarılı olmaları dönemin bilim adamları ve akademisyenlerin dikkatini çekmiştir.¹³⁵ ABD örgütsel kültürünün genel özellikleri olarak; başarı ve etkinlik temelli, biçimsel, rekabetçi ve aşırı derecede bireysel bir kültür olarak tanımlanmaktadır. Bu özellikler, görev ve işte uzmanlaşmayı besleyen ve bunun karşılığında örgüte duyulan bağlılığı azaltan ve çalışanların aynı örgütte uzun süre kalmadığı bir ortamı yansıtmaktadır.¹³⁶

Ouchi bu dönemde, yukarıda ifade edilen durumun dışında, ABD'de pek çok örgütün pazar paylarını kaybederken, Hewlett – Packard, Eastman Kodak, Procter&Gamble ve IBM gibi örgütlerin başarılarını nasıl sağladıklarını ve devam ettirdiklerini belirlemek amacıyla pek çok Amerikan ve Japon örgütü üzerinde araştırmalar yapmıştır.¹³⁷ Bu araştırmayı yaparken, Japon ve Amerikan toplumlarının yapısı ve değer yargılarını göz önünde bulundurmıştır. Buradan hareketle Ouchi, yukarıda sayılan bazı başarılı Amerikan örgütlerinin yönetim yapılarından Z yönetim kültürünü açıklamış ve diğer Amerikan örgüt yöneticilerinin de isterlerse Z yönetim kültürünü örgütlerine uyarlayarak Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim biçimlerini kendi örgütlerine uygulayabileceklerini ifade etmiştir.¹³⁸

Ouchi, Amerikan ve Japon örgütlerini incelemesinin ardından, bu örgütlerin yönetim anlayışlarını ve işletme örgütlerini yansıtan örgüt tiplerini belirlemiştir. Bunlar; A tipi (Amerikan örgütler) ve J tipi (Japon örgütler)'dir.¹³⁹ Bu iki tip örgütün ve

¹³⁵ Zeyyat Hatiboğlu, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 1. Baskı, Sedok Yayınları, İstanbul, 1995, s. 178.

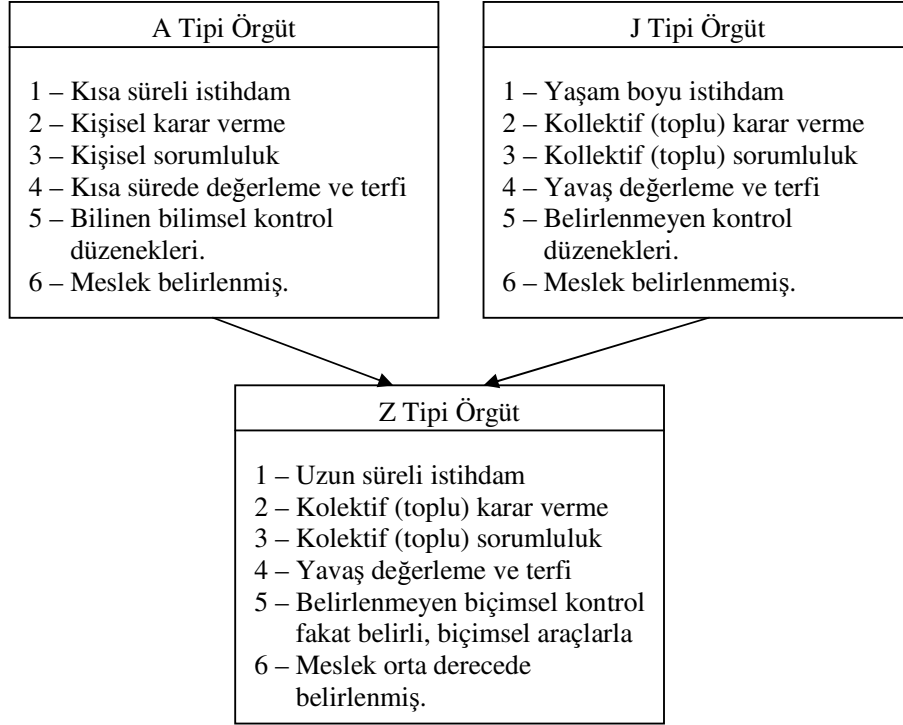
¹³⁶ Joseph A. Raelin, **Kültürlerin Çatışması [Yönetenler – Yönetilenler]**, (Çev. Kamuran Tuncay), 1. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1999, s. 22.

¹³⁷ Z. Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü**, 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998, s. 28.

¹³⁸ Eren, 2001, **a.g.e.**, s. 158.

¹³⁹ İlker Birdal, Nilgün Aydemir, **Yönetim Teorileri**, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992, s. 42.

sonunda oluşan Z tipi örgütün karakteristik özellikleri aşağıdaki Şekil 2.2.'de gösterilmiştir.



Şekil 2.2. Z Tipi Örgüt

Kaynak: Zeyyat Hatiboğlu, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 1. Baskı, Sedok Yayınları, İstanbul, 1995, s. 179.

Şekil 2.2.'de gösterilen üç örgüt tipinin özelliklerini açıklayacak olursak; A tipi (Amerikan tipi) örgütlerde, istihdam kısa sürelidir. Bu nedenle her yönetim düzeyinde çalışan devri çok yüksektir. J tipi (Japon tipi) örgütlerde istihdam uzun dönemlidir.¹⁴⁰ Z kültürünü benimsemiş örgütlerde ise uzun süreli istihdam mevcuttur. Çalışanlar, örgütün satışları düşse bile, çok büyük bir suç işlemedikleri sürece işten çıkarılmayacaklarını bildiklerinden örgütlerine bağlıdırlar.¹⁴¹ Örgütler istihdam politikaları açısından karşılaştırıldığında; Z tipi örgütlerde uzun dönemli istihdam

¹⁴⁰ Birdal ve Aydemir, **a.g.e.**, s. 43.

¹⁴¹ Vural, **a.g.e.**, s. 29.

politikası benimsense bile, J tipi örgütler kadar uzun değildir. Çünkü J tipi örgütlerde yaşam boyu istihdam politikası mevcuttur.

Örgüt tiplerine yükselme sistemi açısından bakıldığında, A tipi örgütlerde hızlı değerlendirme ve yükselme sistemi uygulanmakla birlikte, J tipi örgütlerde ise yavaş değerlendirme ve yükselme sistemi mevcuttur. Bu durum, her iki örgüt tipinin yükselme sisteminin, istihdam politikalarından etkilendiğini göstermektedir. Buna göre, A tipi örgütlerde kısa süreli istihdamın mevcut olması hızlı yükselme ve değerlendirmeyi gerekli kılarken, J tipi örgütlerde ise uzun süreli istihdamın bir sonucu olarak çalışanların sağlam bir biçimde deneyim kazanmaları istenmekte, dolayısıyla yükselme sistemi de yavaş olmaktadır. Z tipi örgütlerde ise, yavaş değerlendirme ve yükselme esas alınmakla birlikte Japonya'daki kadar uzun süreli değildir.¹⁴² Bu durum, toplum içinde geçerli olan değerlerin örgüt ortamında etkin olduğunu göstermektedir. Kültürün toplumları ve örgütleri ayırıcı özelliği burada ortaya çıkmaktadır.

A tipi örgütlerde uzmanlaşma fazladır, J tipi örgütlerde ise azdır. Z tipi örgütlerde, J tipindeki gibi uzmanlaşma azdır. Z tipi örgütlerde çalışanlar, örgütlerinin farklı bir felsefe uyarınca, kendilerine hissettirilmeden denetim uygulandığını bilmektedirler, fakat A tipi örgütlerde böyle bir denetim biçimi sözkonusu değildir.¹⁴³

Yine A tipi örgütlerde, bireysellik olgusu ön planda olduğundan yöneticiler kararlarını tek başlarına almaktadırlar. J tipi örgütlerde ise, karar alma kolektif bir faaliyet olarak görülmektedir. İlgili herkesin düşünceleri doğrultusunda karar alınmaktadır. Z tipi örgütlerde, kararların ortaklaşa alındığı fakat sorumluluğun bireye ait olduğu bir yapı sözkonusudur.

2.1.5.3. Geert Hofstede'nin Kültür Kuramı

Bilişsel bir yaklaşımla kültürü, grup üyelerinin paylaştıkları zihinsel programlama olarak tanımlayan Geert Hofstede, ulusal kültürler arasındaki farklılıkları belirlemek üzere 50 farklı ülkedeki çeşitli örgütlere bağlı 116.000 bireyi kapsayan

¹⁴² Birdal ve Aydemir, **a.g.e.**, s. 43.

¹⁴³ William Ouchi, **Teori Z**, (Çev. Yakut Güneri), İlgı Yayıncılık Ltd. Şti., İstanbul, 1989, s. 196.

karşılaştırmalı araştırmasında, ulusal kültürler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde kültürün özelliklerini; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk ve erillik/dişlilik olmak üzere dört boyutta açıklamıştır.¹⁴⁴ Belirlenen bu dört değer boyutu aşağıda açıklanacaktır.

2.1.5.3.1. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu

Belirsizlikten kaçınma toplumsal değer boyutu, iç ve dış çevre etmenlerinin getirdiği belirsizlik kavramına toplum üyelerinin bakış açısını ifade etmektedir. Bu bakış açısı, olumlu veya olumsuz yönde olabilmektedir. Çevre koşulları örgütü tamamen kontrolü altına almışsa ve örgüt hiçbir kurumuyla buna cevap veremiyorsa, yani çevre – örgüt etkileşimi yerine çevrenin egemenliği örgüt üzerinde etkili ise belirsizlik kavramı örgüt açısından bir sorun haline gelmiş olmaktadır. Dolayısıyla, belirsizlik kavramının toplum üyeleri arasında bir tehdit veya fırsat olarak görülmesi, o toplumdaki belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek veya düşük olmasına neden olacaktır.

Geert Hofstede'nin belirlediği kültürel değerlerden birincisi olan belirsizlikten kaçınma boyutu bir toplumun, bilginin yetersiz olduğu veya açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyduğu tedirginliğin düzeyi ile ilgilidir.¹⁴⁵ Çevresel uyarıların yoğun olduğu, bilgi yükünün hızla arttığı ortamlar bu duruma örnek gösterilebilir.¹⁴⁶

Toplumlarda aşırı belirsizlik tahammül edilemez bir gerilim yaratır ve toplumlar bu gerilimle başa çıkma yöntemleri geliştirir. Bu yöntemler, din, teknoloji ve hukuk alanları ile ilgilidir. Teknoloji; bireyin yarattığı maddi nesnelere, hukuk sosyal davranışa rehberlik eden biçimsel ve biçimsel olmayan kuralları, din ise rasyonel dünya dışındaki bilinmeyenin bilgisini göstermektedir. Belirsizlikle başa çıkma yolları toplumların

¹⁴⁴ Şişman, 1994, **a.g.e.**, s. 127.

¹⁴⁵ A. Kadir Varoğlu, Nejat Basım, Yavuz Ercil, "Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce – Bütünleşik Düşünce Modellemeleri İle Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25 – 27 Mayıs 2000, s. 425.

¹⁴⁶ A. Selami Sargut, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, 1. Baskı, Verso Yayınları, Ankara, 1994, s. 118.

kültürel mirasıyla ilişkilidir. Belirsizlikle başa çıkma yolları okul, aile gibi temel örgütler aracılığıyla transfer edilip desteklenmektedir.¹⁴⁷

Bir toplumda bireylerin belirsiz durumları kabul etme ya da reddetme derecesi, belirsizlikten yüksek veya düşük düzeyde kaçınmayı da beraberinde getirmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda bireyler, belirsiz, açık olmayan ve yazılı kurallarda yeri bulunmayan, şüpheli, riskli durumlardan korkmakta ve çekinmekte; otorite, hiyerarşi ve kurallara sıkı sıkıya bağlı kalarak kendilerini güvenceye almak istemektedirler. Bu toplumlardaki bireyler, düşünce ve davranışlardaki dalgalanmalara da pek hoşgörülü bakmamaktadırlar.¹⁴⁸

Belirsizlikten kaçınma davranışına örgüt açısından bakıldığında; çevrenin kontrol düzeyi örgütü aşıyorsa, yani örgüt hiçbir kurumyla çevreyi kontrol edemiyorsa, böyle bir örgütte belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olacaktır. Bu tür örgütlerdeki bireylerde yüksek iş stresi, gelecek hakkında olumsuz düşünceler, risk alma eğilimlerinin olmadığı, basamaksal yapının getirdiği görevlerin eksiksiz uygulandığı, uzmanlaşmanın önemli olduğu, çalışanlar arasında çatışmanın hoş görülmediği durumlar hakimdir.

Hofstede'ye göre belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, toplumda düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet ve düşük stres görülmektedir. Örgütlerde ise; çalışanlarda yüksek risk alma eğilimi, bireysel ilerlemeler için güçlü bir istek bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar arasındaki yarışma doğru ve haklı olarak kabul edilmektedir.¹⁴⁹

Belirsizliğin kontrolünde görülen bu farklar, toplumun özelliklerine dayanmaktadır. İleri ölçüde çağdaşlaşmış, demokrasileri eski, dini konularda toleransın yüksek olduğu toplumlarda belirsizlikten kaçınma düşük, buna karşın; gelişmekte olan,

¹⁴⁷ Terzi, **a.g.e.**, s. 72.

¹⁴⁸ Şişman, 1994, **a.g.e.**, s. 128.

¹⁴⁹ Terzi, **a.g.e.**, ss. 72 – 73.

genç bir demokrasiye sahip, katı bir din atmosferinin olduğu toplumlarda ise belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir.¹⁵⁰

Belirsizlikten kaçınma davranışında Türk toplumu; değişim kavramının bireyler tarafından tehdit olarak görüldüğü, risk alma eğilimlerinin çok az olduğu, örgüt yaşamında bilginin kontrol edilememesinden dolayı bireyler arasında stres düzeyinin çok yüksek olduğu bir durum sergilemektedir. Ayrıca Türkiye'nin, gelişmekte olan genç bir demokrasiye sahip özelliği dolayısıyla bireylerinin belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin yüksek olacağı ifade edilebilir.

Bunun yanında Türkiye'de toplum ve örgüt yaşamında yerleşmiş olan katı değerler, araştırma – geliştirme ve yenilik yapma eğilimlerini engelleyerek beyin göçüne neden olmaktadır. Nitekim Hofstede'nin araştırmasına göre de Türk toplumunda, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

2.1.5.3.2. Güç Mesafesi Boyutu

Güç mesafesi boyutu, bir toplumdaki eşitsizliklerle ilgilidir. Şöyle ki, bir toplumun, bireyelerine eşit davranıp davranmadığı ya da toplumdaki bireyelerin eşitsizlikleri algılayıp algılamamaları güç mesafesinin konusunu oluşturmaktadır.

Bazı toplumlarda ve kültürlerde gücü az olan bireyeler, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Başka bir deyişle, toplumdaki bireyeler arasında güç mesafesi fazladır. Örneğin, böyle bir toplumda örgüt sahipleri, rütbeliler, üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değildirler. Çünkü haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır.¹⁵¹

Çeşitli toplumlarda, belirli yaşta olmanın, belirli ailelerden gelmenin ya da belirli eğitim kurumlarında okumuş olmanın; çaba, yetenek, teknik, eğitim ve deneyime

¹⁵⁰ Ferda Erdem, **İşletme Kültürü**, Friedrich – Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1996, s. 130.

¹⁵¹ Sargut, **a.g.e.**, ss. 120 – 121.

bakılmaksızın bireylere ayrıcalık sağlanması güç mesafesini oluşturan etmenlerdendir.¹⁵²

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, bireyler arası eşitsizliğin hakim olduğu, bireylerin özgürlüklerinin güçlü olanlara bağlandığı, toplumdaki bireylerin birbirlerine güvenmediği, güçlülerin güçsüzleri kınadığı, toplumda egemen olan değer güçlü birey imajı olduğu bir yapı söz konusudur. Yüksek güç mesafesine örgütler açısından bakıldığında; örgütlerde merkezîyetçi yapılanmanın hakim olduğu, sivri bir örgütsel yapının (dik tavanlı, dar tabanlı) olduğu, denetim alanının dar, denetleyici kadro sayısının fazla olduğu ve çalışanlar arasındaki ücret farkının uçuruma dönüştüğü görülmektedir.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; eşitsizliklerin bireyler tarafından kabul edilmediği, güç sahibi olanların da güçlerini belirli görüşleri karşı tarafa zorla kabul ettirmek olarak değil hukuk kuralları çerçevesinde kullandıkları, toplumdaki bireyler arasında güvensizlik yerine samimi ilişkilere önem verildiği, toplumdaki herkesin eşit haklara sahip olduğu, güçlü – güçsüz uyumunun beşeri ilişkiler için sağlandığı görülmektedir.

Düşük güç mesafesinin örgütlere yansımaları şu şekilde gerçekleşmektedir; katı olmayan bir merkezileşme (adem – i merkezîyetçilik), basık örgütsel yapı (basık tavanlı, geniş tabanlı), az sayıda denetleyici kadronun olduğu, denetim alanının dar olduğu ve sınırlı bir ücret farklılaşmasının olduğu bir yapı söz konusudur.

Hofstede'nin araştırmasına göre, Türkiye'de güç mesafesi yüksek bulunmuştur. Bunun önemli nedenlerinden birisinin, Türk aile yapısının baba egemenliğine dayanan otoriter yapısı olduğu düşünülmektedir. Türk aile yapısında baba, fiziksel açıdan diğer tüm aile bireylerinden güçlü olarak görülen, yaptırım gücü yüksek olan, ancak yaptırım uygulasa da ailenin diğer üyelerine sahip çıkan bir özelliğe sahiptir. Aile içinde babanın bu güçlü rolünden dolayı gücü az olan çocuklar, küçük yaşlardan itibaren büyüklere itaat etmeyi öğrenerek zamanla güçlü olan bireylerin güçlerini kabul edebilmektedirler.

¹⁵² Varoğlu ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 428.

Otoriter yapı sosyal ve örgütsel kurumlarda da kendini göstermekte, örgüt sahibi gücünü, çalışanı işten atmakla tehdit ederek kabul ettirebilmektedir. Bütün bu durumlar, Türk toplumunda güç mesafesinin yükselmesine neden olmaktadır.

2.1.5.3.3. Bireycilik/Toplulukçuluk Boyutu

Bireycilik/toplulukçuluk boyutu, toplumda geçerli olan değerlerin karakteristik özelliklerinin bireylere aktarılmasıdır. Eğer toplum, dinamiklerini bireyci davranma zihniyeti üzerine kurmuşsa, üyeleri olan bireyler de bireyci yönde davranışlarını sergileyecekler; eğer toplulukçu zihniyetle kurulmuşsa bireyleri de toplulukçu özellikler göstereceklerdir.

Bireycilik, bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu, herkesin sadece kendine veya çekirdek ailesine bakmak zorunda kaldığı kültürler için geçerlidir. Toplulukçuluk ise, bireylerin doğuştan itibaren güçlü ve sıkı gruplara bağlı olduğu ve bu bağlılığın yaşam boyunca, sorgulanmayan bir sadakat karşılığında var olduğu toplumlarda geçerlidir. Bireyci kültürlerde, bireyler iç gruplarından duygusal olarak kopukturlar; ayrışıklık ve özerklik gereksinimleri büyüktür. Onlar için kişisel amaçlar, grup amaçlarından önce gelmektedir.

Toplulukçu kültürlerde ise, bireyler için grup amaçları bireysel amaçların önüne çıkar ve bireyin davranışları iç grubun istekleri ve normları doğrultusunda belirlenir. Çatışma hoş görülmez, grup içi uyum önem taşımaktadır.¹⁵³

Bireycilik/toplulukçuluk boyutu açısından Türk toplumu incelendiğinde; bireyciliğe nazaran toplulukçuluk değerlerinin ağırlıkta olduğu bir yapı sözkonusudur. Nitekim Hofstede'nin araştırmasında, Türkiye'de toplulukçu değerlerin toplum yapısını belirlediği ortaya çıkmıştır. Türk aile yapısında bireylerin birbirine bağlı olmaları, karar vermede ailenin durumunun düşünülmesine neden olmaktadır. Ortak karar verme, karara tüm bireylerin katılımı, kararın olumlu ya da olumsuz olmasından dolayı

¹⁵³ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **Yeni İnsan ve İnsanlar**, 10. Baskı, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1999, s. 360.

sorumluluğun tüm aile bireyleri arasında paylaşıldığı bir durumun olması, Türk toplum yapısında toplulukçu eğilimlerin ağır basmasını sağlamıştır.

2.1.5.3.4. Erillik/Dişillik Boyutu

Bir toplumun değer sisteminin bir boyutu da, cinsiyetler arasındaki rollerin paylaşımının az ya da çok oluşudur. Bazı toplumlarda, erkek ve kadınların farklı birçok rolü üstlenmelerine hoşgörü gösterilmektedir. Diğer bazı toplumlarda ise, erkek ve kadınların ne yapmaları gerektiği konusunda kesin bir ayırım vardır. Özellikle bu tür toplumlarda erkekler egemen rolleri üstlenmektedirler. Kadınların rolü ise hizmete ve bakıma yöneliktir. Sözkonusu ayırımın güçlü olduğu toplumlar için eril, ayırımın daha az olduğu toplumlarda da dişil nitelendirilmesi yapılmaktadır.¹⁵⁴

Cinsiyet rolleri, aile, okul ve akran grupları içerisinde sosyalleşme yoluyla transfer edilmektedir. Yetişkinlik öncesi sosyalleşme erkekler için daha iddiacı, kadınlar için daha terbiye edici bir şekilde oluşabilmektedir.¹⁵⁵ Buna göre; kadınlara özgü değerlerin baskın olduğu toplumlarda, çatışmalar anlaşmayla çözümlenir. Çalışanlar arasında samimi ve sıcak ilişkiler vardır. Güçsüzlere yardım, yaşama kalitesi ve hizmet önemlidir. Erkeğe özgü olduğu düşünülen değerler arasında ise; rekabet, başarı, güçlü olma, hırs, saldırganlık, çalışanlar arasında rasyonel ve mesafeli ilişkiler ön plandadır.¹⁵⁶

Erillik/dişillik boyutu açısından Türkiye'deki duruma bakıldığında; erkek egemenliğinin toplumsal ilişkileri belirlediği, kadınların söz hakkının çok sınırlı olduğu, örgütlerde yüksek kademelerde erkek egemenliğinin olduğu bir durum arz etmektedir. Ancak yapılan araştırmalar, Türk toplumunun eril değerlerin yanında dişil değerlere daha fazla önem verdiklerini ortaya koymuştur.¹⁵⁷ Nitekim Hofstede'nin araştırmasında Türk toplumu, eril değerlere oranla dişil değerleri daha fazla benimseyen bir tutum göstermiştir. Bu durum, Türk toplumunun toplulukçu özelliği göstermesinden

¹⁵⁴ Erdem, a.g.e., ss. 134 – 135.

¹⁵⁵ Terzi, a.g.e., s. 75.

¹⁵⁶ Selahattin Turan, Belgin Durceylan, Mehmet Şişman, "Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler", <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/18.pdf>, (04.02.2006).

¹⁵⁷ Terzi, a.g.e., s. 76.

kaynaklanabilmektedir. Grup içindeki ilişkilere çok değer veren Türk toplumu, zamanla dışil değerleri eril değerlerin önüne geçirmiştir.

2.1.5.4. GLOBE Değerler Araştırması

GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness – Küresel Liderlik ve Organizasyonel Davranış Etkinliği) araştırma projesi 1993 yılında Pennsylvania Üniversitesi Wharton School of Management'tan Profesör Robert House önderliğinde 61 toplum/kültürden araştırmacıların katılımıyla gerçekleşen bir kültürler arası liderlik ve örgütsel davranış araştırmasıdır. GLOBE çoklu metod (kalitatif ve kantitatif) ve çok aşamalı bir araştırma projesidir. Araştırmanın iki aşaması tamamlanmıştır. Toplam dört aşamalı olarak tasarlanan araştırma projesinin ilk iki aşaması ölçek geliştirme ve 61 toplumdaki kültür, örgüt ve lider bazında veri toplamaya yönelik olmuştur. Üçüncü ve dördüncü aşamalarında ise kalitatif, kantitatif ve deneysel teknikler doğrultusunda örgüt etkinliği ve kültürel liderlik uygulamaları ile üst yönetim değerleri incelenecektir.¹⁵⁸

Globe araştırmasında, 61 toplumdaki elde edilen veriler dokuz değer başlığı altında toplanmıştır. Bu boyutlar; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, geleceğe yönelim, insani yaklaşım, toplulukçuluk – 1 (örgüte ve gruba bağlılık), toplulukçuluk – 2 (aileye bağlılık), başarıya yönelim, cinsiyetler arası eşitlikçilik ve fikir beyan etme boyutlarıdır. Dolayısıyla sözkonusu araştırmada belirlenen bu dokuz değer boyutunun topluma ve örgütlere olan etkisi incelenmek istenmektedir. Globe değerlerinin tanımları Tablo 2.1.'de sunulmuştur.

¹⁵⁸ Güven Alpay, Kazım Develioğlu, İdil Evcimen, “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları: Belirleyici Etken Olarak Kurumsal Değerler”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 4, Antalya, 23 – 25 Mayıs 2002, s. 76.

Tablo 2.1. GLOBE Değerlerinin Tanımları

Belirsizlikten Kaçınma	Örgüt üyelerinin belirsizlikten kaçarak önceden tahmin edilemeyen olayların belirsizliğini kurallar ve bürokratik uygulamalar yoluyla ortadan kaldırma derecesi.
Güç Mesafesi	Örgüt üyelerinin örgüt içinde güç dağılımının eşit paylaşılmamış olduğu inancı.
Geleceğe Yönelim	Örgüt üyelerinin planlama, geleceğe yatırım, ödülün geciktirilmesi gibi geleceğe yönelik davranışlarda bulunma derecesi.
İnsani Yaklaşım	Örgüt üyelerinin diğer bireylere karşı insancıl, yardımsever, cömert ve adil olma dereceleri.
Toplulukçuluk – 1 (örgüte ve gruba bağlılık)	Örgüt uygulamalarının toplu kaynak paylaşımı ve toplu hareketi destekleme derecesi.
Toplulukçuluk – 2 (aileye bağlılık)	Bireylerin örgütleri ve aileleri ile ilgili olarak dile getirdikleri gurur, bütünlük ve bağlılık duyguları.
Başarıya Yönelim	Örgütün artan başarı ve mükemmele erişme isteğini destekleme derecesi.
Cinsiyetler arası Eşitlikçilik	Örgütün cinsiyet rolleri arasındaki farkı en aza indirmesi, cinsiyet ayrımcılığı yapmaması.
Fikir Beyan Etme	Örgüt üyelerinin fikirlerini ortaya koymaları, sosyal ilişkilerinde saldırgan ve tehditkar bir tutum içinde olma derecesi.

Kaynak: Güven Alpay, Kazım Develioğlu, İdil Evcimen, “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları: Belirleyici Etken Olarak Kurumsal Değerler”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 4, Antalya, 23 – 25 Mayıs 2002, s. 76.

Yukarıdaki Tablo 2.1.’de belirtilen değer boyutlarından belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, toplulukçuluk ve cinsiyetler arası eşitlikçilik, Hofstede’nin kültürler araştırmasında ortaya koyduğu dört değer boyutu ile benzerlik göstermektedir.

Bunun yanında, bu bilimsel çalışmada belirlenen hipotezlerden biri olan yaratıcılık değer boyutu; bireyler açısından önemli görülen bir kavramdır. Dünyada sahip olunan yüksek teknolojilerin bazıları, yaratıcı fikirler aracılığıyla insanlığa kazandırılmıştır. Bu durum, hem toplumda hem de örgütlerde yaratıcı birey kavramının önemli olduğunu göstermektedir.

Örgütlerde yaratıcı fikirleri olan çalışanların dikkatle izlenerek fikirlerinin yaşama geçirilmesi, örgütlere rekabet açısından büyük avantajlar sağlayabilir. Ancak bu durumun sağlanabilmesi için, örgüt yönetimlerinin yaratıcılığı özendirici çalışmalar

yapmaları gerekmektedir. Bunlar içerisinde; eğitim faaliyetleri, beyin fırtınası gibi yöntemler uygulanabilir.

2.2. TOPLUMSAL KÜLTÜR ve TOPLUMSAL DEĞERLER İLİŞKİSİ

Değerler kavramı, bir kültür içinde bilinmesi ve çözümlenmesi gereken kavramlardan en önemlisidir. Toplumsal kültür öğelerinden hemen hepsinin ortak amacı, kültür içinde bireyler tarafından oluşturulan değerlerin anlamlandırılarak ileri nesillere iletilmesidir.

Değerler bir grubun veya toplumun, bireylerin, davranış örneklerinin, amaçların ve diğer sosyo – kültürel etmenlerin önemlerini ölçmeye yarayan ölçütlerdir. Değerler, açıklanmış beğeni dizgelerinden çıkarılan ve arzuya değer etmenleri belirten bir kavramdır. Dolayısıyla değerler, bütün kültür ve topluma anlam ve önem veren ölçütlerdir.¹⁵⁹

Değerler, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları göstermektedir.¹⁶⁰ Bu durum, değerlerin bireylerin davranışlarına etki ettiğini göstermektedir. Bu yönüyle değerler, bireylerin diğer bireylerin davranışlarını anlamaları ve yargılamalarında ölçüt olarak işlev görmektedirler.

Değerler, bir toplumdaki bireylerde uzun bir sürede oluşabilmektedir. Aile, okul, iş vb. ortamlarda kazanılan deneyimler, bireylerin sahip oldukları değerlerine en önemli katkıyı sağlamaktadır. Bu yolla değerler, bir toplumda bireyin düşünce ve eylemlerini yönlüten oldukça tutarlı bir sistem içerisinde örgütlenmektedirler. Bu sisteme ideal denilmektedir.¹⁶¹

İdeal hedefler, bir toplumdaki birey ya da grupların kolaylıkla ulaşabilecekleri hedefler yerine ulaşılma isteği duyulan hedefleri ifade etmektedir. Değerlerin işaret

¹⁵⁹ Tezcan, 1987, **a.g.e.**, ss. 113 – 114.

¹⁶⁰ Terzi, **a.g.e.**, s. 42.

¹⁶¹ Önal Sayın, **Sosyolojiye Giriş**, 2. Baskı, Neşe Ofset AŞ., İzmir, 1994, s. 151.

ettikleri ideal hedefler; dürüstlük, başarı gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir.¹⁶²

Değerler, bir toplumdaki bireylerin ortak yönelimlerini ifade etmektedir. Toplumsal anlamdaki bütünlüğün temelinde değerler yer almakta, toplumun davranışlarının yönünü ve toplumun kimliğini belirleyen bir işleve sahiptir.

Toplumsal kültür, farklı birey gruplarının sahip olduğu farklı yaşama biçimleridir¹⁶³ şeklinde tanımlanabilir. Bireylerde öğrenme sonucu oluşan ve bireyleri birleştirme işlevini üstlenen toplumsal kültür, toplumun devamlılığının anahtarı durumundadır.

Toplumsal kültür, birey ilişkilerinin bir sonucudur. Bireylerin ortak amaçlarla bir araya gelmeleri ve birbirleriyle etkileşim kurmaları toplumsal kültürü oluşturmaktadır. Birey ve grupların her türlü davranış kazanımları, sahip oldukları kültüre katkı sağlamaktadır.

Toplumsal değerler ile toplumsal kültür arasında çok güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Daha doğru bir ifade ile toplumsal değerler ve kültür birbirinden ayrı düşünülemeyecek kadar ilişkilidirler. Toplumsal kültür, bir toplumun üretmiş olduğu tüm birikimler olarak tanımlanırsa, toplumsal değerler bu birikimler içindeki en büyük payı oluşturmaktadır.

Toplumsal değerler, bir toplumdaki bireylerin zihinlerinde oluşan ve görülemeyen – soyut – bir özelliğe sahiptir. Soyut özelliğe sahip olan değerlerin anlamlandırılmasında toplumsal kültürün rolü büyüktür. İçinde barındırdığı semboller, dil, normlar, kahramanlar ve hikayelerle soyut olan değerleri somutlaştırabilen toplumsal kültür, bu yolla değerleri toplumdaki bireyler tarafından anlaşılır hale getirerek, birliktelik ve uyumu sağlamaya çalışmaktadır. Bu anlamıyla toplumsal kültür, değerlerin aynası konumundadır.

¹⁶² Tülay Bozkurt, “İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, (Ed. Suna Tevrüz), 2. Baskı, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, İstanbul, 1997, s. 91.

¹⁶³ Terzi, **a.g.e.**, s. 5.

Toplumsal değerler ile toplumsal kültür arasındaki en önemli ilişki etkileşim noktasında görülebilir. Şöyle ki; bireylerin bir kültüre katılma nedenlerinden en önemlisi o kültürde geçerli olan değerleri paylaşabilme olanağının olmasıdır. Kültür, o bireylerin değerleri paylaşımlarına olanak verdiği için bireyler kültürlerde gruplar oluşturabilmektedirler. Bu noktada, değer – kültür etkileşimi başlamakta ve o toplumun devamının sağlanabilmesi mümkün olmaktadır.

Toplumsal değerler – toplumsal kültür ilişkisinde üzerinde önemle durulması gereken nokta, toplumsal kültür öğelerinin değerler üzerindeki etkisidir. Örneğin; toplumsal kültür öğelerinden olan dil, toplumda geçerli olan değerlerin bireyler arasında paylaşılması, herkesin aynı değerleri benimsemesi, topluma yeni katılan bireylere o toplumda geçerli olan değerlerin açıklanması gibi çok önemli işlevleri bulunmaktadır.

Toplumsal kültür öğelerinden semboller, o toplumun bireylerinde gizli olarak bulunan değerlerin; bir işaret, marş, şarkı, giyim biçimi gibi etmenler yardımıyla açığa çıkarılmasını sağlamaktadır. Örneğin; Türk bayrağı Türkiye'nin bağımsızlık değerini simgelediğinden, Türk toplumu için yaşamsal öneme sahiptir.

Toplumsal kültür öğelerinden olan kahramanlar, toplumda geçerli olan değerlerin bireyler tarafından benimsenmesinde etkili araçlardan biridir. Toplumda geçerli olan değerleri iyi kavramış olan kahramanlar, değerlerin gelecek nesillere iletilmesinde anahtar rolü oynayabilmektedirler. Türk milletinin benimsemiş olduğu değerleri en iyi algılamış ve özümsemiş olan Atatürk'ün lider ve kahraman özellikleri uzun yıllar geçmesine rağmen günümüzde hiçbir şekilde azalmamıştır. Bu durum, Türkiye'de yeni nesillerin Atatürk'ü örnek olarak değerleri daha da ileri noktalara taşımalarını sağlamıştır.

Bir toplumda geçerli olan değerlerin sahip olduğu karakteristik özellikler, o toplumun kültürüne doğrudan doğruya yansıtılmaktadır. Bu durum, toplumların birbirinden farklılaşmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla toplumları birbirinden farklılaştıran nedenlerden biri, sahip oldukları değerlerinin farklı olması olarak belirtilebilir. Örneğin; eğer bir toplumda kabul edilen değerler arasında; gelecek

hakkında yüksek kaygı ve değişime karşı direnç¹⁶⁴ bulunuyorsa, o toplumda belirsizlikten kaçınma yüksektir, yüksek belirsizlikten kaçınma ile ilgili değerlere önem verilir ve kültür yapısı buna göre şekillenmektedir. Bu durum, sadece toplumdaki bireylerle sınırlı kalmayarak, toplumun tüm örgütlerine de sıçrayarak tüm birim ve alt birimlerin karakteristiği haline gelmektedir. Yapılan araştırmalarda Türkiye’de yüksek belirsizlikten kaçınma ile ilgili değerlerin hakim olduğu saptanmıştır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlar ise; düşük kaygı düzeyi, düşük stres ve değişime daha az direnç değerlerini benimsemektedirler.

Yine, eğer bir toplum eşitsizlik, güç, saygınlık, itibar gibi değerleri kabul edip benimsiyorsa, toplumdaki bireyler arasında güç mesafesinin yüksek olduğu görülecektir. Bu tür toplumlarda, bireylerin birbirine güvenmediği, güçlü olanın etrafında toplandığı, güçlü olanın doğru ve yanlışı herkesten daha iyi bildiği bir kültür yapısı oluşabilmektedir. Bunun yanında, toplumda eşitsizliklere verilen önemin az olduğu, bireyler arasında güven duygusunun yüksek olduğu, her bireyin eşit haklara sahip olduğu bir kültür yapısının da güç mesafesi düzeyi düşük olacaktır.

Bir toplumda kabul edilen değerler arasında; rekabet, daha yüksek ücret kazanma hırısı, bencillik, kendi istediğini yaptırma davranışı, baskıcı olmak bulunuyorsa o toplumun kültürü eril kültür; insancılık, iyi arkadaşlık ilişkileri, iyi çalışma ortamı, nazik olmak, centilmenlik gibi değerlere önem veren kültürler de dişil özelliğini almaktadır.

Bunun yanında; bir toplumda bağımsız hareket etme, başarı ve başarısızlıkta sorumluluğu alma gibi değerler benimseniyorsa bireycilik; aile, grup olgusu, birlikte hareket etme gibi değerler benimseniyorsa toplulukçuluk özelliği toplumların temel kültürel karakteristiği olabilmektedir.

Yukarıda belirtilen bu değer boyutları toplumun tüm birimlerini etkilerken, kültürlerin güçlü ya da zayıf olmalarını da etkileyebilmektedir. Her toplumun sahip olduğu değerlerin özelliği o toplumun kültürünü güçlü ya da zayıf duruma düşürebilir.

¹⁶⁴ Terzi, **a.g.e.**, s. 73.

Bu noktada, toplumların sahip oldukları değerleri paylaşıp paylaşmadıkları önem kazanmaktadır. Paylaşılan değerler, toplumdaki tüm bireyler tarafından hissedilen ve sürekli gündemde kalan değerlerdir. Paylaşılmayan değerler, bir toplumda belirlenen değerlerin toplum tarafından tam anlaşılamayan ya da benimsenmeyen değerlerdir. Paylaşılan değerler, toplumları güçlü kültüre götürürken; paylaşılmayan değerler toplumları zayıf kültüre itebilmektedir.

Bu durum göstermektedir ki, toplumsal değerler toplumsal kültür içinde yaşamını devam ettirmektedirler. Yani, toplumsal değerlerin uygulandığı, yaşama geçirildiğı alanlarda toplumsal kültür oluşmaktadır. Toplumsal kültürün bulunduğu toplumlarda da toplumsal değerler mutlaka bulunmaktadır. Her iki kavramı birbirinden ayrı düşünmek mümkün değildir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ DOYUMU KAVRAMI ve TOPLUMSAL DEĞERLER İLE İLİŞKİSİ

3.1. İŞ DOYUMU KAVRAMININ TANIMI

Birey kavramı, toplumsal yaşamın devam ettirilmesinde önemli bir yere sahip olmasının yanında, örgütlerde çalışan kimliğini kazanmasıyla da örgütün önemli bir ögesi olmaktadır. Örgütlerin başarısı maddi ve beşeri etmenlerin uyumuna bağlı olduğuna göre, örgüt yöneticileri bu etmenleri dengede tutmak zorundadırlar. Makinelerin verimliliği bazı tekniklerin (montaj, bakım gibi) uygulanmasıyla kolay bir şekilde sağlanabilir. Ancak, çalışanların verimliliği için örgüt yönetiminin daha fazla çaba harcaması gerekmektedir. Çünkü çalışanların diğer öğelerden ayrılmasını sağlayan en önemli farkı, onların psikolojik yönlerinin bulunmasıdır. Bireyleri örgütlerde barındırmak isteyen, onların güçlerinden yararlanmak isteyen örgüt yönetimlerinin, önce bireylerin psikolojik yönlerini doyuma ulaştırmaları gerekecektir.

Çağdaş yönetim düşüncesi, örgütün rasyonel sonuçlar elde etmesi için çalışanların aradıklarını işte ve iş ortamında bulmaları gerektiğini, iş – birey uyumunun çok boyutlu olarak gerçekleşmesini etkin yönetimin koşulları arasında görmektedir. İş – birey uyumu için çalışanların sadece yetenek ve özellik olarak işlerine uygun olmasının yetmediği; bazı durumlarda yüksek ücretin, çalışana verilen yükselme olanaklarının çalışan memnuniyetini sağlamadığı saptanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucu çalışanın verimli olması için, yaptığı işten doyum sağlaması gerektiği sonucuna varılmış ve iş doyumunu sağlama yolunda yapılacak çalışmalar özellikli uygulamalar arasında yer almıştır.¹⁶⁵

Belirli beklentilerle bir örgüte giren birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı örgütünden memnun olmakta, böylece verimliliği ve başarısı artmaktadır. Çalışanın verimliliği ve başarısının artması ise, örgütün verimliliği ve başarısını arttırmaktadır. Bu durumda, çalışanların verimlilik ve başarılarının en üst

¹⁶⁵ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996, s. 231.

düzye ıkartılabıemesı için, çalışanların işlerinde doyum sağlamaları gerekmekte ve hayal kırıklığına uğramaları önlenmelidir.¹⁶⁶

Tutumlar, bir bireye atfedilen ve onun psikolojik obje ile ilgili duygu, dūřınce ve davranışlarını dūzenli bir biçimde oluşturan bir eđilim¹⁶⁷ şeklinde tanımlanacak olursa iř doyumunu kavramı, çalışanların işlerine karşı gösterdikleri genel tutumlarıyla açıklanabilir. Çünkü bireyin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre iř doyumunu, bireyin iř deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir şeklinde tanımlanabilir. Bireyin işine karşı olumsuz tutumuna da iř doyumсуzluđu denilmektedir.¹⁶⁸

İş doyumunu, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluktur. Bunun yanında, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir; çalışanın işten beklentileriyle işin sağladığı dlleri de içine alan geniş bir kavramdır.¹⁶⁹ İş doyumunu, çalışanın işini, iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda ulaştığı haz duygusudur. Çalışanın ulaştığı bu haz duygusunun derecesi ne oranda yüksek ise, işinden sağlayacağı doyum da o oranda yükselebilmektedir.¹⁷⁰

Bir işi yapan birey, belirli gereksinimlerini karşılamak, iş ve iş ortamının bireysel değerlerine uygun olmasını beklemek durumundadır. Eğer, bireyin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise, ortaya iş doyumunu çıkacaktır. Yani iş doyumunu, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. İş doyumunu veya doyumсуzluđuna yol açan iş boyutlarından başlıcaları; ücret, yükselme olanağı, yönetim biçimi, işin bireye genel uyumu ve iş arkadaşları ile ilişkilerdir. Belirli bir işi yapan birey, işinin sayılan özelliklerinin bir kısmından memnun olurken, bir kısmından memnun olmayabilir. Sonuçta bireyin genel tutumu

¹⁶⁶ Oya Erdil, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu, Serhat Erat, “Yönetim Tarzı ve alışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, İstanbul, 2004, s. 18.

¹⁶⁷ Kağıtcıbaşı, **a.g.e.**, s. 102.

¹⁶⁸ Erdoğan, 1996, **a.g.e.**, s. 231.

¹⁶⁹ Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı, rgtsel Davranış**, (ev. Kemal Tosun), 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 136, İstanbul, 1984, s. 96.

¹⁷⁰ Başaran, **a.g.e.**, s. 204.

olumlu ise iş doyumunu ortaya çıkacak aksi takdirde iş doyumsuzluğundan söz edilebilecektir.¹⁷¹

Bir görüşe göre iş doyumunu kavramı, çalışanların algıları, duyguları ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak tanımlanmıştır.¹⁷²

Diğer bir görüşe göre iş doyumunu, bir örgüte katılanların örgüt üyeliği hakkındaki olumlu duyguları olarak tanımlanırken¹⁷³, başka bir görüşe göre ise, bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi şeklinde ifade edilmiştir. İş doyumunu, çalışanların önemli olarak gördükleri şeyleri işlerinden ne kadar elde ettiklerine ilişkin algılarının bir sonucudur.¹⁷⁴

İş doyumunu düzeyinin; işin, bireyin en kuvvetli hissettiği gereksinimlerini karşılama derecesi ile orantılı geliştiği kabul edilmektedir. Çalışanların bu düzeyleri, gereksinimlerinden en önemlilerinin, yaptıkları iş tarafından ne kadarının doyurulduğu ile değişmektedir.¹⁷⁵ Bireylerin örgüte girmelerinin en önemli nedenlerinden biri gereksinimlerini karşılamak olduğuna göre, iş doyumunu çalışanların gereksinimlerini karşıladıklarında duydukları memnuniyettir.

Bu açıdan bakıldığında iş doyumunda üç etken vardır. Bunlardan ilki, iş doyumunu iş durumuna duygusal bir tepkidir. Bu nedenle görülemez, ancak anlaşılabilir. İş doyumunu genellikle çıktılarının beklentileri ne kadar karşıladığı veya aştığına göre belirlenir. Örneğin; eğer örgüt üyeleri aynı bölümdeki diğer üyelere göre çok daha fazla çalıştıkları halde çok az ödüllendirildiklerini hissediyorlarsa işlerine, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olumsuz bir tutum geliştirebileceklerdir. Bu üyelere, iş

¹⁷¹ Gülay Budak, **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol, Organizasyon Yapısı – Birey – İş Doyumu Uyumunu**, İzmir Ticaret Odası Yayını, İzmir, 1999, s. 46.

¹⁷² Levent Şimşek, “İş Tatmini”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi (MPM) Yayını, Cilt: 24, Sayı: 2, Ankara, 1995, s. 91.

¹⁷³ Mustafa Tosun, **Örgütsel Etkililik**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdare Enstitüsü (TODAİE) Yayınları No: 196, Ankara, 1981, s. 136.

¹⁷⁴ Canan Çetinkanat, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 1.

¹⁷⁵ Mehmet Silah, “İş Tatmini”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, Cumhuriyet Üniversitesi Rektörlüğü Basımevi, Sivas, 1996, s. 270.

doyumsuzluğu olacaktır. Diğer taraftan, üyeler kendilerine çok iyi davranıldığını, adil bir ücret sisteminin olduğunu hissediyorlarsa işlerine karşı olumlu bir tutum geliştirebilirler. Bu üyelere de iş doyumunu olacaktır. Üçüncü olarak, iş doyumunu kendisi ile ilişkili birkaç özellik göstermektedir. Bunlar; işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve iş arkadaşları şeklinde sıralanabilmektedir.¹⁷⁶

Yukarıdaki tanımlara göre iş doyumunu, örgüt – birey uyumu, verimliliği, etkinliği ve başarısı için önemli bir kavramdır. En önemli özelliği, hem örgüt, hem de çalışan açısından dikkate alınması gereken bir kavram olmasıdır. Çünkü doğru uygulandığında yararları sadece çalışan kesim için sınırlı kalmayacak, örgütü de içine alan sinerjik bir yaklaşımla işlev görebilecektir.

3.2. İŞ DOYUMU KAVRAMININ ÖNEMİ

Hawthorne Araştırmalarıyla Elton Mayo'nun önderliğinde başlatılan çalışmalar, örgütlerde birey olgusuna oldukça önemli vurgular yapmıştır. Yeni geleneksel örgüt kuramcısı olan Elton Mayo, bir örgütte sadece makinelerin olmadığını, beşeri etmen olarak ifade edilen bireylerin de yaşamlarını sürdürdüklerini çalışmalarıyla kanıtlamıştır.¹⁷⁷ Bu çalışma ile örgüt içerisinde, örgüt ve yönetim alanında birey olgusu ile ilgili büyük değişimler kaydedilmiştir. İşte, bu değişimin en son halkalarından birisi de iş doyumudur.

Çağdaşlaşma ve endüstrileşme olgusu içinde makine becerisi, birey becerisinin yerini almış, işbölümü giderek artmıştır. Bu değişim, bireyleri emeğinin karşılığını görme ve kendinden gururlanma duygusundan yoksun bırakmıştır. Bunun sonucu olarak çalışanlar, zamanla işlerine yabancılaşmış ve doyumsuz olmuşlardır. Günümüz çalışanı, yaptığı işin kendisi için bir anlam taşımadığını düşünmektedir.¹⁷⁸

¹⁷⁶ Çetinkanat, **a.g.e.**, ss. 1 – 2.

¹⁷⁷ Ömer Peker, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları No: 258, Ankara, 1995, s. 90.

¹⁷⁸ Gülten İncir, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayınları No: 401, Ankara, 1990, s. 3.

Bu düşünceleri haklı bulan örgüt yöneticileri, bir örgütün başarısının sadece pazar payı ve kar düzeyi ile ölçülemeyeceğini kavramış bulunmaktadır. Örgüt içindeki birey etmeni ve çalışanların örgütün başarısı üzerindeki etkileri yadsınamaz. Ayrıca artık çalışanlara sadece iş vermek kesinlikle yeterli olmamaktadır. İşlerin mümkün olduğunca çalışanlarca anlamlı ve doyum verici olması gerekmektedir.¹⁷⁹ Çalışanın işyerindeki mutluluğu yani; işinden elde ettiği doyum, işten elde etmek istediği ve ne elde ettiğine olan inançlarının bileşkesi sonucunda oluşan duygusal durumdur.¹⁸⁰

Bireyler açısından, bir işte çalışmaları doyum sağlanabilecek en önemli etmendir. Gereksinimlerinin büyük çoğunluğunu çalışmayla karşılayabilen bireyler ayrıca üretici, yaratıcı, yenilikçi ve araştırmacı vb. yeteneklerini bir işte çalışarak gösterebileceklerdir. İş, birey yaşamının odak noktasıdır ve işsiz olan birey de umutsuzdur. Bireyler bir işe sahip olarak bireysel yeteneklerini gerçekleştirme gereksinimi duymakta ve iş doyumları da bu yetenekleri gerçekleştirme olanağı verdiği için bireyleri doyuma ulaştırmaktadır. Dolayısıyla iş doyumunu, bireylerin psikolojik olgunluğa erişmelerini sağlarken, bunu elde edememek bireyde hayal kırıklığı yaratabilmektedir.¹⁸¹

İş doyumunu, örgüt yönetiminin örgütteki genel doyum düzeylerine ilişkin bir fikir sahibi olup, çalışanların işleri hakkında ne hissettikleri, bu duyguların işlerinin hangi yönlerini ilgilendirdiği ve kimlerin duygularının sözkonusu olduğu konularına açıklık kazandırmaktadır. Çalışanların sorunlarının anlaşılmasında iş doyumunu önemli bir işleve sahiptir.¹⁸²

İş doyumunu, çalışanların fiziksel ve zihinsel rahatlığı nedeniyle de önemli olup birey sağlığı üzerinde etkiye sahiptir. İş, çalışanların yaşamlarının önemli bir bölümünü

¹⁷⁹ Tülay Bozkurt, Tülay Turgut, “Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Saygınlıkları Arasındaki İlişkiler”, **Öneri Dergisi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, Cilt: 2, Sayı: 12, İstanbul, 1999, s. 59.

¹⁸⁰ Vedat Işıkhhan, “Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 1, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, Ankara, 1996, s. 119.

¹⁸¹ Selahattin Sertçe, “Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği)”, http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/Selahattin_SERTCE.htm, (10.12.2005).

¹⁸² Davis, **a.g.e.**, s. 103.

oluşturmakta ve birçok birey yaşamının büyük bir bölümünü işinde geçirmektedir.¹⁸³ İş doyumunu yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Aynı zamanda iş doyumunu yüksek olan birey, bu mutluluğunu iş dışına da taşır ve yansıtır, yaşama daha dinamik bakar.¹⁸⁴ İşinden doyum sağlamış bireylerin, devamsızlık ve işi bırakma konularındaki istekleri düşük düzeydedir.

Çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığının korunması sadece çalışan açısından değil, aynı zamanda çalıştığı örgüt açısından da çok önemlidir. Çünkü ancak sağlıklı ve işinden memnun olan çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunabilirler. Bu nedenle, çalışma yaşamında çalışanların işlerinden sağladıkları doyumun hangi düzeyde ve ne tür değişkenlerin etkisiyle gerçekleştiğinin bilinmesi, gerek çalışanlar, gerekse örgüt açısından büyük bir öneme sahiptir.¹⁸⁵ İş doyumunu güveni, bağlılığı ve sonuçta elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratmaktadır. Fakat doyum, yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticilerin iş doyumunu yaratacak stratejilere odaklanmaları gerekmektedir.¹⁸⁶

İş doyumunun çalışan ve örgüt açısından bir önemli sonucu da; iş doyumunu sağlayan örgütlerin çalışacak birey bulmakta zorlanmadıkları, çalışanlarının süreklilik gösterdiği bilinirken, doyumsuzluğa yol açan örgütlerin ise çalışacak birey bulmakta zorlandıkları, olumsuz sendikal çalışmalara sahne oldukları da bilinmektedir.¹⁸⁷

İş doyumunun bir başka önemi de tutumların gelişmesidir. Bazı çalışanlar için iş doyumunu ölçümleri bir güvenlik aracı, duygusal bir boşalma ya da bir iç dökme aracıdır. Bazı çalışanlar için de, yönetimin çalışanlarla ilgilendiğinin somut bir kanıtı ve yönetime karşı daha iyi duygular beslemenin nedeni olarak ifade edilmektedir.¹⁸⁸ İş

¹⁸³ Oya Erdil, Halit Keskin, "Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", **İşletme Dergisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Cilt: 32, Sayı: 1, İstanbul, 2003, s. 15.

¹⁸⁴ Özkalp ve Kirel, **a.g.e.**, s. 139.

¹⁸⁵ İhsan Yüksel, "Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Ögelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1, Kocaeli, 2002, s. 68.

¹⁸⁶ Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/Sayi04/05Akinci.pdf>, (29.11.2005).

¹⁸⁷ Erdoğan, 1996, **a.g.e.**, s. 246.

¹⁸⁸ Davis, **a.g.e.**, s. 103.

doyumunu ile ilgili bütün bu tanımlamalar ve yararlı özelliklerinin olması, çalışanların örgüte bağlılık ilkesini göz ardı etmemeleri gereğini ortaya koymaktadır.

3.3. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN ETMENLER

Aşağıda sıralanacak olan etmenler, bir örgütte çalışanların işleri ile ilgili olumlu olarak nitelendirdikleri etmenler incelenecektir. Bu etmenler; örgütsel ve kişisel etmenler olarak iki başlık altında açıklanmıştır.

3.3.1. Örgütsel Etmenler

Bu etmenler, çalışanların işlerinden doyum elde edebilmeleri için, örgüt tarafından çalışanlara sağlanacak olan etmenleri kapsamaktadır. Bu etmenlerin istenen düzeyde olmaları, çalışanların güdülenmelerinde ve sonunda iş doyumuna ulaşabilmelerinde önemli olurken, örgüt yönetimi tarafından göz ardı edilmeleri durumunda ise iş doyumsuzluğu yaşanabilecektir.

3.3.1.1. İşin Özelliği

Yapılan işin özelliği bakımından zor ya da kolay işler, bireylerin doyumunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşin özelliği, çalışanın niteliklerini aşan bir zorluk derecesinde ise çalışan işi başaramamaktan dolayı sıkıntı yaşayacak, sonuçta da çalışan işinden doyumsuz olabilecektir. İşin kolay olması ise çalışanın, diğer çalışanlardan ayırt edilebilmesini sağlayan özelliklerinin açığa çıkarılmaması nedeniyle doyumsuz olabilecektir. Zor iş, çalışanın zeka düzeyini aşacağından, kolay bir işi ise herkes yapabileceğinden çalışanın belki de yetenekleri açığa çıkamayacaktır. Dolayısıyla yapılan işin çalışana doyuma ulaştırabilmesi için, öncelikle çalışanın yetenekleriyle uyumlu olması gerekmektedir.

İşin içeriğindeki değişim miktarı arttıkça, çalışanların doyum düzeyleri de artmaktadır.¹⁸⁹ İşin içeriğindeki değişim miktarının azalması ise tekdüzeliğe yol

¹⁸⁹ Silah, a.g.e., s. 273.

açmaktadır. İşlerin tekdüze olması, çalışanın birbirine benzeyen hareketler yapmasını gerekli kılmaktadır. Çalışan bu gibi işlerde sadece dikkatini kullanacak, buna karşılık zihinsel çabasına gereksinim kalmayacaktır. Çalışanın asgari de olsa zekasını kullanmasını gerekli kılmayan işler, hiçbir ilgi uyandırmayacaktır. Zekanın verdiği yaratıcılık, bireyin ruhsal bir gereksinimidir. Bu gereksinim giderilmediğinde, tekdüzelik denen olay ve zihinsel durgunluğun verdiği isteksizlik ve doyumсуzluk halleri ortaya çıkabilecektir.¹⁹⁰

Bireyin çalışırken elde ettiği geribildirim ve serbest çalışma olanağı, işle ilgili iki önemli doyum kaynağıdır. Bireyin çalışırken işini iyi veya eksik yaptığına dair duyduğu olumlu iki söz, onun için güdüleyici bir durum yaratmaktadır. Birey çalışırken kendi kendine karar verebilme, inisiyatif kullanma hakkına sahip ise işinden doyum sağlayabileceği söylenebilir.¹⁹¹

Bunun yanında yapılan işin öğrenmeye olanak vermesi, denetim biçiminin demokratik olması, bilişsel buluşlara yeniliklere açık olması, işin sorun çözmeye dayanmasına olanak vermesi iş doyumunu arttırabilecektir.¹⁹² Aynı zamanda, toplum tarafından yeteri kadar kabul görmeyen ve kendisini iş yaşamına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen bir işin yapılması da bireyin iş doyumunu azaltabilecektir.¹⁹³ Çalışanların karşılaştığı bu olumsuz durumların çözülmesi, örgüt yönetimlerine aittir.

3.3.1.2. Ücret Düzeyi

İş doyumunu unsurlarından ilk akla gelen ücretler konusudur.¹⁹⁴ Bireyler, sınırsız gereksinimlerinin kendileri için önem dereceleri en fazla olanlarını karşılamak amacıyla çalışmak zorundadırlar. Bu nedenle bilgilerini, deneyimlerini; kısaca emeklerini çalıştıkları örgütlerine bırakan bireyler, bunun dengi olan maddi kazanımı sağlamak

¹⁹⁰ Eren, 2001, **a.g.e.**, s. 227.

¹⁹¹ Özkalp ve Kirel, **a.g.e.**, s. 131.

¹⁹² Başaran, **a.g.e.**, s. 206.

¹⁹³ Türker Baş, Kadir Ardıç, “Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=498, (29.11.2005).

¹⁹⁴ Kolasa, **a.g.e.**, s. 455.

istemektedirler. İşte bu kazanım, çalışanların iş doyumlarının önemli bir boyutunu oluşturmaktadır.

Ücret ile ilgili olarak alınması gereken başlıca sorun, ücretin çalışanların belirli ölçütlerine göre saptanıp ödenmesidir. Bunun için ücretler, yapılan işin miktar ve niteliği ile uyumlu olmalıdır. Aynı zamanda ücretin, bireysel değerlere ve özellikle ünvanlara, diplomalara uygun olması istenir.¹⁹⁵ Bunun yanında, işlerin miktar ve niteliği ile ilgili olarak prim ve ikramiye tutarlarının saptanması da önemli maddi çıkar konularını oluşturmaktadır.¹⁹⁶

Diğer taraftan, örgütlerde çalışanlar arasında ücret adaletinin sağlanması da önemli bir etmendir. Çalışan, ücretinin doyum sağlayıcı olup olmamasının aynı mesleki düzeyde ve aynı ya da benzer işi yapan bir bireyin kendisinden daha fazla bir ücret aldığı ya da almadığı karşılaştırmasını yaparak verimi ile işten elde ettiği geliri arasında bir eşitlik olmasını beklemektedir.¹⁹⁷ Örgüt içinde ücret eşitliğinin sağlandığını, çalışma arkadaşlarının ücretleriyle karşılaştırdıktan sonra anlayan çalışan, ücreti diğer örgütlerdeki çalışanların ücretlerine göre düşük de olsa işinden doyum sağlayabilecektir.

Çalışanın aldığı ücret, işin çalışandan istediklerine, çalışanın yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Her durumda istenen ücretin elde edilmesi sözkonusu değildir. Ancak, iş doyumunu açısından alınan ücretin, diğer çalışanlara göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir.¹⁹⁸

Günümüzde ücret kavramı, ekonomik özelliğinin yanı sıra sosyal bir özellik de kazanmıştır. Ücret, bireylerin gereksinimlerinin karşılanmasında bir araç olmasının yanında çalışanların örgütsel güçlerini belirleyen ve toplumsal statülerini büyük ölçüde

¹⁹⁵ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s. 230.

¹⁹⁶ Budak, **a.g.e.**, s. 48.

¹⁹⁷ Faruk Sapançalı, "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", **Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi (MPM) Yayınları, Cilt: 22, Sayı: 4, Ankara, 1993, s. 60.

¹⁹⁸ Erdoğan, 1996, **a.g.e.**, s. 239.

etkileyen bir ekonomik kavram olmuştur.¹⁹⁹ Ücret eşitliği, çalışanlara iş doyumunu getirirken, örgüte de yüksek verimlilik, karlılık gibi unsurları da beraberinde getirebilmektedir.

3.3.1.3. Çalışma Koşulları

Çalışma ortamı, maddi unsur olarak çalışan bireyin çalıştığı ve temas edebileceği yerlerin tümüdür.²⁰⁰ Çalışanın içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli etmenlerdir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral durumunu etkileyeceği gibi, örgütle bütünleşmesini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle, ışıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların çalışanların çalışma isteğini arttıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir.²⁰¹ Genel olarak çalışanlar, ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan örgütleri tercih etmekte, bu ortamlarda çalışarak doyum sağlayabilmektedirler.²⁰²

Örgütlerde çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığının korunmasında önemlidir. Örneğin; ışıklandırma sistemi yeterli olmayan bir örgütte çalışanlar görme bozukluğu yaşayabilirler. Bu durum, çalışanların verimliliklerine de etki yapabilmektedir. Örgütler tarafından önlem alınmadıkça, çalışanların psikolojik yıkıntıya uğramaları mümkündür.

Örgüt yönetimlerinin çalışma yerlerinin düzenlenmesinde, çalışanların istekle çalışabilecekleri koşulların yaratılması gerekmektedir. Örneğin; çevre düzenlemesi yapılmış bir örgütteki çalışan, ruhsal açıdan doyuma ulaşabilir. Çalışma yerlerinin düzenlenmesinde masa, sandalye gibi mobilya seçiminden duvardaki renklere kadar, çalışanın görev anlayışını kaybettirmemek koşuluyla düzenlemeler yapılabilir.

¹⁹⁹ Süleyman Türkel, “Yöneticinin Temel Sorunu: Ücret Çalışanları Hangi Şartlarda Teşvik Eder”, **Amme İdare Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 2, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları, Ankara, 1989, s. 20.

²⁰⁰ Sapancalı, **a.g.e.**, s. 63.

²⁰¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, 2. Baskı, Uludağ Üniversitesi Yayınları No: 3, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1984, s. 55.

²⁰² Başaran, **a.g.e.**, s. 207.

Çalışma koşulları, çalışanın iş dışı yaşamını da etkileyebilmektedir. Örneğin, fazla çalışma veya uzun çalışma saatleri bireylerin aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamalarına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir. Göreceli olarak çalışma saatleri veya çalışma günündeki kısalık, çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmalarını sağlayabilecektir.²⁰³ Çalışanların çalışma saatlerinden dolayı uğradıkları olumsuzlukların önlenmesi için, örgüt yönetimleri tarafından çeşitli yöntemler geliştirilebilir. Bunlara örnek olarak esnek çalışma saatleri gösterilebilir.

3.3.1.4. Eğitim ve Yükselme Olanakları

Eğitim ve yükselme olanakları, iş doyumunu açısından birlikte düşünülmesi gereken etmenlerdir.

Eğitim; yeni bir çalışanın yönlendirilmesi ve işin temel ilkelerinin öğretilmesinde, işi yapmak için gereksinim duyacağı belirli bilgi, beceriler ve tutumların kazandırılmasında ve çalışanın örgüt içinde başarıyla yükselmesine olanak veren eğitim ve kendini geliştirme fırsatlarının sağlanmasına yardımcı olmaktadır.²⁰⁴ Yükselme, çalışanın daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe, çalışana yüklenen sorumluluk, verilen yetki, ödenen ücret artmaktadır. Bu nedenle, çalışan üzerinde doyum sağlayıcı bir etkisi bulunmaktadır.²⁰⁵

Örgüte yeni alınan çalışan, ilerleme olanaklarının olmadığına veya ilerleme olanaklarının çalışma dışında başka etmenlere bağlı olduğunu fark ederse, çalışanın işten sağladığı doyum düzeyi azalacaktır.

Üst yönetim kademesinde bulunan kendilerini iyi yetiştirmiş profesyoneller, ilerleme değişkenini kendi adlarına kontrol edebilirler. Buna karşılık alt kademelerde çalışanların yükselme olanaklarından yararlanmaları kendilerinden çok amirlerine, üye oldukları sendikaya, örgütün gücüne bağlıdır. Sendikanın güçlü olduğu durumlarda

²⁰³ Erdil ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 19.

²⁰⁴ Edgar H. Schein, **Örgüt Psikolojisi**, (Çev. Mustafa Tosun), Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları Özel Dizi No: 3, Ankara, 1977, s. 53.

²⁰⁵ İncir, **a.g.e.**, s. 30.

yükselme için çalışan kıdemi de önem kazanır, bu durumda güçlü sendika ile kıdemli çalışanlar avantajlı hale gelirken, genç ve hırslı çalışanlar, yapılan toplu sözleşmelerle ilerleme şanslarının azaldığını görebilirler. Prensip olarak her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme olanağı bulması, yapılan işten elde edilen doyumunu arttırabilecektir.²⁰⁶

Yükselmenin anlamı çalışandan çalışana değişmektedir. Yükselme bir çalışan için, psikolojik gelişme anlamına gelirken, başkaları için denkserliğin yerine gelmesi, daha çok para kazanma, daha yüksek yönetim basamaklarına yükselme, yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Her çalışanın yükselmeye bakış açısı değişik olunca, yükselmenin bu kişilerde yaratacağı doyum ya da doyumsuzluk da değişik olacaktır.²⁰⁷

Yükselmede başarıya veya kıdeme yer veren örgütler olduğu gibi, atamaya yer veren örgütler de vardır. Unsurları ne olursa olsun iyi işleyen, nesnel kurallara dayanan bir yükselme sistemi, çalışanı verimli kılmaya, bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için çaba harcamaya yönelen iyi bir özendirme aracıdır. Planlı bir yükselme sisteminin amacı da yeterliliği üstün olan çalışanların gelişmelerine ve yükselmelerine fırsat vermektir.²⁰⁸

Eğitim ve yükselme olanaklarını planlı ve düzenli biçimde çalışanların yararlanmalarına sunabilen örgütler, aynı zamanda oldukça etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokarlar. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak çalışanların bir yandan mesleki bilgi ve yeteneklerini geliştiren, öte yandan sosyal ve beşeri ilişkilere dönük eğitsel programlarla çalışanlara davranış ve yönetim bilgileri kazandıran örgütler, çalışanların güven duygularını ve örgüte bağlılıklarını arttırabilmektedirler. Çalışanlara eğitsel olanaklar tanınırken bu arada yükselme istekleri de dengeli ve adil bir biçimde karşılanırsa, çalışanlar bundan doyum sağlayabileceklerdir.²⁰⁹

²⁰⁶ Erdoğan, 1996, **a.g.e.**, s. 240.

²⁰⁷ Başaran, **a.g.e.**, ss. 206 – 207.

²⁰⁸ Nuri Tortop, **Kamu Personel Yönetimi**, Olguç Matbaası, Ankara, 1987, s. 121.

²⁰⁹ Sabuncuoğlu, 1984, **a.g.e.**, s. 99.

3.3.1.5. Takdir Edilme

Takdir edilme, bir örgütteki iklimin düzenlenmesi ile ilgilidir. Bir örgütte çalışanlar, sadece fiziksel özellikleriyle tanımlanamaz. Bireylerin fiziksel güçlerine destek veren, onların verimliliğinin artmasını sağlayan psikolojik özellikler destekleyici bir niteliğe sahiptirler. Bu özelliklerden bir tanesi de takdir edilmedir.

Takdir edilme, bir örgütte çalışanların işle ilgili tutumlarının olumlu yöne çevrilmesini sağlayarak iş doyumunu etkileyebilmektedir. Yaptığı işi yöneticisi tarafından takdir edilen örgüt çalışanı manevi açıdan doygunluğa erişebilir. Takdir edilen çalışan, işine daha fazla sarılacak, daha fazla sorumluluk isteyecek, dolayısıyla örgüte olan bağlılığı artabilecektir.

Takdir edilmenin daha etkin uygulanabilmesi için, ödüllendirme ile pekiştirilmesi gerekmektedir. Çünkü sözlü anlamda takdir edilen çalışana ödül verilmezse, çalışan bu takdir edilmenin sadece daha fazla çalışması için kendisine yapılan yapay bir davranış olduğunu düşünebilir. Dolayısıyla takdir edilmeden sonra gelecek bir ödüllendirme, takdir edenin samimiyetini göstermesi bakımından önemlidir. Bu durum hem çalışanın işbaşarımını olumlu yönde etkilerken, hem de örgütün verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Takdir edilme kavramı, toplum ve örgütlerde farklı algılanabilmektedir. Kültür kavramının toplum ve örgütleri birbirinden farklılaştırmasıyla birlikte her örgütün çalışanlarını takdir etme biçimleri değişebilmektedir. Bir örgütte takdir etme çalışanların örgüt kararlarına katılmaları için yapılırken, diğer bir örgütte ise çalışanların grup olgusuna katılmalarını özendirme amacıyla yapılabilmektedir.

Buna karşılık, hemen her çalışan da olumsuz eleştirilerden hoşlanmamaktadır. Bu yüzden, takdir edilen işin değerlendirilmesiyle birlikte yapıldığında, çalışana işin niteliğinden geribildirim sağlayarak gelecek defa işin daha iyi yapılmasına yol açabilir.²¹⁰

²¹⁰ Başaran, a.g.e., s. 207.

Örgüt içinde çalışanların gösterdikleri başarılar mutlaka diğer çalışanların yanında takdir edilmelidir. Bu durum çalışanı arkadaşlarının gözünde yükseltecektir. Takdir adaletine de dikkat edilerek, aynı başarıya ulaşmış bireylere farklı törenler düzenlenmemeli ve farklı ödüller verilmemelidir.²¹¹ Bu yolla, diğer çalışanlar fazla çalışmanın kendilerine takdir edilme ve ödüllendirme yolunun açılacağı bilinci içerisinde daha fazla çalışacaklardır.

3.3.1.6. Çalışma Arkadaşları

Günümüz örgütleri, değişimin getirmiş olduğu belirsizlik nedeniyle stratejik nitelikteki kararların daha sık alındığı ortamlar haline gelmişlerdir. Bu durum, örgütlerde çalışanların her türlü bilgiye çok kısa zamanda sahip olmalarını ve bu bilgileri analiz edip yorumlayarak yaşama geçirmelerini zorunlu kılmaktadır. Örgütlerdeki bu ortam, çalışanlarda stres olgusunu yaratmaktadır. Stresten kurtulmak ya da yıkıcı etkisini azaltmak amacıyla güden çalışma arkadaşları ile ilişkiler, bir örgütteki örgütsel iklimin de belirleyici etmeni olmaktadır.

Bireyin içinde bulunduğu grup, onun iş doyumunu etkilemektedir. Her örgütte bir dizi biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Bazı iş gruplarının başarıları, üyeleri arasındaki ilişkileri açısından model özelliklidir. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içinde yer alması, yaşam görüşü kendisine uygun bireylerle birlikte çalışması onun iş doyumunu arttıracaktır. Çalışanlar, işten sadece para veya somut başarı beklemezler. Çünkü yaşamlarının yarısından fazlasını örgütlerinde geçiren çalışanlar için, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte olmak sosyalleşme için gereklidir.²¹²

İş arkadaşları arasındaki ilişkilerin derecesi, örgütün büyüklüğüne göre değişebilmektedir. Küçük örgütlerde, iş arkadaşları arasındaki ilişkiler daha sıcak ve samimidir. Çünkü çalışan sayısının az olması, örgütte oluşturulan grupların da etkileşimlerini kolaylaştırmaktadır. Buna karşın, örgütün büyümesiyle birlikte yönetim tarafından da gerekli önlemler alınmazsa, özellikle iletişim kopukluğu yaşanmasına

²¹¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No: 129, İstanbul, 1991, s. 401.

²¹² Erdoğan, 1996, **a.g.e.**, s. 242.

neden olacak, çalışanlar arkadaşlık ilişkilerini kurmakta zorlanacaklar, dolayısıyla da iş doyumсуuzluğu yaşayabileceklerdir. Çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerin çalışanlara sağlayacağı doyum düzeyi; ücret, işin özelliği ve yükselme olanaklarının sağlayacağı doyum düzeyi kadar olamaz.

3.3.1.7. Basamaksal İlişkiler

Çalışanlar, bir örgütte kendilerine verilen işi yapmaya başlayınca, o örgütün geçerli olan ilişkiler sistemine dahil olmaktadır. Üstlenilen role göre yöneticileri vardır, benzer şekilde kendileri de yönetici iseler astları olacaktır. Yöneticiler yapılan işleri kontrol ederler, çalışanları arasındaki işbirliğinin planlanan şekilde yürümesini sağlarlar. Yöneticiler öncelikle çalışanlarının yaptıklarını kontrol ederler, hatalı davranışlarını görürlerse uyarılarda bulunurlar, çözümleyemedikleri sorunlarına destek olmaktadır.²¹³

Astları ile ilgilenen bir yönetici yalnızca etkili olmakla kalmamakta, aynı zamanda çalışanların iş doyumuna da katkı sağlayabilmektedir.²¹⁴ Bu durum, çalışanların güdülenmelerinin ve örgüte bağlanmalarının anahtarı olarak kabul edilmektedir.

Bu noktada astları üzerinde güven yaratan, onlarla dostluk ve arkadaşlık ilişkilerini geliştiren ve astların katılımına izin veren bireye yönelik (demokratik) liderlik biçiminin, işi herşeyin üzerinde tutan, sorumluluk ve inisiyatif fırsatı tanımayan, kararları tek başına veren ve astlarını emirleri yerine getiren araçlar olarak değerlendiren işe yönelik (otokratik) liderlik biçimine göre daha verimli gruplara sahip olduğu ifade edilebilir.²¹⁵

Bir örgütteki basamaksal ilişkilerin etkin bir biçimde yürütülmesi iletişim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Ast – üst ilişkilerinde iletişim, işlerin hızlı ve doğru bir biçimde yapılmasını ve informel ilişkilerin geliştirilmesini sağlamaktadır.

²¹³ Budak, a.g.e., s. 49.

²¹⁴ Kolasa, a.g.e., s. 455.

²¹⁵ Gürsoy, a.g.e., s. 62.

3.3.1.8. Kararlara Katılım

Kararlara katılım kavramı örgütlerdeki en güncel konulardan birisidir. Bireylerin gereksinimlerini karşılamak amacıyla örgütlerde çalıştıkları düşünüldüğünde, kararlara katılma bireylerin saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin doyum sağlanmasına destek olabilmektedir. Çünkü görüşleri alınan çalışan örgütte kendisine saygı duyulduğunu düşünecek ve saygınlık gereksinimi giderilecektir. Bunun yanında, alınmış olan kararlarda söz sahibi olacağı için kararın daha iyi uygulanması konusunda daha fazla araştırma yapacak, bu durum çalışanın yaratıcılık yeteneğinin ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlayabilecektir. Örgüt yönetiminin çalışanlarda yaratıcılık yeteneklerinin geliştirilmesi için eğitim faaliyetleri düzenlemesiyle de örgütte nitelikli çalışanlar oluşacaktır.

Bir çalışanın kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İş bizzat gerçekleştiren çalışanlar, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları düşüncesindedirler. Başka bir neden olarak da, verilecek karar işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması gösterilebilir.²¹⁶ Kararlara katılmak isteyen çalışan, işindeki fiziksel kontrolünün yanında zihinsel kontrolünü de ele geçirmek istemektedir. Çünkü çalışan işiyle ilgili yeterli düzeyde bilgi ve deneyim sahibi olmuştur. Bunun yanında işin kontrolünün ele geçirilmesi, çalışan açısından işini benimsemesi ve sürekli daha iyi yapmak için çaba göstermesini sağlayacaktır.

Katılma çoğu kez temelde doyum sağlayıcıdır. İlginç konuları tartışmak ve önemli kararlar vermek için yapılan grup toplantılarını içerebilir. Bundan başka ilgili çalışanların beşeri ilişkilerdeki yeteneklerini arttıracak faaliyetleri de içerebilir. Katılma, sadece doyum kaynağı değil, aynı zamanda verimliliği arttırmaya yönelik birçok önerinin de kaynağı olabilmektedir.²¹⁷

²¹⁶ Eren, 2000, **a.g.e.**, s. 499.

²¹⁷ Halil Can, Meral Tecer, **İşletme Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları No: 169, Ankara, 1978, ss. 143 – 144.

Bunun yanında, görüşlerin alınmasına dayanan danışmalı katılma yerine daha gerçekçi ve geçerli olan kararlara katılma uygulanırsa çalışanlar için daha inandırıcı ve özendirici olur. Bu nedenle yöneticiler birlikte çalıştıkları bireylerle, ancak birlikte karar alma ilkesini uyguladıkları ölçüde başarılı olabilirler. Çalışanın düşüncelerini küçümsemek yöneticiye hiçbir şey kazandırmaz. Fakat çalışanın düşüncelerine saygı göstermek, onu dinlemek ve onunla ilgili konuyu tartışarak karara varmak önce verimlilik ve etkenlik açısından örgüte, daha sonra da çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurmak bakımından yöneticiye çok şey kazandırabilir.²¹⁸

Katılmanın doğurduğu sakıncalar da yok değildir. Örneğin, düşünceleri kabul edilmeyen çalışanlar örgüte yabancılaşabilirler. Grup amaçları ile yönetimin amaçlarının birbirine ters düştüğü durumlarda katılma, grupta daha fazla bağlılığın oluşmasına neden olacaktır. Gelecekte yönetimin karşılayamayacağı katılma beklentileri ortaya çıkabilir ve katılma faaliyetinin zaman alıcı olduğu söylenebilir.²¹⁹ Bundan dolayı örgüt yönetimleri, çalışanın katılma ile ilgili beklentilerini yerinde ve zamanında karşılamalıdır.

3.3.1.9. İletişim ve Denetim

Örgüt içinde emir ve iletilerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilen iletişim, çalışanlar arasında bir bağlantı kurma aracı yanında karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlamaktadır. Örgütlerde çalışanların birbiriyle olduğu kadar üstleriyle de kurdukları iyi bir iletişim, çalışanların çalışma isteklerini arttırıcı bir etmendir. Örgüt içinde kurulacak iyi bir iletişim ağı, çalışanların üstleriyle serbestçe tartışabilme, onlara çeşitli öneriler iletebilme ve örgüt ile ilgili konularda bilgi sahibi olabilme olanaklarını sağlayarak kendilerine değer verildiği izlenimi yaratması bakımından çok önemlidir.²²⁰

İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve çalışanlara bu kanallardan düzenli bilgi verilmesi, çalışanların en çok üzerinde durdukları isteklerden biridir. Çalışan, daha

²¹⁸ Sabuncuoğlu, 1984, **a.g.e.**, s. 100.

²¹⁹ Can ve Tecer, **a.g.e.**, s. 144.

²²⁰ Sapançalı, **a.g.e.**, s. 62.

örgüte girdiği ilk günden başlayarak birçok konuda bilgi gereksinmesi duyar. Önce örgütü, sonra işini ve çevresini tanımak için çaba harcar. Bir bakıma, çalışanlara bilgi sunmakla ona ilgi göstermek eş anlama gelmektedir. Çünkü iletişim, beşeri ilişkilerin temel ögesidir ve bu kavram gerçek yaşamda birbirinden ayrılmaz bir bütündür. Örgütte iyi bir sosyal yapı oluşturulmak isteniyorsa, yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey ve bu arada yatay iletişim kanallarının örgütün amaçlarına da uygun düşecek biçimde sürekli ve düzenli çalışmasına çaba harcanmalıdır.²²¹

Örgüt içinde işlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılabilmesi ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gereksinim duyulan bilgi ve haberler, çalışanlara kısa zamanda iletilmelidir. Ancak, yöneticilerin bu bilgilerin çalışanlarına aktarmasında sıkıntı yaşanmaktadır. Bu durum çalışanların amaçsız, plansız, hedefsiz bir biçimde çalışmasına neden olmaktadır. Çalışanların örgüte aidiyet duygularının zedelenmesi ile çalışanlar kendilerine göre amaçlar belirlemekte, böylece örgüt ve çalışanlar arasında amaç uyumsuzluğu yaşanabilmektedir. Örgüt içi iletişimin zayıfladığı bu durumun önlenmesi için, örgüt yönetimlerinin çalışanlarına güvenmeleri, amaçların ancak birlikte çalışılarak başarılı olunacağına inanmaları ve örgüt içinde paylaşma duygusunun arttırılması için grup çalışmasının özendirilmesi gerekmektedir.

İletişimin etkinliği için, çalışanlar arasında her gün yapılan yüz yüze konuşmalar önemlidir. Yöneticilerin çalışanlara, o örgütteki rolleri, kendilerine niçin gereksinme duyulduğu ve örgüt için önemlerinin açıklanması gerekir. Bir örgütteki tüm çalışanların bireysel başarılarının belirli bir konudaki işin, amaca uygun bir şekilde sonuçlandırılabilmesine bağlı olduğu artık herkesçe bilinen bir gerçektir.²²² Bu yolla çalışan, örgüt için neleri feda edebileceğini, hangi güçlerini ortaya koyabileceğini, örgütü nasıl yüksek başarı düzeyine ulaştırabileceğini düşünecek ve bu yolla çabasını arttırabilecektir.

²²¹ Sabuncuoğlu, 1984, *a.g.e.*, s. 101.

²²² Besim Baykal, *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*, İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 2524, İstanbul, 1978, s. 50.

Denetim, örgüt amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan çalışanların verim ve başarılarının ölçülmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması işlemi,²²³ şeklinde tanımlanmaktadır.

Genel olarak çalışanlar denetlenmekten hoşlanmamaktadırlar. Özellikle denetim düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterisi, küçük düşürücü olduğunda çalışanların işten doyum elde etmelerine engel olmaktadır. Bu yüzden çalışanlar demokratik denetime, özellikle de özdenetime yer veren örgütlerde çalışmayı tercih etmektedirler.²²⁴

3.3.2. Kişisel Etmenler

Kişisel etmenler, bir örgüt içerisinde çalışanların sahip oldukları demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, meslek düzeyi gibi) ve çalışanların kişilik özelliklerini kapsamaktadır.

Kişisel etmenlerden ilki çalışanların yaşlarıdır. Çalışan özellikleri açısından araştırmalar, yaş ve iş doyumunu arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Çalışanlar yaşlandıkça işlerinden daha doyumsuz olmaktadır, bunun nedeni olarak deneyim kazanmalarıyla işlerine olan uyumlarının artması gösterilebilir. Öte yandan, daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma olasılıkları yüksektir.²²⁵ Yaşı belli bir düzeyi geçmiş olan çalışanlar mesleklerini seçmiş olmakta, buna karşılık genç çalışanlarda görülen beklentiler yerini iş güvencesine bırakabilmektedir. Yaş – iş doyumunu ilişkisi aşağıdaki Şekil 3.1.'de gösterilmiştir.

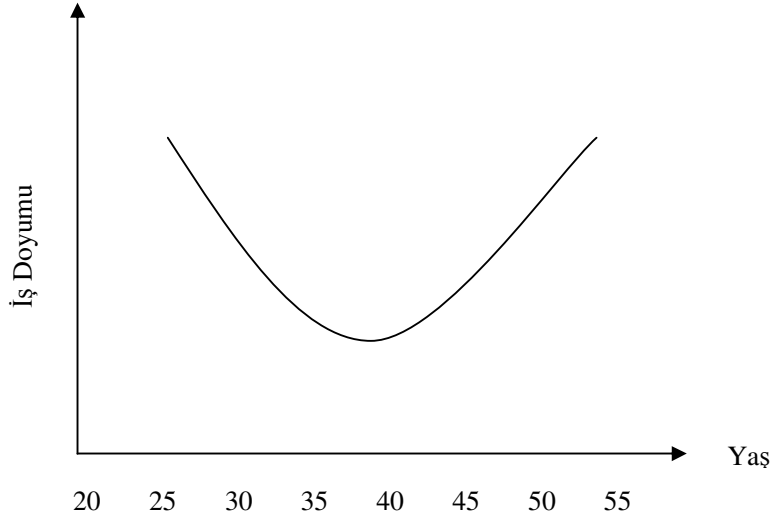
Şekil 3.1.'e göre, yaş – iş doyumunu ilişkisi U grafiği biçimindedir. Böyle bir ilişkiye göre, çalışanların 25 yaş ve öncesi ile 45 yaş ve sonrasında iş doyumunu düzeyleri yükselmektedir. İş doyumunu işe girişte yüksektir, sonra düşmeye başlar, işteki kariyeri yükseldikçe doyum düzeyi yeniden artmaya başlamaktadır. Bireyler, çalışmaya

²²³ Efil, **a.g.e.**, s. 125.

²²⁴ Başaran, **a.g.e.**, s. 207.

²²⁵ Davis, **a.g.e.**, ss. 99 – 100.

başladıklarında önemli ölçüde coşkuludurlar. Bu heyecan, daha sonraları azalır, 20’li yaşların sonlarında ya da 30’lu yaşların başlarında en düşük düzeydedir. İş doyumu daha sonra artan bir biçimde olumlu şekle dönüşmektedir.²²⁶



Şekil 3.1. Yaş – İş Doyumu İlişkisi

Kaynak: Mehmet Silah, “İş Tatmini”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, Sivas, 1996, s. 274.

Bireyler, çalışacakları örgüte beklenti, istek ve özlemleri ile gelmektedirler. Bu beklentiler iyi ücret, yükselme olanağı, çekici bir iş, iyi çalışma koşulları vb. olabilmektedir. Ancak, beklentilerle gerçekler her zaman aynı olmayıp, çalışanlar hayal kırıklığına uğrayabilmektedirler. Ve bir süre sonra bu duruma alışmaya çalışırlar. Yaşı arttıkça iş güvenliği, emekliliğe kadar çalışabilme zihniyetini kazanan bireyin iş doyumu yükselmeye başlar. Çalışanın iş doyumunun yükselmesinde kıdemine bağlı olarak örgütünde kazandığı yükselmeler, ödüller gibi olumlu pekiştiriciler de etkili olabilmektedir.

Kişisel etmenlerin ikincisi, çalışanların cinsiyetleridir. Kadının iş yaşamına girmesiyle birlikte, iş yaşamında kadın – erkek dengesi kadınların lehine değişmeye

²²⁶ Silah, a.g.e., s. 274.

başlamıştır. Ancak iş doyumu açısından kadın – erkek çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar karışık sonuçlar vermiştir. Örneğin, dokuz Batı Avrupa ülkesinde 6000 çalışan üzerinde yapılan geniş ölçekli bir araştırmada, iş doyumu açısından kadınlar ve erkekler arasında açık bir farklılık saptanamamıştır. Bununla birlikte, yapılan bir başka araştırmada, iş – aile çatışması arasında erkekler açısından bir ilişki bulunurken, kadınlar açısından böyle bir ilişkinin varlığı saptanamamıştır. Buna göre erkeklerin bu tip bir rol çatışmasından etkilendikleri, kadınların ise iş yaşamı ile aile yaşamındaki deneyimlerini birbirinden ayırmada daha başarılı oldukları söylenebilir. Gallup’ un araştırmasına göre, erkekler kadınlara göre işlerini daha önemli görmekteyler. Bu da erkeklerin iş ile aile arasında daha fazla çatışma yaşamalarına neden olabilmektedir.²²⁷

İş yaşamında önem verilen değerlerin farklılığı kadın ve erkeğin iş doyum düzeyini farklı bir noktaya çekmektedir. Çünkü Hofstede’nin araştırmasına göre kadınlar; örgütlerde iyi arkadaşlık ilişkileri, iyi çalışma koşulları gibi etmenlere değer verirlerken, erkekler ise; yüksek ücret, yeterli yükselme olanakları, hırs, rekabet, üstünlük gibi değerleri önemli bulmaktadırlar. Dolayısıyla kadın ve erkek çalışanlar, örgütlerinde kendilerince önemli gördükleri değerleri gerçekleştirebildikleri ya da o ortamı bulabildikleri ölçüde iş doyumuna ulaşabileceklerdir.

Kişisel etmenlerin üçüncüsü, çalışanların meslek düzeyleridir. İş doyumu konusundaki bütün araştırma literatüründeki en tutarlı bulgulardan biri, iş düzeyi yükseldikçe bireysel doyumun artması şeklindeki bulgudur. Buna göre, yüksek düzeyde olan bir çalışan bir işten, düşük düzeyde olan bir çalışana oranla daha fazla doyum sağlamaktadır.²²⁸

Yapılan araştırmalara göre; yüksek iş doyumuna sahip yöneticilerin, düşük iş doyumuna sahip çalışanlardan farklı olarak nelere sahip oldukları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu tür bir inceleme sonucu, ilk olarak mesleki düzeyi yüksek olan yöneticilerin, çalışanlara göre daha yüksek ücret aldıkları, bunun sonucu olarak da

²²⁷ Meltem Dil, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya, 2005, s. 64.

²²⁸ Abraham K. Korman, **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, (Çev. İlhan Akhun, Cevat Aklan), Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1978, s. 173.

ücretin düzeyi, sosyal statü, bağımsızlık ve yaşam biçimi ile ilişkili olmaktadır. İkinci olarak yöneticiler, işlerinde daha fazla otonomiye sahiptirler; çalışma saatlerini, biçimlerini düzenleyebilirler ve zamanlarının çoğunu yakın ve sıkı bir denetimden uzak geçirebilmektedirler. Üçüncü ve belki de en önemli olarak, yöneticilerin çalışmalarından aldıkları bireysel ödül daha fazladır. İşleri tekdüze değil, değişken ve uyarıcıdır; iş yöneticilerin sahip oldukları bilgi ve becerilerini kullanmalarına olanak sağlamaktadır. Ayrıca, bireysel gelişme ve öğrenme fırsatı yakalayabilmeleri gibi üstünlükleri de bulunmaktadır.²²⁹

Kişisel etmenlerin dördüncüsü, çalışanların eğitim düzeyleridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe devamsızlık olgusunun azalacağı ifade edilebilir. Bunun gerekçesi, alt öğrenim düzeyinde bulunan çalışanlara verilen işin niteliğinin çok dar bir uzmanlık alanı ile ilgili olmasına ve çalışana tekdüzelik ve bıkkınlık vermesine bağlanmaktadır. Bunun yanında, öğrenim derecesinin yükselmesi, çalışanın dar olan uzmanlık alanını genişletmektedir. Ayrıca birden fazla işle ve çalışanla meşgul olma, çalışanı dinlendirerek tekdüzelikten kurtarmaktadır. Yani, çalışanın öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe bireysel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, çalışanların tekdüzelik ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, dolayısıyla iş doyumlarının artmasını sağlayabilmektedir.²³⁰ Bu durum göstermektedir ki, çalışanların eğitim düzeyleri ile iş doyumları düzeyleri arasında doğru yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Kişisel etmenlerin beşincisi ve sonuncusu ise kişiliktir. Kişilik, bir bireyin bütün ilgi, tutum ve yeteneklerinin, konuşma biçiminin, dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini kapsayan bir kavramdır.²³¹ Buna göre, kişilik bireyin kendisinde olup bitenleri değerlemesi ve kendisine doyum ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesidir.²³²

²²⁹ Silah, a.g.e., s. 277.

²³⁰ Budak, a.g.e., s. 52.

²³¹ Hakan Koç, **İş ve İnsan İlişkileri**, Geliştirilmiş 2. Baskı, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1991, ss. 27-28.

²³² Eren, 1979, a.g.e., s. 43.

Örneğin, bir görüşe göre; A tipi bireyler için çevre tarafından kontrol edilmek yerine, çevreyi kontrol etmek daha önemli olduğu için işlerinden daha fazla doyum alabilirler. Bu nedenle çevre tarafından kontrol edilme/çevreyi kontrol etme, A tipi kişilik – iş doyumunu ilişkisini etkileyerek; kontrol yüksek olunca ilişkinin olumlu, düşük olunca ilişkinin olumsuz olmasına yol açabilir. Buna karşılık, daha sakin bir yapıda olan, saldırgan olmadıkları için A tipine göre çevreyle daha az sorun yaşayan, üstünlüklerini göstermek için değil, zevk almak, rahatlamak, eğlenmek için oyun oynayan suçluluk duymadan rahatlayabilen ve huzursuz olmadan çalışan, aşırı zorlanma ve tehditler karşısında daha az paniğe kapılan ve aşırı tepkilerde bulunmayan B tipi kişilik özellikleri baskın olan bireylerin işlerinden daha fazla doyum sağlayabilecekleri düşünülebilir.²³³

3.4. İŞ DOYUMUNUN ÖRGÜT ve ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Günümüzde çalışanların bir kısmı işlerinden, çalıştıkları örgütlerinden ve bağlı buldukları yöneticilerinden memnun olmamakta; buna karşılık bazı yöneticiler de, çalışanlarla ilgili giderlerin sürekli olarak artarak, verimliliğin gerek nitelik ve gerekse miktar yönünden düşmekte olduğunu ve çalışanlarda işlerine, örgütlerine ve üstlerine karşı bağlılık duygularının zayıf olduğunu düşünmektedirler. Bütün bunlar, birtakım sorunların varlığını gösteren belirtilerdir. Yani, çalışanlarla çalıştıranlar arasındaki duygusal bağların gerektiği kadar kuvvetli olmadığını gösteren işaretlerdir. O halde yapılması gereken şey, önce bu durumlara yol açan nedenleri bulmak, daha sonra da bu nedenleri ortadan kaldırabilmenin yollarını ve yöntemlerini saptamak ve nihayet gerektiği gibi uygulamaktır.²³⁴

Kuşkusuz birey, çalışma yaşamında istediği ve kendi beceri ve yeteneklerine uygun bir iş elde edip bu işi yaptığı sürece işinden doyum sağlayacak ve verimli bir şekilde çalışacaktır. Ancak, çalıştığı örgütte istek ve gereksinimleri karşılanmadığında veya kendi durumuna göre bir işte çalıştırılmadığında veya başka nedenlerle birtakım

²³³ Dil, **a.g.e.**, ss. 67 – 68.

²³⁴ Baykal, **a.g.e.**, s. 56.

doyumsuzluklar yaşanacaktır.²³⁵ Bu durumun, hem çalışan açısından hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlara neden olması mümkündür.

3.4.1. İş Doyumunun Örgüt Üzerindeki Etkileri

Çalışanların olumlu tutumlar geliştirmesini sağlayan gereksinimleri karşılandığı sürece iş doyumunu oluşacaktır. Gereksinimleri karşılanmayan çalışanlar, örgütlerine çeşitli yollardan baskı yaparak zarar verebilmektedirler. Çalışanların iş doyumsuzluğu yaşamalarının sonucu olarak gelişebilecek bu tür baskılar, örgütün işlevinin zarar görmesine neden olabilir.

İş doyumunun örgüt üzerindeki etkilerinden biri işbaşarımına olan etkisidir. Başarı, bir çalışanın veya grubun işine veya örgütün amacına yaptığı katkının nitelik ve nicelik yönüyle ölçümüdür.²³⁶

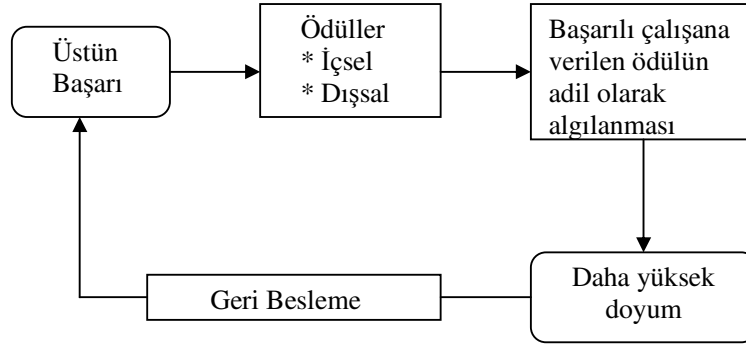
Bir örgütte çalışanların, örgüte katkı sağlamalarının belirli kaynakları olabilir. Bunlardan bir tanesi de iş doyumudur. Örgütlerde birey ilişkilerinin temelini oluşturan iş doyumunu doğru uygulandığında, çalışanların başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Örgütlerde uygulanan ödül sistemlerinin başarıda önemli bir yeri bulunmaktadır. Ödül, hem çalışanın performansını arttırmakta hem de başarıyı olumlu yönde etkilemektedir. Elde ettiği başarı sonucunda ödüllendirileceğini bilen çalışan, daha fazla güç sarf edecek, elde ettiği ödül sonucunda da doyuma ulaşabilecektir.

Örgüt yönetimi adil ve yeterli bir ödüllendirme sistemi uyguladığı sürece doyum – işbaşarımı ilişkisi, bir kısır döngü şeklinde artarak devam edecektir. Bu durum, aşağıdaki Şekil 3.2.'de görülebilir.

²³⁵ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s. 427.

²³⁶ Erdoğan, 1996, **a.g.e.**, s. 249.



Şekil 3.2. İşbaşarımları – İş Doyumu İlişkisi

Kaynak: İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996, s. 248.

Şekil 3.2.’de görüldüğü üzere, üstün başarı, adil ve doyurucu bir ödüllendirme sistemi ile harmanlanarak yüksek doyuma ulaşmakta, bu durum örgütün verimliliğini de olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Literatürde işbaşarımları – iş doyumu ile ilgili araştırmalar her ne kadar bu iki etmen arasındaki ilişkileri güçlü bulmasalar da geliştirdikleri görüşlerle okuyuculara farklı açılardan bakma olanağı sağlamışlardır. Bunlar aşağıdaki şekilde üç ayrı görüş biçiminde açıklanabilir:²³⁷

- İş doyumu – işbaşarımları ilişkisini açıklayan ilk görüş, doyumun başarıyı arttırdığı yönündedir. Herzberg’in çift etmen kuramı bu görüşün bilinen en önemli destekleyicisidir.
- İş doyumu – işbaşarımları ilişkisini açıklayan ikinci görüş, başarının doyuma yol açtığı yönündedir. Bu görüş şüphesiz doğrudur. Yönetici, çalışanın iş doyumunu daha üstün başarı ortaya koymasını sağlayarak yükseltebilir. O halde yönetici, başlangıçta iş doyumunu yaratmak yerine üstün başarıyı elde etmeye yönelik çalışmalar yapmalıdır. Eğer çalışan, üstün başarı elde ettiğinde kendince önemli bir ödül alırsa bu durum doyumla sonuçlanacaktır.

²³⁷ Erdoğan, 1996, **a.g.e.**, ss. 249 – 250.

Böyle bir ilişki nedeniyle yönetici, önce çalışanın yüksek başarı elde edebileceği bir ortam yaratmalı, sonra da başarıyı ödüllendirmelidir.

- İş doyumunu – işbaşarımını ilişkisini açıklayan üçüncü ve son görüş ise, başarı ve doyuma ödüllerin neden olduğudur. Bu yaklaşıma göre, iyi bir ödüllendirme, hem bireysel doyumunu hem de işbaşarımını etkilemektedir. Bu durumda sadece iş doyumunu yaratmak isteyen bir yönetici yüksek ödül vermeli, buna karşılık aynı zamanda üstün başarı da isteniyorsa ödüller başarı ile orantılı olmalıdır.

İş doyumunun örgüt üzerindeki diğer bir etkisi örgüte bağlılıktır. İşletmeye veya örgüte bağlılık bir görüşe göre, çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık olarak ifade edilirken²³⁸, başka bir görüşe göre, çalışanların örgütte kalma arzularını arttıran bir içsel duygu, inanç veya niyetler kümesi olarak da belirtilmektedir.²³⁹

Örgüte bağlılık, bireylerin örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşip onlar adına çaba harcadığında gerçekleşmektedir.²⁴⁰ Bu anlamda örgütsel bağlılık iş doyumunu ile ilişkili olan birçok etmenle doğrudan ilgilidir. Örgütte adil bir ücret sisteminin olması, yükselme olanaklarının bulunması, çalışma arkadaşlarla ilişkilerin doyurucu olması bir yandan iş doyumunu artırırken diğer yandan çalışanın örgüte bağlılığının sağlanmasına yardımcı olabilmektedir.

Örgütün, iş doyumsuzluğu nedeniyle doyumsuz çalışanlara sahip olmasının değişik maliyetleri olabilmektedir. Bunlar; daha çok denetim, düşük toplumsal ilişkiler, yakınma, denetime daha çok zaman ayırma ve sonuçta örgütün toplam etkililiğinde düşüşün olmasıdır. Örgütsel bağlılık, örgüte ilişkin inanç; iş doyumunu ise, belli iş görevleri ve deneyimlerine yanıttır. Buna göre örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve

²³⁸ S. Arzu Wasti, "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25 – 27 Mayıs 2000, s. 401.

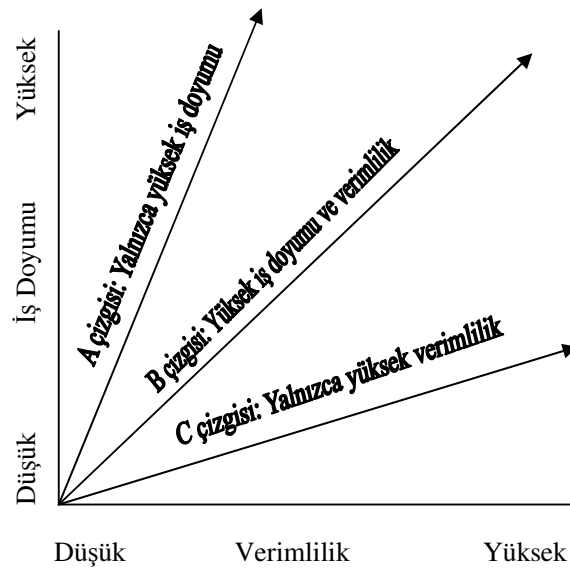
²³⁹ Murat Gümüş, Bahattin Hamarat, Haluk Erdem, "Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği İle İlişkisinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Afyon, 22 – 24 Mayıs 2003, s. 987.

²⁴⁰ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara, 2000, s. 17.

değerlerini kapsayacak şekilde örgüte bağlılık üzerinde odaklanırken; iş doyumu, çalışanın görevlerini yaptığı belli iş çevresi üzerinde yoğunlaşmaktadır.²⁴¹

İş doyumunun örgüt üzerindeki bir diğer etkisi ise verimlilik. Verimlilik, bir örgütteki faaliyet sisteminde üretilen çıktı miktarı ile bu çıktıyı oluşturmak için kullanılan girdi miktarı arasındaki ilişki olarak ifade edilebilir. Kısaca verimlilik, kaynakların ne ölçüde etkin ve etkili kullanıldığına ilişkin bir ölçü olup, temelde üretim odaklı bir olgudur.²⁴²

İş doyumu verimlilik ilişkisi çeşitli şekillerde açıklanabilmekle birlikte açıklayıcı bir örnek Şekil 3.3.'te sunulmuştur.



Şekil 3.3. İş Doyumu – Verimlilik İlişkisi

Kaynak: Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı**, (Çev. Kemal Tosun), 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 3028, İstanbul, 1984, s. 99.

²⁴¹ Balay, a.g.e., ss. 137 – 138.

²⁴² Reha Yolalan, “26.01.2001 Tarihli Türkiye Bankalar Birliği Tarafından Düzenlenen Bankacılıkta Verimlilik Konferansı Açılış Konuşması”, <http://www.tbb.org.tr/turkce/seminer/Reha%20Yolalan%20acilis.doc>, (08.10.2006).

Şekil 3.3.'te görüleceği üzere, yüksek verimlilik ve düşük iş doyumu koşulu şemanın C çizgisiyle belirtilmiştir. Üretim hattının hızlı çalışmasını isteyen bir gözetimci; yöntem etüdü, zaman etüdü ve yakından gözetim gibi bilimsel yöntem tekniklerine yer vererek, Şekil 3.3.'deki C çizgisinin gösterdiği gibi yüksek verim, düşük doyum sağlayabilir. Öte yandan, eğer gözetimci, etkili örgütsel davranışın, örgütsel hedeflere etkisine bakmaksızın çalışanları mutlu kılmak olduğunu düşünüyorsa A çizgisine benzer sonuçlara ulaşacaktır. Yani, iş doyumu fazla olacak ancak az iş yapılacaktır. Bir gözetimcinin deyişiyle, çalışanlar çalışmak istemeyecek kadar mutlu olacaklardır. En çok arzulanan düzenleme B çizgisiyle gösterilen yüksek doyum ve yüksek verimlilik bileşimidir.²⁴³ Dolayısıyla, örgütlerde istenen durum yüksek verimlilik ve yüksek iş doyumu ilişkisidir.

Çalışanların, örgütün verimliliğine yüksek düzeyde katkı sağlayabilmeleri için öncelikle öne sürülmesi gereken etmen, ödüllendirmedir. Ödüllendirme sistemleri ile donatılan çalışanların iş başarımları artacak, sonuçta verimlilikte de artış sağlanabilecektir. Ancak, buradaki ödüllendirme sistemi sadece parasal anlamda algılanmamalıdır. Ödüllendirmede farklı araçlar da kullanılmalıdır. Bunların içinde, çalışanların yaptıkları işlerinden dolayı takdir edilmeleri, çalışanların bireysel gelişimleri ve mesleki bilgilerinin yükseltilmesi amacıyla eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi, çalışanların örgütte alınan kararlara katılımlarının sağlanması sayılabilir.

İş doyumunun örgüt üzerindeki bir diğer etkisi rekabettir. Rekabet, bireylerin birbirleriyle ilişkilerinde çok rastlanan bir durumdur. Faydalı ölçüde rekabeti yaratmak, zararlı olmaya başladığı anda da rekabeti önlemek, yöneticinin başlıca yeteneklerinden biridir.²⁴⁴ Çalışanların çoğu, makul düzeyde bir kazanma şansı görebilirler ise rekabete girmekten çekinmeyeceklerdir.²⁴⁵

Rekabetin, işin yoğunluğu ve tekdüzeliğini hissettirmeyecek dinamizmi ve isteğini arttıracak, çalışmayı ve dolayısıyla verimliliği arttıracak bir işlevi

²⁴³ Davis, **a.g.e.**, s. 98.

²⁴⁴ Mehmet Marangoz, "Satış Gücü Yönetiminde Satış Elemanlarının Motivasyonunda Kullanılan Özendirici Araçlar", **Öneri Dergisi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cilt: 2, Sayı: 9, İstanbul, 1998, s. 183.

²⁴⁵ Baykal, **a.g.e.**, s. 65.

bulunmaktadır. Liderlik konusunda rekabet olabileceği gibi, en önemsiz sayılan olaylarda bile rekabet oluşumu görülebilir. Çünkü rekabet, birey özelliklerinden birisidir ve çoğu zaman bireyin gelişmesini sağlar. Aslında çalışanın rekabete yönelmesindeki temel neden saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin bir görüntüsüdür ki bu haliyle önemli bir güdüleyici araç olarak ifade edilebilir.²⁴⁶

Yine burada da örgütün kültürünün içinde yer alan değerlerinin, çalışanlarının rekabetine açık olup olmaması önemli bir konudur. Çalışanlar, örgütün belirlediği ödüllere belki de, aralarındaki rekabet sonucu ulaşabileceklerdir. Rekabete dayalı bir örgütsel değerler sistemi yapıcı olduğu sürece, örgütün bünyesindeki tüm birimlerde olumlu etki yapabilir. Ortaya koyduğu ödül sonucunda, ödüle belirli performans düzeyini aşan çalışanların erişebilmelerini sağlayan bir değer yapısı, çalışanlarının güçlerinden maksimum ölçüde yararlanabilir. Bu faaliyetlerin sonucunda örgüt için yüksek verimlilik oluşabilirken, çalışanlar için de iş doyumunu ortaya çıkabilecektir.

3.4.2. İş Doyumunun Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

İş yaşamında çalışanlar, istedikleri işi ve bu işin kendi bilgi ve yetenekleri bölümüne giren kısmını elde ettikleri sürece, işlerinde ve işyerlerinde daha verimli çalışacaklardır. Tersisi durumda bir doyumsuzluk, ruh çöküntüsü ve bozulma denilen psikolojik durumlar ortaya çıkabilecektir.²⁴⁷

İş doyumunu çalışanların beden sağlığı üzerinde etkilerde bulunabilmektedir. İşlerinde doyum sağlayan çalışanlar, moral açısından doyumsuz çalışanlara göre daha olumlu durumdadırlar.

Bunun yanında iş doyumsuzluğu, psikolojik kökenli pek çok rahatsızlığa da neden olabilmektedir. Bunlar arasında; yorgunluk, nefes darlığı, baş ağrısı vb. fiziksel belirtiler olarak ifade edilen²⁴⁸ bazı rahatsızlıklara neden olabilmektedir.

²⁴⁶ Sapancalı, **a.g.e.**, s. 65.

²⁴⁷ Ruhi Sarpkaya, "Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu: Manisa İli Örneği", **Amme İdare Dergisi**, Cilt: 33, Sayı: 3, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları, Ankara, 2000, s. 113.

²⁴⁸ Işıkhan, **a.g.e.**, s. 124.

İş doyumsuzluğunun bu denli yıkıcı bir etkiye sahip olmasının temelinde, çalışanlarda strese yol açması belirtilebilir. Stres olgusu, vücudun tümüne etki ederek bireyin çökmesini hızlandıran etmenlerden biri olarak ifade edilebilir.

İş doyumu, çalışanların ruh sağlığı üzerinde de etkili olabilmektedir. Ruh sağlığı genelde; amaçları ve kısıtlamaları hakkında gerçekçi bir bakış açısına sahip olabilme, kendisine saygısı olması, arkadaş ve ailesi ile bazı sosyal faaliyetlere katılması, kaçınılmaz olan yükseliş ve düşüşlerle baş edebilmesi olarak tanımlanabilir.²⁴⁹ Çalışanın iş doyumu sağlaması, örgütünde mutlu olduğunu, işini sevdiğini göstermektedir. Dolayısıyla örgüt içinde mutlu olan birey, bu mutluluğunu örgüt dışına da taşıyabilirse ruhsal sağlığı denge içinde olan bir yaşam geçirebilir.

Ancak çalışanın işine karşı uyumsuzluk duygusu taşıması, çalıştığı bölümün ve örgütün genel atmosferi, maddesel ve ruhsal doyumlar, yükselme olanaklarının sınırlandırılması ya da ezilme korkusu birer ruhsal yorgunluk nedeni olup bu yorgunluk, soğukkanlı ve izole kalmaya yatkın bireylere göre dış etmenlerin etkisinde kalabilen duygusal bireylerde daha etkili olabilmektedir.²⁵⁰ Bunun yanında, toplum tarafından ön planda görülmeyen, tekdüze, yaratıcılık isteği uyandırmayan işler, bireylerde iş doyumsuzluğu ve ruh sağlığının bozulması gibi etkiler de yaratabilir.

İş doyumunun çalışanlara etkilerinden en önemlisi olarak görülen devamsızlık kavramının aslında iki tarafa – hem çalışanlara, hem de örgüte – etki eden bir yönü bulunmaktadır. Çünkü devamsızlık, örgüt açısından verimlilik, karlılık, yüksek eğitim ve işe alıştırma giderleri gibi etmenlere neden olurken, çalışanlar açısından ise arkadaşlık ilişkilerinin zayıf olması ve çalışanların morallerine etkisi olan bir etmendir.

Devamsızlık, çalışanın çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir²⁵¹ şeklinde tanımlanabilir. Ya da, herhangi bir neden belirtmeksizin programlanmış bir işi sürdürmede, bir çalışanın herhangi bir nedenle

²⁴⁹ Adem Aycan Gönenli, **Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Anatolia Seramik AŞ.'de Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya, 2004, s. 58.

²⁵⁰ Sabuncuoğlu, 1984, **a.g.e.**, s. 58.

²⁵¹ Eren, 2000, **a.g.e.**, s. 251.

başarısız olmasıdır. Bir başka tanıma göre devamsızlık, özürlü veya özürsüz olarak işyerinde bulunmama, diğer bir deyişle hastalık, kaza veya herhangi bir nedenle ortaya çıktığına bakılmaksızın işi etkileyen her türlü işten ayrı kalmadır.²⁵²

Buna göre, iş doyumunu ile devamsızlık arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Örgüt içinde gereksinim duyduğu herşeyi gideren ve doyum sağlayan çalışanlar devamsızlık davranışını göstermeyeceklerdir. Bundan dolayı çalışanların iş doyum düzeyleri arttıkça, devamsızlık eğilimleri de azalma gösterecektir.

Bunun yanında örgüt içinde iletişim eksikliği, yetersiz ve adaletsiz ücret sistemi, yükselme sürecinin olumsuzlukları, tekdüzelik, sorumluluk ve özerklik azlığı, rol belirsizliği, arkadaşlık ilişkilerinin doyurucu olmaması, destek yetersizliği, deneyimsiz ve adaletsiz yöneticiler ve benzeri kötü çalışma koşulları strese ve iş doyumсуuzluğuna neden olarak devamsızlıkları arttırabilmektedir.²⁵³

İş doyumunu, çalışanlara işgücü devri yoluyla da etki edebilmektedir. İşgücü devri, bireyin örgüte alındıktan sonra belirli nedenlerle işten ayrılmalarını veya örgüt yönetiminin bireyi işten çıkarmasını ifade etmektedir.

İş doyumunu ile işgücü devri arasında ters yönde bir ilişki vardır. Devamsızlıkta olduğu gibi işlerinde mutlu olan bireyler hem devamsızlık yapmayacak hem de işten ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Bunun yanında bireyin işten ayrılma niyetini, ekonomik koşullar, farklı örgütlerde iş bulabilme olanakları ve çalışanın örgütteki çalışma süresi etkileyebilecektir.

İşgücü devri, bireylerde gelecek kaygısı, daha iyi bir iş bulabilme isteği gibi endişeler yaratırken, örgütler açısından ise, işe alma, eğitim, işe alıştırma ile ilgili maliyetleri yüklenmek zorunda bırakabilmektedir.

²⁵² Budak, a.g.e., s. 51.

²⁵³ Gülten İncir, "Çalışma Yaşamındaki Psikososyal Etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri", **Verimlilik Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 3, Milli Produktivite Merkezi (MPM) Yayınları, Ankara, 1993, s. 72.

İş stresi de çalışanların iş doyumunu yakından ilgilendirmektedir. Stres, bireyin işbaşarımını, etkinliğini, bireysel sağlığını ve iş kalitesini etkileyen fiziksel ve zihinsel bir durumdur. İş stresine uğrayanlarda iş yaşamının kalitesi ve iş doyumunu düşmektedir. Stresin zararlı ve maliyetli sonuçları örgütte stres etmenlerinin sınırlandırılması için gerekli stratejilerin belirlenmesini gerektirmektedir. Stresi önlemek için gerekli stratejileri uygulamayan örgütler, çalışanlarını daha iyi fırsatlar için arayışta bulabileceklerdir.²⁵⁴

Çalışma strese iten etmenler arasında; rol çatışması, çalışma koşulları, denetimin niteliğinin düşük olması, sorumlulukların dengesizliği, politik havanın güvensizliği, yabancılaşma, örgüt ve bireyin değerleri arasında uyumsuzluk, çalışan ile işi arasında uyumsuzluk, birey ilişkileri, yetkinin sorumlulukları karşılama yetersiz kalması, zaman sınırlılığı, iş yükünün fazlalığı ve rol belirsizliği sayılabilir.²⁵⁵

Bir örgütte çalışanların yukarıda belirtilen belirli nedenlerle iş doyumusuzluğuna uğramaları, onların iş performansını aşağı düzeylere çekebilecektir. Bu durum, örgütlerde istenmeyen bir durum olan iş kazalarına neden olacaktır. İş kazaları, işin teknik yönü ile ilgili olabileceği gibi (iş araç ve gereçlerin yetersiz ve aksak olması gibi), çalışanların; kişilik, zeka, güdülenme, deneyim şeklindeki kişisel özellikleri, istenmeyen tutum ve alışkanlıklar, belirli yeteneklerin azlığı, risk alma eğilimi şeklindeki davranış eğilimleri, dikkatsizlik, unutkanlık, yanlış algılama, yöntem kullanmadaki başarısızlık, yetersiz performans şeklindeki davranış biçimleri olarak sıralanabilir.²⁵⁶

Özellikle dikkatsiz çalışanların iş kazalarına uğramalarının nedeni olarak, işlerinden beklentilerinin karşılanamaması gösterilebilir. Örgütte beklentileri karşılanmayan çalışan; yeni iş arayışlarına girip, iş arkadaşlarıyla ve yönetimle çatışma içinde olup, düşünce ve beden gücünü işine değil, iş dışı etmenlerle yorarak iş kazalarına uğrayabilecektir. Örgüt yönetiminin geçmişte olan iş kazaları ile ilgili

²⁵⁴ Erdil ve Keskin, **a.g.e.**, s. 15.

²⁵⁵ Erdil ve Keskin, **a.g.e.**, s. 16.

²⁵⁶ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995, ss. 391 – 392.

bilgileri toplayıp, sıklığını ve kazaya uğrayanların sorunlarını belirlemeleri alınacak önlemler arasında sayılabilir.

3.5. İŞ DOYUMUNU ARTTIRMA YOLLARI

İş doyumunu örgüt ve çalışanlar açısından düşünüldüğünde, etken unsurun örgüt, edilgen unsurun da çalışanlar olduğu görülecektir. Yani, çalışanların iş doyumunu yükseltme görevi örgüt yönetimine ait iken, yerine getirip getiremediği değerlendirmesini yapacak olanlar da çalışanlardır. Çalışanların belli bir iş doyumunda çalışmaları örgütün verimliliğine olumlu etki yapabilirken, örgüt yönetimi tarafından alınacak önlemler ve yapılacak çalışmalarla hem çalışanların iş doyum düzeyleri yükseltilir, hem de örgütün verimlilik düzeyine önemli bir katkı yapılmış olmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların iş doyum düzeylerinin artırılması görevi örgüt yönetimlerine aittir.

İş doyumunu artırma yollarından birisi de iş değiştirme (rotasyon) tekniğidir. Son yıllarda teknolojik gelişmelerin zirvesine ulaşmış ülkelerde çalışan kitlesi tamamen otomasyona sürüklendiğinden, çok küçük alanı kapsayan belirli bir işi her gün tekrarlamaktan isteksizlik duymaktadır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, beşeri ilişkilerin düzenlenmesi, hatta yüksek ücret verilmesi çalışana doyum sağlayamamaktadır. Bu soruna getirilen en etkili çözüm iş değiştirme yöntemi (rotasyon)dir. Bu şekilde çalışan, isteksizlik duymaya başladığı için tekdüze çalışma temposundan kurtulmakta, yeni bir ortamda, değişik koşullar içinde çalışmaktadır.²⁵⁷

Örgüt içindeki tekdüze işlerin çalışanda yarattığı bıkkınlık, onun iş doyum düzeyini düşürebilmektedir. İş değiştirme yöntemi, çalışanın farklı bir bölüme gitmesini sağlayarak işinin sıkıcı etkisinden kurtulması temeline dayanmaktadır. Farklı bölüme gidip, farklı iş, farklı arkadaş grupları, farklı sorumluluk, farklı basamaksal ilişkiler, farklı örgüt ortamı ve farklı alt kültürle karşılaşan çalışan için bu durum güdüleyici ve iş doyumunu artırıcı bir etmen olabilir.

²⁵⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları No: 74, Bursa, 1982, s. 132.

İş değiştirme yönteminin yararları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:²⁵⁸

- Bir alışan sürekli olarak değişik işler yapmakla birçok işi öğrenmektedir,
- Değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanmaktadır,
- Çeşitli işlemleri öğrendiğinden mamulün ortaya çıkarılmasında kendisinin de bir payı olduğunu hissetmektedir,
- Montaj hattında çalışan diğer tüm çalışanları tanıma olanağına sahip bulunmakta ve sosyal çevresi genişlemektedir.

İş değiştirme yöntemi, örgütlerde deneyimli ve çok yönlü işgücü sıkıntısının yoğun olduğu dönemlerde oldukça işe yarayan bir yöntemdir.²⁵⁹ Bu durum örgüt açısından işgücü giderlerini azaltıcı, işlerin etkin ve hızlı yapılması gibi olumlu etkiler yaratacaktır.

İş değiştirme yönteminin sayılan yararları yanında, bazı önemli sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:²⁶⁰

- Eğer yöneticiler, sık sık iş değiştirmeye tabi tutulurlarsa, kendi emirleri altında bulunan çalışanların yetiştirilmesi güçlüğü doğacaktır.
- İş değiştirme nedeniyle yöneticiler uzun süreli plan yapmaktan kaçınacaklardır.

İş doyumunu arttırma yollarından bir diğeri, iş genişletmedir. İşbölümü ve uzmanlaşmanın getirdiği tekdüzeliği önlemeye ve çalışanların doyum düzeylerini arttırmaya yönelik olan iş genişletme, çalışanların işleri ile ilgili süreçlere daha fazla katılmalarını sağlamaktadır. İki ya da daha çok sayıdaki bağımsız iş birleştirildiğinde, bu işlerin tekdüzeliği azalmakta ve çalışanın doyumunu ve iş çevresindeki tanınma gereksinimi karşılanmaktadır. alışan, kendi amaçlarını ve bu amaçlara ulaştıracak

²⁵⁸ Eren, 2000, **a.g.e.**, s. 242.

²⁵⁹ Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000, s. 131.

²⁶⁰ Osman Yozgat, **İşletme Yönetimi**, 2. Baskı, Met/Er Matbaası, İstanbul, 1978, s. 368.

yolları belirlemede kendisinin öngörü sahibi olduğunu hissetmekte, yani yakın iş çevresi üzerinde denetim sahibi olmaktadır.²⁶¹

İş doyumunu arttıran bir diğer etmen, iş zenginleştirmedir. İş zenginleştirme, görevlerin daha ilginç, daha çekici ve ödüllendirici hale getirilerek, çalışanların işleri hakkındaki olumlu tutumlarının özendirilmesidir. Yöntemin esası, göreve ilişkin faaliyetlerin geniş bir kapsama yayılması, rol esnekliği ve görev değişikliği üzerine yapılmıştır. Bu yöntemle, çalışanlara daha çok sorumluluk verilerek planlama ve karar verme faaliyetlerine katılmaları sağlanmaktadır. İş zenginleştirmenin anahtar kelimeleri, iş çeşitliliği, otonomi, geri bildirim ve kontroldür. Yöntemin kurucusu Herzberg ve arkadaşlarına göre, artan orandaki bir iş doyumunu, performansı arttıran önemli bir güdüleme kaynağıdır. İş zenginleştirmenin hedefleri; işgücü devrini, devamsızlığı ve iş gecikmelerini önlemek ve verimliliği arttırmaktır.²⁶²

Herzberg'in iş zenginleştirme ilkeleri aşağıda belirtilmiştir:²⁶³

- **Görev Gereklilerini Arttırma İlkesi:** İşin sorumluluk ve zorluk derecesini arttıracak biçimde değiştirilmesi.
- **Çalışanların Sorumluluklarını Arttırma İlkesi:** Çalışanın iş üzerindeki yetki ve kontrol miktarının ve böylece sorumluluklarının artırılması.
- **İş Programlama Özgürlüğü İlkesi:** Belli sınırlar içinde çalışana işini programlama özgürlüğünün verilmesi.
- **Geribildirim Sağlama İlkesi:** Çalışana yaptığı işin başarısının sürekli raporlarla bildirilmesi.
- **Yeni Öğrenim Deneyimlerini Verme İlkesi:** İş durumlarının yeni deneyim ve kişisel gelişme olanakları vermesinin özendirilmesi.

İş doyumunu arttıran bir diğer etmen olarak esnek zaman uygulamaları gösterilebilir. Esnek zaman sistemi, çalışanların günde sekiz saat çalışma geleneğini ortadan kaldıran, çalışma saati inisiyatifi çalışanlara bırakan bir sistemdir. Bu sistem,

²⁶¹ Güven, a.g.e., s. 141.

²⁶² Oktay, a.g.e., s. 320.

²⁶³ Can, a.g.e., ss. 180 – 181.

çalışanların verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarına dayanmaktadır. Çalışma saatinin belirli bir bölümünde bütün çalışanların örgütte bulunup, diğer çalışma zamanlarının örgüt çalışanları tarafından belirlenmesi temeline dayanmaktadır.

Esnek çalışma, devamsızlığı önleme, verimi artırma, fazla mesai harcamalarını düşürme, yönetime karşı düşmanlıkları azaltma, trafik sıkışıklıklarını önleme, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş doyumunu artırma gibi yararlar sağlamaktadır.²⁶⁴

3.6. İŞ DOYUMU ve TOPLUMSAL DEĞERLER İLİŞKİSİ

Bu başlık altında, toplumsal değerlerin iş doyumuna hangi etmenlerle etki edebileceği üzerinde durulacaktır. Bir toplumun bireylerinin birbirlerinin ve diğer toplumun bireylerinin değerlendirilmesinde ana ölçüt olarak ifade edilebilen toplumsal değerler, Geert Hofstede'nin Kültür Kuramı ve GLOBE Değerler Araştırması'na dayanılarak incelenmiştir. Bu kuramların iş doyumuna hangi yollardan etki edebileceği bu bölümün amaçları arasında bulunmaktadır.

3.6.1. Toplumsal Değerlere İlişkin Hofstede Kuramının İş Doyumu İle İlişkisi

Sosyal antropoloji ister çağdaş, ister geleneksel olsun bütün toplumların aynı sorunlarla karşı karşıya olduklarını, bu sorunların çözümlerinin toplumlara göre farklılık gösterdiklerini ortaya koymuştur. Sosyal antropologlar tarafından geçen yüzyılın ilk yarısında yapılan çalışmalarla kültürel değerlere ait bazı boyutlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmalardan sonra, özellikle iş yaşamında bireylerin sahip olduğu değerleri araştıran Hofstede aynı örgütte (IBM), dünyanın farklı ülkelerinde 50 farklı ülkeden 116.000 çalışan üzerinde yaptığı çalışmasında, aynı örgütte olmalarına rağmen bireylerin farklı değer sistemlerine sahip olduklarını belirlemiştir. İncelemeler sırasında farklı ülkelerdeki IBM çalışanlarının ortak sorunlar karşısında sundukları çözüm

²⁶⁴ Can, a.g.e., s. 181.

önerilerinin farklı olmasını araştırmacı, bireylerin benimsedikleri değerlerin içinde buldukları toplumun kültüründen etkilenmesi olarak açıklamıştır.²⁶⁵

Bu başlık altında; Hofstede'nin ulusal kültürlerden aldığı kültürel değerler olan belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk ve erillik/dişillik değer boyutları iş doyumu ile ilişkileri yönünden incelenecektir.

3.6.1.1. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu ve İş Doyumu İlişkisi

Belirsizlikten kaçınma boyutunda, toplum üyelerinin önceden tahmin edilemeyecek değişkenlere karşı tepkileri temel alınmakta, belirsizliğe toleransın ne kadar olduğuna bakılmaktadır. Belirsizlikle baş edememe, belirsizlikten kaçınmayı gündeme getirmektedir.²⁶⁶

Bir başka ifadeyle belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsiz ve karışık durumları birer tehdit olarak görme ve bu gibi durumlardan çeşitli katı davranış kalıpları ve yazılı kurallar aracılığıyla kaçınma derecesini ifade etmektedir.²⁶⁷ Belirsizlikten kaçınmanın şiddeti, o kültürlerde geleceği kontrol etme arzusunun ölçütüdür. Bu tür bir davranış dogmatizm, otoriterlik ve geleneklere bağlılıkla açıklanabilmektedir.²⁶⁸

Bireyler, böylesi ortamlarda etkili davranabilme yeteneklerine bağlı olarak farklılaşırlar. Belirsizliğe toleransı yüksek olan bireylerin bilgiye önem verdikleri, ipuçlarını yorumlama eğiliminde oldukları, bilgiyi iletme yeteneklerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu kişiler, diğer bireylerin içsel özelliklerine daha duyarlıdırlar. Belirsizlik ve bilgi yükü altında uygun ve esnek davranışlar sergileyebilirler. Örneğin; belirsizliğe toleransı yüksek olan yöneticiler, eylemlerinde girişimci özellikler sergilerler. Daha çeşitli ve geniş bilgi toplama eğilimindedirler. Az yapılaşmış

²⁶⁵ Selahattin Turan, Belgin Durceylan, Mehmet Şişman, "Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler", <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/18.pdf>, (04.02.2006)

²⁶⁶ Hayat Ebru Erdost, Mustafa Çolak, "Örgüt İçi Sorun Bildirme Konusuna Kültürlerarası Bakış: Türkiye-ABD Örneği", *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 2, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, Ankara, 2004, s. 76.

²⁶⁷ Özen, a.g.e., s. 18.

²⁶⁸ Bilge Erengül, *Kültür Sihirbazları, Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim*, 1. Baskı, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997, s. 332.

görevler edinmek isterler. Toleransı yüksek bireylerin birden çok konuyla ilgilendikleri görülmektedir.²⁶⁹

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin baskın olduğu toplumlarda bireyler, yaşantılarını belirleyen kural ve yasalara gereksinim duyar, yenilikten kaçınırlar. Bu kültürlerin örgütlerinde de yüksek biçimsellik ve uzmanlaşmanın egemen olduğu bir yapılaşma ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde sorumluluk, yetki alanları ve iş tanımları ayrıntılı bir şekilde tanımlanmaktadır.²⁷⁰ Düşük ve yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma davranışını gösteren toplumların, örgüt kültürlerine yansıyan karakteristik özellikleri Tablo 3.1.'de verilmiştir.

Belirsizlikten kaçınma davranışının iş doyumunu etmenlerinden birisi olan işin özelliği ile ilişkisi bulunmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumların örgütlerinde belirsizlik durumu bir tehdit olarak görülmekte ve belirsizliğin azaltılması yönünde çalışmalar yapılmaktadır. Çalışanların tek bir iş yöntemine odaklanmaları, üst kademelerden gelen emirleri hiç değiştirmeden eksiksiz uygulamaları, çalışanların işlerinin tekdüze olmasını sağlayabilmektedir. Çalışanlar tarafından yapılan işin katı özelliğe sahip olması ve değişimin örgüt yönetimi tarafından göz ardı edilmesi ile çalışanların serbest çalışma olanakları bulunmamaktadır. İşlerin tekdüze olması dolayısıyla girişimci özelliklerin görülmediği yüksek belirsizlikten kaçınma boyutuna göre, çalışanların işin özelliği bakımından iş doyumları düşük düzeyde kalabilecektir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumların örgütlerinde ise, belirsizlik kavramı fırsat kavramı ile birlikte kullanıldığından, çalışanların işin özelliği bakımından doyum düzeylerinin yüksek düzeyde olacağı ifade edilebilir. Çünkü belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumların örgütlerinde işin özelliği bakımından; çalışanlarda girişimcilik özellikleri, değişimin gerekliliğine olan inanç, yapılan işlerin gelişmeye, yenileştirmeye olanak vermesi, serbest çalışma olanaklarının bulunması gibi durumlar bulunabilmektedir.

²⁶⁹ Sargut, a.g.e., ss. 118 – 120.

²⁷⁰ S. Arzu Wasti, “Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 4, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 1995, s. 505.

Tablo 3.1. Belirsizlikten Kaçınmanın Örgütsel/Yönetmel Ortam ve Uygulamalarda Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler

DÜŞÜK BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA	YÜKSEK BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA
Faaliyetlerde esnek yapılaşma.	Faaliyetlerde katı yapılaşma.
Daha az yazılı kurallar.	Daha fazla yazılı kurallar.
Uzmanlaşmaya verilen önem az.	Uzmanlaşmaya verilen önem fazla.
Yöneticiler çalışanlara yöneliktir.	Yöneticiler görevlere yöneliktir.
Yöneticiler stratejiler üzerinde yoğunlaşırlar.	Yöneticiler ayrıntılar üzerinde yoğunlaşırlar.
Yöneticilerin risk alma eğilimi yüksektir.	Yöneticilerin risk alma eğilimi düşüktür.
Yöneticiler her şeyi bilmeyebilir.	Yöneticiler her şeyi bilir.
Değişime direnç azdır.	Değişime yüksek direnç vardır.
Çatışmanın doğal olduğu vurgulanır.	Çatışma istenmez.
Başarı ve ait olma duygusu güdüleme sağlar.	Güvenlik ve fiziki olanaklar güdüleme sağlar.
Astlara yetki devri yapılabilir.	Yetki devri yapılsa da, astların inisiyatifi kontrol altında tutulmalıdır.
Yüksek iş doyumunu vardır.	Düşük iş doyumunu vardır.
İşgücü değişimi yüksektir.	İşgücü değişimi düşüktür.

Kaynak: A. Kadir Varoğlu, Nejat Basım, Yavuz Ercil, “Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce – Bütünleşik Düşünce Modellemeleri İle Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25 – 27 Mayıs 2000, s. 427.

Belirsizlikten kaçınma davranışı ile iş doyumunu etmenlerinden basamaksal ilişkiler ve kararlara katılım ile ilişkisi bulunmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumların örgütlerinde, işlerin hızlı ve doğru bir biçimde yapılmasına yönelik otokratik liderlik biçimi tercih edilirken, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumların örgütlerinde ise; astlarının kararlara katılımını sağlayan, astlarına güven yaratan, astları ile ilgilenen demokratik liderlik biçimi tercih edilmektedir. Yani, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumun örgütlerinde işe yönelik liderlik

biçimi uygun görülürken; belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumların örgütlerinde ise bireye yönelik liderlik biçimi tercih edilmektedir. Bu duruma göre, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde iş doyumunun düşük düzeyde, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu örgütlerde ise yüksek düzeyde iş doyumunun olacağı belirtilebilir.

Belirsizlikten kaçınma davranışı, iş doyumunu etmenlerinden iletişim kavramı ile de ilişkili bulunmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumların örgütlerinde; bilginin hızlı ve etkin kullanımı önemli durumdadır. Bunun sağlanabilmesi, etkin bir iletişim sisteminin varlığına bağlı bulunmaktadır. Dolayısıyla, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde iletişim kavramı yaşamsal bir öneme sahip bulunmaktadır. Yani, örgütlerde belirsizlikten kaçınma davranışı arttıkça bilginin kullanılması ve bireyler arasında dağıtılmasına olan gereksinim de artabilmektedir.

Belirsizlikten kaçınma davranışı, iş doyumunu etmenlerinden denetimi de etkilemektedir. Yüksek belirsizlikten kaçınma davranışı, çalışanlar üzerinde sıkı denetimi gerekli kılarken; düşük belirsizlikten kaçınma davranışı, çalışanlar üzerinde yapıcı, öğretici, yaratıcı ve geliştirici denetimi esas almaktadır. Dolayısıyla, örgütlerde belirsizlikten kaçınma davranışı yükseldikçe, denetim düzeyi yükselirken; belirsizlikten kaçınma davranışı düştükçe, denetim düzeyi de düşebilmektedir.

3.6.1.2. Güç Mesafesi Boyutu ve İş Doyumu İlişkisi

Güç mesafesi boyutu; sosyal sistemde gücün dağılımındaki farklılık ve eşitsizliklerin üyeler tarafından kabul edilme ya da reddedilme düzeyini ifade etmektedir.²⁷¹ Güç mesafesi boyutundaki hareket noktası, toplumun bireyelerine eşit davranıp davranmadığıdır.²⁷²

²⁷¹ Selahattin Turan, Belgin Durceylan, Mehmet Şişman, "Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler", <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/18.pdf>, (04.02.2006).

²⁷² Erdem, a.g.e., s. 128.

Toplum içinde güçsüzlerin, güçlülerin gücünü kabul etmesi durumunda yüksek güç mesafesi oluşmakta; gücü elinde bulunduran, doğruyu ve yanlışı da elinde bulundurmakta, güçsüzleri kendisine bağımlı kılmaktadır. Aynı zamanda güçsüzler arasındaki güvensizlik, işbirliği yapmalarını engelleyerek çatışmaları körükleyebilmektedir.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; toplumdaki eşitsizlikler azaltılmış, toplumdaki herkes birbirine bağımlı, basamaksal ilişkiler rollerin eşitsizliği anlamında olup, uygun bir biçimde oluşturulmuş, toplumun alt katmanında olanlar ile üst katmanında olan herkes birbirini kendisi gibi bir birey olarak görmekte, gücün kullanımı hukuki, iyi ve kötüyü ayırt etmeye bağlı, herkes eşit haklara sahip, güçlü bireyler sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemekte, sosyal sistem sorgulanabilmekte, bir sosyal sistemi değiştirmenin yolu gücü yeniden dağıtmaktan geçmekte, değişik güç düzeyindeki bireyler kendilerini daha az tehdit içinde algılamakta, güçlü ve güçsüzler arasında gizli bir uyum söz konusu ve güçsüzler arasındaki işbirliği dayanışma temelinde oluşmaktadır.²⁷³

Güç mesafesi boyutuna örgütler açısından bakıldığında; örgüt üyelerinin, örgüt içinde güç kullanımının eşit paylaşılmamış olduğu inancı şeklinde tanımlanabilir.²⁷⁴ Güç mesafesi boyutunun örgütlere yansıtılmış şekli Tablo 3.2.'de sunulmuştur. Tablo 3.2.'de görüleceği üzere, güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, gücü elinde bulunduran bireyler, bu güçlerini kullanmaktan çekinmeyen ve sürekli gücünü açığa çıkarmayı isteyen bir yapıya sahiptirler. Astlara konuşma, düşüncelerini açıklama hakkını tanımayan bu modelde kanımızca çalışanlarda iş doyumsuzluğu oluşabilecektir. Bunun yanında, astların görüşlerine önem veren, onlarla iletişim kuran yöneticilerin bulunduğu, çalışanları değerlendirmenin objektif ölçütlere dayandığı güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ise iş doyumunun yüksek olacağı söylenebilir.

Güç mesafesi boyutu, iş doyumu etmenlerinden ücret düzeyini etkilemektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların örgütlerinde, yüksek bir ücret farklılaşması bulunmaktadır. Ücretlerin miktar olarak belirlenmesi gücü elinde bulunduran bireyler

²⁷³ Terzi, **a.g.e.**, s. 70.

²⁷⁴ Alpay ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 76.

tarafından yapıldığından, güçlü olan bireylerin ücret ile ilgili kararları diğer bireyler tarafından kabul görmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumların örgütlerinde ise, sınırlı bir ücret farklılaşması görülmektedir. Dolayısıyla, örgütlerdeki güç mesafesi arttıkça ücret farklılaşması artarken, güç mesafesi azaldıkça ücret farklılaşması da azalabilmektedir.

Tablo 3.2. Güç Mesafesinin Örgütsel/Yönetimsel Ortam ve Uygulamalarda Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler

DÜŞÜK GÜÇ MESAFESİ	YÜKSEK GÜÇ MESAFESİ
Astların üstleri hakkında düşüncesi önemlidir.	Üstlerin astlar hakkındaki düşüncesi önemlidir.
Üstlerle iletişim ve ulaşma kolaylığı mevcuttur.	Üstlerle iletişim ve ulaşma güçlüğü mevcuttur.
Yöneticiler kişisel olmayan (objektif) verilerle hareket ederler.	Yöneticiler sağduyu ile hareket ederler.
Adem – i merkeziyetçilik vardır.	Merkeziyetçilik ileri düzeydedir.
Hiyerarşi işlerin kolaylaştırılması içindir.	Hiyerarşi roller arasındaki eşitsizliği vurgular.
Astlara danışılır.	Astlar yapılacakların söylenmesini bekler.
İdeal yönetici demokratik tutum gösterir.	İdeal yönetici babacan – otoriter tutum gösterir.
Basık örgütsel yapı.	Dik ve yüksek örgütsel yapı.
Gözetim personeli az sayıda.	Gözetim personeli fazla sayıda.
Güç, pozisyon, uzmanlık ve yeteneğe bağlıdır.	Güç, ilişkiler, karizma ve gücü kullanma yeteneğine bağlıdır.

Kaynak: A. Kadir Varoğlu, Nejat Basım, Yavuz Ercil, “Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce – Bütünleşik Düşünce Modellemeleri İle Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25 – 27 Mayıs 2000, s. 429.

Güç mesafesi boyutu, iş doyumu etmenlerinden basamaksal ilişkileri de etkileyebilmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların örgütlerinde; örgüt ile ilgili bütün kararların üst kademeler tarafından verildiği ve astların bu kararlara uymak

zorunda bırakıldığı merkeziyetçi bir örgüt yapısı bulunmaktadır. Bunun yanında güç mesafesinin düşük olduğu toplumların örgütlerinde, üst kademelerde alınan kararlara alt kademelerin de katıldığı, danışmalı bir yönetim yapısının bulunduğu adem – i merkeziyetçi bir örgüt yapısı bulunmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerdeki güç mesafesinin yükselmesi merkeziyetçiliği arttırabilirken, güç mesafesinin düşmesi ise merkeziyetçiliği azaltabilmektedir.

Güç mesafesi boyutu, iş doyumu etmenlerinden kararlara katılmayı etkileyebilmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, güç kavramı herşeyin üzerinde görülmekte ve gücü elinde bulunduran bireyler karar verme yetkisine sahip durumdadırlar. Bu durum, yöneticilerin astlarının görüşlerine başvurmadan kendi kararlarını uygulamaya koyduklarını göstermektedir. Aynı zamanda, astların kararlara katılmasını engelleyen en önemli etmenlerden biri, yöneticilerin astlarına güvenmemeleridir. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ise, yöneticiler astlarına güvenmekte ve onların kararlarına başvurabilmektedir. Dolayısıyla, güç mesafesinin yüksek olması çalışanların kararlara katılma eğilimlerini azaltırken, güç mesafesinin düşük olması çalışanların kararlara katılma eğilimlerini arttırabilmektedir.

Güç mesafesi boyutu, iş doyumu etmenlerinden denetimi etkileyebilmektedir. Yüksek güç mesafesinde yakından denetim uygulanırken, düşük güç mesafesinde ise gevşek bir denetim politikası uygulanabilmektedir. Yani, güç mesafesi arttıkça denetimin niteliği ve denetçi sayısı artarken, güç mesafesi azaldıkça denetimin niteliği ve denetçi sayısı azalabilmektedir.

3.6.1.3. Bireycilik/Toplulukçuluk Boyutu ve İş Doyumu İlişkisi

Bu boyut, bir toplumdaki bireylerin sadece kendileri ve aileleri ile ilgilendiği ayrılmış bir sosyal yapıyı tercih etmeleriyle veya bunun karşısı olan gösterdikleri bağlılığa karşılık üyesi oldukları geniş bir gruptan (aile, akrabalar, çalıştığı yer gibi) korunma, kollanma ve destek beklediği bir sosyal yapıyı tercih etmeleri eğilimini ifade

etmektedir.²⁷⁵ Dolayısıyla bireycilik/toplulukçuluk boyutu, bir toplumdaki bireylerin bağımlı ya da bağımsız yaşama isteklerini ifade etmektedir.

Bireyin kendini diğerlerinden ayırt eden, kendine özgü özelliklere verilen değeri ifade eden²⁷⁶ bireyci toplumlarda, bireyler arasındaki ilişkiler çıkar temeline dayanmaktadır, bireylerin aralarında rekabet etmeleri özendirilir ve başarı ya da başarısızlık durumunda sorumluluğun birey tarafından üstlenmesi istenir.

Toplulukçuluk, bir gruba ait olmanın önemini vurgulamaktadır. Bu değer boyutunda kimlik, bir sosyal grubun işlevidir; toplumdaki genel eğilim, beraber düşünme ve davranma yönündedir.²⁷⁷

Bireycilik/toplulukçuluk değer boyutunun, örgütsel açıdan çalışanlar üzerinde farklı değerleri ön plana geçireceği ve örgüt içi ilişkilerde de bu değerlerin geçerli olacağı söylenebilir.

Buna göre, daha toplulukçu toplumlarda bulunan örgütlerde çalışanlarda daha güçlü bir duygusal bağ aranır. Toplumlardaki bireycilik/toplulukçuluğun derecesi o örgütlerde çalışanların örgütsel kurallara uyma nedenlerini de etkileyecektir. Toplulukçu değerlerin yaygın olduğu örgütlerde morale dayalı bağlılıklar oluşabilirken, bireyci değerlerin yüksek ve yaygın olduğu örgütlerde ise kara dayalı bağlılıklar oluşabilmektedir.²⁷⁸

Bireyci ve toplulukçu davranma zihniyeti örgüt içinde liderin tutumunu da etkileyebilmektedir. Bireyci bir bağlamda lider tercihini, çalışanları ulaşılması gereken sonuçlar çerçevesinde baskı altına alarak kullanır. Oysa toplulukçu bağlamda lider, karşılıklı etkileşim süreci üzerinde yoğunlaşmayı tercih etmektedir.²⁷⁹

²⁷⁵ Özen, **a.g.e.**, s. 18.

²⁷⁶ Doğan Cüceloğlu, **Yeniden İnsan İnsana**, 6. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1994, s. 247.

²⁷⁷ Erdem, **a.g.e.**, s. 132.

²⁷⁸ Terzi, **a.g.e.**, s. 74.

²⁷⁹ A. Selami Sargut, "Liderlik Kuramları İçin Bağlamsal Bir Çerçeve: Kültürlerarası Bir Yaklaşım", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 29, Sayı: 4, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları, Ankara, 1996, s. 8.

Her iki etmen iş doyumunu açısından karşılaştırıldığında; toplumun kültürel özelliklerinin ön plana çıkardığı değerler, örgütlere ne şekilde yansiyorsa çalışanlar o değerleri benimseyerek iş doyumuna ulaşabileceklerdir. Bireyci/toplulukçu zihniyetin örgütlerde sahip olduğu karakteristik özellikleri Tablo 3.3.'te sunulmuştur.

Tablo 3.3. Bireyci/Toplulukçu Zihniyetin Örgütsel/Yönetmel Ortam ve Uygulamalarda Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler

TOPLULUKÇU ZİHNİYETE SAHİP ÜLKE ÖRGÜTLERİ	BİREYCI ZİHNİYETE SAHİP ÜLKE ÖRGÜTLERİ
Örgütteki bireylerin ilişkileri bir moral temeline dayanır.	Örgütteki bireylerin ilişkileri kişisel çıkar temeline dayanır.
Çalışanlar örgütten kendileriyle bir aile içinde olduğu gibi ilgilenilmesini beklerler. Karşı durumda ise örgüt yaşamına ilgisizdirler.	Çalışanlar örgütten kendileriyle beşikten mezara kadar ilgilenilmesini istemezler.
Örgüt, çalışanların refahı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.	Çalışanların refahı üzerinde örgütün etkisi zayıftır.
Çalışanlar örgütlerinden çıkarlarını korumasını beklerler.	Çalışanlar çıkarlarını savunmak için sadece kendilerine güvenmeleri gerektiğini düşünürler.
Örgüt yaşamı dürüstlük ve görev duygusuna dayanır.	Örgüt yaşamı bireysel inisiyatife dayanır.
Terfi sadece örgüt içinden gerçekleştirilir.	İçeriden ve dışarıdan terfi söz konusudur.
Terfi kıdeme göre yapılır.	Terfi, kişinin yetkinliği ve piyasa değerine göre yapılır.
Yöneticiler, örgüt yönetiminde yeni fikirlere ve aktüel akımlara ilgi göstermezler.	Yöneticiler, moda olan son akımlara karşı ilgilidirler ve onları uygulamaya koymayı denerler.
Kararlar sorumlu kişilerin ilişkileri sonucunda alınır.	Kararlar herkesin bakış açısıyla biçimlenmiş şekilde alınır.

Kaynak: Ferda Erdem, *İşletme Kültürü*, Friedrich – Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1996, s. 134.

Bireycilik/toplulukçuluk boyutu, iş doyumunu etmenlerinden çalışma arkadaşları ile ilişkileri etkileyebilmektedir. Bireyci toplumların örgütlerinde, çalışanların işleri ile

ilgili sorumlulukları tek başlarına aldıkları, kararları tek başlarına verdikleri, başarı ve başarısızlıklarında ödül ve cezaları tek başlarına kabul ettikleri bilinmektedir. Bu özellikleri dolayısıyla bireyci örgütlerdeki çalışanların örgütteki arkadaşlık ilişkileri zayıf durumdadır. Bunun yanında toplulukçu örgütlerde, kararların ve sorumlulukların alınması, başarı ve başarısızlıkların paylaşılması bir grup etrafında gerçekleştiğinden arkadaşlık ilişkileri daha kuvvetlidir. Çünkü toplulukçu örgütlerde arkadaşlık ilişkileri, bireyler arası ilişkilerin temelinde yer alan bir kavramdır. Dolayısıyla bireyci örgütlerde arkadaşlık ilişkilerinin düzeyi düşük kalırken, toplulukçu örgütlerde arkadaşlık ilişkileri yüksek düzeyde bulunmaktadır.

3.6.1.4. Erillik/Dişillik Boyutu ve İş Doyumu İlişkisi

Erillik/dişillik boyutu, genel olarak erkeksi değerler olarak kabul edilen ısrarcılık, performans, başarı ve rekabet gibi eğilimler ile genel olarak kadınsı değerler olarak kabul edilen yaşam kalitesi, samimi ve sıcak ilişkiler kurma, zayıfı koruma ve dayanışma gibi eğilimlerin belirli bir toplumda birbirine karşı baskın olma derecesini ifade etmektedir.²⁸⁰ Toplumda bulunan eril/dişil kültür özelliklerinin örgüt kültürlerine yansımaları Tablo 3.4.'te sunulmuştur.

Tablo 3.4.'te görüleceği üzere, eril kültüre sahip örgütlerde; çalışma yaşamında iyi ücret alan kadınlara az rastlanırken, dişil kültüre sahip örgütlerde ise sık rastlanmaktadır. Eril kültüre sahip örgütlerde yüksek iş stresi görülürken, dişil kültüre sahip örgütlerde ise düşük iş stresi görülmektedir. Bunun yanında, eril kültüre sahip örgütlerde çalışanlar arasında sık sık çatışma yaşanırken; dişil kültüre sahip örgütlerde çalışanlar arasında az sayıda çatışma yaşanmaktadır.

Erillik/dişillik boyutu, iş doyumu etmenlerinden ücret düzeyi ve yükselme olanakları ile ilgilidir. Eril kültüre sahip örgütlerde erkek çalışanlar kadın çalışanlardan daha fazla ücret alırlarken, dişil kültüre sahip örgütlerde ise kadın ve erkek çalışanlar eşit düzeyde ücret alabilmektedirler.

²⁸⁰ Ali Danışman, "Kültürel Ortamın Araştırma Sonuçlarına Etkisi: Kuzey Amerika'da Geliştirilip Türkiye'de Tekrarlanan Bazı Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25 – 27 Mayıs 2000, s. 342.

Erillik/dişillik boyutu, iş doyumunu etmenlerinden çalışma arkadaşları arasındaki ilişkileri etkileyebilmektedir. Dişil kültüre sahip örgütlerdeki çalışanlar, çalışma arkadaşlarına çok önem verirlerken, eril kültüre sahip örgütlerdeki çalışanlar, çalışma arkadaşlarına az önem vermektedirler. Dolayısıyla, eril kültürden dişil kültüre doğru gidildikçe, çalışanların arkadaşlık ilişkilerine verdikleri önem artabilmektedir.

Tablo 3.4. Eril/Dişil Boyutun Örgütsel/Yönetmel Ortam ve Uygulamalarda Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler

ERİL KÜLTÜRE SAHİP ÜLKE ÖRGÜTLERİ	DİŞİL KÜLTÜRE SAHİP ÜLKE ÖRGÜTLERİ
Gençler (erkekler) kariyer yapma olanaklarını araştırırlar, kariyer yapmayı istemeyenlere işe yaramaz gözü ile bakılır.	Bazı gençler (erkek ve kadın) kariyer yapmak isterler, diğerleri bunu istemez.
Çalışma yaşamında kalifiye ve iyi ücret alan kadınlara az rastlanır.	Çalışma yaşamında kalifiye ve iyi ücret alan kadınlara sık rastlanır.
Yüksek iş stresi.	Düşük iş stresi.
Çalışma yaşamında sık sık çatışma görülür.	Çalışma yaşamında az sayıda çatışma.
Kendini gerçekleştirmeyi sağlayacak işlerin yapılandırılmasına başvurma.	Grup içi uyumu sağlayacak işlerin yapılandırılmasına başvurma.

Kaynak: Ferda Erdem, **İşletme Kültürü**, Friedrich – Naumann Vakfı Ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1996, s. 136.

3.6.2. Toplumsal Değerlere İlişkin GLOBE Değerler Araştırmasının İş Doyumu İle İlişkisi

Globe değerler araştırması, toplamda dört aşamada tasarlanan ve 61 toplum ve kültürlerinden veri toplanarak hazırlanmış bir projedir. Araştırmada 61 toplumdan elde edilen veriler, belirli değer başlıkları altında toplanmıştır. Bu değer başlıkları; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, geleceğe yönelim, insani yaklaşım, toplulukçuluk – 1 (örgüte ve gruba bağlılık), toplulukçuluk – 2 (aileye bağlılık), başarıya yönelim, cinsiyetler arası eşitlikçilik ve fikir beyan etme değer boyutlarıdır.

GLOBE değerler araştırmasında yer alan; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, toplulukçuluk – 1, toplulukçuluk – 2 ve cinsiyetler arası eşitlikçilik değer boyutları aynı zamanda Hofstede'nin araştırmasında bulunduğundan bu değer boyutlarının iş doyumunu ile ilişkisine yukarıda değinilmiştir.

Bu bölümde, GLOBE araştırma projesinde yer alan; geleceğe yönelim, insani yaklaşım, başarıya yönelim ve fikir beyan etme değer boyutlarının iş doyumunu etkileyip etkilemediği ve bu değer boyutlarının iş doyumunu etmenlerinden hangilerini etkilediği incelenecektir.

GLOBE değerler araştırmasında yer alan geleceğe yönelim değer boyutu, iş doyumunu etmenlerinden işin özelliği ile ilişkili olabilmektedir. Bilindiği üzere geleceğe yönelen çalışanlar, örgütlerinde planlama faaliyetlerine çok önem vermektedirler. Bu durum, çalışanların geleceklerini güvence altına alabilmeleri için araştırma yapmalarına ve kendilerini geliştirebilmelerine neden olabilecektir. İşinin gerekleri yanında araştırma faaliyeti içerisinde olan çalışanlar açısından işin özelliği, tekdüze olmaktan çıkarak öğrenmeye olanak sağlayabilmektedir. Bu durumda çalışanların geleceğe yönelim ile ilgili değerleri arttıkça, işteki değişim miktarı ve öğrenmeye olanak vermesi artabilecektir.

Geleceğe yönelim değer boyutu, iş doyumunu etmenlerinden takdir edilme, kararlara katılım ve yükselme olanaklarını etkileyebilmektedir. Çalışanların geleceklerini planlamaları örgüt yönetimi tarafından olumlu karşılanırsa, çalışanlar yöneticileri tarafından takdir edilebilmektedirler. Aynı zamanda, çalışanların yaptıkları planlarında yüksek başarıya ulaşmaları durumunda, örgüt yönetimi tarafından örgüt kararlarına katılmaları davetini alarak örgütün amaçlarının belirlenmesinde yardımcı olabileceklerdir. Bu durum, çalışanların örgüt içinde yükselme basamaklarının kendilerine açılmasına neden olacak ve yüksek kademelerde yer bulabileceklerdir. Dolayısıyla çalışanların geleceğe yönelimleri arttıkça, örgüt içinde takdir edilmeleri, kararlara katılmaları ve yükselme olanakları artabilecektir.

GLOBE değerler araştırmasında yer alan insani yaklaşım değer boyutu, iş doyumunu etmenlerinden çalışma arkadaşları ile ilişkileri etkileyebilmektedir. Çalışma arkadaşları arasında yardımseverlik, cömertlik ve adil olma gibi değerler yaygınlaştığı sürece, çalışanların insani yaklaşım değer boyutundan alacakları doyum düzeyi de artabilecektir. Dolayısıyla, insani yaklaşım değer boyutu ile çalışma arkadaşları arasında doğru yönde bir ilişki bulunmaktadır.

GLOBE değerler araştırmasında yer alan başarıya yönelim değer boyutu, iş doyumunu etmenlerinden yükselme olanaklarını etkileyebilmektedir. Başarıya yönelen çalışan, örgüt içinde başarılı olabilmek için her türlü fedakarlığı gösterecek ve örgüt yönetiminin takdirini kazanabilecektir. Bu durum, örgüt yönetimi tarafından çalışanın yükseltilmesi ile ödüllendirilerek her türlü karara katılmasının sağlanması ile pekiştirilebilir.

Örgütteki çalışanların başarılı olma istekleri, çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri de etkileyebilmektedir. Başarılı çalışanın düşünceleri, davranış biçimleri ve diğer bireylerle kurduğu iletişim biçimi diğer çalışanlar tarafından örnek alınabilmektedir. Bilgi paylaşımının sağlanması ile çalışanlar arasındaki ilişkiler yüksek düzeye taşınmış olmaktadır. Bu durum, başarıya yönelim değer boyutunun çalışma arkadaşları ile ilişkileri olumlu yönde etkilediği sonucuna varılabilir.

GLOBE değerler araştırmasında yer alan fikir beyan etme değer boyutu, iş doyumunu etmenlerinden kararlara katılımı etkileyebilmektedir. Çalışanlar, örgüt içinde fikirlerini beyan edebildikleri takdirde kendilerini örgütün parçası olarak hissedeceklerdir. Bu durumun sağlanması, çalışanların kararlara katılımlarının gerçekleştirilmesi ile mümkün olabilir. Örgüt içinde çekincelerinden kurtularak, örgütün amaçları, hedefleri ve işlerinin daha iyi yapılabilmesi hakkında kararlara katılmak isteyen ve fikirlerini açıkça beyan eden çalışanlar iş doyumuna ulaşabileceklerdir. Örgüt yönetimlerinin de, bu durumdaki çalışanların kararlara katılma isteklerini karşılamaları gerekmektedir. Dolayısıyla, fikir beyan etme değer boyutu ile kararlara katılma etmeni arasında doğru bir orantı bulunmaktadır.

Örgütlerdeki fikir beyan etme değer boyutu, iş doyumunu etmenlerinden iletişim sistemini de etkileyebilmektedir. Örgütlerdeki iletişim sisteminin etkinliği, çalışanların fikirlerini açıkça karşı tarafa iletmeleri ile sağlanabilmektedir. Bu durum, alınan kararların iletilmesi ve uygulanmasını kolaylaştırabilir. Dolayısıyla fikir beyan etme değer boyutu arttıkça, örgütteki iletişim sisteminin etkinliği de artabilecektir.

Bu değer boyutları dışında, araştırmada belirlenen diğer bir değer boyutu yaratıcılıktır. Örgütlerdeki yaratıcılık değer boyutu, iş doyumunu etmenlerinden işin özelliğini etkileyebilmektedir. Yaratıcı fikirler geliştirerek örgütüne yararlı olan çalışanın işi tekdüzelikten kurtulabilir. Yaratıcı fikirler geliştirmek için örgütün çalışanlara sağladıkları eğitim programları, çalışanların işlerini daha farklı yöntemler uygulayarak yapmalarını sağlamaktadır. Bu durum, çalışanları işten doyuma götürebilmektedir. Dolayısıyla, örgüt içinde çalışanların yaratıcılık eğilimleri arttıkça iş doyum düzeyleri de artabilecektir.

Örgütlerdeki yaratıcılık değer boyutu, iş doyumunu etmenlerinden ücret düzeyini etkileyebilmektedir. Örgüt yönetimi tarafından değerli bulunup yaşama geçirilen çalışanın yaratıcı fikirleri, örgütün verimliliği, karlılığı ve giderlerin azalması gibi olumlu etkilerde bulunmaktadır. Dolayısıyla, örgüt yönetimlerinin örgüte olumlu katkı sağlayan yaratıcı fikirleri olan çalışanları, aldıkları ücretleri dışında ek bir ödeme yaparak onları ödüllendirmeleri gerekmektedir. Bu ödüllendirme para yoluyla yapılabileceği gibi, farklı yollar da benimsenebilir. Örgüt yönetimlerinin ödüllendirme sistemi para ile yapılıyor ise; çalışanların yaratıcı fikirlerini açıklamaları ile iş doyumunu arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu ifade edilebilir.

Örgütlerdeki yaratıcılık değer boyutu, iş doyumunu etmenlerinden takdir edilme, eğitim ve yükselme olanakları ve çalışma arkadaşları ile ilişkileri de etkileyebilmektedir. Örgüt içinde yaratıcı fikirleri değerli bulunan çalışanlar, örgüt yönetimleri tarafından takdir edildiklerinde iş doyum düzeyleri artabilecektir. Bu durum, yaratıcı çalışanlara yükselme yolunu açarken, yaratıcı fikirlerin geliştirilebilmesi amacıyla eğitim faaliyetlerine de önem verilmesini sağlayabilir. Bunun yanında yaratıcı çalışanların popülaritesi, diğer çalışma arkadaşları arasında artabilecektir. Dolayısıyla,

Çalışanların yaratıcılık eğilimleri ile takdir edilme, eğitim ve yükselme olanakları ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu ifade edilebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**TOPLUMSAL DEĞERLER ve İŞ DOYUMU İLİŞKİSİNİ İNCELEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ ve HİPOTEZLERİ

Araştırma hakkında genel fikir sahibi olunması amacıyla bu bölümde, araştırmanın amacı, yöntemi ve hipotezleri açıklanarak araştırmanın genel çerçevesi çizilmeye çalışılacaktır.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; toplumlarda bireylerin birliktelikleri sonucunda oluşan ve bireylerin yaşamları boyunca girdikleri örgütlerde varlıklarını devam ettirebilen toplumsal değerlerin, işletme örgütleri içerisinde etkin olup olmadıklarını belirlemek ve bu değerlerden hangilerinin çalışanların iş doyumuna katkı sağladığını incelemektir. Dolayısıyla araştırmada, toplumsal kültürün temeli olan ve çalışanlar aracılığıyla örgütlerde etkinlik kazanan değerlerin, çalışanların iş doyumuna nasıl etkide bulunduğu incelenmek istenmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, Bursa ilinde otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren bir işletmede yapılmıştır. Sözkonusu işletme, üç vardiya usulüne uygun olarak çalışma yapmaktadır. Bilimsel etiğe uygun olmayacağı düşüncesinden hareketle, araştırma yapılan işletme hakkında ayrıntılı bilgi verilmemiş ve örgütün kimliği gizli tutulmuştur.

Araştırma, 843 örgüt çalışanı hedef alınarak yapılmıştır. Buna göre, araştırma yapılan işletmedeki çalışan sayısı 843'tür. Belirlenen bu 843 çalışandan sistematik örnekleme yoluyla 270 kişilik bir örneklem grubu seçilmiştir. Dolayısıyla, uygulama yapılan çalışan sayısı 270 kişidir. Bu örneklem hacmi, ana kütleye genellenebilirlik açısından yeterli görülmüştür. Sistematik örnekleme yapılırken, ana kütle olarak

belirlenen 843 örgüt çalışanı dikkate alınmış, bu çalışanların bulunduğu listeden; baştan 5. kişi ve katlarına isabet eden çalışanlar seçilerek 270 kişilik bir örneklem grubu oluşturulmuştur. Sistematik örnekleme yoluyla belirlenen 270 çalışana anket formları dağıtılmış ve kendilerinden anket formlarını iki hafta içerisinde teslim etmeleri istenmiştir. İki hafta sonunda teslim alınan anket formları, incelenerek SPSS istatistiksel paket programının 13.0 sürümünde veri girişi yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çalışanların bireysel özelliklerinin ölçülmek istendiği cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, örgütte çalışma süresi ve çalışanın örgütteki görevi gibi değerlendirmelerin yapıldığı demografik bilgiler kısmı bulunmaktadır. Demografik bilgiler bölümündeki; cinsiyet alt bölümü (kadın, erkek), yaş alt bölümü (18–25 arası, 26–35 arası, 36–45 arası, 46–55 arası ve 56 yaş ve üstü), medeni durum alt bölümü (evli, bekar), öğrenim durumu alt bölümü (ilkokul, ortaokul, lise, yüksekokul, üniversite), örgütteki çalışma süresi alt bölümü (0–5 yıl, 6–10 yıl, 11–15 yıl, 15 yıl ve üstü) ve örgütteki görev alt bölümü (mavi yakalı çalışan, beyaz yakalı çalışan) şeklinde ayrımlara tabi tutulmuşlardır.

Uygulamanın içerdiği anket formunun ikinci bölümünde, çalışanların iş doyum düzeylerini ölçmeye yönelik 20 sorudan oluşan Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeğinde yer alan yirmi soru, çalışanların işlerinin 20 yönünün ölçülmesine yöneliktir. Uygulamada en çok tercih edilen Minnesota İş Doyum Ölçeği, orijinal sürümü için 20 boyutunu ölçmeye yönelik oluşturulan 100 sorudan oluşmaktadır. Ancak araştırmamızda, zaman ve maddi olanakların kısıtlı olması dolayısıyla Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin kısaltılmış 20 soruluk sürümü kullanılmıştır.²⁸¹ Elde edilen iş doyum verilerinin ortalaması alınarak, çok değişkenli regresyon analizi aracılığıyla tek bir doyum puanı bulunmuştur. Araştırmanın ikinci bölümünde yer alan iş doyum ölçeği; 1- tatmin düzeyim yüksek, 2- tatminkarım, 3- kararsızım, 4- tatminsizim, 5- tatmin düzeyim düşük şeklindeki 5'li Likert ölçeğinden oluşturulmuştur.

²⁸¹ Bu anketin hazırlanmasında: **Bkz.** “İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=564>, (18.04.2006) internet sitesinden yararlanılmıştır.

Anketin üçüncü ve son bölümü ise, çalışanların örgüt içerisinde benimsedikleri toplumsal değerlerini ölçmeye yönelik oluşturulmuş 28 adet sorudan ibarettir.²⁸² Bu sorular, örgüt içerisinde çalışanların araştırmacı tarafından belirlenen sekiz adet değer boyutunu ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu değer boyutları; belirsizlikten kaçınma değer boyutu, güç mesafesi değer boyutu, dışillik değer boyutu, toplulukçuluk değer boyutu, geleceğe yönelim değer boyutu, fikir beyan etme değer boyutu, başarıya yönelim değer boyutu ve yaratıcılık değer boyutu olarak ifade edilebilir. İlk dört değer boyutu 4 soru ile ölçülmeye çalışılırken, son dört değer boyutu ise 3'er adet soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde yer alan toplumsal değerler ölçeği; 1- kesinlikle katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3- kararsızım, 4- katılıyorum ve 5- kesinlikle katılıyorum şeklindeki 5'li Likert ölçeğinden oluşmaktadır.

Anket yöntemi ile elde edilen bilgiler, SPSS For Windows istatistiksel paket programının 13.0 sürümünde analiz edilmiştir. Anketin ilk bölümü olan demografik bilgiler bölümünün analiz edilmesinde SPSS programındaki frekans analizinden yararlanılmış, çalışanların demografik özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Anketin ikinci bölümü olan iş doyumunu sorularına verilen cevapların ortalama ve standart sapmaları alınarak yorumlanmıştır. Ankette bulunan 20 soruya verilen yanıtların ortalama puanları alınarak, doyumun düzeyi saptanmaya çalışılmıştır.

Anketin üçüncü bölümündeki toplumsal değerler sorularının analiz edilmesinde de aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri dikkate alınmıştır. Toplumsal değerler soruları analiz edilirken; ankette yer alan 28 adet soru araştırmanın başlangıcında belirlenen hipotezlerin sınanabilmesi amacıyla, sekiz değer boyutuna indirgenerek bu sekiz değer boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri alınmıştır. Belirlenen bu sekiz değer boyutları; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, dışillik, toplulukçuluk, geleceğe yönelim, fikir beyan etme, başarıya yönelim ve yaratıcılık değer boyutlarıdır.

²⁸² Bu anketin hazırlanmasında: **Bkz.** Selahattin Turan, Belgin Durceylan, Mehmet Şişman, "Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler", <http://manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/18.pdf>, (04.02.2006), **bkz.** Güven Alpay, Kazım Develioğlu, İdil Evcimen, "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları: Belirleyici Etken Olarak Kurumsal Değerler", **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 4, Antalya, 23 – 25 Mayıs 2002 isimli kaynaklardan yararlanılmıştır.

Anketteki 28 soru bu sekiz değer boyutuna ayrılırken, SPSS programında yer alan Compute menüsünden yararlanılmıştır.

Ankette; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, dışillik ve toplulukçuluk değer boyutlarına ait 4'er soru bulunmaktadır. Bu soruların, SPSS programının Compute menüsü yardımıyla ortalaması alınarak tek bir maddeye indirgenmesi sağlanmıştır. Yani belirsizlikten kaçınma ile ilgili dört sorunun ortalaması alınarak, tek bir puan elde edilmiş ve belirsizlikten kaçınma değer boyutunun ortalama ve standart sapmalarının alınmasında dikkate alınmıştır. İlk dört değer boyutu dışındaki değer boyutları da 3'er soru ile ölçülürken yine aynı yöntemle başvurulmuş ve sekiz adet hipotez maddesi oluşturulmuştur.

Bunun yanında, araştırmada belirlenen son hipotez; toplumsal değerlerin iş doyumunu üzerinde olumlu etkisinin belirlenmesine yöneliktir. Bunun için; toplumsal değerlerin sekiz boyutunun bağımsız değişken olarak alındığı ve iş doyumunun da bağımlı değişken olduğu çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

4.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulduğu gibidir:

H₁= Otomotiv sektöründe çalışanların belirsizlikten kaçınma değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.

H₂= Otomotiv sektöründe çalışanların güç mesafesi değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.

H₃= Otomotiv sektöründe çalışanların dışillik değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.

H₄= Otomotiv sektöründe çalışanların toplulukçuluk değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.

H₅= Otomotiv sektöründe çalışanların geleceğe yönelim değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.

H₆= Otomotiv sektöründe çalışanların fikir beyan etme değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.

H₇= Otomotiv sektöründe çalışanların başarıya yönelim değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.

H₈= Otomotiv sektöründe çalışanların yaratıcılık değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.

H₉= Toplumsal değerler, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

4.2. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR

Yapılan araştırmanın iş doyum bölümünde sorulan soru adedinin 20, toplumsal değerler bölümünde sorulan soru adedinin 28 olduğu daha önce belirtilmişti. Bu sorular, geçerlilik ve güvenilirlik açısından yeterli görülen sorulardır ve uygulama yapılmadan önce, geçerlilik ve güvenilirlikleri uygulama yapılan örgütteki 20 çalışan tarafından sınanarak ön çalışması tamamlanmış sorulardır.

Araştırmada kullanılan anket formunun ikinci bölümünde yer alan, çalışanların iş doyum düzeylerini ölçmeye yönelik olarak sorulmuş 20 adet sorudan oluşan Minnesota İş Doyum Ölçeği bulunmaktadır. İş doyum ölçüğünün güvenilirlik analizi aşağıda Tablo 4.1.'de sunulmuştur.

Tablo 4.1. İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,891	20

Tablo 4.1.'de görüldüğü üzere, 20 soruluk iş doyum ölçüğünün güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,891$ ($\alpha_{DÜZ}=0,89$) olarak bulunmuştur. Bulunan güvenilirlik katsayısının, oldukça güvenilir bir değer olduğu belirtilebilir.

Bu değerlendirmenin dayanağı, aşağıdaki rakamlardır:²⁸³

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. İş doyumu ölçeğimizi yukarıdaki rakamlara göre karşılaştıracak olursak, ölçeğimizin yüksek derecede güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmada kullanılan anket formunun üçüncü bölümünde yer alan, çalışanların toplumsal değerlerini ölçmeye yönelik olarak sorulmuş 28 adet sorudan oluşan toplumsal değerler ölçeği bulunmaktadır. Toplumsal değerler ölçeğinin güvenilirlik analizi aşağıda Tablo 4.2.'de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Toplumsal Değerler Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,814	28

Tablo 4.2.'ye göre, 28 soruluk toplumsal değerler ölçeğinin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,814$ ($\alpha_{DÜZ}=0,81$) olarak bulunmuştur. Bulunan güvenilirlik katsayısının, oldukça güvenilir bir değer olduğu belirtilebilir. Ankette yer alan soruların güvenilirlik düzeylerinin, daha önce bu konularda yapılan anketlerle paralellik gösterdiği belirtilebilir. Dolayısıyla, araştırma için uygulanan anket formunun yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonuçlara bakılarak anlaşılabilir.

4.2.1. Demografik Bulgular

Anketin birinci bölümünde yer alan demografik değişkenler, örneklemin özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, örgütte çalışma süresi,

²⁸³ Kazım Özdamar, **Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi I**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1001, Fen Fakültesi Yayınları No: 11, Eskişehir, 1997, s. 500.

örgütteki görevi) ortaya koyan 6 adet sorunun çalışanlar tarafından cevaplanması ile elde edilen bulgulardan oluşmaktadır.

4.2.1.1. Cinsiyete İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 4.3.'te sunulmuştur.

Tablo 4.3. Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	8	3,0
Erkek	262	97,0
Toplam	270	100,0

Araştırmaya katılan çalışanlar cinsiyetleri itibariyle karşılaştırıldığında; 8 kadın ve 262 erkekten oluşan bir örneklem grubunun olduğu görülmektedir. Bu kişi sayıları yüzde olarak ifade edildiğinde; çalışanların %3 oranında kadın ve %97 oranında da erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Tablo incelendiğinde, erkek çalışanların toplam çalışanlar içerisinde yüksek bir yüzdeye sahip olmaları, sektörün gereksinim duyduğu beden gücünün erkek çalışanlarca karşılandığı anlamına gelebilmektedir. Kadın çalışanların istihdam edildiği alanlar ise, beyaz yakalı çalışanların görev aldığı alanlardır şeklinde yorumlanabilir. Dolayısıyla, bu sektörde çalışabilmek için beden gücünün önemli bir yeri bulunmaktadır.

4.2.1.2. Yaş Durumuna İlişkin Bulgular

Ankete katılanların yaş durumuna göre dağılımları Tablo 4.4.'te sunulmuştur.

Tablo 4.4.'te görüldüğü gibi çalışanların %28,5'i 18–25 yaş diliminde, %48,5'i 26–35 yaş diliminde, %20'si 36–45 yaş diliminde ve %3'lük kesimi ise 46–55 yaş diliminde bulunmaktadır. Ankete cevap verenlerin %48,5'inin 26–35 yaş aralığında olması, bu yaş aralığındakilerin daha önceki dönemlerde en az bir işte çalışmış oldukları

varsayıldığında, iş doyumu ve toplumsal değerler sorularına verilecek cevapların doyurucu nitelikte olacağı yorumu yapılabilir. İş yaşamına yabancı olmadıkları varsayılan bu yaş grubunun, anket sorularının içerdiği konularla ilgili bilgi ve deneyimlerinin olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4.4. Yaş Durumuna Göre Dağılım

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18–25 arası	77	28,5
26–35 arası	131	48,5
36–45 arası	54	20,0
46–55 arası	8	3,0
Toplam	270	100,0

4.2.1.3. Medeni Duruma İlişkin Bulgular

Ankete katılanların medeni durumlarına ilişkin bulguları aşağıdaki Tablo 4.5.’te sunulmuştur.

Tablo 4.5. Medeni Duruma Göre Dağılım

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	154	57,0
Bekar	116	43,0
Toplam	270	100,0

Tablo 4.5.’e göre, ankete katılanların medeni durumları itibariyle %57’si evli ve %43’ü de bekar. Medeni durumları itibariyle evli ve bekarların sayıları örgüt içinde birbirine eşit yüzdelere sahip bulunmaktadır. Bu durum, toplumsal değerler ve iş doyumu sorularına verilecek cevaplarda çalışanların medeni durumları dikkate alındığında, eşit sonuçların çıkacağı varsayımı yapılabilir.

4.2.1.4. Öğrenim Durumuna İlişkin Bulgular

Ankete katılanların öğrenim durumlarına ilişkin dağılımları aşağıdaki Tablo 4.6.'da sunulmuştur.

Tablo 4.6. Öğrenim Durumuna Göre Dağılım

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlkokul	28	10,4
Ortaokul	22	8,1
Lise	187	69,3
Yüksekokul	24	8,9
Üniversite	9	3,3
Total	270	100,0

Tablo 4.6.'ya bakıldığında, çalışanların öğrenim durumları itibariyle %10,4'lük kısmının ilkokul mezunu olduğu, %8,1'lik kısmının ortaokul mezunu olduğu, %69,3'lük kısmının lise mezunu olduğu, %8,9'lük kısmının yüksekokul mezunu olduğu ve %3,3'lük kısmının da üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, örgütün öğrenim düzeyinin yüksek olduğu sonucuna varılabilir. Çünkü lise ve üzeri öğrenim düzeyine sahip çalışan yüzdesi %81,5'tir. Yine, Tablo 4.6.'da lise mezunlarının %69,3 gibi yüksek bir yüzdeye sahip olması, örgütteki işlerin başarılabilmesi için çalışanların lise mezunu olmalarının yeteceği sonucuna varılabilir.

4.2.1.5. Kıdem Durumuna İlişkin Bulgular

Ankete katılanların örgütteki çalışma sürelerine ilişkin bulguları Tablo 4.7.'de sunulmuştur.

Tablo 4.7.'ye göre, çalışanların %58,5'lik bir kısmının 5 yıldan az kıdeminin olduğu, %26,7'sinin 6–10 yıllık bir kıdeme sahip olduğu, %12,6'sının 11–15 yıllık bir kıdeme sahip olduğu ve %2,2'sinin ise 15 yıl ve üstü kıdeme sahip olduğu çıkan bulgular arasındadır. 5 yıldan az çalışan sayısının %58,5 gibi yüksek bir değerde olması,

örgütün çalışan devir hızının yüksek olduğu sonucuna varılabilir. Buna göre, çalışanların %58,5'i bu örgütte çeşitli nedenlerle 5 yıldan fazla çalışmamaktadırlar.

Tablo 4.7. Kıdem Durumuna Göre Dağılım

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
0-5 Yıl	158	58,5
6-10 Yıl	72	26,7
11-15 Yıl	34	12,6
15 Yıl ve Üstü	6	2,2
Toplam	270	100,0

4.2.1.6. Örgütteki Görevlere İlişkin Bulgular

Çalışanların, örgütteki görevlerine ilişkin bulgular Tablo 4.8.'de gösterildiği gibidir.

Tablo 4.8. Örgütteki Görev Durumuna Göre Dağılım

Örgütteki Görev	Frekans	Yüzde (%)
Mavi Yakalı Çalışan	250	92,6
Beyaz Yakalı Çalışan	20	7,4
Toplam	270	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların görevleri itibarıyla bakıldığında, %92,6'lık büyük bir kısmının mavi yakalı çalışan olduğu, %7,4'lük bir dilimin ise beyaz yakalı çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Mavi yakalı çalışanların büyük bir yüzdeye sahip olmaları, örgütün bulunduğu sektör ve iş yapma biçimi bakımından beden gücüyle desteklenmesi ve çalışan bireylerde beden gücünün öncelikli olarak örgüt tarafından tercih edildiği sonucuna varılabilir.

4.2.2. Toplumsal Değerler ve İş Doyumu Sorularına İlişkin Analizler

Bu bölümde, anketin ikinci bölümünde yer alan iş doyumu ve üçüncü bölümünde yer alan toplumsal değerler sorularının ortalama ve standart sapma değerleri, araştırmada belirlenen hipotezlerin denenmesi amacıyla incelenecektir.

Ankette kullanılan iş doyumu ölçeği, geçerliliği ve güvenilirliği birçok araştırmada kanıtlanmış Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin kısaltılmış sürümü olan 20 sorudan oluşmuş bir ölçektir. Burada, çalışanların doyum düzeyleri ücret, yükselme gibi ayrı ayrı değil, toptan bir doyum düzeyinin elde edilmesi amaçlanmıştır. Örneğin, anket formunda bulunan ücret ile ilgili soru maddesi, örgütte ücret ile ilgili olan her türlü etmeni (ücretin çalışanlar arasında eşit ödenmesi, çalışanların performanslarına paralel olarak ödenmesi gibi) kapsamaktadır. Bu amaçla, iş doyumu soruları tek bir maddeye indirgenerek toplam doyum puanı bulunmuştur.

Araştırmaya konu olan anketin üçüncü bölümü, toplumsal değerler sorularına ayrılmış ve araştırmaya katılan çalışanların görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Ankette yer alan toplumsal değerler sorularının incelenmesinde; toplumsal değerler kendi içerisinde sekiz alt gruba ayrılarak bu alt değerlerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Araştırmada belirlenen bu sekiz toplumsal alt değer boyutları şunlardır; belirsizlikten kaçınma değer boyutu, güç mesafesi değer boyutu, dişillik değer boyutu, toplulukçuluk değer boyutu, geleceğe yönelim değer boyutu, fikir beyan etme değer boyutu, başarıya yönelim değer boyutu ve yaratıcılık değer boyutlarından oluşmaktadır.

Aşağıdaki Tablo 4.9.'da, toplumsal değerler alt boyutları ve iş doyumu sorularının ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların, örgütlerinde benimsedikleri değerlerin gruplandırıldığı Tablo 4.9.'a göre; başarıya yönelim değer boyutuna çalışanların verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 3,52 ve standart sapması 0,877'dir. Bu durum, çalışanların başarılı olmayı istediklerini ve başarı isteklerinin örgütleri tarafından karşılandığını ifade etmektedir. Dolayısıyla başarılı olmayı her şeyin üzerinde gören

çalışanlar, kendilerinden beklenen fedakarlıkları gösterme eğilimindedirler. Bu sonuca göre, çalışanların örgütleriyle aynı yönde düşündükleri ifade edilebilir. Başarıya yönelim değer boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri çok güçlü olmasa da, çalışanların başarıya yönelim eğilimlerinin yüksek olduğu ifade edilebilir. Bundan dolayı araştırmada belirlenen 7. hipotez olan; “Otomotiv sektöründe çalışanların başarıya yönelim değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir” ifadesi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.9. Toplumsal Değerler ve İş Doyumuna İlişkin Bulgular

Değer Grupları	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Başarıya Yönelim	270	3,52	0,877
Yaratıcılık	270	3,34	1,015
Güç Mesafesi	270	3,24	0,731
Geleceğe Yönelim	270	3,23	0,799
Dişillik	270	3,20	0,788
Belirsizlikten Kaçınma	270	3,10	0,737
Toplulukçuluk	270	2,89	0,664
Fikir Beyan Etme	270	2,87	0,783
İş Doyumu	270	2,65	0,654

Tablo 4.9.’un ikinci satırındaki alt değer boyutu olarak, 3,34 aritmetik ortalaması ve 1,015 standart sapma değeriyle yaratıcılık değer boyutu dikkati çekmektedir. Buna göre, çalışanların yaratıcılık eğilimlerinin çok güçlü olmasa da yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Yaratıcılık eğiliminin çalışanlar tarafından örgütten destek bulması, örgütün çalışanlarının yaratıcılıklarından yararlandığını göstermektedir. Aynı zamanda, örgütün çalışanlarına yaratıcılıklarını geliştirmeleri amacıyla eğitim faaliyetleri düzenlemeleri bu sonucu ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla, araştırmada belirlenen 8. hipotez olan; “Otomotiv sektöründe çalışanların yaratıcılık değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir” ifadesi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.9.'un üçüncü satırındaki güç mesafesi değer boyutunun aritmetik ortalaması 3,24 ve standart sapması 0,731 olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanlar, güç mesafesinin yüksek olduğu görüşüne katılmışlardır. Bu ortalama ve standart sapma değerleri, güç mesafesi değer boyutunun kısmen yüksek olduğunu göstermektedir. Bir örgütte güç mesafesinin yüksek olması, örgüt içindeki güçsüzlerin güçlülerin egemenliklerini kabul ettiklerini göstermektedir. Daha açık ifadeyle güç mesafesinin yüksek olması, örgütte güç dağılımının çalışanlar arasında dengeli olarak dağıtılmadığını göstermektedir. Uygulama yapılan örgütte, güç mesafesi değer boyutu kısmen yüksek bulunduğundan, araştırmada belirlenen 2. hipotez olan; “Otomotiv sektöründe çalışanların güç mesafesi değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir” ifadesi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.9.'da, aritmetik ortalaması 3,23 ve standart sapması 0,799 olan geleceğe yönelim değer boyutu dördüncü sırada yer almaktadır. Bu durum göstermektedir ki, çalışanlar sadece günü kurtarma eğiliminde olmayıp, geleceklerini planlama amacındadırlar. Geleceğin planlanması bir yandan gelecekte olabilecek olayların kestirimlerinin yapılmasına olanak tanırken, diğer yandan istenmeyen olumsuzlukların önlenbilmesine de yardımcı olabilmektedir. Uygulama yapılan örgütte, geleceğe yönelim değer boyutu kısmen yüksek bulunduğundan, araştırmada belirlenen 5. hipotez olan; “Otomotiv sektöründe çalışanların geleceğe yönelim değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir” ifadesi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.9.'da, aritmetik ortalaması 3,20 ve standart sapması 0,788 olan dışılık değer boyutu beşinci sırada yer almaktadır. Bu ortalama ve standart sapma değerleri, çalışanların örgütlerinde eril değerlere oranla dişil değerleri daha fazla benimsediklerini göstermektedir. Araştırma soruları incelendiğinde, çalışanların dişil değerlere verdikleri olumlu cevapların oranının, eril değerlere verdikleri olumlu cevapların oranından daha fazla yüzdeye sahip olduğu görülmektedir. Bundan dolayı çalışanlar, örgütlerinde kısmen de olsa dişil değerleri benimsemektedirler. Dişil değerlerin benimsendiği kültürlerde; iyi çalışma koşulları, doyurucu arkadaşlık ilişkileri ve bireylerin birbirlerine önem verdikleri görülürken, eril değerlerin benimsendiği kültürlerde ise; iyi para kazanma isteği, hızlı yükselme isteği, rekabetin bireyler arasında şiddetli olması gibi

etmenlerin rol oynadığı söylenebilir. Uygulama yapılan örgütte, dışılık değeri boyutu kısmen yüksek bulunduğundan, araştırmada belirlenen 3. hipotez olan; “Otomotiv sektöründe çalışanların dışılık değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir” ifadesi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.9.’da, aritmetik ortalaması 3,10 ve standart sapması 0,737 olan belirsizlikten kaçınma değeri boyutu altıncı sırada yer almaktadır. Bu ortalama ve standart sapma değerleri, çalışanların çok güçlü olmasa da, belirli durumları belirsiz durumlara tercih etme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olması; çalışanların örgütlerinde belirsiz durumları istemediklerini, bu durumları tehlikeli olarak gördüklerini ve kurallar yoluyla bu durumları azaltmaya çalıştıklarını göstermektedir. Belirsizlikten kaçınmayı bilinmeyen olarak nitelendiren çalışanlar, en kısa zamanda bu bilinmeyenlikten kurtulmanın yollarını aramaktadırlar. Uygulama yapılan örgütte belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek bulunmuştur. Bundan dolayı araştırmada belirlenen 1. hipotez olan; “Otomotiv sektöründe çalışanların belirsizlikten kaçınma değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir” ifadesi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.9.’da, aritmetik ortalaması 2,89 ve standart sapması 0,664 olan toplulukçuluk değeri boyutu yedinci sırada yer almaktadır. Uygulamada, bireyci değerlerin aritmetik ortalaması 2,11 olarak bulunurken; toplulukçu değerlerin aritmetik ortalaması 2,89 olarak bulunmuştur. Bu durum, araştırmaya katılan çalışanların toplulukçu değerleri, bireyci değerlerden daha fazla benimsediklerini göstermektedir. Toplulukçu değerler, bir toplum ya da örgütte yaşamını devam ettiren bireylerin birlikte hareket ettiklerini, her türlü olumlu ya da olumsuz sonuca birlikte katlandıklarını göstermektedir. Ortak düşünüp, ortak hareket etmek Türk toplumunun önemli değerleri arasında gösterilmektedir. Bunun yanında, araştırmada toplulukçu değerler bireyci değerlerden daha yüksek bir orana sahip olmasına rağmen, araştırmada belirlenen hipotezin desteklenmesi için yeterli derecede yüksek bulunamamıştır. Dolayısıyla araştırmada belirlenen 4. hipotez olan; “Otomotiv sektöründe çalışanların toplulukçuluk değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir” ifadesi kabul edilmemiştir.

Tablo 4.9.'da, aritmetik ortalaması 2,87 ve standart sapması 0,783 olan fikir beyan etme değer boyutu sekizinci sırada yer almaktadır. Çalışanların, örgüt içinde herhangi bir sorunla karşılaşmadan fikirlerini beyan edebilmeleri, örgüte bağlanmalarının anahtar etmeni durumundadır. Örgüt yönetiminin de, çalışanlarının beyan ettikleri fikirlerine saygı duymaları gerekmektedir. Bunun yanında uygulama sonuçları, fikir beyan etme değer boyutunun uygulama yapılan örgütte etkili olduğunu ancak yüksek düzeyde olmadığını göstermektedir. Çalışanlar, örgüt içinde fikirlerini beyan ederken herhangi bir sorunla karşılaşmamaktadırlar, ancak fikirlerini beyan ederken bazı sınırlandırmalarla da karşılaşabilmektedirler. Dolayısıyla araştırmada belirlenen 6. hipotez olan; "Otomotiv sektöründe çalışanların fikir beyan etme değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir" ifadesi kabul edilmemiştir. Aşağıdaki Tablo 4.10.'da, araştırmada belirlenen hipotezlerin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Tablo 4.10. Araştırmada Belirlenen Hipotez Testleri

Hipotez No	Hipotez Cümlesi	Kabul/Red
H₁	Otomotiv sektöründe çalışanların belirsizlikten kaçınma değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.	KISMEN KABUL
H₂	Otomotiv sektöründe çalışanların güç mesafesi değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.	KISMEN KABUL
H₃	Otomotiv sektöründe çalışanların dişlilik değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.	KISMEN KABUL
H₄	Otomotiv sektöründe çalışanların toplulukçuluk değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.	RED
H₅	Otomotiv sektöründe çalışanların geleceğe yönelim değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.	KISMEN KABUL
H₆	Otomotiv sektöründe çalışanların fikir beyan etme değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.	RED
H₇	Otomotiv sektöründe çalışanların başarıya yönelim değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.	KISMEN KABUL
H₈	Otomotiv sektöründe çalışanların yaratıcılık değerlerine yönelik eğilimleri yüksektir.	KISMEN KABUL

Tablo 4.10.'da görüleceği üzere, araştırmanın başında belirlenen sekiz adet hipotezden; altı adeti kabul edilmiş, iki adeti de reddedilmiştir. Dolayısıyla, uygulama yapılan örgütte; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, dışılık, geleceğe yönelim, başarıya yönelim ve yaratıcılık değer boyutları kısmen yüksek bulunurken, toplulukçuluk ve fikir beyan etme değer boyutları da düşük bulunmuştur.

Uygulama yapılan örgütte, toplulukçuluk değer boyutunun düşük olmasının nedenleri arasında; ülkede yaşanan ekonomik kriz gösterilebilir. Çünkü Türkiye'de 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz, toplumda ve tüm kurumlarında bulunan bireylerin aralarındaki güvenin yitirilmesine neden olmuştur. Birbirine güvenmeyen örgüt çalışanları, işleri tek başına kontrol etmek isteğiyle grup olgusundan uzaklaşmışlardır. Grup değerlerine olan önemin yitirildiği bu dönemde, çalışanlar kendilerine özgü değerler oluşturmaya ve bu değerlerle hareket etmeye başlamışlardır. Esnekliğin yerine katı görev anlayışı ve kuralların egemenliğine dayalı olan bu durum, örgütte bireyciliği güçlendirici etki yapmıştır.

Uygulama yapılan örgütte, fikir beyan etme değer boyutunun düşük olmasının nedenleri arasında; çalışanların fikirlerinin yeterli düzeyde kabul görmemesi gösterilebilir. Aynı zamanda, çalışanların fikirlerinin yeterli düzeyde ödüllendirilmemesi, üst yönetim kademelerinden gelen emirlerin sorgulanmadan çalışanlara dayatılması veya çalışanların fikirlerini açıklayabilecekleri ortamları bulamamaları örgütte fikir beyan etme değer boyutunun düşük olmasının nedenleri arasında sıralanabilir.

Yine Tablo 4.9.'a bakıldığında, uygulama yapılan örgütteki iş doyumunun aritmetik ortalamasının 2,65 ve standart sapmasının da 0,654 olduğu görülecektir. Bu durum, çalışanların örgütlerinde iş doyumunun düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. İş doyumunu düşüren etmenler arasında; işin özelliği bakımından çalışanların kendi yöntemlerini kullanmalarına olanak tanımaması, çalışanların amirlerinin idare biçimi, çalışanların yaptıkları işlerinden dolayı takdir edilmemeleri, çalışanların yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret düzeyleri, çalışanların kararlarında

serbestliğe sahip olmamaları, çalışanların yükselme olanakları bulamamaları gösterilebilir.

4.2.2.1. Toplumsal Değerler ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Analizi

Bu bölümde, araştırmada belirlenen 9. hipotez olan; “Toplumsal değerler, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir” ifadesini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizine başvurulacaktır.

Bu amaçla, toplumsal değerlerin sekiz boyutunun (belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, dışillik, toplulukçuluk, geleceğe yönelim, fikir beyan etme, başarıya yönelim ve yaratıcılık) bağımsız değişken olarak alındığı ve iş doyumunun da bağımlı değişken olarak alındığı çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır.

Yapılan çok değişkenli regresyon analizine göre; regresyon modelinin R değeri 0,323 olarak gerçekleşmiştir ve bağımsız değişken olan toplumsal değerlerin sekiz boyutunun, bağımlı değişken olan iş doyumunu belirli ölçüde açıklayabildiği görülmektedir. Buna göre, toplumsal değerler iş doyumunu istatistiksel olarak %32 oranında açıklayabilmektedirler. Bu sonuç göstermektedir ki, toplumsal değerler ile iş doyumunu arasında düşük düzeyde de olsa olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Modelde yer alan R^2 değeri 0,104'tür. Buna göre bağımsız değişken olan toplumsal değerler, bağımlı değişkendeki varyansın (değişimin) %10,4'ünü açıklayabilmektedir. Çalışanların iş doyum düzeylerinin tahmin edilmesinde, çalışanların toplumsal değerlerden elde ettikleri doyum düzeylerini bilmek, istatistiksel olarak %10,4'lük bir doğruluk payı ile tahmine olanak tanımaktadır.

Modeldeki düzeltilmiş R^2 değeri ise 0,077'dir. Bu sonuca bakılarak, çalışanların toplumsal değerlerden elde ettikleri doyum düzeyi, çalışanların genel doyum düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak %8'lik bir etki yaratmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, çalışanların toplumsal değerlerden elde ettikleri doyum düzeyi, çalışanların genel

doyum düzeylerine istatistiksel olarak %8'lik bir etki yapmaktadır. Bu sonuca göre, toplumsal değerlerin tek başına çalışanların iş doyumlarını açıklamada yetersiz kaldığı görülmektedir. Ancak, düşük düzeyde de olsa toplumsal değerlerin, iş doyumunu açıklama gücünün bulunduğu söylenebilir.

Aşağıdaki Tablo 4.11.'de, toplumsal değerler olarak belirtilen sekiz adet değer boyutunun iş doyumunu etkileme düzeyleri verilmiştir.

Tablo 4.11. Toplumsal Değerler-İş Doyumu İlişkisi Regresyon Analizi Katsayıları

Analize Giren Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
(Sabit)	2,737	,000
Belirsizlikten Kaçınma	-,095	,137
Güç Mesafesi	,024	,703
Dişillik	,055	,339
Toplulukçuluk	,111	,084
Geleceğe Yönelim	-,075	,226
Fikir Beyan Etme	,125	,016
Başarıya Yönelim	,010	,872
Yaratıcılık	-,155	,002
R²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
,104	3,807	,000

a. Bağımlı Değişken: İş Doyumu.

Tablo 4.11.'de görüleceği üzere, toplumsal değerlerin sekiz boyutunun bağımsız değişken, iş doyumunun ise bağımlı değişken olarak kullanıldığı çok değişkenli regresyon analizinin sonuçlarına göre; bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi istatistiksel açıdan anlamlıdır. ($R^2 = ,104$, $F = 3,807$, $p = ,000$). Bağımsız değişken olarak belirlenen toplumsal değer boyutlarından; fikir beyan etme ve yaratıcılık değer boyutları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Fikir beyan etme değer boyutunun Beta değeri ,125 ve t değerinin anlamlılık düzeyi ,016 olarak belirlenirken; yaratıcılık değer boyutunun Beta değeri -,155 ve t değerinin anlamlılık düzeyi ise ,002 olarak gerçekleşmiştir. Verilen bu değerler %5 anlamlılık düzeyinde geçerlidir ($p < 0,05$).

Tablo 4.11.'e göre fikir beyan etme toplumsal değer boyutu (Beta= ,125 ve p= ,016) iş doyumuna olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Yani, çalışanların örgüt içerisinde kendilerinde mevcut olan fikirlerini açıklayabilmeleri onların iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların fikirlerinin açıklayabildiği bir örgüt yapısı içerisinde, bir yandan araştırma ve geliştirme çalışmalarının etkinliği artarken diğer yandan çalışanların kendilerine olan özgüvenlerinin artması sağlanmaktadır. Bundan dolayı, fikir beyan etme toplumsal değer boyutu iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 4.11.'e göre, yaratıcılık toplumsal değer boyutu (Beta= -,155 ve p= ,002) da iş doyumuna katkı sağlamaktadır. Ancak, yaratıcılık değer boyutu ile iş doyumunu arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yani çalışanların yaratıcılık değer boyutuna ilişkin eğilimleri arttıkça iş doyumunu düzeyleri düşer, yaratıcılık değer boyutuna ilişkin eğilimleri azaldıkça iş doyumunu düzeyleri artmaktadır. Bundan dolayı, yaratıcılık toplumsal değer boyutu iş doyumunu etkilemektedir, ancak ters yönde etkilemektedir.

Bunun yanında modele bakıldığında, modele fazla katkı sağlamasa da; modelin anlamlılığını destekleyen üçüncü bağımsız değişken toplulukçuluk değer boyutudur (Beta= ,111, p= ,084). Bu değerlendirme %10 hata payı ile yapılabilirse, toplulukçuluk değer boyutunun iş doyumuna olumlu katkı sağladığı ifade edilebilir.

Sonuç olarak ifade etmek gerekirse, toplumsal değerlerin iş doyumunu üzerinde etkisinin olup olmadığının incelendiği bu çalışmada; toplumsal değerlerin iş doyumunu iki bağımsız değişkeniyle etkilediği sonucuna varılmıştır. Yani, toplumsal değer boyutları iş doyumunu kısmen etkilemektedir. İş doyumunu etkileyen değişkenler arasında; fikir beyan etme toplumsal değer boyutu (Beta= ,125 ve p= ,016) iş doyumuna olumlu katkı sağlarken, yaratıcılık toplumsal değer boyutu (Beta= -,155 ve p= ,002) ise iş doyumuna ters yönde etki etmektedir. Dolayısıyla, toplumsal değerlerin iş doyumunu üzerinde kısmen etkisi bulunmaktadır.

Araştırmada belirlenen son hipotez testi aşağıdaki Tablo 4.12.'de verilmiştir.

Tablo 4.12. Araştırmada Belirlenen 9. Hipotez Testi Analizi

Hipotez No	Hipotez Cümlesi	Kabul/Red
H₉	Toplumsal değerler, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.	KISMEN KABUL

Yukarıdaki Tablo 4.12.'de görüleceği üzere, toplumsal değerler iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu hipotezin kısmen kabul edilmesinin nedeni, toplumsal değer boyutu olan fikir beyan etme değer boyutundan kaynaklanmaktadır. Çünkü fikir beyan etme toplumsal değer boyutu ($\beta = ,125$ ve $p = ,016$) iş doyumunu olumlu yönde etkilediğinden araştırmada belirlenen 9. hipotez kısmen kabul edilmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde değişim gereksinimi, bütün örgütler tarafından adeta zorunlu hale gelmiştir. Bu durum, rekabet olgusunun değişmesine neden olmuş; örgütler arasında etik ilkeler göz ardı edilmeye ve sadece örgütlerin her ne şekilde olursa olsun yaşamaları ilkesinin geçerli olmasına neden olmuştur.

Küreselleşme ve uluslararası rekabetin, ulusal pazar ve ekonomilerini denetimi altına almasıyla birlikte örgütler arasındaki farklılıklar ortadan kalkmış, örgütlerin başarılı olmaları onların farklılaşmalarına bağlanmıştır. Bu nedenle örgütler, diğerlerinden farklı olmanın yollarını aramışlar ve kendilerine üstünlüklerini kanıtlayabilecekleri seçenekler geliştirmişlerdir.

Örgütlerin diğer örgütlerden farklı olmalarını sağlayan etmenlerden biri de, örgütlerin kendilerine özgü kültürleridir. Bundan dolayı örgütlerin, yıkıcı rekabetten en az zararla kurtulabilmeleri için güçlü bir kültüre sahip olmaları gerekmektedir.

Örgüt kültürleri, sahip oldukları toplumun kültüründen soyutlanamaz. Bu noktada, bir toplum içindeki bütün örgüt ve kültürlerinin aynı olacağı, birbirine benzeyeceği iddiası ortaya atılabilir. Bu iddia, bir bölümüyle doğrudur; çünkü örgütleri kuran bireyler aynı zamanda toplumlarının birer üyesidirler. Toplumlarından aldıkları değerleri, normları ve inançlarıyla yoğrularak bu özelliklerini örgütlerine aktarmak istemektedirler.

Ancak kültürün örgütler arasında farklılaşması, örgütte yaşamını sürdüren bireylerin yeteneklerine bağlı bulunmaktadır. Örgüt içinde, bir arada bulunma ilkesini iyi bir şekilde uygulayabilen örgüt çalışanları, bir yandan örgüt kültürlerini diğer örgüt kültürlerinden farklılaştırırken, diğer yandan doyum sağlayabilecekleri, mutlu olabilecekleri güçlü bir kültürün temelini kurmuş olacaktadırlar.

İşte bu noktada devreye değerler girmektedir. Değerler, bir kültürün şekillenmesinde çok büyük rol oynamaktadır. Değerler, bireylerin çevrelerinde bulunan

her türlü nesneyi sorgulayabilmelerini sağlayarak, bu nesnelere; iyi – kötü, güzel – çirkin, doğru – yanlış, kabul edilebilir – kabul edilemez olduğunu belirlemelerine olanak tanıyan önemli bir ölçüttür. Özellikle birey davranışlarının açıklayıcısı durumunda bulunan değerlerin şekillenmesinde, bireylerin içinde buldukları aile, okul, iş gibi ortamların etkisi büyük olabilmektedir.

Örgütte hakim olan değerler de toplumdaki değerlerden ayrı değildir. Farkı, toplumdaki değerler toplumdaki bireyler tarafından kabul edilip korunurken, örgütteki değerler örgütteki çalışanlar tarafından kabul edilip korunmaktadır.

Değerlerin saptanması ve yorumlanması konusunda büyük sıkıntılar yaşanmaktadır. Çünkü değerler, soyut kavramlar olup sadece bireylerin hareketleri ve kendi beyanları aracılığıyla öğrenilebilmektedir. Örneğin, bir örgütte çalışanın herhangi bir konuda sahip olduğu değerleri için ya kendisine sorulması gerekir ya da o konuyla ilgili yapılan işlerde bireyin gösterdiği tepkisine bakılır.

Bir örgütte çalışan bireylerin, kendi doğruları ve yanlışlarını yansıtan değerleri olabileceği gibi, örgüt yönetiminin de kendi doğruları ve yanlışlarını yansıtan değerleri olabilir. Bu değerlerin birbiriyle çatışmamasına dikkat edilmelidir. Çünkü değerler, bir örgütte ayırıcı görevinden çok birleştirici görevini üstlenmektedirler.

Bu çalışma, çalışanların benimsedikleri değerlerin iş doyumları üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yapılmıştır. Burada amaç, çalışanların örgüt içinde hangi değerlere önem verdiklerini saptayarak, bu değerlerin iş doyumuna ne derece katkı sağladığını ortaya koymaktır. Bir anlamda güçlü kültürün temelinde yatan değerlerin neler olduğunu belirleyerek, örgütlerin başarısında değerlerin düzeyini araştırmaktır.

Yapılan alan araştırmasında, aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Ancak unutulmamalıdır ki, bütün sosyal bilimler araştırmalarında olduğu gibi, bu araştırmada da elde edilen sonuçların genellenmesinde dikkatli olunması gerekmektedir.

Yapılan araştırmada, toplumsal değerler ve iş doyumunu ile ilgili çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmada toplumsal değerler, sekiz alt gruba ayrılmış ve bu gruplamaya göre değerlendirilmiştir. Aşağıda, öncelikle toplumsal değerlerle ilgili ulaşılan sonuçlar yorumlanacaktır.

Belirsizlikten kaçınma değer boyutuna ilişkin olarak;

- Çalışanlar, rgtlerinde belirsizliğin tehlikeli olduğunu ve azaltılması gerektiğini dşunmektedirler.
- Çalışanlar, örgütte işleri yaparken yazılı kurallardan yararlanmanın gerekliliği üzerinde durmaktadırlar.
- Çalışanlar, işlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru yolun olmadığını, farklı yolların da geçerli olması gerektiğini dşunmektedirler.
- Çalışanlar, kendilerini sürekli denetlenmeleri ve meşgul edilmelerine karşı çıkmakta ve bu durumun olumsuz basamaksal ilişkilere neden olacağını dşunmektedirler.

Belirsizlikten kaçınma değer boyutuna ait yukarıdaki dört soruya göre, araştırma yapılan örgütte belirsizlikten kaçınma eğilimi kısmen yüksektir. Bu durum, örgütteki çalışanların risk alma ve yeniliğe olan eğilimlerinin dşuk olduğunu göstermektedir. Belirsiz durumları tehlike olarak algılayan örgüt çalışanlarının yükselme istekleri, yüksek iş stresi ve sorumluluklarının ağır bedeller detmesi nedeniyle dşuk düzeyde kalmaktadır. Belirsizliğin azaltılması için, çalışanların örgütlerinde kullanacakları bilginin paylaşım düzeyini arttırmaları gerekmektedir. Bu yolla, çalışanların risk alma eğilimleri artabilecektir.

Güç mesafesi değer boyutuna ilişkin olarak;

- Çalışanlar, yöneticilerinin otoriter-babacan bir yapıda olmalarını istemektedir.
- Çalışanlar, yöneticilere ayrıcalık tanınmasını çok normal bir durum olarak görmemektedirler.

- Çalışanlar, örgütlerinde merkeziyetçi yapılanmanın olmasını kuvvetle desteklememektedirler.
- Çalışanlar, işlerinin ayrıntılı tanımlanmasını beklemektedirler. Bu durumun daha yüksek başarıya ve verimliliğe neden olacağını düşünmektedirler.

Güç mesafesi değer boyutuna ilişkin yukarıdaki açıklamaya göre; çalışanların güç mesafesini algılamaları kısmen yüksek düzeydedir. Bu sonuç, örgütte merkezileşmeye, denetimci olarak çalışanların artmasına, yüksek ücret farklılaşmasına, beyaz yakalı çalışanların mavi yakalılara göre daha fazla haklara sahip olmasına neden olabilecektir.

Dişil değer boyutuna ilişkin olarak;

- Çalışanlar, aralarındaki ilişkinin mesafeli olması gerektiği, duygusallığın ikinci planda olması gerektiğini düşünmektedirler.
- Çalışanlar, bir örgütte en önemli değer maddi kazanç ve yükselme olduğu konusunda hemfikir değildirlere.
- Çalışanlar, iş yaşamında işbirliğinin rekabetten daha önemli olduğu görüşünü belirtmişlerdir.
- Çalışanlar çok güçlü bir şekilde, hoşlandıkları işleri yapmayı kariyerlerine tercih etmektedirler.

Dişil değer boyutuna ilişkin yukarıdaki açıklamalar göstermektedir ki, çalışanlar eril değerlere oranla dişil değerleri daha fazla benimsemektedirler. Bu durum, örgüt çalışanlarının iyi çalışma koşullarını, iş arkadaşları arasındaki işbirliğini, yaptıkları işlerin kendilerine mutluluk vermesini; iyi para kazanmayı, çabuk yükselme tutkusuna, rekabetçi eğilimlere, yarışmacı tavırlara, kendine aşırı güvene tercih etmektedirler. Dolayısıyla, çalışanların eril değerlere oranla, dişil değerleri daha fazla benimsedikleri söylenebilir.

Toplulukçuluk değer boyutuna ilişkin olarak;

- Çalışanların büyük bir kısmı, kararların tek başına değil, grup içinde ortaklaşa alınması yönünde görüş bildirmişlerdir.
- Çalışanlar, çalışan-yönetici ilişkisinin çıkarlara dayanmadığını düşünmektedirler.
- Çalışanlar, örgütlerinde görevin ilişkilerden önce geldiği konusunda görüş bildirmişlerdir.
- Çalışanlar, ödül ve cezaların birey yerine, gruba verilmesi konusunda kararsızdırlar.

Toplulukçuluk değer boyutuna ilişkin yukarıdaki açıklamalar göstermektedir ki, çalışanların eğilimleri bireyci değerlere nazaran toplulukçu değerlerden yana bulunmaktadır. Bu durum çalışanların, birlikte çalışma eğilimlerinin olduğunu, grup olgusunu önemli gördüklerini göstermektedir. Toplulukçuluk değer boyutu, bireycilik değer boyutundan daha fazla benimsenmesine rağmen, çalışanlar tarafından çok kuvvetle desteklenmemektedir.

Geleceğe yönelim değer boyutuna ilişkin olarak;

- Çalışanlar, örgütte başarılı kimselerin önceden plan yaptıkları konusunda hemfikirdirler.
- Çalışanlar, örgütte başarılı kimselerin yaşamdaki olayları oluştuğu ele aldıkları konusunda kararsızdırlar.
- Çalışanlar, örgütlerinin planlama faaliyetlerine önem verdiğini düşünmektedirler.

Geleceğe yönelim değer boyutuna ilişkin yukarıdaki açıklamalar göstermektedir ki, çalışanlar işlerini yürütürken planlama faaliyetine önem vermektedirler. Planlama faaliyetini geleceklerini denetimleri altına almanın anahtarı olarak gören örgüt çalışanları, planlama faaliyetlerine örgütlerinin de katılımıyla örgüt içinde destek bulduklarını düşünmektedirler.

Fikir beyan etme değer boyutuna ilişkin olarak;

- Çalışanlar, örgütlerinde kendilerinin konuşarak düşünmeye özendirildikleri düşüncesindedirler.
- Çalışanlar, örgüt içinde fikirlerini açıklamaktan çekinmedikleri görüşünde birleşmişlerdir.
- Çalışanlar, örgütlerinde görüşlerine saygı duyulmadığını ise reddetmektedirler.

Fikir beyanı değer boyutuna ilişkin yukarıdaki açıklamalar göstermektedir ki, çalışanlar örgüt içinde fikirlerini açıklayabilmektedirler. Ancak, fikirlerini açıklayan örgüt çalışanları, belirli durumlarda engellemelerle de karşılaşabilmektedirler. Bu durum, çalışanların fikirlerini açıklamalarını zorlaştıran bir etmen olmaktadır. Bundan dolayı, çalışanların fikir beyanı değer boyutu yüksek düzeyde değildir.

Başarıya yönelim değer boyutuna ilişkin olarak ise;

- Çalışanlar, örgüt içinde yönetim tarafından sürekli gelişen bir başarı göstermeye özendirildiklerini düşünmektedirler.
- Çalışanlar, başarılı olabilmek için her türlü fedakarlığı gösterdiklerini düşünmektedirler.
- Çalışanlar, örgütlerinde başarılı olabilmeleri için çok çalışmaları gerektiğini düşünmektedirler.

Başarıya yönelim değer boyutuna ilişkin yukarıdaki açıklamalar göstermektedir ki, araştırma yapılan örgütte başarılı olabilmek için her türlü koşul bulunmaktadır. Örgüt – alışan uyumunun başarıya yönelim değer boyutunda sağlandığı görülmektedir.

Yaratıcılık değer boyutuna ilişkin olarak ise;

- Çalışanlar, kendilerinin yaratıcı fikirlerine örgüt yönetimi tarafından önem verildiğini düşünmektedirler.

- Çalışanlar, geliştirdikleri yaratıcı fikirlerinden dolayı ödüllendirildiklerini düşünmektedirler.
- Çalışanlar, geliştirdikleri fikirlerinden dolayı örgüt yönetimi tarafından eğitim faaliyetleri düzenlendiğini düşünmektedirler.

Yaratıcılık değer boyutuna ilişkin yukarıdaki açıklamalar göstermektedir ki, çalışanların yaratıcı fikirleri örgüt içinde değer olarak kabul edilmektedir. Bu durum, çalışanların yaratıcılık eğilimlerinin artmasına neden olabilmektedir. Yaratıcılık değer boyutuna ilişkin veriler, çok yüksek olmasa da yeterli olduğu söylenebilir.

Yapılan bu araştırma, Geert Hofstede'nin önderliğinde 1980 yılları başında yapılmış olan çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Hofstede'nin araştırmasına göre, Türkiye'de belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek, güç mesafesi eğilimi yüksek, toplulukçu değer yargılarını benimseyen ve eril değerlere oranla dişil değerleri paylaşan bir toplum yapısı görüntüsü ortaya çıkmıştır.

Araştırmada yer alan iş doyumunu ile ilgili açıklamalar aşağıda verilmiştir.

- Çalışanların, işlerinin kendilerini meşgul etmesi bakımından yüksek düzeyde bir doyum oranına sahiptirler.
- Çalışanlar, örgüt içinde tek başına çalışma olanaklarının olması bakımından orta düzeyde bir doyum oranına sahiptirler.
- Çalışanların, işlerinde değişik yollar denemeleri bakımından düşük düzeyde bir doyum oranına sahiptirler.
- Çalışanların, işlerinin kendilerini toplumda saygın bir birey olarak göstermesi bakımından orta düzeyde bir doyum oranına sahiptirler.
- Çalışanlar, amirlerinin yönetim biçimi açısından düşük düzeyde bir doyum oranına sahiptirler.
- Çalışanlar, amirlerinin karar vermedeki yeteneği bakımından düşük düzeyde bir doyum oranına sahiptirler.
- Çalışanlar, vicdanlarına aykırı olmayan şeyler yapabilme şanslarının olması bakımından orta düzeyde bir doyum oranına sahiptirler.

- Çalışanlar, örgütlerinin kendilerin sabit bir iş sağlaması bakımından yüksek düzeyde bir doyum oranına sahiptirler.
- Çalışanlar, başkaları için bir şeyler yapabilme şanslarının olması bakımından yüksek düzeyde bir doyum oranına sahiptirler.
- Çalışanlar, işleri ile ilgili konularda kişilere ne yapacaklarını söyleme şanslarının olmaları bakımından düşük düzeyde bir doyum oranına sahiptirler.
- Çalışanlar, kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansları bakımından orta düzeyde bir doyum oranına sahiptirler.
- Çalışanlar, işle ilgili kararların uygulanmaya konması bakımından orta düzeyde bir doyum oranına sahiptirler.
- Çalışanlar, yaptıkları iş ve karşılığında aldıkları ücret bakımından düşük düzeyde bir doyum oranına sahiptirler.
- Çalışanlar, örgütlerinde yükselme olanaklarının bulunması konusunda çok düşük düzeyde bir doyum oranına sahiptirler.
- Çalışanlar, kendi kararlarını uygulama serbestliğini kendilerine verilmesi bakımından çok düşük düzeyde bir doyum oranına sahiptirler.
- Çalışanlar, iş içinde kendi yöntemlerini kullanabilmeleri bakımından düşük düzeyde bir doyum oranına sahiptirler.
- Çalışanlar, çalışma koşulları bakımından orta düzeyde bir doyum oranına sahiptirler.
- Çalışanlar, çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşması bakımından yüksek düzeyde bir doyum oranına sahiptirler.
- Çalışanlar, yaptıkları işler sonucunda takdir edilmeleri konusunda düşük düzeyde bir doyum oranına sahiptirler.
- Çalışanlar, yaptıkları işler karşılığında duydukları başarı hisleri bakımından yüksek düzeyde bir doyum oranına sahiptirler.

Örgüt yönetiminin çalışanlarının doyum düzeylerinin arttırabilmesi için aşağıdaki önlemleri almaları gerekmektedir:

- Çalışanların işlerinin değişkenliğini arttırıcı önlemlerin alınması,

- Amirlerin astlarına davranış biçiminin daha nitelikli hale getirilmesi,
- Örgütlerde üst kademelerde bulunan çalışanların niteliklerinin artırılması,
- Çalışanlara, örgüt içinde alınan kararlara katılımlarının sağlanması,
- Çalışanların emekleri karşılığı aldıkları ücretlerin doyum verici hale getirilmesi,
- Çalışanların yükselme isteklerinin dikkatle incelenerek, yükselmeye uygun olan çalışanlara bu olanakların verilmesi,
- Çalışanlara işlerini yaparlarken kendi yöntemlerini kullanma olanaklarının tanınması,
- Çalışanların, yaptıkları işleri sonucunda takdir edilmeleri.

Araştırmada, toplumsal değerlerin iş doyumunu üzerinde etkisinin olup olmadığının incelendiği çoklu regresyon analizi karışık sonuçlar vermiştir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda çalışanların iş doyumunu, fikir beyanı değer boyutu olumlu yönde etkilemiştir. Bu durum, çalışanların fikirlerini örgüt içinde açıklayabildiklerini ve bunun sonucunda iş doyumuna ulaşabildiklerini göstermektedir. Ancak, fikir beyanı değer boyutu tek başına iş doyumunu açıklamada yetersizdir.

Toplumsal değerlere ait diğer değişkenlerden, iş doyumunu etkileyen diğer bir değişken de yaratıcılık değer boyutu olarak belirlenmiştir. Ancak yaratıcılık değer boyutu, iş doyumunu ters yönde etkilemektedir. Yani, çalışanların yaratıcılık değer boyutları artarken, iş doyum düzeyleri azalmaktadır. Bu sonuca bakılarak, çalışanların yaratıcılık eğilimlerinin olmadığı ifade edilebilir.

Toplumsal değerleri etkileyen bir diğer değişken olarak, bireycilik/toplulukçuluk değer boyutu sayılabilir. Bireycilik/toplulukçuluk değer boyutu, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Ancak, bireycilik/toplulukçuluk değer boyutunun iş doyumunu açıklama gücünün oldukça zayıf (%10 hata payı ile) olduğu belirtilebilir.

Toplumsal değerler ve iş doyumunu ilişkisi ile ilgili araştırma yapılan örgütte çıkan sonuca göre, toplumsal değerlerin iş doyumunu etkilediği sonucuna varılmış ve toplumsal değerlerden iş doyumunu etkileyen değer boyutları belirtilmiştir. Ancak,

toplumsal değerlerin tek başına iş doyumunu açıklama güçleri bulunmamaktadır. Farklı etmenlerin iş doyumunu etkileyebileceği de unutulmamalıdır.

Yapılan araştırmanın geliştirilebilmesi ve yeni alanlarda literatürün oluşturulabilmesi için aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- Bu araştırma, çalışanların benimsedikleri toplumsal değerleri ölçmeye yöneliktir. Ancak, araştırma anket yönteminin olanakları ile sınırlıdır. Değerlerin içsel ve soyut özellikleri dolayısıyla, araştırma yapılmak istenen örgütlerde görüşme yönteminin kullanılması daha farklı sonuçlar verebilir.
- Bu araştırma, özel sektördeki otomotiv parçaları imal eden bir örgütte yapılmıştır. Araştırma, kamu sektöründe faaliyet gösteren farklı örgütler üzerinde de yapılabilir.
- Bu araştırma, zaman ve maddi olanakların kısıtlamasıyla sadece tek bir örgütte anket yöntemiyle uygulanmıştır. Araştırma, farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütler üzerinde karşılaştırmalı olarak da yapılabilir.
- Bu araştırma, örgütlerde geçerli olan değerleri ölçmeye yöneliktir. Araştırma, toplumsal değerlerin örgüt içerisinde paylaşılması ya da paylaşılmaması sonucunda hangi örgüt yapılarının meydana gelebileceği, hangi örgüt yapılarının hangi örgütsel değerleri destekleyeceği ile ilgili konularda yapılabilir.

EKLER

EK – 1

ANKET SORULARI

Aşağıda cevaplandıracağınız sorular işletmenizde, “Toplumsal Değerlerin İş Doyumu’na Olan Etkileri”ni incelemeye yöneliktir. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları, sizin aşağıdaki sorulara vereceğiniz cevapların analizi ile elde edilecektir. Doğru yargılara ulaşabilmek için lütfen sorulara içtenlikle yanıt veriniz. İsim yazmanız gerekmemektedir.

Berkan ERSOY

Dumlupınar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER.

Aşağıdaki seçeneklerden size uygun seçeneği işaretleyiniz!

- 1 - Cinsiyetiniz** Kadın Erkek
2 - Yaşınız 18-25 arası 26-35 arası 36-45 arası 46-55 arası 56 ve üstü
3 - Medeni Durumunuz Evli Bekar
4 - Öğrenim Durumunuz İlkokul Ortaokul Lise Yüksekokul Üniversite
5 - Şirketteki Çalışma Süreniz 0-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 15 Yıl ve Üstü
6 - Şirketteki Göreviniz Mavi Yakalı Çalışan Beyaz Yakalı Çalışan

II. BÖLÜM: İŞ DOYUMUNU ÖLÇMEYE YÖNELİK SORULAR.

Aşağıdaki sorular işinizin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeleri içermektedir. İfadede belirtilen, işinizle ilgili yönden ne derece memnun olduğunuzu aşağıda belirtilen seçeneklere göre işaretleyiniz.

1: Tatmin düzeyim yüksek, 2: Tatminkarım, 3: Kararsızım, 4: Tatminsizim, 5: Tatmin düzeyim düşük.

Şimdiki İşim Hakkında Görüşlerim:

1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından.	1	2	3	4	5
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından.	1	2	3	4	5
3. Arasına değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından.	1	2	3	4	5
4. Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından.	1	2	3	4	5
5. Amirimin emrindeki idare tarzı açısından.	1	2	3	4	5
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından.	1	2	3	4	5
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından.	1	2	3	4	5
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından.	1	2	3	4	5
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından.	1	2	3	4	5
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından.	1	2	3	4	5
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından.	1	2	3	4	5
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından.	1	2	3	4	5
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından.	1	2	3	4	5
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından.	1	2	3	4	5
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından.	1	2	3	4	5
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından.	1	2	3	4	5
17. Çalışma şartları bakımından.	1	2	3	4	5
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından.	1	2	3	4	5
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından.	1	2	3	4	5
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM: TOPLUMSAL DEĞERLERİ ÖLÇMEYE YÖNELİK SORULAR.

Aşağıdaki sorular, işletmenizde kabul ettiğiniz değerleri ölçmeye yöneliktir. Belirtilen seçeneklere ne ölçüde katıldığınızı aşağıdaki seçenekleri dikkate alarak, numaralı kutucuklara işaretleyiniz.

- 1: Kesinlikle katılmıyorum.**
2: Katılmıyorum.
3: Kararsızım.
4: Katılıyorum.
5: Kesinlikle katılıyorum.

1- İşletmelerde yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir.	1	2	3	4	5
2- Bir işletmede yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır.	1	2	3	4	5
3- İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir.	1	2	3	4	5
4- Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir.	1	2	3	4	5
5- İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem döven ama sahip çıkan) biri olmalıdır.	1	2	3	4	5
6- Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir.	1	2	3	4	5
7- İşletmelerde merkeziyetçi yapılanma önemlidir.	1	2	3	4	5
8- Çalışanlar genelde, ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler.	1	2	3	4	5
9- Bir işletmede çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusallıktan uzak, mesafeli olmalıdır.	1	2	3	4	5
10- Örgüt yaşamında en önemli değer maddi kazanç ve yükselme olmalıdır.	1	2	3	4	5
11- İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır.	1	2	3	4	5
12- İnsanın hoşlandığı işi yapması kariyerinden daha önemlidir.	1	2	3	4	5
13- Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir.	1	2	3	4	5
14- Bir işletmede çalışan-yönetici ilişkisi, karşılıklı çıkarlara dayanır.	1	2	3	4	5
15- Bir işletmede görev, ilişkilerden önce gelir.	1	2	3	4	5
16- Bir işletmede ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir.	1	2	3	4	5
17- Çalıştığım işletmede başarılı çalışanlar önceden plan yaparlar.	1	2	3	4	5
18- Çalıştığım işletmede başarılı çalışanlar hayattaki olayları oluştuğu ele alırlar.	1	2	3	4	5
19- Çalıştığım işletmede planlama faaliyetine önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
20- Çalıştığım işletmede insanlar konuşarak düşünmeye teşvik edilirler.	1	2	3	4	5
21- Çalıştığım işletmede insanlar fikirlerini açıklamaktan çekinirler.	1	2	3	4	5
22- Çalıştığım işletmede çalışanların düşüncelerine saygı duyulmamaktadır.	1	2	3	4	5
23- Çalıştığım işletmede çalışanlar sürekli gelişen bir başarı göstermeye teşvik edilirler.	1	2	3	4	5
24- Çalıştığım işletmede çalışanlar başarılı olabilmek için her türlü fedakarlığı göstermektedirler.	1	2	3	4	5
25- Çalıştığım işletmede başarılı olabilmek için çok çalışmak gerekmektedir.	1	2	3	4	5
26- Çalıştığım işletmede çalışanların yaratıcı fikirlerine önem verilir.	1	2	3	4	5
27- Çalıştığım işletmede çalışanların yaratıcı fikirleri ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
28- Çalıştığım işletmede çalışanların yaratıcı fikirlerini geliştirmek amacıyla eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir.	1	2	3	4	5

**ZAMANINIZI AYIRARAK ÇALIŞMAMIZA SAĞLADIĞINIZ KATKI İÇİN
TEŞEKKÜR EDER, ÇALIŞMA HAYATINIZDA BAŞARILAR DİLERİZ.**

EK - 2**İş Doyumu Sorularının Güvenilirlik Analizi**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından.	50,72	162,203	,304	,891
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından.	50,51	156,957	,459	,887
Arasına değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından.	50,16	156,593	,418	,889
Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından.	50,39	153,323	,567	,884
Amirimin emrindeki idare tarzı açısından.	50,15	150,590	,616	,882
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından.	50,20	150,776	,528	,885
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından.	50,43	157,205	,469	,887
Bana sabit bir iş sağlaması açısından.	50,59	158,019	,400	,889
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından.	50,60	155,920	,508	,886
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından.	50,26	158,081	,417	,889
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından.	50,51	152,689	,573	,884
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından.	50,41	153,908	,577	,884
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından.	50,15	155,624	,465	,887
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından.	49,83	157,852	,406	,889
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından.	50,00	153,286	,564	,884
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından.	50,26	150,128	,680	,881
Çalışma şartları bakımından.	50,33	153,648	,586	,884
Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşması açısından.	50,58	158,081	,438	,888
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından.	50,19	151,869	,611	,883
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden.	50,35	154,301	,544	,885

N Of Cases = 270,0**N Of Items = 20****Cronbach's Alpha = ,891**

EK - 3

Toplumsal Değerler Sorularının Güvenilirlik Analizi

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
İşletmelerde yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir.	84,80	177,404	,287	,810
Bir işletmede yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır.	84,92	172,072	,442	,803
İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir.	86,15	175,383	,322	,808
Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir.	86,21	179,258	,226	,812
İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem döven ama sahip çıkan) biri olmalıdır.	85,07	173,686	,350	,807
Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir.	85,89	181,611	,135	,816
İşletmelerde merkeziyetçi yapılanma önemlidir.	85,43	174,855	,393	,806
Çalışanlar genelde, ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler.	85,12	173,793	,383	,806
Bir işletmede çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusallıktan uzak, mesafeli olmalıdır.	85,20	175,908	,318	,809
Örgüt yaşamında en önemli değer maddi kazanç ve yükselme olmalıdır.	85,57	173,026	,365	,807
İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır.	86,04	179,091	,218	,813
İnsanın hoşlandığı işi yapması kariyerinden daha önemlidir.	84,85	175,049	,351	,807
Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir.	86,58	186,029	,022	,819
Bir işletmede çalışan-yönetici ilişkisi, karşılıklı çıkarlara dayanır.	85,79	182,799	,091	,818
Bir işletmede görev, ilişkilerden önce gelir.	85,01	173,360	,438	,804
Bir işletmede ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir.	85,51	179,002	,212	,813
Çalıştığım işletmede başarılı çalışanlar önceden plan yaparlar.	85,11	173,229	,461	,803
Çalıştığım işletmede başarılı çalışanlar hayattaki olayları oluştukça ele alırlar.	85,70	175,934	,369	,807
Çalıştığım işletmede planlama faaliyetine önem verilmektedir.	85,31	171,836	,480	,802

Çalıştığım işletmede insanlar konuşarak düşünmeye teşvik edilirler.	85,26	174,288	,417	,805
Çalıştığım işletmede insanlar fikirlerini açıklamaktan çekinirler.	85,99	186,294	-,003	,822
Çalıştığım işletmede çalışanların düşüncelerine saygı duyulmamaktadır.	86,00	181,145	,145	,816
Çalıştığım işletmede çalışanlar sürekli gelişen bir başarı göstermeye teşvik edilirler.	85,15	172,788	,505	,802
Çalıştığım işletmede çalışanlar başarılı olabilmek için her türlü fedakarlığı göstermektedirler.	85,03	174,456	,410	,805
Çalıştığım işletmede başarılı olabilmek için çok çalışmak gerekmektedir.	85,10	169,919	,503	,801
Çalıştığım işletmede çalışanların yaratıcı fikirlerine önem verilir.	85,20	170,146	,559	,799
Çalıştığım işletmede çalışanların yaratıcı fikirleri ödüllendirilir.	85,44	170,225	,477	,802
Çalıştığım işletmede çalışanların yaratıcı fikirlerini geliştirmek amacıyla eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir.	85,17	169,287	,508	,800

N Of Cases = 270,0

N Of Items = 28

Cronbach's Alpha = ,814

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ARSLANTÜRK, Zeki, AMMAN, Tayfun, **Sosyoloji**, 1. Baskı, Kaknüs Yayınları, İstanbul, 2000.

AŞKUN, İnal Cem, TOKAT, Bülent, **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Eğitsel Yayın, İstanbul, 2003.

BALAY, Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Yayın No: 206, Ankara, 2000.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını No: 108, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1982.

BAYKAL, Besim, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 2524, İstanbul, 1978.

BAYSAL, Ayşe Can, **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1981.

BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

BİRDAL, İlker, AYDEMİR, Nilgün, **Yönetim Teorileri**, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992.

BUDAK, Gülay, **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol, Organizasyon Yapısı – Birey – İş Doyumu Uyumu**, İzmir Ticaret Odası Yayını, İzmir, 1999.

CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, 2. Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992.

CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, KAVUNCUBAŞI, Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.

CAN, Halil, TECER, Meral, **İşletme Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları No: 169, Ankara, 1978.

CÜCELOĞLU, Doğan, **Yeniden İnsan İnsana**, 6. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1994.

ÇETİNKANAT, Canan, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2001.

DAVIS, Keith, **İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış**, (Çev. Kemal Tosun), 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 136, İstanbul, 1984.

DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 5. Baskı, Beta Basım Dağıtım AŞ., İstanbul, 1998.

DOĞAN, İsmail, **Sosyoloji**, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, Ankara, 1995.

DÖNMEZER, Sulhi, **Toplumbilim**, Yenilenmiş 11. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ., İstanbul, 1994.

DRUCKER, Peter F., **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, (Çev. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon), 2. Baskı, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul, 2000.

ERDEM, Ferda, **İşletme Kültürü**, Friedrich – Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1996.

EFİL, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını No: 80, Bursa, 1996.

ERDOĞAN, İlhan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996.

-----, **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma**, Sermet Matbaası, İstanbul, 1975.

EREN, Erol, **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1979.

-----, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

-----, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 7. Baskı, Beta Basım AŞ., Eylül 2001.

-----, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No: 129, İstanbul, 1991.

ERENGÜL, Bilge, **Kültür Sihirbazları, Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim**, 1. Baskı, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997.

ETZIONI, Amitai, **Modern Örgütler**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletmecilik Bölümü Yayını No: 14, Ankara, 1969.

FICHTER, Joseph, **Sosyoloji Nedir**, (Çev. Nilgün Çelebi), 3. Baskı, Attila Kitabevi, Ankara, 1996.

GEYLAN, Ramazan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000.

GÜVEN, Sami, **Toplumbilim**, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1999.

GÜVENÇ, Bozkurt, **İnsan ve Kültür**, 6. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1994.

-----, **Kültürün ABC'si**, 2. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2002.

HATİBOĞLU, Zeyyat, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 1. Baskı, Sedok Yayınları, İstanbul, 1995.

İNCİR, Gülten, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 401, Ankara, 1990.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, **Yeni İnsan ve İnsanlar**, 10. Baskı, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1999.

KOÇ, Hakan, **İş ve İnsan İlişkileri**, Genişletilmiş 2. Baskı, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1991.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ., İstanbul, 2001.

KOLASA, Blair J., **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, (Çev. Kemal Tosun, Fulya Akar, Tomris Somay, Mirgün Mentеше), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları No: 1, Fatih Yayınevi, İstanbul, 1988.

KONGAR, Emre, **Kültür Üzerine**, Çağdaş Yayınları, İstanbul, 1982.

KORMAN, Abraham K., **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, (Çev. İlhan Akhun, Cevat Alkan), Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1978.

KOZLU, Cem M., **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, 3. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1995.

KÖSE, Sevinç, ÜNAL, Aylin, **Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları**, 1. Baskı, Güven Kitabevi, İzmir, 2003.

MALINOWSKI, Bronislaw, **Bilimsel Bir Kültür Teorisi**, (Çev. Saadet Özkal), 1. Baskı, Kabalıcı Yayınevi, İstanbul, 1992.

MENGÜŞOĞLU, Takiyettin, **İnsan Felsefesi**, 2. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1988.

OKTAY, Mahmut, **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınları, Yayın No: 187, İstanbul, 1996.

OUCHİ, William, **Teori Z**, (Çev. Yakut Güneri), İlgı Yayıncılık Ltd. Şti., İstanbul, 1989.

ÖZDAMAR, Kazım, **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi I**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1001, Fen Fakültesi Yayınları No: 11, Eskişehir, 1997.

ÖZEN, Şükrü, **Bürokratik Kültür 1: Yönetmelik Değerlerin Toplumsal Temelleri**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları No: 272, Ankara, 1996.

ÖZGÜVEN, Bilal Murat, **Toplum Bilimlerine Giriş**, 2. Baskı, Ata Ofset, Yenişehir, 1992.

ÖZKALP, Enver, **Sosyolojiye Giriş**, 5. Baskı, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 87, Eskişehir, 1992.

-----, **Sosyolojiye Giriş**, Genişletilmiş 9. Baskı, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 140, Eskişehir, 1998.

ÖZKALP, Enver, KIREL, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını No: 149, Eskişehir, 2001.

PEKER, Ömer, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları No: 258, Ankara, 1995.

PLOG, Fred, BATES, Daniel G., **Cultural Anthropology**, First Edition, New York, 1976.

RAELİN, Joseph A., **Kültürlerin Çatışması [Yönetenler – Yönetilenler]**, (Çev. Kamuran Tuncay), Birinci Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1999.

ROBBİNS, Stephen P., **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Çev. Sevgi Ayşe Öztürk), 1. Baskı, Etam AŞ., İstanbul, 1994.

RUGMAN, Alan M., HODGETS, M. Richard, **International Business A Strategic Management Approach**, Second Edition, Financial Times Prentice Hall, 2000.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi**, 2. Baskı, Uludağ Üniversitesi Yayınları No: 116, Bursa, 1984.

-----, **Personel Yönetimi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları No: 74, Bursa, 1982.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa, 1998.

SARGUT, Selami A., **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, 1. Baskı, Verso Yayınları, Ankara, 1994.

SAYIN, Önal, **Sosyolojiye Giriş**, 2. Baskı, Neşe Ofset AŞ., İzmir, 1994.

SCHEIN, Edgar H., **Organizational Culture And Leadership**, Second Edition, Jossey – Bass Management Series, Jossey – Bass Publishers, San Fransisco, 1992.

-----, **Örgüt Psikolojisi**, (Çev. Mustafa Tosun), Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları Özel Dizi No: 3, Ankara, 1977.

SCHROEDER, Ralph, **Max Weber Ve Kùltür Sosyolojisi**, (Çev. Mehmet Küçük), 1. Baskı, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 1996.

SEZAL, İhsan, **Sosyal Bilimlerde Temel Kavramlar**, Akçağ Yayınları No: 72, Ankara, 1991.

ŞİŞMAN, Mehmet, **Örgüt Kùltürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)**, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 732, Eğitim Fakùltesi Yayını No: 39, Eskişehir, 1994.

-----, **Örgütler Ve Kùltürler**, 1. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.

TERZİ, Ali Rıza, **Örgüt Kùltürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

TEZCAN, Mahmut, **Kùltür ve Kişilik**, Bilim Yayınları, Ankara, 1987.

-----, **Sosyolojiye Giriş**, 4. Baskı, Feryal Matbaası, Ankara, 1995.

TOKAT, Bülent, **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Dumlupınar Üniversitesi Yayını No: 6, İktisadi ve İdari Bilimler Fakùltesi Yayını No: 6, Kütahya, 1996.

TOLAN, Barlas, **Toplum Bilimlerine Giriş**, 4. Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara, 1996.

TORTOP, Nuri, **Kamu Personel Yönetimi**, Olgaç Matbaası, Ankara, 1987.

TOSUN, Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakùltesi Yayınları No: 232, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 125, İstanbul, 1990.

TOSUN, Mustafa, **Örgütsel Etkililik**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları No: 196, Ankara, 1981.

UNUTKAN, Göksel Ataman, **İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995.

UZUNÇARŞILI, Ülkü, TOPRAK, Meral, ERSUN, Oğuz, **Şirket Kültürü Ve İş Prensipleri**, İstanbul Ticaret Odası Yayını No: 2000 – 4, İstanbul, 2000.

VURAL, Akıncı Beril Z., **Kurum Kültürü**, 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998.

YOZGAT, Osman, **İşletme Yönetimi**, 2. Baskı, Met/Er Matbaası, İstanbul, 1978.

MAKALELER

Berberoğlu, Güneş N., “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 1 – 2, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1990.

Berberoğlu, Güneş, Senem Besler, H. Zümrüt Tonus, “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1 – 2, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1998.

Bozkurt, Tülay, “İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, (Ed. Suna Tevrüz), 2. Baskı, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, İstanbul, 1997.

Bozkurt, Tülay, Tülay Turgut, “Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler”, **Öneri Dergisi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, Cilt: 2, Sayı: 12, İstanbul, 1999.

Çakır, Melek, Edip Örucü, “Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Bilgi İşlem Birimi, Erzurum, 1999.

Çeçen, Anıl, “Kültür Yönetimi”, **Amme İdare Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 2, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları, Ankara, 1985.

Çüçen, A. Kadir, “Kültür, Uygarlık, Evrensellik ve Çok-Kültürlülük”, **Kaygı Dergisi (Uludağ Üniversitesi Felsefe Dergisi)**, Sayı: 4, Bursa, 2005

Emre, Cahit, Bülent Duru, “Kültürel Değerler, Ahlak ve Türkiye’de Kamu Yönetimi”, **Mülkiye Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 236, Mülkiyeliler Birliği, Ankara, Eylül – Ekim 2000.

Erdil, Oya, Halit Keskin, “Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **İşletme Dergisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Cilt: 32, Sayı: 1, İstanbul, Nisan 2003.

Erdil, Oya, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu, Serhat Erat, “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, İstanbul, 2004.

Erdost, Hayat Ebru, Mustafa Çolak, “Örgüt İçi Sorun Bildirme Konusuna Kültürlerarası Bakış: Türkiye – ABD Örneği”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 2, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, 2004.

Fidan, Yahya, “Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 2, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, Ankara, 1996.

Işıkhan, Vedat, “Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 1, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, Ankara, 1996.

İncir, Gülten, “Çalışma Yaşamındaki Psikososyal Etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 3, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1993.

Köktaş, Emin M., “Toplumsal Değerler, Hukuk Devleti ve Demokrasi”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 430, Ankara, Mart 2001.

Marangoz, Mehmet, “Satış Gücü Yönetiminde Satış Elemanlarının Motivasyonunda Kullanılan Özendirici Araçlar”, **Öneri Dergisi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını, Cilt: 2, Sayı: 9, İstanbul, 1998.

Mengü, Güven, “Dil – Kültür İlişisine Antropolojik Bir Bakış”, **Dil, Kültür ve Çağdaşlaşma**, (Ed. Bahaeddin Yediyıldız), 1. Baskı, Hacettepe Üniversitesi Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 2003.

Özdevecioğlu, Mahmut, “Örgütsel Etkinlik”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 8, Kayseri, 1999.

Sapancalı, Faruk, “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Cilt: 22, Sayı: 4, Ankara, 1993.

Sargut, Selami A., “Liderlik Kuramları İçin Bağlamsal Bir Çerçeve: Kültürlerarası Bir Yaklaşım”, **Amme İdare Dergisi**, Cilt: 29, Sayı: 4, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, Aralık 1996.

Sarpkaya, Ruhi, “Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu: Manisa İli Örneği”, **Amme İdare Dergisi**, Cilt: 33, Sayı: 3, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 2000.

Silah, Mehmet, “İş Tatmini”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, Cumhuriyet Üniversitesi Rektörlüğü Basımevi, Sivas, 1996.

Şimşek, Levent, “İş Tatmini”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, Cilt: 24, Sayı: 2, Ankara, 1995.

Türkel, Süleyman, “Yöneticinin Temel Sorunu: Ücret Çalışanları Hangi Şartlarda Teşvik Eder”, **Amme İdare Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 2, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1989.

Wasti, Arzu S., “Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 4, ODTÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara, 1995.

Yüksel, İhsan, “Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1, Kocaeli, 2002.

YAYINLANMAMIŞ TEZLER

Dil, Meltem, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005.

Gönenli, Aycan Adem, **Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Anatolia Seramik A.Ş.’de Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2004.

Gürsoy, Hande, **Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Yapılan Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004.

Şekercileroglu, Mehmet, **İnsan Kaynaklarının Etkinliğinde Örgüt Kültürünün Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2001.

Yıldırım, Erhan, **Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002.

KONGRE, SEMPOZYUM VE BİLDİRİLER

Alpay, Güven, Kazım Develioğlu, İdil Evcimen, “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları: Belirleyici Etken Olarak Kurumsal Değerler”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 23 – 25 Mayıs 2002.

Gümüş, Murat, Bahattin Hamarat, Haluk Erdem, “Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği İle İlişkisinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Afyon, 22 – 24 Mayıs 2003.

Danışman, Ali, “Kültürel Ortamın Araştırma Sonuçlarına Etkisi: Kuzey Amerika’da Geliştirilip Türkiye’de Tekrarlanan Bazı Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25 – 27 Mayıs 2000.

Varoğlu, Kadir A., Nejat Basım, Yavuz Ercil, “Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce – Bütünleşik Düşünce Modellemeleri İle Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25 – 27 Mayıs 2000.

Wasti, Arzu S., “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25 – 27 Mayıs 2000.

İnternet Kaynakları

Akıncı, Zeki, “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”,
<http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/sayi04/05Akinci.pdf>, (29.11.2005).

Baş, Türker, Kadir Ardıç, “Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması”,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=498, (29.11.2005).

İnsan Kaynakları.com İçerik Ekibi, İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”,

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=564>, (18.04.2006).

Sağnak, Mesut, “Örgüt ve Yönetimde Değerlerin Önemi”,

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/orta3-sagnak.htm>, (29.01.2006).

Sertçe, Selahattin, “Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği)”,

http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/Selahattin_SERTCE.htm, (10.12.2005).

Sosyal Hizmet Uzmanı Web Sitesi,

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/temelkavram.htm>, (29.07.2006)

Turan, Selahattin, Belgin Durceylan, Mehmet Şişman, “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler”,

<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/18.pdf>, (04.02.2006).

Yolalan, Reha, “26.01.2001 Tarihli Türkiye Bankalar Birliği Tarafından Düzenlenen Bankacılıkta Verimlilik Konferansı Açılış Konuşması”,

<http://www.tbb.org.tr/turkce/seminer/Reha%20Yolalan%20acilis.doc>, (08.10.2006).

DİĞER KAYNAKLAR

Türkçe Sözlük 2, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu (Türk Dil Kurumu), Yeni Baskı, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1989.

DİZİN

DİZİN

-B-

Belirsizlikten Kaçınma, 58, 59, 65, 108, 110, 114, 135, 141
Birey, 7, 22, 24, 25, 33, 46, 68, 72, 74, 79
Bireycilik/Toplulukçuluk, 62, 114

-Ç-

Çevre, 20, 21, 58

-D-

Deal ve Kennedy Kuramı, 52, 53, 54
Değerler, 4, 22, 23, 24, 25, 26, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 64, 66, 67, 107, 108, 110, 112, 113, 116, 119, 126, 129, 134, 135, 140, 141
Denetim, 88, 90

-E-

Erillik/Dışillik, 63, 118

-G-

GLOBE Değerler Araştırması, 64, 107, 118
Grup, 11, 12, 13, 19, 35, 64, 88, 139
Güç Mesafesi, 59, 60, 65, 110, 111, 113, 114, 135, 141

-H-

Hofstede, 4, 34, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 66, 92, 107, 108, 119

-İ-

İletişim, 56, 88, 89
İnançlar, 48, 49, 126
İş Doyumu, 74, 76, 91, 92, 95, 96, 98, 100, 107, 108, 111, 114, 118, 119, 128, 134, 135, 140, 141, 142

-K-

Kültür, 2, 8, 9, 10, 11, 14, 16, 18, 19, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 44, 50, 51, 55, 58, 68, 84, 107, 108

-M-

Minnesota İş Doyum Ölçeği, 125, 128, 134

-N-

Normlar, 46, 47

-O-

Ouchi, 55, 56, 58

-Ö-

Örgüt, 8, 14, 15, 16, 17, 31, 32, 33, 43, 44, 49, 53, 57, 65, 67, 76, 80, 82, 85, 87, 88, 89, 95, 96, 101, 102, 104, 108, 121, 122, 138

-R-

Rekabet, 99, 108

-S-

Semboller ve Dil, 50

-T-

Takdir Edilme, 73, 84
Toplum, 7, 10, 17, 18, 21, 25, 41, 43, 46, 52, 112
Toplumsal Kültür, 8, 30, 33, 38, 41, 52

-U-

Uygarlık, 8, 27, 28

-Ü-

Ücret Düzeyi, 80

-V-

Verimlilik, 15, 74, 76, 80, 98, 102, 108

-Z-

Z Kültürü, 55