

166190

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

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ VE
ANATOLIA SERAMİK A.Ş.'DE UYGULAMA

Danışman
DOÇ. DR. BAYRAM ZAFER ERDOĞAN

Hazırlayan
Adem Aycan GÖNENLİ

0291013144

166190

Kütahya - 2004



**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ VE
ANATOLIA SERAMİK A.Ş.'DE UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Adem Aycan GÖNENLİ

Kütahya 2004

KABUL VE ONAY

Adem Aycan Gönenli'nin hazırladığı "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Anatolia Seramik A.Ş.'de Uygulama" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

20.07.2004

Tez Jürisi

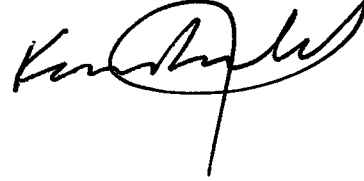
Doç. Dr. Bayram Zafer Erdoğan (Danışman)



Yard. Doç. Dr. Gürkan Haşit (Üye)




Yard.Doç. Dr. Kazım Develioğlu (Üye)



Sosyal Bilimler Enstitüsü

Müdürü

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Müdür



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum 'Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Anatolia Seramik A. Ş. 'de Uygulama' adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılar yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

18.106.12004.

Adem Aycan GÖNENLİ



ÖZGEÇMİŞ

18 Mayıs 1980 yılında Bilecik'te doğdu. İlkokulu Bilecik Edebali İlkokulu'nda tamamladı. Ortaokul ve liseyi Bilecik Anadolu Lisesi'nde bitirdi. 1998 yılında Dumlupınar Üniversitesi Bilecik İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünü kazandı. Bu bölümden mezun olduktan sonra Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon bilim dalında yüksek lisansa başladı.

Milli Eğitim Bakanlığı yabancı dil (İngilizce) sertifikasına sahip. 2002 yılında Anatolia Seramik A.Ş.'de işe başladı. Halen bu şirkette satınalma departmanında memur olarak çalışmaktadır.



ÖZET

Kültür, toplumların tarihlerinden devraldıkları maddi ve manevi değerlerin tamamı olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü de, bir grup ya da örgütün üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları temel değerler, semboller ve uygulamalar bütünüdür. İş doyumunu veya başka bir ifade ile iş tatmini, iş görenin işine karşı duyduğu olumlu veya olumsuz duygulardır.

Örgüt kültürünün iş gören tarafından benimsenmesi ve iş görenin işletme içinde kendini değerli görmesine, işletmenin amacı ile kendi amacını özdeşleştirmesine neden olur.

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığını saptayabilmektir. Bu çalışma Anatolia Seramik A.Ş.' de yapılmıştır.

Araştırmada anket tekniği uygulanmıştır. Anket verileri elde edildikten sonra güvenilirlik testi, faktör analizi ve korelasyon testleri yapılmıştır. Çalışmada ana hipotez 'Örgüt kültürü ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır'.

Faktör analizi sonucu örgüt kültürünün ve iş tatmininin üçer adet alt faktörü bulunmuştur. Örgüt kültürünün alt faktörlerine sırasıyla örgüt iklimi, üst yönetim ve gelenekler adı verilmiştir. İş tatmininin alt faktörlerine sırasıyla ödüllendirme, kişisel tatmin ve çalışma ortamı adı verilmiştir. Alt faktörler arasında korelasyon testleri yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda ana hipotezimiz tam anlamıyla kabul edilmemiştir. Bunun sebebi alt hipotezlerin tamamının kabul edilmemesidir. Çalışmanın sonunda yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular yorumlanmış ve iş tatmininin yükseltilmesi ve işletmenin daha verimli olabilmesi için öneriler yer almıştır.

ABSTRACT

Culture can be defined as the aggregate of tangible and intangible values of societies which were inherited from their histories. Organizational culture is the entire of basic values, symbols and applications which was shared by the members of an organization or a group. Job satisfaction is the positive or negative feelings of employees through their jobs.

Adoption of organizational culture by the employees enables them to feel themselves important within the organization and identify their goals with those of the company.

The aim of this research is to investigate the effect of organizational culture over job satisfaction. This research was conducted at Anatolia Seramik A.Ş.

The questionnaire technique was employed in this research. Reliability test, factor analysis and correlation tests were performed. The main hypothesis of this research is the existence of a positive relationship between organizational culture and job satisfaction.

Three sub-factors of both organizational culture and job satisfaction were found at the end of factor analysis. The sub-factors of organizational culture are, organizational climate, top level management and traditions. The sub-factors of job satisfaction are; rewarding, individual satisfaction and working environment. The correlation tests were performed among sub-factors.

As the result of the analysis performed, our main hypothesis was not fully accepted but it was accepted to a great extent. The results were demonstrated and suggestions were made.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar.....	x
ŞEKİLLER.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
TEZ HAKKINDA.....	xiii

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE KAVRAMIN GENEL ÇERÇEVESİ

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI.....	2
1.1.1. KÜLTÜRÜN TANIMI	2
1.1.2. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ	3
1.1.3. KÜLTÜRÜN UNSURLARI.....	4
1.1.3.1. Maddi Kültürün Unsurları	4
1.1.3.2. Manevi Kültürün Unsurları	4
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	5
1.2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI VE KAPSAMI.....	6
1.2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	8
1.2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARI.....	9
1.2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLEVI	14
1.2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU	15
1.2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ.....	16
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ	19
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BAŞLAMASI VE GELİŞMESİ.....	21
1.4.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ YAŞATMA VE ÖĞRENME	23
1.4.1.1. İş Gören Seçimi.....	23
1.4.1.2. Üst Yönetim	25
1.4.1.3. Sosyalleşme	25
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR	27
1.5.1. ÖRGÜT İKLİMİ	27
1.5.2. ÖĞRENEN ORGANİZASYON VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	28
1.5.3. ÖRGÜTSEL TOPLUMSALLAŞMA.....	30
1.5.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASINA İLİŞKİN FARKLI YAKLAŞIMLAR	31
1.5.4.1. Parsons Modeli.....	31
1.5.4.2. OUCHI Modeli.....	32
1.5.4.3. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli	34
1.5.4.4. Bayars Modeli	35

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ, ÖNEMİ, KURAMLARI VE İŞ GÖRENE ETKİLERİ

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ VE BU ALANDA YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	38
2.1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ	38
2.1.2. BU ALANDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	39
2.2. İŞ TATMİNİNİN ORTAYA ÇIKIŞI VE ÖZELLİKLERİ.....	40
2.2.1. İŞ TATMİNİNİN ORTAYA ÇIKIŞI	40
2.2.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	40
2.3. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	44
2.4. İŞ TATMİNİNİN ÖZELLİKLERİ.....	45
2.5. İŞ TATMİNİ KURAMLARI	46
2.5.1. İÇERİK KURAMLARI.....	46
2.5.2. SÜREÇ KURAMLARI.....	47
2.6. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN ETKENLER VE İŞ GÖRENE YANSIMASI.....	49
2.6.1. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN ETKENLER	49
2.6.2. İŞTEN TATMİN SAĞLANDIĞINDA BUNUN İŞ GÖRENE YANSIMASI	55
2.7. İŞ TATMİNİYLE İLGİLİ DİĞER DEĞİŞKENLER	56
2.7.1. MESLEK.....	56
2.7.2. CİNSİYET	56
2.7.3. YAŞ	57
2.7.4. EĞİTİM DÜZEYİ	57
2.8. İŞ TATMİNSİZLİĞİ VE İŞ GÖRENE YANSIMASI	57
2.8.1. İŞ TATMİNSİZLİĞİ VE BİREY	57
2.9. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ	62
2.10. İŞLETMEDE İŞ TATMİNİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR	64
2.10.1. ROTASYON	64
2.10.2. İŞİN ZENGİNLEŞTİRİLMESİ	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ.....	67
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	69
3.2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	69
3.2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	69
3.2.3. HİPOTEZ VE ALT HİPOTEZLER	70

3.2.4. UYGULAMA YAPILAN ŞİRKET HAKKINDA BİLGİ	70
3.2.5. ARAŞTIRMA BULGULARI, ANALİZ VE YORUM.....	71
3.2.5.1. Ankete Katılanların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular	71
3.2.5.1.1. Cinsiyet.....	71
3.2.5.1.2. Yaş.....	72
3.2.5.1.3. Medeni Durum	72
3.2.5.1.4. Öğrenim Durumu	73
3.2.5.1.5. Şirketteki Çalışma Süresi	73
3.2.5.1.6. Şirketteki Görev	74
3.2.5.1.7. Örgüt Kültürü ve İşTatmini Sorularına İlişkin Açıklayıcı İstatistikler	75
3.2.5.2 Araştırma Hipotezlerinin Testleri.....	80
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
EKLER.....	93
KAYNAKÇA.....	98
DİZİN.....	102



TABLolar

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. Z Teorisi Modeli.....	33
Tablo 1.2. Şirket Kültürü Modeli.....	35
Tablo 3.1.Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	71
Tablo 3.2.Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı.....	72
Tablo 3.3. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	72
Tablo 3.4. Çalışanların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	73
Tablo 3.5. Çalışanların Şirketteki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	74
Tablo 3.6. Çalışanların Görev Yerlerine Göre Dağılımı	74
Tablo 3.7. İş tatmini Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı.....	75
Tablo 3.8. Örgüt Kültürü Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı.....	78
Tablo 3.9. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Sorularının Güvenilirlik Testi.....	81
Tablo 3.10. Örgüt Kültürü Sorularının Faktör Analizi.....	82
Tablo 3.11. İş Tatmini Soruları ile İlgili Faktör Analizi.....	83
Tablo 3.12. Örgüt İklimi ile Ödüllendirme Arasındaki Korelasyon Testi.....	84
Tablo 3.13. Örgüt İklimi ile Kişisel Tatmin Arasındaki Korelasyon Testi.....	84
Tablo 3.14. Örgüt İklimi ile Çalışma Ortamı Arasındaki Korelasyon Testi.....	85
Tablo 3.15. Üst Yönetim ile Ödüllendirme Arasındaki Korelasyon Testi.....	85
Tablo 3.16. Üste Yönetim ile Kişisel Tatmin Arasındaki Korelasyon Testi.....	86
Tablo 3.17. Üst Yönetim İle Çalışma Ortamı Arasındaki Korelasyon Testi.....	86
Tablo 3.18. Gelenekler ile Ödüllendirme Arasındaki Korelasyon Testi.....	87
Tablo 3.19. Gelenekler ile Kişisel Tatmin Arasındaki Korelasyon Testi.....	87
Tablo 3.20. Gelenekler İle Çalışma Ortamı Arasındaki Korelasyon Testi.....	87
Tablo 3.21. Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Bileşenleri Arasındaki Hipotezler.....	88

ŞEKİLLER

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	10
Şekil 1.2. Kültürün Katmanları.....	12
Şekil 1.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	23
Şekil 1.4. Örgütsel Toplumsallaşma Modeli.....	26
Şekil 1.5. Parsons'un AGIL Modeli.....	32
Şekil 2.1. İşteki tatminsizliğe karşı gösterilen tepkiler.....	60
Şekil 2.2. İş Tatminine ve Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları.....	61

KISALTMALAR

A.Ü.	Anadolu Üniversitesi
İ.İ.B.F.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
C.	Cilt
S.	Sayı
s.	Sayfa
B.	Baskı
a.g.e.	Adı geçen eser
vb.	Ve benzeri
M.P.M	Milli Prodüktivite Merkezi
Çev.	Çeviren





TEZ HAKKINDA

1. Problem

Araştırmanın problemi örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde etkisi var mıdır? Yapılan çalışmada örgüt kültürü ve iş tatmini ele alınarak problem tanımlanmış ve açılanmıştır.

2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı örgüt kültürü ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin olup olmadığını araştırmaktır. Bu amaca ulaşmak için Anatolia Seramik A.Ş. 'de bir uygulama yapılmıştır.

3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde örgüt kültürü ve iş tatmini kavramları işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Örgüt kültürü gelişmiş olan işletmeler devamlılığını sağlayabilmektedir. Bunun yanında iş görenin tatmin olması da işletmeler için büyük önem taşımaktadır. İş görenlere iş doyumunu sağlanarak verim artmaktadır. Örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki olumlu ilişki işletmelerin her türlü çalışmalarını olumlu etkilemektedir. Araştırmanın önemi de bu olumlu ilişkiyi gösterebilmektedir. Araştırma yapılan şirket için önemi de bu olumlu ilişkinin olup olmadığını belirleyecektir.

4. Araştırmada Hipotez

Araştırmada temel hipotezimiz;

H₁ : Örgüt kültürü ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır.

Alt hipotezler ise;

H_{1a} : Örgüt iklimi ile ödüllendirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1b} : Örgüt iklimi ile kişisel tatmin arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1c} : Örgüt iklimi ile çalışma ortamı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1d} : Üst yönetim ile ödüllendirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1e} : Üst yönetim ile kişisel tatmin arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1f} : Üst yönetim ile çalışma ortamı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1g} : Gelenekler ile ödüllendirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1h} : Gelenekler ile kişisel tatmin arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1i} : Gelenekler ile çalışma ortamı arasında olumlu bir ilişki vardır.

5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma Anatolia Seramik A.Ş.'de yapıldığı süre içerisinde görev yapan çalışanlar ile sınırlıdır.

2. Araştırma belirlemeye çalışılan Anatolia Seramik A.Ş.'nin kültürüne ilişkin uygulamalar ve çalışanların iş tatmininin araştırma yapıldığı zamanki uygulamalar ile sınırlıdır.

3. Toplam nicel verilerin güvenilirlik ve geçerliliği ile sınırlıdır.

4. Araştırma, kullanılan anket tekniğinin özellikleri ile sınırlıdır.

5. Sosyal bilimler araştırmalarına has olan genel sınırlılıklar, bu araştırma için de geçerlidir.

6. Para ve zaman kısıtları araştırmacının olanaklarıyla sınırlıdır.

6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın ilk aşamasında örgüt kültürü ve iş tatmini ele alan literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasında kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Literatür çalışmasından sonra uygulamaya geçilmiştir. Uygulama anket yöntemi ile yapılmıştır. Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik özellikler, ikinci bölüm işletme ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Anket sorularının ikinci bölümü 5'li Likert ölçeğinden oluşmaktadır. Anket verileri "SPSS for Windows 11.0" paket bilgisayar programı ile analiz edilmiştir.



TEZ METNI



BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI ve KAVRAMIN GENEL ÇERÇEVESİ

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür kavramı insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsar. Kültür, etkisi altında bulunan bireylerin dünyaya bakış açısını, olayları ve çevresini algılama biçimini belirler.¹

Kültür kelimesi Latince “cultura” kavramından gelir. Kültür kavramı ilk kullanılmaya başlandığı zamanlarda bir şeyi ekip yetiştirme veya bakma sürecine verilen ad olarak kullanıldı. Zaman içinde kültür kelimesine yüklenen anlam farklılaşmış ve insanlık tarihinde insanın hayat biçimine bağlanmıştır. Kültür genel olarak; bir insan topluluğunun, inanışlar, roller, davranışlar, değer yargıları, örf, adet ve geleneklerinden oluşan bir bütündür.

1.1.1. Kültürün Tanımı

Kültür kavramının tanımlanması oldukça güçtür. Bunun nedeni söz konusu kavramın zaman içinde değişikliklere uğraması ve farklı anlamlar yüklenmiş olmasıdır. Kültür kavramına yüklenen anlamlar değişikliğe uğramaya devam ettikçe farklı yönleri ön plana çıkarılarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Kültürü tanımlamanın güçlüğü bu kavramın tarihsel süreç içinde uğradığı anlam farklılaşması kadar kültürü tanımlayanların farklı disiplinlerden olması ve olaya kendi disiplinleri açısından yaklaşımlarından da kaynaklanır.²

Başlangıçta kültürün en yaygın kullanıldığı yer antropoloji, özellikle kültürel antropolojidir. Sosyal bilimlerde kültür kavramı ise daha çok etnoloji ve sosyoloji disiplinleri tarafından incelenmiştir. Kültürün işletme yönetimine konu olması nispeten yenidir.³

Kültür kavramını kültürel antropolojik ve sosyolojik anlamını kazanması büyük ölçüde Taylor'un katkılarıyla gerçekleşmiştir. Taylor'a göre kültür ya da uygarlık, bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, sanat, gelenek-göreneklerle

¹ Güneş Berberoğlu, Senem Besler ve Zümrüt Tonus, 'Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İİBF Örgüt Kültürü Araştırması', AÜ İİBF Dergisi, 1998, C14,S 1-2, s.31

² Göksel Ataman, İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü İstanbul, Türkmen Kitabevi 1994 s. 4

³ Korkmaz Alemdar, İrfan Erdoğan, Popüler Kültür ve İletişim, Ümit Yayıncılık, Ankara 1994, s. 167-168

beceri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür.⁴ Bu tanım kültürün öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen, eğitimle yani nesillere aktarılan bir içerik olduğunu vurgulaması bakımından önemlidir.

Kültür tanımı, kapsamlı bir şekilde şöyle verilebilir: “Kültür, herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; gerçekliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenleri de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerinde etkileyen varsayımlarla bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tanımıdır.”⁵

Farklı bir tanıma göre, insanlar arasındaki her çeşit karşılıklı etkileşimlere, her türlü yapıp yaratma alışkanlıklarına, bütün manevi ve maddesel yapıt ve ürünlere kültür denir.⁶ Buna göre; teknik, ekonomi, hukuk, estetik, bilim, devlet, yönetim ve insanların meydana getirdiği her şey kültüre girer. Örgütler, dernekler, kurumlar, okullar, tüm kendilerine ilişkin şeylerle birlikte kültürden sayılırlar.

Toplum yaşamında kültürel süreçler, ekonomik ve siyasal süreçler kadar önemlidir. Her üçü de sosyal hayatı tanımlayan ve bir bütünlük haline getirilen parçalarıdır.

1.1.2. Kültürün Özellikleri

Kültürün özelliklerinin ortaya konulması, kültürün ne olup ne olmadığı hakkında bilgi ve fikir verecek ve insan davranışlarını yönlendirici etkisinin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Kültürün özellikleri aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:⁷

⁴ Bozkurt Güvenç, *İnsan ve Kültür*, 5.b. Remzi Kitabevi, İstanbul 1991, s.101

⁵ Tülay Bozkurt, *‘İşletme Kültürü’*, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, 2. Baskı, Türk Psikologlar Derneği – Kalder Kalite Derneği, İstanbul 2000, s.90

⁶ Nermin Uygur, *Kültür Kuramı*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 1996 s. 17

⁷ Peter Wright, Charles D. Pringle, Mark J. Knoll, *Strategic Management, Text and Cases*, Boston, Allyn and Bacon, 1992 s. 108

- Kültür öğrenilir; kültür, öğrenme ve deneyimle elde edilmektedir.
- Kültür toplumsaldır, paylaşılır; tek bir insana özgü değildir. Bir topluluğa, gruba veya örgüte üye kimseler tarafından paylaşılır.
- Kültür değişebilir; zamana bağlı olarak değişebildiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir.
- Kültür tarihidir ve süreklidir; bir nesilden diğerine aktarılarak süreklilik kazanır. Gelenek ve görenekler kültürün sürekliliğini sağlayan etkin birer araçtır.
- Kültür sembolik bir özellik taşıyıcı; insanların olayları veya düşünceleri simgeleştirerek anlatması özelliğini temel alır.

1.1.3. Kültürün Unsurları

Her kültürde varolan temel kültür unsurlarını, maddi ve manevi unsurlar olarak iki bölüme ayırıp incelemek mümkündür.

1.1.3.1. Maddi Kültürün Unsurları

Maddi kültür teknik, bilim ve ekonominin amaçlara yönelik olarak oluşturulmasını kapsar. Bir toplumun teknolojik durumu, eserleri ve aletleri maddi kültürü olarak gösterilir. Maddi kültürün en belirgin özelliği tabii değil insan eliyle yapılmış değer ve kıymetleri içermesidir.⁸

1.1.3.2. Manevi Kültürün Unsurları

Manevi kültür unsurları dil, ahlak ve estetik, sosyal örgütler ve politik hayat olarak belirtilebilir.

Kültürün elle tutulamayan özellikleri incelendiğinde karşımıza çıkan dört özellikten söz edebiliriz. Bunlar :⁹

⁸ Ataman, a.g.e., s.8

⁹ A. Selami Sargut, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Versa Yayınları, Ankara 1994, s.52

- a. **Uyumlu sistemler olarak kültür;** bu yaklaşıma göre kültürler toplumsal olarak aktarılan davranış örgüleridir. Söz konusu davranış örgüleri insan topluluklarının ekolojik koşullarına uymalarını sağlar. Koşullara uyum doğrudan doğruya olmaz. Ekonomiler onların toplumsal uzantıları ve kavrayış yeteneğine ilişkin sistemler, koşullara uyumu sağlamak için aracılık yapar.
- b. **Bilişsel sistemler olarak kültür;** bilişsel yaklaşımda kültürün, dilin bulunduğu alanda var olduğu öngörülür. Başka bir deyişle kültür, gözlenebilir olayların gerisinde yer alan kavrayış yeteneğine ilişkin bir şifre olarak değerlendirilir.
- c. **Yapısal sistemler olarak kültür;** yapısal sistemler yaklaşımında kültür, bir dizi düzenin fiziksel dünya üzerindeki etkisinin sonuçları olarak düşünülebilir.
- d. **Simgesel sistemler olarak kültür;** simgesel sistemler yaklaşımında kültürler, paylaşılan simge ve anlamlar olarak değerlendirilir, insanlar simgesel eylemleri çerçevesi içinde tanımlanır.

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, üzerinde çok çalışılan ve değişik boyutlarıyla tartışılan bir kavramdır. Kültür, bir örgütün faaliyet alanlarının sınırlarını belirleyen, bu faaliyetlerin içeriğini tayin eden ve şekillendirdiği örgüt yapısı ve kurduğu sistem ile örgütsel faaliyetleri destekleyen önemli bir olgudur.¹⁰ Bundan hareketle kültür ve örgüt arasında karşılıklı bir ilişki söz konusu olduğunu söyleyebiliriz. Kültür, örgüte, toplumun üyesi olan bireylerce taşınmakta ve bireysel olarak örgüt üyelerinin hareket ve tutumlarını mevcut kültürü açıklamada söz sahibi olduğu kabul edilmektedir.¹¹

¹⁰ Turhan Erkmen, Güven Ordun, 'Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma', 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 2001, s.68

¹¹ Aylin Gülgün, 'Örgüt Kültürü ve Değişim Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma' VI. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri; s.253

Toplum içerisinde bir grubun veya kuruluşun üyesi olmak için o topluluğa uyum sağlamak gerekmektedir. Uyum sağlamanın ve grup ya da kuruluş tarafından benimsenmenin temel koşulu ise ortak amaçlar, değerler, alışkanlıklar, felsefe ve ideolojilerini paylaşma gereğini ortaya koyar. Üyelerin benzer davranışlar, tutumlar ve işbirliği içinde hareket edebilmeleri için bu, gerekli bir husustur.

Ulusal veya toplum kültürünün belirgin özellikleri toplumun içinde yerleşik organizasyonlar, toplum kültürünün genel çizgilerini kendi özellikleri ile birleştirerek, birer alt kültür oluştururlar. Örgüt kültürü, organizasyonların kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir birleşimidir.¹²

1.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Kapsamı

Kültür kavramının tanımlanmasında, ifade edilmesindeki güçlük, örgüt kültürü için de geçerlidir. Örgüt kültürü kavramının tüm araştırmacılar tarafından kabul gören tek bir tanımını vermek oldukça zordur. Seksenli yıllarda işletmecilik bilimine konu olan bu kavramın ele alınışında ve tanımlanmasında, zaman içinde bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Örgüt kültürünü tanımlama çabası taşıyan ilk çalışmalarda, örgüt kültürünün temel unsurları üzerinde durularak, kültürel değerlerin ve normların, davranışları etkileme fonksiyonuyla, sosyalleşme süreci gibi olgular ön planda tutuluyordu. Günümüzde de örgüt kültürünü tanımlama çabaları incelendiğinde aynı olgulara yer verildiği görülmektedir. Ancak bugün örgüt kültürünü tanımlarken, konuya daha geniş bir açıdan yaklaşılmakta ve özellikle sembolleştirme olgusuna büyük önem verilmektedir.¹³

Literatürde yer alan tanımlardan bazıları şunlardır:

“Örgüt kültürü bir örgütün içindeki insanların davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” olarak ifade edilebilir.¹⁴

Örgüt kültürünü benzer şekilde ancak daha kapsamlı biçimde ele alan bir diğer tanıma göre, “örgüt kültürü; tüm personelin davranışlarını ve örgütün genel

¹² Berberoğlu, Besler ve Tonus, a.g.e., s.31

¹³ Ataman, a.g.e., s.37

¹⁴ İnan Özalp, İşletme Yönetimi, I. Basım Birlik Ofset, Eskişehir 2000, s.566

görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür.” Konu ile ilgili diğer bir yazar örgüt kültürünü daha farklı bir biçimde ele almaktadır. Buna göre örgüt kültürü; örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, normlar ve davranış modellerini ortaya koyan, ortak alışkanlıklar, töreler, dil veya mimari tarzı, işin konumluk yeri gibi somut kültür unsurlarının örgüt kültürü açısından anlam ve önemini vurgulamaktadır.

Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan sayısız tanım söz konusu olmakla birlikte, bu tanımlar genelde kavramın ya somut ya da soyut yönü üzerinde odaklaşmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürünü tanımlayan bir grup yazar, örgüt kültürünü değer, norm, düşünce, duygu ve inançların oluşturduğu bir kavram olarak ele alırken, diğerleri tanımlarında daha çok örgüt içinde dolaysız olarak gözlenebilen unsurları (törenler, hikayeler, giyim, dil, gelenekler vb) ön planda tutar.

Örgüt kültürü ile ilgili farklı tanımların birleştiği bir nokta örgüt kültürünün örgütün bütününe yönelik ve o örgüte özgü bir özellik olmasıdır. Örgüt kültürü, organizasyonların kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir bileşimidir.¹⁵

Örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerler “baskın kültür” olarak kabul edilir. Örgüt kültüründen bahsedildiği zaman genelde baskın kültür anlaşılır. Alt kültürler ise büyük örgütlerde örgüt üyelerinin benzer sorunlarla ve deneyimlerle karşılaşmaları sonucu gelişir. Örgütün temel değerleri çoğunlukla paylaşılıyor ve kabul ediliyorsa “güçlü kültür”, aksi halde ise “zayıf kültür” söz konusudur. Örgütün değerlerini benimseyen, onaylayan üyelerin sayısı ne kadar çoksa örgüt kültürü o kadar güçlenir. Güçlü kültürde üyeler örgütün var olma nedeni ve hedefleri konusunda uzlaşmaya varmışlardır. Aralarındaki dayanışma artar ve davranışlarında tutarlılık gözlenir. Güçlü bir kültüre sahip olması örgütlerin başarısında önemli rol oynar.¹⁶

¹⁵ Berberoğlu, Besler, Tonu, ‘Örgüt Kültürü: A.Ü. İ.İ.B.F. Örgüt Kültürü Araştırması’ A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi 1998, C.14, Sayı 1-2, s.31

¹⁶ Güneş Berberoğlu, Barış Baraz: ‘Tusaş Motor Sanayi A.Ş.’de Örgüt Kültürü Araştırması’, A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi 1999, C.15, Sayı 1-2, s.69

1.2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan farklı tanımlardan çıkarılacak özellikler birkaç grupta incelenebilir.

- Örgüt kültürü, örgütte çalışanların diğer norm ve davranış sistemleriyle ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, örgüt içindeki bireyler arasındaki ilişkileri etkiler. Örgütte çalışanların neyin iyi neyin kötü, hangi davranışların istendik veya istenmedik olduğuna ilişkin ortak değerleri mevcuttur. Örneğin bazı örgütlerde müşterinin her zaman haklı olduğuna ilişkin değerler vardır. Burada geçerli olan değer müşteriye suçlamamak, onu hor görmemektir. Genellikle örgüt içindeki bir hata böyle bir davranışa yol açmıştır diye kabul edilip bu nedenle örgüt içi çalışan cezalandırılır. Buna karşın bazı örgütlerde ise örgüt personeli çok kıymetli olarak görülür ve müşteri suçlanır. Her iki örnekte de değerler insanların bir örgütte nasıl davranması gerektiğini açıklar.¹⁷
- Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir. Değerlerin çalışanlar için taşıdığı sembolik anlamlar örgüt içindeki insanların birbiriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilirler. Örneğin örgüt içinde anlatılan hikayeler, belirli bir kimsenin yaptığı davranışı nesilden nesile bir efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları okuyarak örgütün değerlerini öğrenirler. Örgüt içinde çalışan ve örgüte yeni giren elemanlar biçimsel yapıyı öğrenmeye çalışırken aynı zamanda örgüt kültürünün varlığını fark ederler ve bu yeni olguyu öğrenmeye çalışırlar.
- Uyum sağlayabilir ve değişebilir bir nitelik taşır. Örgüt kültürü zaman içinde değişebilir. İnsanlar değiştikçe örgüt kültürü de değişebilir. Örnek

¹⁷ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 2. bs., Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, 2001, s.143

olarak Mc Donald's da Ray Kroc'un gerçekleştirdiği örgüt kültürü, uzun zaman devam etmiş, fakat daha sonra değişmiştir.¹⁸

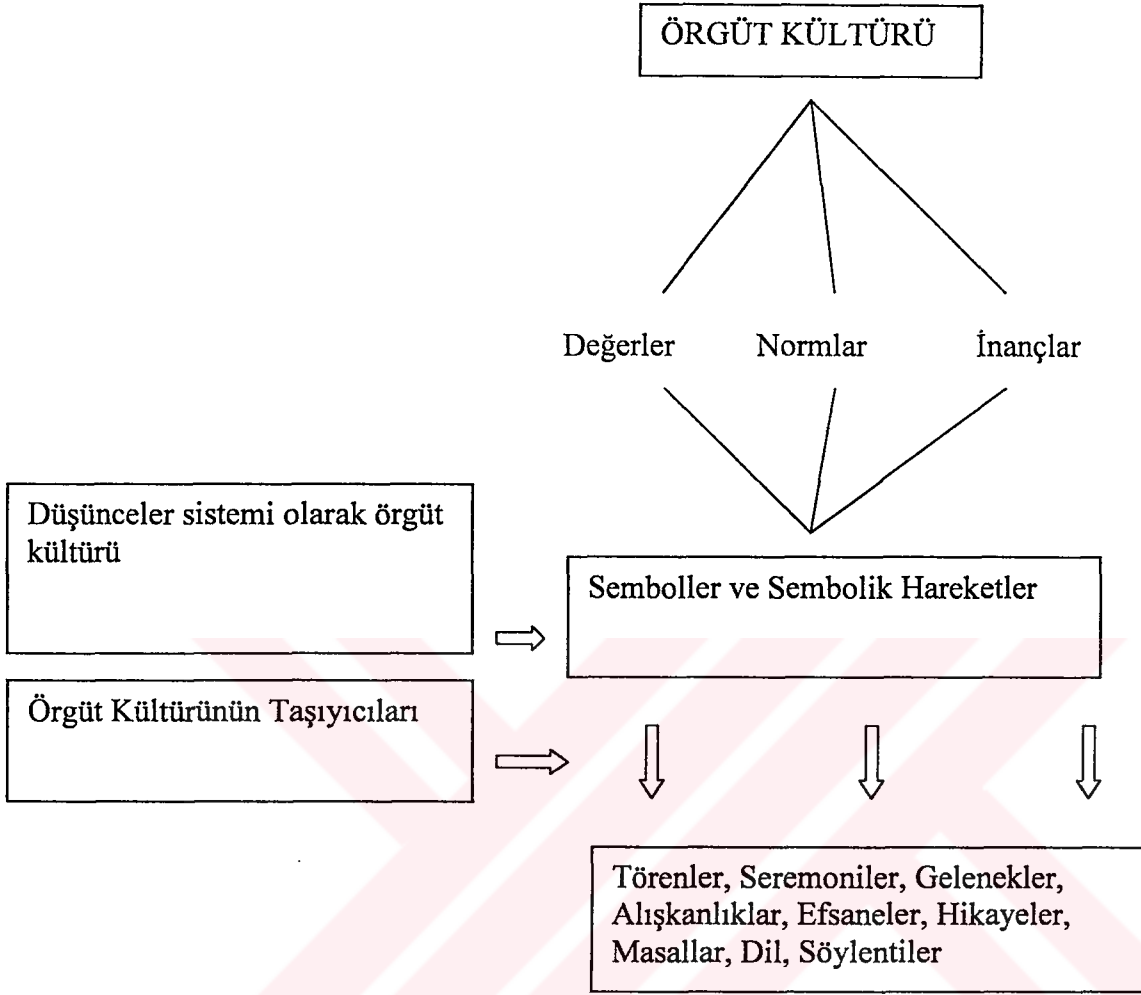
- Sosyal nitelik taşır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü birden çok bireyin bir araya gelerek meydana getirdiği bir olgudur. Örgüt kültürü bireylerin katılımı ile sağlanır. Aynı zamanda yöneticilerin verdiği destek de önemlidir.
- Üyelere örgütsel kimlik sağlar. Örgüte dahil olan birey yalnız kendi işini yapan bir eleman değil, aynı zamanda örgütün temel taşlarından biri haline gelir. Birey kendini iş arkadaşları, iş grupları ve yönetin ile bütünleştirir. Örgüt bireyin bir bütün olarak özdeşleşmesi söz konusudur.
- Örgütün bütününe yönelik olup her kademedeki çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününe ifade eder.
- Yapı, strateji, sistem gibi teknik unsurlarla, personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumlaşmayı sağlar. Bireyler tarafından meydana getirilmiştir. Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.¹⁹

1.2.3. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Örgüt kültürünün unsurlarını ortaya koyarken bunlar iki farklı aşamada ele alınabilir. İlk aşamada örgüt kültürünü oluşturan varsayımlar, değerler, inançlar ve normlar gibi temel kültürel unsurlar üzerinde durulabilir. İkinci aşamada ise törenler, seremoniler ve benzeri kültürel unsurların ifade biçimleri ele alınabilir. Diğer bir ifade ile örgüt kültürünün unsurları ikiye ayrılarak incelenebilir. Bunlar örgütü meydana getiren unsurlar ve kültürün taşıyıcılarıdır.

¹⁸ Özkalp, a.g.e., s.578

¹⁹ Ataman, a.g.e., s.41



Sekil 1.1. Örgüt Kültürünün Unsurları

Kaynak: Göksel Ataman Unutkan, *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 1995, s.46

Örgüt kültürünün temel unsurlarından biri şüphesiz değerlerdir. Her toplum nasıl kendine özgü bir takım değerlere sahipse, o toplumda var olan örgütlerin de kendilerine özgü bir takım değerleri vardır. Hangi davranış iyi, doğru, arzulanır nitelikte olduğunu belirleyen ve aynı zamanda kişi veya toplum için doğruları ortaya koyan değerlerdir.²⁰ Değerler normatif yani kural koyucu nitelik taşımakta ve örgüt

²⁰ Peter Wright, Charles D. Pringle, Mark j. Kroll, *Strategic Management: Text and Cases*, Boston, Allyn and Bacon, 1992, s.111

kültürünün temelini oluşturmaktadır. İyi kötü ayrımıyla ilgili olup birey yada grupların diğer alternatifler arasında bilinçli olarak seçtikleri ideal yada arzu edilen davranış kalıplarını belirler. Bunlar örgütü oluşturan temel davranış kalıplarıdır, bütün üyeler tarafından paylaşılır ve yaygınlaşır.²¹

Değerlerin yanı sıra normlar da örgüt kültürünün temel unsurları olarak ele alınabilir. Norm kavramı doğru-yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentilerine işaret eder. Örgüt kültüründe ise normlar uyulması gereken çalışma koşullarını belirler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarını onaylandığı yada onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi verir. Normlar, çalışma gruplarının davranış biçimlerini belirleyen bir ölçüde yaptırımsal kurallardır.²²

Örgüt kültürünün temel unsurlarından birisi de inançlardır. İnançlar gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur. Başka bir ifadeyle inançlar bireyin çevresiyle ilişkisinde edindiği bilişlerdir.

Kültürün unsurları içerisinde özellikle varsayımlar diğerleri üzerindeki yönlendirici ve belirleyici etkileri nedeniyle önemlidirler. İnsanların dış çevreleri ile ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri göreceli olarak uzun zaman dilimleri içinde geçerliliğini kanıtlarsa, çevreyle ilişki kurmanın tek doğal biçimi olarak kabul edilir ve böylece varsayımlar oluşur. Varsayımlar belli bir zaman içerisinde sistemin kendisine malettiği, bilinçaltı düzeyde de doğru kabul edilen ve üzerinde kuşku duyulmayan temel varoluş ilkeleri olarak insan etkileşimine yön verirler. Dolayısıyla bir sosyal birimde kültürel varsayımların oluşması tıpkı kültürün diğer öğeleri gibi tarihsel bir birikim yani üyeler arasında uzun süren bir etkileşim gerektirir. Bu tarihsel süreç içerisinde oluşan varsayımların grup yaşantısında geçerli olan değer, inanç ve norm sistemlerine yön vermesi beklenir.²³

Örgüt kültürünün yukarıda belirtilen unsurlarının yanı sıra bunların bir ifadesi olarak karşımıza çıkan unsurlar ise kültürün taşıyıcıları olarak adlandırılır. Gerçekte örgütlerde farklı biçimlerde şekillenen seremoniler, mitler, hikayeler,

²¹ Enver Özkalp, 'Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir' de Yapılan Bir Araştırma', A.Ü. İİBF. Dergisi 1999, c.15, S. 1-2, s.438

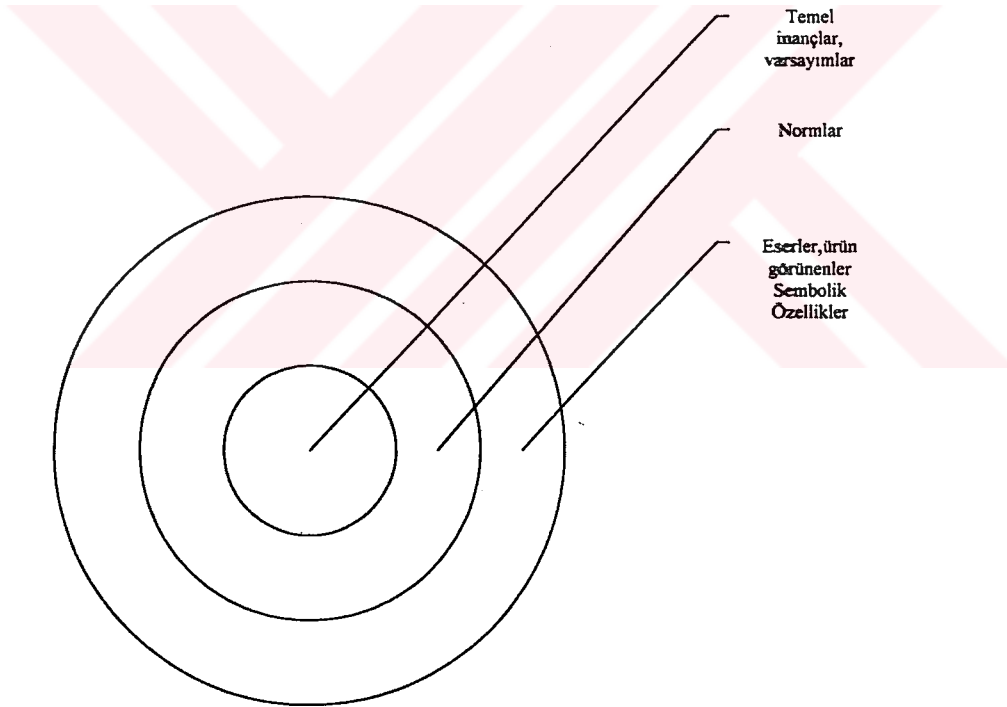
²² Bozkurt, a.g.e. , s. 91

²³ Bozkurt, a.g.e. , s. 92

masallar, efsaneler, kullanılan dil ve söylentiler, farklı değer normları ve inançlar sisteminin bir sonucudur. Bunların örgütten örgüte farklılık göstermesinin temelinde örgütlerin farklı değer, norm ve inançlara sahip olması yatar.²⁴

Örgüt kültürünün unsurlarını maddi ve maddi olmayan kültür bileşenleri olarak da gruplamak mümkündür. Güçlü kültüre sahip kuruluşlarda özellikle var olan ve çalışanları birbirine daha çok bağlayarak, paylaşılan değerleri arttıran bazı belirleyiciler vardır. Bunlar kültürün bileşenleri olarak da tanımlanabilir. Bu bileşenleri içten dışa ya da görünmeyenden görüne doğru şöyle sıralayabiliriz:

- Temel inançlar ve varsayımlar
- Norm ve değerler
- Görünen öğeler



Sekil 1.2. Kültürün Katmanları

Kaynak: Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak ve Oğuz Ersun, *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İTO Yayınları, No 2000-4, İstanbul, s.23

²⁴ Bilge Erengül , *Kültür Sihirbazları*, Evrim Yayınevi I. Basım İstanbul 1997, s. 26

Bunları kısaca açıklarsak, temel inanç ve varsayımlar en içte, görünmeyen kısımda bulunur ve örgüt kültürünün temelini oluşturur. Bunlar kişilerin doğrularıdır ve tartışılmazlar. Norm ve değerler; örgüt içindeki sosyal ilkeler, hedefler ve standartlardır. Değerler kişilerin neye önem verdiklerini gösterir. Normlar davranış biçimlerini belirtir. Değerler, kişi için neyin değerli olduğunu belirtirken, normlar neyin doğru neyin yanlış olduğunun ölçütüdür.²⁵

Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, inançlar ve normların sonucunda örgütte sadece manevi değil aynı zamanda maddi kültür unsurlarının da şekillendiği belirtilmelidir. Gerçekte örgüt tarafından kullanılan logo, mimari tarzı, ürün tasarımı, ambalaj, büro düzenlemesi, kıyafetler, bekleme odası, yemek salonu vb maddi kültür unsurları da değer, norm ve inançlar sisteminden büyük ölçüde etkilenmektedir.²⁶

Görünen öğeler ise; binaların yerleşim düzeni, ürünler, tesisler, kullanılan araç-gereçler, kullanılan formlar, giyiniş, kültürün dışa yansıyan öğelerini oluşturmaktadır. Bunlar kültüre ilişkin simge ve sembollerdir.

Örgüt kavramı üzerinde çalışan araştırmacıların önemli bir bölümü örgütleri kültürel ortamlar olarak görmektedirler. Örgütlerin kültürel ortamlar olarak ortaya çıkmasının önemli nedenlerinden birisi simgelerdir. Örgütsel simgeleri temelde ikiye ayırmak mümkündür. Birinci sınıfa girenler basit simgelerdir. Birey karşılaştığı zaman hemen algılar. Sözelimi üst yöneticinin odasına girildiğinde girişteki tören, odanın büyüklüğü, döşeniş biçimi, içeriye girene simgesel anlamda “Patron benim” diye bağırır. Oda, giren herkesi, orada çalışan insanın önemi ve gücü konusunda etkilemek amacıyla tasarlanmıştır. İkinci sınıfa giren simgelerse karmaşık özellikler taşırlar. Bunlar örgütsel yaşamın derinliklerine değin inen simgelerdir. Törenselle faaliyetler, gelenekler, espri anlayışları, örgüte ilişkin öyküler, görüntü içeren çeşitli metaforlar (mecaz) biçimini alan bu simgeler, örgüt yaşamını zenginleştirirler. İşletme örgütünün yönetim kurulu odasından üretim tezgahına değin kullandığı dil, dışardan gelen bir kişi

²⁵ Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun , a.g.e. , s. 6

²⁶ Ataman , a.g.e., s. 48

tarafından kavranamayabilir. Çünkü örgüte ve yapılan işe özgü kavramlar, sözcükler, takma adlar içerir.²⁷

1.2.4. Örgüt Kültürünün İşlevi

Kültürün insan davranışlarını şekillendiren ve gerek toplumun gerekse örgütün performansını belirleyen önemli bir işlevi vardır. Yapılan bir çok çalışmada şirketlerin performans farklılıklarını açıklayan bir faktör olarak, örgüt kültürünün varlığı, istatistiksel olarak gösterilmiştir. Kültürün rekabet avantajı için kaynak oluşturduğu ve güçlü kurum kültürü olan işletmelerin daha başarılı olduğu gözlenmiştir. Güçlü kültür, örgüt üyelerinin çoğunluğunu paylaştığı kültürdür.²⁸ Bu araştırmalardaki bir diğer bulgu ise değişime adapte olmayan, esnek olmayan kültürel alt yapının işletmeyi başarısızlığa mahkum ettiğidir. Bir kuruluştaki kültürle ilgili iki temel işlevden bahsedilebilir. Birincisi; kültür yol göstericisidir. Değişen çevre koşullarında, hedefin kaybolmamasını sağlar, bu özelliği ile kültür bir kontrol aracıdır. İkinci temel işlev kişiler arasındaki bağı güçlendirmesidir ve paylaşılan değerleri artırır. Bu temel işlev yanında örgüt kültürünün diğer işlevleri şunlardır:²⁹

- Kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler.
- Kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar.
- Kişilerin birbirleri ile olan etkileşim biçimini belirler.
- Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır.
- Çalışanlara örgütsel aidiyet hissi verir, bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler.
- Örgüt kimliği oluşturur.
- İnanç ve değerlere bağlılık yaratır.

²⁷ Sargut , a.g.e., s. 74

²⁸ Pamela S. Lewis, Stephen H. Goodman, Patricia M. Fondt , Challes in the 21 st Century 2 nd Edition, South-Western College Pub., 1998 s. 375

²⁹ Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak ve Oğuz Ersun , Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İstanbul 2000 s. 5

- Çalışanları birbirine bağlar ve örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı artırır.
- Günlük çalışmalarda rehber olur.
- Davranış biçimlerini belirler.
- Çalışanların tutum ve davranışlarını hem biçimlendirir hem de onlara rehberlik eder.

Kültürün örgüt açısından etkisi iyi veya kötü olabilir, ancak bir gerçektir ve varlığı tartışılmazdır. Yukarıda da belirtildiği gibi hem çalışanlar hem de örgüt açısından önemli işlevleri vardır. Örgüt üyelerinin davranışlarını düzenlemesi ve örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indirmesi açısından işletmeye olumlu katkıları son derece önemlidir. Fakat çevre devamlı değişiyorsa, örgütün kuvvetli olan kültürü çevredeki değişime uygun düşmüyorsa ve uyum sağlamıyorsa o zaman kültür negatif bir fonksiyon icra etmeye başlar.³⁰

1.2.5. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, semboller ve sembolik hareketlerde ifade bulan değer, norm ve tutumlar olarak tanımlanabilecek olan örgüt kültürü, örgütlerin yaşaması ve gelişmesi bakımından son derece önemlidir. İyi anlaşılmalı ve kavramlaştırılmış bir kültüre sahip olan örgütler diğerlerine göre daha avantajlı durumdadır. Örgüt üyelerinin kararları, hareket tarzları ve tüm faaliyetleri örgüt kültürü tarafından şekillendirilen unsurlardır. Bu bakımından söz konusu kavramın anlaşılması, temel unsurların belirlenmesi ve oluşumunun açıklanması konuları, yoğun rekabetin yaşandığı günümüz koşullarında örgütler için kaçınılmazdır.

Örgüt kültürünün oluşumunda her şeyden önce bireyin ihtiyaçları rol oynamaktadır. Bireyin tanınma, bir gruba ait olma, katılma gibi sosyal ihtiyaçlarıyla kendini geliştirme arzusu, grup tarafından ortaklaşa kabul edilen ve önemli olduğuna inanılan bazı değer, düşünce ve normların oluşturulmasını gerektirir.³¹ Örgütte ortak

³⁰ Özkalp, a.g.e., s. 161

³¹ Göksel A. Unutkan, *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1995, s. 42

olarak paylaşılan, genel kabul gören değer, düşünce ve normlar, diğer bir ifadeyle örgütün kültürü, örgütü diğer örgütlerden, üyesi olan bireyleri de diğer bireylerden ayırır.

Örgüt kültürünün oluşumunda örgütün tarihi, örgütün uzun dönemden beri üyesi olma, bireyler arası karşılıklı etkileşimin bulunması gibi faktörlerin de rol oynadığı söz konusudur. Yine örgütü kuran kişinin oluşumunda büyük önem taşıdığı belirtilmektedir. Örgütte geçerli olan gelenekler, adetler, işin yapılış biçimleri daha önce şirketin kurucularının öne sürdüğü ve örgütü başarılı kılan deneyimler sonucu gelişmişler ve benimsenmişlerdir.³²

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerin çoğunun daha kuruluş aşamasında iken güçlü bir önderin etkisinde kaldığı görülmüştür. Girişimcinin sahip olduğu temel değerler, inançlar ve normlar kuşkusuz oluşturacağı örgüt üzerinde de etkili olacaktır. Girişimci örgütü oluştururken kendi özellikleriyle benzer özellikteki diğer bir ifadeyle benzer değer, inanç ve normlara sahip kişileri seçme eğilimi taşır. Girişimci tarafında oluşturulan ve girişimcinin sahip olduğu özelliklerin bir yansıması niteliği taşıyan çekirdek kadro örgüt kültürünün oluşmasında temel olarak ele alınabilir.³³

İşletmede çalışan elemanlar örgüt kültürünün gelişmesinde kurucuların ilk adımı atmasından sonraki devrede örgüt kültürünün gelişiminde etkin olur. Örgüt üyeleri dışında işletmenin faaliyet gösterdiği çevre de örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir etkidir. İşletmenin kültürü iç ve dış ilişkileri sonucunda doğar. Dış çevredeki değişmelere göre örgüt kültürü değişecektir.³⁴

1.2.6. Örgüt Kültürünün Değişimi

Uzun süre yaşamını devam ettirmek ve bu süre içinde başarılı olmak amacını güden örgütlerin iç ve dış etkiler sonucu teknolojiye, örgüt yapısında ve yönetiminde, faaliyet alanlarında ve sunulan ürün veya hizmetlerindeki farklılaşmalar,

³² Özkalp , a.g.e. , s. 162

³³ Ataman , a.g.e. , s. 43

³⁴ Özkalp , a.g.e. , s. 570

örgütün resmi yapısının yanı sıra normlar, değerler ve sembollerden oluşan örgütsel kültürün de değişmesini kaçınılmaz kılmaktadır.³⁵

Hızlı değişim ve dünya çapında rekabetin şirketleri zorladığı dönemlerde şirketlerin örgüt kültürlerini taraticı etkiler oluşturacak şekilde değiştirmeleri gerekmektedir. Bir şirketin o anki kültürü ile ihtiyaçları arasındaki fark belirlenerek gerekli kültürel değişim programları ve faaliyet planlarını hazırlamak, sistemli bir çabayla başarılı bir kültür değişimini gerçekleştirebilmektedir.³⁶

Örgüt kültürü uzun zamanda ve büyük çabalarla oluşur, değişmez değildir. Örgüt kültürü dengeli değerler, varsayımlar, inançlar ve normlara dayandığı ve uzun zaman örgüt üyelerine yol gösterici olmasından dolayı örgüt kültürünün değişimi zordur. Örgütün çevresi ve özellikle dış çevresi oldukça dinamiktir. Çevresel değişimler örgüt kültürünün de değişimini gerekli kılacak ölçüde ise örgüt biçimsel yapıda olduğu kadar kültürünün de değişimler sağlamaya çalışır. Ancak örgüt kültürünün değişimi çok zaman finansal açıdan yükler getiren ve biçimsel olmayan yapıda ve bireyler üzerinde olumsuzluk yaratan bir iştir. Biçimsel yapının belirlenmesinde etkili olan üst yönetim kültür değişiminde de etkili olmaktadır. İşletmelerde yeni elemanların ise girmeleri diğer bir deyişle kadronun gençleşmesi örgüt kültürünün değişimine ve yönetici eskimesinin ortaya çıkışına neden olabilir.³⁷

Özellikle aşağıda sıralanan durumlarda örgüt, kültürünü değiştirmek zorundadır:

- Eğer örgüt geleneksel olarak kültürüne önem vermişse ve içinde bulunduğu çevre süratle temel değişikliklere uğramakta ise,
- Örgütün içinde bulunduğu sektörde rekabet yoğunsa ve çevresel koşullar süratle değişmekte ise,
- Örgüt büyük bir hızla büyümekte ise kültürünü de kazandığı yeni boyutlarda başarılı olabilecek şekilde değiştirmesi gerekmektedir.

³⁵ Gülgün , a.g.e. , s. 260

³⁶ Özgür Döğerlioğlu , 'Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü' VI. Yönetim ve Organizasyon Kongresi , 1998 s. 4

³⁷ Özkalp, a.g.e. , s. 580

Bir örgütün kültürünü planlı bir şekilde değiştirmek mümkündür. Bunun için ise en üst yöneticinin yani liderin örgütle ilgili etkin bir vizyonunun olması gerekir. Bu vizyon lidere rapor veren kişiler tarafından da açıkça anlaşılmalı ve paylaşılmalıdır. Vizyonun başarılması için stratejik plana bağlı kilit noktalar belirlenmeli ve bu konular alt kademelere de iletilmelidir.³⁸

Değişimi sağlayacak beş aşama şunlardır:

- ☒ Davranışlar
- ☒ Davranışların düzeltilmesi
- ☒ Kültürel iletişimler
- ☒ Yeni kültüre uyum sağlayabilecek yeni elemanların işe alınması ve sosyalleşmelerinin sağlanması
- ☒ Kültürden uzak kalan örgüt üyelerinin işten ayrılmalarının sağlanması³⁹

Örgüt kültürünün değiştirilmesindeki zorluklar göz önüne alınarak kültürün değiştirilmesi için önerilen çeşitli mekanizmalar vardır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.⁴⁰

- ☒ Katılım ile çalışanlara önem verildiği vurgulanır ve anlar olayların içine sokulmaya çalışılır.
- ☒ Sembolik bir faaliyet olarak yönetim, kültürel değerleri destekleyen açık ve şeffaf faaliyetler uygular.
- ☒ Bilgi akışı ile kişiler arası iletişim eksikliğinden kaynaklanan çeşitli yorumlar en aza indirgenir.
- ☒ Ödül sistemleri yalnızca parasal değil aynı zamanda taktire ve yüceltmeye de önem verilir.

³⁸ Cem M. Kozlu, **Kurumsal Kültür**, Bilkom Yayınları 2. Baskı , İstanbul 1998 s. 75

³⁹ Özkalp , a.g.e. , s. 236

⁴⁰ Özgür Döğeriioğlu , 'Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Hareketli Pazarlarda Kalite Kültürüne Dönüşmesi' Yayınlanmamış Doktora Tez, Dokuz Eylül Üni. SSDF 1995 s. 55

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Kültür, insan topluluklarının geçmişleri, yaşama, üretim biçimleri, bunlarla ilgili gelişmeler vb insan topluluklarının sosyal gelişmeleri ile ilgilidir. Bu nedenle kültür “bir organizasyonun içindeki kişilerin ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” olarak da tanımlanabilir.⁴¹ Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemidir.

Sanayi devrimi işletmelerin büyümesine, yapılarının karmaşıklaşmasına işletme sahipliğiyle yöneticiliğin birbirinden ayrılarak profesyonel yöneticiliğin doğmasına neden olmuş, yönetim alanında yeni bir çığır açmıştır.⁴² Bunun sonucunda yönetim anlayışında çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımların amaçları işletmelerin gelişmesini ve verimliliğini sağlamaktır.

Rekabetin giderek artması, sınırların ortadan kalkması, küreselleşmenin ortaya çıkması ve dış pazara açılma, işletmelerin yaşamının sürmesinde ve gelişmesinde yeni arayışlara girmelerine sebep olmuştur. Bu yeni arayışlara cevap veren metotlardan biri “örgüt kültürü”dür. Çünkü, organizasyon kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran yada zorlaştıran bir araçtır.⁴³

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi içinse işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışması gerekmektedir.⁴⁴

Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesi, örgütün kural, norm, değer ve davranışlarını benimsemelerini sağlar. Bu da işletmelerin yaşamını sürdürmesinde, gelişmesinde ve verimliliğinde önemlidir.

⁴¹ Eren Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları İstanbul, 1998, s. 86

⁴² Unutkan, Göksel Ataman, *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995, s. 35

⁴³ Eren, a.g.e., s. 113

⁴⁴ Unutkan, a.g.e., s. 23

Kişinin ve örgütün kültürü, değerleri arasındaki uyum; daha yüksek iş verimi, daha fazla müşteri tatmini ve daha fazla firma başarısı getirir.⁴⁵

Günümüzde globalleşme ile birlikte rekabet dış pazarlara da açılmış, işletmeler bu yoğun rekabet ortamında yaşamını sürdürme, gelişme mücadelelerini arttırmak zorunda kalmışlardır. Bu rekabet ortamında örgüt üyeleri arasında güçlü bir bağlılık, değerlerin paylaşılması, ve normların benimsenmesi işletmenin rekabet ortamında yaşamını sürdürmesi ve gelişmesinde önemli bir etken olmaktadır. Çünkü örgüt kültürü, örgüt üyelerinin, örgütün amaçlarının benimsenmesini, kuralların kendileri ile içselleştireceği, iş görenin motivasyonunu artırıp işten doyum almasını sağlayacaktır. Bunun sonucunda da sürekli değişen bir çevrede yaşayan işletmelerin yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi mümkün olacaktır.

Kültürün önemi, şahısların karar ve davranışlarıyla, bunun sonucu olarak da çalışma derecesini, biçimini, yönetimini, yoğunluğunun ve çevresel (toplumsal, ekonomik, siyasal ve doğal) ilişkilerini biçimlenmeye yönlendirilmesi konusunda sahip olduğu güçten ileri gelir. İnsanın ne zaman, ne gibi ve nasıl kararlar alacağı, bunları nasıl uygulayacağı konusu onun kültürel nitelikleri ve değer yargılarıyla sıkı sıkıya bağlıdır. Örgütte personelin kültürel özellikleri bilinir ve ona göre yönetsel ve örgütsel önlemler alınır, onlardan hem yüksek verim elde edilir, hem de mutluluklarını arttıran toplumsal ve medeni bir ortam oluşturulabilir.⁴⁶

Örgüt kültürüne değer verilmesinin bir takım değerleri bulunmaktadır:

- a. Kaliteye ve mükemmelliğe yönelme : Rekabetin yaygınlaşması ve var olabilmenin kaliteli mal-hizmetler sunmaya bağlı olduğunun anlaşılması, işletmeleri, yaptıkları işi daha iyi yapmaya yönlendirmiştir. İşletmelerde işi yapanın genelde insan olduğu ve eleştirilerin veya teşekkürlerin odak noktasını insanlar oluşturduğundan özellikle eleman alımına azami özen gösterilmeye başlanmıştır. Görevlerin daha iyi yapılması için

⁴⁵ O'Reilly Charles A., Jenifer A. Chatman and David F. Caldwell, **People and Organizational Culture: A profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit**, Academy of Management Journal, 1991, p. 516

⁴⁶ Verimlilik Dergisi M.P.M. Yayınları, yıl 1996 sayı 2 s.25

personelin yetişmesine yönelik programlar düzenlenmeye başlanmış, üretim-sunum sistemi basit hale getirilmeye yönelinmiştir.⁴⁷

- b. Müşteri yönlendirilmesi : İşletmeler mal ve hizmetin bir defalığına ve tamamen satılmadığını anlamışlardır. Müşteri ile ilişkinin her yönünün uzun pazarlama sürecinin bir parçası olduğu ve tekrar edici satışlara ağırlık verilmesinin önemli olduğu kavranmış, tatmin edilmiş bir müşterinin yerine geçecek hiçbir şeyin olmadığı ortaya çıkmıştır.⁴⁸
- c. İnsana değer : İşletmedeki personelin müşteriler ile birlikte en değerli varlık olarak görülmesi eğilimi artmaktadır. Bir hava kargo şirketinin “Uçaklar değil, insanlar teslimat yapar” veya bir banka için “Paradaki farklılık insanlardır” şeklinde reklamları, insanların daha önemli olduğunu vurgulamak için güzel örneklerdir.⁴⁹

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BAŞLAMASI VE GELİŞMESİ

Örgüt kültürü alanında yaptıkları çalışmalarıyla ünlü Ouchi, Peters ve Waterman'ın çalışmalarına baktığımız zaman, kültür konusunda iki önemli nokta vurgulanmaktadır.

■ Örgüt kültürü, örgütten örgüte farklılık gösterir.

■ Farklı örgüt kültürleri, örgütlerin başarısını etkiler.

Bir örgütün kültürü, örgütün ilk kurucularının ve yaratıcılarının etkisiyle başlamıştır. Örgütte geçerli olan gelenekleri, adetleri, işin yapılış biçimleri daha önce şirketin kurucularının öne sürdüğü ve örgütü başarılı kılan deneyimler sonucu gelişmişler ve benimsenmişlerdir.

⁴⁷ Verimlilik Dergisi, a.g.e. , s.24

⁴⁸ A.g.e., s.24

⁴⁹ A.g.e., s.24

Geleneksel olarak bir örgütün kurucuları, örgüt kültürünü başlatan kimselerdir. Bu kimselerin örgütün nasıl olacağına ilişkin bir takım görüş ve düşünceleri, örgütün kültürünün oluşmasına etki eder. Ancak bu kurucuların belirli hataları da olabilir. İşte bu kurucuların başlangıç dönemlerinde işe aldıkları yöneticilerin tecrübeleri ve deneyimleri de örgüt kültürünün oluşmasına etki edebilir. Bu nedenle örgüt kültürünün oluşmasında örgüt kurucularının düşüncelerinin yanında örgütün gelişmesine katkıda bulunan örgüt yöneticilerinin deneyimleri de etkili olmaktadır.⁵⁰

Örgüt kültürünün, kurucuları ve ilk yöneticileri tarafından oluşturulan ve gelişen örneklerini ülkemizden ve dünyadan verebiliriz.

Ülkemizde Koç Şirketlerinin doğuşunda Vehbi Koç'u, Sabancı Şirketlerinde ise Hacı Sabancı iyi birer örnektir.

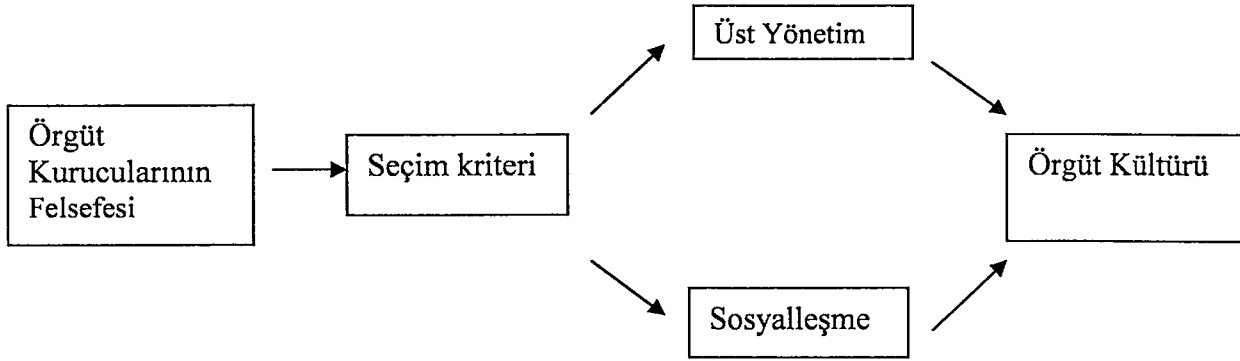
Ford Motor Şirketi'nde Hanry Ford, IBM'de Watson, FBI'da J.Edgar Hoover, Virginia Üniversitesi'nde Thomas Jefferson, Poloroid'de Edwin Land, Mc Donalds'da Roy Kroc, Hewllet Paccard'da David Paccar ve Apple Bilgisayar'da Steven Jobs örgütlerini ve kültürlerini şekillendirmede çok etkili olan kişilere birkaç örnektir. Örneğin, Watson 1956'da ölmüş olmasına rağmen, onun araştırma ve geliştirme, ürün yenilikleri, iş gören kıyafetleri ve ücret politikaları hakkında görüşleri IBM'de hala geçerlidir. Poloroid'in yenilikçi ve riske yakın kültürü Edwin Land'ın kişisel görüşlerinin doğrudan bir yansımasıdır. Mc Donalds'ın kalite, hizmet ve temizlik gibi değerlere bağlılığı ilk defa Roy Kroc tarafından önerilmiştir. Bugün Virginia Üniversitesi'nde bulunan biçimsellik, büyük oranda kurucusu olan Thomas Jefferson tarafından yapılan ilk kültüre dayanmaktadır. Apple'ın biçimsel olmayan ve yaratıcı kültürü Steve Jobs tarafından oluşturulmuştur.⁵¹

Örgüt kültürünün, kurucuların felsefelerinden oluştuğunu ve bunun iş gören alımında etkili olduğunu söylemiştik. Örgütün ilk kurucularının ve üst yönetiminin davranışları, örgütün kabul edilebilir olan yada olmayan davranışlarının genel çerçevesini oluşturur. İş görenlerin nasıl sosyalleşeceği; iş gören seçim sürecinde yeni

⁵⁰ Özkalp-Kırel, a.g.e., s. 163

⁵¹ Robbins P.Stephen, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Çev: Sevgi Ayşe Öztürk), Etem Yayınları, İstanbul, 1994, s. 99

iş görenlerle örgütün değerlerinin eşleşmesinde ulaşılan başarıya ve üst yönetimin sosyalleşme yöntemleri konusundaki tercihlerine bağlıdır.⁵²



Sekil 1.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Kaynak:Stephan P.Robbins, **Organizational Behavior, Concepts, Controversies and Applications**, Prentice Hall, Englawood, USA, 1986, p. 442

1.4.1. Örgüt Kültürünü Yaşatma ve Öğrenme

Kültür yerleştikten sonra örgüt içinde olan çeşitli pratikler, eylem ve davranışlar, onun benimsenmesine ve devamına yöneliktir. Örneğin, örgütün insan kaynakları uygulamalarının çoğu örgütün kültürünü pekiştirmeye yönelik çalışmalar yapar. Örgüt kültürünü yaşatma ve öğrenmede üç temel nokta önem taşır. Bunlar iş gören seçimi, üst yöneticilerin tutum ve davranışları ve örgütsel toplumsallaşmadır.

1.4.1.1. İş Gören Seçimi

İş gören seçiminin temel amacı, örgütü başarıya ulaştıracak bilgili, yetenekli insanları istihdam etmektir. Ancak çoğunlukla işin yapısına ve gereklerine uygun birden fazla aday çıkabilir. İşte bu noktada kimin seçileceği çok önem taşır. Burada seçim kriteri, bireyin değerlerinin, örgütün değerlerine uygun olup olmadığını anlamaktır. Bu değerlerin hepsi olmasa bile bir kısmının örgütünkilerle tutarlılık taşıması, seçimde önemli bir rol oynayabilir. Seçim sırasında adaylara örgütün yapısı ve çalışma değerleri konusunda da bilgi verilir. Eğer birey bu değerlerle, kendi değerleri arasında bir çatışma olduğunun farkına varırsa, başvurusuna geri alabilir. Seçim iki

⁵² Robbins, a.g.e., s: 313

yönlü bir caddeye benzer, yani ya işveren onu beğenmez, yada başvuruda bulunan, örgütün değerlerini beğenmeyerek başvurmaz. Bu şekilde en azından örgütün değerlerine uygun insanlar seçilerek kültür korunmaya çalışılır.⁵³

Boston'da büyük bir yönetim danışmanlığı şirketi olan Bain+Co. sadece Harvard İşletme Okulu'nun yeni mezunlarını işe almaktadır. Bu uygulama şirkete sadece zeki ve yetenekli kişileri kazandırmakla kalmamış, aynı zamanda Bain'in kültürünü güçlendirmiştir. Rekabet, sözel beceri, sıkı çalışma, hırs gibi Harvard'da aşılana değerlerin çoğu aynı zamanda Bain'de de öz değerlerdi. Genç Harvard mezunlarının seçilmesi, Bain'in kültürüne uyum sağlayacak ve bu kültürün korunmasına katkıda bulunacak kişilerin Bain'de bulunma olasılığını arttırmıştır. İş gören seçiminin bir kültürün beslenmesindeki rolünü gösteren örnekler çoktur. Şirketler, yönetici personeli, kendi endüstrileri içinden seçerek, ortak algıları geliştirmek eğilimindedirler. Wall Street'deki büyük hukuk şirketleri hala büyük bir oranda dünyanın doğusundaki prestijli hukuk fakülteleri mezunlarını işe alarak, şirket ortakları ve üyeleri arasındaki türdeşliği sağlamaktadır. Üniversitelerdeki kız ve erkek birlikleri, örgütlerin imajıyla uyumlu üyeler bulmak için, olası üyelerin sosyo-ekonomik statülerini, kişiliklerini ve fiziksel görünümelerini değerlendirirler. Kişisel ilişkiler ya da "arkadaşlarının arkadaşları" beyaz yakalı işçiler için işe ilişkin bilgi almada önemli bir kaynaktır. Böylece örgütün, aynı düşünce yapısına sahip iş görenleri işe alma olasılığı artar. A.B.D. Federal Ticaret Komisyonu hakkında yapılan bir çalışmada, FTK'nun avukat alımında, adayların notlarında görülen becerilerine yada gittikleri hukuk fakültelerinin niteliğine değil de, hangi bölgeden geldiklerine, eski okul ilişkilerine ve politik eğilimlerine daha çok önem verdiği öğrenilmiştir. Tüm bu örnekler şunu göstermektedir: Örgütler iş gören seçim sürecini örgütün değerlerine, normlarına, geleneklerine uyacak ve kabul edecek kişileri seçip, sistemi bozacak kişileri elemek amacıyla kullanmaktadırlar.⁵⁴

⁵³ Özkalp-Kirel, a.g.e., s.164

⁵⁴ Robbins, a.g.e., s. 309

1.4.1.2. Üst Yönetim

Üst yönetimin eylemleri de kültürün korunmasında önemli bir etki yapar. Yöneticilerin söyledikleri sözler, davranışlar, normları koyuş biçimleri, örneğin ne ölçüde riske girileceği, ne derece özgürlüğün iş görenlere tanınacağı, en uygun giyim biçimi, ödüllendirme, terfi kararları ve bunların nasıl yapıp uygulandığı, kültürün korunmasında önem taşır.⁵⁵

Yöneticileri, örgüt içindeki çatışma, karışıklık gibi bazı sorunları gidermek için örgütlerinin kültürlerini tanımalı ve anlamalıdır.⁵⁶

1.4.1.3. Sosyalleşme

Örgüt, yeni iş görenler seçme ve yerleştirmede ne kadar başarılı olsa da yeni iş görenler, örgütün kültürünü tümüyle öğrenemezler. Belki de daha önemlisi, örgütün kültürüne en az tanışık olanlar yeni iş görenler olduğu için yerleşik inanç ve gelenekleri en fazla rahatsız edebilecek olanlar onlardır. Bu nedenle örgüt yeni iş görenlerin örgüt kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olmak ister. Bu uyum sağlama sürecine sosyalleşme denir.⁵⁷

Örgütsel sosyalleşme genelde üç aşamalı olarak görülmektedir.

- a) Örgüte girmeden önce (Prearrival)
- b) Örgütle karşılaşma (Encounter)
- c) Başkalaşım veya değişme (Metamorphosis)

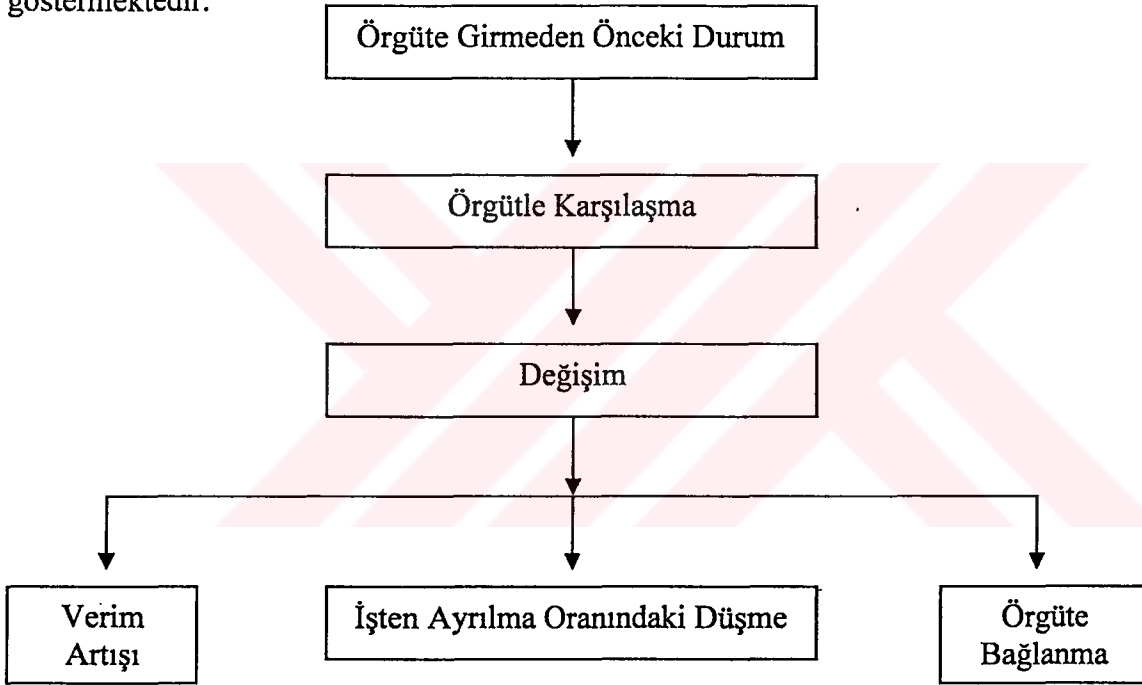
Birinci aşama bireyin örgüte girmeden önceki bütün öğrenme süreçlerini, değerlerini, tutumlarını ve beklentilerini kapsar. Yani bireyin bir işe girmeden önceki çeşitli tutumları, eğitim süreci içinde öğrendiği değerleri bulunur. Her ne kadar iş gören seçimi sırasında uygun insan istihdam edilmeye çalışılsa da başlangıç aşaması önem taşır. Önemli olan bireyin yeni örgütsel değerleri kabul etmeye ne kadar istekli

⁵⁵ Özkalp-Kırel, a.g.e., s. 164

⁵⁶ BeyerM. Janice-Trice M. Harison, *The Cultures of Work Organizations*, Brentice Hall, Englanwood Cliffs, NewJersey 07632,1993,s. 391

⁵⁷ Robbins, a.g.e. , s. 310

olmasıdır. İkinci aşama karşılaşma aşamasıdır. Burada bir ay kendi değerleri ile örgütün değerlerini keşfedip anlar ve kendininkilerle olan ikilemleri gidermeye çalışır. Eğer uyum sağlarsa örgüt tarafından kabul görür, uyum sağlamazsa sonuç işten ayrılmaya kadar gidebilir. Üçüncü aşama değişim aşamasıdır. Burada daha uzun değişimler söz konusudur. Artık işini en iyi şekilde nasıl yapacağını, yeni rollerin altından nasıl başarıyla kalkacağını, üye olduğu yeni grubun değer ve normlarına nasıl uyum sağlayacağını öğrenir. Artık örgüt içinde ve grubun içindeki değer ve normları içselleştirmiş ve onlarla bütünleşmiştir. Kendine güveni artmış ve arkadaşları tarafından güvenilir bir insan olarak kabul edilmiştir. Hem kendinden bekleneni bilmekte ve bu bekleneni en iyi şekilde yapmaya çaba göstermektedir. Aşağıdaki şekil bu süreci göstermektedir.⁵⁸



Sekil 1.4. Örgütsel Toplumsallaşma Modeli

Kaynak: Özkalp Enver, Kirel Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, s.98

⁵⁸ Özkalp-Kirel, a.g.e. , s. 166

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR

Önceki konularda örgüt kültürü tanımlanmaya ve açıklanmaya çalışılmış. bununla birlikte kapsamı, özellikleri, işlevi ve yönetim sürecindeki yeri belirtilerek açıklanmıştır. Bu başlıklar altında örgüt kültürünün ne olup olmadığı konusuna açıklık getirilmesi amaçlanmıştır. Ancak işletme literatüründe sık kullanılan ve örgüt kültürü kavramı ile karıştırılan veya yakın ilişki içinde olan benzer kavramların açıklanması örgüt kültürü ile farkının veya ilgisinin anlaşılması açısından faydalı olacaktır.

1.5.1. Örgüt İklimi

İşletme literatüründe kültür ve iklim kavramlarının sık sık birbirleri yerine kullanıldığı gözlenmektedir. Gerçekte ise bu kavramın örgüt teorilerindeki kullanımları farklı ekollerin etkisiyle ortaya çıkmıştır, iki kavramın tamamlayıcı niteliklerini savunan görüşler de mevcuttur. İklim kavramı bireylerce algılanan ve bireyin davranışlarda bulunduğu psikolojik çevreyi işaret eder. Dolayısıyla bireylerin iş çevrelerine ilişkin algıları ve bunun bilişsel ve duygusal sonuçları iklim kavramının içeriğini oluşturur.⁵⁹

Örgütsel kültür, örgütün ne olduğunu tanımlarken, örgüt iklimi, iş görenlerin örgütün ne olduğu hakkındaki düşünce ve inançlarının bir göstergesi olmaktadır. İklim üyelerin algılamasına bağlıdır. Örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı anlayış ve güven durumu olarak da düşünülebilir.

Örgüt iklimi, yapı, süreçler ve kültürden oluşan bir bütündür, geçerli örgütsel koşullardır ve örgütün kişiliğini yansıtır. Örgütsel iklim, örgütü çevreleyen etkili atmosfere, morale ve üyeler arasında ait olma, iyi niyet duygularının gücüne ilişkin bir kavramdır. Üyeler örgüt kültürünü benimsedikleri oranda bunu örgüt iklimi üzerinde olumlu etkisi olacaktır. Sağlıklı bir örgütsel iklimin genelde aşağıdaki özellikleri taşıması beklenebilir.⁶⁰

⁵⁹ Bozkurt, a.g.e., s. 85

⁶⁰ Lavrie J. Mullins, *Management and Organizational Behavior* 4 th ed , London, Pitmon Pub., 1996. p. 716

- Örgütsel amaçlarla bireysel amaçların uyumu
- Sosyo-teknik sistemin isteklerine dayalı örgüt yapısı
- Katılıma açık demokratik işleyiş
- İş görenlerle ilgili politika ve uygulamalarda adil olunması
- Yapılan işe uygun yöneticilik tarzları
- Birey ve örgüt arasında psikolojik kontrolün kabulü
- Örgütün farklı düzeylerinde karşılıklı güven, ilgi ve destek
- Zıtlaşmayı önlemek üzere çatışmaların açıkça tartışılması
- Ödüllendirmede tarafsızlık
- İnsanların gereksinim ve beklentilerinin, farklılıklarının tanınması
- Çalışma yaşamının kalitesine özen gösterme
- Kişisel gelişme ve kariyer gelişimi için fırsat tanınması
- Örgüte bağlılık, kimlik duygusu, değer verilen önemli bir insan olduğuna inanma

Sağlıklı bir iklim, tek başına örgütsel etkinliği garanti etmese de örgüt çapında işbirliği ve destekleme duygusu yaratılmadıkça optimum örgütsel performansa ulaşamayacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle örgütsel iklimin geliştirilmesi için yüksek moral düzeyine, üyelerin bağlılığının sağlanmasına çalışılmalıdır. Ancak her örgütün kendine özgü koşullarına dayalı olarak kendi ikliminin ya da içsel çevresinin ya da kişiliğinin oluşacağı da göz ardı edilmemelidir.⁶¹

1.5.2. Öğrenen Organizasyon ve Örgüt Kültürü

Öğrenen organizasyon sürekli yeni bilgiler edinme işleme ve yeni bilgiler yaratma süreçleri ile organizasyon için sürekli gelişmeyi sağlayacak yeni yöntemle geliştirme üzerine kurulu bir yönetim felsefesidir. Öğrenen organizasyonlar bilgi elde

⁶¹ Sevinç Köse ve Aylin Gülgün, 'Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları' 4. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler 1996 s. 280

eden, yeni bilgiler yaratan ve bu bilgileri tüm örgüt üyelerine aktararak örgütsel faaliyetleri yeni bilgi ve görüşleri yansıtacak biçimde değiştirebilme esnekliğine ve yeteneğine sahip organizasyon demektir.⁶²

Bu amaca ulaşılması organizasyonda köklü davranış değişimlerini getirecek bir anlayışı kılmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda yer alan kendine özgü kültürel koşullar, bu anlayışın belirleyicisi ve yaratıcısı olarak etkilerini öğrenen organizasyon tüm unsur ve işleyişine yansıtırlar.

Örgütsel kültürü kısaca, organizasyondaki kişi ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar, ve alışkanlıklar sistemi olarak değerlendirebiliriz. Bu sistem içerisinde değer, inanç ve varsayımların bir araya gelmesiyle davranış kollarını oluşturan kültür ortaya çıkar. Bu anlamda ele aldığımızda örgütsel kültürünün oluşumunun temelinde, organizasyon üyeleri tarafından benimsenen ve kabul edilen belirli ortak “varsayımlar” vardır.⁶³

Bu varsayımların geçerliliği, örgütsel kültürün gücü ve yetkinliği üzerinde doğrudan söz sahibidir. Çünkü, bu varsayımlardan yola çıkılarak belirli ortak “değerler” etrafında “inanç” birliği sağlanması söz konusudur. Örgütsel kültürü bu bakış açısıyla ele aldığımızda, öğrenen organizasyonların güçlü kültürel özelliklere sahip olduklarını çok kolaylıkla anlayabiliriz. Bu ise, kültür tarafından etkilenen yapısal işleyiş ve izlenecek stratejilerin başarı olasılığını arttırmaktadır. Öğrenen organizasyon kültürünün dayandığı sağlam varsayımlar altında, inanç ve değerler gerçekçi olarak oluşmalarıyla daha ön plana geçmektedir. Kısaca belirtmek gerekirse öğrenen organizasyon kültürü içerisinde temel değer “bilginin önemi”, temel inanç ise “sürekli gelişme ve yenilikçi için öğrenme gereksiniminin karşılanması”dır.⁶⁴

Öğrenen organizasyonlar, tüm çabalarını stratejik açıdan temel amaç olan rekabet yarışında öne geçebilmek ve başarı kazanabilmek için gerçekleştirirler. Bu amaca yönelik olarak içsel işleyişlerindeki her şeyi geliştirir ve değişim gereksinimi

⁶² Gülten Eren Gümüştekin, Nevin Yörük, ‘Aracı Kurumlar Öğrenen Organizasyonlar mıdır?’ 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 2001 İstanbul s. 56

⁶³ John A. Peorçe, Richard B. Robinson, *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control* 6th. Ed., Chicago, Irwin, 1997, s. 356

⁶⁴ İbrahim Pınar; ‘Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi’, İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi Kasım 1999, s. 38

karşısında yaptıklarını hızlı şekilde gerçekleştirmeyi öğrenirler. Tüm bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kültürel çerçeve, davranışları yönlendiren kuvvetli etkisiyle her durumda kendini hissettirir.⁶⁵

1.5.3. Örgütsel Toplumsallaşma

Kültürleme, bir diğer adıyla sosyalizasyon ya da toplumsallaştırma, toplumun kendisini oluşturan bireylere belli bir kültürü aktarma, kazandırma, toplumun istediği insanı eğitip yaratma ve onu denetim altında tutarak, kültürel birlik ve beraberliği sağlama, bu yolla da toplumsal barış ve huzuru sağlama sürecidir.⁶⁶

Örgütler açısından ise sosyalizasyonu, insanların örgüt kültürünü nasıl öğrettiklerini tanımlamak için kullanılan bir ifadedir. Bu sayede insanlar kültürün norm ve değerlerini içselleştirirler ve çalışmakta olanlar gibi davranmayı öğrenirler.⁶⁷

Toplumsallaşma, bireyin bir toplum içinde geçerli değer ve davranış kalıplarını öğrendiği ve sosyal bir varlık olduğu bir süreçtir. Yöneticiler iş gören seçimi konusunda ne kadar dikkatli davranırsa davranırsınlar, yeni işe girenler örgütün kültürü konusunda tam bilgili değildirlir. Bu bakımdan yeni işe alınanlar örgütün değer ve norm sistemlerini bilmediklerinden, bunlara ters düşen davranışlarda bulunabilirler. İşte örgütler bu nedenle yeni işe alınan personele kültürü öğrenmek ve onların uyumlarını sağlamak için yardımcı olmak isterler. İşte örgüt içindeki çalışanların bu kültürü öğrenip, diğerlerine aktarması süreci veya uyum sağlama sürecine örgütsel toplumsallaşma adı verilir. İnsanlar nasıl toplumda yaşayarak toplumsallaşıyorlarsa, örgüt içinde çalışarak da örgüt açısından toplumsallaşmaktadırlar. Diğer bir deyimle örgüt içinde geçerli olan, istendik ve istenmedik davranışları, diğer çalışanlarla iletişim kurmayı öğrenmektedir. Özellikle örgüt içinde deneyimli personelin tutum ve davranışları gözlenerek, onların anlattıkları hikayeler dinlenerek bu süreç tamamlanmaktadır. Ancak bu örgüt içinde verilen formasyon eğitimin, dağıtılan kitap ve broşürlerin önemli olmadığını göstermez. Bu tür resmi faaliyetler ve deneyimli

⁶⁵ Pınar, a.g.e. , s. 39

⁶⁶ Bozkurt Güvenç, *Kültürün ABC 'si* , Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1997 s. 85

⁶⁷ Köse, Gülgün, a.g.e. , s. 280

personelin gözlenmesi birlikte olarak bir süreci geçerli kılar ve kolaylaştırır. Böylece örgüt kültürü öğrenilerek, kültürün devamlılığı da sağlanmış olur.⁶⁸

1.5.4. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılmasına İlişkin Farklı Yaklaşımlar

Örgüt kültürünü inceleyen çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Bu modeller örgütsel kültürü açıklamada çeşitli bakış açıları ile konuya yaklaşırlar. Örgüt kültürünün sınıflandırılması örgütün ne tür bir kültüre sahip olduğunun anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca örgütten örgüte farklılık gösteren kültürün anlaşılması ve tanımlanması bakımından benzer özellikler taşıyanlarını bir araya toplayarak belirli grupların oluşturulması son derece faydalıdır.

Örgüt kültürünün sınıflandırılmasına ilişkin başlıca çalışmalar aşağıda ana hatlarıyla ele alınmaktadır.

1.5.4.1. Parsons Modeli

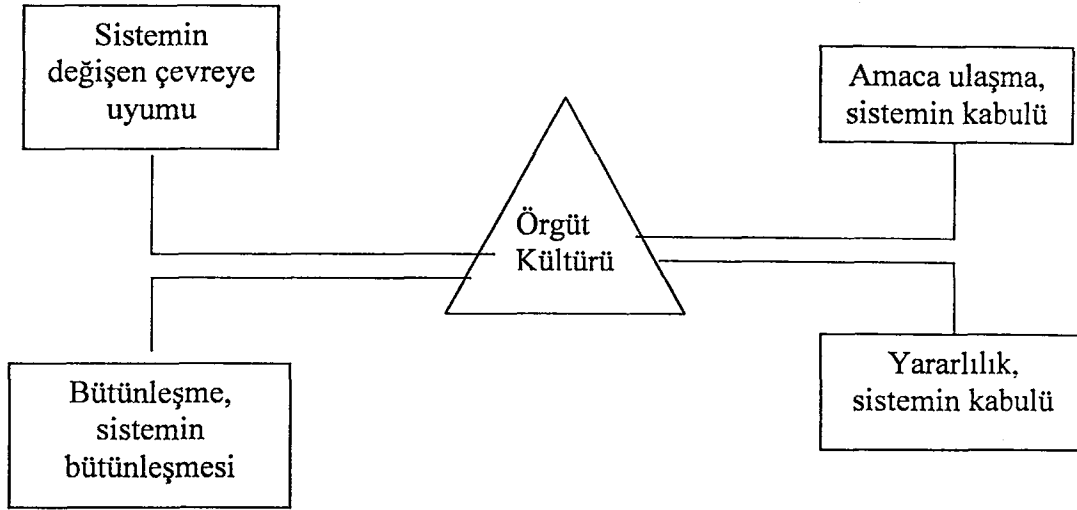
ABD’li sosyal psikolog Tolcot Parsons örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons’un geliştirdiği AGIL modeli dört kısımda incelenebilir.⁶⁹

- a. Uyum (Adaptation)
- b. Amaca Ulaşma (Goal Atainment)
- c. Bütünleşme (Integration)
- d. Yasallık (Legitimocy)

Parsons her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerekli olduğunu söylemekte, diğer bir deyişle sistemin devamı AGIL’e bağlıdır. AGIL modelini bir şekilde inceleyelim.

⁶⁸ Özkalp, a.g.e., s. 86

⁶⁹ A.g.e., s.582



Sekil 1.5. Parsons'un AGIL Modeli

Kaynak: İnan Özalp, *İşletme Yönetimi*, I. Basım Birlik Ofset, Eskişehir 2000, s.582

Modelle öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde kültürel değerler en önemli amaçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre örgüt içindeki kültürel değerler "AGIL" fonksiyonlarının tanımlanmasını sağlayan en önemli araçlardır. Yani örgütün kültürel değerleri organizasyonun çevresindeki değişimlere nasıl uyum sağlayacağını tayin etmektedir. Diğer kültürel değerler ise amaçlara nasıl bir bütün oluşturup devamlılık sağlayacağını ve çevresiyle olan meşruluğunu koruyacağını gösterir.⁷⁰

1.5.4.2. OUCHI Modeli

1981 yılında en çok satan kitap unvanını alan William Ouchi'nin Z teorisi isimli eseri yeni bir model getirdi. 20 ABD işletmesinin (ABD'de ve Japonya'da iş yapan) temsilcileriyle yapılan görüşmeler Ouchi'nin Z teorisini geliştirmesine yol açtı. Ouchi ABD ile Japonya işletme uygulamalarının birçok bakımdan farklı olduğunu ortaya koydu. Tipik ABD ile tipik Japon işletmesinin karşılaştırılmasını ve sonra da Z teorisini şekil üzerinde görelim.

⁷⁰ Özkalp, a.g.e. , s. 151

Tablo 1.1. Z Teorisi Modeli

Japon Organizasyonları	ABD Organizasyonları
<ul style="list-style-type: none"> - Ömür boyu istihdam - Yavaş değerlendirme ve ilerleme - Uzmanlaşmamış kariyer ve ilerleme - Kendi kendine denetim - Toplu karar verme - Toplu sorumluluk - Çalışan bireyin bütün yaşamıyla ilgilenmek 	<ul style="list-style-type: none"> - Kısa dönem istihdam - Hızlı değerlendirme ve ilerleme - Uzmanlaşmış kariyer ve ilerleme - Açık denetim mekanizması - Bireysel karar verme - Bireysel sorumluluk - Çalışanın organizasyondaki rolü ile ilgilenmek
Z Teorisi	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Uzun dönem istihdam 2. Nispeten yavaş ilerleme 3. Çapraz fonksiyonlu kariyer 4. Kural ve kaidelerle yönlendirilen denetim 5. Katılımcı karar verme 6. Bireysel sorumluluk 7. Çalışanların işletmede ve işletme dışı yaşamları organizasyon için önemlidir. 	

Kaynak: İnan Özalp, *İşletme Yönetimi*, I. Basım Birlik Ofset, Eskişehir 2000, s.583

Ouchi analizlerinde yedi temel nokta üzerinde durarak bu üç şirket grubunu bu unsurlara göre karşılaştırmıştır. Bu temel kriterler şunlardır: İş görenlere bağlılık, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol veya denetim, karar verme, sorumluluk, çalışanlara ilgi. Ouchi'ye göre tipik Japon şirketlerinin ve Amerikan Z tipi şirketlerinin kültürel yapısı tipik ABD şirketlerinden büyük farklılık göstermektedir. Bu nedenle Japon ve Amerikan z tipi şirketler tipik ABD şirketlerinden çok daha başarılıdır.⁷¹

⁷¹ Özkalp, a.g.e., s. 152-155

1.5.4.3. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman ünlü kitapları olan “In Search of Excellence (Mükemmeli Arayış)” isimli eserlerinde danışmanlık tecrübelerinden yararlanmışlardır. Peters ve Waterman başarılı işletmelerin başarı nedenlerini araştırmışlardır. Sonuç olarak başarılı işletmelerin güçlü kültürlerinin olduklarını ileri sürmektedirler. Bu yazarlar kültürün önemini belirtirken şunlara dikkat çekiyorlar: “İstisnasız başarılı işletmelerde kültürün hakimiyeti ve tutarlılığı başarılı işletmeler için temel faktör olduğu ortaya konmuştur. Kültürü geliştirdikçe bu pazara yansımakta ve politika el kitaplarına , örgüt şemalarına, ayrıntılı yöntem ve kaidelere daha az ihtiyaç duyulmaktadır”. Peters ve Waterman'a göre mükemmel işletmelerin sekiz temel ilkesi vardır. Bunlar:⁷²

- a. **Müşteriye yakın olmak** : Peters ve Waterman TKY ilkelerine uygun olarak “müşteri kraldır” sloganıyla müşterinin önemini vurgulamıştır.
- b. **Eylemden yana olmak** : Eylem eğilimini açıklamak çok zordur. Ancak demek de önemlidir, çünkü yaşadığımız dünya karmaşıktır. Bu açıdan sorunları ortaya koymalı ve çözümlerini araştırmak için zaman harcamak yerine devamlı eylem içinde olmak gerekir.
- c. **İnsanlar aracılığıyla verim** : İnsanlara gereken önemi vermek ve değer yaratan varlık olduğunu unutmamak gerekir. İnsanlara yetişkin muamelesi yapılmasını ve onlara ortağınız gibi davranmak gerektiğini ortaya koyan Peters ve Waterman insanlara saygılı davranmak gerekir demektir.
- d. **Girişimciliği cesaretlendirmek** : Çeşitli kademelerde çalışan elemanlara destek olmak gerekir. Peters ve Waterman'a göre büyük işletmelerin üstün yanlarından biri de yaratıcılığı desteklemektir.

⁷² Özkalp, a.g.e. , s. 584-585

- e. **Yalın biçim, az kurmay** : İşletmeler değişik çevrelerde karmaşık sorunlarla uğraşırken kendileri de karmaşık yapılar oluşturmakta ve geniş bir kurmay ordusuyla bu işin altından kalkmaya çalışmaktadırlar.
- f. **En iyi bilinen işe sarılmak** : Çeşitli konularda iş yapmak yerine en iyi bilinen işin yapılması gereklidir. Peters ve Waterman'ın temel bulguları açık ve basittir. İşletmeler başkalarından üstün oldukları konuya yakın olanları seçmelidir. En iyi olanlar tek bir beceri çevresinde çeşitlenmeye gidenlerdir.
- g. **İşin içinde olmak, değerlerle yönlenmek** : Mükemmel işletmelerin bir özelliği de işin içinde olmak, değerlerle yönlenmektir.
- h. **Gevşek ve sıkı özelliklerin birlikte bulunması** : Örgütler gevşek ve sıkı özelliklerinin birlikte bulunması özelliğini "inanç" diyebileceğimiz değer sistemi ile yapmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için ayrıntılara girmek gerekir.

1.5.4.4. Bayars Modeli

Örgüt kültürü konusunda değişik bilim adamları tarafından değişik yaklaşımlar ve modeller geliştirilmiştir. Burada örgütsel kültür ölçeği modeli iki boyutlu bir matristir. Boyutlardan biri katılımcılık niteliğini, diğeri davranış biçimini ifade eder.

Tablo 1.2. Şirket Kültürü Modeli

İ N S A N L A R	Katılımcı olmayan	Sistematiik	Girişimci
	Katılımcı	Etkileşen	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel

Kaynak: Ülku Uzunçarşılı, Meral Toprak ve Oğuz Ersun, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İTO Yayınları, No 2000-4,

Modelde görüldüğü gibi; kurumlar ya katılımcı bir örgüt kültürüne yada katılımcı olmayan merkezi otoritenin varolduğu bir örgüt kültürüne sahiptirler. Katılımcı kültürlerde; herkesin fikrini rahatça söylediği, özgür, yaratıcı, bilgiye ve paylaşıma dayalı bir ortam vardır. Katılım olmayan kültürlerde ise merkezi otorite işi planlar, organize eder, karar verir, uygulatır ve kontrol eder.

Bir başka ayrıma göre; örgüt kültürü ya tepkisel yada etkisel yapı içermektedir. Tepkisel kültürler, dış çevrenin değişmelerini izleyerek ve oradaki etkileri karşılayarak yaşarlar. Etki yaratıcı örgütler ise kurdukları bilgi alma sistemi ve vizyonları ile geleceği şekillendiren ve yöneten örgütlerdir. Bu dört özellik dikkate alınarak, kurumsal kültürü dört kategoride incelemek olasıdır.

- **Sistematik kültür (katılımcı olmayan ve tepkisel) :** Sistematik kültürde önemli olan politikalarda prosedür ve kuralların uygulanmasıdır. Görevler kalıplaşmıştır. Çevresel ihtiyaçların karşılanmasına, rutin faaliyetlerle devam edilir. Katılımcılık yoktur ve tepkiseldir.
- **Etkileşen kültür (katılımcı fakat tepkisel) :** İş görenlerin ve müşterilerin geliştirilmesinde oldukça yenilikçidir. Ancak bireysellik hakimdir. Katılımcı fakat tepkiseldir.
- **Girişimci kültür (katılımcı olmayan ancak etkisel) :** Yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesinde oldukça girişimcidir. Etkiseldir ve bireycilik yönü ağır basar.
- **Bütünleşik kültür (katılımcı ve etkisel) :** İş görenlerin ve müşterilerin ihtiyaçları etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Etkisel ve katılımcıdır.⁷³

⁷³ Uzunçarşılı, Toprak, Ersun, a.g.e., s.15



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ, ÖNEMİ, KURAMLARI ve İŞ GÖRENE ETKİLERİ

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ VE BU ALANDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

2.1.1. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi

Örgütün doğmasında, gelişmesinde ve yaşamını devam ettirmesinde önemli bir yere sahip olan örgüt kültürü ve iş tatmini birbirleri ile yakından ilişkili iki kavramdır.

İş tatminine olan ilgi günümüzde hümanist yaklaşımın iş hayatına girmesiyle daha da artmıştır. Çalışanın duygusal yaşantısının dikkate alınması, bir çok ülkede insan hayatının kalitesinin artırılması gayretleri içinde düşünülmektedir. Değişen bir anlayışla beraber, etkin bir örgüt kültürü yaratarak, çalışanların tatmininin sağlanması ve bu yolla örgüt amaçlarına ulaşılması, etkinliğin ve verimliliğin artırılması, günümüz örgütlerinin önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir.⁷⁴

Bunun yanında; örgüt kültürünün çalışanlarca anlaşılması, benimsenmesi ve paylaşılması iş tatminine önemli katkılar sağlar. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri, çalışanların örgüte bağlılığını geliştirir ve çalışanların davranışlarının tutarlılığını artırır. Örgütte birliktelik duygusu sağlar, “biz” duygusunu geliştirir. Çalışanları örgüte ve birbirlerine bağlar. Çalışanların kendilerini bütünün bir parçası saymalarına, kendilerini evlerinde hissetmelerine, aileleri ile birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içerisinde çalışmalarına imkan sağlar.⁷⁵

Bir kültürü güçlü yapan, o kültüre inanmış ve bağlanmış kişilerin örgütle özdeşleşme dereceleridir. Çalışanlar tatmin olduklarında, örgüte bağlılıkları artacak, kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp motive olacaklardır. Tüm bu sayılanlar da döngü içerisinde çalışanların performansına ve verimliliklerine önemli katkılar sağlayacaktır.

⁷⁴ Işıkhani Vedat, *Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Örgütü: İş Doyumu, Verimlilik Dergisi*, M.P.M. Yayınları, Yıl: 1996, s.124

⁷⁵ M. Özdevecioğlu, ‘Örgütsel Etkinlik’, Erciyes Üniversitesi Sos.Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1998,s.22

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

2.1.2. Bu Alanda Yapılan Çalışmalar

İş tatmini ve örgüt kültürü kavramları ayrı ayrı ele alındığında Dünya’da ve Türkiye’de pek çok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Ancak her iki kavramın birlikte ele alındığı yada aralarındaki ilişkinin ve etkileşimin incelendiği çalışmalara fazlaca rastlanılmamıştır. Ulaşılabildiği ölçüde ve konu ile ilgili bazı araştırmalar özetlenerek aşağıda verilmeye çalışılmıştır.

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile iş tatmin arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalardan biri Jocely J. Johnson ve Cherita L. Mc. Intye tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar 8126 çalışanı rapor ederek örgüt kültürü, örgüt iklimi ve iş tatmini düzeyi arasındaki ilişkilerin doğası ve gücünü araştırmışlardır. Bulgular, örgüt kültürü ve örgüt ikliminin ölçülen skorlarının iş tatmini ölçümündeki skorlarla sıkı sıkıya ve pozitif olarak bağlantılı olduğunu göstermiştir.

Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisini inceleyen diğer bir çalışma Turhan Erkmen ve Hüner Şencan tarafından otomotiv sanayinde faaliyet gösteren, büyüklük bakımından farklı olan iki firma üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada iki firmanın örgüt kültürleri ve çalışanların iş tatmini düzeyleri incelenmiş ve aralarındaki ilişki karşılaştırılmıştır. 110 beyaz yakalı çalışana uygulanan ve üç bölümden oluşan anketin bulguları, küçük firmanın örgüt kültürünün, büyük firmanın örgüt kültürüne göre daha güçlü olduğunu ve küçük firmada çalışanlarla büyük firmada çalışanların iş tatmini arasında belirgin bir ilişki olmadığını göstermiştir. Bulgular aynı zamanda kültür ile iş tatmini arasındaki ilişkinin büyük firmaya göre küçük firmada daha güçlü olduğuna dikkat çekmiştir.

Örgüt kültürünün iş tatmini ve işletme üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan başka bir araştırmada, örgüt kültürünün oluşması sonucunda iş tatmininin sağladığı ve bunun verimliliği de beraberinde getirdiği saptanmıştır.

2.2. İŞ TATMİNİNİN ORTAYA ÇIKIŞI VE ÖZELLİKLERİ

2.2.1. İş Tatmininin Ortaya Çıkışı

Dünya Savaşı'yla birlikte Amerikalı ve Avrupalı psikologlar insanların işyerleriyle ilgili problemleri olduğunu fark etmiş, savaş sonrası düşen verimi arttırmak ve çalışanların değişim hızını azaltmak amacıyla çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Çalışanın verimini arttıran faktörler ve çalışan-işveren uyumunu sağlama yolları hakkında incelemeler yapan araştırmacılar bu çerçevede fiziksel faktörlerin (ısı, ışık, ses, nem, dinlenme süresi) çalışanları nedenli etkilediğini araştırmışlar ve yapılan bu çalışmalar endüstriyel psikolojinin doğmasına ışık tutmuştur.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra iş tatmini kavramı kesin olarak ortaya çıkmıştır. O dönemde çalışmakta olan fabrikalar, fiziksel açıdan yetersiz ortamlarının yanında, çalışanlara tatmin sağlayıcı ortamlar hazırlamaya da önem vermiyordu. Bunun yanında işler rutin ve yükselme imkanı sağlamayan işler olduğundan verimlilik oldukça düşüktü. Tüm bu sorunlara çözüm bulmak amacıyla yöneticiler, özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra çalışanların kısa sürede işten ayrılmalarının getirdiği mali yükten, olumsuz endüstri ilişkilerinin doğurduğu sorunlardan kurtulmak için "iş tatmini" kavramını önemsemeye başladılar ve bu konudaki araştırmaları desteklediler.

2.2.2. İş Tatmini Kavramı

İş görenin işinden doyumunun sağlanması, artık örgütlerin ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. Günümüzde şirketlerin ayakta kalabilmesi için teknolojinin yanında insan faktörüne de önem vermeleri gerekmektedir. İş görenin yaptığı işi iyi yapması için ondan zevk alması gerekmektedir.

Günümüz yönetim anlayışı, çalışanların yeteneklerine uygun işe yerleştirilmelerini, eğitilmelerini sağlayacak bir politikanın belirlenmesini öngörmektedir. Çağdaş yönetim anlayışı, çalışanların bütün çabasını ortaya koyacak biçimde motive edilmesi ve iş ile çalışanın yaptığı işten en yüksek maddi ve manevi tatmini sağlayabilmesi, onun başarısının, örgüte olan katkısının değerlendirilmesini yansıtmaktadır. Bu nedenle çalışanların işlerinden aldıkları tatmin, büyük ölçüde işin ihtiyaç ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır.

1958 yılından beri iş tatminiyle ilgili birçok araştırma yapılmış, ancak bu kavramın kesin bir tanımı yapılamamıştır. Locke'e göre konuyla ilgili yapılmış araştırmaların çoğu yetersiz, tekrar niteliğinde araştırmalardır. Gerçekte 1930'lara kadar iş tatmininin nedenleri ve içeriğiyle ilgili sistematik çalışmaya rastlanmamıştır.⁷⁶

İş tatmininin tanımı genelde "...kişinin işine karşı sahip olduğu etki yada duygular" olarak verilebilir.⁷⁷

İş tatmini, "...iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur" şeklinde tanımlanmaktadır. Ancak kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş tatmini, "...kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir" şeklinde tanımlamak, iş görenin işine karşı olumsuz tutumuna ise iş tatminsizliği demek doğru olacaktır.⁷⁸

İş tatmini, kişinin işine gösterdiği genel bir tutumu ifade eder. Bullockée göre iş tatmini işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen denetimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır.

Vroom iş tatmini kavramını, çalışanların algılarına, duyguları ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak tanımlamıştır.⁷⁹

Locke iş tatminini, "kişinin işini veya deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur"⁸⁰ şeklinde, Salinas ise "...kişinin işini veya çalıştığı şirketi kendi kişisel amaçlarına erişebilmesine katkıda bulunabilecek şekilde değerlendirmesidir"⁸¹ biçiminde tanımlamıştır.

Keith Davis iş tatminini, kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak açıklamakta, işin nitelikleriyle çalışanların isteklerinin

⁷⁶ Fidan Kaya, *Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi*, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayınları Yıl: 1996, Sayı: 3 s.55

⁷⁷ Daniel C. Feldman-Hugh Arnold, *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, McGraw-Hill International Book Company, Aucland. 1983, s. 192

⁷⁸ Erdoğan İlhan, *İşletme yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Enstitüsü Yayınları, İstanbul 1996, s. 231

⁷⁹ Şimşek Levent, *İş Tatmini*, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayınları, Yıl:1995, Sayı:2, s.91

⁸⁰ Şimşek, a.g.e., 92

⁸¹ Fidan, a.g.e., s.55

birbirine uyum gösterdiği durumlarda iş tatmininin gerçekleşebileceğini öne sürmektedir.

Galbraith'e göre iş tatmini, iş görenlerin iş davranışları ve örgütsel ortamda yaşadığı olumlu yada olumsuz duygulardan kaynaklanmaktadır. Bu duygular iç ve dış kaynaklardan doğmaktadır. Tatminin içsel kaynağı içsel ödüllerdir; mesela kişinin istediği işte çalışması. Dış kaynaklar ise örgütsel özendiricilerdir.⁸²

İş tatmini veya iş doyumu, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk yada hoşnutsuzluktur.⁸³

İşten doyum, bir iş görenin işini yada iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz yada ulaştığı olumlu duygusal durumdur.⁸⁴

İş tatmini bireyin işine karşı geliştirdiği olumlu tutumlardır.⁸⁵

Yukarıdaki çeşitli tanımlarda da görüldüğü gibi iş tatmini ile yakın ilgisi olan dört kavram vardır. Bunlar; güdülenme, işin çekici gelmesi, işle özdeşleşme ve gönüllüğüdür.⁸⁶

- a. Güdülenme : Bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatmasına karşılık, işten doyum, işe bağlı olarak olumlu duygular içinde olmayı anlatır.
- b. İşin iş görene çekici gelmesi : İş görenin işe duyduğu ilgiye bağlıdır. İşin çekiciliği, yapılacak iş görene ne denli gereksinmelerini doyuracak gibi görünüyor ise o denli artma gösterir. İş görenin yapacağı işten doyuracağı gereksinmeler, ekonomik yarar sağlamakla, psikolojik ve sosyal güdülerini doyurmakla ilgili olabilir. İşten doyum ise gelecekle ilgili olmaktan daha çok iş görenin içinde bulunduğu iş yaşamıyla

⁸² Fidan, a.g.e., s. 55

⁸³ Davis Keith, *İşletmelerde İnsan Davranışı*, Çeviren: Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi Yayın No:3028, İstanbul 1984, s.96

⁸⁴ Başaran, a.g.e.,1982, s.113-114

⁸⁵ Özkalp-Kirel, a.g.e.,s.103

⁸⁶ Başaran, a.g.e., s.199

ilgilidir. İşin çekiciliği belki işten doyumun etkenlerinden biri olabilir.

- c. İş görenin işiyle özdeşleşmesi : Onun kopamayacak derecede işine bağlı olmasını anlatır. İş gören, işinden istediği doyumunu sağlama bile ayrılamayacak biçimde ona tutuklanmış olabilir. Özdeşleşme olumlu yada olumsuz bir duygusal bağlanmayı, işten doyum ise haz duymayı yada olumlu duygusal bir durumda olmayı gösterir.
- d. Gönülgücü (Moral) : Tıpkı sağlık kavramı gibi iş görenin örgüt içinde tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır. İşten doyum iş görenin gönülgücüne olumlu etkide bulunan bir etken olabilir.

Ayrıca işten doyum ile güdülerin doyumunu da birbirinden ayrı anlam taşır. İnsanın güdülerinin doyumunu, işten doyumundan daha geniş kapsamlı bir kavramdır. İşten doyum yalnız iş görenin işinden duyduğu olumlu duyguları içerirken, güdülerin doyumunu, işi de içine alan ama iş dışındaki yaşamla elde edilen tüm olumlu duyguları içerir. Bir işin tüm güdülerini doyurması beklenemez.⁸⁷

İş tatmini, birçok araştırmacı ve yazar tarafından farklı şekillerde tanımlansa da genel olarak işten duyulan memnuniyetin bir göstergesi olarak ele alınmaktadır. İş tatmini insanların işlerinin farklı yönleri hakkında ne hissettiğini ortaya koyar. İnsanlar, işin bir parçasını teşkil eden ücret, fiziki ortam gibi yönlerden tatmin olmayabilir. Yapılan son araştırmalar işin bu boyutlarına verilen önemin iş tatminini arttırdığını göstermektedir.

İş tatmininin önemini arttıran iki önemli neden vardır. Birincisi, çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettiklerini yani tatmin edici yada hayal kırıcı, sıkıcı yada anlamlı bulmaları, kendileri ve işleri için önem taşır. İkincisi, yöneticiler için insanları, işlerine karşı tutumlarının performans ve yenilik üzerindeki etkisi

⁸⁷ Başaran, a.g.e., s.199

açısından önemlidir. Çünkü iş tatmininin direkt neden olduğu davranışlar işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, ruhsal ve fiziksel sağlık bozulmasıdır.⁸⁸

Çalışanların işten tatmini örgütün amaçlarındandır. Örgütün diğer amacı da etkin olmasıdır. Örgütte bireysel doyumun ve örgütsel etkinliğin sağlanması, çalışan ve örgütün gereksinimlerinin karşılanması, her ikisinin amaçlarının dengeli gerçekleşmesiyle sağlanır.

İş tatminine verilen önem, rekabet ortamı içinde üstünlük yaratabilecek olan insan kaynağının gelişimine katkıda bulunması açısından önem taşımaktadır.

2.3. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

İnsan kaynakları, bir örgütün en önemli varlığı olarak değerlendirilir. Örgütün başarısı yada başarısızlığı, personelin nitelik ve nicelik yönünden uygunluğuna bağlıdır. Bu nedenle insan gücü gereksinmesini karşılamak için bir örgütün benimseyeceği istihdam politikaları yaşamsal önem taşır. Örgütün amaçlarına ulaşması insan kaynağının verimin bağlıdır.⁸⁹ İnsan kaynağı, işinden tatmin sağladığında örgütün amaçlarına ulaşmak kolaylaşacaktır. Dahası insanlar, ihtiyaçları karşılandığı zaman daha iyi verim gösterirler, işinden tatmin olan birey işletmeyi de başarıya götürür.⁹⁰

İş tatmini, yöneticiler ve çalışanlar açısından önemlidir. Günümüzde hızla değişen teknoloji, işi tek başına yapmayı imkansız hale getirmiştir. Ekip çalışmasında iş tatmini önemli bir ere sahiptir. Ancak herkes kendi gereksinimini sağlayacak işi bulamayabilir.

İş tatmini modern yönetim anlayışının önemli bir faktörüdür. İş tatmin sağlayan kuruluşların eleman bulmakta zorlanmadığı, iş tatmini sağlamayan kuruluşların da aksi sonuçlarla karşılaştığı görülmektedir. İş tatmini iş gören mutluluğu sağlar.

⁸⁸ Feldman-Arnold, a.g.e., s.192

⁸⁹ Can Halil, Akgün Ahmet, Kavuncubaşı Şahin, *Kamu ve Özerk Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara Siyasal Kitabevi, Ankara 1995, s. 111

⁹⁰ Diener Ed-Randy Lersen-Robert Emmons, *Person X Situation Interactions: Choice of Situations and Congruence Response Models*, Journal of Personality and Social Psychology, 1984, p.47

İş tatmininin yaşantımız üzerindeki etkileri son derece açıktır. Yöneticilerin, iş görenlerin iş tatmini ile ilgili olarak konuya yaklaşımları üç nedenden oluşmaktadır. Birincisi, tatminsiz işçi işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın, başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu da örgüte büyük zarar verir. İkincisi, iş tatmini yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü, iş tatmini yüksek olan birey bu mutluluğunu iş dışına taşır ve yansıtır.⁹¹

Özellikle son yıllarda iş tatmini konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu değişkenin işe devamsızlık ve işgücü dönüşümü ile yakından ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Bir süre bu bağlantılar nedeniyle önemli olan konu son zamanlarda daha başka açıdan da önem kazanmıştır. İşyerinde insan davranışını konu alan dallarda, genelde görülen gelişmelere paralel olarak, çalışma yaşamı kalitesi ve işin ruh sağlığı üzerindeki etkisi gibi değişkenler iş tatminini günümüzde önemli kılan değişkenler olarak ortaya çıkarmıştır.⁹²

İşinden tatmin olan birey işine devamsızlık yapmaz, işe zamanında gelir, geç kalma bahaneleri yaratmaz, ayrıca işten ayrılma isteği de çok düşük olur. Çünkü işinden tatmin olan iş gören, işinden haz duyar, olumlu duygular besler. İş görenin istekleri büyük ölçüde örgüt tarafından karşılanmaktadır. İşinden tatmin olan işçilerin fiziksel, ruhsal ve davranışsal bozukluğu olma olasılığı azdır. İşinden tatmin olmayan işçilerin sık sık hasta oldukları yapılan araştırmalarda kanıtlanmıştır.⁹³

İşinden tatmin olan işçi olumlu davranışlar gösterir. Bu olumlu davranışları işyerinde, toplum yaşamında ve aile yaşamında sürdürür. Yaşamdan zevk alır, yaşama daha iyimser bakar ve daha dinamik olur. İşinden tatmin olmayan bireylerin bu olumlu tutumlara sahip olması mümkün değildir. Yöneticiler açısından da tatmin olmuş bir işgücü, işyerine yüksek verimlilik, sağlıklı ve mutlu bir yaşam getirir.

2.4. İŞ TATMİNİNİN ÖZELLİKLERİ

İş tatmininin üç önemli özelliği vardır. Bu özellikler:

⁹¹ Özkalp-Kirel, a.g.e., s.109

⁹² Baysal Can Ayşe, *Çalışma Yaşamında İnsan*, Avcıol Basım-Yayın, Fakülte Yayın No: 225, İstanbul 1993, s.38

⁹³ Özkalp-Kirel, a.g.e., s.109

İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Bir anlamda işin durumu ferdin tatminine duygusal olarak etki eder, görünmez ama hissedilir.

İş tatmini genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerinin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir. Bu yönüyle tatmin bir anlamda beklenti ile çıktı arasındaki dengedir.

İş tatmini birbiriyle ilişkili (işin kendisi, ücret, tatil imkanı, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb) çeşitli tutumları temsil eder. Tatmin olduğu zaman tutumlar pozitifleşir.

2.5. İŞ TATMİNİ KURAMLARI

Çalışanların iş tatminine ilişkin bazı kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar iş tatminine değişik açılardan bakmaktadırlar. İş tatminiyle ilgili iki kuram oluşturulmuştur.

2.5.1. İçerik Kuramları

İçerik kuramları, iş göreni işten doyuma götüren gereksinimleri tek tek göstermeye çalışan kuramlardır. Bunlar iş görenin belirlenen bazı değerleri yada gereksinimleri örgütçe karşılandığında iş görenin doyuma ulaşacağını savunurlar.

Yapısal örgüt ve yönetim kurumlarına göre, örgütün fiziksel çalışma koşulları, iş görene sağlanan ödeme ve fiziksel çalışma olanakları, iş görenin işten doyumuna yetecek içeriği oluştururlar.⁹⁴

Davranışsal örgüt ve yönetim kuramlarına göre, iş görenin işten doyumunu için iyi düzenlenmiş, yakın arkadaşlardan oluşan küme çalışması, üst yönetmenin önderliğine dayanan denetim ve ast-üst ilişkilerinde dostça davranmak yeterlidir. Daha sonra bunlara iş görenin beceri, yeterlilik ve sorumluluğunu geliştirecek olanakların sağlanması; ona işine ilişkin sorunlarına karşı savaşım vereceği bir ortamın yaratılması da işten doyum sağlayacak içerik olarak eklenmiştir.⁹⁵

⁹⁴ Başaran, a.g.e., s.200

⁹⁵ A.g.e. , s.200

Maslow'un Gereksinme Sıradizini kuramı ile Herzberg'in İki Etmenli Güdülenme kuramı en yaygın olan iki içerik kuramıdır.

Gereksinme Sıradizini kuramına göre, i görenin, karılandığında doyum sağlayacağı fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygınlık, zgerekleştirme gereksinimleri teker teker sayılmıştır. Bu beş kümedeki gereksinimler üst üste bir sıra dizin oluşturur. Altı basamaktaki gereksinimler doyurulmadıka i gören, bir üst basamaktaki gereksinimlerin doyurulmasına gereksinim duymaz. Bir rgt, bir i görenin bu gereksinimlerini ne oranda karşılıyorsa i gören o oranda işinden doyum sağlıyor demektir.⁹⁶

İki Etmenli kuramda, sürdürme ve güdüleyici etmenler başlıkları altında i görenin örgüt ortamında doyuracağı gereksinimler sıralanmıştır.

Sürdürme etmenleri, örgütün siyasi, teknik denetim, ücret, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşullarıdır. Bunlar i görenin örgüt içinde sağlıklı çalışması için gerekli olduğundan bunlara sağlık etmenleri denilmiştir. Ayrıca bunlar i göreni dıştan etkilediği için de dışsal etmenler (etrsinic factors) olarak da adlandırılmaktadır.⁹⁷

Sürdürme etmenlerinin örgütçe sağlanması, i görende işten doyumunu sağlamamaktadır. Ama bunların yokluğu yada az karşılanması işten doyumunu azaltmaktadır. Çünkü bir i gören, örgütün yesi olduğu için bu gereksinimlerin karşılanması kendinin doğal hakkı olmaktadır. Bunlar örgütçe sağlandığında yönetim görevini yapmış olmakta, sağlanamadığında ise i görende işten doyumsuzluk yaratmaktadır.

İş görende işten doyum sağlayan güdüleyici etmenlerdir. Bunlar; başarı, tanınma, ilginç ve savaşım isteyen görev verme, sorumluluk yükleme, yükselme olanağı verme gibi etmenlerdir. Bunlar hem doyum sağlayıcı (satisfier) hem de i göreni iten güdülediği için içsel (intrinsic) etmenlerdir.⁹⁸

⁹⁶ Başaran, a.g.e., s.200

⁹⁷ A.g.e., s.201

⁹⁸ A.g.e., s.201

2.5.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, iş görenin işten doyumunun nedenlerinin nasıl oluştuğunu araştırmaktadır. İşten doyumun gereksinimler, değerler, umutlar, algılar gibi değişkenleri sınıflandırmakta yada türlendirilmektedir. Campbell Dunnette, Lawler, Wroom ve Weick'in işten doyumun süreç kuramları kümesine girmektedir.

İşten doyum, iş görenin görevi ile elde ettiği edimin bir sonucudur. İşten doyum iş görenin işiyle ilgili değerlerini uygulamasına da yol açar. Ayrıca işten doyumda iş görenin çevresi ile etkileşimi de önemlidir.⁹⁹

Gereksinme Gerçekleştirme (Need-Fulfilment) kuramına göre; 1- İnsan, istediğini elde ettiğinde doyar. 2- Çok istediği yada kendince çok önemli olan bir şeyi elde ettiğinde daha çok doyum sağlar. 3- Eğer istediği yada kendince önemli olan bir şeyi elde edememişse doyumsuzluk çeker. Bu kurama göre işten doyum, iş çevresinin, iş görenin gereksinimlerini karşılama düzeyinin bir işlevidir.

Uyumsuzluk (Discrepancy) kuramına göre; işten doyum, insanın gereksinimleri ile çevrenin bu gereksinimleri sağlayabildiği kesimin doğrudan farkının olumsuz bir işlevidir. Başka bir deyişle, insanın çevrece doyurulmasını umut ettiği gereksinimlerinden, çevrenin bu gereksinimleri karşıladığı kesimi çıkarıldığında, ortaya çıkan fark ne kadar büyükse doyum o kadar az, ne kadar küçük ise doyum o kadar yüksektir. Eğer bir iş görenin gereksinimleri büyük ise, işten doyumunu da o derece azalacaktır. Tersine iş çevresinin gereksinimleri karşılama düzeyi iş görenin gereksinimlerinin düzeyinden fazla ise işten doyumunu artacaktır.

İlişkili Küme (Reference-Group) kuramına göre; iş görenin işten doyumunu, üyesi olduğu kümenin etkisine göre azalıp artabilecektir. İş gören örgütten elde ettiğini değerlendirirken, küme üyelerinin görüşlerinin etkisi altında kalmaktadır. İş gören iş çevresinin gereksinimlerini karşılama düzeyini düşürebilmektedir. Bunun tersi de olabilmektedir. İş gören kendi başına işten doyum sağladığı duygusuna ulaşsa bile, küme üyelerinin etkisiyle işten doyum düzeyini düşürebilmektedir.

⁹⁹ Başaran, a.g.e., s.201

İlişkili küme kavramına, iş görenin çalıştığı örgütün küçüklüğü-büüklüğü, örgütün bulunduğu çevrenin kırsallık-kentlik gibi niteliği, iş görenin sendika üyesi olup olmaması, üye ise sendikanın küçüklüğü-büüklüğü, etki yapan kümenin üyelerinin çoğunluğunun erkek yada kadın olması gibi değişkenler de girmektedir.

Üç Yönlü İlişki (Three Way Relationships) kuramına göre; çaba, ödül ve doyum, işten doyum üçgeninin birer köşesini oluştururlar. Bunlar birbirine nedensel bağla bağlı olarak birbirini etkilerler. Ödülün artması iş görenin edim için çabasının artmasına, çabanın artması ödülün artmasına, her ikisinin artması ise iş görenin ediminin artmasına bağlıdır. Edim bu üçgenin ortasında yer alır.

2.6. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN ETKENLER VE İŞ GÖRENE YANSIMASI

2.6.1. İş Tatminini Etkileyen Etkenler

Çalışanların iş beklentileri kendi kişiliği ile de ilgilidir. Çalışanın işini değerlendirmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkar. İş görenin kişiliğine bağlı olarak değer yargıları inanç ve tutumları vardır. Bunların yanında örgütçe sağlanan ekonomik, psikolojik ve sosyal doyum da işten tatmini etkiler. İş tatmini, örgütsel koşullar ve örgütçe doyurulan gereksinimleri etkiler. İşten doyumunu sağlayan etkenler şunlardır:

İşin Niteliği iş tatmini açısından en önemli özelliklerden birincisidir. İşin kendisi beş ayrı iş özelliğini temel almaktadır.¹⁰⁰

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

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

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

¹⁰⁰ Josep H. Reitz, **Behavior in Organizations**, Third Edition, Richard D. Irwin Inc. , Homewood, Illinois 1987. s,216

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

Görev geri bildirim, iş görenin işteki performansının ne kadar iyi yada zayıf olduğu konusunda aldığı geri bildirim ne kadar açık ve net olduğunun ifadesidir.

Örgütçe iş görenin emeği karşılığı olarak yapılan ödeme, işten doyumun sağlanmasında işin niteliği kadar önemlidir. Ücret, işin kişiden istediklerine, bireyin niteliklerine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise çalışanın işine karşı tutumu da olumlu olacaktır. Ödeme, işteki başarının karşılığı olarak görülmektedir. Ödemenin az görülmesi, işten doyumunu azalttığı gibi denklik duygusunu da azaltmaktadır.

Yükselmenin anlamı iş görenden iş görene değişmektedir. Yükselme birisi için psikolojik gelişme anlamına gelirken diğeri için daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelir. Her iş görenin bakış açısı farklı olunca yükselmenin yaratacağı doyum da farklıdır.¹⁰¹

Yükselme olanağı, elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme olasılığı bulması yaptığı işteki tatminini arttıracaktır. İş görenlerin, eşit bir sistem ile ödüllendirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkiler.

Her iş gören yaptığı işin niteliğinden dolayı övülmek istemektedir. Buna karşılık hemen her iş gören de eleştiriden hoşlanmamaktadır. Bu yüzden, işinden dolayı övülmek iş görenin işten doyumunu yükseltmektedir.

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar, iş tatminini de etkiler. Bu koşulların uygun olması çalışanların moral düzeyini etkileyeceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de arttıracaktır. Bu nedenle işletmelerde ışıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların, çalışanların temposu ve isteğini arttıracak şekilde yapılması gerekmektedir.¹⁰²

¹⁰¹ Başaran, a.g.e., s.203

¹⁰² Sabuncuoğlu Zeyyat, *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa 1984, s.55

Çoğu kez iş görenlerin kaygı ve düş kırıklıklarını, işe karşı olumsuz tutumlarını, psikolojik sorunlarını çalışma koşullarına yansıtarak, bunlardan yakınma yoluyla ortaya çıkardıkları görülür. Bu yakınmaları gidermek iş görenin doyumunu arttırmaktadır.

Genel olarak iş görenler denetlenmekten hoşlanmamaktadır. Özellikle denetim, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda iş görenlerin işten doyumlarına engel olmaktadır. Bu yüzden iş görenler demokratik denetime, özellikle de özdenetime yer veren örgütlerde çalışmayı yeğlemektedirler.¹⁰³

Bireyin iş tatmini için temel kaynaklardan biridir. Çalışanların tek başına kendilerini sosyal yalnızlığa ittiği için işlevlerini sevmemeleri doğaldır. Bu nedenle birbirleriyle iletişim içine girmeyen çalışanların iş tatminsizliği artmaktadır. Grup üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olmaları ise daha büyük bir iş tatmini kaynağı olmaktadır. Çevresinde aynı tutumda insanların bulunması günlük yaşamdaki sürtüşmeleri azaltmaktadır. Yani grup üyeleri tarafından kabul görmek iş tatminini arttırmaktadır.

Yöneticilerin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, iş görenlerin iş tatminini arttırmaktadır. Ayrıca çalışanların karara katılması da iş tatminini arttırmaktadır.

Kendine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren iş görenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedirler. Özgerçekleştirme düzeyine ulaşan bir iş gören, savaşım isteyen işe karşı daha çok güdülenmekte, daha fazla sorumluluk almakta, adil yükselmeye daha çok yandaş olmakta, övülmeye, onaylanmaya daha az gereksinim duymakta, eleştiriden daha az kırılmakta, işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte, daha az uyum mekanizmalarına başvurmaktadır.¹⁰⁴

İşten doyum derecesi iş görenden iş görene değişir. İşten doyum, iş görenin gereksiniminin türüne, derecesine, süresine, işinden, örgütten beklentisinin niteliğine,

¹⁰³ Başaran, a.g.e., s.204

¹⁰⁴ A.g.e., s.205

işin değerlendirilmesindeki yeterliliğe dayanır. Her iş görenin bu üç değişkende değişik olmaları, işten doyumlarının değerini de değiştirir.

Takım ruhunu, uyum ve tatmini arttırmak için personele aktif bir sosyal ortam sunulmalıdır. Dışarıdaki çalışmaları, tiyatroları, özel günlerin kutlanmasını, ofis partilerini, sporu ve hobileri desteklemeli, teşvik etmelidir.¹⁰⁵

Dilimizde “güdülenmek” olarak kullanılmaya başlanmış bulunan motivasyon süreci, genellikle, arzu, istek, amaç, ihtiyaç gibi sözcükler yoluyla açıklanmaktadır. Motive etmek, belirli bir işi gördürebilmek amacıyla bir kimseyi harekete geçirebilmek, o işi yapması için onda istek yaratabilme işidir.¹⁰⁶

İnsan davranışları nadir olarak başıboştur. Genellikle belirli amaçlara yöneliktir. Amaçlar yalnızca bireyin içinde mevcut olan güdülerini doyurduğu için çekicidir.

Motivasyon temel bir süreçtir. Motivasyon genellikle çalışanların ve özellikle yöneticilerin yeteneklerini ve gelişme olanaklarını ortaya koyacak şekilde onların kişisel, toplumsal ve ekonomik tercihlerini tatmin ederek teşvik edilmeleri demektir.¹⁰⁷

Motivasyonun iki önemli özelliği şudur: Birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden durum başkasını motive etmeyebilir. İkincisi motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir.¹⁰⁸

Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi'nde,

Bu yaklaşımın iki temel varsayımı vardır:

- Kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir.
- Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belli yönde davranır.

Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayım göre kişi belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerdeki ihtiyaçlar

¹⁰⁵ Maitland Iam, **Personel Yönetimi**, Eplison Yayıncılık, İstanbul 1996, s. 107

¹⁰⁶ Baykal Besim, **İşin Zenginleştirilmesi Motivasyon Teorisinin Uygulanması**, Sevk ve İdare Dergisi, Eylül 1977, Sayı : 109, s. 31

¹⁰⁷ Yozgat Osman, **İşletme Yönetimi**, M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı 8. Baskı, İstanbul 1992, s.217

¹⁰⁸ Koçel, a.g.e., 1995 s. 383

giderilmeden üst kademedekilere geçilmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen ihtiyaç davranış saiki olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar, davranışları etkilemeye başlar.¹⁰⁹ Yaklaşımına göre beş ana grupta toplanabilir.

- a. **Fizyolojik ihtiyaçlar** : yemek yeme, su içme, uyku vb
- b. **Güvenlik ihtiyaçları** : Tehlikelerden korunma
- c. **Sosyal İhtiyaçlar** : Gruba mensup olma, kabul edilme dostluk
- d. **Kendini gösterme ihtiyacı** : tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma
- e. **Kendini tamamlama ihtiyacı** : Sahip olduğu potansiyeli geliştirme, yaratıcılık

Maslow'un teorisi özetle, insanların davranışlarını yönlendirici güç olan ihtiyaçların çeşitli olduğunu ve bunların insanları değişik düzeylerde etkilediği varsayımına dayanmaktadır. Kişi ilk olarak e alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için çalışır.¹¹⁰ Tatmin edilen her ihtiyaç, davranışları etkileme özelliğini kaybeder ve daha üst düzeydeki davranışlar kişiyi etkilemeye başlar.

Harzberg'in Hijyen Hiyerarşisi'nde belirlediği sonuçlara bağlı olarak, bazı iş koşullarının eksikliği halinde çalışanın işten tatminsizlik duyduğunu, bu koşulların var olduğu durumlarda ise çalışana tam olarak motive etmediğini savunmuştur. Güdülenme faktörleri:

- **Motive edici faktörler**; işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarı ve tanınmadır. Bu faktörlerin varlığı kişiye, kişisel başarı hissi verdiği için kişi, kişiyi motive eder.
- **Hijyen faktörleri**; ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler yoksa kişi motive olmayacaktır.

¹⁰⁹ Koçel, a.g.e., s.438

¹¹⁰ Baysal Can, a.g.e., s.14

Mc Clelland'ın Başarı Teorisi'ne görekişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir:

- **İlişki kurma ihtiyacı;** gruba girme, başkalarıyla ilişki kurma ve sosyal ilişkileri anlatır.
- **Güç kazanma ihtiyacı;** güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altına alma ve güç koruma davranışlarıdır.
- **Başarma ihtiyacı;** kişinin hedefler seçerek bunun için yetenek ve bilgiyi kullanmasıdır.

Maslow, Herzberg ve Mc Clelland'ın yaklaşımında birleştikleri 'nokta-çagdaş birey için motivasyon sürecinin, hiyerarşinin saygı görme ve kendini gerçekleştirme basamaklarından başlatıldığıdır.

Vroom'un beklenti teorisi'ne göre,insanın düşünün ve çeşitli alternatif tatmin araçlarının çekiciliğini göz önüne alarak hareket eden bir varlık olduğu görüşünden başlayarak motivasyon olgusunu açıklamaya çalışan bir teoridir.¹¹¹

Birey bir eyleme veya davranışa kalkışmadan önce o davranışın özel bir çıktı değer tercihi yada "valence"i ile ilgilenir. Bu değer birey açısından niteliksel olarak çekici yada itici özellikte varsayılacaktır. Örneğin ücretin pozitif, tehlike yada kirliliğin bir valence'i olduğu söylenebilir. O halde valence'in bir sonuçsal değer olarak aynı zamanda bir motivasyonel güç kaynağı olduğunu söyleyebiliriz.¹¹² Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarfetmesi iki faktöre bağlıdır. 1. Valence (kişinin ödülü arzulama derecesi) 2. Beklenti.

Motivasyon = Valence x Beklen 'dir.

Teorinin varsayımları; çalışanlar örgütlere kendi psikolojileri ile katılırlar. Çalışanın psikolojisinde dünya görüşleri, deneyimleri, çalışacakları işletmeden beklentileri vardır. Bu etkenlerin bütünü kişinin çalışma ortamına ne şekilde katkıda bulunabileceğini belirler.

¹¹¹ Türkel Süleyman, **Yöneticinin Temel Sorunu : Ücret Çalışanları Hangi Şartlarda Teşvik Eder,** Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 22, Sayı: 2, Ankara Haziran 1989, s.14

¹¹² Kaynak Tuğray, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi,** Alfa Yayınları, İstanbul 1995, s.135

Diğer bir varsayım, her çalışan diğerlerinden farklı ihtiyaç, istek ve amaçlara sahiptir.

Bir başka varsayım da, çalışanları istedikleri ödüllere ulaştıracak alternatif davranış şekilleri içinden algılarına göre seçim yapmak zorunda olduklarıdır.

Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi'ne motivasyonun temelinde çalışanların işte kendilerine eşit davranılması isteği yatar. Kişi kendisinin sarfettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarfettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Davranışın yönü, algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına bağlıdır.

Lowler-Porter Teorisi'ne göre, kişinin işte göstereceği gayret, ödülü arzulama derecesine ve gayret-ödüllü ilişkisi hakkında algıladığı olasılığa bağlıdır.

Yüksek gayret her zaman yüksek performans düzeyi ile sonuçlanmayabilir. Kişi ancak gerekli yetenek, bilgi ve becerilere sahipse ve organizasyon içinde bunlara uygun bir rolü olduğuna dair bir algısı varsa, göstereceği yüksek gayret yüksek performans ile sonuçlanacaktır. Ulaşılan performans örgüt tarafından çeşitli şekillerde ödüllendirilecektir.

2.6.2. İşten Tatmin Sağlandığında Bunun İş görene Yansıması

İnsan gereksinimleri birincil ve ikincil olarak sınıflandırılır. Birincil gereksinimler insanın temel fizyolojik gereksinimleri olup açlık, susuzluk, uyku, ısınma gibi faktörlerdir. İkincil gereksinimler ise bireyin çevresiyle etkileşimi sonucu ortaya çıkar. Kişi olgunlaştıkça ortaya çıkan bu tip gereksinimler rekabet, toplumsal saygınlık, benlik duygusu, ait olma, kendini gerçekleştirme ve geleceğini saptama gibi gereksinimleri kapsar.¹¹³

İş, insan yaşamının önemli bir parçasıdır, bu yüzden iş doyumunun, bireyin yaşam doyumunu etkilemesi beklenir. İnsan kendi için önemli olan bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak genelleme yapar. İş gören, aile yaşamındaki

¹¹³ Can Halil-Tecer Meral, *İşletme Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Doğan Basımevi, Ankara 1978, s.199

duygularını, tutumlarını örgütteki işine, işindeki duygularını ve tutumlarını aile yaşamına yansıtılabilmektedir.

İşini haz duyarak, olumlu duygular besleyerek yapan bir iş gören yaşamdan zevk alır. Ömrünün uzamasında etkili olur. İş doyumunun iş görenin bedensel ve ruhsal sağlığı yönünden olumlu etkisi vardır. İş doyumunun davranışlar üzerinde etkileri vardır. İş doyumunu ile davranışlar arasındaki ilişki, bireyin objeleri algılama ve değerlendirmesi sonucu oluşan olumlu, olumsuz duygularının değişik tepkilere yol açması ile açıklanmaktadır. Olumlu duygular, algılanan objeye yaklaşma, yeni amaçlar koyma ve benzeri tepkilere yol açmaktadır.¹¹⁴

2.7. İŞ TATMİNİYLE İLGİLİ DİĞER DEĞİŞKENLER

İş tatminiyle ilgili yalpan araştırmaların bir kısmında, konunun çeşitli bireysel farklılıklarla (yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi) ve iş performansı ile ilişkisi aranmış, bazı değişkenlerin iş tatminini olumlu yönden, bazı değişkenlerin olumsuz yönden etkilediği tespit edilmiştir. Aşağıda bu değişkenlerin iş tatminiyle ilişkisine kısaca değinilecektir,

2.7.1. Meslek

Meslek ve iş tatmini arasında sıkı bir ilişki vardır. Toplumda kabul gören mesleklerde daha yüksek iş tatmini vardır.

İş tatmini konusundaki bütün araştırma literatürlerindeki en tutarlı bulgulardan biri iş düzeyi yükseldikçe bireysel tatminin artması şeklindeki bulgudur. Bu bulguya göre, yüksek düzeyde olan bir kimse bir işten, düşük düzeyde olan bir kimseye oranla daha fazla tatmin olmaktadır.

2.7.2. Cinsiyet

Cinsiyet değişkeninin iş tatmini üzerindeki araştırılan çalışmalarda birbirleriyle çelişkili sonuçlar alınmıştır. Bazı işyerleri için cinsiyet ayrımının varlığı iş

¹¹⁴ Işıkhani Vedat, Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Örgütü: İş Doyumu, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayınları, Yıl: 1996, s.124

tatminsizliği oluştururken, bazı işyerleri içinse böyle bir genellemenin mümkün olmadığı görülmektedir.

2.7.3. Yaş

İş tatminini etkileyen başka bir faktördür ve iş tatmininin yaş ile ilişkisi uluslar arası geçerliliğe sahiptir. Çalışanların zellikleri açısından yapılan araştırmalar, yaş ile iş tatmini arasında genellikle olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Ayrıca beş değişik ülkede yapılan araştırmalar daha yaşlı çalışanların daha fazla tatmin olduğunu göstermiştir.

Bireysel farklılıklar çerçevesinde ele alınan yaş değişkeniyle ilgili elde edilen araştırma bulguları, kişilerin işe başladıkları ilk yıllarda daha yüksek bir iş tatmini yaşadıklarını, sonraki yıllarda tatminsizliğin artmaya aşladığını, daha sonra ise yeniden tatminin yükselmeye başladığını göstermiştir. Çalışanların işte kalma sresinin uzunluğu da yaşla yakından ilgilidir. Yaş ilerledikçe aynı işte kalma çalışanların iş tatminini yükseltmektedir.

2.7.4. Eğitim Düzeyi

Meslek düzeyi sabit tutulmak kaydıyla, bir bireyin eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğunu (zellikle denek tatmininde) gösteren oldukça tutarlı deliller vardır.

Basitçe, bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe, iş ödüllerini nasıl değerlendirmesi gerektiği hususunda rehberliğine başvuracağı grubun düzeyi yükselmekte, bu nedenle bir kimsenin; aradığı grubun referans noktaları yükseldikçe, o kimsenin herhangi verilen bir noktadaki tatmini azalmaktadır.

2.8. İş TATMİNSİZLİĞİ VE İş GÖRENE YANSIMASI

2.8.1. İş Tatminsizliği ve Birey

Çalışanın işine karşı olumlu duygular beslemesi mutluluğunu arttıracaktır. Çalışanın işinden memnun olmaması durumunda olumsuz bir takım duygular oluşur.

İş tatminsizliği, işçi-işveren ilişkilerinin bozulmasına neden olabileceği gibi ekonomik açıdan da önemli olan işe gelmeme alışkanlıklarına, işe geç gelme

davranışına, işçi devrine sebep olabilir. Bu tür davranışlar, aynı zamanda endüstriyel huzursuzlukların veya disiplinsizliğin belirtileridir.¹¹⁵ Çalışanın işinden memnun olmaması örgüte zarar getirir. İş tatminsizliğinin çalışan üzerine etkilerini şöyle özetleyebiliriz:

- a) **Beden Sağlığına Etkisi:** Psikolojik kökenli fiziksel hastalıklar konusunda yapılan araştırmalar sonucunda, iş tatminsizliğinin nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, hazımsızlık ve bulantı gibi fiziksel belirtilerle ilgili olduğu belirtilmiştir. Fiziksel ve tutumsal değişkenlerin yaşam uzunluğuyla ve iş tatminsizliğiyle ilişkili olduğu, iş tatminsizliğinin insan sağlığı ve yaşam uzunluğu için bir tehdit oluşturduğu görülmektedir.
- b) **Ruh Sağlığına Etkisi:** Ruh sağlığı genelde amaçları ve kısıtlamaları, hakkında gerçekçi bir bakış açısına sahip olabilme, kendisine saygısı olması, arkadaş ve ailesi ile bazı sosyal faaliyetler katılması, kaçınılmaz olan yükseliş ve düşüşlerle baş edebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Kısacası sağlıklı bir ruhsal yapıya sahip olan kişi, değerli bir hayat süren kişidir. Yapılan birçok araştırma, kaygı, korku, gerilim, kişiler arası ilişkilerin yarattığı rahatsızlıklarla iş tatmin eksikliğinin yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.
- c) **İşe Gitmede İsteksizlik:** İş görende tatminsizlik yaratan kişi, grup, durum veya ortamlarla yüz yüze gelme endişesi bireyi işe karşı olumsuz tutumlara yöneltmektedir. Bunun sonucu olarak işe gitme zorunluluğu önemli bir kaygı ve gerilim yaratmaktadır.
- d) **Devamsızlık:** İşte tatminsizlik olduğunda, işe devam oranında azalma olduğu saptanmıştır. İş tatmini düşük olan iş görenin psikolojik rahatsızlık bahanesiyle istirahat almaları hastalık

¹¹⁵ Bingöl Dursun, *İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı*, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları No:21, İstanbul 1990, s.94

yada kişisel nedenlerle sürekli izin almaları yada işe geç gelmeleri sık sık görülen bir durumdur. İşe geç gelme yada gelmemeye baş edebilmenin en iyi yollarından biri çalışanları beklentilerine uygun, tatmin edici bir ortam yaratmaktır.

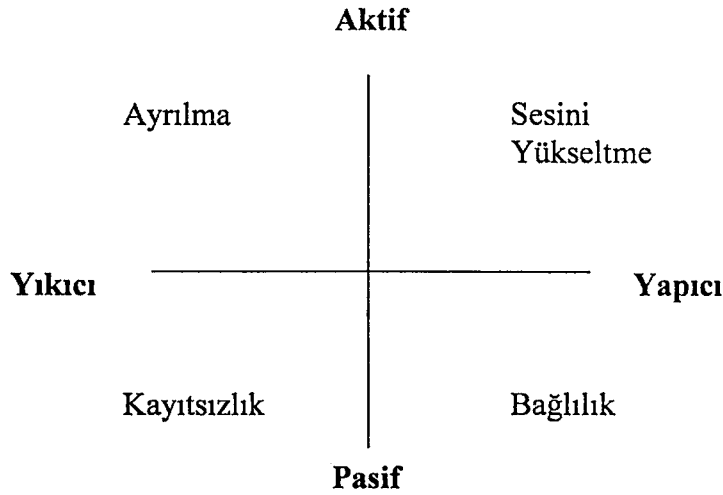
- e) **İşte Hata Yapma:** İş tatminsizliğinin önemli etkilerinden biri de çalışanlarda dikkatsizlik ve konsantrasyon zayıflığı meydana getirmesidir. Çalışanın işine karşı yeterince dikkat gösterememesi ve işlemlerde hata yapması sonucunu beraberinde getirebilir. Hata yapma hem çalışanın kendine olan güvenini sarsar hem de örgütsel açıdan zaman, para israfına sebep olur.
- f) **İşten Ayrılma:** Çalışanlar bir örgütün elemanı olarak üretime katkıda buldukları sürece bir karşılık beklerler. Örgüte sunulan hizmete karşılık örgütten beklediklerinin karşılandığını görmek ister.¹¹⁶ İşini sevmeyen bir kişinin işten uzak kalmak istemesi kaçınılmazdır. İşten ayrılma normal çalışmaları aksatabilir, kalanların moralini bozar ve yeniden eleman bulunması, eğitilmesi gibi maliyet problemleri yaratır. Yapılan araştırmalar, kişinin işinden duyduğu tatmin düşük olduğunda, işi bırakma eğiliminin yükse olduğunu göstermiştir.
- g) **Çalışanların İş Tatminsizliklerini İfade Biçimi:** İş görenlerin işteki tatminsizliklerini ifade biçimleri yapıcı yada yıkıcı, aktif yada pasif olmak üzere iki boyutludur.

g.a. Kaçış (ayrılma) : Örgütü terketme biçimindeki davranış şeklidir. Bu, işten istifa etmek veya yeni bir iş aramak şeklinde olabilir.

g.b. Sesini Yükseltme : Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İşteki

¹¹⁶ Çulpan Refik, *Bireysel ve Örgütsel Davranış: Beklentiler Dengesi Modeli*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi, Ankara 1978, s.17

mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetlerin içine girme, bu grup davranışlara örnek oluşturur.



Sekil 2.1. İşteki tatminsizliğe karşı gösterilen tepkiler

Kaynak:Özkalp, Kirel, **Örgütsel Davranış** , s.107

g.c. Bağlılık : Pasif ancak optimist bir şekilde şartların iyileşeceğini umarak beklemek şeklindeki davranışlardır. Bu davranışlar organizasyonu dışarıdan gelen eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme şeklinde olabilir.

g.d. Kayıtsızlık : Pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin verme şeklindeki davranışlardır. Bunlar kronik devamsızlıklar, geç kalmalar, düşük verim, yüksek hata oranları şeklinde ortaya çıkabilir.¹¹⁷

h) **İş Tatmini veya Tatminsizliğinin Yarattığı Sonuçlar:** İş tatminine veya iş tatminsizliğine neden olan etkenlere baktığımız zaman bunları üç ana grup altında topladığımızı görürüz. Bunlar :

■ Örgütsel etkenler

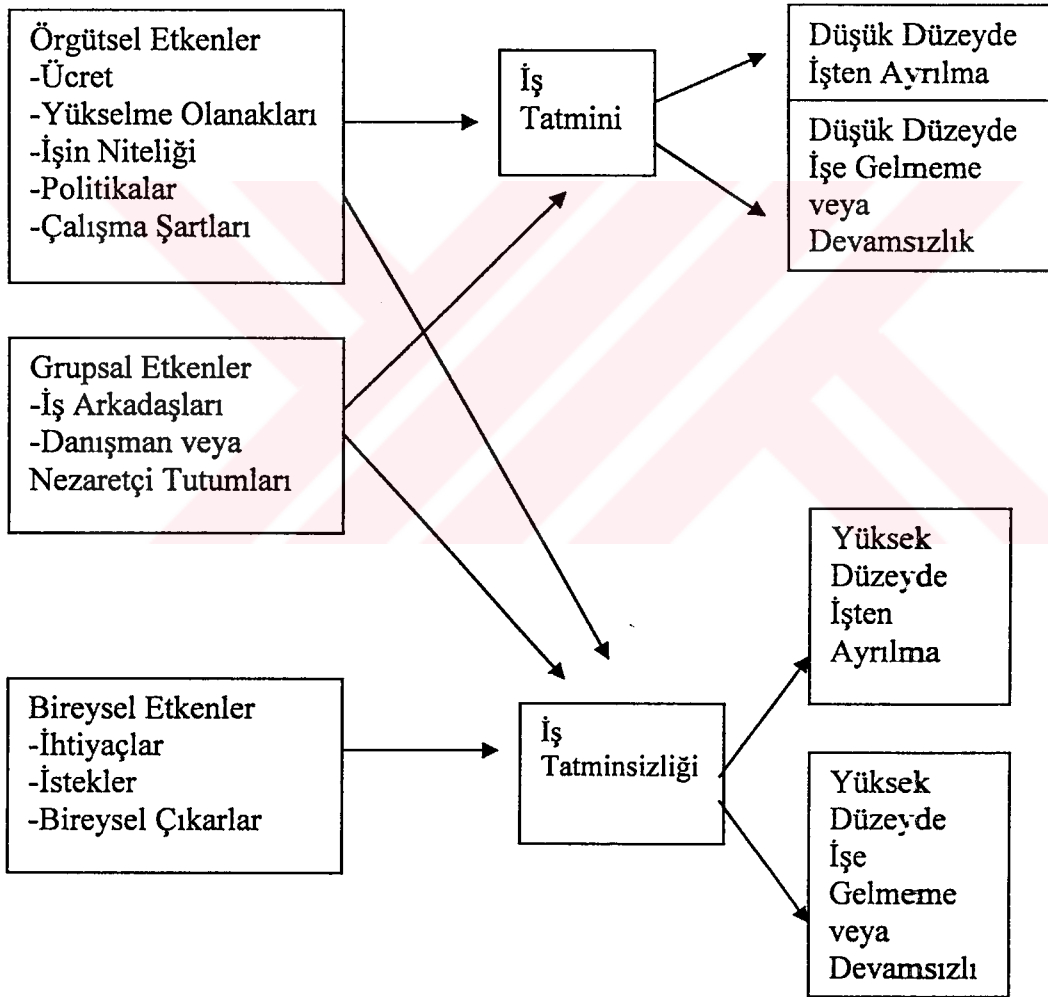
¹¹⁷ Özkalp-Kirel, a.g.e., s.107

■ Grupsal etkenler

■ Bireysel etkenler

İş değiştirme ve devamsızlık, iş tatminsizliğinin iki sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Buna neden olan beş temel faktör vardır. Bunlar:

- Ücret
- Yükselme olanakları
- İşin niteliği
- Politikalar
- Çalışma şartları



Şekil 2.2. İş Tatminine ve Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları

Kaynak: Özkalp, Kirel, Örgütsel Davranış, s.104

Örgüt açısından iş tatminsizliğinin sonuçları büyük önem taşır. İş görenin işe devam etmesinde veya işten ayrılmasında, işten tatmin yada tatminsizlik, bu faktörleri olumlu yada olumsuz olarak etkiler. İş tatmini yüksek olan iş gören, işini severek yapar, işten kaçmak ve ayrılmak istemez. Kişinin iş tatminsizliği varsa işten kaçmak ister. Ancak bu durum ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Ekonomisi bozuk olan bir ülkede iş gören, işsiz kalma korkusuyla işinden memnun olmasa da çalışmaya devam eder. İş gören, iş tatmini sağlamadığı zaman davranış bozuklukları, psikolojik rahatsızlıklar oluşabilir. Bu nedenlerle iş tatmini önemlidir. İşletmelerin işten tatmini sağlamaları gerekmektedir. İş tatmininin sağlanması işletmenin ve çalışanın verimi açısından önem taşımaktadır.

2.9. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ

İş tatmininin ölçülmesi çeşitli ölçeklerde yapılabilmektedir. Bireylerin işyeri yaşamındaki yada işyeri dışındaki yaşamın ne derece mutlu olduğunun tatmin edilebilmesi bakımından iş doyumunun ölçülmesi yarar sağlar. Bir örgütte iş doyumunun ölçülmesi, işten ayrılma ve devamsızlıklar hakkında ön bilgi verir. İşin zenginleştirilmesi, işin genişletilmesi, yönetimin dağılımı ve grup kararlarına katılma konularında değişiklikler, iş doyumunun sağlanmasıyla oluşabilir.¹¹⁸

İş tatminini ölçmeye yönelik olarak birçok ölçek tekniği geliştirilmiştir. Bunlardan mülakat, kritik olaya yöntemi belirli bir anket tekniği olan ve en çok kullanılan tutum ölçekleridir.

Bu tür araştırmaların örgütte sık sık kullanılması, iş görenlerin örgüte karşı olan olumlu ve olumsuz tutumlarının saptanabilmesini sağlar. Ancak bu her zaman doğru sonucu vermeyebilir. Çünkü iş gören, soruların anlamını anlamamış olabilir veya sonuçlar işle ilgili olmayan veya çok az ilgili olan başka bireysel tutumları ölçüyor olabilir. Örneğin birey işinden memnuniyetsizliğini her sabah işe gelmek için yoğun trafik sıkıntısını göz önüne aldığı için belirtebilir.¹¹⁹ Yine de tutum araştırmaları yöneticiler için önemli bir göstergedir. Çünkü bu araştırmadan elde edilen bulguları

¹¹⁸ Işıkhan, a.g.e., s.122

¹¹⁹ Özkalp-Kirel, a.g.e., s.108

yöneticiler, benzer işyerinde yalpan diğer araştırmalarla karşılaştırarak kendilerini kontrol edebilmekte, aynı zamanda yöneticiler için gerekli bildirimini sağlamaktadır.

Kritik olaya yöntemi örgütteki kritik olayları kullanarak iş tatminini ölçme metodudur. Bu teknik 1959'da Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Herzberg'in iş tutumları üzerine yaptığı bir çalışma da, çalışmalardan en fazla kendini tatmin eden olaylar ile en çok tatminsizliğe yol açan olayları tanımlamaları istenmiştir. Sonra bu olayların içeriği analiz edilmiş ve bunlardan nelerin iş görenin tepkisine yol açtığı saptanmıştır. Örneğin yaptığı iş mi, denetleme biçimi mi, ücret mi, terfi mi gibi. Mülakat yönteminde ise iş görenlerle kişisel mülakatlar yapılır. Bunlar önceden planlanmış olabileceği gibi standartlaşmış sorular şeklinde de olabilir. Bu yöntemin en büyük avantajı yöneticiye derinlemesine konuşma ve bilgi alma imkanı vermesidir.¹²⁰

Soru formlarının hazırlanması, iş tatminini ölçmede en çok kullanılan tekniktir. Ancak bunlarda da bir takım sorunlar çıkabilmektedir. Bu sorunlardan birisi, o andaki durumu yansıtan soru cümlelerinin tam anlamıyla değerlendirmeyi sağlayıcı soru cümlelerine dahil edilmemesi sorunudur. Planlama, soru cümlelerinin hazırlanmasında diğer bir sorundur. Bireyin değer standardı bilinmediği durumlarda puanlama hataları yapılabilir. İş doyumunun ölçülmesinde diğer bir sorun ölçümlerin kısa aralıklarla yapılması durumunda bile bir önceki ölçümlerden farklı sonuçlarla karşılaşılabilmesidir. Bu durum iş doyumunun birçok etkenden etkilenen karmaşık yapılı bir olgu olmasına bağlanabilir. Bireylerin ölçüm sırasındaki genel ruhsal ve fiziksel durumları yanı sıra ortamın uygunluğu, ölçüm zamanının seçimi gibi etmenler de sonuçların farklı olmasına yol açabilir.¹²¹

Bunların sonucunda, iş doyumunu ölçeklerinin hazırlanmasında ve uygulanmasında ölçeğin geçerlilik, duyarlılık ve güvenilirliğini arttırmak için gerekenin yapılmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

¹²⁰ Özkalp-Kirel, a.g.e., s.108

¹²¹ Işıksan, a.g.e., s.122

2.10. İŞLETMEDE İŞ TATMİNİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR

2.10.1. Rotasyon

İşlerin son derece özelleşmesi sonucu ortaya çıkan monotonluğu bir dereceye kadar azaltmak için yöneticiler işçileri değişik işlerde çalıştırma yoluna gitmektedirler. Bu tür uygulama sonucu çeşitli işlerde çalışan işçiler monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır. Ayrıca bir işçi çeşitli işleri yapmayı öğrendiğinden işlerin aksaması bir dereceye kadar önlenmiş olmaktadır. İş rotasyonunun başlıca yararlarını şöylece sıralayabiliriz.¹²²

- Bir işçi sürekli olarak değişik işler yapmakla birçok işi öğrenmekte,
- Değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanmakta,
- Çeşitli işlemleri öğrendiğinden ürünün ortaya çıkarılmasında kendinin de bir payı olduğunu hissetmekte,
- Montaj hattında çalışan diğer bütün işçileri tanıma olanağına sahip olmakta ve sosyal çevresi genişlemektedir.

İşte yapılan değişikliğin dinlenme kadar etkili olduğu bilinen bir gerçektir. Hatta bazı durumlarda işte yapılan değişiklik, verilen dinlenme süresinden çok daha etkilidir. Çünkü işte yapılan değişiklik, dinlenme sürelerinden çok daha fazla çeşitlilik olanağı sağlar. Ancak bu bütün işler için geçerli değildir. Bundan dolayı iş rotasyonu ve sürekli olarak aynı işte çalışma arasında bir tercih yapma, işin cinsine ve bu işlerde çalışanların niteliklerine bağlıdır. Çoğu durumda, bu tür bir karar işçilerin kendileri tarafından verilebilir. İşçiler kendi işleriyle ilgili konularda kararları bizzat kendileri aldıkları takdirde bunları çok daha kolay kabul ederler.¹²³

2.10.2. İşin Zenginleştirilmesi

İşin zenginleştirilmesi, iş gören kimseler nazarında yapılan işi daha anlamlı bir hale getirebilmek amacıyla Motivasyon Teorisinin sistemli bir şekilde

¹²² Eren, a.g.e., s.194

¹²³ A.g.e., s.194

uygulanmasıdır. Bu sistem, bir yandan işletmenin öte yandan bireylerin kişisel amaçlarını, birbirini destekleyecek biçimde bireye getirebilmekle ilgili özel bir çabadır. İşin zenginleştirilmesi ile kastedilen; işi yapan kimseye, yaptığı işle ilgili olarak daha fazla söz hakkı tanıma, işin nasıl yapılması gerektiği noktasında karar vermede, amaçları saptamada ve işin doğruluğu hakkında yargıya varmada daha büyük sorumluluk yüklemek yoluyla işin temel niteliğinde değişiklik yapma halidir.¹²⁴

İnsanları yalnızca ücret veya yalnızca işyerindeki sosyal ortamdan etkilenmedikleri, aynı zamanda işin içeriğinden de etkilendikleri anlaşılmıştır. İşlerin içeriği yeteneklerini kullanmaya elverdiğinde, çalışanların daha iyi performans göstermek için çaba harcayacakları görüşü ağırlık kazanmıştır. İşlerin içeriğini çalışan için daha çelici hale getirmek amacıyla, Herzberg iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir. Bu yöntemle daha önce bilimsel yönetimcilerin işin kolay ve çabuk yapılmasını sağlamak için gerçekleştirdikleri iş basitleştirmenin can sıkıcı hale soktuğu işleri çeşitlendirerek, çalışanların yeteneklerini daha çok kullanabilecekleri hale getirmek mümkün olmuştur.¹²⁵

¹²⁴ Baykal A. Can, a.g.e., s. 31

¹²⁵ Baysal, a.g.e., s.14



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN

İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ ve BİR UYGULAMA

3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Kültür, toplumların tarihlerinden devraldıkları maddi ve manevi mirasların toplamı olarak tanımlanabilir.¹²⁶ Toplumun yaşamını devam ettirmesinde ve geliştirmesinde kültür önemli bir yere sahiptir.

Örgüt kültürü de, bir grup ya da örgütün üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları temel sayıtlılar, değerler, semboller ve uygulamalar bütünüdür.

Her kültür kendine özgü bir çalışan insan modeli üretir. Kültürden kültüre farklılaşan değerler davranış biçimleri, simgeler evreni sonuçta farklı farklı çalışan insan modelleri oluşturur.

Kültürel çevrenin ürettiği çalışan insan, etkinliğini arttırmak için örgütlere girer. Çağımızda insanların çalışmak için girdikleri ya da diğer bir deyişle iş yaratan örgütler, onların ikinci ailesi olma özelliğini kazanmışlardır. İşletme örgütlerinin çağdaş insanın yaşamındaki önemi iki aşamada belirginlik kazanmaktadır. Birincisi örgütlerin içinde yaşanan süreye ilişkindir. Çalışan insan, uyku dışında kalan zamanının yarısından çoğunu işletme örgütlerinde ya da diğer örgüt yapılarında çalışarak, diğer insanlarla etkileşerek geçirmektedir. Bu süre ailesiyle birlikte olduğu süreden fazladır. İkincisi, örgütlerin çalışan insanın gelişmesine yaptıkları katkılardır. Çalışan insan makro kültürel çevreden edindiği özelliklere çalıştığı işletme örgütüne, etkinlik gösterdiği toplumsal amaçlı diğer örgütlere taşır.¹²⁷

Örgüt kültürü bir işletmenin yaşamasında ve gelişmesinde önemli bir yere sahiptir. Güçlü örgüt kültürü, işletmelerin gelişmesinde etkilidir.

İş doyumunu veya diğer bir ifade ile iş tatmini iş görenin işine karşı duyduğu olumlu veya olumsuz duygulardır. İş görenin işine karşı olumsuz duygular beslemesi işletmeye ve iş görenin kendisine zarar getirir.

Sanayi devrimiyle birlikte makine ile üretime geçilmiş ve işletmeler büyümüştür. Sanayileşme hareketi ile de insan-makine ilişkileri ortaya çıkmıştır. Başarı kazanmak isteyen işletmeler, yönetim alanında yeniliklere başvurmuşlardır.

¹²⁶ Doğan İsmail, *Sosyoloji, Sistem Yayıncılık, Ankara 1995, s. 210*

¹²⁷ Sorgut Selami A., *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, V Yayınları, Ankara 1994, s. 72*

Yönetim alanında ortaya çıkan teorilerin amacı verimliliği arttırmaktır. Verimliliği arttırmanın temel koşulu ise, insan etmenine verilen önemden geçmektedir.

Klasik yaklaşımda makine'nin bir parçası olarak görülen insan, modern yönetim anlayışında, ön planda tutulmuştur.

Bilim ve teknolojide görülen hızlı ilerleme, sınırların kalkması ile küreselleşme meydana gelmiş ve rekabet artmıştır. Rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen işletmeler, insan üzerine odaklanmışlardır. İnsana önem verilmesi, çalışma koşullarının insanı tatmin edecek şekilde düzenlenmesi, insanın işinden haz duymasının sağlanması yoluna gidilmiştir. İşletmenin veriminin artmasında ve başarı sağlanmasında insanın işinden tatmin olmasının önemi büyüktür.

1980'li yıllarda örgüt kültürü kavramı, yönetim ve organizasyon alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. İşletmenin amaçlarına ulaşmasında ve kişilerin işten doyum sağlanmasında örgüt kültürü önemli bir yere sahiptir.

Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesi, örgütün kural, norm, değer ve davranışlarını benimsemesini sağlar. Bu da işletmelerin yaşamını sürdürmesinde, gelişmesinde ve verimliliğinde önemlidir.

Örgüt kültürü; örgüt içindeki haberleşmenin sağlanması ile bireyler arasında sağlıklı ilişkiler kurulmasında da önemli bir faktör olarak karşımıza çıkar. Çalışanların birbirine ve aynı zamanda üyesi buldukları örgüte bağlanması iş tatminini arttırdığı gibi bireylerin morali ve verimliliğine de olumlu yönde etkiler.

Örgüt kültürünün iş gören tarafından benimsenmesi iş görenin işletme içinde kendini değerli görmesine, işletmenin amacı ile kendi amacını özdeşleştirmesine neden olur. Böylece isteyerek çalışan iş gören, işten doyum alır. Örgüt kültürü çalışanlar arasında bağlılık yarattığı için iş görenlerin birbiriyle çatışmasını engeller ve iş doyumunu olumlu yönde etkiler. İşletmenin yaşamasında, gelişmesinde ve verim sağlanmasında önemli bir yere sahip olan örgüt kültürü ve iş doyumunu birbirini etkileyen iki unsurdur.

3.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMINİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, işletmenin yaşamasında, başarısında örgüt kültürünün önemi, yeri, iş tatminine etkileri ve iş tatmini sağlandığında bunun yansımaları araştırmaktadır. Araştırma, örgüt kültürünün iş tatmini ve işletme üzerine etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırmada örgüt kültürünün, şirket politikalarının iş tatmini üzerine etkileri incelenmiştir. Araştırmada örgüt kültürünün ve iş tatmininin ne olduğu, iş tatmininin verimliliği nasıl etkilediği açıklanmaya çalışılmıştır.

3.2.2. Araştırmanın Yöntemi

Yeni yönetim teknikleri uygulayan ve şirket kültürüne önem verdiği, çalışanlarının doyum sağladığı düşünülen bir işletme, bilinçli olarak seçilmiştir. Bu nedenle seçilen işletme rassal değildir.

Bilinçli olarak seçilen işletmede çalışan kişilere basit rassal örneklem yöntemi kullanılarak araştırma yapılmıştır.

Bu çalışmada kullanılan model anket taramasıdır.

Anket soruları hazırlandıktan sonra işletme yöneticilerine elden bırakılarak çalışanlar tarafından doldurulması istenmiştir.

Anket iki kısımdan oluşmaktadır. Soruların ilk bölümünde şirket çalışanlarının kendilerine ait bilgileri (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, şirkette çalışma süresi, şirketteki görev) öğrenilmeye çalışılmıştır. Soruların ikinci bölümünde çalışanların işletmeye tutumları araştırılmaya çalışılmıştır.

Anket toplam 134 kişiye rassal örneklem yoluyla uygulanmıştır. Daha sonra elde edilen veriler, bilgisayarda 'SPSS for MS Windows 11,0' programı ile değerlendirilerek yorumlanmıştır.

3.2.3. Hipotez ve Alt Hipotezler

Araştırma, uygulama yapılan işletmede örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Buna göre temel hipotezimiz ;

H₁: Örgüt kültürü ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır.

Alt hipotezlerimiz ise örgüt kültürünün ve iş tatmininin alt faktörlerine göre belirlenmiştir. Bunlar;

H_{1a}: Örgüt iklimi ile ödüllendirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1b}: Örgüt iklimi ile kişisel tatmin arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1c}: Örgüt iklimi ile çalışma ortamı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1d}: Üst yönetim ile ödüllendirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1e}: Üst yönetim ile kişisel tatmin arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1f}: Üst yönetim ile çalışma ortamı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1g}: Gelenekler ile ödüllendirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1h}: Gelenekler ile kişisel tatmin arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1i}: Gelenekler ile çalışma ortamı arasında olumlu bir ilişki vardır.

3.2.4. Uygulama Yapılan Şirket Hakkında Bilgi

Bilecik İli Söğüt İlçesinde kurulu bulunan Anatolia Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ş. 1994 yılı Eylül ayında duvar karosu üretimine başlamış, bilahare yer karosu üretimini başlatarak sektör içindeki saygın yerini almıştır. 500.000 m² açık alan içerisinde 16.000 m² kapalı üretim alanında en yeni teknoloji ile otomasyona dayalı üretim yapılmaktadır.

Yer karosu, hızlı tek pişirim; duvar karosu, hızlı çift pişirim teknolojisi ile üretilmektedir. 1.600.000 m² yıl kapasite ile 15x20, 20x25 ve 25x33 santim ölçülerinde duvar karosu; 1.800.000 m² yıl kapasite ile 20x20 ve 33x33 santim ölçülerinde yer karosu bilgisayar destekli sistemle üretilmektedir. Yer karosu EN 176 BI, duvar karosu EN 159 BIII standartlarına uygun ve her türlü beğeniye cevap verebilecek estetik ve

teknik üstünlüğe sahip ürün olarak müşteri hizmetine sunulmaktadır. Halen 270 çalışan bulunmaktadır.

3.2.5. Araştırma Bulguları, Analiz ve Yorum

3.2.5.1. Ankete Katılanların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anket sorularını cevaplandıran çalışanlar hakkında kişisel ve tanıtıcı bilgileri elde etmek amacıyla altı adet soru bulunmaktadır.

- Cinsiyet,
- Yaş,
- Medeni durum,
- Öğrenim durumu,
- Şirkette çalışma süresi,
- Şirketteki göreve ilişkin

3.2.5.1.1. Cinsiyet

Ankete katılanların cinsiyete göre dağılımı Tablo 3.1.'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%
Erkek	108	80,6
Kadın	26	19,4
Toplam	134	100

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri bakımından dağılımlarına bakıldığında çalışanların %80,6'lık gibi büyük bir kısmının erkek, %19,4'lük kısmının da kadın olduğu görülmektedir. Bu orana bakıldığında, bu sektörde çalışabilmek için çoğunlukla beden gücüne sahip olunması gerektiği söylenebilir.

3.2.5.1.2. Yaş

Ankete katılanların yaş durumlarına göre dağılımı Tablo 3.2.'de verilmiştir.

Tablo 3.2. Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	%
18-25	26	19,4
26-35	69	51,5
36-45	35	26,1
46-55	4	3
Toplam	134	100

Tablo 3.2.'de görüldüğü gibi çalışanların büyük kısmı %51,5'lik dilimde 26-35 yaş arasında bulunmaktadır. %19,4'ü 18-25 yaş grubunda, %26,1'i 36-45 yaş grubunda, %3'lük gibi çok az kısmının da 46-55 yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. Bu şirkette genelde orta yaşta insanlar çalışıyor denilebilir. Çalışan insanların iş deneyimlerinin olduğu söylenebilir.

3.2.5.1.3. Medeni Durum

Ankete katılanların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 3.3.'de verilmiştir.

Tablo 3.3. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	%
Evli	104	77,6
Bekar	27	20,1
Dul	2	1,5
Boşanmış	1	0,7
Toplam	134	100

Çalışanların medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında %77,6'sının evli, %20,1'inin bekar, %1,5'inin dul ve %0,7'sinin boşanmış olduğu görülmektedir. Çalışanların çok büyük kısmının evli olduğunu söylenebilir. Düzenli aile yapısı da iş verimliliğini arttırmaktadır denilebilir. Çalışanların çoğunun düzenli aile yapısına sahip olduğu görülmektedir.

3.2.5.1.4. Öğrenim Durumu

Ankete katılanların öğrenim durumuna göre dağılımı Tabla 3.4.'de verilmiştir.

Tablo 3.4. Çalışanların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekans	%
İlkokul	45	33,6
Ortaokul	30	22,4
Lise	40	29,9
Yüksekokul	14	10,4
Üniversite	5	3,7
Toplam	134	100

Ankete katılanların öğrenim durumlarına bakıldığında %33,6'lık kısmının ilkokul mezunu olduğu, %22,4'lük kısmının ortaokul mezunu olduğu, %29,9'lük kısmının lise mezunu olduğu, %10,4'lük kısmının yüksekokul mezunu olduğu ve %3,7'lik kısmının üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Tablo 3.4.'e bakıldığında, bu işletmede çalışanların eğitim seviyesinin yüksek olduğunu söylenemez.

3.2.5.1.5. Şirketteki Çalışma Süresi

Ankete katılanların şirketteki çalışma süresine göre dağılımı Tablo 3.5.'de verilmiştir. Çalışanların şirketteki çalışma sürelerine bakıldığında %4,5'lik kısmın 1 yıldan az çalıştığı görülmektedir. %35,8'lik kısmın 1-4 yıl arasında çalışmış olduğu,

%47,8'lik kısmın 5-8 yıl arasında çalışmış olduğu %11,9'luk kısmın 9-12 yıl arasında çalışmış olduğu görülmektedir. Çalışanların çalışma sürelerine bakıldığında da kişi başına ortalama sürenin yüksek olduğunu görülmektedir. İnsanlar bu şirkette çalışmaya başladıktan sonra uzun süreli bu iş yerinde kalıyor ve uzun süreli çalışıyor denilebilir.

Tablo 3.5. Çalışanların Şirketteki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	%
1 Yıldan az	6	4,5
1-4 Yıl	48	35,8
5-8 Yıl	64	47,8
9-12 Yıl	16	11,9
Toplam	134	100

3.2.5.1.6. Şirketteki Görev

Ankete katılanların görev yerlerine göre dağılımı Tablo 3.6.'da verilmiştir.

Tablo 3.6. Çalışanların Görev Yerlerine Göre Dağılımı

Şirketteki Görev	Frekans	%
İşçi	100	74,6
Şef	5	3,7
Teknisyen	12	9
Mühendis	4	3
Uzman	2	1,5
Memur	10	7,5
Müdür	1	0,7
Toplam	134	100

Araştırmaya katılan çalışanların şirketteki görevlerine bakıldığında %74,6 gibi büyük bir kısmının işçi olduğu görülmektedir. %3,7'sinin şef, %9'unun teknisyen, %3'ünün mühendis, %1,5'inin uzman, %7,5'inin memur, %0,7'sinin müdür olarak görev yaptığı görülmektedir. Tablo 3.6.'ya bakıldığında, bu işletmede çalışanların çok büyük kısmının işçi olduğu söylenebilir. Bu işletme idari ve teknik elemandan daha çok beden gücüyle çalışacak iş görenlere ihtiyacı vardır.

3.2.5.1.7. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Sorularına İlişkin Açıklayıcı

İstatistikler

Aşağıdaki tabloda uygulanan ankette yer alan iş tatmini ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır.

Tablo 3.7. İş tatmini Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

İŞ TATMİNİ SORULARI	N	Ortalama	Std. Sapma
I. GRUP OLUMLU CEVAPLAR			
2 Verilen işi tamamlamanın mutluluk vermesi	134	4,51	0,61
3 Yapılan iş için bilgi ve tecrübenin yeterli olması	134	4,10	0,82
32 Yapılan iş için başka işletmenin daha fazla teklif etmesi halinde kabul edilmesi	134	4,09	1,15
1 Yapılan işin severek yapılması	134	4,08	0,88
19 Çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerden memnun olunması	134	3,84	1,00
25 Çalışma saatlerinin verimli çalışma bilmek için uygun olması	134	3,78	0,98
6 Çalışma grubundaki insanlardan memnun olunması	134	3,78	1,03
27 Çalışılan iş yerine karşı bağlılık	134	3,63	1,15
4 Yapılan iş sonucu tatmin olunması	134	3,60	1,23
18 Çalışma şartlarının tatmin etmesi	134	3,31	1,19
II. GRUP OLUMSUZ CEVAPLAR			
30 Terfi imkanlarının tatmin etmesi	134	2,57	1,19
21 Yükselme olanaklarına sahip olunması	134	2,55	1,26
5 Yapılan iş sonucu tatmin edici ücret alınması	134	2,13	1,19
22 Başarılar sonucunda ödüllendirilmesi	134	1,90	1,00

Tablo 3.7.'de görüldüğü gibi iş tatmini sorularına verilen cevaplar iki grupta yer almıştır. Birinci grupta iş tatmini sorularına verilen olumlu cevaplar yer almaktadır. Bu sorular ankette yer alan 2., 3., 32., 1., 19., 25., 6., 27., 4. Ve 18. sorulardır.

Ankette yer alan 2. soruya bakıldığında bu soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 4,51 ve standart sapması 0,61'dir. Bu verilere baktığımızda çalışanların çok büyük kısmı verilen bir işi tamamladığı zaman mutlu olmaktadır.

İş tatmini sorularında yer alan ve anketin 3. Sorusuna verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 4,10 ve standart sapması 0,82'dir. Bu veriler sonucunda denilebilir ki çalışanlar yaptıkları iş için bilgilerinin ve tecrübelerinin yeterli olduğunu düşünmektedirler.

32. soruya bakıldığında verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunu ortalaması 4,09 ve standart sapması 1,15'dir. Bu sorunun verilerine göre başka bir işletme yapılan iş için daha fazla para verirse çalışanların büyük kısmı kabul edeceklerdir.

1. soruya bakıldığında verilen cevap sayısı 134'dür. 1. Sorunun ortalaması 4,08 ve standart sapması 0,88'dir. Bu sorudan elde ettiğimiz verilere göre çalışanların çoğunluğu yaptıkları işi severek yapıyorlardır.

19. soruya bakıldığında bu soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 3,84 ve standart sapması 1,00'dir. Bu sonuçlara göre çalışanların bir kısmı çalışma arkadaşlarından memnundur.

25. soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 3,78 ve standart sapması 0,98'dir. Bu veriler göz önünde bulundurulduğunda çalışanların büyük kısmı çalışma saatlerinin verimli çalışabilmek için uygun olduğunu düşünmektedirler.

Ankette yer alan 6. soruya bakıldığında verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 3,78 ve standart sapmasının 1,03 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre çalışanların büyük kısmı çalışma grubunda bulunan arkadaşlarından memnundur.

27. soruya bakıldığında bu soruya verilen cevap sayısı 134'dür. 27. Sorunun ortalaması 3,63 ve standart sapmasının 1,15 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre çalışanların bir kısmı çalıştıkları yere karşı bağımlılık hissetmektedir.

Ankette yer alan 4. soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 3,60 ve standart sapması 1,23'dür. Ortalamanın biraz üstünde cevap veren çalışanlar yaptıkları iş sonucu tatmin olmaktadır.

Olumlu cevaplar grubunda yer alan sonuncu soru olan 18. soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 3,31 ve standart sapması 1,19'dur. Bu verilere göre çalışanların bir kısmı çalışma şartlarının tatmin ettiğini düşünmektedir.

İş tatmini sorularına verilen olumsuz cevaplar ikinci grupta toplanmıştır. Bu sorular 30., 21., 5. ve 22. sorulardır.

Ankette yer alan 30. soruya bakıldığında bu soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 2,57 ve standart sapmasının 1,19 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre çalışanlar terfi imkanları bakımından tatmin olmamaktadırlar.

21. soruya bakıldığında bu soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 2,55 ve standart sapması 1,26'dır. Bu verilere göre çalışanlar yükselme olanaklarına sahip olduklarını düşünmemektedirler.

5. soruya bakıldığında bu soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 2,13 ve standart sapması 1,19'dur. Bu verilere göre çalışanlar yaptıkları iş sonucu tatmin edici ücret almadıklarını düşünmektedirler.

22. soruya bakıldığında bu soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 1,90'dır ve standart sapması 1,00'dir. Bu verilere göre çalışanlar başarıları sonucunda ödüllendirilmediklerini söylemektedirler.

Tablo 3.8.'de uygulanan ankette yer alan örgüt kültürü ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır.

Tablo 3.8.'de görüldüğü gibi örgüt kültürü sorularına verilen cevaplar üç grupta toplanmıştır. Birinci grupta örgüt kültürü ile ilgili sorulara verilen olumlu cevaplar yer almaktadır. Bu sorular 28., 12., 13., 17., 15. ve 14. sorulardır.

Ankette yer alan 28. soruya bakıldığında verilen cevap sayısının 134 olduğu görülmektedir. Bu sorunun ortalaması 3,57 ve standart sapması 1,27'dir. Bu verilere göre çalışanlar uyulması gereken kuralların resmi olarak bildirildiğini düşünmektedirler.

12. soruya bakıldığında verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalamasının 3,55 ve standart sapmasının 1,13 olduğunu görmekteyiz. Bu verilere göre çalışanlar yöneticilerinin iletişime açık olduğunu düşünmektedirler.

13. soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 3,46'dır ve standart sapması 1,13'dür. Bu verilere göre çalışanlar yöneticilerinin davranışları ile birer lider olduğunu düşünmektedirler.

17. soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 3,27 ve standart sapması 1,27'dir. Bu verilere göre çalışanlar işle ilgili fikirlerini kolayca açıklayabildiklerini düşünmektedirler.

15. soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 3,25 ve standart sapması 1,10'dur. Bu verilere göre çalışanlar iş arkadaşlarının iletişime açık olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 3.8. Örgüt Kültürü Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SORULARI	N	Ortalama	Std. Sapma
I. GRUP OLUMLU CEVAPLAR			
28 Uyulması gereken kuralların resmi olarak bildirilmesi	134	3,57	1,27
12 Yöneticinin iletişime açık olması	134	3,55	1,13
13 Yöneticinin davranışları ile bir lider olması	134	3,46	1,13
17 İşle ilgili fikirlerinin kolayca açıklanabilmesi	134	3,28	1,27
15 İş arkadaşlarının iletişime açık olması	134	3,23	1,10
14 Yöneticinin eleştiriye açık olması	134	3,19	1,21
II. GRUP KARARSIZ CEVAPLAR			
29 Şirkete bağlılık ve gelenekler	134	3,10	1,30
31 İşten doyum sağlamanın işletme kültürü ile ilgisi	134	2,93	1,26
8 Başarıya verilen önem	134	2,87	1,45
16 Şirket amaçları ile çalışan amaçlarının aynı olması	134	2,85	1,32
7 Ekip çalışmasına verilen önem	134	2,84	1,38
III. GRUP OLUMSUZ CEVAPLAR			
24 Organizasyon yapısının iyi bir başarı göstermesi	134	2,70	1,24
20 Çalışanlara ayırım yapılmaması ve adil davranılması	134	2,63	1,40
11 Sağlıklı bir ast – üst ilişkisi	134	2,63	1,28
10 İnsan kaynaklarına ve yönetimine verilen önem	134	2,57	1,29
23 Şirket politikalarının çalışanlara bildirilmesi	134	2,48	1,22
9 Eğitim Faaliyetlerine verilen önem	134	2,34	1,26
26 Personel için kutlamalar yapılması	134	1,89	1,15

14. soruya verilen cevap sayısı 134'dür. 14. sorunun ortalaması 3,19 ve standart sapması 1,21'dir. Bu verilere göre çalışanlar yöneticilerinin iletişime açık olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 3.8.'in ikinci bölümünde örgüt kültürü sorularına verilen kararsız cevaplar yer almaktadır. Bu sorular 29., 31., 8., 16. ve 7. sorulardır.

29. soruya bakıldığında bu soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 3,10 ve standart sapması 1,30'dur. Bu verilere göre çalışanlar şirkete bağlı olduklarından ve şirketlerinin gelenekleri olduklarından şüphelidirler.

31. soruya bakıldığında bu soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 2,93 ve standart sapması 1,26'dır. Bu verilere göre çalışanlar işten doyum sağlamanın işletme kültürü ile ilgisi olup olmadığında kararsızlardır.

8. soruya bakıldığında bu soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 2,87 ve standart sapması 1,45'dir. Bu verilere göre çalışanlar işletmede başarıya önem verilip verilmediğinde kararsızlardır.

16. soruya bakıldığında bu soruya verilen cevap sayısının 134 olduğu görülmektedir. Bu sorunun ortalaması 2,85 ve standart sapması 1,32'dir. Bu verilere göre çalışanlar işletme amaçları ile kendi amaçlarının aynı olup olmadığında kararsızlardır.

7. sorunun cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 2,84 ve standart sapması 1,38'dir. Bu verilere göre çalışanlar ekip çalışmasına önem verilip verilmediğinden emin değillerdir.

Tablo 3.8.'in üçüncü bölümünde örgüt kültürü sorularına verilen olumsuz cevaplar yer almaktadır. Bu sorular 24., 20., 11., 10., 23., 9. ve 26. sorulardır.

Ankette yer alan 24. Soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 2,74 ve standart sapması 1,24'dür. Bu verilere göre çalışanlar işletmenin organizasyon yapısının iyi bir başarı göstermek için uygun olmadığını düşünmektedirler.

20. soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 2,63 ve standart sapması 1,40'dır. Bu verilere göre çalışanlar yöneticilerin adil davranmadıklarını ve çalışanlar arasında ayırım yapıldığını düşünmektedirler.

11. soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 2,63 ve standart sapması 1,28'dir. Bu verilere göre çalışanlar işletmede sağlıklı bir ast-üst ilişkisinin olmadığını düşünmektedirler.

10. soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 2,57 ve standart sapması 1,29'dur. Bu verilere göre çalışanlar insan kaynaklarına ve yönetimine önem verilmediğini düşünmektedirler.

23. soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 2,48 ve standart sapması 1,22'dir. Bu verilere göre çalışanlar şirket politikalarının kendilerine bildirilmediğini düşünmektedirler.

9. soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 2,34 ve standart sapması 1,26'dır. Bu verilere göre çalışanlar eğitim faaliyetlerine önem verilmediğini düşünmektedir.

26. soruya verilen cevap sayısı 134'dür. Bu sorunun ortalaması 1,89 ve standart sapması 1,15'dir. Bu verilere göre çalışanlar kendileri için kutlamalar yapılmadığını düşünmektedir.

3.2.5.2 Araştırma Hipotezlerinin Testleri

Araştırmanın bu bölümünde ankette yer alan sorular örgüt kültürü ile ilgili sorular ve iş tatmini ile ilgili sorular olarak ayrılarak sorular arasında tutarlılık, güvenilirlik olup olmadığı tespit edilmiştir. Bunun için güvenilirlik testi uygulanmıştır.

Örgüt kültürü soruları için yapılan güvenilirlik testinin ayrıntıları Ek-2'de verilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi Alpha sayısı 0,9175 bulunmuştur. Bunun anlamı örgüt kültürü soruları arasında güvenilirlik ve tutarlılık söz konusudur. Ancak 15. ve 29. sorular aldıkları değer bakımından diğer testlere sokulmamıştır.

İş tatmini ile ilgili sorular için yapılan güvenilirlik testinin ayrıntıları Ek-3'de verilmiştir. Bu tabloya göre Alpha sayısı 0,7576 bulunmuştur. Buna göre iş

tatmini soruları arasında güvenilirlik ve tutarlılık olduğu söylenebilir. Ancak 32. soru negatif sonuç verdiği için diğer testlerde yer almayacaktır.

Tablo 3.9. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Sorularının Güvenilirlik Testi

Ana Faktörler	Cronbach's Alpha
Örgüt Kültürü	Örnek sayısı : 134 Soru Sayısı 18 Alpha : 0,91
İş Tatmini	Örnek sayısı : 134 Soru Sayısı 14 Alpha : 0,75

Uygulamanın bu aşamasında örgüt kültürü ve iş tatmini sorularının alt kümelere ayrılması yer alacaktır. Alt kümeleri elde etmek için faktör analizi yapılmıştır. Alt kümeleri yani faktörleri elde etmenin amacı alt hipotezleri oluşturabilmektir. Örgüt kültürü ile ilgili sorularda yapılan faktör analizi tablo 3.10.'da yer alacaktır.

Örgüt kültürü ile ilgili sorularda yapılan faktör analizinde 3 alt küme bulunmuştur. Bu alt kümeler şöyle isimlendirilmiştir;

1. Alt Küme: Örgüt iklimi adı verilmiştir. Bu alt kümeyi oluşturan sorular 10., 9., 7., 8., 11., 24., 31., 20., 16., 23. ve 17. sorulardır.

2. Alt Küme: Üst Yönetim adı verilmiştir. Bu alt kümeyi oluşturan sorular 14., 13. ve 12. sorulardır.

3. Alt Küme: Gelenekler adı verilmiştir. Bu alt kümeyi oluşturan sorular 26. ve 28. sorulardır.

İş tatmini sorularında da 3 alt küme elde edilmiştir. İş tatmini ile ilgili sorularda yapılan faktör analiz 3.11.'de yer alacaktır. Bu alt faktörler şöyle isimlendirilmiştir;

1. Alt küme: Ödüllendirme adı verilmiştir. Bu kümeyi oluşturan sorular 30., 21., 22., 18. ve 5. sorulardır.

2. Alt küme: Kişisel tatmin adı verilmiştir. Bu kümeyi oluşturan sorular 2., 1., 27., 4. ve 3. sorulardır.

3. Alt küme: Çalışma ortamı adı verilmiştir. Bu kümeyi oluşturan sorular 6., 19. ve 25. sorulardır.

Tablo 3.10. Örgüt Kültürü Sorularının Faktör Analizi

	Faktör Yükleri			Açıklama Varyans %.si
Faktör 1 – Örgüt İklimi				33,15
10- Şirketimde insan kaynaklarına ve yönetimine önem verilmektedir.	0,83			
9- Şirketimde eğitim faaliyetlerine önem verilmektedir.	0,82			
7- Şirketimde ekip çalışmasında önem verilmektedir.	0,80			
8- Şirketimde başarıya önem verilmektedir.	0,74			
11- Şirketimde sağlıklı bir ast-üst ilişkisi vardır.	0,73			
24- Şirketimizin organizasyon yapısı iyi bir başarı göstermek için uygundur.	0,65			
31- Yaptığım işten doyum sağlamamın işletme kültürüyle bir ilişkisi vardır.	0,61			
20- Şirketimde yöneticiler çalışanlara ayırım yapmaz ve adil davranırlar.	0,60			
16- Şirketimin amaçlarıyla benim amaçlarım aynıdır.	0,59			
23- Belirlenen şirket politikalarından çalışanlar bilgilendiriliyor.	0,58			
17- Şirketimde işle ilgili fikirlerimi kolayca açıklayabilirim.	0,56			
Faktör 2 – Üst Yönetim				16,13
14- Şirketimde yöneticim eleştiriye açıktır.	0,81			
13- Şirketimde yöneticim davranışları ile birer liderdir.	0,79			
12- Yöneticim iletişime açıktır.	0,77			
Faktör 3 – Gelenekler				8,80
26- Şirketimizde personel için (doğum günü, yeni yıl) kutlamalar yapılıyor.		0,70		
28- İşyerimde uymam gereken kurallar resmi olarak tarafıma bildirilmiştir.		0,65		
Eigenvalues	7,18	1,46	1,22	
Toplam Varyans				58,08
KMO 0,90	Bartlett's Test of Sphericity		App. Chi-Square : 1073,96	
			Df : 136	Sig: 0,000

Tablo 3.11. İş Tatmini Soruları ile İlgili Faktör Analizi

	Faktör Yükleri			Açıklama Varyans %.si
Faktör 1 – Ödüllendirme				19,54
30- Terfi imkanları bakımından işim beni tatmin etmektedir.	0,81			
21- Çalıştığım işte yükselme olanaklarına sahibim.	0,77			
22- Şirketimde başarılarım sonucunda ödüllendiriliyorum.	0,67			
18- Çalışma şartları bakımından işim beni tatmin ediyor.	0,60			
5- Yaptığım iş karşılığında tatmin edici bir ücret alıyorum.	0,52			
Faktör 2 – Kişisel Tatmin				18,82
2- Verilen işi tamamlamak bana mutluluk veriyor.		0,75		
1- Yaptığım işi severek yapıyorum.		0,71		
27- Çalıştığım işyerine karşı bir bağlılık hissediyorum.		0,65		
4- Yaptığım iş beni tatmin etmektedir.		0,60		
3- Yaptığım iş için bilgi ve tecrübem yeterlidir.		0,53		
Faktör 3 – Çalışma Ortamı				14,13
6- Çalışma grubundaki insanlardan memnunum.			0,83	
19- Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.			0,80	
25- Şirketimizdeki çalışma süreleri verimli çalışabilmek için uygundur.			0,50	
Eigenvalues	4,09	1,44	1,28	
Toplam Varyans				52,49
KMO 0,74	Bartlett's Test of Sphericity		App. Chi-Square : 466,81	
			Df : 78	Sig: 0,000

Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürünün ve iş tatmininin alt faktörleri arasındaki ilişkileri belirlenecektir. Böylece alt hipotezler test edilmiş olacaktır. Alt kümeler arasındaki ilişki korelasyon testleri ile ölçülecektir.

H_{1a} : Örgüt iklimi ile ödüllendirme arasında olumlu bir ilişki vardır. Tablo 3.12.'de görüldüğü gibi korelasyon sayısı 0.414 bulunmuştur. 0.01 anlamlılık düzeyine göre örgüt iklimi ile ödüllendirme arasında olumlu ilişki olduğu söylenebilir. Bu verilere göre " H_{1a} : Örgüt iklimi ile ödüllendirme arasında olumlu bir ilişki vardır." alt hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.12. Örgüt İklimi ile Ödüllendirme Arasındaki Korelasyon Testi

		Örgüt İklimi
Ödüllendirme	Pearson Korelasyon	,414**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	134

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

H_{1b} : Örgüt iklimi ile kişisel tatmin arasında olumlu bir ilişki vardır. Tablo 3.13.'de görüldüğü gibi korelasyon sayısı 0.215 çıkmıştır. 0.05 anlamlılık düzeyine göre örgüt iklimi ile kişisel tatmin arasında olumlu ilişki olduğu görülmektedir. Bu verilere göre " H_{1b} : Örgüt iklimi ile kişisel tatmin arasında olumlu bir ilişki vardır." alt hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.13. Örgüt İklimi ile Kişisel Tatmin Arasındaki Korelasyon Testi

		Örgüt İklimi
Kişisel Tatmin	Pearson Korelasyon	,215*
	Sig. (2-tailed)	,013
	N	134

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

H_{1c} : Örgüt iklimi ile çalışma ortamı arasında olumlu bir ilişki vardır. Tablo 3.14.'de görüldüğü gibi korelasyon sayısı 0.349 çıkmıştır. 0.01 anlamlılık düzeyine göre örgüt iklimi ile çalışma ortamı arasında olumlu ilişki vardır. Bu verilere göre " H_{1c} : Örgüt iklimi ile çalışma ortamı arasında olumlu bir ilişki vardır." alt hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.14. Örgüt İklimi ile Çalışma Ortamı Arasındaki Korelasyon Testi

		Örgüt İklimi
Çalışma Ortamı	Pearson	,349**
	Korelasyon	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	134

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

H_{1d} : Üst yönetim ile Ödüllendirme arasında olumlu bir ilişki vardır. Tablo 3.15.'de görüldüğü gibi korelasyon sayısı 0.350 çıkmıştır. Buna göre 0.01 anlamlılık düzeyinde üst yönetim ile ödüllendirme arasında olumlu bir ilişkiden söz edilebilir. Bu verilere göre " H_{1d} : Üst yönetim ile ödüllendirme arasında olumlu bir ilişki vardır." alt hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.15. Üst Yönetim ile Ödüllendirme Arasındaki Korelasyon Testi

		Üst Yönetim
Ödüllendirme	Pearson	,350**
	Korelasyon	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	134

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

H_{1e} : Üst yönetim ile kişisel tatmin arasında olumlu bir ilişki vardır. Tablo 3.16.'da görüldüğü gibi korelasyon sayısı 0.148 çıkmıştır. 0.148 anlamlılık düzeyine

göre üst yönetim ile kişisel tatmin arasında olumlu ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu verilere göre “ H_{1e} : Üst yönetim ile kişisel tatmin arasında olumlu bir ilişki vardır.” alt hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.16. Üste Yönetim ile Kişisel Tatmin Arasındaki Korelasyon Testi

		Üst Yönetim
Kişisel Tatmin	Pearson	,148
	Korelasyon	
	Sig. (2-tailed)	,087
	N	134

H_{1f} : Üst yönetim ile çalışma ortamı arasında olumlu bir ilişki vardır. Tablo 3.17.’ye bakıldığında korelasyon sayısının 0.165 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 0.165 anlamlılık düzeyine göre üst yönetim ile çalışma ortamı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu verilere göre “ H_{1f} : Üst yönetim ile çalışma ortamı arasında olumlu bir ilişki vardır.” alt hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.17. Üst Yönetim İle Çalışma Ortamı Arasındaki Korelasyon Testi

		Üst Yönetim
Çalışma Ortamı	Pearson	,165
	Korelasyon	
	Sig. (2-tailed)	,056
	N	134

H_{1g} Gelenekler ile ödüllendirme arasında olumlu bir ilişki vardır. Tablo 3.18.’e bakıldığında korelasyon sayısı 0.217 olduğu görülmektedir. Bu veriye göre 0.05 anlamlık düzeyinde gelenekler ile ödüllendirme arasında olumlu ilişki olduğu görülmektedir. Bu verilere göre “ H_{1g} : Gelenekler ile ödüllendirme arasında olumlu bir ilişki vardır.” alt hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.18. Gelenekler ile Ödüllendirme Arasındaki Korelasyon Testi

		Gelenekler
Ödüllendirme	Pearson Korelasyon	,217*
	Sig. (2-tailed)	,012
	N	134

** Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

H_{1h} : Gelenekler ile kişisel tatmin arasında olumlu bir ilişki vardır. Tablo 3.19.'da görüldüğü gibi korelasyon sayısı 0.531 bulunmuştur. 0.01 anlamlılık düzeyinde bakıldığında gelenekler ile kişisel tatmin arasında olumlu bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu verilere göre " H_{1h} : Gelenekler ile kişisel tatmin arasında olumlu bir ilişki vardır." alt hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.19. Gelenekler ile Kişisel Tatmin Arasındaki Korelasyon Testi

		Gelenekler
Kişisel Tatmin	Pearson Korelasyon	,531**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	134

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 3.20.'ye bakıldığında korelasyon sayısı -0.316 olduğu görülmektedir. 0.01 anlamlılık düzeyinde bakıldığında gelenekler ile çalışma ortamı arasında negatif bir ilişki vardır. Bu verilere göre " H_{11} : Gelenekler ile çalışma ortamı arasında olumlu bir ilişki vardır." alt hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 3.20. Gelenekler İle Çalışma Ortamı Arasındaki Korelasyon Testi

		Gelenekler
Çalışma Ortamı	Pearson Korelasyon	-,316**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	134

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 3.21. Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Bileşenleri Arasındaki Hipotezler

Hip. No	Hipotezin İçeriği	-r- değeri	-p-	Kabul/Red
H _{1a}	Örgüt iklimi ile ödüllendirme arasında olumlu bir ilişki vardır	0,414	0,000	Kabul
H _{1b}	Örgüt iklimi ile kişisel tatmin arasında olumlu bir ilişki vardır.	0,215	0,013	Kabul
H _{1c}	Örgüt iklimi ile çalışma ortamı arasında olumlu bir ilişki vardır.	0,349	0,000	Kabul
H _{1d}	Üst yönetim ile Ödüllendirme arasında olumlu bir ilişki vardır.	0,350	0,000	Kabul
H _{1e}	Üst yönetim ile kişisel tatmin arasında olumlu bir ilişki vardır.	0,148	0,087	Kabul
H _{1f}	Üst yönetim ile çalışma ortamı arasında olumlu bir ilişki vardır.	0,165	0,056	Kabul
H _{1g}	Gelenekler ile ödüllendirme arasında olumlu bir ilişki vardır	0,217	0,012	Kabul
H _{1h}	Gelenekler ile kişisel tatmin arasında olumlu bir ilişki vardır.	0,531	0,000	Kabul
H _{1i}	Gelenekler ile çalışma ortamı arasında olumlu bir ilişki vardır.	-0,316	0,000	Red

Yapılan korelasyon testleri sonucunda 9 alt hipotezden H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d}, H_{1e}, H_{1f}, H_{1g}, H_{1h}, ve H_{1f} kabul edilmiş yani bu alt hipotezlerde olumlu ilişki olduğu görülmüştür. Geri kalan alt hipotez yani H_{1i} kabul edilmemiştir. Bu verilere göre temel hipotez “H₁ : örgüt kültürü ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki vardır” araştırma yapılan şirket koşullarına ve verilere göre kabul edilmemiştir. Ancak temel hipotez büyük ölçüde kabul edilebilir. Sonuç olarak örgüt kültürü ile iş tatmini arasında olumlu ilişkinin kısmi olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt kültürünün iş görenler tarafından benimsenmesi, iş doyumunu olumlu yönde etkiler. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranışlar iş görenin örgüte bağlılığını artırır, onları ortak bir amaç çerçevesinde birleştirir, böylece iş görenin işinden doyum olması sağlanır.

Örgütlerin başarısında verimlilik son derece önemlidir. Örgütleri verimli kılan ve başarıya götüren iş görenlerin çalışmalarıdır. Güçlü ve etkin örgüt kültürünün varlığı halinde, iş görenler örgüte bağlıdır ve örgütün amaçlarının kendi amaçları olarak kabul ederler. Güçlü örgüt kültürü verimliliği artırıcı bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürünün temel işlevlerinin yerine getirilmesi, iş görenlerin birbirine, örgüte ve örgütün amaçlarına bağlılığını pekiştirecektir; verimliliklerini de olumlu yönde etkileyecektir.

Günümüzün rekabet ortamında işletmelerin yaşayabilmesi ve gelişebilmesi açısından örgüt kültürü önemlidir. İşletmenin yaşam ve gelişiminin temelinde “insan” faktörü yatmaktadır. Çalışanın işinde mutlu olması, işletmeyi de başarıya götürecektir.

Yapılan çalışmada örgüt kültürü ve iş tatmini araştırılmış, örgüt kültürünün iş doyumuna üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sınırlılıkları ise şöyle açıklanabilir; araştırma Anatolia Seramik A.Ş.’de araştırmanın yapıldığı süre içinde görev yapan çalışanlar ile sınırlıdır, araştırmada belirlenmeye çalışılan Anatolia Seramik A.Ş.’nin kültürüne ilişkin uygulamalar ve çalışanların iş tatmininin araştırmanın yapıldığı zamanki uygulamalar ile sınırlıdır, toplam nicel verilen güvenilirlik ve geçerliliği, kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır, sosyal bilimler araştırmalarına has olan genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerlidir, çalışma için harcanan para ve zaman araştırmacının kendi olanakları ile sınırlıdır. Araştırma açıklama yapılan çerçeve içerisinde başlamış ve tamamlanmıştır.

Araştırma sonucunda çalışanların örgüt kültürü ve iş tatmini ile ilgili düşünceleri saptanmıştır. Çalışanların memnun oldukları konular ve memnun olmadıkları konular belirlenmiştir. Çalışanların örgüt kültürü ile ilgili olumlu düşünceleri şöyle sıralandırılabilir; çalışanlar uymaları gereken kuralların kendilerine

resmi olarak bildirildiğini düşünmektedirler ve böylece işletmede nasıl hareket edeceklerini bilmektedirler, çalışanlar yöneticilerinin iletişime açık olduğunu düşünmektedirler, çalışanlar başlarındaki idarecilerin davranışları ile birer lider olduğunu düşünmektedirler, çalışanlar işle ilgili fikirlerini rahatça açıklayabildiklerini düşünmektedirler, çalışanlar iş arkadaşlarının iletişime açık olduklarını düşünmektedirler, çalışanlar yöneticilerinin eleştiriye açık olduklarını düşünmektedirler. Bunların yanında çalışanların örgüt kültürüyle ilgili kararsız oldukları konularda vardır. Bunları şöyle sıralandırabiliriz; çalışanlar şirkete bağlı olup olmadıklarında ve şirketin geleneklerinin halen devam edip etmediğinde kararsızlardır, çalışanlar işten doyum sağlamalarının işletme kültürü ile ilgisi olup olmadığına emin değillerdir, çalışanlar işletmede başarıya önem verilip verilmediği arasında kararsızlardır, çalışanlar kendi amaçları ile şirket amaçlarının aynı olup olmadığına kararsızlardır, çalışanlar ekip çalışmasına önem veriliyor mu verilmiyor mu emin değillerdir. Çalışanların işletme kültürüne karşı olumsuz düşünceleri ise şöyle sıralandırılabilir; çalışanlar işletmenin organizasyon yapısının iyi bir başarı gösteremeyeceğini düşünmektedirler, çalışanlar kendilerine karşı adil davranılmadığını ve çalışanlar arasında ayırım yapıldığını düşünmektedirler, çalışanlar işletmede sağlıklı bir üst-üst ilişkisinin olmadığını düşünmektedirler, çalışanlar insan kaynaklarına ve yönetimine önem verilmediğini düşünmektedirler, çalışanlar şirket politikalarının kendilerine bildirilmediğini düşünmektedirler, çalışanlar işletmede eğitim faaliyetlerine önem verilmediğini düşünmektedirler ve çalışanlar personel için kutlamalar yapılmadığını düşünmektedirler. Çalışmada yer alan iş tatmini ile ilgili veriler sonucunda ise çalışanların düşünceleri belirlenmiştir. Çalışanların iş tatmini ile ilgili olumlu düşünceleri şöyle sıralandırılabilir; çalışanlar verilen işi tamamlamaktan dolayı mutlu olmaktadır, çalışanlar yaptıkları iş için bilgi ve tecrübelerinin yeterli olduğunu düşünmektedirler, çalışanlar yaptıkları işleri severek yapmaktadırlar, çalışanlar çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinden memnundurlar, çalışanlar çalışma saatlerinin verimli çalışmak için verimli olduğunu düşünmektedirler, çalışanlar çalışma grubundaki insanlardan memnundurlar ve şikayetçi değillerdir, çalışanlar işyerlerine karşı bağlılık hissetmektedirler, çalışanlar yaptıkları iş sonucu tatmin olmaktadır ve işletmenin çalışma şartları çalışanları tatmin ettikleri düşünülmektedir. Bunların yanında iş tatmini ile ilgili olumsuz düşünceler ise şöyle sıralandırılabilir; çalışanlar terfi imkanları

bakımından tatmin olmamaktadırlar, çalışanlar işletmede yükselme olanaklarının olmadıklarını düşünmektedirler, çalışanlar tatmin edici ücret almadıklarını ve hatta başka işletmenin aynı iş için daha fazla para teklifini kabul edeceklerini düşünmektedirler, çalışanlar başarıları sonucunda ödüllendirilmediklerini düşünmektedirler.

Araştırmada yapılan analizler sonucunda, inceleme yapılan şirkette örgüt kültürü ile iş tatmini arasında büyük ölçüde olumlu ilişki var denilebilir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki tam anlamıyla olumlu bir ilişki yoktur. Tam anlamıyla olumlu ilişkiden söz edilebilmesi için iş görene yükselme, sorumluluk verme, riske atılma olanakları verilmesi; işletme içinde sağlıklı bir iletişim kurulması sağlanmalıdır. Örgütün amaçlarını iş görenin kendi amacı olarak görmesi sağlanmalı, ast – üst iletişimin iyi olması, iş görenlerin ortak değer ve inançlar taşımaları sağlanmalıdır. Ayrıca verimli çalışma ortamının yaratılması, iş görene yükselme, riske atılma olanağı verilmeli, başarılarının ödüllendirilmesi gerekmektedir. Çalışanlar arasında ayırım yapılmamalı ve herkese adil davranılmalıdır. İşletme içinde verimliliği arttırmak için ve çalışanların kafalarındaki olumsuzlukları ve soru işaretlerini kaldırmak için örgüt kültüründe düzenlemeler yapılmalıdır. Çalışanlar için gelenekler devam ettirilmeli ve çalışanların şirketlerine bağlılıkları sağlanmalıdır. İşletme içerisinde başarıya önem verilmesi gerekmektedir. Çalışanların amaçları ile şirket amaçları birleştirilmelidir. Şirkette ekip çalışmasına önem verilmelidir. Organizasyon yapısının iyi bir başarı sağlaması için tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları ve yönetimine önem verilmesi gerekmektedir. Şirket politikalarından çalışanların haberdar olması sağlanmalıdır. İşletmede eğitim çalışmalarına önem verilmesi gerekmektedir. Personel arasında kutlamalar yapılmalı ve bu konuda çalışanlara ayırım yapılmamalıdır.

İşletmeler için günümüz şartlarında insana önem vermek çok önemlidir. Her işletmenin amacı verimliliği sağlayarak kar elde etmektir. İşletmeler verimliliği insan faktörüne önem vererek sağlayabilir. İnsanın işinden memnun olması demek işletmelerin verimliliği arttırıp daha çok kar elde edip amaçlarına ulaşabilmesi anlamına gelmektedir. Sonuç olarak denilebilir ki Anatolia Seramik A.Ş. için geçerli olan örgüt kültürünün düzenlenmesi ve iş tatmininin sağlanması her işletme için geçerlidir. Bu sebeple işletmelerin örgüt, örgüt kültürü, iş gören ve iş gören tatmini kavramlarına

eğilmeleri gerekmektedir. Bu kavramlara önem verip günümüz koşullarına göre uyarlayan işletmeler verimliliği sağlar. Böylece amaç olan para kazanma işlevini yerine getirerek hayatlarını sürdürmeye devam ederler.





EKLER

EK-1

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ANKET

Bu anket Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programında “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Anatolia Seramik A.Ş.’de Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezi için yapılmaktadır. Elde edilen sonuçlar bilimsel amaçlar için kullanılacağından dolayı isim yazmanız gerekmemektedir. Soruları içtenlikle yanıtlayacağımız için teşekkür ederim.

A. Aycan GÖNENLİ
Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yüksek Lisans Programı

BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Aşağıdakilerden size uygun seçeneği işaretleyiniz!

1-Cinsiyet	<input type="radio"/> Erkek	<input type="radio"/> Kadın			
2-Yaş Üstü	<input type="radio"/> 18-25	<input type="radio"/> 26-35	<input type="radio"/> 36-45	<input type="radio"/> 46-55	<input type="radio"/> 56 ve
3- Medeni durum	<input type="radio"/> Evli	<input type="radio"/> Bekar	<input type="radio"/> Dul	<input type="radio"/> Boşanmış	
4- Öğrenim Durumu	<input type="radio"/> İlkokul	<input type="radio"/> Ortaokul	<input type="radio"/> Lise	<input type="radio"/> Yüksekokul	<input type="radio"/> Üniversite
5- Şirkette Çalışma Süresi	<input type="radio"/> 0 1 Yılden az	<input type="radio"/> 1-4 Yıl	<input type="radio"/> 5-8 Yıl	<input type="radio"/> 9-12 Yıl	<input type="radio"/> 13 Yıl ve üstü
6- Şirketteki Göreviniz	<input type="radio"/> İşçi	<input type="radio"/> Şef	<input type="radio"/> Teknisyen	<input type="radio"/> Mühendis	
	<input type="radio"/> Uzman	<input type="radio"/> Memur	<input type="radio"/> Müdür		

BÖLÜM 2: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN SORULAR

Aşağıdaki yargılardan size uygun olan seçeneği işaretleyiniz!

1- Yaptığım işi severek yapıyorum.

Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum

2- Verilen işi tamamlamak bana mutluluk veriyor.

Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum

3- Yaptığım iş için bilgi ve tecrübem yeterlidir.

Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum

4- Yaptığım iş beni tatmin etmektedir.

Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum

5- Yaptığım iş karşılığında tatmin edici bir ücret alıyorum.

Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum

6- Çalışma grubundaki insanlardan memnunum.

Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum

7- Şirketimde ekip çalışmasında önem verilmektedir.

Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum

8- Şirketimde başarıya önem verilmektedir.

Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum

9- Şirketimde eğitim faaliyetlerine önem verilmektedir.

Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum

- 10- Şirketimde insan kaynaklarına ve yönetimine önem verilmektedir.
 Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
- 11- Şirketimde sağlıklı bir ast-üst ilişkisi vardır.
 Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
- 12- Yöneticim iletişime açıktır.
 Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
- 13- Şirketimde yöneticim davranışları ile birer liderdir.
 Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
- 14- Şirketimde yöneticim eleştiriye açıktır.
 Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
- 15- Şirketimde iş arkadaşlarım eleştiriye açıktır.
 Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
- 16- Şirketimin amaçlarıyla benim amaçlarım aynıdır.
 Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
- 17- Şirketimde işle ilgili fikirlerimi kolayca açıklayabilirim.
 Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
- 18- Çalışma şartları bakımından işim beni tatmin ediyor.
 Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
- 19- Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.
 Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
- 20- Şirketimde yöneticiler çalışanlara ayırım yapmaz ve adil davranırlar.
 Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
- 21- Çalıştığım işte yükselme olanaklarına sahibim.
 Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
- 22- Şirketimde başarılarım sonucunda ödüllendiriliyorum.
 Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
- 23- Belirlenen şirket politikalarından çalışanlar bilgilendiriliyor.
 Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
- 24- Şirketimizin organizasyon yapısı iyi bir başarı göstermek için uygundur.
 Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
- 25- Şirketimizdeki çalışma süreleri verimli çalışabilmek için uygundur.
 Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
- 26- Şirketimizde personel için (doğum günü, yeni yıl) kutlamalar yapılıyor.
 Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
- 27- Çalıştığım işyerine karşı bir bağlılık hissediyorum.
 Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
- 28- İşyerimde uymam gereken kurallar resmi olarak tarafıma bildirilmiştir.
 Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
- 29- Şirketimi bir arada tutan faktör şirkete bağlılık ve geleneklerdir.
 Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum

30- Terfi imkanları bakımından işim beni tatmin etmektedir.

Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum

31- Yaptığım işten doyum sağlamamın işletme kültürüyle bir ilişkisi vardır.

Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum

32- Başka bir işletme yaptığım iş için bana daha fazla teklif ederse kabul ederim.

Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum

ZAMANINIZI AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM



EK-2

Örgüt Kültürü Sorularının Güvenilirlik Testi

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
7 Ekip çalışmasına verilen önem	49,2836	187,7235	,6707	,9109
8 Başarıya verilen önem	49,2463	185,3148	,7012	,9100
9 Eğitim Faaliyetlerine verilen önem	49,7836	190,2460	,6703	,9110
10 İnsan kaynaklarına ve yönetimine verilen önem	49,5448	186,8213	,7545	,9087
11 Sağlıklı bir ast – üst ilişkisi	49,4925	186,9135	,7544	,9087
12 Yöneticinin iletişime açık olması	48,5672	199,3601	,4529	,9163
13 Yöneticinin davranışları ile bir lider olması	48,6567	195,5354	,5782	,9135
14 Yöneticinin eleştiriye açık olması	48,9254	194,9117	,5524	,9140
15 İş arkadaşlarının iletişime açık olması	48,8881	201,8746	-,3816	,9579
16 Şirket amaçları ile çalışan amaçlarının aynı olması	49,2687	191,2807	,6045	,9127
17 İşle ilgili fikirlerinin kolayca açıklanabilmesi	48,8433	192,4790	,5944	,9130
20 Çalışanlara ayırım yapılmaması ve adil davranılması	49,4851	185,5449	,7217	,9094
23 Şirket politikalarının çalışanlara bildirilmesi	49,6418	192,7880	,6142	,9125
24 Organizasyon yapısının iyi bir başarı göstermesi	49,4179	189,3128	,7063	,9101
26 Personel için kutlamalar yapılması	50,2313	209,4874	,1266	,9237
28 Uyulması gereken kuralların resmi olarak bildirilmesi	48,5448	198,3551	,4214	,9174
29 Şirkete bağlılık ve gelenekler	49,0224	189,1348	-,6759	,9408
31 İşten doyum sağlamanın işletme kültürü ile ilgisi	49,1866	192,4687	,6018	,9128

Reliability Coefficients

N of Cases = 134,0

N of Items = 18

Alpha = ,9175

EK 3

İş Tatmini Sorularının Güvenilirlik Testi

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Alpha if Item Deleted
1 Yapılan işin seveerek yapılması	43,8134	46,6792	,5063	,7328
2 Verilen işi tamamlamanın mutluluk vermesi	43,3806	49,4706	,4360	,7436
3 Yapılan iş için bilgi ve tecrübenin yeterli olması	43,7985	48,5681	,3791	,7440
4 Yapılan iş sonucu tatmin olunması	44,2985	43,5343	,5241	,7258
5 Yapılan iş sonucu tatmin edici ücret alınması	45,7612	46,3937	,3544	,7456
6 Çalışma grubundaki insanlardan memnun olunması	44,1119	47,2731	,3713	,7435
18 Çalışma şartlarının tatmin etmesi	44,5821	43,4180	,5569	,7224
19 Çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerden memnun olunması	44,0522	46,4860	,4455	,7365
21 Yükselme olanaklarına sahip olunması	45,3433	44,7835	,4277	,7374
22 Başarılar sonucunda ödüllendirilmesi	45,9925	46,3233	,4582	,7353
25 Çalışma saatlerinin verimli çalışma bilmek için uygun olması	44,1119	47,1378	,4055	,7404
27 Çalışılan iş yerine karşı bağlılık	44,2687	46,6491	,3551	,7453
30 Terfi imkanlarının tatmin etmesi	45,3209	44,0241	,5149	,7273
32 Yapılan iş için başka işletmenin daha fazla teklif etmesi halinde kabul edilmesi	43,8060	58,1425	-,3359	,8118

Reliability Coefficients

N of Cases = 134,0

N of Items = 14

Alpha = ,7576

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ALEMDAR Korkmaz, ERDOĞAN İrfan; Popüler Kültür ve İletişim, Ümit Yayıncılık, Ankara, 1994

ATAMAN Göksel; İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1994

BOZKURT Tülay, "İşletme Kültürü"; Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, 2. Baskı, Türk Psikologlar Derneği - Kalder Kalite Derneği, İstanbul 2000

CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVIJCUBAŞI Şahin, Kamu ve Özerk Kesimde Personel Yönetimi, Ankara Siyasal Kitabevi, Ankara 1995

CAN Halil, TECER Meral, İşletme Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Anme İdaresi Enstitüsü, Doğan Basımevi, Ankara 1978

CHARLES A. O'Reilly, CHATMAN A. Jenifer and CALDWELL F. David, People And Organizational Culture; Aprofile Comparison Aproach to Assesing Person - Organization Fit, Academy of Management Journal, 1991

DIENER Ed-RANDY Lersen-ROBERT Emmons, Person X Situation Interactions: Choice of Situations and Congruence Response Models, Journal of Personality and Social Psychology, 1984

DOĞAN İsmail, Sosyoloji, Sistem Yayıncılık, Ankara 1995

ERENGÜL Bilge; Kültür Sihirbazları, Evrim Yayınevi, 1. Basım, İstanbul 1997

EROL Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 1998

FELDMAN C. Daniel - ARNOLD Hugh, Managing Individual and Group Behavior in Organications, Mc Grow - Hill International Book Company, Aucland, 1983

GÜVENÇ Bozkurt, İnsan ve Kültür, 5. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul 1991

GÜVENÇ Bozkurt, Kültürün ABC'Sİ, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 1997

İLHAN Erdoğan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Enstitüsü Yayınları, İstanbul 1996

JANİLE Beyer M. - HARİSON Trice M., The Cultures of Work organizations, Brentice Hall, Englanwood Cliffs, New Jersey 07632,1993

KAYNAK Tuğray, Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi. Alfa Yayınları, İstanbul 1995

KEITH Davis, İşletmelerde İnsan Davranışı, Çeviren: Kemal TOSUN, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3028, İstanbul 1984

KOZLU Cem M., Kurumsal Kültür, Bilkom Yayınları, 2. Baskı, İstanbul 1998

LEWİS Pamela S., GOODMAN Stephen H., FONDT Patricia M; Challes İn The 21 St. Century 2nd. Edition, South - Western College Pub., 1998

MAİTLAND İam, Personel Yönetimi, Epsilon Yayıncılık, İstanbul 1996

MULLİNS J. Lävrie; Management and Organizational Behavior 4 th ed, London; Pitman Pub, 1996

ÖZKALP Enver, KİREL Çiğdem; Örgütsel Davranış, 2. Baskı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, 2001

ÖZALP İnan; İşletme Yönetimi; 1. Basım, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000

PEORCE A. John, Robinson B. Richard; Strategic Management Forpulation, Implementation and Control 6.th ed. Chicago, Irwin, 1997

REİTZ Josep h., Behavior in Organizations, Third edition, Richard D. Irwin İnc. Homewood, İllinois 1987

SABUNCUOÖLU Zeyyat, Çalışma Psikolojisi, Uludağ üniversitesi Basımevi, Bursa 1984

SARGUT A. Selami; Kùltürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, Versa Yayınları, Ankara 1994

SORGUT Selami A., Kùltürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, V Yayınları, Ankara 1994

STEPHEN Robbins P., Örgütsel Davranışın Temelleri, Çev: Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, Etem Yayınları, İstanbul 1994

UNUTKAN Göksel A., İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1995

UYGUR Nermin, Kültür Kuramı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 1996

UZUNÇARŞILI Ülkü, TOPRAK Meral, ERSUN Oğuz, Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İTO Yayınları, No:2000/4

WRİGHT Peter, PRİNGLE Charles D., KNOLL Mark J.; Strategic Management; Text and Cases, Boston, Allyn and Bacon, 1992

YOZGAT Osman, İşletme Yönetimi, M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı, 8. Baskı, İstanbul 1992

DERGİLER

BAYKAL Besim, İşin Zenginleştirilmesi Motivasyon Teorisinin Uygulanması, Sevk ve İdare Dergisi, Eylül 1997, Sayı: 109

BAYSAL Can Ayşe, Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basım - Yayın, Fakülte Yayın No: 225, İstanbul 1993

BERBEROĞLU Güneş, BARAZ Barış: "TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş.'de Örgüt Kültürü Araştırması", A.Ü. İİBF Dergisi, 1999, C.15, S.1-2

BERBEROĞLU Güneş, BESLER Senem ve TONUS Zümrüt; "Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İİBF Örgüt Kültürü Araştırması", A.Ü. İİBF Dergisi, 1998, C.14, Sayı: 1-2

BİNGÖL Dursun, İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı, Basısen Eğitim ve Kültür Yayınları No:21, İstanbul 1990

ÇULPAN Refik, Bireysel ve Örgütsel Davranış: Beklentiler Dengesi Modeli, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi, Ankara 1978

İŞIKHAN Vedat, Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Örgütü: İş Doyumu, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayınları, 1996

KAYA Fidan; Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi, Verimlilik Dergisi, M.P.E. Yayınları, 1996, Ş. 3

LEVENT Şimşek, İş Tatmini, Verimlilik Dergisi M.P.M. Yayınları, 1995, S. 2

ÖZKALP Enver; “Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma”, A.Ü. İİBF Dergisi, 1999, C.15, S:1-2

PINAR İbrahim; “Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi”, İ.Ü. İşletme Fak Dergisi, Kasım 1999

TÜRKEK Süleyman, Yöneticinin Temel Sorunu; Ücret Çalışanları Hangi Şartlarda Teşvik Eder, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 22, Sayı 2, Ankara, Haziran 1989

Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayınları, 1996, S:2

MAKALELER

DÖĞERLİOĞLU Özgür; “Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü”, VI. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 1998

ERKMEN Turhan, ORDUN Güven; “Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasında İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 2001

GÜLGÜN Aylin; “Örgüt Kültürü ve Değişim Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, VI. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri.

GÜMÜŞTEKİN Gülten Eren, YÖRÜK Nevin; “Aracı Kurumlar Öğrenen Organizasyonlar mıdır?” 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2001

KÖSE Sevinç ve GÜLGÜN Aylin; “Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları”, 4. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 1996

TEZLER

DÖĞERLİOĞLU Özgür; “Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Hareketli Pazarlarda Kalite Kültürüne Dönüşmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tez, 9. Eylül ÜNİSSDF, 1995

DİZİN

A

Alt kültür.....	7
Anatolia Seramik Sanayi	72

B

Bayars	36, 97
Bullockée	42

E

Edwin Land.....	23
-----------------	----

G

Galbraith	43
Görev kimliği.....	51
Güdülenme.....	44, 48, 55

H

Hijyen faktörleri.....	55
------------------------	----

İ

İlişkili küme	50
İş gören ...	23, 24, 25, 29, 34, 37, 38, 41, 44, 46, 49, 50, 51, 52, 57, 60, 61, 64, 69, 98
İş tatmini .	39, 40, 42, 43, 45, 46, 47, 51, 58, 60, 62, 64, 77, 78, 79, 83, 87

K

Keith Davis	43
Kültür	2, 3, 4, 5, 6, 12, 18, 19, 24, 60, 69

L

Locke	42, 43
-------------	--------

M

Motivasyon	54, 56, 66
Motive edici faktörler	55

O

Otonomi	51
---------------	----

Ouchi,	22
--------------	----

Ö

Ödül	19
Öğrenen organizasyon	29, 30
Örgüt... 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 29, 32, 36, 39, 40, 41, 42, 64, 69, 70, 72, 77, 80, 83, 84, 85, 87, 88, 89, 92, 93, 97, 99	
Örgüt iklimi	28, 72, 85, 87, 88, 89
Örgüt kültürü 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 32, 36, 40, 41, 69, 70, 72, 83, 85, 92, 93	

P

Parsons.....	32, 97
Peters	22, 35, 36, 97

R

Rotasyon	66, 98
----------------	--------

S

Sosyalleşme	26, 97
Süreç kuramları	49

T

Toplumsallaşma.....	31, 97
---------------------	--------

U

Uyumsuzluk.....	50
-----------------	----

Ü

Ücret	51, 56, 63
-------------	------------

V

Vroom.....	43, 56
------------	--------

W

Waterman	22, 35, 36, 97
----------------	----------------