

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN İŞ
TATMİNİNE ETKİLERİ:
GIDA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Ersu Berkcan KÖSEM
1250Y71104**




Danışman: Doç. Dr. Ahu Tuğba KARABULUT

İstanbul, 2015

T.C
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi **Ersu Berkcan KÖSEM**' in "**Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Araştırma**" konulu tez çalışması jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak (oy birliği / oy çokluğu) ile başarılı bulunmuştur.

	Adı-Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Tuğba Konukbulut	
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Figen Yıldırım	
Jüri Üyesi	: Yrd. Doç. Dr. İdil TAYGİR	

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, kurum kültürünün çalışanların iş tatminine etkilerini ortaya çıkarmaktır.

Bu araştırma kapsamında veri toplama esnasında gıda sektörünün önde gelen şirketlerinden birinde anket çalışması yapılması kararlaştırılmıştır. Anketler alt-orta ve üst kademe yöneticiler ile satış destek elemanlarına uygulanmıştır. Toplam 500 anket dağıtılmış bu anketlerin 341 tanesi cevaplanmış ve 318 tanesi analize tabi tutulmuştur.

Kurum kültürünü ölçmede Denison kurum kültürü ölçeği kullanılmıştır ve iş tatminini ölçmede Minnesota iş tatmini ölçeğinin kısa versiyonu kullanılmıştır.

Elde edilen verilerin analizinde şu istatistikî yöntemler kullanılmıştır; Frekans Analizi, Güvenilirlik Analizi, Faktör (Keşifsel-Destekleyici) Analizi, Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi.

Sonuç olarak, kurum kültürü ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, kurum kültürünün, çalışanların iş tatminini etkilediği ve iş tatminini yükseltici bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Gıda Sektörü, Kurum Kültürü, İş Tatmini, Denison Kurum Kültürü Ölçeği, Minnesota İş Tatmini Ölçeği

ABSTRACT

The purpose of this study is to reveal the effects of corporate culture workers on job satisfaction.

It was decided that in terms of this study, a survey would be conducted in one of the forthcoming corporations in food sector. Surveys have been applied to junior, senior managers and sales support team members. Out of 500 surveys which have been conducted, 341 have been replied and 318 have been analyzed.

In evaluating corporate culture, Denison corporate culture scale has been used and in evaluating job satisfaction, the short version of Minnesota satisfaction questionnaire has been used.

In the analysing of the obtained data, these statistical methods below have been used; Frequency Analysis, Reliability Analysis, Factor (Exploratory-Descriptive) Analysis, Correlation Analysis and Regression Analysis.

In conclusion, a positive and meaningful connection between corporate culture and job satisfaction has been detected. Apart from that, it has been concluded that, the corporate culture has a job satisfaction increasing influence on its workers.

Key Words: Food Sector, Corporate Culture, Job Satisfaction, Denison Corporate Culture Scale, Minnesota Satisfaction Questionnaire

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
Özet	iv
Abstract	v
Tablolar Listesi	x
Şekiller Listesi	xii
Kısaltmalar	xiii
GİRİŞ	1
1. KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	
1.1. Kültür Kavramı.....	5
1.1.1. Kültürün Özellikleri.....	8
1.2. Kurum Kültürü.....	9
1.3. Kurum Kültürünün Özellikleri.....	14
1.4. Kurum Kültürünün Oluşumu.....	16
1.5. Kurum Kültürünün Unsurları.....	22
1.5.1. Gözle Görülebilen (Objektif) Kurum Kültürü Unsurları.....	24
1.5.1.1. Kurumsal Mimari ve Kurumsal Dizayn.....	24
1.5.1.2. Hikâyeler ve Mitler.....	25
1.5.1.3. Semboller.....	27
1.5.1.4. Örgütsel Dil.....	29
1.5.1.5. Kahramanlar ve Liderler.....	30
1.5.1.6. Törenler ve Ritüeller.....	32
1.5.2. Gözle Görülmeyen (Sübjektif) Kurum Kültürü Unsurları.....	35
1.5.2.1. Temel Değerler.....	35
1.5.2.2. Varsayımlar.....	37
1.5.2.3. Normlar.....	38
1.5.2.4. İnançlar.....	39
1.6. Kurum Kültürü İle İlişkili Kavramlar.....	40
1.6.1. Kurum Kültürü ve Kurumsal İklim.....	41
1.6.2. Kurum Kültürü ve İletişim.....	43
1.6.3. Kurum Kültürü ve Liderlik.....	44
1.6.4. Kurum Kültürü ve Sosyalleşme.....	45
1.6.5. Kurum Kültürü ve Kurum Kimliği.....	46
1.6.6. Kurum Kültürü ve Motivasyon.....	46
1.6.7. Kurum Kültürü ve Strateji.....	47
1.6.8. Kurum Kültürü ve Küreselleşme.....	48
1.7. Kurum Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar.....	49
1.7.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Kurum Kültürü.....	49
1.7.2. Durumsallık Yaklaşımında Kurum Kültürü.....	50

1.7.3. Kültürü Kurumun Kendisi Olarak İnceleyen Yaklaşımlar	50
1.7.3.1. Örgütsel Özümseme Yaklaşımı.....	50
1.7.3.2. Örgütsel Sembolizm Yaklaşımı.....	51
1.7.3.3. Yapısal (Psikodinamik) Yaklaşım.....	51
1.8. Kurum Kültürünün Fonksiyonları.....	51
1.9. Kurum Kültürünün Boyutları.....	54
1.10. Kurum Kültürünün Önemi.....	56
1.11. Kurum Kültürünün Yararları.....	58
1.12. Kurum Kültürünün Değişimi.....	59
1.13. Kurum Kültürünün Açıklanmasında Kullanılan Modeller.....	62
1.13.1. Parsons ve AGIL Modeli.....	62
1.13.2. Ouchi Z Teorisi.....	66
1.13.3. Harrison ve Handy'nin Kurum Kültürü Modeli.....	68
1.13.3.1. Güç Kültürü (Zeus).....	68
1.13.3.2. Rol Kültürü (Apollo).....	69
1.13.3.3. Görev Kültürü (Athena).....	69
1.13.3.4. Birey Kültürü (Dionysos).....	70
1.13.4. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli.....	71
1.13.4.1. Klan Kültürü.....	72
1.13.4.2. Pazar Kültürü.....	73
1.13.4.3. Adhokrasi Kültürü.....	74
1.13.4.4. Hiyerarşi Kültürü.....	75
1.13.5. Byars'ın Kurum Kültürü Modeli.....	75
1.13.5.1. Etkileşen Kültür.....	76
1.13.5.2. Bütünleşik Kültür.....	76
1.13.5.3. Müteşebbis Kültür.....	76
1.13.5.4. Sistematik Kültür.....	76
1.13.6. Toyohiro Kono'nun Kurum Kültürü Modeli.....	77
1.13.6.1. Dinamik/Canlı Kültür.....	77
1.13.6.2. Lideri İzleme ve Dinamik/Canlı Kültür.....	77
1.13.6.3. Bürokratik Kültür.....	78
1.13.6.4. Hareketsiz (Durağan) Kültür.....	78
1.13.6.5. Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür.....	79
1.13.7. Deal ve Kennedy'nin Kurum Kültürü Modeli.....	79
1.13.7.1. Sert Erkek/Maço Kültürü.....	80
1.13.7.2. Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü.....	80
1.13.7.3. Şirket Üzerine İddiaya Gir Kültürü.....	81
1.13.7.4. Süreç Kültürü.....	81
1.13.8. Denison'ın Kurum Kültürü Modeli.....	82
1.13.8.1. Katılım.....	85
1.13.8.2. Uyum.....	86
1.13.8.3. Tutarlılık (İstikrar).....	86
1.13.8.4. Misyon.....	87
1.14. Genel Değerlendirme.....	87

2. İŞ TATMİNİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. İş Tatmininin Tanımı ve Kapsamı.....	90
2.2. İş Tatmininin Önemi.....	98

2.3. İş Tatmininin Özellikleri.....	103
2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	105
2.4.1. Bireysel Faktörler.....	105
2.4.1.1. Yaş.....	106
2.4.1.2. Cinsiyet.....	107
2.4.1.3. Medeni Durum.....	108
2.4.1.4. Eğitim.....	109
2.4.1.5. Kişilik.....	111
2.4.1.6. Statü ve Kıdem (İş Tecrübesi).....	112
2.4.1.7. Yetenek ve Zekâ.....	114
2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	115
2.4.2.1. Çalışma Koşulları.....	115
2.4.2.2. İşin Özellikleri.....	116
2.4.2.3. Yönetim Tarzı ve Kararlara Katılma.....	117
2.4.2.4. Ücret ve Terfi.....	119
2.4.2.5. Çalışma Arkadaşları.....	121
2.4.2.6. İletişim Biçimi.....	123
2.4.2.7. Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı.....	125
2.5. İş Tatmini Konusunda Geliştirilen Yaklaşım Biçimleri.....	127
2.5.1. Geleneksel Yaklaşım Biçimi.....	128
2.5.2. Davranışsal Yaklaşım Biçimi.....	129
2.5.3. İnsan Kaynakları Açısından Yaklaşım Biçimi.....	130
2.6. İş Tatminine Yönelik Olarak Geliştirilen Motivasyon Kuramları.....	131
2.6.1. Kapsam (İçerik) Kuramları.....	131
2.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	131
2.6.1.2. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı.....	134
2.6.1.3. Alderfer'in ERG (VİG) Kuramı.....	136
2.6.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	138
2.6.2. Süreç (Bilişsel) Kuramları.....	141
2.6.2.1. Victor Vroom'un Bekleyiş Kuramı.....	141
2.6.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı.....	143
2.6.2.3. Edwin Locke'un Amaç Kuramı.....	144
2.6.2.4. Stacy Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	146
2.7. İş Tatmini ve İş Tatminsizliğinin Ortaya Çıkardığı Sonuçlar.....	148
2.7.1. İş Tatmininin Sonuçları.....	148
2.7.1.1. Performans ve Verimlilik.....	148
2.7.1.2. Başarı.....	150
2.7.1.3. Motivasyon.....	151
2.7.1.4. Yaşam Tatmini.....	152
2.7.1.5. Örgütsel Bağlılık.....	152
2.7.1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	153
2.7.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	154
2.7.2.1. Devamsızlık.....	155
2.7.2.2. İşe Yabancılaşma.....	156
2.7.2.3. İşten Ayrılma Niyeti.....	156
2.7.2.4. İşgücü Devir Hızında Artış.....	158
2.8. İş Tatminini Yükseltmede Kullanılan Yöntemler.....	159
2.8.1. İş Tasarımı.....	159
2.8.1.1. İş Basitleştirme.....	160

2.8.1.2. İş Rotasyonu	160
2.8.1.3. İş Zenginleştirme	161
2.9. İş Tatmini Konusunda Kullanılan Ölçüm Teknikleri	163
2.9.1. İş Tanımlama Endeksi	163
2.9.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği	164
2.10. Kurum Kültürü ve İş Tatmini Konusunda Yapılan Çalışmalardan Bazıları	168
2.11. Genel Değerlendirme	171

3. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ: GIDA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Gıda Sektörü ve Şirket Hakkında Genel Bilgiler	173
3.2. Araştırmanın Amacı	174
3.3. Araştırmanın Yöntemi	174
3.4. Araştırmanın Modeli	174
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	175
3.6. Veri Toplama Araçları	176
3.6.1. Denison'ın Kurum Kültürü Ölçeği	176
3.6.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği	177
3.7. Araştırmanın Hipotezleri	178
3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları	180
3.9. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri ve Tanımları	180
3.9.1. Frekans Analizi	180
3.9.2. Güvenilirlik Analizi	181
3.9.3. Korelasyon Analizi	182
3.9.4. Regresyon Analizi	183
3.9.5. Faktör Analizi	187
3.10. Bulgular ve Yorumlar	190
3.10.1. Demografik Veriler ve Tanımlayıcı İstatistikler	190
3.10.2. İfadeler ve Tanımlayıcı İstatistikler	194
3.10.2.1. Kurum Kültürü Ölçeği (Denison)	194
3.10.2.2. İş Tatmini Ölçeği (Minnesota)	197
3.10.3. Faktör Analizleri	198
3.10.3.1. Kurum Kültürü (Denison) Ölçeği Faktör Analizi	198
3.10.3.1.1. Destekleyici Faktör Analizi İle Kurum Kültürü Ölçeğini Boyutlandırma	199
3.10.3.2. İş Tatmini (Minnesota) Ölçeği Faktör Analizi	201
3.10.4. Korelasyon Analizi	203
3.10.5. Regresyon Analizi	204
3.11. Analizlerin Değerlendirilmesi	208
SONUÇ	210
EKLER	218
KAYNAKÇA	222

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Parsons'ın Modeli.....	63
Tablo 2. William Ouchi'nin Z Kuramının Amerikan ve Japon Yönetim Stilleri İle Karşılaştırılması Tablosu.....	67
Tablo 3. Denison'ın Kurum Kültürü Ölçeği.....	83
Tablo 4. Alderfer'in İhtiyaçlar Basamağı ve Maslow'da Karşılıkları.....	137
Tablo 5. Maslow ile Herzberg Karşılaştırması.....	141
Tablo 6. Eşitlik Kuramına Göre Eşitlik Ve Eşitsizlik Durumu.....	146
Tablo 7. Minnesota İş Tatmini Ölçeği.....	166
Tablo 8. Kurum Kültürü ve İş Tatmini Konusunda Yapılan Çalışmalar.....	168
Tablo 9. Yaş İle İlgili Bulgular.....	190
Tablo 10. Cinsiyet İle İlgili Bulgular.....	191
Tablo 11. Medeni Durum İle İlgili Bulgular.....	191
Tablo 12. Eğitim Durumu İle İlgili Bulgular.....	192
Tablo 13. Hizmet (Gıda) Sektöründeki Çalışma Süresi İle İlgili Bulgular.....	192
Tablo 14. Şu Anki Firmada Çalışma Süresi İle İlgili Bulgular.....	193
Tablo 15. Firmadaki Pozisyon İle İlgili Bulgular.....	193
Tablo 16. Aylık Maaş İle İlgili Bulgular.....	194
Tablo 17. Denison Kurum Kültürü Ölçeğinin Sahip Olduğu İfadeler ve Tanımlayıcı İstatistikler.....	195
Tablo 18. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Sahip Olduğu İfadeler ve Tanımlayıcı İstatistikler.....	197
Tablo 19. Uygun Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri ve Sınıflandırılması.....	198
Tablo 20. Ölçek Güvenilirliğine Ait Uygun Cronbach's Alfa Değerleri ve Sınıflandırılması.....	198
Tablo 21. KMO ve Barlett Testi.....	199

Tablo 22. Kurum Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Tablosu.....	200
Tablo 23. KMO ve Barlett Testi.....	202
Tablo 24. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Tablosu.....	202
Tablo 25. Kurum Kültürü ve İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutlarının Korelasyonları.....	203
Tablo 26. Toplam İş Tatmini İle Kurum Kültürü Total Arasındaki Korelasyonun İncelenmesi.....	204
Tablo 27. Kurum Kültürü Ölçeği Faktörlerinin İçsel Tatmine Etkisi.....	204
Tablo 28. Anova Tablosu.....	205
Tablo 29. Regresyon Modeli.....	205
Tablo 30. Kurum Kültürü Ölçeği Faktörlerinin Dışsal Tatmine Etkisi.....	205
Tablo 31. Anova Tablosu.....	206
Tablo 32. Regresyon Modeli.....	206
Tablo 33. Kurum Kültürü Ölçeği Faktörlerinin Toplam İş Tatminine Etkisi.....	206
Tablo 34. Anova Tablosu.....	207
Tablo 35. Regresyon Modeli.....	207
Tablo 36. Kurum Kültürü Ölçeği Total Faktörünün Toplam İş Tatminine Etkisi.....	207
Tablo 37. Anova Tablosu.....	208
Tablo 38. Regresyon Modeli.....	208

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Araştırma Modeli.....	175
Şekil 2. Basit Doğrusal Regresyon Grafiği.....	186

KISALTMALAR

a.g.e. : Adı geçen eser

a.g.m. : Adı geçen makale

C. : Cilt

ev. : Çeviren

No. : Number

s. : Sayfa

S. : Sayı

vb. : Ve benzeri

Vol. : Volume

vs. : Vesaire

WHO : World Health Organization

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme kavramı gün geçtikçe etkisini daha fazla artıran ve kendisini açıkça hissettiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Hızla küreselleşmenin bir sonucu olarak pazarlarda küreselleşmekte ve küreselleşen pazarlarda rekabette boyut değiştirmektedir. Küreselleşmenin etkisi sonucunda rekabetin hızla arttığı ve acımasız bir seyre büründüğü günümüzde işletmelerin bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi için belirli nitelikleri bünyelerinde barındırmaları gerekmektedir. Bu rekabete ayak uydurabilmenin bir numaralı şartı verimliliğe ulaşmak ve ortaya herkesten farklı bir katma değer koymaktır. İşte bu noktada kurumun sahip olduğu kültür ve kurumun bünyesinde faaliyetlerini sürdüren çalışanlar ve çalışanların işlerinden sağladıkları tatmin büyük bir önem arz etmektedir.

Yoğun rekabetin yaşandığı bu ortamda hiçbir işletme birbirine benzemediği gibi hiçbir işletmenin kültürü de birbirine benzememektedir. Nasıl ki bütün insanlar birbirinden farklı karakterlere sahip ise, işletmelerde birbirinden farklı kurum kültürlerine sahiptir. Kurum kültürü bir işletmeyi diğerlerinden ayırmaya yarayan işletmenin karakteri olarak adlandırabileceğimiz bir olgudur. Kurum kültürü son dönemde işletme yönetimi alanında büyük önem arz etmekte ve birçok çalışmaya konu olmaktadır. Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi ancak o işletmenin için de faaliyetlerini sürdüren bireylerin çabaları ile mümkündür. İşletmede faaliyetlerini sürdüren bireyler işletmeye farklı kültürel ortamlardan gelmekte ve farklı dünya görüşlerine sahip olmaktadır. Bu bireylerin işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye odaklanabilmesi için öncelikle gerekli olan, ortak aklın ürünü olan ve bir arada amacı gerçekleştirmek için faaliyetlerde bulunmalarına imkân tanıyan bir kültürün varlığıdır. İşletme içerisinde bireyleri ortak amaçlara yönelten ve işbirliği yapmalarını sağlayan bu kültüre “**kurum kültürü**” adı verilmektedir.

Günümüzün yoğun rekabet ortamında, işlerin hızlı ve verimli bir şekilde yürütülmesi ve en kaliteli çıktıya en kısa sürede ulaşılabilmesi büyük bir önem

taşımaktadır. Ancak bu şekilde bir üretime ulaşmak bireylerin tek başına yapabileceği bir iş değildir, kesinlikle ortak bir çalışma ve uzmanlık gerekmektedir. Kurum kültürü bu noktada devreye girmektedir. Güçlü bir kurum kültürüne sahip olan işletmelerin bu nokta da önemli bir rekabet avantajı sağlayacağını söylemek mümkündür. Güçlü bir kurum kültürünün oluşumu ise bu kültürün oluşumunda anahtar görev üstlenen kurucu ve yöneticilerin sahip olduğu donanımına bağlıdır. Günümüzün acımasız rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesinin yolu güçlü bir kurum kültürü oluşturabilmekten geçmektedir. Güçlü bir kurum kültürüne sahip olan işletme yüksek düzeyde bir verimliliğe, uzmanlaşmaya ve kaliteye odaklanacak bu sayede de küresel pazarda rakipleri ile rekabet etme ve bu rekabette üstünlüğü ele geçirme aynı zamanda da geleceğe güvenle bakabilme olanağına sahip olacaktır.

İşletmelerin en değerli kaynağı makineler değil, insanlardır. İşletmeyi bir noktaya getirecek olan, işletme içerisinde üretimi gerçekleştiren, işletmeyi başarıya ve verimliliğe taşıyan faktör insan faktörüdür. Bu gerçek değişmez ve değiştirilemez. Özellikle sanayi devriminin ardından insan kaynağına önem verilmeye başlanmıştır. O günden bugüne ise küresel rekabet ortamında işletmenin rekabet üstünlüğü elde edebilmesinin şartı olan yüksek performans, etkin ve verimli üretim ile maksimum kaliteyi yakalamanın insanların emeği ile gerçekleştirileceği açıktır. İşletmelerin bir numaralı görevi sahip olduğu insan gücünün iş tatminine odaklanma ve iş tatminini sağlamak adına işletme içerisinde gerekli uygulamaları fiilen yerine getirmektir. İş tatmini, bireyin bir işe başlamadan önce ortaya koyduğu amaçlarla, işin sonucunda elde ettiklerinin uyumlu olması durumunda ulaştığı iç huzuru ve mutluluk durumu olarak tanımlanabilmektedir. Aksi takdirde iş tatminsizliği oluşacak bu durumda işletme açısından büyük bir handikap oluşturacaktır.

Rekabetin inanılmaz bir hız ve çeviklikte süregeldiği günümüz dünyasında iş tatminsizliği durumu bir işletme için en kötü sonuçlara neden olabilmektedir. Tatminsizlik yaşayan birey devamsızlık yapmakta, işten ayrılma niyetine girişmekte, işgören devir hızında artışa neden olabilmektedir. Bu durumlar işletme açısından çok büyük maliyetlere yol açabilmekte ve maliyetler dışında iş hayatında en önemli kavramlardan biri olan zaman kavramının işletmenin aleyhine işlemesine yol açmaktadır. O çalışanın işinin diğer çalışanlara yıkılması onların iş yükünü artırmakta ve onların da tatminsizliğe sürüklenmesine yol açabilmektedir. Diğer işletmeler yeni bir

ürün üretip artı bir katma değer yaratırken ve bu sayede rekabette önemli bir avantaja ulaşırken eleman arayan işletme geriye düşecektir. Herhangi bir hatanın toleransının olmadığı böyle bir dönemde işletmeler mevcut işgücünü el üzerinde tutmalı, onların tatmin olmaları için gerekli düzenlemeleri ve uygulamaları gerçekleştirmelidir. İş tatminini sağlayabilen bir işletme çalışanlarının sadakatini sağlayabilecektir. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi durumlarda ortaya çıkabilecektir. Bu sayede, birey işletmesi için elinden gelenin en iyisini yapacak bu durumda işletmenin küresel pazarda söz sahibi olmasına olanak tanıyacaktır.

Küresel ortamda güçlü bir kurum kültürü oluşturan bir işletmede çalışmakta olan bireylerin iş tatminlerinin de yüksek olacağını düşünebilmemiz mümkündür. Güçlü bir kurum kültürü işletme içerisinde dayanışmanın, yardımlaşmanın, işbirliğinin temelini oluşturacaktır. Bu davranışlar çalışanların birbirleri ile yakınlaşmalarına, samimi ilişkiler kurabilmelerine, benzer şeylere sevinip, benzer şeylere üzölmelerine, aynı amacı gerçekleştirmek adına birbirlerini motive edebilmelerine olanak tanıyacaktır. İşte böyle bir ortam içerisinde çalışanların iş tatmininin pozitif yönde bir gelişim göstereceği tahmininde bulunulabilir. Kısacası, kurum kültürünün çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkileyeceği sonucuna ulaşılabilir. Aynı zamanda hem güçlü bir kurum kültürü hem de yüksek bir iş tatmini durumunda işletmenin küresel rekabet ortamında elde edeceği rekabet avantajı ve küresel pazarda sağlayacağı prestijin seviyesinin yüksek olacağı varsayımında bulunulabilir.

Bu çalışmanın amacı işletmelerde oluşturulan kurum kültürünün çalışanların iş tatminine etkilerini ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla çalışma üç bölüme ayrılmıştır. İlk iki bölümde literatür çalışmasına yer verilmiştir. Son bölümde ise gıda sektörünün önde gelen şirketlerinden birinde uygulanan araştırmanın ayrıntılı sonuçlarına değinilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde kurum kültürü konusuna ayrıntılı bir bakış açısı ile değinilmiştir. Kültür kavramı ve özellikleri konusunda genel bir bilgi verilmesinin ardından kurum kültürünün tanımı, özellikleri, oluşumu hakkında bilgiler verilmiştir. Hemen ardından kurum kültürünün unsurları ayrıntılı bir incelemeye tabi tutulmuştur. Kurum kültürünün ilişkili olduğu kavramlara değinildikten sonra kurum kültürüne yönelik ortaya atılan yaklaşımlar hakkında açıklamalar yapılmıştır. Daha sonra sırasıyla kurum kültürünün fonksiyonları, boyutları, faydaları ve değişimi konularına odaklanılmıştır. Kullandığımız ölçeğimizle alakalı olan kurum kültürü modelleri

ayrıntılı bir şekilde irdelenmiş ve bu çalışma da da kurum kültürünü ölçmede kullanılan Denison kurum kültürü ölçeği ayrıntılı bir şekilde irdelenmiştir. En son genel bir değerlendirme ile birinci bölüm sonlandırılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise iş tatmini kavramı üzerine yoğunluk verilmiştir. İş tatmininin çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan yorumlarına ve kapsamına geniş bir yer ayrılarak çalışmanın ikinci bölümüne başlanmıştır. Daha sonra iş tatmininin üzerinde etkiye sahip olan bireysel ve örgütsel faktörlere değinilmiş ardından iş tatmini konusunda ortaya çıkan yaklaşım biçimleri irdelenmiştir. İş tatmini konusunda ileri sürülen kapsam ve süreç kuramları iki ayrı başlık altında ayrıntılarıyla açıklanmıştır. Bunların peşi sıra iş tatmini ve tatminsizliğinden kaynaklanan sonuçlara yer verilmiştir. İş tatminini yükseltmede kullanılan yöntemler ve iş tatmini konusunda kullanılan ölçüm teknikleri incelenmiş ve bu çalışmada iş tatminini ölçmede kullanılan Minnesota iş tatmin ölçeğine ayrıntılı bir şekilde değinilmiştir. Bunun ardından literatürde kurum kültürü ve iş tatmini kavramlarının bir arada araştırıldığı çalışmalar ve bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar bir tablo yardımıyla açıklanmıştır. En son olarak yapılan genel değerlendirme ile çalışmanın literatür bölümü noktalanmıştır.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın metodolojisi konusunda bilgiler verilmiştir. Bu bilgilerin ardından çalışmanın araştırma bölümünde kullanılan analiz tekniklerinin tanımlarına geniş bir yer ayrılmıştır. Bu çalışmada kullanılan analiz tekniklerine değinmek gerekirse; frekans analizi, güvenilirlik analizi, faktör (keşifsel, destekleyici) analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi bu çalışmanın verilerinin analizinde yararlanılan analiz teknikleridir. Son olarak bu analizlerden elde edilen bulgular sunulmuştur ve sonuç bölümünde de araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi sonucu ortaya çıkan sonuçlara değinilmiştir ve çalışmaya genel bir bakış açısı kazandırılmaya çalışılarak araştırma sonuçlandırılmıştır.

1. KURUM KÜLTÜRÜNÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde öncelikle konunun temelini teşkil eden kültür ve kurum kültürü kavramları ayrıntılarıyla irdelenmektedir. Ayrıca, kültür ve kurum kültürü kavramlarının özelliklerine ayrıntılarıyla değinildikten sonra kurum kültürünün oluşumu hakkında bilgi verilmektedir. Hemen ardından kurum kültürünün gözle görülebilen ve görülemeyen unsurları hakkında bilgiler yer almaktadır. Kurum kültürünün diğer kavramlarla ilişkileri de bu bölüm içerisinde ele alınmaktadır. Kurum kültürü ile ilgili yaklaşımlar ve kurum kültürünün belli başlı fonksiyonları incelendikten sonra konunun en önemli kısmında literatürde bahsi geçen kurum kültürü modelleri ele alınacaktır. Daha sonra sırasıyla kurum kültürünün boyutları, önemi, yararları ve değişimi konuları işlenecek ve çalışmanın birinci bölümü bu şekilde tamamlanacaktır.

1.1.Kültür Kavramı

Kültür Kavramı içinde yaşadığımız dönemde sıkça kullanılmasına rağmen anlamı fazla anlaşılamayan, yoğun anlamlı kavramlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültürün tam olarak ne anlama geldiğini açıklamak gerçekten de çok güçtür. Kültür kavramını tanımlamanın güç olmasının başlıca nedeni elde yeterli verinin olmaması değil, kavramın kollarının çok geniş bir alana ve kapsama sahip olmasından kaynaklanmaktadır.¹

İnsanlar ile hayvanları ayıran en temel fark, koşullara adapte olabilmemiz ve hayattaki başarımızın esas noktası olan kültürdür. İnsan ırkının hayatta kalabilme ve yaşamını idame ettirebilmesinin temelinde kültür vardır. İnsanoğlu öğrendiği şeyleri kültürel değerleri ile yoğurup gelecek kuşaklara aktarabilmekte ve bu sayede varlığını sürdürebilmekte ve hayatta kalabilme mücadelesini başarıya ulaştırabilmektedir.²

¹Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 7. Baskı, İstanbul: BETA Yayınları, 2006, s. 128.

²Bozkurt Güvenç, **Kültürün Abc' si**, 4. Baskı, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2007, s. 10.

Kültür kavramının, Latince'de "colere" ve "culture" kelimelerinden türediği ve bakmak, yetiştirmek anlamlarına geldiği geniş bir şekilde kabul görmekte olup sosyal bilimler ekseninde insan ve topluma yönelik olarak çeşitli anlamlar yüklenerek kullanılmıştır ve kullanılmaya da devam etmektedir. Toplular ve yaşam tarzları değıştikçe kültüre atfedilmekte olan anlamlarda değışmektedir.³

Sözcük anlamı açısından kültür kavramına baktığımızda; insan etkisinden bağımsız olarak doğanın, insanın kendi aklı ve yapıcılığıyla işlenmesi ve faydalı bir şekle bürünmesidir şeklinde açıklanabilir.⁴

Diğer bir açıdan bakıldığında ise; sosyal bilimler yönünden kültür, teknik bir öğedir ve çokça bir insan topluluğunu bir arada tutan bilgi, adet, gelenek, görenek ve imanları bünyesinde barındıran bir bütün olarak betimlenir.⁵

Bunların dışında kültür kavramı aşağıda belirtilen dört manada da kullanılmaktadır:⁶

- Bilimsel Açıdan Kültür; Uygarlık,
- Beşeri Açıdan Kültür; Eğitim sürecinin ürünü olan kültür,
- Estetik Açıdan Kültür; Güzel Sanatlar,
- Maddi (Teknolojik) ve Biyolojik Açıdan Kültür; Üretme, tarım, ekin, çoğaltma ve yetiştirme olmaktadır.

Kültür kavramına yönelik olarak yapılan tanımlamalardan bazılarına değinmek gerekirse;

Taylor (2008)'a göre kültür; bir topluluğa mensup bireyin edindiği sanat, bilgi, gelenek, görenek ve benzeri toplumsal alışkanlıkları kapsayan kompleks bir bütündür.⁷

Türkiye'de kültür kavramını sistematik bir şekilde ele alarak tanımlayan ilk yazarımız ise Ziya Gökalp'tir. Ziya Gökalp (2001)'e göre kültür; bir insan topluluğuna

³Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, 2. Baskı, İstanbul: Pegem Yayıncılık, 2007, s. 1.

⁴Bilal SUCUBAŞI, "Kurum Kültürü Performans Yönetim Sistemi İlişkisi ve Bir Alan Araştırması", (İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), Malatya, 2008, s. 7.

⁵A.g.e.

⁶Z. Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, 1. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları, 1998, s. 38.

⁷Orhan Erdem ve Metin Dikici, "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 8, S. 29 (Yaz 2009), s. 204.

ait adetler, sanat, dil ve g reneklerdir. Aynı zamanda, Ziya Gökalp kültürün milli bir olgu olduğunu ileri s rm st r.⁸

Hofstede (1998)'e göre kültür; bir insan topluluğunu başkalarından farklı ve özgün hale getiren kolektif düşünce yapısıdır.⁹

Morgan (1998)'a göre kültür; çoğunlukla herhangi bir topluluğun maddi ve manevi sistemlerine yansıyan gelişme modelidir.¹⁰

White (1985)'a göre; maddi ve manevi oluşumların bir bütünü olup; sembollerden yararlanmaya dayalı olarak devamlı, toplumsal ve evrimsel bir gidişattır.¹¹

Marx (1985)'a göre; doğa tarafından yaratılanlara karşılık, insanlar tarafından yaratılan bütün değerlerdir.¹²

Downs (1998)'a göre; insanoğlunun yaşadığı ortam ile olan mevcut ilişkisine yön veren mental bir haritadır.¹³

McGrew (1998)'a göre ise kültür bir süreçtir (process) ve bu sürecin aşamaları şunlardır;¹⁴

- O anda hali hazırdaki davranış biçimleri üzerinde değişikliğe gidilebilir ya da yeni bir davranış biçimi benimsenebilir.
- Bu yeni davranışı ortaya çıkaran, üreten kişi bu davranış modelini toplumdaki başka bir kişiye aktarır.
- Oluşturulan davranış modelleri o modeli kullanan kişiler arasında tutarlılık gösterir.

⁸ **A.g.m.**

⁹ Geert Hofstede, **Culture's Consequences - International Differences in Work-Related Values**, 1st Edition, California-USA: SAGE Publications, 1980, p. 21.

¹⁰ Gülçin şişli, "Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi Devlet ve Vakıf  niversiteleri üzerinde Bir Uygulama", (Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Manisa, 2012, s. 1-2.

¹¹ **A.g.e.**

¹² **A.g.e.**

¹³ **A.g.e.**

¹⁴ Rana KESKEN, "Kurum Kültürü ve  rg tsel Sembolizm: Bir Uygulama", (Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2011, s. 5.

- İnsanların benimsedikleri bu davranış modelleri kişilerce öğrenildikten sonra saklanır ve uzun bir süre muhafaza edilir.
- Üretilen ve insanoğluna sunulan bu modeller toplumun birimleri tarafından (aile vs.) geniş kitlelere yayılır.
- Ve bu modeller kuşaktan kuşağa aktarılan ve kuşaklar devam ettikçe yaygınlaşan ve süreklilik arz eden bir niteliğe sahiptir.

Şişman (2007)'a göre; ‘‘büyük ölçüde bir semboller sistemidir. Kültür, paylaşılan değer, inanç, norm ve davranış örüntüleri olarak büyük ölçüde sembollerden oluşan ve semboller yoluyla öğrenilen ve aktarılan bir sistemdir. Kültürün ögesi olan insanlar, yaşamlarını söz konusu sembollere göre düzenler.’’¹⁵

Nihayetinde, kültür kavramı nesilden nesle aktarılmakta olan ve bireyin bizzat toplumdan kazandığı bir yaşam tarzıdır. İnsanlar içinde yaşadığı dönemde kendilerinden önceki neslin geliştirdiği ve onlara aktardığı öğeleri geliştirerek bu öğeleri kendilerinden sonra gelen nesle aktarırlar.¹⁶

1.1.1. Kültürün Özellikleri

Kültürün birçok özelliği bulunmaktadır. Kültürün en temel ve göze çarpan özelliklerinden aşağıda bahsedilmektedir. Kültür kavramı çok geniş bir çerçeve çizmektedir. Bu yüzden kapsamı ve özellikleri de çok çeşitli olmaktadır. Bu özellikler konunun daha iyi anlaşılmasında kesinlikle yol gösterici olacak ve kavramın daha sağlam bir şekilde anlaşılmasına ve temellendirilmesine olanak sağlayacaktır.

Antropologlara göre kültürün özellikleri şöyle sınıflandırılmıştır:¹⁷

- Kültür kavramı öğrenilen bir kavramdır, genetik ya da biyolojik değildir.
- Kültür bir toplumun üyelerince ortak olarak paylaşılan değerlerden oluşur, yani kişisel değildir.

¹⁵Şişli, a.g.e., s. 1-2.

¹⁶A.g.e.

¹⁷Kenan KILIÇ, ‘‘ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının Başarısında Kurum Kültürünün Rolü; Orman Genel Müdürlüğü Örneği’’, (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya, 2010, s. 9-10.

- Kùltür kavramı geçişken bir kavramdır ve kuşaktan kuşağa aktarılır.
- Kùltür değişikliklere uyum sağlayabilmekte ve değişiklikler yaşayabilmektedir.
- Kùltür kalıpsal bir özellik içermektedir çünkü bir kısmı herhangi bir değişime maruz kalırsa bu diğer bölümlerinin de açıkça değişikliğe uğrayacağı anlamına gelmektedir.
- Kùltür insan ihtiyaçlarını karşılayan ve doyum sağlayan bir niteliğe sahiptir.
- Kùltür kavramı sistematik bir kurallar bütünüdür.
- Kùltür sembollerle iç içedir ve bu nedenle kùltür sembollere bağlıdır.
- Kùltür bütünleştirici bir özelliğe de sahiptir. Kùltürler birbirleriyle ilişki içerisinde olan ve belli bir tutarlılık gösteren mantıksal sistemlerdir.

Kùltürün birkaç özelliğine daha değinmek gerekirse;¹⁸

- Kùltür, kuşaktan kuşağa aktarılması dolayısı ile sosyal bir miras özelliği gösterir.
- Kùltür, bir toplumun bireylerinin yaşayış biçimlerinin en net göstergesidir.

Kùltür konusunda diğer bir özellikte;¹⁹

- Kùltürün belirli bir tarihi geçmişi vardır ve süreklilik göstermektedir.

1.2. Kurum Kùltürü

Var olan bütün kurumlar farklı kültürel yapılardan gelen ve farklı vasıflara sahip olan kişilerden oluşmaktadır. İşletme adına bir araya gelen bu bireyler kendi aralarında belirli bir değerler sistemi oluşturmuşlardır. Ortak olarak ortaya çıkan bu değerler

¹⁸Şişli, a.g.e., s. 3-4.

¹⁹Ali Şahin, "Örgüt Kùltürü-Yönetim ilişkisi ve Yönetmel Etkinlik", **Maliye Dergisi**, S. 159 (Temmuz-Aralık 2010), s. 23.

sistemi kurum içerisinde farklı kültürel yapılardan gelen bireylerin belirli bir amaç etrafında toplanması ve belirli bir amacı gerçekleştirmek için koordineli olarak bir arada çalışmasını sağlamaktadır. Kurum kültürü içerisinde varlığını sürdürmekte olduğu kültürel ortamın bir alt kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁰

Kurum kültürüne ilişkin ilk çalışmalar, 1960'lı yıllardan itibaren kendini göstermeye başlamıştır. 1960'lı yılların içerisinde İngiltere ve Amerika'da yapılan çeşitli araştırmalar sonuçlar vermeye başlamış ve bu araştırmaları yapan araştırmacılar çalışmalarını yayınlamaya başlamışlardır. Bahsettiğimiz üzere yapılan çalışmalardan birincisi Amerika'da Harrison Trice öncülüğünde gerçekleştirilen ve araştırmacıların, personellerin göstermiş oldukları davranışlardaki kültürel ritüeller ve törenlerle alakalı olan çalışmanın yayınlanarak bilim dünyasına kazandırılmasıdır. İkinci çalışma ise İngiltere'de Barry Turner tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada Barry Turner kurum kültürünün yapısına ve varlığına yönelmiş olup bu çalışmasını topladığı kitabın ismi **'Endüstriyel Alt Kültürün Keşfidir.'**²¹

Kurum kültürü kavramı üzerinde 1960'lardan önce durulmaya başlanmış olsa dahi yönetim alanında önem kazanmaya başlaması 1980'li yıllara rastlamaktadır. Kurum kültürüne yönelik olarak yayınlanan ilk makale ise 1979 yılında Pettigrew tarafından yazılmıştır. Pettigrew bu çalışmada, antropolojik bir kavram olarak nitelendirilen kültürü ve kültür ile alakalı kavramlardan (mitler, ritüeller vs.) örgütsel analiz yapılırken faydalanılabileceğinden söz etmektedir.²²

Kurum kültürü konusunda 1980 ve 1990'lı yıllar süresince pek çok değişik tanımlar yapılmış ve kurum kültürünün kapsamında neler olduğu konusunda değişik görüşler ortaya atılmıştır.

Kültür teriminin kurumlarla ilintilendirilerek kurum kültürü kavramının kendisine yaşam alanı bulması ve literatüre geçebilmesinde 1980'li yıllar içerisinde gerçekleştirilmiş olan iki çalışma öncü rol üstlenmiştir. Adı geçen yazarların bu iki

²⁰Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 10. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2007, s. 135.

²¹KESKEN, a.g.e., s. 20.

²²A.g.e.

kitabı kavramın bilim dünyasında kendisine yer edinmesi ve yaygınlaşmasında temel teşkil eden çalışmalar olarak kayıtlara geçmiştir.²³

Bu çalışmalar;²⁴

- Deal ve Kennedy “**Corporate Culture**” (1982)
- Peters ve Waterman “**In Search of Excellence**” (1982)

Adı geçen yazarların bu iki kitabı kavramın bilim dünyasında kendisine yer edinmesi ve yaygınlaşmasında temel teşkil eden çalışmalar olarak kayıtlara geçmiştir.

Ayrıca bu çalışmalara ek olarak William Ouchi'nin “**Teori: Z**” adlı kitabı da kurum kültürü kavramının literatürde kendine yer bulmasında önemli bir rol üstlenmiştir.²⁵

Kurum kültürü kavramının literatüre girişi ve bu alan üzerine yapılan ve yapılmakta olan çalışmaların hızlı bir şekilde artış göstermesinin başlıca üç nedeni vardır:²⁶

- Japon işletmelerinin 1970'li yılların sonlarında ekonomik bir güç olması ve iktisadi gelişimlerinin hızı ve dinamikliği araştırmacıları bu gelişimin ve dinamikliğin nedenlerini araştırmaya itmiştir.
- Bahsettiğimiz üzere Japon firmalarının sürekli artış gösteren başarı grafiğinin yanında Amerikan firmalarının mevcut pazar paylarını kaybetmeye başlaması ve bunun sonucu olarak iflas eden şirketlerin sayısındaki artışlar kurumsal başarının temelini anlamaya yönelik olarak araştırmacıların ilgisini artırmış ve bu ekseninde yapılan çalışmalar her geçen gün önemini ve sayısını artırmıştır.

²³Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, 1. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995, s. 36.

²⁴**A.g.e.**

²⁵Ömür Zafer POLAT, “Örgüt Kültürü ve Donanmanın Örgüt Kültürü Üzerine Bir Çalışma”, (Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, 2004, s. 8.

²⁶**A.g.e.**

- Kurum kültürü araştırmacıları nicel değişkenleri ölçme alışkanlığından kurtarmış ve nitel değişkenlerin ölçülmesine olan yatkınlık önemli derecede artış göstermiştir.

Kurum kültürü konusunda çalışmalarda bulunan araştırmacıların yönetim, sosyoloji, psikoloji gibi farklı bilim alanlarına yönelik olarak çalışmalar yürütmelerinden dolayı kurum kültürü kavramını farklı açılardan ele almaları oldukça doğal ve normal olarak kabul edilebilir.²⁷

Buradan yola çıktığımızda kurum kültürü kavramı konusunda her bir araştırmacının kendi alanı ve görüşüne odaklanarak bir tanımlama yapacağı kaçınılmazdır. Kültür kavramında görüldüğü gibi kurum kültürü kavramı konusunda da pek çok araştırmacı tarafından pek çok değişik tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda görülmektedir;²⁸

Kilmann (1988)'a göre kurum kültürü; bir kurumun bulunduğu noktadan daha ileriye gidebilmesi, o kurumun içerisinde yer alan her bir bireyin reel olarak ne arzu ettiği ve istediklerine ulaşmak adına ne yaptığı ile ilgilidir. Buradan yola çıktığımızda kurum kültürünün kurumun üyelerinin ortak arzularının birleşiminden oluştuğunu söylemek yanlış olmaz. Kurum kültürü, bir grup insanı birbirine bağlayan, bu insan grubu tarafından ortak bir şekilde paylaşılan, beklentiler, inançlar, değerler, tutumlar, davranışlar, ideolojiler ve arzulardır.²⁹

Deal ve Kennedy (1982)'ye göre ise kurum kültürü bir çeşit düzenleyici olarak işlev görmektedir. Örgüt içerisinde örgüte mensup olarak faaliyette bulunan üyelerin herhangi bir işi yapış şekillerini ve işe yönelik davranış ve tutumlarını düzenler.³⁰

Kozlu (1988) kurum kültürünün; bir kurum içerisinde paylaşılan ortak değerler, düşünceler, inançlar, törenler, öyküler, efsaneler, lider ve kahramanlar gibi kurumun

²⁷Şiřman, a.g.e., s. 80.

²⁸Şiřli, a.g.e., s. 10.

²⁹A.g.e.

³⁰Handegül Sungur AKYAR, "İşletmelerde Kurum Kültürünün Oluşmasında Kurumiçi Halkla İlişkiler Uygulamalarının Rolü ve Etkisi", (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007, s. 6.

ortak değerleri ve bir arada yaşamasını kolaylaştıran değerlerden meydana geldiğini ileri sürmektedir.³¹

Schein (1990)'a göre kurum kültürü; belirli bir grup içerisinde var olan içsel bütünleşme ve dışsal uyum problemlerinin çözümlenmesi esnasında grup tarafından keşfedilen, keşfedilmesinin ardından geliştirilen, geçerliliği kanıtlanabilecek ölçüde pozitif ve olumlu sonuçlar vermiş bulunan, gruba yeni üye olan bireylere mevcut problemlere yönelik olarak doğru hareket etme ve davranma yöntemi olarak öğretilen derecede etkili olan, inançlar ve varsayımlar topluluğudur.³²

William Ouchi (1981)'ye göre kurum kültürü; kurumların kendi çalışanlarına vermiş olduğu değer ve inançlarla bağlantılı olan semboller, törenler ve mitlerin oluşturduğu bütündür.³³

Hofstede (1980)'e göre kurum kültürü; belirli bir insan topluluğunu diğer insan topluluklarından ayıran ve farklı olmasını sağlayan kolektif bir düşünce ve inanç sistematiğidir.³⁴

Pascale ve Athos (1981)'a göre kurum kültürü; herhangi bir işletmenin, mevcut işgücüne ve müşterilerine yönelik politikalarına temel oluşturan bir düşünce örgüsüdür.³⁵

C.O' Reily (1983)'ye göre kurum kültürü; kuvvetli ve büyük bir çoğunluk tarafından paylaşılmakta olan temel değerlerdir.³⁶

Turner (1986)'a göre kurum kültürü; kültür kavramını yönetim kadrosunca sahip olunan ve yönetim tarafından yönlendirilmekte olan kurumun üyelerince paylaşılmakta olan ortak anlamlar sistemi şeklinde açıklamış ve kurumun hedeflerine doğru yürürken

³¹Cem Kozlu, **Kurumsal Kültür-Amerika, Japonya ve Türkiye Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, 2. Baskı, Defne Yayıncılık, İstanbul, 1988, s. 64.

³²Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, 3. Edition, San Francisco-California: Publisher: Jossey Bass, 2004, p. 17.

³³KESKEN, **a.g.e.**, s. 24.

³⁴Geert Hofstede, **Cultures and Organizations: Software of The Mind**, 1. Edition, London: London Profile Books, 2003, p. 5.

³⁵Serkan NAYIR, "Kurum Kültürü ile Örgütsel Öğrenme Süreçleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2010, s. 8.

³⁶KESKEN, **a.g.e.**, s. 24.

kurumun kültüründe yönetim kadrosu tarafından revizyon yapılabileceği fikrini ileri sürmüştür.³⁷

Bütün bu tanımlamalar göz önünde bulundurulduğunda kurum kültürü;

Kurumun içerisinde farklı kültürlerden gelen ve farklı kültürel özellikler taşıyan bireylerin aynı amaçlar etrafında birleşmesini ve işlerin daha verimli ve kolektif bir şekilde yürütülmesini sağlayan, ortak aklın ürünü olan, gerektiğinde değişikliklere gidilebilen sistematik bir bütün olarak tanımlanabilir. Gerçekten de yapılan bütün bu tanımlamalar kurum kültürünün bir işletmenin hayat damarlarından biri olduğu gerçeğini açık bir şekilde göstermektedir. Ortak bir kurum kültürü oluşturulamayan işletmede farklı kültürlerden ve anlayışlardan gelen insanların bir arada iyi işler çıkarması beklenemez.

1.3. Kurum Kültürünün Özellikleri

Kurum kültürü hakkında tanımlamalara bakıldığında literatürün ne kadar geniş bir yelpazeye yayıldığı açık bir şekilde görülmektedir. Bu tanımlardan yola çıkıldığında kurum kültürüne birçok farklı uzman ve yazar tarafından birçok değişik özellikler kazandırıldığı açıktır. Tanımlar gibi kurum kültürü literatürü irdelendiğinde kurum kültürünün özelliklerinin de çok çeşitli olduğu görülmektedir.

Kurum kültürünün özellikleri:³⁸

- Kurum kültürü, öğrenilmiş veya tecrübeler sonucunda edinilmiş bir olgudur.
- Kurum kültürünün, kurumdaki her bir birey tarafından ortak olarak paylaşılması koşulu vardır.
- Kurum kültürü konusunda kurumlar yazılı bir metin hazırlamazlar. Çünkü kurum kültürü kurumun bireylerinin inançlarında ve değerlerinde

³⁷ Mehmet Ali TEKİNER, "Türk Polis Teşkilatında Kurumsal Kültür ve Alt Kültürler Üzerine Bir Araştırma", (Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), Adana, 2009, s. 7.

³⁸ Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, 8. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1999, s. 98.

bulunur. Ayrıca, bireylerin kuruma olan bağlılık ve sadakatlerini de önemli ölçüde artırır ve pekiştirir.

Bu özellikleri çokça artırabilmek mümkündür. Bozkurt Güvenç (1996) kurum kültürünün özelliklerini şu şekilde yansıtmaktadır:³⁹

- Kurumda günlük olarak yapılacak olan işler konusunda bireylere yol gösterir ve bireylerin davranışlarını belirler.
- Kurumun hedeflerinin kaybolmamasını sağlar ve bu özelliği ile kurumunda en önemli yol göstericisi olma özelliğini taşır, aynı zamanda bir kontrol mekanizması rolü de üstlenir.
- Kurumun bireylerinin birbirleri arasındaki iletişim tarzlarını belirleme görevini üstlenir.
- Kurum kültürü, kurumun organizasyonel kimliğinin mimarı olma özelliğini taşır.
- Kurumun çalışanlarına hangi amaçlara ulaşmak adına çaba sarf edilmesi gerektiğini açıklar.
- Bütüncül bir özellik gösterir.
- Çalışanların kendilerini o kuruma ait olması hissini uyandırır ve organizasyonel aidiyet duygularını geliştirir.

İşletme ve yönetim konusunda ünlü yazarlardan Erol Eren (2001)'e göre ise;⁴⁰

- Kurumu diğer kurumlardan net çizgilerle ayırır.
- Tekrarlanan davranışsal kalıplardır.
- Kurum kültürü, kurumun bireylerine yönelik kimlik oluşturma işlevine sahiptir.

³⁹Suna Tevrüz, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Yayını, 2006, s. 88.

⁴⁰Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2001, s. 188.

Kurum kültürünün diğere bir özelliği de süreklilik göstermesidir.⁴¹

Geert Hofstede (1980)'e göre kurum kültürünün özellikleri;⁴²

- Kurum kültürü, kurumun kendine özgü yapısı içerisinde ortaya çıkar.
- Kurumun üyelerinin düşünce, inanç, isteklerinin bir yansımasıdır.
- Kurumun gelişimine ve hayat seyrine yön veren yönetsel davranışların sürekli ve kalıplaşmış bir modelidir.
- Kurum kültürü informeldir, yazısızdır.
- Kurumun üyelerinin kurum içerisinde belli zaman dilimlerinde gerçekleştirmiş oldukları faaliyet ve kararların etkilerinden kaynaklı olarak ortaya çıkar.
- Kurum kültürü, kurumun bütünüyle doğrudan alakalıdır bu yönüyle bütüncüdür.
- Kurum kültürü öğrenilebilir, öğretilir ve bu özellikleriyle doğru orantılı olarak gelecek nesillere aktarılabilir.

Görüldüğü gibi kurum kültürü kavramı birçok özellik ve tanımı içerisinde bulundurmaktadır. Bu çalışmada bu tanım ve özelliklerden bir kısmına yer verilmiş olup literatür incelendiğinde daha geniş bir perspektif edinebilmek mümkündür.

1.4. Kurum Kültürünün Oluşumu

Kurum kültürü adına önceki başlıklarda incelendiği üzere birçok çeşitli tanım ve özellik vardır ve çok sayıda yazar tarafından kurum kültürü konusunda belli başlı tanım ve özellikler ileri sürülmektedir. Buradan yola çıkıldığında kurum kültürünün oluşumu ile ilgili de birçok farklı düşüncenin ortaya koyulduğunu belirtmek yanlış olmaz. Kurum kültürü birçok farklı değişkenin birbiriyle koordineli olarak düşünülmesi sonucu ortaya çıkmaktadır.

⁴¹Erdem ve Dikici, **a.g.m.**, s. 205.

⁴²KESKEN, **a.g.e.**, s. 26.

Bir kurum içerisinde kurum kültürünün oluşumunu etkileme potansiyeline sahip değişik faktörlerden söz etmek mümkündür. Bu faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz;⁴³

1. Kurumun kurucularının etkisi
2. Kurumun iç ve dış çevresinin etkisi
3. Yapılandırılmış yönetim uygulamalarının etkisi
4. Kurumların içinde bulunduğu ulusal kültürün etkisi

1. Bunlar içerisinde üzerinde en çok durulan faktör ise kurumun kurucularıdır. Kurumun kurucularının kurumun kültürünün oluşumunda en büyük etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Bunun nedeni, her kurumun kurucusu farklıdır ve bu kurum kurucuları önceki düşünce ve inanışlardan farklı bir kurum yapısı oluşturmak istediği için bu mevcut düşünce ve inanışlar tarafından sınırlandırılma katsayısını minimuma indirir ve kendine özgü bir yapı oluşturmak adına mücadele eder. İşte bu sebeptendir ki kurucuların kurum üzerindeki gözle görülür etkisi yadsınamaz ve bu etki görüldüğü üzere gayet doğaldır.⁴⁴

Kurum kültürünün oluşumunu sadece kurumun kurucuları ile sınırlamak doğru değildir. Kurucular büyük bir rol üstlense de, kurumun her bir çalışanı da kurum içerisinde bulunan diğer çalışanlarla etkileşim içindedir ve bu etkileşim sonucunda çalışanlarda kurum kültürünün oluşumuna katkı sağlamaktadır. Düşünüldüğünde bu daha net görülecektir.⁴⁵

Çünkü çalışanların kendileri tarafından savunulan değerler ve normlar vardır ve bunlarda çalışanların da kendi aralarında açık bir şekilde bir kurum kültürü oluşturduğunun en net kanıtıdır.

Kısaca, kurum kültürünün oluşumu çalışanların bir arada birlik ve beraberlik içerisinde belirli bir amacı gerçekleştirmek adına bir şeyler yapmalarının temel bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴⁶

⁴³POLAT, a.g.e., s. 16.

⁴⁴Nezahat Güçlü, "Örgüt Kültürü", *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 6, (2003) , s. 148.

⁴⁵A.g.m.

⁴⁶A.g.m.

Yukarıda kurumun kurucuları ve çalışanların kurumun kültürüne olan etkilerinden bahsedilmektedir. Şimdi ise kurumun kendi iç çevresi, dış çevresi ve kurumun yönetsel uygulamaları ve ulusal kültürün kuruma olan etkileri irdelenmeye çalışılacaktır. Bütün bu süreçlerin bir bütün olarak düşünülmesi ve bu bütünlük içerisinde ele alınması şarttır. Biri olmazsa diğeri olmayacaktır ve olanın da belirli dereceler dâhilinde bulunması değil hepsinin gerekli oranda bulunması gerekir ve bütün bu denge sürecin daha kolay anlaşılması açısından araştırmacılara kolaylık sağlayacaktır.

2. Kurumun iç çevresinin etkisi; konudan da anlaşılacağı üzere kurumun kendine özgü bir şekilde oluşturmuş olduğu kültürü ve mensup olduğu alt sistemlerin özelliklerinden oluşmaktadır. Kurum kültürünü etkileyen iç faktörler ise, örgütün biçimsel özellikleri, örgüt içerisinde kullanılan çeşitli sistem, kriterler ve teknolojik unsurlar olarak sıralanabilir. Kurumun dış çevresinin etkisi; kurumlar özellikle farklı sektör ve pazarlarda faaliyetlerini şekillendirerek yürüten kurumlar kültürlerini ilgili sektör ve pazarın koşullarına uygun olarak yeniden düzenlemek zorunda kalabilirler. Bu da uluslararası ortamda kurumun ayakta kalabilmesinin en önemli şartı olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴⁷

3. Yapılandırılmış yönetim uygulamalarının etkisine gelindiğinde ise, kurumun kurulma aşamasında kurucuların ve yöneticilerin rolü büyük olsa bile zamanla önemini kaybedebilir ve kuruluşta belirlenmiş olan amaçlar ve ideallerden sapmalar meydana gelebilir. Bunu önlemek adına yönetim kadroları mevcut olan yönetsel uygulamaları yeni koşullara uyarlayarak tekrar dengeye getirmeyi amaçlamaktadır.⁴⁸

4. Kurumların içerisinde bulunduğu ulusal kültürün etkisine gelindiğinde ise, kurum kültürünün ulusal kültürün bir alt kültürü olduğu açıktır. Çünkü ulusal kültür toplumun içinde bulunan ve toplumu etkileyen ve toplumdan etkilenen bir kavramdır ve kurumlarda bu kültürün bir alt bileşeni olması nedeniyle ulusal kültürden etkilenecektir. Ulusal kültür, temel kabul edilen değerler, inançlar ve varsayımlar ekseninde kurumun kültürünün

⁴⁷Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2000, s. 32.

⁴⁸A.g.e.

belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, kurum kültürü, bireyin bakış açısının yansıtılması açısından önem arz etmektedir.⁴⁹

Kurum kültürünün oluşum aşamalarını ise dört aşamada aktarmak mümkündür:⁵⁰

- Birinci aşama; kurumun kurucusu olan kişi orijinal bir fikre sahip olur ve bu fikri takip ederek bir teşebbüse girişir.
- İkinci aşamaya gelindiğinde, kurumun kurucusu kuruma kendi görüşlerini destekleyen ve anahtar eleman olarak tanınan kişileri getirir. Bu kişiler kurucu ile benzer bakış açısını taşıyan kişilerdir ve kurucunun ortaya attığı bu teşebbüs fikrini desteklerler yani bir nevi kurucuyu yüreklendirirler.
- Üçüncü aşamada ise, kurumun fiziksel ihtiyaçlarına (bina, yer, fon vs.) yönelik olarak kurucu tarafından örgüte getirilen kişiler arayışa geçer ve bu kaynakları bulmaya çalışır.

Bütün bu aşamalar başarıyla gerçekleştirildikten sonra artık sıra son aşamaya gelir.

- Dördüncü aşama yani son aşamada ise, kuruma yeni bireyler katılır ve kurum kültürü hikâyesi bu andan itibaren oluşturulmaya başlanmış olur.

Bu son aşamada bahsedildiği üzere, kuruma yeni bireylerin katılmasıyla birlikte kurum kültürü gelişim sürecine yelken açmış olur. Kurumun bünyesine katılan bu bireyler sadece çalışma bağı ile kurumda bulunmamaktadır.

Ayrıca, bireyler duygu, düşünce, davranış ve inanışlarıyla mensup olarak yer aldıkları kültürün kazanımlarını beraberlerinde örgütün içerisine getirirler. Kurumun kurulmasının ardından sıra sosyalizasyon sürecinin yaşanmasına gelir.⁵¹

Kurum kültürü kavramı mikro açıdan ele alındığında içinde bulunan bireyler tarafından oluşturulan unsurları kapsarken, makro düzeyde ele alındığında ise içerisinde

⁴⁹ A.g.e.

⁵⁰ İsmail Doğan, **Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar**, Yayın No: 56, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996, s. 63-64.

⁵¹ İnan Özalp, **İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, Eskişehir: Birlik Ofset, 2000, s. 567.

bulunduğu toplumun kültürüne benzemektedir. Bir kurumun kurum kültürünün oluşum aşaması kesinlikle zorlu bir süreç gerektirmektedir ve kurumlar kültürlerinin oluşum süreçleri süresince birçok farklı kültürel unsurun etkisi altında kalırlar.

Mevcut olarak önceden yapılandırılmış bir kurumun hali hazırda bir kurum kültürü vardır. Böyle bir kurum için önemli olan bu kültürün devamlılığı, geliştirilmesi ve gerekli görülen durumlarda değiştirilmesidir. Yeni kurulacak olan bir işletmede ise kurum kültürü yeni baştan yapılandırılacağından bir oluşum süreci söz konusu olacaktır.⁵²

Kurum kültürü konusunda hatırı sayılır araştırmalarda bulunan Schein (1983) kurum kültürünün oluşumu konusunda yaptığı tanımda kurum kültürünü üç katmana ayırmaktadır. En üst katmanda beş duyu organımız aracılığı ile algılayabileceğimiz objeler göz önüne alınmaktadır ve erişime en açık kısmı bu katman oluşturmaktadır. Her şeyin açık ve net bir şekilde gözlemlenebilmesi bu açıklığın en önemli nedenidir.⁵³

Orta katmanda yani ikinci katmanda değerler ve normlar yer almaktadır ve bu kavramlar bir kurumun yapıtaşları olarak aksettirilmektedir. Bu katman kurumun amaçlarını, ideallerini ve felsefesini yansıtan katmandır ve kurumun üyeleri tarafından bu değerler davranışa dönüştürülerek dışarıya yansıtılır. Son katmanda ise gözlemlenebilmesi en güç olan olgu olarak varsayımlar karşımıza çıkmaktadır.

Schein (1983)'a göre; varsayımlar kurum kültürünün temelini teşkil etmektedir. Kurumun üyelerinin kurumsal sorunlara ve bu sorunlara yönelik ortaya atılan çözümlere odaklı algılarını oluşturmaktadır.⁵⁴

Schein (1983)'a göre; kurum kültürünün oluşumunu aşama aşama incelemenin en uygun ve kolay yolu yeni kurulmakta olan bir kurumda nelerin yapıldığı ve olduğunu gözlemlemekten geçmektedir. Schein (1983) kurum kültürünün, var olan ve gelecekte var olma potansiyeline sahip her kurumun karşı karşıya kaldığı iki hayati öneme sahip

⁵²Aysun ÖZDEMİR, "Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği", (Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir, 2006, s. 29-30.

⁵³Sabahat Bayrak Kök ve Betül Özcan, "Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C. 7, S. 2 (2012), s. 115.

⁵⁴**A.g.m.**

soruna cevap olarak meydana çıktığını açıklamıştır. Bu problemler ise sırasıyla dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyondur.⁵⁵

Buradan yola çıkarak, kurumun bireylerinin dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon sorunlarıyla karşılaşması ve bu sorunların üstesinden gelebilmek adına çeşitli yöntemler geliştirmesi sonucunda kurum kültürü ortaya çıkmaktadır.⁵⁶

Kurum kültürünün oluşumu konusunda pek çok araştırmacı ve yazar tarafından incelemeler yapılmış ve bu incelemeler sonucunda araştırmaların sonuçları bilim dünyası ile paylaşılmıştır.

Vecchio (1991)'ya göre, kurum kültürünün oluşum süreci konusunda konunun temelinde en az dört göz ardı edilemeyecek etkinin olduğu konusunda fikir birliğine varılabilir. Bu etkiler sırasıyla,⁵⁷

- Kurumu ideallerine yöneltme adına görevler üstlenmekte olan kurum liderinin düşünce ve inançları kurumun kültürünün şekillenmesini önemli ölçüde etkilemektedir.
- Kurumun kurulduğu ülkenin sahip olduğu toplumsal kurallar ve normlar kurum kültürünün oluşumunda etkiye sahip olabilir. Şöyle söylemek daha iyi olabilir ki, kurumun içerisinde bulunduğu toplum kurumun kültürünü etkileyebilme potansiyeline sahiptir.
- Dışsal adaptasyon ve yaşam problemleri olarak karşımıza çıkan kavramlar, kurumun üyelerinin kurum kültürü oluşturmak maksadıyla göğüs germeleri gereken ve soruna neden olan kavramlar mahiyetindedir.
- İçsel entegrasyon problemleri konusuna gelindiğinde, bu problemler kurum kültürünün kurumdaki her bir birey tarafından özümsemek, benimsenmesinde anahtar rol oynamaktadır.

William ve diğerlerine (1981) göre kurum kültürünün oluşumuna etki etmekte olan bileşenlerden toplumsal değerler, inançlar ve normların oluşumuna katkıda

⁵⁵ KESKEN, a.g.e., s. 32.

⁵⁶ A.g.e., s. 32-33.

⁵⁷ A.g.e., s. 33.

bulunan faktörler şunlardır; işletmenin kurucuları, yöneticiler, çalışanlar, kurumda hâkim olarak kullanılan teknolojiler ve dış çevredir.⁵⁸

Pettigrew (1979) ise kurumun kurucularını sadece belirli bir işletme yapısı ve gövdesel özellik yönünden teknoloji ve benzeri somut kavramların yaratılmasında değil, aynı zamanda kurumun soyut unsurları olan inanç, ideoloji, efsaneleri de yarattığını ileri sürmektedir.⁵⁹

Bütün bu bilgiler ışığında kurum kültürünün oluşumunu özetlemek gerekirse: Kurum kültürü herhangi bir kurum içerisinde işlerin ve ilişkilerin hem kurum içinde hem de kurum dışında başarılı ve sorunsuz olarak yapılabilmesi adına çok büyük bir önem arz etmektedir. Şunu da söylemek mümkündür ki kurum kültürünün etkili ve doğru bir şekilde oluşturulması bir işletmeyi kurulduğu anda bir adım öne çıkaracaktır. Kurum kültürü birçok farklı kültürel yapıdan gelen insanlardan oluşmaktadır ve bu nokta da kurum kültürünün oluşumunda sadece kurucunun etkili olmadığı, kuruma dâhil olan ve o kurumun bireyi sıfatını taşıyan her bir kişinin kurum kültürünün oluşumuna doğrudan katkı sağladığını söylemek mümkündür.

Birçok farklı kültürel yapıdan gelen insanların bir kurumda bir araya gelmesi sonucu işletmede işlerin ve ilişkilerin yürütülebilmesi adına ortak bir dil ve norm oluşturma ihtiyacı sonucu kurum kültürüne kurumun bireyleri tarafından katkı sağlanmaktadır. Buradan da şu sonucu çıkarabiliriz ki; oluşturulan ortak kurumsal dil ve normlar o işletmede faaliyette bulunan bireylerin işlerini ve ilişkilerini kolaylaştıracak, verimlilik artacak ve buna paralel olarak kurum da maksimum düzeyde yarar sağlayacaktır.

1.5. Kurum Kültürünün Unsurları

Kurum kültürü kendisini tanımlamaya ve içeriğini anlamaya ve kurumun işleyişi içerisinde bulunan mevcut personel tarafından kolaylıkla özümsemesini sağlayan bir takım unsurları bünyesinde barındırmaktadır.

⁵⁸POLAT, a.g.e., s. 15.

⁵⁹A.g.e.

Kısacası kurum kültürü bazı öğelerden oluşmaktadır. Diğer bir açıdan baktığımız zaman ise, kurum kültürünün unsurları aracılığı ile işletme bünyesinde faaliyette bulunan personel kurumun kültürünü öğrenmekte ve devamında benimsemektedir. Kurum kültürünün unsurları araştırmacılar tarafından öncüllere ve bölümlere ayrılmıştır ve buradan da anlaşılacağı üzere araştırmacılar arasında kurum kültürünün unsurlarının neler olduğu üzerine bir görüş birliği yoktur. Hiçbir kurum birbirine benzememektedir ve açıktır ki her bir kurumun kendine has kültürünü oluşturan ayrı unsurlar vardır. Diğer yandan belirli noktalar vardır ki o noktalarda ortak bir sınıflandırma göze çarpabilmektedir. Araştırmacılar tarafından yapılmış olan ve yapılmaya devam eden çalışmaların neredeyse tamamında temel değerler ortak noktayı oluşturmaktadır.

Araştırmacıardan bazıları kurum kültürünün öğelerini aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır:⁶⁰

- 1- Schein (1990) kurum kültürünün öğelerini şu şekilde sınıflandırmaktadır; temel değerler (Kurum üyelerinin olayları, davranışları ve içinde bulunulan durumu değerlendirme konusunda benimseyip kullandıkları ölçütler), temel saygıtlar (Kurum üyelerinin çevreleriyle olan ilişkileri, toplumdaki kişilerin eylemleri ve insan ilişkilerinin doğasına yönelik olarak paylaştıkları inançlar) ve artifaktlar (mitler, semboller, hikâyeler, efsaneler ve somut davranış biçimleri) olarak kurum kültürünün öğelerini üç boyut üzerinden açıklığa kavuşturmuştur.
- 2- Hofstede (1998) ise kurum kültürünün öğelerini iki farklı boyutu ile açıklamaktadır. Bunlar, uygulamalar (Kahramanlar, dil, iletişim biçimi, tören vb.) ile değerler olarak araştırmacıların karşısına çıkmaktadır.
- 3- Kozlu (1988) açısından kurum kültürünün öğelerinin sınıflandırılmasına bakıldığında zaman ise dört boyut ile bu öğeleri sınıflandırdığını görmek mümkündür. Buna göre; kurum içerisinde paylaşılmakta olan değer ve inançlar, efsaneler, liderler ve kahramanlar, törenler, hikâyeler olarak somutlaşmaktadır.

⁶⁰Şişli, a.g.e., s. 17.

- 4- Goffee ve Jones (2002) ise şöyle bir sınıflandırma ile literatüre katkıda bulunmuşlardır. Bu sınıflandırmaya göre kurum kültürünün öğelerine bakılacak olursa; bir kurumun, takımın kendi içerisinde paylaştığı ortak değerler, inanışlar, kurumu temsil eden semboller ve kurumun üyelerinin gösterdiği davranışlar kurum kültürünün öğelerini oluşturmaktadır.

Deal ve Kennedy (1988)'ye göre kurum kültürü kavramı beş değişik alt başlık altında kümelenmektedir. İlgili alt başlıklar incelendiğinde kurumun temel değerleri, kahramanları, kurumun içerisinde geçerli olan kurallar ve kurum bünyesinde yapılmakta olan törenler, iş çevresi ve kültürel ağ (İşletmenin içerisinde geçerli olan iletişim yapısıdır.) olmak üzere beş öge karşımıza çıkmaktadır.⁶¹

1.5.1. Gözle Görülebilen (Objektif) Kurum Kültürü Unsurları

Bir kurumun fiziksel sembolleri (Kurumsal Mimari ve Kurumsal Dizayn) ile davranışsal ve sözel sembolleri (Örgütsel Dil, Semboller, Hikâyeler-Mitler, Kahramanlar ve Liderler, Törenler ve Ritüeller) olarak adlandırılan unsurlar o kurumun gözle görülebilen (objektif) unsurlarını oluşturmaktadır.

1.5.1.1. Kurumsal Mimari ve Kurumsal Dizayn

Bir kurumun resmi binasının mimarisi ve dizaynı kurum açısından düşünüldüğünde daha önemli ve kritik bir konudur. Kurumun mimarisi ve tasarımı hem kurumda çalışanları hem de kurumun mevcut ve potansiyel müşterilerinin kurumun ürün ve hizmetlerine karşı olan tavır ve davranışlarını etkilemektedir.⁶²

Bir kurumun mimari ve dizaynından bahsederken orada kurumun içerisinde bulunan fiziksel semboller ifade edilmek istenmektedir. Kurumun çalışanları ve yöneticileri tarafından kullanılan her türlü araç-gereçler, kurumda geçerli olarak kullanılan teknolojiler (bilgisayar programları, güvenlik uygulamaları v.b.), kurumun

⁶¹Terrence Deal and Allan Kennedy, **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life**, London: Penguin Books, 1988, p. 14.

⁶²Salih Güney, v.d., **Yönetim ve Organizasyon**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s. 180.

çalışanlarının giydiği kıyafetler, ürün ve hizmetlerin ambalajları ve etiketleri, kurumun mevcutta var olan logoları ile duyuruların yapıldığı panolar ve bireyin o kurumun çalışanı ve bireyi olduğunu gösteren fiziksel sembollerin tümü kurumun mimarisi ve dizaynını ortaya koymaktadır.⁶³

Kurumun binasının mimarisi ve tasarımının insanları nasıl etkilediğini ortaya koymak konusunda verilebilecek en güzel örneklerden bir tanesi şudur;

Eskiden komünist rejimle yönetilen ülkelerde devlet dairelerinin mimarisine bakmak mimari ve dizaynın önemini göstermek konusunda oldukça yeterli olacaktır. Adı geçen devlet binaları geniş bir bulvar üzerinde, koyu renk tonlarda, çok büyük ve keskin hatlı bir şekilde yapılmış olup bundaki amaç ise bu binalara gelen kişilerin devlet karşısında ezilmiş ve aciz kalmış hissetmelerini sağlamaktır. Kurumsal tasarım ve dizayn kurumun çizdiği stratejik profili net bir şekilde göstermektedir ve bunun sonucunda tasarım ve dizayn da herhangi bir değişme yaşandığı takdirde bu kurumun kültürünün de değişmesine neden olacaktır.⁶⁴

1.5.1.2. Hikâyeler ve Mitler

Hikâyeler; kurumun tarihinde iz bırakmış başarılı ve yetenekli olan kurucu, yönetici ve çalışanların yaptıkları iyi işleri yeni nesillere aktarmak için anlatılan ve kuşaktan kuşağa aktarılarak gelmiş bir takım olayların sözlü olarak ifade edilmesidir.⁶⁵

Çoğu zaman çalışanların kurum hakkında fikir edinmesinde, kuruma yeni dâhil olan üyelerin sosyalleşmesinde ve kuruma uyum sağlamasında, ayrıca kurumun mevcut değer ve yargılarının yeni çalışanlara aktarılmasında önemli bir görev üstlenmektedir.⁶⁶

Hikâyeler, bir kurum içerisinde kurumsal olarak belirlenen değerlerin, kuralların ve davranış biçimlerinin yayılmasına ve kurumun bireyleri arasında yerleşip uygulanmasına olanak sağlamaktadır. Hikâyeler yolu ile geçmişte kurum içerisinde

⁶³ AKYAR, a.g.e., s. 9.

⁶⁴ SUCUBAŞI, a.g.e., s. 34.

⁶⁵ Nezahat Güçlü ve Kseanela Sotirofski, "Vlora (Arnavutluk) ve Ankara illerindeki Liselerin Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, C. 9, S. 1 (Kış 2011), s. 5.

⁶⁶ Don Hellriegel and John Slocum, **Management**, 6. Edition, Boston: Addison-Wesley Publishing Company, 1992, p. 555.

önemli işler başarmış ve kurumu belli bir noktaya taşımış kahramanlar ve semboller çalışanların gözlerinde canlandırılır. Hikâyeler, bir kurumda geçerli ve hâkim olan ve herkesin o kurumun üyesi olabilmesi için benimsemek durumunda olduğu kurumsal kültür hakkında anahtar rol üstlenmektedir ve kurumun bireylerine önemli ipuçları sağlamaktadır.⁶⁷

Hikâyeler örgüte meşruiyet kazandırmaktadır. Geçmişten bugüne kadar kurum içerisinde kökleşmiş bulunan uygulamaların herkes tarafından kolaylıkla anlaşılmasına imkân tanımaktadır. Kurumda kahraman olarak nitelenen kişiler hakkında anlatılan hikâyeler sayesinde kurumun bireyleri iyi birer örnek edinir ve kurumda hayati önem taşıyan uygulamaları kolayca öğrenir ve kurumun değerlerine uygun bir davranış şekli geliştirir.⁶⁸

Mitler; mit kelimesi ise Yunanca “**mythos**” kelimesinden türemiştir. Ağızdan ağza söz ile yayılan ve zamanla değişiklik gösterebilen oluşumlardır. Bir kurum içerisinde mitlere yönelmek gerekirse; yazılı olarak bulunmamasına ve resmi olarak hakkında bilgi sahibi olunmamasına rağmen kurumun gidişatını etkileyen inanışlar olarak bilinmektedir.⁶⁹

Mitlerin en önemli özelliği toplumsal açıdan bütünleştirici bir işlev üstlenmesidir. Kurum mitleri, kurumun eski üyelerine kim olduklarını ve hangi ortak amaçlara inandıklarını hatırlatırken, kurumun yeni üyelerine ise o kuruma üye olmanın ne gibi bir anlam ifade ettiğini öğretirler.⁷⁰

Bir kurum içerisinde faaliyette bulunmuş farklı kademelerdeki çalışanlara, kuruculara, yöneticilere ve kurumda hâkim olan değerlere yönelik olarak ortaya konulan durumlar zamanla belirli bir anlam ifade eden mesaja dönüştüğünde “mitleşir”. Mitler, kişinin görevi çerçevesinde yapmayı düşündüğü hareketlerin geçmişte başkaları tarafından yapıldığı konusunda güvence sağlamaktadır ve kişinin aklında soru işareti

⁶⁷Saika ŞAHİNÖZ, “Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama”, (Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006, s. 74.

⁶⁸Güçlü ve Sotirofski, **a.g.m.**, s. 5.

⁶⁹KESKEN, **a.g.e.**, s. 46.

⁷⁰ŞİŞLİ, **a.g.e.**, s. 25.

kalmamasını sağlamaya yardımcı olmaktadır. Mitler, yapılması mümkün olan şeylerin sınırını belirlemektedir.⁷¹

Bütün bu bilgilerden çıkarılabilecek en genel yargı şudur ki; bir kurumun içerisinde çalışanların o kurumun üyesi olarak hangi değerleri benimseyeceği, ne tür davranışlar sergileyeceği, davranışlarını nelere göre şekillendireceği, bir işi yaparken o işin nasıl yapılacağı ve kimlerin örnek alınacağına hikâyeler ve mitler referans olmaktadır. Önceden o iş yapılırken ne gibi davranışlar sergilendiği ve kendi düşündüğü davranış biçiminin o işin yapılması için yeterli olup olmadığı, neyi nasıl yaparsa kurum içerisinde nasıl karşılanacağı gibi kritik ve anahtar rol oynayan bilgiler hikâyeler ve mitler sayesinde bir kurumun içerisinde öğrenilmekte ve yayılmaktadır. Hikâyeler ve mitler kuşaktan kuşağa aktarılan kültür taşıyıcıları olarak ta tanımlanabilir.

1.5.1.3. Semboller

Kültür ile semboller arasında bir ilişki söz konusudur. Semboller, kültürün kurum içerisinde kabul görmesine olanak tanıyan ve kurumun üyeleri açısından bir anlam içeren nesnelere olarak bilinmektedir. Semboller sayesinde kurumun üyeleri yapacakları işe yönelik olarak harekete geçecektir, görevlerine ve işlerine olan istek ve heyecanları da buna paralel olarak artış gösterecektir.⁷²

Ayrıca, semboller kurumun her bir üyesinin birbirini daha yakından tanımalarına ve daha yakın ilişkiler içerisinde olmalarına da olanak sağlayabilme kapasitesini de bünyesinde barındırmaktadır. Örneğin; örnek giysiler, üyelerin giysilerinin yakalarında taşınan rozetler, panolarda asılı duran afişler kurumun içerisinde ve dışarısında kurumun üyelerinin heyecanlarını artırmakta ve görevlerini yerine getirme arzularını perçinlemektedir.⁷³

Sembollerin iki kritik amacı vardır; ⁷⁴

- 1- Kurumun üyeleri tarafından ortak olarak paylaşılan bir anlam yaratmak,
- 2- Kurumdaki mevcut gerçekliği semboller aracılığı ile temsil etmek.

⁷¹Terzi, a.g.e., s. 51-53.

⁷²Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2005, s. 428.

⁷³A.g.e.

⁷⁴KILIÇ, a.g.e., s. 42.

Semboller kurumsal yönden önemli fonksiyonel sonuçlar ortaya koymaktadır. Semboller insanları harekete geçiren bir mekanizma görevini üstlenmektedir. Belirli bir kurum içerisinde bulunan ve o kurumda hâkim olan değerler semboller vasıtası ile somutlaşmaktadır.⁷⁵

Sembollerin, kuruma yeni dâhil olan bireylerin kurumun değerlerini öğrenmesinde ve bu değerleri benimseyerek kurum içindeki diğer çalışanlarla yaklaşmasında kısacası sosyalleşmesinde önemli bir rolü vardır. Sembollere bu noktada önemli bir işlev yüklendiği görülmektedir, bu işlev ise; sosyal öğrenme aracı işlevidir.⁷⁶

Bir kurum içerisinde kurumun üyeleri arasında paylaşılmakta olan semboller ve değerler onların kurumsal yaşama kattıkları ortak yorumlarıdır. Kurumun içsel yapısında var olan değerlerini, kurum içerisinde işlerin yürütülmesine yönelik olarak oluşturulan ve kullanılan uygulamalarını, kurumun bireyleri arasında hüküm süren duyguları anlamının önemli bir yolu kurumun sahip olduğu sembolik boyutu anlamaktan ileri gelmektedir.⁷⁷

Kurum içerisinde sembollerin diğer bir işlevi tarihi düzene sokmak ve bu yolla geçmişe yönelik olarak kurumun eski ve yeni üyeleri arasında paylaşılan ortak bir belleği gün ışığına çıkarmaktır. Ayrıca, bunun sonucunda geleceğe yönelik olarak gerçekleştirilecek hareketler ve yapılacak işlere yönelik olarak kurumun üyeleri tarafından izlenecek bir harita işlevi de görmektedir. Aynı zamanda semboller mevcut olan sistemlerin devamlılığını sağlama ve gerektiğinde değişiklikleri yönlendirme işlevlerine de sahiptir.⁷⁸

⁷⁵ A.g.e.

⁷⁶Şişman, a.g.e., s. 96.

⁷⁷Muharrem Çetin ve Uğur Evcim, "Örgütsel Kültürün Algılanmasında Metaforların Rolü", **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını**, S. 28 (Bahar 2009), s. 186.

⁷⁸Ali Selami Sargut, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, 2001, s. 92-95.

Kurumun logoları, flamaları, çalışanların üniformaları-giysileri, unvanlar, kurum binalarının mimarisi, kurumda mevcut büro ve odaların dizaynı birer semboller yumağı oluşturmaktadır ve bu örnekleri daha da artırmak mümkündür.⁷⁹

Sembolleri bir kurumun aynası olarak nitelemek mümkündür. O kurumun iç işlerinde neler olduğunu anlamanın bir yolu o kurumun sembollerine bakmaktır. Semboller vasıtası ile o kurumda hâkim olan yönetim tarzı, üyeler arasındaki ilişkiler, kurumun geçmişi ve bugününü kavramak ve yorumda bulunmak mümkündür ve semboller bu olanağı fazlasıyla sağlamaktadır.

1.5.1.4. Örgütsel Dil

Dil, insanoğlunun kendi arasında anlaşabilmesi ve iletişim kurabilmesini sağlayan sembolik bir sistem olarak bilinmektedir. Dilin içerisinde çeşitli kalıplar bulunmaktadır. Bu kalıplardan kasıt; deyimler, mecazlar, argo ifadeler, şarkı ve marşlar, şakalar v.b.dir.⁸⁰

Dil, kültür kavramı açısından çok büyük önem arz etmektedir. Bunun nedeni, dil kültürün vazgeçilmez bir parçası ve kültürün taşıyıcısı görevini üstlenmektedir. Kültürün öğrenilmesini sağlama görevini dil üstlenmektedir.⁸¹

Her kurumun kendine özgü bir dili, mecazları, argo ifadeleri, deyimleri bulunmaktadır. Kurum içerisinde baskın olan dil kurumun üyeleri arasında iletişimi sağlamaktadır. Dil, kültürün devamlılığını sağlayan bir araçtır.⁸²

Her kurumun kendine özgü bir dil sistemi bulunmaktadır ve bu dil kurumun içerisinde faaliyette bulunduğu alanla ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin; futbol takımında futbol terimleri, istatistik bürosunda ise sayısal terimler kullanılmaktadır. Ancak, bir üniversitede birçok alt kültür bulunmaktadır. Bu durumda bu dil fakülteler

⁷⁹Mustafa Fidan ve Rıdvan Küçükali, "İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler", **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi-Uluslararası E-Dergi**, C. 4, S. 1 (Nisan 2014), s. 318.

⁸⁰Şişman, **a.g.e.**, s. 97.

⁸¹İrfan Çağlar, "Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma", **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 3, S. 3 (Kış 2001), s. 131.

⁸²İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe ve Çetin Bedestenci, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 2004, s. 53.

arasında değişiklik gösterecektir. Fen-Edebiyat fakültesinin kendine has bir dili varken, Ticari Bilimler fakültesinin de kendine has ayrı bir dili olacaktır.⁸³

Kurum içerisinde konuşulan bu dili kurumun dışından gelen bir kişinin anlaması çok güçtür ve çoğunlukla da imkânsızdır.⁸⁴

Dil bir kurumda kültürün yayılmasının olmazsa olmaz unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Her kurumun kendine has bir dili vardır ve bu dili dışarıdan gelen müşteri ve kişilerin anlayabilmesi pek mümkün değildir. Kurumun yeni üyelerinin kurumda kabul görebilmesinin en önemli şartı kurumda hâkim olan dil özelliklerini (mecaz, argo, deyimler v.b.) çabuk bir şekilde benimsemesi ve anlamlandırmasıdır. Çünkü kurumda bütün işler kurumun kendine has dili çerçevesinde şekillenmektedir.

1.5.1.5. Kahramanlar ve Liderler

Kahramanlar kurumun kültürünü ve kurum bireylerince benimsenen kurumun kendine özgü değerlerini kişiliklerinde somutlaştıran kişiler olarak tanımlanabilir. Kahramanlar kurumun üyeleri tarafından örnek alınmaktadır ve aynı zamanda ulaşılabilir bir kişilik profili olarak kabul edilmektedir.⁸⁵

Kahramanlar örgütün değer ve inançlarını simgeleyen ve ortaya koyan bir kişiliğe sahip olup, o kurumun kültürünün sahip olduğu kudreti temsil etme görevini üzerine alan kişilerdir.⁸⁶

Kahraman olarak nitelenen kişiler kurum kültürüne katkıda bulunmakla kalmayarak, kuruma yeni katılan üyelere örnek olarak gösterilebilecek davranışları sayesinde onları motive etme gücüne sahip olan ve bireyi oldukları kurumları dış çevreye karşı temsil etme kabiliyetine sahip kişiler olarak bilinmektedir.⁸⁷

⁸³ **A.g.e.**

⁸⁴ Azim Öztürk, "İşletme Yönetimi-Kültür İlişkisi ve Türk Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma", **Çukurova Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 7, S. 1 (1997), s. 94.

⁸⁵ Gülçin Şişli ve Sevinç Köse, "Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 41 (Ocak-Haziran 2013), s. 167-168.

⁸⁶ Güçlü ve Sotirofski, **a.g.m.**, s. 6.

⁸⁷ AKYAR, **a.g.e.**, s. 13.

Kahramanlar kurum içerisinde değişik anlamlar ifade edebilmektedirler. Kimisi bütün kurum üyeleri tarafından örnek alınan bir yıldız konumuna sahipken, kimisi sadece çalışanları motive etme konusunda, kimisi ise müşterilere yaklaşımın önemi konusunda kurum içerisinde bir sembol olarak kabul edilebilmektedir.⁸⁸

Liderlik kavramı kurumun kültürünün ortaya çıkışında kritik bir öneme sahiptir. Lider olarak tabir edilen kişiler hem kurum kültürünün bir parçasıdır, hem de kurum kültürünün değişimini gerçekleştirme olanağına sahip olan aracı kişilerdir.⁸⁹

Kurumun liderleri kurumun rekabet avantajı sağlayabilmesi adına kurumlarını konumlandırma görevini üstlenirler ve gerektiğinde kurumun kültürünün geliştirilmesinde ve değiştirilmesinde katkı sağlayabilirler. Liderlerin diğer bir işlevinin ise, kurumun içinde kurum kültürü farkındalığını oluşturmak olduğu söylenebilir.⁹⁰

Edgar Schein (1985)'in görüşü; kurumun lider kişileri kültürü değiştirmek adına herhangi bir harekete girişmez ise kültür durağan kalacaktır. Liderlerin kurumun değerlerini değiştirmesi sonucunda kültüründe değişikliğe gideceği açıktır.⁹¹

Buradaki önemli ayrıntı ise, liderin bu yeni değerleri açıklamada başarılı olup olmadığını. Lider bu değerleri açıklama konusunda başarılı olur ise kurumun diğer bireyleri de bu değerleri özümseyecektir. Burada ise karşımıza transformasyonel liderlik anlayışı çıkmaktadır. Transformasyonel liderler bir kurumu değiştirip, dönüştürme yeteneğine sahip olan bir liderlik anlayışı sergilemektedir.⁹²

Liderler kurumun diğer üyeleri tarafından bir rol model olarak algılanmaktadır. Kurumun bütün üyeleri lidere odaklanmaktadır ve liderin göstermekte olduğu davranışlar zamanla kurumun davranış kurallarına dönüşmektedir. Özellikle yeni kurulmuş olan bir kurumda kurumun kültürünü oluşturmada ve bu kültürün kurumun üyelerince benimsenmesinin sağlanmasında bir sosyalizasyon süreci gerekmekte ve bu

⁸⁸Muharrem Varol, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, C. 44, S. 1-2 (Ocak-Haziran 1989), s. 202.

⁸⁹Yasin Boylu ve Alptekin Sökmen, "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)**, S. 17 (Güz 2006), s. 8.

⁹⁰ŞİŞLİ, a.g.e., s. 25.

⁹¹KILIÇ, a.g.e., s. 46.

⁹²A.g.e.

süreci etkin bir şekilde yönlendirebilmenin bir numaralı adresi lider olarak gözükmektedir.⁹³

Kahramanlar ve liderler kurumun kültürünün oluşturulması, yayılması ve benimsenmesinde kurum içinde en büyük ve önemli etkiye sahip olan kişiler olarak bilinmektedir. Başarılı lider ve kahramanlara sahip olunan bir kurum daha ilerilere gidecek ve daha başarılı bir profil gösterecektir. Çünkü kurumun diğer çalışanları lider ve kahramanları örnek almaktadır ve çalışmalarını ve davranışlarını onlar gibi başarıya ve pozitif sonuçlara odaklı olarak şekillendirmektedir. Bir kurumun kültürünün geliştirilmesi ve değiştirilmesi o kurumun dış dünya'ya adapte olabilmesinin olmaz şartıdır ve bunu gerçekleştirebilecek olan kişiler de lider kimliğine sahip olan kişilerdir. Aynı zamanda kahraman olan kişiler kurumun çalışanlarının ulaşmak için can attığı kişiliklerdir. Bir kurumun lider ve kahramanları o kurumun geleceğini oluşturmaktadır.

1.5.1.6. Törenler ve Ritüeller

Törenler, bir kurumun yapısı içerisinde kurumun temel değerlerine yönelik olarak hangi amaçların önem arz ettiği ve neyin önemli neyin önemsiz olduğunu kanıtlayan ve açıklayan faaliyetlerin periyodik olarak tekrarlanması sonucunda meydana gelmektedir.⁹⁴

Törenler, bir kurumun önceden belirlediği ve ulaşmak için çaba sarf ettiği amaçlarına ulaşabilmesi adına süreci kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kolektif hareket olarak var olmaktadır. Bir kurumun içerisinde kurumun kuruluşundan şimdiye kadar geçen süreç içerisinde kurumun tarihinde iz bırakmış olaylara kurumun bireylerince verilen ağırlığı sürekli hale getirmek adına belirli bir yer ve zamanda organize edilmiş olan kolektif bir davranış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır.⁹⁵

⁹³ Ayfer Ferda Erdem, **İşletme Kültürü**, 1. Baskı, Ankara: Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayını, 1996, s. 47.

⁹⁴ Andrew M. Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 24, No. 4 (December 1979), p. 576.

⁹⁵ Tolun Barlas, **Toplum Bilimine Giriş**, 4. Baskı, Ankara: Adım Yayıncılık, 1996, s. 444.

Güçlü olarak tabir edilen firmaların kültürleri düzenli olarak yapılan törenlerle perçinlenmekte ve daha da güçlenmektedir. Törenler, bir kurumun bünyesinde belirli aralıklarla yapılan kutlama araçları olup, kültürel pekiştirme rolünü içeriğinde barındırmaktadır.⁹⁶

Bir örnekle açıklamak gerekirse; 25 yıl boyunca bir kurumda bir fiil çalışmış kişiye armağan edilen bir kol düğmesi o kurumun sadakate verdiği ehemmiyeti sembolize etmektedir. Buradan yola çıkıldığında; örgüte yeni dahil olan bireylere örgütün nelere değer verdiği konusunda eşsiz bir oryantasyon imkânı sağlanmış olur.⁹⁷

Nelson ve Campbell (1997) törenleri altı kategoride ele almışlardır:⁹⁸

- 1. Statü Törenleri:** Bireyin üyesi olduğu kurumun içerisindeki statü değişimini gösteren törenlerdir. Emeklilik kutlamaları örnek gösterilebilir.
- 2. Teşvik ve Destek Törenleri:** Kurumun başarısına katkıda bulunmuş başarılı çalışanlara destek vermek için düzenlenen törenlerdir. Bu törenlerde toplu olarak başarılı çalışanlar ödüllendirilir. Örneğin; pazarlama konusunda başarılı olan çalışanlara ödülleri verilmesi.
- 3. Bütünleşme Törenleri:** Kurum içerisinde sosyalleşmeyi ve çalışanlar arasında birlik ve ortak olma duygusunu pekiştirmeyi esas alan törenlerdir. Örneğin; düzenli aralıklarla yapılan şirket yemekleri.
- 4. Yenileme Törenleri:** Kurumun gelişimi açısından en önemli törenlerden biridir. Kurumdaki gelişimi ve değişimi desteklemeye yönelik olarak düzenlenen törenlerdir. Örneğin; yeni iş akış süreçlerinin devreye sokulmasına yönelik olarak düzenlenen törenler.
- 5. Derece İndirme Törenleri:** Kurum içerisinde kurumda temel olarak kabul edilen davranış ve uygulamaları yerine getirmekte başarısız olan çalışanları cezalandırmaya yönelik olarak yapılan törenlerdir. Kurumun birtakım yöneticileri kurumun hedeflerini gerçekleştiremedikleri zaman

⁹⁶SUCUBAŞI, a.g.e., s. 32.

⁹⁷Judith R. Gordon, **Organizational Behaviour**, 5. Edition, USA: Prentice-Hall, 1996, p. 476.

⁹⁸ÖZDEMİR, a.g.e., s. 28.

kurumun yönetim kadrosunda değişikliğe gidilmesi örnek olarak verilebilir.

- 6. Çatışmayı Azaltıcı Törenler:** Kurumun üyeleri arasındaki anlaşmazlıkları ve çatışmaları önlemeye yönelik organize edilen törenlerdir. Örneğin; kurumun üyelerinin şikâyetlerinin dinlenmesi ve değerlendirilmesi ile müzakereler.

Ritüeller, diğer adı ile adetler olarak bilinmektedir. Ritüeller, bir kurumun içerisinde tekrarlanmakta olan ve kurumun bütün bireylerince alışılmış eylemler olarak kabul edilmektedir. Ritüeller kurumun bireylerinden beklentilerine yönelik bilgileri sağlamaktadır. Ritüellerin kapsamına personel toplantıları, çalışma programları, emekliliği gelen ya da iş değiştirenlere yönelik veda törenleri gibi kurumsal öğeler girmektedir. Ritüel adı verilen etkinlikler belirli bir sosyal sonuca sahiptir. Her kurumun benimsemiş olduğu belirli ritüeller vardır. Ritüeller konusunda kurumların belirli bir standartları vardır ve belirli zamanlarda tekrarlanır.⁹⁹

Ritüeller kurum kültürünü destekleme özelliğine sahip olmasına rağmen kurumun üyelerinin ritüelleri algılaması kurum dışındakilerin ritüelleri algılamasından daha güçtür.¹⁰⁰

Bir kurum içinde kurum üyelerinin unvanları ile anılmaları kurumun üyelerince kanıksanır ve doğal olarak karşılanır. Hâlbuki kurumun dışındaki kişiler bunu gayet açık bir şekilde algılayacaklardır.¹⁰¹

Tören ve ritüellere en güzel örnek ise üniversite mezuniyet törenleridir. Mezuniyet törenleri gibi ritüelleri olmadan üniversiteler üniversite kimliği kazanamazdı. Mezuniyet törenleri sırasında öğrenciler ve akademisyenler kep ve cüppe giymektedir ve bu giysiler ortaçağ dönemlerinden gelen giysilerdir. İşte mezuniyet törenlerinde giyilen bu giysiler üniversite kavramını temsil etmektedir. Mezuniyet törenlerinde bu ritüeller yerine getirildiği zaman akademik bir ortamda bulunduğu hissi uyanmaktadır.¹⁰²

⁹⁹POLAT, a.g.e., s. 23.

¹⁰⁰Güçlü ve Sotirofski, a.g.m., s. 5.

¹⁰¹A.g.m.

¹⁰²KILIÇ, a.g.e., s. 47.

Törenler ve ritüeller birbirleriyle sıkı sıkıya bağlı olan kavramlardır. Bir tören kapsamında o törenle ilgili kullanılan nesnelere ritüelleri sembolize etmektedir. Ritüel bir nevi törenin tiyatrolaştırılmasıdır. Törenler bir kurumun vazgeçilmez unsurlarıdır. Bir açıdan bakıldığında kurumun üyelerinin ortak duygularını paylaşmasını sağlayan birlik ve beraberliği kuvvetlendirip, o kuruma ait oldukları hissini yaratan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı şekilde ritüellerde içinde bulunulan kurumu geçmişten geleceğe bağlayan olgulardır. Tören ve ritüel denildiği zaman aklımıza alışılmış ve tekrarlanması olağan davranışlar gelmektedir. Her kurumun kendine has törenleri ve ritüelleri olması yönünden bu tören ve ritüeller kurumlara hasır ve kurumsal yapıyla doğru orantılı olarak bir gelişim gösterir.

1.5.2. Gözle Görülmeyen (Sübjektif) Kurum Kültürü Unsurları

Temel değerler, varsayımlar, normlar ve inançlar ise gözle görülmeyen kurum kültürü unsurlarını ifade etmektedir.

1.5.2.1. Temel Değerler

Değerler bir topluluğu topluluk yapan ve topluluğun yaşamasının başlıca nedeni olarak kabul edilen kavramlar olarak düşünülebilir. Değerleri olmayan bir topluluğun bir arada yaşayabilmesi, ortak duygu ve düşüncelere sahip olup bunları paylaşabilmesi imkânsızdır. Değerler insanlar tarafından oluşturulan olgular olarak karşımıza çıkmaktadır ve ilk oluşturulduğu andan itibaren yaşanan dönemin koşulları göz önünde bulundurularak çeşitli değişim ve gelişimler yaşamaktadırlar.

Değerler konusunda sürekli bir sirkülasyon söz konusu olmaktadır. Kısacası, belirli bir kemikleşme ve kalıplaşma durumundan söz edilemez. Değerler, insanların o toplulukta veya kurumda neden bulduklarının ve bulunmak istediklerinin en net kanıtı ve göstergesidir. Buradan çıkarılabilecek en önemli yargı ise sağlam bir değerler sistemine sahip olan kurum ya da topluluğun sürekli kendini geliştirip, başarı odaklı bir gelecek kuracağıdır.

Değerler kurumun üyeleri tarafından olayları, durumları değerlendirme ve yorumlamada kullanılan ölçütlerdir. Bir kurumun değerleri o kurumun içerisinde neyin istenip, neyin istenmediğini gösteren kavramlar olarak bilinmekte olup, kurumun çalışanlarının çoğu tarafından ortak olarak kabul edilen inançlardır.

Bir kurumda hâkim olan temel değerler, o kurumun normlarından daha etkili, daha kapsamlı ve somut olarak bulunmaktadır. Bu yüzden, kurumun normlarının kurumun bireyleri tarafından benimsenip, kural haline gelmesi ve uyulmasını sağlayan kavram temelde değerler olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁰³

Kurumların oluşturduğu bu değerlerin kurumun kültürünü oluşturduğu kabul görmektedir. Değerlere tepeden bakıldığında, bireylerin duygu, düşünce ve davranış biçimleri sonucunda oluştuğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Değerler kurumun kurucusu veya kuruluş aşamasında başında bulunan yöneticiler tarafından oluşturulmakta ve ilerleyen dönemlerde belirli değişiklikler ve gelişimler yaşayarak kuşaktan kuşağa aktarılmakta ve kurumun üzerinde etkilerini sürdürmektedirler.¹⁰⁴

Değerler, bir kurum içerisinde standartları belirleyen ve başarıyı tanımlayan kavramlardır. Değerler kurumun üyelerinin çalışmalarını nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütler olmakla birlikte üyelerin kurumun mevcut yapısı içerisinde bu yapıya uyum sağlayıp, sağlayamadığını ortaya koyar. Kurumun kültürel değerlerinin kaynağı irdelendiğinde ise üç sistemle karşılaşmaktadır.

Bunlar; adetler, örfler ve dinsel inançlardır. Bahsedilen inançlar sistemi kurum için hangi durumun iyi, hangi durumun kötü, hangi durumun doğru, hangi durumun yanlış olduğu hakkında kurumun değerlerini meydana getirirler. Kurumun kuruluşundan itibaren oluşturulan ve belirli bir süreç zarfında değişime ve gelişime uğrayan bu değerler, kurumun üyelerinin kuruma daha sıkı bağlarla bağlanmasını sağlarken, bunun sonucunda üretim ve yönetim konularında kurumun daha büyük bir başarı sağlamasının altyapısını da oluşturmuş olur.¹⁰⁵

¹⁰³ÖZDEMİR, a.g.e., s. 25.

¹⁰⁴Güçlü ve Sotirofski, a.g.m., s. 3.

¹⁰⁵Sevinç Köse, Semra Tetik ve Cuma Ercan, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C. 7, S. 1 (Manisa-2001), s. 225.

1.5.2.2. Varsayımlar

Varsayım denildiğinde akla gelen ilk şey tahmindir. Kurum kültüründe varsayım nasıl kullanılabilir? Kurumun üyeleri bir işi yaparken belirli tavır ve davranışlar sergilemektedir. Bu tavır ve davranışlar ekseninde neyin iyi, neyin kötü olduğu, nasıl davranılırsa nasıl bir sonuç elde edilebileceği bir işe başlamadan düşünülür. İşte bunlar birer varsayım olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁰⁶

Toplumsal manada belirli sorunların çözümünde belirli çözüm yolları kullanıldıkça ve bu çözüm yolu ile sorunların üstesinden gelince bu çözüm yolu sorgulanmaksızın diğer sorunların çözümünde de kullanılır hale gelir ve işte buna ‘**varsayım**’ adı verilir.¹⁰⁷

Kurum kültürünü meydana getiren bütün unsurların ana çıkış noktası varsayımlardır. Varsayımlar kurumun üyelerini özellikle hissi açıdan etkilemektedir. Kurumun üyelerinin tavır ve davranışları üzerinde en geniş etkiye sahip olan öğeler varsayımlardır. Varsayımlar bu etki gücü sayesinde kurumun üyeleri üzerinde neyin doğru-neyin yanlış, neyin anlamlı-neyin anlamsız olduğu algısını oluşturur. Kısacası kişilerin bir ön kabule ulaşmasını sağlar.¹⁰⁸

Kurumun üyelerinin paylaşmakta olduğu sorun ve eğilimler, kurumun üyeleri arasındaki ilişkiler ve bütün bunlarla ilgili temel yorumsal anlamları içeren kavram varsayımlardır. Varsayımların tartışmasız özelliği sorgulanmaksızın benimsenmeleridir.¹⁰⁹

Varsayımlar bir kurum düzleminde şu şekilde oluşmaktadır; bir kurum kurulduğu ilk dönemlerde çevresel açıdan belirli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalmakta ve bunlara yönelik çözümler üretmektedir. Eğer bu çözüm yolları başarılı olursa karşılaştığı diğer problemlerde de bu çözüm yollarını kullanmaktadır. Zaman içerisinde her seferinde aynı yolla başarılı sonuç elde edildiğinde bu varsayım kabul

¹⁰⁶Şişli, a.g.e., s. 22.

¹⁰⁷A.g.e.

¹⁰⁸Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 6. Baskı, İstanbul: Alfa-Aktüel Yayınları, 2004, s. 35.

¹⁰⁹Schein, a.g.e., p. 21.

edilir ve bu varsayımların sorunlar karşısında kurumu her zaman başarıya götüreceği konusundaki inanç artar ve soru işaretleri kaybolur.¹¹⁰

1.5.2.3. Normlar

Her kurumun kendi içerisinde oluşturduğu ve işlerin kolayca ve belirli çizgiler üzerinde yapılmasını sağlayan davranış kuralları bulunmalıdır. Bu davranış kurallarına temelde ‘**norm**’ adı verilmektedir. Bu davranış kuralları çalışanlara hangi durumda neyin doğru, neyin yanlış olduğunu gösterebilmekte ve bu sayede çalışanların yaptıkları işlerde çekincelerini minimuma indirerek, özgüven içerisinde işlerini gönül rahatlığı içinde yapabilmelerine olanak sağlayabilmektedir. Bu normlar kurumun bütün üyelerini eşit düzeyde bağlayıcı özelliğe sahip olmalıdır. Çalışanlar arasında ikiliğe yer verilmemelidir. Bu davranış kurallarına uymak bütün çalışanların en önemli görevlerindendir ve kurumun normları yüksek bir bilinç ile herkes tarafından benimsenmeli ve yapılan işlere yansıtılmalıdır. Herkes aynı davranış kurallarına tabi tutulduğunda o kurumda eşitlik ortamı oluşacak ve çalışanlar arasındaki bağlarda daha kuvvetlenecek tabi ki bunun sonucunda kurumun başarısı da bu gelişmelere paralel olarak artan bir grafik çizecektir.

Normlar kurumda yapılan işler bazında doğru ve yanlış ayırımına yönelik olarak ortaya çıkan davranış beklentileridir. Kurumun kültürü içerisinde bulunan bireyler tarafından işlerin yapılması ve kurumun üyesi olarak bulunduğu sürece uyulması gereken çalışma kurallarını ifade etmektedir. Yazılı olmasa da kurumun çalışanları üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaktadır.¹¹¹

Normlar bir kurumun işleyişi sırasında kurumun üyelerinin davranışlarını düzenleyen unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Normlar formel ve informal olabilmekte olup, kurumun üyelerince yapılan her hareket bu normlara uygun olarak yapılacağından belirsizlik durumunun da ortadan kalkmasına yardımcı olur. Kurumsal kültür aracılığı

¹¹⁰ÇiŞLi, a.g.e., s. 22.

¹¹¹“Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler”, (Çevrimiçi) <http://www.wikiturk.net/Madde/48737/orgut-kulturu-ve-halkla-ilisikiler>, (Erişim Tarihi: 09.05.2014).

ile normlar kurumsallaşma imkânına kavuşmaktadır. Normlar kurumsal sistemde etkinliği artırıcı unsurlar olarak belirmektedir.¹¹²

Normlar ile değerler karşılaştırıldığında normların değerlerden farklılaşması şu şekilde olmaktadır; normlar değerlerden daha fazla bağlayıcılığa sahiplerdir. Normlar bütün çalışanların uymak durumunda olduğu kurallar olarak karşımıza çıkmakta olup, aynı zamanda çalışanların kuruma karşı davranışlarını belirleyen kurallardır. Değerler nasıl ki kurumun üyelerinin çoğunluğu tarafından benimseniyorsa, normlar sahip olduğu etki çerçevesinde kurumun bütün üyelerince benimsenmesi gereken kurallardır.¹¹³

1.5.2.4. İnançlar

İnançlar bir kurumda neye inanılıp, neye inanılmayacağı konusunda yol gösterici niteliğe sahip olan değerler olarak ifade edilmektedir. Bir kurumun başarılı olabilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesinin en önemli şartlarından bir tanesi sağlam inançlara sahip olmasıdır. Kurum kültürünün oluşumu ve devamlılığını sağlayan yegâne olgu kurumun üyelerinin sahip olduğu ve beraberinde kuruma getirdiği inançlardır.¹¹⁴

Geçmişten gelen ve şu anda da devam etmekte olan gerçek arayışında gerçeğin ne olduğuna dair bireysel bilgilerin oluşturduğu bütüne “**inançlar**” adı verilmektedir. İnançlar bireylerin sosyal gerçekliklere nasıl anlamlar yüklediğini göstermektedirler. Bireysel derken sadece bireysel olarak algılamamak gerekir. Bireysel değerler ile kültürel değerlerin bir bütünleşmesi yani sentezi söz konusudur.¹¹⁵

Bu noktada karşımıza önemli bir nokta çıkmaktadır ki bu da; inançlar kurumun ve kurumun üyelerinin içinde bulunduğu topluluktan önemli ölçüde etkilenmektedir. Örneğin; kaderci bir toplumda genel kanaat geleceğin planlanamayacağı yönünde olabilir. Aynı şekilde Japon kültüründe de herkesin yapılan işten bir kazanç sağlayacağı

¹¹²Coşkun Can Aktan ve Hasan Tutar, “Kurum Kültürünün Etkileri”, (Çevrimiçi) <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/etkiler.htm>, (Erişim Tarihi:09.05.2014).

¹¹³İbrahim Taha Dursun, “Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede’in Boyutları Açısından Bir Değerlendirme”, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C. 1, S. 4 (2013), s. 45-46.

¹¹⁴Şişli ve Köse, **a.g.m.**, s. 167.

¹¹⁵Banu Dolu, “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, (Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi), Isparta, 2011, s. 14.

inancı hâkimdir ve bireysel değil grup davranışlarına önem verilmektedir. Bu örneklerden çıkan sonuç kurum yönetimlerinin inançlar çerçevesinde hareket etmeye yöneleceği ve toplumda hâkim olan inançlardan kurumların önemli ölçüde etkileneceğidir.¹¹⁶

İnançlar onu taşıyan bireylerin davranışlarına bakılarak olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilemezler. Kısacası, inanç kavramı yansızlıkla ilintilendirilebilir. Bireylerin inançları ve düşünceleri arasında bir birlik ve bütünlük şarttır. Ancak bu herkesin aynı düşünceye sahip olması demek değildir, farklı düşüncelerin pozitif bir tartışma ortamında karşılıklı saygı içerisinde tartışılabilmesi ve belirli bir sonuca ulaşılabilmesidir. Bir kurumun başarılı olabilmesi temelde iyi bir yönetime değil, sarsılmaz ve sağlam bir inanca sahip olmasına bağlıdır. Aynı şekilde bu sarsılmaz inançlara kurumun bütün üyeleri sıkı sıkıya bağlı olursa kurumun başarısından şüphe edilmemelidir.¹¹⁷

Kısacası, inançlar bir kurumda kurumun bireyleri arasında düşünce birliği oluşturma potansiyeline sahip olmaktadır. Kurumun üyeleri bu inançlar çerçevesinde işlerini yürütmekte ve inançlar kurumun geleceğe umutla bakmasını sağlamaktadır. İnanç sistemi kuvvetli olan işletmelerin kolay kolay bileğinin bükülemeyeceği açık olmakla birlikte, tam tersi durumda işletmenin uzun soluklu bir hayat seyri izleyemeyeceğini söylemeye de gerek yoktur. Kurum kurulduğu andan itibaren öncelikli olarak sağlam bir inanç sistemi oluşturmak kurumun bir numaralı görevidir.

İnançlar kurumun vazgeçilmez ve değişmez unsurları olmalıdır ve kurumun kurulduğu günden itibaren her şey değişse bile inançlardan taviz verilmemelidir. İnançlar bir kurumun geleceğine yönelik güvence ya da başka bir deyimle garanti belgesi olarak görülebilir.

1.6. Kurum Kültürü İle İlişkili Kavramlar

Kurum kültürü değişik kültürel yapılardan gelmiş insanların bir kurum bünyesinde bir arada bulunması sonucu ortaya çıkmakta olup, kurum kültürü bir

¹¹⁶ A.g.e.

¹¹⁷ Şişli, a.g.e., s. 21.

kurumdaki yapılan işlerin kurumun üyeleri tarafından daha uyumlu ve dinamik bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır. Kurum kültürü geniş bir kavramsal çerçeveye sahiptir ve birçok kavramla yakından ilişkilidir. Bu kavramlar kurum kültürünü çeşitli açılardan etkileme potansiyeline sahiptir. Bu bölümde kurum kültürünü etkileyen kavramlar ve kurum kültürü ile olan ilişkileri irdelenecektir.

1.6.1. Kurum Kültürü ve Kurumsal İklim

Kurumsal iklim kavramı 1930'lu yıllardan itibaren araştırılan ve üzerinde düşünceler üretilen bir kavramdır. Bu konu üzerinde yürütülmekte olan çalışmalar Kurt Lewin'in '**Alan Teorisi**'ne dayandırılmaktadır. Aynı zamanda çevresel değişkenleri anlamlandırmaya yönelmektedir. Kurumsal iklim üzerine yürütülen çalışmaların büyük bir bölümü deneysel özellik göstermektedir. Schein (1992)'a göre kurumsal iklim kurumun üyelerinin kurum hakkındaki ortak algılamalarıdır. Aynı zamanda sözü edilen bu algılamaların hem kurumun kültürü hem de üyeleri üzerinde etkisi olduğunu dile getirmektedir.¹¹⁸

Kurumsal iklim, kurum kültürünün kurum içerisinde yarattığı hava veya atmosferdir. Kurumda hüküm süren psikolojik ortama '**kurumsal iklim**' veya '**kurum iklimi**' denilmektedir.¹¹⁹

Kurumsal iklim sistematik bir bütün olarak kabul edilen kurumun çalışanlar üzerindeki etkilerini, yani kurumda hâkim olan uygulamaların çalışanlarca nasıl algılandığını inceleme rolünü oynamaktadır.¹²⁰

Öncelikle kurum kültürü ve kurumsal iklim ilişkisinde bakılması gereken nokta kurum kültürü konusunda nitel araştırma metotları kullanılırken, kurumsal iklim konusunda nicel yani sayısal araştırma metotlarının kullanılmasıdır. Bu konular

¹¹⁸Z. Ferhan Aydoğan, "Örgüt Kültürü ve İklimi", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S. 2 (2004), s. 9-10.

¹¹⁹Ali Kahraman, "Örgüt İklimi", **Trakya Üniversitesi Yönetim ve Örgütler Dersi Yüksek Lisans Ödevi**, (Çevrimiçi) <http://www.slideshare.net/trockyali/ali-kahraman-orgutiklimiodevivi>, (Erişim Tarihi: 13.05.2014).

¹²⁰Aydoğan, **a.g.m.**, s. 13.

hakkında birçok araştırma yapılmasına ve kullandıkları bilim ve yöntemler farklı olmasına rağmen iki kavram arasında açık bir ayrım yapılamamaktadır.¹²¹

Kurum kültürü kavramı, kurumsal iklim kavramından daha net bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum kültürü, belirli bir kurumu tanımlayan değerleri ve o kurumda oluşmuş inançlar sisteminin bütününe ifade etmektedir. Kurum kültürü davranış, değer ve temel varsayımlardan oluşurken, kurumun iklimi davranış ve değerlerden oluşmakta ve temel varsayımlar bu noktada iki kavram arasındaki farklılığı ortaya koymaktadır. Kurum kültürü bir bütünü ifade ederken, kurumsal iklim o bütün içerisinde yer alan belirli bir parçayı ifade etmektedir. Kurum kültürü kurumun üyelerinin kurum konusunda algılarını ve kurumun subjektif süreçlerini belirli bir düzene sokarak kurumun iklimini etkilemektedir.¹²²

Kurumsal iklim kurumun yönetiminin tekelinde bulunan iç faktörlerin etkisiyle gelişmektedir. Kurum kültürü ise daha geniş bir çerçevede olup birçok içsel ve dışsal unsur tarafından etkilenmektedir. Kurumsal iklimin yönetim tarafından değiştirilmesi daha kolay iken, kurum kültürü daha yerleşmiş bir yapıya sahip olduğundan doğrudan değiştirilmesi pek mümkün olmamaktadır. Örgütsel değişimin en önemli şartı kurum kültürü ve kurumsal iklimin birbiri ile koordineli bir şekilde birlikte değişmesi ile mümkündür.¹²³

Kurum kültürü bir kurumun bütününe kucaklayan bir özellik göstermektedir. Buna karşın kurumsal iklim kurum kültürü içinde belirli bir parçayı ifade etmektedir. Kurum kültürünün kurum içerisinde yarattığı hava kurumun iklimine işaret etmektedir. Kurum kültürü bir küme olarak ele alınırsa kurumsal iklim onun bir alt kümesi gibi işlev görmektedir. Fakat yapılan derinlemesine araştırmalar göstermektedir ki her ne kadar iki kavram arası metodolojik farklılıklar söz konusu olsa da iki kavramın karşılaştırılması sırasında ayrım belirsizleşmekte bunun nedeni ise olgulardaki farklılıktan ziyade yorumlama konusunda ortaya çıkan farklılıklar olarak kabul edilebilir.

¹²¹ A.g.m

¹²² Erdem, a.g.e., s. 58.

¹²³ Aydoğan, a.g.m., s. 14.

1.6.2. Kurum Kültürü ve İletişim

Kurumsal açıdan iletişimi şu şekilde açıklamak mümkündür; bir kurumu kurum yapan bireylerin ve bu bireylerin kurum içerisinde oluşturduğu bölümlerin arasındaki bilgi, veri ve düşüncelerin aktarılmasını sağlayan, bireylerin ve bölümlerin belirli bir sistematik içerisinde anlaşılıp, kaynaşabilmeleri konusunda aracı rolünü üstlenen bir süreçtir.¹²⁴

Kurumsal iletişim kültürel açıdan iki önemli görevi yerine getirmektedir.¹²⁵

- Kurumun üyelerine kurumsal kültür hakkında gerekli olan bilgilerin iletilmesi,
- Kurumun üyelerinin kurumsal kültür ile entegrasyonunun sağlanmasıdır.

Kurum kültürü, kurumun üyeleri arasındaki iletişimi ve anlaşmayı sağlayan bir sistemdir. Kurumsal iletişim kuruma yeni katılan üyelerin kurum kültürünü benimseyebilmesi konusunda anahtar bir role sahiptir. Kurum kültürü ise, kuruma yeni katılan üyelerin formal ve informal iletişimlerini yürütmelerine yardımcı olur. Formal iletişimden kasıt, kurumun her bir bireyinin iş tanımları ve bu tanımlardan yola çıkılarak yapılan işe yönlendirme toplantılarını içine almaktadır. İnfomal iletişim ise kurumsal hikâyeler v.b. kapsamaktadır. Kurum kültürünün belirli bir anlama sahip olabilmesi sağlam bir iletişimi gerektirir. Kurumu kurum yapan temel öğeler (normlar, hikâyeler, değerler vs.) iletişim vasıtası ile yorumlanabilmektedir.¹²⁶

İletişim kurum kültürü ile yakın bir ilişki içerisinde. Bu ilişki içerisinde ikisi birbirini tamamlayan bir nitelik göstermektedir. İletişim toplumsal yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır ve temelini oluşturmaktadır. Kurum kültürünün kurumun üyeleri arasında yaygınlaşması ve yeni üyeler tarafından benimsenmesi iletişim yoluyla gerçekleşmektedir. İletişim kurum kültürünün yardımcısıdır ve hayati bir destek sağlamaktadır. İletişim sayesinde kurumun yeni üyelerinin kuruma adaptasyon ve entegrasyon süreçleri hızlandırılmaktadır. Bunun da kurumda işlerin aksamasını engelleyeceği açıktır. İletişim kurumun kendi kültürünü anlatabilmesini sağlayan bir araçtır.

¹²⁴Güçlü ve Sotirofski, **a.g.m.**, s. 7.

¹²⁵Güçlü, **a.g.m.**, s. 156.

¹²⁶**A.g.m.**

1.6.3. Kurum Kültürü ve Liderlik

Bir kurumun içerisinde kurumsal kültürün meydana getirilmesi aynı zamanda yerleştirilmesinde kurumun üst düzey yönetim kadrosunun liderlik davranışları önemli bir role sahiptir. Kurumda lider olarak tabir edilen kişi kurumun kültürünü oluşturur ve kendi astları da onun oluşturduğu kültür çerçevesinde onun istediği şekilde bir duruş sergileyerek liderin değerlerini, inançlarını, geleceğe yönelik vizyonunu taşır ve yansıtır. Bu sayede lider kurumdan ayrıldığında onun görüş ve düşüncelerinin kısacası oluşturmuş olduğu yapının kalıcılığı sağlanmış olup, bu kültürel yapının sonraki nesillere aktarılması sağlanmış olur.¹²⁷

Buraya kadar liderin kurum kültürünü oluşturmasından bahsedilmektedir. Ancak, şöyle bir durum da söz konusudur ki liderin sergilediği davranışlarda kurum kültürü tarafından etkilenebilmektedir. Bu yönünden irdelendiğinde, burada bir karşılıklı etkileşimden bahsetmek mümkündür. Liderin kriz durumlarında ve belirli olaylar karşısında sergilediği eleştirel tutumları kurumsal kültürün oluşumunda önemli bir katkıya sahiptir. Liderin kriz durumunda güçlü ve sarsılmaz bir duruş sergilemesi durumunda kurum kültürü daha da güç kazanabilir. Bu da kuruma olumlu yönde bir katkı sağlayacaktır.¹²⁸

Liderlik ile kurum kültürü birbirinden ayrı düşünülemez. Biri olmadan diğerinin oluşumu ya da sürdürülmesi mümkün değildir. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi incelemek kurum kültürü literatürünün önemli bir görevidir. Bu konuda yapılacak çalışmalar belirli bir kurumun kültürel yapısını oluşturacak lider kişiliğine sahip kişilere yol gösterici olabilir ve daha doğru adımlar atması konusunda bu kişileri aydınlatabilir. Kurum kültürü ile liderlik bir karşılıklı etkileşim durumunu gözler önüne sermektedir. Liderin oluşturduğu kurum kültürünün güçlü ya da zayıf olması kurumun geleceği açısından önem taşımaktadır. Zayıf kurumsal kültüre sahip bir işletmenin uzun ömürlü olması beklenmemelidir. Bu yüzden işletme kurulurken olmazsa olmaz şart lider tarafından güçlü bir kurum kültürünün işletmeye kazandırılması olmalıdır.

¹²⁷NAYIR, a.g.e., s. 15.

¹²⁸ŞİŞLİ, a.g.e., s. 35.

1.6.4. Kurum Kültürü ve Sosyalleşme

Kurum adı verilen yapılar karmaşık bir bütün oluşturmaktadır. Kurumun bireylerinin ve kurumun kendilerine özgü değerleri ve davranış kalıpları mevcuttur. Kurumun amaçlarının gerçekleştirilebilmesinin şartı kurumun kültürü ile bireylerin değer ve davranışlarının uyumlaştırılmasıdır. Bu uyumlaştırma işlemine verilen isim ise kurumsal sosyalleşmedir. Sosyalleşme süreci kuruma yeni katılan bireyin kurumda gerçekleştireceği faaliyetlerde kendisinden beklenen tutum ve davranışları öğrenme sürecidir. Bahsedilen bu öğrenme sürecinin yani sosyalleştirme sürecinin ana amacı bireyi kurumun etkin bir bileşeni haline getirmek ondan maksimum verimi alabilmektir.¹²⁹

Sosyalleşme örgüte yabancı olan kişilerin örgüte uyum sağlaması süreci olarak tanımlanabilir. Sosyalleşme sürecinde kuruma yeni gelen birey sadece kurum kültürünü öğrenmekle kalmaz, kendisi tarafından sahip olunan bazı değerleri de örgüte kazandırır. Buradan, bu sosyalleşme sürecinin çift yönlü bir süreç olduğu söylenebilir. Bu süreç içerisinde kişinin sahip olduğu değerler yerini kurumun sahip olduğu değerlere bırakır. Bu noktadan itibaren birey için önemli olan kendi özellikleri değil, üyesi konumunda bulunduğu kurumun üniforması, o kurumun değerleri ve inançlarıdır. Kurumda birey sosyalleşme süreci kapsamında yeni görevlerini ve rollerini öğrenir ve bu süreç sonunda birey o kurumun bir parçası olur. Bu şekilde sosyalleşme gerçek manada gerçekleşmiş olur.¹³⁰

Kurumun bireyleri birçok farklı sosyal ve kültürel ortamdan gelerek belirli bir kurumun çatısı altında toplanmaktadırlar. Bu farklılıklar kurum içerisinde işlerin yürütülmesinde zorluklar çıkaracaktır. Bu yüzden kuruma yeni gelen bireylere önceden kurumun üst yönetimi ve lider kadro tarafından kurumda işlerin yürütülmesi için belirlenen değerler ve davranışlar öğretilmeli ve benimsetilmelidir. Sosyalleşme süreci bireyin kendini o kurumun bir parçası olarak görmesini sağlamak ve bireyin değerlerini ve davranışlarını istenilen yönde biçimlendirme süreci olarak kabul edilebilir. Bireyin kurum ile bütünleşmesini (entegrasyon) sağlayan bir süreç olarak değerlendirilebilir. Bir kurumda sosyalleşme sürecinin iyi organize edilmesi şarttır.

¹²⁹NAYIR, a.g.e., s. 15.

¹³⁰Güçlü ve Sotirofski, a.g.m., s. 7.

1.6.5. Kurum Kültürü ve Kurum Kimliği

Kurum kültürü ve kurum kimliği kavramları literatürde genellikle birbirine çokça karıştırılan kavramlar olarak bilinmektedir. Fakat bu kavramların birbirinden farklı olduğunu da bilmek gerekir. Kurum kültürü bir takım ortak değer ve normlardan meydana gelmektedir. Kurum kültürü farkında olunmadan, bilinçsiz bir şekilde oluşturulmuş olabilir. Kurum kültürünün aksine kurum kimliği bilinçli olarak oluşturulmuş bir strateji özelliği göstermektedir. Kurum kimliğinin amacı kurumda bir imaj meydana getirmektir.¹³¹

Kurum kimliğinin amacı çalışanların kendilerini kurumlarıyla özdeşleştirerek kurumları aracılığı ile kendilerini tanımlamalarına olanak sağlamaktır. Öncelikle kurumun kimliği çalışanlar tarafından çok iyi bir şekilde anlaşılmalıdır. Kurumun üyelerinin kurumla arasındaki ilişkinin çok sağlam ve sarsılmaz olması ve kurumunda çalışanların taleplerini zaman geçirmeksizin yerine getirmesi lazımdır. Bu koşulların sağlanması durumunda çalışanlar üyesi olarak buldukları kurumun üyesi olmaktan dolayı gurur duyacaktır. Bu gururlanma da çalışanların her platformda kurumlarını yüceltmelerini ve kendilerine sorulduğu zaman da o kurumun adı ile kendilerini tanımlamalarına olanak sağlayacaktır. Kurumun kimliği bir kurumun dış sesidir. Bu kimlik aracılığı ile dışarıya kendini tanıtabilir.

1.6.6. Kurum Kültürü ve Motivasyon

Kurumun üyelerinin kendilerine verilen işleri verimli bir şekilde yapabilmesinin ve bu işleri başarılı bir şekilde sonlandırabilmesinin şartı motive edilmeleridir. Yönetimin etkin ve verimli olabilmesi için kurumun üyelerinin kendi sorumluluğunda olan işleri yapma konusunda hevesli olması gerekir.¹³²

Aksi takdirde yönetsel açıdan bir başarı beklemek iyimserlikten öteye gitmez. Kurumun üyeleri işlerini severek ve hevesle yaptıkları zaman, işler daha çabuk ve başarılı bir şekilde tamamlanır. Aynı zamanda bu pozitif gelişmeler kurumda bir

¹³¹NAYIR, a.g.e., s. 14

¹³²Muharrem Tuna ve Ayşe Akbaş Tuna, **Kurumsal Kimlik Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2007, s. 34.

memnuniyet ortamı yaratmaktadır. Bu sürecin sonunda motivasyon sağlanmakta ve motivasyonun etkileri kurum kültürüne net bir şekilde yansımaktadır.¹³³

Bütün bu bilgiler göstermektedir ki; kurumun öncelikli görevi üyelerinin üzerine düşerek onların isteklerine kulak vermektir. Çünkü üyelerinin isteklerini yerine getiren kurumlar üyelerinin manevi olarak motivasyon ihtiyacını karşılamış olur. Motivasyon ihtiyacı karşılanmış olan bireyler işlerinde daha şevkli çalışarak kurumun başarısına maksimum katkıyı sağlarlar. Bu sayede kurumun rekabet gücü artar. Kurumun üyesi olduğu sektördeki saygınlığı ve tercih edilirliliği artar ve bütün gelişmeler sonucu maddi olanaklarında artması kaçınılmazdır.

Diğer yönden üyelerinin motivasyon ihtiyacını karşılayamayan kurumlarda, kurumun üyeleri işlerini belli bir monotonluk içerisinde yürütebilir lakin maksimum bir performans sergilemesi söz konusu olmayacaktır. Bu da katma değer'in düşük olmasına ve rekabet gücünün sığ kalmasına yol açacaktır. Bir katma değer sunamayan kurumun tercih edilirliliği de buna paralel olarak düşecektir ve yerinde saymaktan öteye geçemeyecektir. Kurumda öncelikle motivasyon sağlanmalıdır. Daha sonra zaten işler gerekli yönetsel uygulamalar ile istenen şekilde yürüyecektir.

1.6.7. Kurum Kültürü ve Strateji

Kurum kültürü ile strateji arasında yakın bir bağ olduğu üzerine çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. Stratejik yönetimin temel unsurları olarak kabul edilen misyon ve vizyon kavramlarının kurum kültürünün unsurları ile ilişkili olduğu ortadadır. Bir kurumun oluşturduğu misyon bir yönü ile o kurumda paylaşılan değerleri de ifade eder. Vizyon kavramı da geleceğe ilişkin planları resmettiği için kurumun üyelerinin ortak bir şekilde paylaştıkları bir anlamda içermektedir.¹³⁴

Kurumu oluşturan kişilerin kurumun üyeleri olduğu açıktır. Bireylerin sahip olduğu değerler, inançlar, düşünceler kurumun kültürünü oluşturmaktadır. Aynı şekilde stratejik yönetime bakıldığında, kurumun geleceğe yönelik planlarını, çizelgesini oluşturan ve buna yönelik düşünce ve fikirler ileri süren bireyler tarafından stratejik

¹³³ A.g.e.

¹³⁴ Dursun, a.g.m., s. 48-49.

yönetimin oluşturulduğu gözler önüne serilmektedir. Buradan da her ikisinin özündeki insan unsurunu ve ilişkiselliği görmek mümkündür.¹³⁵

Kurumda işlerin yürütülmesi konusunda stratejilerin geliştirilmesi, planlanması ve uygulanmasında sorumluluk alan daima kurumun üyeleridir. Bu noktada karşımıza çıkan durum kurum kültürü ile stratejik yönetimin birbirinden ayrı kavramlar olarak düşünülmemesi gerektiğidir. Bu iki kavram bir ilişki içerisinde birlikte düşünülmelidir.¹³⁶

1.6.8. Kurum Kültürü ve Küreselleşme

Literatürde çokça karşımıza çıkan “**Küresel düşün, yerel davran.**” ilkesi kurum kültürü incelenirken de dikkate alınmalıdır. Küreselleşme kavramı 1980’li yıllardan itibaren artan bir ivme ile kendine iş dünyasında yer bulmaktadır. Küreselleşmenin etkinliğinin en önemli nedeni ve işbirlikçisi ise dünya çapında etkileri olan çok uluslu şirketlerdir. Birçok farklı kültürden gelen insanların bir arada faaliyet gösterdiği şirketler çok uluslu şirketleri oluşturmaktadır. Kurum farklı kültürel yapılardan gelen bireyleri ile içinde bulunduğu coğrafyanın koşulları yani yerel koşullara uygun bir kültür benimsemek durumundadır. Küresel rekabete katılabilmenin şartı firmanın farklı ülkelerin sahip olduğu yerel kültüre adapte olabilmesinden geçmektedir. Çok uluslu şirketler kültürel açıdan bu esnekliği sağlamak durumundadır. Kurumun mevcutta sahip olduğu kültürü ile faaliyet gösterdiği ülkede hâkim olan yerel kültür uyumlaştırılmalıdır. Bu sayede kurum hem kendi kültürünü muhafaza etmiş olur, hem de ilgili coğrafyanın kültürü de dikkate alınmış olur.¹³⁷

Küreselleşmeyi dünyayı kasıp kavuran, mesafeleri en aza indiren, dünyayı tek bir pazar olarak algılayan bir bütün olarak algılamak mümkündür. Kısacası, dünya küreselleşme ile birlikte küçülmüştür. Küreselleşme sayesinde on yıl önce ulaşamayan ülkeler bile en ileri teknolojiye kavuşma imkânı elde etmiştir. Günümüzde işletmeler ayakta kalabilmek için küresel pazarlara açılmak zorundadır. Fakat bu pazardaki rekabet koşulları inanılmaz bir dinamiklik göstermektedir. Bunun için önemli olan öncelikle bu

¹³⁵ A.g.m.

¹³⁶ A.g.m.

¹³⁷ SUCUBAŞI, a.g.e., s. 41.

dinamik ortama uyum sağlayabilmektir. Bunu başarabilmenin şartı da o ülkenin pazarına girmeden önce o ülkenin kültürel yapı ve özelliklerini çok iyi kavramak ve ürünlerini ona göre dizayn etmektir.

Ayrıca, küresel ortamda faaliyet gösterecek işletmelerin kendi kültürünü de bu ortama uygun hale getirmesi gerektiği aşikârdır. Önce farklı kültürden gelen bireyler içinde bulunduğu kurumun kültürüne adapte olmalı. Daha sonra kurumda küreselleşmenin gereği olarak gireceği pazarların yerel kültürel özellikleri ile kendi özelliklerini uyumlaştırabilmelidir.

1.7. Kurum Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar

Kurum kültürüne yönelik yaklaşımları üç ana başlık altında irdelemek mümkündür. Bu üç yaklaşım ise; karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve kültürü kendisi olarak ele alan yaklaşımlar olarak bilinmektedir. Bu yaklaşımlar konusunda temelde 3'lü bir sınıflandırma ile karşılaşılmaktadır. Aşağıda adı geçen kurum kültürü yaklaşımlarına ana hatları ile değinilecektir.

1.7.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Kurum Kültürü

Bu yaklaşıma göre kültür, kurumun dışında olan ve kurumun değerlerine ve temel inançlarına etkide bulunan bir değişken olarak tanımlanmaktadır. Bu etki makro ve mikro yönden belirebilmektedir. Makro yönden; kültür ve kurumsal yapı arasındaki ilişkiler irdelenmektedir. Mikro yönden ise; kuruma birçok farklı kültürel ortamdan gelen bireylerin tutum ve davranışlarındaki benzerlik ve farklılıkların üzerinde durulmaktadır. Kültür, işletme içinde hüküm süren davranışları belirleyen bir güç görevini üstlenmektedir. Adı geçen yaklaşım çeşitli kültürel yapılar ve çeşitli kültürlerde uygulama alanı bulabilmektedir.¹³⁸

¹³⁸Zafer AYKANAT, "Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama", (Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karaman, 2010, s. 92.

1.7.2. Durumsallık Yaklaşımında Kurum Kültürü

Bu yaklaşım ise karşılaştırmalı yönetim yaklaşımının tersine kültürün, kurum içinde var olan bir değişken olduğunu savunmakta ve kurum içerisinde oluşturulmuş değerler ve inançlardan meydana geldiğini ileri sürmektedir. Açıklanan bu iki yaklaşım, kurum kültürünü kendisinin ilişki içerisinde bulunduğu dış ortam ile içsel özellikler ve ilişkiler düzleminde şekillenmekte olduğu varsayımına dayandırmaktadırlar.¹³⁹

Bu yaklaşımda kurumlar pazar için mal ve hizmet üretmenin yanında kültürlerini de kendileri üretmektedir. Kurumun kendi kültürünü oluşturması sırasında bazı faktörler etkili olmaktadır. Bu faktörler; kurumun yapısı, büyüklüğü, kullanılan teknolojiler ve kurumda etkin olan liderlik biçimidir.¹⁴⁰

1.7.3. Kültürü Kurumun Kendisi Olarak İnceleyen Yaklaşımlar

Temel olarak ilgili yaklaşım üç ayrı model altında açıklanabilir. Bu yaklaşım kültürü kurumun kendisi olarak incelemeye çalışmaktadır. Bu düşünce yapısında, kurum kültürü araştırılırken maddesel verileri dışarıda tutmak gerekir ve yapılması tasarlanan araştırma sembolik, simgesel ve düşünsel veriler çerçevesinde yapılandırılmalıdır.¹⁴¹

1.7.3.1. Örgütsel Özümseme Yaklaşımı

İlgili yaklaşım çerçevesinde kültür, kurumun üyelerince ortak olarak benimsenen ve üyelerin paylaştığı özümseme, bilgi ve inanç sistemleri bütününden meydana gelmektedir. Bu yaklaşıma göre kültür başlı başına bir sistem olarak kabul görmektedir. Özümsemeler ismi ile nitelendirilen kavram ise, bireyin üyesi vasfı ile bulunduğu topluluğun değerlerini, inançlarını, davranışlarını ve kurumun yapısını ortaya koyar.¹⁴²

¹³⁹ŞAHİNÖZ, a.g.e., s. 69.

¹⁴⁰AYKANAT, a.g.e., s. 93.

¹⁴¹(Çevrimiçi)<http://www.erpakademi.com>, (Erişim Tarihi: 13.05.2014).

¹⁴²(Çevrimiçi) <http://www.ailevadis.net/ailevadis-ogrenci-yardim/294768-orgut-kulturu.html>, (Erişim Tarihi: 13.05.2014).

Örgütsel özümseme yaklaşımına göre bilgiye erişebilme ve bilgiyi paylaşabilme yönünde köklü bir kurum kültürü meydana getirmek mümkündür.¹⁴³

1.7.3.2. Örgütsel Sembolizm Yaklaşımı

Bu görüşe göre kültür, ortak sembol ve ifadelerden oluşan bir bütündür. Kurumun üyelerinin deneyimleri ve yorumlamalarıyla oluşan kültürel ortam, bu semboller ve ifade biçimleri sayesinde oluşabilmektedir. Örgütsel sembolizm yaklaşımının temelinde, kurumun üyeleri tarafından kültürel ortamın yorumlanış biçimi ve buradan yola çıkarak edindikleri deneyimlerin davranışları yolu ile ortaya çıkması vardır.¹⁴⁴

1.7.3.3. Yapısal (Psikodinamik) Yaklaşım

İlgili yaklaşım çerçevesinde kurum kültürü bireyin zihninde oluşturduğu bazı düzenlemelerin belirli bir şekle bürünmesidir. Bu düzenlemelerin açıkça görülen kısımları bilinçaltınca meydana getirilmiş olup bütünü kapsamamaktadır. Bu nedenle yanıltıcı bir kimliğe bürünebilmektedir. Bu anlayış çerçevesinde kurum beşeri bir yapıyı oluşturma görevini üzerine almaktadır. Kurumsal yapı ise bu beşeri yapıya göre şekillenecektir. Kurumsal yapı maddi bir görünüme sahip olacaktır.¹⁴⁵

1.8. Kurum Kültürünün Fonksiyonları

Kurum kültürü birçok fonksiyonu gerçekleştirmektedir. Ancak, temelde kurum kültürü bir kurumun sağlam bir yapıya sahip olabilmesinin temel kaynağıdır. Kurumu bir gemi olarak düşünürsek, kurumun kültürünü de geminin dayanıklı olmasını sağlayan demir konstrüksiyonlara benzetebiliriz. Buna göre, kurum kültürü bir kurumun temelini oluşturur ve bu temel kurumun ayakta kalabilmesinde hayati öneme sahiptir. Kurum kültürü bir anlamda kurumun güvencesidir ve kurumu koruyan bir zırh gibidir.

¹⁴³ A.g.k.

¹⁴⁴ AYKANAT, a.g.e., s. 94.

¹⁴⁵ A.g.e.

Kurum kültürü bireylerin kurumlarıyla bütünleşmelerini, kurum içerisinde yapılacak işlerin hangi davranışlar ekseninde yapılacağı konusunda bir yönlendirme imkânı sağlanmasını ve kurum içerisinde çalışanların işler konusunda motive olmasını sağlayan bir araç görevi görür.¹⁴⁶

Kurum kültürünün fonksiyonlarını maddeler halinde sıralamak mümkündür:¹⁴⁷

- Kurum kültürü kurumsal kontrol ve koordinasyon mekanizması görevi görmektedir. Güçlü bir kurum kültürüne sahip olan kurumda bireyleri yakından takip edip, bürokratik işlemlerle zaman kaybetmeye gerek yoktur. Kültür bir davranış düzenleyicisi rolü üstlenmektedir. Kurumun kültürü bir sosyal kontrol aracı işlevi görmektedir ve bürokratik kontrol şeklinden çoğu zaman daha yararlı olabilmektedir.
- Kurum kültürü kurumsal biçimlendirme aracı olarak ta kuruma katkı sağlayabilmektedir. Bu da kurum içerisindeki bütün faaliyetlerin kurumun kültürel ölçütleriyle uyumlu olarak gerçekleştirilmesi demektir.
- Kurum kültürü bir kurumsal sosyalleşme aracıdır ve bir sosyalleşme süreci doğurur. Sosyalleşme süreci kurum kültürünün kuruma yeni gelen bireyler tarafından öğrenilmesini sağlayan ve bu sayede yeni bireyin kuruma adaptasyonunu kolaylaştıran bir süreçtir. Kısacası, sosyalleşme süreci yeni bireyin kurumun kültürünü öğrenme süreci olarak açıklanabilir.

Şişli (2012)'ye göre ise kurum kültürünün şu fonksiyonları mevcuttur:¹⁴⁸

- Kurum kültürü kurumun iş stratejilerini desteklemektedir. Kurumun kültürel yapısına uygun iş stratejileri benimsemesi gerekir. Aksi durumda, başarılı olması beklenemez.

¹⁴⁶ AKYAR, a.g.e., s. 27.

¹⁴⁷ Esin KAYA, "Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü (Burdur-Isparta Örneği)", (Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta, 2007, s. 22.

¹⁴⁸ ŞİŞLİ, a.g.e., s. 15-16.

- Kurum kültürü kurum içerisinde performans kriterlerini belirlemektedir. Kurumların performans kriterleri kültürel yapılarına paralel olarak belirlenmektedir.
- Kurum kültürü sayesinde bir ortak kimlik ve aidiyet duygusu oluşturulur ve bu da kurumda bütünleşmenin ve sürekliliğin sağlanmasına yardımcı olur. Güçlü kurum kültürüne sahip işletmelerin ortak algısı **“birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için”** anlayışıdır.

Kaya (2007)'ya göre kurum kültürünün diğer fonksiyonları ise;¹⁴⁹

- Kurum kültürü örgütsel verimlilik ve etkililiğin bir aracıdır. Güçlü kültüre sahip işletmelerde verimlilik artarken, zayıf kültüre sahip işletmelerde verimlilik ve etkililik düşecektir.
- Kurum kültürü vasıtası ile kurumsal değişim gerçekleşebilmektedir. Kurum kültürünü göz önünde bulundurmeyen kurumların kurumsal değişme stratejilerinin amacına ulaşması oldukça güçtür.
- Kurum kültürü kurumsal sorunların çözümlenmesine katkıda bulunmaktadır. Kurumlarda olası uyum ve bütünleşme sorunları, kurumun bazı kültürel değerleri aracılığı ile çözüme kavuşturulabilir.

Şişli (2012)'ye göre kurum kültürünün diğer fonksiyonları ise;¹⁵⁰

- Kurum kültürü aracılığı ile çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiler bir düzene kavuşturulur.
- Kurum kültürü, bir organizasyon içerisinde yönetim sisteminin kurulması ve yönetilmesi rolünü üstlenmektedir. Kurumun kültürüne uygun bir yönetim şekli oluşturulmalıdır.
- Kurum kültürü yol gösterici bir niteliğe sahiptir. Hedeften sapılmasını önler, bir kontrol mekanizması görevi de üstlenir.

¹⁴⁹KAYA, a.g.e., s. 23-24.

¹⁵⁰ŞİŞLİ, a.g.e., s. 15-16.

- Kurumun dış çevresi ile olan ilişkilerinde standartları belirleme işlevini yerine getirir.

Tuna (2007)'ya göre ise kurum kültürünün fonksiyonları şunlardır;¹⁵¹

- Kurum kültürü, bir kurumun diğerinden ayrılmasına yardımcı olan sınırlayıcı bir role sahiptir.
- Kurum kültürü, kurumun üyeleri açısından bir kimlik oluşturulmasını sağlar. Buradan yola çıkıldığında, bireyler kendilerini üyesi buldukları kurum ile bütünleştirir.
- Kurum kültürü sayesinde kurumun üyeleri kuruma daha fazla bağlanabilir ve kurum için daha büyük fedakârlıklara katlanabilir.

Şişman (2002)'a göre kurum kültürünün diğer bir fonksiyonu;¹⁵²

- Kurum kültürünün bireyleri motive etme işlevi söz konusudur. Güçlü bir kurum kültürünü bünyesinde muhafaza eden kurumlarda bireyler yüksek motivasyona sahiptir. Yüksek motivasyon sayesinde işgücü devri, işe devamsızlık ile işten ayrılma durumlarına çok az rastlanılmaktadır.

Kurum kültürü kurumun temelini oluşturur ve sağlam bir kurum kültürü bir kurumun hayat garantisidir. Kurum kültürünü bir sacayağına benzetirsek kurum bu sacayağı üzerinde yükselmektedir. Bu fonksiyonlar yerine getirilebildiği ölçüde başarı sağlanacaktır. Kurum kültürüne üstlendiği bu fonksiyonlar nedeniyle tek kişilik dev bir kadro benzetmesi de yapılabilir.

1.9. Kurum Kültürünün Boyutları

Araştırmacıların büyük bir bölümü tarafından kurum kültürü soyut bir çevre olarak kabul edildiğinden dolayı, kurum kültürünün boyutları konusunda bir kesinlik ortaya konulamamaktadır. Ancak, genel olarak kurum kültürünün belirlenmesi, tanımlanabilmesi ve ölçülebilmesi konusunda temelde on boyuttan söz edilebilir.

¹⁵¹Tuna ve Tuna, **a.g.e.**, s. 31.

¹⁵²AKYAR, **a.g.e.**, s. 28.

Kurum kültürünün sözü edilen bu on boyutunu şu şekilde sıralamak mümkündür;¹⁵³

- 1- **Bireysel İnisiyatif Kullanımı:** Kurum çalışanlarına verilen fırsat, özerklik ve sorumlulukların derecesi.
- 2- **Risk Dayanıklılığı:** Kurumun üyelerinin kurumun mevcut faaliyetlerine daha etkin katılma, yaratıcılık ve riskleri arama konusunda heveslendirilme derecesi.
- 3- **Yön Verme:** Kurumun mevcut başarısını daha üst düzeye çıkarma adına belirlenen yeni hedeflere ve bu hedeflere ulaşma adına ortaya çıkan beklentinin derecesi.
- 4- **Entegrasyon:** Kurum içerisinde farklı bölüm ve departmanlar ile üyeler arasındaki işbirliği ve koordinasyonu teşvik etme derecesi.
- 5- **Çatışma Dayanıklılığı:** Çatışmalara karşı soğukkanlı olma ve eleştirileri kabullenebilme derecesi.

Kurum kültürünün diğer beş boyutu ise şunlardır;¹⁵⁴

- 6- **Yönetim Desteği:** Kurumda üst kademe tarafından astlara sağlanan yakınlık, yardım ve desteğin derecesi.
- 7- **Organizasyonel Kimlik:** Kurumun üyelerince kurumun bir bütün olarak tanımlanması derecesi.
- 8- **Ödül Sistemi:** Öznel değil, nesnel olarak saptanmış ölçütler ışığında kurumun üyelerine verilen ödüllerin derecesi.
- 9- **İletişim Modelleri:** Kurum içerisinde hâkim olan kurumsal iletişim mekanizmasının kurumda mevcut hiyerarşi ve otorite ile hangi ölçüde kısıtlandığının derecesi.¹⁵⁵

¹⁵³Edip Örucü ve Nuray Ayhan, "Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği)", **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 2 (Yıl:2001), s. 88.

¹⁵⁴ŞAHİNÖZ, a.g.e., s. 75.

¹⁵⁵AKYAR, a.g.e., s. 16.

- 10- İşletmenin Yapısı:** Kuruma özgü olarak oluşturulmuş kural ve düzenlemelerin ve aynı zamanda kurumun üyelerinin kontrolü için kullanılan yönlendirmenin derecesi.¹⁵⁶

Kurum kültürü bu on boyutun bir araya gelmesi sonucu oluşmaktadır. Bu boyutlar ışığında kurum içerisinde işlerin nasıl yapılması gerektiği belirlenmekte ve işler yapılırken çalışanlardan hangi davranışların beklenildiği konusunda da bir dayanak oluşturulmuş olmaktadır.

1.10. Kurum Kültürünün Önemi

Kurumlar farklı kültürel yapılardan gelen bireylerden oluşmaktadır. Kurumsal yapı içerisinde kültür kurumun bireylerinin kurumun amaçlarına ve birbirlerine bağlanmasını sağlama görevini üstlenmektedir. Bir kurumda amaç, plan ve politikaların oluşturulması ve yerleştirilmesinde kültürün yeri ve öneminin büyüklüğü kesinlikle yadsınmaz.¹⁵⁷

Kurum kültürünün kurumsal bir yapı içerisinde bir çatı görevi üstlendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Kurum kültürü bir kurumun farklı dünya görüşüne sahip bireylerini ortak bir amacı başarmaya yönelik olarak bir arada tutan ve sanki tek bir vücutmuşçasına hareket etmelerini sağlayan bir yapısal özellik göstermesi açısından da önemlidir. Kurum kültürü farklılıkları birleştirebilme özelliği gösterebilmesi açısından da önem arz etmektedir.

Kurum kültürünün performans ve kurumsal davranış üzerinde büyük bir etkisi olduğu söylenebilir. Kurum kültürü belirli maddi oluşumlardan oluşarak kurumun bireylerinin davranışlarını yönlendirerek denetlemektedir. Bu yolla kurumdaki her bir bireyin kurum için belirlenen ortak amaçları gerçekleştirmek adına benzer düşünmesini ve birlik olabilmesini sağlamaktadır. Kurum kültürü bir kurumda davranış kalıpları oluşturulması görevini üstlenmektedir. Kurumun bireylerinin sosyalleşmesine olanak

¹⁵⁶ A.g.e.

¹⁵⁷ Köse, Tetik ve Ercan, a.g.m., s. 222.

tanımaktadır. Kurum kültürü bir kurum içerisinde problemlerin kolayca çözülmesini sağlayan ve kurumun sürekliliği ve istikrarında en önemli paya sahip olan olgudur.¹⁵⁸

Kurum kültürü kuruma yeni katılan bireylerin kuruma adaptasyonunu sağlamaktadır. Rekabet ve belirsizlik ortamında faaliyet gösteren kurumlarda değişimi ve istikrarı sürdürmenin yolu güçlü bir kurum kültüründen geçmektedir.¹⁵⁹

Schein (1985)'a göre kurum kültürü dışsal adaptasyon ve içsel bütünleşme gibi kurum için önemli olan iki problemi çözüme kavuşturma fonksiyonunu bünyesinde barındırmaktadır. O Reilly (1989)'ye göre ise kurum kültürü sayesinde kurumun kültürü ile stratejisinin çift yönlü uyumu sağlanabilmekte ve bireylerin kuruma olan bağlılıklarının artmasına önayak olmaktadır. Bu sayede piyasa koşullarında kurum önemli bir rekabet avantajına kavuşmaktadır.¹⁶⁰

Kurum kültürü yöneticiler tarafından belirlenen stratejilerin uygulanmasını kolaylaştıran ve zorlaştıran bir araç olarak bilinmektedir. Kurum kültürünün güçlü olması bir kuruma anlam kazandırmaktadır ve bireylere dinamik ve sosyal bir kurumun üyesi olma imkânı tanımaktadır. Kurum kültürü kurumun amaçları ile bireylerin amaçlarının uyumlaştırılmasında kritik bir görev üstlenmektedir. Kurum kültürü bireylerin görev tanımlarını yaparak kurum içerisinde belirsizlik ortamının ortadan kalkmasını sağlar.¹⁶¹

Görüldüğü gibi, kurum kültürü tek başına bir kurumun bütün yükünü ve sorumluluğunu üzerinde taşımaktadır. Bu açıdan kurum kültürünün sağlam bir temel üzerine kurulmasının ne kadar önemli olduğu açıktır. Güçlü bir kurum kültürü bir kurum için çok değerlidir ve başka hiçbir şeye değişilmez. Kurum kültürünün kurum içerisinde işlerin kolaylıkla yapılmasını sağlayan bir dinamo olduğu söylenebilir.

¹⁵⁸Serpil Durğun, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", **Eğitim Fakültesi Dergisi**, C. 3, S. 2 (Aralık 2006), s. 119.

¹⁵⁹KILIÇ, a.g.e., s. 24.

¹⁶⁰A.g.e.

¹⁶¹Şahin, a.g.m., s. 25.

1.11. Kurum Kültürünün Yararları

Kurum kültürü, kurumda çalışan alt ve üst kademedeki her birey açısından bir takım yararlar sağlamaktadır. Kurum kültürünün yararlarını sıralamak gerekirse;¹⁶²

- Kurum kültürü, bireylerin kurumdaki bir takım değerleri, standartları kavramasını bu sayede kendilerinden beklenen başarıya daha emin adımlarla yaklaşmalarını ve üst kadrolar ile daha uyumlu çalışmalar yapmalarını sağlar.
- Kurum kültürü, iş yapma yöntem ve süreçlerinde belirli bir standartlaşma sağlar ve bu sayede kurumsal açıdan verimliliğin artmasına olanak sağlar.
- Kurum kültürü, kurum içerisinde gelecek vadeden çalışanlarının gelişimine önemli katkılar sağlar.
- Kurum kültürü örgütsel haberleşme ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde önemli bir yere sahiptir.
- Kurum kültürü, kurum içerisinde birlikteliği sağlamaktadır.

Kurum kültürünün diğer yararlarını şu şekilde saymak mümkündür;¹⁶³

- Kurum kültürü sayesinde kurum içerisinde “**ben**” değil “**biz**” duygusu hâkim olur.
- Kurum kültürü, bir toplulukta takım ruhunun gelişimini sağlar.
- Kurumlar çeşitli düşünce ve mantaliteye sahip bireylerden oluşur ve her ne kadar belirli amacı gerçekleştirmek adına fikir birlikteliği oluşturulsa da bu çatışma yaşanmayacağı anlamına gelmemektedir. Kurum kültürü ekseninde düzenlenen bir takım standart uygulamalar sayesinde bu çatışmalar yumuşatılabilir.
- Kurum kültürü bir kurumun sürekliliğini ve istikrarını sağlamaktadır.
- Kültür bir kurumun kartviziti gibidir. Kurum hakkında yapılacak yorumlar, o kurumun kültürüyle paralel olarak yapılmaktadır.

Bir kurumun kültürü o kurumun aynası görevini üstlenmektedir. Kurum kültürü bir kuruma hayati nitelik taşıyan bir takım yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar pratikte

¹⁶²Enver KARAKIŞLA, “Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetmel Etkinlik Açısından Etkisi”, (Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karaman, 2009, s. 104-105.

¹⁶³Şahin, a.g.m., s. 26.

kurumun işlerini rahatlatmakta ve kolaylaştırmaktadır. Kurum bu sayede başarıya ulaşabilme imkânına sahiptir. Ancak, bu yararları kavuşabilmek için kurum kültürü kesinlikle sağlam ve sarsılmaz bir zemin üzerine kurulmalıdır. Bu görevde kurumun kurucu, yönetici ve lider kadrosunun üzerine düşmektedir.

1.12. Kurum Kültürünün Değişimi

Kurumların içerisinde faaliyet gösterdikleri çevre zaman içerisinde çeşitli değişim ve gelişmelere uğrayabilmektedir. Buna paralel olarak kurumların kendilerini bu mevcut yeni koşullara adapte edebilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu değişim bir zorunluluk olarak ta görülebilir. Çünkü kurumlar mevcut değişim ve gelişmelere kendilerini kapatırsa ve eski usulde devam ederlerse bu durum kurumun sürekliliğine bir darbe indirecektir. Günümüzün küreselleşme çağı olduğu göz önüne alınırsa, böyle bir ortamda değişimin ne kadar hızlı yaşanabileceği ve yaşandığı konusunda fikir sahibi olmak zor olmayacaktır. İşte tam bu noktada kurum kültürü oluşturulurken koşulların değişebileceği ihtimali de hesaba katılarak değişime olanak sağlayacak esnek bir yapı kurumlar açısından daha avantajlı olabilir. Kurum kültürünün tanımlanması aşamasında da bu değişim özelliği konusunda kısaca durulmuştu.

Kurumsal değişim, kurumun bireyleri tarafından sergilenen davranış biçimlerinin değiştirilmesi, kurumda hâkim olan düşüncenin yeni bir düşünce ile değiştirilmesi ve sonuç olarak ta kurumun kültürel yapısının değiştirilmesi şeklinde açıklanabilir.¹⁶⁴

Antropologlar ve kurum kültürü konusunda çalışmalar yürüten bilim adamlarına göre, bir kurumda kültürün yeni baştan oluşturulması daha basit bir faaliyet iken mevcut olan kültürün değiştirilmesi oldukça zor süreci beraberinde getirmektedir. Bir kurumun kültürü büyük emekler verilerek ve uzun bir zaman uğraşarak oluşturulmaktadır. Ancak, kurum kültürü değişmez diye bir algı kesinlikle yanlıştır. Kurum kültürü değişikliğe uğrayabilir. Değişimin zor olmasının nedenine gelince, kurum kültürünün sağlam bir temele dayanması ve kurumun üyelerine uzun süre yol göstermiş olması değişimi güçleştirebilmektedir. Kurumun çevresindeki değişen teknoloji, ürün ve

¹⁶⁴Enver Aydoğan ve Şerif Şimşek, "Örgütsel Değişim ve Geleceğin Örgütü", **Standard: Ekonomik ve Teknik Dergisi**, S. 499 (Temmuz 2003), s. 39.

hizmet anlayışına bağlı olarak kurumun uzun süre ayakta kalabilmesi için kurumsal değişimle birlikte kurumsal kültür (değerler, normlar vs.) konusunda da değişime gitmesi gerekmektedir. Değişime kayıtsız kalan kurumların gelişimi ise duraklama sürecine girer ve etkinlikleri gün geçtikçe azalır.¹⁶⁵

Değişimin nedenlerini üç başlık altında sıralamamız mümkündür;¹⁶⁶

- Kurumun takip ettiği gelişime yani yaşam eğrisindeki sürece (doğuş, büyüme, olgunluk ve çöküş dönemleri) ve yaşadığı dönemden ileri gelen bir değişiklik ihtiyacı doğabilir.
- Hali hazırda kurumun kültürünü meydana getirmiş bulunan varsayımların değiştiği görülebilir ve bu durumda bir kültürel değişimi gerektirebilir.
- Çevresel açıdan bakıldığında ise dış çevrede meydana gelen bir kriz sonucunda kurumun kültüründe bir değişme yaşanabilir.

Schein (1990) kurum kültürünün değişimini işletmenin yaşam eğrisindeki konumunu göz önünde bulundurarak açıklamaktadır. Buna göre; kurumun kurulduğu anda kurucunun eğilimleri ön planda seyretmektedir ve bu eğilimler kurumun kültürünün şekillenmesi konusunda önceliğe sahiptir. Daha sonra kuruma dâhil edilen ve büyüme vizyonuna sahip olan yönetici kadrosu kurumun büyümesine katkı sağlar. Büyüme esnasında satışlarda artış yaşanır, kurumsal yapı içerisinde donanımlı bireyler önemli görevlere atanarak kültürel açıdan değişim başlatılmış olur.¹⁶⁷

Büyüme aşamasına gelindiğinde, bahsedilen büyüme yatay veya dikey eksenli bir büyüme olabilir. Büyüme aşaması esnasında kurum kültürüne paralel olarak ortaya çıkacak alt kültürlerden bahsedilebilir. Alt kültürlerden kaynaklı olarak çeşitli çatışmalar yaşanabilir, bu çatışmaların önüne geçebilmenin yolu ise kültürel değişimdir.¹⁶⁸

Olgunluk dönemi ise kurumun büyümesinin yavaşladığı ve değerleri ile kültürünün yerleştiği dönemdir. Kurumlar bu dönemde eski başarılarını anarlar. Yaratıcılık düşüş gösterir. Buradan kaynaklı olarak, kurum kültürünün değişimi

¹⁶⁵ÖZDEMİR, a.g.e., s. 46.

¹⁶⁶SUCUBAŞI, a.g.e., s. 37.

¹⁶⁷POLAT, a.g.e., s. 35.

¹⁶⁸SUCUBAŞI, a.g.e., s. 37.

güçleşmektedir ve gene de son basamağa kadar kültürel değişimden kaçmak imkânsızdır.¹⁶⁹

Çöküş dönemine gelindiğinde gündeme kurumun yeniden yapılandırılması, başka şirketlerle birleşme gibi seçenekler gelecektir. Bu birleşme zorunlu bir kültürel değişimi beraberinde getirecektir. Çünkü iki kurumun kültürlerinin aynı olması düşünülemez. Kurumun yönetiminde kilit kadro olarak ifade edilen kadroların değişimi ile değişim gerçekten başlar ve kurum içerisinde kültürel bir değişimden kaçılmayacağı inancı yerleşir. Başka bir deyişle kurumun ayakta kalmasının şartı değişimdir. Kültürel değişimde etkili olabileceği saptanan araçlara bakmak gerekirse; Planlı değişim, kurumun danışmanları tarafından yapılan yardım ve aracılık, kurumsal öğrenme takım çalışmaları kurumun kültürünün değiştirilmesinde etkili araçlardandır.¹⁷⁰

21. yüzyıla gelindiğinde büyük bir küresel değişime kapılar açılmıştır ve bu değişime verilen isimde “**küreselleşme**” olmuştur.¹⁷¹

Küreselleşme kavramı hem toplumları, hem de kurumları etkilemektedir. Küreselleşme nedeniyle kurumlar kültürel yapılarında değişime gitme gereksinimine sahip olmaktadır. Günümüzde kurumlarda kurumsal değişim sekiz öncülde gerçekleşmektedir. Kotter (1999)’a göre öncüller;¹⁷²

- Bir ivedilik duygusu oluşturmak,
- Güçlü bir rehberlik koalisyonu biçimlendirmek,
- Bir vizyon yaratmak,
- Vizyonu iletmek,
- Diğerlerine vizyon ışığında hareket etme yetkisi vermek,
- Kısa vadeli kazanımlar planlamak ve oluşturmak,
- İyileştirmeleri pekiştirmek ve daha fazla değişim yaratmak,

¹⁶⁹ A.g.e.

¹⁷⁰ POLAT, a.g.e., s. 36.

¹⁷¹ Gönül İçli, “Küreselleşme ve Kültür”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 25, S. 2 (Aralık 2001), s. 170.

¹⁷² Aydoğan ve Şimşek, a.g.m., s. 42.

- Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak.

Kurumlarda liderler kurum kültürünü değiştirmek adına iki modelden yararlanırlar. İlk modelde kurum kültürünü ‘‘ideal şirket’’e benzetmeye uğraşmakta ve onu örnek almaktadır. İkinci model de ise, kurum var olan kültür ve stratejilerini çevredeki değişiklikler yönünde değiştirmeye yönelir. Burada amaç ideal şirketi taklitten ziyade, dış ortama uyumdur.¹⁷³

1.13. Kurum Kültürünün Açıklanmasında Kullanılan Modeller

Şimdiye kadar ki bölümler içerisinde kurum kültürünün tanımlanması, özellikleri, oluşumu, unsurları, boyutları, fonksiyonları, önemi, değişimi ve kurum kültürü ile ilişkili kavramlara ve yaklaşımlara geniş bir şekilde değinilmektedir. Bu bölümde ise bütün bu bilgiler ışığında kurum kültürüne yönelik olarak bilim adamları tarafından yapılmış olan alan çalışmalarına değinilmektedir. Teori ile pratiğin bir araya getirileceği bu bölüm konunun tam anlamıyla anlaşılması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bölümde, bu çalışmayla alakalı olan teoriler üzerinde durulacaktır.

1.13.1. Parsons ve AGIL Modeli

Kurum kültürünü açıklamada kullanılan modellere değinilecek olan bu bölümde Denison’ın kurum kültürü ölçeği ile alakalı olan modellerin açıklanmasına çalışılacaktır. Bu açıklamaların ilk ikisi ise birbirine karşıt olarak oluşturulmuş Parsons ve Ouchi modelleridir. Bu başlık altında Parsons’ın ‘‘AGIL’’ modeline değinilecektir.

Talcot Parsons tarafından kültürel değerlerin açıklanması amacıyla oluşturulan bir modeldir. Parsons özellikle 1940-1960 yılları arasında düşün dünyasını önemli ölçüde etkilemiş olan sosyoloji kuramcılarında biridir. Bu modelde dört fonksiyon karşımıza çıkmaktadır.¹⁷⁴

¹⁷³ÖZDEMİR, a.g.e., s. 48.

¹⁷⁴Hayriye Gökçe ÖZYAMAN, ‘‘Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü: Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Yardımcı Personelinin Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma’’, (Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya, 2010, s. 33.

Bu fonksiyonlar;¹⁷⁵

- Uyum fonksiyonu (Adaptation)
- Amaca Ulaşma fonksiyonu (Goal Attainment)
- Bütünleşme fonksiyonu (Integration)
- Yasallık fonksiyonu (Legitimacy)'dur.

Bu 4 fonksiyonun İngilizcedeki baş harfleri birleştirilince karşımıza “AGIL” modeli çıkmaktadır. Sosyal sistemlerin devamlılığını ve gelişimini sağlamanın yolu uyumun sağlanması, amaçlara ulaşılması, sistemin parçalarının bir bütün halinde bir araya getirilerek bütünleştirilmesi ve bu sistemin hem kendi kapsamında yer alan üyeler hem de dış ortamdaki organizasyonların üyeleri tarafından yasallığının kabul görmesidir.¹⁷⁶

Tablo 1. Parsons’ın Modeli

<u>Uyum(Adaptation)</u> Sistemin dinamik bir süreç yaşayarak sürekli değişme eğilimi gösteren çevreye uyum yeteneği.	<u>Amaca Ulaşma (GoalAttainment)</u> Sistemin kurum tarafından ortaya konulan amaçlara ulaşma ve kurumun amaçlarını belirleme yeteneği.
<u>Bütünleşme (Integration)</u> Sistem birçok değişik parçadan oluşan bir bütünü ifade eder. Bütünleşme; bu parçaları bir bütün haline getirme yeteneğidir.	<u>Yasalık (Meşruluk) (Legitimacy)</u> Oluşturulan sistemin herkes tarafından kabul görerek, devamlılığını sağlayabilmesi ve herkes tarafından onaylanması.

Kaynak: Enver Özkalp ve Ayşe Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Yayın No: 149, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir, 2005, s. 152.

Parsons tarafından geliştirilen bu model de uyum ve amaca ulaşma kavramları olarak ortaya çıkan iki kavram diğer kavramlara oranla daha net ve algılanabilir kavramlar olarak görünmektedir. Bir duruma en iyi şekilde uyum sağlayabilmenin yolu, içinde faaliyette bulunulan sosyal sistem’in çevresi en iyi şekilde tanınıp, öğrenilmeli, mevcut çevrenin ne şekilde değişikliğe uğradığı anlaşılmalı ve bu yönde çevreye gerekli

¹⁷⁵ A.g.e.

¹⁷⁶ A.g.e.

uyum gösterilmeye çalışılmalıdır. Amaca ulaşma konusunda temel nokta ise sosyal sistem bünyesinde hem amaçlar belirlenmelidir hem de bu amaçlara ulaşabilmek adına gerekli olan stratejik hamleler sistem tarafından oluşturulmalıdır.¹⁷⁷

Bu iki kavram dışında diğer iki kavram yani bütünleşme ve yasallık (meşruluk) kavramları önceki iki kavrama oranla nispeten daha kapalı olan kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bütünleşmede, sistemin oluşumuna katkıda bulunan parçaların birbirleri ile ilişkili olması, bu parçaların birbirleriyle mevcut bağılıklarının kavranması, bu parçaların kendi arasında disipline edilmesi ve bu süreçlerin oluşmasını sağlayan yaklaşım ve faaliyetlerin koordine edilmesi gerekmektedir. Yasallık fonksiyonunun temeli ise sistemin içerisinde faaliyette bulunduğu çevrede devamlılığını sürdürme ihtiyacından doğar. Sistemin yasal olması sonucunda, faaliyette bulunduğu çevre tarafından onay görülür ve devamlılığını garanti altına alır.¹⁷⁸

Parsons modeli ile ortaya atılan bu dört işlevin gerçekleştirilmesi konusunda, en önemli faktörel yükü kültürel değerler üstlenmektedir. Kültürel değerler aracılığı ile sistem çok yoğun ve hızlı olarak yaşanan çevresel değişim ve gelişmelere ayak uydurma becerisine sahip olabilir. Sistemde kültürel değerler sayesinde alt sistemler ile üst sistemler bütünleşme ve uyum sağlama yoluna giderek çalışmalarını sürdürür ve belirlenmiş olan amaçlarına ulaşma başarısına ulaşır. Buradan da anlaşılacağı üzere sosyal sistemlerin kuruldukları andan itibaren devamlılıklarını sağlamalarında kültürel değerlerin önemli bir yeri vardır.¹⁷⁹

Belirli bir organizasyon içerisinde kültürün meydana gelmesi konusunda etkili olan değerler olarak sayabileceğimiz değerlere aşağıda kısaca değinilecektir.¹⁸⁰

¹⁷⁷Zeynep Ölçerler GÖNEN, "Örgüt Kültürü ve EFQM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki; Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama", (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2012, s. 58.

¹⁷⁸A.g.e.

¹⁷⁹Bekir Ümit ÖZTÜRK, "Likert'in Sistem Dört Yaklaşımına Göre İşletmelerde Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü İle Karşılaştırılması", (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2012, s. 89-90.

¹⁸⁰Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 9. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2006, s. 142.

- * **Teknik Değerler:** Mühendislik, doğal bilimler ve gerçekleşen olayların fiziksel yönlerine ilişkin bilgi, uygulama ve inançların bütünüdür.
- * **Psikolojik Değerler:** Kişilerin kendine özgü eğilim, gereksinim ve kararlarını ifade eder.
- * **Sosyal Değerler:** Sosyal açıdan içerisinde yaşanılan toplumun yönelimleri, yaşam tarzı, inanç ve kararlarını belirtir.
- * **Estetik Değerler:** Fiziksel açıdan görünüş ve güzellik kavramlarına gösterilen önem, inançlar, uygulamalar ve güzel sanatların birleşimidir.
- * **Ekonomik Değerler:** Pazarda arz ve talep yönünde tüketicilerin davranışlarına etki eden uygulamalar bütünüdür.
- * **Politik Değerler:** Vatandaşı olunan ülkenin politik açıdan yönetim tarzını meydana getiren uygulamalar ve inançların tamamıdır.
- * **Ahlaki Değerler:** Kişinin toplumun bir parçası olarak toplumdan edindiği gelenek, görenek, adet ve inançlar ile aileden gelen ahlaki uygulamalar bütünüdür.
- * **Dini Değerler:** Kişilerin içerisinde yaşadığı toplumun sahip olduğu dini kural, inanç ve uygulamalar bütünüdür.

Parsons, ‘‘AGIL’’ modelinde 4 fonksiyona odaklanmıştır ve bu 4 fonksiyon bir kurumun yaşamını derinden etkileme kabiliyetine sahip fonksiyonlardır. Bu fonksiyonlar bir kurum içerisinde birbirleriyle koordineli ve uyum içerisinde çalışmalı ve herhangi bir aksamaya uğramamalıdır. Bu fonksiyonların kusursuz bir şekilde yürümesini sağlayan olgulara bakıldığında ise yol kültürel değerlerde kesişmektedir.

1.13.2. Ouchi Z Teorisi

Parsons'ın "AGIL" modeline karşılık bazı kurum kültürü araştırmacıları belirgin bir grup işletmeye yönelmiş ve yeni bir model yaratmaya çalışmışlardır. Bu çalışmalardan ilkinin yapan ve bu alanda öncülük eden Profesör William Ouchi'dir.

William Ouchi Z teorisinde yönetimde insan boyutunu ön plana çıkarmaktadır. William Ouchi tarafından 1981 yılında yazılan "Z Teorisi" adlı kitapta insanların verimli bir şekilde çalışmalarını adına nasıl yönetilmeleri gerektiği irdelenmektedir.¹⁸¹

Z teorisinin başlıca kriterleri şunlardır:¹⁸²

- Bir kurumda çalışanların devamlılıkları,
- Kurum içerisinde kararların nasıl verildiği,
- Sorumluluk Kaynağı,
- Kurum çalışanlarının uzmanlaşma dereceleri,
- Kurumun kontrol mekanizmaları,
- Kurumda çalışanlara ne kadar değer verildiği,
- Kurumda çalışanların yaptıkları iş bağlamında performanslarının değerlendirilmesi ve yükseltmeleri.

William Ouchi Z kuramında, Japon ve Amerikan yönetim stillerinin bir sentezine imza atmıştır. Bu teoride X kuramı tarafından göz ardı edilen insan unsuru ile Y kuramı tarafından ihmal edilen kurum bir bütün olarak ele alınmıştır.¹⁸³

Kısacası, iki yönetim anlayışının sentezinin amacı var olan eksik yönleri ortadan kaldırarak daha ideal bir sistem oluşturmaktır.

Bu teorinin temel özelliklerine değinmek gerekirse; katılımcılık, eşitlikçilik, sadakat ve işbirliğine bağlılık ve kurumun belirlenmiş amaçlarına bağlılık bu teorinin özelliklerini oluşturmaktadır.¹⁸⁴

¹⁸¹"Yönetimde İnsan Boyutu ve Ouchi'nin Z Teorisi", (Çevrimiçi) http://www.biriyilik.com/odevler-kaynaklar/iktisat-isletme-ve-ekonomi/yonetimde-insan-boyutu-ve-ouchinin-z-teorisi-30805.html#.U6sN_ZWKBdg, (Erişim Tarihi:25.06.2014).

¹⁸²A.g.k.

¹⁸³Şişli, a.g.e., s. 36.

¹⁸⁴William Ouchi, **Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?**, Çeviren: Yakut Güneri, 1. Baskı, İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1987, s. 17.

Tablo 2. William Ouchi'nin Z Kuramının Amerikan ve Japon Yönetim Stilleri İle Karşılaştırılması Tablosu

TİP-A- AMERİKAN YÖNETİM STİLİ	TİP-Z- AMERİKAN STİLİNE UYARLANMIŞ YÖNETİM	TİP-J-JAPON YÖNETİM STİLİ
<ul style="list-style-type: none">• Kısa dönemli istihdam• Kişisel karar alabilme• Kişisel sorumluluklar• Performansta hızlı değerlendirme ve hızlı yükseliş (terfi)• Uzmanlığa dayalı kariyer• Formel değerlendirme• Kurumun bireylerinin aile ve iş hayatları birbirinden ayrılmıştır.	<ul style="list-style-type: none">• Uzun dönemli istihdam• Kolektif karar alma• Kişisel sorumluluklar• Yavaş terfi ve değerlendirme• Orta derecede uzmanlaştırılmış mesleki yükselmeler• İnfomel değerlendirme• Kurumun bireylerini hem iş, hem de aile çevresi ile bir bütün olarak ele almaktadır.	<ul style="list-style-type: none">• Yaşam boyu istihdam• Kolektif karar alma• Kolektif sorumluluklar• Yavaş terfi ve değerlendirme• Uzmanlığı referans almayan kariyer• İnfomel değerlendirme• Kurumun bireylerini bağlı bulunduğu bütün sistemleri göz önünde bulundurarak ele almaktadır.

Kaynak: Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2008.

William Ouchi bu çalışma ile bilim dünyasına katkı sağlamakla birlikte, ilgili çalışma birçok eleştiriyi de üzerine çekmektedir. Bunun nedeni ise, subjektif bir bakış açısı taşıdığı düşünülmesi ve ancak Japon kültürel değerleri ile başarıya ulaşabileceğinin William Ouchi tarafından dayatıldığının düşünülmesidir.¹⁸⁵

William Ouchi'nin bu model ile iki tip şirketin karşılaştırmasını yaparak her iki şirket tipinin eksik olarak görülen yönlerini tek bir çatı altında toplayarak ideal bir şirket yapısını oluşturmaya çalıştığı düşünülebilir.

¹⁸⁵Şişli, a.g.e., s. 39.

1.13.3. Harrison ve Handy'nin Kurum Kültürü Modeli

Bu model de Harrison ve Handy öncülüğünde ortaya konulan kurum kültürü modelleri tek çatı altında toplanacaktır. Normalde iki araştırmacı da çalışmalarını ayrı yürütmüştür. Ancak, Harrison'da görev, birey, güç ve rol sınıflandırması söz konusu iken, Handy bu sınıflandırmayı Yunan mitolojisindeki tanrıların adlarıyla yapmıştır. Anlaşılacağı üzere modelde dörtlü bir sınıflandırma söz konusudur ve bu sınıflandırma vasıtası ile model açıklanmaya çalışılacaktır.

1.13.3.1. Güç Kültürü (Zeus)

Bu kültürün en fazla belirginleşen yönü merkezileşme olgusudur. Bu tip kültüre sahip bir işletmede otokratik bir yönetim söz konusudur. Kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır. Alt kademenin görevi ise, üst yönetim tarafından alınan kararları sorgulamaksızın uygulamaktır. Bu kültür tipini kısaca açıklamak gerekirse; çok küçük miktarda rol, buna karşın aşırı derecede bürokratik işlem ve aşırı prosedürlerden bahsetmek yanlış olmaz. Kontrol mekanizması merkezden yürütülmektedir. Burada çalışan merkeze çağrılabilceği gibi merkez tarafından görevlendirilen bir kişi tarafından da kontrol faaliyeti yürütülebilir. Bu kurumlar hızlı hareket etme ve sıkıntılı bir durumda anında reaksiyon gösterebilme kabiliyetini bünyesinde barındırabilmektedir. Hızın kritik öneme sahip olduğu zamanlarda hız kabiliyetine sahip kurum karlı çıkacaktır. Ancak, bu hızlı hareket etme kabiliyeti kaliteyi garanti edememektedir. Bu kültür modelinin simgesi örümcek ağı olarak bilinmektedir. Örümcek ağını çevrelemekte olan çizgiler güç ve etkiyi sembolize etmektedir.¹⁸⁶

Görüldüğü üzere bu modelde katılımcılık minimum, bürokrasi ve üst yönetim hâkimiyeti maksimum seviyededir. Bütün yetki üst yönetimde toplanmakta ve çalışanların kararlara katılma hakkı bulunmamaktadır. Çalışanların tek hakkı vardır ki, o da kendilerine verilen işi yapmaktır.

¹⁸⁶Terzi, a.g.e., s. 79.

1.13.3.2. Rol Kültürü (Apollo)

Bu kültür modelini bürokrasi modeli olarak tanımlamak mümkündür. Bu kültürde önemli olan kişilerin sahip olduğu rollerdir. Burada roller ve iş tanımları önceden hazırlanmıştır ve bunlar baz alınarak faaliyette bulunmaktadır. Apollo kültürü denmesinin nedeni ise Apollo'nun kurallar ve düzen ile bütünleşmesi ve aynı şekilde her hareketin belirli bir mantık süzgecinden geçirilmesi gerektiğini savunmasındandır.¹⁸⁷

Bu kültür modelinde bireylere bazı avantajlar sağlanmaktadır. Bu avantajlar; güvenlik, tahmin edilebilirlik ve herhangi bir riske katlanmak zorunda kalmaksızın uzman olabilme avantajıdır. Bu kültürde, hızlılık esas değildir. Burada kurumun üyelerinin yapması gereken prosedürlere uygun olarak rollerini yerine getirmektir. Güç kültürü ile farklılıklarına geldiğimiz de ise; hız ve esneklik yerini ekonomik göstergelere bırakmakta, ürün geliştirme ve ürün maliyetleri ise yerini uzmanlaşma ve standartlaşma kavramlarına teslim etmektedir. Bu kültür modelinde verimlilik belirlenen hedeflere tam zamanında ve istenildiği gibi ulaşılmasıdır.¹⁸⁸

Burada ise önemli olan rollerdir. Herhangi bir risk veya ataklığa yer olmayan bir kültür modeli olarak karşımıza çıkan bu modelde önemli olan kişinin üzerine düşen rolü tam zamanında yerine getirmesidir. Eğer, tam zamanında iş bitmiş ise verimlilik yakalanmış demektir. Diğer bir deyişle işletmede otokontrolün sağlanması ve aşırıya kaçılmaması üzerinde durulduğunu söylemekte yanlış olmayacaktır.

1.13.3.3. Görev Kültürü (Athena)

Bu kültür gruplara ve proje takımlarına büyük ölçüde uyum sağlayabilme özelliğine sahiptir. Bu kültür modeline katılan işletmelerde merkezi bir yapı söz konusu olmamakla birlikte çalışanlar kendilerini disiplin altına almaktadır.¹⁸⁹

¹⁸⁷ Charles Handy, **Understanding Organizations**, 1st Edition, London: Penguin Books, 1976, p. 180.

¹⁸⁸ **A.g.e.**, p. 181.

¹⁸⁹ GÖNEN, **a.g.e.**, s. 80.

Esnek ve duyarlı çevreye uyum sağlamak esas olarak kabul edilir. İşgörenler işleri konusunda kontrolü elinde bulunduracak kadar güçlendirilir ve işlerinde inisiyatif sahibi olmaları olanağı sağlanır.¹⁹⁰

Görev kültüründe kontrol konusu güç bir konu olarak belirginleşmektedir. Yönetim işi en az kaynak ile en verimli olarak yapabilecek gruba ve kişilere verir ve normlara aykırı düşmemek şartıyla prosedür ve çalışma yöntemleri üzerinde az da olsa bir kontrol yapılabilir. Görev kültürü maliyetli bir kültür modeli olarak bilinmektedir. Çünkü burada işgörenler kalifiyedir ve piyasada geçerli fiyat endeksinin üzerinde bir ücret almak şartı ile bu işi yapacaklardır.¹⁹¹

Buradan çıkarılabilecek yegâne sonuç ise, bu kültür tipi uzmanlaşmayı, yeteneği, yaratıcılığı öne çıkarmaktadır. Bununla birlikte kontrol olgusunu minimuma indiren ve işgörenlerin kendi kontrollerini kendilerinin yapmasını sağlayan bir kültürden söz etmek mümkündür. Ayrıca, son derece çevresel şartlara, proje ve işlere uyarlanabilir ve işgörenleri bir görev çatısı altında buluşturan bir kültürden bahsetmemiz mümkündür.

1.13.3.4. Birey Kültürü (Dionysos)

Bu kültür modeli şimdiye kadar oluşan algıyı en baştan ele alarak düşündürecek bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Buraya kadar Harrison ve Handy kurum kültürü modeli içerisinde işlenen üç kültür modelinde çalışanların kurum için çalıştığı belirtiliyordu. Ancak bu bölümde bu algıyı değiştirecek bir kültür modeli işlenmektedir.

Birey kültüründe bireyler kurum için çalışmamakta, kurumlar birey için çalışmaktadır. Bu kültür modelinin hâkim olduğu kurumlar daha çok profesyonellerce tercih edilmektedir. Burada kurum bireylerin ihtiyaçlarını karşılama ve bireylerin tatmin olmasını sağlama görevini üstlenmektedir. Birey kültüründe herkes kendi işiyle ilgilenir, kimse kimseye karışmaz, terfi durumlarında eşit düzeyde işgörenlerin meydana getirdiği topluluklar toplanır ortak karar alınır. Mimarlık şirketleri, avukatlık büroları ve küçük çaplı danışmalık şirketlerinde bu kültür türüne rastlamak olasıdır.¹⁹²

¹⁹⁰ A.g.e.

¹⁹¹ A.g.e., s. 81.

¹⁹² Terzi, a.g.e., s. 80.

Dionysos adının verilmesinin nedenine gelindiği zaman ise Dionysos bireyin davranışlarından sadece bireyin kendisinin sorumlu olduğu savını ileri sürmektedir.¹⁹³

Bu kültür modeli kesinlikle en esnek ve verimliliğin en yüksek olacağı kültür modeli olacaktır. Herkes kendi işine odaklandığından yüksek düzeyde bir uzmanlaşma ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu kültür modeli genel algıyı tersine çevirme konusunda büyük bir görev üstlenmiştir.

Son olarak Handy hangi modelin hangi işletme faaliyetinin icra edilmesi anında etkili olduğunu ortaya koymayı ihmal etmemiştir. Klasik, rutin işler olarak tabir edilen işleri gerçekleştirirken rol kültürü, herhangi bir yenilik yapılmaya çalışılması durumunda görev kültürü, sıkıntılı durumlarda yani kriz anlarında ise güç kültürü uygulanabilir ve olumlu sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca Charles Handy genel olarak işletme bünyesinde farklı farklı kültür tiplerinin uygulanması görüşünü ileri sürmektedir.¹⁹⁴

1.13.4. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli

Literatürde en çok kullanılan modeller arasında ilk sıralarda gösterebileceğimiz modellerdendir. Cameron ve Quinn çalışmalarını dört kültür tipi üzerinde yoğunlaştırmıştır. Bu bölümde bu dört kültür tipi üzerinde durulacaktır.

Cameron ve Quinn adlı araştırmacılar **“Rekabetçi Değerler”** modelinde kurumun kendi içerisinde oluşturulan kültürün kurumun kurumsal açıdan başarısı ve etkinlik düzeyini incelemeyi amaçlamaktadırlar. Adı geçen araştırmanın temelinde kurumun istenilen etkinliğe ulaşabilmesi için bünyesinde faaliyette bulunan üyelerine ait olan değerlerin nicel değerlendirmesi bulunmaktadır.¹⁹⁵

Giriş bölümünde bahsedilen dört kültür ise; Klan kültürü, Pazar kültürü, Adhokrasi kültürü ve Hiyerarşi kültürüdür. Klan kültürü, kurumun üyelerinin kuruma

¹⁹³Gülşah TIKTAŞ, “Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme”, (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2012, s. 41.

¹⁹⁴Unutkan, **a.g.e.**, s. 58-59.

¹⁹⁵İlhami YÜCEL, “Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü; Bir Uygulama”, (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, 2007, s. 97.

duydukları bağıllık ve kuruma itaatleri ile simgelenmektedir. Pazar kültürü ise, kurumun belirlenen amaçlarına ulaşması ve rekabetçiliği ön plana çıkarmaktadır. Hiyerarşi kültürü ise, bürokratik kavramlar ve verimlilik ile ifade edilmektedir. Adhokrasi kültürünün temelinde ise, yenilik, girişken olma ve durağanlıktan uzak olma önem kazanmaktadır.

1.13.4.1. Klan Kültürü

Bu kültür tipinin görüldüğü kurumlarda içsel odaklılık ve yüksek esneklik katsayısı göze çarpmaktadır. Bu kültüre klan adının verilmesinin temel nedeni ise aile tipi kurumlara arasında bir bağın ve benzerliğin olduğunun düşünülmesidir. Klan kültüründe maddi unsurlardan öte ailevi unsurlara önem verilmektedir. Bu kültürün kapsamına, katılımcılık, birlik olma, paylaşılan değerler ile hedefler ve “biz olma” duygusu girer. Bu kültür tipinde bürokrasiden ziyade, üyelerin katılımı, takım çalışması ve üyelere ortak taahhüt özellikleri hakîmdir. Belirtilen özellikler çerçevesinde bu tip kültüre sahip işletmelerde, ödüllendirmenin takım olarak çalışmaya yönelik olarak yapılması, kurumun üyelerinin kendi yeteneklerini nasıl geliştirebileceği, kurumun gösterdiği performansın nasıl yükseltilebileceği konusunda üyelerinin önerilerini katılım yoluyla sağlayan ve üyelerine destek sağlayan kalite çemberlerinin varlığından söz edilebilir.¹⁹⁶

Bu kültür tipinde bazı varsayımlardan bahsedilmektedir. Bu varsayımlar;¹⁹⁷

- Çevrenin verimli bir şekilde yönetilmesinin yolu takım çalışması ve kurum üyelerinin gelişimine katkıda bulunulmasıdır.
- Her şeyin en iyisini bilebilecek olanlar tüketici sınıfıdır.
- Kurumun üyelerinin çalışma çevrelerinin geliştirilmesine destek olunmalıdır.
- Kurum yönetiminin esas sorumluluğu, çalışanlarını her yönden güçlendirmek, onların süreçlere aktif olarak katılımını sağlamak, kuruma olan sadakatlerini artırmak ve sorumluluklarını kolay hale getirmek şeklinde ifade edilebilir.

¹⁹⁶Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework**, Revised Edition, USA: TheJossey-Bass Business & Management Series, 2006, p. 41.

¹⁹⁷A.g.e.

Bu kültür tipine toplulukçu kültür denilirse yanlış olmayacaktır. Burada kişilere kurum için önemli oldukları hissettirilmekte ve bu yolla kişilerin kuruma olan bağlılıkları sağlanarak, kurumun başarısı maksimum düzeye çıkarılabilmektedir, çıkarımına ulaşabilmek mümkündür.

1.13.4.2. Pazar Kültürü

Bu kültür tipi ise belirlenen hedeflere ulaşma konusunda üretkenlik ve verimlilik kavramlarını esas almaktadır. Bu kurumda yöneticilerin sahip olduğu tecrübe ve kabiliyet kurum içerisinde gösterecekleri otoritenin harcını meydana getirmektedir. Yöneticiler bu kültür tipinin önemli birer takipçisi olma özelliğine sahiptir. Pazar kültüründe hâkim olan liderlik anlayışı, çalışanları yönlendirebilme ve amaçlara odaklanma üzerine oluşturulmuştur. Lider olan kişiler kurum içerisinde çalışanların güvenini kazanarak karar alma sürecinde onların onaylarını baştan garanti altına alma avantajına sahiptir. Değerlendirmenin temelini kurumun üyelerinin gözle görülebilir şekilde ürettikleri değerler oluşturmaktadır. Üyelerin bu yolla başarıya odaklanmaları sağlanır.¹⁹⁸

Cameron ve Quinn (1992)'e göre pazar kültüründe hâkim olan değerler ise;¹⁹⁹

- Saldırgan olarak nitelenebilecek ölçüde atılgan olma.
- Çaba gösterme.
- İnisiyatif sahibi olma durumudur.

Bu değerler pazar kültüründen en üst düzeyde verim alabilmenin anahtar rolünü üstlenmektedir.²⁰⁰

Pazar kültürü çalışanların girişimcilik özelliğini perçinlemesine ve bu yolla ortaya koydukları katma değerler aracılığı ile değerlendirilmesine ve ardından ödüllendirilmesine odaklanan bir kültür tipi olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada amaçlara odaklanıldığı ölçüde başarıya ulaşılacağı aşikârdır. Pazar kültürünün bir

¹⁹⁸YÜCEL, a.g.e., s. 98.

¹⁹⁹A.g.e.

²⁰⁰A.g.e.

kurumun kendini geliştirip, önemli yerlere gelebilmesi konusunda önemli bir işlevi yerine getirmekte olduğu söylenebilir.

1.13.4.3. Adhokrasi Kültürü

Bu kültür türünde yaratıcılık, girişimcilik ve uyum sağlama ön plana çıkan yönlerdendir. En gerekli olarak görülen nitelikler esneklik ve toleranstır. Etkinlik ve başarının anahtarı yeni pazarlar keşfetme, yeni alanlara yayılmadır.²⁰¹

Çevreye uyum konusunun temel teşkil ettiği kültür tipi olan Adhokrasi kültür türünde kurumun üyeleri tarafından risk alınmaktadır. Kurumsal açıdan önemli olan nokta ise, kurumun hep önder olması ve ürün ve hizmet konularında liderliği elinden kaptırmamasıdır. Bu kurum kültürü çeşidinde kurumu bir arada tutmayı sağlayan durum yenilikçiliğe olan tutkudur. Bu kültürün amaçları uzun dönemli olarak düşünülmelidir. Asıl önem arz eden konu uzun vade de büyüme ve kuruma yeni kaynak kazandırılmasıdır.²⁰²

Bu kültür türüne örnek teşkil eden işletmeler ise, pazarlama, e- ticaret, kozmetik ve elektronik alanlarında işlerine yön vermeyi sürdüren kurumlar, işlerini belirli bir hız ekseninde yapmaya yöneldiklerinde adhokrasi kültür tipinin tipik örneklerini meydana getirmektedirler.²⁰³

Kurumlar açısından bu kültür tipi; dinamikliğe açıkça davet eden, sürekli bir yenilik ve gelişimi özendiren ve bu yolda gerekli desteği sağlayan, çevreye uyumun yanında yüksek rekabet gücü ile kurumun çevrede öncü ve lider olmasını sağlama yükümlülüklerini üstlenen bir özelliği gözler önüne sermektedir.

²⁰¹Zafer BUYRUK, "Çalışanların Örgüt Kültürü Algılamalarında Bölgesel Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma", (Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, 2007, s. 89.

²⁰²Alper DEĞERLİ, "Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma", (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze, 2010, s. 59.

²⁰³Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, 7th Edition, Ohio-USA: South-Western Publishing, 2000, p. 368.

1.13.4.4. Hiyerarşi Kültürü

Bu kültürün ağırlıklı olarak kullanıldığı kurumsal bir ortamda yüksek derecede biçimselleşme ve bunun devamında da sıkı kural ve prosedürler etkin bir şekilde kendisini hissettirmektedir. Bu tip bir yapıya sahip işletmede ise ön plana çıkan yön kurumun liderlerinin sahip olduğu organizasyon ve koordinasyon kabiliyetidir.²⁰⁴

Hiyerarşi kültürünü bünyesinde idame ettiren kurumların temel amaçları ise, güçlü öngörü yeteneğine sahip olmak ve istikrarın devamlılığını sağlayabilmektir. Bu kültür türünün en önemli amacı kurumun içinde herhangi bir aksama yaşanmaksızın işlerin yürütülmesidir. Hiyerarşi kültüründe en büyük önem verilen noktalar ise, gerçekçilik yani rasyonellik, ekonomik konular, ilişkilerde resmiyet ve itaattir.²⁰⁵

Kural ve prosedürlerin ağır bastığı bir ortamdan bahsedildiğine göre hiyerarşi kültürünün yüksek düzeyde bürokrasi etkisinde olduğunu söylemekte bir sakınca olmayacaktır. Bu bürokratik ortamda istikrar önemli olsa da kurumda işlerin işleyişi esnasında aşırı bürokrasi hantallaşmaya yol açabilmektedir. Bu kültür türünün geçerli ve çokça kullanıldığı işletmelere örnek vermek gerekirse; ‘‘Kamu Kuruluşları’’ örnek gösterilebilir.

1.13.5. Byars’ın Kurum Kültürü Modeli

Yazına bakıldığı zaman bu modelin ‘‘ Örgütsel Kültür Ölçeği Tekniği’’ adı ile geçtiği bilinmektedir. Örgütsel kültür ölçeği bünyesinde iki boyutu barındırmakta olup bu boyutlar; katılımcılık ve etrafa karşı gösterilen etkinliğin niteliğine ilişkindir. Belirtilen iki boyut üzerinden Byars dört kültür modeli oluşturmuştur. Katılımcılık boyutunda amaç hem müşteri hem de işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarına karşılık verebilme söz konusu iken, sözü geçen durum istenilen seviyeye ulaşamazsa katılımcılık yoktur denilebilir. Faaliyet yani etkinlik boyutu ise etkisel ve tepkisel olmak üzere iki kulvara ayrılmış vaziyette ifade edilmektedir. Burada tepkisel faaliyetler kavramı ile ifade edilmek istenilen dış çevreye yanıt verebilme kabiliyeti, etkisel

²⁰⁴Şişman, a.g.e., s. 145.

²⁰⁵Murat Güven ve Banu Açıkgöz, ‘‘Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği’’, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 3, S. 5 (2007), s. 1-20.

faaliyetten kasıt ise dış çevre olarak bilinen çevreye yön verebilme, etkileyebilme ve son olarak ta şekillendirebilme etkinliklerini kastetmektedir.²⁰⁶

Etkileşen kültür, bütünleşik kültür, müteşebbis kültür ve sistematik kültür dört boyutu oluşturmaktadır. Kültürün bu dört boyutu aşağıda kısaca açıklanmaktadır.²⁰⁷

1.13.5.1. Etkileşen Kültür

Çevresel değişimlere paralel olarak ortaya çıkacak olan yeni istek ve ihtiyaçlara cevap verebilecek ve bu istek ve ihtiyaçları karşılayabilecek olan kültür, çevre ile etkileşim halinde bulunan bir kültürdür. Özellikle rekabet ve yeni teknolojiler bu kültürün işleyişinde büyük öneme sahiptir.

1.13.5.2. Bütünleşik Kültür

Bu tip kültürün hâkim olduğu kurumlarda ise kurumun üyeleri tarafından ilk önce rekabeti hızlandırma yoluna gidilir. Ayrıca, yenilikler desteklenerek teşvik edilmekte ve değişikliklere tam destek sağlanmaktadır.

1.13.5.3. Müteşebbis Kültür

Bu tip kültürün en belirgin özelliği karar verme konusunda katılımcılığın değil, bireyselliğin ön plana çıkmasıdır. Toplu olarak yapılan etkinliklerden ziyade, kişisel etkinlikler önem arz etmektedir.

1.13.5.4. Sistematik Kültür

Sistem belirli bir düzen çerçevesinde oluşturulmuş plan ve programların tamamını ifade etmektedir. Bu tip kültürde katılımcılıktan söz edilememektedir.

²⁰⁶Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010, s. 150.

²⁰⁷Nihan ÖRS, "Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Kamu Örgütlerinde İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", (Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2010, s. 100.

Sistematik kültür kapsamında her şey belirli bir rutine bağlanmıştır ve işler belirli kalıplar çerçevesinde yürütülebilmektedir. Kurumun çalışanlarının iş tanımları gayet net bir şekilde ortaya konulmuştur.

1.13.6. Toyohiro Kono'nun Kurum Kültürü Modeli

Toyohiro Kono kurum kültürünü beş alt başlık altında açıklama yoluna gitmeyi tercih etmiştir.²⁰⁸

1.13.6.1. Dinamik/Canlı Kültür

Adı geçen kültüre sahip olan işletmelerde yeniliğe büyük bir değer atfedilmektedir. Kurumun bireyleri bir topluluk olduklarının bilincini taşımakta olup ortak değerlere sahiptirler. Kurumun amaçları net bir biçimde ortadadır ve her bir bireyde kurum içerisinde üzerine düşen işi ve bu işin anlamı ile gerektirdiklerini bilmektedir.²⁰⁹

Herkesin çalışmayı isteyeceği bir kültür tipi denilirse yanlış olmaz. Çünkü insanlar hayatlarının büyük bir bölümünü işlerinde ve iş arkadaşları ile geçirmekte olup bu süre zarfında kurulan iyi ilişkiler sonucu bir aile havası oluşması kişiye gerçekten artı bir motivasyon sağlayacaktır. Ayrıca, kalıplardan uzak ve yenilik odaklı, yaratıcılığa endeksli bir işletme çalışanların işlerine olan ilgilerinin sürekli canlı kalmasını da sağlayabilmektedir.

1.13.6.2. Lideri İzleme ve Dinamik/Canlı Kültür

Kurumun bireyleri kurucu vasfını üzerinde taşıyan kurumun liderini izlemekte ve onu takip etmektedir. Bireylerin liderlerinin sahip olduğu kabiliyete güveni tamdır. Ayrıca, üst kademe yönetim tarafından sağlanan düşüncelere ve bilgilere büyük önem verilmektedir. Yönetimin alacağı kararlar iyi olduğu sürece bu kültür tipi sorunsuz bir

²⁰⁸ ÖZYAMAN, a.g.e., s. 39.

²⁰⁹ A.g.e.

şekilde işlemeye devam etmekte, ilerleyen dönemde yanlış kararlar alındıkça kültür tipi kabuk değiştirmekte ve “**güçlü lider ve hareketsiz kültür**” biçimine doğru bir dönüşüm yaşanabilmektedir.²¹⁰

1.13.6.3. Bürokratik Kültür

Bürokratik kültür tipi adı üzerinde kural ve prosedürlerin hâkimiyet sürdüğü bir kültür olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumun bireylerinin her bir davranışı bu kural ve prosedürler çerçevesinde belirlenmektedir. Bu kültür tipine sahip işletmelere örnek olarak eski ve büyük çaplı üretim yapan işletmeler verilebilir.²¹¹

Bürokratik kültür tipi belirli bir monotonluğu ve aynı zamanda düzeni ifade etmektedir. Yapılacak işlerin nasıl yapılacağı prosedürlerle belirlenmiş ve hangi kurallara uymanın gerektiği de aynı şekilde kurumun üst yönetimi tarafından belirlenen kurallar çerçevesinde belirlenmiştir. Aynı işi kendi bulduğu yöntemle daha çabuk yapabileceğini düşünen bir kişi, kendisine dayatılan prosedüre göre işi daha uzun ve karmaşık bir yoldan yapmaktan hoşnutsuzluk duyabilir aynı zamanda bu durumun yaratıcılığı ve kişinin işine olan bağlılığını da büyük bir sekteye uğratabileceği göz ardı edilmemelidir.

1.13.6.4. Hareketsiz (Durağan) Kültür

Çevresel değişimler karşısında tepki göstermeyen işletmelerin sahip olduğu kültür olarak gösterilebilir. Bu kültürün hâkim olduğu işletmelerde yeniliğe yer yoktur ve yeni düşünceler geliştirilmez. Geçmişte kalmış kapalı sistem geleneği bu kültüre sahip işletmelerde varlığını idame ettirebilmektedir.²¹²

²¹⁰ A.g.e.

²¹¹ BUYRUK, a.g.e., s. 84.

²¹² A.g.e., s. 85.

Geçmişten bugüne kalıplaşarak gelen davranışların aynı şekilde sürdürülmesi temeline dayanır. Bu kültür tipine sahip işletmelere kamu sektörü ve tekel olarak çalışmalarını sürdürmekte olan işletmelerin gösterilmesi mümkündür.²¹³

Kısacası, bu tip kültüre sahip bir işletmenin çevre ile bağlılığı yoktur ve belirli bir süre yaşamını devam ettirmesinin ardından o günün koşullarına uyum sağlayamamaktan ötürü kaçınılmaz sonu göreceğini tahmin etmek çok da zor değildir.

1.13.6.5. Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür

Böyle bir kültüre sahip işletmede öncelikle yönetimin otokratikliğinden söz etmemiz gerekmektedir. Önceden de bahsettiğimiz üzere işletme içerisinde yanlış kararların alınmaya başlaması ve üst yönetimin çok uzun bir süre zarfında aynı durumda kalması ve yaşlanması **“lideri izleme ve dinamik/canlı kültür”** türünü **“güçlü lider ve hareketsiz kültür”** tipine dönüştürebilmektedir. Burada bireyler girişimci vasıflarına veda etmektedirler.²¹⁴

Bu kültür tipinde otokrasinin etkili olması belirli bir hantallaşmanın yaşanmasına neden olabilir. Bu hantallaşmada bireylerin girişimciliklerini kaybetmesi sonucu yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmasını engelleyebilecek mahiyette olabilir. Bu da kurumu tek düzeliğe iteceğinden ilerleyen süre zarfında işletme açısından sıkıntılı durumlar yaşanabilir.

1.13.7. Deal ve Kennedy'nin Kurum Kültürü Modeli

Terrence Deal ve Alan Kennedy bilimsel açıdan yürüttükleri çalışmalar çerçevesinde mevcut çevre şartlarının sadece kurumların yapısı üzerinde etki göstermediğini, bununla birlikte kurumların kültürleri üzerinde de etkiye sahip olduğu varsayımını tartışmaya açmışlardır. Bu iki araştırmacı yaptıkları çalışmalar sonucu kurum kültürünü dört alt başlık çerçevesinde incelemeye karar vermişlerdir.²¹⁵

²¹³ A.g.e.

²¹⁴ ÖZYAMAN, a.g.e., s. 39-40.

²¹⁵ DEĞERLİ, a.g.e., s. 51.

1.13.7.1. Sert Erkek/Maço Kültürü

Çevresel belirsizliğin fazlaca hissedildiği, alınacak kararların ise risk seviyelerinin yüksek olduğu vaziyetlerde ve aynı zamanda çevreden iletilen geri bildirim (başarı-başarısızlık vaziyeti)'in hızlı olduğu zamanlarda bu kültür tipine rastlamak olağandır. Bu tip kültürü taşımakta olan işletmelere sert erkek yakıştırması yapılabilmektedir çünkü bu işletmeler hiçbir şekilde riskli kararlar almaktan korkmayan ve alınan kararın başarısının sonucunu hızlı bir şekilde almaya meyilli olma özelliğine sahip olan işletmelerdir. Bu kültür tipinde en büyük önem bireye atfedilmektedir.²¹⁶

Bu şirketlerde davet, danışmanlık ve reklam faaliyetleri önem arz eden konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Kozmetik, film, reklam ve inşaat alanlarında bu kültür tipine sıklıkla rastlanabilmektedir. Adı geçen bu sektörlerde risk çok fazla olmakla beraber iş sonucunda başarıya ulaşılabilmesi halinde elde edilebilecek kazançta o derece fazla olabilecektir. Korkmaksızın riskli kararlar veren işletme liderlerine bu kültürde kahraman gözü ile bakılmaktadır. Bu kültürde karar alınırken önemli olan geçmiş başarısızlıklardan ders çıkarmak değil, içgüdülerin nereye yönlendireceğidir.²¹⁷

Bu işletmeler konudan da anlaşılacağı gibi bir anda zirveyi görebileceği gibi aynı hızda dibe de çakılabilme riski ile karşı karşıyadır. Bu işletmelerde önemli olan atak, korkusuz ve kendine yüksek derecede güvenen bir çalışan portföyü oluşturmaktır. Buradan çıkarılabilecek bir yargı da bu kültüre sahip işletmeler için uzun dönemden ziyade kısa dönemli bir gelişim ve planlama önem arz edebilecektir.

1.13.7.2. Çok Çalış/ Sert Oyna Kültürü

Bu kültür tipine sahip olan işletmelerde yüksek riskli kararlar alınmaması ile birlikte çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberleri yani geribildirim hızlı olarak alınmaktadır. Bu kültürü bünyesinde barındıran işletmeler için önemli olan aşırı çalışmak ve gayret sarf etmektir. Burada takım çalışmasına büyük önem verilmektedir ve bu şekilde çalışma sonucu başarı kazananlar kahraman olarak addedilmektedir.²¹⁸

²¹⁶GÖNEN, a.g.e., s. 67.

²¹⁷A.g.e.

²¹⁸NAYIR, a.g.e., s. 19.

1.13.7.3. Şirket Üzerine İddiaya Gir Kültürü

Bir kurum için hayati nitelikte önem taşımakta olan kararların alındığı kültür olarak bilinir. Burada alınan kararların risklilik düzeyi yüksek olmakla birlikte, çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin hızı yavaştır. Bu tür kültür tipine sahip olan şirketlere örnek olarak büyük yatırımlar yapan işletmeler verilebilmektedir. Örnek vermek gerekirse; bilgisayar tasarım şirketleri, Boeing gibi uçak üretimi yapan şirketler... Bu yatırımların sonunda ne olacağını işin başında tespit etmek mümkün değildir ve bu şartlar altında işlere milyarlarca dolar kaynak harcanabilmektedir.²¹⁹

Anlaşılacağı üzere bu tip kültüre sahip bir şirkette yenilik, yaratıcılık ve uzun dönemli kazanç ile katma değer çok büyük önem taşımaktadır. Yapılan yenilikler ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan buluşlar her ne kadar çok maliyetli olsa da iş sonunda hedefe ulaşılması halinde şirkete kazancı katmerli olarak geri dönecektir. Ancak, tabii ki bunun için bir garanti vermek mümkün olamamaktadır.

1.13.7.4. Süreç Kültürü

Bu kültür tipi göz önüne alındığında geri bildirim ya çok yavaştır ya da hiç geri bildirim alınmamaktadır. Çalışanların kendi performanslarını değerlendirmeleri gerçekten çok zordur. Burada hedefe nasıl ulaşılacağına çizgileri bellidir ve o çizgiler takip edilir. Sadece neyin ne şekilde yapılması gerektiği üzerine odaklanılmaktadır. Süreçler devreden çıkarıldığı zaman bu kültür tipine ‘**bürokrasi kültürü**’ adı da verilebilmektedir. Bu tip kültüre sahip işletmelerin temel aldığı kültürel değere bakıldığında ise karşımıza teknik açıdan mükemmeliyetçilik çıkmaktadır.²²⁰

Bu tip kültürü içerisinde barındıran işletmelerin en önemli handikap’ı ise modern dünya’da yaşanan hızlı değişim ve gelişme ortamına uyum sağlama konusunda zorluklar çekilmesidir. Hiç düşünmeden devlet kurumları bu tip kültüre örnek olarak verilebilir.²²¹

²¹⁹Deal and Kennedy, **a.g.e.**, p. 116.

²²⁰**A.g.e.**, p. 119-123.

²²¹**A.g.e.**

1.13.8. Denison'ın Kurum Kültürü Modeli

Bu model 1995 yılında Denison ve Mishra tarafından geliştirilmiş olup, bu çalışmada kullanılan ölçekte Denison'ın bu çalışmadan yola çıkarak oluşturduğu orijinali 60 sorudan oluşan ölçektir. Türkiye'de yapılan çalışmalarda ise 60 soruluk ölçeğin Prof. Dr. Mehmet Yusuf Yahyagil tarafından derlenen 36 soruluk bölümünden yararlanılmaktadır. Türkiye'de bu ölçeğin kullanıldığı bazı çalışmalara değinmek gerekirse;

- Hayriye Gökçe ÖZYAMAN'ın 2010 yılında Akdeniz Üniversitesi'nde Prof. Dr. Ferda Erdem'in danışmanlığında hazırladığı **“Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü: Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Yardımcı Personelinin Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma”** konulu yüksek lisans tez çalışmasında Denison'ın kurum kültürü ölçeğinden yararlanılmıştır.
- Mete ŞAHİN'in 2010 yılında Marmara Üniversitesi'nde Prof. Dr. İbrahim Anıl danışmanlığında hazırladığı **“Örgüt Kültürü İle Bilgi Paylaşma Tutumu Arasındaki İlişki Üzerine Türk Katılım Bankacılığı Alanında Bir Araştırma”** konulu doktora tez çalışmasında Denison'ın kurum kültürü ölçeğinden yararlanılmıştır.
- Orhan SEZGİN'in 2009 yılında Yeditepe Üniversitesi'nde Prof. Dr. Mehmet Yusuf Yahyagil ve Prof. Dr. Ülkü Dicle danışmanlığında İngilizce olarak hazırladığı **“Exploring The Relationship Between The Concepts Of Organization Culture, Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior”** konulu doktora tez çalışmasında Denison'ın kurum kültürü ölçeğinden yararlanılmıştır.
- Umut Can ÖZTÜRK'ün 2011 yılında Ege Üniversitesi bünyesinde Doç. Dr. Cengiz Demir danışmanlığında yürüttüğü **“Örgütsel Oratoryo: Meta Tiyatro Olarak Örgüt Kültürü”** konulu yüksek lisans tez çalışmasında Denison'ın kurum kültürü ölçeğinden yararlanılmıştır.
- Burcu Eker AKGÖZ ve Elif ENGİN ise İstanbul Arel Üniversitesi'nde hazırlanan İletişim Fakültesi İletişim Çalışmaları Dergisi için hazırladıkları **“Kurum Kültürünün İletişim Memnuniyetine Etkisi”** konulu makalede Denison'ın kurum kültürü ölçeğinden yararlanmışlardır.

Tablo 3. Denison’ın Kurum Kültürü Ölçeği

KURUM KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ İFADELER	1	2	3	4	5
1.Çalışanların çoğu yaptıkları işle bütünleşmiştir.					
2.Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.					
3.İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.					
4.Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.					
5.Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.					
6.Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramaktadır.					
7.Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.					
8.Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.					
9.Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.					
10.Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.					
11.İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.					
12.İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.					
13.İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.					
14.Bu işyerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.					
15.Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.					
16.Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.					
17.İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.					
18.Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.					
19.İş-görme tarzımız oldukça esnek ve gelişime açıktır.					
20.Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.					
21.İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.					
22.Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.					
23.Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya (karşılama) özen göstermektedir.					
24.Müşteri talepleri (istemleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.					
25.Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.					
26.Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.					

(Tablo 3. Devam)

27.Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.					
28.Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.					
29.Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme vizyonumuz vardır.					
30.İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.					
31.İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.					
32.Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.					
33.Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.					
34.Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.					
35.Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.					
36.Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.					

Kaynak: Burcu Eker Akgöz ve Elif Engin, “Kurum Kültürünün İletişim Memnuniyetine Etkisi”, **İstanbul Arel Üniversitesi, İletişim Fakültesi İletişim Çalışmaları Dergisi**, S. 4, s. 9-10.

5’li likert ölçeği kullanılmıştır. (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) Bu ölçekte ilk 9 soru “**Katılım**” boyutunu, 10 ile 18. soru arası “**Tutarlılık (İstikrar)**” boyutunu, 19 ile 27. soru arası “**Uyum**” boyutunu, 28 ile 36. soru arası ise “**Misyon**” boyutunu ölçmektedir.

Bu örneklerin ardından Denison ve Mishra önderliğinde hazırlanmış bulunan kurum kültürü modelini daha iyi anlamak ve konuyu özümsemek amacıyla konuyu ayrıntıları ile incelemeye geçmekte fayda bulunmaktadır.

Denison ve Mishra bu model de kurumu inanç ve varsayımlardan oluşan bir kavram olarak ele almayı yeğlemişlerdir. Kültür konusunda yapılan çalışmalar kapsamında ilk zamanlarda kültür kavramına soyut bir anlam yüklenmişken daha sonra davranışlara ve tecrübelerle sağladığı somut katkılar sonucu ölçülebilir bir niteliğe sahip olduğu ortaya konmuştur.²²²

Denison kurumları ve kurumlarda hüküm süren kültürleri araştırmaya yönelmiştir ve bu araştırmalar sonucu dört kültürel boyuta sahip kurum kültürü ölçeğini

²²²Carl F. Fey and Daniel R. Denison, “Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?”, **Organization Science**, Vol. 14, No. 4 (May 2003), p. 688.

bilim dünyasının hizmetine sunmuştur. Kurumun oluşturup, geliştirme görevini üstlendiği temel varsayımlar ve inançlarla birebir ilişkili bu dört boyut şunlardır;²²³

- Katılım
- Uyum
- Tutarlılık (İstikrar)
- Misyon boyutları Denison'ın kurum kültürü modelinin temelini teşkil etmektedir.

İnanç ve varsayımların kurum kültürünün bu dört boyutunu desteklemesi durumunda kurumun güçlü bir kültürel yapıya sahip olduğunu söylemek mümkün olabilecektir.²²⁴

Yukarıda adı geçen dört kültürel boyuta aşağıda kısaca değinilecektir.

1.13.8.1. Katılım

Katılım boyutu öncelikle kurumun bireylerinin kurumun bünyesine katılımını sağlamakta olup, daha sonra da kuruma yeni katılan üyelerin kuruma uyumunu hızlandıran ve kolaylaştıran bir özellik içermektedir. Kurumlar bu boyutun kapsamı içerisinde çalışanlarına takip edecekleri yöntemleri ve yol haritalarını sağlayarak onların kurum için maksimum performansı göstermelerini sağlamaya çalışmaktadır.²²⁵

Katılım boyutunun sahip olduğu alt boyutlar ise, takım çalışması, yetenek geliştirme ve yetkilendirme olarak karşımıza çıkmaktadır.²²⁶

²²³ A.g.m., p. 688-689.

²²⁴ A.g.m.

²²⁵ Mete ŞAHİN, "Örgüt Kültürü İle Bilgi Paylaşma Tutumu Arasındaki İlişki Üzerine Türk Katılım Bankacılığı Alanında Bir Araştırma", (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2010, s. 35.

²²⁶ Ahmet Bingöl ve Sıtkı Çorbacıoğlu, "Toplam Üretken Bakım Yönetim Sistemi ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 15, S. 1, (Haziran 2014), s. 50.

Katılım boyutunu kurumun üyelerinin kuruma ısınma ve kurumun temel kurallarını ve iş yapma yöntemlerini özümseyerek öğrenme boyutu olarak belirtebilmemiz mümkündür.

1.13.8.2. Uyum

Bir işletmenin güçlü bir kurum kültürü oluşturabilmesinin yolu iyi derece uyum, sağlam bir koordinasyon ve bütünleşme ile sağlanabilmektedir. Uyum kavramı, içsel bütünleşme ve istikrardan kaynaklanmaktadır.²²⁷

Uyum olarak adlandırılan kültür boyutu kurum içerisinde sürdürülen faaliyetler süresince yararlanılmakta olan teknik ve yaklaşımlarla ilgili olarak karşımıza çıkmakta olan bir boyuttur.²²⁸

Uyumun alt boyutları ise örgütsel öğrenme, müşteriye odaklanma ve değişime yönelmedir.²²⁹

Uyumun yüksek düzeyde olduğu bir işletmenin başarıya ulaşabilme şansı da yüksek olacaktır. Bunun nedenini de uyumun aynı anda birkaç fonksiyonu hem kendi adına, hem de fonksiyonlar arası bütünleşme yolu ile olumlu ya da olumsuz açıdan etkileyebilme potansiyeli ile açıklamamız mümkündür. Kısacası, uyum kurum kültürü içerisinde belirli bir düzen sağlama görevini yerine getiren boyut olarak tanımlanabilir.

1.13.8.3. Tutarlılık (İstikrar)

Merkezi açıdan sağlanan bütünleşme, kontrol ve koordinasyonun sağlayıcılığını üstlenmektedir. Bir kurum için güçlü olarak lanse edilmekte olan bir kültürün alt yapısını oluşturmakta olan sistemleri ve değerleri ifade eden boyuttur. Alt boyutları ise, koordinasyon, temel değerler ve uzlaşma olarak bilinmektedir.²³⁰

²²⁷ GÖNEN, a.g.e., s. 52.

²²⁸ ŞAHİN, a.g.e., s. 35.

²²⁹ Bingöl ve Çorbacıoğlu, a.g.m., s. 50.

²³⁰ A.g.m.

1.13.8.4. Misyon

Güçlü bir kültürel yapıya sahip işletmelerin en önemli ve hayati olarak nitelendirilebilecek özelliği her bir hamlelerinin önceden belirlenmiş olmasıdır. Güçlü bir kurum kültürünü bünyesinde barındıran bir işletmenin amaçları önceden belirlenmektedir. Daha sonra stratejik kararları önceden belirlenmiş olan kurumun amaçları ile uyumu sağlanır ve buradan yola çıkılarak kurumun geleceğine yön verecek bir vizyon belirlenmeye çalışılır.²³¹

Misyon boyutunun alt boyutları ise, vizyon, hedefler ve stratejik açıdan işletmenin sahip olduğu yönelimlerdir.²³²

Misyon boyutu, kurumda plan, program ve bunların ilerleyen aşamalarını içermekte ve misyon boyutu sayesinde kurumun faaliyetleri arasında bir bütünleşme sağlanabilmektedir. Her bir faaliyet birbiri ile zincir gibi bağlıdır ve biri olmadan diğerinin olmasının imkânı olmamaktadır. Güçlü bir misyon demek, güçlü bir kültür demektir. Güçlü bir kültür demek ise güçlü bir işletme demektir.

1.14. Genel Değerlendirme

Bu bölüm içerisinde kurum kültürü kavramına ayrıntılı bir şekilde değinilmeye çalışılmıştır. Temel olarak kullanılan bütün alt başlıklar literatürde geçen kaynaklar en ince ayrıntısına kadar incelenerek hazırlanmıştır ve içeriklerde yazının yanında yazarın kendi görüşlerine de yer verilmiştir.

Kurum kültürü kavramının kurumlar üzerinde bir çatı görevi gördüğünü belirtmemiz mümkündür. Çünkü kurum hiçbir zaman için tek başına kurum vasfına sahip olamaz. Kurumu kurum yapan bir takım şartlar ve öğeler mevcuttur. Bu öğelerin en önemlisi olarak karşımıza insanlar çıkmaktadır. Bir kurumu kurum yapan onu var eden, geliştiren, marka yapan ya da yapacak olan varlık insandır.

Kurumun bünyesinde görüşleri, adetleri, gelenek, görenek ve yaşam tarzları çok farklı olan bireyler bulunmaktadır. Bu bireyler kurum içerisinde bir araya gelerek

²³¹GÖNEN, a.g.e., s. 53.

²³²Bingöl ve Çorbacıoğlu, a.g.m., s. 50.

belirlenen ortak amaçlar çerçevesinde kurum için çalışmaktadırlar. Fakat bu bireyleri bir arada tutan bir metafora ihtiyaç olduğu da açıktır. İşte bu metaforun adı kurum kültürüdür. Kurum kültürü bireyleri belirli işletme amaçlarını gerçekleştirmek adına işletme içerisinde bir arada tutan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurum kültürü bir kurumu kurum yapan olgudur. Güçlü bir kurum kültürü oluşturabilmiş bir işletmenin önünde hiçbir Şey duramayacaktır. Güçlü bir kurum kültürü işletmeyi pazarda rakiplerinin önüne geçirecektir. Çalışanların görüşleri ayrı bile olsa çalışanlar arasında birlik, dayanışmanın st düzeyde olmasını sağlayacaktır. Kısacası, güçlü bir kurum kültürünü oluşturmuş ve bu kültürü idame etmiş bir işletme geleceğe güvenle bakabilecektir.

Kurum kültürü kurumun yaşamını devam ettirebilmesi adına birçok boyut ve fonksiyona sahiptir. Bu boyut ve fonksiyonlar sayesinde kurumun hayat seyrini rahatlıkla devam ettirebilmesi sağlanabilmektedir. Ancak, bunun Şartı önceden de belirtildiği üzere güçlü ve sağlam bir kurum kültürü oluşturmaktan geçmektedir. Bu başarıldığında arkası kuşkusuz gelecektir.

Kurum kültürü bir işletmenin temelidir. Kurum bu temel üzerine inşa edilmektedir. Temeli sağlam olan bir yapının üzerini inşa etmek kolaydır. rk bir temel ise binanın daha yapım aşamasında sallanmasına ve ilerleyen dönemde ufak bir artçı da yıkılmasına yol açabilecektir. Bu nedenle güçlü bir kurum kültürü oluşturmak kurumun devamlılığı ve sağlıklı yaşamı açısından büyük öneme sahiptir.

Güçlü kurum kültürü kelimesi sürekli kullanılmaktadır. Ancak bu güçlü kurum kültürünü kim yaratacak? İşte bu hiç sorgulanmıyor. Tabi ki bu kültür kendi başına oluşmayacak. Güçlü bir kurum kültürünü oluşturacak kişi o kurumun kurucusu ve liderleridir. Onların da güçlü bir kurum kültürünü oluşturup, işletmeye adapte edebilmesi için gerçekten iyi eğitim almış ve alanında uzman kişiler olması gerekmektedir. Burada, kesinlikle atlanmaması gereken bir noktadan bahsedilmektedir. Kurucu ve üyelerin ardından ise kuruma farklı ortamlardan gelen bireylerde kurum kültürünün oluşumuna etki edecektir. Kısacası, kurum kültürünün oluşumunda pek çok farklı kişinin rolü bulunmakla birlikte anahtar görev kurucu ve liderlerindir.

Kurum kültürünü kurumun hazinesi olarak dşnmemizde sakınca yoktur. Kurum kültürü gerçekten bir işletme için hayat kaynağı, gelecek teminatı ve güven

aracıdır. Kurum kültürü her ne kadar görünmese de varlığının bilinmesi kurum içerisinde uygulanmasının ve bu kültür ekseninde hareket edilmesine ve faaliyetlerin yürütülmesine yol açmaktadır. Kısacası, kurum kültürü bir işletmenin vazgeçilmezidir. Kurum kültürü güçlü ise işletme güçlüdür. Her faaliyet, işlem ve oluşum bu kültür üzerine rahatlıkla inşa edilebilir.

Bütün bunları özetlemek gerekirse; Temel sağlamsa, gerisi teferruattır.

2. İŞ TATMİNİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde son yıllarda araştırmacıların çok fazla ilgisini çeken ve birçok araştırmaya konu olan iş tatmini kavramına ayrıntılarıyla değinilecektir. Bölüm içerisinde iş tatmini kavramının tanımı, önemi, özellikleri, iş tatmini üzerinde etkiye sahip olan bireysel ve örgütsel etkenler ile iş tatmininin benzer kavramlarla ilişkileri üzerinde durulacaktır. Ayrıca, iş tatmini konusunda ileri sürülen yaklaşımlara da değinilecektir. Daha sonra çeşitli bilim adamları tarafından geliştirilen ve kabul görmüş olan motivasyon kuramlarına değinilecektir. İş tatmininin ve iş tatminsizliğinin neden olduğu sonuçlar üzerinde durulacak ve iş tatminini yükseltme konusunda faydalanılabilecek yöntemlerde yine bu bölümde açıklığa kavuşturulacaktır. En son olarak işlenecek konumuz ise iş tatmini konusunda literatürde çokça kullanılan ve tercih edilen ölçekler üzerinde durulacak ve genel bir değerlendirme ile bu bölüm sonuçlandırılmaya çalışılacaktır.

2.1. İş Tatmininin Tanımı ve Kapsamı

İş tatmini kavramı geçmişten günümüze araştırılan ve günümüzde daha da önemli hale gelmiş bir kavramdır. Küreselleşen dünya ile birlikte kurumlar çalışanlarının iş tatminine daha fazla önem vermeye başladı ve bir işletme için en önemli kaynağın makine değil de insan olduğu ayırtına vardılar. Bu sebeple iş tatmini konusunda günümüzde birçok araştırmalar yapılmakta ve bu araştırmalara paralel olarak yeni modeller ve tanımlamalar ileri sürülebilmektedir. Ancak şunu söylemekte de büyük yarar vardır ki iş tatmininin tanımı konusunda araştırmacılar ve akademisyenler kesin bir görüş birliğine varamamıştır. Bunun nedeni de iş tatmininin soyut bir kavram olduğundan ileri geldiği düşünülebilir. İlerleyen dönemde kesin bir tanıma varılabilir mi bilinmez. Ancak bu çalışmada literatürde geçen tanımların büyük bir bölümüne yer verilmektedir.

Kurumlar sermaye, iş yapma bilgisi ve insan kaynaklarını bir çatı altında toplayan yapılanmalardır. Kurumun başarısının altında yatan anahtar faktör bu etkenleri verimli, başarılı ve etkili bir şekilde bir araya getirmesinden ileri gelmektedir. Bir araya getirilen bu unsurlar arasında en kritik öneme sahip olan etken günümüz dünyasında insan unsuru olarak bilinmekte ve kabul edilmektedir. Bir kurum bünyesinde insan kaynaklarının doğru ve etkin yönetiminden anlaşılan, işgörenlerin, doğru zaman, hak ve sorumluluklar eşliğinde doğru bir işte istihdam edilmesidir. İşgörenlerin işten duydukları memnuniyet işletme açısından önem taşıyan pek çok konu (verimlilik, örgütsel bağlılık vs.) üzerinde etkili olabilmektedir. Kurum açısından çok önemli bir konu da işgörenlerin iş tatminlerinin yüksek olması durumu olarak karşımıza çıkmaktadır.¹

İş tatmini kavramı klasik yönetim tarzından, neo-klasik yönetim tarzına geçilen zamanlardaki ilerlemelere paralel olarak literatürde kendine yer bulmuştur. Herhangi bir kurumu meydana getiren üyeleri ve kurumu ilgilendiren ve bağlayan en önemli konu kurumun bireylerinin çalışmakta oldukları işten sağladıkları memnuniyet katsayısıdır. Kurumun bireylerinin çalıştıkları işi meydana getiren boyutlara karşı ortaya koydukları memnuniyet katsayısının yüksek olması durumu bireylerde “**iş tatmini**” adı verilen kavramın oluşmasına zemin hazırlamaktadır.²

İş tatmini kavramı çalışma hayatının tamamında hem kurumlar açısından hem de kurumun bireyleri açısından önem arz eden bir konu olma özelliğine sahiptir. 1930’lu yıllara kadar iş tatmini konusunda geniş açılı bir yaklaşım benimsenerek bir çalışma yapıldığı konusunda bilgiye ve kanıta ulaşılammıştır.³

Bu yüzden iş tatmini konusunda yapılan ilk araştırmalar Elton Mayo önderliğinde 1930’lu yıllar içerisinde gerçekleştirilen Hawthorne çalışmaları olarak kabul görmektedir. 2. Dünya Savaşının ardından süregelen dönemde ise iş tatmini olarak adlandırılan kavram iş hayatında ve tabi ki iş hayatının vazgeçilmez unsuru olan

¹Mehmet KUTLAY, “İşgören Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, (Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde, 2011, s. 16.

²Emrah ÖZSOY, “A Tipi ve B Tipi Kişilik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2013, s. 35.

³M. Sezai Türk, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s. 67.

işgörenler üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu açık bir şekilde iş dünyasına hissettirme konusunda önemli adımlar atmıştır.⁴

Bahsedilen dönemde iş şartları o kadar zorluydu ki ortam ne çalışmaya ne de herhangi bir şekilde üretim yapmaya müsait değildi. Böyle bir ortam içerisinde verimliliğin yüksek olmasına imkân yoktu. Ayrıca, bu dönem içerisinde çalışanlara herhangi bir yükselme imkânı sunma gibi bir düşünce de söz konusu değildi. Bu şekilde devam eden süreç sonucunda çalışanların bir noktadan sonra üyesi olduğu kurumdan ayrılma davranışı göstermesi kaçınılmaz bir hal alıyordu.⁵

İşletme yöneticileri 2. Dünya Savaşı döneminin ardından gelişen süreçte çalışanların kolay bir şekilde işten ayrılması ve bunun ortaya çıkaracağı kötü sonuçlar ile maddi zararlar ve olumlu olmayan endüstriyel ilişkileri iyileştirmek ve bu sorunlardan bir nebze olsa kurtulabilmek adına iş tatmini kavramına ehemmiyet verme konusunda ortak akli egemen kılmaya karar vermişlerdir. Bu kavrama yönelik olarak ileri sürülen ve yapılmakta olan araştırmalara destek verme konusunda tereddüt etmemişlerdir. Daha sonraki dönemlerde ise iş tatmini konusunda birçok çalışmalar yapılmış ve bilim dünyası bu alanda önde gelen çok değerli bilim insanları yetiştirmiştir. Birkaç örnek vermek gerekirse Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Stacy Adams, Edwin Locke, Victor Vroom, Porter ve Lawler isimli araştırmacılar iş tatmini ve motivasyon literatüründe çok önemli bir yere sahiptir ve çalışmaları bilim dünyasını derinden etkilemiştir ve ilerleyen dönemlerdeki çalışmalara ilham kaynağı olmuştur.⁶

1958 senesinden itibaren iş tatmini konusunda yapılan çalışmaların 5000'e yaklaştığı ve birçok kavramla ilişkisi ve etkileşiminin olup olmadığı çalışılmakla birlikte iş tatmini kavramına gelindiğinde ortak bir tanımlama yapabilme imkânı elde edilememiştir. Kısacası, iş tatmini kavramının kesin bir tanımı henüz yapılamamıştır. Bu yüzden ki birçok araştırmacı birçok farklı şekillerde iş tatmini kavramını açıklamakta ve kavram hakkında tanımlamalar yapmaktadır. Edwin Locke ise yapılan

⁴ A.g.e., s.71.

⁵ A.g.e.

⁶ A.g.e.

araştırmaların azımsanmayacak bir bölümünün önceden yapılmış olan araştırmaların bir tekrarı olduğu görüşünü ileri sürmüştür.⁷

Aşağıda iş tatmini konusunda çeşitli bilim adamları ve yazarlar tarafından ileri sürülen tanımlamalara değinilmektedir.

Shamir ve Salomon (1985)'a göre iş tatmini; çalışanların çalıştıkları kurum içerisinde kendi emekleri ile yaptıkları herhangi bir iş sonucunda kendilerini ne derece iyi hissettiğidir. İş tatmini kavramı çalışanın sahip olduğu ve yaptığı işin onun açısından ne oranda tatmin sağlayan ve o işin ne derecede anlam ifade ettiğini gösteren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.⁸

Eren (2010)'e göre iş tatmini, herhangi bir iş ortamında belirli bir süre çalışma sonucunda işten elde edilmiş olan maddi kazanımlar ile çalışan kişinin bir arada bulunmaktan ve çalışmaktan keyif duyduğu çalışma arkadaşları ve bu çalışmanın sonucunda ortaya somut bir eser koyulmasının verdiği mutlu olma durumudur.⁹

Robbins ve Judge (2007)'a göre ise, iş tatmini çalışılan işin gerektirmekte olduğu özelliklerin bir değerlendirmeye tabi tutulması ve devamında hislerin olumlu bir şekilde cereyan etmesi durumu olarak tanımlanabilir. Eğer bir çalışan yüksek seviyede bir iş tatmini durumunu sağlayabilmiş ise o çalışanın mevcut işine gösterdiği tutumunun olumlu olması beklenir. Tam tersi durumda düşük seviyede iş tatminine sahip olan çalışan ise işine karşı olumsuz reaksiyonlarda bulunabilecektir.¹⁰

Oshagbemi (2000)'ye göre iş tatmini, bir kurumun bünyesinde faaliyette bulunan kurum üyelerinin fiziksel ve mental açıdan sağlıklarının ve sahip oldukları duygularının yerinde olma durumudur.¹¹

⁷A.g.e., s. 72.

⁸Hakan SÖNMEZ, "Değerişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi", (Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2014, s. 5.

⁹Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010, s. 202.

¹⁰Stephen Robbins and Timothy Judge, **Oganizational Behavior**, 12. Edition, New Jersey-USA: Prentice Hall, 2007, p. 79.

¹¹Melike Kıvanç Sudak ve Cemal Zehir, "Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C. 11, S. 22 (2013), s. 141.

Kantar (2010)'a göre iş tatmini, belirli bir kurumun çatısı altında çalışmakta olan kurumun üyelerinin özümsemiği onlara has tutumlar bütünü şeklinde belirtilebilir.¹²

Kaya (2007) ise iş tatmini kavramını, bir kurumun bünyesinde faaliyette bulunan bireyin beklenti içerisinde olduğu çıktılarla işin tamamlanmasının ardından sahip olduğu çıktılar arasında yaptığı kıyaslama neticesinde işine karşı duygusal açıdan göstermiş olduğu reaksiyon olarak tanımlamaktadır.¹³

Yücel ve Demirel (2013)'e göre iş tatmini, işgörenlerin sahip oldukları işlerini beğenme veya işlerinden memnun olma seviyesi şeklinde açıklanabilir.¹⁴

Locke (1969) yılında sürdürdüğü araştırmasında iş tatmini kavramını, çalışanların kendi işlerini başarı ile tamamlaması sonucunda, çalışanlara keyif ve mutluluk veren bir hal olarak açıklamıştır.¹⁵

Locke (1976) iş tatmininin, kurumun çalışanlarının bireysel açıdan kendi yapmış oldukları işleri değerlendirmeye tabi tutması neticesi meydana gelmekte olan olumlu hisler olduğunu ileri sürmüştür.¹⁶

Vroom (1964) ise iş tatmini kavramını, Locke ile benzer şekilde işgörenlerin kendi işlerini sorgulaması sonucunda meydana gelen pozitif hisler olarak tanımlamıştır.¹⁷

Spector (1997)'a göre iş tatmini, çalışan olarak nitelenen kişilerin sahip oldukları işleri ve bu işlerin değişik yönleri konusunda aklından nelerin geçtiğinin ifadesidir. Daha basit bir şekilde ifade etmek gerekirse; kimlerin işlerinden hoşnut olup, kimlerin hoşnut olmadığını derecesi olarak belirtilebilir.¹⁸

¹²Hüseyin Kantar, **İşletmede Motivasyon**, 2. Baskı, İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2010, s. 19.

¹³Sudak ve Zehir, **a.g.m.**, s. 149.

¹⁴İlhami Yücel ve Yavuz Demirel, "Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi:" Başka Bir Yol Daha Olmalı!"", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 27, S. 2 (2013), s. 159.

¹⁵Hakan Kitapçı, Ramazan Kaynak ve Sultan Süleyman Ökten, "Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", **International Review of Economics and Management**, Vol. 1, N. 1 (2013), s. 53.

¹⁶Yücel ve Demirel, **a.g.m.**, s. 161.

¹⁷Emine Özmete ve Ayşegül Laleoğlu, "İnsani Hizmet Örgütlerinde Sosyal Çalışmacıların Karşılaştıkları Mobbing Davranışları ile İş Tatmini ve Sağlık Sorunları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi", **Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi**, C. 24, S. 2 (Ekim 2013), s. 26.

¹⁸Paul E. Spector, **Job Satisfaction Application, Assessment, Causes and Consequences**, 1. Edition, California-USA: Sage Publication, 1997, p. 2.

Callaway (2007)'e göre iş tatmini, işgörenlerin iş tecrübelerini gözden geçirmesi sonucu ortaya çıkmakta olan pozitif ve mutluluk verici olaydır.¹⁹

Weiss (2002)'e göre iş tatmini, çalışanların çalıştıkları kurumda hali hazırda mevcut olan durumlar ekseninde yapmakta olduğu olumlu ya da olumsuz değerlendirmeye yol açan ifade şeklinde açıklanabilir.²⁰

Davis, England ve Lofquist (1964) bu çalışmada da kullanılan Minnesota iş tatmini ölçeğini hazırlayan araştırmacılarıdır. Ölçeğe adını veren Minnesota iş düzenleme teorisi, kavramı insanların sahip oldukları gereksinimler ile iş çevresinde etkili olan etmenler arasında mevcut olan bağ üzerinden iş tatmini kavramını açıklamaktadır. İlgili etmenler ile insanların mevcut gereksinimleri arasındaki bağ ne derece yakın çıkarsa, iş tatmini de o ölçüde yüksek çıkacaktır.²¹

Johnson ve Johnson (2000)'a göre iş tatmini, kurumun üyelerinin kurum içerisinde hüküm süren şartlara karşı gösterdiği reaksiyondur.²²

Güney (2011)'e göre ise iş tatmini, kurumun üyelerinin mevcut işlerinden herhangi bir tatmin duyup duymamasıdır.²³

Özcan (2011)'a göre, çalışanın iş kapsamında aldığı sorumluluk veya çalışma yaşamının değerlendirilmesi bağlamında açığa çıkan olumlu duygusal duruma “**iş tatmini**” adı verilir.²⁴

Başaran (2008) iş tatminini, bir kurumun bünyesinde faaliyet gösteren herhangi bir çalışanın mevcut işini ya da çalışmaya başladığı andan itibaren sahip olduğu iş hayatının bütününe gözden geçirmesi ve sorgulaması sonucunda vardığı pozitif duygusal vaziyet ve duyduğu mutluluk ve keyif olarak tanımlamaktadır.²⁵

¹⁹Nedim Aksu, “İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Polis Bilimleri Dergisi**, C. 14, S. 1 (2012), s. 61.

²⁰Howard M. Weiss, “Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences”, **Human Resources Management Review**, Vol. 12, No. 2 (2002), p. 175.

²¹Fatih ÇÖMEZ, “Duygusal Zekâ-İş Tatmini İlişkisi: Celal Bayar Üniversitesi Akademisyenleri Üzerine Bir Araştırma”, (Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Manisa, 2012, s. 57.

²²**A.g.e.**, s. 58.

²³Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi, 2011, s. 10.

²⁴Esra Dinç Özcan, **Örgüt Yapısı ve İş Tatmini**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2011, s. 109.

²⁵İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, 1. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2008, s. 263.

Çarıkçı (2000) iş tatmini kavramını, çalışanların mevcut olarak çalıştıkları işlerinin değişik taraflarına karşı oluşturmuş oldukları tutumlarının toplamı olarak tanımlamaktadır. Buradan yola çıkarak, çalışanların işleri konusunda sergiledikleri tutumları yapıcı bir mahiyetteyse bu iş tatminini beraberinde getirecektir, bunun tam tersi durumdaysa tatminsizliğin oluşacağı belirtilebilir.²⁶

Friday (2003) ise iş tatminini kişinin çalıştığı işine ve bu işle bağlantılı olan etkenlere karşı gösterdiği tepkisel davranışlar biçiminde tanımlamıştır.²⁷

Hackman ve Oldham (1975) yaptıkları çalışmalarında iş tatminini çalışanların işlerinden sağladıkları memnun olma duygusu olarak ifade etmişlerdir.²⁸

Literatürde iş tatmini konusunda ortaya atılan bir takım etmenler söz konusudur:²⁹

- Doyum (Tatmin), çalışanların mevcut işinden kazandığı parasal çıkarlarla alakalıdır.
- Doyum, kurumun üyelerinin iş güvenliği konusu ile yakından alakalıdır.
- Doyum, çalışanlarının işlerinin keyif verme yeteneği ve yakışıklığı ile alakalıdır.
- Doyum, çalışanların üretim gücünden ortaya çıkan ve üretim sonucunda oluşan gurur ile alakalıdır.
- Doyum, gelecek vadeden işe yönelik projelerle alakalıdır.
- Doyum, çalışanın sahip olduğu kabiliyet ile de yakından alakalıdır.
- Doyum, kurum içerisinde oluşan olumlu insani ilişkilerle de alakalıdır.
- Doyum, kurumun o anda ki durumu ile de alakalıdır.
- Doyum, çalışanların başında bulunan üst kademe yöneticilerin tutumu ile alakalıdır.
- Doyum, çalışanın iş dışında sürdürdüğü sendikal bağlantılarla da alakalı bir olgudur.

²⁶İlker H. Çarıkçı, "Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süper Market Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 5, S. 2 (2000), s. 155.

²⁷Hatice Karakuş, "Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği", **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 3, S. 6 (Kasım 2011), s. 47.

²⁸İsmail Bakan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2014, s. 557.

²⁹İbrahim KARACA, "İşgörenlerin Yöneticilere Duydukları Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma", (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2012, s. 34.

Görüldüğü üzere iş tatmini konusunda maddeler halinde sıralanan etmenlerin tamamı bir işletmede bulunan temel kaynakları ve etkinlikleri içermektedir. Bunları birbirinden ayrı düşünmemek gerekir. Hepsi bir şekilde birbirine bağlıdır ve bir bütünü oluşturmaktadır. Bütün bu etmenlerin birleşimi sonucunda çalışanların iş tatmini ya olumlu yönde etkilenecektir ya da olumsuz yönde etkilenecektir. Olumlu yönde etkilenmesi durumunda iş tatmini ya da diğer bir deyişle iş doyumuna ortaya çıkacak, olumsuz bir şekilde etkilenmesi durumunda ise iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır. Bu etmenlerin dışında iş tatmininin üç önemli boyutundan söz etmemiz mümkündür. Bu boyutları ileri süren araştırmacının adı ise Fred Luthans'tır ve iş tatmini literatüründe adından sıkça söz edilmektedir.

Luthans tarafından ortaya atılan üç iş tatmini (doyumu) boyutu şunlardır:³⁰

- 1- İş doyumunu, belirli bir iş haline duygusal cevap niteliği taşımaktadır. Bu özelliğe paralel olarak gözle görülemez, ancak açıklanabilir.
- 2- İş doyumunu, beklentiler ile işten sağlanan edinimler arasında mevcut olan ilişkiyle iç içedir. İşgören açısından önemli olarak ifade edilen durum çalışanın işin sonucunda beklentilerinin ne kadarını elde edebildiği veya edinimlerinin hangi seviyeye geldiğidir.
- 3- İş doyumunu kavramı aralarında ilişkiler bulunan bir takım tutumları karşılar. Bu tutumlar ise yönetim stili, işin niteliği, iş arkadaşları, ücret, yükselme imkânları vb.dir.

Öztürk (2002)'e göre iş tatmininin amaçları:³¹

- İşletme içerisinde var olan potansiyel sorunları ortaya çıkarmak.
- İşten ayrılma davranışı ve devamsızlık davranışlarının nedenlerine eğilmek.
- Çalışanların tutumlarındaki kurumsal değişikliklerin etkilerinin değerlendirmeye tabi tutulması.
- İşletmenin yönetimi ile sendikalar arasında hüküm süren kaos ve çatışma ortamına yönelik doğru bilgilendirmenin yapılması.

³⁰Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 7. Edition, New York-USA: Mc Graw Hill Book Company, 1995, p. 170-172.

³¹Azim Öztürk, Hüseyin Özgen ve Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Adana: Nobel Kitabevi, 2002, s. 327-328.

- İşletmenin yönetimi ile işgörenler arasında düzgün bir iletişimin tahsis edilmesi.

Bütün bu bilgiler ışığında iş tatmininin genel bir tanımını yapabilmek mümkündür. Belirli bir kurumda çalışan kişinin bir işe başlamadan önce o iş sonucunda elde etmeyi planladığı çıktılar yani beklentileri ve arzuları ile iş tamamlandığı anda elde ettiği edinimler arasındaki uyum iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Eğer, çalışanın işin başında belirlediği beklenti ve arzuları ile işin sonunda elde ettikleri birbiri ile uyumluysa iş tatmini ortaya çıkacaktır. Bu durumda birey mutluluk ve keyif duyacaktır. Aksi takdirde bir uyumsuzluk olup, istek ve beklentilerine ulaşamadığı durumda bireyde tatminsizlik oluşacaktır. Bu durum bireyi psikolojik olarak zor bir sürece sokabilir ve bunun sonucunda da bireyin üyesi olduğu kurum için büyük zararlar kaçınılmaz olacaktır. 2. Dünya Savaşının ardından makinelerin önemini kaybedip, bireylerin yani çalışanların işletmelerde ön plana çıkması ve insan kaynaklarına önem verilmesi sonucunda iş tatmini kavramı da gelişim göstermiştir. İlerleyen bölümlerde tatmin ve tatminsizliğin ortaya çıkardığı sonuçlar ve işletme açısından getirdikleri geniş bir şekilde işlenecektir.

2.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini kavramı kurumlar açısından büyük bir öneme sahiptir. Özellikle iki bilim alanı açısından büyük öneme sahiptir. Bu alanlar örgütsel davranış ve insan kaynakları alanlarıdır. Bu iki alanda iş tatmini üzerine pek çok araştırma yapılmıştır ve yapılmaya da devam edilmektedir. İş tatmini kavramı üzerine ısrarla gidilmesi ve birçok araştırmada adının geçmesi ve konuya özel bir önem atfedilmesinin başlıca nedeni; iş tatmini metaforunun işgörenlerin yaşam tatmini ile kurum açısından önem arz etmesinden ileri gelmektedir.³²

İş tatmini kavramı çalışanlar açısından da büyük bir öneme sahip olma özelliğini bünyesinde barındırmaktadır. Yukarıda bahsedilen yaşam tatmini kavramı, çalışanların fiziksel ve ruhsal dirliklerini direkt olarak etkileme potansiyeline sahiptir.³³

³²Bakan, a.g.e., s. 557.

³³Sudak ve Zehir, a.g.m., s. 148.

İş tatmini kavramı aynı zamanda kurumsal açıdan da önem arz etmektedir. Bunun nedenine geldiğimiz zaman ise iş tatmini kavramının bazı kavramlarla ilişkili olmasıdır. İş tatmininin ilişki içerisinde bulunduğu bu kavramlar arasında üretkenlik ve performansı göstermek mümkündür. Ancak, iş doyumuyla üretkenlik arasında direkt bir bağıntı kurma noktasında bir takım soru işaretleri yer almaktadır. Bu noktada iş tatmini ile üretkenlik arasında dolaylı bir ilişkiden bahsedilmesi olanaklıdır. Örnek üzerinden açıklamak gerekirse; bir kurumda çalışma durumunun sekteye uğrayarak, bozulduğunu ortaya koyan en önemli belirteçlerden bir tanesi iş tatminsizliği kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.³⁴

İş tatmininin hem bireysel açıdan hem de kurumsal açıdan önemli olduğu belirtilmektedir. İlk olarak, çalışanların çalıştıkları işlerini anlamlı, değerli ve tatmin sağlayan olarak değerlendirmeleri çalıştıkları işleri için de, bireysel açıdan kendileri içinde ekstra bir öneme sahiptir. İkinci olarak ise, çalışanların işleri üzerine geliştirmiş buldukları tutum ve davranışlarının verimlilik, üretkenlik ve performansa karşı sahip olduğu etkileme gücü bakımından önem ihtiva etmektedir.³⁵

İş hayatı çalışan kişilerin yaşamının büyük bir bölümünü geçirdiği fiziksel ortamlardır. Görülen sebeptendir ki, çalışan kişilerin mevcut yaşam koşullarından tatmin olabilmelerinin anahtarı sahip oldukları işlerinden tatmin olmaları fiziksel ve ruhsal yönden büyük önem taşımaktadır. İş tatmini ya da doyumunu olarak ifade edilen kavram, mevcut yaşam tatmininin bir alt yaşamsal ortamı olarak kabul görmektedir. Bu yüzden de kişilerin yaşam tatminlerini direkt olarak etkileme gücüne sahiptir. Çalışan kişilerin herhangi bir iş ortamı içerisinde kişisel gelişimleri (yetenek, ilişki vs.) onların yaşamı anlamlı olarak görmelerine ve daha fazla değer vermelerine yol açabilmektedir.³⁶

Bir işletmede iş tatmininin sağlandığı kadarıyla çalışanlar işlerine katılım gösterme konusunda istekli olma eğiliminde olacaktır. İş tatmini sağlanmadığı durumda ortaya çıkan iş tatminsizliği sorunu bir işletmeyi en fazla zorlama kapasitesine sahip olan sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bu kavram kurumun verimliliğini

³⁴Bakan, **a.g.e.**, s. 557.

³⁵Barysh MAMEDOV, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2013, s. 5.

³⁶Sudak ve Zehir, **a.g.m.**, s. 148.

asgari düzeye çekmekte, işin aksamasına, çalışanlar arasındaki problemlerin artmasına ve daha pek çok kurumsal açıdan soruna yol açmaktadır. Bu açıdan iş tatmininin diğer bir önemi de çalışanların herhangi bir zorlama olmaksızın tamamen kendi hür iradeleri ile işlere istekle ve şevkle gönüllü olarak katılımına olanak sağlamasıdır.³⁷

İş tatmini kavramının kurumsal açıdan bir yararı ise, kurumun ekonomik hedeflerine varabilmesi konusunda bir araç olarak yararlanılabilme imkânına sahip olunmasıdır. Literatür bazında yapılan birçok araştırmaya paralel olarak kurumsal açıdan ortaya çıkan sorunların önemli bir bölümünün iş tatmininin sağlanamamasından ya da düşük düzeyde sağlanabilmesinden ortaya çıktığı gerçeğini gözler önüne sermektedir. Bu kavrama atfedilen önem, günümüzün acımasız rekabet çevresinde güvenilebilme imkânına sahip olunan ve kurum için en önemli kaynak olarak ifade edilen insan kaynağının ilerlemesi ve mutlu olabilmesi yönünden irdelenmesi gereken bir kavram olduğu şeklinde değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.³⁸

Kurumun bireylerinin iş tatmini konusundaki ihtiyaçları karşılandığında bu onların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını pozitif yönde etkileyecek ve bunun sonucunda toplum içinde önemli sonuçlar ortaya çıkacaktır. Tahmin edileceği üzere toplum için önem arz eden sonuçta toplumsal yönden huzur ve mutluluk ortamının yakalanmasıdır.³⁹

Ayrıca, kurumlar değerlendirmeye tabi tutulduğunda başarı referansları olarak tasvir edilen verimlilik, müşterilerin memnun olması, işletmenin mevcut karlılık düzeyi vb. gibi referanslarla birlikte iş tatmini kavramının da yer alması, kurumsal açıdan önemini gözler önüne sermektedir.⁴⁰

Günümüzün durağanlıktan çok uzak, sürekli bir değişim ve gelişim içinde olan rekabet ortamında, bir kurumun varlığını devam ettirebilmesinin ve rekabete ayak uydurabilmesinin yolu kendisine ait olan kaynaklarını en iyi şekilde koruması ve en verimli şekilde kullanmasından geçmektedir. Kurumun bireyleri kurum için en önemli

³⁷ Ayşe Banu SOMUNCUOĞLU, "Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama", (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2013, s. 63.

³⁸ A.g.e.

³⁹ Elif KODAN, "İnsan Kaynağı Güçlendirme İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sakarya Otomotiv Yan Sanayiinde Bir Araştırma", (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2013, s. 29.

⁴⁰ A.g.e.

ve değişken özelliğe sahip olan kaynak olarak bilinmektedirler. Kurumun bireylerinin performans ve verimliliğini maksimum düzeye çıkarabilmenin yolu onların işlerinden yeteri kadar tatmin elde edebilmesinin sağlanmasından geçmektedir. Bilindiği üzere iş tatmini kurumun çalışanlarının tutum ve davranışlarına sahip oldukları işi beğenme, sevmeye ya da beğenmeme, sevmeme şeklinde aksettiği için çalışanların performanslarının doruk noktasına ulaşabilmeleri ve kurumlarına koşulsuz bağlanmalarının en önemli şartı mevcut işlerinden doyum sağlayabilmelerine odaklanmaktadır.⁴¹

Bunun tersi bir durum söz konusu olduğunda ise, çalışanlar işlerine karşılık memnuniyetsizlik davranışı geliştirirler ve bu durumda çalışanın tutum ve davranışlarını olumsuz bir şekilde etkileyerek, verimliliğin düşmesine yol açabilecektir.⁴²

İş tatmini sağlanamadığı durumlarda ise kurumlar bir takım sıkıntılarla yüzleşmek durumunda kalabilmektedir. Bunlara değinmek gerekirse,⁴³

- İşgören devir hızının yüksek olması durumu,
- İşte devamsızlık artışları,
- Kuruma olan bağlılığın azalması,
- Çalışanların işe yabancılaşması, stres katsayısında artış, çatışma konusunda artış yaşanması ve kurum içerisinde çalışanlar arasındaki kırgınlıklarda artma yaşanması,
- Memnuniyetsizlikten kaynaklı olarak grev yoluna doğru giden süreçler,
- Kurum içerisinde mevcut makine ve teçhizatlara karşı hırsızlık eylemlerine girişilmesi,
- Aynı şekilde kurumun işlerini görmesini sağlayan makine ve teçhizatlarına bilerek ve isteyerek zarar verilmesi, kısacası sabotaj yapılması,
- İş tatmini sağlanamaması ile birlikte çalışanların beden ve akıl sağlıklarında meydana gelen düşmeler gibi problemler iş tatmini

⁴¹Bakan, a.g.e., s. 558.

⁴²A.g.e.

⁴³Ahmet TAKIM, "Örgütsel Çatışmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi (Bir Kamu Kurumunda Uygulama)", (İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2012, s. 43.

sağlanamadığı durumlarda kurumların başına gelebilecek olumsuz durumlar olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Maddelerce sıralanan bu olumsuz durumlardan da kolaylıkla çıkarılabileceği üzere iş tatmini, kurumsal bir yapı içerisinde sağlıklı ve verimliliğin egemen olduğu bir iş ortamının yaşandığının en belirgin unsuru olarak belirmektedir.⁴⁴

Eğer ki, kurumun bireylerinin iş tatmini yüksek ise bireyler işlerine daha büyük bir bağlılık duyacaklar ve yüksek bir moralle çalıştıkları ortama ve işlerine daha önemli katkılarda bulunabileceklerdir. İşlerini yerine getirirken daha verimli ve üretken olabileceklerdir. İş tatmini yüksek olan bireylerin amaçlarının, kurumun belirlenmiş amaçları ile bütünleşebilmesi kolaylıkla sağlanabilecektir. Ayrıca, iş tatmini sağlanan birey işten sağladığı tatmin vasıtası ile işinden mutlu olma hissine ulaşabilecektir.⁴⁵

Özkalp (2004)'e göre iş tatmini üç yönden önem arz etmektedir;⁴⁶

- Gerçekleştirmekte bulunduğu işinden tatmin sağlayamayan çalışan, işinden kaçma davranışı gösterir. Daha sonra başka bir işe geçme konusunda çabalara girişir. Bu olumsuz girişimlerde kurumu çok büyük bir zararla yüzleştirir.
- Eğer, çalışanın işten duyduğu tatmin hissi yüksek ise, o çalışanın sağlık açısından daha sağlıklı olduğu varsayımı kabul görür ve uzun bir yaşam sürme ihtimaline sahip olur.
- İşinde yüksek seviyede bir tatmine ulaşan birey mutlu olmakta ve bu mutluluğunu iş dışında da göstermektedir.

Bütün bu bilgilerin ışığı altında söylenebilecek çok fazla şey olmasına rağmen kısa bir özet geçmekte fayda görülmektedir. İş tatmininin iş dünyasında bireysel ve kurumsal açıdan ne kadar önemli ve hayati bir konumda bulunduğu açıktır. İş tatmini sağlanabilen bir kurumun küreselleşen ve gün geçtikçe çetinleşen pazar ve rekabet şartlarında çok büyük bir üstünlük elde edeceğinin yadsınamayacak bir gerçek olduğunu

⁴⁴Bakan, **a.g.e.**, s. 558.

⁴⁵Engin Üngüren ve Hulusi Doğan, "Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Chaid Analiz Yöntemiyle Değerlendirilmesi", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 11, S. 2 (2010), s. 41.

⁴⁶Enver Özkalp, **Duygular, Değerler ve İş Tatmini**, 2. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004, s. 80.

söylememiz yanlış olmayacaktır. İş tatmini sağlanamayan bir ortamda huzursuzluklar, belirsizlikler yaşanacak ve bu durum kurumun geleceği açısından büyük soru işaretlerine yol açabilecektir.

Diğer yandan kurumlar içerilerinde iş tatminini bir kez sağladıktan sonra “Tamam bu iş bu kadar burada bitti.” deme lüksüne sahip değildir. Yani, bir yıl iş tatminine odaklanıp ertesi yıl odaklanmazsan o tatminin tekrar sağlanabileceğinin bir garantisi yoktur. Bu yüzdendir ki iş tatmini durağan değil aksine sürekli bir süreçtir ve bu süreç içerisinde kurumlar bu süreci iyi bir şekilde yönetip, takip etmeye odaklanmalıdırlar. Görüldüğü gibi iş tatmini bir işletme için “su” görevi gören bir kavramdır. Burada “su” sözcüğü ile belirtilmek istenen ise iş tatmini kavramının kurumlar açısından hayati öneme sahip olduğudur. Kurumlar geleceğe güvenle bakmak ve daha ileriye gitmek istiyorlarsa insan kaynaklarına önem vermeli ve bu değerli kaynağı korumaya ve elinde tutmaya odaklanmalıdırlar.

2.3. İş Tatmininin Özellikleri

İş tatmininin özelliklerini beş madde halinde sınıflandırabilmemiz mümkündür:⁴⁷

- İş tatmini bir iş çevresinde meydana gelen olaylara karşılık hislerle verilen cevaptır. İlgili nedenden ötürü, gözle görülemeyen, ancak hissedip, ifade edilebilen bir kavramdır.
- İş tatmini, çoğunlukla, çalışanların beklenti düzeylerinin ne ölçüde karşılanabildiği ya da ne derece de beklentilerin üzerine çıktığının belirtilmesi durumu ile alakalıdır.
- İş tatmini kavramı işe yönelik olarak ortaya çıkan bir takım tutumları temsil etme görevini üstlenmektedir. Bireyler bir iş içerisinde işin belirli bir boyutu karşısında olumlu bir tutuma sahipken, aynı işin başka bir boyutuna karşı olumsuz bir tutumda bulunabilme durumu söz konusu

⁴⁷Esra TOPRAK, “Mesleki Tükenmişlik Düzeyi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, (Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde, 2013, s. 51.

olabilmektedir. Bu nedenle, ilgili işin değişik boyutları incelenmeli ve bunun sonucunda genel iş tatminine ulaşılmalıdır.

- İş tatmininde ekonomik ve fiziksel tatminin yanı sıra psikolojik tatminin sağlanması konusuna da değinilmektedir.
- İş tatmini kesinlikle durağan bir kavram değildir. İş tatmini yapısında bir dinamiklik unsuru barındırmaktadır. İş tatminine ulaşıldıktan sonra iş tatmini aynı seviyede kalacak diye bir şey yoktur. İş tatmini ivedi bir şekilde sağlanabileceği gibi daha da hızlı bir şekilde boyut değiştirip iş tatminsizliğine doğru bir yola girebilmektedir.

İş tatmini kavramının en büyük öneme sahip olan özelliği zihinsel bir kavram olmasından ziyade, duygusal bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. İş tatmini kişisel mahiyeti olan bir kavramdır. Bu nedenle, yönetici ancak çalışanların maksimum bir iş tatmini düzeyine ulaşabilmesi için onlara yardımcı olabilmektedir. İş tatmini kavramına yönelik olarak yürütülen çalışmalarda iş tatmini genellikle örgütsel davranışın geliştirilmesi ve verimliliğin artırılmasına yardımcı olan bir etken şeklinde araştırılmaktadır.⁴⁸

Çalışanın çalıştığı ortamdan sağladığı tatmin, çalışana yalnızca zihinsel ve fiziksel açıdan değil ruhsal ve fizyolojik yani bireysel açıdan da olumlu yönde bir şekilde etkileme potansiyeline sahiptir. İş tatmini kavramı bireysel ve örgütsel olmak üzere iki tür faktörden çokça etkilenmektedir.⁴⁹

Buraya kadar iş tatmini konusunda elde edilen ayrıntılı bilgiler ışığında iş tatmininin soyut bir kavram olduğu ve ancak hissedilebilir bir özellik taşıdığı sonucuna varmamız mümkündür. İş tatmini kavramı sürekli bir süreci ifade etmektedir. Tutum ve davranışların iş tatmini konusunda bir ayna görevi gördüğünü ve soyut bir kavramın somut duruma ulaşmasına yardımcı olduklarını söylememizde mümkün olacaktır. İş tatmini kavramının çok yönlü ve çok geniş bir bakış açısına sahip olduğunu söylememiz yanlış olmayacaktır. Kesin bir tanım yapılamadığına göre ilerleyen süreç içerisinde yapılan veya yapılacak olan çalışmalarda yeni özellikler edinebileceği olasılığı olduğunu da ayrıca belirtebiliriz.

⁴⁸Ömer Faruk İşcan ve Ufuk Sayın, "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 24, S. 4 (2010), s. 198.

⁴⁹TOPRAK, a.g.e., s. 51.

2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini üzerinde etkiye sahip olan faktörler literatürde iki alt başlık çerçevesinde incelenmektedir. Bunlar; bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere ikili bir ayrıma tabi tutulmaktadır. Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kişilik, yetenek ve zekâ, kıdem ve statü gibi değişkenler olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel faktörler; çalışma koşulları, işin özellikleri, yönetim tarzı ve kararlara katılma, ücret ve terfi, çalışma arkadaşları, iletişim biçimi ile örgüt kültürü ve yapısı gibi değişkenler olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın içeriğinde de bu değişkenler üzerinden konuya netlik kazandırılmaya çalışılacaktır.

İş doyumunu üzerinde etkiye sahip olan etkenler göz önüne alındığında kurumun yöneticilerinin, işgörenlerin yalnızca bir üretim faktörü olarak algılanma durumunun değiştirilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Yönetim kadrosunda bulunan kişiler, işgörenlerin sadece maddi bir kaynak olarak algılanmaması gerektiğini, ayrıca onların sosyal ve psikolojik gereksinim ve beklentilerine cevap verebilmek amacı ile bir kurumun çatısı altında buluşarak emek harcadıklarını ve çalıştıklarını kavramalıdır.⁵⁰

Aynı şekilde kurumlarında bireylerinin iş memnuniyetleri üzerinde etkide bulunan etkenleri adlandırması ve bu konularda gerekli düzenleme ve iyileştirmelerin yapılması üzerine gitmesi gerekmektedir. Günümüzün yönetim felsefesi göz önünde bulundurulduğunda, gereksinimleri karşılanmış, bunun yanında motivasyonu belirli bir düzeye çıkarılmış aynı zamanda çalıştığı işten doyum sağlayan işgörenlerin mutluluğu ve üretkenliği yakalayabileceği üzerinde durulmaktadır.⁵¹

2.4.1. Bireysel Faktörler

İş tatmini bireylerin kendi algı ve değerlendirmeleri ekseninde önem taşıyan bazı faktörlerin yine bireylerce akıl süzgecinden geçirilmesinin bir neticesidir.⁵²

⁵⁰Bakan, a.g.e., s. 558.

⁵¹A.g.e., s. 558-559.

⁵²Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları, 2010, s. 114.

Ayrıca, herkesin diğer kişilere oranla işlerinden değişik düzeylerde bir tatmin sağlamalarının bireysel niteliklerinde iş tatmini konusunda ehemmiyetli bir yere sahip olduğunu ortaya çıkarmaktadır.⁵³

Bireysel faktörler bu çalışmanın kapsamında yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kişilik, yetenek ve zekâ, kıdem ve statü olmak üzere yedi alt başlık altında incelenecektir.

2.4.1.1. Yaş

Bilim adamlarınca yapılan ve yapılmakta olan akademik çalışmalar neticesinde demografik özellikler arasında gösterilmekte olan yaş etkeniyle iş doyumu arasında pozitif yönlü bir bağıntı bulunduğu ortaya çıkarılmıştır. Buna göre, yaşın artması tatmin konusunda bireylerin beklenti düzeylerinin de artmasına yol açmaktadır. Araştırmacıların bir bölümü ise iş tatminini bir U modeli şeklinde tanımlamışlardır. Bu modele göre genç bir çalışan işe ilk başladığı anda yüksek bir tatmine sahiptir, daha sonra orta yaş düzeyine gelindiğinde iş tatmini seviyesinde düşüşler yaşanır ve yaşın ilerlemesi sonucu iş tatmini tekrardan yüksek seviyeye ulaşır. Genç yaşlarda işe başlayan birey büyük ve gerçeğe uymayan beklentiler ile işletmeye yüksek bir tatmin ile gelmekte, daha sonra orta yaşlara doğru işinde monotonluk ve sıradanlıkla karşılaşan ve beklentilerine tam anlamıyla cevap alamayan bireyin iş tatmininde düşüş yaşanmakta, ilerleyen yaşlara gelindiğinde ise bireyin işi kabullenmesi tatmin düzeyinin artmasını sağlayacaktır. Çalışanların ilerleyen yaşlarda tatmin düzeylerinin artmasının nedenlerine gelince, işte belirli bir tecrübeye sahip olması, verilen ödüllerin artması, maaşının yüksek olması ve maddi yönden refah içinde yaşaması iş tatmininin artış nedenleri arasında gösterilebilmektedir.⁵⁴

Bu bilgilerden yola çıkıldığında yaş değişkeninin iş tatmini konusunda önem arz eden değişkenler arasında olduğunu belirtmekte yarar vardır. Temelde değişik araştırmacılar tarafından değişik sonuçlara ulaşılmaktadır. Ancak bu çalışmada kullanılan şekli çalışmanın yapısına uygun görülmektedir. Genç yaşta iş hayatına atılan

⁵³Bakan, a.g.e., s. 558.

⁵⁴Mesut Çimen ve İsmet Şahin, "Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, C. 5, S. 4 (Güz 2000), s. 55-56.

çalışanlar sahip oldukları pozitif enerji ve duygular ile işletmeye gelmekte aynı zamanda yüksek beklentilerini de beraberinde getirmektedir. Ancak, iş hayatının insanları bir anda en yükseğe çıkaramayacağı ve beklentilerine anında cevap veremeyeceği açıktır. Çalışanlar zamanla bunun farkına varmakta ve yaptıkları işlerin rutin bir hal alması ve beklentilerinin de karşılanmaksızın beklemesi nedeniyle tatminsizliğe sürüklenebilmektedirler. Daha sonra yaşı büyüdükçe, tecrübeleri ile işine hâkim oldukça yüksek performans ve buna bağlı olarak işini daha kaliteli yapması sonucu kendisine tanınan haklar, ödüller ve maaşı artacaktır. Böyle bir durumda bireyin işinden tatmin olması konusunda hiçbir engelin olmadığı söylenebilir.

2.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet etkeninin de iş tatmini üzerinde etkisi olduğu konusunda çalışmalar yapılmakta ve bu etkenin de bireysel faktörler içerisinde incelenmesine ve bu konuda çeşitli görüşler ortaya atılmasına devam edilmektedir.

Literatürde akademik alanda çalışmalar yürüten araştırmacılar tarafından cinsiyet ve iş doyumunu arasında herhangi bir bağıntının bulunup bulunmadığı konusu detaylarıyla pek çok akademik çalışmalar yapılarak irdelenmiştir ve bireysel faktörler arasında gösterilen cinsiyet faktörünün iş tatmini konusu dâhilinde kritik seviyede bir etkiye sahip olduğu ortaya koyulmuştur. Bu araştırmaların çoğunluğunda kadınların, erkek çalışanlara oranla daha fazla tatmine sahip oldukları belirlenmiştir. Kadınlar sınırlı imkânlarla (düşük ücret, yükselme fırsatlarının azlığı vb.) rağmen erkeklere nazaran işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır.⁵⁵

İş yaşamında kadın çalışanların, evlerinin parasal yönden yükümlülüklerini gerçek anlamı ile üstlenmediklerinden ve çalışma hayatına yönelik beklentilerinin fazla olmamasından ötürü homojen koşullar bazında erkek çalışanlara oranla daha basit bir şekilde işlerinden tatmin olabildikleri üzerine bir düşünce hâkimdir. Kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha yüksek iş tatmini elde etmesinin bir nedeni de kadın

⁵⁵Derya DAVRAN, "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ilişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama", (Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Van, 2014, s. 20.

çalışanların ve erkek çalışanların sahip oldukları özellikler yanında gördükleri iş çeşitlerinin de farklılık göstermesinden kaynaklanmaktadır.⁵⁶

Centres ve Bugental'in yaptıkları araştırma çerçevesinde, kadınların işin sosyal yönleriyle, erkeklerin ise kendini gösterme olanağı oluşturma ve oluşan bu olanağı değerlendirme konusunda arzulu olduklarını işaret etmektedir. İlgili vaziyet iş hayatında işgörenlerin iş tatminleri ve iş tatminsizlikleri üzerinde etkide bulunma potansiyelini bünyesinde barındırmaktadır. Kadın ve erkeklerin çalıştıkları iş dikkate alındığında beklentilerinde farklılıklar oluşması olağan karşılanmaktadır.⁵⁷

Cinsiyet faktörünün iş tatmini üzerinde sahip olduğu etki kadın ve erkeklerin cinsiyet farklılığından ziyade onların beklentileriyle alakalı olduğu savını ortaya atabilmemizi mümkün kılmaktadır. Bu durumda iş hayatının getirdiği çeşitli durumlar karşısında bu görüşlerin beklentiler düzeyinde farklılığa uğrayabileceği de bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.4.1.3. Medeni Durum

Çalışan bireylerin medeni durumlarının evli veya bekâr olmasının iş doyumunu üzerinde neden olduğu etkileri belirlemeye yönelik olarak yapılan ve yapılmakta olan çalışmalarda, medeni durum ile iş doyumunun aralarında önemli derecede anlama sahip bir ilişki tespit edilememiştir. Bununla birlikte, medeni durumu evli olanların, bekâr olan çalışanlara oranla nispeten daha fazla iş doyumuna sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Evli çalışanların daha fazla iş doyumunu sağlamasının altındaki neden irdelendiğinde ise, evli konumunda bulunan kişilerin normalde sahip oldukları yaşamsal tatminlerini hayatlarının değişik yönlerine de yaymasından kaynaklandığı ya da evlilik kurumunun işe yönelik beklentilerde belirli düzeyde bir değişiklik oluşturması gösterilebilir. Evlilik kurumunun kişinin hayatını belirli bir düzene soktuğu ve bu sayede işe yönelik tatminin sağlanabilmesine ön ayak olduğu söylenebilir.⁵⁸

⁵⁶Şaziye Gazioğlu and Aysıt Tansel, "Job Satisfaction In Britain: Individual and Job Related Factors", **Erc Working Paper In Economics**, Vol. 3, No. 3 (January 2002), p. 5.

⁵⁷DAVRAN, a.g.e., s. 21.

⁵⁸A.g.e., s. 22.

Medeni durumun iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik olarak yapılan araştırmalara birkaç örnek verebiliriz. Kuo ve Chen isimli araştırmacılar Tayvan'da IT çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Ve bu araştırmaya göre evli olan çalışanların bekâr olanlara nazaran daha fazla bir iş tatminine ulaşabildikleri sonucuna ulaşmışlardır. Diğer bir çalışma ise, İstanbul ili sınırları içerisinde bulunan iki hastanede 501 hemşire üzerinde Keskin, Cimete ve Gençalp (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmadır. Araştırma çerçevesinde çıkan sonuçlarda medeni durumu hanesinde bekâr yazan çalışanların, dul ve boşanmış çalışanlardan daha az bir iş tatminine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.⁵⁹

Diğer bir araştırmada ise Baydur ve arkadaşları (2004) tarafından medeni durumu evli olan çalışanların, bekâr olanlara oranla iş tatminlerinin daha yüksek bir seviyede olduğu tespit edilmiştir.⁶⁰

Genel bir değerlendirme yapmamız gerekirse, medeni açıdan evli durumunda olan çalışanların evlerine karşı sorumlulukları olması ayrıca, düzenli bir hayat sürme sonucunda kişinin işe yönelik beklentilerinde çeşitli değişiklikler yaşanması mümkün olmaktadır. Bunun sonucunda, yaşam tatmini artan çalışanın iş tatmininde de doğru orantılı olarak bir artış yaşayacağını net bir şekilde söylemek mümkündür. Bekâr çalışanlar ise hayatını tam anlamıyla düzene sokma konusunda çeşitli sıkıntılar ve sorunlar yaşayabilmekte ve bu durumun yaşam tatminini de olumsuz etkilemesi sonucunda iş tatmini evli olanlara göre daha düşük düzeyde olabilmektedir. Evli çalışanların, bekâr olanlara nazaran daha kolay tatmin sağlamasını bu şekilde açıklamamız mümkündür. Bu durum biraz da üstlenilen sorumluluktan ve işe olan ihtiyaçtan da kaynaklanabilmektedir.

2.4.1.4. Eğitim

Bu konuda araştırmalarda bulunan akademik çevrelerde hâkim olan genel görüş, eğitim seviyesi yüksek kişilerin iş doyumunun azaldığı yönündedir. Eğitim konusunda düşük seviyede bulunan kişilerin ise iş konusunda sahip olduğu beklentilerinin düşük

⁵⁹İlaha MAMMADOVA, "İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama", (İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2013, s. 27.

⁶⁰TOPRAK, a.g.e., s. 53-54.

olduğu belirtilmektedir. Kişilerin sahip oldukları eğitim seviyesine uygun bir işte çalıştırılmaması durumunda o kişilerin iş tatmininin düşük olması sürpriz olmayacaktır ve bu durum kişinin çalışma arzusunu da negatif yönde etkileyecektir. Kişinin eğitim durumu yüksek düzeyde olduğu zaman işletme içerisinde kendisine verilecek göreve endeksli olarak iş doyumu düşük ya da yüksek seviyede olabilecektir.⁶¹

İş tatmini ile eğitim düzeyi arasında bulunan ilişkiyi, görülen eğitim ile iş için ihtiyaç duyulan yetenek ve bilgi arasında bulunan uyum açısından irdeleyen bir çalışmada, kişinin eğitim seviyesinin iş için gerekli olandan çok yukarıda olması durumunda tatminsizlik durumunun ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan eğitim seviyesinin iş için gerekenden orta seviyede yukarıda olması halinde ise iş tatmini ve eğitim seviyesi arasındaki ilişkinin çok düşük bir seviyede bulunduğu tespit edilmiştir. İlgili durum ise, iş için ihtiyaç duyulan eğitim seviyesinden daha yüksek seviyede bir eğitime sahip olan çalışanın kendisinin mevcut işe oranla daha fazla kalifiye bir eleman olduğu şeklindeki öznel algılamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.⁶²

Gene akademik açıdan Türkiye’de Türk çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmanın neticesinde eğitim düzeyinin Türk çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde bir etkisinin olmadığı görüşü ileri sürülmüştür. Fakat çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe verimliliğe verdikleri önemin derecesi artmaktadır. Ayrıca, bu kişilerin işlerine karşı sergiledikleri tutumlar olumludur. Bu kişilerin işin içeriğinde bulunan unsurlar konusunda bir rahatsızlık duymadığı, onlar için önemli olanın iş performansının kalitesine odaklı olması olduğunu söylemek mümkündür.⁶³

Normalde düşünüldüğünde eğitim düzeyinin iş hayatında çalışanlar açısından çok büyük bir avantaj olduğu belirtilebilir. Ancak yapılan çalışmalar bunun tam tersi bir etkinin mümkün olduğu sonucunu gözler önüne sermektedir. Yani, eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların işten duyduğu tatmin düzeyinde düşüş yaşanacaktır. Bunun en önemli nedeninin de çalışanın yaptığı işten daha çok bilgi gerektiren ve kendisi açısından daha uygun bir iş yapması gerektiğini düşünmesine neden olan kişisel

⁶¹Çimen ve Şahin, **a.g.m.**, s. 56.

⁶²Atilla Yelboğa, "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 4, S. 2 (Aralık 2007), s. 5.

⁶³**A.g.m.**

görüştür. Ancak, iş hayatında gerçeklerin o şekilde cereyan etmediği de araştırmalardan çıkan sonuçlarla ortadadır.

2.4.1.5. Kişilik

Her bir çalışan belirli kişilik özelliklerini bünyesinde barındırmaktadır ve bu özellikler çalışanların iş tatminlerini çeşitli şekillerde etkileyebilmektedir. Bu etkiler kimi kişilik özellikleri bağlamında olumlu etkiler ve yüksek iş tatmini içerirken, kimi kişilik özellikleri çerçevesinde de olumsuz etkiler ve düşük iş tatminine yol açabilmektedir.

Bir kurumda faaliyette bulunan çalışanlar çeşitli inanç sistemleri ve değer yargılarına sahip olan kişilerdir. Bir takım işgörenler iş ortamında serbestlik istemektedirler. Bu da yöneticiler tarafından çok fazla bir yönlendirme istemedikleri aksine işlerini kendi başlarına organize etmek konusunda isteğe sahip olduklarını göstermektedir. Diğer bir grup çalışan ise kolay işlerden ziyade zor işleri seçme davranışı gösterirler, zor bir işi başarmak onlar açısından önemli bir tatmin sebebi olacaktır. Bir diğer çalışan profili ise üstleri tarafından takdir edilmek ve beğenilmek sureti ile iş tatmini sağlayabilecek bir kişilik özelliği taşımaktadır.⁶⁴

İş tatminini azaltan bir kişilik yapısı olarak aşırı otoriter ve baskı yapan kişilik yapısı karşımıza çıkmaktadır. Bu tarzda bir kişilik tipinin iş tatmini üzerinde negatif bir etki bırakmasının yanında, çalışma ortamında yarattığı tatminsizlik ile çatışmaları körüklediği sonucuna varılmaktadır. İş tatmini konusunda olumsuzluklara yol açma potansiyeline sahip olan diğer bir kişilik yapısı da yenilik ve gelişmelere kendisini kapayan kişilik yapısıdır. Bu tip kişiliğinde iş doyumunu üzerindeki etkisinin pozitif olması beklenemez. Bu arada çalışanların kendilerine karşı sahip oldukları saygılarının düşük seviyede bulunması da iş tatminini azaltmakta hatta bununla kalmayıp iş arkadaşlarını ve üstlerini düşman gibi görebilmesine neden olduğu söylenmektedir. Tam

⁶⁴İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996, s. 234.

tersi olarak kendisine duyduğu saygı ve güveni fazla olan çalışanlar, az olanlara nazaran daha fazla tatmine sahip olabilmektedir.⁶⁵

Kararlı ve esnek bir kişilik tipine sahip olan kişilerin sahip olacağı iş doyumunun yüksek düzeyde olacağı belirtilmektedir. İş ortamında doyuma ulaşamayan çalışanlar ise, belirledikleri hedeflerine dikkatlerini verme konusunda gerçekçi düşünmeyen, karşısına çıkan problemlerde pes eden ve katı bir kişilik yapısı sergileyen kişilerdir. İş ortamında yaptıkları çalışmalar ekseninde kendilerini kanıtlamış bireyler, işlerine yüksek düzeyde bir bağlılık sergilemekte, aynı zamanda işine büyük bir değer bahsetmekte, görev bilinci yüksek, işi başarma arzusunda olan, çevreden gelen eleştirilere hoşgörü ile yaklaşan ve bunu gelişme adına bir imkân olarak gören, adaletli olmak şartıyla belirli bir statü sahibi olabilen ve iş arkadaşları ile çok fazla çatışma yaşamayan kişilik yapısına sahip kişilerin işlerinden tatmin olacakları yapılan araştırmalar çerçevesinde ortaya koyulmaktadır.⁶⁶

Şunu söylemek mümkündür ki, yaptığı iş konusunda sahip olduğu arzuları açık olan, yaptığı işi özümseyerek yerine getiren, kararlı, gelişim ve değişimlere esnek bir şekilde uyum sağlayabilen, kendilerine tam anlamıyla güvenen ve saygı duyan bir kişinin iş tatmininin yüksek olacağı açıktır.

2.4.1.6. Statü ve Kıdem (İş Tecrübesi)

İşgörenlerin çalıştıkları ortamlarda mevcut olarak bulunan statü farklılıkları işgörenlerin motivasyon ve iş tatmini seviyelerini de etkileme gücüne sahiptir. İşgörenlerin aynı işletme içerisinde çalıştıkları iş arkadaşları ile aralarında iş güvencesi, gelir vb. yönlerden farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Bahsedilen bu durumda çalışanlar üzerinde pozitif ya da negatif bir etkinin oluşmasına neden olmaktadır. Bir kurumsal hiyerarşi içerisinde yönetici kademesinde çalışan kişilerin, bir alt kademedeki şeflerden daha yüksek bir tatmine sahip oldukları, gene şeflerinde kendi kontrolünde

⁶⁵TOPRAK, a.g.e., s. 55.

⁶⁶Fikret ÖZALP, "Çalışma Yaşamında Mobbing ve İş Tatmini Arasındaki İlişki; Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama", (İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2013, s. 70.

faaliyette bulunan çalışanlardan daha yüksek bir tatmine sahip olduğu yapılan araştırmalar sonucunda kanıtlanmıştır.⁶⁷

Özalp (2013)'e göre statü ile iş tatmini kavramları birbiri ile güçlü bir bağa sahip iki kavramdır. Bireyin statüsünün yüksekliği oranında iş doyumunun yüksek olacağı konusunda bir görüş birliği sağlanmıştır. Fakat işgörenin mevcut olarak işlerini yürüttüğü statüden daha düşük bir statüdeki işe yönlendirilmesi tatmin konusunda olumsuz bir durumun yaşanmasına yol açabilecektir.⁶⁸

Kıdem ile iş tatmini arasındaki ilişkiye baktığımız zaman ise, bu konuda da birçok araştırma yapılmış olup bu çalışmalar ekseninde kıdem artmasının tatminin artması, tatminsizlik durumunun ise azalmasına yardımcı olacağı sonucuna varılmasına olanak tanımıştır. Bu tatmin artışının sebebi ise, çalışanların çalışma sürelerinin artmasına paralel olarak temel gereksinimlerinin yanında daha üst düzey gereksinimlerinin karşılanması sonucu iş doyumunda artış sağlanabilmektedir. Benzer Şekilde kıdem artışı sayesinde, çalışanların beklentilerinin hayalcilikten, gerçekçiliğe dönmesi tatminsizlik durumunun önüne geçen etkenlerden biri olarak varlığını göstermektedir.⁶⁹

Herhangi bir örgütte iş deneyimi açasından çalıştığı yıllar fazla olan çalışanın özlük hakları ve statü açasından yaşadığı süreklilik arz eden gelişim ve ilerleme çalışanın iş doyumunun artmasına imkân tanımaktadır. Kurumlar belirli görevlere belirli bir tecrübeye sahip elemanları aramaktadır. Bu da bu vasıfları üzerinde toplayan çalışanlarda önemli bir tatmin duygusunun baş göstermesine yol açmaktadır.⁷⁰

Kişi bir kurumda çalışmaya başladığında anında en üst kademedен işe başlayamaz. Basamakları teker teker çıkma prensibi burada kendisini net bir Şekilde gösterecektir. Kısacası, bir kurum içerisinde çalışanın tecrübesi ve iş deneyimi yani kıdem'i arttıka kişinin statüsü yükselecektir. Kurum içerisinde statüsü yükselen bireyin iş tatmini artacaktır. Buna bağlı olarak kişiyi yükselten iş tecrübesi yani kıdeminde iş tatminini artırma özelliğine sahip olduğunu söylememiz mümkün görünmektedir.

⁶⁷Yurdanur YUMUK, "Otel İşletmelerinde İşe Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama", (Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir, 2011, s. 53.

⁶⁸ÖZALP, a.g.e., s. 70.

⁶⁹Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 10. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2007, s. 517.

⁷⁰TAKIM, a.g.e., s. 47.

2.4.1.7. Yetenek ve Zekâ

İş doyumu ile zekâ bağlantısı araştırmalara konu olmuş ve bu iki kavram arasındaki ilişkiye yönelik net bir söylem geliştirilememiştir. Kurum içerisinde çalışanlara verilen sorumluluklar dikkate alındığında zekâ açısından iş tatmini önemli bir rol üstlenebilmektedir. Burada önemli olan işin gerektirdiği zekâ seviyesidir. Çalışanlara verilen sorumluluklar belirli bir zekâ seviyesini gerekli koşmaktadır. Belirlenen bu zekâ seviyesinin altında bir zekâ ya da üstünde bir zekâya sahip olan işgören açısından iş tatminsizliği durumu söz konusu olacaktır. alışana sahip olduğu zekâ düzeyini aşan zor bir iş verilmesi ya da kendi zekâsının altında kalan bir iş verilmesinin tatminsizliğe yol açacağını rahatlıkla belirtmek mümkündür.⁷¹

Kurumlar içerisinde hüküm süren hiyerarşik düzende çalışanlar yükseldikçe uğraşmaları gereken işler genellikle daha fazla yetenek gerektiren işler olmaktadır. Çalışanın yükselmesi ile birlikte üstlendiği yüksek dereceli ve daha karmaşık işler çalışanın seçme hakkının da artmasını sağlamaktadır. Bu tarzda yüksek düzeye sahip olan işler çalışanların gelişimine ve ilerlemelerine olumlu katkılar yapmalarının yanında daha fazla keyif almalarına ve daha fazla doyuma ulaşmalarına aracılık etmektedir.⁷²

Çalışanların sahip olduğu yetenek ve zekâ onların iş tatminlerinde belirli bir noktadan itibaren büyük bir öneme sahip olmaktadır. Alt kademe işlerde çalışan bir çalışanın çok fazla yeteneğe ihtiyacı yoktur. Ancak alışan basamakları çıkıp, yükseldikçe yapması gereken işler ve bu işlerin zorluk dereceleri nedeni ile yetenek ve zekâ yaşamsal öneme sahip olacaktır. Kurum için üst düzey öneme sahip kararları verecek bir çalışanın kısaca yöneticinin zekâsının ve yeteneklerinin şüpheye mahal vermemesi gerekmektedir. Bu yüzden çalışanların yükselmeleri sırasında çalışanlara sınavlar yapılmalı ve gerekli bilgi ve becerilere sahip olup, olmadığı belirlenmeli ve ilgili görevin yükünün üstesinden gelip gelemeyeceği konusunda bir öngörüye sahip olunarak kişinin yükseltilmesi kurum ve kişi açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Aksi takdirde kişi sahip olmadığı bir zekâ ve yetenek düzeyinin gerektirdiği işe atanırsa iş tatminsizliği kaçınılmaz bir şekilde meydana gelecektir.

⁷¹Figen Sevimli ve Ömer Faruk İşcan, "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C. 5, S. 1 (2005), s. 57.

⁷²Kantar, **a.g.e.**, s. 64.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerin bölümün ilk kısmında işlenmesinin ardından ikinci kısımda sıra iş tatmininin üzerinde etki sahibi olan örgütsel faktörleri işlemeye gelmektedir. Örgütsel faktörler iş tatmini üzerinde sosyal yönden, ekonomik ve psikolojik yönden çeşitli etkilerde bulunabilen faktörler olarak kabul edilebilir. Bu bölümde iş tatmini üzerinde etkiye sahip faktörlerden çalışma koşulları, işin özellikleri, yönetim tarzı ve kararlara katılma, ücret ve terfi, çalışma arkadaşları, iletişim biçimi, örgüt kültürü ve örgüt yapısı kavramları açıklanmaya çalışılacaktır.

2.4.2.1. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları kavramından kasıt, çalışma ortamında mevcut olan sağlık, güvenlik ve konfora yönelik çalışanların çalıştığı ortamın şartlarıdır. Çalışma ortamının uygun özellikleri taşıması ve işlerin konforlu bir ortamda yapılması hem çalışanların tatminini hem de verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Aynı zamanda uygun çalışma ortamı ve koşullarının sağlanması işverenlerin sosyal açıdan görevleri arasında gösterilmektedir. Çalışanların sağlık ve güvenliklerini koruma ve onlara konforlu bir ortam yaratma ifadesinden kasıt, korumasız makine, yüksek gürültü seviyesi, çevresel kirlilikten koruma, radyasyon vb. insan hayatını riske atan ve sağlığın bozulmasına yol açan etkenlerden koruyan bir çalışma ortamı yaratmaktır.⁷³

Çalışanlar çalışma koşulları uygun olan işyerlerinde çalışmaya meyilli olmaktadır. Bu ifade den kasıt ise, çalışanların uygun bir ısıya ve aydınlatmaya sahip, düzgün bir havalandırma sistemi olan, dış çevrenin gürültülü atmosferinden bireyi ve işletmeyi soyutlayan, rahat ve konfor içeren bir işyeridir. Yapılan akademik çalışmalar sonucunda insanların risksiz ve rahat mekânlarda aynı zamanda evlerine yakın, temiz, modern teçhizatlarla bezeli işletmelerde çalışmaya gönüllü oldukları sonucunu ortaya çıkarmıştır. Çalışanların çalışma koşullarında iyileştirmeye gitmeyi hedefleyen işletmeler bütün bu ortamı kurduktan sonra sosyal sorumluluklarının bir gereği olarak

⁷³Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2003, s. 454.

işletme içerisinde çeşitli sosyallık arz eden mekânlar (kantin, spor salonu vs.) kurmaya yönelmektedirler.⁷⁴

İşe yönelik koşulların kaliteli ve iyi olduğu durumlarda işgörenler işlerini yapma konusunda problem yaşamayacaklar ve bu durum onların tatminini olumlu yönden etkileyebilme imkânını ortaya çıkaracaktır. Ancak, koşulların kötü olduğu ortamlarda işgörenler işlerini yapma konusunda çeşitli zorluklarla karşılaşacak ve bu durum onların tatminini olumsuz yönde etkileyecektir.⁷⁵

Bütün bu bilgilerden yola çıkıldığında işletmede işin yapıldığı ortamın günümüz koşullarına uygun olarak dizayn edilmesinin çok büyük önem taşıdığını söylememiz yanlış olmaz. Çünkü gün geçtikçe teknoloji ilerlemekte gürültüyü kesen camlar, çalışırken güvenliği sağlayacak teçhizatlar, havalandırma ve aydınlatma sistemleri hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşamakta ancak her bir dönüşümün ardından daha sağlam ve kaliteli bir şekilde kullanıma sunulmaktadırlar. İşte tam da bu noktada çalışma ortamının son teknolojiyle donatılmış, her türlü konforun sağlandığı, risklerin minimize edildiği bir ortam içerisinde çalışmak çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkileyecek ve bunun sonucunda verimli bir üretim yapılması olanağı ortaya çıkacaktır. Çalışma ortamı kesinlikle göz ardı edilmemelidir.

2.4.2.2. İşin Özellikleri

Çalışan tarafından gerçekleştirilen işin sıradan olmaması, kişiye kendini geliştirme ve değişik konularda bilgi sahibi olma imkânı vermesi ve çalışanların görev bilinci ile hareket etmesine olanak tanınması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Bireylerin özgün olarak bir şeyler yapabilmesine olanak tanıyan işler tatmin konusunda olumlu bir sürecin yaşanmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca, bireylerin tek yönlü işlerden ziyade birçok yönü olan ve belirli niteliklere ihtiyaç duyulan işleri

⁷⁴Ömer Faruk İşcan ve M. Kürşat Timuroğlu, "Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 21, S. 1 (Ocak 2007), s. 126.

⁷⁵Fred Luthans, *Organizational Behavior-An Evidence Based Approach*, 12. Edition, New York-USA: Mc Grow Hill, 2010, p. 144.

gerçekleştirmesi ve bunun sonucunda bu işte başarılı olduğu konusunda kendisine geri bildirimde bulunulması bireyin iş tatmini seviyesinin artmasına yardımcı olacaktır.⁷⁶

İşin basitlikten kurtulmuş, kompleks ve bireyi zorlayan bir yapıya sahip olması da iş tatmini üzerinde etkiye sahiptir. Eğer bireyler gerçekten çok özel bir bilgi gerektiren ve çok kompleks bir işin hakkından başarı ile gelebiliyorlarsa ve bu başarıları çevrenin dikkatini çekebiliyorsa işte bu noktada bireyin sahip olduğu iş tatmini tavan yapmış demektir. Tam tersi durumda çalışan bu kompleks işle başa çıkabilecek kapasiteye sahip değilse ve işi başaramazsa o zaman da tatminsizlik durumu ile karşı karşıya kalması söz konusudur.⁷⁷

Çalışanların yaptıkları iş sıradanlıktan çıkıp spesifik bir duruma geçtiğinde işte orada iş tatmini ile önemli bir ilişkinin önü açılabilir. Günümüzün küreselleşen dünyasında, bilgi toplumunun ön planda olduğu bir çağda, spesifik bilgiler ile iş yapılan işletmeleri tercih eden bireylerin iş tatmininin hat safhada olacağını söyleyebiliriz.

2.4.2.3. Yönetim Tarzı ve Kararlara Katılma

Bireylerin çalıştıkları kurumlarda onları yöneten yöneticileri de bireylerin iş tatmini konusunda önemli bir role sahiptir. Akademik alanda yapılan incelemeler göstermektedir ki, ücret gibi motivasyonun temel kaynaklarından biri olarak kabul edilen bir faktörün yeterli olmadığı hallerde bile yalnızca iyi bir yönetim tarzı ile yönetilmek ve yönlendirilmek bile bireylerin işlerinden sağladıkları tatminin artması konusunda önemli bir yere sahiptir.⁷⁸

Yönetim stiline çalışanların iş doyumunu konusunda etkisi iki yolla kendisini göstermektedir. İlk yol, işgörenlerin işletmede kararların verilme süreçlerine etkin bir şekilde katılımının sağlanmasıdır. Bu noktada işletme için büyük önem arz eden verimlilik kavramı karşımıza çıkmaktadır. Verimlilik konusu kurumun içerisinde bulunan bütün çalışanları yakından ilgilendirmektedir. Bu yüzden bu konuda alınacak

⁷⁶Esra KILIÇ, "İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2008, s. 23.

⁷⁷A.g.e.

⁷⁸Öznur Bozkurt ve İlhan Bozkurt, "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 9, S. 1 (2008), s. 4.

kararlara bütün çalışanların katılımının sağlanması, alınacak kararların başarı eksenli olarak yürürlüğe konması açısından büyük bir önem taşımaktadır.⁷⁹

Ayrıca, katılım çalışanların özsaygılarını ve tanınma gereksinimlerini gidermektedir. Kendi iş çevrelerinde bu iki temel gereksinimini giderme imkânına sahip olamayan çalışanlar bu ihtiyaçlarını başka yerlerde giderme yolunu deneyebileceklerdir. Bu durumun çalışanın iş tatminini olumsuz yönde etkileyeceği de açık bir gerçektir. Yönetim tarafından çalışanların kararlara katılımı sağlanırsa iş doyumunun yanında, kurumsal kararların iyileştirilmesi de sağlanmış olur. Kararlara katılım imkânı tanınan çalışanlar iş çevresine karşı pozitif hisler besleyecek ve iş tatmininde de önemli bir artış yaşanacaktır.⁸⁰

İkinci yol ise, kurumların çalışanı merkezine alan bir yapıya odaklanmalarıdır. Bu da çalışanlara yönelik olarak faaliyetlerini oluşturma ve çalışanlarla desteğe yönelik ilişkiler kurulması demektir. Kurum yönetimi tarafından çalışan ilişkilerine destek sağlanması ve yardımcı olunması, çalışanların iş doyumlarının artmasına yol açmaktadır.⁸¹

Kamusal alanda da, özel sektörde de işgörenlere çeşitli yetkiler verilmesi onların tatmin düzeylerini artırmakta, performanslarını yüksek seviyeye çıkarmakta, bunların yanında kurumların mevcut üretkenliklerinde de artışa yol açmaktadır. Bunların dışında, çalışanlara işletme içerisinde tanınan kararlara katılma hakkı çalışanların tutum ve davranışlarını anlamlandırma konusunda önem taşıyan bir etken olarak görülmektedir.⁸²

Kısaca özetlemek gerekirse, çalışanların kurumsal açıdan alınacak kararlara katılımının sağlanması onların iş tatmini yönünden önemli olmakla beraber, ilerleyen dönemlerde işletmede üst kademelere çıkması muhtemel olan bu kişilerin şimdiden bu kademelerin ihtiyacı olan niteliklere kavuşması açısından da önemli bir mahiyete sahiptir. Ayrıca, yöneticilerin gözden kaçırdığı noktalar olabilir ve çalışanların da kararlara katılımı sayesinde gözden kaçan bu ufak noktalar belirlenerek daha sağlıklı

⁷⁹İsa KARADAĞ, "Tükenmişlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma", (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale, 2013, s. 32.

⁸⁰KUTLAY, a.g.e., s. 27.

⁸¹A.g.e.

⁸²İlknur DEMİRKOL, "Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi", (Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin, 2006, s. 15-16.

kararlar alınabilir. Kısacası, bu yolla mükemmel kararların alınabileceğini söylemekte mümkündür.

Ayrıca, çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve işletmenin çalışanlara yönelik politikalar belirlemesi kurum içerisinde rahat çalışılacak bir ortamın yaratılmasına olanak sağlayacak olup üretkenlik ve performansın artmasına yol açacak ayrıca günümüzün küreselleşen ve rekabet odaklı pazar anlayışına yönelik olarak işletmenin rakipleri önünde önemli bir rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olabilecektir.

2.4.2.4. Ücret ve Terfi

Ücret; çalışanın yaptığı bir karşılığında hak ettiği değer olarak tanımlanabilir. Terfi ise, bir işletmede belirli bir süre aynı pozisyonda çalışan kişinin bir üst kademeye geçirilmesi şeklinde tanımlanabilir.

Yapılan araştırmalar sonucunda iş tatminine veya tatminsizliğine yol açan en önemli faktörlerden bir tanesinin ücret değişkeni olduğunu göstermiştir. Burada ücretin iş doyumuna yaptığı etki miktarın çokluğu ile belirtilmemekte, ücretin çalışanlar arasında adil bir şekilde paylaşılması ile belirtilmektedir. Çalışan yaptığı işte kendisinden daha az yetenekli birinin ondan daha fazla maaş aldığını bilirse ve kendi ücretinin o çalışana göre daha düşük olduğunu bilirse bu durumda iş tatminsizliğinin ortaya çıkması kaçınılmaz bir hal alacaktır.⁸³

Kurum içerisinde yönetim tarafından hazırlanan ücret politikası kesin bir çizgiye oturtulmalı ve eşit iş karşılığında eşit ücret ödenmesi prensibi benimsenmelidir. Kurumda kabiliyetli, belirli bir bilgi birikimine sahip, işte belirli bir tecrübe edinmiş ve aynı zamanda verimlilik temelinde çalışmalarını sürdüren çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak adına onlara adaletli bir ücret ödemesi yapılmalı ve mevcut haklarından sendikaya yönelik haklarını kullanabilmesi konusunda kolaylık

⁸³Erdoğan, a.g.e., s. 239.

sağlanmalıdır. Ayrıca, yönetim tarafından teşkil edilen bu denge ortamının çalışan tarafından da anlaşılabilmesi ve fark edilebilmesi büyük önem taşımaktadır.⁸⁴

Ücret faktörü kurumlar açısından büyük bir öneme sahiptir. Bunun nedeni ücret faktörünün, kurumun kendi çevresinde statü, ayrıtına varma ve işten elde edilen başarının bir göstergesi olarak değerlendirilmesi, toplum içerisinde belirli bir statüye ulaşmak için önem taşıyan bir faktör olarak algılanması bu faktörün kurumlar açısından daha büyük bir dikkatle incelenmesine ortam hazırlamıştır. Kurum tarafından işgörenlere ödenen ücretin adaletli ve eşit olması ve bu durumun işgörenler tarafından doğru bir şekilde algılanması iş tatminine neden olacaktır. Aksi halde, iş tatminsizliği, verimsizlik ve en sonunda da işgörenlerin işten ayrılma niyeti göstermesine kadar geçen bir süreç söz konusu olacaktır.⁸⁵

Adil ve eşit bir ücret sisteminin oluşturulduğu bir işletmede çalışanların iş tatmininin artmasını beklemek mümkündür. Aksi halde eşitsizliğin hüküm sürdüğü bir politikanın benimsenmesi durumunda çalışanlar işten tatminsizlik duymaya başlayacaklardır. Bu nedenle işletmelerin en temel görevi kimseye ayrımcılık yapmaksızın yapılan eşit işe eşit bir ücret prensibinin kurumun kültürüne entegre edilmesi olmalıdır.

Terfi ise, kurumun bünyesinde belirli bir pozisyonda belirli bir süre çalışan çalışanlar açısından gereksinim duyulan bir faktör olarak kabul edilmektedir. Terfi, çalışanlara yükselme olanağı sağlayan, çalışanların potansiyellerini daha yüksek düzeye çıkarmaları ve elde ettikleri başarıları daha üst noktalara çıkarmalarına yarayan bir güdüleyici faktör olarak görev üstlenebilir. Terfi kavramı, diğer bir yönden geçmişte kurum adına yerine getirilen faydalı işlere karşılık sağlanan bir karşılık ya da ödül yerine de geçebilir.⁸⁶

Terfiler, yöneticileri artan yükümlülüklerinden, çalışanları da işten ileri gelen sıradanlıktan kurtarmaya yarayan bir araç görevi de görebilmektedir. Çalışanlar,

⁸⁴Meltem AYDIN, "Mersin Belediye Sınırları İçinde Çalışan Ebelerin Mesleki Doymu", (Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Ebelik Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin, 2007, s. 20.

⁸⁵Özlem Çakır TİTİZOĞLU, "Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması", (Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bolu, 2011, s. 64.

⁸⁶İşcan ve Timuroğlu, **a.g.m.**, s. 127.

işlerinde terfi ettikçe gelişme ve ilerleme imkânları da artacak ve bu durum kişiye büyük bir özgüven sağlayacaktır. Terfi, kişilerin sosyal statüsünün artması nedeniyle bir prestij sağlarken, aynı zamanda kişinin çalıştığı ve kendi becerilerini ve yeteneklerini geliştirdiği alanda daha fazla söz hakkına sahip olmasına olanak sağlar. Kısacası, terfi'nin psikolojik açıdan bir ödül niteliğine büründüğünü söylemekte mümkündür. Terfi kavramına bakıldığında bir ücret artırımını durumu söz konusu olduğundan işte yükselme durumuna maddi bir ödül özelliği de atfedilmektedir.⁸⁷

İşte yaşanan tatmin yönünden terfi, ücret faktöründen daha büyük etkiye sahip bir faktör olarak belirmektedir. Terfi bireyin yalnızca maddi ihtiyacını karşılamamakta aynı zamanda bireye hem toplum içerisinde hem de kurum içerisinde bir sosyal statü kazandırmaktadır. Çalışanların gerçekleştirdikleri iş davranışları sonucu başarıya ulaşması durumunda terfi ettirilmesi onların işte yaşadıkları tatminlerini olumlu yönde değiştirecektir. Kurumda yararlanan başarı değerlendirme sisteminin adil olmadığına inanan çalışanların ise iş tatminleri olumsuz yönde etkilenecektir.⁸⁸

Kurum içerisinde çalışanın terfi etmesi iş tatmini açısından olumlu yönde bir gidişat ortaya koyarken, çalışanın tatmin olması da kurumun bazı avantajlara sahip olmasına olanak tanıyacaktır. Terfi edip ihtiyaçları karşılanan birey sayesinde, işletme bireyi kendi amaçlarını gerçekleştirme konusunda kendine daha bağlı ve organize bir şekilde çalıştırabilecek ve buna bağlı olarak iş gücü devir oranında azalmalar yaşanacak, verimlilikte artışlar meydana gelecek ve işletmede anahtar nitelik taşıyan görevlere nitelikli eleman sağlama konusunda sıkıntılar ortadan kalkacaktır. Kurum içerisinde hüküm süren terfi politikasına bağlı olarak terfi imkânlarının adaletli bir şekilde ve sık olarak uygulanması halinde çalışanların verimliliğinin daha fazla artış göstermesi mümkündür.

2.4.2.5. Çalışma Arkadaşları

Bireylerin faaliyetlerini yürüttükleri gruplar ve grup içerisinde bulunan diğer bireyler iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler. İşletmelerin tamamında biçimsel olan ve biçimsel olmayan olmak üzere iki çeşit grup vardır. İşgörenin

⁸⁷SOMUNCUOĞLU, a.g.e., s. 66.

⁸⁸Erdoğan, a.g.e., s. 239-240.

bulunduğu grubun başarılı olarak nitelendirilen bir grup içeriğine sahip olması ayrıca grubun içerisindeki diğer işgörenlerle benzer duygu, düşünce ve amaçları taşıması iş tatmininin artmasına yardımcı olacaktır.⁸⁹

İş ortamı çalışanların günlük hayatının çok fazla bir kısmını geçirdikleri bir ortamdır ve bu yüzden çalışanlar işe sadece parasal ve somut bir başarı elde etmek yönünden bakmamaktadır. Ayrıca, sosyalleşme yönünden de bakmaktadır. Çalışan çalıştığı grup içerisinde kafa yapısı, hayat görüşü kendine uyan arkadaşları ile sosyalleşecektir. Buradan da şöyle bir sonuca ulaşmak mümkündür ki bu arkadaş grupları içerisinde kendisine dostlar ve yardım sağlayan, katkıda bulunan iş arkadaşlarına sahip olması kişinin iş doyumunu maksimum düzeye çıkarmasına yardımcı olabilecektir.⁹⁰

Dostvari bir şekilde kendi aralarında destek sağlayan işgörenlerin oluşturduğu gruplar iş tatmininin orta noktasını oluşturmaktadırlar. Burada orta noktadan kastımız kaynaktır. Bu tip yardımlaşma, dayanışma ve destek sağlama eylemlerinin çokça yaşandığı gruplarda çalışmak bireyler için daha keyifli bir hale gelmekte ve bu durumda iş tatmininin yükselmesine yol açmaktadır.⁹¹

Kurum içerisinde bireyin içerisinde ikamet ettiği grup bireye sosyal dayanışma ortamı sağlamaktadır. Bahsedilen bu grup içerisinde bir uyum ortamından söz edilebiliyorsa, hayata bakış açıları birbirine benzer ise orada iş tatmininin yüksek olacağını söylemek doğrudur. Kurumun çatısı altında yalnız başına çalışan bir bireyin sosyal yönden yalnızlık hissine kapılması ve buna paralel olarak işini sevmemesi ayrıca bunun sonucunda işten ayrılma davranışına yönelmesi durumu söz konusu olabilmektedir. Bu tip bireyler sosyal açıdan yalnız olduklarından dolayı iletişim yetenekleri sınırlı düzeyde kalacaktır ve bu da ayrıca bir tatminsizlik nedeni olarak belirtilebilir.⁹²

⁸⁹Oya Erdil vd., "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 5, S. 1 (2004), s. 20.

⁹⁰**A.g.m.**

⁹¹James Wallace Bishop and Dow Scott, "How Commitment Affects Team Performance", **Hr Magazine**, Vol. 42, No. 2 (1997), p. 107.

⁹²Erdil vd., **a.g.m.**, s. 20.

Burada yapılabilecek yorum ise, bireyin arkadaş grubu iş tatmininin anahtarıdır. Eğer, grubun üyeleri birbiri ile uyumlu ise, sosyal açıdan ilişkileri gelişmiş, yardımlaşma, dayanışma üst düzeye çıkmış ise kişiler işlerini daha eğlenceli bir şekilde ve keyif alarak yapacaklardır. Bu durumda kişilerin işlerinden tatmin duymasını ve iş tatmininin artmasını sağlayacaktır. Aksi takdirde çalışma grubu arasındaki ilişkiler kopuk ise, ya da kişi yalnız başına çalışıyor ise sosyal açıdan yaşadığı yalnızlık durumu işinde tatminsizlik yaşamasına ve bu da işletme açısından telafisi zor olan işten ayrılma gibi davranışlara kadar devam eden bir süreci takip edebilecektir.

Bu yüzden kurumların yapabileceği en büyük öneme sahip hamle birbirine uyum sağlayabilecek nitelikte kişileri belirleyerek onlardan bir grup oluşturmak olabilir ve kimsenin sosyal ortamdan kopmamasını sağlayarak ilerleyen dönemde karşısına çıkabilecek problemlerin önüne geçebilir. Hatta bu gruplar sayesinde işletmeyi rekabet alanında ileriye bile taşıyabilir. Çünkü bu çalışma gruplarının verimlilik ve üretkenlik konusunda da maksimum düzeye çıkabileceği savını ortaya atabilmemiz de mümkündür.

2.4.2.6. İletişim Biçimi

İletişim insanların yaşamında önemli bir yere sahiptir. Duygu, düşünce, istek vb. insani kavramlar iletişim yolu ile diğer insanlarla paylaşılır. Ayrıca, iletişim konusu sosyal açıdan önem taşıyan bir konudur. Sosyal bir varlık olan insanın toplum içerisinde kendini ifade edebilmesi konusunda bir aracı görevi görür. İletişim kurumlarda da işlerin yürütülmesi konusunda büyük bir önem taşımaktadır. Sağlam bir iletişim düzeyi yakalanan kurumlarda çalışanlar kendilerini rahatça ifade etme olanağı bulabilecektir. Ayrıca, herhangi bir belirsizlik ortamının oluşması engellenecek ve açık ve şeffaf bir iletişim vasıtası ile çalışanların iş tatmininin artırılmasına olanak sağlanabilecektir.

Sosyal hayatın bir parçası olan insanlar için iletişim kavramı büyük öneme sahip bir kavram olarak tanınmaktadır. İletişim, kurumsal ve toplumsal yaşamın ana hatlarını meydana getiren bir kavramdır. Kurumların kendi aralarında çeşitli ilişki ağları oluşturması hedefini taşıyan bir süreç olarak bilinmektedir.⁹³

⁹³Salih Güney, **Bireyler Arası İletişim**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2001, s. 197.

Kurumsal iletişim süreci, kurumun kuruluştan itibaren belirlenmiş bulunan hedef ve amaçlarına göre dizayn edilen; kurumun kendi departmanları ve çevresi arasında, çeşitli düşünce ile bilgi sağlama işlevine katkıda bulunmak amacıyla yürütülen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.⁹⁴

Kurumların içerisinde değişik şekillerde kendine yer bulan iletişim, çalışanların düşünceleri, davranışları ve tutumlarında çeşitli etkilere yol açmaktadır. Kurumun iletişim sisteminde belirli bir kalitenin yakalanamaması kurumun faaliyetlerinde çeşitli aksaklıklar meydana gelmesine neden olabilmekte, bu durumda kurumun amaçlarını gerçekleştirmesinin önüne bir set çekmekte ve çeşitli zorluklar çıkarmaktadır. Aksine iletişim sisteminin kaliteli ve etkili bir biçimde oluşturulması, kurumun bireylerinde katılımcılık isteğinin ön plana çıkmasına ve onlarla yönetim arasındaki ilişkilerin istenilen düzeyde gelişmesine olanak tanıyacaktır.⁹⁵

İletişim aynı zamanda yöneticilerin, işgörenlere iş yaptırma konusunda kullandığı en önemli araçlar arasında gösterilmektedir. Yönetici, astları ile iletişim vasıtası ile ilişkiler geliştirmektedir. İşgörenlerin en fazla istekli olduğu durum ise açık bir iletişim sağlanması ve işgörenlere belirli bir düzen kapsamında veri ve bilgi akışı sağlanmasıdır. Bunun yanı sıra, çalışanlar iş arkadaşları ve yöneticileri ile belirli seviyede bir ilişki geliştirme imkânına sahip olduğu zaman sosyalleşme ihtiyacını da bu yolla karşılayabilirler.⁹⁶

Kurum içerisinde egemen olan iletişim şekli kapalı bir iletişim şekli ise ve kurumun bireyleri tarafından da bu yönde bir algılama söz konusu ise, bireyler kurumun çatısı altında kendilerinden bazı şeylerin gizlendiği hissine kapılır ve bu durum hem bireylerin tatminlerini hem de kuruma karşı sahip oldukları güveni olumsuz yönde etkiler. Ancak, kurumun bünyesinde egemen olan iletişim tarzı açık bir iletişim tarzı olarak benimsenir ve işgörenler tarafından da bu yönde algılanırsa ve kurumun çatısı altında yaşananlar ile geleceğe yönelik düşünceler işgörenlere açık bir şekilde anlatılırsa iş tatmininin olumlu yönde bir gelişim göstereceği belirtilebilir.⁹⁷

⁹⁴YUMUK, a.g.e., s. 56.

⁹⁵Kemal Eroğlu, "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C. 11, S. 1 (Ocak 2011), s. 122-123.

⁹⁶SÖNMEZ, a.g.e., s. 48.

⁹⁷MAMMADOVA, a.g.e., s. 33.

1997 senesinde Cristopher Orpen'in yöneticiler üzerinden yürüttüğü makale çalışmasında, iş tatmini kavramıyla iletişim etmeninin aralarında olumlu yönde bir bağıntının varlığı tespit edilmiştir.⁹⁸

2005 yılında İhsan Yüksel'in yaptığı çalışmada, ise iletişim ve iş tatmini arasında yüksek seviyede ve anlamlı bir bağıntının bulunduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmaya göre, iletişim ile iş tatmini kavramları arasında fonksiyonel bir yapının cereyan etmekte olduğu üzerinde durulmaktadır.⁹⁹

Bütün bu bilgilerden yola çıkarsak, iletişim faktörünün iş tatmini sağlanabilmesi konusunda gerçekten büyük bir öneme sahip olduğunu belirtebiliriz. İletişim yapısını iyi kuran bir işletmede şeffaflıktan ve paylaşımdan kaynaklı bir aile ortamı oluşabileceğini söylemek mümkündür. Böyle bir ortamda da sevgi, saygı temeline dayanan yapıcı ilişkiler kurulacağı ve bu ilişkilerinde iş tatminini pozitif yönde etkileyeceğini söylemek mümkün görünmektedir. İş tatmini artışı verimlilik ve etkinliği de beraberinde getirecek ve bu sayede işletme amaçlarını gerçekleştirmeye odaklanabilecektir denilebilir.

2.4.2.7. Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı

Örgüt yapısının büyük ya da küçük olması durumu da iş tatminini etkileme potansiyeline sahiptir.

İş doyumunun küçük yapıya sahip işletmelerde daha yüksek seviyelerde olduğu belirtilmektedir. Bunun nedeni yöneticilerin, az sayıdaki çalışanların tamamı ile ilgilenebilme imkânı olması, çalışanlar arasında yakın ilişkiler kurulması ve arkadaşlık ilişkilerinin yüksek düzeyde gelişmesi ile çalışanların beklentilerinin karşılanması iş tatmininin yüksek olmasının nedenleri arasında gösterilebilmektedir. İş doyumunun küçük işletmelerde yüksek olmasının en önemli nedenlerinden bir tanesi de bireylerin çalışma arkadaşlarına ve yönetici vasfına sahip kişilere beslemekte olduğu güven

⁹⁸Cristopher Orpen, "The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement and Managerial Job Satisfaction and Work Motivation", **The Journal of Psychology**, Vol. 131, No. 5 (1997), p. 521.

⁹⁹İhsan Yüksel, "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 6, S. 2 (2005), s. 291.

hissidir. Küçük işletmelerde iş doyumunu sağlanabilmesinin diğer bir nedeni de iletişimin önemli bir değişken olarak aktif olarak kullanılmasıdır.¹⁰⁰

İş doyumunun büyük yapıya sahip ve kalabalık işletmelerde düşük seviyelerde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebinin işgörenlerin beklentilerinin tam anlamıyla karşılanamaması durumu olduğu belirtilebilir. Ayrıca, bu tür büyük işletmelerde yakın ilişkiler ve arkadaşlık bağları kurmakta zor olabilmektedir. Ayrıca, yöneticilerin büyük ölçekli bir işletme içerisinde çalışanlarla teker teker ilgilenmesi mümkün değildir.¹⁰¹

Kurum kültürünün çalışanların iş tatminine etkileri konusunda yürütülen az sayıda çalışmada kurum kültürünün iş tatmini üzerinde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma sonucunda da benzer bir sonuca ulaşma durumu mümkün olabilir.

Kurum kültürü iş tatminini etkileyen faktörlerin en kritik öneme sahip olanlarındandır. Kurum kültürü sahip olduğu işlevsellik yönü nedeniyle büyük bir ehemmiyete sahiptir. Kurum kültürü çalışma ortamı içerisinde işlerin nasıl yürütülmesi gerektiği konusunda yol gösteren inançların tamamı olarak ifade edilebilir.¹⁰²

Küreselleşen dünya'da günden güne yükselen rekabet, güçlü bir kurum kültürü algısı yaratabilen işletmeleri bir adım öne geçirecektir. Bunun nedeni ise, kurum kültürünün kurumun yaşamı açısından hayati önem taşıyan politika, hedef ve iş stratejilerinin meydana getirilmesinde üstlendiği önemli roldür ve ayrıca bu sayede kurumun yönetim kadrosunun üstündeki yükünde hafifletilmesine yardımcı olmaktadır.¹⁰³

Kurum kültürünün iş tatmini konusunda ortaya çıkardığı etkilere baktığımız zaman ise, kurum kültürünün güçlü olmasına paralel olarak kurumsal başarının artış göstermesi sonucunda kurumun çalışanlarının iş tatminlerinin olumlu yönde bir gelişim gösterdiği belirtilmektedir. Kurumun kültürünün güçlü olmasının şartı ise, kurumun

¹⁰⁰Nuran Akşit Aşık, "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", **Türk İdare Dergisi**, S. 467 (Haziran 2010), s. 43.

¹⁰¹A.g.m.

¹⁰²TAKIM, a.g.e., s. 55.

¹⁰³Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 6. Baskı, Ankara: Gazi Kitapevi, 2008, s. 47.

üyelerinin kurumun temel değerleri ve mevcut normlarına tam anlamıyla uyması ve kuruma koşulsuz şartsız bir bağlılık hissi duymasındır. Güçlü kurum kültürünün hüküm sürdüğü işletmelerde işgörenler, kurumun ulaşmaya çalıştığı amaçları konusunda gerekli bilgiye sahiptir ve bu amaçları gerçekleştirmek adına çalışmalarına yön verir.¹⁰⁴

Zayıf bir kurumsal kültürün egemen olduğu kurumlarda ise, işgörenler arasında ortak bir görüş sağlanamaması, işgörenler ile yöneticiler arasında bulunan mesafeler, iletişimsel yönden yaşanan problemler, kurum içerisinde süregelen güven sorunları, beslenen düşmanca duygular, sinir harbinin yaşandığı bir ortamla karşı karşıya kalınması durumunu doğurur. Bu tip bir kurumsal kültür hegemonyasında çalışmalarını sürdüren kurumların çalışanlarının çağın ve pazarın getirdiği gelişim ve değişimlere karşı önyargılı olması ve direnç göstermesi durumu ortaya çıkar. Bu tip bir kurumsal kültür içerisinde faaliyetlerini sürdüren çalışanın amacı kazanmak değildir, elinde bulunandan olmamak, elindekini kaybetmemektir. Sonuç olarak bu tarz bir kurumsal kültürün egemenliğini ilan ettiği işletmede çalışanların iş tatmininin düşeceğini ve olumsuz yönde etkileneceğini söylemek olağan karşılanmalıdır.¹⁰⁵

Kurum kültürünün doğru ve işletmenin hedefleri doğrultusunda hazırlanması gerekir. Bu yönde hazırlanan bir kurum kültürü farklı kültürel ortamlardan gelerek o kurumun çatısı altında buluşan ve o kurumun kültürüne de çeşitli katkılarda bulunma potansiyeli olan çalışanlara benimsetilmelidir. Kurum kültürünün güçlü bir yapıda olması çalışanların tatminini olumlu yönde etkiler ve işletmeyi amaçlarına bir adım daha yaklaştırır. Ayrıca, kurumun rekabet ortamında avantajlı bir kimliğe bürünmesine katkıda bulunabilir. Zayıf bir kurum kültürü ise, çalışanların iş tatmini üzerinde olumsuz etkilerde bulunarak işletmenin amaçlarında sapmalara yol açabilmektedir. Bu da kurumun rekabet ortamındaki konumunu olumsuz yönde etkileyecektir.

2.5. İş Tatmini Konusunda Geliştirilen Yaklaşım Biçimleri

Bugüne kadar yapılan araştırmalar çerçevesinde üç yaklaşım biçiminin varlığı kabul edilmiştir. Bu yaklaşım biçimleri konusunda; geleneksel yaklaşım, davranışsal

¹⁰⁴Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 4 (2002), s. 5.

¹⁰⁵A.g.m.

yaklaşım ve insan kaynakları açısından yaklaşım biçimi olmak üzere üçlü bir sınıflandırma söz konusudur.

2.5.1. Geleneksel Yaklaşım Biçimi

Sanayi devrimi ile birlikte makineleşme konusunda yaşanan gelişimlere rağmen insana yani işgücüne verilen değer konusunda aynı şekilde bir gelişim gösterilmemiştir. Bilime yönelik akımların liderlerinden kabul edilen Frederick Taylor ve arkadaşları bu konulara önemli ölçüde konsantre olmuşlar ve bu konularda birçok kapsamlı çalışmaya imza atmışlardır. Taylor bütün çalışanları bir örnek olarak kabul etmiş ve spesifik yetenek diye bir kavramın olmadığını belirtmiştir. Kurum içerisinde yapılan işe yönelik gerekli aşamalar takip edilerek herhangi bir kabiliyete ihtiyaç kalmaksızın süreçlerin analize tabi tutulabileceğini belirtmiştir. Zor olarak tabir edilen işleri işgörenlerin öğrenebileceği üzerinde durmuştur. Bu öğrenme sürecini başarıyla tamamlayan çalışanlarında birinci sınıf olarak gösterilen işgören sınıfını oluşturacağını belirtmiştir.¹⁰⁶

Geleneksel yaklaşım biçiminde çalışanlar için önemli olanın, onların motivasyonunu sağlayan değişkenin maddi kazanımlar olduğu ileri sürülmüş ve insanların duyguları saf dışı bırakılmıştır. Frederick Taylor parasal kazanımların çalışan kişileri motive edeceğini ve bu sebepten ötürü ücrete ilişkin sistemlerin hayata geçirilmesi gerektiği görüşünü ileri sürmüştür. Geleneksel yaklaşım biçimi genellikle fiziksel unsurları göz önüne alan bir yapıya sahiptir.¹⁰⁷

Kurum içerisinde çalışanlar arasında gerçekleştirilen işbölümündeki ilerlemeler, ücrete yönelik çeşitli teşvik sistemlerinin yaratılması, işin gerektirdiği niteliğe sahip işgöreni işletmeye katma ve eğitime büyük bir önem atfedilmesi sonucu çalışan tatminine büyük katkılar sağlanmıştır. Bu yaklaşıma karşı eleştiriler yapılmaktadır.

¹⁰⁶Mücahit Çelik, "A Theoretical Approach To The Job Satisfaction", **Polish Journal Of Management Studies**, Vol. 4 (2011), p. 11.

¹⁰⁷Emine Dağdeviren GÖZEN, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama", (Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2007, s. 8.

Bunun nedeni ise davranışsal konuları ve işletmenin dış ortamını göz önünde bulundurmamasından kaynaklanmaktadır.¹⁰⁸

Geleneksel yaklaşımın insan kaynaklarına değer vermediği aksine maddi kazançlar bağlamında maksimum verimliliğe değer veren bir yapıyı gündeme getirdiği açıktır. Ancak çalışanların duygularının ve düşüncelerinin göz ardı edilmesinin uzun dönemde işletme açısından önemli sorunlara yol açabileceği de göz önünde bulundurulması gereken bir durumdur.

2.5.2. Davranışsal Yaklaşım Biçimi

Bu yaklaşım sanayi devriminin hemen ardından ortaya çıkmıştır. Geleneksel yaklaşım kuramının tersine insanı her yönü ile bilimsel açıdan araştırmanın önemine değinilmiştir. Elton Mayo ve arkadaşlarınca 1927 ile 1939 yılları arasında Western Electric Company adlı şirketin Hawthorne fabrikalarında Hawthorne araştırmaları adıyla deneyler yürütülmüştür.¹⁰⁹

Uzun yıllar sürdürülen bu deneylerden sağlanan en önemli netice, verimlilik ve etkinlik üzerinde en büyük etkiye sahip faktörlerin gürültü, sıcaklık, aydınlanma vb. çalışma koşulları olmadığı, çalışma ortamında hüküm sürmekte olan ilişkiler, çalışma ortamının moral açıdan koşulları ve duygusal yönden mutabakatların olduğu sonucu çıkarılmıştır.¹¹⁰

Davranışsal yaklaşımın klasik yaklaşımdan en önemli farklılığı insan unsuruna değer verilmesidir. Davranışsal yaklaşım çerçevesinde bireylerin gereksinimleri ve onları motive eden faktörler üzerine eğilme zemini hazırlanmıştır. Ayrıca, iş yaşamında karşılaşılan bazı sorunlara da odaklanılmıştır ve bu çerçevede işteki bazı sorunlardan kaynaklı oluşan sıradanlık ve bunun da beraberinde getirdiği tatminsizlik durumu üzerine gidilmiş ve bu sorunlara karşı ne şekilde mücadele edileceği ve hangi tedbirlerin alınması gerektiği konusunda çalışmalarda bulunulmuştur.¹¹¹

¹⁰⁸ A.g.e.

¹⁰⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001, s. 14.

¹¹⁰ GÖZEN, a.g.e., s. 9.

¹¹¹ A.g.e.

Geleneksel yaklaşım biçiminin bireyi önemsemeyen ve maddi kazanımlarla verimliliğe odaklanan yapısı yerini davranışsal yaklaşım biçiminde bireyi önemseyen ve çalışanların tatmin olmasının verimliliği de artıracığı üzerine kafa yoran bir yapıya büründüğü konusunda bir görüş dile getirilebilir. İşinden tatmin olan çalışan işletmeye daha büyük bir bağlılık duyarak çalışacak ve bu durum işletmenin verimlilik ve etkinliğini de üst düzeye çıkarabilecektir.

2.5.3. İnsan Kaynakları Açısından Yaklaşım Biçimi

Kurum içerisinde işgörenlerin tatminlerini sağlama görevini üstlenen departman insan kaynakları departmanıdır. Mevcut olarak çalıştığı işinde yeteri kadar bir tatmin sağlayamayan çalışanın performansında belirli bir düşme yaşanacak bu da verimliliği de olumsuz yönde etkileyebilecek ayrıca diğer çalışanlar üzerinde de negatif yönlü bir etki oluşmasına neden olabilecektir.¹¹²

Çalışanların iş doyumunu bireysel niteliklerden kaynaklanabileceği gibi mevcut iş ortamından da kaynaklanabilmektedir. Kurumun çatısı altında faaliyetlerde bulunan bazı çalışanların yaşam doyumuna ve bunun bir alt kümesinin elemanı olarak varsayılan iş doyumuna daha yatkın bir kişiliğe sahip olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Ek olarak, işin sahip olduğu özelliklerinde iş doyumunda rolü olduğu belirlenmiştir.¹¹³

Kurumlarda insan kaynakları departmanları personelin performansı ve iş doyumunu konusunda türlü çalışmaları yürütmektedir. Bu çalışmalara değinmek gerekirse, işin gerektirdiği niteliklerin açık bir biçimde ortaya çıkarılması, bu niteliklere sahip işe uyumlu işgörenin işe dâhil edilmesi, işin zenginleştirilmesi ve rotasyon yolu ile çalışma ortamında hüküm sürmekte olan sıradanlığı ortadan kaldırmak, çalışanlar için sosyal imkânlar yaratmak ve çalışanlara parasal açıdan arka çıkmak gibi çalışmalar yürütülmektedir.¹¹⁴

Bu yaklaşımın kendisinden önceki dönem ve dönemleri bir aşama daha geliştirip, ileriye götürdüğü kanısına varılabilir. Geleneksel yaklaşımda insanı

¹¹²MAMMADOVA, a.g.e., s. 25.

¹¹³Atilla Yelboğa, "İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarındaki Farklılıkların İncelenmesi", **Yönetim Dergisi**, S. 61 (Ekim 2008), s. 129-130.

¹¹⁴MAMMADOVA, a.g.e., s. 25.

merkezine almayan yaklaşım davranışsal yaklaşımda insana yönelmeye başlamış ve günümüzde etkili olan insan kaynakları yaklaşımında ise işletmelerin merkezine çalışanlar oturtulmuştur. İnsan kaynakları bölümünün görevi işgörenlerin iş tatminine olanak sağlayacak koşulları oluşturmak ve bu yolla verimliliği ve performansı yükselterek işletmenin başarısına katkıda bulunmaktır denilebilir.

2.6. İş Tatminine Yönelik Olarak Geliştirilen Motivasyon Kuramları

İş tatminine yönelik olarak geliştirilen motivasyon kuramlarını iki alt başlık altında irdelemek mümkündür. Bunlar;

- 1- Kapsam (İçerik) Kuramları:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı, Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı ve Herzberg'in Çift Faktör Kuramıdır.
- 2- Süreç (Bilişsel) Kuramları:** Victor Vroom'un Bekleyiş Kuramı, Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Edwin Locke'un Amaç Kuramı ve Stacy Adams'ın Eşitlik Kuramıdır.

2.6.1. Kapsam (İçerik) Kuramları

Kapsam kuramları temelde insanları nelerin motive ettiği konusuna eğilmektedir. Bu kuramlarda insanların ihtiyaçlarının neler üzerine odaklandığı ve insanların bu ihtiyaçlarına nelerin cevap verdiği konusuna odaklanılmaktadır.¹¹⁵

2.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Bu kuram 1943 yılında Abraham Maslow tarafından ileri sürülmüş bir kuramdır. Bu kuramda Maslow bir piramit oluşturmuş ve en aşağıdan yukarıya kadar beş basamakta insanların ihtiyaçlarını belirtmiştir. Alt seviyedeki ihtiyaçlar karşılanmaksızın üst basamaktaki ihtiyaçlara geçilemeyeceği üzerinde durmuştur.

¹¹⁵A. Can Baysal ve Erdal Tekarşlan, **Davranış Bilimleri**, Yayın No: 275, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998, s. 111.

Maslow'un kişisel gelişim ve güdülemeye yönelik olarak oluşturduğu model başlangıç açısından önemli bir model olarak kabul görmüştür. Bu teorinin temel aldığı görüş; insanların insana yakışan bir şekilde hayatlarını sürme arzusunda olmaları, mevcut bütün durumların daha da iyi olmasını istemeleri ile arzu ettikleri şeyleri elde etmeleriyle ilgilidir. Mevcut olan bir gereksinim giderildikten sonra öteki gereksinimlerin giderilmesi konusunda yoğunlaşmaya gidilir. Bu konuda istisnalar söz konusu olabilir.¹¹⁶

Kapsam ve süreç kuramları içerisinde en fazla bilinen kuram olma özelliğine sahip olan Maslow'un kuramı bireylerin gerçekleştirdikleri her hareketin belirli gereksinimlerini karşılamak üzere gerçekleştirildiğini ve bu gereksinimler yönünden belirli bir düzen ve sıraya sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır.¹¹⁷

Bu kurama göre, düşük seviyedeki gereksinimler karşılanmadıkça, daha yüksek seviyeye sahip olan gereksinimler bireyleri harekete geçirme gücüne sahip olamazlar. Gereksinimlerin bireyleri davranış konusunda yönlendirmesi mevcut gereksinimlerin karşılanma durumu ile yakından ilişkilidir. Bu kuram çerçevesinde, bir gereksinim karşılandığı zaman onun birey üzerinde sahip olduğu güdüleme etkisi azalacaktır. Yüksek seviyede yer alan gereksinimler kişileri harekete geçme yönünde zorlayıcı bir etki gösterir.¹¹⁸

Bu kuram'a göre bütün bireyler ortak olarak kabul edilen beş gereksinime sahiptir. Bu gereksinimler en alt düzeyden en yüksek düzeye doğru şu şekilde sınıflandırılabilir:¹¹⁹

- 1- Fizyolojik ihtiyaçlar
- 2- Güvenlik ihtiyaçları
- 3- Sosyal ihtiyaçlar
- 4- Öz saygı ihtiyaçları
- 5- Kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır.

¹¹⁶Filiz Ayan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İzmir: İlya Yayınevi, 2012, s. 150.

¹¹⁷Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Genişletilmiş 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s. 356.

¹¹⁸**A.g.e.**

¹¹⁹Nilay KAYA, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama", (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2013, s. 25.

Fizyolojik ihtiyaçlar, su, yiyecek, dinlenme vb. temel ihtiyaçlara yöneliktir. Bu ihtiyaçların temel teşkil ettiğini ve öteki ihtiyaçlardan daha büyük öneme ve önceliğe sahip olduğunu belirtmekte yarar vardır.¹²⁰

Güvenlik ihtiyaçları ise herhangi bir tehdit, tehlike ya da mağdur kalma durumuna karşılık kendini koruma altına alma ihtiyacını ifade eder. İŞ hayatında emeklilik, sigorta gibi sosyal güvence unsurları bu ihtiyaçlarla ilgilidir.¹²¹

Bu kurama göre, fizyolojik ile güvenliğe yönelik ihtiyaçlar temel teşkil eden gereksinimlerdir.¹²²

Kaya (2013)'ya göre ihtiyaç sıralamasının üçüncü basamağından devam edersek;¹²³

Sosyal ihtiyaçlar ise, insanoğlunun yapısında taşıdığı sosyallikten kaynaklı olan ihtiyaçlardır. Kişinin çalıştığı ya da yaşadığı topluluk içerisinde sevme, sevilme, diğer insanlarla bir arada hareket edebilme ve dostluk kurabilme vb. ihtiyaçlarından oluşur. Burada sosyal bağlantılar ve ilişki kurma isteği önem taşımaktadır.

Özsaygı ihtiyacından kasıt ise, kişinin yaptığı kaliteli bir iş karşılığında takdir edilmesi, işinde bireysel ve bağımsız olarak bir Şeyler baŐarabilmesi ve yaptığı kaliteli ve başarılı işler nedeniyle saygın bir konum elde etmesini içeren ihtiyaçlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise kişinin mevcut olan ve kendi yapısında muhafaza ettiği sınırları zorlamayı ve o sınırlardan kurtulmayı, içinde yaşadığı çevreye ve dünya'ya yararlı olabilmeyi ifade eden ihtiyaçlardır.¹²⁴

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre alt düzeydeki bir gereksinim karŐılandıktan sonra üst seviyedeki bir ihtiyaç ortaya çıkacak ve alt seviyedeki ihtiyacı gideren herhangi bir aracın üst seviyedeki doyuma ulaŐtırması durumu mümkün olmayacaktır. Böyle bir duruma karşı yönetim kadrosu daha üst düzeydeki ihtiyaçların nasıl

¹²⁰ A.g.e.

¹²¹ A.g.e.

¹²² Türkan Argon ve Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s. 120.

¹²³ KAYA, a.g.e., s. 25.

¹²⁴ Argon ve Eren, a.g.e., s. 121.

giderileceği üzerinde yoğunlaşmalı ve çalışanlarını da bu yönde bir etkinliğe sevk etmelidir. Abraham Maslow bu teori kapsamında bir kişinin;¹²⁵

- Fizyolojik Gereksinimlerinin: %85
- Güvenlik Gereksinimlerinin: %70
- Sosyal Gereksinimlerinin: %50
- Öz saygı Gereksinimlerinin: %40
- Kendini Gerçekleştirme gereksinimlerinin %10'luk bir bölümünün doyuma ulaşabileceği sonucuna ulaşmıştır.

Baştan beri işlenen bu beş temel gereksinim hiyerarşik bir düzen içerisinde varlığını sürdürmektedir. Kişilerin alt seviyedeki ihtiyaçlarının doyuma ulaşmaması durumunda, üst seviyede bulunan ihtiyaçlar onlar açısından herhangi bir önem arz etmeyecektir. Üst seviyedeki gereksinimlerin belirmesi alt seviyedeki gereksinimlerin karşılanmış olmasına bağlıdır. Daha sonra ise hedef üst seviyedeki gereksinimi karşılayarak bir üst seviyedeki gereksinime odaklanmak olacaktır. Literatürde çok büyük bir önem taşıyan bu araştırmanın iyi bir şekilde kavranması diğer teorilerin daha rahat anlaşılabilmesi yönünden büyük önem taşımaktadır.

2.6.1.2. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

Başarı güdüsü yaklaşımı ilk olarak 1930'lu seneler içerisinde Henry Murray tarafından araştırılmıştır. Bu kuram üzerinde diğer çalışma yürüten araştırmacı ise Mc Clelland'dır ve ayrıntılı bir çalışma ile bilim dünyasına katkıda bulunmuştur. Bu kuramda ihtiyaçların bireylerce öğrenilebilecek bir nitelikte olduğu yaklaşımı ileri sürülmektedir. Modelin üzerine kurulduğu üç yol gösterici motivin (başarı güdüsü, bağlanma güdüsü ve güç güdüsü) meydana çıkabilmesi için çevresel faktörlerle bireylerin sergilediği davranışların nasıl bir bütün haline getirilebileceği üzerinde durulmaktadır.¹²⁶

¹²⁵Güney, a.g.e., s. 356.

¹²⁶Halil Can, Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2006, s. 107.

Bu kuramı ileri süren Mc Clelland'a göre başarı motivisi bütün yöneticilerin sahip olması gereken bir motividir ve araştırmacı bu motivinin yöneticilere ne şekilde özümsetilebileceği konusunda kafa yormuştur.¹²⁷

- **Başarı Güdüsü:** Bireylerin bu güdüye sahip olması durumunda, varılması güç, anlam barındıran ve büyük çaba gerektiren hedefler seçilir. Bu hedeflere ulaşabilmek adına, bireyi başarıya ulaştıracak donanımlarda gelişme meydana gelir. Yaratıcılık ve bilgi gibi bu donanımlardan yararlanabilmek adına bir takım tutumlara girilir. Sanayileşmiş ülkelerde rekabetin yoğunluğuyla orantılı olarak başarı güdüsünün çalışan kişiler üzerinde sahip olduğu etki önemli ölçüde artış gösterecektir. Kişiler sahip oldukları donanımın bir işi yapmada başarı veya başarısız olma durumuna yapacağı katkıyı göz önünde bulundurur. Kişinin başarısızlık şansının daha büyük olduğu bir işe yeltenme olasılığı düşüktür.¹²⁸
- **Bağlılık Güdüsü:** Bu güdü bize insanın sosyal bir varlık olduğu gerçeğini hatırlatmaktadır. Sosyal bir varlık olan insanın toplumsal yaşam içerisinde hayatını tek başına idame ettiremeyeceği ve bir takım kişi ve sosyal gruplar içerisinde çeşitli ilişkiler kuracağını üzerine parmak basmaktadır. Toplum içerisinde yaşayan herkesin bir takım insanlara karşı bağlılık gösterdiği ve çeşitli derecelerde ilişkiler geliştirdiği arkadaşlık çevreleri mevcuttur. Sosyal açıdan etkisi olan bu ihtiyacın insandan insana değişiklik göstereceği de bir gerçektir.¹²⁹
- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Bu ihtiyaca sahip olan kişiler üyesi oldukları toplum içerisinde bulunan başka bireyler üzerinde güç ya da otoritelerini egemen kılmak istemektedirler. Bu gücü elde edebildikleri şartlarda diğer kişilerle rekabet etme konusunda isteklidirler. Bu tip bir kişilik özelliği sergileyen kişiler mevcut statülerine büyük bir önem atfetmektedir. Ve onlar için önem arz eden diğer bir konu toplumsal açıdan etkileyebildiği alanın genişliğidir.¹³⁰

¹²⁷ A.g.e.

¹²⁸ ÖZALP, a.g.e., s. 87.

¹²⁹ KAYA, a.g.e., s. 29.

¹³⁰ Can, Aşan ve Aydın, a.g.e., s. 107.

Mc Clelland'a göre bu üç gereksinim arasından toplumu ve kişiyi en fazla etkileyeni başarı güdüsüdür. Kişiler yaptıkları işler konusunda bir başarı isteğine sahip olmakla birlikte, başarısızlık konusunda bir çekingenlik duydukları da gerçektir. Bu çekingenlik durumu kişinin başarıya ulaşması konusunda önüne set koyabilecek potansiyele sahiptir. Bu çekingenlik durumundan kurtulmak kişinin başarıya odaklanmasına ve bu yönde bir gayret içerisine girmesine katkıda bulunacaktır.¹³¹

Bu kuramın her açıdan önem taşıyan bir içeriğe sahip olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü kuram sadece bireysel bir açıdan değil aynı zamanda toplumsal açıdan da değerlendirmeler içermektedir. O halde bu kuramın toplumsal ve sosyo psikolojik yönlerinin olduğunu belirtebiliriz. Yani, çevreye sadece birey açısından değil, içinde bulunulan toplum ve bunun da dışında kalan toplumun tamamını kapsayan bir teori olduğunu söylememiz mümkündür.

2.6.1.3. Alderfer'in ERG (VİG) Kuramı

Alderfer (1972)'in bilim dünyasına kazandırdığı ERG kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini baz alan bir yaklaşımdır. Ancak Alderfer bu kuramda ihtiyaçlar hiyerarşisine farklı bir açıdan yaklaşmaktadır. Özellikle iş hayatı göz önünde bulundurularak hazırlanmış bir kuram mahiyetine sahip olmayan Maslow'un kuramına karşı Alderfer kurumlarda iş hayatına devam eden insan kaynağının ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmak suretiyle bir kuram oluşturmuştur. Alderfer kuramında ihtiyaçlar üçlü bir ayrıma tabi tutulmuştur. Buna göre, varoluş ihtiyacı (existence), ilişki kurma ihtiyacı (relatedness) ve gelişme ihtiyacı (growth) olmak üzere üçlü bir gruplandırmaya tabi tutulmuştur. Ayrıca ERG kısaltması kuramın İngilizce baş harflerini ifade etmekte, VİG kısaltmasından kasıt ise kuramın Türkçe baş harflerini ifade etmektedir.¹³²

¹³¹KAYA, a.g.e., s. 30.

¹³²(Çevrimiçi) <http://www.e-motivasyon.net/Alderfer-in-E.R.G.-Kurami-Existence-Relatedness-Growth-Theory.html>, (Erişim Tarihi: 05.12.2014).

Tablo 4. Alderfer'in İhtiyaçlar Basamağı ve Maslow'da Karşılıkları

Alderfer'in İhtiyaç Basamağı	Maslow'da Karşılık Gelen İhtiyaçlar
Var olma İhtiyacı	Fizyolojik ve Güvenlik İhtiyacı
İlişki Kurma İhtiyacı	Sosyal İhtiyaçlar
Gelişme İhtiyacı	Öz saygı ve Kendini Gerçekleştirme

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Argon ve Altay (2004)'a göre bu üçlü ayırım ve içeriği şu şekilde belirtilebilir:¹³³

- **Var Olma İhtiyacı (Existence)** : Fiziki açıdan yaşamını idame ettirme ve soyun devamlılığını sağlama, hayatının devamlılığı içinde türlü tehdit ve tehlikelerden kendini soyutlama ve güvenliğini sağlama.
- **İlişki Kurma İhtiyacı (Relatedness)** : Kişinin insanlarla iş çevresinde ve sosyal hayatının çeşitli bölümlerinde bağlantılar kurması ve bu bağlantıların devamlılığını sağlaması.
- **Gelişme İhtiyacı (Growth)** : Burada gelişim kavramı ile ifade edilmek istenen ise, kişinin hem kendi potansiyelini geliştirmesi hem de bağlı bulunduğu ortamda kişisel gelişim gereksinimi olan kişilere yardımcı olabilme durumu ifade edilmek istenmektedir.

Bu kuramın Maslow'dan en kritik öneme sahip farklı yönü ise ihtiyaca yönelik kümeler arasında belirli bir hiyerarşik düzen ve de net hatlarla belirlenmiş bir düzen söz konusu değildir. Bu kuram çerçevesinde bireysel ihtiyaçlar belirli bir sıra kaygısı gütmeksizin meydana gelebilir ve aynı anda bir tane değil birden fazla ihtiyaç grubu bireyin motivasyonu üzerine etkide bulunabilir. Örneğin; bireyin gelişme ihtiyacı dominant karaktere sahip olabilir ve ilişki kurma ihtiyacının öncesinde kendisini hissettirebilir. Bunun yanında bu üçlü ihtiyaç gruplaması içerisinde yukarı ya da aşağı yönlü bir ilerleme ya da gerileme yaşanabilir. İnsanların hayat çizgilerinde bu ihtiyaç sıralamasının alt düzeyden üst düzey ihtiyaçlara doğru ilerleyeceği konusunda bir

¹³³Argon ve Altay, a.g.e., s. 122.

kalıplaşma söz konusu değildir. Kimi zaman bu ihtiyaçların sıralamasında değişiklikler meydana gelebilir.¹³⁴

ERG teorisinin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden ayrılan diğer bir yönü ise, ihtiyaçların sıralanma ölçütünün somutluk durumuna göre bir sıraya sokulmasıdır. Bu da şu anlama gelir; kişinin üst düzeylerde bulunan bir ihtiyacını giderebilmesinin zor olduğu bir durumda o düzeyin bir alt düzeyindeki ihtiyacın doyurulması konusunda kişi büyük bir arzu duyacaktır. ERG kuramına göre soyuta yakın amaçlara ulaşamayan kişiler, somut amaçlara yönelme davranışında bulunmaktadırlar. Kişinin hali hazırdaki ihtiyacı doyurulmаса bile bu durumda daha somut olan ihtiyaç o ihtiyacın yerine geçecektir.¹³⁵

Bu kuramın gerçek yaşama daha yakın bir şekilde kuramsallaştırıldığını açıkça belirtmekte fayda vardır. Bu kuramın gerçeğe daha uygun olduğu gözükmekte ve diğer kuramlara nazaran sahip olduğu çizgilerin anlamlandırılmasının daha kolay olduğu dile getirilebilir. Bu kuramla birlikte daha somut bir ihtiyaç giderilmesi ve buna bağlı olarak tatmininde bu somut ihtiyaçları karşılamaktan dolayı olumlu yönde etkileneceği söylenebilir. Kısacası motivasyon konusunda kullanım rahatlığına sahip bir kuram olarak nitelendirilmekte mümkündür.

2.6.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Çift faktör kuramı 1959 yılında Frederick Herzberg'in geliştirdiği ve literatürde Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramından sonra en gözde motivasyon kuramları arasında gösterilen ve çalışanların iş tatminleri konusunda geliştirilen en önemli kuramlar arasında yerini almıştır.¹³⁶

Herzberg çift faktör kuramında çalışan bireyin iş ortamında ne gibi durumlarla karşılaşabileceği ve çalışan bireyler üzerinde hangi artifaktların daha fazla motivasyon sağladığı konularına eğilmiştir. Aynı zamanda ne tür bir iş çevresinin doyum

¹³⁴Baysal ve Tekarslan, **a.g.e.**, s. 115.

¹³⁵(Çevrimiçi) <http://www.e-motivasyon.net/Alderfer-in-E.R.G.-Kurami-Existence-Relatedness-Growth-Theory.html>, (Erişim Tarihi: 05.12.2014).

¹³⁶Michael Drafke and Stan Kossen, **The Human Side of Organizations**, 7. Edition, Newyork-USA: Addison-Wesley Publisher, 1998, p. 281.

sağlamaktan uzak ve çalışanın işine karşı arzusunun yok olması durumuna yol açtığını belirleme hedefini gütmektedir.¹³⁷

Herzberg'in bu teoriyi geliştirmekteki asıl amacı Maslow'un teorisini geliştirmektir. Herzberg yaptığı bu çalışmalarda değişik bir noktaya odaklanmayı uygun bulmuş ve araştırmanın uygulayıcılarına onları çalıştıkları ortamlarda mutsuz eden ve daha çok çalışmalarını sağlayan etkenleri soru olarak yöneltmiştir. Bu çalışmadan ilgi çekici sonuçlar elde edilmiştir. Çalışma ortamında bir takım faktörlerin bulunmaması mutsuzluğa yol açarken, bulunmaları tatmin sağlama konusunda gerekli şartları oluşturamamaktadır. Herzberg tarafından artı bir doyuma yol açamayan bu faktörlere **“hijyen faktörler”** adı verilmiştir. Buna zıt olarak çalışma ortamında bulunmayan bazı faktörlerin doyumsuzluğa neden olduğu ancak bu faktörlerin bulunmasının çalışan bireyleri motive etme kuvvetine sahip olduğunu göstermiştir. Bu faktörlere de **“motive edici faktörler”** adı verilmektedir.¹³⁸

Hijyen faktörlere aynı zamanda **“koruyucu faktörler”** adı da verilebilir. Bu faktörlerin işletme içerisinde bulunmaması sıkıntıya yol açabilmektedir. Hijyen faktörlerin bir işletme içerisinde olumlu düzeyde bulunması yalnızca çalışanlar tarafından benimsenebilir ve bu durum çalışanlar üzerinde motive edici bir yöne sahip olabileceği gibi, motive edici bir yöne sahip olamama durumu da söz konusu olabilir.¹³⁹

Hijyen faktörler ve motive edici faktörler nelerdir?

Hijyen faktörler; kişinin çalıştığı işin fiziksel açıdan, güvenlik açısından ve sosyal açıdan ihtiyaçlara cevap verme potansiyeline sahip niteliklerinin yanı sıra, işletmenin hali hazırda sahip olduğu politikaları ile yönetim, teknik açıdan kontrol, çalışanlar arasında süregelen ilişkiler, maddi imkanlar, çalışma konusunda güvenli bir ortamın sağlanması, sahip olunan statü, iş ortamında hüküm süren çalışma şartları ile

¹³⁷Ferda Şule Kaya, Bora Yıldız ve Harun Yıldız, “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim 1. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, **Akademik Bakış Dergisi**, S. 39 (Kasım-Aralık 2013), s. 4.

¹³⁸Hamza Ateş, Bora Yıldız ve Harun Yıldız, “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir mi?: Ampirik Bir Araştırma”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, C. 7, S. 2 (2012), s. 149.

¹³⁹Kaya, Yıldız ve Yıldız, **a.g.m.**, s. 5.

bireyin kişisel yaşamı gibi alt düzeyde ihtiyaçları karşılayan ve tatminsizliği engelleyen faktörlere ‘**hijyen (koruyucu) faktörler**’ adı verilmektedir.¹⁴⁰

Motive edici faktörler ise; terfi imkânı, başarı, kurum içerisinde tanınma, çalışanlara sorumluluk verme, kişinin aktif olarak yaptığı işi vb. etkenler motive edici faktörleri oluşturmaktadır. Bu faktörler çalışanın bireysel açıdan kendisini güdüleyerek, tatmine varabilmesine olanak sağlayan faktörler olarak bilinmektedir. Motive edici faktörler bireyin kendi öz gerçekleştirim ihtiyacını tatmin etme kabiliyetini taşıdığından bu etkenler iş ortamında çalışanların işlerine karşı yapıcı ve pozitif davranışlar sergilemesine imkân tanımaktadır.¹⁴¹

Hijyen faktörlerin iş yerinde hüküm süren somut durumları temsil ettiği açıkça görülmektedir. Bu gereksinimler cevaplandırılmazsa çalışan bireyin iş konusunda sahip olduğu doyum olumsuz yönde etkilenecektir ve birey işten ayrılma niyetine yönelebilecektir. Diğer yandan, bu faktörlerin var olması bireylerin iş ortamında tatmin olmasına imkân tanımaktadır.¹⁴²

Motive edici faktörlerin ise soyut ve psikolojik özelliğe yönelik olan faktörler olduğu belirtilebilir. İşletme içerisinde bu gereksinimlerin giderilmemesi motivasyon yönünden düşüğe, tatmin yönünden ise tatminsizliğe neden olacaktır. Bu gereksinimlerin giderilmesi sonucu çalışanların motive olması sağlanacak ve çalışanlar işleri konusunda ihtiyaç duydukları teşviki elde etmiş olacaklardır.¹⁴³

¹⁴⁰ **A.g.m.**

¹⁴¹ Ateş, Yıldız ve Yıldız, **a.g.m.**, s. 149.

¹⁴² İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2002, s. 383.

¹⁴³ **A.g.e.**

Tablo 5. Maslow ile Herzberg Karşılaştırması

Maslow'un Kuramı	Herzberg'in Kuramı
Fizyolojik Gereksinimler	Hijyen (Koruyucu) Faktörler
Güvenlik Gereksinimleri	
Sosyal Gereksinimler	
Öz saygı Gereksinimi	Motive Edici (Teşvik Edici) Faktörler
Kendini Gerçekleştirme	

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 5'e göre Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde ilk üç temel gereksinimin hijyen faktörleri, son iki gereksinimin ise motive edici faktörleri karşıladığı görülmektedir. Buradan da çıkarılabilecek sonuç, temel düşünce yapısının benzer olduğu ancak gereksinimlerin motivasyon sağlama seviyelerinde bir farklılaşmanın söz konusu olduğudur.

2.6.2. Süreç (Bilişsel) Kuramları

Süreç kuramları, nelerin motivasyona neden olduğunu araştıran kuramlardır. Bu kuramlar motivasyon süreçlerinin ne şekilde bir işleyişe sahip olduğu konusunu araştırmaktadır.¹⁴⁴

2.6.2.1. Victor Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Victor Vroom yaptığı araştırmalar neticesinde bekleyiş kuramını bilim dünyasına kazandırmıştır. Bekleyiş kuramı, bireylerin sergilemiş oldukları davranışlarını bireyin tercihleri ve amaçları ile ve bahsedilen bu amaçlara erişme olasılığı açısından belirtme açısından tasvir etmektedir. Bireylerin kendi öz değerlendirmeleri etkili olmaktadır. Bu değerlendirmeye göre bireyler başarı ile

¹⁴⁴Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s. 117.

tamamlama olasılıkları olan ve arzu besledikleri amaçlarını gerçekleştirme konusunda gerekli olan çabayı göstermekte, diğer taraftan sonuca başarı ile ulaşma ihtimali düşük ve tam anlamıyla arzu sahibi olmadıkları amaçlarını gerçekleştirme konusunda gerekli olan çabayı göstermemektedir.¹⁴⁵

Motivasyon düzeyine şu formülle ulaşabilmek mümkündür:¹⁴⁶

Motivasyon= Bekleyiş X Valens'tir.

Bu formülde valensin anlamı; bireyin belli bir gayret göstermek sureti ile başarı ile ulaşma olasılığı olan amacını (ödülü) arzulama derecesi "**valens**" olarak ifade edilmektedir. Valens derecesinin kişiden kişiye farklılık göstereceğini belirtmekte fayda vardır. Çünkü bireylerin belirli amaçlara (ödüllere) ulaşma konusunda arzulama derecesi birbirinden farklı olacaktır. Valens değeri bu yüzden -1 ile +1 aralığında değişme yaşayabilmektedir. Bekleyiş kavramı ise, bireyin amacına yani ödüle ulaşma ihtimalini ifade etmektedir. Buradaki ihtimal, bireyin gösterdiği çaba sonucu amacına yani ödüle ulaşıp, ulaşamayacağı üzerinedir. Göstereceği çaba neticesinde amacına yani ödüle ulaşacağı ihtimalini yüksek bulan birey amaca ulaşmak için daha büyük fedakârlıkta bulunacaktır. Valens' teki gibi bekleyişte de bir değişim aralığı mevcuttur. Bu aralık, bekleyişte 0 ile +1 aralığında değişim yaşamaktadır.¹⁴⁷

Bu teoride bireylerin motive olma seviyelerinin gösterilmesinde kullanılan üçüncü bir faktör daha mevcuttur. Bu faktöre de "**araçsallık**" adı verilmektedir. Birey göstermiş olduğu çaba karşılığında belli seviyede bir performans ortaya koyabilir. Ortaya koyduğu performans karşılığında da amacı olan ödüle ulaşabilir. Ancak bu ödüllendirme iki kademeli olarak göz önüne alınmalıdır. Yani, birey birinci aşamada neticeye ulaştıktan ve ödüllendirildikten sonra bu ödül ikinci aşama da var olan neticeler olarak isimlendirilen amaçlara ulaşma konusunda bir araç görevini üstlenmektedir.¹⁴⁸

Vroom'un bekleyiş kuramının günümüz koşullarında uygulama alanı bulmasının zor olduğu düşünülebilir. Ancak, yönetim kadrolarına faydası olabilir. Çünkü bu kuram ekseninde kişinin amaçlara ulaşma konusunda sergileyeceği davranış biçimlerinin neler

¹⁴⁵KODAN, a.g.e., s. 45.

¹⁴⁶MAMEDOV, a.g.e., s. 13.

¹⁴⁷Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998, s. 447.

¹⁴⁸MAMEDOV, a.g.e., s. 14.

olduğu tahmin edilebilmekte ve bu da yönetim için verimlilik ve motivasyonu artırma konusunda önemli bir bilgi sağlayabilmektedir.

2.6.2.2. Lawler ve Porter’ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter isimli araştırmacılar Vroom’un modelini temel almış ve bu modeli çeşitli eklemeler yolu ile geliştirme yolunu seçmişlerdir. Yani, teoriyi daha kabul edilebilir bir hale getirmişler ve teorinin daha kuvvetli bir temele dayanması konusunda çaba harcamışlardır.

Porter ve Lawler tarafından teoriye yapılan ilaveler şu konulardadır: bireyin gayreti, donanımı (bilgi yönünden), kabiliyeti ve algı yapısından ileri gelen sahip olduğu rolünde yaşadığı değişikliklerle ilgili olarak performans yönünden ödüllendirme yoluna gidilebilmektedir. Araştırmacılara, göre kişinin gayreti ne kadar fazla olursa olsun kişi gerekli bilgi ile kabiliyete sahip değil ise o gayretin yüksek bir performans doğurmasını beklemek mümkün değildir.¹⁴⁹

Teoriye ilave edilmiş olan ikinci nokta ise, bireyin kendi açısından idrak ettiği role yöneliktir. Rol terimini, davranışın beklendiği şekilde hayata geçmesi şeklinde açıklayabiliriz. Algılanan rolden kasıt ise, kurumun her bir üyesinin ortaya koyacağı performansı gerçekleştirmek adına role yönelik kurumun amaçlarına uyan bir bakış açısı benimsemesidir. Bu şekilde rol çatışmalarının önü kesilmiş olacaktır. Aksi halde yaşanan çatışmalar kurumun bireylerinin performans sergileme konusunda problem yaşamasına yol açacaktır.¹⁵⁰

Ödüllendirme konusunda Vroom’un teorisinden ayrılan yanı ise, eşit ödül kavramının teoride kendine yer bulmasından kaynaklanmaktadır. Lawler ve Porter’ın beklenti teorisinde, çalışanların ulaştığı yüksek bir başarı düzeyinin, yüksek düzeyde bir doyum sağlayabilmesi için çalışanların sahip olduğu beklentiler ile sonuçta edinilecek ödüller arasında bir eşitlik sağlanmalıdır. Başka bir deyişle, işletmede çalışanlara verilmekte olan ödüllerin adaletli bir dağıtıma tabi tutulması gerekmektedir. Lawler ve Porter’ın kuramında kurum içerisinde yüksek bir başarı olmamasına rağmen

¹⁴⁹Güney, a.g.e., s. 362.

¹⁵⁰MAMEDOV, a.g.e., s. 16.

beklentisine ulaşmış kimselerin olabileceği, aynı zamanda başarı düzeyi iyi durumda olan çalışanlarında umduğunu bulamama ihtimalinin söz konusu olduğu üzerinde durulmaktadır.¹⁵¹

2.6.2.3. Edwin Locke'un Amaç Kuramı

Amaç kuramı Edwin Locke tarafından 1968 senesinde literatüre kazandırılan bir kuramdır. Bu kuramın ışığında, kişilerin kendileri adına belirledikleri amaçların onların motivasyon seviyeleri ile doğru orantılı bir ilişki içerisinde bulunduğu belirtilmektedir. Bireylerin kendileri için varılacak amaçları zorlu amaçlar olarak belirlemesi bu amaçlara ulaşmak adına sarf edecekleri performans ve motive olma seviyelerini artırma eğilimi göstermektedir. Ayrıca bu kuram kurumlar içinde önem taşımaktadır. Kurumlar için belirli hedeflere odaklanmanın önemi üzerinde durmaktadır. Kurumların hedeflerini ne şekilde saptayabileceğine yönelik tavsiyelerde bulunmakta ve yol gösterici bir görevi yerine getirmektedir.¹⁵²

Bu kurama yönetim kadroları açısından baktığımızda, önem taşıyan konunun yönetim kadrosunca belirlenen amaçlar ile kurumun bireylerinin kendilerine yönelik olarak belirledikleri amaçlar arasında uygunluğun sağlanabilmesidir. Mevcut durum astlarında hedefleri belirlemede ortaya bir katkı koyması ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.¹⁵³

Bu teori göz önünde bulundurulduğunda beklenen durum kurumun bireylerinin işlerine yönelik hedeflerini kendilerinin belirlemesidir. Başlangıç olarak yönetim kadrosunun yol gösterici bir rol üstlenmesi gerekebilir. Bireylere yöneticiler yönünden sağlanan yol gösterici bir önderlik davranışının, belirlenen hedeflere varma gayretleri ile bu gayretler sonucunda edinilen neticenin değerlendirilmesi aşamasında sergilenmesi bu davranışın etkililik oranını artırabilmektedir.¹⁵⁴

¹⁵¹KARADAĞ, a.g.e., s. 28.

¹⁵²DAVRAN, a.g.e., s. 47.

¹⁵³MAMEDOV, a.g.e., s. 20.

¹⁵⁴DAVRAN, a.g.e., s. 47.

Başaran (1991)'a göre amaçların sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür.¹⁵⁵

- Amaçların, açık, net ve anlaşılır olması gerekir.
- Amaçlar, üstesinden gelinebilecek bir zorluğa sahip olmalıdır.
- Amaçların, zorluk seviyeleri basamaklar halinde artırılmalıdır.
- Amaçlar, bireylerin arzuladıkları amaçlara denk olmalı ya da arzu edilene yakın olmalıdır.
- Amaçların, bireyler tarafından özümsemesi gerekir.
- Kurumun bünyesinde faaliyette bulunan bireyler, kendi amaçlarını belirlemeli ya da kurumun amaçlarının belirlenmesi sürecine aktif olarak katılım göstermelidir.
- Amaçların yerine getirilmesi ve bu süreç sonucunda edinilen sonuç çalışanlarla birlikte gözden geçirilmeli ve sağlanan bilgiler yeni hedeflerin saptanması konusunda değerlendirilmelidir.

Bu teori çerçevesinde amaçların güdülemedeki rollerini ise üç madde halinde belirtebiliriz.¹⁵⁶

- 1- Çalışanların kendi amaçlarını kendileri saptaması neticesinde bu amacın açık, anlaşılır ve net olması çalışma hayatında başarılarının artmasına yol açar.
- 2- Çalışanlar tarafından ortaya konulan amaçların zorluk derecesinin yüksek olması onların hedefe odaklı olarak daha büyük bir istek ile çalışmasına yol açacak ve bu da çalışma yaşamında sahip olduğu başarıların artmasını sağlayacaktır.
- 3- Çalışanların amaçlarının, kurumun amaçları ile uyum taşıması da motivasyonun artmasını sağlayan diğer bir durumdur.

Çalışanların iş hayatında kendi amaçlarını kendi belirlemesi kısacası işletmenin mevcut amaçlarını belirleme sürecine katkıda bulunması ve kendi amaçlarının işletmenin amaçları ile belirli bir uygunluğa sahip olması kişinin motivasyonunu olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu motivasyon artışının da işletmeye verimlilik artışı,

¹⁵⁵İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış- İnsanın Üretim Gücü**, Ankara: Gül Yayınevi, 1991, s. 161.

¹⁵⁶DAVRAN, a.g.e., s. 48.

yoğun rekabete sahne olan iş hayatında rakiplerinin önüne geçebilme olanağı sağlaması ve aynı zamanda çalışanların kurumlarına daha büyük sadakat ile bağlanmasına imkan tanınması açısından önem taşıdığı konusunda yorumda bulunmamız mümkündür.

2.6.2.4. Stacy Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı 1963 yılında Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre, kurumda çalışan bireyin işinde başarılı olması ve mevcut işinden elde ettiği doyumun seviyesi iş çevresinde algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik vaziyeti ile yakından ilişkilidir. Burada hâkim olan düşünce çalışanların iş ortamlarında eşit bir yaklaşıma tabi olması isteği ve bu isteğin motivasyona etkide bulunması durumudur.¹⁵⁷

İş ortamında hüküm süren eşitlik ve eşitsizlik durumlarının gösterimi aşağıdaki tabloda mevcuttur:¹⁵⁸

Tablo 6. Eşitlik Kuramına Göre Eşitlik ve Eşitsizlik Durumu

BİREYLERİN ELDE ETTİĞİ SONUÇ	=	DİĞERLERİNİN ELDE ETTİĞİ SONUÇ
BİREYLERİN HARCADIĞI ÇABA		DİĞERLERİNİN HARCADIĞI ÇABA
BİREYLERİN ELDE ETTİĞİ SONUÇ	<	DİĞERLERİNİN ELDE ETTİĞİ SONUÇ
BİREYLERİN HARCADIĞI ÇABA		DİĞERLERİNİN HARCADIĞI ÇABA
BİREYLERİN ELDE ETTİĞİ SONUÇ	>	DİĞERLERİNİN ELDE ETTİĞİ SONUÇ
BİREYLERİN HARCADIĞI ÇABA		DİĞERLERİNİN HARCADIĞI ÇABA

¹⁵⁷Feyza Sönmezöz ve Cengiz Şengül, "Motivasyon", **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, (Çevrimiçi) <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm>, (Erişim Tarihi: 06.12.2014).

¹⁵⁸Yasemin ÇELİK, "Çalışanların İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Algısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2013, s. 86.

Kaynak: Yasemin ÇELİK, ‘‘Çalışanların İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Algısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma’’, (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2013, s. 86.

Bu tabloda bulunan pay ve payda bireylerin algılamalarına göre farklılık gösteren değerler almaktadır. Bireyler kendilerine ait oranı kendisiyle eşit seviyede kabul ettiği başkaları ile mukayese etmektedir. Sonuç sözcüğü ile ifade edilmek istenen, yükselme, statü sahibi olma, maaş, ücret, sorumluluk düzeyinde artma gibi durumlardır. Çaba sözcüğü ile ise, bireyin belirli bir iş konusunda başarıya ulaşmak adına verdiği emek ve sarf ettiği gayret, eğitim, kurumda bulunduğu pozisyon ile sosyal açıdan sahip olduğu statü ifade edilmek istenmektedir.¹⁵⁹

Eşitsizliği gidermek konusunda birey çeşitli davranışlar sergilemektedir.¹⁶⁰

- Bireyin gösterdiği çaba konusunda değişikliğe gitmesi,
- Sonucun (ödül) değiştirilmesi konusunda çaba harcanması,
- Çaba ve sonuca endeksli tanımlarda değişiklik yapılması,
- Bireyin işten ayrılma davranışına yönelmesi,
- Diğerlerinin çabalarını olumsuz yönde bir değişime yönlendirme,
- İşletmede var olan mukayese kriterlerinde değişiklikler meydana getirme şeklinde davranışlar açığa çıkabilmektedir.

Çalışma ortamında bireyler tarafından algılanmakta olan eşitlik ve eşitsizlik durumu bireylerin işlerine karşı tutum ve davranışları ile çalışma ortamına karşı geliştirdiği tutum ve davranışlarını etkileme potansiyeline sahiptir. Para, eşitlik kriterleri açısından en büyük öneme sahip araçtır çünkü açık ve net olarak görülebilmekte ve karşılaştırma yapılabilmektedir. Bu yüzden, Stacy Adams (1963)’ın eşitlik kuramına göre parasal değer ve ödüllerin paylaşılması büyük bir önem taşımaktadır.¹⁶¹

Bu teori bağlamında çalışanların motivasyonlarının dağıtılan ödüllerde göz önüne alınan eşitlik algısına göre şekillendiğini söyleyebiliriz. Çalıştığı kurumda eşit ve adil bir ödüllendirme sisteminin varlığı konusunda inanca sahip olan bir çalışanın

¹⁵⁹ A.g.e.

¹⁶⁰ ÇÖMEZ, a.g.e., s. 68.

¹⁶¹ Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e., s. 198.

motivasyonunun ve iş doyumunun artış göstereceği ve bu artışında işletme için olumlu sonuçlar doğuracağı açıktır. Ancak, eşitliğin olmadığı, adaletsizliğin hüküm sürdüğü bir ortamda ise ibrenin tam tersi yönde bir gidişata doğru dönüş yapacağını söylemek mümkündür. Bu yüzden, işletmeler eşitlik ve adalet prensibini en baştan özümsemeli ve bu kriterlerinden asla taviz vermemelidir.

2.7. İş Tatmini ve İş Tatminsizliğinin Ortaya Çıkardığı Sonuçlar

İş tatmini ve iş tatminsizliğinin ortaya çıkardığı sonuçlar şunlardır;

- **İş Tatmininin Sonuçları:** Performans ve verimlilik, başarı, motivasyon, yaşam tatmini, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık şeklinde iş tatmininin sonuçlarını belirtebiliriz.
- **İş Tatminsizliğinin Sonuçları:** Devamsızlık ve işe geç gelme, işe yabancılaşma, işten ayrılma niyeti, işgücü devir hızında artış şeklinde iş tatminsizliğinin sonuçlarını belirtebiliriz.

2.7.1. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini kavramının sonuçları bu çalışma için yukarıda belirtilen açıklamada kullanılan altı alt başlık altında açıklanacaktır.

2.7.1.1. Performans ve Verimlilik

İş doyumunu ile performans ilişkisi dikkate alındığında üç görüş ile karşı karşıya kalınmaktadır. Bu görüşler;¹⁶²

- İş doyumunun performansa yol açtığını savunan görüş,
- Performansın iş doyumuna yol açtığını savunan görüş,
- Ödüllerin hem performansa hem de doyuma yol açtığını savunan görüştür.

¹⁶²GÖZEN, a.g.e., s. 67.

İş doyumunun performansa yol açtığını savunan görüşün hâkim olduğu bir işletmede yöneticinin görevi yalnızca çalışanların mutluluğunu sağlamaktır. İş doyumunu ile performans arasında kesin bir ilişki saptanamamasına rağmen, bir takım araştırmacılar tarafından iş doyumunu ile performans arasında o anki şartlara göre belirli seviyelerde bir ilişki gözlenebileceği dile getirilmektedir.¹⁶³

İkinci görüşün hâkim olduğu bir ortamda ise; yüksek düzeylerde gösterilen performansın beraberinde iş doyumunu getireceği görüşü üzerinde durulmaktadır. Savunulan bu düşüncenin doğru olduğu şüphe götürmez bir gerçektir. Kurumun yöneticisi bireylerin iş doyumlarını artırmak adına bireylerin yüksek düzeyde bir performansa odaklanmalarına katkıda bulunabilir. Yönetim kadrosunun ilk amacı çalışanların performansını artırmak olmalıdır. Performansı artan çalışan ise kendisi için değer ifade eden bir ödülle ödüllendirildiğin de onun iş doyumunu pozitif yönde etkilenir.¹⁶⁴

Ödüllerin performans ve iş doyumunu harekete geçiren bir niteliğe sahip olduğunu belirten görüşte üçüncü görüş olarak ortaya çıkmaktadır. İş ortamında kendi işlerinde yüksek düzeylerde performans gösteren çalışanlar içsel ödüller (başarma hissi vb.) ve dışsal ödüllere (maaş artışı vs.) layık görülebilir. Bu ödüllerde çalışanların iş doyumlarının artış göstermesine katkıda bulunur.¹⁶⁵

Bütün bu bilgiler ışığında iş doyumunun performans üzerinde olumlu bir etki göstereceğini söyleyebiliriz. İş doyumuna ulaşan bireyler mutluluğu yakalayacak bu da onların daha verimli işler ortaya koymasına konusunda önemli bir güdüleyici rol oynayacaktır. Ortaya konulan verimli işlerde işletme açısından önem taşımakta ve işletmeyi rakipleri karşısında avantajlı bir konuma getirmektedir.

Verimlilik kavramı üretime başlanan anda işleme tabi tutulan girdiler ile üretim sonucunda elde edilen çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Verimlilik, kıt kaynakları kullanarak en üst düzeyde üretim yapmak demektir. Verimlilik, bireylerin

¹⁶³ John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, **Organizational Behavior**, 7. Edition, New York-USA: John Wiley & Sons Inc, 2000, p. 147.

¹⁶⁴ DAVRAN, a.g.e., s. 67.

¹⁶⁵ A.g.e.

fizik ve ruhsal güçleri ile motivasyonlarını en etkili şekilde kullanması sonucu ortaya çıkan süreç olarak ta değerlendirilebilir.¹⁶⁶

Verimliliğin yüksek seviyelerde gerçekleşmesi isteniyorsa çalışanları doyuma ulaştırarak düzeyde bir ödüllendirme sistemi oluşturulmalıdır. İş doyumunu ile verimlilik arasında direkt bir ilişkinin varlığından söz etmemiz mümkün olmayabilir. Çünkü iş doyumunsuzluğu olan bir bireyin yüksek verimliliğe, iş doyumunu olan bir bireyin ise düşük verimliliğe sahip olduğu durumlara rastlanabilmektedir.¹⁶⁷

Görüldüğü gibi performans ve verimlilik bir şekilde iş doyumunu üzerinde etkiye sahip olabilmektedir. Performansı yüksek olan bir bireyin daha verimli bir üretim gerçekleştireceği bunun sonucunda yönetim tarafından sağlanan ödüller ile iş doyumunun sağlanabileceğini belirtebiliriz. Ancak hem verimlilik hem de performansın iyi bir düzeye sahip olması isteniyorsa adil bir ödüllendirme sistemi oluşturulmalı ve bu sistem kurum içerisinde uygulanmalıdır.

2.7.1.2. Başarı

İnsanın ulaşmak istediği ve yapmak için büyük arzu duyduğu bir hedefe güzel bir şekilde varabilmesi ve sonuçta mutluluğu yakalayabilmesi “**başarı**” olarak tanımlanabilir. Başarı bir duygudur ve kurum içerisinde faaliyet gösteren her bireyin gereksinimidir. Kişi amacını saptadığında o amaca ulaşmak adına sarf ettiği gayretler sonucunda ortaya başarı çıkacaktır.¹⁶⁸

Başarı ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye yönelik olarak üç görüş öne sürülmüştür:¹⁶⁹

- İş doyumunun başarı üzerinde olumlu yönde bir etki yaratarak başarıyı artırdığını savunan birinci görüşü Herzberg’in çift faktör kuramı desteklemektedir.
- Başarı kavramının iş doyumunu sağladığını ileri süren ikinci görüşe göre ise çalışanın yaptığı bir işte başarılı olması karşılığında kurumun

¹⁶⁶ÖZALP, a.g.e., s. 77-78.

¹⁶⁷A.g.e.

¹⁶⁸ÖZALP, a.g.e., s. 78.

¹⁶⁹DAVRAN, a.g.e., s. 54.

kendisini değerli bir ödül ile onurlandırması sonucu iş doyumuna ortaya çıkacaktır.

- İleri sürülen üçüncü görüş ise verilen ödüllerin başarıya ve iş tatminine yol açtığını savunan görüşür.

Başarı kavramı bireylerin kişisel niteliklerine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırma sonucuna göre, iş tatminiyle başarı kavramlarının aralarında pozitif fakat düşük bir bağıntı saptanmıştır. Başarı kavramının iş doyumunun neticelerinde çok büyük öneme sahip olduğu akademik alanda yapılan incelemelerde ortaya çıkmaktadır. Birey çalıştığı ortamda yaptığı işlerinde ne derece başarıya ulaşırsa o derece doyuma ulaşabilecektir.¹⁷⁰

Görüldüğü üzere, çalışanlar yaptıkları işi başarılı bir şekilde sonuçlandırdığında ve bu başarı gerektiği şekilde ödüllendirildiğinde çalışanların iş doyumlarının artış göstermesi doğaldır. İş doyumunu artan çalışan gelecek işlerde de aynı motivasyonla çalışacak ve daha büyük başarılarla imza atabilecektir.

2.7.1.3. Motivasyon

Belirli bir hedefe yönelik olarak harcanan ve sürdürülen çaba “**motivasyon**” olarak tanımlanmaktadır. Buna karşılık, iş doyumunu bireylerin mevcut işlerine yönelik olarak içten besledikleri pozitif duygular olarak belirtilebilir. İş doyumunu ile motivasyon bağıntısı şartlara göre bir farklılık gösterebilir. Şartlar ekseninde bu ikili arasında kimi zaman pozitif, kimi zaman negatif, kimi zaman da sıfır noktasında yani nötr bir bağıntı ortaya çıkabilmektedir. İş doyumunu, motivasyondan ayıran yönü tamamen içsel bir kavram olmasıdır. Motivasyon kavramına gelindiğinde ise burada dışsal bir durum söz konusudur. İşgörenlerin tutum ve davranışlarını etki altına almak suretiyle onların işlerine yönelik eyleme geçmesi anlamını ifade etmektedir.¹⁷¹

¹⁷⁰Mehmet ÖZDEMİR, “Kurum İçi Çatışmaların Yönetilmesi ve Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Etkisi”, (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2008, s. 102-103.

¹⁷¹DAVRAN, a.g.e., s. 54.

2.7.1.4. Yaşam Tatmini

Yapılan araştırmalar çerçevesinde yaşam tatmini ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin olduğu ve birbirleri üzerinde etkileme gücüne sahip oldukları belirlenmiştir. İnsanların iş hayatından elde ettikleri doyumun derecesinin genel yaşam doyumunu etkileyeceği açıktır. Bunun nedeni kişinin işinin hayatının önemli bir parçası olarak değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Akademik alanda yapılan çalışmalar sonucunda genel yaşam doyumunun, iş hayatında yaşanan doyumun bir sonucu olarak ortaya çıktığı görüşünün temel alınmasına neden olmuştur. Bu konuda yürütölen çalışmalarda da bu zeminden hareket edilmektedir.¹⁷²

Çalışmakta olan kişilerin çalıştığı işi ve yaşamından elde ettiği doyum arasında süregelen bağıntı üç şekilde kendini gösterebilmektedir:¹⁷³

- Kişinin sahip olduğu iş hayatının özel hayatına, özel hayatının ise iş hayatına nüfuz ettiği durum “**yayılmacı**” bir durum olarak nitelendirilir.
- Kişi işi ile özel yaşamı arasında kesin çizgilere sahiptir ve iki yaşam birbirinden ayrılmıştır. Bu durum “**bölümlenmiş**” durum olarak nitelendirilir. İki yaşamın birbiri ile ilişkileri sınırlıdır.
- Bireyler bazen de iş yaşamında yaşadığı doyumsuzluk durumunu özel yaşamında sağladığı doyum ile bazen de özel yaşamında yaşadığı doyumsuzluk durumunu iş yaşamındaki doyum durumu ile dengelemek ister. Bu duruma “**telafi**” durumu adı verilmektedir.

Bu ilişkinin önemi şuradan kaynaklanmaktadır ki insanların yaşam doyumlarıyla işe yönelik doyumları arasında bir bağıntının varlığı yadsınamaz. İnsanların iş ve aile yaşamlarında sahip oldukları doyum seviyesi genel yaşam doyumlarının oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bunların birbirinden ayrı düşünülmemesi gerekir.

2.7.1.5. Örgütsel Bağlılık

1980’lerden beri popüler bir konu olan örgütsel bağlılık kavramı, çalışanlar ile kurumlar arasında önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle de bilim adamlarınca çok fazla

¹⁷²A.g.e., s. 56.

¹⁷³A.g.e.

irdelenen bir konu olarak literatürde kendisine yer bulmaktadır. Çalışanların çalışmakta oldukları kurumları ile kendilerini bütünleştirmeleri ve kurumlarına duydukları güçlü sadakatin ifadesine “**örgütsel bağlılık**” adı verilebilir.¹⁷⁴

Çalışanların işlerinden sağladıkları doyum düzeyinin yüksek olması durumunda, kendi kurumlarını daha çok gözetecekleri düşünülmektedir. Örgütsel bağlılığında bu tarzda gelişen bir sürecin sonunda ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık kavramının yüksek düzeyde iş doyumunu sağlayan kavramlardan biri olduğu üzerinde çokça durulmaktadır.¹⁷⁵

Çalışanların yaptıkları işlerinin karşılığında aldıkları ödüller ve kazandıkları başarılar sonucunda kişinin kurumuna duyduğu bağlılık hissi artarken aynı zamanda bu bağlılık istenilen düzeyde bir iş tatminini de açığa çıkarmasına vesile olmaktadır. Örgütsel bağlılık işletmeler için işten ayrılmalar ve işgören devirleri gibi olumsuz durumlarında minimum düzeye inmesine yardımcı olmaktadır şeklinde bir yorumda bulunmamız da mümkündür.

2.7.1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bir kurumda iş hayatını sürdüren bireyin kurum içerisinde kendi sorumluluk alanı dışında bulunan herhangi bir alandaki işi herhangi bir karşılık beklemezsizin gönüllülük esasına bağlı olarak yerine getirmesine “**örgütsel vatandaşlık davranışı**” denilmektedir. Bu konuda önemli olan nokta kurumsal açıdan etkinlik sağlanabilmesi adına kişinin kendi hür iradesi ile gönüllü bir şekilde ekstradan üstlendiği işlerdir.¹⁷⁶

Yapılan birçok araştırmada iş doyumunu ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Buna göre, bir kurumun çatısı altında çalışmakta olan birey işinden doyum sağlaması durumunda kurumuna yönelik pozitif hisler besleyecek ve bunun sonucunda karşılık beklemezsizin yardımlaşma ve dayanışma davranışları çerçevesinde kendisinden beklenenden daha fazla davranış göstererek kurumun etkinliğine fayda sağlayacaktır. Son zamanlarda gerçekleştirilen çalışmalar kapsamında iş doyumunu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında önemli düzeyde ilişkiler tespit edilmiş ve bu

¹⁷⁴ MAMEDOV, a.g.e., s. 29.

¹⁷⁵ A.g.e., s. 30.

¹⁷⁶ A.g.e., s. 29.

ilişkilerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışının algılanan adalet boyutundan ileri geldiği sonucuna ulaşılmıştır.¹⁷⁷

Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda bireylerin uyumlu olması, örgütün çevresinde etkili olan değişkenlere basit bir şekilde uyum geliştirebilme, örgütsel kaynakların kullanımı ve dağıtımında verimliliği yükseltme gibi sonuçlarla karşılaşmaktadır.¹⁷⁸

Bu bilgiler ışığında, bir kurumda faaliyetlerini devam ettiren bir kişinin işinden doyum sağlamasının işletme adına büyük bir şans olduğu sonucuna ulaşılabilir. Çünkü işinden doyum sağlamış kişi o kurumu kendi evi, ailesi gibi görecektir, hissettiği olumlu duygular çerçevesinde de kurum için elinden gelenin en iyisini ve maksimumunu gerçekleştirmeye çalışacaktır. İşte bu noktada kendi işinin dışında diğer alanlarda da herhangi bir menfaat beklemezsizin çalışan birey örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemiş olacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının hem bireye hem de kuruma faydaları olduğunu belirtebiliriz. Kendi iş tanımını dışında bir işi daha yapan birey o alanda da çeşitli bilgiler edinebilecek ve ilerleyen dönemde yükselip yönetici pozisyonuna gelmesi durumunda bu bilgiler ve gelişen bakış açısı birey için önemli bir avantaj sağlayacaktır. Kurum açısından da eleman ve yönetici ihtiyaçlarını kurum içerisinde karşılamaktan kaynaklı maliyet avantajları oluşacak ve dışarıdan ek bir personel istihdam etmeye gerek kalmayacaktır.

2.7.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliği bireyin çalıştığı kurumda yaptığı işten memnuniyet duymaması şeklinde tanımlanabilir. İş tatminsizliğini konunun girişinde belirtilen dört ana başlık altında incelemek mümkündür.

¹⁷⁷ A.g.e.

¹⁷⁸ ÇELİK, a.g.e., s. 102.

2.7.2.1. Devamsızlık

İşletmeler açısından önemli sorunlardan biri olarak karşımıza çıkan ve iş doyumsuzluğunun önemli sonuçlarından biri olan işe devamsızlık, işgörenlerin işlerini tam anlamıyla terk etmeksizin belirli günlerde işe gitmemesine verilen isimdir. Devamsızlık halinde, kurumda çalışan bireyin işe gelmesi gerekirken belirli sebepler ileri sürerek işe gelmemesi ve bunu bir rutin haline getirmesi durumu ile karşı karşıya kalınmaktadır.¹⁷⁹

İşletmelerde çalışanların yaptıkları devamsızlıkların nedenlerini maddeler halinde belirtebiliriz:¹⁸⁰

- İşgörenin işe yönelik olarak doyumsuzluk yaşadığı dönemde psikolojik açıdan sağlıklı olmadığı gerekçesiyle izin alması,
- Çeşitli nedenlerden dolayı (hastalık ve kişisel nedenler) abartıya kaçan izinler ve çalışma ortamına geç katılmalar yoğunluklu yaşanan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bunların dışında çalışma ortamında yaşanan kazalar, işin doğasından kaynaklı olan hastalıklar, işgörenlerin sorumsuz olmaları, çalışma ortamında geçerli olan çalışma sürelerinin uzun olması, ulaşım konusunda yaşanan problemler, çalışanların başka bir iş edinme çabaları, normal çalışma süresi içerisinde halledilmesi gereken bürokratik işlemler çalışanların işe gitme isteğini kırarak devamsızlığa yol açabilmektedir.¹⁸¹

Luthans (1995)'a göre, literatüre bakıldığında iş devamsızlığı ile iş doyumu arasında yapılan çalışmalarda bu iki kavram arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. İş doyumunun düşük olduğu durumda devamsızlık artan bir gidişat sergileyecek, iş doyumu yüksek olduğunda ise devamsızlıkta bir düşüş yaşanacaktır.¹⁸²

Buradan çıkarılabilecek en önemli sonuç kurumların en önemli sermayesi olarak bilinen insan kaynaklarını memnun etmenin bir gereklilik olduğudur. Aksi takdirde memnuniyetsizlik yaşayan bir çalışan kurum açısından büyük sıkıntıların baş göstermesine ve büyük kayıplara yol açabilir.

¹⁷⁹TAKIM, a.g.e., s. 65.

¹⁸⁰Türk, a.g.e., s. 98.

¹⁸¹TAKIM, a.g.e., s. 65.

¹⁸²Luthans, a.g.e., p. 130.

2.7.2.2. İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşma durumu işgörenlerin bireysel açıdan sahip olduğu özelliklerinin yaptığı iş ile uyuşmaması durumunda belirlemektedir. Bu kavram işgörenler üzerinde negatif etkiler (stres, gerilim vs.) ortaya çıkarmaktadır.¹⁸³

Yabancılaşmanın belirtileri şunlardır; ileriki dönemlere yönelik gayretlerde yaşanan yetersizlikler ve hedeften yoksun olmak, çalışma arkadaşları ile iletişim kurmama ve genel anlamda yaşanan iletişim sıkıntıları, kendini küçük görme durumu ve can sıkıntısı ile çare ve ilgi konusunda yaşanan problemler, işletmede yaşanan değişimlere karşı tavır alma, mevcut alternatiflerden sınırlı bir şekilde yararlanma, işletmede alınan kararlara ilgisiz olma, seçimlerle ilgilenmeme şeklinde belirtilebilir.¹⁸⁴

İşletmelerde karşılaşılan yabancılaşma durumunun temel nedeni, doyumsuzluğun egemen olduğu çalışma ortamının çevresi ve durumu ile hüsrana uğramaktan kaynaklı olarak baş gösteren streştir. Kurumda mevcut olan çalışma ortamında negatif koşulların hâkim olması çalışanların kuruma karşı yabancılaşmasına ve kurumu sadece parasal ihtiyaçlarını karşılayacak bir yer olarak görmesine neden olur.¹⁸⁵

İşinde yabancılaşan çalışanın iş doyumunun da olumsuz yönde bir çizgiye sahip olacağını belirtmekte fayda vardır. İş doyumunu ile yabancılaşma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu söylemek uygun olacaktır.

2.7.2.3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma eğilimi, bir çalışanın içerisinde faaliyetlerini sürdürdüğü ve ilişkiler kurduğu ortamdan kendi hür iradesi ile ayrılması şeklinde tanımlanabilir. İşten ayrılma davranışı konusunda yürütülen çalışmalar ekseninde bu kavramın çalışanların iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.¹⁸⁶

¹⁸³KODAN, a.g.e., s. 49.

¹⁸⁴A.g.e.

¹⁸⁵A.g.e., s. 49-50.

¹⁸⁶Kitapçı, Kaynak ve Ökten, a.g.m., s. 53.

İşten ayrılma niyeti, iş doyumsuzluğu kavramının vardığı son ve yıkıcı nokta olarak bilinmektedir. Doyumsuzluk yüzünden işten ayrılma davranışına başvuran çalışanlar yerine dışarıdan yeni çalışanlar bulunması ve bu çalışanların işletmeye katılması ile alışmasının ortaya çıkaracağı maliyetler işletme açısından büyük sorunları beraberinde getirecektir. Yeni eleman bulma, bu elemanı eğitme, bu süreç zarfında yaşanan yitirilmiş zaman, işgörenlerin iş yükünde yaşanan artışlara yönelik sorunlar ve en önemlisi de süreçlerin aksaması sonucu ortaya çıkan müşterileri memnun edememe durumu başlıca yaşanacak sorunlardan bazılarıdır. Bu süreçlerle muhatap olmamanın yolu ise çalışanların iş doyumları konusuna özel bir önem ve dikkat verilmesidir.¹⁸⁷

İşten ayrılma davranışının çok yönlü bir süreç olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu süreçte etkin olan bileşenler ise, tutum, davranış ve karar verme bileşenlerinden oluşmaktadır. Adı geçen bileşenleri belirleme konusunda üç temel etken bulunmaktadır. Bu etkenler, işe yönelik etkenler, ekonomik olanaklar ve bireysel faktörlerdir.¹⁸⁸

Hellman (1997)'a göre iş doyumunu ile işten ayrılma niyeti arasında önem arz etmekte olan anlamlı ters yönlü bir bağıntı söz konusudur. Yine Kennedy (2005) tarafından yapılan araştırmada iş doyumunu ile işten ayrılma kavramları arasında önem taşıyan negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Davis (2006) tarafından yürütülen çalışmaya göre ise işten ayrılma niyeti ile genel iş tatmininin aralarında olumsuz ve kuvvetli bir bağıntı olduğu konusunda bulgulara ulaşılmıştır.¹⁸⁹

Buradan da anlaşılacağı üzere literatürde yapılan çalışmalar birbirini desteklemekte ve iş doyumunu ile işten ayrılma davranışı arasında anlam taşıyan ve ters taraflı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bütün bu bilgilerden yola çıkacak olursak, bir işletmede iş doyumunu sağlanan bir bireyin üyesi olduğu kuruma olan bağlılığının artacağını ve bu durumun da bireyin işten ayrılma davranışı göstermesini engelleyeceğini ve azaltacağını göstermektedir. İşten ayrılma davranışının azalması ve yaşanmaması kurumları önemli bir maliyetten kurtaracak ve geleceğe emin adımlarla yürüme konusunda teminat sağlanmış olacaktır.

¹⁸⁷KODAN, a.g.e., s. 50.

¹⁸⁸A.g.e.

¹⁸⁹Yücel ve Demirel, a.g.m., s. 165.

2.7.2.4. İşgücü Devir Hızında Artış

Kurumda belirli bir faaliyet döneminde işten ayrılanların, o dönemde kurumun sahip olduğu toplam çalışan sayısına oranlanması neticesinde ortaya çıkan sonuç ‘işgücü devir hızını’ vermektedir. Ayrıca, işgücü devir hızının belirli bir dönemde kurum içerisinde gerçekleşen istihdam, işten çıkarma vb. işgören sayısında oluşan oynamalar şeklinde de açıklanması mümkündür.¹⁹⁰

Kurum içi etkenler ve kurum dışı etkenler işgücü devir hızı üzerinde etkiye sahip olan etkenler olarak bilinmektedir. Kurum dışı etkenler; üzerinde inisiyatif kullanmanın pek mümkün olmadığı etkenler olarak bilinmektedir. Bu etkenler ekonomik, sosyal, siyasal koşullar ya da istikrar sağlayamama durumlarıdır. Kurum içi etkenler; kurum tarafından üzerinde inisiyatif kullanılabilen çalışan ya da üst kadroların yol açtığı etkenlerdir. Bunlar; işyerinde bulunan çalışma şartları, yükselme imkânları, sosyal olarak sahip olunan haklar ve iş güvenliği, kurumda takip edilen ücretlendirme politikaları, iş tatmini, çalışanın bazı nedenlerden dolayı yaptığı devamsızlıklar, çalışanların sahip olduğu kişisel özellikler (bu etkenleri daha da artırmak mümkündür.) iş gücü devri konusunda etkiye sahip olan etkenler olarak bilinmektedir. Bunun yanında evlenme, çalışanın zorunlu olarak askere gitmesi, yaştan dolayı emeklilikler vs. de iş gücü devrine çeşitli ölçülerde etki etme potansiyeline sahip etkenlerdir.¹⁹¹

Akademik alanda yapılan çalışmalar iş tatmininin yüksek olduğu kurumlarda işgücü devrinin düşük olduğu sonucunu ortaya koymuştur. İş gücü devir oranında yaşanan değişimler dönemden döneme kurum açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. İşgücü devir hızına bağlı olarak işten ayrılan donanımlı ve verimli bir çalışanın yerine yeni bir çalışan yerleştirmek işletme açısından hem zaman hem vakit kaybına yol açabilecekken, verimliliği düşük bir çalışanın işten çıkarılması ve onun yerine kuruma yararlı bir bireyin yerleştirilmesi kurum açısından olumlu sonuçlar doğurabilecektir. Ufalmanın zorunluluk taşıdığı kriz dönemlerinde kurumlar açısından iş gücü devri önem taşıyan bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır.¹⁹²

Literatürde gerçekleştirilen çalışmalarda iş gücü devri ile iş tatmini arasında bulunan bağıntının negatif yönlü olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Bir araştırmacının

¹⁹⁰YUMUK, a.g.e., s. 60.

¹⁹¹A.g.e., s. 61.

¹⁹²A.g.e.

yaptığı çalışmalar ise, işgücü devri ile iş tatmini kavramları arasında bulunan mevcut ilişkinin iş tatmini ile devamsızlık arasında var olan ilişkiden daha güçlü olduğu sonucunu bilim dünyasına kazandırmıştır.¹⁹³

Temel bir çıkarımda bulunmak gerekirse; kurumlar çalışanlarının iş tatminlerini sağladıkları ölçüde o kurumun işgücü devir hızı az olacaktır. İş tatmini sağlanmadığı durumda ise bir kurumun en değerli kaynağı olarak kabul edilen insan kaynağı işten ayrılma davranışına yönelecek ve işgücü devir hızında artışlar meydana gelecektir.

2.8. İş Tatminini Yükseltmede Kullanılan Yöntemler

Bu yöntemler dört başlık altında incelenecektir. Çalışmada, iş tasarımı, iş basitleştirme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme yöntemlerine değinilmektedir.

2.8.1. İş Tasarımı

İş tasarımı ana maksat kurum içerisinde gerçekleştirilmekte olan bir iş ile o işi gerçekleştiren bireyler arasında bir bütünleşmenin sağlanmasıdır. İşte bu bütünleşmeyi sağlayabilmek adına, işin öncelikle muhteviyatının, bu işe yönelik olarak yapılan ödüllendirme sisteminin ve işin sahip olduğu özelliklerin düzenlenmesine ‘‘iş tasarımı’’ adı verilmektedir.¹⁹⁴

İş tasarımı, verimliliğin yükselmesi ve işten sağlanan doyumun artırılması hedefi ekseninde kurum içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin yapısı ve özelliklerinde farklılaşmaya gitme süreci olarak belirtilmektedir. İş tasarımının iş konusunda incelediği konular ise, kurum içerisinde gerçekleştirilecek bazı faaliyetleri, bu faaliyetlerin üstesinden gelebilecek yöntemsel uygulamaları ve bu faaliyetlerin kurumun diğer faaliyetleri ile olan bağlantısını araştırma görevini üstlenen bir kavramdır.¹⁹⁵

Motivasyonda artışı sağlamak maksadıyla yöneticiler iş tasarımı konusunda, çalışanlara gerçekleştirilen işe yönelik sağlam bir geribildirim yapmalı ve çalışanlara bir

¹⁹³MAMEDOV, a.g.e., s. 31.

¹⁹⁴DAVRAN, a.g.e., s. 48.

¹⁹⁵KAYA, a.g.e., s. 49.

sorumluluk hissini kazandırmaya çabalamalıdır. Ayrıca, iş tasarımı sayesinde işgörenler işin bütününe veya önemli bir kısmını sonuçlandırmadan kaynaklı daha fazla bir doyuma sahip olmaktadır.¹⁹⁶

2.8.1.1. İş Basitleştirme

Kurumun çalışanlarının kurumdaki herhangi bir işte verimlerinin yükseltilmesi ve uzmanlığa gitmelerini sağlamak amacıyla yönetim kadrosunun önderliğinde gerçekleştirilen bir yöntemdir. Bu yöntemin bir sakıncası mevcuttur o da belirli bir süre zarfında iş sıradanlaşabilmekte ve buna bağlı olarak iş doyumunda düşmeler meydana gelebilmektedir.¹⁹⁷

2.8.1.2. İş Rotasyonu

İş rotasyonu yöntemi kurumların tüm kademelerinde çokça kullanılmakta olan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. İş rotasyonunun amacı ileride önemli ve kritik pozisyonlarda görev alacağı düşünülen orta ve üst kademe yönetici statüsünde olan çalışanların kurumun içerisinde çeşitli görevlerde görevlendirilerek tecrübe kazanmasının, ayrıca kurumun farklı bölümlerinin işleyişi hakkında bilgi sahibi olmasının ve teknik açıdan gerekli bir takım becerilere de sahip olmasının sağlanmasıdır. Diğer bir amaç ise işgörenlerin işten duydukları tatminsizlik durumunun minimuma indirilmesinin sağlanmasıdır.¹⁹⁸

Ambalaj bölümünde ürünleri etiketleyen bir çalışanın reyon bölümünde tanıtım faaliyetleriyle görevlendirilmesi rotasyona bir örnek olarak verilebilir.

Rotasyonun sağladığı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür:¹⁹⁹

- Çalışanlara değişik işler verilmekte ve değişik işleri öğrenmesi sağlanmaktadır.

¹⁹⁶ A.g.e.

¹⁹⁷ ÖZALP, a.g.e., s. 82.

¹⁹⁸ DAVRAN, a.g.e., s. 49.

¹⁹⁹ ÖZALP, a.g.e., s. 82.

- Değişik işlerde faaliyet gösteren çalışanın uzmanlık sahibi olmasına katkıda bulunmaktadır.
- Çalışanlar iş süreçleri sonucunda ortaya çıkan ürünlerde kendi katkılarının da olduğu inancına sahip olmaktadır.
- Ayrıca, çalışanın işletmenin değişik bölümlerinde çeşitli görevler alması sonucu sosyal açıdan sahip olduğu çevrede artmaktadır.

Faydalardan yola çıktığımızda iş ortamında oluşan eğitim ve teknoloji kaynaklı olumsuz durumların önüne geçilmesi sağlanmış olur. İşte yaşanan sıradanlığın ortadan kalkması ile birlikte iş doyumsuzluğunun ortaya çıkmasının önüne geçilir. Bu da işe devamsızlık probleminin de ortadan kalkmasına yardımcı olur. Bütün bu faydalarda iş ortamında işgörenlerin iş doyumlarının artmasına ve performanslarının yüksek seviyeye çıkmasına olanak sağlamaktadır.

Burada işletmelerin rotasyon uygulamalarını canlı tutmasının ve sürekli olarak uygulamasının işletmenin etkinliği açısından büyük bir önem taşıdığını söylersek yanlış olmayacaktır. İş rotasyonuna tabi tutulan çalışanların sağladığı yüksek tatmin ve gösterdiği yüksek performans işletme için önemli bir kazanç olarak gündeme gelebilir. Çünkü çalışanlarının sahip olduğu yüksek donanım sayesinde işletmede kendisini geliştirme şansına sahip olacaktır. Rotasyon uygulamalarının dinamizm sağlaması açısından da önem taşıdığını belirtebiliriz.

1.8.1.3. İşin Zenginleştirilmesi

İş zenginleştirmeden kasıt faaliyet alanının dikey yönde genişletilmesidir. Herzberg tarafından geliştirilmiş olan bu yöntemin amacı çalışanlar açısından yaptıkları işlerin kapsamının daha çekici bir yapıya kavuşturulmasıdır. Bu yöntemle yapılmak istenen, bir işi gerçekleştirmekte olan bireye o işe yönelik daha çok inisiyatifte bulunma hakkı tanıma ve bireye daha fazla sorumluluk vererek işin ana hatlarında değişikliklere gitme durumudur. Bireylerin sahip olduğu işler, daha karmaşık ve zor bir yapıya

büründürülerek ve bireyin yerine getirmesi gereken sorumluluklar artırılarak iş zenginleştirilebilir.²⁰⁰

Bu yöntemin işletme açısından avantajları bireylerin açığa çıkmamış kabiliyetlerinden faydalanmalarına olanak tanınması ve daha mutlu olmalarının alt yapısının oluşturulmasıdır. Dezavantajı ise, kurumun diğer bireylerinin bu durumu bir tehdit olarak algılamasıdır.²⁰¹

Bu yöntemin sahip olduğu prensipler şunlardır:²⁰²

- Kurum içerisinde bireylerin iş konusunda bağımsızlıklarının doruğa çıkarılması,
- Kurum içerisinde bireylerin denetime katkıda bulunmasına olanak sağlanması,
- Bireylerin kurumun planlama aşamasına katılımına olanak tanınması,
- Yapılan işler hakkında çalışanlara geribildirim sağlanması,
- İşin zorluluk derecesinin yükseltilmesi,
- Kurum içerisinde çalışan bireylerin aldığı görevler konusunda uzmanlığa sahip olmasına işletme tarafından katkıda bulunulması,
- İşin bünyesinde faaliyette bulunan tüm departmanların tanımlarının yapılması ve bu tanımların işgörenlere ulaştırılması.

İş zenginleştirme yöntemi çerçevesinde işletme içerisinde en alt kademeden en üst kademeye kadar her çalışan yönetsel kararlara katkıda bulunma konusunda bir arzu duymaktadır. Her seviyeden çalışanın karar verme konusunda söz hakkına sahip olması durumu otoritenin ulaşılabilen en düşük seviyelere kadar indirilmesine neden olmaktadır.²⁰³

İşin zenginleştirilmesi çalışanların iş tatminini artırma konusunda yararlanılan diğer bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar iş zenginleştirme yönteminin uygulanması sonucunda daha önemli bir pozisyon üstlenmekte, daha fazla sorumluluğa sahip olmakta, kararlara katılma olanağına sahip olmakta ve bu durumlarda onun iş

²⁰⁰KAYA, a.g.e., s. 50.

²⁰¹DAVRAN, a.g.e., s. 50-51.

²⁰²A.g.e., s. 51.

²⁰³KAYA, a.g.e., s. 51.

tatmininin artmasına olanak tanımaktadır. İş tatmini artan çalışan göstereceği yüksek performans ile işletmenin verimliliğinin artmasına olanak tanımaktadır. Kısacası, burada bir kazan-kazan durumundan söz edilebilmektedir.

Bu dört iş tatmini artırma yöntemi işletme açısından kritik bir öneme sahiptir. Uygun zamanda uygulanan bu yöntemler hem işletme, hem de çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır.

2.9. İş Tatmini Konusunda Kullanılan Ölçüm Teknikleri

Bu bölümde ise iş tatminini ölçmede en fazla kullanılan geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan iki ölçeğe değinilecektir. Bu ölçekler, İş tanımlama endeksi ile bu çalışmanın araştırma bölümünde kullanılan ölçeklerden biri olan Minnesota iş tatmini ölçeğidir.

2.9.1. İş Tanımlama Endeksi

Smith, Kendal ve Hulin'in araştırmaları sonucunda 1969 yılında bilim dünyasına kazandırılmış olan bu ölçek iş tatminini işin beş alt boyutunu dikkate alarak incelemektedir. Bu boyutlar, ücret, işin türü, ilerleme olanakları, iş arkadaşları ve yönetimdir. Ölçekte bulunan 72 madde işi tanımlamaya imkân tanıyan cümlelerdir. Ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği 1978 ve 1982 yıllarında araştırılmış ve orijinal çalışmayla paralel sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmalar 1978'de Schneider ve Dachler, 1982 yılında da Johnson, Smith ve Tucker tarafından yapılmıştır. Daha sonra 1987 yılında ölçek Smith, Kendal ve Hulin tarafından tekrar değerlendirmeye tabi tutulmuş ve çeşitli değişiklikler yolu ile geliştirilmiştir. Ölçekte 1969 yılında yaratıldığı andan itibaren 1982 yılına kadar 3'lü format hüküm sürerken 1982 yılında Johnson, Smith ve Tucker'ın araştırmasından itibaren 5'li likert ölçeğine dönmüştür. İş tanım endeksi 1997 yılında Ergin'in çalışması ile Türkçeye çevrilmiştir ve bunun ardından gerekli olan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları da gerçekleştirilmiştir.²⁰⁴

²⁰⁴KUTLAY, a.g.e., s. 31.

2.9.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Weiss, Davis, England ve Lofquist öncülüğünde 1967 yılında geliştirilen ölçek literatürde yapılan araştırmalarda en fazla kullanılan ölçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ölçekte işin şartları ile iş doyumu ilişkisi üzerine yoğunlaşma söz konusudur. Minnesota iş doyumu ölçeğinin kısa adı MSQ'dur ve 20 değişik boyutta iş doyumunun ölçülmesini hedeflemektedir. Bu boyutları belirtmek gerekirse; kurumun politikaları, sorumluluk, tanınma, kabiliyetlerden yararlanma, kurumda yapılmakta olan faaliyetler, iş şartları, ücret, ilerleme imkânları, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, ahlaki değerler, başarıma, yaratıcılık, otorite, statü, bağımsızlık, değişiklik, yönetimle olan ilişkiler, güvenlik, teknik yardım ve sosyal hizmetlerdir.²⁰⁵

Bu ölçek 100 maddeli uzun formu ve 20 boyutlu kısa formu ile bilim dünyasının hizmetine sunulmuştur. Minnesota iş doyumu ölçeği içsel iş doyumu ve dışsal iş doyumu ile bunların toplamından meydana gelen genel iş doyumunun ölçülmesine olanak tanımaktadır. Çalışanların iş doyumlarını belirlemek adına bilgisayar işletmeleri, oteller, seyahat acenteleri ve diğer sektörlerde çokça yararlanılan bir ölçektir. Minnesota iş doyumu ölçeğinin kesitleri diğer pek çok ölçeğe nazaran daha özel ve detaylıdır.²⁰⁶

Bu ölçek kullanılarak çalışanların iş doyumlarını ölçmek amaçlanıyorsa, öncelikle çalışanların mevcut işlerinin genel yapısal durumu, algı ortaya çıkaran nitelikleri ve doyuma katkıda bulunan tarafları analize tabi tutulmalıdır. Doyuma ya da doyumсуuzluğa yol açan iş faktörleri ölçülebilecek birer unsur gözüyle ele alınmakta ve bu unsurlardan hareketle bir ölçek dizayn edilmektedir. Çalışanın ölçeğin tüm yargıları konusunda kendisini en iyi şekilde ifade eden seçeneği işaretlemesi istenmektedir. Bu bilgiler ışığında Minnesota iş doyum ölçeği sayesinde bireyi tatmin eden unsurlar tespit edilebilecektir. Ayrıca, çalışanların genel anlamda yaptıkları işlerinden sağladıkları doyum seviyesi ile doyum ve doyumсуuzluğu ortaya çıkaran unsurların neler olduğu gün yüzüne çıkarılabilecektir.²⁰⁷

Minnesota iş tatmini ölçeğinin kullanıldığı bazı araştırmaları da maddeler halinde belirtmekte yarar vardır:

²⁰⁵KARACA, a.g.e., s. 67.

²⁰⁶A.g.e., s. 68.

²⁰⁷KUTLAY, a.g.e., s. 32.

- Derya DAVRAN tarafından 2014 yılında Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi bünyesinde hazırlanan **“Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Orta Okul Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama”** konulu yüksek lisans tezinde Minnesota iş doyum ölçeğinden faydalanılmıştır.
- Hakan SÖNMEZ tarafından 2014 yılında Ege Üniversitesi bünyesinde hazırlanan **“Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi”** konulu yüksek lisans tezinde de yine Minnesota iş tatmini ölçeğinden yararlanılmıştır.
- Fikret ÖZALP tarafından 2013 yılında İstanbul Aydın Üniversitesi bünyesinde hazırlanan **“Çalışma Yaşamında Mobbing ve İş Tatmini Arasındaki İlişki; Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama”** konulu yüksek lisans tezinde de Minnesota iş tatmini ölçeğinden faydalanılmıştır.
- Ahmet TAKIM tarafından 2012 yılında İstanbul Aydın Üniversitesi bünyesinde hazırlanan **“Örgütsel Çatışmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi (Bir Kamu Kurumunda Uygulama)”** konulu yüksek lisans tezinde de Minnesota iş tatmini ölçeği kullanılmıştır.
- Özlem Çakır TİTİZOĞLU tarafından 2011 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi bünyesinde hazırlanan **“Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması”** konusunu taşıyan yüksek lisans tezinde de Minnesota iş tatmini ölçeğinden istifade edilmiştir.

Minnesota iş tatmini ölçeği çalışmamızda 5’li likert tipi ölçek şeklinde düzenlenmiş ve kullanılmıştır. 1’den 5’e sırasıyla hiç memnun değilim, memnun değilim, kararsızım, memnunum ve çok memnunum ifadeleri bulunmaktadır.²⁰⁸

İçsel İş Tatmini Maddeleri: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20.²⁰⁹

İçsel iş tatmini seviyesini bulabilmek adına bu 12 maddeden elde edilen puanlar toplanır ve 12’ye bölünür.²¹⁰

²⁰⁸TİTİZOĞLU, a.g.e., s. 80.

²⁰⁹SOMUNCUOĞLU, a.g.e., s. 87.

²¹⁰DAVRAN, a.g.e., s. 117.

Dışsal İş Tatmini Maddeleri: 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19.²¹¹

Dışsal iş tatmini seviyesini bulabilmek için ise 8 maddeden elde edilen puanlar toplanır ve 8'e bölünür.²¹²

Genel İş Tatmini Maddeleri: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20. Yani bütün maddeler genel iş tatminini ölçmeye yöneliktir.²¹³

Genel iş tatminini bulabilmek için ise bütün maddelerden elde edilen puanlar toplanır ve 20'ye bölünür.²¹⁴

İşsel iş tatmininin güvenilirliği 0,86, dışsal iş tatmininin güvenilirliği 0,80, genel iş tatmininin güvenilirliği ise 0,90 ile yüksek düzeyde bir güvenilirlik tespit edilmiştir.²¹⁵

Aşağıda bu çalışmada da kullanılan Minnesota iş tatmini ölçeği bulunmaktadır.

Tablo 7. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ İFADELER	HMD	MD	K	M	ÇM
	1	2	3	4	5
Şimdiki İşimden;					
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2.Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4.Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5.Amirimin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6.Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7.Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından (İş Güvencesi)					
9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12.İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14.İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					

²¹¹SOMUNCUOĞLU, a.g.e., s. 87.

²¹²DAVRAN, a.g.e., s. 117.

²¹³SOMUNCUOĞLU, a.g.e., s. 87.

²¹⁴DAVRAN, a.g.e., s. 117.

²¹⁵TAKIM, a.g.e., s. 83.

(Tablo 7. Devam)

15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17.Çalışma şartları bakımından					
18.Çalışma arkadaşlarımın birbiri ile anlaşması bakımından					
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

Kaynak: Ayşe Banu SOMUNCUOĞLU, “ Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2013, s. 137.

2.10. Kurum Kültürü ve İş Tatmini Konusunda Yapılan Çalışmalardan Bazıları

Bu bölümde son yıllarda kurum kültürü ile iş tatmini kavramlarının bir arada araştırıldığı bazı çalışmalar bir tablo vasıtası ile paylaşılmaya çalışılacaktır. Tabloda araştırmanın kimler tarafından gerçekleştirildiği, araştırmanın konusu, araştırmaya konu olan sektör, araştırma kapsamında kullanılan ölçekler ile araştırmadan elde edilen sonuçlara değinilecektir.

Tablo 8. Kurum Kültürü ve İş Tatmini Konusunda Yapılan Çalışmalar

YAZAR/YIL	KONU	SEKTÖR	ÖLÇEK	SONUÇ
Ethem Duygulu ve Kerem Eroğluer 2006	Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması	Otomotiv Sektörü Satış Teknik Servisi	O' Reilly (1991) Robbins (1994) Kemal (2002) tarafından tasarımı yapılan ölçek kullanılmıştır.	Kurum kültürü ile iş tatmini arasında anlam taşıyan bir bağıntının varlığı tespit edilmiştir ve kurum kültürünün iş tatminini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.
Ömer Faruk İşcan ve M. Kürşat Timuroğlu 2007	Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama	Ofis ve Bilgisayar Makine, Ekipman ve Parçaları Sektörü	Cameron ve Quinn'in Kurum Kültürü Ölçeği Wright ve Cropanzo'nun İş Tatmini Ölçeği	Klan ile adhokrasi kültürlerinin iş tatmini ile doğru, pazar ile hiyerarşi kültürlerinin ise ters orantılı bir bağıntıya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş tecrübesi ile eğitim seviyesi yükseldikçe iş tatmini de artmaktadır.

(Tablo 8. Devam)

YAZAR/YIL	KONU	SEKTÖR	ÖLÇEK	SONUÇ
Bahattin Rızaoğlu ve Tuğrul Ayyıldız 2008	Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği	Turizm Sektörü Konaklama İşletmeciliği	Sashkin 2001'in Kurum Kültürü Ölçeği	Kurumun çalışanlarının sahip olduğu demografik özellikler ile kurum kültürü ve iş tatmininin bir takım faktörleri arasında anlam içeren farklılıklar bulunmaktadır. Kültürel açıdan güç, müşteriye bahşedilen değer ve kaliteli hizmet iş tatmini üzerinde etkiye sahiptir.
			Lund 2003'ün İş Tatmini Ölçeği	
Erhan Eroğlu ve Çiğdem Sarıkamış 2008	Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama	Teknik Servis	Eroğlu ve Sarıkamış (2008) tarafından oluşturulan ölçek kullanılmıştır.	Kurum kültürü ile kurumsal iletişimini sağlam temeller üzerine oturtan bir işletmede bireylerin iş tatmini ile örgütsel bağlılık durumları olumlu yönde etkilenecektir.

(Tablo 8. Devam)

YAZAR/YIL	KONU	SEKTÖR	ÖLÇEK	SONUÇ
Rana Özen Kutanis ve Muammer Mesci 2010	Örgüt Kültürünün İşgörenlerin İş Tatminine ve Örgütsel Performansa Etkisi	Turizm Sektörü	Tsui vd. 2006'nın Kurum Kültürü Ölçeği	Kurum kültürünün iş tatmini ile örgütsel performans konusunda ehemmiyetli derecede bir etkileme potansiyeli taşıdığı tespit edilmiştir ve bununla birlikte örgütsel performans kavramının finansal boyutu konusunda herhangi bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
			Lund 2003'ün İş Tatmini Ölçeği	
			Kılınç vd. 2010'un Örgütsel Performans Ölçeği	
Bandana Nayak and Anil Barik 2013	Assessment of the Link Between Organizational Culture and Job Satisfaction (Study of an Indian Public Sector)	Kamu Sektörü	Cooke and Rousseau 1988'in Kurum Kültürü Ölçeği Wright and Cropanzo 1998'in İş Tatmini Ölçeği	Kurum kültürü kavramının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

(Tablo 8. Devam)

YAZAR/YIL	KONU	SEKTÖR	ÖLÇEK	SONUÇ
Aslan Şendoğdu, Musa Özata ve Esra Çiftçi 2014	Kobi'lerde Kurum Kültürünün Yönetim Desteği Boyutu ile İşgörenlerin İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması	Konya ilinde faaliyette bulunan Kobiler	Harrington ve Guimaraes 2005 ile Çakırılmaz 2007 tarafından oluşturulmuş olan ölçek kullanılmıştır.	Örgüt kültürünün sahip olduğu yönetim boyutu ile çalışanların iş doyumu arasında pozitif yöne sahip olan lineer bir bağıntı geliştirdiği sonucuna ulaşmıştır.

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.11. Genel Değerlendirme

Bu bölümde iş tatmini konusunda önem taşıyan konulara değinilmiştir. Tanımı, önemi, özellikleri, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatminine yönelik ileri sürülen teoriler, iş tatmini ve tatminsizliğinin neden olduğu sonuçlar ile iş tatminini artırma yolları ve iş tatmininin ölçümünde yaygın olarak kullanılan iki ölçeğe değinilmiştir.

Bütün bu bilgilerden yola çıkarak genel bir değerlendirmede bulunmak gerekirse; çalışanların işe başlamadan belirledikleri amaçları ile işin sonucunda ortaya çıkan sonucun birbirine yakın olması ve tutarlı olması durumunda ortaya çıkan bir iç huzuru, ferahlık ve mutluluk kaynağı olarak iş tatmininden söz etmemiz mümkündür. İş tatmininin tamamen içsel ve soyut bir kavram olduğu açıktır. Bu yönü ile de motivasyon kavramından ayrılmaktadır. Kişiden kişiye değişiklik gösterme potansiyeline sahip olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş tatmini kişinin performansı, başarısı, motivasyonu, verimliliği, yaşam tatmini üzerinde kritik öneme sahip bir kavramdır. Çalışma içerisinde belirttiğimiz çeşitli görüşler kapsamında iş tatmininin bu kavramlarla önemli düzeyde ilişkiler içerisinde olduğunu söyleyebiliriz. Yani, iş tatmini ile bu kavramları ayrı düşünmemiz yanlış sonuçlara varmamıza neden olabilecektir. Ayrıca, bir işletmenin çalışanın iş tatminini sağlaması o çalışanın örgütüne daha büyük bir sadakat duymasını sağlayabilmekte

ayrıca, bu sadakatin ilerisinde örgüt içerisinde gönüllü olarak alanı dışındaki işlerle de ilgilenerek bir örgütsel vatandaşlık davranışına da yönelebilmektedir.

İş tatmininin yukarıda değindiğimiz bu yönleri kuşkusuz kurumların geleceği açısından büyük önem arz etmektedir. Günümüzde bir kurumun en kıymetli kaynağı olarak insan kaynağı gösterilmektedir. Kurumlar bir bireyi yetiştirmek ve ondan maksimum performans ve verim sağlayabilmek adına çeşitli maliyetlere katlanmaktadır. Bunlardan en önemlisi de eğitim maliyetleridir. Kurumun bünyesinde faaliyette bulunan bir elemanın tatmin olmasını sağlamak kurumun en önemli sorumlulukları arasında gösterilmektedir. Çünkü tatminsizlik yaşayan birey çeşitli davranışlara yönelebilmektedir. Bu davranışlar ise işten ayrılma niyeti, işgücü devir hızında yaşanan artışlar ve devamsızlıklar şeklinde karşımıza çıkabilmektedir.

Tatminsizlik nedeni ile çalışan tarafından işe yönelik olarak sergilenen bu olumsuz tutumlar işletmenin iş süreçlerinin büyük bir sekteye uğramasına neden olabilmekte ve küresel rekabetin gün geçtikçe şiddetlendiği iş ortamında işletmenin kan kaybı yaşamasına neden olabilmektedir. İşletmenin bu olumsuz durumlarla alakadar olmamasının yolu her çalışanın iş tatmini ile yakından ilgilenilmesi ve çalışanların işletmeyi bir aile olarak algılamasının sağlanmasıdır.

Çalışanların iş tatminlerinin tam anlamıyla sağlanması sayesinde performansta önemli bir artış yaşanmakta buna bağlı olarak verimlilik olumlu yönde etkilenebilmekte ve işletme küresel rekabet ortamında diğer işletmelerin bir adım önüne geçme imkânına sahip olabilmektedir. Tabi ki diğer işletmelerinde bu yönde davranışlar sergileyeceğini düşündükçe en azından rekabet ortamından kopmamak ve bu ortama uyum sağlayabilmek adına çok önemli bir süreci başarı ile atlatmış olacaktır.

Görüldüğü gibi iş tatmini hem işletme hem de çalışanlar için hayati bir öneme sahiptir. İş tatmini çalışanların daha şevkle çalışmasına, işletmenin ise daha sert bir rekabet ortamında rahatlıkla bulunabilmesine yol açabilecektir. İşinden mutluluk duyan birey olumsuz davranışlara yönelmeyecek ve kurumunun çıkarı için elinden gelenin en iyisini yapacaktır. İş tatmini konusunda pek çok çalışma yapılmıştır ve yapılmaya da devam etmektedir. Gelecek dönemin ne getirip ne götüreceği bilinmemekle birlikte iş tatmininin ilerleyen dönemlerde de büyük öneme sahip olacağını tahmin etmemiz için kâhin olmamıza gerek yoktur.

3. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ: GIDA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde ise öncelikle araştırmanın metodolojisi hakkında bilgiler verilmektedir. Araştırmanın amacının açıklanmasının ardından, bu araştırmanın yöntemine değinilmiştir. Daha sonra araştırmanın modeli bir şekil yardımıyla açıklanmıştır. Hemen ardından araştırmanın evreni ile örnekleme ilişkin bilgiler üzerinde durulmuştur. Bu araştırma kapsamında faydalanılan veri toplama araçlarına ayrıntıları ile değinilmiştir. Daha sonra araştırmaya yönelik olarak oluşturulan hipotez ile alt hipotezlere değinilmiştir. Araştırmada geçerli olan sınırlılıklara değinilmesinin ardından araştırmada kullanılan analiz teknikleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. En nihayetinde yapılan anket çalışmasından elde edilen bulgular paylaşılmıştır ve genel bir değerlendirme ile araştırma sonuçlandırılmıştır.

3.1. Gıda Sektörü ve Şirket Hakkında Genel Bilgiler

Bu araştırma gıda sektöründe anne-bebek beslenmesi üzerinde faaliyetlerini sürdürmekte olan bir firmada gerçekleştirilmiştir. 2013 yılına kadar sadece bebek beslenmesi olarak geçerken 2013 yılından itibaren anne kategorisi ile pazara dâhil olmuştur. Türkiye pazarında bu alanda toplam yedi firma faaliyette bulunmaktadır.

Firma pazarın %80'lik bölümüne sahiptir. Bizim araştırmamızı yürüttüğümüz firma kategorisinde kaptan olma özelliğini göstermektedir. Firma pazar hâkimiyeti ile hem büyüme hem de küçülme mekanizmasını hâkimiyetinde bulundurmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ile koordineli bir çalışma stratejisi benimsemiştir. Küreselleşen dünya'da rekabet avantajını bünyesinde barındıran öncü bir firma olarak tanınmaktadır. Firmanın Türkiye'nin 81 ilinde toplamda 1000 aktif çalışanı bulunmaktadır. Şirketin sahip olduğu kültür tamamen insana odaklı bir şekilde işleyişini sürdürmektedir. Firma kendi bünyesinde devam eden süreçlerine büyük bir önem atfetmekte olup sürekli bir

araştırma-geliştirme ile birlikte yenilikçiliği temel alan bir misyona sahiptir. Bu misyonun referansı ile anne-bebek beslenmesi hakkında daha vizyonel ARGE çalışmaları yürütmeye odaklanmıştır.

3.2. Araştırmanın Amacı

Gıda sektöründe lider olarak kabul edilen işletmelerden birinde yapılan bu araştırmanın amacı kurum kültürünün bu işletmede faaliyetlerini sürdürmekte olan çalışanların iş tatminine etkilerini ortaya çıkarmaktır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

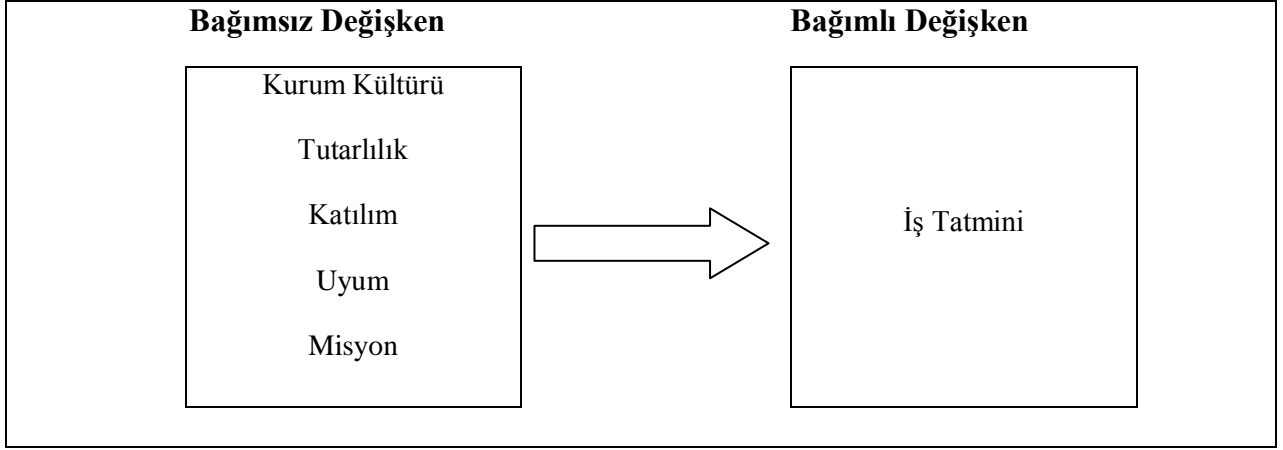
Bu çalışma“**tanımlayıcı araştırma yöntemi**” kapsamına girmektedir.

Tanımlayıcı araştırma yöntemi, var olan araştırma probleminin niteliklerini ve meydana gelme yoğunluğunu ortaya çıkarmak, söz konusu problem üzerinde etkisini gösteren faktörleri ve bu faktörlerin sahip olduğu önem derecelerini açığa çıkarmak, bu problemin meydana geliş şekline yönelik tahmin yürütmek ve faktörlerin arasında var olan bağıntıları ortaya çıkarmak adına faydalanılan araştırma yöntemidir.¹

3.4. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın bağımlı değişkenini iş tatmini ve iş tatmininin boyutları olan içsel ve dışsal iş tatmini oluşturmaktadır. Bağımsız değişkenleri ise kurum kültürü ve bunun alt boyutları olan tutarlılık, katılım, uyum ve misyon faktörleri oluşturmaktadır. Modeller basit ve çoklu regresyon olarak kurulmuştur. İş tatmini ve bunun alt boyutları olan içsel ve dışsal iş tatmini ayrı modellerde bağımlı değişken olarak alınarak test edilmişlerdir.

¹Asım Saldamlı, **Bilimsel Araştırma ve Sunum Teknikleri**, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2013, s. 25.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Kurulan model belirtilen değişkenler arasındaki etkileri ve ilişkileri incelemeye yöneliktir. Yukarıdaki gibi basit bir modelle görsel hale getirilmiştir.

3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini gıda sektörünün anne-bebek beslenmesi alanında Türkiye'nin çeşitli illerinde faaliyetlerini sürdüren ve bu alanda 1000 çalışana sahip olan bir işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Bu 1000 çalışan içerisinde tabakalı örnekleme yolu ile anket dağıtılan alt-orta-üst kademe yöneticiler ile satış destek elemanlarının oluşturduğu 500 çalışan ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. 03.11.2014 ile 19.11.2014 tarihleri arasında dağıtılan 500 anketten 341 tanesi geriye dönmüştür. Bu 341 anketin 75 tanesi mail yolu ile (Türkiye'nin her bölgesinden) geriye kalanlar ise özellikle Marmara bölgesi (İstanbul ve Kocaeli) yoğunluklu olmak üzere elden toplanmıştır. Bu anketlerden de 23 tanesi çeşitli nedenlerden dolayı analiz dışı bırakılmış ve toplam 318 anket analize tabi tutulmuştur. Sonuçta, %63.6 oranında anket analize dâhil olmuştur.

Tabakalı örnekleme; evreni meydana getiren birimlerin araştırılacak nitelikleri yönünden benzerlik göstermemesi halinde benzeşen nitelikleri bünyesinde barındıran birimler **tabaka** olarak adlandırılmakta olan alt bölümlerde toplanmaktadır. Bu evren içinden seçilen örneklem, tabakalardan ayrı ayrı basit tesadüfi örnekleme yolu ile

seçilmiş bulunan örneklemelerin bir araya getirilmesi vasıtası ile oluşturulmakta olup bu örnekleme yöntemine “**tabakalı örnekleme**” adı verilmektedir.²

3.6. Veri Toplama Araçları

“**Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Araştırma**” konulu bu çalışmada öncelikle literatür bölümünü oluşturabilmek adına kitap, makale, tez ve internet sitelerinde mevcut olarak bulunan ikincil verilerden yararlanılmıştır. Daha sonra araştırma bölümünde gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanlarına anket çalışması uygulanmış ve bu bölümde de birincil kaynaklardan yararlanılmıştır.

Anket çalışması 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yazar tarafından hazırlanan ve katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeyi hedefleyen 8 soruya yer verilmiştir. Daha sonra kurum kültürünü ölçmek için Denison’ın 36 soruluk kurum kültürü ölçeğinden ve iş tatminini ölçmek için Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından oluşturulan 20 soruluk Minnesota iş tatmini ölçeğinden yararlanılmıştır.

3.6.1. Denison’ın Kurum Kültürü Ölçeği

Bu model 1995 yılında Denison ve Mishra tarafından geliştirilmiş olup, bu çalışmada kullanılan ölçekte Denison’ın bu çalışmadan yola çıkarak oluşturduğu orijinali 60 sorudan oluşan ölçektir. Türkiye’de yapılan çalışmalarda ise 60 soruluk ölçeğin Prof. Dr. Mehmet Yusuf Yahyagil tarafından derlenen 36 soruluk bölümünden yararlanılmaktadır. Bu ölçekte 5’li likert ölçeği kullanılmaktadır.

Denison ve Mishra kurum kültürü kavramına ölçülebilirlik özelliği kazandırmak adına iki temel eksen belirlemiştir. Birinci eksen işletmenin dış çevresel koşullara uyum

²Hamdi Emeç, “Örnekleme Yöntemleri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi**, (Çevrimiçi) https://kisi.deu.edu.tr/userweb/hamdi.emec/8_ORNEKLEME.ppt, (Erişim Tarihi: 19.12.2014).

sağlayabilme derecesi olarak belirlenmiştir. İkinci eksen ise dış çevre koşullarına uyum sağlayabilmek adına kurumun kendi iç çevresinde gerekli olarak görülen işlevsel ve yapısal değişiklikleri hayata geçirebilme yeteneğidir. Bu iki temel eksenin kendi arasında da ikiye bölünmesi sonucunda bu ölçeğin sahip olduğu dört boyut ortaya çıkmıştır. Bu modelin merkezinde ise varsayım ve inançların yer aldığını belirtmekte yarar vardır.³

Bu ölçek kurum kültürünü dört boyutta ölçümlenmektedir. Bu boyutlar; katılım, tutarlılık, uyum ve misyondur. Bu ölçekte ilk 9 soru “**Katılım**” boyutunu, 10 ile 18. soru arası “**Tutarlılık (İstikrar)**” boyutunu, 19 ile 27. soru arası “**Uyum**” boyutunu, 28 ile 36. soru arası ise “**Misyon**” boyutunu ölçmektedir.

3.6.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Bu ölçek 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından oluşturulmuştur. 100 soruluk uzun versiyonu ve 20 boyuttan oluşan kısa versiyonu mevcuttur. İş tatmini konusunda yapılan çalışmalarda literatürde en fazla kullanılan iş tatmini ölçeği olarak bilinmektedir. Bu ölçekte işin şartları ile iş doyumu ilişkisi üzerine yoğunlaşma söz konusudur. Minnesota iş doyumu ölçeğinin kısa adı MSQ'dur ve 20 değişik boyutta iş doyumunun ölçülmesini hedeflemektedir. Bu boyutları belirtmek gerekirse; kurumun politikaları, sorumluluk, tanınma, kabiliyetlerden yararlanma, kurumda yapılmakta olan faaliyetler, iş şartları, ücret, ilerleme imkânları, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, ahlaki değerler, başarıma, yaratıcılık, otorite, statü, bağımsızlık, değişiklik, yönetimle olan ilişkiler, güvenlik, teknik yardım ve sosyal hizmetlerdir.⁴

Minnesota iş tatmini ölçüm aracı içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini ile bunların toplamından meydana gelen genel iş tatmininin ölçülmesine olanak tanımaktadır. Çalışanların iş tatmini düzeylerini belirlemek adına bilgisayar işletmeleri, oteller, seyahat acenteleri ve diğer sektörlerde çokça yararlanılan bir ölçektir. Minnesota iş tatmini ölçüm aracının kesitleri diğer pek çok ölçeğe nazaran daha özel ve detaylıdır.⁵

³Akgöz ve Engin, a.g.m., s. 7.

⁴KARACA, a.g.e., s. 67.

⁵a.g.e., s. 68.

Minnesota iş tatmini ölçeği çalışmamızda 5'li likert tipi ölçek şeklinde düzenlenmiş ve kullanılmıştır. 1'den başlamak üzere 5'e kadar sırasıyla hiç memnun değilim, memnun değilim, kararsızım, memnunum ve çok memnunum ifadeleri bulunmaktadır.⁶

İçsel iş tatmini seviyesini bulabilmek adına bu 12 maddeden elde edilen puanlar toplanır ve 12'ye bölünür. Dışsal iş tatmini seviyesini bulabilmek için ise 8 maddeden elde edilen puanlar toplanır ve 8'e bölünür. Genel iş tatmini seviyesini bulabilmek için ise 20 maddeden elde edilen puanlar toplanır ve 20'ye bölünür.⁷

İçsel iş tatmininin güvenilirliği 0,86, dışsal iş tatmininin güvenilirliği 0,80, genel iş tatmininin güvenilirliği ise 0,90 ile yüksek düzeyde bir güvenilirlik tespit edilmiştir.⁸

İçsel İş Tatmini Maddeleri: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20.⁹

Dışsal İş Tatmini Maddeleri: 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19.¹⁰

Genel İş Tatmini Maddeleri: Bütün maddeler genel iş tatminini ölçmeye yöneliktir.¹¹

3.7. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma çerçevesinde oluşturulan hipotezler ve alt hipotezler aşağıda bulunmaktadır.

H1: Kurum kültürü ölçeği faktörleri içsel tatmini etkilemektedir.

H1a: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından tutarlılık, içsel iş tatminini etkilemektedir.

H1b: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından katılım, içsel iş tatminini etkilemektedir.

⁶TİTİZOĞLU, a.g.e., s. 80.

⁷DAVRAN, a.g.e., s. 117.

⁸TAKIM, a.g.e., s. 83.

⁹SOMUNCUOĞLU, a.g.e., s. 87.

¹⁰A.g.e.

¹¹A.g.e.

H1c: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından uyum, içsel iş tatminini etkilemektedir.

H1d: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından misyon, içsel iş tatminini etkilemektedir.

H2: Kurum kültürü ölçeği faktörleri dışsal tatmini etkilemektedir.

H2a: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından tutarlılık, dışsal iş tatminini etkilemektedir.

H2b: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından katılım, dışsal iş tatminini etkilemektedir.

H2c: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından uyum, dışsal iş tatminini etkilemektedir.

H2d: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından misyon, dışsal iş tatminini etkilemektedir.

H3: Kurum kültürü ölçeği toplam iş tatminini etkilemektedir.

H3a: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından tutarlılık, toplam iş tatminini etkilemektedir.

H3b: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından katılım, toplam iş tatminini etkilemektedir.

H3c: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından uyum, toplam iş tatminini etkilemektedir.

H3d: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından misyon, toplam iş tatminini etkilemektedir.

Bu araştırmanın temel hipotezi ise şudur;

H: Kurum kültürü total değişkeni toplam iş tatminini etkilemektedir.

3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu tez çalışması kapsamında hazırlanan anket çalışması gıda sektöründe faaliyetlerini sürdürmekte olan tek bir firmanın çalışanlarına uygulanmıştır ve bu yüzden elde edilen sonuçların gıda sektörünün bütününe içeren bir niteliğe sahip olduğu söylenemez. Gıda sektörü çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmekte olan pek çok firmanın varlığı nedeniyle ve zaman yetersizliğinden dolayı çalışmanın tek bir firmada yürütülmesi araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Gıda sektörü açısından daha doğru ve geniş açılı sonuçlara ulaşabilmek adına bu tip bir araştırmanın birden fazla kurum bünyesinde ve daha büyük bir örnekleme uygulanması daha doğru olacaktır.

3.9. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri ve Tanımları

Bu bölümde araştırmanın analizi sırasında yararlanılan analiz tekniklerine ayrıntıları ile değinilecektir. Ayrıca verilerin analizi esnasında “SPSS 21.00” paket programından yararlanılmıştır.

3.9.1. Frekans Analizi

Elde edilen verilerin anlaşılabilir bir formata sahip olabilmesi adına çapraz tablolar ve frekans dağılım tabloları şeklinde sergilenmesine gereksinim duyulmaktadır. Frekans tablolarında gösterilmek istenen veriler içerisinde bulunmakta olan benzer değerlerin bir araya getirilmesi ve tekrar sayılarına göre verilerin bir gruptandırmaya tabi tutulmasıdır. Gruplandırmaya tabi tutulma işleminin öncesinde verilerin en küçükten, en büyüğe doğru sıralanması sağlanır. İlgili veriler belirli aralıklar dâhilinde sınıflandırma işlemine tabi tutulmakta ve gene belirli aralıklar ekseninde gruplandırılmaktadır. Bu işlemlerin sonucunda ortaya çıkan bütün grup veya sınıfların hakkına düşen gözlem sayısı o veri topluluğunun frekansını oluşturur. Bu frekansların ve değişken değerlerinin meydana getirmekte olduğu tabloya ise “**frekans tablosu**” ya da diğer bir adıyla “**frekans serisi**” adı verilmektedir. Mevcut değişkenin her bir değerini farklı bir sınıf olarak almamız durumunda orada sınıflanmış seri oluşacaktır. Mevcut değişkenin sahip olduğu değişim aralıkları belirli gruplara ayrılmak suretiyle

ayrılan her gruba ait frekans değerleri sayıma tabi tutuluyorsa “**gruplanmış seri**” adı verilen oluşum ortaya çıkmaktadır.¹²

3.9.2. Güvenilirlik Analizi

Oluşturulan bir anketin incelenen olgular hakkında gerçekte var olan durumu meydana çıkarabilmek adına birbiriyle bağıntılı, tutarsızlık içermeyen ve gerekli sayıda madde’yi (soru) kapsaması gerekmektedir. Araştırma kapsamında uygulanmakta bulunan bir ölçeğin (anket) güvenilirlik niteliğini taşıması gerekmektedir. Güvenilirlik kavramı, bir ölçekte her sorunun birbiri ile tutarlı olmasını ve araştırılan konuyu ölçme konusunda homojenlik durumunu meydana çıkaran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu analiz kapsamında güvenilirlik katsayılarının hesaplanması işlemi gerçekleştirilmektedir. Bu amaç çerçevesinde birçok yöntem oluşturulmuş olmasına rağmen bu yöntemlerden en fazla tercih edileni “**Cronbach Alpha Katsayısı**” ile yorumlanan analiz yöntemidir. Bu katsayı istatistiksel açıdan sağlam bir temel üzerine oturtulmuş, birbiri ile çelişmeksizin ve hiçbir soru atlanmaksızın hesaplamaya tabi tutulduğundan genel güvenilirlik yapısını diğer yöntemlere oranla çok iyi bir şekilde yansıtan bir katsayı olma özelliğini içeriğinde barındırmaktadır.¹³

Bahsedilen alfa katsayısı şu şekilde değerlendirmeye tabi tutulmaktadır;¹⁴

0-0,4 arası güvenilir değil.

0,4-0,6 düşük güvenilirlik.

0,6-0,8 oldukça güvenilir.

0,8-1.0 yüksek güvenilirlik.

Güvenilirlik analizi konusunda göz önünde bulundurulması gereken noktalar (k=Soru Sayısı);¹⁵

¹²Hüseyin Başol GÜLEÇ, “Mülki İdare Amirlerinin Kurum Karnesi Algıları ve Kurum Kültürü İlişkisi”, (İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi), Malatya, 2001, s. 155.

¹³A.g.e., s. 154.

¹⁴SUCUBAŞI, a.g.e., s. 154.

¹⁵A.g.e.

- Hazırlanan ölçekte demografik sorular haricinde yeterli çoklukta birbiri ile bağıntılı soru bulunması gerekmektedir. (Tercihen $k > 20$)
- Anketlerin yeterli sayıda rastlantısal olarak belirlenmiş denek üzerinde gerçekleştirilmesi lazım gelmektedir. (Tercihen $n > 50$)
- Ölçekte bulunan sorulara denekler tarafından verilmiş cevapların toplanabilir özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bundan kasıt, her sorunun aynı yöne sahip cevap seçeneklerine sahip olması gerekir, yani şıklar ya baştan sona olumsuzdan olumluya doğru bir gidişat izlemeli ya da tam tersi şekilde olumludan olumsuzla doğru bir gidişat izlemelidir.

Güvenilirlik analizinde soruların sahip olduğu korelasyon değerlerinin 0,25 değerinden aşağı bir değer olması istenmemektedir. Bu yönde bir soru söz konusu ise o soru analiz dışı bırakılmaktadır. Ancak, ilgili soru çıkarıldığı vakit alfa değerinde düşme meydana gelirse o sorunun ölçek için vazgeçilemeyecek bir soru olduğu sonucuna varılabilmektedir. Diğer yandan güvenilirlik konusunda herhangi bir değişikliğe yol açmayan sorularda destekleyici nitelikte sorular olarak kabul edilmektedir.¹⁶

“Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Araştırma” konulu bu araştırmada ölçeklerin güvenilirliği cronbach alpha katsayısı değerleri ile ölçülmüştür.

3.9.3. Korelasyon Analizi

Bu analiz, iki değişken arasında mevcut olan doğrusal bağıntıyı veya tek değişkenin iki ya da ikiden fazla değişkenle bağıntısını teste tabi tutmak ve bir bağıntı saptanabilmesi durumunda bu bağıntıyı ölçme konusunda yararlanılan istatistikî bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişkenler arasında mevcut olan bağıntının seviyesini belirten katsayı **“korelasyon katsayısı”** adı ile tanımlanabilmektedir. Bu katsayıyı **“r”** simgesi ile göstermek mümkündür ve bu katsayı -1 ile +1 arasında değerler alabilmektedir. Değişkenler arasında mevcut olan bağıntıların belirli bir fonksiyon açısından şekilsel halini belirleyen denkleme ise **“regresyon denklemi”** adı verilmektedir. Kontrol edilebilen değişkenler neden olarak kendisini gösteren

¹⁶ A.g.e., s. 155.

değişkenler olarak bilinmektedir ve bu değişkenlere “**bağımsız değişken**” denilmektedir. Kontrol edilmeyen mahiyete sahip değişkenler ise sonuç olarak kendini gösteren değişkenler olarak bilinmektedir ve bu değişkenlere de “**bağımlı değişken**” adı verilmektedir.¹⁷

Korelasyon katsayısı olarak ifade edilmekte olan kavram değişkenlerin sahip olduğu yön, bağıntıların derecesi konusunda bilgi sahibi olunmasına katkıda bulunma görevini üstlenmektedir. Değişkenler arasında bağıntının söz konusu olmadığı durumlarda ($r = 0$), değişkenler arasında mevcut olan bağıntının yüksek ve güçlü olması durumunda ($r = +1$) ve değişkenler arasında bulunan bağıntının tam anlamıyla sağlanabilmesine rağmen ters yönlü bir gidişatın bulunması halinde ise ($r = -1$) değerlerini alabilmektedir.¹⁸

İki değişkenli bir model ele alındığında pozitif bir korelasyonun söz konusu olması durumunda bir değişken artarken, diğer değişkende artış gösterecektir. Tam tersi durumda ise bir değişkenin düşmesi durumunda diğer değişkende düşüş yaşayacaktır. Negatif bir korelasyonun söz konusu olması durumunda ise değişkenlerden biri artarken, diğeri azalacaktır. Bahsedilen korelasyon katsayısı “**0**” ise bu durum iki değişken arasında herhangi bir bağıntı kurulamayacağını ve nötr bir ilişkinin var olduğu gerçeğini gözler önüne serecektir. Korelasyon kavramının, neden-sonuç bağıntısı demek olmadığını da belirtmekte yarar vardır.¹⁹

“Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Araştırma” konulu bu çalışmada değişkenler arasındaki ilişki derecelerini gözlemlemek için kullanılan bir diğer analiz de korelasyon analizidir.

3.9.4. Regresyon Analizi

Bu analiz türünde iki değişkene odaklanılmaktadır. Bunlardan bir tanesi bağımlı değişken (Y), diğeri ise bağımsız değişken (X)’tir. Bağımlı değişken bağımsız değişkenin bir fonksiyonu olarak tanımlandığı zaman bu bağıntıya “**regresyon**” adı verilmektedir. Regresyon analizi olarak belirtilmekte olan analiz şekli ise bağımlı

¹⁷Korelasyon Analizi, (Çevrimiçi) <http://www.doguc.com/H3.htm>, (Erişim Tarihi: 10.12.2014).

¹⁸GÜLEÇ, a.g.e., s. 155.

¹⁹Korelasyon Analizi, (Çevrimiçi) <http://www.doguc.com/H3.htm>, (Erişim Tarihi: 10.12.2014).

değişkenin bir veya birden çok bağımsız değişken ile bağıntısını inceleme konusunda yararlanılan bir analiz şekli olarak ifade edilebilir. Değişkenler arasında mevcut olarak bulunan neden-sonuç bağıntısını tespit etmemize olanak sağlayan analiz türü “**regresyon analizi**” olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁰

Regresyon analizinde bazı sorulara yanıtlar aranmasının üzerine yoğunluk verilmektedir:

- Regresyon analizi yöntemi ile bağımlı ve bağımsız değişken olarak ifade edilen kavramlar arasında bir bağıntı mevcut mudur?
- Adı geçen kavramlar arasında bir bağıntı söz konusu ise bu bağıntının gücü ne kadardır?
- Değişkenler arasında bulunan bağıntı hangi tür bir bağıntı içeriğine sahiptir?
- İlerleyen döneme yönelik olarak bağımlı değişkenin sahip olabileceği değerler konusunda çıkarımda bulunma imkânı bulunmakta mıdır? Aynı zamanda bu çıkarımda ne şekilde bulunulabilir?
- Bazı durumların kontrol altına alınması halinde özel bir değişken ve değişkenler topluluğunun bunun dışında bulunan diğer değişken veya değişkenler üzerinde sahip olduğu etkileme seviyesi ne derecededir ve ne şekilde değişebilir?

Doğrusal regresyon modelleri basit doğrusal regresyon modeli ve çoklu doğrusal regresyon modeli olmak üzere sınıflandırılabilir. Bu çalışma da her iki model için de hipotezler kurularak, regresyon analizleri ile testler gerçekleştirilmiştir.

Oluşturulan araştırma modellerinde bağımlı değişken sayısı tektir. Bağımsız değişken sayısına bağlı olarak basit doğrusal regresyon ya da çoklu doğrusal regresyon adını alabilmektedir. Bu nokta da tek bağımsız değişken olması halinde “**Basit**

²⁰Nevzat Ada, “Regresyon Analizi”, **Bilgisayar Destekli İstatistikî Yöntemler**, (Çevrimiçi) <http://ormanweb.sdu.edu.tr/dersler/scarus/regresyon.pdf>, (Erişim Tarihi: 11.12.2014).

Doğrusal Regresyon Modeli”, birden daha çok bağımsız değişken olması durumunda ise **“Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli”** söz konusu olmaktadır.²¹

Basit doğrusal regresyon modeli, bağımsız değişkenin sahip olduğu değer in olumlu ya da olumsuz yönde bir değişiklik göstermesi halinde, bağımlı değişkenin sahip olduğu reel ortalamanın belirli bir sabit oran kapsamında değişikliğe uğradığını belirten modeldir.²²

Basit doğrusal regresyon modelini şu şekilde göstermek mümkündür;²³

$$Y_i = \alpha + \beta X_i + \varepsilon_i$$

Bu modelin α ile β parametrelerini ortaya çıkarabilmek için serbest değişken olarak adlandırılmakta olan X’e, bağılı değişken olarak adlandırılan Y’ye ve hata terimi adı ile isimlendirilen ε ’ye gereksinim vardır. Belirli bir ana kütle kapsamında α ile β değişkenlerinden birer adet bulunmaktadır. Belirtilen ana kütle in içerisinde belirlenen her örnekleme yönelik olarak ayrı bir $\hat{\alpha}$ ve $\hat{\beta}$ değerine sahip olunmaktadır. Basit doğrusal regresyon modeli uygulamasında tek bir örneklem üzerinden gidilmekte ve tek örneklem vasıtası ile ana kütle in sahip olduğu parametreler konusunda tahminde bulunulabilmektedir.²⁴

Bu modelde α değişkeni doğrusal olarak kabul edilen fonksiyonun sabiti görevini üstlenmektedir. Basit doğrusal regresyon grafiği yönünden bakılınca X’in 0 olması halinde, mevcut olan regresyon doğrusunun Y eksenini kesişme noktasını işaret etmektedir. Bu analizde bağımsız değişken yani X’in bağımlı değişken yani Y konusunda ne kadarlık bir değişime yol açtığını gösteren katsayıya ise **“regresyon**

²¹(Çevrimiçi)http://www.google.com.tr/url?url=http://www.baskent.edu.tr/~matemel/courses/veri_analizi_regresyon_analizi.ppt&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=UZiJVMuQOczUvnsgrAK&ved=0CBwQFjAB&usg=AFQjCNE4AmpWVJJsT2uRBmMAIwV7OHycA, (Erişim Tarihi: 11.12.2014).

²²Kemal Şehirli, “ Regresyon Analizi 1-2”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Ders Notları**, 17.08.2008, (Çevrimiçi) <http://www.deu.edu.tr/userweb/kemal.sehirli/dosyalar/regresyon1-2.pdf>, (Erişim Tarihi: 11.12.2014), s.

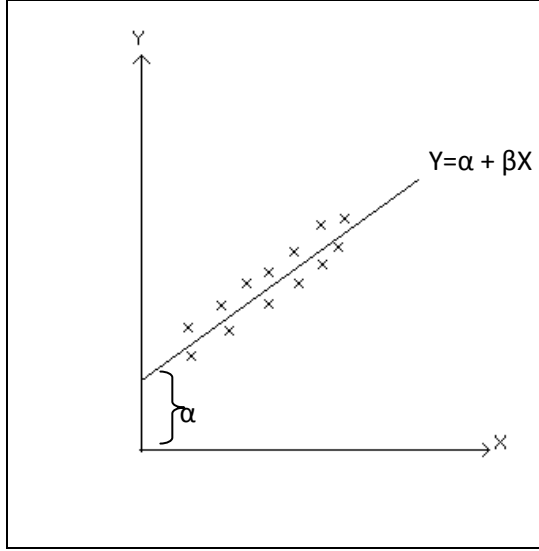
6.

²³Analiz Yöntemleri, (Çevrimiçi) http://www.google.com.tr/url?url=http://www.akademikdestek.net/kutuphane/analiz/analiz_dosyalar/analiz_yontemleri.doc&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=YbSjVI7CG8z5UpDvgfgO&ved=0CDsQFjAH&usg=AFQjCNF2TEK_SMm9JZSMKSZaEg3PBrfJdw, (Erişim Tarihi: 11.12.2014), s. 3.

²⁴a.g.k.

katsayısı” denilebilmektedir. Bu konuda serpilme diyagramı kullanılarak fonksiyonun türü belirlenmeye çalışılmaktadır.²⁵

Aşağıda basit doğrusal regresyon doğrusunun analitik düzlemde gösterimi mevcuttur:²⁶



Şekil 2. Basit Doğrusal Regresyon Grafiği

Kaynak: Analiz Yöntemleri

(Çevrimiçi)http://www.google.com.tr/url?url=http://www.akademikdestek.net/kutuphane/analiz/analiz_dosyalar/analiz_yontemleri.doc&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=YbSJV17CG8z5UpDvgfgO&ved=0CDsQFjAH&usg=AFQjCNF2TEK_SMm9JZSMKSZaEg3P_BrfJdw, (Erişim Tarihi: 11.12.2014).

Bu şekilden yola çıkarak eğimin pozitif bir yönde olduğunu söylemek mümkündür. β 'nin sahip olduğu işaret değişkenlerin yönünü aydınlatmak açısından önem taşımaktadır. Değişkenler artış ve azalışları birlikte yaşıyorlarsa bu durumda β parametresinin göstergesi (+) pozitif yönlü olacaktır. Değişkenler bu durumları birbirinin tersi şekilde yaşıyorsa bu durumda β parametresinin sahip olduğu yön (-) negatif olacaktır. β 'nin "0" olması durumunda değişkenlerin kendi aralarında bir bağıntının olmadığı açıktır.²⁷

“Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Araştırma” konulu bu çalışmada basit ve çoklu doğrusal regresyon modelleri kullanılmıştır.

²⁵ A.g.k.

²⁶ A.g.k.

²⁷ A.g.k.

3.9.5. Faktör Analizi

Bu analizin asıl amacı, birbiri ile bağıntılı olduğu düşünülmekte olan birçok değişkenin arasında bulunan mevcut bağıntıların yorumu ile anlaşılmasını basitleştirmek adına mevcut sayıdan daha az bir sayıda ana boyuta indirme işlemini gerçekleştirmek veya özet geçmek için oluşturulmuş olan bir takım birden fazla değişkenli analiz tekniği için kullanılmakta olan geniş kapsamlı bir analiz adı olarak kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, aralarında çeşitli bağıntılar bulunan birçok değişken tarafından meydana getirilen ana boyutlara ulaşmak ve bu sayede bu bağıntıların araştırmayı yapan kişi tarafından daha rahat bir şekilde anlaşılmasını sağlama konusunda kullanılan analiz tekniğine ‘**Faktör Analizi**’ adı verilmektedir. Bu analiz yöntemi sayesinde, araştırmayı yapan kişi veya kişiler değişkenlerin ana etkenleri üzerine yoğunlaşarak bu etkenlerin değişkenleri ne kadar açıkladığı konusunda da bilgi sahibi olma imkânına kavuşmaktadırlar. Bu da araştırmayı yapan bireylere büyük bir katkı sağlayacak ve fazla sayıda değişkenle uğraşma zahmetini ortadan kaldıracaktır. Bu fazla sayıdaki değişkenler faktör analizine tabi tutulduğunda ana faktörler belirecek ve bu sayede araştırma daha az sayıda temel faktörler üzerinden yürütülme aşamasına gelecek bu durum da araştırmacının konuyu daha iyi kavramasına ve açıklamasına olanak tanıyacaktır.²⁸

Oluşmakta olan bir konunun farklı boyutlara sahip olduğu varsayıldığında, yapılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan her bir faktörün (değişken), oluşan konu bağlamında farklı bir boyutu karşıladığı söylenebilir. Herhangi bir faktörü meydana getirmekte olan değişkenler topluluğu, herhangi bir konunun aynı boyutunu ölçümleme görevini üstlenmektedir. Faktör analizi sayesinde hazırlanan ölçekten çıkarılması zorunlu olan sorular belirlenebileceği gibi, hangi soruların hangi boyutlara ait olduğu da ortaya çıkarılabilir. Yürütülen araştırma kapsamında gerçekleştirilen faktör analizi ile belirlenen faktörlerin birbirinden ayrı şekilde ve bir arada genel olarak varyansın ne kadarını (yüzde cinsinden) açıkladığı ortaya çıkarılabilmektedir.²⁹

²⁸(Çevrimiçi) http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp, (Erişim Tarihi: 11.12.2014).

²⁹Vahide Nilay Kırtak, “Faktör Analizi”, (Çevrimiçi) http://w3.balikesir.edu.tr/~demirci/faktor_analiz.pdf, (Erişim Tarihi: 11.12.2014), s. 5-6.

Faktör Analizinin Özellikleri:³⁰

- Bu analiz türünde faktörler yani değişkenler nicel bir özellik göstermektedir.
- Değişkenlerin sahip olduğu ölçüm aralığı oran ya da aralık ölçeği olarak belirtilebilir.
- Bir konunun değişkenleri arasında kategorik verilerin varlığı faktör analizi uygulanmasına engel olabilmektedir. Bu verilerin ölçüm ya da sıralama ölçeğine sahip olmasında bu durum geçerlilik arz etmektedir.
- Değişkenlerden ortaya çıkan verilerin dağılımının normal olması gerekmekte ve aynı zamanda yapılmakta olan gözlemlerin bağımsız bir içeriğe sahip olması konusunda hassasiyet gösterilmelidir.
- İyi olarak kabul edilen bir faktör analizinin şartı değişkenleri en aza indiren, yorumlanması ve anlaşılması basit olan analiz olarak karşımıza çıkmaktadır.

Faktör analizi araştırma amacına göre uygulanabilen iki yönteme sahiptir;

- 1- Keşifsel (Açıklayıcı) Faktör Analizi
- 2- Destekleyici (Onaylayıcı) Faktör Analizidir.

Bu çalışma kapsamında da keşifsel ve destekleyici faktör analizlerinden yararlanılmıştır.

1. Keşifsel (Açıklayıcı) Faktör Analizi

Bu analizin esas amacı verilerin oluşturduğu bir matrisin içerisinde hüküm süren ana yapının açıklanması ve ilgili bu yapıyı meydana getirmekte olan bütün boyutların ortaya çıkartılmasıdır.³¹

Bu analizde araştırmayı yapan kişi araştırdığı konunun değişkenleri arasında mevcut bulunan bağıntıya yönelik olarak herhangi bilgisel ve öngörülse bir yoruma

³⁰ a.g.k., s. 7.

³¹Buket Özoğlu ve Hasan Bülbül, "Güdülenmiş Tüketici Yenilikçiliği ve Algılanan Risk Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 5, S. 3 (2013), s. 134.

sahip değildir. Kısacası, bu yöntemi kullanan araştırmacının amacı değişkenler arasında var olan bağıntıları tespit etmek ve açığa çıkarmaktır.³²

2. Destekleyici (Onaylayıcı) Faktör Analizi

Araştırmayı yapmakta olan kişi daha önceden ortaya çıkarılmış olan herhangi bir bağıntının doğruluk derecesini test etme amacını gütmektedir.³³

Bu analizde araştırmayı yapan kişi araştırmaya bir ön hipotez ortaya atma suretiyle başlamaktadır. Ortaya atılan bu hipotez hangi faktörlerin arasında bağıntı oluştuğunu ve hangi faktörlerin hangi değişkenlerle bağıntılı olduğu üzerine odaklanır. Adı geçen hipotezler teori yönünden ve ampirik yönden güçlü bir yapı üzerine oturtulmaktadır. Bu yapıyı oluşturan ön faktörlerin ortaya çıkarılmasının hemen ardından destekleyici analiz yöntemleri ile önceden odaklanılan faktörel modelin uygun olma durumunu ortaya çıkarmak adına teorik ve gözlenen faktör yapılarının aralarında vuku bulan uygunluk durumu tespit edilmeye çalışılmaktadır.³⁴

Faktör analizi tekniği dört aşamadan oluşan bir süreci beraberinde getirmektedir. Bu aşamalar; problem tanımı ve veri toplama, korelasyon matrisinin oluşturulması, faktör sayısına karar verme, faktör eksen döndürme aşamalarıdır. Faktör analizinde puanlama şu şekilde cereyan etmektedir.³⁵

- 1,00 ile 1,79 arası= Çok düşük
- 1,80 ile 2,59 arası= Düşük
- 2,60 ile 3,39 arası= Orta
- 3,40 ile 4,19 arası= Yüksek
- 4,20 ile 5,00 arası= Çok yüksek şeklinde bir puanlama söz konusudur.

“Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Araştırma” konulu bu çalışmada ilk olarak keşifsel faktör analizi ile oluşabilecek boyutlar ve bu boyutların orijinale yakınlığı görülmek istenmiştir. Normalde Denison’ın

³²(Çevrimiçi) http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp, (Erişim Tarihi: 11.12.2014).

³³a.g.k.

³⁴Mürüvvet Pamuk, “Sorgulayıcı ve Onaylayıcı Faktör Analizinin Karşılaştırılması”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi**, (Çevrimiçi) <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iuifm/article/viewFile/1023007167/1023006685>, (Erişim Tarihi: 11.12.2014).

³⁵(Çevrimiçi) http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp, (Erişim Tarihi: 11.12.2014).

kurum kültürü ölçeğinin dört boyutu olmasına rağmen keşifsel faktör analizinde yedi faktör elde edilmiştir ve bunun nedeni bulgular bölümünde açıklanmıştır. Keşifsel faktör analizinin ardından destekleyici faktör analizi ile faktörleşmenin dört boyutta olacağı öncelikli olarak seçilebilmiş ve ölçeğin gerçek boyutlarına bu sayede erişilebilmiştir. Sonuçta bu dört boyutun orijinal boyutlara çok yakın olması ile diğer analizlere sağlıklı bir şekilde geçilmiştir.

Bu bölümde çalışmanın araştırma bölümünde faydalanılan analiz teknikleri ayrıntıları ile incelenmiş ve gerekli bilgilerin sunulmasına özen gösterilmiştir. Bu analizlerden elde edilen sonuçlar ve yorumlar ise araştırmanın bulgular bölümünde ayrıntılı bir şekilde paylaşılmaktadır.

3.10. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmaya yönelik olarak gerçekleştirilen anket çalışmasının analizinden elde edilen sonuçlara ve bu sonuçların yorumlarına yer verilmektedir.

3.10.1. Demografik Veriler ve Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde kurumda çalışanların demografik bilgilerine yönelik istatistikler üzerinde durulacaktır.

İlk olarak kurumda çalışanların yaş aralıkları ve bu aralıklara ait olan yüzdeler verilecektir.

Tablo 9. Yaş İle İlgili Bulgular

Yaş		
	Frekanslar	%
20 yaş ve altı	14	4,4
21-30 yaş arası	178	56,0
31-40 yaş arası	118	37,1
41-50 yaş arası	8	2,5
Toplam	318	100,0

Sektör çalışanlarının %56'lık kısmı 21-30 yaş aralığında ve % 37'lik gibi bir kısmı da 31-40 yaş aralığındadır.

Kurum içerisinde faaliyetlerini sürdüren çalışanların cinsiyetlerine yönelik bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 10. Cinsiyet İle İlgili Bulgular

Cinsiyet		
	Frekanslar	%
Kadın	169	53,1
Erkek	149	46,9
Toplam	318	100,0

Çalışanların %53'lük gibi bir kısmını kadınlar, %47'lik gibi bir kısmını da erkekler oluşturmaktadır.

Kurumun çalışanlarının medeni durumlarını gösteren verilere aşağıdaki tablodan ulaşmak mümkündür.

Tablo 11. Medeni Durum İle İlgili Bulgular

Medeni durum		
	Frekanslar	%
Evli	166	52,2
Bekâr	152	47,8
Toplam	318	100,0

Katılımcıların evlilik oranı hemen hemen yarı yarıyadır. 318 kişiden %52,2'sinin evli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların sahip olduğu eğitim düzeylerine yönelik bulgulara tabloda yer verilmiştir ve en büyük oranın lise mezunu çalışanlarda olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 12. Eğitim Durumu İle İlgili Bulgular

Eğitim durumu		
	Frekanslar	%
Lise	193	60,7
Ön Lisans	56	17,6
Lisans	44	13,8
Ortaokul	16	5,0
İlkokul	5	1,6
Yüksek Lisans	4	1,3
Toplam	318	100,0

Çalışanların %60 ile büyük bir kısmı lise mezunu ve %17,6'sı önlisans mezunudur. Lisans mezunları %13,8 ile 44 kişiden oluşmaktadır.

Firmada aktif olarak çalışma yaşamına devam etmekte olan bireylerin hizmet (gıda) sektöründeki çalışma sürelerine ilişkin bilgilere **Tablo 13**'ten ulaşmak mümkündür.

Tablo 13. Hizmet (Gıda) Sektöründeki Çalışma Süresi İle İlgili Bulgular

Hizmet (Gıda) sektöründeki çalışma süresi		
	Frekanslar	%
Bir yıldan az	23	7,2
1-5 yıl arası	110	34,6
6-10 yıl arası	120	37,7
11-15 yıl arası	49	15,4
16 yıldan fazla	16	5,0
Toplam	318	100,0

Çalışanların çoğunun iş deneyimleri 6-10 (%37,7) yıl ve 1-5 (%34,6) yıl arasındadır. Diğer oranlara tablodan ulaşmak mümkündür.

Bireylerin gıda sektörünün öncü firmalarından biri olarak bilinen bu firmada ne kadar süredir çalıştığını gösteren bilgilere tablodan ulaşmak mümkündür.

Tablo 14. Şu Anki Firmada Çalışma Süresi İle İlgili Bulgular

Şu anki firmada çalışma süresi		
	Frekanslar	%
Bir yıldan az	61	19,2
1-5 yıl arası	174	54,7
6-10 yıl arası	71	22,3
11-15 yıl arası	7	2,2
16 yıldan fazla	5	1,6
Toplam	318	100,0

Çalışanların yarısından fazlası şu anki firmada 1-5 yıl arası bir süredir çalışmaktadırlar. %22 gibi (71 kişi) bir kısmı ise 6-10 yıl arası bir süredir bu firma bünyesinde faaliyetlerini sürdürmektedir.

Firmanın çalışanlarının firma içerisinde sahip olduğu pozisyonlara yönelik bulgulara aşağıdaki tablodan ulaşılabilir.

Tablo 15. Firmadaki Pozisyon İle İlgili Bulgular

Firmadaki pozisyon		
	Frekanslar	%
Alt Kademe Yönetici (Yetkili/ Şef-Uzman)	41	12,9
Orta Kademe Yönetici (Yönetmen-Müdür Yardımcısı)	8	2,5
Üst Kademe Yönetici (Şube Müdürü)	1	0,3
Diğer (Satış Destek Elemanı)	268	84,3
Toplam	318	100,0

Şirket çalışanlarından 41 (%12,9) kişi alt kademe yönetici, 8 (%2,5) kişi orta kademe yönetici, 1 (% 0.3) kişi ise üst kademe yönetici konumundadır. %84'lük oranla 268 kişi ise satış destek elemanı olarak firmada iş hayatına devam etmektedir.

Firma çalışanlarının yaptıkları iş karşılığında aldıkları aylık maaşlara yönelik bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 16. Aylık Maaş İle İlgili Bulgular

Aylık maaş		
	Frekanslar	%
1000 TL den az	106	33,3
1000-1999 TL arası	183	57,5
2000-2999 TL arası	25	7,9
3000-3999 TL arası	2	0,6
4000 TL ve üzeri	2	0,6
Toplam	318	100,0

Kişiler çalıştıkları firmada, %57,5'luk bir oran ile (183 kişi) 1000-1999 TL arasında ücret almaktadırlar. Diğer ücret ve oranlara ilişkin ayrıntılara tablodan ulaşma imkânı bulunmaktadır.

3.10.2. İfadeler ve Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde Denison kurum kültürü ölçeği ve Minnesota iş tatmini ölçeğine uygulanan tanımlayıcı istatistiklere değinilmekte ve ifadeler konusunda en çok tercih edilen ifadeler belirtilmektedir.

3.10.2.1. Kurum Kültürü Ölçeği (Denison)

Denison kurum kültürü ölçeği 36 ifadeden oluşmaktadır ve 5'li likert tipindedir. Ankette yer alan bu ölçek ile çalışanların görüşleri alınmış olup aşağıdaki tabloda ifadelere katılım oranları şöyle derlenmiştir;

Tablo 17. Denison Kurum Kültürü Ölçeğinin Sahip Olduğu İfadeler ve Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler ve Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma
1.Çalışanların çoğu yaptıkları işle bütünleşmiştir.	3,459	1,2369
2.Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	3,538	1,1497
3.İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.	3,384	1,1472
4.Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	3,072	1,2750
5.Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	3,852	1,0478
6.Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramaktadır.	3,692	1,0323
7.Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	3,563	1,1865
8.Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	3,777	1,0525
9.Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	3,462	1,2672
10.Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	3,594	1,1629
11.İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	3,604	1,1206
12.İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.	2,799	1,3375
13.İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	3,726	1,0995
14.Bu işyerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	3,670	1,2910
15.Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	3,390	1,1560
16.Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	3,509	0,9849
17.İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	3,522	1,0285
18.Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	3,362	1,1502
19.İş-görme tarzımız oldukça esnek ve gelişime açıktır.	3,676	1,0320
20.Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	3,786	1,0559
21.İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	3,805	1,0233
22.Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	3,557	1,0394

(Tablo 17. Devam)

23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya (karşılılamaya) özen göstermektedir.	3,777	1,0435
24. Müşteri talepleri(istemleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	3,575	0,9326
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.	3,497	1,0318
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	3,519	1,1693
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri(yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	3,909	1,0208
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	3,676	1,0857
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme vizyonumuz vardır.	3,714	1,0582
30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.	2,708	1,3265
31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	3,484	1,0766
32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	3,679	1,0557
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	3,730	1,0785
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	2,852	1,2610
35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	3,667	1,1271
36. Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	3,528	1,1223
N = 318		

Tabloya göre çalışanların en çok tercih ettikleri ifadeler sırasıyla;

‘Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır’, ‘İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır’, ‘Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir’, ‘Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir’, ‘Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme vizyonumuz vardır’, ‘İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir’ gibi maddelerdir.

3.10.2.2. İş Tatmini Ölçeği (Minnesota)

Ölçek 20 maddeden oluşmakta ve 5'li likert ölçeği ile kişilerin belirtilen ifadelerden ne derece memnun olduklarını sorgulamaktadır. Anketi uyguladığımız çalışanların bu ifadelere verdikleri yanıtların oranları aşağıdaki tabloda derlenmiştir;

Tablo 18. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Sahip Olduğu İfadeler ve Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler ve Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,374	1,2789
2.Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	3,764	1,1223
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3,811	1,1215
4.Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	3,547	1,2109
5.Amirimin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	3,418	1,3589
6.Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3,384	1,3423
7.Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	3,761	1,2044
8.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından(İş Güvencesi)	3,821	1,1925
9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	3,802	1,0927
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	3,638	1,1365
11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3,906	1,1850
12.İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	3,723	1,0972
13.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	2,843	1,3941
14.İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	3,167	1,3621
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	3,531	1,2218
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	3,689	1,2410
17.Çalışma şartları bakımından	3,299	1,3035
18.Çalışma arkadaşlarımla birbiri ile anlaşması bakımından	3,516	1,2298
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	3,619	1,2966
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	3,991	1,1551
N = 318		

Kişiler işlerine olan memnuniyetini en çok, ‘Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden’, ‘Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından’, ‘Bana sabit bir iş sağlaması bakımından (İş Güvencesi)’, ‘Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından’ ifadelerine katılarak belirtmişlerdir.

3.10.3. Faktör Analizleri

Bu bölümde ise kurum kültürü ile iş tatminine yönelik olarak gerçekleştirilen faktör analizinden elde edilen sonuçlara ve açıklamalarına değinilecektir. Ayrıca aşağıdaki tablolarda KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ile cronbach alfa değerleri ve sınıflandırılmaları hakkında bilgiler yer almaktadır.

Tablo 19. Uygun Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri ve Sınıflandırılması

KMO Değeri	Yorumu
0,80 ve yukarısı	Mükemmel
0,70 ve 0,80 arası	İyi
0,60 ve 0,70 arası	Orta
0,50 ve 0,60 arası	Kötü
0,50 'den aşağısı	Kabul edilemez

Tablo 20. Ölçek Güvenilirliğine Ait Uygun Cronbach's Alfa Değerleri ve Sınıflandırılması

Cronbach's Alfa	Yorumu
0,80 - 1,00 arası	Yüksek
0,60 - 0,80 arası	Oldukça güvenilir
0,40 - 0,60 arası	Güvenilirlik düşük
0,40dan aşağısı	Güvenilir değil

3.10.3.1. Kurum Kültürü (Denison) Ölçeği Faktör Analizi

Soru formunda bu ölçekle ilgili elde edilen değerlere keşifsel faktör analizi uygulanarak, ölçeğin kaç boyutta faktörleştiği incelenmiştir. Denison ölçeğinin orijinali 4 faktörden oluşmaktadır. Bu 4 faktör 36 maddeyi soru sırasına göre 9'ar şeklinde bölerek oluşmaktadır. Faktör analizi sonucunda 7 boyuta ulaşılmasında, örnekleme hataları, örneklem büyüklüğünün yetersizliği, ölçeğin Türkçeye çevrilmesindeki anlam

kaymaları gibi sorunlar etkili olmuştur. Faktörlerin hepsi birlikte modeli %55,859 oranı ile açıklamaktadır. Fakat bu çalışma kapsamında, ölçeğin orijinal boyutları ile çalışabilmek ve diğer analizlere de bu boyutlarla devam edebilmek için verilere destekleyici faktör analizi uygulanmıştır.

3.10.3.1.1. Destekleyici Faktör Analizi İle Kurum Kültürü Ölçeğini Boyutlandırma

Destekleyici faktör analizi sonucu ulaşılan 4 boyutun KMO değeri 0,908 ile faktör analizi uygulamasının mükemmel olduğunu ve Bartlett test istatistiğinin 0,000 olması modelin anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Örneklemimiz dâhilinde ortaya çıkan faktörler ve her birinin ölçeği açıklama yüzdeleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tutarlılık faktörünün ölçeği açıklama payı %15,384 olup diğer faktörlerden yüksektir. Orijinal modelde birinci faktör olarak ifade edilen ve en yüksek açıklama oranına sahip olan katılım faktörü, bu çalışmanın modelinde ikinci en yüksek açıklama oranına sahiptir. Her bir faktörün güvenilirlik değerlerinin 0,80 etrafında olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ifade eder. Dört faktör birlikte toplam varyansın %48,809'luk kısmını açıklamaktadır. Bu oran çok yüksek bir açıklama oranı değildir. Çalışmanın örneklem darlığı buna bir sebeptir. Ölçek dâhilindeki sorulara verilen cevapların tutarsızlık ve belirsizlik içermesi de bunun sebeplerinden biridir. Ölçeğin bir başka dilden çevrilmesi kişilerden eksik ve isabetsiz cevaplar alınmasına neden olur. Normalde bu değişkenler ile iyi bir açıklama oranı elde etmek gerekirken başka değişkenlere de ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmiş olur. Ayrıca aralarında yüksek korelasyon bulunan değişkenlerde bu açıklama oranını düşürmektedir. Yüksek korelasyonun çıkması yine kişilerin ankete verdiği cevaplarla ilgilidir. Bu çalışma öneriler kısmında belirtilenler ile gerçekleştirildiğinde daha yüksek bir açıklama yüzdesine ulaşılacağı öngörülmektedir.

Tablo 21. KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,908
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4682,623
	Df	630
	Sig.	0,000

Tablo 22. Kurum Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Tablosu

Faktörler		Faktör Yüğü	Varyans Açıklama %'si	Cronbach's Alpha
Tutarlılık Faktörü	18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	0,653	15,384	0,815
	17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	0,646		
	14. Bu işyerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	0,610		
	11. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	0,582		
	13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	0,582		
	15. Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	0,566		
	16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	0,553		
	10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	0,519		
	12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.	0,506		
Katılım Faktörü	5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	0,702	12,992	0,756
	2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	0,674		
	9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	0,670		
	6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramaktadır.	0,669		
	1. Çalışanların çoğu yaptıkları işle bütünleşmiştir.	0,610		
	4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	0,600		
	3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.	0,561		
	7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	0,525		
	8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	0,504		
Uyum Faktörü	23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya (karşılama) özen göstermektedir.	0,711	12,821	0,794
	22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	0,688		
	21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	0,642		
	24. Müşteri talepleri (istemleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	0,594		

(Tablo 22.
Devam)

Uyum Faktörü	27.Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	0,548		
	20.Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	0,540		
	25.Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.	0,426		
	19.İş-görme tarzımız oldukça esnek ve gelişime açıktır.	0,419		
	26.Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	0,418		
Misyon Faktörü	32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	0,782	7,611	0,790
	29.Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme vizyonumuz vardır.	0,779		
	34.Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	0,769		
	30.İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.	0,722		
	35.Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	0,685		
	36.Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	0,676		
	33.Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	0,629		
	28.Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	0,538		
31.İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	0,509			
Toplam Açıklanan Varyans %48,809				

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Bu ölçek sonucunda boyutların sahip olduğu Cronbach's Alpha değerleri göz önüne alındığında Denison'ın kurum kültürü ölçeğinin oldukça güvenilir bir ölçek olduğu belirtilebilir. (**Tutarlılık:** 0,815, **Katılım:** 0,756, **Uyum:** 0,794, **Misyon:** 0,790)

3.10.3.2. İş Tatmini (Minnesota) Ölçeği Faktör Analizi

Minnesota iş tatmini ölçeğinde KMO değeri 0,929 ile faktör analizi uygulamasının iyi bir yöntem olduğunu ifade eder. Bartlett istatistik değerinin $0,000 < 0,05$ olması korelasyon matrisinin birim matrise eşit olduğu hipotezini doğrular ve faktör analizinin değişkenlere uygulanabilirliğini destekler. Aşağıda faktör analizi

tablosunda içsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyut birlikte toplam varyansın %58,913'ünü açıklamaktadır. İçsel tatmin faktörü tek başına %34,412 ve dışsal tatmin olarak adlandırılan faktör %24,501 açıklama oranına sahiptir. Analiz sonucu oluşan boyutlar, ölçeğin orijinaline çok yakındır. Boyutlarda yer alan “**7.Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından**” değişkeni içsel tatminde yer alması gerekirken dışsal tatmin kategorisinde yer almıştır. Dışsal tatmin faktörü ise yine orijinal faktörleşmeden farklı olarak içsel tatmin faktörüne göre bir fazla değişken içermektedir. Yani içsel tatminde olması gereken değişken dışsal tatmin faktöründe yer almıştır. Bu durum analizlerde karşılaşılmaması beklenen bir durumdur. Cevaplama hataları, soru formunun başka dilden çevrilmesi ve doğru örneklem sayısı seçimi bu durumun etkilerindedir.

Tablo 23. KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,929
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3485,217
	Df	190
	Sig.	0,000

Tablo 24. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Tablosu

Faktörler		Faktör Yüğü	Varyans Açıklama %'si	Cronbach's Alpha
İçsel Tatmin	10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	0,791	34,412	0,931
	9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	0,757		
	11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	0,729		
	1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	0,718		
	15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	0,692		
	2.Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	0,663		
	16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	0,576		
	4.Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	0,551		
	8.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından (İş Güvencesi)	0,540		
	3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	0,540		
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	0,436			

(Tablo 24.
Devam)

Dışsal Tatmin	17.Çalışma şartları bakımından	0,742	24,501	0,897
	18.Çalışma arkadaşlarının birbiri ile anlaşması bakımından	0,707		
	14.İş içinde terfi olanağının olması bakımından	0,697		
	5.Amirimin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	0,689		
	19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	0,671		
	13.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	0,655		
	12.İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	0,620		
	6.Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	0,591		
	7.Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	0,529		
Toplam Açıklanan Varyans %58,913				

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Bu ölçeğin analizi sonucu oluşan boyutların sahip olduğu Cronbach's Alpha değerleri göz önüne alındığında Minnesota iş tatmini ölçeğinin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. (**İçsel İş Tatmini:** 0,931, **Dışsal İş Tatmini:** 0,897)

3.10.4. Korelasyon Analizi

Bu bölümde kurum kültürü ile iş tatmini alt boyutları arasında bulunan ilişkinin gücünü ortaya koymak adına gerçekleştirilen korelasyon analizi tablolar aracılığı ile açıklanmaktadır.

Tablo 25. Kurum Kültürü ve İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutlarının Korelasyonları

	Değişkenler	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Tutarlılık	Katılım	Uyum	Misyon
1	İçsel Tatmin	1					
2	Dışsal Tatmin	0,512*	1				
3	Tutarlılık	0,415**	0,153**	1			
4	Katılım	0,671**	0,274**	0,614*	1		
5	Uyum	0,611*	0,327**	0,601**	0,478**	1	
6	Misyon	0,612*	0,706*	0,598**	0,540**	0,607*	1

**p<0,01 *p<0,05

İş tatmini faktörlerinden içsel tatmin ile kurum kültürü faktörlerinden tutarlılık (0,415), katılım (0,671), uyum (0,611) ve misyon (0,612) arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İçsel tatmin ile kurum kültürü faktörleri arasında anlamlı ilişki vardır. Dışsal tatmin faktörleri ile kurum kültürü faktörlerinin tablodaki pozitif değerli korelasyonlara bakıldığında birbirlerini pozitif yönde etkilediği görülür.

Tablo 26. Toplam İş Tatmini ile Kurum Kültürü Total Arasındaki Korelasyonun İncelenmesi

	Toplam İş Tatmini	Kurum Kültürü Total
Toplam İş Tatmini	1	
Kurum Kültürü Total	0,612**	1

**p<0,01

Toplam iş tatmini ile kurum kültürü total arasında 0,612 oranı ile pozitif yönlü bir ilişki vardır. İki değişken arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.10.5. Regresyon Analizi

Bu çalışma kapsamında, kurum kültürü ile iş tatmini alt boyutlarının birbirine olan etkileri ise regresyon analizi ile incelenmektedir.

Tablo 27. Kurum Kültürü Ölçeği Faktörlerinin İçsel Tatmine Etkisi Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	0,598 ^a	0,357	0,217	0,0884

Kurum kültürü faktörleri bağımsız değişkenler ve içsel tatmin bağımlı değişken olmak üzere kurulan modelde açıklama oranı yaklaşık %36'dır. Bunun anlamı tutarlılık, katılım, uyum ve misyon faktörleri birlikte içsel tatmin faktörünün %36 kadarını açıklar.

Tablo 28. Anova Tablosu

Model		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	Regression	71,864	4	17,966	22,940	0,000 ^b
	Residual	245,136	313	0,783		
	Total	317,000	317			

Tabloda F= 22,94 ve olasılık değeri sig= 0,000 modelde değişken katsayılarının anlamlı olduğunu ifade eder.

Tablo 29. Regresyon Modeli

	Regresyon Katsayısı Beta	Standart Hata	Standartlaştırılmış Beta	t	Olasılık
Sabit	5,642	0,050		0,000	0,004
Tutarlılık	0,415	0,042	0,415	8,357	0,000
Katılım	0,171	0,005	0,171	3,443	0,001
Uyum	0,111	0,046	0,111	2,238	0,026
Misyon	0,112	0,060	0,112	-2,247	0,025

Bağımlı Değişken: İçsel İş Tatmini

Bağımsız Değişkenler: Misyon, Uyum, Katılım, Tutarlılık

Modeldeki regresyon katsayılarına bakıldığında tutarlılık (0,415), katılım (0,171), uyum (0,111), misyon (0,112) bağımsız değişkenleri içsel iş tatminini pozitif yöndeki değerlerle etkilemektedir. Bağımsız değişkenlerdeki birimlik artışlar bağımlı değişkeni de regresyon katsayıları oranında arttırmaktadır. Bağımlı değişkende en çok artış yaratan 0,415 katsayısı ile “**tutarlılık**” faktörüdür.

Tablo 30. Kurum Kültürü Ölçeği Faktörlerinin Dışsal Tatmine Etkisi Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	0,518 ^a	0,309	0,207	0,0890

Kurum kültürü faktörleri bağımsız değişkenleri, tutarlılık, katılım, uyum ve misyon bağımlı değişken olan dışsal iş tatminini %31 gibi bir oranla açıklayabilmektedir.

Tablo 31. Anova Tablosu

Model		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	Regression	68,781	4	17,195	21,683	0,000 ^b
	Residual	248,219	313	0,793		
	Total	317,000	317			

Tabloda F= 21,683 ve olasılık değeri sig= 0,000 modelde değişken katsayılarının anlamlı olduğunu ifade eder.

Tablo 32. Regresyon Modeli

	Regresyon Katsayısı Beta	Standart Hata	Standartlaştırılmış Beta	t	Olasılık
Sabit	6,03	0,005		2,100	0,004
Tutarlılık	0,153	0,046	0,153	3,063	0,002
Katılım	0,274	0,060	0,274	5,476	0,000
Uyum	0,327	0,058	0,327	6,545	0,000
Misyon	0,106	0,069	0,106	2,127	0,034

Bağımlı Değişken: Dışsal İş Tatmini

Bağımsız Değişkenler: Misyon, Uyum, Katılım, Tutarlılık

Yukarıda çoklu regresyon modelindeki katsayılara bakıldığında tutarlılık (0,153), katılım (0,274), uyum (0,327), misyon (0,106) bağımsız değişkenleri dışsal iş tatminini pozitif yöndeki değerlerle etkilemektedir. Bağımsız değişkenlere ait belirtilen regresyon katsayı değerleri, bağımlı değişkende meydana gelecek artışın büyüklüğünü ifade etmektedir.

Tablo 33. Kurum Kültürü Ölçeği Faktörlerinin Toplam İş Tatminine Etkisi Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	0,597 ^a	0,357	0,349	1,14135

Kurum kültürü ölçeğine ait faktörler modelde bağımsız değişkenler ve toplam iş tatmini bağımlı değişken olmak üzere kurulan modelin açıklama oranı %35,7'dir ve tabloda diğer oranlar görülmektedir.

Tablo 34. Anova Tablosu

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	Regression	226,261	4	56,565	43,422	0,000 ^b
	Residual	407,739	313	1,303		
	Total	634,000	317			

Tabloda F= 43,422 ve olasılık değeri sig= 0,000 modelde değişken katsayılarının anlamlı olduğunu ifade eder.

Tablo 35. Regresyon Modeli

	Regresyon Katsayısı Beta	Standart Hata	Standartlaştırılmış Beta	t	Olasılık
Sabit	5,636	0,061		0,000	0,090
Tutarlılık	0,569	0,044	0,402	8,870	0,000
Katılım	0,445	0,034	0,315	6,942	0,000
Uyum	0,439	0,025	0,310	6,842	0,000
Misyon	0,005	0,084	0,004	0,083	0,034

Bağımlı Değişken: Toplam İş Tatmini

Bağımsız Değişken: Misyon, Uyum, Katılım, Tutarlılık

Tabloda toplam iş tatmini bağımlı değişkenini tabloda belirtilen faktörlerin pozitif olarak etkiledikleri görülmektedir. Kurum kültürü ölçeği değişkenlerinin regresyon katsayıları sırasıyla 0,569, 0,445, 0,439, 0,005 ve bunlara ait olasılık değerleri 0,05 'ten küçük olup istatistikî olarak anlamlı çıkmıştır. Toplam iş tatmini değişkenine katsayılar boyutunda etki etmektedirler.

Tablo 36. Kurum Kültürü Ölçeği Total Faktörünün Toplam İş Tatminine Etkisi Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	0,654 ^a	0,427	0,259	1,21708

Kurum kültürü total değişkeni toplam iş tatmini değişkeninin %42,7'sini açıklamaktadır.

Tablo 37. Anova Tablosu

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	Regression	165,918	1	165,918	112,010	0,000 ^b
	Residual	468,082	316	1,481		
	Total	634,000	317			

Tabloda F= 112,010 ve olasılık değeri sig= 0,000 modelde değişken katsayılarının anlamlı olduğunu ifade eder.

Tablo 38. Regresyon Modeli

	Regresyon Katsayısı Beta	Standart Hata	Standartlaştırılmış Beta	t	Olasılık
Sabit	1,024	0,068		0,000	0,000
Kurum Kültürü Total	0,362	0,034	0,512	10,583	0,000

Bağımlı Değişken: Toplam İş Tatmini

Bağımsız Değişken: Kurum Kültürü Total Faktörü

Kurum kültürü total değişkeni yukarıdaki basit doğrusal regresyon modelinde 0,362 katsayısı ile bağımlı değişkene pozitif ve anlamlı olarak etki etmektedir. Bağımsız değişkendeki bir birimlik artış bağımlı değişkene bu katsayı kadar yükseltici etki yapar.

3.11. Analizlerin Değerlendirilmesi

Araştırmada soru formunda ele alınan ölçeklere faktör analizleri uygulanarak, ölçeklerin gerçek boyutlarına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Denison kurum kültürü ölçeği üzerinde öncelikle keşifsel faktör analizi yapılarak ne gibi boyutların meydana gelebileceği incelenmiş ve orijinal boyutlara ne derecede yaklaşıldığı gözlenmiştir. Analiz sonucu yüksek güvenilirlikli 7 faktör meydana gelmiştir. Faktör analizi sonucunda 7 boyuta ulaşılmasında, örnekleme hataları, örneklem büyüklüğünün yetersizliği, ölçeğin Türkçeye çevrilmesindeki anlam kaymaları gibi sorunlar etkili olmuştur. Ölçeğin orijinal boyutlarındaki değişkenlerin ileriki hipotezler, analizler ve yorumlar için kolaylık sağlayacağından 4 boyutlu

faktörleşmeyi yakalayabilmek için destekleyici faktör analizinden yararlanılmıştır. Bu analiz ile orijinal boyutları (Tutarlılık, Katılım, Uyum, Misyon) elde edilmiştir. Orijinal modelde “**Katılım**” faktörü birinci ve en yüksek açıklama oranına sahip iken bu çalışmanın modelinde ikinci en yüksek açıklama oranına sahip değişken olarak modelde yer almıştır. “**Tutarlılık**” değişkeni birinci ve en yüksek sırada yer almaktadır. Model anlamlı ve güvenilirlik katsayıları da yüksek değerlerde çıkmıştır.

İş tatmini ölçeğine uygulanan keşifsel faktör analizi ile ölçeğin orijinal boyutlarına ulaşılmıştır. Yüksek güvenilirlikli ve anlamlı modelde meydana gelen faktörler içsel ve dışsal iş tatmini olarak çalışmada yer almaktadır. İleriki analizlerde bu faktörler ve faktörlerin toplamı olan toplam iş tatmini değişkenleri kullanılarak sonuçlar yorumlanmıştır. Ayrıca kurum kültürü toplam değişkeni de hesaplanarak analizlerde yer almıştır.

Ölçek ana değişkenleri ve faktörleri için korelasyonlar hesaplanmış ve kurulan hipotezler regresyon modelleri ile sınanmıştır. Aşağıda korelasyon analizi ve hipotezler hakkında detaylı yorumlar yer almaktadır.

Kurum kültürü ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyutlarının korelasyon analizinde $**p < 0.01$ $*p < 0.05$ değerlerine kıyasla korelasyonların bu değerlerden yüksek çıktığı görülmektedir. Bu ölçek boyutları arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca toplam iş tatmini ve kurum kültürü toplam faktörleri arasında 0,612 büyüklüğünde anlamlı bir korelasyon vardır ($p < 0,01$).

Son olarak regresyon analizleri ile faktör analizlerinde elde edilen boyutlar arasındaki etkiler incelenmiştir. Bu etkiler ile ilgili kurulan hipotezler, sonuç ve yorumları çalışmanın sonuç bölümünde yer almaktadır.

SONUÇ

Küreselleşme olgusu gün geçtikçe yaşadığımız dünya üzerinde etkisini artırmaktadır. Bu olgunun etkisi sonucu oluşan küresel pazar koşullarında yoğun bir rekabet yaşanmakta ve işletmelerin de bu yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi adına bu ortama ayak uydurması zorunlu hale gelmektedir. Bu ortama ayak uyduramayan işletmelerin varlıklarını uzun bir süreçte devam ettirebilmeleri mümkün gözükmemektedir. Rekabete ayak uydurabilmenin şartı diğer işletmelerde olmayan bir takım özgün oluşumlara sahip olunmasından geçmektedir. Bu nokta da karşımıza kurum kültürü ve iş tatmini kavramları çıkmaktadır.

Kurum kültürü ve iş tatmini kavramları birbiri ile yakından alakalıdır. İşletmelerin öncelikle küresel rekabetin yaşandığı bu ortama ayak uydurabilmesi için diğer işletmelerden ayrı ve kendine özgü, orijinal bir kurum kültürü oluşturması ve bu niteliklere sahip güçlü bir kurum kültürüne sahip olması gerekmektedir. Kurum kültürü farklı kültürel ortamlardan işletmeye gelip işletme çatısı altında belirli amaçları gerçekleştirmek adına faaliyetlerde bulunan bireylerin ortak aklın ürünü olan bir kültür çerçevesinde çalışmalarını birlik ve beraberlik içerisinde yürütmesini sağlayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Aksi halde farklı kültürel ortamlardan gelen insanlar arasında birlik, beraberlikten ziyade çatışmalar çıkması söz konusu olabilecektir. Kurum kültürünü güçlü bir zemin üzerine kuran işletmeler rekabet konusunda rakiplerinin bir adım önüne geçebilme imkânına sahip olacaktır. Küresel rekabet ortamında rakibinin bir adım önüne geçen işletme önemli bir rekabet avantajına sahip olmaktadır.

Güçlü bir kurum kültürü ise çalışanlar arasında birlik, beraberlik, dayanışma ve yardımlaşmanın üst düzeye çıkmasına olanak sağlamaktadır. Ayrıca, çalışanlarının gelişim konusunda ihtiyaç duydukları kişisel eğitim olanakları, yapılan iyi işlerin ödüllendirilmesi, bir çalışanın yaptığı başarılı işler karşılığında terfi ettirilmesi vb. gibi davranışlara yönelen işletme çalışanlara karşı görevlerini yerine getirmiş olmaktadır. Bu sayede işletmede çalışanlarının başta sosyalleşme ve çalışma hayatında gereksinim duyulan temel ihtiyaçlarını giderme görevini yerine getirmiş olmaktadır. Böyle bir

ortamda ise, insanlar maddi çıkarılardan öte manevi bir doyuma yönelik olarak çalışmalarını sürdürme eğilimine odaklanmaktadır. Bireyler, bir işe başlamadan önce kendisine bir takım amaçlar belirlemekte ve işin sonucunda elde ettikleri ile bu amaçlarını karşılaştırmaktadır. Eğer, hedeflediği ile ulaştığı sonuç uyumlu ise bu nokta da iş tatmini oluşmaktadır.

Çalışanlar kendisine bu imkânları sunan bir işletmeye örgütsel açıdan bir bağlılık yani sadakat duymaktadırlar. Ayrıca, kurum içerisinde işlerini yaparken performans ve verimliliklerinde, motivasyonlarında da pozitif yönde gelişimler yaşanmaktadır. Bireyler kurumlarını benimsemeleri oranında kendi alanları dışındaki alanlarda mevcut bulunan bir işi de herhangi bir menfaat beklemezsizin yerine getirme yani örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimine sahip olacaklardır. Bu durum da işletme için büyük bir önem arz etmektedir. İşletme dış kaynağa yönelmektense bu şekilde daha az bir maliyet ile işlerini gerçekleştirebilecek ayrıca ilerleyen dönemde yönetim kadrosunda görülmesi muhtemel olan çalışanlarda gerekli donanımı bu sayede kazanma şansını elde edeceklerdir. Bütün bunlara paralel olarak çalışanların iş doyumunu da pozitif yönde bir gelişim sürecine girecektir. Kısacası, hem kurum hem de kurumun bireyleri açısından bir kazan kazan durumundan bahsetmek mümkün olmaktadır.

İş tatmini yüksek olan çalışanın sonuç olarak performansı, verimliliği ve motivasyonu artacaktır. Bu tip artış işletmenin verimli ve aynı zamanda yüksek katma değerli ürünler üretebilmesi anlamını da taşımaktadır. Bu nokta da küreselleşen pazarlarda mevcut olarak bulunan yoğun rekabet ortamına adım atabilmek ve bu ortamda varlığını idame ettirebilmek konusunda önemli bir engelin üstesinden gelmiş olmaktadır. Kısacası, işletmelerin en değerli kaynağı olarak kabul edilen insan kaynağının iş tatmininin sağlanması hem işletmenin bir numaralı görevi olarak bilinmekte hem de bu yoğun ve acımasız rekabet ortamında işletmeyi ayakta tutacak bir kavram olarak zihnimize yer tutmaktadır.

Güçlü bir kurum kültürünü oluşturabilmiş ve bu kültürü çalışanlarına da benimsetebilmiş bir işletmenin çalışanlarının işlerinden tatmin olabileceği varsayımını ortaya atabilmemiz mümkündür. Çünkü güçlü bir kurum kültürü işletmeye küresel ortamda rekabet avantajı sağlayacak, bu avantaj sayesinde işletmenin tercih edilirliliği artacak, tercih edilirliliği artan şirketin kazançları artacak ve bu sayede çalışanlarına sunabileceği imkânlar da bu oranda gelişebilecektir. Sunulan çeşitli imkânlar

çalışanların tatmin olmalarını sağlayacak bu tatmin vasıtası ile çalışanlar işlerinde daha büyük bir şevk ve bağlılık ile çalışacak bunun sonucunda ise ortaya yüksek bir performans, verimlilik ve katma değer çıkacaktır. Bunlarda, işletmenin pazarda kendine yer bulabilmesi ve rekabet avantajını sürdürebilmesine ve küreselleşen dünya'nın nimetlerinden faydalanabilmesine olanak tanıyacaktır.

Literatür eksenli olarak yapılan çalışmalar incelendiği zaman kurum kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ve bu iki kavramı aynı çalışma içerisinde ele alan çok kısıtlı sayıda çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmalarda çalışma kapsamında tablo şeklinde sunulmaya çalışılmıştır. Ancak, literatürde yapılan çalışmalarda kurum kültürü ile iş tatmini arasında önemli bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın araştırma bölümünden elde edilen sonuçlarda literatürü doğrular niteliktedir. Bu çalışmanın sonucunda kurum kültürü ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca, kurum kültürünün iş tatminini etkilediği ve iş tatminini yükseltici bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde kurum kültürü, ikinci bölümünde ise iş tatmini kavramlarının ayrıntılı bir literatür çalışması sunulmaktadır. Daha sonra üçüncü bölümde araştırma bölümüne geçilmektedir. Araştırma bölümünde ise, öncelikle uygulama yapılan firma ve sektör ile ilgili bilgiler, daha sonra araştırmanın amacı, modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ile sınırlılıklarına değinilmektedir. En sonunda araştırmadan elde edilen bulgular ayrıntılı bir bakış açısı ile irdelenmektedir.

Bu çalışma kapsamında gıda sektörünün önde gelen şirketlerinden birinde çalışmakta bulunan 1000 kişi arasından tabakalı örnekleme yolu ile alt-orta-üst kademe yöneticiler ile satış destek elemanlarına 500 anket ulaştırılmıştır. Bu anketlerden 341 tanesi geriye dönmüş ve bu anketlerin 23 tanesi çeşitli nedenlerden dolayı analiz dışında bırakılarak 318 anket (%63.6) analize tabi tutulmuştur. Anketler mail yolu ile ve yüz yüze dağıtılmak sureti ile her kademedeki çalışanlara ulaştırılmıştır. Elden dağıtılan anketler Marmara bölgesi (İstanbul ve Kocaeli) yoğunluklu olarak toplanmıştır. E-mail yolu ile toplanan 75 anket ise Türkiye'nin hemen hemen her bölgesinden (Adana, Ankara, Zonguldak, Trabzon, Bursa, Muğla, Denizli vs.) toplanmıştır.

Yapılan frekans analizleri sonucunda bu firmada faaliyetlerini sürdüren çalışanların büyük bir bölümünün %56 ile 21-30 yaş aralığında bulunduğu sonucuna

ulaşmıştır. Bayanların %53.1 ile çoğunluğu oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, %52.2'lik bir sonuç ile kurum içerisinde evlilerin çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Firmada yüksek düzeyde eğitimden ziyade %60.7 ile lise mezunlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Ayrıca, firmada orta kademe yönetici pozisyonunda çalışan biri ile yapılan görüşmede sektörün çok fazla eğitime gereksinim duyulmayan bir sektör olduğu konusunda bilgi elde edilmiştir. Hizmet (Gıda) sektöründe faaliyetlerini sürdüren çalışanların çoğunluğunun 6-10 yıl ile 37.7'lik dilimde yer aldığı sonucu elde edilmiştir. Çalışanların şu anda çalıştıkları firmada çalışma süresinde ise 1-5 yıl arası çalışanların %54.7'lik bir bölümü oluşturduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların %84.3'lük bölümü satış destek elemanı olarak görev almaktadır. %12.9 alt kademe yönetici, %2.5 orta kademe yönetici ve %0.3 üst kademe yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Ayrıca firmada çalışan kişilerin %57.5'lük bir oranda 1000 ile 1999 TL arasında bir ücret aldığı sonucuna varılmıştır.

Kurum kültürü konusunda yararlanılan Denison kurum kültürü ölçeğinin KMO değerinin 0,913 çıkması verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşmamızı sağlamaktadır. Denison ölçeğinin orijinali dört faktörden oluşmasına rağmen, yapılan faktör analizi sonucunda yedi faktöre ulaşılmıştır. Bunun nedeninin ise, örneklem hataları, örneklem büyüklüğünün yetersiz oluşu ve ölçeğin Türkçeye çevrilmesi esnasında yaşanan anlam kaymaları olduğu söylenebilir. Orijinal boyutlarla çalışabilmek adına destekleyici faktör analizi uygulanmasına karar verilmiştir ve buradan da KMO değerine 0,908 ile ulaşılmış olup ölçek konusunda faktör analizinin mükemmel bir uygulama olduğu konusunda mutabakata varılmıştır. Sonuç olarak modelin anlamlı olduğu ve tutarlılık faktörünün ölçeği açıklamada en yüksek paya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kurum kültürü ölçeğine uygulanan destekleyici faktör analizi sonucunda dört faktörün bir arada toplam varyansın %48,809'lük bir kısmını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu değer yüksek bir açıklama oranı değildir. Bunun sebebi ise örneklemin darlığı, sorulara verilen cevaplarda yaşanan tutarsızlık ve belirsizlikler ile ölçeğin başka bir dilden çevrilmesi sonucu alınan eksik ve isabetsiz cevaplar olarak gösterilebilir. Diğer bir neden ise aralarında yüksek bir korelasyon bulunan değişkenlerin açıklama oranında düşüşe neden olmasıdır. Kurum kültürünün boyutlarından yola çıkıldığında

ölçeğin oldukça güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. (**Tutarlılık:** 0,815, **Katılım:** 0,756, **Uyum:** 0,794, **Misyon:** 0,790)

İş tatmini konusunda yararlanılan Minnesota iş tatmini ölçeğinin ise KMO değerinin 0,929 çıkması verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varmamıza yardımcı olmuştur. Ayrıca, içsel iş tatmini boyutunun ölçeği açıklamada en yüksek paya sahip olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda ulaşılan boyutlar orijinal ölçeğe oldukça yakındır. Sadece orijinal ölçekte içsel tatmin içerisinde bulunan 7. soru (**Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından**) bu çalışma kapsamında dışsal tatmin içerisinde yer almıştır. Bu durum analizlerde karşılaştırılması muhtemel bir durumdur. Bunun nedeni ise yine, örneklem sayısı, cevaplama hataları ve ölçeğin başka dilden çevrilmesidir. İş tatmini boyutları göz önüne alındığında ölçeğin yüksek düzeyde bir güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. (**İçsel İş Tatmini:** 0,931, **Dışsal İş Tatmini:** 0,897)

Kurum kültürü ile iş tatmini ölçeklerinin alt boyutları arasında anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Toplam iş tatmini ile kurum kültürünün alt boyutları arasında $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Regresyon analizleri ile kurum kültürü ve iş tatmini boyutları arasındaki etkiler incelenmiştir. Buradan yola çıkarak kurulan hipotezlere, bu hipotezlerden elde edilen sonuçlara ve yorumlara aşağıda değinilmektedir.

1. Hipotez alt hipotezleri

H1: Kurum kültürü ölçeği faktörleri içsel tatmini etkilemektedir.

Bu hipotez için değişkenlere uygulanan çoklu doğrusal regresyon modeli anlamlıdır. Aşağıda hipotezin alt boyutları ve anlamlılıkları incelenmiştir.

H1a: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından tutarlılık, içsel iş tatminini etkilemektedir.

Faktör analizi sonucu kurum kültürü ölçeği boyutlarından olan tutarlılık değişkeni 0,415 katsayısı ile içsel iş tatmini değişkenini anlamlı olarak etkilemektedir. Doğrusal regresyon modelinin anlamlı çıkması sonucu kurulan **H1a** hipotezi kabul edilmiştir.

H1b: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından katılım, içsel iş tatminini etkilemektedir.

Katılım değişkeni bağımsız olmak üzere kurulan doğrusal regresyon modeli anlamlıdır. Katılım değişkeni 0,171 katsayısı büyüklüğünde bağımlı değişkene etki etmektedir. Doğrusal regresyon modelinin anlamlı çıkması sonucu kurulan **H1b** hipotezi kabul edilmiştir.

H1c: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından uyum, içsel iş tatminini etkilemektedir.

Uyum değişkeni kurulan doğrusal regresyon modelinde 0,111 katsayısı değerinde bağımlı değişkene etki etmektedir. Modelin anlamlı olması ile **H1c** hipotezi kabul edilmiştir.

H1d: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından misyon, içsel iş tatminini etkilemektedir.

Misyon değişkeni içsel iş tatmini değişkenine 0,112 ile anlamlı derecede etki etmektedir. Kurulan doğrusal regresyon modeli anlamlı ve **H1d** hipotezi kabul edilmiştir.

2. Hipotez alt hipotezleri

H2: Kurum kültürü ölçeği faktörleri dışsal tatminini etkilemektedir.

Kurum kültürü ölçeği alt boyutları bağımsız, dışsal tatmin değişkeni bağımlı değişken olmak üzere kurulan çoklu doğrusal regresyon modeli anlamlıdır. Alt hipotezler ve sonuçları aşağıda incelenmiştir.

H2a: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından tutarlılık, dışsal iş tatminini etkilemektedir.

Doğrusal regresyon modelinde tutarlılık bağımsız değişkenlerden biri ve modeldeki katsayısı 0,153'tür. Bağımsız değişkendeki birimlik değişim bağımlı değişkende bu katsayı kadar etki yaratmaktadır. Model anlamlıdır ve **H2a** hipotezi kabul edilmiştir.

H2b: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından katılım, dışsal iş tatminini etkilemektedir.

Katılım değişkeni dışsal iş tatminini 0,274 büyüklükte etkilemektedir. Kurulan model anlamlı ve **H2b** hipotezi kabul edilmiştir.

H2c: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından uyum, dışsal iş tatminini etkilemektedir.

Uyum değişkeninin modeldeki katsayısı 0,327'dir ve bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemektedir. Değişkenin birimlik artışı bağımlı değişkene de bu katsayı büyüklüğünde yükseltici etki yapmaktadır. Kurulan **H2c** hipotezi kabul edilmiştir.

H2d: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından misyon, dışsal iş tatminini etkilemektedir.

Misyon bağımsız değişkeni 0,106 katsayısı ile modelde yer almaktadır. Dışsal iş tatminine bu katsayı kadar yükseltici bir anlamlı etkisi vardır. Kurulan **H2d** hipotezi kabul edilmiştir.

3. Hipotez ve alt hipotezleri

H3: Kurum kültürü ölçeği toplam iş tatminini etkilemektedir.

Aşağıdaki alt hipotezler incelendiğinde **H3** hipotezi kabul edilmiştir.

H3a: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından tutarlılık, toplam iş tatminini etkilemektedir.

Tutarlılık bağımsız değişkeni 0,569 katsayısı ile bağımlı değişkeni pozitif yönde etkilemektedir. Katsayı anlamlıdır ve **H3a** hipotezi kabul edilmiştir.

H3b: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından katılım, toplam iş tatminini etkilemektedir.

Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından katılım değişkeni doğrusal regresyon modeline göre, bağımlı değişkeni pozitif yönde etkilemektedir. Katsayı anlamlıdır (0,445) ve **H3b** hipotezi kabul edilmiştir.

H3c: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından uyum, toplam iş tatminini etkilemektedir.

Uyum bağımsız değişkeni doğrusal regresyon modelinde 0,439 büyüklüğünde anlamlı katsayıya sahiptir. Bağımlı değişkene bu katsayı büyüklüğünde yükseltici etkisi vardır. Kurulan **H3c** hipotezi kabul edilmiştir.

H3d: Kurum kültürü ölçeği alt boyutlarından misyon, toplam iş tatminini etkilemektedir.

Misyon bağımsız değişkeni 0,005 oranında düşük fakat anlamlı katsayı ile bağımlı değişkeni etkilemektedir. Doğrusal regresyon modeli için kurulan **H3d** hipotezi kabul edilir.

Temel Hipotez

H: Kurum kültürü total değişkeni toplam iş tatminini etkilemektedir.

Bu hipoteze ait olan tüm alt hipotezlerin kabul edildiği yukarıda açıklanmıştır. Tüm alt hipotezlere ait regresyon modelleri anlamlı çıkmış ve **H0** reddedilerek temel hipotez **H1** kabul edilmiştir. Temel hipoteze ait basit doğrusal regresyon modelini incelediğimizde kurum kültürü total değişkeninin katsayısı 0,362'dir. Kurum kültürü total değişkeninde meydana gelebilecek birimlik değişim toplam iş tatmini değişkenine 0,362 oranında yükseltici etki yapmaktadır.

Yapılan bu çalışmanın katkısını belirtmek gerekirse; '**Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri**' ve '**Kurum Kültürü**' ile '**İş Tatmini**' konularının bir arada incelendiği çalışmaların çok kısıtlı olmasından dolayı, bu çalışmanın içeriği de göz önüne alındığında bu alanda literatür açısından önemli bir boşluğu doldurabileceği ve gelecekteki yapılacak çalışmalara da önemli bir referans niteliği taşıyarak katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. Önerimiz ise, bu çalışmanın tek bir firmada yapılması önemli bir sınırlılık olarak karşımıza çıkmakta ve sektör konusunda bir genelleme yapabilmemize imkân tanımamaktadır. Bu konuda ileri ki dönemlerde yapılacak ve yapılması düşünülen çalışmaların birden fazla firma bünyesinde ve daha büyük bir örneklem ile yürütülmesi sektör bazında daha genel ve geçerli sonuçlara ulaşılabilmesi konusunda araştırmacılara yardımcı olabilir.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

İlgili anket formu İstanbul Ticaret Üniversitesi yüksek lisans öğrencisi Ersu Berkcan Kösem'in **“Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri ve Gıda Sektöründe Bir Araştırma”** konulu yüksek lisans tez çalışmasının araştırma bölümünü oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilecek veriler tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacak ve değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Bu nedenle anket formunun herhangi bir yerine ad-soyad yazılmaması ve kimliğinizi açığa çıkaracak herhangi bir işaret konulmaması önemle rica olunur. Çalışmanın başarıya ulaşması ve doğru sonuçlar vermesi sizler tarafından sağlanacak çok değerli katkılara bağlıdır. Çalışmanın doğru sonuçlar verebilmesi ve amacına ulaşabilmesi için hiçbir soru boş bırakılmamalı ve düşüncenizi en iyi ifade eden seçenek işaretlenmelidir. Çalışmamıza yapacağınız çok değerli katkılardan ve çok kıymetli zamanınızın bir bölümünü bize ayırdığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

DANIŞMAN ÖĞRETİM GÖREVLİSİ

Doç. Dr. Ahu Tuğba Karabulut

İstanbul Ticaret Üniversitesi

Ticari Bilimler Fakültesi

E-Posta: tkarabulut@ticaret.edu.tr

Telefon: (0212) 3144100 Dahili: 4331

YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİ

Ersu Berkcan Kösem

İstanbul Ticaret Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü-İşletme Bölümü

E-Posta: berkcan_kosem_18@hotmail.com

Telefon: (0536) 8770701

Kişisel Bilgiler

Aşağıda bulunan kişisel bilgilerinize ait soruları uygun bulduğunuz seçeneğe (X) işareti koyarak yanıtlayınız.

1. Yaşınız:

20 yaş ve altı () 21-30 yaş arası () 31-40 yaş arası () 41-50 yaş arası ()

51 yaş ve üstü ()

2. Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

3. Medeni Durumunuz:

Evli () Bekar ()

4. Eğitim Durumunuz:İlkokul () Ortaokul () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans ()
Doktora ()**5. Hizmet (Gıda) Sektöründe Çalışma Süreniz/Deneyiminiz:**

1 yıldan az () 1-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 16 yıl + ()

6. Şu an Çalıştığınız Firmada Çalışma Süreniz:

1 yıldan az () 1-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 16 yıl + ()

7. Çalıştığınız Firmadaki Pozisyonunuz:

() Üst Kademe Yönetici (Şube Müdürü)

() Orta Kademe Yönetici (Yönetmen- Müdür Yardımcısı)

() Alt Kademe Yönetici (Yetkili/ Şef-Uzman)

() Diğer (Satış Destek Elemanı)

8. Aylık Maaşınız:

1000 TL den az () 1000-1999 TL arası () 2000-2999 TL arası ()

3000-3999 TL arası () 4000 TL ve Üzeri ()

1. Kurum Kültürü Ölçeği

Soruları **BAĞLI BULUNDUĞUNUZ KURUMU** düşünerek cevaplayınız. 5'li ölçekte düşüncenizi en doğru yansıtan seçeneğe (X) işareti koyunuz. (**1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum**)

KURUM KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ İFADELER	1	2	3	4	5
1. Çalışanların çoğu yaptıkları işle bütünleşmiştir.					
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.					
3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.					
4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.					
5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.					
6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramaktadır.					
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.					

8.Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.					
9.Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.					
10.Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.					
11.İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.					
12.İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.					
13.İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.					
14.Bu işyerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.					
15.Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.					
16.Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.					
17.İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.					
18.Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.					
19.İş-görme tarzımız oldukça esnek ve gelişime açıktır.					
20.Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.					
21.İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.					
22.Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.					
23.Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya (karşılama) özen göstermektedir.					
24.Müşteri talepleri (istemleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.					
25.Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.					
26.Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.					
27.Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.					
28.Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.					
29.Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme vizyonumuz vardır.					
30.İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.					
31.İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.					
32.Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.					
33.Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.					
34.Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.					
35.Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.					

36.Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.					
---	--	--	--	--	--

2. İş Tatmini Ölçeği

Bu bölümde ise, bir çalışan olarak işinizden ne derecede memnun olduğunuz belirlenmeye çalışılacaktır. İşinizden ne derece memnun olduğunuzu 5’li ölçekte düşüncenizi en doğru şekilde yansıtan seçeneğe (**X**) işareti koyarak belirtiniz. (**1: HMD: Hiç Memnun Değilim, 2: MD: Memnun Değilim, 3: K: Kararsızım, 4: M: Memnunum, 5: ÇM: Çok Memnunum**)

İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ İFADELER	HMD 1	MD 2	K 3	M 4	ÇM 5
Şimdiki İşimden;					
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2.Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4.Toplumda ‘saygın’ bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5.Amirimin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6.Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7.Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından (İş Güvencesi)					
9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12.İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14.İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17.Çalışma şartları bakımından					
18.Çalışma arkadaşlarımla birbiri ile anlaşması bakımından					
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

Anketimiz sona ermiştir. Katıldığınız için teşekkür ederiz.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- ARGON, Türkan ve Altay EREN. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2004.
- AYAN, Filiz. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. Baskı. İzmir: İlya Yayınevi. 2012.
- BAKAN, İsmail, Tuba BÜYÜKBEŞE ve Çetin BEDESTENCİ. **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım**. 1. Baskı. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları. 2004.
- BAKAN, İsmail. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi. 2014.
- BARLAS, Tolun. **Toplum Bilimine Giriş**. 4. Baskı. Ankara: Adım Yayıncılık. 1996.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış- İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Gül Yayınevi. 1991.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**. 1. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi. 2008.
- BAYSAL, A. Can ve Erdal TEKARSLAN. **Davranış Bilimleri**. Yayın No: 275. Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri. İstanbul. 1998.
- BİNGÖL, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık. 2003.
- CAMERON, Kim S. and Robert E. QUINN. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. Revised Edition. USA: The Jossey-Bass Business & Management Series. 2006.
- CAN, Halil, Öznur AŞAN ve Eren Miski AYDIN. **Örgütsel Davranış**. 1. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayım. 2006.
- DAFT, Richard L.. **Organization Theory and Design**. 7th Edition. Ohio-USA: South-Western Publishing. 2000.
- DEAL, Terrence and Allan KENNEDY. **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life**. London: Penguin Books. 1988.

- DOĞAN, İsmail. **Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar**. Yayın No: 56. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 1996.
- DRAFKE, Michael and Stan KOSSEN. **The Human Side of Organizations**. 7. Edition. Newyork-USA: Addison-Wesley Publisher. 1998.
- ERDEM, Ayfer Ferda. **İşletme Kültürü**. 1. Baskı. Ankara: Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayını. 1996.
- ERDOĞAN, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. 1. Baskı. İstanbul: Avcıol Basım Yayın. 1996.
- EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 10. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. 2007.
- EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 12. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık. 2010.
- EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Genişletilmiş 9. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. 2006.
- EREN, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. 2005.
- EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. 2008.
- EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi. 2001.
- EROĞLU, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. 7. Baskı. İstanbul: BETA Yayınları. 2006.
- FINDIKÇI, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım. 2002.
- GORDON, Judith R.. **Organizational Behaviour**. 5. Edition. USA: Prentice-Hall. 1996.
- GÜNEY, Salih ,v.d. . **Yönetim ve Organizasyon**. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2001.
- GÜNEY, Salih. **Bireyler Arası İletişim**. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık. 2001.
- GÜNEY, Salih. **Davranış Bilimleri**. Genişletilmiş 3. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2006.
- GÜNEY, Salih. **Örgütsel Davranış**. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayınevi. 2011.
- GÜVENÇ, Bozkurt. **İnsan ve Kültür**. 8. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi. 1999.
- GÜVENÇ, Bozkurt. **Kültürün Abc'si**. 4. Baskı. İstanbul: Yapı kredi Yayınları. 2007.

- HANDY, Charles. **Understanding Organizations**. 1st Edition. London: Penguin Books. 1976.
- HELLRIEGEL, Don and John SLOCUM. **Management**. 6. Edition. Boston: Addison-Wesley Publishing Company. 1992.
- HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences - International Differences in Work-Related Values**. 1st Edition. California-USA: SAGE Publications. 1980.
- HOFSTEDE, Geert. **Cultures and Organizations: Software of The Mind**. 1. Edition. London: London Profile Books. 2003.
- KANTAR, Hüseyin. **İşletmede Motivasyon**. 2. Baskı. İstanbul: Kum Saati Yayınları. 2010.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. 1998.
- KOZLU, Cem. **Kurumsal Kültür-Amerika, Japonya ve Türkiye Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**. 2. Baskı. İstanbul: Defne Yayıncılık. 1988.
- LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior**. 7. Edition. New York-USA: Mc Graw Hill Book Company. 1995.
- LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior-An Evidence Based Approach**. 12. Edition. New York-USA: Mc Grow Hill. 2010.
- OUCHİ, William. **Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?**. çev. Yakut Güneri. 1. Baskı. İstanbul: İlgı Yayıncılık. 1987.
- ÖZALP, İnan. **İşletme Yönetimi**. 1. Baskı. Eskişehir: Birlik Ofset. 2000.
- ÖZCAN, Esra Dinç. **Örgüt Yapısı ve İş Tatmini**. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi. 2011.
- ÖZKALP, Enver ve Ayşe Çiğdem KIREL. **Örgütsel Davranış**. Yayın No: 149. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları. 2005.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem KIREL. **Örgütsel Davranış**. 1. Baskı. Bursa: Ekin Yayınları. 2010.
- ÖZKALP, Enver. **Duygular, Değerler ve İş Tatmini**. 2. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını. 2004.
- ÖZTÜRK, Azim, Hüseyin ÖZGEN ve Azmi YALÇIN. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. Baskı. Adana: Nobel Kitabevi. 2002.

- ROBBINS, Stephen and Timothy JUDGE. **Organizational Behavior**. 12. Edition. New Jersey-USA: Prentice Hall. 2007.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ. **Örgütsel Psikoloji**. 1. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi. 2001.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. 6. Baskı. İstanbul: Alfa-Aktüel Yayınları. 2004.
- SALDAMLI, Asım. **Bilimsel Araştırma ve Sunum Teknikleri**. 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık. 2013.
- SARGUT, Ali Selami. **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**. Genişletilmiş 2. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi. 2001.
- SCHEIN, Edgar H.. **Organizational Culture and Leadership**. 3. Edition. San Francisco-California: Publisher: Jossey Bass. 2004.
- SCHERMERHORN, John R., James G. HUNT and Richard N. OSBORN. **Organizational Behavior**. 7. Edition. New York-USA: John Wiley & Sons Inc. 2000.
- SPECTOR, Paul E.. **Job Satisfaction Application, Assessment, Causes and Consequences**. 1. Edition. California-USA: Sage Publication. 1997.
- ŞİMŞEK, Şerif, Tahir AKGEMCİ ve Adnan ÇELİK. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 6. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi. 2008.
- ŞİŞMAN, Mehmet. **Örgütler ve Kültürler**. 2. Baskı. İstanbul: Pegem Yayıncılık. 2007.
- TERZİ, Ali Rıza. **Örgüt Kültürü**. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık. 2000.
- TEVRÜZ, Suna. **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Yayını. 2006.
- TUNA, Muharrem ve Ayşe Akbaş TUNA. **Kurumsal Kimlik Yönetimi**. 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık. 2007.
- TÜRK, M. Sezai. **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**. 1. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi. 2007.
- UNUTKAN, Göksel Ataman. **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. 1. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi. 1995.
- VURAL, Z. Beril Akıncı. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. 1. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları. 1998.

Tezler

- AKYAR, Handegül Sungur. “İşletmelerde Kurum Kültürünün Oluşmasında Kurumiçi Halkla İlişkiler Uygulamalarının Rolü ve Etkisi”. (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2007.
- AYDIN, Meltem. “Mersin Belediye Sınırları İçinde Çalışan Ebelerin Mesleki Doyumu”. (Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Ebelik Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin. 2007.
- AYKANAT, Zafer. “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”. (Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karaman. 2010.
- BUYRUK, Zafer. “Çalışanların Örgüt Kültürü Algılamalarında Bölgesel Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma”. (Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli. 2007.
- ÇÖMEZ, Fatih. “Duygusal Zekâ-İş Tatmini İlişkisi: Celal Bayar Üniversitesi Akademisyenleri Üzerine Bir Araştırma”. (Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Manisa. 2012.
- DAVRAN, Derya. “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama”. (Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Van. 2014.
- DEĞERLİ, Alper. “Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”. (Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze. 2010.
- DEMİRKOL, İlknur. “Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi”. (Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin. 2006.
- DOLU, Banu. “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”. (Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi). Isparta. 2011.

- GÖNEN, Zeynep Ölçerler. ‘‘Örgüt Kültürü ve EFQM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki; Sağlık Bakanlığı’na Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama’’. (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir. 2012.
- GÖZEN, Emine Dağdeviren. ‘‘İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama’’. (Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara. 2007.
- GÜLEÇ, Hüseyin Başol. ‘‘Mülki İdare Amirlerinin Kurum Karnesi Algıları ve Kurum Kültürü İlişkisi’’. (İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi). Malatya. 2001.
- KARACA, İbrahim. ‘‘İşgörenlerin Yöneticilere Duydukları Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma’’. (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara. 2012.
- KARADAĞ, İsa. ‘‘Tükenmişlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma’’. (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale. 2013.
- KARAKIŞLA, Enver. ‘‘Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetimsel Etkinlik Açısından Etkisi’’. (Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karaman. 2009.
- KAYA, Esin. ‘‘Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü (Burdur-Isparta Örneği)’’. (Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta. 2007.
- KAYA, Nilay. ‘‘İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama’’. (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2013.
- KESKEN, Rana. ‘‘Kurum Kültürü ve Örgütsel Sembolizm: Bir Uygulama’’. (Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir. 2011.
- KILIÇ, Kenan. ‘‘ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının Başarısında Kurum Kültürünün Rolü; Orman Genel Müdürlüğü Örneği’’. (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya. 2010.

- KODAN, Elif. "İnsan Kaynağı Güçlendirme İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sakarya Otomotiv Yan Sanayinde Bir Araştırma". (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya. 2013.
- KUTLAY, Mehmet. "İşgören Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama". (Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde. 2011.
- MAMEDOV, Barysh. "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma". (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2013.
- MAMMADOVA, İlah. "İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama". (İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2013.
- NAYIR, Serkan. "Kurum Kültürü İle Örgütsel Öğrenme Süreçleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma". (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2010.
- ÖRS, Nihan. "Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Kamu Örgütlerinde İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". (Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2010.
- ÖZALP, Fikret. "Çalışma Yaşamında Mobbing ve İş Tatmini Arasındaki İlişki; Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama". (İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2013.
- ÖZDEMİR, Aysun. "Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği". (Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir. 2006.
- ÖZDEMİR, Mehmet. "Kurum İçi Çatışmaların Yönetilmesi ve Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Etkisi". (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). 2008.
- ÖZSOY, Emrah. "A Tipi ve B Tipi Kişilik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya. 2013.

- ÖZTÜRK, Bekir Ümit. “Likert’in Sistem Dört Yaklaşımına Göre İşletmelerde Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü İle Karşılaştırılması”. (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2012.
- ÖZYAMAN, Hayriye Gökçe. “Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü: Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Yardımcı Personelinin Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma”. (Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya. 2010.
- POLAT, Ömür Zafer. “Örgüt Kültürü ve Donanmanın Örgüt Kültürü Üzerine Bir Çalışma”. (Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli. 2004.
- SOMUNCUOĞLU, Ayşe Banu. “Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”. (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2013.
- SÖNMEZ, Hakan. “Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi”. (Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir. 2014.
- SUCUBAŞI, Bilal. “Kurum Kültürü Performans Yönetim Sistemi İlişkisi ve Bir Alan Araştırması”. (İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi). Malatya. 2008.
- ŞAHİN, Mete. “Örgüt Kültürü İle Bilgi Paylaşma Tutumu Arasındaki İlişki Üzerine Türk Katılım Bankacılığı Alanında Bir Araştırma”. (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul. 2010.
- ŞAHİNÖZ, Saika. “Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama”. (Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2006.
- TAKIM, Ahmet. “Örgütsel Çatışmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi (Bir Kamu Kurumunda Uygulama)”. (İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2012.
- TEKİNER, Mehmet Ali. “Türk Polis Teşkilatında Kurumsal Kültür ve Alt Kültürler Üzerine Bir Araştırma”. (Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adana. 2009.
- TİKTAŞ, Gülşah. “Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme”. (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir. 2012.

- TİTİZOĞLU, Özlem Çakır. ‘‘Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması’’. (Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu. 2011.
- TOPRAK, Esra. ‘‘Mesleki Tükenmişlik Düzeyi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma’’. (Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde. 2013.
- YUMUK, Yurdanur. ‘‘Otel İşletmelerinde İşe Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama’’. (Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir. 2011.
- KILIÇ, Esra. ‘‘İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma’’. (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2008.
- YÜCEL, İlhami. ‘‘Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü; Bir Uygulama’’. (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzurum. 2007.

Makaleler (Sürelî Yayınlar)

- AKINCI, Zeki. "Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. S. 4 (2002). ss. 1-25.
- AKSU, Nedim. "İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi". **Polis Bilimleri Dergisi**. C. 14. S. 1 (2012). ss. 59-79.
- AŞIK, Nuran Akşit. "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme". **Türk İdare Dergisi**. S. 467 (Haziran 2010). ss. 31-51.
- ATEŞ, Hamza, Bora YILDIZ ve Harun YILDIZ. "Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir mi?: Ampirik Bir Araştırma". **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**. C. 7. S. 2 (2012). ss. 147-162.
- AYDOĞAN, Enver ve Şerif ŞİMŞEK. "Örgütsel Değişim ve Geleceğin Örgütü". **Standard: Ekonomik ve Teknik Dergisi**. S. 499 (Temmuz 2003). ss. 38-46.
- AYDOĞAN, Z. Ferhan. "Örgüt Kültürü ve İklimi". **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. S. 2 (2004). ss. 203-215.
- BISHOP, James Wallace and Dow SCOTT. "How Commitment Affects Team Performance". **Hr Magazine**. Vol. 42. No. 2 (2002). pp. 107-115.
- BİNGÖL, Ahmet ve Sıtkı ÇORBACIOĞLU. "Toplam Üretken Bakım Yönetim Sistemi ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. C. 15. S. 1 (Haziran 2014). ss. 43-63.
- BOYLU, Yasin ve Alptekin SÖKMEN. "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama". **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)**. S. 17 (Güz 2006). ss. 1-27.
- BOZKURT, Öznur ve İlhan BOZKURT. "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. C. 9. S. 1 (2008). ss. 1-18.
- ÇAĞLAR, İrfan. "Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma". **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C. 3. S. 3 (Kış 2001). ss. 125-148.

- ÇARIKÇI, İlker H.. ‘‘Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süper Market Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma’’. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C. 5. S. 2 (2000). ss. 155-168.
- ÇELİK, Mücahit. ‘‘A Theoretical Approach To The Job Satisfaction’’. **Polish Journal of Management Studies**. Vol. 4 (2011). pp. 7-15.
- ÇETİN, Muharrem ve Uğur EVCİM. ‘‘Örgütsel Kültürün Algılanmasında Metaforların Rolü’’. **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını**. S. 28 (Bahar 2009). ss. 185-220.
- ÇİMEN, Mesut ve İsmet ŞAHİN. ‘‘Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi’’. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**. C. 5. S. 4 (Güz 2000). ss. 53-67.
- DURĞUN, Serpil. ‘‘Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim’’. **Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. C. 3. S. 2 (Aralık 2006). ss. 112-132.
- DURŞUN, İbrahim Taha. ‘‘Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede’in Boyutları Açısından Bir Değerlendirme’’. **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**. C. 1. S. 4 (2013). ss. 43-56.
- ERDEM, Orhan ve Metin DİKİCİ, ‘‘Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi’’. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. C. 8. S. 29 (Yaz 2009). ss. 198-213.
- ERDİL, Oya, Halit KESKİN, Salih Zeki İMAMOĞLU ve Serhat ERAT. ‘‘Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama’’. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. C. 5. S. 1 (2004). ss. 17-26.
- EROĞLUER, Kemal. ‘‘Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme’’. **Ege Akademik Bakış Dergisi**. C. 11. S. 1 (Ocak 2011). ss. 121-136.
- FEY, Carl F. and Daniel R. DENİSON. ‘‘Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?’’. **Organization Science**. Vol. 14. No. 4 (May 2003). pp. 686-706.
- FİDAN, Mustafa ve Rıdvan KÜÇÜKALİ. ‘‘İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler’’. **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi-Uluslararası E-Dergi**. C. 4. S. 1 (Nisan 2014). ss. 317-334.
- GAZİOĞLU, Şaziye and Aysıt TANSEL. ‘‘Job Satisfaction In Britain: Individual and Job Related Factors’’. **Erc Working Paper In Economics**. Vol. 3. No. 3 (January 2002). pp. 1-11.

- GÜÇLÜ, Nezahat ve Kseanela SOTİROFSKİ. "Vlora (Arnavutluk) ve Ankara İllerindeki Liselerin Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması". **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, C. 9. S. 1 (Kış 2011). ss. 1-28.
- GÜÇLÜ, Nezahat. "Örgüt Kültürü". **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. C. 6. (2003). ss. 147-159.
- GÜVEN, Murat ve Banu AÇIKGÖZ. "Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği". **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. C. 3. S. 5 (2007). ss. 1-20.
- İÇLİ, Gönül. "Küreselleşme ve Kültür". **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. C. 25. S. 2 (Aralık 2001). ss.163-172.
- İŞCAN, Ömer Faruk ve M. Kürşat TİMURÖĞLU. "Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama". **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. C. 21. S. 1 (Ocak 2007). ss. 119-135.
- İŞCAN, Ömer Faruk ve Ufuk SAYIN. "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki". **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. C. 24. S. 4 (2010). ss. 195-216.
- KARAKUŞ, Hatice. "Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği". **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. C. 3. S. 6 (Kasım 2011). ss. 46-57.
- KAYA, Ferda Şule, Bora YILDIZ ve Harun YILDIZ. "Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim 1. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi". **Akademik Bakış Dergisi**. S. 39 (Kasım-Aralık 2013). ss. 1-18.
- KİTAPÇI, Hakan, Ramazan KAYNAK ve Sultan Süleyman ÖKTEN. "Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi". **International Review of Economics and Management**. Vol. 1. N. 1 (2013). ss. 49-73.
- KÖK, Sabahat Bayrak ve Betül ÖZCAN. "Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**. C. 7. S. 2 (2012). ss. 113-131.
- KÖSE, Sevinç, Semra TETİK ve Cuma ERCAN. "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler". **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. C. 7. S. 1 (Manisa-2001). ss. 219-242.
- ORPEN, Cristopher. "The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement and Managerial Job Satisfaction and Work Motivation". **The Journal of Psychology**. Vol. 131. No. 5 (1997). pp. 519-522.

- ÖRÜCÜ, Edip ve Nuray AYHAN. “Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği)”. **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. S. 2 (Yıl:2001). ss. 87-105.
- ÖZMETE, Emine ve Ayşegül LALEOĞLU. “İnsani Hizmet Örgütlerinde Sosyal Çalışmacıların Karşılaştıkları Mobbing Davranışları İle İş Tatmini ve Sağlık Sorunları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi”. **Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi**. C. 24. S. 2 (Ekim 2013). ss. 23-44.
- ÖZOĞLU, Buket ve Hasan BÜLBÜL. “Güdülenmiş Tüketici Yenilikçiliği ve Algılanan Risk Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”. **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**. C. 5. S. 3 (2013). ss. 129-139.
- ÖZTÜRK, Azim. “İşletme Yönetimi-Kültür İlişkisi ve Türk Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma”. **Çukurova Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C. 7. S. 1 (1997). ss. 87-106.
- PETTIGREW, Andrew M.. “On Studying Organizational Cultures”. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 24. No. 4 (December 1979). pp. 570-581.
- SEVİMLİ, Figen ve Ömer Faruk İŞCAN. “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”. **Ege Akademik Bakış Dergisi**. C. 5. S. 1 (2005). ss. 55-64.
- SUDAK, Melike Kıvanç ve Cemal ZEHİR. “Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma”. **Yönetim Bilimleri Dergisi**. C. 11. S. 22 (2013). ss. 141-165.
- ŞAHİN, Ali. “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”. **Maliye Dergisi**. S. 159 (Temmuz-Aralık 2010). ss. 21-35.
- ŞİŞLİ, Gülçin ve Sevinç KÖSE. “Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. S. 41 (Ocak-Haziran 2013). ss. 165-193.
- ÜNGÖREN, Engin ve Hulusi DOĞAN. “Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Chaid Analiz Yöntemiyle Değerlendirilmesi”. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. C. 11. S. 2 (2010). ss. 39-52.
- VAROL, Muharrem. “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”. **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**. C. 44, S. 1-2 (Ocak-Haziran 1989). ss. 195-222.
- WEISS, Howard M.. “Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences”. **Human Resources Management Review**. Vol. 12. No. 2 (2002). pp. 173-194.

- YELBOĞA, Atilla. ‘‘Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi’’. **Sosyal Bilimler Dergisi**. C. 4. S. 2 (Aralık 2007). ss. 1-18.
- YELBOĞA, Atilla. ‘‘İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarındaki Farklılıkların İncelenmesi’’. **Yönetim Dergisi**. S. 61 (Ekim 2008). ss. 125-142.
- YÜCEL, İlhami ve Yavuz DEMİREL. ‘‘Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı!’’‘’. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. C. 27. S. 2 (2013). ss. 159-177.
- YÜKSEL, İhsan. ‘‘İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma’’. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. C. 6. S. 2 (2005). ss. 291-306.

İnternet Kaynakları

- (Çevrimiçi) <http://www.ailevadisi.net/ailevadisi-ogrenci-yardim/294768-orgut-kulturu.html> (Erişim Tarihi: 13.05.2014).
- (Çevrimiçi) <http://www.e-motivasyon.net/Alderfer-in-E.R.G.-Kurami-Existence-Relatedness-Growth-Theory.html> (Erişim Tarihi: 05.12.2014).
- (Çevrimiçi) <http://www.e-motivasyon.net/Alderfer-in-E.R.G.-Kurami-Existence-Relatedness-Growth-Theory.html> (Erişim Tarihi: 05.12.2014).
- (Çevrimiçi) <http://www.erpakademi.com> (Erişim Tarihi: 13.05.2014).
- (Çevrimiçi) http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp (Erişim Tarihi: 11.12.2014).
- (Çevrimiçi) http://www.google.com.tr/url?url=http://www.baskent.edu.tr/~matemel/courses/veri_analizi_regresyon_analizi.ppt&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=UZiJVMuQOczUvnsgRAK&ved=0CBwQFjAB&usg=AFQjCNE4AmpWVJJsT2uRBmMAIwV7OHycA (Erişim Tarihi: 11.12.2014).
- “Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler”. (Çevrimiçi) <http://www.wikiturk.net/Madde/48737/orgut-kulturu-ve-halkla-ilisikiler> (Erişim Tarihi: 09.05.2014).
- “Yönetimde İnsan Boyutu ve Ouchi'nin Z Teorisi”. (Çevrimiçi) http://www.biriyilik.com/odevler-kaynaklar/iktisat-isletme-ve-ekonomi/yonetimde-insan-boyutu-ve-ouchinin-z-teorisi-30805.html#.U6sN_ZWKBdg (Erişim Tarihi: 25.06.2014).
- ADA, Nevzat. “Regresyon Analizi”. **Bilgisayar Destekli İstatistikî Yöntemler**, (Çevrimiçi) <http://ormanweb.sdu.edu.tr/dersler/scarus/regresyon.pdf> (Erişim Tarihi: 11.12.2014).
- AKTAN, Coşkun Can ve Hasan Tutar. “Kurum Kültürünün Etkileri”. (Çevrimiçi) <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/etkiler.htm> (Erişim Tarihi: 09.05.2014).
- EMEÇ, Hamdi. “Örnekleme Yöntemleri”. **Dokuz Eylül Üniversitesi**. (Çevrimiçi) https://kisi.deu.edu.tr/userweb/hamdi.emec/8_ORNEKLEME.ppt (Erişim Tarihi: 19.12.2014).
- KAHRAMAN, Ali. “Örgüt İklimi”. **Trakya Üniversitesi Yönetim ve Örgütler Dersi Yüksek Lisans Ödevi**. (Çevrimiçi) <http://www.slideshare.net/trockyali/ali-kahraman-orgutiklimiodevivi> (Erişim Tarihi: 13.05.2014).

KIRTAK, Vahide Nilay. ‘‘Faktör Analizi’’. (Çevrimiçi)
http://w3.balikesir.edu.tr/~demirci/faktor_analiz.pdf (Erişim Tarihi:
11.12.2014).

Korelasyon Analizi. (Çevrimiçi) <http://www.doguc.com/H3.htm> (Erişim Tarihi:
10.12.2014).

ŞEHİRLİ, Kemal. ‘‘Regresyon Analizi 1-2’’. **Dokuz Eylül Üniversitesi Ders Notları.**
17.08.2008. (Çevrimiçi)
<http://www.deu.edu.tr/userweb/kemal.sehirli/dosyalar/regresyon1-2.pdf>
(Erişim Tarihi: 11.12.2014).