145358

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

Kemal EROĞLUER

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Ethem DUYGULU

2004

EK A Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih
08./07./2004
Kemal EROĞLUER

EK B

TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 07/07/2004 tarih ve 13 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 18 maddesine göre İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Kemal Eroğluer'in "Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi" konulu tezini incelemiş ve aday 16/7/2004 tarihinde, saat 10.30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90' dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin başarılı olduğuna oy birliği ile karar veridi.

BAŞKAN
Prof. Dr. Necati Taşkıran

ÜYE
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Doğan

ÜYE
Yrd. Doç. Dr. Özlem Doğar

EK C Y.Ö.K. Dokümantasyon Merkezi Tez Veri Formu

YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU

Tez No: Konu Kodu: Üniversite Kodu:

• Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez Yazarının
Soyadı: EROĞLUER Adı: Kemal

Tezin Türkçe Adı: Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi

Tezin Yabancı Dildeki Adı: The Effects of Organizational Culture on Worker's Job Satisfaction

Tezin Yapıldığı
Üniversitesi: Dokuz Eylül Üniversitesi Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü Yıl: 2004

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans: ☐ Dili: Türkçe

Doktora: ☐ Sayfa Sayısı: XXI+144

Tıpta Uzmanlık: ☐ Referans Sayısı: 131

Sanatta Yeterlilik: ☐

Tez danışmanının
Ünvanı: Yrd. Doç. Dr. Adı: Ethem Soyadı: DUYGULU

Türkçe Anahtar Kelimeler:
1- Örgüt Kültürü
2- İş Doyumu

İngilizce Anahtar Kelimeler:
1- Organizational Culture
2- Job Satisfication

Tarih: 08.07.2004

İmza:

Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum Evet ☐ Hayır ☒

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü boyutları ile örgüt kültürünün çalışanların iş doyumuna etkisini araştırmaktır. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, örgüt kültürü hakkında genel bilgiler verilmiştir. Örgüt kültürü kavramı ve tanımı, örgüt kültürünün boyutları, örgüt kültürünün önemi ve yararları, örgüt kültürünün özellikleri, örgüt kültürünün oluşması ve oluşumunu etkileyen faktörler, işletmeler açısından önemi, örgüt kültürünün öğeleri ve türleri ve örgüt kültürü ile ilgili yaklaşımlar açıklanmıştır.

İkinci bölümde, iş doyumu ile ilgili bilgiler verilmiştir. İş doyumu kavramı ve tanımı, iş doyumunun önemi ve yararları, iş doyumunu ölçme, iş doyumunu etkileyen faktörler ve iş doyumu kuramları açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, örgüt kültürünün boyutları ile çalışanların iş doyumu arasındaki ilişkiler hakkında genel bilgiler verilmiştir. Robbins ve O'Reilly'nin ortaya koydukları kişisel özerklik, yenilik ve risk alma, kontrol, destekleme, gelişme ve ödül sistemi, girişimcilik ve rekabet, işbirliği ve takım odaklılık, iletişim, kimlik ve yön boyutları ile iş doyumu arasındaki ilişkiler açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firma üzerinde gerçekleştirilen ve üç bölümden oluşan bir alan araştırması anlatılmaktadır. Araştırmanın birinci kısmında, işletmedeki çalışanlara ait demografik bilgilere yer verilmektedir. İkinci kısımda, çalışanların örgüt kültürü boyutlarıyla ilgileri ölçülmeye çalışılmıştır. Üçüncü kısımda, çalışanların iş doyumları ölçülmeye çalışılmıştır. Dördüncü kısımda örgüt kültürü boyutları ile iş doyumu boyutları arasındaki ilişkiler ve demografik özelliklerin bu ilişkilere etkilerine yönelik inceleme yer almaktadır.

Beşinci bölümde araştırma ile ilgili genel sonuçlar ve öneriler verilmiştir.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the characteristics of organizational culture and the relation between organizational culture and the impact of employees' job satisfaction. This study is estabilished from five chapters.

In the first chapter, it is given general knowledge about organizational culture. The concept and defination of organizational culture, the characteristics of organizational culture, the importance and the advantages of organizational culture, elements of organizational culture, the formation of organizational culture and the effects of the formation, importance for organization, the elements and the kind of organizational culture and the approaching to organizational culture is explained.

In the second chapter, it is given general knowledge about job satisfaction. In this section, the concept and defination of job satisfaction, the importance and advantages of job satisfaction, measurement of job satisfaction, the effects, which affect the job satisfaction, and theory of job satisfaction is explained.

In the third chapter, it is given the relationship between the dimentions of organizational culture and job satisfaction of employees. It is given some organizational culture dimentions, which are explained by O'Reilly and Robbins. These are individual initiative, innovation and risk taking, control, supportiveness, improving and reward system, aggressiveness and competition, collaboration and team oriented, communication, identity, and direction.

In the fourth chapter, it is thought a survey that is estabilished by three parts and is verified in one corporate this is placed in the automotive sector. In the first part of the survey, it is gained demographical knowledge about the workers of the corporate. In the second part of the survey it is gained the interests of the employees with the organizational culture dimentions. In the third part of the survey, it can be measured the job satisfaction of employees. In

the fourth part of the survey the relation between organizational culture dimentions and job satisfaction dimentions is examined and the effect of demographical knowledge to this relation.

In the fifth chapter, there are given the general results of the survey and some suggestions.

YEMİN METNİ II
TUTANAK III
Y.Ö.K DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU IV
ÖZET V
ABSTRACT VI
İÇİNDEKİLER VIII
KISALTMALAR XIII
ŞEKİL LİSTESİ XIV
TABLO LİSTESİ XV
EK LİSTESİ XVII
GİRİŞ XVIII

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Örgüt Kültürü Kavramı Tanımı, Anlamı 1
1.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri 5
1.3. Örgüt Kültürünün Örgütler Açısından Önemi ve Yararları 6
1.4. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Oluşumunu Etkileyen Faktörler 9
1.4.1. Örgüt Kültürünü Etkileyen İç Çevre Unsurları 12
1.4.2. Örgüt Kültürünü Etkileyen Dış Çevre Unsurları 13
1.5. Örgüt Kültürünün Öğeleri 14
1.5.1. Değerler 15
1.5.2. Normlar 16
1.5.3. İnançlar 17
1.5.4. Törenler 17
1.5.5. Sayıltılar 18
1.5.6. Hikayeler ve Mitler 18
1.5.7. Semboller 19

1.5.8. Kahramanlar 19
1.9.9. Dil 20
1.6. Örgüt Kültürü Modelleri ve Bir Tür Olarak Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü 21
1.6.1. Örgüt Kültürü Modelleri 21
1.6.1.1. Schein Modeli 21
1.6.1.2. Hofstede Modeli 22
1.6.1.3. Byars Modeli 25
1.6.1.4. Deal ve Kennedy Modeli 26
1.6.1.5. Quchi'nin "Z" Tipi Örgüt Modeli 27
1.6.1.6. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli 28
1.6.2. Bir Tür Olarak Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü 29
1.7. Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar 33
1.7.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü 33
1.7.2. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü 33
1.7.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar 34
1.7.3.1. Örgütsel Özümleme 34
1.7.3.2. Örgütsel Sembolizm 35
1.7.3.3. Yapısal / Psikodinamik Yaklaşım 35

İKİNCİ BÖLÜM
İŞ DOYUMU

2.1. İş Doyumu Kavramı Anlamı, Tanımı 36
2.2. İş Doyumunun Önemi 39
2.3. İş Doyumunun Yararları 39
2.3.1. Çalışan Açısından İş Doyumunun Yararları 39
2.3.2. Örgüt Açısından İş Doyumunun Yararları 40
2.3.3. Yönetici Açısından İş Doyumunun Yararları 40
2.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler 41
2.4.1. İç Faktörler 41
2.4.1.1. Cinsiyet 41
2.4.1.2. Yaş ve İşte Kalma Süresi 41

2.4.1.3. Meslek ve Eğitim Düzeyi 42
2.4.1.4. Statü 43
2.4.1.5. Kişilik 43
2.4.1.6. Sosyo - Kültürel Çevre 44
2.5.1.7. Zeka ve Yetenek 44
2.4.2. Dış Faktörler 44
2.4.2.1. Fiziksel Özellikler 45
2.4.2.2. Ücret Düzeyi 45
2.4.2.3. Özendirme 45
2.4.2.4. Birlikte Görev Yapılan Diğer Çalışanlar 46
2.4.2.5. Ast Üst İlişkileri 46
2.4.2.6. İlerleme İmkanları 47
2.4.2.7. Kararlara Katılma 47
2.4.2.8. İletişim 48
2.4.2.9. İşin Yapısı 49
2.5. İş Doyumu Kuramları 49
2.5.1. İçerik Kuramları 49
2.5.1.1. Gereksinme Sıradizini Kuramı 50
2.5.1.2. İki Etmenli Kuram 50
2.5.2. Süreç Kuramları 51
2.5.2.1. Gereksinme Gerçekleştirme Kuramı 51
2.5.2.2. Uyumsuzluk Kuramı 51
2.5.2.3. İlişkili Grup Kuramı 52
2.5.2.4. Üç Yönlü İlişki Kuramı 52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI İLE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİNE YÖNELİK KURAMSAL BİR İNCELEME VE VARSAYIMLANAN MODEL

3.1. Örgüt Kültürünü Ölçme 53
3.2. İş Doyumunu Ölçme 56
3.3. Örgüt Kültürü Boyutları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiler 58

3.3.1. İletişim ve İş Doyumu İlişkisi 58
3.3.2. Kişisel Özerklik ve İş Doyumu İlişkisi 60
3.3.3. Yenilik ve Risk Alma İle İş Doyumu İlişkisi 62
3.3.4. Girişimcilik ve Rekabet İle İş Doyumu İlişkisi 63
3.3.5. Gelişme ve Ödül Sistemi İle İş Doyumu İlişkisi 64
3.3.6. Kontrol ve İş Doyumu İlişkisi 66
3.3.7. Örgütsel Destek ve İş Doyumu İlişkisi 67
3.3.8. İşbirliği ve Takım Odaklılık İle İş Doyumu İlişkisi 69
3.3.9. Kimlik ve İş Doyumu İlişkisi 71
3.3.10. Amaçların ve Hedeflerin Açıklığı İle İş Doyumu İlişkisi 72
3.4. Çalışmanın Varsayımlanan Modeli ve Benimsenen Yaklaşım 73

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNA ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK GÖRGÜL ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı 78
4.2. Araştırmanın Türü 78
4.3. Araştırmanın Örneklemi 78
4.4. Veri Toplama Süreci 79
4.5. Veri Analiz Yöntemi 79
4.6. Araştırmanın Metodu 80
4.7. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Kısıtları 83
4.8. Güvenirlik Analizi 84
4.9. Bulgular 85
4.9.1. Verilerin İstatiksel Değerlendirmesi ve Sonuçları 85
4.9.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular 86
4.9.1.2. Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Bulgular 90
4.9.1.3. İş Doyumu Boyutlarına İlişkin Bulgular 91
4.9.1.4. Örgüt Kültürü Boyutlarının İş Çevresinden Kaynaklanan (Faktör 1) İş Doyumu Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular 94
4.9.1.5. Örgüt Kültürü Boyutlarının İşin İçeriğinden Kaynaklanan (Faktör 2) İş Doyumu Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular 95

4.9.1.6. Demografik Özelliklerin Örgüt Kültürü Boyutları İle İş Doyumu Boyutları Arasındaki İlişkiye Etkileri 97
4.9.1.6.1. Görev Yapılan Bölüm Açısından Örgüt Kültürü Boyutları İle İş Doyumu Boyutları Arasındaki İlişki 98
4.9.1.6.2. Yaş Açısından Örgüt Kültürü Boyutları İle İş Doyumu Boyutları Arasındaki İlişki 101
4.9.1.6.3. Cinsiyet Açısından Örgüt Kültürü Boyutları İle İş Doyumu Boyutları Arasındaki İlişki 104
4.9.1.6.4. Eğitim Durumu Açısından Örgüt Kültürü Boyutları İle İş Doyumu Boyutları Arasındaki İlişki 107
4.9.1.6.5. Medeni Durum Açısından Örgüt Kültürü Boyutları İle İş Doyumu Boyutları Arasındaki İlişki 110
4.9.1.6.6. Firmadaki Pozisyon Açısından Örgüt Kültürü Boyutları İle İş Doyumu Boyutları Arasındaki İlişki 112
4.9.1.6.7. Çalışma Süresi Açısından Örgüt Kültürü Boyutları İle İş Doyumu Boyutları Arasındaki İlişki 115

BEŞİNCİ BÖLÜM
SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Çalışmanın Sonuçları 119
5.2. Öneriler 123
KAYNAKLAR 125
Ek 1: Soru Formu 138

KISALTMALAR

ANOVA	Analysis of Variance
Bkz.	Bakınız
LSD	Least Significant Difference
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
s.	Sayfa No.
vd.	Ve Diğerleri

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1. Örgüt Kültürü ve İş Doyumuna Yönelik Varsayımlanan Model s. 74

TABLO LİSTESİ

Tablo 4.1 : Anket Değişkenlerinin Cronbach Alpha Değerleri s.85
Tablo 4.2 : İş Doyumu Değişkenlerinin Güvenirlik Analizi Sonuçları s.85
Tablo 4.3 : Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları s.87
Tablo 4.4 : Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları s.87
Tablo 4.5 : Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları s.87
Tablo 4.6 : Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları s.88
Tablo 4.7 : Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımları s.88
Tablo 4.8 : Araştırmaya Katılanların Firmadaki Pozisyonlarına Göre Dağılımları s.89
Tablo 4.9 : Araştırmaya Katılanların Meslek Yaşam Sürelerine Göre Dağılımları s.89
Tablo 4.10: Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Ortalama Ve Standart Sapmalar s.90
Tablo 4.11: İş Doyumu Faktör Analizi s.92
Tablo 4.12: İş Doyumu Boyutlarına İlişkin Ortalama Ve Standart Sapmalar s.93
Tablo 4.13: Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Doyumu İlişkisine İlişkin Bulgular s.95
Tablo 4.14: Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Doyumu İlişkisine İlişkin Bulgular s.96
Tablo 4.15: Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Görev Yapılan Bölümün Etkisine İlişkin Bulgular s.98
Tablo 4.16: Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Görev Yapılan Bölümün Etkisine İlişkin Bulgular s.100
Tablo 4.17: Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Yaşın Etkisine İlişkin Bulgular s.101

Tablo 4.18: Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Yaşın Etkisine İlişkin Bulgular s.103
Tablo 4.19: Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisine İlişkin Bulgular s.104
Tablo 4.20: Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisine İlişkin Bulgular s.106
Tablo 4.21: Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Eğitim Durumunun Etkisine İlişkin Bulgular s.107
Tablo 4.22: Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Eğitim Durumunun Etkisine İlişkin Bulgular s.109
Tablo 4.23: Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Medeni Durumunun Etkisine İlişkin Bulgular s.110
Tablo 4.24: Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Medeni Durumunun Etkisine İlişkin Bulgular s.111
Tablo 4.25: Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Firmadaki Pozisyonun Etkisine İlişkin Bulgular s.112
Tablo 4.26: Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Firmadaki Pozisyonun Etkisine İlişkin Bulgular s.114
Tablo 4.27: Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Çalışma Süresinin Etkisine İlişkin Bulgular s.115

Tablo 4.28: Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Çalışma Süresinin Etkisine İlişkin Bulgular s.117

EK LİSTESİ

Ek 1. Soru Formu 138

GİRİŞ

Her toplum ihtiyaçlarını karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek, bünyesinde oluşan sorunlarını çözmek ve refahını arttırabilmek için bir takım kurumlara ihtiyaç duyar. İhtiyaç ve sorunların çeşidine göre oluşan bu toplumsal kurumların kuruluş amaçlarını gerçekleştiren birimler örgütlerdir.

İnsanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri işler ve üstesinden gelemedikleri sorunları giderebilmek için oluşturulan örgütler, toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır (Terzi, 2000; 1). Bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kurulan örgütler, sürekli etkileşim halinde bulundukları toplumun kültürel özelliklerinden de etkilenirler. Çünkü örgütü oluşturan çalışanlar o toplumun bireyleridir ya da o toplum içinde yaşamak durumundadırlar.

Aynı şekilde bulundukları toplumun ve kültürün özelliklerini taşıyan bireylerden oluşan örgütler de çeşitli ve farklıdırlar (Thompson, 1976; 127). Örgüt belirlenmiş bir amaca ulaşmak için, bir araya gelmiş bireylerden oluşur. Bu bireyler örgüte kendi kişiliklerini ve sosyal güdülerini de beraberinde getirirler (James ve Herbert, 1958; 84). Bu nedenle, örgütleri içinde yer aldıkları toplumun birer küçük örneği olarak düşündüğümüzde, dünyadaki farklı toplum ve kültürlere benzer biçimde örgütlerinde farklı kültürel özelliklere sahip oldukları söylenebilir.

Her örgüt kendi kurallarını, geleneklerini, göreneklerini ve bunların yardımıyla kendi kültürünü yaratır. Örgüt kültürü örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren, örgütün iç ve dış dinamiklerinden meydana gelen kurallar, normlar, davranışlar ve alışkanlıklar sistemidir.

Örgüt üyeleri şüphesiz içinde bulundukları örgütü etkiledikleri kadar ondan da etkilenirler. Örgüt kültürünün çalışanlar üzerindeki etkisi göz ardı edilemez. Çalışanlar örgüte katıldıkları andan itibaren örgütün kültürünün etkisi

altına girerler. Çalışanların örgütten bekledikleri ile örgütün onlara sunacağı imkanların dengesi çalışanların iş doyumunu belirler.

Çalışanların iş ortamına karşı gösterdikleri olumlu yada olumsuz duygular onların iş doyumlarının belirtisidir. İşinden memnun olan, beklentileri karşılanan çalışanın işine olan bağlılığı, daha iyiye ulaşma isteği onun iş doyumunu arttıran faktörlerdir.

Örgüt kültürü çalışanların iş doyumunda önemli bir etkiye sahiptir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde örgüt kültürü ile iş doyumu arasında kuvvetli bağlar olduğu görülmektedir. Bu çalışmada literatürdeki araştırmaların da desteği ile örgüt kültürünün çalışanların iş doyumlarına etkileri incelenmeye çalışılacaktır.

Çalışmamız beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde kültür kavramı ve örgüt kültürü kavramı tanımlanmaktadır. Örgüt kültürünün özelliklerine, örgüt kültürünün öğelerine, örgüt kültürü modellerine değinilmiş, sonra örgüt kültürü boyutları açıklanmış ve daha sonra örgüt kültürü yaklaşımlarına değinilmiştir.

İkinci bölümde iş doyumu kavramının tanımı, yararları, iş doyumunu etkileyen faktörler ve iş doyumu kuramları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde örgüt kültürü boyutları ile iş doyumu arasındaki ilişki kuramsal olarak incelenmiş ve literatürdeki çalışmalardan örnekler verilmiş, çalışmanın varsayımlanan modeli ve benimsenen yaklaşımı da bu bölümde ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde örgüt kültürünün çalışanların iş doyumuna etkisinin belirlenmesine yönelik görgül araştırmaya yer verilmiştir. Bu bölümde,

araştırmanın amacı, türü, örneklemi, veri analiz yöntemi, metodu ve yapılan analizlerden elde edilen bulgular yer almaktadır.

Beşinci bölümde ise çalışmanın genel sonuçları incelenmekte ve ileride bu konuda yapılacak araştırmalara ilişkin önerilerde bulunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Örgüt Kültürü Kavramı Tanımı, Anlamı

Kavramın etimolojik kökeninin Türkçe'de "bakmak" veya "yetiştirmek" anlamına gelen "colera", "cultura" veya "cultus" sözcüklerinden geldiği kabul edilmektedir. 18. yüzyıl'da ekip biçmek anlamında kullanılan bu sözcük, aslında orijinini sosyal antropolojiden alır. 19. yüzyıl sonları ve 20. yüzyıl başlarında ilkel toplumların incelenmesi, bu toplumların sadece teknolojik bakımdan değil, yaşam şekli bakımından da ilerlemiş toplumlardan farklı olduğunu göstermiş, bunun sonucunda kültür olgusu daha derinlemesine analiz edilmeye başlanmıştır (Kotter ve Heskett, 1992; 3-4).

Webber'e (1969) göre kültür kavramının antropolojik ve sosyolojik anlamını kazanması büyük ölçüde Tylor'un katkılarıyla gerçekleşmiştir. 1871 yılında Tylor, "Primitive Culture" adlı eserinde kültür kavramını; "bilginin, inancın, sanatın, hukukun, ahlakın, örf ve adetlerin ve toplumun bir üyesi olarak kişiler tarafından kazanılmış diğer yetenek ve alışkanlıkların karmaşık bir bütünü şeklinde tanımlamıştır" (aktaran: Bozkurt, 1991; 101).

Tylor'un kültür tanımı, kültür kavramının bütün niteliklerini, özünü ve türlerini içine alan tanım denemelerinden biri ve en iyisi olmakla birlikte, kültür olgusunu tümüyle yansıtmakta yetersiz kalmaktadır. Bununla birlikte bu tanım kültürün, öğrenilmiş, saklanmış, öğretilen ve yeni kuşaklara aşılanan bir içerik olduğunu vurgulaması bakımından önemlidir (Bozkurt, 1991; 101).

O nedenle, birkaç farklı şekilde ifade edilse bile kültür kavramı, bir toplumda önemli olarak kabul edilen ve yaygın olarak savunulan inanç, değer, tutum ve normları, davranışı belirleyen tüm etkinlikleri içine alır. Adler'e (1991) göre kültür, bir toplumun üyelerince paylaşılan ve bir kuşaktan diğerine aktarılan bileşik unsurların davranış sonuçları ve öğrenilmiş davranışın bir görünüşü olduğu için, insanlara bir tanım, bir sosyal seçim sağlar (aktaran: Naktiyok, 2002; 160). Bu nedenle kültür

benzer fikir, düşünce ve davranışlı insanları bir arada tutan bir bağ, bireysel ve sosyal etkinlikleri şekillendiren oldukça önemli bir olgudur.

Thompson'a (1986) göre kültür, bireyin davranışlarını yöneten etkinlikleri kapsar. Yaygın anlamıyla bilgi. inanç. fikir, değer, sanat eseri gibi semboller dizisini temsil eder. Bunlarda bireyin yorumuna, haberleşmesine ve değerlendirmesine yardımcı olan unsurlardır. Çünkü kültür tek bir problemi bir zaman diliminde ele alarak oluşan özellikleri ve içgüdüleri içermez. Kültür bir yaşam yoludur. Yaşamın boyutları üzerine inşa edilir (aktaran: Naktiyok, 2002; 160).

Sosyal yaşamda önemli bir role sahip olan örgütler de, toplumun kültürel dokusundan etkilenir ve zamanla toplumu etkiler. Aynı zamanda örgütlerin hedeflerinden biri, varlığını başarılı bir biçimde sürekli kılabilmektir. Örgütlerde maddi ve maddi olmayan unsurların hepsi bir arada bu hedefe yöneltilmiştir. Bunun gerçekleştirilmesi için temel koşul, örgütün uyumlu bir bütün halinde faaliyet göstermesidir. Bu uyumu ve bütünleşik bir faaliyet olma özelliğini edinebilmek için çeşitli araçlardan yararlanılır. Örgüt kültürü ise örgütün anlamlı bir bütün olarak algılanmasında temel rolü oynar (Berberoğlu, 2000; 265).

Örgüt kültürü konusunda yapılan tanımlamanın çokluğu, bilim adamları arasında ortak bir görüşün olmadığının göstergesidir. Bu tanımların bazıları şöyledir.

Örgüt kültürünü, Hofstede (1980; 25) "Bir grubu diğerlerinden ayırt edecek bir biçimde aklın kollektif ortak programlanması"; Schwartz ve Davis (1981; 33) "Örgütteki grupların ve bireylerin davranışlarını güçlü bir biçimde şekillendiren normları yaratan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış beklentiler, değerler ve inançlar kalıbı"; Louis (1985; 74) "Bir grup insan tarafından paylaşılan anlamlar demeti"; Armstrong (1990; 206) "Örgüt içerisinde eylem ve etkileşim biçimlerini şekillendiren ve işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılmış inançlar, beklentiler ve varsayımlar örüntüsü"; Deal ve Peterson (1991; 7) "Örgütün tarihsel gelişimi içinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar ve değerler örüntüsü"; Alvesson (1993; 2) "Sosyal gerçeklik hakkındaki değerler ve sayıltılar"; Wagner ve Hollenbeck (1995; 601) "Örgüt içerisinde temel değerler ve normlara dayalı ve örgüt üyelerinin örgütü anlamalarına yardım eden paylaşılmış algılar ve tutumlar" olarak tanımlamışlardır.

Robbins'e (1994; 299) göre, örgütlerde bir sistem değişkeni vardır. Tanımlanması veya açıkça tasvir edilmesi zor olmasına rağmen var olan bu değişken, çalışanlar tarafından genellikle yaygın bir kavram olan örgüt kültürü ile tanımlanmaktadır. Bu tanımın sistem yönü ele alındığında, örgüt içindeki farklı özelliklere sahip her bir öğenın örgüt kültürünü oluşturduğu söylenebilir.

O'Reilly ve Chatman'a göre (1996; 157-200) örgüt kültürü, çalışanların kendi çıkarları dışındaki bazı değerlere bağlılığını arttırır, sosyal sistemin istikrarını sağlar, örgüt üyelerinin yapması gerekenler ve söylemesi gerekenlerle ilgili uygun standartlar temin ederek hem bir sosyal tutkal görevi görür hem de bireylerin hareketlerini kontrol etmek suretiyle onların tutumlarını şekillendirir.

Örgüt kültürü örgütün varlığının bir yansımasıdır. Her örgüt bir kültüre sahiptir ve kültürü ile özdeşleşmiştir. Bu bağlamda, bir örgütün kültürünün belirginleşmesi ve örgütteki herkes tarafından paylaşılması önemlidir. Örgüt kültürü örgütteki insan unsuru ile iç içe bir kavramdır (Berberoğlu, 2000; 265).

Örgütün kültürü, örgütsel davranışın oluştuğu ortamdır. Çalışan uyumunu, uyumsuzluğunu bu ortam içerisinde gösterir. Örgütün kültürü, değerleri ve düzgüleriyle, çalışanlarca yaşandığı için onların davranışlarını etkiler. Bir örgütün özelliği kültürünün değer ve düzgüleriyle anlatılabilir. Örgütün kültür değerleri ve düzgüleri çalışanların uyumunun hem aracıları hem de ölçekleridir (Başaran, 1991; 222).

Balcı'ya (2001) göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin kendilerine aşılanmış inanç ve değerleri ile ilgili bir kavramdır ve örgütsel iklime göre insan psikolojisinin daha çok derinliklerinde yer alır (www.egitim1.sitemmynet.com, 14.03.2004; 1).

Bunun dışında örgüt kültürü;

a. Kurum tarafından benimsenen temel değerler,
b. Örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefesi,

c. Örgütte işlerin nasıl yapıldığına ilişkin temel görüşler. Aklın kollektif şekilde programlanması,
d. Örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modeli biçiminde, çeşitli şekilde tanımlanabilmektedir (www.egitim1.sitemmynet.com, 14.03.2004; 2).

Yine Kotter'e göre (1997; 148) örgüt kültürü, bir dizi insanın, zaman içerisinde geliştirdikleri, grup normları ya da geleneksel davranış şekilleriyle ilgilidir. Bu grup normları, bir grupta tekrar tekrar görülen davranış modelleri olmaktan öte, herkesin farkına varmadan teşvik ettiği eylemlerdir.

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü, örgüt kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler tarafından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.

Örgüt yönetiminde stratejilerin büyük önemi vardır. Bu stratejiler yöneticilerin içinde bulundukları zaman, mekan ve şartların yardımıyla gelecekle ilgili görüşlerinden oluşur. Yöneticiler strateji oluştururken varsayımlardan yararlanırlar. Varsayımlar örgütün yaşamı için önemli olduğu kadar risklidirler. Varsayımların dolayısıyla stratejilerin oluşturulması örgütün ve yöneticinin kültürüne bağlıdır. Örgütün bu kültüre göre yönetilmesi onun geleceğini belirleyecektir. Risk üstlenen yöneticiler güçlü bir şekilde büyüyen pazarda daha fazla pay sahibi olmanın planlarını yaparken, risk almaktan kaçınan yönetici daha sınırlı tercihler yaparak örgütün ilerleme yönünü değiştirebilir. Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürü örgütün geleceği ve amaçları için çok önemlidir.

Özel sektörde veya kamu sektöründe faaliyet göstereren bütün örgütler bir kültüre sahiptir. Ancak her örgütte kültür farklıdır. Bu farklılığı yaratan özellikler aşağıdaki kısımda ele alınmaktadır.

1.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Fairholm'a göre (1994; 17) örgüt kültürünün özellikleri ile ilgili bir çok varsayım ileri sürülmektedir. Bu varsayımlar şu şekilde ifade edilebilir.

a. Her örgüt kültürü büyük ölçüde biriciktir.
b. Kültür örgüt içinde biçimlenmiş mesajların, sembollerin ve olayların anlaşılma yöntemlerini öğrenmede örgüt üyelerine yardım eder.
c. Kültür grup davranışının yönlendirilmesi için bir çeşit kaldıraç vazifesi görür.
d. Kültür bazı davranışların yasaklanması ve onaylanmasında kontrol mekanizması görevi görür.

Newstrom ve Davis (1993; 59-60) ise örgüt kültürünün özelliklerini dört başlık altında toplamaktadır.

a. Örgütler kar taneleri ve parmak izleri gibi biriciktir. Her örgüt tarihi, iletişim örüntüsü sistem ve prosedürleri, misyonu ve vizyonu, hikayeleri, mitleri ve bütün bunların içerisinde oluşan ayırt edici bir kültüre sahiptir.

b. Örgüt kültürü zaman içerisinde yavaş değiştiğinden dengeli bir yapı içerisindedir.

c. Çoğu örgüt kültürleri tarihsel oluşlarından dolayı açık bir biçimde ifade edilmelerinden ziyade, ima ile de anlaşılan bir özellik gösterir.

d. Kültür, örgütün amaçları, endüstri rekabetinin doğası ve diğer çevresel faktörlere bağlı olduğundan bütün örgütlere uyarlanabilecek "en iyi örgüt kültürü" yoktur.

Eren'e (2000, 122-123) göre, çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özellikleri dört ana grupta toplanabilir. Bunlar;

a. Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.

b. Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır.

c. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.

d. Örgütsel kültür düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Örgütsel kültürün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seremonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulanmadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıplarıdır. Örgüt kültürünün yukarıda sayılan öğeleri örgüt üyelerine zamanla, yeri geldikçe ve fırsatlar ortaya çıktıkça verilmeli, örgütsel öğrenme gerçekleştirilmeli ve öğrenen organizasyonların yöntem ve teknikleriyle aktarılarak pekiştirilmelidir (Eren, 2000; 122-126).

1.3. Örgüt Kültürünün Örgütler Açısından Önemi ve Yararları

Örgütlerin hedeflerine ulaşıp, başarılı sonuçlar almasında etkili olan unsur yalnızca çalışanların yetenekleri değildir. Organizasyon yapısı ya da faaliyetlerin bölümlendirilmesi de değildir. Tüm unsurların bir arada uyumlu bir bütün oluşturulması gerekir. İşletmenin iç ve dış çevrede algılanabilen bir tarzı, bir karakteri olmalıdır. Bir örgüt diğer örgütlerden farklı bir kimlik ortaya koyabilmelidir. Bu kimlik örgüt kültürüdür (Berberoğlu, 2000; 265).

Örgüt kültürünün yansıttığı kimlik çalışanlar üzerinde, kurallardan ya da üstlerin yetki kullanımından çok daha etkili olabilir.

Örgütlerde ya da belirli hedeflere ulaşmaya çalışan tüm organizasyonlarda, insan unsurunun önemi giderek artmaktadır. Örgütlerde çalışanların işini isteyerek, inanarak, amaçların bilincinde olarak ve bir biriyle uyum içinde yapması yönetimin etkinliğinde en büyük paya sahiptir. Bu tür yapıcı tutum ve davranışlar içinde olunabilmesi için, örgütün ve çevresinin çalışanlarca iyi tanınması gerekir.

Örgüt kültürü, örgüt ve amaçlarının anlaşılmasını, benimsenmesini, bunlara yönelik bütünleşik davranışlar içinde olunmasını sağlar.

Örgüt kültürü, bir örgütü dış çevreden ayıran sınırları çizer. Amaçlar, normlar, çalışanlar arasındaki ilişkiler, dış çevreye yönelik tutum, terminoloji ve benzeri unsurlar bir örgütü diğerlerinden ayrı tutar. Bu unsurların çizdiği sınırlar, örgütün özgün karakterinin ve kimliğinin korunmasını sağlar. Örneğin, -SA- sembolü Sabancı Şirketleri ile özdeşleşmiştir. Bu sembol, çalışanların kendini şirketin bir parçası olarak algılanmasını kolaylaştırıcı etki yapar, aynı zamanda dış çevreye karşı Sabancı Şirketlerinin güçlü bir bütün olduğu imajı verilmiş olur (Berberoğlu, 2000; 270).

Örgüt kültürünün gözle görülebilen boyutu semboller, sloganlar, törenler, özel giysiler ve benzeri somut unsurları içerir. Bunların bireyler tarafından algılanması kullanımı ile mümkündür. Bir örgütün üyesi olan herkes bir anlamda zorunlu olarak bu unsurları benimser ve uygular. Örgüt kültürünün bireyler tarafından anlaşılması ve algılanmasının güç olan boyutu ise, gözle görülemeyen unsurları kapsar. Değerler, olaylara ve insanlara yaklaşım, yönetim anlayışı ve benzeri konuların bireylerce öğrenilmesi güç ve uzun bir süreç gerektirir.

Örgüt kültürünün, örgütün hedeflerine bir katkı aracı olması, somut ve soyut boyutlarının organizasyonun üyeleri tarafından doğru algılanıp, doğru öğrenilmesine bağlıdır.

Örgüt kültürünün, çalışanlara, yöneticilere ve diğer personele sağladığı yararları altı ana başlık altında incelemek mümkündür (Eren, 2000; 152-153).

a. Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü, iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği arttırır.

b. Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticileri orga-

nizasyonun temel değer ve dinamikliklerine uygun biçimde geliştirir.

c. Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar, bununla birlikte örgüt ikliminı de olumlu yönde geliştirir. Örgüt kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturması durumunda ise örgüt içi gruplaşmalar ve ikilikler de önlenebilir.

d. Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlardaki farklılıktan, algılama farklılıklarından, örgüt içi ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar vb.), örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir.

e. Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktarılarak örgütsel yaşamı sürekli kılar. Hatta bazı durumlarda örgütün sahibi olan yönetici ölse de kültür ve buna bağlı inanç ve değerler devam eder. Örneğin; Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. kurucularının ölümünden sonra da aynı değerleri yaşatarak bugüne gelmişlerdir.

f. Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır. Davranış, tutum. örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır.

Yukarıda sıralanan maddelerde de ifade edildiği gibi, örgüt kültürü; çalışanlar arasında örgütün uyulmasını ve takip edilmesini istediği prosedürlerde standarlaşma sağlayarak örgütün verimliliğini arttırmayı, yeni yönetici ve çalışanları kendi amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yetiştirmeyi, çalışanlar ve örgüt arasında güçlü bir bağ oluşturmayı, çatışmaları azaltmayı, örgüt kültürünün nesiller boyu varlığını sürdürmesini, örgütün kimliğinin oluşmasını sağlar.

1.4. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve bu alandaki araştırmaların hızla artmaya başlamasının esas olarak üç nedeni vardır (Cavaleri ve Obloj, 1993; 267-268; Wilkins, 1983; 24).

Birincisi, Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya'nın 1970'lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesidir. İkinci neden, Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle yüz yüze kalmalarıdır. Avrupa ve Amerika'da artan iflaslar örgütsel başarının doğasını anlamada sıcak bir ilgi yaratmıştır. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili bir takım kavramların (paylaşılan değer ve normlar, tutarlı bir vizyon, örgütsel hikayeler, törenler, kahramanlar) gelişimini sağlamıştır. Üçüncü neden ise, örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır.

Örgütlerin ekonomik hayatında önemli etkiler yaratacak olan değişimlere kaynaklık eden örgüt kültürü kavramı çeşitli çalışmalar ve bir süreç sonucunda ortaya çıkmıştır.

Örgüt kültürünün oluşumu ile ilgili üç görüş bulunmaktadır. Birincisi, bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançların yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır (Robbins, 1994; 307; Wilkins ve Ouchi, 1983; 472; Peters ve Waterman, 1987; 132; Pettigrew 1979; 574). Örgütlerin kurucuları sadece yapı ve teknoloji gibi somut yönleri değil, aynı zamanda ideolojileri, inançları, törenleri ve simgeleri de yarattıkları belirtmektedir.

Örgüt kültürü üst yöneticilerden ve diğer yöneticilerden bu denli etkilenince ister istemez onların kişilik özelliklerini de yansıtır. Bunun tersi de doğrudur. Örgütün kültürü, üst yöneticinin ve onu izleyen diğer yöneticilerin kişilik özelliklerine göre nitelik kazanır. Eğer üst yöneticinin ve onu izleyen öteki yöneticilerin davranış

bozuklukları varsa, etkilemenin derecesine göre, bu davranış bozuklukları örgütün kültürünü de sağlıksızlaştırır. Sağlıksız bir örgüt kültürü, bu kültürü yaşayan çalışanları da uyumsuzlaştırır (www.egitim1.sitemmynet.com, 14.03.2004; 3).

İkincisi, örgüt kültürü, örgüt üyelerinin, iç bütünleşme ve çevreye uyum sorunlarını çözmek amacıyla girdikleri etkileşimlerden doğar. Örgüt kültürü sadece kurucuları tarafından oluşturulan felsefelerle gerçekleşmez. Örgüte çalışan olarak gelen insanlar sahip oldukları değer ve normları da örgüte taşırlar. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin bir çok kültürel alt yapıya sahip insanlardan oluştuğu söylenebilir.

Üçüncü ise örgüt üyelerinin örgüt kimliği, denetim, bireysel gereksinimler ve kabul görme sorunlarına ilişkin olarak geliştirdikleri çözümlerin, örgüt kültürünü oluşturduğudur (www.egitim1.sitemmynet.com, 14.03.2004; 2).

Çalışanlar, örgüte getirdikleri bu kültürel yapıları ortak bir paydada birleştirmek için o örgüte özgü bir kültür oluştururlar. Bu kültür çalışanların birbiriyle olan ilişkilerini ve etkileşimlerini düzenleyen ölçütler olarak ortaya çıkar. Ortak yararlar için ortaklaşa davranmak, bunun içinde ortak bir dil, değer ve normlara gereklilik vardır (Özkalp ve Sabuncuoğlu,1988; 42; Başaran, 1991; 242).

Çalışanlar tarafından oluşturulan kültür yeni gelenlere aktarılarak gelecek kuşaklara iletilir. Kültürün oluşmasında çalışanların informel bir etkisi olduğu söylenebilir.

Örgütün içinde bulunduğu sektörün belirgin özelliklerinden olan, ürünleri, müşterileri, büyüklüğü, yerleşim yeri, rekabet şartları, finans ve insan kaynakları, biçimsel örgüt yapısı, yönetim sistemleri, bilgi sistemleri, karar verme biçimleri, haberleşme sistemleri, fonksiyonel politikalar, ahlaksal faktörler gibi hususlar kültürlerin oluşması için gerekli olan inançlar, değerler ve varsayımlar bütününü oluştururlar.

Değer, inanç ve varsayımların bir araya gelmesi ile davranış kalıplarını oluşturan kültür ortaya çıkar. Bu çerçevede örgütsel kültür ile ilgili şu genellemeler yapılmaktadır. Örgüt kültürü:

a. Her an değişim ve oluşum içindedir.
b. İnsan faaliyetlerinin tüm yönlerini kapsar.
c. Örgütün dış uyum ve iç bütünleşmesi çözüm bulma amacıyla öğrenilir.
d. Sonuçta birbirleriyle etkileşim içinde olan kalıplaşmış temel varsayımlar dizisi şeklindedir (Balcı, 2000; 185).

Örgüt kurucusunun felsefesi, seçim ölçütleri, üst yönetimin uygulamaları, çalışanların işe girişte beraberinde getirdikleri birikimleri ve sosyalleşme süreci örgüt kültürünü oluşturur (Balcı, 2000; 185).

Williams ve diğerleri (1993; 51) örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlardan olan değerler, inançlar ve normların oluşumuna etki eden faktörleri kurucular, yöneticiler, çalışma grupları, örgüt teknolojisi ve harici çevre olarak ifade etmektedirler.

Tüm örgütler çevreleriyle etkileşim halinde olduklarından çevrenin örgüt kültürünü şekillendirmesinde önemli bir rolü vardır (Rue ve Holland, 1989; 140).

Örgütler birer açık sistemdir. Dış çevreden sürekli girdi alıp, çıktılarını dış çevreye verirler. Başka bir anlatımla, örgütler dış çevre ile sürekli karşılıklı iletişim durumundadırlar. Dış çevreye uyum, tüm örgütlerin, özellikle işletmelerin başarısında temel katkıyı sağlar (Sargut, 1994; 82-84).

Dış çevre ile etkileşim örgütlerin iç yapısına yansır. Diğer taraftan örgüt kültürü, işletmenin iç çevre unsurları ile de iç içedir. Dolayısıyla, iç çevre de örgüt kültürünü şekillendiren etkiye sahiptir. Yine iç çevre unsurlarının örgüt kültürünü etkileme boyutları, işletmelerin sahip olduğu niteliklere göre de farklılık gösterir.

Aşağıda bu oluşumu etkileyen unsurlar iç çevre ve dış çevre unsurları başlıkları altında açıklanmaktadır.

1.4.1.Örgüt Kültürünü Etkileyen İç Çevre Unsurları

İç çevre olarak nitelenen her şey, örgüt kültürü kapsamında ele alınır. İç çevre örgüt kültürünün kendisidir de denilebilir. Örnek olarak; yönetim yada liderlik biçimi işletmelerde çalışma ilişkilerinin biçimini ifade eder ki, bu aynı zamanda örgüt kültürünün bir parçasıdır. Bir başka anlatımla, yönetim biçimi ve yöneticiler, hem örgüt kültürünün içinde, hem de onun oluşumunu etkileyen bir çevre unsuru olarak değerlendirilebilir.

Örgüt kültürünün oluşumunu, türünü, gücünü en fazla etkileyen iç çevre unsurları: Üretim konusu ve faaliyet alanı, yöneticiler ve yönetim biçimi, işletme sahipleri, alt kültürler, üretim tipi ve teknolojisi olarak sıralanabilir. Bunların her birinin örgüt kültürünü etkileme boyutları işletmeye göre değişir (Berberoğlu, 2000; 276).

Yöneticiler ve yönetim biçimi dikkate alındığında, örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen önemli bir unsur olarak her örgütün kuruluşundan itibaren etkili ve yönlendirici konumda olan bir kadrosu vardır. Örgüt sahipleri ile üst düzey yöneticilerden oluşan bu kadronun hem genel hem de çalışma yaşamına ilişkin yaklaşımları, değerleri, kendilerini ve düsüncelerini kabul ettirme davranışları örgüt ile özdeşleşir. Bunlar giderek, örgüte göre, herkesin benimsemek zorunda olduğu örgütsel değer ve ilkelere dönüşür. Örnek olarak üst yönetimin gelenekçi ve tutucu yaklaşımı örgüt kültürünün de bu yönde gelişmesine neden olur. Üst yönetimin yenilikçi ve değişimci yaklaşımı, örgüt kültüründe esneklik özelliğini öne çıkarır (Berberoğlu, 2000; 276).

Yöneticiler ve yönetim biçimi, örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olma özelliğini de etkiler.

Örgüt kültürünün gücü, içerdiği değerlerin örgütün büyük çoğunluğu tarafından benimsenmesiyle doğru orantılıdır. Örgüt kültürüne uyum tüm çalışanların önem vermesi gereken bir olgudur. Örgütün amaçlarına ulaşması bu uyumun sağlanmasına bağlıdır. Yöneticilerin yaklaşımı çalışanların örgüt ve örgüt kültürü ile kaynaşmasında temel rol oynar. Olumlu, hoşgörülü örgüt ile bütünleşmenin önemini

hissettiren bir yaklaşım örgütsel toplumsallaşma sürecinin başarısına katkıda bulunur. Katı ve baskıcı bir disiplin anlayışı ise, çalışanların örgütün genel değerlerinden çok bireysel değerlerini öne çıkarmasına yol açabilir. Bu durum örgüt kültürünün zayıf kalmasında etkili olur.

Örgüt kültürünü yukarıda açıklanan iç çevre unsurları kadar dış çevre unsurları olarak adlandırılan toplum kültürü, devlet yapısı ve rakip örgütler de etkilemektedir. Aşağıda bu etkiler açıklanmaktadır.

1.4.2. Örgüt Kültürünü Etkileyen Dış Çevre Unsurları

Dış çevrenin örgüt kültürü üzerindeki etkisi, örgütlere göre farklı boyutlarda ortaya çıkar. Dış çevre ile ilişkileri yoğun olan örgütlerde bu etki daha fazla, faaliyetlerin daha çok içe dönük olarak sürdürüldüğü örgütlerde ise daha düşüktür.

Örgüt kültürünü etkileyen dış çevre unsurları; toplum kültürü, devlet yapısı, rakip örgütler olarak sıralanabilir. Toplumsal kültür bunlar arasında, her nitelikteki örgütün kültürünün oluşumunda önemli bir payı olan bir dış çevre unsurudur.

Toplumsal kültür, bir toplumun bireylerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan değerler, inançlar, gelenekler, tutum ve davranışlar, yaşama ilişkin görüşler ve benzeri unsurların bütünüdür. Toplumsal kültür bireyleri yaşamları boyunca etkiler ve toplum içindeki ilişkilerini yönlendirir. Her birey, toplumsal kültür dışında, yaşamının çeşitli dönemlerinde değişik alt kültürlerin etkisine maruz kalır (Berberoğlu, 2000; 277).

Her örgüt, toplumun bir alt kültürüdür. Bu nedenle örgütler toplumsal kültürün genel çizgilerini taşırlar.

Birer alt kültür olarak örgütlerde temel üretim unsuru insandır. Örgütlerin kuruluşu, işleyişi, kimlik kazanması ve diğer tüm çabalar gerçekte insan unsurunun eseridir. Kurucular, ortaklar ya da üst yönetim kadrolarının çeşitli konulara yönelik değer ve yaklaşımları işletmeye yansır.

Toplumsal kültürün etkileri bireyler vasıtasıyla alt kültürlere ve birer alt kültür olan örgütlere taşınır. Örgüt kültürü, toplumsal kültürün etkileri ve işletmelerin kendi yapısal özelliklerinin bir bileşimidir.

Örgütlerin başarılı olması dış çevre ile uyum içinde olmasına bağlıdır. Yalnızca toplumsal kültür değil, örgütleri çevreleyen diğer dış çevre unsurları da örgüt kültürü üzerinde etkilidir. Örneğin devletin yapısı, idari ve hukuki kısıtlamalar ve yasal düzenlemeler ile ithalat ve ihracat yapısı gibi değişkenler örgütlerin dışa açık yada kapalı olma özelliklerini ve etkileşim biçimleri üzerinde etkili olur. Devletin baskıcı yada zorlayıcı normları örgütlerin kurumsallaşma düzeylerine etkide bulunur. Diğer taraftan rakip örgütlerin rekabet anlayışı ve piyasa üzerindeki etkileri (taklitçilik veya benzeri biçimleri) ile mevcut uygulanan firma stratejileri üzerinde etki yaratarak örgütler üzerinde de etki yaratır. Bu aynı zamanda örgütler arasındaki ilişkileri de etkiler. Nitekim, Harvard Üniversitesi bünyesinde gerçekleştirilen ve 207 Amerikan şirketini kapsayan bir araştırma sonucunda, güçlü örgüt kültürünün tek başına örgütün başarısı için yeterli olmadığı, dış çevre ile yapıcı bir uyum içinde olmanın daha temel bir belirleyici olduğu saptanmıştır (Berberoğlu, 2000; 277).

1.5. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Araştırmacılar örgüt kültüründe olduğu gibi örgüt kültürünün öğeleri konusunda da değişik yaklaşımlarda bulunmuşlardır. Bu yaklaşımlar örgüt kültürüne yönelik; değerler, normlar, inançlar, törenler, sayıltılar, hikayeler ve mitler, semboller, kahramanlar, dil gibi öğelerden oluşmaktadır.

Nitekim kronolojik bir sıralama ile bakıldığında, Pettrigrew (1979, 574) örgüt kültürünün öğelerini, semboller, ritueller (adetler), dil, inançlar ve mitler olarak açıklamaktadır.

Trice ve Beyer (1984, 654) örgüt kültürünün öğelerini, değerler ve normlardan oluşan bir anlamlar şebekesi ve bu anlamlar şebekesinin örgüt üyelerine aktarılma şekilleri olmak üzere ikiye ayırmaktadır.

Meek (1988, 466) kültür öğelerini, semboller (dil, mimari ve artifaklar), mitler, düşünce sistemleri ve ritueller olarak tanımlamaktadır.

Gordon (1991, 690-691) ise, kültür öğelerini, inançlar, paylaşılan değerler, kahramanlar, mitler ve hikayeler, törenler, fiziksel düzenlemeler ve diğer öğeler olarak (bireysel yönelim veya kollektif yönelim gibi) olarak altı grupta toplamaktadır.

Schein'in (2001) modelinde belirtildiği gibi örgüt kültürü üç düzeyde olabileceği gibi, O'Reilly'nin çalışmasında (1991) kişisel özerklik, yenilikçilik, risk alma, destekleme, gelişme, ödül sistemi, girişimcilik, rekabet, işbirliği, takım odaklılık boyutlarındaki özelliklere yönelik olarak da sınıflandırılabilmektedir.

1.5.1. Değerler

Değerler davranışı anlamada önemli anahtarlardan birisidir. Bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları gösterir (Posner ve Munson, 1979; 10).

Değerler başarı için önemli olduğuna inanılan performans standartları, müşteri ve işgörenlere nasıl davranıldığı şeklindeki uygulamalar konusunda örgütlerin sahip olduğu inançlardır.

Örgüt üyelerinin ortak bir tutuma yönelmesi için, normatif inançlarla oluşturulmuş ve paylaşılan ortak bir değerler sistemi gerekir. Değerler paylaşıldığında, bunlar hem motivasyon için güçlü bir kaynak yaratır (iş stresinin azaltılması, uygun davranış, özgüven), hem de örgütün hedef, politika, strateji ve eylemleri için bir kılavuz görevini görür. Örgütün sürekli başarısı, bütün çalışanların etrafında toplanacağı anahtar değerleri yaratma yeteneğine bağlıdır (Erdem, 1996; 38).

Miner'e (1992) göre, değerler liderlerin veya örgütün hassasiyetlerini ortaya koyarak, insanlara bir durum karşısında hangi tutumu geliştireceklerine dair bir rehber görevi görürler. Buna göre değerler, bir kişi veya grup tarafından arzulanan, açık veya ima olunan anlayışlardır. Değerler, elde bulunan üsluplardan, anlamlardan

ve eylem sonuçlarından seçim yapmaya etki eder. Değerler ne olması gerektiği ile ilgilidir (aktaran: Kemal, 2002; 11).

Değerler, örgütte kimin ne kadar yükseleceğinin belirlenmesinde çok önemli bir rol oynar. Eğer bir örgütte üretimi geliştirmek önemli bir değerse, en iyi çalışanlar örgütün, araştırma geliştirme laboratuvarında çalışmak isteyeceklerdir (Deal ve Kennedy, 1982; 31). Değerler aynı zamanda çalışanların örgüt içerisinde başarılı olmak için ne yapmaları gerektiğini ve örgütün temel karakterini tanımlayıcı özelliklere sahiptir. Değerler, genellikle grup normlarıyla uyumludur. Yani davranış normları değerleri, değerler de davranış normlarını yansıtır (Kotter, 1997; 148).

1.5.2. Normlar

Normlar, davranışı doğrudan etkileyen genellikle yazılmamış ve informel beklentilerdir. Normlar, temel varsayımlar ve değerlerden çok daha fazla belirgin olduklarından örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlardır. Normlar çalışanın giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, çalışana örgüt içerisinde neyi ne nicelikte ve ne nitelikte yapması gerektiğini gösterirler (Başaran, 1991; 244).

Normlar, sosyal olarak yaratılmış standartlar olup, olayları yorumlamaya ve değerlendirmeye yardım ederler. Ayrıca normlar; kalite, performans veya çatışmalar gibi konular etrafında şekillenir. Bu çeşit normlar "örgüt içerisinde iletişime açık ol ve bilgiyi paylaş", "değişim hakkında olumlu tutum takın" ve "eleştiriyi kabullen" şeklinde ifade edilebilir (O'Reilly, 1995; 318-319).

Bir örgütte, tüm çalışanlardan normlara uyması beklenir. "Normlara uygun davranan üyeler, normal olarak kabul edilir ve üyelerin böyle davranmaları, örgütçe desteklenir. Normlara uygun davranmayan üyeler ise, örgütçe değişik yöntem ve etkilerle böyle davranmaktan alıkonulmaya çalışılır. Ayrıca normların gereğince uygulanabilmesi için, her üyenin bunlara inanması ve öteki üyelerin çoğunluğunca inanıldığını da görmesi gerekir. Normların uygulanmasına grubun desteğinin olduğunun bilinmesi, üyelerin verilen normlara uygun biçimde davranmasını sağlar (Başaran, 1991; 248).

1.5.3. İnançlar

İnançlar, Sathe'e (1983) göre, dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır. İnsanlar neye inanıp neye inanmayacaklarının kararını doğru bir şekilde verebilmek için diğerlerinden yardım beklerler (aktaran: Terzi, 2000; 46).

İnançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdıklarını gösterirler. Ancak burada, kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. Örneğin, kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda, bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır. Benzer biçimde Japon kültürünü temsil eden önemli bir kültürel motif olarak görülen kollektivizm, sosyal bir adalet anlayışı içinde, uzun vadede herkesin kazançlı çıkacağına ilişkin bir inançla, çalışma yaşamına bireysel girişim ve kazanım yerine, grup davranışı ve eyleminin desteklenmesini sağlayarak, örgüt yönetimleri içinde de etkin olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; 37).

1.5.4. Törenler

Törenler toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşam içerisinde de önemli bir yere sahiptir Örgütsel törenlerin örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak şeklinde işlevler icra etmek olduğu söylenebilir (Terzi, 2000; 48).

Törenler, örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, kimin önemli olduğunu, kimin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren hareketlerdir (Robbins, 1994; 319). Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kollektif eylemdir. Çoğunlukla tarihsel bir nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür (Tolan, 1996; 244).

1.5.5. Sayıltılar

Bozkurt'a (1996) göre sayıltılar, kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme söyleyişlerin referans çerçevesini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelerdir. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden farkı, sayıltıların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkanı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla sayıltılar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar. Sayıltılar, örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verir (aktaran: Kemal, 2002;12).

Sayıltılar, insanların farkında olmadan, herhangi bir alternatif aramayı düşünmeyecek kadar içselleştirdikleri ifadelerdir. Sayıltılar, belirli kültürel unsurlara sahip olacak kadar bir ortak geçmisi olan örgütlerde, insanların tavırlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel unsurlardan biridir. Sayıltıların en önemli özelliği tartışmaya açık olmamaları ve sorgusuzca kabul edilmeleridir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; 36).

1.5.6. Hikayeler ve Mitler

Hikayeler ve masallar, örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler ve masallar, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler (Unutkan, 1995; 185).

Hikaye ve masallar, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Hikayeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir (Gordon, 1993; 172-175).

Kemp ve Dwyer'a (2001) göre, hikayeler insanların var olduğu her yerde var olan kültürel unsurlardan biridir. İnsanlar sadece eğlenceli olduğu için değil aynı zamanda diğer insanların durumları, olayları ve anlayışlarını etkilemek, örgütte işlerin nasıl yapıldığına dair kendi bilgi ve anlayışlarını izah etmek ve ekibin sadık bir üyesi olduklarını göstermek için de hikayeler anlatmaya eğilimlidirler. Örgüt üyelerinin birbirlerine, örgüt dışındakilere ve örgüte yeni katılanlara anlattıkları hikayeler,

bugünü örgütsel tarih içine koyar ve önemli olaylara ve kişilere dikkat çeker. Hikayeler tipik olarak, başarılarla, felaketlerle, kahramanlarla, kötü adamlarla ve norm dışı davranışlarla ilgilidir (aktaran: Kemal, 2002; 15).

James'e (1997) göre, idealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen, kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil eden mitler, bir grubun bireyleri arasındaki bağları pekiştirirken bir grubu da diğerinden ayırmaya yardım eder. Mitleri oluşturan efsane ve öyküler, bir kültürün gerçekliği nasıl gördüğünü ya da gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını anlamada bir anahtar olabilir. Mitler tutucu kuvvetlerdir. Mevcut inançları kutsallaştırırlar. Örgüt mitleri, gelenekler, tercihler, ön yargılar yada klişelerden türer. Genellikle örgüt tarihindeki olay ve kişilere ilişkin öykü ve efsaneler şeklinde bir yönetici ve işgören kuşağından diğerine aktarılırlar. Bir örgüt değişime giriştiğinde üyeleri için yeni mit ve semboller yaratmak zorundadır. Aksi bir durumda eski mitlerin yönetimin vizyonunu sınırlaması kaçınılmazdır (aktaran: Terzi, 2000; 53).

1.5.7. Semboller

Semboller, ulusal kültürde bayrak, ulusal marş, özel binalar, anıtlar biçiminde, oldukça önemli ortak değerler taşıyabilmektedirler. Aynı biçimde örgüt içinde de semboller, ortak tavır geliştiren, düşünce, duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları ve bağlar olarak işlev görürler. Sembol haline gelmiş bir nesneyi veya davranışı kullanmak, yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; 17).

Örgütsel kültürün sembol ve mitleri üzerinde yapılan çalışmalar, sembol ve mitlerin çok güçlü güdüleme araçları olabileceğini göstermektedir. Sembol ve mitler davranışı sürükleyebilir ve işin amaçlarını belirleyebilirler. Örgüt kültüründe yerleşmiş güçlü bir sembol, istenmeyen davranışı düşünülemez hale getirebilir (Butcher, 1985; 273).

1.5.8. Kahramanlar

Kahramanlar, kültürel değerleri canlandırır ve çalışanların yapacakları eylemlerde takip edecekleri gerçek bir model oluştururlar. Kahramanlar, kültür

içerisinde yüksek değere sahip hayal mahsulü veya gerçek insanlar olup, çalışanların davranışına model oluşturarak, örgütsel kültür değerlerinin kişiselleşmesine yardım ederler (Hofstede ve diğerleri, 1990; 291).

Kozlu'ya (1986) göre, bir örgütün sürekliliğini ve başarısını sağlamak için kurucusunun yapabileceği en etkin şey, sağlam ve kalıcı, yenilik ve büyümeye açık ama temel değerlerden taviz vermeyen bir örgüt kültürünü oluşturmak ve çalışanlara benimsetmektir. Temel değerler ve inançlar nasıl örgüt kültürünü oluşturursa, liderler ve kahramanlarda bu değerleri simgeleyen örnekleri ortaya koyar, o kültürün gücünü temsil eder. Liderler örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, dışarıya karşı örgütü ve onun kültürünü temsil eden, en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir. Kahramanlar ise, yönetimin herhangi bir kademesinden çıkabilir. Kahramanlık, hiyerarşik seviyeye değil, ortaya konan üstün performansa veya denenmemiş işleri yapmaya bağlıdır (aktaran: Kemal, 2002; 16).

1.5.9. Dil

Toplum hayatını düzenleyen, kültürün kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlayan semboller sisteminin en önemlisidir. Dil, düşüncelerin aktarılması ve anlamlarının paylaşılması için bir araçtır. Örgütte kullanılan ortak dilin kaynağı ne olursa olsun, böyle bir şeyin olması örgütün bir takım değer, norm ve inançları olduğunu ve bunların çalışanlar tarafından kabul edildiğinin bir göstergesidir.

Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi her örgütün içerisinde o örgüte özgü bir dil vardır. Bu dili örgütün üyeleri en iyi biçimde anlayabilir ve kullanabilirler (Terzi, 2000; 56). Çalışanlar bu dili öğrenerek kültürü kabul ettiklerini gösterir ve kültürün korunmasına yardımcı olurlar (Robbins, 1994; 316).

1.6. Örgüt Kültürü Modelleri ve Bir Tür Olarak Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü

1.6.1. Örgüt Kültürü Modelleri

1.6.1.1.Shein Modeli

Bu örgüt kültürü modelinde amaç kültürün, görünür olma durumuna göre derecelenen birkaç değişik düzeyden oluştuğunu göstermektir. Kültürün aslında ne olduğunun tanımlanmasında yaşanan karışıklıkların sebebi, kültürün kendini açıkça gösteren düzeylerinin farklılaştırılarak ortaya konmamasından kaynaklanmaktadır. Bu düzeyler bir kişinin görebildiği ve tümüyle hissedebildiği somut belirtilerden, kültürün özü olarak tanımlanan farkında olunmayan temel varsayımlara doğru sıralanmaktadır. İkisinin arasında, [illegible] kültürünün üyelerinin kültürlerini diğerlerine ve kendilerine tasvir etmek için bir yol olarak kullandıkları benimsenmiş değerler, normlar ve kurallar vardır (Shein, 2001; 399).

Schein'ın örgüt kültürü modeline göre, bir örgütün kültürünün üç temel düzeyi vardır. Bunlar:

a. İnsanların oluşturdukları düzey, grubun görülebilir ürünlerini yani fiziksel çevresini mimarisini, dilini, teknolojisini ve ürünlerini, artistik buluşlarını, kıyafetleriyle cisimleşen stillerini, tavır biçimlerini, coşkusal durumlarını, örgüt hakkında anlatılan mitleri ve hikayeleri, ifşa edilmiş değerleri, farkedilebilir ritüellerini ve törenlerini içerir. Kültürün bu düzeyi için en önemli nokta, kültürün kolaylıkla fark edilebilmesi fakat şifresinin çözülebilmesinin çok zor olmasıdır (Shein, 2001; 399). Yani örgüte yeni katılan biri, örgütteki kültürün özelliklerini görebilir, ama bu özelliklerin hangi temele dayandığını hemen anlayamaz.

b. Benimsenmiş değerler, stratejiler, amaçlar, felsefeler ise ara düzeydir. Bir grubun tüm edimini, eninde sonunda bu [illegible] orijinal değerlerini, olandan kesin olarak olması gerekene yönelik hislerini yansıtır.

Bir grup ilk kurulduğu zaman veya ilk defa bir görev, sorun veya problemle karşılaştığında, bununla ilgili olarak ortaya sürülen ilk çözüm, bazı bireylerin neyin doğru neyin yanlış olduğuyla, neyin işe yarayıp neyin işe yaramayacağıyla ilgili kendi varsayımlarını yansıtır. Baskın olan, problemin çözümü için belli bir yaklaşıma grubu adapte etmede etkili olabilen bazı bireyler, ileride lider veya kurucu olarak tanımlanırlar. Fakat grup, bir bütün olarak paylaşılan bir bilgiye henüz sahip değildir. Çünkü yeni probleme karşı genel bir hareket tarzı henüz benimsenmemiştir. Bundan dolayı ileri sürülen her şey grup bakımından bir değerin hali şeklini alabilir, ileri süren kişinin kesin kanıtlanmış gerçek olarak dile getirdiği bu şeye ne kadar güçlü şekilde inanıp inanmadığının bir önemi yoktur.

Grup ortak hareket edene kadar ve grup üyeleri beraberce bu hareketin sonuçlarının farkına varana kadar üyeler neyin gerçeğe ait olduğunun karşılaştırılması için paylaşılan bir temele sahip olmayacaklardır (Shein, 2001; 400). Bir değer kabul edildiğinde ve yayıldığında, diğer bir deyişle bir sorunun çözümü model haline geldiğinde ve ardından bir şeyleri yapma biçimini belirlediğinde, bulunan çözüm en derindeki düzeye geçer (Erdem, 1996; 36).

c. En derindeki düzey, temel yapıyı oluşturan esas varsayımlar düzeyidir. Bir problem için ortaya konulan çözüm her seferinde işe yarıyorsa, bu çözüm artık kesin doğru olarak kabul edilir. Bir zamanlar hipotez olarak görülen konu, yalnızca bir önsezi veya bir değerle desteklenerek, yavaş yavaş gerçeğin ta kendisi olarak görülmeye başlanabilir. Bu modele göre, yaşam bu şekilde yürümektedir (Shein, 2001; 401-402). Oysa bu düzey, tartışmasız kabul edilen ve değişime en dirençli düzeydir (Erdem, 1996; 37).

1.6.1.2. Hofstede Modeli

Hofstede (1980), uzun yıllar boyunca IBM'in 40'tan fazla ulustan çalışanları arasında yaptığı araştırmalar sonucunda elde ettiği verilerle ulusların arasındaki kültürel farklılıkları analiz etmiştir. Buna göre ulusal kültürler dört farklı özelliğe sahiptir.

a. Güç mesafesi özelliği, ulusal kültürün bu boyutunda üzerinde durulan ana konu toplumdaki eşitsizliktir. Eşitsizlik farklı toplumlarda farklı sonuçlar doğurur. Eşitsizlik, refah , itibar ve güç gibi alanlarda kendini gösterebilir. Örgütlerde de eşitsizlik, kaçınılmaz ve görevle ilgilidir Bu eşitsizlik ast üst ilişkileri içerisinde biçimlendirilir (Hofstede, 1980; 92).

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı olmayan bir merkezileşme, basık bir örgütsel yapı, az sayıda denetleyici kadro, sınırlı bir ücret farklılaşması, alt kademelerde yüksek nitelik ve işçilerle memurların aynı statüye sahip oldukları görülürken, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı bir merkezileşme, sivri bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması, alt kademelerde düşük nitelik ve beyaz yakalıların mavi yakalılara oranla daha yüksek statüye sahip olduğu görülür.

b. Belirsizlikten kaçınma özelliği, kültürün bu boyutu bir toplumun belirsizlikten ne ölçüde kaçındığını ifade etmektedir.

Toplumlarda aşırı belirsizlik tahammül edilemez bir gerilim yaratır ve toplumlar bu gerilimle başa çıkma yöntemleri geliştirirler. Bu yöntemler, din, teknoloji ve hukuk alanları ile ilgilidir. Belirsizlikle başa çıkma yolları toplumların kültürel mirasıyla ilgilidir. Örgütler açısından belirsizlik kavramı, sıklıkla çevre kavramıyla ilişkilendirilir. Belirsizliğin kaynağı olarak çevre, örgütün doğrudan kontrolü altında olmayan her şey olarak ele alınır (Hofstede, 1980; 153-155)

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, toplumda düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi, değişime düşük duygusal tepki görülür. Çalışanlarda yüksek risk alma, bireysel ilerlemeler için güçlü bir ihtiras bulunur. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda yüksek kaygı düzeyi, yüksek iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki gösterilir, kuşaklar arasında mesafe büyüktür.

Örgütler toplumun birer alt unsuru oldukları için belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlardaki sonuçların benzerleri görülebilmektedir. İş stresinin ve değişime karşı direncin düşük olduğu örgütlerde, örgütlerin hedeflerine daha kolay

ulaştıkları ve verimliliklerinin daha yüksek olduğu, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde ise örgütsel amaçlara ulaşma düzeyi ve verimliliğin düşük olduğu söylenebilir.

c. Bireycilik – kollektivizm özelliği, kültürün bu boyutu bir toplumdaki insanların bireysel yada toplu olarak gösterdikleri davranışları ile ilgilidir.

Hofstede (1980; 213-218)'ye göre bireycilik belli bir toplumda topluluk veya bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Çekirdek aileler, büyük aileler ve kabileler gibi insanların birlikte yaşama yollarını yansıtır. Bazı kültürlerde bireycilik kutsanır ve mutluluğun kaynağı olarak görülürken, bazılarında ise yabancılaşma olarak görülür.

Kollektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda, bireyler bir aileyi ve bir klanı devam ettirmek ve büyütmek için doğarlar. "Biz" tercih edilir. Kimlik, sosyal sistem içerisinde şekillenir. Grup kararlarına inanılır. Bireyselcilik değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda herkes kendisine ve en yakın ailesine dikkat eder. "Ben" tercih edilir. Birey kendi kararına inanır.

Kollektivist değerlerin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar örgütleriyle bütünleştiklerinden örgütün aldığı kararları benimseyecekler ve faaliyetlerini bu doğrultuda yapacaklardır. Bireysel değerlerin yüksek olduğu örgütlerde ise çalışanlar kişisel başarılar için çaba göstereceklerdir.

d. Eril – dişil özellikler, kültürün bu boyutu toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Örgütlerde cinsiyetler açısından yükselme fırsatları ve örgütsel amaçların algılanması arasında bir ilişki vardır. Dişil özelliklerin yüksek olduğu toplumlardaki iş hayatında, düşük iş stresi, başkalarına karşı duyarlılık ve iyi ücret alan kadınlara daha sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise, yüksek iş stresi, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı bir tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak öne çıkmaktadır (Hofstede, 1980; 261-297).

1.6.1.3. Byars Modeli

Bu modelde örgütler, ya katılımcı bir örgüt kültürüne, ya da katılımcı olmayan, merkezi otoritenin varolduğu bir örgüt kültürüne sahiptirler. Katılımcı bir kültüre sahip örgütlerde, herkesin fikrini rahatça söyleyebildiği, özgür, yaratıcı, bilgiye ve paylaşıma dayalı bir ortam vardır. Katılımcı olmayan kültüre sahip örgütlerde ise, merkezi otorite işi planlar, organize eder, karar verir, uygulatır ve kontrol eder. Bir başka ayrıma göre, örgüt kültürü, ya tepkisel yada etkisel bir yapı içindedir. Tepkisel kültüre sahip örgütler, dış çevrenin değişmelerini izleyerek ve oradaki etkileri karşılayarak yaşarlar. Etki yaratıcı kültüre sahip örgütler ise, kurdukları bilgi alma sistemi ve vizyonları ile geleceği şekillendiren ve yöneten örgütlerdir (Uzunçarşılı vd., 2000; 26).

Byars, bu dört özelliği dikkate alarak örgüt kültürünü, sistematik kültür (katılımcı olmayan ve tepkisel), etkileşen kültür (katılımcı ve tepkisel), girişimci kültür (katılımcı olmayan ve etkisel) ve bütünleşik kültür (katılımcı ve etkisel) olarak dört kategoride incelemiştir (Uzunçarşılı vd., 2000; 26).

Sistematik kültüre sahip örgütlerde önemli olan, politikaların, prosedürlerin ve kuralların uygulanmasıdır. Görevler belirlenmiştir. Çevresel ihtiyaçların karşılanmasına, rutin faaliyetlere devam edilir. Katılımcılık yoktur (Uzunçarşılı vd., 2000; 27). Girişimci kültüre sahip örgütler, yeni ürünlerin ve hizmetlerin getirilmesinde oldukça yenilikçidir. Ancak bu örgütlerde, genellikle katılımcılığın olmamasından dolayı, çalışanlara yönelim yetersizdir. Bireysellik yönü ağır basar. Etkileşen kültüre sahip örgütler, çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelirler. En önemli şey, ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmeti vermektir. Bu örgütler, çevreyi etkilemekten ziyade, rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve ihtiyaçları en iyi biçimde karşılama amacındadır. Bütünleşik kültüre sahip örgütler, çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yönelirler. Bunu, yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar sergileyerek, kısaca çevreyi etkileyerek yaparlar. Rakipleri hızlandırırlar, bunu yaparken rekabet avantajı elde etmek için, tüm beşeri yaratıcı güçleri harekete geçirirler (Eren, 2000; 135)

1.6.1.4. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy (1982) isimli iki araştırmacı ve örgüt kültürü konusunda danışmanlık yapan düşünürler, çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri, iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi ile izah etmektedirler. Değişik kültürlerin ortaya çıkmasında rol oynayan bu değişkenlerden biri, örgütün stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesiyle, ikinci değişken ise, kararın başarısı konusunda örgütün çevreden aldığı geri beslemenin hızıyla ilgilidir (Eren, 2000; 397).

Bu modele göre dört çeşit örgüt kültürü vardır. Bunlar, sert erkek / maço kültürü, çok çalış / sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürüdür (Deal ve Kennedy, 1982; 107).

Sert erkek / maço (yüksek risk – hızlı geribildirim) kültüründe, çalışanlar yüksek risk alır ve hareketlerinin doğruluğu veya yanlışlığı hakkında hızlı geribildirim elde ederler. Yüksek risk ve hızlı geribildirimin olduğu bir çevrede, bir gece içerisinde bahtlı veya bahtsız insan olunabilir. Bu tip kültürlere kozmetik, reklamcılık, televizyonculuk, filmcilik, yayıncılık gibi sektörler örnek verilebilir. Bu sektörlerde mali risk yüksek geribildirim hızlıdır. Bu kültürün olduğu örgütlerde sloganlar "en büyüğü", "en iyisi" şeklinde yansıtılır (Deal ve Kennedy, 1982; 107-110).

Çok çalış / sert oyna (düşük risk – hızlı geribildirim) kültür biçiminde, çalışanlar çok az risk ve hızlı geribildirim alırlar. Bu kültürün temel ilkesi müşteriler ve onların temel ihtiyaçlarıdır. Bu tür kültürlerin bulunduğu örgütlerde müşteri hizmetlerinin kalitesi yüksektir. Bilgisayar üreten şirketlerde, büyük şirketlerin satış birimlerinde görülebilir (Deal ve Kennedy, 1982; 108-116). Bu kültüre sahip örgütlerin kahramanları, iyi konuşabilen etkili satış elemanlarıdır. Ayrıca bu kültürde takım çalışması önemlidir (Reitz, 1987; 500).

Şirketin üzerine iddiaya gir (yüksek risk - yavaş geribildirim) kültüründe, hayat yüksek risk fakat yavaş geribildirim üzerine kuruludur. Hayata geçirilecek bir projenin sonuçlarının iyi gidip gitmeyeceğini bilmeden bir örgüt bir projeye büyük miktarda para yatırarak, projeyi test eder ve geliştirir. Projenin üretim aşaması, test aşaması ve piyasaya sunulması devresindeki geribildirim uzayarak aylar hatta yıllar alır. Bu

örgüt kültürü büyük petrol şirketlerinde, havacılık ve uzay sanayinde ve harp sanayisinde görülebilir. Bu kültürler, yüksek kalitedeki icatlara yol açar ve ülke ekonomisinin gelişmesine yardım eder, fakat çok yavaş ilerleyen bir süreçtir (Deal ve Kennedy, 1982; 116-119).

Süreç (düşük risk – yavaş geri bildirim) kültürü, kamu örgütleri, mali hizmet örgütleri ve bankacılık sektöründe popüler olan bir örgüt kültürüdür. Bu tür kültürün bulunduğu örgütlerde geribildirim yoksunluğu çalışanları ne yaptıklarına değil, yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları üzerine odaklaştırır. Bu süreçte çalışanların ne yaptıklarını ölçmek zordur. Süreçlerin kontrolü kaybedildiğinde bu kültürün diğer bir adı bürokrasi olarak ifade edilebilir (Deal ve Kennedy, 1982; 108-119). Hiyerarşik kademeler arasındaki ayrım ve unvanlar önemlidir. Başarılı olamayan reformcular hakkında örgütsel hikayeler anlatılmasına rağmen, bu kültüre sahip örgütlerde çok sayıda örgütsel kahraman yoktur. Sloganlar muhafazakarlığı ve dürüstlüğü vurgular. Herhangi bir değişim çabası, olağan uygulamalarla mevcudun devamını sağlayabilmek için engellenir (Reitz, 1987; 551-552).

1.6.1.5. Quchi'nin "Z" Tipi Örgüt Modeli

Quchi örgüt kültürünü üç ayrı grup üzerinde analiz etmiştir. Bunlardan birinci grup tipik Amerikan örgütleri, ikincisi tipik Japon örgütleri, üçüncüsü ise Z tipi Amerikan örgütleridir. Quchi, teorisinin temelini oluşturan tipik bir Z örgütünü tanımlarken, Japon örgüt modelini oluşturan dört temel faktörün (güdüleme, kalite, verimlilik, işgücünün devamlılığı), büyük örgütlerin başarısında ana unsurları oluşturduğunu hep göz önünde bulundurmuştur (Özkalp ve Kırel, 1996; 152).

Amerikan ve Japon şirketlerinin örgüt kültürüne yaklaşımları, yedi temel karakteristik açıdan ayrılır. Bunlar, istihdam, personeli değerlendirme ve terfi ettirme, kariyer yolları, karar alma, kontrol, sorumluluk ve çalışanlara gösterilen ilginin odağıdır. Quchi'nin Z tipi örgüt modeli, Amerikan ve Japon örgütlerinin iyi olduğu düşünülen yönlerinin bir karışımıdır. Bu model, özellikle Amerikan örgütlerinin Japon örgütleriyle rekabet edebilmesi için oluşturulmuştur (Luthans, 1992; 575).

1.6.1.6. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Peters ve Waterman'a (1984) göre, mükemmel ve yenilikçi örgütlerin üstünlüklerini ortaya koyan sekiz özellik vardır. Bunlar;

a. Hareket yanlısı olmak, bu şekilde ilerlemek. Bu tür örgütler, karar almada analitik bir yaklaşım gösterseler de, diğer bazı örgütler gibi işleri felce uğratacak kadar kendilerini bu yaklaşımın esiri haline getirmezler. Bu tür örgütlerdeki işlem prosedürü, "yap, yerleştir, dene" şeklindedir.

b. Müşteriye yakın olmak. Bu yaklaşımı benimseyen örgütler, hizmet ettikleri insanlardan pek çok şey öğrenirler. Süreklilik gösteren benzersiz kalite, servis ve emniyet sağlarlar.

c. Özerklik ve girişimcilik. Yenilikçi örgütler, örgüt içerisinde birçok lideri ve birçok yenilik çıkaran kimseyi teşvik ederler. Onlar, şampiyonlar diye çağırdığımız kişilerden oluşan arı kovanı gibidirler.

d. İnsanlar sayesinde verimlilik. Mükemmel örgütler, çalışan fertlere, kalite verimlilik kazanmanın temel kaynağı gözüyle bakarak davranırlar. Tutumların üzerinde fazlaca durmayı veya verimliliğin arttırılmasının temel kaynağı olarak temel finansal yatırımları görmeyi teşvik etmezler.

e. Bizzat ilgilenmek, değer aktarmak. Yöneticiler, örgütün ana işleriyle bizzat ilgilenmekte ısrarcı olmalıdır. IBM'in sahibi Thomas Watson, Jr.'ye göre, bir örgütün temel felsefesi, başarılardan ziyade, teknolojik veya ekonomik kaynaklara, örgüt yapısına, yenilik ve zamanlamaya dayanır.

f. Kendi işine bağlı kalmak. Johnson & Johnson'ın önceki başkanı Robert W. Johnson'a göre nasıl yapıldığı bilinmeyen bir işe asla girilmemelidir.

g. Basit yapı, yalın kurmay kadrosundan oluşmak. Mükemmel örgütlerdeki belli başlı yapısal formlar ve sistemler basittir. Üst düzey kurmay kadrosu yalındır. Yüzden az kişinin yönettiği milyar dolarlık örgütler bulmak sıradışı değildir.

h. Eşzamanlı olarak gevşek-sıkı özelliklere sahip olmak. Mükemmel örgütler, merkezi ve yerinden yönetime bir arada sahiptirler. Birçoğu, özerkliği, satış birimlerine ve üretim geliştirme ekiplerine kadar indirmişlerdir. Bunun yanında, yine aynı örgütler, çok önemli gördükleri birkaç temel değerde merkeziyetçidirler (Peters ve Waterman, 1984; 13-15).

1.6.2. Bir Tür Olarak Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü

Her organizasyon bir örgüt kültürüne sahiptir. Farklı organizasyonların örgüt kültürleri benzer veya farklı nitelikler taşıyabilir. Örgüt kültürünün, işletme içindeki unsurları amaçlara dönük olarak bir arada tutma başarısı, niteliklerine bağlıdır. Örgüt kültürleri değişik ölçüler dikkate alınarak ayrılmıştır. Bu ayrıştırmalar örgüt kültürü türlerini ortaya koyar ve yöneticilerin başında bulunduğu ortamı değerlendirmesi için önemli ipuçları verir.

Örgütsel kültürleri, Deal ve Kennedy (1982, 3-21); Peters ve Waterman (1987, 124-125); Hofstede ve diğerleri (1990, 288) güçlü ve zayıf kültürler olarak sınıflamaya tabi tutmaktadırlar.

Güçlü kültür, örgüt değerlerinin çalışanların çoğunluğu tarafından benimsendiği ve etkisinin her noktasında hissedildiği bir örgüt kültürünü ifade eder.

Güçlü kültürlerde, politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına ayrıntılı işlem ve kurallara daha az gereksinim duyulmakta, yol gösterici değerler açık ve seçik olarak belirlendiği için piramidin altındakiler ne yapacaklarını bilmektedirler.

Kötü performans gösteren örgütlerin de güçlü kültürleri vardır. Fakat bu kültür işlevsizdir. Çünkü bu kültürler çevre ve müşterilerden ziyade iç politika üzerine, insandan çok sayılar üzerine yoğunlaşmıştır (Peters ve Waterman, 1987; 124-125).

Varol (1993, 202) güçlü bir örgüt kültürünün oluşabilmesi ile ilgili olarak; yapıya ilişkin ilkeleri, hiyerarşiye fazla önem vermeme, kuralların oluşumuna herkesin

katılımı, esnek yapı, yöneticilerin kuralları biçimlemelerinin yanı sıra işgörenlerle birlikte çalışmaları biçiminde ifade etmektedir.

Güçlü kültüre sahip örgütlerde temel amaçlar herkesçe bilinir, paylaşılır ve uyum içinde amaçlara yönelik faaliyetlerde bulunulur. İşletmenin her düzeyinde amaçlara yönelik tutum ve davranışların neler olduğu bilinir. Giyim tarzı, çalışma ilişkileri, çalışma temposu, iletişim kanallarının işleyiş biçimi ve benzeri süreçler herkesçe bilinir ve olması gereken biçimde uygulanır. Bu tür bir bütünleşik yapı, çalışanların faaliyetlerin denetimini de kolaylaştırır. Bu tür bir ortamda çoğunluk genel politikalara ve ilkelere uygun davranır. Yöneticilerin uyguladığı denetim işlevi daha çok aksayan yönleri ve sorunları çözümlemeye yöneliktir (Berberoğlu, 2000; 274).

Japon işletmeleri, köklü siyasi partiler, Sabancı ve Koç Şirketleri güçlü örgüt kültürünü çağrıştıran örneklerdir. Güçlü örgüt kültürüne sahip bir ortamda, örgütsel toplumsallaşma süreci hızlı ve etkilidir. Çalışanların işletmeye uyum sürecinin olumlu sonuçlanma olasılığı yüksektir. Yüksek uyum, verimliliğin ve işletme amaçlarına katkının da yüksek olmasını sağlar (Berberoğlu, 2000; 274).

Güçlü kültürlerde çalışanların yaratıcılık ve başarı güdülerinin teşvik edildiği, büyük ölçüde özerklik verildiği, yakın denetim biçimi yerine uzaktan denetim biçiminin tercih edildiği görülmektedir (Şişman, 1994; 144-145). Ayrıca güçlü kültürlerde, çalışanlar arasında paylaşılmış ortak bir dil olduğu için planlanmış ve koordine edilmiş diğer eylemlerde yanlış anlaşılma oranı büyük ölçüde azalmaktadır

Deal ve Kennedy (1982, 8-13) güçlü örgüt kültürlerinin özelliklerini altı grupta toplamaktadırlar.

a. Yaygın bir biçimde paylaşılmış felsefe: Bu felsefe sadece geleceğin soyut bir tasarımı değil, örgütü temsil eden çoğu kez somutlandırılmış ilkelerde içten bir anlaşmadır.

b. İnsanlara ilgi göstermek: Güçlü kültürlerde çalışanlara kural ve süreçlerden daha çok önem verilir.

c. Kahramanların kabulü: Kahramanlar örgütün felsefesini ve yönelimini gösteren kimselerdir.

d. Ritüel ve törenlere olan inanç: Güçlü kültürlerde yönetim, ritüel ve törenlerin çalışanlar için önemli olduğunu ve ortak bir kimlik duygusunun inşa edilebilmesi için gerekli olduğunu kavramıştır.

e. Beklentiler ve informal kuralların anlaşılması: Güçlü örgütsel kültürlerde çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini bilirler.

f. Çalışanların yaptıkları işe dair inançları: Güçlü örgütsel kültürlerde çalışanlar yaptıkları işin önemli olduğunu bilirler. Örgütteki iletişim ağı, bilginin ve fikirlerin paylaşılmasında çalışanları teşvik eder.

Güçlü kültüre sahip olan örgütlerde, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluşta çalışanlar ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar.

Zayıf örgüt kültürü, genel değerlerin ve davranış biçiminin belirginleşmediği kültür tipidir. Zayıf ya da güçsüz örgüt kültürü, çalışanlar üzerinde yeterince etkili değildir. Bireysel değerler ve yaklaşım biçimi faaliyetlere yansır. Bunun sonucu olarak, örgütte çoğunluğun benimsediği bir kültürden söz edebilmek mümkün olmaz. Zayıf kültüre sahip bir örgütte; işe yönelik tutum ve davranışlar, çalışma ilişkileri, örgütün amaçları ile ilgili görüşler ve benzeri unsurların bütünleşik bir görünümü yoktur. Bireysel tutum ve değerlerin etkisinde oluşan farklılıklar açıkça görülebilir (Berberoğlu, 2000; 275).

Zayıf örgüt kültürü, örgütsel toplumsallaşma sürecini olumsuz etkiler. Bireylerin kültürü öğrenmesi, benimsemesi ve örgüte uyum sağlaması güçleşir. Bireysel yaklaşımlar öne çıkınca, örgütün amaçlarına katkı derecesi düşer.

Güçlü kültür, örgütün değerlerinin ve amaçlarının çoğunluk tarafından paylaşıldığı kültürü; zayıf kültür bireysel değer ve yaklaşımların daha fazla etkili olduğu kültürü ifade eder.

Güçlü örgütsel kültürler çalışanlar ve örgüt performansı üzerinde güçlü bir etki yapabilirler. Bu etki örgüt stratejisi, örgütsel yapı, mali analiz yöntemleri, liderlik gibi faktörlerden oluşan etkiden bile daha büyük olabilir (Kotter ve Hesket, 1992; 9).

Nelson ve Quick'e (1994; 495) göre güçlü örgütsel kültürler, üç nedenden dolayı örgütsel performansı etkilemektedir.

a. Güçlü örgütsel kültürlerde tüm çalışanlar ortak amaçları paylaşmıştır.
b. Güçlü örgütsel kültürlerde örgütsel değerler çalışanlar tarafından paylaşıldığı için çalışanların güdülenme dereceleri yüksektir.
c. Güçlü örgütsel kültürler, bürokrasinin bunaltıcı etkileri olmaksızın bir kontrol sağlar.

Berberoğlu (2000; 276) örgüt kültürü ile ilgili bir başka ayrıştırmada, bireyler arası ilişkilerin esas alındığını belirtir. Buna göre; güç kültürü, rol kültürü, iş kültürü ve bireysel kültür söz konusudur.

Güç kültürü, küçük işletmelerde görülen örgüt kültürü türüdür. Güç, işletme sahibi yada yönetimin elindedir. Bireyler gücün etkisinde, merkeze bağlı ve onun denetimi altındadır. Bu kültür tipi, çoğunlukla güçlü örgüt kültürü olarak görülür.

Rol kültürü, klasik organizasyonlarda yaygındır. Örgütsel rol ve iş tanımları önem kazanır. Güç kaynağı örgütsel pozisyondur. Bireysel güç kazanılmasına izin verilmez.

İş kültürü, karmaşık faaliyet yapısına sahip işletmelerin örgüt kültürüdür. Birden fazla ürün ya da proje faaliyetlerinin olduğu işletmelerde görülür. Takım

çalışması ve takım ilişkileri temeldir. Statü ve bireysel farklılıklar önemli değildir. Grup etkinliği sağlanarak, örgütsel amaçlara ulaşılmaya çalışılır.

Bireysel kültür, organizasyonlardan ziyade bireylerin sahip olduğu kültür tipidir. Odak noktası bireyin kendi ve bireysel amaçlarıdır.

1.7. Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar

Eren (2000, 123-126) örgüt kültürü ile ilgili yaklaşımları üç grupta ele almıştır. Bunlar, karşılaştırmalı yönetim yaklaşımında örgüt kültürü, durumsallık yaklaşımına dayandırılan örgüt kültürü yaklaşımı ve kültürü örgütün kendisi olarak ele alan yaklaşımlardır.

1.7.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Kültürü bir değişken olarak ele alan yaklaşımlardan biri olan karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı, kültürü örgütün dışında olan ve örgütün temel inanç ve değer yargılarını etkileyen bir değişken olarak kabul etmektedir. Bağımsız bir değişken olan kültür, örgüte üyeler yoluyla aktarılmakta ve üyelerin tutum ve davranış kalıpları vasıtası ile oluşmaktadır. Bu yaklaşımı temel alan çalışmalar makro düzeyde, kültür ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi incelerken, mikro düzeyde değişik kültürlerden gelmiş bireylerin (yönetici, orta kademe. çalışanlar vb.) tutum ve davranışlarındaki benzerlik ve aykırılıkları irdelemektedir. Bu konuda bir örnek vermek gerekirse Amerikan ve Japon firmalarının kültürlerinin kendi toplumlarının bireyleri tarafından örgüte geliştirilmiş o topluma has bir kültür olduğu söylenebilir.

1.7.2. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Bu yaklaşımda ise kültür, örgütün içinde olan bir değişken olarak ele alınmakta ve örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluştuğu kabul edilmektedir. Bu yaklaşımda örgütlerin mal ve hizmet üretmelerinin yanında kendi kültürlerini, gelenek ve göreneklerini, efsanelerini kendi içlerinde ürettikleri kabul edilmektedir. Bununla beraber bazı araştırmacılar, çalışmalarında sistem yaklaşımının etkisini de göz önünde bulundurularak örgüt kültürünün olmasında bazı çevresel unsurlarla

örgüt içi koşullar ve ilişkilerin etkileşimleri sonucunda örgüt kültürünün oluştuğunu açıklamışlardır. Örgüt içinde oluşan kültürün oluşumunda etkin olan hususlar olarak örgüt yapısı, büyüklüğü, kullanılan teknoloji ve liderler biçimi ile sergilediği davranış biçimleri gösterilmektedir.

1.7.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar

Bu yaklaşım kendi içinde üç model olarak ele alınabilir. Bu model sosyolojiden ziyade antropolojiden etkilenmiştir. Bu yaklaşıma göre kültür, örgütte olan bir değişken değil, örgütün bizzat kendisidir. Bu bakış açısına göre örgüt kültürünün sadece maddesel veriler aracılığı ile değil, daha çok sembolik, ifadesel ve düşünsel verilerle incelenmesi uygun olacaktır.

1.7.3.1. Örgütsel Özümleme

Bu yaklaşıma göre kültür, örgütün üyelerince paylaşılan özümsemeler veya bilgi ve inanç sistemlerinden oluşur. Bu yaklaşımda kültür, maddi unsurları, olayları, davranışları ve duyguları algılamada ve düzenlemede tek başına bir sistem olarak düşünülmektedir. Şu halde kültür, örgüt içindeki grup ve birey davranışlarını yönlendiren temel inanç ve değerlerden oluşur. Adı geçen özümsemeler, değer yargılarını, inanç sistemi ile bireylerin kendi dünyalarını, içinde çalıştıkları grup yapılarını ve davranışlarını ortaya koyar.

Çalışmalarında kültür terimini kullanmakla beraber, Argyris ve Schein'a göre, örgütlerden "Bilişsel Kuruluşlar" diye bahsedilmekte bu arada akıl ve düşünce unsurlarını vurgulamaktadırlar. Buna göre, örgüt üyeleri sadece hareket eden, davranışlarda bulunan varlıklar değil, düşünen, iletişimde bulunan, paylaşan, ilişki kuran ve akıl yürüten canlılardır. Bu yaklaşım, örgütü bilgi sistemi ve bilginin erişim ve paylaşım durumuna göre köklü örgüt kültürünün oluşturabileceğini savunmaktadır. Bunun için öğrenen örgüt yöntemleri yararlı olacaktır (Eren, 2000; 125).

1.7.3.2. Örgütsel Sembolizm

Örgüt aynı bir toplum gibi ortak semboller ve ifadeler sistemi olarak tanımlanır. Bu sembol ve ifade biçimleri, örgüt üyelerinin deneyim ve yorumlarının oluşturduğu kültürel bir ortamın doğmasına olanak vermektedir. Bu yaklaşımının esasını, örgüt üyelerinin ortamı yorumlama biçimleri ve konudaki tecrübelerinin onların davranışlarına yansıması oluşturmaktadır. Bu örgüt kültürü yaklaşımı örgüt içindeki davranışların sosyalleşmesini anlamak ve örgüte yeni kabul edilecek üyelerin seçimi için bir sistem kurma açısından çok yararlıdır.

1.7.3.3. Yapısal / Psikodinamik Yaklaşım

Bu yaklaşımda ise örgüt kültürü, insanın bilinçaltında yatan düşünceleriyle toplumun bilinen sosyal düzenlemelerini birbirine bağdaştırdığı yapısal bir oluşumdur. Yüzeyde görünen oluşumların derininde, insanın bilinçaltının yarattığı düşünce kalıpları vardır. Bu bakış açısıyla örgütsel kültürün incelenmesindeki amaç, bilinç altındakilerle, insanın evrensel düşünce yapısı arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasıdır.

Bu yaklaşıma göre örgütü sadece bir takım fiziksel hareketlerin girdi, değişim, üretim ve çıktı gönderme mekanizması olarak görmemek, bunun kendine özgü inanç ve değerler bütününü oluşturduğunu kavramak gerekir.

Kültürü bir değişken olarak ele alan yaklaşımlarla, kültürü örgütün bizzat kendi parçası olarak ele alan yaklaşımlar arasındaki temel fark, bu ikinci yaklaşımın örgütün kendine özgü inanç ve değerleri olan ve bir kültürü temsil eden varlık olarak görülmesidir. Bununla beraber her iki yaklaşım da örgütün bir açık sistem olduğu temel varsayımından hareket etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM
İŞ DOYUMU

2.1. İş Doyumu Kavramı Anlamı, Tanımı

Genel olarak doyum bireyin mutlu olmasını, yaşamından, işinden, ilişkilerinden ve çevresinden hoşnutluk duymasını ifade etmektedir.

Soyut bir kavram olan iş doyumunu anlatmak için çoğunlukla, işi sevme, işe bağlılık, işe kendini coşkuyla verme gibi kavramlar kullanılır (İncir, 1990; 50).

Vroom'a göre (1964; 99) işe karşı pozitif tutum iş doyumuna eşdeğerdir. İşe karşı negatif tutum ise iş doyumsuzluğudur.

İş doyumu, bir çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirme sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumudur. Başka bir deyişle, iş doyumu, bireylerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlar olarak tanımlanabilir (www.insankaynaklari.com Araştırma Ekibi, 11.05.2004; 5).

Genel olarak iş doyumu; çalışanların iş ortamından kaynaklanan maddi ve manevi unsurlara karşı gösterdikleri olumlu ya da olumsuz tepki/tepkiler biçiminde tanımlanabilir. İş doyumunun kişinin işindeki performansına, yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerine, verimliliğine v.b. olumlu ya da olumsuz etkileri söz konusudur. Yine iş doyumu çalışanların yalnızca işe yönelik tutum ve davranışlarını etkilemekle kalmayıp iş dışı yaşamını da olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir.

Ergenç'e (1981) göre, iş doyumu çalışanın algıladığı girdi – çıktı dengesi olarak da tanımlanabilir. İşgören ücret, statü, beğenilme gibi birtakım sonuçlara ulaşabilmek için zeka, eğitim, deneyim ve çabadan oluşan bireysel katkısını örgütüne verir, aldıklarıyla verdikleri arasında eşitsizlik algılayan çalışan doyumsuzluğa düşer (aktaran: Ulusal, 1998; 25).

İş yaşamında huzur ve verimin bütün olarak sağlanabilmesi için çalışanların maddi ve manevi doyumlarının paralel oranlarda sağlanmasına özen gösterilmelidir.

Çalışanın işinden doyumunun sağlanması, artık örgütün ürün üretmek gibi amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bir örgüt, amacı olan ürünün ya da ürünlerin niceliğini ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, diğer yandan çalışanların iş doyumlarını yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür.

Çalışanların tüm gereksinimlerinin örgütçe karşılanması beklenemez, bu olanaksızdır. Fakat iş doyumu, çalışanın örgütten bekledikleri ile örgütçe karşılanabilen gereksinimlerinin dengelenmesine bağlıdır. İş doyumu, çalışanların işe karşı gösterdikleri kişisel bir tutumdur.

İş doyumu kavramı ile yakın ilgisi olan dört kavram vardır. Bunlar güdülenme, işi çekici bulma, işle özdeşleşme ve moraldir. Bu kavramlar, kimi kez iş doyumuyla içiçe sayılsalar bile, ayrı anlamdadırlar (www.insankaynaklari.com içerik ekibi,11.05.2004; 2).

İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. İşte ekonomik tatminin gerekli bir koşul olduğu düşünülse de yeterli bir koşul olduğu iddia edilemez. Bu yüzden, insanı çalışmaya sevk etmenin yolları araştırılmıştır (Eren, 2000; 473).

Güdüleme, grup üyelerinin verdiliklerinden istenen bir davranış yada davranışlar ortaya koymaları için isteklenmelerini-eğilimli olmalarını sağlayacak dürtüler kullanmak demektir (Usal ve Kuşluvan; 2000, 315).

Güdülenme, bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatmasına karşılık, iş doyumu işe bağlı olarak olumlu duygular içinde olmayı anlatır.

İş doyumu ile güdülerin doyumu da birbirinden ayrı anlamlar taşır. İnsan güdülerinin doyumu, iş doyumundan daha geniş kapsamlı bir kavramdır. İş doyumu yalnız çalışanın işinden duyduğu olumlu duyguları içerir. Güdülerin doyumu ise işi de içine alan ama iş dışındaki yaşamla elde edilen tüm olumlu duyguları içerir. Bir işin,

insanın tüm güdülerini doyurması beklenemez (www.insankaynaklari.com içerik ekibi, 11.05.2004; 2).

Başaran (1991)'a göre işin çalışana çekici gelmesi, çalışanın işe duyduğu ilgiye bağlıdır. İşin çekiciliği, yapılacak iş, çalışana ne denli gereksinmelerini doyuracak gibi görünüyor ise o denli artma gösterir. Çalışanın yapacağı işten doyuracağı gereksinmeler, ekonomik yarar sağlamakla, psikolojik ve sosyal güdülerini doyurmakla ilgili olabilir, iş doyumu ise, gelecek ile ilgili olmaktan çok, çalışanın içinde bulunduğu iş yaşamı ile ilgilidir, işin çekiciliği belki iş doyumunun etkenlerinden biri olabilir (www.egitim1.sitemmynet.com, 14.03.2004; 3).

Çalışanın işiyle özdeşleşmesi onun kopamayacak kadar işine bağlı olmasını anlatır. Çalışan, işinden istediği derecede doyum sağlamasa bile ayrılamayacak derecede ona tutulmuş olabilir. Özdeşleşme olumlu ya da olumsuz bir duygusal bağlanmayı, iş doyumu ise haz duymayı ya da olumlu duygusal bir durumda olmayı gösterir (www.egitim1.sitemmynet.com, 14.03.2004; 3).

Moral ya da ahlaki değerler kısaca bir insana ya da topluluğa hakim olan hava diye tanımlanabilir. Ahlaki değerler dinamik kavramlardır ve sürekli özen gerektirirler. Örgüt ortamında çalışanların ahlaki değerlerini etkileyen en önemli unsur, etkili personel politikasının saptanması ve uygulanmasıdır. Çalışanların ortak bir amaca sahip olmaları, bu ortak amacın çalışanların amaçlarına ne ölçüde hizmet edebileceği ve bu amaçların geçerli ve kolaylıkla gerçekleştirilebilir amaçlar olması önemlidir.

Ahlaki değerlerin düzeyinin örgütün faaliyet sonuçlarına olumlu etkiler yaptığı görülmektedir. Ancak bu etkilerin iş verimliliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkilediği söylenemez. Moral üretim düzeyinde dolaylı ve bazen de dolaysız etki yapar. Çalışanın yapılan işte payı ve yeteneği büyük olduğu zaman moralin verime etkisi fazladır (www.insankaynakları.com içerik ekibi, 11.05.2004; 2).

İş doyumundan, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelmektedir (Sertçe [illegible]).

İş doyumu iki ana unsura bağlıdır.

Birinci unsur bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri ve istekleri ile içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bunların şiddet dereceleridir.

İkinci unsur ise, iş koşullarıdır. İşin fiziksel ve ruhsal koşulları ve bu koşulların çalışanların beklentilerine ne ölçüde cevap verdiğidir.

2.2. İş Doyumunun Önemi

İş doyumunun önemli ya da önemsiz olduğunu savunan görüşler mevcuttur. İş doyumunun önemli olduğunu savunanlara göre, öncelikle insanlar kişisel yetkilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemektedir. İş doyumu, çalışanların psikolojik olgunluğa erişmesini sağlarken, bunu elde etmemek hayal kırıklığına uğratır. İş, insan yaşamının odak noktasıdır ve işsiz olan birey umutsuzdur. Bu nedenle insanlar zorunlu olmadıkları zaman bile çalışmak isterler. Bir işe sahip olmayanların psikolojik sağlığı düşük düzeyde olabilir. İşi olmayanlar fazla boş zaman geçirirler. Çünkü iş ve boş zaman birbiriyle orantılıdır. Düşük iş doyumu moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıksız bir topluma ortam hazırlar (Sertçe, 2003; 2).

2.3. İş Doyumunun Yararları

2.3.1. Çalışan Açısından İş Doyumunun Yararları

Çalışanın istek ve gereksinimleri çalıştığı örgütte karşılanabiliyorsa, mutlu ve huzurlu olacak dengeli bir çalışma temposu kazanacak, kendini geliştirip yeni şeyler öğrenecektir. Kendi çevresine güveni artacak, uyumlu bir davranış ve işbirliği ortamına girecektir. Böylece amaç birliği ile örgüt amaçları doğrultusunda çaba harcayacak, çalışmaya istekli ve verimli olacaktır (Telman, 1998; 116).

2.3.2. Örgüt Açısından İş Doyumunun Yararları

Kuruluş statüleri, sermaye birikimi ve niceliği, teknik özelliği ve çalışma alanları birbirinden çok farklı olan örgütlerin sonuçta amaçları hep aynıdır. Her örgüt genel hatlarıyla;

- Üretimi arttırmak
- Ürettiği ürünlerin kalitesini yükseltmek,
- Üretim maliyetlerini düşürmek ve dolayısıyla karını çoğaltmak çabasındadır (Akat-Üner, 1993; 109).

Bu nedenle, örgütte mevcut bütün olanakların ve kaynakların bu amaçlara uyularak düzenlenmesi, uyumlu biçimde yürütülmesi gerekir. Bu amaçla, "üretim faktörlerinin en rantabl bir biçimde kombine edilmesi" çalışması yada "örgütte işbirliği çabalarının uyumlaştırılması" çalışmalarının yürütülmesi gerekir (Akat-Üner, 1993; 109). Bu çalışmalar yönetim tarafından gerçekleştirilir. Yönetimin söz konusu amaçlara ulaşması, çalışanların doyumlu olmalarına bağlıdır.

Mutlu ve doyumlu çalışan ve gruplar uyum içinde çalışırlar. Böylece örgüt amaçlarına daha iyi hizmet edecek güçbirliği sistemi gelişir. Bu durum, üretime katılan bütün faktörlerin verimliliğini arttırır. Verimliliğin artışı, üretim maliyetlerini düşürür ve örgütün pazardaki rekabet gücünü, pazar payını ve karlılığını arttırır (Ulusal, 1998; 28).

2.3.3. Yönetici Açısından İş Doyumunun Yararları

Yöneticilerin başarısı, personelin teşkilat amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır.

Üstleri tarafından özellikle, diğer insanların yanında takdir edilmek, çalışanın işe karşı şevkini, amirlerine karşı saygısını arttırır.

Yöneticiler çalışanlarının iş doyumları ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar.

a. Doyumsuz çalışan işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın ve başka bir işe geçmenin yollarını arar.
b. İş doyumu yüksek olan çalışan daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar.
c. Doyuma ulaşan çalışan olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de sosyal yaşamında, aile çevresinde sürdürür. Doyumsuz çalışan ise, hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıtır ve onları da mutsuz eder (Sertçe, 2003; 2).

2.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

2.4.1. İç Faktörler

İş doyumunu etkileyen iç faktörler sırasıyla cinsiyet, yaş ve işte kalma süresi, meslek ve eğitim düzeyi, statü, kişilik, sosyo kültürel çevre, zeka ve yetenek başlıkları altında incelenmiştir.

2.4.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet farklılığının iş doyumu üzerinde etkisi olabilir veya olmayabilir. Nitekim, Gülten İncir (1990) tarafından yapılan araştırmada çalışanların örgütsel gereksinmelerinin cinsiyete bağlı olmadığı sonucuna varılmış iken, Güney, Varoğlu ve Aktaş (1996) tarafından yapılan araştırmada, erkeklerin gelir düzeyleri yanında doyum düzeylerinin de kadınlara göre daha yüksek olduğu belirtilmektedir (aktaran: Sertçe, 2003; 3). Sonuç olarak, kadınların toplumda üstlendikleri eşlik ve annelik gibi sosyal rolleri ile aynı yetişme düzeyindeki ve aynı işi yapan erkek çalışanlara göre aldıkları ücret, iş doyum düzeylerini etkileyebilmektedir denilebilir.

2.4.1.2. Yaş ve İşte Kalma Süresi

Carell ve Elbert (1974)'e göre çalışan özellikleri açısından, yapılan araştırmalar, yaş ve iş doyumu arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir (aktaran: Ulusal, 1998: 26)

Çalışanların hizmet yılları arttıkça iş doyumununda buna paralel olarak artacağı düşünülmektedir. Diğer yandan daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları dolayısıyla, işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma olasılıkları fazladır. Ancak, geçen yıllar içerisinde çalışanın gereksinimlerinin karşılanamaması halinde, olumlu düşünce ve beklentiler yerini olumsuz düşünce ve beklentilere bırakacağından, iş doyumsuzluğunun artacağı söylenebilir.

İş doyumunun bazı istisnalar olmakla birlikte, yaş ve kıdemle doğru orantılı olduğunu gösteren çalışmalar vardır. Werther ve Davis'in (1985; 413-414) yaptıkları çalışmada, yaş ve kıdem arttıkça beklentilerin azalması ve deneyim kazanarak anlaşmazlıkların üstesinden gelebilme gibi nedenler, iş doyumunda artış sağlayabilmektedir.

2.4.1.3.Meslek ve Eğitim Düzeyi

Meslek gruplarına ilişkin araştırmalar, meslek düzeyi ile iş doyumu arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde, daha yüksek iş doyumu görülmüştür. İş doyumunda mesleklerin içeriğinden doğan farklılıklar da etkilidir. Örneğin; maden işçisi, demirci, kütüphaneci olma vb. gibi (Sertçe, 2003; 3).

Çalışanlar için bir ihtiyaç olan eğitimden beklenen amaç, mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi düzeyini ilerletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetişme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak bireysel yeteneklerini arttırmaktır.

Kruger, Brazil, Lohfeld ve Edward'a (2002; 2) göre çalışanların eğitimi ve gelişmelerine bağlı olarak takım çalışmalarına yatkınlıkları, iş talepleri ve bağımsız karar verme arasında olumlu ilişkiler vardır.

2.4.1.4. Statü

Statü, bireyin toplum içinde işgal ettiği yerdir. Genellikle çalışanlara iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımaktır. Önemli olan şey yöneticinin çalışana hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermesi, yani çalışana yaptığı işin o işletme için ne kadar önemli olduğu düşüncesini aşılamasıdır (Sertçe, 2003; 4).

Çalışanlar için önemli olan diğer nokta ise toplum içinde ün yapmış, herkes tarafından tanınan örgütlerde çalışmaktır. Böylelikle toplum içinde bir statüye kavuşmuş olurlar.

Çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesi ve örgütteki statülerini ilerletme imkanına sahip olmaları ile iş doyumlarının yükselmesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir (Ryan, Nolan, Enderby ve Reid, 2004; 111-118).

2.4.1.5. Kişilik

Locke (1976) ve Korman (1977)'a göre, çalışanın kişilik özelliğinin iş doyumuna etkisi olduğu düşünülmektedir. Çalışanın kişilik özellikleri olumlulaştıkça ve yükseldikçe iş doyumu o oranda artmaktadır (www.egitimcilerin dünyası.com, 11.05.2004; 9).

Kendine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren çalışanlar, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedirler. Özgerçekleştirme düzeyine ulaşan bir çalışan, savaşım isteyen işe karşı daha yüksek değer vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, daha yüksek sorumluluk almakta, adil yükselmeye daha çok yandaş olmakta, övülmeye, onaylanmaya daha az gereksinim duymakta, eleştiriden daha az kırılmakta, işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte, daha az uyum mekanizmalarına başvurmaktadır (www.egitim1.sitemmynet.com, 14.03.2004; 10).

İş doyumu derecesi çalışanlara göre değişir. İş doyumu, çalışanın gereksinmesinin türlerine. derecesine, süresine, işinden, örgütten beklentisinin

niteliğine, işini değerlendirmesindeki yeterliliğine dayanır. Her çalışanın bu üç değişkende değişik düşüncede olmaları, iş doyumlarının değerini de değiştirir.

Özbenlik duygusunu geliştiren ve kendine güvenen çalışanların, kendilerinden daha aşağı düzeyde kişilik gösteren, yetenekleri sınırlı, çevreye uyum sağlayamamış çalışanlara göre daha çok doyum sağladıkları söylenebilir.

2.4.1.6. Sosyo - Kültürel Çevre

İnsanlar işlerini sadece geçim aracı ve gelir elde etmek olarak görmezler. İnsanlar yaptığı işlerle, toplumca beğenilme, takdir edilme, kabul görme duygularını da tatmin ederler. Toplumda aranan, önem atfedilen işler olabileceği gibi, toplumun geleneklerine ters düşen, toplumca uygun görülmeyen meslekler de olabilir. Çalışanlar, toplumsal değerlerine ve geleneklerine uygun olmayan işlerin gördürülmesini genellikle istememektedirler.

2.4.1.7. Zekâ ve Yetenek

Örgütlerin amaçlarına ulaşması çalışanlarının performans düzeylerine bağlıdır. Performans düzeyleride büyük ölçüde bir insanın kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlıdır (Barutçugil, 2002; 40). Zekâ ve yetenek düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması iş doyumu açısından önemli bir faktördür.

Çalışanların yeteneklerinin yaptıkları işi başaracak düzeyde olmasının çalışanların örgütteki rol çatışmalarını azalttığı ve iş doyumlarını arttırdığı söylenebilir (Miller, Johnson, Hart ve Peterson, 1999; 24-48).

2.4.2. Dış Faktörler

İş doyumunu etkileyen dış faktörler sırasıyla fiziksel özellikler, ücret düzeyi, özendirme, birlikte görev yapılan diğer çalışanlar, ast-üst ilişkileri ve gözetim, ilerleme imkanları, kararlara katılma ve iletişim başlıkları altında incelenmiştir.

2.4.2.1. Fiziksel Özellikler

İşin fiziki yapısı, monoton veya çekici olması, görevlerin içeriği, iş bölümü, insanların çalışma pozisyonu, iş yeri ortamı ve makine ile olan ilişkileri bunlara ilave olarak insanın bu konuda işine karşı olan tutumu ve ilgisi iş doyumunu büyük ölçüde etkilemektedir.

Davis (1984), Sundstrom ve Altman (1989)'a göre, fiziksel ortam iş tatmini üzerinde etkilidir. Bu konuda sınırlı sayıda çalışma olmasına rağmen fiziksel ortamın ödeme sistemi, yükselme olanakları, denetim mekanizması gibi değişkenlerle birlikte, iş tatminini belirlediği ifade edilmektedir (Avcı ve Karatepe, 2000; 544).

2.4.2.2. Ücret Düzeyi

Ücret sadece geleneksel kuramcıların değil, bugün bile pek çok yöneticinin, güdülemeyi sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtır. Yüksek ücret çalışanın sadece ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz, onun toplum içindeki saygınlığını ve otoritesini de arttırır. Ayrıca geleceğini güvence altına almasını sağlayabilir. Bu nedenle ücret artışının çalışanlar üzerinde bir doyum sağladığı kabul edilebilir (Sabuncuoğlu, 1995; 109).

Lawler'a göre, çalışanın bireysel özellikleri, bireysel eylemleri ile ücretin denge sağlaması ve bu dengenin çalışan tarafından algılanması doyum sağlamaktadır (Başaran, 1991; 203).

2.4.2.3. Özendirme

İnsan merkezli örgütlerde özendirme faaliyetleri öncelikli yöntemler arasındadır. Ancak emir ve kontrol zincirinin hakim olduğu örgütlerde öncelikli başvurulan yöntem otoritedir.

Kendimizin değerli olduğunu hissetmekten hoşlandığımız gibi başkalarının da bizim değerli olduğumuzu düşünmelerini bekleriz. Bu nedenle çalışan yaptığı işin karşılığı olarak ödemenin yanında takdir edilmeyi de arzu eder.

Günümüzde başarının sırrı insanı anlamak ve onun gerçek gereksinmelerini teşhis ve tespit edebilmektir.

Yöneticiler verimlilik, kalite, karlılık ve müşteri odaklılık gibi konularda ilerleme sağlamak istediklerinde, çalışanların daha fazla sorumluluk ve karar alma yetkisini arttırırlar. Belirli çerçeveler içinde çalışanlarına özgürlük verirler. Liderler, çalışanlarına "Yapabileceğini biliyorum.", mesajını vererek onları cesaretlendirirler, işi yapmaya özendirirler (Barutçugil, 2002, 34). Bu şekilde çalışanların işe karşı duydukları ilgiyi ve başarma güdüsünü harekete geçirerek iş doyumlarını arttırırlar.

Bir şehrin itfaiye örgütü üzerinde yapılan araştırmada işe yeni giren çalışanların iş doyumunun daha uzun süre çalışanlara oranla daha yüksek olduğu bunun nedeninin ise yöneticilerin uzun süredir çalışanları iş konusunda özendirici tedbirleri almamaları olarak tespit edilmiştir (Traut, Larsen, Feimer, 2000; 343-351).

2.4.2.4. Birlikte Görev Yapılan Diğer Çalışanlar

Örgütteki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması çalışana doyum sağlamaktadır.

Bunun yanında, bir arada bulunmaktan hoşlanmaya dayanan ilişkilere de çalışanlarca gereksinim duyulmaktadır. Bir örgütte çalışanlar, ister kümeleşerek, isterse toplu halde, ne oranda bir arada olmayı gereksiniyor ve bunu gerçekleştirebiliyorsa o oranda iş doyumuna ulaşmaktadırlar (www.egitim1.sitemmynet.com, 14.03.2004; 10).

2.4.2.5. Ast Üst İlişkileri

Amirin, çalışanlarına karşı içten ilgi göstermesi, onların çeşitli sorunlarıyla ilgilenmesi, başarılı olanları tebrik etmesi, hakça bir yönetim uygulaması, işyerindeki arkadaşlık ve dostluk havasını sağlaması, çalışanlarda olumlu tutumların ortaya çıkmasını diğer taraftan da işlerin gelecekte daha iyi yapmasını sağlayabilmektedir.

Önemli olan; emrin veriliş biçimi, astın psiko-sosyal durumu ve üstün davranışlarıdır. Astların yapılacak olan işleri benimsemesidir.

2.4.2.6. İlerleme İmkanları

Ücret gibi yükselme olanağı da, çalışanların doyumunda önemli bir değişken olmaktadır. Yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin çalışan tarafından duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini arttıran öğelerdir.

Başaran (1991)'a göre yükselmenin anlamı, çalışana göre değişmektedir. Yükselme bir çalışana, psikolojik gelişme anlamına gelirken, başkalarına göre aynı statüye gelme, daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Her çalışanın yükselmeye bakış açışı değişik olunca, yükselmenin bunlarda yaratacağı doyum yada doyumsuzluk da değişik olmaktadır (www.egitim1.sitemmynet.com, 14.03.2004; 11).

Çalışanlar çalıştıkları iş yerlerinde yükselmek isterler. Çünkü; insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme yada yükselme yolları tıkanan yöneticilerin, çalışanların işlerini yapma gayret ve şevkleri azalacaktır (Eren, 2000; 232). Şu halde yükselme işyerinde bir teşvik yani güdüleme ve iş doyum aracıdır.

Terfi, insanı çalışmaya teşvik eden en önemli faktördür. Eğer yeni işe başlayan bir kimse, önünde ilerleme imkanının bulunmadığını düşünür ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa, her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutumlar takınabilir. Sonuçta bu durum çalışanda doyumsuzluk ve şikâyetlere neden olur.

2.4.2.7. Kararlara Katılma

Bir güdüleme aracı olarak çalışanların kararlara katılması isteniyorsa, bu aracı sadece çalışanların görüşlerini almak gibi göstermelik bir amaçla kullanmaktan

kaçınmak gerekir. Kararların sağlıklı olması kadar demokratik özellik taşıması ve hepsinden önemlisi uygulamada çalışanlar tarafından alınan kararların desteklenmesi gerekir (Ulusal, 1998; 65).

Çalışanların fikirlerini almak, üstlere yapacakları işlerin icrası için kolaylık sağlayacaktır. Çünkü, işin planlamasına az çok katılan çalışan, işinin gereğini severek yapacak böylece kolaylıkla elde edilemeyecek olan psikolojik doyuma ulaşabileceklerdir.

Çalışanların örgüt faaliyetleri ile ilgili karar alma sürecine katılmalarının çalışanların iş doyumu üzerinde güçlü bir etkisi vardır (Johnson, McIntye, 1998; 843).

İş yerinde alınan kararlara katılma çalışanların örgütsel ve bireysel streslerini azaltır ve çalışanların iş doyumuna güçlü bir etkisi vardır (Slate, Wells, Johnson, 2003; 519-541).

2.4.2.8. İletişim

Bireyin kişiliği, tutum ve davranışları başkalarıyla kurduğu ilişkilerle gelişir. İçine kapanık, başkalarıyla görüşmekten kaçınan birey kendi öz dünyasında da denge sağlamakta güçlük çeker. Bu gerçeği gören ve bilen yönetici, bulunduğu örgütte çalışanlar arası ilişkileri sınırlamak yerine geliştirmek gerektiğine inanır.

Örgütte iyi bir sosyal yapı oluşturulmak isteniyorsa, yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey ve bu arada aynı kademelerde işleyen yatay iletişim kanallarının örgüt amaçlarına da uygun düşecek sürekli ve düzenli çalışmasına çaba harcanmalıdır. Çalışan, çalıştığı kurumun açık bir yönetim anlayışını benimsemesini ister. Örgütte olup bitenler, özellikle kendisini ilgilendiren konularda yazılı ya da sözlü iletişim araçlarıyla bilgili kılınmayı bekler. Bunun dışında üstleriyle iyi bir diyalog kurarak çeşitli konularda görüş ve düşüncelerini iletme arzusu duyar.

Çalışanlara açık bir iletişim politikası izleyen örgütlerde ilişkilerin dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması çok iyi bir atmosferin oluşmasına yardımcı olur ve çalışanları daha verimli çalışmaya yöneltir (Ulusal,1998; 66).

2.4.2.9. İşin Yapısı

İş doyumu üzerinde etkili olan değişkenlerden birisi de işin yapısıdır. Bireylere tek düze görevlerin verilmesi bireylerin karar alma mekanizmalarına katılmalarının sağlanamaması, bireylerin yaptıkları işe inisiyatif sahibi olmamaları ve bunun sonucu olarak sorumlu tutuldukları işi anlamsız bulmaları gibi bir takım eksiklikler, bireyin iş doyumu düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir (Avcı ve Karatepe, 2000; 545).

Çalışanın, yaptığı işin niteliğini beğenmesi, iş doyumunun başta gelen etkeni olmaktadır. Çalışanın işini beğenmesi de aşağıdaki koşulara bağlıdır:

a. Çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması
b. Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye açık olması
c. Çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi
d. İşin sorun çözmeye dayanması (Başaran, 1991; 196).

2.5. İş Doyumu Kuramları

Çalışanın işinden doyumuna ilişkin bazı kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar, iş doyumuna değişik açılardan yaklaşmaktadırlar. Bunları, içerik ve süreç kuramları olarak iki kümede toplamak olanaklıdır (www.insankaynaklari.com içerik ekibi; 11.05.2004; 9).

2.5.1. İçerik Kuramları

İçerik kuramları, çalışanı iş doyumuna götüren gereksinmeleri tek tek göstermeye çalışan kuramlardır. Bunlar, çalışanın belirlenen bazı değerleri ya da gereksinmeleri örgütçe karşılandığında çalışanın doyuma ulaşacağını savunurlar. Gereksinme Sıradizini kuramı ile Herzberg'in İki Etmenli kuramı bu gruba

girmektedir (www.insankaynaklari.com içerik ekibi; 11.05.2004; 9).

2.5.1.1. Gereksinme Sıradizini Kuramı

Bu kurama göre, çalışanın karşılandığında tatmin sağlayacağı fizyolojik, güvenlik, sevgi ilişkinlik, saygınlık, özgerçekleştirme ihtiyaçları bulunmaktadır. Abraham Maslow tarafından geliştirilen teorinin iki amacı vardır, ilki motivasyonun temeli olan ihtiyaçları tanımlamak, ikincisi ise, bu ihtiyaçlar arasındaki ilişkileri saptamaktır. Fiziksel ihtiyaçlar en alt basamakta bulunur. Alt basamaktaki ihtiyaçlar sağlanmadıkça çalışan, bir üst basamaktaki ihtiyaçların doyurulmasına istek duymaz. Gereksinimleri karşılanan kişi olaylara olumlu bir açıdan bakmayı başarırken, gereksinimleri karşılanmamış kişi ise olayları olumsuz görür. Kurama göre bir örgüt çalışanının gereksinimleri ne oranda karşılıyor ise çalışan o oranda işinden doyum sağlıyor demektir (www.insankaynaklari.com içerik ekibi; 11.05.2004; 9).

2.5.1.2. İki Etmenli Kuram

Bu kuramda, sürdürme ve motive etmenleri altında, çalışanın, örgütte doyum sağlayacağı gereksinimler sıralanmıştır. Bu teori, iş doyumuna yol açan etmenleri bulmak amacıyla yapılan bir araştırma sonucunda 1959 yılında Herzberg tarafından ileri sürülmüştür. Sürdürme etmenleri, örgütün politikası, teknik denetimi, ücreti, kişiler arası ilişkileri ve çalışma koşullarıdır. Bunlara sağlık etmenleri denilmiştir. Ayrıca bunlar çalışanı dıştan etkilediği için dışsal etmenler olarak da adlandırılmaktadır.

Sürdürme etmenlerinin örgüt tarafından sağlanması, çalışanın doyumunu sağlayamamaktadır. Ama bunların yokluğu yada az karşılanması iş doyumunu düşürmektedir. İş doyumunu sağlayan motive eden etmenler, başarı, tanınma, sorumluluk yüklenme, yükselme olanağı verme gibi etmenlerdir. Bunlar aynı zamanda içsel etmenler olarak adlandırılırlar.

Herzberg'e göre, sağlık etmenleri kişinin fiziksel ihtiyaçlarını doyururken, içsel etmenler ise kişinin gelişim gereksinimlerini doyurur. Bu teoriye göre doyum,

doyumsuzluğun karşıtı değildir. Eğer bir örgüt sürdürme etmenlerinin gerektirdiklerini karşılıyor ama motive eden etmenlerin gerektirdiklerini sağlamıyor ise, çalışan işinden doyum sağlamadan da işini sürdürebilir(www.insankaynaklari.com içerik ekibi; 11.05.2004; 10).

2.5.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, çalışanın iş doyumunun nedenlerini ve nasıl oluştuğunu araştırmaktadır. İş doyumunun, gereksinimler, değerler, umutlar, algılar gibi değişkenlerini sınıflandırmaktadır. Campbell, Dunette, Lawler, Vroom ve Weick'in teorileri, iş doyumunun süreç teorileri grubuna girmektedir. İş doyumu çalışanın görevi ile elde ettiği faaliyetlerin bir sonucudur. Ayrıca iş doyumunda çalışanın çevresi ile etkileşimi de önemlidir. Gereksinme gerçekleştirme, uyumsuzluk, ilişkili grup ve üç yönlü ilişki olmak üzere dört süreç kuramı vardır (www.insankaynaklari.com içerik ekibi; 11.05.2004; 10).

2.5.2.1. Gereksinme Gerçekleştirme Kuramı

Bu kurama göre, bir insan istediğini elde ettiğinde tatmin olur, çok istediği ya da kendince çok önemli olan bir şeyi elde ettiğinde daha çok tatmin olur ve eğer istediği veya kendince çok önemli olan bir şeyi elde edememiş ise doyumsuzluk yaşar. İş doyumu, iş çevresinin, çalışanın gereksinimlerini karşılamasının bir işlevidir. (www.insankaynaklari.com içerik ekibi; 11.05.2004;11).

2.5.2.2. Uyumsuzluk Kuramı

İnsanın çevresi tarafından doyurulmasını umut ettiği gereksinimlerinden, çevrenin bu gereksinimleri karşıladığı kesimi çıkarıldığında, ortaya çıkan fark ne kadar büyük ise, doyum o kadar az, ne kadar küçük ise doyum o kadar yüksektir. Eğer çalışanın gereksinimleri büyük ise, iş doyumu o derece azalacaktır (www.insankaynaklari.com içerik ekibi; 11.05.2004; 11).

2.5.2.3. İlişkili Grup Kuramı

Bu kurama göre, çalışanın iş doyumu, üyesi olduğu grubun etkisine göre azalıp çoğalabilmektedir. Çalışan, iş çevresinin gereksinimlerini karşılama düzeyini az görse bile, diğer üyelerin bu düzeyi beğenmesi karşısında, iş doyumu düzeyini düşürmeyebilir. Bunun tersi de olabilmektedir. Çalışan kendi başına iş doyumu sağladığı duygusuna ulaşsa bile. grup üyelerinin etkisi iş doyumu düzeyini düşürebilmektedir. İlişkili grup kavramına çalışanın görev yaptığı örgütün büyüklüğü, küçüklüğü, örgütün bulunduğu çevrenin kırsallık, kentsellik gibi niteliği, çalışanın sendika üyesi olup olmaması, üye ise sendikanın küçüklüğü, büyüklüğü, etki yapan grup üyelerinin çoğunluğunun erkek yada kadın olması gibi değişkenler de girmektedir (www.insankaynakları.com içerik ekibi; 11.05.2004; 11).

2.5.2.4. Üç Yönlü İlişki Kuramı

Bu kurama göre, çaba, ödül ve doyum, iş doyumu üçgeninin birer köşesini oluştururlar. Bunlar birbirlerini etkilerler. Ödülün artması çalışanın performansı için çabasının artmasına, çabanın artması ödülün artmasına, her ikisinin artması ise iş doyumunun artmasına yol açar. Bunların her üçünün artması ise çalışanın performansının artmasına bağlıdır. Böylece performans bu üçgenin ortasında yer alır (www.insankaynakları.com içerik ekibi; 11.05.2004; 11).

İş doyumu çalışanların örgütten beklentileri ile bu beklentilerinin karşılanması ile ilişkili bir durumdur. Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında örgütten bekledikleri sonuçları almaları ile işe karşı olumlu duygular besleyecekler ve iş doyumları olumlu yönde etkilenecektir. Yaptığı işin karşılığını alan çalışanın işine bağlılığı artacak, örgütü için daha iyi şeyler yapma, daha verimli çalışma, örgütün sahibi gibi davranma eğilimleri artacak, buna paralel olarak iş doyumu artacaktır.

Örgüt kültürün çalışanların işin çevresinden kaynaklanan ve işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumları üzerinde olumlu yönde etkileri vardır. Üçüncü bölümde örgüt kültürü boyutları ile iş doyumu arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI İLE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİNE YÖNELİK KURAMSAL BİR İNCELEME VE VARSAYIMLANAN MODEL

3.1. Örgüt Kültürünü Ölçme

Örgüt kültürü; "tarihsel kaynak, içgüdü ve ruh, önem verilen değerler, gelenekler ve kahramanlar bütünü, yol gösterici felsefe ve kişilik veya bir grup insan tarafından kurulan ve kuşaktan kuşağa aktarılan yaşam biçimlerinin toplamıdır (Croft, 1990, 17). O'Reilly & Chatman (1996, 160) örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen normlar ve önemi belirtilen paylaşılmış değerler olarak tanımlamaktadır.

Örgüt kültürü konusunda yapılan ilk çalışmalardan itibaren (Deal Kennedy, 1982; Quchi 1981) örgüt kültürünün verimlilik, performans, bağlılık, kendine güven ve etik davranışları etkilediği belirtilmektedir. Benzer şekilde pek çok yazar örgüt kültürünü özellikle örgütü, çalışanların davranışlarını ve motivasyonlarını ve sonuçta organizasyonun finansal performansını etkilediğini belirtmişlerdir (Holmes ve Marsden, 1996; 26-53).

Şüphesiz örgütlerin kültürlerinin çalışanları etkilediği açıktır. Çalışanlar örgüte girdiklerinde karşılarına uymak zorunda oldukları kurallar dizisi çıkar. Bu kurallar dizisi örgütün amaçlarına ulaşmada benimsediği temel değerlerden yola çıkılarak oluşturulmuştur. Çalışanların örgütün temel değerlerini kabullenmeleri, benimsemeleri veya reddetmeleri iş doyumlarını ve dolayısıyla örgütün çıkarlarını etkileyecektir.

Örgüt kültürünün öğelerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar yirmi yıllık bir geçmişe sahiptir.

Örgüt kültürü konusunda literatür incelendiğinde Peters ve Waterman'ın (1984; 13-15) mükemmellik modeli araştırmasında mükemmel ve yenilikçi örgütleri üstünlüklerini ortaya koyarken (Özerklik, girişimcilik, verimlilik, işine bağlı olma, basit

yapı, hareket yanlısı olma, müşteriye yakın olma, bizzat ilgilenmek-değer aktarmak), Quchi'nin Z tipi örgüt modelindeki istihdam, personeli değerlendirme ve terfi, kariyer yolları, karar alma, kontrol, sorumluluk, çalışanlara gösterilen ilgi gibi konuların adı geçen yazarlar ve diğerleri tarafından incelendiği görülmektedir.

Sınırlı sayıda çalışma yapılmış olmasına karşılık yapılan en önemli çalışmalardan biri O'Reilly ve arkadaşları (1991; 487)'nın çalışmasıdır. Literatürde "Örgütsel Kültür Profili" olarak bilinen çalışmada örgüt kültürünün 54 bileşeni olduğunu savunmuşlar ve Q ölçeğini geliştirmişlerdir.

Yeni Örgütsel Kültür Profili (OCP) 7 boyutta ve 28 öğeden oluşturulmuş, sözü edilen yedi boyut destekçilik, yenilikçilik, rekabetçilik, performans odaklılık, istikrar, ödüllerin vurgulanması (kuvvetlendirilmesi) ve sosyal sorumluluk olarak Sarros, Gray ve Densten'in (2002; 3) çalışmasında yer almaktadır.

Webster ve Sundaram (www.marketing.byu.edu.15.05.2004;2) çalışmalarında spesifik örgütsel değerler ile iş sonuçları (ürünler) arasında güçlü ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlar örgütsel değerler olarak O'Reilly ve arkadaşlarının geliştirdiği Q ölçeğinden yararlanmışlar ve insan odaklılık, detay ve grup odaklılık, rekabetçilik, yenilikçilik, sonuç odaklılık, girişkenlik ve esneklik öğelerini kullanmışlardır.

Literatürde örgüt kültürü tanımlanırken, pek çok çalışmada değişik tanım grupları kullanılmıştır. Bu tanımlarda değerler, normlar, inançlar ve organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan düşünme ve hareket şekli ortak öğeler olarak ele alınmıştır (Chow, Chee; Harrison, Graeme; McKinnon, Jill; Wu, Anne, 2001; 5).

O'Reilly ve arkadaşlarının geliştirdiği örgüt kültürünün öğelerini belirleyen Q ölçeğinden yola çıkan Windsor ve Ashkanasy (1996; 80-97) yedi boyuttan oluşan 26 değeri içeren bir çalışma yapmışlardır.

Sheridan (1992; 1036-1056) da O'Reilly ve arkadaşlarının yaptığı çalışmadan yola çıkarak örgüt kültürünün boyutlarını yenilikçilik, detaylara dikkat, sonuç odaklılık, insana saygı, takım odaklılık, istikrar ve girişkenlik olarak belirlemiştir.

Bu çalışmada ise, örgüt kültürünün ölçülmesinde literatürdeki çalışmaların büyük çoğunluğuna ışık tutmuş olan O'Reilly ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu Örgüt Kültürü Profili ve Robbins'in belirlediği 11 boyutun birleşimi kullanılmaktadır. O'Reilly'nin (1991) geliştirdiği sekiz boyut ve Robbins'in (1994) geliştirdiği onbir boyuttan yararlanılarak birbirini tamamlayan ortak öğelerin seçilmesi sonucu ortaya çıkan bu boyutlar aşağıda on başlık altında toplanmıştır.

a. **Kişisel özerklik**; çalışanların sahip oldukları sorumluluk, bağımsızlık ve özgür girişim olanaklarıdır.

b. **Yenilik ve risk alma**; çalışanların atılgan olmaya, yenilikçi olmaya ve risk almaya teşvik edilmesidir.

c. **Kontrol**; çalışanların davranışlarını kontrol ve idare etmek için kullanılan kurallar, düzenlemeler ve doğrudan gözetimdir.

d. **Destekleme**; yöneticilerin astlarına sağladıkları yardım ve destektir.

e. **Gelişme ve ödül sistemi**; çalışanların kendisini geliştirme isteği, işletmenin bu isteğe yaklaşımı ve ödüllerin çalışanların performansına göre dağıtılmasıdır.

f. **Girişimcilik ve rekabet**; çalışanların yeni bir şeyler yapma isteği ve daha iyi olmak için yarışmalarıdır.

g. **İşbirliği ve takım odaklılık**; çalışanlarda "ben" duygusu yerine "biz" duygusunun hakim olması ve işin başarılması için yardımlaşmalarıdır.

h. **İletişim**; çalışanların birbirleriyle, astlarıyla ve üstleriyle gerek iş ile ilgili gerekse diğer konularda rahatlıkla görüşebilmeleridir.

ı. **Kimlik**; çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve örgüt ile özdeşleşmeleridir.

i. Yön; örgütün amaçlarının ve hedeflerinin çalışanların anlayabileceği açıklıkla ortaya konmasıdır.

Yine çalışmanın modelinde belirtildiği üzere bu boyutlar ölçme ve değerlendirme aşamasında (anket formlarının hazırlanmasında) 14 boyuta çıkarılarak risk alma, ödül sistemi, rekabet ve takım odaklılık ayrılmıştır.

3.2. İş Doyumunu Ölçme

Örgüt kültürünün ölçülmesindeki zorluğun bir sonucu olarak karşımıza çıkan sınırlı sayıda çalışmanın aksine, iş doyumunun ölçülmesi konusunda literatürde pek çok çalışma mevcuttur

İş doyumu, bir haz ya da ulaşılan olumlu duygusal bir durum olduğundan, çalışanın ne ölçüde işinden doyum sağladığını ölçmek zordur, ama olanaksız değildir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, Scarpello ve Campbell (1983, 577-600), Nagy (2002, 77), Ironson, Smith, Brannick, Gibson ve Paul (1989, 193-200) ve Wanous (1997, 247-252) tek boyutlu yaklaşım kullanarak iş doyumunu ölçmeye çalışmışlardır. Bu yazarlara göre çok boyutlu ölçümde çalışanlar için önemli olan işin bazı birleşenleri tek boyutlu yaklaşıma göre önemsenmemektedir. Bu nedenden dolayı tek boyutlu yaklaşımı kullanmışlardır.

Blau (1999,1099) çalışmasında iş değişkenlerinin performans doyumuna ve iş doyumuna etkilerini araştırmıştır. Brief (1998) ise örgütsel davranış ve iş doyumunun örgütsel önemine karşılaştırmalı bir çalışma yapmıştır.

Carroll ve Tosi'ye (1977) göre, önce çalışanın kendisi, içe bakış yöntemiyle işinden ne derece doyum sağladığını tanıyabilir. Bir çalışanın iş doyumunu işinden ne istediğine ve neyi elde edeceğini umduğuna bağlıdır. Çalışanın işinden istediği, onun geliştirdiği değerlerine ve ekonomik, psikolojik, toplumsal gereksinmelerine dayanır. İşinden ne elde edeceğini umduğu ise çalışanın geliştirdiği kişisel denklik duygusuna bağlıdır. Çalışan, kendisinin örgüte verdiğine inandığı emeğe karşılık,

örgütten aldığını, kendine eş saydığı öteki çalışanların örgütten aldıklarıyla karşılaştırır. Bunun sonucunda, örgüte verdiğine karşılık örgütten aldıklarının denk olup olmadığını algılamaya çalışır (www.egitim1.sitemmynet.com, 14.03.2004; 4).

Başaran (1991)'a göre, çalışanın içe bakış yoluyla iş doyumunu anlatmasından başka, bir davranış olduğu için, iş doyumunu gözlemle de tanımak olanaklıdır. Ama iş doyumunun gözlenmesinde yanılgı payı oldukça büyüktür. İş doyumunun belirlenmesi belki de çalışanın kendisine sorulacak sorularla da mümkündür (www.egitim1.sitemmynet.com, 14.03.2003; 5).

Çalışanların işlerine karşı tutumlarını ölçmede, hangi konularda doyumlu ya da hangi konularda doyumsuz olduklarını saptamada, kullanılabilecek birçok iş doyumu göstergesi vardır. Örneğin:

1- Çalışan devri
2- Verimlilik
3- Zarar ziyan
4- Kalite kayıtları
5- Devamsızlık
6- Danışmanların raporları
7- Yakınmalar
8- Çıkış görüşmeleri
9- Kaza raporları
10- Sağlık kayıtları
11- Öneriler
12- Eğitim kayıtları.

Sözü edilen kayıtlardan bazıları iş doyumunun doğrudan göstergeleridir, diğerleri ise dolaylı göstergelerdir. Bunlar, bütün olarak örgütlerde doyuma ilişkin önemli bir bilgi kaynağı oluştururlar. Bunlar bir iş doyumu taraması kadar kesin bilgi vermeseler de doyumdaki önemli bir değişmenin sağlam göstergeleridirler. En önemli yararları çoğu durumda zaten var olmaları nesnel olmaları dolayısıyla kolaylıkla izlenmeleri ve zaman içindeki eğilimlerin iyi birer göstergesi olmasıdır (Davis, 1982; 106-107).

3.3. Örgüt Kültürü Boyutları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiler

3.3.1. İletişim ve İş Doyumu İlişkisi

Örgüt nasıl bir vizyon ve misyon belirliyor ve bunu gerçekleştirmek için stratejik planlar yapıyorsa, insan kaynakları yönetimi de örgütsel iletişimin çalışanların yargıları açısından değerlendirilmesi üzerine iletişimin çalışanların doyumu ile ilişkisinin düzeyini belirleyebilmeye yönelik çalışmalar içerisindedir. Burada vurgulanmak istenen durum, çalışanların örgüte bağlılık ve iş doyumu açısından iletişim derecesini ne yönde algıladıkları yönündedir.

Temelde iletişim, bir bilgi paylaşma durumudur. İletişimin iki tarafı vardır ve bir de amacı bulunur. Bu iki tarafın belirledikleri amaç (ileti) doğrultusundaki paylaşımları sonucunda doyum ve/veya doyumsuzluk oluşur. Bu konuda etkin bir iletişim, örgütsel çıktıların optimizasyonu anlamına gelir. Bunun yüksek bir kalitede olması ise iletişime katılan tarafların iletişim gücüne dayanır. İletişim kaliteyi etkileyen en önemli etkenlerden biridir (Eser, 2001; 3).

Günümüzde iletişim, sistem yaklaşımı temelinde incelenmektedir. Sistem kendi sınırları içinde girdiler, süreçler ve çıktılardan oluşan sıkı bir iletişim ağı ile etkileşim ve geri bildirimde bulunarak kendini yeniden üretebilen ve dış dünya ile bağlantısını sürdüren bir bütünlüktür. Sistemin, sistem sınırında girdiler ve çıktılar yer alıyorsa açık sistem, almıyorsa kapalı sistem olarak adlandırılır. İletişim sistemi, kaynak, ileti, hedef, kanal ve araçlardan oluşmaktadır (Türkmen, 1996; 28).

İş yaşamımızdaki başarının en önemli temeli kurduğumuz iletişimdir. Güven, sevgi, saygı, ilgi, dinleme, ve önemseme kaliteye ve etkili iletişime giden yolda belirleyici etkenlerdir. İnsanlar birbirleri ile iletişim ve ilişki kurarlarken bu değerlere büyük önem verirler. Bu duyguların doyurulması için örgüt ve birey kimliğinin özdeşleştirilmesi ve bütünleştirilmesi gerekmektedir. İş ortamında daha demokratik bir ortamın yaratılması için yönetim ve çalışan arasında iletişim büyük bir öneme sahiptir. İletişimde sürekli geri bildirim hedeflenmelidir. Çalışanların gereksinimleri ve memnuniyetleri, yönetim kararlarının çalışanlarda yarattığı uygunluğu görebilmeli ve motivasyonu sağlamalıdır. Yönetim çalışan kimliğini ne kadar benimser ve çalışanına önem veren bir kimlikle yaklaşırsa, kimlik saygısına erişen, hisseden çalışan da

kurum kimliğini kendi kimliği gibi benimseyerek, tüm yeteneklerini ve becerisini kurumu için büyük bir özveri ile kullanmaktan kaçınmayacaktır (www.stratejikyonetim.net, 25.04.2004; 2).

İş ortamında tartışmaların kaçınılmaz olduğu hatta gerekli olduğu bir gerçektir. Özellikle karar alma süreçlerinde ilgililer konuları ayrıntılı tartışırlar. Bu tartışmalar yapıcı oldukları sürece yararlı, verimli oldukları sürece de etkilidir. Bu yüzden, iş ortamında yapıcı tartışmalar yaratarak sağlıklı kararlar almak ve aynı zamanda yıkıcı tartışmalardan uzak kalabilmek için etkili ve sağlıklı iletişim kurma amaçlanmalıdır. Örgütte kurulacak etkin ve empatik bir iletişim anlayışı ile kuruluşa ve çalışanlara aşağıda sayılabilecek yararlar sağlanacaktır.

a. Kalite düzeyi iyileşecektir
b. Kararlar daha sağlıklı alınacak ve çözümler daha doğru olacaktır.
c. Etkileşimle birlikte çalışanların yaratıcılığı gelişecektir.
d. Maliyetler azalacak, üretim artacaktır.
e. İnsan ilişkileri iyileşecek, insanlar birbirlerini dinleme ve eleştirmeye tahammül edebileceklerdir.
f. Hiyerarşik yapı esnekleşecektir.
g. İş kazaları, işe devamsızlık, iş gücü devri azalacaktır.
h. Çalışanların yöneticilik vasıfları ve yetenekleri gelişecektir.
ı. Çalışanların iş doyumu ve kurumlarına aidiyet duyguları gelişecektir.
i. Çalışanlar anlamlı ve değerli olduklarının bilincine varacaklardır (www.stratejik yönetim.net, 25.04.2004; 3)

Çelebi'ye (1996) göre çalışanlar, katı bir hiyerarşik yapı içerisinde, yalnızca kendi amirleri ile iletişimde bulunabiliyorlarsa, yönetime katılmayacaklar, katılmak isteseler bile yeterli iletişim olanağı olmadığı için, katılımları sınırlı kalacaktır. Katılım için yukarıdan aşağıya iletişimde, doğru bilgiler, dürüst bir yaklaşımla, zamanında ve doğru kişilere iletilmeli ve aşağıdan yukarı iletişimde, hiyerarşik basamakların izlenmesi zorunlu kılınmayarak çalışanların yalnızca ilk amirleriyle değil, amirlerinin amirleriyle de temasta bulunabilmeleri sağlanmalıdır (aktaran: Kemal, 2002; 78).

Kanada'da sağlık sektöründe faaliyet gösteren 6 bağımsız sağlık örgütünde 5486 çalışanın katıldığı bir araştırmada çalışanların iş doyumu ile örgütteki iletişim arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Krueger, Brazil ve Lochfeld, 2002; 2).

"Örgüt kültürü ve ikliminin iş doyumu ile ilişkisi" konulu çalışmasında Johnson, ve McIntye (1998; 843-850) örgüt kültürü boyutlarından iletişim ve iş doyumu arasında pozitif ve güçlü ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

3.3.2. Kişisel Özerklik ve İş Doyumu İlişkisi

Bazı sosyal topluluklar birliği desteklerken diğerleri rekabeti ödüllendirirler. Araştırmacıların yaptığı hipotezlere göre bireysel inisiyatifi destekleyen sosyo-ekonomik sistemlerde rekabetçilik yaşam tarzının baskın bir özelliği olarak ortaya çıkmıştır. Bununla beraber daha az inisiyatif beklentisi içinde olan sistemler hayat tarzı olarak uygunluğu ön planda tutarlar. Bunun farklılaşma derecesi organizasyonel zorluklara neden olabilir. Örneğin; Japonya'da çalışma tarzındaki birliktelik buna aşina olmayan birisi için karmaşık ve şaşırtıcı olabilir. Aynı zamanda ABD'de Japon yönetim sistemini uygulamak oldukça zor olacaktır.

Barett ve Bass ise; insanları motive eden şeyin çalışmadıkları zaman ne kaybedeceklerine bağlı olduğunu bulmuşlardır. Bu nedenle gelişmiş ülkelerdeki çalışanlar iş ve özerklik isteği içindedirler, fakat diğer ülkelerdeki çalışanlar hala temel bir başarı elde etme amacı ile çalışmaktadırlar. Onlar için en önemli şey iş güvenliğidir (www.ozyazılım.com, 25.04.2004; 3).

Motivasyon, hem iş tatmini üzerinde hem de hayattan tatmin olma üzerinde etkilidir.

Japonlara göre motivasyon, iş tatmini ve iş performansı büyük oranda grup üyeliğinden etkilenmektedir. Bunun aksine Amerika'da kişilerin motivasyonu ve iş tatminleri daha bağımsız ve bireyselliğe dayalı bir şekilde belirlenmektedir. Amerikalıların en önemli sorumluluğu kendi iş performanslarıdır. Amerikalılar bireyselliğe, uyum ve bağımlılığa karşı rekabetçi kişiliğe önem verirlerken Japonlar, işbirliği ve uyuma önem verirler. Japonlar daha uzun süre çalışmaya yönelik baskı

altındadırlar. Uzun çalışma saatleri ve stres kalp rahatsızlıklarına neden olmaktadır. Artan kalp krizi vakaları ve intihar olayları işteki stresin artmasına bağlanmaktadır. Hatta aşırı çalışma ve stresten kaynaklanan ani ölümleri ifade etmek için "karoşi" kelimesi bulunmaktadır (www.ozyazılım.com, 25.04.2004; 4).

"Kişi" kavramı birçok açıdan ele alınabilir. Batılılar bireyselliği kişisel kapsamlı, özerk ve bağımsız bir kavram olarak görmektedir. Anlayışa bağlı olarak bireysellik tehditler, yetenekler, güdüler ve değerler gibi niteliklerin tek bir birleşimini kapsamaktadır. Bunun aksine birçok Doğu ülkesinde, kişilerin karşılıklı bağımlılıkları söz konusudur. Bu kültürler insanların birbirleriyle temel bağlılıklarının olduğuna inanırlar. Karşılıklı bağımlı kişilik yapısı bir kişinin çevresindeki sosyal ilişkilerin bir parçası olduğunu, bir kişinin diğerleriyle ilişkilerinde davranışlarının kararlı, durumsal büyük çapta organize edilmiş düşünce, duygu ve hareketlerden olduğu anlamındadır. Karşılıklı bağımlı kişilik yapısı sosyal yapıdan ayrı değildir. Diğerlerinden daha ilişkili ve daha az farklıdır. Bu bağımlılık, insanları sosyal yapının bir parçası olma yolunda motive eder.

Başarı ihtiyacının yoğun olduğu toplumlarda özerklik, mücadele, yükselme ve kazançlar önem atfedilen değerler arasında iken, kabul görme ve güvenlik gibi değerler alt sıralarda yer almaktadır (www.ozyazılım.com, 25.04.2004; 5).

Hofstede (1980) ve benzer düşünceleri savunan araştırmacılar, değişik ülkelerde insan kaynaklarının motivasyonuna ilişkin olarak, çok uluslu şirketlerin alt düzey personele fiziksel ödüller vermeye, orta ve üst düzey çalışanları içinse mücadele, özerklik, kişisel yetenekleri kullanabilme ve ekip çalışmasına uygun ortamların yaratılmasına odaklanması gerektiğini önermişlerdir. Doğal olarak bu durum, üst düzey çalışanların maddi ikramiyelerle motive olamayacakları anlamını taşımamaktadır (www.ozyazılım.com, 25.04.2004; 5).

Amerika Birleşik Devletleri, Kanada ve İngiltere'de 317 hemşirenin katıldığı bir araştırmada hemşirelerin kişisel özerklikleri ile iş doyumları arasında güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır (Mrayyan, 2004; 326-336).

Van der Berg ve Feij' e göre (2003; 326-339), kişisel özerklik, yetenek ve geri beslemenin çalışanların iş doyumuyla doğrudan ilişkisi vardır.

Mısır'da 4 ayrı örgütte 120 yöneticinin katılımıyla yapılan bir araştırmada kişisel özerklik ile iş doyumu arasında doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Sadler, El-Kot ve Leat, 2003; 709-731).

3.3.3. Yenilik ve Risk Alma ile İş Doyumu İlişkisi

Eski çağlardan beri görülen gelişmeler ışığında yaratıcılığın, yenilik ve fikirlerde netleştirme kavramlarını birleştirdiği söylenebilir. Yaratılan şey ne olursa olsun yenidir ve yenilikler ise girişimciliği teşvik ederek insan olanaklarını geliştirmeye ve bu olanakların yaygınlaştırılmasına yol açar.

Yenilikçi kişiler, bilgilenme sürecinde büyük bir doyumsuzluk içindedir. Fakat bu beklenen bir durumdur. Zaten doyumsuzluğun bilincine ulaşmak, yaratıcılık ruhunun en büyük erdemidir (Akat, Budak ve Budak, 1994; 373).

Çalışanlar, yaptıkları işlerde risk alıp yeni uygulamaları hata yapmaktan korkmadan denedikleri taktirde yaptıkları işleri ve dolayısıyla örgütü sürekli geliştireceklerdir.

Pınar'a göre (1999, 39-40) çalışanların risk almalarına ve iyi niyetli çabalarıyla hata yapabilmelerine izin verebilen bir iç iklimin yaratılması, örgüt için yeni fırsatların aktif olarak değerlendirilmesine olanak sağlayacak ortamın sağlanması, kişilerin süreçlerin geliştirilmesi ve diğer örgüt uygulamalarına katılımını cesaretlendirecektir. Yenilik yapmanın teşvik edildiği, bu yolda yapılan hataların cezalandırılmadığı bir örgütte çalışanların katılımını ve bunun sonucunda iş doyumları yükselecektir (aktaran: Kemal, 2003; 63).

Gallivan'ın (2003, 443-465) yazılım firmalarında çalışanların yaratıcılıkları ve teknolojik yeniliklere karşı davranışlarını incelediği araştırmasında, çalışanların yaratıcılık sitillerinin, yeniliklere karşı tutumlarının, iş doyumlarının ve

performanslarının yöneticilerin sorumluluklarında uyguladıkları teknolojik yeniliklerle olumlu yönde artış gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Büyük bir kamu kuruluşunda 8126 çalışanın katıldığı bir araştırmada iş doyumunun, iletişim, hedeflerin izlenmesi, yaratıcılık, yenilik ve karar verme ile güçlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür (Johnson, McIntye, 1998; 843-850).

3.3.4. Girişimcilik ve Rekabet ile İş Doyumu İlişkisi

Girişim fırsatları değerlendirme sırasında belli bir risk alarak davranma yeteneğidir. Girişimci; değişim ve fırsatları kendi yararına kullanabilen, sezgileri güçlü, taktik uygulama yetenekleri olan, sorun çözümüne yardımcı olabilecek tekniklerden yararlanabilen bir kişiliğe sahiptir (Akat, Budak ve Budak,1994; 386).

Bir grup, birleştirici veya rekabetçi bir politika üzerinde çalışmasına veya çalıştırılmasına göre farklı yapıya sahip olacaktır. Rekabet duygusu bir an için hedefe gitmeyi hızlandırırsa da, birleşmeyi azaltıcı bir rol oynamaktadır. Eğer bu rekabet, ücrete ve verimliliğe dayalı olursa, yarışma bireylerin veya ekiplerin aralarında önemli olumsuz roller oynayarak grup bünyesinden kuvvetli kopmalara neden olacaktır. Şu halde, grup yapısında yaratılacak devamlı rekabetler gruplar arasındaki bağlılık ve dayanışmaları azaltacak, ayrıca örgüt içinde huzursuzluk, kaza ve yorgunluklara neden olacaktır (Eren, 2000: 188)

Birbirleriyle çatışma ve yıkıcı rekabet içinde olan , eşgüdüm içerisinde çalışamayan birimler, sahip oldukları bilgileri kendilerine saklamaya ve diğer birimlerle mümkün olduğunca az etkileşimde bulunmaya çalışacaklardır. Bu birimler, örgüt çapındaki problemlere çözüm bulmaya ve mevcut durumu geliştirmeye, hem diğer birimlerden yeterli bilgi alamadıkları için sorunun ve mevcut durumun bütününü kavramakta zorlanacaklarından, hem de diğer birimlerle beraber çalışmaya isteksizlik duyacaklarından katkıda bulunmayacaklardır.

Dong, Bowles ve Ho (2002; 812-835) tarafından Çin'de bölgesel özel sektördeki örgütlerde yapılan araştırmada, örgütlerin girişimi konusunda karar

vermeye katılan çalışanların işe karşı tutumlarının daha pozitif olduğu ve iş doyumlarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Norveç'te kamu sektöründe örgüt kültürü dikkate alınmadan, 5 çalışma grubunda, 26 çalışan ve 5 yöneticinin katılımıyla yapılan, çalışma şartlarının geliştirilmesi ve işçi sağlığı konulu araştırmada, girişimcilik ve iş doyumu arasında olumlu ilişki bulunmuştur (Saksvik, Forseth, 2000; 217-232).

Kuveyt'te 6 hastanede 500 sağlık personelinin katıldığı araştırmada, hastanelerde sağlıksız (kontrolsüz) rekabetin varlığının iş doyumunu azalttığı, rekabet yöneticiler tarafından kontrol altına alındığında ise iş doyumunun arttığı ortaya çıkmıştır (Shah, Al-Enezi, 2001; 156-162).

3.3.5. Gelişme ve Ödül Sistemi ile İş Doyumu İlişkisi

Örgüt tarafından çalışana kişisel gelişim olanakları sağlanması da örgütsel desteğe katkıda bulunan önemli faktörlerden biridir. Rhoades ve Eisenberger (2002) eğitimin, örgütün çalışanlarına yaptığı gönüllü bir yatırım olduğu için, çalışanların örgüte olan katkılarının artacağını öne sürmektedirler (aktaran: Selçuk, 2003; 14).

Çalışanın işe başladığı günden ayrıldığı güne kadar sürekli ve sistemli bir eğitim süreci içinde olması, günümüzdeki hızlı bilgi artışı ortamında önemli bir gerekliliktir. İşe başlangıç sırasında çalışanın işe, kuruma ve diğer çalışanlara uyumu için bir dizi çalışmanın gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Çalışanın işini bilmesi de yeterli değildir. Farklı bir kurum, farklı bir iş anlayışı ile farklı bir kültür ve farklı bir iş geleneği demektir. Bütün bu farklılıkların çalışan tarafından benimsenmesi belirli bir çalışmayı ve çabayı gerektirir (Fındıkçı, 2001; 68). Çalışanlara böyle yararlar sağlamaya yönelik eğitim ve geliştirme etkinlikleri onların yaptıkları işten aldıkları doyumu arttırırken işletmelerine yapacakları katkı da buna paralel olarak artacaktır. Cleveland ve Shore (1992) ile Eisenberger ve arkadaşları (1997) da yaptıkları araştırmalarda bu sonuca ulaşmışlardır (Selçuk, 2003; 14).

İnsanların performanslarının ölçülmesi ve ödüllendirilmesi, onların nasıl davranacaklarını belirler (Kemal, 2002; 69). İnsanların yaptıkları işleri ve yürüttükleri

süreçleri sürekli geliştirme isteği duymaları için, gerekli motivasyona sahip olmaları gerekir. Bu motivasyonun en temel kaynağı da ödüllendirmedir. Yapılan olumlu gelişme çabalarının layıkıyla ödüllendirilmesi gerekir. Ödüllendirme sistemi performansa dayalı olmalıdır. İnsanlar ne kadar olumlu katkıda bulunurlarsa, o ölçüde karşılığını görmelidir. Ödüllendirmenin kıdeme göre yapıldığı ortamlarda, kişiler ne kadar faydalı çalışmalar yaparlarsa da, kendilerinden daha uzun süredir örgütte çalışan birinden daha fazla taktir edilmeyeceklerini bilirler. Bu durumda örgütü ve kendilerini geliştirici çabalarda bulunmanın faydasız olduğunu düşünüp bundan vazgeçeceklerdir. Adam kayırmanın olduğu ortamlarda ise, çalışanlar iyice isteksizleşip kendi rutin işlerini bile gönülsüz yapacaklardır.

İnsanın doğasında yaratıcı ve yapıcı güç vardır. Ödül verme ile çalışan olumlu, yapıcı öneriler için isteklendirilir. Adeta işletmede bir öneri yarışı yaratılır. Hiç kuşku yok ki, böyle bir yarıştan karlı çıkacak olan çalışanlardan çok örgüttür.

Bu düşüncelere karşı ödül sistemine gereğinden fazla umut bağlanmasının sakıncalı olduğu görüşü ileri sürülmektedir. Bir kez üstün başarının yada örnek davranışın saptanması sanıldığından daha güçtür. Ödül çoğu kez nesnel olmayan yargılara dayandırılmaktadır. Bu nedenle doyum sağlamak açısından yöneticiler işgörenler arasında nesnel yargılara dayanan ödüllendirme çalışmaları yapmalıdır (Ulusal, 1998; 54).

Bütün yenilik, buluş ve başarıları ekonomik ödüller ile özendirme yolu belirli bir sistem içinde yürütülürse başarılı olur. Günümüzde ödül sisteminin yararlı bir biçimde işleyişi, ödülün bireysel olması, başarıyla orantılı olması ve hemen ödenir olmasına bağlıdır (Sabuncuoğlu, 1975; 89-90). Böylece çalışanlarda doyum gerçekleşir.

Gray, Densten ve Sarros'un (2003, 3) yaptıkları çalışmada küçük ölçekli örgütlerde iş doyumuyla ödül arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Amerika Birleşik Devletlerinde kamu sektöründe ve özel sektörde 12868 kadın ve erkek çalışan arasında yapılan çalışmada kamu çalışanları ile özel sektör çalışanlarının iş doyumlarında ödül sisteminin olumlu yönde fakat farklı ölçülerde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (DeSantis ve Durst, 1996; 327-343).

İş doyumunun etkenlerinden biri olan ödül sisteminin etkili bir şekilde uygulandığında çalışanların iş doyumunu daha üst seviyeye çıkardığı Linz'in (2003; 626-652) Rus işçilerine uyguladığı çalışmasında görülmüştür.

Tayvan'da yapılan iş doyumu, iş değerleri ve cinsiyet farklılıkları arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada, iş doyumu ve iş değerleri görev, takım, ödül ve statü olarak dört boyutta incelenmiş, görev ve takım ile ödül boyutu arasında düşük değerli ilişki ortaya çıkarken, ödül ile iş doyumu arasında daha güçlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Cheung ve Scherling, 1999; 563-575).

Kanada'da 508 çalışan üzerinde yapılan araştırmada iş konusunda bireysel gelişimin performansı dolayısıyla çalışanların iş doyumunu arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Godard, 2001: 776-805).

3.3.6. Kontrol ve İş Doyumu İlişkisi

Yönetim sürecinin tamamlanması, yönetim işlevlerinden sonuncusu ve sürekli olan kontrol işlevinin başarılmasıyla mümkün olur (Akat, Budak ve Budak, 1994; 256).

Koontz ve O'Donnell'a (1968, 639) göre kontrol girişimin temel araçlarının gerçekleştirilmesinde görev alan işgörenin verim ve çalışmalarının ölçülmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması eylemidir. Zoga'ya (1970, 95) göre Fayol kontrolü, "bir girişimde, planlara, talimatlara ve kurallara uygunluğu sağlamak amacıyla saptamalar yapılması, zayıf ve hatalı yönlerin düzeltilmesi..." biçiminde değerlendirirken, bazı yazarlar da kontrol kavramını şöyle açıklamaktadırlar. "Kontrol, saptanmış amaçların gerçekleşmesinde, sahip olunan kaynak ve koşulların, mevcut esas ve ilkelere uygun olarak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi ve bulunacak hata ve eksikliklerin düzeltilmesini sağlamak üzere yapılan aktif bir eylemdir (aktaran: Akat, Budak ve Budak, 1994: 257).

İşletmelerde iyi bir kontrol sistemi oluşturulamazsa, standartlardan sapmalar olduğunda gerekli düzeltmeler yapılamaz. Planların etkinliği ölçülemez ve etkin olmayan planların değiştirilmesi mümkün olmaz. Üretim faktörlerinin verimsiz ve boşa

kullanılması sonucu işletmelerin amacı olan karlılık sağlanamaz. Çalışmalardaki dağınıklık ve etkinsizlik sonucu işletmenin hayatı tehlikeye girer. İşletme amaçlarının gerçekleşmemesi işletmede belli istek ve amaçlar için çalışan işgörenlerin istek ve gereksinimlerinin karşılanmaması ve çalışanların doyumunun düşmesi sonucunu doğurur. Bu nedenlerle, yöneticiler tarafından işletme içinde iyi bir kontrol sistemi oluşturulmalıdır (Ulusal, 1998; 42).

Cravens, Lassk ve Low 'a (2004; 241-248) göre, gözlenebilir bir kontrol sistemi altında çalışanlar, daha düşük kontrol sisteminde çalışanlara oranla daha iyi performans gösterirler, daha doyumlu olurlar, daha az iş stresi ve moral bozukluğu yaşarlar.

Tayvan'da 551 erkek ve 648 bayan üzerinde yapılan iş memnuniyetini (content) ölçme çalışmasında iş kontrolü, uzman desteği, iş arkadaşlarının desteğinin iş doyumu ile arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Cheng, Luh ve Guo; 2003; 15-30).

3.3.7. Örgütsel Destek ve İş Doyumu İlişkisi

İş doyumu birey için olduğu kadar örgüt için de önemlidir. Çünkü işinde mutlu ve doyumlu olan çalışanlar uyum içinde çalışacaklardır. Böylece işletme amaçlarına daha iyi hizmet edecek güçbirliği sistemi gelişecektir. Bu da üretime katılan bütün faktörlerin verimliliğini arttırabilir. Doyumsuzluk yaşayan çalışanlar ise örgüte karşı tepkili davranışlar gösterebilirler (Ulusal, 1998; 28). Bu davranışlar, hem bireysel hem de örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyecektir.

Örgütte sadece hedefleri belirleyip, çalışanlardan sadece o hedeflere kendi yaratabildikleri imkanlarla ulaşmalarını istemek verimli sonuçlar vermeyecektir. Kişilerin bazıları bu hedeflere ulaşabilecek, bazıları ise ulaşamayacaktır. Hedefe ulaşabilenler süreç boyunca yapılabilecek geliştirmeleri, eğer yönetim desteği yok ise fark edemeyeceklerdir. Hedefe ulaşamayanlar ise, çoğunlukla yönetim desteği olmadığı için bu hedefe varamayacaklardır. Çalışanlar tüm faaliyetlerinde üstleri ile rahat bir iletişim imkanına sahip olmalı, aklına takılan hususları danışabilmeli ve gerekli bilgileri ivedilikle sağlayabilmelidir (Kemal, 2002; 67).

İnsanların, yaratıcı düşünceler geliştirip, problemlere çözüm bulmaları ve var olan süreçleri daha da geliştirmeleri için, gereken donanıma sahip olmaları gerekir. Sadece teknolojik imkanları örgüte kazandırıp, onu kullanacak insanlara yatırım yapmamak büyük bir hatadır. Bozkurt'a (2001; 59-60) göre, "Teknolojiye sürekli yatırım yapan bir örgüt, insanların bu teknolojiye uyum sağlayabilmeleri için gerekli olan eğitimi ihmal ederse beklediği performans artışını elde edemeyecektir (aktaran: Kemal, 2002; 67).

Hem iş doyumu hem de örgütsel destek, çalışanların "kişiselleştirilmiş örgüt" hakkındaki genel inançlarıdır (Shore ve Tetrick, 1991; 641). Ayrıca, bu iki kavram birbiriyle ilişki içindedir. Çünkü örgütleri tarafından desteklendiklerini hisseden çalışanlar işlerinden daha yüksek doyum sağlayacaklardır.

Eisenberger ve diğerlerine göre (1997), iş doyumu ile örgütsel destek arasındaki belirgin pozitif ilişkiye rağmen, bu iki kavram diğer faktörlerden ters yönde etkilenebilirler. Bir çalışanın iş doyumu, örgütün, katkısına değer verdiğine ve mutluluğunu önemsediğine inanmasına rağmen düşük olabilir. Örneğin, ekonomik koşulların kötüleşmesi ile satışlar düşebilir ve bu da şirketin yeterli ücret artışı vermesini veya fiziksel iş koşullarını geliştirmesini engelleyebilir. Çalışanların bu finansal engelleri anlaması, çalışanlarda örgütsel desteğin azaldığı inancını önlemesine rağmen, genel iş doyumunun azalmasını durduramayabilir. Bunların tersine, örgütün çok küçük bir gönüllü katkısı olan iyi iş koşulları örgütsel desteğin miktarında kayda değer bir artış yapmazken, genel iş doyumunu arttırabilir. Örneğin, sendikanın girişimleriyle elde edilen yüksek ücret ve fiziksel iş koşullarının olumlu olması iş doyumunu, örgütsel desteğe göre daha fazla arttıracaktır (Selçuk, 2003; 26).

Allen, Shore ve Grieffeth'in (2003; 99-118) örgütsel destek konusunda 197 sigorta acentesinde 215 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışanların kararlara katılma, ödüllerin adil dağıtımı ve gelişim fırsatlarının örgütsel desteğin gelişimine katkıda bulunduğu, örgütsel desteğin ise örgütsel bağlılık ve iş doyumuyla olumlu ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sramper ve Johlke (2003; 569-588) tarafında yapılan algılanan örgütsel desteğin, rol çatışması, rol belirsizliği, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada örgütsel destek ile iş doyumu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

3.3.8. İşbirliği ve Takım Odaklılık ile İş Doyumu İlişkisi

Örgütteki her birim diğerine bağlıdır. Çünkü, her birim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için uyumlu bir işbirliği içinde faaliyetlerini düzenlemek zorundadır. Şu halde, bir birim diğer birimin, ya müşterisi, yada tedarikçisidir. Tedarikçi düşük kaliteli bir mal veya hizmet aktarırsa, yani bir birim üzerine düşen görevi layıkıyla yerine getirmez ise, bağlı olduğu birimin çok iyi çalışması dahi, mal veya hizmetin kaliteli olmasını sağlayamayacak demektir (Budak, 1996; 51).

Sistemsel bir düşünce tarzının olduğu, topyekün aynı tarafa yönelen birimlerin bütünleştiği bir örgütte, gelişmeler çok hızlı ve sağlıklı olur. Ortaya çıkan problemlerin çözümü ve yürütülen süreçlerin geliştirilmesi, çalışanların arasında sağlıklı ve sistemli bir etkileşim, iletişim ve bilgi akışı olması durumunda, çok kolay olur. İşbirliği ve bütünleşmenin olduğu bir örgütte, problemler bir bütün halinde ele alınır ve herkes bu bütünün farkındadır. Tüm çalışanlar ve birimler, kendi katkılarının ve diğerlerinin katkılarının ne zaman ve nasıl olacağını bilir ve buna göre hareket ederler. İşbirliğinin bir sonucu olarak çalışanların işlerini kendilerinden istenen zaman ve standartlarda yapabileceklerine olan inançları onların iş doyumunu arttıracaktır.

Modern örgütlerde, çalışan insanların, ekip çalışması ve işbirliği sonucunda oluşan düşünce, davranış ve çalışmalarının değerli olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. Bağımsız olarak çalışılması ile insanlar, asla en büyük ve en iyi işlerin yapılması üzerine eğilemeyecektir. İnsanlar birey olarak çok çalışkan ve zeki olabilir, ancak ekip çalışması ile, sorunlara farklı açılardan bakma ve daha etkili çözümler geliştirme fırsatları yaratılabilir (Bozkurt, 2001; 65-66).

Ekip çalışmasına alışık bireyler, işbirliğine, dayanışmaya, karşılıklı etkileşime, insanlarla sağlıklı iletişim kurmaya, sorunları ortak çözmeye, çözülemezmiş gibi duran büyük sorunları birlik olarak çözmeye ve diğer insanlarla beraber bir şeyler

başarmaktan zevk almaya yatkın olacaklardır. Böyle çalışanlardan oluşan bir örgüt de, hem kendi sektöründeki, hem de toplum hayatındaki ortak sorunların çözümünde, diğer örgüt ve kurumlarla işbirliği ve dayanışma içinde çalışmaya önem verecektir. Ekip çalışmasının topluma sağlayacağı en büyük yarar da, kişilerin, işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olmasıdır (Kavrakoğlu, 1991; 26).

Hollanda'da iki kamu kurumunun 76 çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada iş yerindeki genel iklim ve yöneticilerle çalışanlar arsındaki işbirliğinin çalışanların iş doyumu üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunmuştur (Flap ve Volker, 2001; 297-320).

Bettencourt ve Brown (1997; 39-61) tarafından yapılan araştırmada firma çalışanları arasındaki işbirliğinin çalışanların iş doyumları üzerinde olumlu etkileri olduğu gözlemlenmiştir.

Kanadalı çok uluslu bir şirketin İngiltere'deki alüminyum atölyesinde Wright ve Edwards (1998; 59-90) tarafından yapılan araştırmada yönetim ile çalışanlar arasındaki işbirliğinin çalışanların iş doyumunu ve iş gücünü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Midwestern telefon şirketinin 1152 çalışanına Grieffeth, Carson, Ragan ve Wanhuggins (1994; 299-318) tarafından uygulanan cinsiyet ve iş sınıflandırma seviyesinin iş sonuçları üzerine etkisiyle ilgili bir çalışmada, saat ücretli çalışanların maaşlı çalışanlara oranla takım çalışmasına daha az yatkın oldukları ve iletişimlerinin daha düşük olduğu sonucuna varmışlardır.

Shadur, Kienzle ve Rodwell (1999; 479-503) tarafından yapılan çalışanların algıladıkları örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi arasındaki ilişkilerin incelendiği bir bilgi teknolojisi şirketinin 265 çalışanının katıldığı araştırmada çalışanların örgütsel bağlılığının, karar vermeye katılma, takım odaklılık ve iletişime bağlı olduğu ayrıca iş doyumu ile takım odaklılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

3.3.9. Kimlik ve İş Doyumu İlişkisi

Kimlik kavramı çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmesidir. Bu anlayışa sahip çalışanlar örgütlerini daha iyiye götürmek için hiçbir çabadan kaçınmayacaklardır.

Kendilerini çalıştığı örgüte ait hisseden bireyler, işlerini daha iyi yapabilmek ve örgütlerine daha faydalı olabilmek için ihtiyaçları olan konular karşılandığı taktirde hem iş doyumları yükselecek hem de örgütlerine bağlılıkları artacaktır.

Çalıştıkları örgütle özdeşleşen kişiler, kendilerine güvenli, çevresinde olup bitenlere duyarlı ve toplumla bütünleşme ihtiyacı hisseden insanlar olacaklardır. Mensup olma bilinci gelişmiş bireylerin yaptıkları işten zevk almaları ve örgütlerine karşı örgütsel bağlılıklarının yüksek olması, onların oluşturduğu kuruluşların güçlü olmasına neden olacaktır.

Kanungo (1982), işe bağlılığı bir bireyin sahip olduğu iş ile özdeşleşme, işe kendini katma ve bütünleşme derecesi – benimseme – olarak tanımlamıştır. Buna göre iş ile ilgili beklentilerin karşılanması, işe bağlılığı arttıracak ve iş ile birey arasında özdeşleşme sağlayacaktır (aktaran: Selçuk, 2003; 23). Bireyin işini sevmesi onunla özdeşleşmesi, kendisini o işletmeye ait hissetmesi iş doyumunu yükseltecektir.

Goldman, Masterson ve diğerleri (2002; 153-166) tarafından yapılan araştırmada çalışanların işiyle özdeşleşmesi, kendini çalıştığı örgütün bir parçası olarak kabul etmesiyle iş doyumu arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Beş hastanenin sosyal hizmetler bölümündeki uzman çalışanların katıldığı, Neuman (2003; 19-33) tarafından yapılan örgütsel değişim mühendisliğinin iş doyumuna ve profesyonel kimliğe etkisinin incelendiği bir çalışmada, değişim mühendisliği ile iş doyumu arasında negatif bir ilişki bulunurken, profesyonel kimlik ile iş doyumu arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

3.3.10. Amaçların ve Hedeflerin Açıklığı İle İş Doyumu İlişkisi

Çalışanlar neyi, niçin yaptıklarını ve kendilerinden ne ölçüde bir çaba beklendiğini bilmek isterler. Örgütün amaçlarını ve ulaşmak istediği hedefi bilmeden çalışan üyenin katkısı daha düşük olacak hatta bazen çakışabilecektir. Eğer çalışanlar, örgütün hangi amaca yöneldiğini bilirlerse, yaptıkları işleri hangi hedefe doğru geliştireceklerini bilerek daha istekli çalışırlar.

Örgütte çalışan bireylerin işe karşı tutum ve davranışları, işten beklentileri, umutları ve hayal kırıklıkları, onları özel amaçlar oluşturmaya yöneltmektedir. İşletmenin yada daha genel bir anlatımla örgütün amaçları ise önceden belirlenmekte, bilinmektedir.

Bireyin işten ve örgütten beklentileri ile örgütün belirlediği amaçların birbiriyle uyumlaştırılması işyeri atmosferinin olumlu olması için önemli bir etkendir (Akat, Budak ve Budak, 1994; 205). Aynı zamanda örgütün amaç ve hedeflerinin çalışan herkes tarafından anlaşılabilecek düzeyde açık olması çalışanların bu amaç ve hedefleri kabullenmelerini kolaylaştırır. Örgütün amaç ve hedeflerini bilerek bunları benimseyen çalışanların işlerinde daha başarılı oldukları ve dolayısıyla iş doyumlarının yüksek olduğu sonucuna varılabilir.

Örgüt hedeflerinin ve çalışanlardan ne ölçüde bir performans beklendiğinin açık bir şekilde ortaya konduğu ortamlarda, kişi bazında ve örgüt bazında, bu hedeflere ve performans düzeylerine ulaşmada çalışanların neler yapmaları gerektiğini, eksiklerinin neler olduğunu rahatlıkla görülebilecek ve bu konudaki eksiklikler giderilerek çalışanların iş doyumu olumlu yönde gelişecektir.

Wright ve Davis (2003; 70-90) tarafından yapılan çalışmada iş çevresinin çalışanların iş doyumuna etkileri incelenmiştir. Bu çalışmada özel sektör ve kamu kurumlarındaki çalışanların örgütün amaçlarının açıkça çalışanlar tarafından bilinmesiyle iş doyumlarının seviyeleri arasında çok önemli bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.

Üniversite mezunu 1021 katılımcı üzerinde Maier ve Woschee (2002; 126-136) tarafından yapılan araştırmada, çalışanlar tarafından amaçların açıkça bilinmesinin örgütteki çalışanların iş doyumları üzerinde pozitif etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

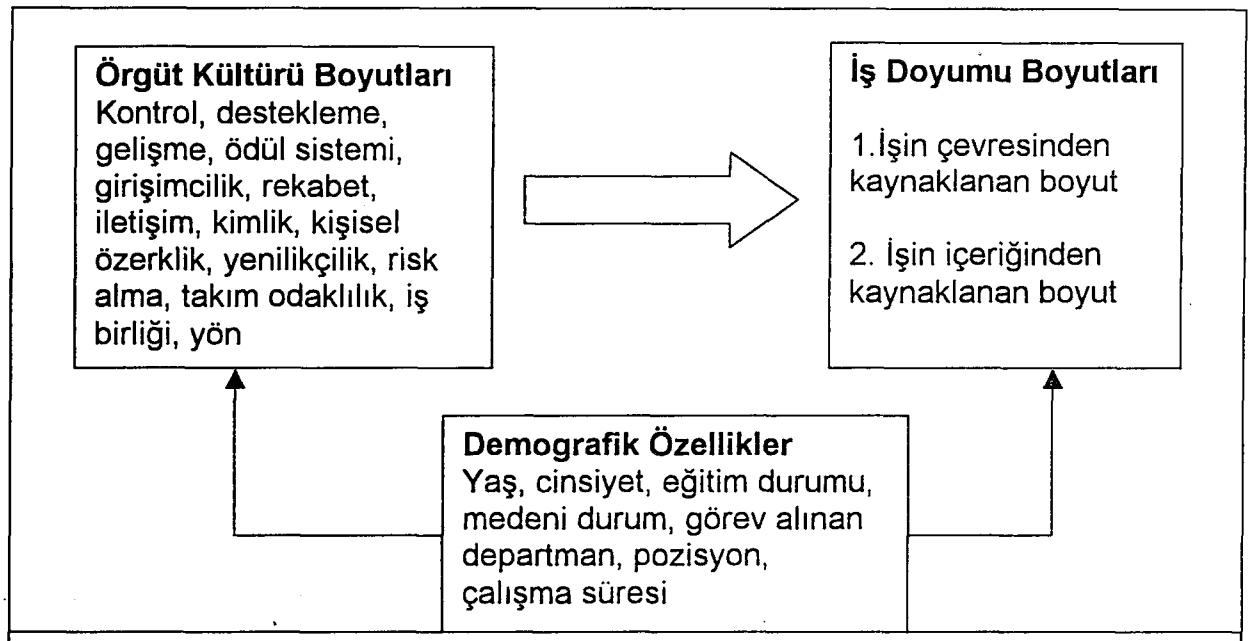
Flap ve Volker (2001; 297-320) tarafından Hollanda kamu kurumlarında yapılan araştırmada örgütün spesifik hedeflerinin çalışanlar tarafından bilinmesinin çalışanların iş doyumları üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.4 Çalışmanın Varsayımlanan Modeli ve Benimsenen Yaklaşım

Çalışmada yapılan literatür incelemesi sonucunda, iş doyumu ve örgüt kültürü boyutları arasında olumlu ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Yapılan çalışmanın amacına uygun olarak örgüt kültürünü oluşturan iletişim, kişisel özerklik, yenilikçilik, risk alma, girişimcilik, rekabet, gelişme, ödül sistemi, kontrol, örgütsel destek, işbirliği, kimlik, takım odaklılık, amaçların ve hedeflerin açıklığı boyutları bağımsız değişkenler, iş doyumu boyutlarını oluşturan işin çevresinden kaynaklanan iş doyumu ve işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu ise bağımlı değişkenler olarak kabul edilmiştir. Yine demografik özellikler modelde bir düzenleyici değişken olarak ele alınmaktadır.

Çalışmada iki temel değişkenden kültür ve iş doyumu arasındaki ilişki incelenecektir. Yine düzenleyici değişken olarak ele alınan demografik özelliklerin de bu değişkenler üzerinde etkisi olduğu kabul edilmektedir. Kuşkusuz kültür ve iş doyumu karşılıklı etkileşim içindedir. Yine demografik özellikler her iki değişken ile karşılıklı etkileşim içinde olduğu kabul edilmesine karşın, çalışmada şekil 3.1'de gösterildiği gibi bu ilişkilerin iki temel değişken arasında tek yönlü olduğu varsayımlanarak model oluşturulmuştur. Şekil 3.1'de örgüt kültürü boyutları, iş doyumu boyutları ve düzenleyici değişken olarak demografik özellikler arasındaki ilişki tek yönlü olarak gösterilmektedir.



Şekil 3.1 Örgüt Kültürü ve İş Doyumuna Yönelik Varsayımlanan Model

Bu bölümün başındaki araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi, örgüt kültürünü oluşturan her bir boyutla ile iş doyumu arasında olumlu yönde ilişki vardır (Krueger, Brazil ve Lochfeld, 2002; 2; Dong, Bowles ve Ho 2002; 812-835; Shah, Al-Enezi, 2001; 156-162 . DeSantis ve Durst, 1996; 327-343; Godard, 2001; 776-805; Cravens, Lassk ve Low 2004; 241-248; Allen, Shore ve Grieffeth'in 2003; 99-118; Neuman 2003; 19-33). Bu araştırmaların her birinde örgüt kültürü boyutları ile iş doyumu arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

Örgüt kültürünün birinci boyutu; örgütün çalışanlar üzerindeki kontrolüdür. Örgütlerde çalışanların yaptıkları işlerin kontrol edilmesi özellikle işe yeni başlayanlar üzerinde daha etkili olacaktır. Kontrol sonucunda işini doğru olarak yapan çalışanın kendisine güveni arttacak ve iş doyumu yükselecektir. Ancak çalışanların yaptıkları işin önem derecesine göre sürekli olarak kontrol altında tutulmaları iş doyumlarını azaltacaktır.

Örgüt kültürünün ikinci boyutu; örgütün çalışanlarını desteklemesidir. Örgütlerin çalışanlarını desteklemesi çalışanların iş yapma isteğini, işinden aldığı

hazzı arttıracak, işini benimsemesini ve bunlara bağlı olarak iş doyumunu yükseltecektir.

Örgüt kültürünün üçüncü boyutu gelişmedir. Çalışanların kendisini geliştirmesi, örgütün çalışanlarını kendilerini geliştirmeye teşvik etmesi ilk aşamada sadece çalışanın yararına gibi algılansa da aslında çalışanların kişisel gelişimlerinin sağlanması örgütün yararınadır. Çünkü nitelikli bir çalışanın ortaya çıkardığı işin kalitesini ve çalışanın verimliliği daha üst seviyede olacaktır. Nitelikli bir çalışanın iş ortamıyla ilgili bir sorunu olmadığında iş doyumu da yüksek olacaktır. Bu aşamada örgütün karşılaşacağı sorun kişisel gelişimi için yatırım yapılan çalışanın örgütte yararlı olması ve örgütte kalmasının sağlanmasıdır.

Örgüt kültürünün dördüncü boyutu ödül sistemidir. Çalışanların yaptıkları başarılı işlerin karşılığında ödüller verilmesi çalışanları teşvik etmek için çok önemli bir araçtır. Yaptığı iyi bir iş karşılığında aldığı ödül çalışanın iş doyumunu yükseltecektir. Ödülün değerinin maddi veya manevi olması kişiden kişiye değişmekle beraber, manevi ödüllerin etkisi (başarı karşılığında verilen bir plaket gibi) daha büyüktür.

Girişimcilik örgüt kültürü boyutlarından beşincisidir. Girişimcilik, çalışanların işlerini daha iyi yapması için iş üzerinde araştırma yapmalarını, yeni metodlar geliştirmelerini gerektirir. Kendi branşı ile ilgili faaliyetlerde girişimci bir ruha sahip bir çalışanın elde ettiği başarı karşısında işe bağlılığı ve iş doyumu artacaktır.

Örgüt kültürü boyutlarından altıncısı rekabettir. Örgüt içinde çalışanlar arasında amaçlara ulaşmada yönetim tarafından yaratılan kontrollü rekabetin çalışanlar ve örgüt üzerinde olumlu etkileri vardır. Çalışanların örgütün bir bütünlük içeren faaliyetlerini gerçekleştirmede tatlı bir rekabet içinde olması örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır ve verimliliğini arttırır. Buna paralel olarak birim içindeki başarı çalışanların iş doyumunu olumlu yönde etkiler.

İletişim yedinci örgüt kültürü boyutudur. Örgüt içinde yatay, dikey ve çapraz iletişim olması örgütün amaçlarına ulaşmasında çok önemlidir. Çalışanların yapacakları işler ile ilgili yönetimden bilgi alması, çalışma esnasında amirleriyle, aynı

seviyedeki diğer çalışanlarla, astlarıyla ve diğer departmanlardaki çalışanlarla rahatça görüşme imkanının olması işin daha doğru ve etkili yapılmasını, varsa yapılan bir hatanın başlangıçta tespit edilmesini sağlar. Bu rolü ile, gereksiz zaman,emek ve kaynak kullanımını engeller. Etkili bir iletişimin olmadığı örgütlerde, çalışanların bilgi alımının sınırlı olması, dedikoduyu ortaya çıkarır ve bu da örgüt içinde çeşitli sorunlara neden olur. Doğru olmayan, dedikodu niteliğindeki bilgiler çalışanları yanlış yönlendirir, örgüt içindeki faaliyetlerine sekte vurarak, örgüte ve işe karşı duygularını değiştirebilir.

Örgüt kültürü boyutlarından sekizincisi kimliktir. Kimlik, çalışanın kendisini örgütü ile bütünleştirmesi, örgütün amaçlarını benimsemesini ifade eder. Çalışanın yaptığı işi kendi işiymiş gibi yapması şüphesiz başarısında çok önemli bir rol oynayacaktır. Kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi veya örgütün sahibi olarak görmesi başarılı olma hissini arttıracaktır. Buna paralel olarak işinden aldığı haz, iş doyumu arttacaktır.

Kişisel özerklik dokuzuncu boyuttur. Çalışanın sorumlu olduğu iş ile ilgili kararları verirken yetkisi dahilinde serbest hareket etmesini ifade eder. İş ortamında daha rahat hareket eden çalışanın belirlediği hedeflere ulaşması kendi yöntemlerini kullanmasından dolayı daha rahat olacak ve iş doyumu artacaktır.

Örgüt kültürü boyutlarından onuncusu yenilikçiliktir. Yenilikçilik, çalışanların yenilikleri takip etmesi, yeniliklere ve değişime direnç göstermemesini ifade eder. Yenilikleri takip eden ve iş yaşamına uygulayan çalışanları işlerinde daha başarılı ve verimlerinin buna paralel olarak iş doyumlarının daha yüksek olacağı söylenebilir.

Risk alma, örgüt kültürü boyutlarından onbirincisidir. İş esnasında çalışanların yetkileri dahilinde küçük çaplı, örgütlerini zarara uğratmayacak şekilde risk almalarının işe ve işin sonuçlarına katkısı açısından çalışanların iş doyumu üzerinde etkili olabileceği söylenebilir.

Örgüt kültürü boyutlarında onikincisi takım odaklılıktır. Örgüt içinde çalışanların bir takıma dahil olması ve öngörülen hedefler için birlikte çalışmaları hem

amaçlara daha kolay ulaşmayı sağlayacak hem de çalışanların iş doyumlarına olumlu etkileri olabilir.

İş birliği örgüt kültürü boyutlarından onüçüncüsüdür. Çalışanların iş ile ilgili konularda birlikte hareket etmeleri, birbirlerine yardım etmeleri iş doyumları üzerinde etkili olabilecektir.

Örgüt kültürü boyutlarından ondördüncüsü yön olarak adlandırdığımız örgütün amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından açık olarak bilinmesidir. Açık olarak bilinen amaç ve hedefler çalışanların iş yapma istek ve arzularını ve dolayısıyla iş doyumlarını olumlu yönde etkileyecektir

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN İŞ DOYUMUNA ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK GÖRGÜL ARAŞTIRMA

Bu bölümde, çalışmanın ilk üç bölümünde ve geliştirilen modele bağlı olarak otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanlarına yönelik örgüt kültürü boyutları ve iş doyumu üzerinde yapılan görgül araştırma üzerinde durulmaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı örgüt kültürünün çalışanların iş doyumuna etkisini incelemektir. Diğer bir ifedeyle, örgütün kurucularının, faaliyet gösterdiği sektörün ve çalışanlarının birlikte oluşturdukları örgüt kültürünün yine çalışanların iş doyumlarını hangi faktörlere bağlı olarak azaltıp arttırdığını araştırmaktır.

Bu doğrultuda, örgüt kültürünü oluşturan boyutlar bağımsız, iş doyumu boyutları ise bağımlı değişken ve demografik özellikler ise düzenleyici değişkenler olarak alınmış ve aralarındaki ilişkiler sınanmıştır.

4.2. Çalışmanın Türü

Çalışmanın amacı, bağımsız değişkenler örgüt kültürünün boyutları ve bağımlı değişkenler iş doyumunun boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek olduğu için çalışma tanımlayıcı ve açıklayıcı niteliktedir. Tanımlayıcı araştırmanın amacı, bir örgüt, birey, grup, durum veya olgunun düzgün bir portresini çizmektir. Açıklayıcı araştırmada ise amaç, araştırmaya konu edilen değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi oluşturmaktır.

4.3. Çalışmanın Örneklemi

Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Hundai Yükseliş firması anket çalışması kapsamına alınmıştır. Çalışmanın yalnızca bir firma üzerinde

uygulanmasının nedeni örgüt kültürünün kendine özgü tanımı ve araştırmada elde edilecek sonuçlardan ve bulgulardan, firmaya özgü olması nedeniyle, uygulamada yararlanılabilecek olmasıdır.

Hundai Yükseliş firmasının 110 çalışanı araştırmanın ana kitlesini oluşturmaktadır. Örneklem için 110 adet anket formu dağıtılmıştır. Bunlardan 71 adedi doldurulmuş olarak geri alınmıştır. Geri alınan anket formlarında eksik veri bulunmamaktadır ve geri dönüş oranı %64,5'tir. Dönüşüm oranı dikkate alındığında sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalar için bu oranın örgütü temsil ettiği ifade edilebilir.

4.4. Veri Toplama Süreci

Örgüte dağıtılan toplam anket sayısının 110 ve toplam geri dönen kullanılabilir anket sayısının 71 olduğu belirtilmişti. Anketlerin tamamı örgüte gidilerek ve oradaki yetkili kişilerle görüşülerek yapılmıştır. Uygulamayı yürütecek olan yetkili kişiden, çalışmanın değişik hiyerarşik seviyede ve değişik bölümlerde çalışan kişilerle yürütülmesi ve tamamıyla örgütten bağımsız olduğunun, bilimsel amaca hizmet ettiğinin vurgulanması istenmiştir. Ayrıca deneklerin ankete isim yazmamaları, kimlik belirtecek şekilde unvan belirtmemeleri ve samimi yanıt vermeleri istenmiştir. Anketin doldurulması 10 dakika sürmektedir. Verilerin elde edilmesinde firmaya bizzat üç kez gidilmiş ve tüm anket dağıtımı ve toplanması 50 gün sürmüştür.

Verilerin bu kadar uzun bir sürede elde edilmesinin nedeni çalışanların iş yoğunluğu nedeniyle, iş ortamında formları doldurmakta sıkıntı duymalarıdır. Ancak formların iş ortamı dışında doldurulmasına da tarafımızdan olur verilmemiştir. Bu nedenden dolayı süre uzamıştır.

4.5. Veri Analiz Yöntemi

Veri analizinde, SPSS 10.0 paket programı kullanılmıştır. Analizde, tanımlayıcı istatistik teknikleri yanında ilişki (t-testi, Anova testi) ve nedensellik (regresyon analizi) araştırılmıştır Değerlendirmeye araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri incelenerek başlanmıştır. Daha sonra iş doyumu boyutunun faktör analizi

yapılmıştır. Örgüt kültürü boyutları ile iş doyumu boyutları algılama testlerinde verilerin ortalama değerleri ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Elde edilen ortalama değerler kullanılarak örgüt kültürü boyutlarının iş doyumu boyutları ile aralarında ilişki olup olmadığı ve ilişki varsa, bu ilişkilerin dereceleri regresyon analizi (stepwise yöntemi kullanılarak) yapılmıştır.

4.6. Araştırmanın Metodu

Çalışmada üç bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır (ek 1). Birinci bölümde, ankete katılan deneklere ait demografik bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Bu bölümde demografik özelliklere ilişkin, işletmenin adı, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, görev alınan bölüm, firmadaki pozisyon, meslek hayatındaki çalışma süresi, şu andaki işletmede çalışma süresi ve halen yapılan iş ile ilgili çalışma süresini belirlemeye yönelik 10 soru sorulmuştur.

İkinci bölümde, O'Reilly'nin "People and Organizational Culture: A Profile Comparisons Approach to Assessing Person-Organization Fit."(1991) adlı çalışması ve Robbins'in "Organizational Theory" (1990) ve "Organizational Behavior"(1994) adlı kitaplarında yer alan örgüt kültürü boyutlarından yararlanılarak oluşturulan 10 örgüt kültürü boyutu ölçülmeye çalışılmıştır. Örgüt kültürü boyutlarının düzeyleri Likert tipi 5'li ölçeğin yer aldığı 1'den 5'e olan bir skala ile ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmada örgüt kültürü boyutları olarak, üçüncü bölüm Şekil 3.1'de varsayımlanan modelde belirtildiği gibi şunlar yer almaktadır.

a) **Kişisel özerklik**; çalışanların sahip oldukları sorumluluk, bağımsızlık ve özgür girişim olanaklarıdır.

b) **Yenilik ve risk alma**; çalışanların atılgan olmaya, yenilikçi olmaya ve risk almaya teşvik edilmesidir.

c) **Kontrol**; çalışanların davranışlarını kontrol ve idare etmek için kullanılan kurallar, düzenlemeler ve doğrudan gözetimdir.

d) **Destekleme**; yöneticilerin astlarına sağladıkları yardım ve destektir.

e) **Gelişme ve ödül sistemi**; çalışanların kendisini geliştirme isteği, işletmenin bu isteğe yaklaşımı ve ödüllerin çalışanların performansına göre dağıtılmasıdır.

f) **Girişimcilik ve rekabet**; çalışanların yeni bir şeyler yapma isteği ve daha iyi olmak için yarışmaları ve örgütün bunu desteklemesidir.

g) **İşbirliği ve takım odaklılık**; örgütte çalışanların "ben" duygusu yerine "biz" duygusunun hakim olması ve işin başarılması için yardımlaşmaların örgüt tarafından desteklenmesidir.

h) **İletişim**; örgüt çalışanlarının birbirleriyle, astlarıyla ve üstleriyle gerek iş ile ilgili gerekse diğer konularda rahatlıkla görüşebilmeleridir.

ı) **Kimlik**; çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve örgüt ile özdeşleşmelerinin örgüt tarafından çalışanlara sağlanmasını içermektedir.

i) **Yön**; örgütün amaçlarının ve hedeflerinin çalışanların anlayabileceği açıklıkla ortaya konmasıdır.

Anketin ikinci bölümünde, her bir örgüt kültür boyutuyla ilgili olarak üçer ifadeden oluşan toplam 42 ifade vardır. Bu ifadelerin bir kısmı ilgili çalışmalardan yararlanılarak tarafımızdan oluşturulmuştur. Bir kısmı ise, Kemal'in (2002; 142-147) çalışmasından yararlanılarak yeniden oluşturulmuştur. İfadeler olumludan olumsuza doğru olmak üzere "Kesinlikle Katılıyorum" 1 puan, "Çoğunlukla katılıyorum" 2 puan, "Kısmen katılıyorum" 3 puan, "Çoğunlukla katılmıyorum" 4 puan, "Kesinlikle katılmıyorum" 5 puan olacak şekilde puanlanmıştır.

Bu bölümde, düzeyleri ölçülen boyutlara karşılık gelen ifadeler sırası ile şu şekildedir:

a. Kişisel özerklik: 1, 15, 29. ifadeler
b. Yenilik: 2, 16, 30. ifadeler
c. Risk alma: 3, 17, 31. ifadeler
d. Kontrol: 4, 18, 32. ifadeler

e. Destekleme: 5, 19, 33. ifadeler
f. Gelişme: 6, 20, 34. ifadeler
g. Ödül sistemi: 7, 21, 35. ifadeler
h. Girişimcilik: 8,22,36. ifadeler
i. Rekabet: 9, 23, 37. ifadeler
j. İşbirliği: 10, 24, 38. ifadeler
k. Takım odaklılık: 11, 25, 39. ifadeler
l. İletişim: 12, 26, 40. ifadeler
m. Kimlik: 13, 27, 41. ifadeler
n. Yön: 14, 28, 42. ifadeler

Ankette çalışanlara yöneltilen sorulardan; kişisel özerklik boyutunda bulunan 24. soru, yenilik boyutunda bulunan 25 ve 39. sorular, risk alma boyutunda bulunan 26 ve 40. sorular, kontrol boyutunda bulunan 41. soru, gelişme boyutunda bulunan 29. soru, ödül sisteminde bulunan 30 ve 44. sorular, girişimcilik boyutunda 31. soru, rekabet boyutunda 32. soru, işbirliği boyutunda 33. soru, takım odaklılık boyutunda 34. soru, iletişim boyutunda 35. soru kimlik boyutunda ise 36 ve 50. sorular olmak üzere toplam 16 soru tersinden kodlanmıştır.

Üçüncü bölümde Minnesota İş Tatmini ölçeğinden yararlanılarak çalışanların iş doyumları Likert tipi 5'li ölçek kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır. İfadeler olumludan olumsuza doğru olmak üzere "Kesinlikle Katılıyorum" 1 puan, "Çoğunlukla katılıyorum" 2 puan, "Kısmen katılıyorum" 3 puan, "Çoğunlukla katılmıyorum" 4 puan, "Kesinlikle katılmıyorum" 5 puan olacak şekilde puanlanmıştır. İş doyumunu ölçmeye yönelik ifadeler arasında tersten kodlanmış ifade bulunmamaktadır.

Bu bölümde, düzeyleri ölçülen boyutlara karşılık gelen ifadeler sırası ile şu şekildedir:

a. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden memnunum.
b. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından işimden memnunum.
c. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımın dan işimden memnunum.
d. Amirimin karar verme yeteneği bakımından işimden memnunum.
e. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından işimden memnunum.

f. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmamdan dolayı işimden memnunum.
g. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olmasından dolayı işimden memnunum.
h. İş ile ilgili kararların uygulanmaya konması bakımından işimden memnunum.
I. Yaptığım iş ve aldığım ücret bakımından işimden memnunum.
i. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından işimden memnunum.
j. Kendi kararımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından işimden memnunum.
k. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi uygulama şansını bana sağlaması bakımından işimden memnunum.
l. Çalışma şartları bakımından işimden memnunum.
m. Çalışma arkadaşlarımın birbiriyle anlaşması bakımından işimden memnunum.
n. Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilme açısından işimden memnunum.
o. Yaptığım iyi bir iş karşılığında duyduğum başarı hissinden dolayı işimden memnunum.
ö. İşletmem için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından işimden memnunum

4.7. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Kısıtları

Bu araştırmada aşağıdaki ön kabullerden hareket edilmiştir:

1. Örneklem evreni temsil etmektedir. Soru sayısı ile çalışan sayısı arasında bir kıyaslama yapıldığında bu oranın çalışmalarda 1'e 5'ten fazla olması beklense de firmadaki çalışanların tamamına form dağıtıldığı ve %64,5'lik bir geri dönüşüm oranı dikkate alındığında araştırmaya katılan örgütteki çalışanlardan elde edilen anketlerdeki cevaplar örgütün genelini temsil etmektedir.

2. Araştırmaya katılan denekler, kendilerine uygulanan anketi içten ve yansız olarak doldurmuşlardır. Bunun için anketin başına bir açıklama yazısı konmuştur.

3. Araştırma, örgütte değişik hiyerarşik seviyede ve değişik bölümlerde bulunan çalışanlara uygulanmıştır.

Araştırmanın kısıtları şunlardır:

1. Alan kısıtlaması vardır. Araştırma, İzmir'de faaliyet gösteren bir örgütte yapılmıştır. Bir örgüt seçilmesinin nedeni, veri formu elde etmede kolay ulaşılabilirlik ve örgüt kültürünün tek bir firmaya özgü olmasındandır.

2. Sektör kısıtlaması vardır. Araştırma, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte yapılmıştır. Diğer sektörler araştırma kapsamına alınmamıştır.

3. Görev ünvanı ile ilgili kısıtlama vardır. Araştırma büyük oranda beyaz yakalı çalışanlar arasında yapılmıştır.

4. Örgüt kültürünün boyutları ile ilgili kısıtlama vardır. Örgüt kültürü çok geniş bir kavramdır. Bu araştırma, O'Reilly'nin sekiz, Robbins'in onbir örgüt kültürü boyutundan yararlanılarak yapılmıştır. Bunlar, kişisel özerklik, yenilik ve risk alma, kontrol, destekleme, gelişme ve ödül sistemi, girişimcilik ve rekabet, işbirliği ve takım odaklılık, iletişim, kimlik, yöndür.

4.8. Güvenirlik Analizi

Anket soruları hazırlandıktan sonra, araştırma yapılan örgütte uygulanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS paket programı kullanılarak geçerlilik ve Cronbach Alpha modeline göre güvenirlik analizine tabi tutulmuştur. 14 örgüt kültürü boyutundan altı boyutun Cronbach alpha değeri düşük çıktığı için modelden çıkartılmış ve analizlere dahil edilmemiştir. Bu boyutlar şunlardır:

a.Kişisel Özerklik
b.Yenilik
c.Risk Alma
d. İşbirliği
e. Takım Odaklılık
f. Yön

Hesaplama sonucu elde edilen ve Tablo 4.1'de ve Tablo 4.2'de gösterilen Cronbach Alpha değerlerine göre anket formunda yer alan boyutların güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 4.1: Anket Değişkenlerinin Cronbach Alpha (α) Değerleri

Örgüt Kültürü Boyutları	**Soru Numarası**	**Soru Sayısı**	**α Değeri**
Kontrol	4, 18	2	0,5456
Destek	5, 19, 33	3	0,8459
Gelişme	6, 34	2	0, 6803
Ödül	7, 21, 35	3	0,8022
Girişim	8, 22, 36	3	0,7024
Rekabet	9, 37	2	0,5979
İletişim	12, 26	2	0,5788
Kimlik	13, 27, 41	3	0,7337
Tüm Boyutlar		**20**	**0,8745**

Tablo 4.2. İş Doyumu Değişkenlerinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

İş Doyumu Boyutları	**Soru Numarası**	**Soru Sayısı**	**α Değeri**
İşin çevresinden kaynaklanan iş doyumu	43,44,45,46,47,48,49, 50,51,53,54,56	12	0,8930
İşin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu	52,55,57,58,59	5	0,8198
Tüm Boyutlar		17	0,9093

4.9. Bulgular

4.9.1. Verilerin İstatiksel Değerlendirmesi ve Sonuçları

Araştırma modelinde belirtildiği gibi, anketin birinci bölümünde kişilere ait demografik bilgileri, ikinci bölümde örgüt kültürü boyutlarının düzeylerini belirlemeye

yönelik ifadeler ve üçüncü bölümde ise iş doyumunu ölçmeye yönelik ifadeler yer almıştır.

Birinci bölümde verilen cevaplar, örgüt bazında, yaş grubu, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, görev alınan departman, örgütteki pozisyon ve meslek hayatındaki çalışma süresi gibi gruplara ayrılmış ve her grup kendi içinde bir bütün olarak kabul edilerek, alt elemanların yüzdeleri bulunmuştur. Örneğin, örgütte çalışanlar, kadın ve erkek olarak 2 gruba ayrıldıktan sonra, kadın ve erkek sayıları kendi içinde yüzdesel olarak tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün boyutlarının düzeyini ölçen ikinci bölümde, kabul edilen 8 örgüt kültürü boyutu için toplam 20 ifade vardır. İfadelere verilen cevaplar, her örgüt kültürü boyutu için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Anketin iş doyumunu ölçen üçüncü bölümünde ise, iş doyumu 17 ifadeyle ölçülmeye çalışılmış, yapılan faktör analizi sonucunda iş doyumunun iki faktöre ayrıldığı tespit edilmiş ve bu faktörler tarafımızdan adlandırılmıştır. Adlandırılan iş doyumu faktörlerine ilişkin α değerleri Tablo 4.2'de, iş doyumu faktör analizi sonuçları ise Tablo 4.11'de yer almaktadır.

4.9.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Anketlerin birinci bölümünden elde edilen bilgilere göre demografik özellikler (Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, görev alınan bölüm, firmadaki pozisyon, meslek hayatındaki çalışma süresi) incelenmiştir.

Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımları Tablo 4.3'te gösterilmiştir. Tablo 4.3 incelendiğinde, ankete yanıt verelerin %14,1'inin 20 yaş ve altı, %60'ının 21-30 yaş arası, %23,9'unun 31-40 yaş arası, %1,4'üne karşılık gelen bir kişinin ise 41-50 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Bunun diğer bir anlamı ise firmanın genç çalışanlardan oluştuğudur.

Tablo 4.3 Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları (n=71)

Yaş Grupları	n	%
20 yaş ve altı	10	14,1
21-30 yaş arası	43	60,6
31-40 yaş arası	17	23,9
41-50 yaş arası	1	1,4
TOPLAM	**71**	**100**

Tablo 4.4'te araştırmaya katılanların cinsiyetlere göre dağılımları verilmiştir. Çalışanların % 46,5 (33) kadın, % 53,5 (38) ise erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 4.4 Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları (n=71)

Cinsiyet	n	%
Kadın	33	46,5
Erkek	38	53,5
TOPLAM	**71**	**100**

Tablo 4.5'te araştırmaya katılanların %22,5'inin ilköğretim, %36,5'inin lise, %40,8'inin ise üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Çalışanların %77,4'ünün lise ve üniverste mezunu olduğu ve örgütte çalışanların eğitim durumlarının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5 Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları (n=71)

Eğitim Düzeyi	n	%
İlköğretim	16	22,5
Lise	26	36,6
Üniversite	29	40,8
TOPLAM	**71**	**100**

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 4.6'da görülmektedir. Buna göre katılımcıların %42,3'ü evli, %56,3'ü bekar, %1,4'ü duldur.

Tablo 4.6 Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları (n=71)

Medeni Durum	**n**	**%**
Evli	30	42,3
Bekar	40	56,3
Dul	1	1,4
TOPLAM	**71**	**100**

Araştırmaya katılanların çalıştıkları bölümlere göre dağılımları Tablo 4.7'de gösterilmiştir Tablo 4.7.'den, çalışanların %11,3'ünün büroda, %1,4'ünün üretimde, % 14,1'inin muhasebede, % 4,2'sinin güvenlikte, % 12,7'sinin personelde, % 35,2'sinin pazarlamada, %21'i diğer bölümlerde çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılan personelin ağırlıklı olarak pazarlama bölümünden oluştuğu görülmektedir. Bunun anlamı yapılan iş nedeniyle örgütün bu bölümünün insan ilişkilerine ve değişime açık olabileceğidir.

Tablo 4.7 Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımları (n=71)

Çalışılan Bölüm	**n**	**%**
Büro	8	11,3
Üretim	1	1,4
Muhasebe	10	14,1
Güvenlik	3	4,2
Personel	9	12,7
Pazarlama	25	35,2
Diğer	15	21,1
TOPLAM	**71**	**100**

4.9.1.2. Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların algıladıkları örgüt kültürü boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapmalar Tablo 4.10'da yer almaktadır.

Tablo 4.10 incelendiğinde, araştırmaya katılanların örgütte amirlerin kontrolü ile ilgili algı düzeylerinin 1,9085; örgüt içindeki iletişim ile ilgili algı düzeylerinin 1,7042 olduğu görülmektedir. Buna göre, örgütte çalışanların kendilerini kontrol altında hissettiklerini ve örgüt içinde dikey iletişim olduğunu söyleyebilir.

Tablo 4.10'a göre, gelişme boyutunun ortalaması 2,2465; girişim boyutunun ortalaması 2,3427 ve destek boyutunun ortalaması ise 2,4554'tür. Örgütte çalışanların kişisel gelişimine önem verildiği, çalışanların desteklendiği ve yenilikçi fikirlere sahip olanların desteklendiği sonucuna ulaşabilir.

Ödül, rekabet ve kimlik boyutlarının ortalamaları sırasıyla; 2,5211; 3,1127 ve 2,5869 dur. Buna göre, örgütte çalışanların ödüllerin adil ve hak edenlere dağıtıldığı, işletme içindeki rekabetin işletme için faydalı olmadığına inandıkları ve işletmeyi sevdikleri söylenebilir.

Tablo 4.10 Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar (n=71)

Örgüt Kültürü Boyutları	Ortalama	Standart Sapma
Kontrol	1,9085	0,8251
Destek	2.4554	1,01787
Gelişme	2,2465	1,0619
Ödül	2.52[illegible]	1,0878
Girişim	2,3427	0,8280
Rekabet	3,1127	0,5928
İletişim	1,7042	0,8434
Kimlik	2,5869	0,4628

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri açısından algılama farklılığı olup olmadığını, örgüt kültürü boyutları ve iş doyumu boyutları arasındaki algılama farklılıklarını belirlemek için t-testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. İş doyumu boyutları ve örgüt kültürünün tüm boyutları dikkate alındığında demografik özelliklerden yalnızca görev yapılan bölümler açısından algılama farklılığı olduğu, diğer demografik özelliklerde bir algılama farklılığının olmadığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçları şu şekildedir.

Yapılan t-testi sonucu cinsiyetin örgüt kültürü boyutlarıyla arasında algılama farklılığı olmadığı tespit edilmiştir.

Yaş, eğitim durumu, medeni durum, görev alınan departman, örgütteki pozisyon, meslek hayatındaki çalışma süresinin örgüt kültürü boyutlarını etkileyip etkilemediği ise tek yönlü varyans analizi (Anova) ile incelenmiştir. Gruplar arasında farklılık görüldüğünde ise, hangi gruplar arasında farklılık olduğunun belirlenmesi için LSD (Least Significant Difference – En Az Anlamlı Fark) testi yapılmıştır.

Yaş, cinsiyet, eğitim durumu. medeni durum, örgüt içindeki pozisyon ve meslek yaşamındaki çalışma süreleri ile ilgili sonuçlar incelendiğinde, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, örgüt içindeki pozisyon ve meslek yaşamındaki çalışma sürelerinin örgüt kültürü boyutları arasında algılama faklılığı olmadığı tespit edilmiştir.

Diğer taraftan, örgüt içinde görev yapılan bölümün örgüt kültürü boyutlarını algılama düzeyleri arasında farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Buna göre, görev yapılan bölümlerde örgüt kültürü boyutlarından, kontrol, destek, gelişme, ödül, girişim ve iletişimde algılama farklılıkları olduğu görülmektedir. Ancak, rekabet ve kimlik boyutlarında ise algılama farkı yoktur.

4.9.1.3 İş Doyumu Boyutlarına İlişkin Bulgular

Verilerin istatistiksel değerlendirmesi ve sonuçları alt başlığında da belirtildiği gibi iş doyumu ifadeleri ölçülmeye çalışılırken faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda iş doyumu iki faktöre ayrımıştır. Sonuçlar Tablo 4.11 veilmiştir.

Tablo 4.11 İş Doyumu Faktör Analizi

İfadeler	Faktör 1 *	Faktör 2 **	Ortalama
43.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden memnunum	0,550		2,3239
44.Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından işimden memnunum	0,545		2,5915
45.Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımında işimden memnunum	0,706		2,3380
46.Amirimin karar verme yeteneği bakımından işimden memnunum.	0,783		2,3803
47.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından işimden memnunum	0,480	0,422	2,1127
48.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmamdan dolayı işimden memnunum.	0,714		3,0704
49.Kendi yeteneklerimi kullanarak birşeyler yapabilme şansım olmasından dolayı işimden memnunum.	0,622		2,2394
50.İş ile ilgili kararların uygulanmaya konması bakımından işimden memnunum.	0,627	0,517	2,6338
51.Yaptığım işle ilgili aldığım ücret bakımından işimden memnunum.	0,415	0,696	2,9437
52.İş içinde terfi olanağımın olması bakımından işimden memnunum.		0,768	2,2958
53.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından işimden memnunum.	0,670	0,453	2,7746
54.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi uygulama şansını bana sağlaması bakımından işimden memnunum.	0,760		2,6338
55.Çalışma şartları bakımından işimden memnunum.	0,533	0,591	2,8169
56.Çalışma arkadaşlarımın birbiriyle anlaşması bakımından işimden memnunum.	0,559		2,0141
57.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından işimden memnunum.		0,823	2,3380
58.Yaptığım iyi bir iş karşılığında duyduğum başarı hissinden dolayı işimden memnunum.			1,6056
59.İşletmem için birşeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından işimden memnunum.		0,508	1,9155

* Faktör 1: İşin çevresinden kaynaklanan iş doyumu

** Faktör 2: İşin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu

Cronbach Alpha değerinin analizi sırasında 51. ifadenin Faktör 1'deki değeri kabul edildiğinde daha yüksek çıkmıştır. Bu nedenle 51. ifadenin Faktör 2'de değerinin yüksek olmasına karşın, faktör 1 içindeki değeri kabul edilmiştir. Faktör 1'in diğer bir ifadeyle işin çevresinden kaynaklanan iş doyumu toplam varyansın %41,955'ini açıklarken, Faktör 2 ise toplam varyansın % 9,608'ini açıklamaktadır. 55. ifade ise yüksek çıktığı boyuttaki değeri ile analize dahil edilmiştir.

Araştırmaya katılanların iş doyumu düzeylerinin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12 İş Doyumu Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar (n=71)

İş Doyumu Boyutları	Ortalama	Standart Sapma
Faktör 1	2,4648	0,7661
Faktör 2	2,3192	0,8198

Çalışanların cinsiyetlerinin iş doyumu faktörlerinin algılanmasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Diğer bir ifade ile kadın ve erkeklerin iş çevresi ve işin içeriği ile ilgili iş doyumu algılamalarında farklılık yoktur.

Çalışanların demografik özelliklerinden yaş, eğitim durumu, medeni durum, örgütteki pozisyon ve meslek yaşamındaki çalışma süresinin iş doyumunun birinci ve ikinci faktörleri üzerinde etkilerinin olup olmadığının incelenmesi için tek yönlü varyans analizi ve LSD (Least Significant Difference – En Az Anlamlı Fark) testi ile incelenmiştir. Buna göre, sadece örgütteki görev ile iş doyumu arasında (İş çevresi ile 0,002 önem düzeyinde, işin içeriği ile 0,000 önem düzeyinde) algılama farklılığı tespit edilmiştir. Diğer demografik özelliklerin iş doyumu üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

4.9.1.4. Örgüt Kültürü Boyutlarının İşin Çevresinden Kaynaklanan (Faktör 1) İş Doyumu Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Örgüt kültürü boyutları ile iş doyumu faktörleri arasındaki ilişkinin analizinde aşamalı (stepwise) regresyon analizi kullanılmıştır. Analizlerde, iş doyumu boyutları bağımlı değişken ve örgüt kültürü boyutları bağımsız değişken olarak alınmıştır.

Örgüt kültürü boyutları ile iş çevresinden kaynaklanan iş doyumu (faktör 1) ilişkisine ilişkin aşamalı regresyon analizi sonuçları Tablo 4.13'te yer almaktadır. Yapılan analizde örgüt kültürü boyutları ile işin çevresinden kaynaklanan iş doyumu (faktör 1) ilişkisinde üç model kurulduğu görülmektedir. Model 1'de regresyon katsayısı β=0,640 dır. Buna göre, örgütsel destek ile işin çevresinden kaynaklanan iş doyumu (faktör 1) arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu görülmektedir. Örgütsel desteğin artmasıyla iş doyumunun artacağı söylenebilir. Tablo 4.13'teki belirleyicilik katsayısı (R^2) ise, örgütsel desteğin işin çevresinden kaynaklanan iş doyumu (faktör 1) değişimin %41'ini (p=0,000) açıkladığını göstermektedir. Kalan %59 ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır.

Model 2'de regresyon katsayısı β=0,504 ve 0,300 dür. Örgütsel destek ile örgütteki iletişim ile işin çevresinden kaynaklanan iş doyumu (faktör 1) arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Tablo 4.13'e göre belirleyicilik katsayısı (R^2), örgütsel destek ve iletişimin işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki (faktör 1) değişimin %48,1'ini (p=0,000) açıkladığını göstermektedir. Kalan %51,9 ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır.

Model 3'te regresyon katsayısı β=0,358; 0,324 ve 0,235 dir. Örgütsel destek, örgütteki iletişim ve kimlik ile işin çevresinden kaynaklanan iş doyumu (faktör 1) arasında doğrusal bir ilişki vardır. Tablo 4.13'e göre belirleyicilik katsayısı (R^2), örgütsel destek, iletişim ve kimliğin iş doyumundaki (faktör 1) değişimin %51,7'sini (p=0,000) açıkladığını göstermektedir. Kalan %48,3 ise ölçülemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.13 Örgüt Kültürü Boyutları ile İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Doyumu (Faktör 1) İlişkisine ilişkin Bulgular (n=71)

Model	R	R^2	F	β	t	p
1. Destek	0,640	0,410	47,851	0,640	6,917	0,000
2. Destek İletişim	0,693	0,481	31,484	0,504 0,300	5,143 3,056	0,000
3. Destek İletişim Kimlik	0,719	0,517	23,924	0,358 0,324 0,235	3,106 3,380 2,248	0,000

Diğer bir deyişle, işin çevresinden kaynaklanan iş doyumu destek, iletişim ve kimlik boyutları çözümlemeye girdiğinde modelin açıklayıcılık yüzdesini arttırmaktadırlar.

4.9.1.5 Örgüt Kültürü Boyutlarının İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Doyumu (Faktör 2) Boyutu Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Örgüt kültürü boyutları ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu (faktör 2) ilişkisine ilişkin aşamalı regresyon analizi sonuçları Tablo 4.14'de yer almaktadır. Yapılan analizde örgüt kültürü boyutları ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu (faktör 2) ilişkisinde beş model kurulduğu görülmektedir. İşin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu bağımlı değişken olarak, örgüt kültürü boyutları ise bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir.

Yapılan analizde örgüt kültürü boyutları ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu (faktör 2) ilişkisinde yer alanlar değerlendirildiğinde, model 1'de regresyon katsayısı β=0,771 dır. Buna göre, örgütsel destek ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu (faktör 2) arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu görülmektedir. Örgütsel desteğin artmasıyla iş doyumunun artacağı söylenebilir. Tablo 4.14'deki belirleyicilik katsayısı (R^2) ise, örgütsel desteğin işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki (faktör 2) değişimin %59,4'ünü (p=0,000) açıkladığını göstermektedir. Kalan %40,6 ise ölçülemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.14 Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Doyumu (Faktör 2) İlişkisine İlişkin Bulgular (n=71)

Model	R	R^2	F	β	t	p
1. Destek	0,771	0,594	101,109	0,771	10,055	0,000
2. Destek Ödül	0,811	0,658	65,373	0,530 0,349	5,394 3,552	0,000
3. Destek Ödül Girişim	0,831	0,690	49,712	0,413 0,273 0,252	3,975 2,769 2,636	0,000
4. Destek Ödül Girişim Rekabet	0,850	0,748	43,138	0,365 0,205 0,303 0,200	3,630 2,116 3,265 2,820	0,000
5. Destek Ödül Girişim Rekabet Kontrol	0,865	0,748	38,662	0,280 0,173 0,280 0,220 0,200	2,738 1,842 3,117 3,205 2,543	0,000

Model 2'de regresyon katsayısı β=0,530 ve 0,349 dur. Örgütsel destek ve ödül ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu (faktör 2) arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Tablo 4.14'de belirleyicilik katsayısı (R^2), örgütsel destek ve ödülün işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki (faktör 2) değişimin %65,8'ini (p=0,000) açıkladığını göstermektedir. Kalan %34,2 ise ölçülemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır.

Model 3'te regresyon katsayısı β=0,413; 0,273; 0,252 dir. Örgütsel destek, ödül ve girişim ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu (faktör 2) arasında doğrusal bir ilişki vardır. Tablo 4.14'e göre belirleyicilik katsayısı (R^2), örgütsel destek, ödül ve girişimin işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki (faktör 2) değişimin %69'unu (p=0,000) açıkladığını göstermektedir. Kalan %31 ise ölçülemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır.

Model 4'te regresyon katsayısı β=0,365; 0,205; 0,303; 0,200 dür. Örgütsel destek, ödül, girişim ve rekabet ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu (faktör 2) arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Tablo 4.14'e göre belirleyicilik

katsayısı (R^2), örgütsel destek, ödül, girişim ve rekabet boyutlarının işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki (faktör 2) değişimin %72,3'ünü (p=0,000) açıkladığını göstermektedir. Kalan %27,7 ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır.

Model 5'te regresyon katsayısı β=0,280; 0,173; 0,280; 0,220; 0,200 dür. Örgütsel destek, ödül, girişim, rekabet ve kontrol ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu (faktör 2) arasında doğrusal bir ilişki vardır. Tablo 4.14'e göre belirleyicilik katsayısı (R^2), örgütsel destek, ödül, girişim, rekabet ve kontrol işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki (faktör 2) değişimin %74,8'ini (p=0,000) açıkladığını göstermektedir. Kalan %25,2 ise ölçülemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır. Örgüt kültürü boyutları ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu ilişkisinde, modelde çözümlemeye katılan her bir örgüt kültürü boyutlarının modelin açıklayıcılık derecesini arttırdığı görülmektedir. Bunun anlamı, destek, ödül, girişim ve rekabet gibi boyutların örgütün yönetim anlayışının demokratik değerlere dayanabileceği şeklinde açıklanabilir. Diğer bir ifade ile, bir tür olarak örgütün güçlü bir kültüre sahip olduğu söylenebilmektedir.

4.9.1.6. Demografik Özelliklerin Örgüt Kültürü Boyutları İle İş Doyumu Boyutları Arasındaki İlişkiye Etkileri

Çalışmanın varsayımlanan modelinde bulunan düzenleyici değişkenler çözümlemeye girdiğinde, demografik özelliklerden her birinin, örgüt kültürü boyutlarının her bir doyum değişkeni ile ilişkisini farklı örgüt kültürü boyutlarıyla açıklayacağı yada değişmeyeceği belirtilebilir.

Yine analizlerde demografik özelliklerden yalnızca görev alınan bölümle örgüt kültürü boyutları ve iş doyumu boyutları arasında algılama farklılığına yönelik anlamlı ilişkiler bulunmasına rağmen diğer demografik özelliklerin örgüt kültürü boyutları ile iş doyumu boyutları arasındaki ilişkiye etkileri de olabileceği varsayımından hareketle çalışmada bu boyutlar arası ilişkilere yönelik analize devam edilmektedir.

Bu kısımda öncelikle örgüt kültürü boyutları ile iş doyumu boyutları arasında algılama farklılığı olan demografik özelliklerden "görev alınan bölüm" incelenmiş olup daha sonra ise sırasıyla diğer demografik özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, firmadaki pozisyon ve meslek hayatındaki çalışma süresi incelenmektedir.

4.9.1.6.1. Görev Yapılan Bölüm Açısından Örgüt Kültürü Boyutları İle İş Doyumu Boyutları Arasındaki İlişki

Tablo 4.15. Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Görev Yapılan Bölümün Etkisine İlişkin Bulgular (n=71)

Görev Alınan Bölüm	Boyut	R^2	β	F	t	p
Güvenlik	Girişim	1,000	1,000	-------	-------	-------
Personel	Kimlik	0,529	0,728	7,871	2,806	0,026
Pazarlama	Kontrol	0,522	0,386	25,167	3,466	0,000
	Kimlik	0,688	0,396	24,205	3,014	
	İletişim	0,769	0,356	23,355	2,730	
Diğer Bölümler	Girişim	0,549	0,741	15,827	3,978	0,002

Yapılan regresyon analizinde (stepwise ve split file) işin çevresinden kaynaklanan iş doyumu ve örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişki görev yapılan bölüm açısından incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Güvenlik bölümünde çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş doyumlarını açıklayan örgüt kültürü boyutu girişimciliktir. Güvenlik bölümünde çalışanlardan sadece bir kişi ankete katıldığı için (R^2=1 ve β=1) sonuçlar çalışma açısından anlamlı çıkmamaktadır. Diğer boyutlar bu departmanda çalışanların iş çevresinden kaynaklanan iş doyumlarını açıklamamaktadır.

Personel bölümünde çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş doyumlarını kimlik (β=0,728 p=0,026) boyutu açıklamaktadır. Kimlik boyutu çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş doyumlarının %52,9'unu açıklamakta, %47,1'i ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Buna göre, personel bölümünde çalışanların örgütle bütünleştiği, kendini onun bir parçası olarak kabul ettikleri söylenebilir.

Pazarlama bölümünde çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş doyumlarını sırasıyla kimlik, kontrol ve iletişim boyutları (β=0,386; β=0,396; β=0,356 ve p=0,000) açıklamaktadır. Pazarlama bölümde çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri, yöneticilerin kontrolünün ve örgüt içindeki iletişimin çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğu, diğer boyutların ise çalışanların iş çevresinden kaynaklanan iş doyumlarını açıklamadığı söylenebilir. İşin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişim kontrol boyutu tarafından %52,2'si açıklanmakta, %47,8'i ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından; kontrol ve kimlik boyutları birlikte %68,8'ini açıklamakta, %31,2'si ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır. İletişim boyutu ise çözümlemeye girdiğinde diğer iki boyutla birlikte %76,9'unu açıklamakta, %23,1'i ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Diğer bölümlerde çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş doyumları girişim boyutu tarafından (β=0,741 p=0,002) açıklanmaktadır. Diğer bölümlerde çalışanların işlerini daha iyi yapabilmek için yöntemler geliştirdikleri, yenilikleri uygulamaya çalıştıkları söylenebilir. Girişim boyutu işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %54,9'unu açıklamakta, %45,1'i ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

İşin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu ve örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişki görev yapılan bölüm açısından incelendiğinde ise şu sonuçlara ulaşılmaktadır.

Tablo 4.16. Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Görev Yapılan Bölümün Etkisine İlişkin Bulgular (n=71)

Görev Alınan Bölüm	Boyut	R^2	β	F	t	p
Büro	Girişim	0,782	0,885	21,585	4,646	0,004
Muhasebe	Gelişme	0,821	0,891	36,582	8,437	0,000
	Kontrol	0,922	0,319	41,418	3,020	
Personel	İletişim	0,638	0,799	12,342	3,513	0,010
Pazarlama	Destek	0,448	0,669	18,643	4,318	0,000
Diğer Bölümler	Girişim	0,358	0,599	7,260	2,694	0,018

Büroda çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumları girişim boyutu tarafından (β=0,885 p=0,004) açıklanmaktadır. Büroda çalışan personelin gelişmeleri yakından takip ettiği ve yeni yöntemler uygulamaya çalıştıkları söylenebilir. Belirleyicilik katsayısına (R^2) göre, girişim boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %78,2'sini açıklamakta, %21,8'i ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Muhasebede çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumları üzerinde etkisinin olduğunun açıklanmasında örgüt kültürü boyutlarından sırasıyla gelişme ve kontrol (β=0,891; β=0,319 ve p=0,000) boyutlarının etkili olduğu, diğer boyutların ise çözümlemeye girmediği görülmektedir. Muhasebe bölümünde çalışanların kişisel gelişme ve yöneticilerin kontrolü, taktir, ödül, çalışma şartları gibi işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumlarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Belirleyicilik katsayısına (R^2) göre, gelişme boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %82,1'ini açıklamakta, kontrol boyutu çözümlemeye girdiğinde ise her iki boyutun işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %92,2'sini açıkladığı, %7,8'inin ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklandığı görülmektedir.

Personel bölümünde çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumlarını iletişim boyutu (β=0,799 p=0,010) açıklarken, diğer boyutlar işin içeriğinden

kaynaklanan iş doyumunu açıklamamaktadır. Personel bölümünde çalışanlarda örgüt içi iletişimin taktir, ödül, çalışma şartları gibi işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumlarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Belirleyicilik katsayısına (R^2) göre, iletişim boyutu işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %63,8'ini açıklamakta, %36,2'si ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Pazarlama bölümünde çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumlarını destek boyutu (β=0,669 p=0,000) açıklamaktadır. Diğer boyutlar ise çözümlemeye girmemiştir. Pazarlama bölümünde çalışanların örgütün desteği ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumlarında artış olabileceği söylenebilir. Destek boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %44,8'ini açıklamakta, %55,2'si ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Diğer bölümlerde çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumlarını ise girişim boyutu (β=0,599 p=0,018) açıklamaktadır. Diğer bölümlerde görevli olan çalışanların iş doyumlarında girişim boyutunun etkisi olduğu söylenebilir. Diğer boyutlar çözümlemeye girmemiştir. Girişim boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %35,8'ini açıklamakta, %64,2'si ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

4.9.1.6.2. Yaş Açısından Örgüt Kültürü Boyutları İle İş Doyumu Boyutları Arasındaki İlişki

Tablo 4.17. Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Yaşın Etkisine İlişkin Bulgular (n=71)

Yaş Grubu	Boyut	R^2	β	F	t	p
20 yaş ve altı	İletişim	0,760	0,872	25,327	5,033	0,001
21-30 yaş arası	Destek	0,453	0,323	33,979	2,815	0,000
	İletişim	0,515	0,321	21,235	2,017	
	Kimlik	0,572	0,342	17,370	2,278	
31- 40 yaş arası	Girişim	0,637	0,493	26,312	2,846	0,000
	Ödül	0,760	0,465	22,173	2,680	

Örgüt kültürü boyutları ile işin çevresinden kaynaklanan iş doyumu arasındaki ilişki üzerinde yaşın etkisine ilişkin bulgular Tablo 4.17'de görülmektedir. Buna göre, çalışanların yaş gruplarına göre işin çevresinden kaynaklanan iş doyumlarını 20 yaş ve altı grupta iletişim boyutu oldukça güçlü ve aynı yönde bir ilişki olduğunu açıklamakta (β=0,872 p=0,001), diğer örgüt kültürü boyutları ise açıklamamaktadır. Örgüt içi iletişimin bu grupta bulunan çalışanlar için iş doyumlarını arttırmada daha önemli olduğu söylenebilir. Belirleyicilik katsayısına (R^2) göre, iletişim boyutu işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %76'sını açıklamakta, %24'ü ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

21-30 yaş arasında ise, işin çevresinden kaynaklanan iş doyumunu açıklamakta sırasıyla destek, iletişim ve kimlik boyutları (β=0,323; β=0,321; β=0,342; ve p=0,000) çözümlemeye girmekte, diğer örgüt kültürü boyutları ise çözümlemeye girmemektedir. Bu grupta bulunan çalışanların iş doyumlarında örgütsel destek, örgüt içi iletişim ve örgütle bütünleşme duyguları etkili olmaktadır. Belirleyicilik katsayıları (R^2) ise Tablo 4.17'ye göre sırasıyla, destek boyutu işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %45.3'ünü, iletişim ve örgütsel destek boyutları birlikte işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %51,5'ini, kimlik boyutu diğer iki boyutla birlikte işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %57,2'sini açıklamakta, %42,8'i ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

31-40 yaş arasında ise, işin çevresinden kaynaklanan iş doyumunu açıklamakta sırasıyla girişim ve ödül boyutları (β=0,493 ve β=0,465 ve p=0,000) çözümlemeye dahil olmakta, diğer örgüt kültürü boyutları ise çözümleme dışında kalmaktadır. Bu grupta yer alan çalışanların iş doyumlarında girişimcilik ve ödül boyutları etkili olmaktadır. Belirleyicilik katsayıları (R^2) ise Tablo 4.17'ye göre sırasıyla, girişim boyutu işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %63,7'sini, ödül ve girişim boyutları birlikte işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %76'sını açıklamakta, %24'ü ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.18. Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Yaşın Etkisine İlişkin Bulgular (n=71)

Yaş Grubu	Boyut	R^2	β	F	t	P
20 yaş ve altı	Girişim	0,752	0,867	24,251	4,925	0,001
21-30 yaş arası	Destek	0,621	0,319	67,129	2,417	0,000
	Kimlik	0,714	0,354	49,863	3,071	
	Gelişme	0,751	0,298	39,230	2,420	
31- 40 yaş arası	Destek	0,754	0,868	45,859	6,772	0,000

Örgüt kültürü boyutları ile işin içeriğinde kaynaklanan iş doyumu arasındaki ilişki üzerinde yaşın etkisine ilişkin bulgular Tablo 4.18'de görülmektedir. Buna göre, çalışanların yaş gruplarına göre işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumlarını 20 yaş ve altı grupta girişim boyutu açıklamakta (β=0,867 p=0,001), diğer örgüt kültürü boyutları ise açıklamamaktadır. Belirleyicilik katsayısına (R^2) göre, girişim boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %75,2'sini açıklamakta, %23,8'i ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır. İşin çevresinden kaynaklanan iş doyumu ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumunun açıklanmasında kültür boyutlarının iletişimden girişime doğru değiştiği görülmektedir. Bunun nedenleri bu grupta bulunan çalışanların kendilerini ispat etmek, kabul ettirmek için girişimci davranışlar sergileme arzuları olabilir.

21-30 yaş arasında ise, işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumunu sırasıyla destek, kimlik ve gelişme boyutları (β=0,319; β=0,354; β=0,298 ve p=0,000) açıklamaktadır. Bu grupta yer alan çalışanların iş doyumları üzerinde örgüt desteğinin olması, örgütle özdeşleşme ve kişisel gelişimlerini tamamlama etkili olmaktadır. Belirleyicilik katsayıları (R^2) ise Tablo 4.18'e göre sırasıyla, destek boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %62,1'ini açıklamakta, kimlik boyutu ile birlikte destek boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %71,4'ünü açıklamakta, gelişme boyutu ve diğer iki boyut işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %75,1'ini açıklamakta, %24,9'u ise

ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır. 21-30 yaş arasında bu değişim dikkate alındığında modelin açıklayıcılığının arttığı, diğer bir ifade ile her üç değişkenin de olumlu ilişki içerisinde olduğu söylenebilir.

31-40 yaş arasında ise, işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu ile destek boyutu (β=0,868 ve p=0,000) arasında oldukça yüksek önem düzeyinde aynı yönde ve güçlü bir ilişki söz konusudur. Bu grupta yer alan çalışanların iş doyumları üzerinde örgütsel desteğin etkili olduğu söylenebilir. Belirleyicilik katsayısı (R^2) ise Tablo 4.18'e göre, destek boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %75,4'ünü açıklamakta. %24,6'sı ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

4.9.1.6.3. Cinsiyet Açısından Örgüt Kültürü Boyutları İle İş Doyumu Boyutları Arasındaki İlişki

Tablo 4.19. Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisine İlişkin Bulgular (n=71)

Cinsiyet	Boyut	R^2	β	F	t	P
Erkek	Destek	0,399	0,606	23,855	4,049	0,000
	Gelişme	0,470	-0,668	15,498	-4,464	
	Ödül	0,630	0,426	18,491	3,168	
	Girişim	0,670	0,342	16,757	2,238	
Bayan	Gelişme	0,488	0,501	29,491	3,778	0,000
	Kontrol	0,604	0,394	22,876	2,970	

Örgüt kültürü boyutları ile işin çevresinden kaynaklanan iş doyumu arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisine ilişkin bulgular Tablo 4.19'da görülmektedir. Buna göre, çalışanların cinsiyetlerine göre işin çevresinden kaynaklanan iş doyumlarını erkeklerde sırasıyla destek, gelişme, ödül ve girişim boyutları (β=0,606; β= - 0,668; β=0,426 ve β=0,342; p=0,000) açıklamakta, diğer örgüt kültürü boyutları ise

açıklamamaktadır. Erkeklerde gelişme boyutu ile işin çevresinden kaynaklanan iş doyumu arasında negatif ve zayıf yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Belirleyicilik katsayısına (R^2) göre sırasıyla, destek boyutu işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %39,9'unu, gelişme boyutu ile birlikte destek boyutu işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %47'sini açıklamakta, ödül boyutu çözümlemeye girdiğinde işin çevresiden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %63'ünü açıklamakta, girişim boyutu ise diğer değişkenlerle birlikte işin çevresiden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %67'sini açıklamakta, %33'ü ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Erkek çalışanların iş doyumlarında destek, gelişme, ödül ve girişim boyutlarının etkisinin olduğu söylenebilir.

Bayanlarda ise, işin çevresinden kaynaklanan iş doyumunu sırasıyla gelişim ve kontrol boyutları (β=0,501; β=0,394 ve p=0,000) açıklamakta, diğer örgüt kültürü boyutları ise açıklamamaktadır. Belirleyicilik katsayılarına (R^2) göre sırasıyla, gelişim boyutu işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %48,8'ini açıklamakta, %51,2'si ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından; kontrol boyutu çözümlemeye girdiğinde ise işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %60,4'ünü açıklamakta, %39,6'sı ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Örgüt kültürü boyutları ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisine ilişkin bulgular Tablo 4.20'de görülmektedir. Buna göre, çalışanların cinsiyetlerine göre işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumlarını erkeklerde sırasıyla destek ve ödül boyutları (β=0,527; β= 0,376 ve p=0,000) açıklamaktadır. Erkeklerin işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumları üzerinde örgütsel destek ve ödül boyutlarının etkili olduğu söylenebilir. Diğer taraftan bu boyutlar işin içeriğine yönelik iş doyumu ilişkisinde, işin çevresinden kaynaklanan iş doyumuna göre örgüt kültürü değişkenlerinde farklılaşma ortaya çıkmaktadır.

Belirleyicilik katsayıları (R^2) ise Tablo 4.20'ye göre sırasıyla şu şekildedir. Destek boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %52,7'sini açıklamaktadır. Diğer taraftan ödül boyutu destek boyutu ile birlikte modelde

çözümlemeye girdiğinde işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %62,9'unu açıklamakta, %37,1'i ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.20. Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisine İlişkin Bulgular (n=71)

Cinsiyet	Boyut	R^2	β	F	t	P
Erkek	Destek	0,527	0,527	40,109	4,352	0,000
	Ödül	0.629	0,376	29,683	3,104	
Bayan	Destek	0,720	0,342	79,543	2,748	0,000
	Girişim	0,781	0,298	53,500	3,278	
	İletişim	0,822	0,168	47,717	2,310	
	Kontrol	0,847	0,266	38,709	2,564	
	Rekabet	0,872	0,212	36,700	2,228	

Çalışanların cinsiyetlerine göre işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumlarını bayanlarda sırasıyla destek, girişim, iletişim, kontrol ve rekabet boyutlarıdır. (β=0,342; β= 0,298; β=0,168 β=0,226 ve β=0,212 ve p=0,000) Bayanların işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumları üzerinde örgütsel desteğin, girişimci bir ruhla çalışmanın, örgüt içi iletişimin etkili olmasının, yöneticilerin kontrolü altında çalışmanın ve yıkıcı olmayan bir rekabetin etkili olduğu söylenebilir.

Belirleyicilik katsayısına (R^2) göre sırasıyla, destek boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %72'sini, girişim ve destek boyutları birlikte işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %78,1'ini, iletişim boyutu çözümlemeye girdiğinde işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %82,2'sini, kontrol boyutu çözümlemeye dahil olduğunda işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %84,7'sini, rekabet boyutu ise modeldeki diğer değişkenlerle birlikte işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin

%87,2'sini açıklamakta, %12,8'i ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Cinsiyet açısından bir değerlendirme yapıldığında örgüt kültürü boyutlarının örgüte yönelik işin çevresinden kaynaklanan destek boyutunda çözümlemeye girdiği, ancak işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumunda çözümlemeye girmediği görülmektedir. Bunun anlamı örgütün kültürünün bayanların gelişmesine imkan vermeyecek bir yönde oluştuğudur. Diğer taraftan aynı boyutun erkeklerde de çözümlemelerde yer almaması düşündürücüdür.

4.9.1.6.4. Eğitim Durumu Açısından Örgüt Kültürü Boyutları İle İş Doyumu Boyutları Arasındaki İlişki

Tablo 4.21. Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Eğitim Durumunun Etkisine İlişkin Bulgular

Eğitim Durumu	Boyut	R^2	β	F	t	p
İlköğretim	Kontrol	0,685	0,577	30,509	3,461	0,000
	Ödül	0,762	0,399	23,275	2,394	
Lise	Destek	0,430	0,239	18,105	1,380	0,000
	İletişim	0,526	0,502	12,764	3,197	
	Kimlik	0,640	0,399	13,054	2,643	
Üniversite	Destek	0,564	0,452	34,921	3,415	0,000
	Kontrol	0,699	0,488	30,183	3,692	

Örgüt kültürü boyutları ile işin çevresinden kaynaklanan iş doyumu arasındaki ilişki üzerinde eğitim durumunun etkisine ilişkin bulgular Tablo 4.21'de görülmektedir. Buna göre, çalışanların eğitim durumuna göre işin çevresinden kaynaklanan iş doyumlarını ilköğretim mezunlarında sırasıyla kontrol ve ödül boyutları (β=0,577; β= 0,399 ve p=0,000) açıklamakta, diğer örgüt kültürü boyutları ise açıklamamaktadır. İlköğretim mezunlarının iş doyumları üzerinde yöneticilerin kontrolü altında çalışmanın ve ödülün etkisi olduğu söylenebilir.

Belirleyicilik katsayılarına (R^2) göre sırasıyla, kontrol boyutu işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %68,5'ini, ödül boyutu ile birlikte kontrol boyutu ise işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %78,2'sini açıklamakta, %21,8'i ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Eğitim durumunun işin çevresinden kaynaklanan iş doyumlarına etkisi lise mezunlarında sırasıyla destek, iletişim ve kimlik boyutları (β=0,239; β= 0,502; β= 0,399 ve p=0,000) ile açıklanmakta, diğer örgüt kültürü boyutları ise açıklamamaktadır. Lise mezunlarının iş doyumlarında örgütsel destek, örgüt içi iletişim ve örgütle özdeşleşme unsurları etkili olduğu söylenebilir. Belirleyicilik katsayılarına (R^2) göre sırasıyla, destek boyutu işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %43'ünü, iletişim ve destek boyutları birlikte işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %52,6'sını, kimlik boyutu ise diğer boyutlarla birlikte çözümlemeye girdiğinde ise işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %64'ünü açıklamakta, %36'sı ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Üniversite mezunlarında işin çevresinden kaynaklanan iş doyumlarını sırasıyla destek ve kontrol boyutları (β=0,452; β= 0,488 ve p=0,000) açıklamakta, diğer örgüt kültürü boyutları ise açıklamamaktadır. Bu grupta yer alan çalışanların iş doyumlarında örgütsel destek ve yönetici kontrolünün etkisi olduğu söylenebilir. Oysa üniversite mezunlarının yönetici kontrolünden uzak bir çalışma ortamında iş doyumlarının daha yüksek olması beklenir. Bu ise örgüt içinde üniversite mezunlarına yönelik demokratik bir yönetim anlayışının olmadığı yönünde görüşleri olduğu çıkarımına sahip oldukları anlamına gelebilir.

Belirleyicilik katsayılarına (R^2) göre sırasıyla, destek boyutu işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %56,4'ünü, kontrol ve destek boyutlarının birlikte işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %69,9'unu açıklamakta, %30,1'i ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.22. Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Eğitim Durumunun Etkisine İlişkin Bulgular (n=71)

Eğitim Durumu	Boyut	R^2	β	F	t	p
İlköğretim	Ödül	0,677	0,653	30,509	5,586	0,000
	Kimlik	0,848	0,447	23,275	3,819	
Lise	Destek	0,653	0,563	18,105	4,512	0,000
	Girişim	0,766	0,416	12,764	3,334	
Üniversite	Destek	0,584	0,333	37,844	2,496	0,000
	Rekabet	0,660	0,430	25,288	3,953	
	Kontrol	0,778	0,445	29,154	3,631	

Örgüt kültürü boyutları ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu arasındaki ilişki üzerinde eğitim durumunun etkisine ilişkin bulgular Tablo 4.22'de görülmektedir. Buna göre, çalışanların eğitim durumuna göre işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumlarını ilköğretim mezunlarında sırasıyla ödül ve kimlik boyutları (β=0,653; β= 0,447 ve p=0,000) açıklamakta, diğer örgüt kültürü boyutları ise açıklamamaktadır. İlköğretim mezunlarının işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumları üzerinde ödül ve kimlik boyutlarının etkisi olduğu söylenebilir.

Belirleyicilik katsayılarına (R^2) göre sırasıyla, ödül boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %67,7'sini, kimlik boyut ile birlikte ödül boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %84,8'ini açıklamakta, %15,2'si ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Eğitim durumuna göre işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumları lise mezunlarında sırasıyla destek ve girişim boyutları (β=0,563; β= 0,416 ve p=0,000) tarafından açıklamakta, diğer örgüt kültürü boyutları ise çözümlemeye girmemektedir. Belirleyicilik katsayısı (R^2) sırasıyla, destek boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %65,3'ünü açıklamakta, girişim ve destek boyutları işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %76,6'sını açıklamakta, %23,4'ü ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Üniversite mezunlarında işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumları sırasıyla destek, rekabet ve kontrol boyutları (β=0,333; β= 0,430; β= 0,445 ve p=0,000) tarafından açıklanmakta, diğer örgüt kültürü boyutları ise açıklamamaktadır. Belirleyicilik katsayısı (R^2) sırasıyla, destek boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %58,4'ünü açıklamakta, rekabet boyutu çözümlemeye girdiğinde işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %66'sını açıklamakta, kontrol boyutu çözümlemeye girdiğinde ise işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %77,8'ini açıklamakta, %22,2'si ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

4.9.1.6.5. Medeni Durum Açısından Örgüt Kültürü Boyutları İle İş Doyumu Boyutları Arasındaki İlişki

Tablo 4.23. Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Medeni Durumunun Etkisine İlişkin Bulgular (n=71)

Medeni Durum	Boyut	R^2	β	F	t	p
Evli	Destek	0,426	0,406	20,822	2,429	0,000
	Rekabet	0,529	0,405	15,163	2,424	
Bekar	Destek	0,461	0,498	32,526	3,333	0,000
	Kimlik	0,553	0,378	22,931	3,832	
	İletişim	0,624	0,434	19,885	3,364	
	Gelişme	0,710	-0,392	21,399	-3,223	

Örgüt kültürü boyutları ile işin çevresinden kaynaklanan iş doyumu arasındaki ilişki üzerinde medeni durumunun etkisine ilişkin bulgular Tablo 4.23'te görülmektedir. Buna göre, çalışanların medeni durumuna göre işin çevresinden kaynaklanan iş doyumları evli çalışanlarda sırasıyla destek ve rekabet boyutları (β=0,406; β= 0,405 ve p=0,000) tarafından açıklamakta, diğer örgüt kültürü boyutları ise açıklamamaktadır. Buna göre, evli çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş doyumları üzerinde destek ve rekabet boyutlarının etkisi olduğu söylenebilir.

Belirleyicilik katsayılarına (R^2) göre sırasıyla, destek boyutu işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %42,6'sını, rekabet boyutu çözümlemeye girdiğinde ise işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %52,9'unu açıklamakta, %47,1'i ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Medeni durumuna göre işin çevresinden kaynaklanan iş doyumları bekar çalışanlarda ise sırasıyla destek, kimlik, iletişim ve gelişme boyutları (β=0,498; β= 0,378; β= 0,434; β= - 0,392 ve p=0,000) tarafından açıklamakta, diğer örgüt kültürü boyutları ise açıklamamaktadır. Gelişme boyutu ile bekar çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş doyumları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu Tablo 4.23'te görülmektedir.

Belirleyicilik katsayılarına (R^2) göre sırasıyla, destek boyutu işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %46,1'ini, kimlik ve destek boyutları birlikte işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %55,3'ünü, iletişim boyutu çözümlemeye girdiğinde işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %62,4'ünü, gelişme boyutu çözümlemeye girdiğinde ise işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %71'ini açıklamakta, %29'u ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.24. Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Medeni Durumunun Etkisine İlişkin Bulgular (n=71)

Medeni Durum	Boyut	R^2	β	F	t	p
Evli	Destek	0,722	0,483	72,858	4,317	0,000
	Girişim	0,794	0,308	52,182	3,100	
	Rekabet	0,845	0,287	47,295	2,917	
Bekar	Girişim	0,453	0,451	31,429	3,403	0,000
	Kontrol	0,558	0,394	23,372	2,972	

Örgüt kültürü boyutları ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu arasındaki ilişki üzerinde medeni durumunun etkisine ilişkin bulgular Tablo 4.24'te görülmektedir. Buna göre, çalışanların medeni durumuna göre işin içeriğinden

kaynaklanan iş doyumları evli çalışanlarda sırasıyla destek, girişim ve rekabet boyutları (β=0,483; β= 0,308; β=0,287 ve p=0,000) tarafından açıklamakta, diğer örgüt kültürü boyutları ise açıklamamaktadır. Evli çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumları üzerinde destek, girişim ve rekabet boyutları etkili olabilmaktedir.

Belirleyicilik katsayılarına (R^2) göre sırasıyla, destek boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %72,2'sini, girişim boyutu ile birlikte destek boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %79,4'ünü, rekabet boyutu çözümlemeye girdiğinde işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %84,5'ini açıklamakta, %15,5'i ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Medeni durumuna göre işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumları bekar çalışanlarda ise sırasıyla girişim ve kontrol boyutları (β=0,451; β= 0,394 ve p=0,000) tarafından açıklamakta, diğer örgüt kültürü boyutları ise açıklamamaktadır. Belirleyicilik katsayılarına (R^2) göre sırasıyla, girişim boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %45,3'ünü, kontrol boyutu ile birlikte girişim boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %55,8'ini açıklamakta, %44,2'si ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

4.9.1.6.6. Firmadaki Pozisyon Açısından Örgüt Kültürü Boyutları İle İş Doyumu Boyutları Arasındaki İlişki

Tablo 4.25. Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Firmadaki Pozisyonun Etkisine İlişkin Bulgular (n=71)

Firmadaki Pozisyon	Boyut	R^2	β	F	t	p
Alt Kademe	Destek	0,693	0,833	13,556	3,683	0,010
Diğer Kademeler	Ödül	0,433	0,509	41,164	4,434	0,000
	Kontrol	0,554	0,362	32,944	3,951	
	İletişim	0,610	0,303	27,137	3,580	
	Rekabet	0,648	0,261	23,490	2,851	
	Gelişme	0,694	-0,313	22,710	-2,746	

Örgüt kültürü boyutları ile işin çevresinden kaynaklanan iş doyumu arasındaki ilişki üzerinde firmadaki pozisyonun etkisine ilişkin bulgular Tablo 4.25'te görülmektedir. Buna göre, çalışanların firmadaki pozisyonlarına göre işin çevresinden kaynaklanan iş doyumlarını alt kademe çalışanlarda destek boyutu (β=0,833 p=0,010) açıklamakta, diğer örgüt kültürü boyutları ise açıklamamaktadır. Alt kademede çalışan personelin işin çevresinden kaynaklanan iş doyumları üzerinde örgütsel desteğin etkili olduğu söylenebilir. Belirleyicilik katsayısına (R^2) göre, destek boyutu işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %69,3'ünü açıklamakta, %30,7'si ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.25'e göre diğer kademede çalışanların firmadaki pozisyonları işin çevresinden kaynaklanan iş doyumlarını sırasıyla ödül, kontrol, iletişim, rekabet, gelişme boyutları (β=0,509; β=0,362; β=0,303; β=0,261; β= - 0,313 ve p=0,000) açıklamakta, diğer örgüt kültürü boyutları ise açıklamamaktadır. Üst ve orta kademede çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş doyumları ile kişisel gelişim boyutu arasında negatif ve zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

Belirleyicilik katsayılarına (R^2) göre sırasıyla, ödül boyutu işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %43,3'ünü, kontrol boyutu ile birlikte ödül boyutu işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %55,4'ünü, iletişim boyutu çözümlemeye girdiğinde işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %61'ini, rekabet boyutu çözümlemeye girdiğinde işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %64,8'ini, gelişme boyutu çözümlemeye girdiğinde ise işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %69,4'ünü açıklamakta, %30,6'sı ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.26. Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Firmadaki Pozisyonun Etkisine İlişkin Bulgular (n=71)

Firmadaki Pozisyon	Boyut	R^2	β	F	t	p
Alt Kademe	Girişim	0,740	0,773	17,065	9,447	0,006
	Rekabet	0;917	0,572	27,762	8,339	
	Kontrol	0,986	0,399	94,441	4,443	
Orta Kademe	Kimlik	0,715	0,845	10,028	3,167	0,034
Diğer	Destek	0,665	0,353	107,375	4,506	0,000
	Girişim	0,767	0,184	87,310	2,402	
	Kontrol	0,970	0,517	65,371	6,167	

Örgüt kültürü boyutları ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu arasındaki ilişki üzerinde firmadaki pozisyonun etkisine ilişkin bulgular Tablo 4.26'da görülmektedir. Buna göre, çalışanların firmadaki pozisyonlarına göre işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumları alt kademe çalışanlarda sırasıyla girişim, rekabet, kontrol boyutları (β=0,773; β=0,572; β=0,399 ve p=0.006) tarafından açıklamakta, diğer örgüt kültürü boyutları ise açıklamamaktadır.

Belirleyicilik katsayılarına (R^2) göre sırasıyla, girişim boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %74'ünü, rekabet boyutu ile birlikte girişim boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %91,7'sini, kontrol boyutu çözümlemeye girdiğinde ise işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %98,6'sını açıklamakta %1,4'ü ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Orta kademede çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumları ile ilgili bulgular Tablo 4.26'da verilmiştir. Buna göre; orta kademede çalışanların firmadaki pozisyonları işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumlarını kimlik boyutu (β=0,845; ve p=0,034) açıklamakta, diğer örgüt kültürü boyutları ise açıklamamaktadır. Buna göre orta kademede çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumları üzerinde çalışanın kendisini örgütün birparçası olarak görmesi etkili olmaktadır. Belirleyicilik katsayısına (R^2) göre, kimlik boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %71,5'ini açıklamakta, %28,5'i ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.26'ya göre diğer kademede çalışanların firmadaki pozisyonlarının işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumlarını sırasıyla destek, girişim, kontrol boyutları (β=0,353; β=0,184; β=0,517 ve p=0,000) açıklamaktadır. Belirleyicilik katsayılarına (R^2) göre sırasıyla, destek boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %66,5'ini, girişim boyutu ile birlikte destek boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %76,7'sini, kontrol boyutu çözümlemeye girdiğinde ise işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %97'sini açıklamakta, %3'ü ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

4.9.1.6.7. Çalışma Süresi Açısından Örgüt Kültürü Boyutları İle İş Doyumu Boyutları Arasındaki İlişki

Tablo 4.27. Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin Çevresinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Çalışma Süresinin Etkisine İlişkin Bulgular (n=71)

Çalışma Süresi	Boyut	R^2	β	F	t	p
1 yıldan az	İletişim	0,611	0,782	25,158	5,016	0,000
1-5 yıl arası	Destek	0,336	0,737	13,656	4,746	0,001
	Gelişme	0,445	-0,586	10,444	-3,964	
	Rekabet	0,606	0,450	12,834	3,741	
	Kontrol	0,681	0,326	12,797	2,367	
6-10 yıl arası	Destek	0,620	0,787	29,325	5,415	0,000
11-15 yıl arası	Rekabet	0,990	0,995	189,753	13,775	0,005

Örgüt kültürü boyutları ile işin çevresinden kaynaklanan iş doyumu arasındaki ilişki üzerinde çalışma süresinin etkisine ilişkin bulgular Tablo 4.27'de görülmektedir. Buna göre, firmadaki çalışanların çalışma süreleri işin çevresinden kaynaklanan iş doyumlarını bir yıldan az süreyle çalışanlarda iletişim boyutu (β=0,782 p=0,000) açıklamaktadır. Firmaya yeni katılan çalışanların işlerin nasıl yapıldığı konusunda bilgi almak istemeleri ve bunun örgüt içi iletişimle mümkün olması bu çalışanların iş doyumları üzerinde iletişim boyutunun etkili olduğu söylenebilir. Belirleyicilik katsayısı (R^2), iletişim boyutunun işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %61,1'ini açıklamakta, %38,9'u ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.27'ye göre meslek yaşamında 1-5 arasında çalışanların işin çevresinden kaynaklanan iş doyumlarını sırasıyla destek, gelişme, rekabet ve kontrol boyutları (β=0,737; β= - 0.586; β=0,450; β=0,326 ve p=0,001) açıklamakta, diğer örgüt kültürü boyutları ise açıklamamaktadır. Bu çalışan grubunun işin çevresinden kaynaklanan iş doyumları ile kişisel gelişim boyutu arasında negatif ve zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

Belirleyicilik katsayılarına (R^2) göre sırasıyla, destek boyutu işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %33,6'sını, gelişme boyutu ile birlikte destek boyutu işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %44,5'ini, rekabet boyutu çözümlemeye girdiğinde işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %60,6'sını, kontrol boyutu çözümlemeye girdiğinde ise işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %68,1'ini açıklamakta, %31,9'u ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Meslek yaşamlarında 6-10 yıl arasında bulunanlarda işin çevresinden kaynaklanan iş doyumlarını destek boyutu açıklamaktadır. Bu grupta bulunan çalışanların iş tecrübeleri açısından örgütsel desteğe ihtiyaç duymamaları gerekmektedir. Destek boyutu işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %62'sini açıklamakta, %38'i ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Meslek yaşamlarında 11-15 yıl arasında bulunanlarda işin çevresinden kaynaklanan iş doyumlarını rekabet boyutu açıklamaktadır. Rekabet boyutu işin çevresinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %99'unu açıklamakta, %1'i ise ölçülemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.28. Örgüt Kültürü Boyutları İle İşin İçeriğinden Kaynaklanan İş Doyumu Arasındaki İlişki Üzerinde Çalışma Süresinin Etkisine İlişkin Bulgular (n=71)

Çalışma Süresi	Boyut	R^2	β	F	t	p
1 yıldan az	Girişim	0,641	0,578	28,549	4,929	0,000
	İletişim	0,836	0,495	38,172	4,220	
1-5 yıl arası	Destek	0,434	0,326	20,707	2,274	0,001
	Kimlik	0,599	0,400	19,435	3,284	
	Gelişme	0,676	0,342	17,378	2,432	
6-10 yıl arası	Gelişme	0,921	0,333	208,711	2,695	0,000
	Destek	0,940	0,602	133,062	4,710	
	Rekabet	0,953	0,130	109,105	2,148	
11-15 yıl arası	Girişim	0,994	0,997	320,000	17,889	0,003

Örgüt kültürü boyutları ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu arasındaki ilişki üzerinde çalışma süresinin etkisine ilişkin bulgular Tablo 4.28'de görülmektedir. Buna göre, firmadaki çalışanların çalışma süreleri işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumları bir yıldan az süreyle çalışanlarda girişim ve iletişim boyutu (β=0,578; β=0,495 p=0,000) tarafından açıklamaktadır. Bu grupta yer alan çalışanların işe yeni başlamaları dolayısıyla, kendilerini kabul ettirme ve bilgi alma isteklerinin karşılanması iş doyumları üzerinde etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Belirleyicilik katsayılarına (R^2) göre, girişim boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %64,1'ini, iletişim boyutu çözümlemeye girdiğinde ise işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %83,6'sını açıklamakta, %16,4'ü ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.28'e göre meslek yaşamında 1-5 arasında bulunan çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumlarını sırasıyla destek, kimlik ve gelişme boyutları (β=0,326; β= 0,400; β=0,342 ve p=0,000) açıklamaktadır. Belirleyicilik katsayılarına (R^2) göre sırasıyla, destek boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %43,4'ünü, kimlik boyutu ile birlikte destek boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %59,9'unu, gelişme boyutu çözümlemeye girdiğinde ise işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %67,6'sı açıklanmaktadır. %32,4'ü ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Meslek yaşamlarında 6-10 yıl arasında bulunanlarda işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumlarını sırasıyla gelişme, destek ve rekabet boyutları (β=0,333; β= 0,602; β=0,130 ve p=0,000) açıklamaktadır. Gelişme boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %92,1'ini, destek boyutu ile birlikte işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %94'ünü, rekabet boyutu çözümlemeye girdiğinde ise ışın içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %95,3'ünü açıklamakta, %4,7'si ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Meslek yaşamlarında 11-15 yıl arasında bulunanlarda işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumlarını girişim boyutu açıklamaktadır. Girişim boyutu işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumundaki değişimin %99,4'ünü açıklamakta, %0,6'sı ise kontrol edilemeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM
SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Çalışmanın Sonuçları

Çalışmada, örgüt kültürü boyutları ile iş doyumu arasındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü ile ilgili kuramsal bilgiler, ikinci bölümde ise, iş doyumu ile ilgili kuramsal bilgiler verilmiştir.

Örgüt kültürü boyutları ile iş doyumu arasındaki ilişkilere yönelik kuramsal araştırmalar üçüncü bölümde yer almaktadır. Örgüt kültürünün boyutları Robbins (1994) ve O'Reilly'nin (1991) çalışmalarında ortak olan kontrol, destekleme, gelişme, ödül, girişimcilik, rekabet, iletişim, kimlik, kişisel özerklik, yenilikçilik, risk alma, takım odaklılık, işbirliği ve yön boyutları alınmıştır. İş doyumu ile ilgili ifadeler Minnessota İş Tatmin Ölçeğinden alınmış ve faktör analizine tabi tututulmuştur. Analiz sonucunda iş doyumu ile ilgili ifadeler iki faktöre ayrılmış, bu faktörler tarafımızdan iş çevresinden kaynaklanan iş doyumu (Faktör 1) ve işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu (Faktör 2) olarak adlandırılmıştır.

Anket formunda yer alan demografik özelliklere ilişkin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, görev alınan bölüm, firmadaki pozisyon, meslek hayatındaki çalışma süresi gibi sorulara verilen cevaplarda, her demografik özellik kendi içinde ve yüzdesel olarak değerlendirilmiştir.

Örgüt kültürü boyutları ile iş doyumu ayrı ayrı anlamlılık testlerine tabi tutulmuştur. Yapılan testler sonucunda görev alınan departmanla hem örgüt kültürü boyutları arasında hem de iş doyumu arasında algılama farklılığı tespit edilmiştir. Diğer demografik özelliklerle örgüt kültürü boyutları ve iş doyumu arasında algılama farklılığı bulunmamaktadır.

Örgüt kültürü boyutları ile iş doyumu boyutları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla aşamalı (stepwise) regresyon analizi uygulanmıştır. Analizlerde iş doyumu faktörleri bağımlı değişken, örgüt kültürü boyutları ise bağımsız değişken

olarak alınmıştır. Analiz sonucunda örgüt kültürü boyutları ile işin çevresinden kaynaklanan iş doyumuyla ilgili üç model ve işin kendisinden kaynaklanan iş doyumuyla ilgili beş model oluşmuştur.

Örgüt kültürü boyutları ile işin çevresinden kaynaklanan iş doyumu arasındaki ilişki ile ilgili elde edilen analiz sonuçlarına göre, model 1'de regresyon katsayısı β=0,640 olarak bulunmuştur. Buna göre örgütsel destek ile iş çevresinden kaynaklanan iş doyumu arasında doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır. Örgütün çalışanlarını desteklemesi onların iş çevresinden kaynaklanan iş doyumlarını olumlu yönde arttırabileceği söylenebilir.

Model 2'de örgüt kültürü boyutlarından örgütsel destek ile iletişimin işin çevresinden kaynaklanan iş doyumu ile ilişkisinin aynı yönlü olduğu görülmektedir (β=0,504 ve β=0,300). Bu modelde, örgütün çalışanlarını desteklemesi ve örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin var olması, iletişim kanallarının iyi işlemesinin çalışanların iş çevresinden kaynaklanan iş doyumları üzerinde olumlu etkileri olabileceği söylenebilir.

Model 3'te örgüt kültürü boyutlarından örgütsel destek, iletişim ve kimlik (β=0,358; β=0,324 ve β=235) ile işin çevresinden kaynaklanan iş doyumu arasında doğrusal bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre, örgütün çalışanlar üzerindeki desteği, örgüt içindeki iletişim ve çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak kabul etmelerinin çalışanların iş çevresinden kaynaklanan iş doyumları üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılabilir. Genel olarak modelin çözümlenmesi dikkate alındığında, kuramsal kısımda belirtildiği gibi çalışmanın bulguları literatürü destekler niteliktedir.

Örgüt kültürü boyutları ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu arasındaki ilişki incelendiğinde beş model oluştuğu görülmektedir. Model 1'e göre örgütsel destek ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu arasında (β=0,771) dogrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütün çalışanlarını desteklemesi çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumlarını arttırdığı sonucuna ulaşılabilir.

Model 2'de örgütsel destek (β=0,530) ve ödül sistemi (β=0,349) ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütün çalışanlarını işleriyle ilgili konularda desteklemesi ve ortaya çıkardıkları iyi işler karşılığında çalışanlarını ödüllendirmesi ve ödüllerin dağıtımında adil davranılması çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumlarını arttırabileceği söylenebilir.

Model 3'te örgüt kültürü boyutlarından örgütsel destek (β=0,413), ödül sistemi (β=0,273) ve girişimcilik (β=0,252) ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Model 2'de vurgulanan örgütsel destek ve ödül sistemine ilaveten çalışanların girişimci ruha sahip olmaları, işlerini yaparken bu duyguyla hareket etmeleri onların işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumlarını yükseltecektir.

Model 4'e göre örgüt kültürü boyutlarından örgütsel destek (β=0,365), ödül sistemi (β=0,205), girişimcilik (β=0,303) ve rekabet (β=0.200) ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu arasında doğrusal bir ilişki görülmektedir. Buna göre model 3'te vurgulanan boyutlara ek olarak örgüt içinde yıkıcı olmayan, yönetim tarafından kontrol edilebilen rekabetin çalışanların işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumlarını arttırabileceği söylenebilir.

Örgüt kültürü boyutlarından örgütsel destek (β=0,280). ödül sistemi (β=0,173), girişimcilik (β=0,280) ve rekabet (β=0,220) ve kontrol (β=0.200) ile işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumu arasında model 5'e göre doğrusal bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Buna göre dördüncü modelde bahsedilen boyutlara ek olarak yöneticilerin çalışanları kontrolü, çalışanları iş yapamaz duruma getirmekten ziyade, çalışanların kontrol edildiklerininin farkına varmayacakları bir sistem geliştirilerek çalışanlar üzerindeki kontrol baskısı ortadan kaldırıldığında işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumlarının yükselebileceği söylenebilir.

Örgüt kültürü ve iş doyumu ilişkisine yönelik araştırmalar incelendiğinde, çalışmayı destekleyen sonuçlara ulaşılmaktadır.

Johnson, McIntye (1998; 843-850) ve Krueger, Brazil, Lochfeld (2002; 2) yaptıkları araştırmalarda örgüt kültürü boyutlarından iletişim ile çalışanların işdoyumları arasında, çalışmada elde ettiğimiz sonucu destekler nitelikte, pozitif ve güçlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Benzer şekilde örgüt kültürü boyutlarından girişimcilik ve rekabet ile iş doyumu arasıdaki ilişkide elde ettiğimiz sonuçlara benzer sonuçlara Saksvik ve Forseth (2000; 217-232); Shah ve Al-Enezi (2001-156-162); Don, Bowles ve Ho (2002;812-835) de ulaşmıştır. Buna göre, girişimcilik ve rekabetin çalışanların işe karşı tutumlarına ve iş doyumlarına olumlu etkileri olduğu ileri sürülmüştür. Bu çalışmada da ödülün çalışanların iş doyumları üzerinde önemli etkisi olduğu görülmüştür.

Çalışanların iş doyumu ile ödül sistemi üzerine yapılan araştırmalarda ödülün hak edenlere adil bir şekilde dağıtımı çalışanların iş doyumlarını olumlu yönde etkilediği sonucu, çalışmada da belirtidiği şekilde. Godard (2001; 776-805); Gray, Densten ve Sarros (2003; 3); Linz (2003; 626-652) tarafından öne sürülmüştür.

Örgütlerde uygulanan kontrol sistemi ile iş doyumu arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalarda iyi bir kontrol sistemi ile iş doyumu arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur Cravens, Lassk ve Low (2004; 241-248).

Çalışmada vurgulandığı gibi, örgütlerin çalışanlarını desteklemesi onların işe karşı olan duygularında ve iş doyumlarında olumlu etkiler yarattığı Allen, Shore ve Grieffeth (2003; 99-118); Sramper ve Johlke (2003; 569-588) çalışmalarında belirtmişlerdir.

Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri, kendilerinin bu örgüte ait olduğunu hissetmeleri onların yaptıkları işe yaklaşımlarını olumlu yönde etkileyecektir. Nitekim, çalışmada da belirtildiği gibi, Goldman, Masterson ve diğerleri (2002; 153-166) de benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Diğer taraftan demografik özelliklerin iş doyumu ve örgüt kültürü üzerinde karşılıklı etkilerinin olduğu hem literatür hem de çalışmanın uygulama kısmında elde edilen bulgularla desteklenmektedir. O nedenle, örgüt açısından gerçekte önemli bir değişken olduğunu kabul ettiğimiz çalışanların niteliklerinin yükseltilmesine yönelik çabaların

örgütlerde arttırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu aynı zamanda örgütsel uygulamalarda demokratik uygulamaların örgüt değerlerinin yerleşmesinde diğerlerine göre daha önemli olduğu bulgusuna bizi ulaştırmaktadır. Yine, örgüte ilişkin diğer değişkenlerinde işin yapısı, kullanılan teknoloji yada makro düzeyde tanımlanan örgütsel tasarım değişkenleri gibi değişkenlerin kültür çalışmalarında dikkate alınması gerçeği ile bizi yüz yüze getirmektedir.

5.2. Öneriler

Özetlenen çalışma sonuçlarına dayanılarak öneriler getirilmiştir. Bunlar sırasıyla;

a. Araştırma sadece bir firma üzerinde yapılmıştır. Farklı sektörlerde faliyet gösteren firmalar üzerinde araştırma yapılması önerilebilir.

b. Daha fazla çalışanın olduğu örgütlerin seçilmesi analizlerde daha güvenli sonuçlar verecektir. Bu yüzden çalışan sayısının yüksek olduğu örgütlerin seçilmesi önerilir.

c. Örgüt kültürünün iş doyumuna etkileri konusunda ülkemizde sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Bu yüzden bu konuda daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir. Bu çalışmanın literatürde diğer çalışmalara da yön verecek nitelikte eksik bıraktığı yönleri destekleyecek çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

d. Benzer çalışmaların sadece yurt içi kültürel özelliklere bağlı değil, aynı zamanda karşı kültürlere yönelikte yapılması kıyaslama yapabilme açısından yararlı olacaktır.

e. Araştırmanın yapıldığı Hundai Yükseliş firmasında demografik özellikler incelendiğinde, çalışanlarının %74,7'sini genç çalışanlar oluşturmaktadır. İşe yeni katılan genç çalışanlar firmada kısa sürede daha iyi şartlar elde etmek isteyecekler ve bunu gerçekleştirme konusunda kuşkuya düştüklerinde ise iş doyumları azalacaktır. Yöneticilerin genç çalışanların heveslerini kırmadan, onları onore ederek geleceğe yönelik yetiştirmeleri önerilir.

f. Hundai Yükseliş firması yöneticilerinin modern yönetim tekniklerinden de faydalanarak firma içinde daha demokratik ve daha katılımcı bir yönetim sergilemeleri çalışanların iş doyumları üzerinde olumlu etkiler yaratacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

MAKALELER

Allen, D.G., Shore, L.M., Griffeth, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. Journal of Management. 29 (1).

Alvesson, Mats. (1993). Cultural Perspectives on Organizations. Cambridge University Press, 2

Armstrong, Michael. (1990). Management Processes and Functions, Institute of Personnel Development, London, 206.

Avcı, T. ve O. Karatepe. (2000). İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme. Erciyes Üniversitesi. 8 nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri. Kayseri.

Blau, G. (1999). Testing the Longitudinal İmpact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satifaction. Human Relation, 52: 1099-1113.

Bettencourt, L.A., Brown, S.W. (1997). Contact Employees: relationship Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. Journal of Retailing. 73 (1).

Bozkurt, Rıdvan. (2001). Örgütsel Mükemmellik Arayışı: Toplam Kalite Yönetimi. Verimlilik Dergisi,(1).

Brief, A.P. (1998). Attitudes in and Around Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

Butcher, Charles. (1885). Unethical Busineness Behavior Must Be Understood, Peter J. Frost ve diğerleri (Ed.) Organizational Culture. London: Sage Publication

Cavaleri, Steven ve K. Obloj. (1993). Management Systems A Global Perspective, Wadsworth Publishing Company, California. 267-268.

Cheng, Y.W., Luh, W.N., Guo, Y.L. (2003). Reliability and Validity of the Chinese Version of the Job Content Questionnaire in Taiwanese Workers. 10 (1).

Cheung, C.K., Scherling, S.A. (1999). Job Satisfaction, Work Values, and Sex Differences in Taiwan's Organizations. Journal of Psychology. 133 (5).

Chow, W. Chee, Harrison, L. Graeme, McKinnon, Jill L., Wu, Anne. (2001). Organizational Culture: Association With Affective Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain and Information Sharing in A Chinese Cultural Context, Cıber Working Paper Series, Publication No. 111,

Cravens, DW., Lassk, FG., Low GS., Marshall GW., Mancrief W.C. (2004) Formal and Informal Management Control Combinations in Sales Organizations – The Impact on Salesperson Consequences. Journal of Business Research 57(3).

Croft, A.C. (1990). The Case of Missing Corporate Culture, Public Relation, Quarterly Vol:35, No:1 , 17

Davis, Keith. (1982). İşletmelerde İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 5. Baskıdan Çeviri, İstanbul.

Deal, E. Terrence ve K. D. Petterson. (1991). The Principal's Role in Shaping School Culture, Washington, U.S. Department of Education, 7

Deal, Thomas and A. Kennedy. (1982). Corporate Cultures, Reading, MA. Addison-Wesley.

DeSantis, V.S., Durst, S.L. (1996). Comparing Job Satisfaction Among Public And Private Sector Employees. American Review of Public Administration. 26 (3).

Dong, X.Y., Bowles, P. Ho, S.P.S. (2002). Share Ownership and Employee Attitudes: Some Evidence From China's Postprivatization Rural Industry. Journal of Comparative Economics. 30 (4).

Ergenç, Alev. (1982). İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu (1981), Todaie, Ankara.

Eser, Oktay. (2001). İK Küçülürken ne yapmalı? KalDer Forum Temmuz-Ağustos-Eylül 2001.

Fairholm, Gilbert W. (1994). Leadership and the Culture of Trust, Preager Publishers, London, 17.

Flap, H., Volker, B. (2001). Goal Specific Social Capital and Job Satisfaction – Effects of Different Types of Networks on Instrumental and Social Aspects of Work. Social Networks. 23 (4).

Gallivan, M.J. (2003). The Influence of software Developers' Creative Style on Their Attitudes to and Assimilation of A Software Process Innovation. Information & Management. 40 (5).

Godard, J. (2001). High Performance and the Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work. Industrial & Labour Relations Rewiew. 54 (4).

Goldman, B.M., Masterson, S.S., Locke E.A., Groth M., Jensen, D.G. (2002). Goal-Directedness and Personal Identity as Correlates of Life Outcomes. Psychological Reports. 91 (1).

Gordon, Judith R. (1991). A Diagnostic Approach to Organizational Behavior (3th Ed.) Allyn and Bacon İnc., 690-691.

Gordon, Judith R. (1993). Organizational Behavior. Allyn and Bacon İnc.: Boston

Gray, Judy H., Densten, Iain L.; Sarros, James C. (2003). A Matter of Size: Does Organizational Culture Predict Job Satisfaction in Small Organizations? Monash Uni. Faculty of Business and Economics. Working Paper 65/03 September 2003.

Griffeth, R.H., Carson, K.D., Carson, P.P., Ragan, J., Wanhuggins, V. (1994). The Effects of Gender and Employee Classification Level on Communication-Related Outcomes – A Test of Structuralist and Socialization Hypothese. Journal of Business and Technical Communication. 8 (3).

Hofstede, Geert. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Sage Publication, 25.

Hofstede, Geert; B. Neuijen; D.D. Ohavy; G. Sanders. (1990). Measuring Organizational Cultures: A qualitative and Quantative Study Across Twenty Cases, Administrative Science Quarterly, 35, 286-316.

Holmes, S.; Marsden, S. (1996). An Exploration of The Espoused Organizational Cultures of Public Accounting Firms. Accounting Horizons, 10(3).

Ironson, G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M., & Paul, K.B. (1989). Construction of The Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures. Journal of Applied Psychology, 74.

John P. Kotter, James L. Heskett. (1992). Corporate Culture and Performance, the Free Press, New York

Johnson JJ, McIntye CL. (1998). Organizational Culture and Climate correlates of Job Satisfaction. Psychological Reports. 82 (3): 843-850 Part 1

Kavrakoğlu, İbrahim. (1991) Şişecam'da Toplam Kalite Uygulama Planı. Kalite Sempozyumu I, İstanbul.

Kotter, Jeffrey A. (1997). What's Really Said in the Theachers' Lounge: Provokative İdeas About Cultures and Classroom, Carwin Press İnc., California, 148

Kotter, John P. and J.L. Hesket. (1992). Corporate Culture and Performance, The Free Press, Newyork, 9

Krueger, P. Brazil, K. Lochfeld, L. Edward, H.G. Lewis, D. Tjam, E. (2002). Organization Specific Predictors of Job Satisfaction: Findings From A Canadian Multi-site Quality of Work Life Cross-sectional Survey. BMC Health Services Researces 2: art. No. 6

Linz, S.J. (2003). Job Satisfaction Among Russian Workers. International Journal of Manpower. 24 (6).

Louis, Merly R. (1985). An Investigator's Guide to Work Place Culture. Peter J. Frost ve Diğerleri (Ed.) Organizational Culture. California. Sage Publication: 169-185

Maier, G.W., Woschee, R.M. (2002). Affective Commitment to an Organization: Psychometric Examination of A Germen Version of the Organizational Commitment Questionaire (OCQ) of Porter and Smith. Zeitschrift Für Arbeits- Und Organisation-spsychologie. 46 (3).

Michael Thompson. (1986). A Cultural Theory of Information Bias in Organization. Journal of Management Studies, 23,3, 274

Miller, V.D., Johnson, J.R., Hart, Z., Peterson, D.L. (1999). A Test of Antecedets and Outcomes of Employee Role Negotiation Ability. Journal of Applied Communication Research. 27 (1).

Meek, Lynn V. (1988). Organizational Culture: Origins and Weaknesses, Organization Studies, 9/4: 466

Mrayyan, M.T. (2004). Nurses' Autonomy: Influence of Nurse Managers' Actions. Journal of Advanced Nursing. 45 (3).

Nagy, Mark S. (2002). Using A Single-Item Appropach to Measure Facet Job Satisfaction, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75.

Naktiyok, Atılhan. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi Arasındaki Döngüsel İlişki. Atatürk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, Erzurum, 159.

Nelson, L, Debra ve J.C. Quick. (1994). Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges, St. Paul: West Publishing Company, 495

Neuman, K. (2003). The Effect of Organizational Reengineering on Job Satisfaction for staff in Hospital Social Work Departments. Social Work in Health Care. 36 (4).

Newstrom, John W. ve K. Davis. (1993). Human Behavior at Work (9th Ed.) Mc. Graw Hill İnc. 59-60

O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparisons Approach to Assessing Person-Organization fit. Academy of Management Journal, 34(3).

O'Reilly, C.A. (1995). Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organization, B.M.STAW (Ed.), Pyschological Dimensions of Organizational Behavior (Second Edition) New Jersey: Prentice Hall Inc. 316-327.

O'Reilly, C.A., & Chatman, J.A. (1996). Culture as Social Control: Corporations, Cults and Commitment. Research in Organizational Behavior, 18: 157-200

Pettigrew, Andrew M. (1979). On Studying Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly, 24, 574

Posner, Barry Z. Ve J.M. Munson. (1979). The Importance of Values in Understanding Organizational Behavior, Human Resource Management, 3: 9-14

Quchi, William G., (1981). Theory Z, Reading, MA: Addison-Wesley. Pennings, Johannes M. And Favit Harianto, (1992) Technological Networking and Innovation Implementation, Organization Science, 3(August), 356-382

Reitz, Joseph H., (1987). Behavior in Organization (third edition) İllinois: Richard D. İrwin Inc.

Ross A. Webber. (1969). Culture and Management, Text A Readings in Comparative Management, Richard D. Irvın Inc., 67

Rue, Leslie W. ve P.G. Holand. (1989). Strategic Management: Concepts and Experiences, Mc Graw Hill Book Company, Newyork, 140

Ryan, T., Nolan, M., Enderby, P., Reid, D. (2004=. Part of the Family: Sources of Job Satisfaction Amongst A Group of Community-based Dementia Care Workers. Health & Social care in the Community. 12 (2).

Sadler-Smith, E., El-Kot,., eat, M. (2003). Differentiating Work Autonomy Facets in A Non-Western Context. Journal of Organizational Behavior. 24 (6).

Saksvik, P.O., Forseth, U. Understanding the Organizational Culture of Work Groups a Prerequisite for Successful Interventions at Work. Nordisk Psykologı. 52(3).

Sarros, J.C., Gray, J.H., & Densten, I.L. (2002). The Organizational Culture Profile Revisited and Revised. Paper Presented at the Annual Conference of the British Academy of Management, Hammersmith, London.

Scarpello, V., & Campbell, J.P. (1983). Job Satisfication: Are All the Parts There? Personnel Psychology, 36.

Schein, Edgar H. (2001). Uncovering the Levels of Culture. The Organizational Behavior Reader, Prentice Hall: New Jersey.

Schwartz, Howard ve S.M. Davis. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy, Organizational Dynamics, 33

Shadur, M.A., Kienzle, R., Rodwell, J.J. (1999). The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement – The Importance of Support. Group & Organization Management. 24 (4).

Shah, M.A., Al-Enezi, N., Chowdhury, R.I., Shah, N.M. (2001). Corraletes of job satisfaction Among Health Care Professionals in Kuwait. Medical Principles and Practice. 10 (3).

Sheridan, J.F. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. Academy of Management Journal, 35: 1036-1056

Shore, L.M., Tetrick, L.E. (1991). A Construct Validity Study of The Survey of Perceived Organizational Support, Journal of Applied Psychology, 76(5), 637-643.

Slate RN, Wells TL, Johnson WW. (2003). Opening The Manager's Door: State Probation Officer Stress And Perceptions Of Participation İn Workplace Decision Making. Crime & Delinquency. 49 (4).

Sramper, C.L., Johlke, M.C. (2003). The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Sterss and Work Outcomes. Journal of Managenent. 29 (4).

Türkmen, İ. Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli, MPM, YN:480, Ankara 1996.

Traut CA, Larsen R, Feimer SH. (2000). Hanging on or Fading out? Job Satisfaction and The Long-Term Worker. Public Personnel Management. 29 (3)

Trice, Harrison M. and J.M. Beyer. (1984). Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials, Academy of Management Review, 9/4 , 654

Van der Berg, P.T., Feij, J.A. (2003). Complex relationships among personality traits, Job Characteristics, and Work Behaviors. International Journal of Selection and Assessment. 11 (4).

Vroom, H. Victor. (1964). The Determinants of Job Satisfaction Work and Motivation, John Wilay and Seons Inc., New York.

Wagner, A. John ve J.R. Hollenbeck. (1995). Management of Organizational Behavior, Newjersey, Prentice Hall Inc. , 601

Wanous, J.P., Reichers, A.E., & Hudy, M.J. (1997). Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures. Journal of Applied Psychology, 82.

Werther, William B., Keith Davis. (1985). Personel Management and Human Resources. McGraw-Hill, Inc. New York.

Wilkins, Alan, L. (1983). The Culture Audit: A Tool for Understanding Organization, Organizational Dynamics, 2, 24

Wilkins, Alan L. and W.G. Quchi. (1983). Efficient Cultures Exploring The Relationship Between Culture and Organizational Performance, Administrative Science Quarterly, 28, 472

Williams, Alan; P. Dabson ve M. Walters. (1993). Changing Culture: New Organizational Approaches (2th. Ed.), İnstitute of Personnel Management, 51

Windsor, C.A., & Ashkanasy, N.M. (1996). Auditor Independence Decision Making: The Role of Organizational Culture Perceptions. Behavioral Research in Accounting, 8(Supplement): 80-97

Wright, B.E., Davis, B.S. (2003). Job Satisfaction in The Public Sector – The Role of Work Environment. American Review of Public Administration. 33 (1).

Wright, M., Edwards, P. (1998). Does Teamworking Work and if so, Why? A Case Study in the Aluminium Industry. Economic and Industrial Democracy. 19 (1).

TEZLER

Kemal, Ayhan. (2002). İşletmelerdeki Örgüt Kültürünün, Toplam Kalite Yönetimine Yatkınlığı Açısından Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Selçuk, Gülsevinç. (2003). Örgütsel Desteğin Çalışanların İş İle İlgili Tutumlarına Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Sertçe, S. (2003). Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Telman, Nurel. (1998). Endüstrilerde Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu ile Olan İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Ulusal, Elvan. (1998). İş Doyumu–Verimlilik İlişkisinde Yöneticinin Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

KİTAPLAR

Açıkalın, Aytaç. (1994). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi. Pegem Yayınları: Ankara.

Akat, İlter – Nurel Üner. (1993). İşletme Yönetimi. Gözden Geçirilmiş 2. Baskı. Doğruluk Matbaacılık: İzmir.

Akat, İlter, Gönül Budak, Gülay Budak. (1994). İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım: İzmir.

Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E., & Bayraktaroğlu, S. (2002). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları. Sakarya Kitabevi. Sakarya.

Balcı, Ali. (2000) İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Barutçugil, İsmet. (2002). Performans Yönetimi. Kariyer Yayıncılık. İstanbul.

Başaran, İ. Ethem. (1991). Örgütsel Davranış. Gül Yayınevi: Ankara.

Berberoğlu, Güneş. (2000). Örgüt Kültürü. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.

Bozkurt Güvenç. (1991). İnsan ve Kültür. Remzi Kitabevi: İstanbul.

Budak, Gönül. (1996). Kobilerde Toplam Kalite Yönetimi. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları: İzmir.

Erdem, Ferda. (1996). İşletme Kültürü. Friedrich-Naumann Vakfı: Ankara

Eren, Erol. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım: İstanbul.

Fındıkçı, İlhami. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. Alfa Basım Yayım: İstanbul.

İncir, Gülten. (1990). Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Milli Prodüktivite Yayınları No: 401, Ankara.

James, G. March – Herbert A. Simon. Organizations. John Willey and Sons Inc. New York. 1958.

Luthans, Fred. (1992). Organizationa Behavior. McGraw-Hill: New York.

Özkalp, Enver., ve Kırel, Çiğdem. (1996). Örgütsel Davranış. ETAM: Eskişehir.

Özkalp, Enver., ve Z. Sabuncuoğlu. (1988). Örgütlerde Davranış. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 116: Eskişehir.

Peters, Thomas ve R.H. Waterman. (1984). Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış (İkinci Baskı), Çev. Selami Sargut. Altın Kitaplar: İstanbul.

Robbins, Stephen P.; Örgütsel Davranışın Temelleri. (1994) Çev. Ayşe Öztürk, Etam: Eskişehir.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (1975). Çalışma Psikolojisi. Uludağ Üniversitesi Yayını: Bursa.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. (2001). Örgütsel Psikoloji. Ezgi Yayıncılık: Bursa.

Sargut, Selami, A. (1994). Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim. Verso Yayınları.

Şişman, Mehmet. (1994). Örgüt Kültürü. Anadolu Üniversitesi Yayınları. No: 732, Eskişehir.

Terzi, A. Rıza. (2000). Örgüt Kültürü. Nobel Yayın: Ankara.

Thompson, D. James., Örgütler Çalışırken Yönetim Teorisinin Toplum Bilimsel Temeli. (Çev. Ural SÖZEN – Tengiz ÜÇOK). Kalite Matbaası, 1976.

Tolan, Barlas. (1996). Toplum Bilimlerine Giriş. Adım Yayıncılık: Ankara.

Unutkan, G.A. (1995). İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü. Türkmen Kitapevi: İstanbul.

Usal, Alparslan., ve Kuşluvan, Zeynep. (2000). Davranış Bilimleri. Barış Yayınları: İzmir.

Uzunçarşılı, Ülkü., ve Toprak, Meral., ve Ersun, Oğuz. (2000). Şirket Kültürü ve İş Prensipleri. İstanbul Ticaret Odası Yayınları: İstanbul.

Varol, Muharrem; Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş, A.Ü. İletişim Fakültesi Yayınları, No: 2, 1993, 202

Yükçü, Süleyman. (1992). Yönetim Muhasebesi (Yönetim Açısından), Anadolu Matbaacılık: İzmir.

İNTERNET ALINTILARI

Türk, Ahmet, "Örgüt Kültürü ve İklimi",
http:// www. egitim1.sitemmynet.com.tr, 14.03.2004

Atay, Osman., "Örgüt Kültürü ve Süreci",
http:// www.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html. 19.01.2004

İnsankaynakları.com Araştırma Ekibi, "İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi",
http://www.insankaynaklari.com, 11.05.2004

http://www.stratejikyonetim.net/okan2.html, 03.06.2004

http://www.ozyazılım.com/ozgur/marmara/uluslar arası/motivasyon.html, 03.06.2004

Webster C., Sundaram D.S. Exploring the Relationships Among Organizational Culture, Customer Satisfaction, and Performance.(1999).
htpp://www.marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/webster.html,
15.05.2004

EK 1

Sayın Katılımcı,

Size sunulan bu anket, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Programında yürütülen yüksek lisans tezi için bilimsel veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu anketin yapılmasındaki amaç, işletmenizdeki yerleşik kültürü ve bunun çalışanların iş doyumuna etkilerini ölçmektir.

Sonuçlar bilimsel amaca yönelik kullanılacağı ve gizli tutulacağı için isim yazmanıza gerek yoktur. Anketteki tüm soruların yanıtlanması, çalışmanın sonuçlarının güvenirliği için son derece önemlidir. Yoğun iş temponuz içinde zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Kemal EROĞLUER

1. Çalıştığınız İşletmenin Adı:

2. Yaşınız:

20 yaş ve altı ☐ 31-40 yaş arası ☐ 51 yaş ve üstü ☐
21-30 yaş arası ☐ 41-50 yaş arası ☐

3. Cinsiyetiniz: Erkek ☐ Bayan ☐

4. Eğitim Durumunuz:

Okuryazar ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐
Üniversite/ Yüksek Okul ☐ Yüksek lisans ☐

5. Medeni Durumunuz:

Evli ☐ Bekar ☐ Dul ☐

6. Görev Aldığınız Departman:

Büro ☐ Üretim ☐ Muhasebe ☐
Güvenlik ☐ Personel ☐ Pazarlama ☐
Satınalma ☐
Diğer .....

7. Firmadaki Pozisyonunuz

Üst kademe Yöneticisi ☐ Alt kademe Yöneticisi ☐
Orta kademe Yöneticisi ☐ Diğer .....

8. Meslek hayatınızda çalışma süreniz:

1 yıldan az ☐ 6-10 yıl ☐ 16 yıl ve üstü ☐
1-5 yıl ☐ 11-15 yıl ☐

9. Şu andaki işletmede çalışma sürenizi belirtiniz: .....

10. Halen yaptığınız iş ile ilgili çalışma sürenizi belirtiniz. .....

Lütfen aşağıda belirtilen ifadelerden durumunuza uygun olanı maddelerin yanındaki beş seçenekten birini işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1-Bu işletmede çalışanlar iş ile ilgili kararları yetkileri dahilinde kendileri verirler.	☐	☐	☐	☐	☐
2- Bu işletmede iş ile ilgili yenilik teklifinde yöneticiler çalışanları teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐
3- Bu işletmede çalışanlar görevleri ile ilgili riskleri rahatlıkla alabilirler.	☐	☐	☐	☐	☐
4-Bu işletmede yapılan herşey yöneticiler tarafından kontrol edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
5- Bu işletmede yöneticiler her durumda çalışanları destekler.	☐	☐	☐	☐	☐
6- Bu işletmede kişisel gelişime önem verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
7- Bu işletmede verimli çalışan işgören ödüllendirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
8- Bu işletmede yeni bir şeylerin yapılması için girişimcilik desteklenir.	☐	☐	☐	☐	☐
9- Çalıştığım işletmede işin daha iyi yapılması için birim içinde rekabet vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
10- İşler çok yoğun olsa bile ihtiyacı varsa iş arkadaşlarına yardım edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
11- Birim yöneticileri ekip çalışmasını destekler.	☐	☐	☐	☐	☐
12- İş ile ilgili tüm konularda amirlerle rahatça görüşülebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
13- Bu işletmede çalışmak keyif verir.	☐	☐	☐	☐	☐
14- Bu işletmenin amaçları bilinerek çalışılır.	☐	☐	☐	☐	☐
15- Bu işletmede amirin haberi olmadan hiçbirşey yapılamaz.	☐	☐	☐	☐	☐

	Kesinlikle Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
16- İşletme yöneticileri çalışanların yenilikçi fikirlerine önyargılı yaklaşırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
17- Tereddütlü konularda risk almaktansa amire danışma tercih edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
18- Bu işletmede uygulanan kurallar çalışanların güvenliği ve yararı içindir.	☐	☐	☐	☐	☐
19- Bu işletmede iş ile ilgili istekler desteklenir.	☐	☐	☐	☐	☐
20- Bu işletmede daha yüksek eğitim almak isteyenlere yöneticiler yardımcı olmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
21- Başarım değerlendirme işlemlerinde haksızlıklara uğranıldığına inanılır.	☐	☐	☐	☐	☐
22- Bu işletmede girişimci ve atılgan insanlar pek hoş karşılanmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
23- İşletme içindeki rekabetin işletmeyi zayıflattığına inanılır.	☐	☐	☐	☐	☐
24- Bu işletmede herkesin kazandığı parayı hak etmesi gerektiğine inanılır. Bu yüzden iş arkadaşlarının yardım talepleri kabul edilmez.	☐	☐	☐	☐	☐
25- Bu işletmede önemli olan görevlerin tam olarak yapmasıdır. O nedenle çalışanların durumu diğer çalışanları ilgilendirmez.	☐	☐	☐	☐	☐
26- Amirlerle iletişim kurmakta zorlanılır.	☐	☐	☐	☐	☐
27- Bu işletmede çalışanlar başka bir işletmede çalışmayı tercih ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
28- İşletmenin çalışanlardan beklediği performansı gösterdiklerine inanılır.	☐	☐	☐	☐	☐
29- Amirler yapılması gerekeni söyleyip gerisini çalışana bıraktıklarında daha verimli çalışılır.	☐	☐	☐	☐	☐

	Kesinlikle Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
30- İşin yapılması konusunda yeni bir fikir olsa bile arkadaşların alay edeceğini düşünülerek açıklamaktan çekinilir.	☐	☐	☐	☐	☐
31- Yapılan çalışmalarda risk alarak kariyere zarar vermek istenilmez.	☐	☐	☐	☐	☐
32- Bu işletmede çalışanlar amirlerinin kontrolü altında olduğunu hissetmezler.	☐	☐	☐	☐	☐
33- Bu işletme yapılan çalışmalara değer verir.	☐	☐	☐	☐	☐
34- İş ile ilgili konularda çalışan kendini yetiştirdiği ölçüde terfi eder.	☐	☐	☐	☐	☐
35- Bu işletmede ödülleri hep yöneticilerin adamları alır.	☐	☐	☐	☐	☐
36- Girişimci fikirleri olanlar hep desteklenir.	☐	☐	☐	☐	☐
37- Bu işletmedeki rekabet amaçlara ulaşmada yardımcı olur.	☐	☐	☐	☐	☐
38- İşletmenin başarısı için rakiplerle işbirliği yapmaktan kaçınılmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
39- Önemli olan bireysel başarıdan çok birimin başarısıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
40- Bu işletme işin nasıl yapılması gerektiği konusunda çalışanları bilgilendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
41- Bu işletmede çalışmak sevilmez. Çalışanlar İhtiyaçları olduğu için çalışırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
42- İşletmede çalışanlar iş ile ilgili yeteneklerini yeterli bulurlar.	☐	☐	☐	☐	☐

Yaptığınız iş ilşe ilgili duygularınız için size uygun olan ifadeyi seçiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
43- Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden memnunum.	□	□	□	□	□
44- Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından işimden memnunum.	□	□	□	□	□
45-Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından işimden memnunum.	□	□	□	□	□
46- Amirimin karar verme yeteneği bakımından işimden memnunum.	□	□	□	□	□
47- Bana sabit bir iş sağlaması bakımından işimden memnunum.	□	□	□	□	□
48- Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmamdan dolayı işimden memnunum.	□	□	□	□	□
49- Kendi yeteneklerimi kullanarak birşeyler yapabilme şansım olmasından dolayı işimden memnunum.	□	□	□	□	□
50- İş ile ilgili kararların uygulanmaya konması bakımından işimden memnunum.	□	□	□	□	□
51- Yaptığım işin ücreti bakımından işimden memnunum.	□	□	□	□	□
52- İş içinde terfi olanağımın olması bakımından işimden memnunum.	□	□	□	□	□
53- Kendi kararımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından işimden memnunum.	□	□	□	□	□
54- İşimi yaparken kendi yöntemlerimi uygulama şansını bana sağlaması bakımından işimden memnunum.	□	□	□	□	□
55- Çalışma şartları bakımından işimden memnunum.	□	□	□	□	□
56- Çalışma arkadaşlarımın birbiriyle anlaşması bakımından işimden memnunum.	□	□	□	□	□

57- Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilme açısından işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
58- Yaptığım iyi bir iş karşılığında duyduğum başarı hissinden dolayı işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
59- İşletmem için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından işimden memnunum	☐	☐	☐	☐	☐