

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KURUMSAL DNA’NIN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİ:
BÜYÜK ÖLÇEKLİ BİR SAĞLIK KURUMUNDAKİ HEMŞİRELERİN
ALGILARINA YÖNELİK ANALİTİK BİR ARAŞTIRMA

Ali BANCAR

Danışman

Prof. Dr. Gönül BUDAK

İZMİR–2015

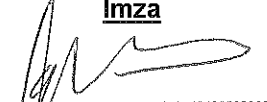
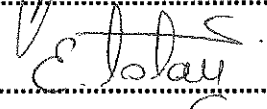
YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2013801791

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Ali BANCAR
Tez Başlığı : Kurumsal DNA'nın İş Doyumu Üzerine Etkisi: Büyük Ölçekli Bir Sağlık Kurumundaki Hemşirelerin Algılarına Yönelik Analitik Bir Araştırma

Savunma Tarihi : 26.08.2015
Danışmanı : Prof.Dr.Gönül BUDAK

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Gönül BUDAK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Ebru TOLAY	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Evrin MAYATÜRK AKYOL	İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği ☒
Oy Çokluğu ()

Ali BANCAR tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Kurumsal DNA'nın İş Doyumu Üzerine Etkisi: Büyük Ölçekli Bir Sağlık Kurumundaki Hemşirelerin Algılarına Yönelik Analitik Bir Araştırma " başlıklı Tezi () / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi “**Kurumsal DNA’nın İş Doyumu Üzerine Etkisi: Büyük Ölçekli Bir Sağlık Kurumundaki Hemşirelerin Algılarına Yönelik Analitik Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih
..../..../2015

Ali BANCAR
İmza

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Kurumsal DNA'nın İş Doyumu Üzerine Etkisi:
Büyük Ölçekli Bir Sağlık Kurumundaki Hemşirelerin Algılarına Yönelik
Analitik Bir Araştırma

Ali BANCAR

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü
İşletme Anabilimdalı
Yönetim Ve Organizasyon Programı
Yüksek Lisans Tezi

Örgütlerin yaşayan birer organizma olduğu ve kendilerine ait tipik özellikleri ile aynı zamanda diğer kurumlardan farklılaştığı söylenebilir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda bu özelliklerin tanımlanmasında ve kurumsal yapıların modellenmesinde Kurum DNA'sı metaforunun kullanılması yaygınlaşmaktadır. Çalışanların beklentileri ile örgütsel özelliklerin uyuşmaması halinde doyumsuzluk artabilmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmanın amacı, işletmelerin Kurum DNA'sı ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemektir. İzmir ilinde büyük ölçekli bir sağlık kurumunda çalışan 262 hemşireye, Kurum DNA'sı ve iş doyumu ölçekleri survey yöntemi kullanılarak uygulanmış, örgüt yapılanması tespit edilmiş, kurum DNA'sı profilleri ile hemşirelerin iş doyumu arasındaki ilişki irdelenmiştir. Bu çalışmada hemşirelik mesleğini yapan işgörenlerin örnekleme oluşturmalarının nedeni, ülkemizde hemşirelerin, özellikle özel sektörde iş gücü devir hızlarının yüksek olması ve ülke genelinde hemşire açığının kamuda da fazla olması etkili olmuştur. Kurumun özel sektörden seçilmesinin nedeni ise; değişen çevre ile rekabet edebilmek için daha proaktif ve etkin bir yönetim yapısına sahip olmasının beklenmesidir. Elde edilen sonuçların, diğer sektör işletmelerine fayda sağlayacağı ve gelecekte özel sektör için özellikle sağlık hizmetleri alanında yapılacak yeni çalışmalara yol göstereceği düşünülmektedir. Kurum DNA'sı ile iş doyumu arasındaki ilişkinin daha önce

Ülkemizde yapılan çalışmalarda incelenmemiş olması da bu çalışmayı önemli kılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurum DNA'sı, Metafor, İş Doyumu, Yönetim Yapısı

ABSTRACT

Master's Thesis

**The Impact of The Corporate DNA on Job Satisfaction:
An Analitical Case Study About The Nurses Perceptions in a Large –
Scaled Health Orgazination**

Ali Bancar

Dokuz Eylöl University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

We can say that organizations are a living organism, and their typical characteristics differentiate them from other institutions. Using the metaphor of organization DNA is growing up at recent studies as defining this characteristic and modelling organizational structure. In case of diverging personnel's expectation with organizational characteristics, job satisfaction rate can increase. Consequently, the objective of this study is to analyze relationship between organization DNA of a business and job satisfaction. 262 Nurses who work for a big sized health enterprise in Izmir have been applied organization DNA and job satisfaction scales and their organization structure have been identified by using survey technic. Then, the relationship between organization DNA profile and nurses' job satisfaction have been examined. Being very high rate of labor turnover for nurses in private sector, and very high rate of nurse's deficit in public all over the country influenced the motivation of choosing nursing profession as a sample. The particular reason of choosing a private enterprise as a sample is the expectation from the enterprise's having more proactive and effective management structure to fight against changing environment in market. It is thought that acquired results can benefit to other enterprises, and lead to new studies in the field of health in the future. Particularly,

being unexamined the relationship between organization DNA and job satisfaction before makes this study significant.

Keywords: Organization DNA, Metaphor, Job Satisfaction, Management.

İÇİNDEKİLER

KURUMSAL DNA'NIN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİ: BÜYÜK ÖLÇEKLİ BİR SAĞLIK KURUMUNDAKİ HEMŞİRELERİN ALGILARINA YÖNELİK ANALİTİK BİR ARAŞTIRMA

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
EKLER LİSTESİ	xi

GİRİŞ	1
-------	---

BİRİNCİ BÖLÜM KURUM DNA'SI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KURUM DNA'SI	3
1.1.1.Kurum DNA'sı ve Organik Örgüt Modeli	3
1.1.2.DNA ile İlgili Temel Kavramlar	6
1.1.2.1. İnsan DNA'sı	6
1.1.2.2. Kurum DNA'sı	7
1.1.3. Kurum DNA'sı Metaforunun Meydana Gelmesi ve Kavramsal Açıklamalar	7
1.1.4. Kurum DNA'sının Özellikleri	9
1.1.5.Kurum DNA'sı ile İlgili Modeller	10

1.1.5.1.Booz Allen Hamilton Modeli ve Kurum DNA'sının Temel Yapı Taşı	11
1.1.5.1.1.Yapı	13
1.1.5.1.2.Karar Yetkisi	17
1.1.5.1.3.Güdüleyiciler	20
1.1.5.1.4.Bilgi	24
1.1.5.1.5.Booz Allen Hamilton Modeline Yöneltilen Eleştiriler	25
1.1.5.2.Zhou ve Peng Modeli	26
1.1.5.3.Kaipa Modeli ve Kurum DNA'sının Temel Yapı Taşı	27
1.1.5.4. Govindarajan ve Trimble Modeli	29
1.1.6.Kurum DNA'sının Kurum Kültüründen Farkı	29
1.1.7.Kurum DNA'sının Boyutlarına Göre Kurum Tipolojileri	31

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İŞ DOYUMUNUN TANIMI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	34
2.2. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ	38
2.3. İŞ DOYUMUNUN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	39
2.3.1.İş Doyumu ve Güdüleme	39
2.3.2.İş Doyumu ve Moral	40
2.3.3.İş Doyumu ve İş Tutumları	42
2.3.4.İş Doyumu ve Başarı	43
2.4. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	44
2.4.1.İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler	45
2.4.1.1. Cinsiyet Ve İş Doyumu	45
2.4.1.2. Yaş Ve İş Doyumu	46
2.4.1.3. Eğitim Durumu Ve İş Doyumu	47
2.4.1.4. Kıdem Ve İş Doyumu	48

2.4.1.5. Kişilik Ve İş Doyumu	49
2.4.1.6. Sosyo-Kültürel Çevre Ve İş Doyumu	49
2.4.1.7. Çalışılan Bölüm Ve İş Doyumu	50
2.4.1.8. Zeka Ve Yetenek Ve İş Doyumu	51
2.4.1.9. Medeni Durum Ve İş Doyumu	51
2.4.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler	51
2.4.2.1. İşin Niteliği Ve İş Doyumu	52
2.4.2.2. Ödeme ve Ödüllendirme Ve İş Doyumu	53
2.4.2.3. İlerleme İmkânı Ve İş Doyumu	54
2.4.2.4. Övülme Ve İş Doyumu	54
2.4.2.5. Çalışma Arkadaşları Ve İş Doyumu	55
2.4.2.6. Ast-Üst İlişkileri Ve İş Doyumu	56
2.4.2.7. Yönetim Biçimi ve Kararlara Katılma Ve İş Doyumu	57
2.4.2.8. İletişim Ve İş Doyumu	57
2.4.2.9. Çalışma Koşulları Ve İş Doyumu	58
2.5. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ TEORİLER	59
2.5.1. Motivasyon Ve İş Doyumu İlişkisine Yönelik Teoriler	59
2.5.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi	60
2.5.1.2. Herzberg'in İki Etmen Teorisi	62
2.5.1.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	63
2.5.1.4. Alderfer'in Erg Teorisi	64
2.5.2. Performans Ve İş Doyumu İlişkisine Yönelik Teoriler	64
2.5.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi	65
2.5.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı	67
2.5.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi	67
2.5.2.4. Locke'un Amaç Teorisi	68

2.6. İŞ DOYUMSUZLUĞU VE SONUÇLARI	69
2.6.1. İş Doyumsuzluğunun Bireysel Açıdan Sonuçları	70
2.6.1.1. Psikolojik Doyumsuzluk	71
2.6.1.2. Psikosomatik Rahatsızlıklar	72
2.6.1.3. Stres ve Stres Tepkileri	72
2.6.1.4. Engelleme	73
2.6.1.5. Kişilik Bozuklukları, Nevrozlar ve Psikozlar	74
2.6.2. İş Doyumsuzluğunun Örgütsel Açıdan Sonuçları	75
2.6.2.1. Personel Devri	75
2.6.2.2. Devamsızlık	76
2.6.2.3. Yabancılaşma	77
2.6.2.4. İş Uyuşmazlıkları	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL DNA’NIN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİ: BÜYÜK ÖLÇEKLİ BİR SAĞLIK KURUMUNDAKİ HEMŞİRELERİN ALGILARINA YÖNELİK ANALİTİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	79
3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	79
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	80
3.4. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ	80
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	80
3.5.1. Araştırmanın Örneklemi	80
3.5.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	81
3.5.2.1. Kurum DNA’ sı Ölçeği	81
3.5.2.2. İş Doyumu Ölçeği	82
3.5.2.3. Kişisel Bilgi Formu	82

3.5.3.Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol	82
3.5.4.Verilerin Analizi	82
3.6. VERİLER VE BULGULAR	83
3.6.1.Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Demografik Bulguları	83
3.6.2.Kurum DNA'sı ve İş Doyumu ile İlgili Bulgular ve Aralarındaki İlişkiler	88
SONUÇ VE ÖNERİLER	95
KAYNAKLAR	99
EKLER	

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 2.1: İş Doyumuna İlişkin Tanımlar	s.38
Tablo 3.1: Örneklemin Demografik Değişkenleri	s.86
Tablo 3.2: İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlik İstatistikleri	s.91
Tablo 3.3: Kurum DNA'sı Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlik İstatistikleri	s.91
Tablo 3.4: İş Doyumu ve Kurum DNA'sı Ölçeklerinin Toplam Güvenilirlik ve Geçerlik İstatistikleri	s.92
Tablo 3.5: Örgüt DNA'sı Ölçeğinin Faktörlerinin Güvenirlik Katsayıları Matrisi	s.93
Tablo 3.6: Tanımlayıcı İstatistikler	s.93
Tablo 3.7: İş Doyumu ve Yönetim Yapıları Arındaki Korelasyon	s.94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Booz Allen Hamilton Model’ine Göre Kurum DNA’sının Yapı Taşı	s.13
Şekil 1.2: Kumsaati Örgütlenme	s.15
Şekil 1.3: Kontrol Mesafelerinin Karşılaştırılması	s.16
Şekil 1.4: Kaipa’nın Kurum DNA’sı Modelinin Yapıtaşları	s.29
Şekil 1.5: Kaipa’nın Modelinin Yapı Taşları ve Arasındaki Bağlantılar	s.30
Şekil 3.1: Örneklemenin Cinsiyete Göre Dağılımı	s.87
Şekil 3.2: Örneklemenin Medeni Duruma Göre Dağılımı	s.88
Şekil 3.3: Örneklemenin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	s.88
Şekil 3.4: Örneklemenin Yaşa Göre Dağılımı	s.89
Şekil 3.5: Örneklemenin Kurumdaki Çalışma Yılına Göre Dağılımı	s.89
Şekil 3.6: Örneklemenin Meslekteki Çalışma Yılına Göre Dağılımı	s.90

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Demografik Özellikler	ek s.1
Ek 2: İş Tatmini Ölçeği	ek s.2
Ek 3: Kurumsal DNA Ölçeği	ek s.3

GİRİŞ

Biyolojik yönden örgütlerin; belirli bir amaç ve görevleri olduğu ve *canlı organizmalar* gibi yaşamını sürdürme amacı güttüğü söylenebilir. Örgütlerin karşılaştıkları sorunları çözmek ve personel devirlerini düzenleme gibi sorunlarla karşı karşıya bulunduğu belirtilmektedir. Antropolojik yönden örgüte bakılırsa, örgütlerin belli bir kişiliği ve bazı gereksinimleri olduğu; insan gibi birtakım bilişsel süreçlere sahip bulunduğu belirtilmiştir (Şişman, 1994: 39).

İşgörenlerin, işyerinde performanslarını etkin şekilde gösterebilmeleri ve yaşamlarını kaliteli biçimde sürdürebilmeleri için ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Buradan hareketle örgüt kuramları ve oluşturulan modeller, biyolojiyle birlikte ele alınmaya ve örgütteki oluşumlar biyolojiden metaforlarla açıklanmaya başlamıştır. Bu açıdan bakıldığında, örgütlerdeki bireylerin ve grupların canlı organizmalar gibi davrandığı söylenebilir ve tüm canlı organizmalar gibi ihtiyaçları karşılandığı ölçüde etkin olarak faaliyet gösterebilirler. Örgütlerin bu şekilde düşünülmesiyle birlikte dikkatler; varlığın devamı ve hayatta kalma, örgüt-çevre ilişkileri ve örgütsel etkinlikle ilgili daha genel konular üzerine odaklanmaya başlamıştır (Morgan, 1997: 46-47).

Canlı organizmalar, doğumdan itibaren ölüme kadar, yaşamlarını devam ettirmelerini sağlayan tüm faaliyetler için ihtiyaç duyduğu bilgiyi DNA'larında depolamaktadır (Çandır, 2005: 47-48). Genlerden oluşan DNA zincirleri, insanın yaşamı sürecinde yakalanabileceği hastalıklardan fiziksel (kaş renginden, boyuna kadar) pek çok özelliğine kadar birçok faaliyeti şekillendirmektedir. Bu genetik program, DNA'yı oluşturan Adenin, Timin, Guanin, Sitozin yapı taşları tarafından oluşmaktadır (Pekdemir, 2000: 14).

Canlı organizmaların bedenlerinin bütün bölümlerinde aynı DNA yapısı vardır. Bu nedenle bilginin tamamı beden her parçasına ulaşmaktadır. DNA'nın yapısı esnektir, bu nedenle çevrede oluşan değişimler ile birlikte gelişir. Bu durumda kurum DNA'sının da tıpkı biyolojik DNA gibi hem uluslar arası, hem ulusal düzeyde geniş düşünülmesi ve bunun için esnek olması gerekir (Tüz, 2001: 14).

Bir DNA sarmalı açılıp uzatılırsa, boyunun yaklaşık yarım metre olacağı görülür. Fakat her birimin çapı santimetrenin binde biri kadar olan hücre çekirdeğine sığacak şekilde yapılanmıştır. Buradan hareketle bir analogi yapılırsa 3M veya Motorola gibi uluslar arası şirketlerin dünya çapındaki şubelerinde yüz binlerce prosedürünün bulunması bu sarmal yapıya benzetilebilir. Tam etkinlik oluşturulabilmeleri için, bu prosedürlerin hızlı, erişilebilir, kolay güncellenebilir olmaları gerekmektedir (Aktaran Onay, 2012: 204). Bu ise adaptasyon kabiliyetlerini gösterir.

İşgörenin verimliliği ve performansının artması, işletmenin verimliliği ve performansını artırmaktadır. Bundan dolayı, işgörenin verimliliğini ve performansını en üst düzeye ulaştırmak için işgörenlerin işlerinde tatmin olmaları sağlanmalı ve beklentileri karşılanmaya çalışılmalıdır. İşin tatminsizliği durumunda, performansta düşüklük, işe devamsızlık ve işgücü devir oranlarında artış gibi negatif durumlarla karşılaşılabilceği dikkate alınmalıdır (Noe vd, 1997: 238-242).

Özel sektörde bulunan şirketlerin dış çevreleri kamu sektörüne göre çok daha değişkendir ve açık sistem anlayışı zorunluluğu nedeniyle özel sektör yönetimini daha derinden etkilemektedir (Caligiuri, 2000: 67-89). Bu sebeple uygulama özel sektörde faaliyet gösteren bir kurumda yapılarak yönetim yapısı ile iş doyumu arasındaki ilişki incelenmiştir.

Yapılan bu çalışmada amaç, pazarda rekabet gücü yüksek olan kurumun yönetim yapısını inceleyerek iş doyumunu belirlemek, işgörenlerin iş doyumunu yükseltecek faktörleri incelemek, iş doyumunu artıracak yönetim yapılarını tespit etmek ve sektörde faaliyet gösteren kurumların karşılaşacağı sıkıntılara çözüm sunmaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde kurum DNA'sı ve metaforun meydana gelmesi, kurum DNA'sının yapı taşları ve bu bağlamda geliştirilen modeller, kurum DNA'sının boyutlarına göre kurum profilleri işlenmiş ve ikinci bölümde iş doyumundan, iş doyumunu etkileyen faktörlerden, iş doyumuna ile ilgili teorilerden ve iş doyumsuzluğunun sonuçlarından bahsedilerek uygulama bölümüne geçilmiştir. Elde edilen verilerin analiz edilmesiyle örneklemdaki kurumun yönetim yapısı ayrıntılı bir biçimde ortaya konulmuş ve iş doyumuna ile yönetim yapısı arasındaki ilişki açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM DNA'SI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KURUM DNA'SI

DNA; “organizmanın kim ve ne olduğunu ifade eden kodlanmış bilgi” dir (Akgül, 2003:1). DNA’nın kodlarında, bir canlının kabiliyetlerini geliştirebilmesini sağlayan en güçlü ve temel bilgi bulunmaktadır. Hayatın, en ince ve ayrıntılı bir tasarısının DNA’da bulunması sebebiyle ‘kader’ diye adlandırmanın da doğru olabileceği ifade edilmektedir (Pekdemir, 2000: 77).

Kurum DNA’sı, organik kimliğe uygun olarak örgütteki insanların, self-organize (kendi kendine-organize) şekilde çalışabilmek için ihtiyaç duyduğu yapı ve prosedürlere ait bilgilerden oluşan bir veri tabanıdır (Baskin, 1998: 91).

Yukarıda ifade edildiği gibi organik DNA ve kurum DNA’sı arasında benzerliklerden yola çıkılarak kurum DNA’sı daha ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.1.1. Kurum DNA’sı ve Organik Örgüt Modeli

İşgörenlerin, hayatlarına nitelikli bir şekilde devam edebilmeleri ve çalıştıkları kurumda yüksek performans sergileyebilmeleri için, ihtiyaç duyduğu şeylerin tedarik edilmesi düşüncesi, örgüt kuramları ile ilgili çalışan araştırmacıların dikkatini biyolojiye yönlendirmiştir. Çünkü örgüt çalışanlarının; hem birey, hem de grup olarak biyolojik organizmalar şeklinde hareket ettikleri ve etkin şekilde faaliyet gösterebilmeleri için ihtiyaçların karşılanması gerektiği düşünülmektedir. Bu yaklaşım ile birlikte örgütlerin bir organizma olduğu fikri dikkatleri; örgütsel etkinlik, örgüt-çevre ilişkileri ve varlığın sürdürülebilmesi gibi konulara çekmiştir (Morgan, 1997: 46-47).

Canlı organizmaları oluşturan parçalar belli kurallar içinde kendileri organize olarak bir araya gelirler ve ardından daha büyük parçaları oluştururlar. En küçük yapıtaşı olan atomlar molekülleri, moleküller farklı yapıları oluşturur, bu durum türlerde ve ekolojilerde bu şekilde devam eder. Büyük yapılar, küçük parçalardan oluşur, tersi olmaz. Büyük yapıları meydana getiren kendileri organize olan

parçaların bu düzeni, biyolojide olduğu gibi ekonomilerde de geçerlidir (Meyer ve Christopher, 2003: 36).

İnsan bedeni, iç içe ve hiyerarşik bir düzeni olan ağlardan oluşmaktadır. Hücreler dokuları, dokular organları, organlar sistemleri, sistemlerse bedeni oluşturmaktadır. Her bir aşamada, yeni kabiliyetler meydana gelmekte ve kademeli olarak her alt sistem işlevini yerine getirecek donanımına sahip olmaktadır. Örgütlerdeki hiyerarşik durum ile insan organizmasındaki sistem karşılaştırıldığında yüksek derecede benzerlik görülmektedir. Örgütün tamamının bir sistem ve diğer hiyerarşik alt sistemler şeklinde ifade edilmesi; hücrelerin ve organların canlı bir organizmanın alt sistemlerini oluşturması biyolojik bir metafor olarak düşünülen sistem yaklaşımı ile bire bir uyum göstermektedir (Morgan, 1997: 51- 54).

Örgütlerde üst yönetimin canlı organizmalardaki merkezi sinir sistemi rolünü aldığı söylenebilir. Merkezi sinir sistemi organizma içinde mesajları alır ve yorumlar, yapılacak faaliyetleri koordine eder, bedenin güvenliğini sağlar ve bedenin tamamı ile ilgili kararlar alır (Baskin, 1998: 8).

Kurum DNA'sı ile ilgili diğer görüşlerde incelendiğinde, Kadıbeşgil (1999) kurum DNA'sını, "Bir kurumun vizyon, misyon, strateji, kurumsal değerler, hizmetler, insan kaynakları, topluma duyarlılık gibi alt açılımları olan ve her yeni gelen elemana aktarılan kültürel değerleri" şeklinde tanımlanmaktadır. Gareth Morgan'a (1997) göre kurum DNA'sı, işgörenlerin örgütün misyon ve gücünü kavrayıp benimsemesini sağlayan ve örgütü bir arada tutan vizyon, değerler ve amaca yönelme hissi olarak ifade etmektedir. Döş (2013) ise kurum DNA'sını tanımlarken, her bir örgüt üyesinin ait olduğu kurumun DNA'sını taşıdığını ve bu kurum DNA'sının örgütün kimliği ya da parmak izi olarak görülebileceğini ifade etmektedir. Govindarajan ve Trimble (2005) ise kurum DNA'sını; bir örgüt içinde ki yapı, kültür, işgören ve sistem döngüsü olarak ifade etmektedir (Çetin ve Döş, 2014: 562).

Başlangıçta biyolojik bir metafor olarak düşünülen sistem yaklaşımında, örgütün bütününün bir sistem ve diğer kademelerin de alt sistemler olarak tanımlanması; hücrelerin ve organların canlı bir organizmanın alt sistemlerini oluşturması ile bire bir örtüşmektedir (Morgan, 1997: 51-54). Merkezi sinir sistemi ise; mesajları alır ve yorumlar, faaliyetleri koordine eder, tüm vücut sağlığını gözetir

ve vücudun bütünüyle ilgili kararlar alır. Örgütlerde üst yönetimin, kurumun merkezi sinir sistemi rolünü üstlendiği söylenebilir (Baskin, 1998: 8).

Organik yönlü düşünce şekli, Burns ve Stalker'ın (1961) mekanik-organik örgütlenmesinde görüldüğü gibi, Thompson'un (1967) ifade ettiği sentetik örgüt kavramında bulunmaktadır. Sentetik örgütleri (synthetic organization) Thompson (1967), örgüt merkezinin şekli olarak görülmediği, ancak koordinasyonu sağlayabildiği geçici örgütlenmeler olarak tanımlar. Bu ifadeye göre sentetik örgütler, "bireylerin ya da grupların güçlendirildiği ve işlerin yüksek özerklik düzeyi gerektirdiği bilgi bürokrasileri"ni ifade eder. Sentetik örgütlerde rekabetçi üstünlük, yönetsel ve fiziksel varlıklara değil, karar verme noktalarının geliştirilmesi ve genişletilmesiyle ilgilidir. Bu ifade, Quinn'in (1992) "zeki kurum (the intelligent enterprise)" tanımlamasıyla da uyumaktadır (Aktaran Gullov, 2006: 78-79).

Bilginin küresel tabanda ulaşılabilir olmasını sağlayan organik örgüt modeli, insanların özerk biçimde hareket etmelerine olanak sağlamaktadır. İşletme amaçlarına ulaşmayı sağlayan *kurum kimliği*, yapısal ve süreçsel bilgiyi tanımlayan unsurdur. Kurum DNA'sı ise; kurumun kendisi ve çevresiyle ilgili bilgiye ulaşmasını sağlayarak iletişimini düzenleyen unsur olarak görülmektedir. Başka bir ifadeyle, bir *kurumun DNA'sı* (corporate DNA) ve sinir sisteminin (corporate nervous system) beraber olması ile örgütün kendi kendine organize olması sağlanabilir (Baskin, 1998: 70).

Canlı organizmaların kendine has özellikler bulunmaktadır ve bulundukları ortama uyum sağlayarak başarılı bir yaşam sürdürebilmek için bir yapı oluşturmaya çalıştıkları görülmektedir. Başarılı örgütler incelendiğinde, açık kimliklere sahip oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, açık ve net bir kimlik, piyasa koşullarında rekabet avantajını oluşturan önemli etkenlerden biri olarak ifade edilmekte ve örgütün özünü göstermektedir (Baskin, 1998: 64).

Bireylerin kişilik profillerini belirlenebileceği gibi, bir kurumun ne tür bir organizasyon yapısına sahip olduğu organizasyonun hangi parçalarının amaçlarına ulaşmayı desteklediği, yüksek performansla çalıştığı ve hangi parçalarının faaliyetlerine zarar verdiği o işletmenin kurum DNA'sına bakılarak anlaşılabilir. İşletme stratejistleri, bir şirketin stratejik profilini ve kurum DNA'sı ile performans ilişkisini anlayabilmek için çeşitli yöntemler geliştirmişlerdir. 'DNA testi' ile insan

hayatının daha sağlıklı devamı için bilgiler edinilebildiği gibi şirketlerinde varlığını sağlıklı olarak devam ettirebilmesi için kurum DNA'sı önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır. Bir şirketin genetik yapısını analiz ederek, organizasyonel bozuklukların altında yatan sebepler tespit edilebilir ve 'gen terapileri' ile kişiye özel ihtiyaçlara yönelik çözümler geliştirilebilir. Şirket profilini bilmek aynı zamanda şirket yöneticilerinin stratejilerini, organizasyonlarının nasıl daha etkili ve doğru faaliyetlerde bulunabileceklerini belirlemelerine olanak sağlar (Çandır, 2005: 56).

1.1.2. DNA ile İlgili Temel Kavramlar

DNA tanımlamasında, insan ve kurum DNA'larını ayrı ayrı ifade ederek aralarındaki uyumu daha net gösterebiliriz.

1.1.2.1. İnsan DNA'sı

Deoksiribonükleik asit yani DNA, hücrelerin bilgi deposudur. Bir hücreyi ya da organizmayı oluşturmak için gerekli olan bilgileri içerir. Başka iletişim sistemlerinde olduğu gibi burada bulunan bilgiler de yine kodlanmış olarak taşınır. DNA'yı nükleotidler denilen moleküller oluşturur. Nükleotidler üç yapıtaşından oluşur. Bunlar; bir fosfat grubu, beş karbonlu bir şeker ve bir organik baz (adenin, guanin, sitozin ve timin). Nükleotidin, baz ve fosfat gruplarının bağlanması için şeker parçasındaki karbonlar gereklidir. Bu şekerin karbonları baz molekülüyle ve fosfatla bağlanır. Nükleotidler bu şekilde birbirleriyle belirli bir şekilde birleşerek, polinükleotid zincirlerini meydana getirirler. DNA molekülünü, iki polinükleotid zincirinin birbirine sarmal şekilde bağlanmaları oluşturur. Şeker ve fosfattan meydana gelen yapı, bu ikili sarmalın dış tarafını oluştururken bazlar da sarmalın iç bölgesinde karşılıklı olarak birbirleriyle birleşirler. Bu iki zincir, hidrofobik etkileşimlerle birlikte, karşılıklı sıralanmış bazlar arasında oluşan hidrojen bağları tarafından bir arada tutulur. Her zaman Adenin (A) timinle (T) birleşir ve aralarında 2 hidrojen bağı oluşur; guaninse (G) sitozinle (C) birleşir ve aralarında 3 hidrojen bağı oluşur (Tübitak Bilim Ve Teknik Yayınları 378. Sayı eki, s: 1). Genetik bilgi DNA tarafından, protein moleküllerini kodlayarak aktarır ve bu sayede hücredeki faaliyetinin büyük bölümünü meydana getirilir (Edelson, 1999: 96).

İngiliz Francis Crick ile Amerikalı James Watson DNA'nın ana yapısını keşfetmiştir. Crick ve Watson, DNA'nın genetik bilgiyi ne şekilde ilettiğini de açıklamışlardır (Edelson, 1999: 93). Genetik bilgileri içeren DNA, hücre çekirdeğinde bulunan ikili sarmal yapıda moleküldür ve soyaçekiminin oluşmasına sağlayan nükleik asittir (Pekdemir, 2000: 275). Genlerden oluşan DNA zincirleri canlının yaşamı boyunca karşılaşacağı rahatsızlıkları ve kaş renginden boyuna kadar birçok fiziki özelliğini programlamaktadır. Bu genetik program, DNA'yı oluşturan organik bazlar yani Adenin, Timin, Guanin, Sitozin bazları tarafından gerçekleştirilmektedir (Pekdemir, 2000: 14).

1.1.2.2. Kurum DNA'sı

Kadıbeşegil (1999) kurum DNA'sını, "Bir kurumun vizyon, misyon, strateji, kurumsal değerler, hizmetler, insan kaynakları, topluma duyarlılık gibi alt açılımları olan ve her yeni gelen elemana aktarılan kültürel değerleri" olarak ifade etmektedir. Kurumların sahiplerinin değerleri, inançları ve kabiliyetleri, genetik materyali ile birleşerek kurum DNA'sını oluştururlar. Kurumlarda meydana gelen değişimler ve zamanlaması bu kurumların DNA'ları tarafından belirlenir (Moyen, 2004: 3).

Moore'a göre (1996: 1) kurum DNA'sı, işletmenin sahipleri tarafından belirlenir, kurum çalışanlarına aktarılır, zaman içinde kurumdaki davranışları da şekillendirmektedir. Kurum DNA'sı, kuruma dâhil olan her yeni işgören ile birlikte bir miktar değişebilir. Fakat temel değişikliklerin olabilmesi veya yeni bir DNA'nın oluşabilmesi yalnız CEO veya tepe yöneticilerin değişmesi ile sağlanabilir (Friedman, 2006). Kurum DNA'sı farklı bir yaklaşımla kurumun hareket yeteneğini kuvvetlendiren bir 'yetkinlik' faktörü olarak da tanımlanmaktadır (Xianbai, 2006a: 9).

1.1.3. Kurum DNA'sı Metaforunun Meydana Gelmesi ve Kavramsal Açıklamalar

Kurum DNA'sı örgütsel literatüre son yıllarda kazandırılan bir kavramdır. İnsanın gen yapısından yola çıkarak, insanların genetik yapısını belirleyen ve insan bedeninde kalıtsal açılımlara sebep olan DNA; örgütlere uyarlanmış ve aynı insan

DNA'sı gibi örgütlerin genetik yapıları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmalarla birlikte her örgütün tıpkı yaşayan organizmaların sahip olduğu gibi DNA yapısına sahip olduğu düşüncesi artmaktadır (Çetin ve Döş, 2014: 562)

Kurum DNA'sı tanımı, ilk olarak Michigan Üniversitesi'nden Noel M. Tichy vd. tarafından 1993 yılında ifade edilmiştir. Canlı bir organizma olarak ele alınan kuramların kendi genleri olduğunu söyleyen Tichy vd.'ne göre kurum DNA'sı, kurumların karar almalarında ve sosyal ilişkilerinde etkilidir (Aktaran Xianbai, 2006a: 7).

Yine kurum DNA'sını geniş şekilde ele alan Baskin (1998), başarılı işletme örneklerinden yola çıkarak, kurumların günümüzün ekonomi koşullarına, canlı bir organizma gibi uyum sağladıklarını ve kurumların kendilerine ait genlerinin olduğunu, bu kurumların özelliklerinin de onun DNA'sında saklı olduğunu ifade etmektedir. Kurum DNA'sı araştırmaları 1990'lı yılların başlangıcında, kurum DNA'sının yapısını belirlemeye ve canlı organizmalardaki DNA'yı oluşturan çift zincirin ve baz çiftlerinin incelenmesine odaklanmıştır (Xianbai, 2006b: 74). Bir organizmada bulunan bütün hücrelerin aynı DNA yapısına sahip olmaları gibi aynı sosyal sistem içinde bulunan kurumlarda da aynı özelliklerinin bulunduğu kabul edilebilir (Gündüz vd., 2011).

Bu açıklamalardan yola çıkılarak kurum DNA'sı örgütleri yaşayan birer organizma olarak düşünen bir anlayışın ürünüdür. Başlangıçta yalnızca bir metafor gibi düşünülen kavram, son yıllarda artan ilginin de etkisiyle bir çok örgütsel çalışmada yer almıştır. Öncelikle biyoloji alanında kullanılan bir terim olan DNA, canlıların temel yapı taşıdır. Ayrıca her bir canlı için özel olarak tasarlanmış olup tek bir canlının bütün parçaları için aynı olan mükemmel bir yapıdır. Farklı bir ifade ile iki insanın DNA'ları birbirinden farklıdır ve her birinin ellerindeki hücrelerde bulunan DNA ile ayaklarındaki hücrelerde bulunan DNA birbirinin aynısıdır. Sonuç olarak, DNA kavramı örgüt kuramı için düşünüldüğünde bir örgütün temel yapı taşıdır ve aynı canlı organizmalarda olduğu gibi her bir örgütün kendine ait bir DNA yapısının olduğu ifade edilebilir (Çetin ve Döş, 2014: 562).

1.1.4. Kurum DNA'sının Özellikleri

Çandır(2005: 39, 44) yaptığı çalışmada kurum DNA'sının özelliklerini şu şekilde tanımlar; organik DNA'nın kurum DNA'sı için önemli olan iki özelliği vardır ve bu özellikler organizasyonların piyasa değişimlerine uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu özelliklerden birincisi, **ulaşılabilirlik**dir. Bu özellik DNA'yı oluşturan temel parçaların(bireylerin) tümünün ulaşım ve kullanıma açık olması demektir. DNA, vücudun bütün hücrelerinde gerçekleşen ve gerçekleşecek bütün işlemlere (proses) ait bilgiyi aynı zamanda vücudumuzda oluşacak diğer yapılara dair bilgileri içermektedir. Bir insanın vücudunun bütün organları aynı DNA'yı taşımaktadır. Herhangi bir organdaki DNA'dan yola çıkarak vücudun farklı yerindeki organın nasıl çalıştığına dair bilgiye ulaşmak mümkündür. Canlılarda bulunan yoğun bilginin onların yaşamları için önemli olduğu düşünülmektedir.

Diğer özellik ise DNA **esneklik**liğidir. Bazen nükleotidlerin düzeninde mutasyonlar ile küçük yapısal değişiklikler oluşmaktadır. Vücutta meydana gelen bu değişikliklerin oluşumunu kontrol eden genetik bir düzenleyici olduğu ve meydana gelen yapısal değişimlerin(mutasyon) çoğunun canlının hayatına devam edebileceği şekilde olduğu gözlenmiştir. Bu değişimlerden yaşamsal değeri yani canlının değişimle birlikte hayatına devam edebildiği mutasyonların az bir bölümü DNA kodunun bir parçası olduğu görülmektedir. Bu az sayıdaki seçilmişlerin mutasyonlar ile ancak çevremizdeki değişimlere uyum sağlayabilmemizi sağlayanlar olduğu belirtilmektedir. Bu uyumun, nesilden nesile tüm canlıların nüfuslarının yapısını değiştirecek kadar hızlı olduğu ve milyonlarca yılı bulan bir süreç olduğu bilinmektedir. Canlıların değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri için esnekliğin gerekliliği vurgulanmaktadır. Canlı varlıkların çevre şartlarındaki farklılaşmayı ve ekosistemdeki dengeyi algılamasının zorlu bir süreç olduğu ve bu süreç sonucunda meydana gelen değişime ekolojinin diğer üyelerinin uyum sağlamak zorunda oldukları ifade edilmektedir. DNA'nın esnekliği çevreye uyum sağlamayı olanaklı hale getirmektedir.

Canlı organizmaları meydana getiren DNA'lar gibi, örgütleri oluşturan DNA'ları tanımlamayı düşündüğü ve kurum DNA'sının bir örgütte neler ya da hangi parçalar tarafından oluştuğunu görmeyi amaçladığı araştırmasında; kurum DNA'sıyla ilgili üç ayrı görüş olduğunu ifade etmektedir. Bunlardan birincisi; kurum

DNA'sı, kurumun yapı ve prosedürlerine ilişkin bilgileri barındıran ve herkes tarafından ulaşılabilecek esnek bir veritabanına; ikinci bakış açısına göre, kurumda birlikte çalışanların ve dışarıdaki kişilerle olan temel ilişkilerine; üçüncü bakış açısına göre ise; dört temel boyuttan (yapı, karar verme, güdüleyiciler ve bilgi) oluşan temel bir yapıya dikkat çekmektedir.

Çandır (2005: 47-49)' ın çalışmasında bahsettiği üzere; DNA'nın temel yapısı ile ilgili; kurum DNA'sı tasarlanırken, yönetim bilimcilere şu noktalarda bakış açısı kazandırılmaktadır:

- ✓ **Basitleştir:** DNA sadece 4 organik bazdan oluşmaktadır. Buradan yola çıkarak kurumsal işlevler, tüm işgörenlerin anlayabileceği basit talimatlar şeklinde yazılmalıdır.
- ✓ **Grupla:** Bu basit talimatları, aynı DNA'nın temel birimlerinin (kolonlarda) birleşmesi gibi, daha küçük gruplar şeklinde birleştirmek gerekmektedir.
- ✓ **Topla:** Örgüt birimlerinin, aynı genlerimiz gibi, daha büyük talimat grupları şeklinde toplanması gerekmektedir.
- ✓ **Sıkıştır:** Gerekli görüldüğünde, işlemler mümkün olduğunca sıkıştırılmalıdır. Böylece işlemlere bir bütün şeklinde ve kolayca ulaşılabilir.

1.1.5. Kurum DNA'sı ile İlgili Modeller

1990'lı yıllarda başlayan ilk kurum DNA'sı çalışmaları, kurum DNA'sının içeriğini öğrenmeye ve DNA'yı meydana getiren çift zincirin ve baz çiftlerinin incelenmesine odaklanmıştır (Xianbai, 2006b: 74).

Kurum DNA'sının baz çifti teorisini değişik şekillerde ele alan iki model (*Zhou ve Peng'in modeli ile Booz Allen Hamilton'un Modeli*) bulunmaktadır. Kurum DNA'sı, farklı konularla ilişkisi kurularak incelenmiş bir konudur. Bu çalışmalardan bazıları, örgütün tamamını kapsamaması gerektiği düşünülen *değişim* (Bkz. Boaz, 2000; Süzer, 2005 / Capital Dergisi), *değişim mühendisliği* (Bkz. Akgül, 2003), *stratejik yenilik* (Bkz. Govindarajan ve Trimble, 2005), *yenilik performansı* (Bkz. Bordia, Kronenberg ve Neely, 2005) ve *kültür* (Bkz. Zianbai, 2006a) şeklinde sıralanabilir (Akt. Sürgevil vd, 2010: 74).

Bu çalışmadan sonra, Amerika'daki ünlü danışmanlık şirketi, Booz Allen Hamilton da DNA metaforunu kullanmış; yaptığı araştırmalarında, Amerikan

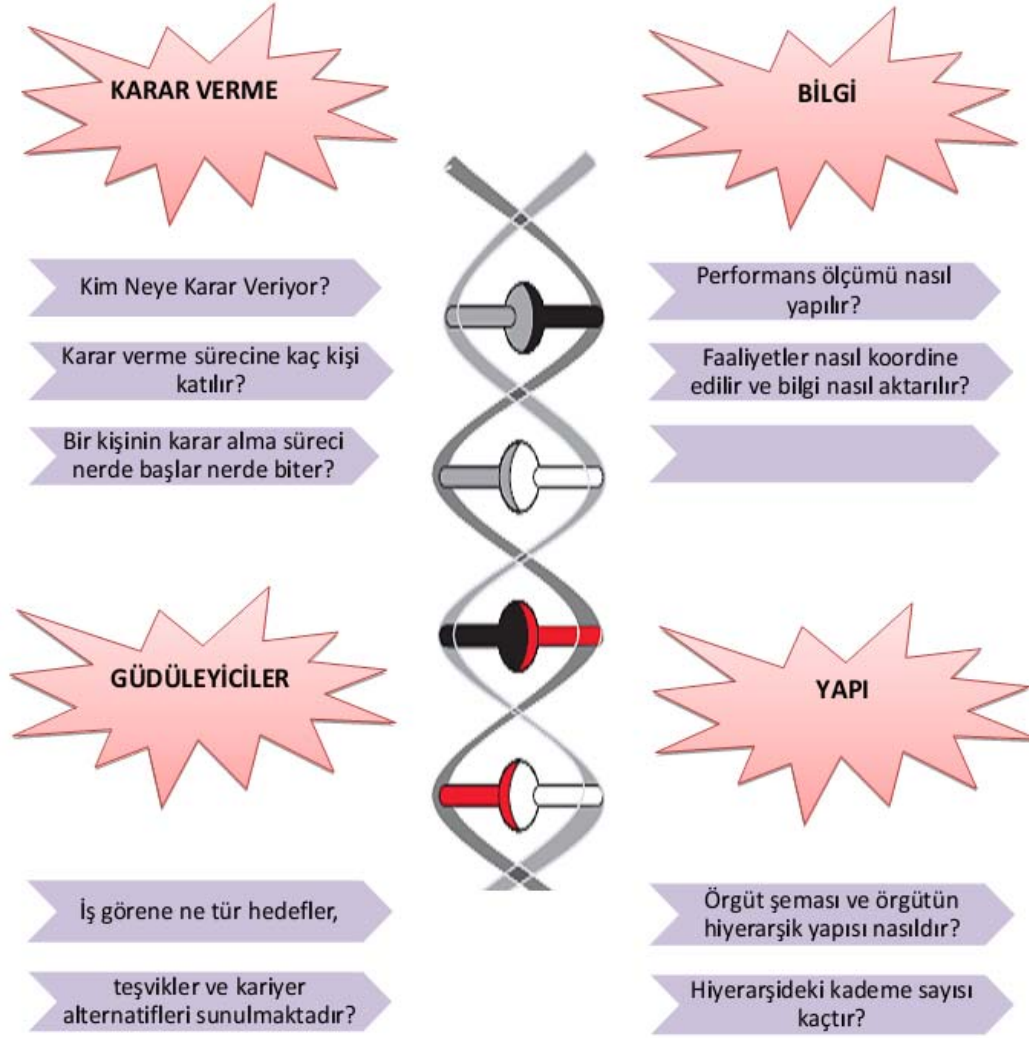
işletmelerinin nasıl yönetildiğine dair çalışmalarda bulunmuş ve kurum DNA'sını tanımlamışlardır. Donaldson'un tercih ettiği etik anlayış yaklaşımına karşı çıkan Booz Allen, kurum kültürünün belirlenmesinde değerlerin önemini reddetmiştir (Verschoor, 2004: 1).

1.1.5.1. Booz Allen Hamilton Modeli ve Kurum DNA'sının Temel Yapı Taşı

Couto ve Nelson (2004: 30), Amerikan danışmanlık şirketi olan Booz Allen Hamilton'un, organizmaların DNA'sı ile kuramların sahip olduğu özellikler arasında bir analogi yaptığını belirtmiştir. Booz Allen şirketinin 2004 yılında yayınladığı “Kurum DNA'sının Yedi Tipi” adlı çalışmasında, kurum DNA'sını şu biçimde ifade etmektedir; Organizmaların DNA'sında olduğu gibi, kurumların DNA'sında da dört temel boyut (yapı, karar verme, güdüleyiciler ve bilgi) bulunmaktadır. Burada ifade edilen dört boyut, bir şirketin nasıl gzktğnn, içeride ve dışarıda nasıl davranışlar sergileyeceğinin temel belirleyicileridir (Verschoor, 2004: 2).

Örgütlerin, etkin bir değişimi gerçekleştirebilmeleri için özellikle bu dört boyuta odaklanmaları gerektiği düşünülmektedir (Neilson ve Pasternack, 2005: 1). Burada sıralamadaki temel eksikliğin ise; kurum kültürünün önemli belirleyicilerinden biri olarak kabul edilen temel değerler olduğu ifade edilmektedir (Verschoor, 2004: 2). Kurum DNA'sının boyutları, aşağıdaki gibi gösterilebilir:

Şekil 1.1: Booz Allen Hamilton Model’ine Göre Kurum DNA’sının Yapı Taşı



Kaynak: Neilson, Pasternack ve Mendes, 2003: 3

İnsanlar, sahip oldukları genetik kodlara göre fiziksel ve entelektüel özellikleri yönünden farklılaşmaktadır. Kurum DNA’sını oluşturan birimler, bir işletmenin iç ve dış görüntüsünün nasıl olduğunu ve nasıl hareket ettiğini belirlemektedir. Burada ifade edilen dört DNA boyutu, yalnızca hiyerarşinin üst sıralarında yer alan kişilerin kararlarını değil, kurumda bulunan herkesin kararlarını temelden etkilediği için önemlidir (Neilson ve Pasternack, 2005: 1).

Booz Allen şirketinde çalışan araştırmacılar “Örgüt DNA’sının Dört Boyutu” (2003) isimli çalışmalarında; bir kurumun DNA’sının zeka, karar verme yeteneği ve ortak amaçlara topluca odaklanmasını barındıran bir örgüt dokusu olduğunu ifade

etmektedirler. Bu çalışmaya göre; her kurumun kendine ait bir iş yapma şekli bulunmaktadır. Bu, kurum içinde çalışanların iş yapma şeklini etkiler. Araştırmacılar, DNA'yı yaşayan bir organizmaya benzeterek, onun dört temel boyutun (yapı, karar verme, güdüleyiciler ve bilgi) birleşmesiyle oluştuğunu ifade etmektedirler (Verschoor, 2004: 2).

Neilson, Pasternack, Mendes 2003 yılında yaptıkları “Kurumsal DNA’nın Dört Temeli” çalışmalarında yapı, karar yetkisi, güdüleyiciler ve bilgiyi aşağıdaki gibi açıklamışlardır (Bkz. Neilson, Pasternack ve Mendes, 2003: 3 - 10).

1.1.5.1.1.Yapı

Şirketler bulundukları çevre ve piyasa şartlarına göre strateji belirler ve bu stratejileri gerçekleştirebilmek için belirli bir yapı oluştururlar. Düşünülen strateji ile şirketin yapısında uyumsuzluk olabilir. Bu uyumsuzluk, şirkette belirlenen organizasyon şemasının bir işletme biriminin stratejik planının üzerine yerleştirmeye çalışılmasından oluşabilir. Yönetim kademelerinin (derin katmanların) çok fazla olması, stratejinin uygulanabilmesine engel oluşturan bir problem olarak görülmektedir. Yakın kademelerde daha az doğrudan raporlamanın bulunduğu, her bir kademede çok fazla bireyin olması, bu sorunun sebebini oluşturmaktadır. Şekil 1.2’ de görüleceği gibi bu yapı kum saatine benzemektedir.

Şekil 1.2: Kumsaati Örgütlenme



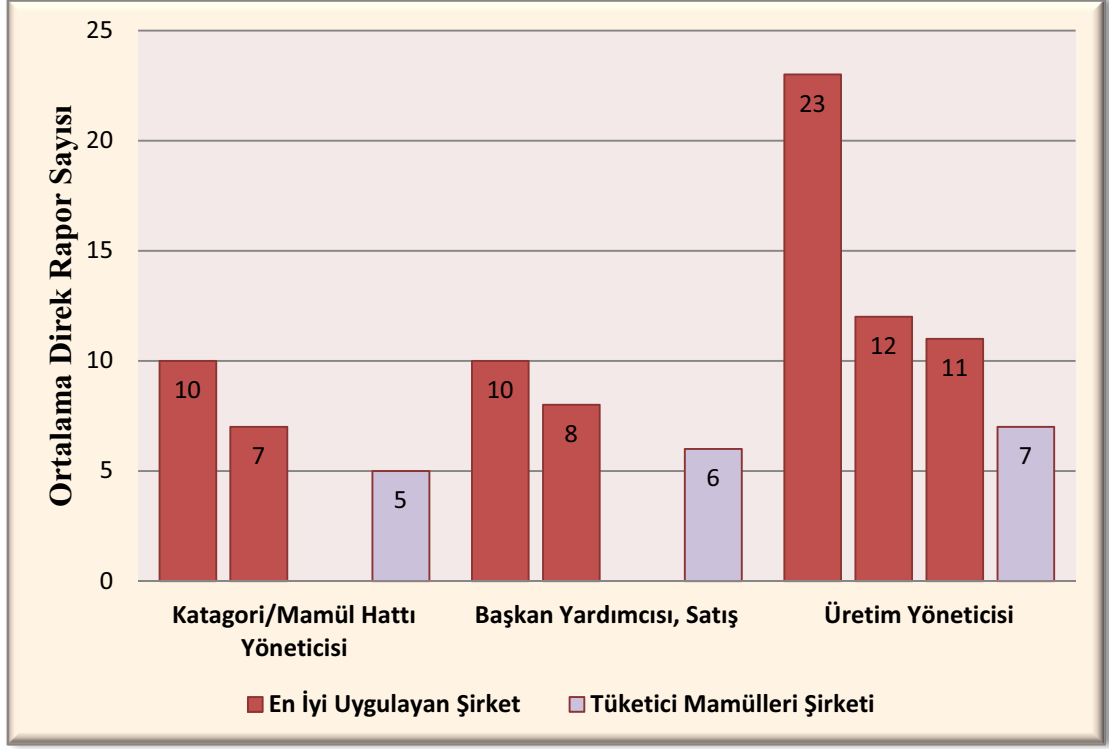
Kaynak: Neilson, Pasternack, Mendes, 2003: 3

Orta kademelerde daha dar mesafeler olması, genellikle belirsiz karar almaya neden olmakta ve bu kararlarla şirketin tepe yöneticilerinin kararlarının çakışması şirketlerin yapılarında tehlikenin göstergesi olarak görülmektedir. Belirli bir yönetim tarafından oluşturulan yapı içinde pozisyonlar, akla en uygun biçimde, diğer bir pozisyondan daha dar veya geniş mesafeler oluşturmasının belirli nedenleri vardır. Kompleks işlerin yoğun olduğu işletmelerde yöneticiler, birimler arasında yoğun bilgi akışını ve sürekliliğini sağlamak durumundadırlar. Böyle işletmelerde yöneticiler, daha basit bilgi akışı olan kurumlardaki yöneticilerin incelediği sayıdaki doğrudan raporlara gerekli özeni gösteremez. Ancak mesafelerin çok dar olması da yöneticilere kolaylık sağlar.

Bir tüketici mamulleri şirketinde yapılan araştırma sonucunda, üç tepe pozisyonu için kontrol mesafeleri düşünüldüğünde; aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi, kategori/mamul hat yöneticisinin beş doğrudan rapor aldığı görülürken, en iyi mamul şirketlerinde tepe yöneticilerin yedi ile on doğrudan rapor aldıkları görülmektedir. Diğer şirketlerde sekiz ile on doğrudan rapor alınırken; satıştan sorumlu başkan yardımcısının, yalnız altı doğrudan rapor aldığı görülmektedir. Yine diğer şirketlerdeki benzer yöneticilerin on bir veya daha fazla doğrudan rapor aldıkları görülürken, üretim yöneticisinin yalnız yedi doğrudan rapor aldığı görülmektedir (Şekil 1.3). Araştırmada elde edilen bu ölçümler 100'den fazla şirketten elde edilmiştir. Sonuç olarak bu veriler ışığında bu şirketin, kendisiyle

karşılaştırılabilir şirketlerin bulunduğu alandan, oldukça uzakta olduğu görülmektedir.

Şekil 1.3: Kontrol Mesafelerinin Karşılaştırılması



Kaynak: Neilson, Pasternack, Mendes, 2003: 4

Yapılan deneyde, beklenen değerlerin bu kadar dışında olan rakamlar, raporlama mesafelerinin bir şirkette olması beklenenden daha dar olduğunun sağlam bir kanıtıdır. Bu durum; beraberinde çok fazla katmanın bulunduğu bir yapının oluşmasına neden olur. Tüketici mamülleri şirketinin yöneticilerinin zamanlarını nasıl değerlendirdikleri incelendiğinde; zamanlarının neredeyse üçte birini plan yapmaya, şirket hedeflerinin realize edilmesine ve beklenmeyen durumlar ile yüksek-etkili /yüksek-riskli kararların alınmasına ayırdıkları görülmektedir. Gözlemlenen bu durumlar, yöneticiler için uygun eylemlerdir, fakat bu yöneticiler vakitlerinin çok daha fazlasını (yaklaşık yüzde 40'ını) kendi üstlerindeki tepe yönetimine, performanslarının yeterliliğini savunmaya ve raporlamaya, doğrudan raporlarıyla taktik ve operasyonel kararların alınmasının sağlanmasına

harcamışlardır. Farklı şekilde ifade edilecek olursa; zamanlarının çoğu astlarının yaptıkları işler ile ilgili gelecekteki durumları hakkında tahminlerde bulunmaya ve üstlerindekiyle de strateji geliştirebilmeleri için gerekli olan raporları hazırlamaya harcanmıştır. Aslında zamanlarının daha fazlasını, şirketin stratejik ve operasyonel hedeflerine ulaşabilmesi için lazım olan eylem planları hazırlamaya ayırmaları gerekmektedir.

Tüketici mamulleri organizasyonunun, potansiyelinin görülmesini engelleyen bu yapının başlıca bozuklukları şunlardır (Booz Allen Hamilton, 2003: 3):

- ✓ Alt kademelerde ana kararların verilmesini sağlayacak temel standartlar bulunmadığı için, herhangi bir malzeme tedariği veya iş gezileri için gerekli yetkilendirme gibi konular hakkında alınması gereken kararlar, organizasyonun çok yüksek seviyelerinde alınıyordu.
- ✓ Organizasyondaki herhangi bir sorunun çözümünde veya sürekli karşılaşılan sorunların çözümünde çalışanların aktif rol alması, yönetici ve denetçiler tarafından engelleniyordu.
- ✓ Tepe yönetim pozisyonlarına gelen yöneticiler, kurum içindeki işler hakkında yeterli deneyime sahip olmadan terfi ediyorlardı. Bu nedenden dolayı yalnızca bulunduğu konumdaki işler ile ilgili denetçilik yapmaları yeterli olmuyor neyi bilmeye ihtiyaçları olduğu konusunda da gayret göstermeleri gerekiyordu.
- ✓ Kurum yöneticileri, kaliteli çalışanlarını kaybetmemek için daha hızlı terfi ettirmekteydiler. Bunun sonucunda; hiyerarşiye gereksiz katmanlar oluşmakta ve astların iş yükü daha çok artmaktadır.
- ✓ Birimler arasındaki toplantıların fazla olması işgününü doldurmaktaydı. Oysaki ana düşünce, tüm birimlerin sorunlarının çözülmesi için bir araya gelmekti.

Yapılan tüm bu aktiviteler maliyeti yükseltmekteydi. Aktivitelerin bedelleri ve artı aktivitelerinin gerçek maliyeti, şirketin genel ve yönetim maliyetlerinin miktarını benchmark edilmiş şirketlerin maliyet ortalamasından, %20 daha fazla olmasına neden olmaktadır. Bunun nedeni, hiyerarşideki katmanların fazlalığı ve bu katmanlarda bulunan her bir yöneticinin kararlara katılmasıyla şirkette karar alma hızı düşmesidir. Bunun neticesinde şirket, başarılı olmak istediği birçok kategoride pazar payını yeni ve daha çevik olan rakiplerine kaptırmaktaydı.

Katmanların azaltılması ve mesafelerin arttırılmasıyla, açık yapısal değişim

yapılmış olacaktı. Bunun anlamı her bir yöneticiye doğrudan raporların gelmesiydi. Bu altı bölümün yönetim seviyelerinde %10'luk bir azaltmayla oluşan, yeni bir yapı tavsiye edilmiştir. Bu işlem ile birlikte, yöneticilerin ve destek personelinin azaltılması ve yeniden konumlandırılması sonucunda, şirkette 250 milyon dolardan fazla tasarruf sağlanmış ve yaklaşık 2300 yöneticinin işine son verilmiştir.

Kuşkusuz temeldeki anlayış değişmediği sürece, katmanların azaltılması ve mesafelerin açılmasının uzun dönemde etkisi çok az olacaktır. Kurumun izleyebileceği bir yol da net standartların belirlenmesiydi (örnek: hangi malzemenin alınacağı ve hangi ulaşımın kullanılacağı gibi). Bu durumda üst düzey yöneticiler, kurumdaki her bir işlemi izlemek ve onaylamak zorunda kalmayacaklardı. Standartlara uymayanları aylık raporlarla tespit edebileceklerdi. Başka bir çözüm de şudur; yöneticilerin terfilerini yavaşlatmak ve terfileri sadece bir ödül olarak kullanmaktır. Terfiler, yöneticinin deneyim sahasını geliştirmek amaçlı kullanarak daha yatay hareketleri desteklemek ve yükselme beklentilerini azaltmak amaçlı kullanılmalıydı. Her bir kademenin bilgiye olan ihtiyaçlarını karşılamak için izlenen uzun süren ve yavaş işleyen raporlama süreçlerinden, detaylar için istenen normalden fazla taleplerden vazgeçilmelidir. Bu talepler yerine, hedeflerin önem sırasına göre listelendiği ve uyumsuzlukların belirlendiği, önemli işletme aktivitelerinin sıralı ve önemli bir raporu olmalıdır. Şirket, katmanların dönüşümlü olarak eklenmesi ile birlikte daha ileri seviyede bir çözüm olarak, yönetici eğitimlerini arttırmış, terfi prensiplerindeki değişim hakkında daha düzgün iletişim kurmak ve bilgi vermek zorunda kalmıştır. Gerçekleştirilen bu yeniden yapılanma ve yönetimdeki değişim ile beraber, mamul tanıtımı için yapılan pazarlama, aylarla ölçülecek bir biçimde azalmıştır. Bu durum şirketin, daha önce kaybetmekle karşı karşıya kaldığı pazarda ilk olma avantajını tekrar elde etmesine sebep olmuştur.

1.1.5.1.2. Karar Yetkisi

Bir kurumda, kimin hangi kararları almada yetkili olduğunu **karar yetkisi** belirler. Organizasyon şeması üzerinde de bu yetkileri netleştirmek, sorumlulukların hangi kademedeki kimde olduğunun belirgin olmasını sağlayacaktır. Bu şekilde belirlenmiş olan karar yetkileri daha geniş mesafelerde daha az sayıda katman oluşmasına sağlar. Bu şekilde maliyetlerinde azalması ve eylemlerin daha hızlı

meydana gelmesi sağlanır. Eğer kurumda karar yetkileri netleştirilmemişse, bu zaman kaybına neden olacaktır. Bu durum, şirketin performansının standartların altında kalmasına neden olacaktır ya da hiç performans gösterilmemesine sebep olacaktır. Bir finansal-hizmet şirketinde, işgörenlerle yapılan odak grubu çalışmasında bu problem, bir işgören tarafından şu şekilde açıklanır; “Sorumluluklar burada kasıtlı bir şekilde bulanıklaştırılmaktadır ve böylece herkesin bir işe katılmamasının bir sebebi olmaktadır”.

Bir endüstri şirketinde yapılan araştırmada, üst yöneticilerin küçük projeleri inceleme ile geçirdikleri zamanın fazla olduğu görülmüştür. Şirketin yöneticilerinin, onay için harcadıkları zamanın değerlendirmesini 10 yıldan fazla bir süredir yapmadıkları görülmüştür. Organizasyonda bu onaylama işleminin, alt kademelerindeki yöneticilerin daha çok projede son onay hakkı olmasını sağlayacak biçimde tekrar ayarlanması önerilmektedir. Araştırmanın yapıldığı şirkette, üst düzey yönetici tarafından onay gerektiren mali harcamaların tutarı 5 milyon dolardan 15 milyon dolara kadar çıkartıldı. Burada amaç, üst düzey yöneticinin vaktinin, sektördeki büyümeyi ve potansiyel kazançları takip edebilmesine imkân verecek biçimde rahatlatmaktır. Şirketin işlem geçmişi incelendiğinde, üst düzey yönetim tarafından onay gerektiren projelerin mali tutarının 15 milyon dolara yükseltilmesi, bu yöneticiler tarafından incelenmesi gereken projelerin sayısını yüzde 49 oranında azalttığı gözlenmiştir. Belirlenen tutarın üzerindeki bütün büyük projeler üst düzey yöneticiye gelecekti ve böylece en üst düzey yöneticiler tarafından onaylanan projelerin toplam değerinde yalnız yüzde 13’lük bir azalma olacaktı.

Karar yetkileri, kasıtlı olmasa da birçok nedenden dolayı bulanıklaşabilmektedir. Büyük ölçekli endüstri şirketinin başka bir şirketi satın almasından sonra, işletme birimlerinden bir tanesinin yönetimi hem yeni alınan şirketin yönetimi hem de bütün işletme için karar süreçlerinin takip edilmesinden sorumlu birim oldu. Bu değişim ile birlikte, yeni görevler alan yönetim her kademede daha büyük karar alma sorumluluğunun altında kalmış oldu. Fakat bu durum, üst düzey yöneticilerin birim kararlarını yürütmedeki etkin katılımcı yapılarına uymamaktaydı. Genel müdürlerin, ürün tasarımı ve kaynak tahsisi gibi temel konularda kararlar almasına izin vermek yerine, üst düzey yöneticiler ve tepe yöneticileri bu tür işlemlerde bulunmaya devam ettiler. Fakat stratejik planlama,

uzun-dönem işletme portföy kararları ve şirketin finansal durumu gibi, önemli konuları göz ardı etmekteydiler.

Bu durumda çözüm; işgörenlerin, işletme birimindeki üst yöneticilerine karar alma yetkisi tanıyan bir süreç yaratılması ile bulunmuş oldu. İşletme birimi kararlarını takip etmek için bir üst düzey komite kuruldu ve bazı yöneticilerde de bütünsel pazarlama, mamul tasarımı ve üretimden sorumlu oldular. Bu yapılar ve işlemler etkili bir yönetimi mümkün kıldı.

Bir şirketin başka bir şirketi satın alıp bünyesine katması, satın alan şirketin karar yetkilerinin yapısını bozmaz. İnsanlar, bir değişimle karşılaştıklarında daha önceki durumlarına uyma eğilimi gösterirler. Oluşan bu yeni pozisyonlara gelenlere, terfi eden üst düzey yöneticiler, genellikle daha önceki sorumluluklarını bırakmak istemezler, kendilerini gereksiz işler ile meşgul eder ve astlarının yetkilerini ellerinden alırlar. Çünkü alt kademelerdeki kararlar daha net ve bilinebilir kararlardır, alınması kolaydır ve başarısızlık oranı düşüktür. Fakat büyük kararlar, daha uzun dönemli, ayrıntılı düşünülmesi gereken ve yönetimi dikkate alan tanımsız, biçimsiz ve başarılması daha güç kararlardır, bu nedenle de risklidirler.

Genellikle bir kriz ya da politik güçteki bir değişim sonucu karar yetkilerini dağıtma süreci gerçekleşir. Yukarıda söylenen sebeplerle büyük kararlar alma alışkanlığı olmadığından bu durumda alınan kararlar boşlukta kalabilir. Farklı yönetim grupları tarafından bu boşluğu doldurmak amacıyla iki kez karar alınabilir veya kararlar defalarca gözden geçirilmek zorunda kalınabilir.

Oysa karar yetkileri sistematik ve rasyonel biçimde dağıtılması halinde bu sorunlarla karşılaşılma olasılığı azaltılabilir. Nitekim uluslararası bir endüstri şirketinde; fonksiyonların, ürünlerin ve coğrafyaların örgütsel bir matrisi oluşturulmuştur. Bir takım örgütsel kurallar ve karar alma prensipleri ile yapı desteklenmiştir. Bunlardan bazıları şunlardır; farklı birimlerin ortak hedefleri olmalı ve ortak performans değerlendirme ölçütlerine sahip bulunmalı. Bazı pozisyonlarda bulunan yöneticiler, bu yapıda birden fazla üste rapor vermek durumundadır.

Danışmanlık şirketi birkaç ay sonra, bu şekilde birkaç prensibin 300'den fazla önemli karara uygulanmasını sağlamıştır. Danışmanların yardımı ile yapı değişirken, şirket stratejisini daha hızlı uygulamaya koymuş ve hata sayıda azaltılmıştır.

Şirketteki değişim iki yıl sürdü (tahmin edilenden bir yıl daha kısa sürede). Bu değişimlerle birlikte şirket karlı duruma geldi, borçlarını hedeflediği gibi azalttı ve belirlediği önemli finansal hedeflerine bir yıl önce ulaşmış oldu.

Yöneticiler, net politikası olmayan şirketlerde karar yetkilerini açık bir hale getirmek için her bir pozisyonun kurallarını belirlemelidirler. Yapılması gereken, şirkette kimin hangi konularda ve nasıl karar vereceğini belirleyen bir anayasa oluşturmaktır. Grupların, karar yetkileri de açık şekilde belirtilmiş olmalıdır.

Bir tüketici mamulleri şirketinde yapılan araştırmada, fonksiyonel birimler arasında oluşan sorunları çözebilmek için sıklıkla toplantı yapıldığı görülmüştür. Şirket incelendiğinde, üretim, finans ve pazarlama birimlerinin her birinin yeni fabrikaları, yeni mamulleri ve yeni iş fırsatlarını analiz ederken başarılı oldukları görülmüş, fakat bu çalışmaları yaparken birbirleriyle iletişimlerinin iyi olmadığı tespit edilmiştir.

Üretim bölümü, finans bölümüne maliyetlerle ilgili danışmadan başarılı bir fabrika planı yapmıştı. Bu kararlar çok süren toplantılarda alınıyor fakat her bir birim yöneticisi kendi bağımsız analizlerini aynı toplantıda sunmaktaydı. Toplantıda ise; ortak bir sonuca varmak için gayret göstermekteydiler. Burada görülen sıkıntı her bir birim yöneticisinin kendi yaptıkları çalışmalara daha fazla önem göstermeleriydi.

Meydana gelen bu sorunu çözmek için, bir tepe yöneticisi birimler arası grupları yönetmek için görevlendirildi. Böylece birimler arasında sağlıklı bir iletişim oluşacaktı. Tüm bu yapılan çalışmaların sonucunda, rutin kararların alınması için birkaç tepe yöneticisi yeterli oldu ve şirkette ihtiyacı duyulan personel miktarı %30'dan fazla azaltılmış oldu.

1.1.5.1.3. GÜDÜLEYİCİLER

Kurum DNA'sının temelini oluşturan dört yapı taşından üçüncüsü güdüleyiciler olarak kabul edilmektedir. Kurumda çalışan işgörenler, genel olarak kurumun stratejilerini başarısızlığa uğratmaya ve performansı düşürecek eylemde bulunmaya çalışmazlar. İş görenler kendilerine gösterilen davranışlara göre tepki verirler. Kurumun teşvikleri ve bilgi iletişimi, işgörenlerin ne yapmaları gerektiğini anlamalarını zorlaştırıyorsa, vizyonun belirlenmesi ve stratejinin takip edilebilmesi çok gerçekçi olmayacaktır.

Bir organizasyon, birçok şekilde anlaşılması güç sinyaller gönderebilir. Bir kurumda, değerlendirme sisteminin başarısının abartıldığı düşünüldüğünde sonucun nasıl olabileceği incelenmiştir. Bir tüketici mamulleri şirketinde, işgörenler 1 den 10'a kadar derecelendirmesi olan bir ölçekle değerlendirilmekteydiler.

Değerlendirme sonucunda, işgörenlerin yüzde sekseni, dokuz veya daha yüksek puan almış sonuç olarak, kurum çalışanları, kendilerini iyi hissetmekteydiler. Diğer çalışanların performansları olması gereken seviyede değildi fakat çalışanlar kendilerinin kabul edilir seviyede olduğunu düşünmekteydiler. Değerlendirmecilerin performanslarının kötü olduğunu belirtmeleri, bu çalışanların iş doyumunu düşürmekteydi. Fakat diğer yandan kurum, değerlendirmecilere daha sert kararlar almalarını sağlayacak imkânlar vermiyordu. Kurumda yeterli performanstan yoksun olmalarına rağmen çalışmaya devam eden her bir işgören için şirketin üst yönetimi zor durumda kalmaktaydı. Şirketin, performans değerlendirme, zamlar ve işgörenlerin katılımlarındaki farklılıkları tespit etmeye dönük isteksizliğinden dolayı, işgörenlerine, onların performanslarının yeterliliği ve şirket stratejisini uygulamayla ilgili bilgiler doğru şekilde derlenmemiş, önemli geribildirimlerin verilebilme imkânı kaçırılmıştır.

İşletme birimlerinden birine başkanlık yapmış, uzun yıllar üst düzey yönetimde hizmet etmiş ve yatırımlarla ilgili kararlar almış olan bir yönetici şimdi bir teknoloji şirketinin, üst düzey yöneticisi olmuştur. Bu yönetici ile birlikte çalışılarak elde edilen bilgiler şunlardır; kurumda çalışmaya yeni başlayan üst düzey yönetici, şirketin üst düzey yönetiminin aldıkları yatırım kararlarının yeterince sert olmadığını tecrübesinden dolayı anlamıştır. Kurumda mevcut üst düzey yöneticiler danışıklı bir grup oluşturmuşlar ve birbirlerinin yatırım ricalarını destekleyerek ne yazıkki olumsuz sonuçlara yol açmışlardır.

Yeni başlayan üst düzey yönetici, yatırım tekliflerini yeni bir değer sisteminde irdeleyebilecek farklı bir süreç başlatmak niyetindeydi ve üst düzey komite üyelerinin de sağlam olmayan yatırım gerekliliklerini onaylamaktan çekindiklerini düşündüklerini biliyordu. Çünkü komite üyeleri bu yeni uygulamada şirketin performansı istenilen düzeyde olmadığına, alacakları ikramiyelerin düşeceğinin farkındaydılar.

Bu durum neticesinde, yeni üst düzey yönetici mevcut tutumu değiştirebilmek

için yeni bir sistem başlattı; komite üyelerinin her birin bir milyon dolarlık şirket hissesi almaları istendi. Bu para kişisel kredi çekilerek elde edildi (borçlara kefil olarak şirket gösterildi, böylece bireylerin düşük faizle kredi almaları sağlandı). Bu uygulamada hisse senedi bağışının aksine, zayıf yatırım kararlarına izin verilirse, yöneticilerin varlıkları risk altında girecekti. Bunun sonucunda yatırdıkları parayı hatta çektikleri kredi borcunu ödeme kabiliyetlerini bile kaybedebilirlerdi. Oluşan bu yeni durumda yatırım kararlarının ayrıntılı şekilde incelenmesi sağlanmış, komitenin daha sert ve etkili kararlar alabilmesi sağlanmıştır.

Birkaç toplantıdan sonra, komiteye daha iyi araştırılmış ve akıllıca hazırlanmış yatırım teklifleri getirilmeye başlamıştır. Bunun nedeni, uygun olmayan tekliflerin komite tarafından geri çevrileceğini bilmeleriydi.

Bazı faaliyetlerin maliyeti ve değerleri konusunda net uyarılar vermeyi sağlayan pazar mekanizmaları da bulunmaktadır. Bu mekanizma, danışmanlık desteği alan büyük bir tarım şirketinin, insan kaynakları bölümündeki hizmetlerini geliştirmek için başarılı bir şekilde kullanılmıştır. İnsan kaynakları bölümünün performansı genellikle bütçeye olan uygunluğuna göre değerlendirilmekteydi. Kurumun müşterilerinin tatmini nadiren ölçülmekteydi. Her bir müşteri için insan kaynakları bölümünün bir hissesi ayrılmıştı ancak, bu hizmetin gerçek maliyetini yansıtmamaktaydı. Mevcut durumda, müşterilerin almış oldukları hizmetin çeşit ve miktarı üzerinde etkilerinin oldukça az olduğu görülmüştür. İnsan kaynakları bölümünün veya onun müşterilerinin, özel ihtiyaçlarına uygun hizmetlerin sunulması için bir teşvik bulunmadığı görülmüştür.

Danışmanlar tarafından insan kaynaklarının performansını ölçmek için kurumun, arama merkezi yanıtlama süresi ve maaş bordrolarındaki hatalar gibi konular üzerinden bir puan kartı geliştirmiştir. Bu puan kartındaki hedeflerin başarılması durumunda, yönetim tarafından teşvik ve ödüller için önemli veri elde edilmiş olur. İnsan kaynakları ile kurumun müşterilerine, hizmet seviyeleri ile ilgili uzlaşma hakkı tanınmıştır. Bu hak hizmetlerin gerçek maliyeti dışarıdaki standartlar değerlendirilerek oluşturulmuştur. Kurum müşterilerinin, neye ödeme yaptıklarını ve maliyetlerini nasıl daha iyi yönetebileceklerini anladıklarında, sağlanan hizmetlerini daha akıllıca kullanabildikleri görülmüştür. Böylece günümüzde, müşterilerin bazı hizmetleri reddettiği veya yenilerini talep ettiği

görülmektedir. Pazar tabanlı yapılan ölçüm ve teşvik programının, insan kaynakları hizmetlerinin kalitesini arttırdığı ve maliyetleri yüzde 15'ten fazla azalttığı gözlenmiştir.

Sözü edilen çoklu kazanç-kayıp hesapları ile pazar tabanlı güdüleyici sistemlerin uygulanabileceği kurumların, uygulanmayan kurumlara göre daha az emir-kontrol körlüğüyle etkin bir şekilde işletebildiği görülmüştür. Yeni sistemler için kurum her zaman hazır değildir; bunları düzgün tanıtip yerleştirebilmek ve işgörenlerin uyumunu sağlamak için güçlü liderlik, sabır ve süreklilik gerektiği ifade edilmektedir.

1.1.5.1.4. Bilgi

Bir şirketin, net kararlar alabilmesi için yetkilerini belirleyebilmesi ve kurallara uyacak kişileri motive edip performanslarının ölçülebilmesini sağlayan önemli bir olgu vardır o da; bilgidir.

Yüksek ve kaliteli bilginin ulaşılabilir olması ve ihtiyaç duyulduğu yerde şirketin tümüne her zaman aktarılabilmesi, modern şirketlerin en zor görevlerinden biridir. Şirketin yüksek performansla rekabet avantajı yakalamasında, en az değer gören etkenlerden biri bilgidir. 2002 yılında, 113 Fortune 1000 şirketinin yönetim ve finansal performansı üzerine 1996 ve 2000 yılları arasındaki beş yıllık durumu, Northwestern (Kuzeybatı) Üniversitesi'nin Kellogg Yönetim Okulu'ndan Booz Allen Hamilton ve Ranjay Gulati tarafından incelenmiş, en yüksek hisse senedi getirisine sahip şirketlerin, yönetim, müşteri, tedarikçi ve işgörenlerle iletişimi artırma ile ilgili konulara diğer şirketlerden daha çok odaklandıkları gözlenmiştir.

Bilgi-performans arasındaki bağlantı pratikte sıklıkla görülmektedir. Tarım ürünleri üretim ve işleme birliğinin yönetim kurulu üyeleri tarafından yakın geçmişte, çalışma verimliliği ile ilgili araştırmalar yapıldığı görülmüştür. Çiftlik yöneticilerinin, tarım araçlarını uygunsuz kullandıkları tespit edilmiştir (Örneğin araçların şahsi isteğe göre tahsis edilmesi, araçların kötü kullanılması ve teslim ederken araçların depolarının boş olarak geri verilmesi gibi durumların olduğu gözlenmiştir). Tespit edilen bu istismarın, bakım-onarım maliyetleri sorumluluğunun, merkezi yönetimlerde olmasından kaynaklandığı görülmüştür. Elde edilen bu veriler, şirketin harcamalarının farklı bağımsız çiftliklerinin yaptıkları

harcamalardan çok daha fazla olduğunu göstermiştir. Şirket ve çiftlik yönetimleriyle beraber, her bir çiftliğin bağımsız bir işletme olabilmesini sağlayacak yeni bir işletme modeli için çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu düşüncenin sağlanabilmesi için, çiftlik yöneticilerinin yeni bilgilere ihtiyaçları olmuştur. Bu şekilde yeniden tasarlanan organizasyonların verimlilikleri arttırmıştır. İlk yılda hisse senedi fiyatları yüzde 48 oranında ani bir artış göstermiştir.

Bilgi akışının iyi olmasının, maliyetleri düşürmesinden daha çok nadir bulunan kaynakların önceki durumdan daha verimli bir şekilde kullanılmasını sağladığı düşünülmektedir. Bu şirketin toplanan malzemelerin korunduğu, saklandığı veya depolandığı yer ile ilgili sorunu olduğu belirtilmektedir. Hasat edilmeye hazır olan bir tarlanın en çok ürün verme veya en çok kar getirme zamanının 15 gün olduğu belirtilmektedir. Bu hasat zamanında, en çok öğütme işi gerçekleşmektedir. Hasat etme ve öğütme işlerinin koordinasyonu ve zamanlaması merkez yönetimdedir. Bu işleri koordine eden yöneticinin, geçmiş verilere dayanarak çalışan, merkez planlamadan sorumlu kişi olduğu görülmüştür.

Çiftlik yöneticilerine, bir simülasyon aracılığıyla belirli günlerde değirmenin kullanılması için ihale açılırsa, şirketin verimliliğinde ciddi bir değer artışı olacağı gösterilmiştir. Bir çiftlik yöneticisi, tarlasının en iyi hasat verecek zamanı olduğunu görürse ve hava şartlarında(yağış vs.) bir terslik yoksa, değirmeni daha uzun süre kullanmak için daha yüksek fiyat teklifinde bulunacaktı. Az bulunan bir kaynak olarak değerlendirilen, değirmenin kullanılmasının ihale usulü ile fiyatlandırılması, merkezi bir planlamaya göre daha verimli olduğu sonucuna varılmıştır. İşte bu yeni oluşturulan sistemle; hava şartlarının saat saat takip edilmesi, ekinin olgunluk seviyesinin dönüm dönüm kontrol edilmesi ve tarladaki çiftçinin anlık bilgiye sahip olması sağlanmış, böylece alınan kararların daha doğru sonuç verdiği görülmüştür.

1.1.5.1.5. Booz Allen Hamilton Modeline Yöneltilen Eleştiriler

Booz Allen Hamilton'un ifade ettiği modele yönelik üç temel eleştiri yapılmıştır. Bu eleştirilerden ilki, baz çiftinin DNA'da bulunan en küçük birim olmasıdır. Ancak karar verme ve yapı ele alındığında bunlar bir kurumun en küçük birimleri değildir, kurum politikasının parçaları olduğu ifade edilmektedir. İkinci olarak; karar verme, yapı, bilgi ve güdüleyiciler olarak belirtilen bu dört temel

boyutun birbiriyle çift olarak eşleşmediği görülmektedir. Yalnızca güdüleyicilerde çift oluşturabilecek bazı temel faktörleri bulunmaktadır. Üçüncü olarak, baz çifti bilginin aktarılmasını değil, bilginin depolanmasını sağlar, bilgi aktarımı DNA tarafından kontrol edilir (Xianbai, 2006b: 75).

Yukarıda ifade edilen eleştiriler doğrultusunda Kurum DNA'sının baz çiftlerini oluşturabilmesi için gereken koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Xianbai, 2006b: 75);

- ✓ Kurum DNA'sını oluşturan en küçük birimler, baz çiftleri olmalıdır. Herhangi bir Kurumun DNA'sının bu baz çiftlerine ayrılabilmesi gerekir.
- ✓ Kurum DNA'sını oluşturan baz çiftleri birbiriyle uyumlu olabilecek özelliklere sahip olmalıdır, böylece bütünleşik baz çiftleri oluşturabilmeliler.
- ✓ Kurum DNA'sını oluşturan bazlar rastgele, farklı ve oldukça fazla sayıda kombinasyonlar oluşturabilirler. Oluşturulan bu kombinasyonların anlamlı olması gerekmektedir.
- ✓ Organik DNA'da yalnızca iki baz çifti bulunur. Kurum DNA'sının da bu şekilde olması gerekmektedir.

Yine Xianbai (2006b: 75) kendi Kurum DNA'sı modelinin, organik DNA'daki baz çiftlerindeki oluşum koşullarını sağladığını ifade etmektedir. Xianbai'nin modelinde kurum DNA'sında bulunan bazlar; *ferdi beklentileri karşılayan veya reddeden* durum ile kurumsal olarak istenen beklentileri karşılayan veya reddeden durum olarak belirlenmiştir.

Booz Allen Hamilton'un geliştirdiği modele yöneltilen eleştiriler farklı modellerin oluşmasına da sebep olmuştur. Yöneltilen bu eleştirilerden en önemlisi, oluşturulan modelde herhangi bir etik değerden söz edilmemesidir (Verschor, 2005: 1).

Booz Allen Hamilton ise yöneltilen bu eleştirilere; *başarılı olan kurumların DNA'sını incelerken, bu kurumun etik anlayışı ile değerlerinin, kurum DNA'sının sonucu olduğunu, kurum DNA'sını oluşturan bir temel olmadığını ifade ederek* cevap vermektedir. Bu anlayışın ise; etik kültür anlayışı ile uyuşmadığı belirtilmektedir. Sonuç olarak yöneltilen eleştirilere bakıldığında etik anlayış ile değerler kurumun başarı ve performansını doğrudan etkilediği söylenebilir (Verschoor, 2005: 1).

1.1.5.2. Zhou ve Peng Modeli

Zhou ve Peng (2000) yaptıkları çalışmalar sonucunda kurum DNA'sını "kurumdaki farklılıkların ve kurumun hayat döngüsüyle ilgili özellikleri belirleyen şey" olarak ifade etmiştir ve geliştirdikleri modelde aşağıda görüşlere yer vermişlerdir (Zhou ve Peng, 2000: 110-115);

1) Kurumların hayat döngüsüyle ilgili özelliklerinden dolayı, çift sarmal yapıya sahip olduklarını söyleyebiliriz. Bir kurumun DNA'sını oluşturan çift sarmal yapı; sermaye ve işgücünden meydana gelir. Sermaye ve işgücü, kendi piyasalarında kolaylıkla elde edilebilecek örgütün temel unsurlarıdır.

2) Kurumun sahibinin, kurumun mekanizması, kurumun sahip olduğu teknoloji ve kültürün özellikleri, çift sarmal yapıda kodlanmıştır ve kurum DNA'sının içinde yer alır.

3) Kurum sahibi (girişimci), kurum mekanizması, teknoloji ve kültür, kurum DNA'sını oluşturan dört temel yapıdır ve bunlar sermaye zinciri ile işgücü zincirini birleştirmektedirler. Bu dört temel yapı ile zincirler arasındaki bağlantı sayısının çokluğu sebebiyle farklı kombinasyonlar oluşmaktadır.

Zhou ve Peng' getirmiş olduğu bu modele üç noktada eleştiri yapılmaktadır. Bunlardan birincisi, organik DNA'da dört tane baz çifti bulunmaktadır ve bu bazlar DNA yapısındaki çift zincirleri birbirine bağlarlar. Ancak getirilen modelde **girişimci, mekanizma, teknoloji ve kültür** birbirlerinden bağımsız olan etkenlerdir. Bu etkenler çift olarak ele alınamazlar. İkinci olarak, baz çifti bir kurumdaki en küçük yapıdır. Ancak kurumun DNA'sını oluşturan girişimci, mekanizma, teknoloji ve kültür bu kurumun en küçük birimleri değildir. Üçüncü eleştiri ise; kurum DNA'sının organik DNA'nın genetik bilgileri barındırması gibi kurumun bünyesinde genler olarak belirtilen bazı kurumsal bilgileri içermelidir. Kurumsal bilgiler sermaye zinciri içerisinde bulunmaz fakat işgücü zincirinde kararlı olmasa da bazı kurumsal bilgiler bulunmaktadır. Kurumsal bilgilerin belirli taşıyıcılar tarafından depolanması gerekmektedir. Bu görevi kurum DNA'sı üstlenebilir (Xianbai, 2006b: 74).

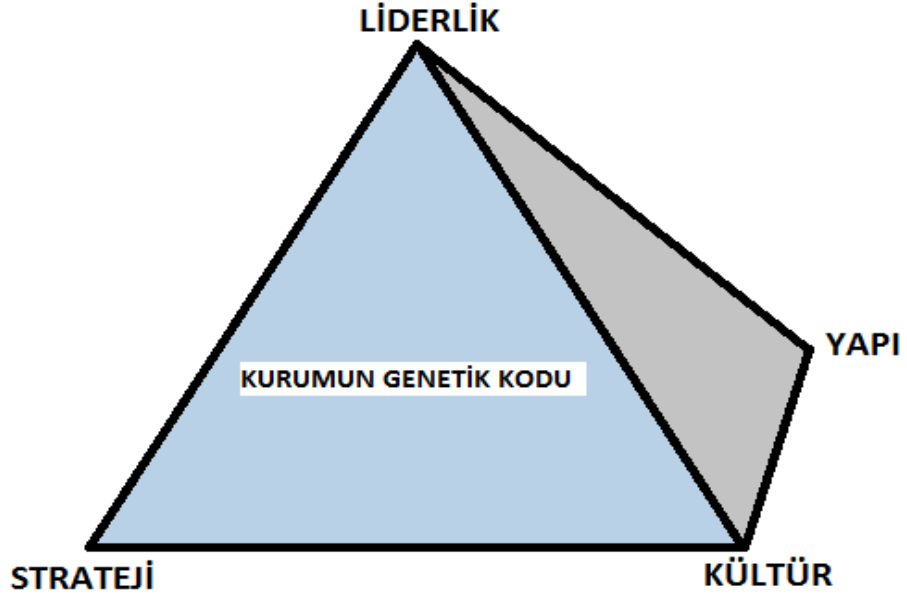
1.1.5.3. Kaipa Modeli ve Kurum DNA'sının Temel Yapı Taşı

Diğer bir model ise; Prasad Kaipa tarafından ileri sürülen bir DNA modelidir. Bu model aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Bkz. Kaipa ve Milus, 2005: 1-7);

Kaipa'nın modelinde belirtilen dört temel yapı taşı, bir piramidin köşelerine yerleştirilerek gösterilir. Bu modelde, piramidin köşelerine yerleştirilen yapı taşları ve onların alt kümelerinin birbirleriyle olan etkileşimleri incelenerek, kurumların sistemleri hakkındaki bilgilere ulaşılabilir.

Kurumlarda her bir yapı taşının birbirleri ile olan etkileşimleri farklıdır. Canlı organizmalarda olduğu gibi kurumlarında DNA'ları birbirinden farklı olacaktır. Kaipa'nın belirttiği modelde, kurum DNA'sını belirleyen dört temel yapı taşı Şekil 1.4' te görüleceği gibi; liderlik, strateji, yapı ve kültür'dür.

Şekil 1.4: Kaipa'nın Kurum DNA'sı Modelinin Yapıtaşları

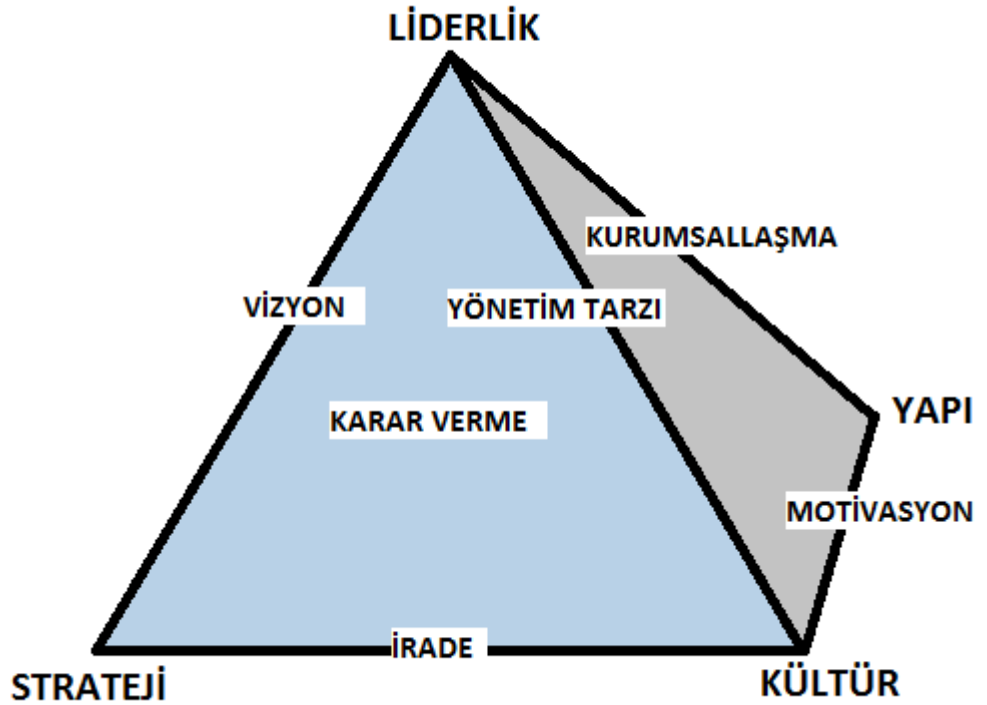


Kaynak: Kaipa ve Milus, Part 1 2005: 2

Kaipa ve Milus'un geliştirdiği bu modelde, yukarıdaki şekilde de gösterildiği gibi dört temel yapı taşı vardır ve bu yapı taşları altı yol ile birbirlerine bağlanarak dört yüzey oluştururlar. Gösterilen bu dört yüzeyin genişliği çizimde birbirine eşittir ancak kurumlarda bu yüzeylerin genişlikleri birbirlerinden farklı olabilmektedir. Bu modeldeki yapı taşlarından biri olan liderlik şu şekilde tanımlanabilir; vizyon sahibi olunması, bağlılık oluşturabilme, kurumun bütününe performansından ve verimliliğinden sorumlu olma gibi özelliklerin bulundurulmasıdır. Liderlik, kurumun diğer temel yapı taşları olan kültür, strateji ve yapı ile uyumlu çalışmayı da beraberinde getirir. Strateji ise, vizyonu gerçekleştirmek için kurumun sahip olduğu yol haritası olarak tanımlanmaktadır. Yapı; örgüt şeması ile süreçleri tanımlar, örgütün oluşturan bütün paydaşlarının (müşteriler, işgörenler, tedarikçiler, çevre ve rakipler) arasındaki ilişkileri belirli bir şekilde sınırlandırmaktadır. Kurum yapısı, tıpkı canlıların bünyesindeki kanın akışının düzenlenmesi gibi, kurum içindeki bağlantı noktalarını belirli bir sisteme koyar, bununla beraber canlılardaki sinir sistemi gibi iletişim mekanizmalarını da oluşturur. Bu modelde belirtilen son yapı taşı

olan kültür ise; bir kurumun karakterini ve kendine has özelliklerini gösteren, kurumun bütün üyeleri tarafından benimsenen değerler, inançlar, davranışlar ve tutumları da tanımlayan bir etkeni ifade eder. Bu modeldeki dört yapı taşını birbirlerine bağlayan koşullar, temel boyutların (liderlik, strateji, yapı ve kültür) arasındaki ilişkileri de gösterirler. Bu bağlantılar Şekil 1.5'teki gibi gösterilebilir (Bkz. Kaipa ve Milus, 2006: 1-12).

Şekil 1.5: Kaipa'nın Modelinin Yapı Taşları ve Arasındaki Bağlantılar.



Kaynak: Kaipa ve Milus, Part 2 2006: 3.

1.1.5.4. Govindarajan ve Trimble Modeli

Govindarajan ve Trimble(2005: 48) ise; kurum DNA'sının boyutlarını yapı, personel, sistemler ve kültür olarak tanımlamaktadır. Bu modeldeki dört boyut bir bütün olarak ele alınır ve kurum DNA'sını oluşturarak bir kurumun nasıl hareket edeceğini belirler. Bu boyutlar kısaca şu şekilde tanımlanır (Govindarajan ve Trimble, 2005: 48-49);

- ✓ **Yapı;** biçimsel raporlamaları, karar verme yetkilerini, bilgi akışlarını ve iş/süreç akışlarını tanımlar.
- ✓ **Personel;** kurumdaki liderlik özelliklerini, kurumda uygulanan personel politikalarını, yetkinlikler ve kariyer yolları tanımlar.
- ✓ **Sistemler;** kurum içerisindeki planlama, bütçeleme ve kontrol sistemlerini, kurum performansını değerlendirme ölçütlerini, ödül, teşvik, ücretlendirme sistemlerini ifade eder.
- ✓ **Kültür ise;** kurumda değer gören/verilen davranışları, kuruma özel gizli varsayımlar ile karar vermeyi ifade eder.

1.1.6. Kurum DNA'sının Kurum Kültüründen Farkı

Tüz kitabında (2001: 14) kurum DNA'sının kurum kültüründen farkını şu şekilde belirtmiştir; kurum kültürü, örgütün kendilerine ait geçmişleri ve deneyimleri temel alınarak örgütsel yapılar içerisinde ortaya çıkmaktadır. Kurucularla başlayarak, bir örgütün gelişimini ve büyümesini paylaşan örgüt üyeleri dünyaya ve bunun içerisinde nasıl başarılı olunacağına ilişkin varsayımlar geliştirerek, örgütün yeni varsayımlarını öğretmektedirler.

Kurum DNA'sının özellikle kurum kültürü ile doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Fakat bazı araştırmacılar, kurum DNA'sı ile kurum kültürünün aynı anlama geldiği ifade etmektedirler. Kurum DNA'sı, örgütü diğerlerinden farklı kılan temel yetkinliklerdir. Kurum kültürü de firmanın başarısı, pazar payı ve karlılık elde etmesi gibi amaçları gerçekleştirebilmesi için bu özellikleri bağlayan unsurdur. Kurum DNA'sı, en basit deyişle bir kurumun ruhudur ve aynı zamanda kurum kültürünün yapıtaşlarını oluşturur (Türkoğlu, 2004). Friedman (2006) yaptığı çalışmasında bazı yazarların, kurum DNA'sının; kurumun rekabetçi tarzının temelini oluşturduğunu, fakat zamanla rekabetçi üstünlüğün oluşabilmesi için vizyon, misyon, strateji, iş modelleri ve temel yetkinlikler gibi kurum DNA'sını oluşturan parçaların bir araya getirilebilmesi için kurum kültürünün devreye girdiğini ifade ettiklerini söyler (Akt. Sürgevil ve vd, 2010: 75). Fakat bazı araştırmacılar, kurum kültürünün kurum DNA'sının bir parçası olduğunu değil, kurum DNA'sının kurum kültürünün bir parçası olduğunu belirtmektedir (Xianbai, 2006a: 8).

Örgüt kültüründen başlayarak örgüt genetiğine doğru bir yapılanma vardır. Kültür, örgütü geçmişe bağlayarak gelenekçi yapıyı oluşturmaktadır. Fakat bilinmesi gereken şudur ki, kaçınılmaz olan değişimdir. Genetik değişim ise; ileriye dönük fikir vermektedir. Genetik kodlama, kurum kültüründe olduğu gibi kurumsal kimlik ve değer kavramlarını açıklar. Ancak geleceğe dönük bir bakış açısı sağladığından, şuan yapılan her şeyin gelecek için bir yatırım olduğu düşüncesini sağlar (Tüz, 2001: 14).

Kurum DNA'sı ile kurum kültürü arasındaki ilişki Donaldson (2003) tarafından incelenmiştir. Donaldson, kurum kültürünün kurumsallaşma ile aynı olduğunu, etik değerlerin bu kavramları güçlü bir biçimde etkilendiğini ifade etmiş ve çalışmasında görüşlerini şu şekilde belirtmiştir: *“Umarım, sizler de kurumsallaşmanın örgüt yapısından çok, kurum kültürünün iyi olmasına bağlı olduğunu düşünüyorsunuzdur. Bu nedenle cevaplanması gereken temel soru; Kurum DNA'sına hangi etik standartları (değerleri) yerleştireceğimize”* (Verschoor, 2004: 1).

1.1.7. Kurum DNA'sının Boyutlarına Göre Kurum Tipolojileri

Gary Neilson, insanlardaki gibi işletmelerde de kendilerini diğerlerinden ayıran DNA'larının olduğunu savunan araştırmalarında kurum DNA'sının en geniş şekilde kabul gören dört boyutunun (bilgi, yapı, karar alma ve motivasyon) farklı şekilde bir araya gelmesiyle; yedi temel işletme profili meydana geldiği belirtilmektedir. Caterpillar başta olmak üzere 30 bin işletme profilinin ve birçok işletmenin değişim süreçlerinin incelenmesi neticesinde ortaya çıkan işletme profilleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Bkz. www.boozallen.com, 21.03.2015; www.orgdna.com, 21.03.2015; Çandır, 2005; Verschoor, 2004; Sürgevil vd, 2010):

1-) Askeri Örgüt (The Military Organization): Bu tip işletmelerin yapısı kısaca **“Biz topluca uçarız”** cümlesi ile ifade edilebilir. Sıklıkla üst düzey yöneticilerden oluşan bir takım tarafından yönetilen işletmelerdir. Yöneticilerin işletmeyi başarıya ulaştırmak için çalışanlar üzerinde güç ve yetki kullandığı örgütlerdir. Başarılı gördükleri stratejileri işletme için alıp büyük ölçüde tekrar tekrar uygulayabilmektedir. Bunun sebebi, örgütü talim etmiş ve el kitabındaki her senaryodan geçirmiştir. Bu tip işletme çok verimli çalıştığı ve ölçeğini, büyük

boyuttaki işlerin altından en uygun şekilde kalkarak, genişlettiği ifade edilmektedir. Yapısal sorunlara karşı hassas ve dikkatli, hiyerarşi düzeyi yüksek, çok kontrollü yönetim mekanizması olan işletmelerdir.

2-) Esnek Örgüt (The Resilient Organization): Bu tip işletmelerin yapısı kısaca *“Olabildiği kadar iyisini yaparız”* cümlesi ile ifade edilebilir. Pazardaki değişimlere uyum sağlayabilecek kadar esnektir bir yapısı vardır. Tutarlı bir işletme stratejisine sahip olması sayesinde, dış piyasa koşullarına kolaylıkla adapte olabilen kurumlardır. Bu işletmeler, zamanla kazandığı deneyimlere göre hareket etmeyi tercih eden, yetenek, güven ve kârlılık düzeyleri yüksek işletmeler olup, tüm örgüt yapıları içinde en sağlıklı olanı ve finansal performans açısından yüksek başarı gösteren işletme grubu olarak tanımlanmaktadır.

3-) Tam Zamanlı Örgüt (The Just -in- Time Organization): Bu tip işletmelerin yapısı kısaca *“Disimizi Tırnağımıza Katar Yaparız”* cümlesi ile ifade edilebilir. Tavrıları sabit olmamakla beraber değişime hazırdırlar. Gerekli olduğunda işletmeye bütüncül bakmayı ihmal etmeden detaylardaki değişimlere cevap verebilen örgütlerdir. Tam zamanlı örgütlerin rekabetçi yapıda olmalarını sağlayan ayırt edici bir kurumsal kültürleri vardır. Ancak süreklilik, disiplin ve süreç odaklı olmayı sağlayamadıkları için rekabet edebilme avantajları riske giren işletmelerdir. Bu tip işletmelerin daha kararlı ve güçlü bir yönetim modeline geçmeye ihtiyaçları olduğu ifade edilmektedir.

4-) Pasif-Agresif Örgüt (The Passive-Aggressive Organization): Bu tip işletmelerin yapısı kısaca *“Herkes hemfikir ama hiçbir şey değişmiyor”* cümlesi ile ifade edilebilir. Bazı değişimleri gerçekleştirmek için fikir birliğinin sağlanabildiği, kurum çalışanlarının değişimin gerekliliğine inandığı fakat hemfikir oldukları kararları uygulamak için gayret sarf etmedikleri neticede de değişimin sağlanamadığı işletmelerdir.

5-) Rastgele Çalışan Örgüt (The Fits and Starts Organization): Bu tip işletmelerin yapısı kısaca *“Bırak 1000 çiçek açsın”* cümlesi ile ifade edilebilir.

Girişimciliğe yatkın, zeki, motiveli ve yetenekli çalışanlardan oluşan, fakat bu çalışanların ortak bir amaç için bir araya gelemediği işletmelerdir. Tepeden güçlü yönlendirmenin olmaması, altta ortak değerlerin katılığı, bu inisiyatifleri ya çatıştırıp patlatır ya da sadece azaltır. Neticede kontrolün zorlaştığı ve aşırı yayılmış bir örgüttür.

6-) Yönetim Ağırlıklı Örgüt (The Overmanaged Organization): Bu tip işletmelerin yapısı kısaca “*Şirketteniz ve yardım için buradayız*” cümlesi ile ifade edilebilir. İşletmenin her kademesinde yönetimin etkisinin görüldüğü örgütlerdir. Fazla yönetim kademesi bulunan ve yöneticilerin işletmeye bütüncül bakmalarındansa rutinlerle daha fazla ilgilendiği, bürokratik ve politik bir iletişimin söz konusu olduğu işletmelerdir. Bu işletmelerde bir hamle yaptığında hantal ve tepkilidir. Yönetim ağırlıklı örgütlerde etki, ünvan ve pozisyonadadır. Bölümler arasında işbirliği yoktur.

7-) Fazla Büyümüş Örgüt (The Outgrown Organization): Bu tip işletmelerin yapısı kısaca “*Eski güzel günler yeni cesur bir dünya’yla karşılaşır*” cümlesi ile ifade edilebilir. Küçük bir yönetim grubu tarafından etkin bir şekilde yönetilemeyecek kadar büyük ve karmaşıktır. Orijinal örgüt modelinin üstünde büyümüştür. Karar alma yetkisini henüz devredememektedir.

Yukarıda belirtilen tipolojilerde yer alan askeri örgüt, tam zamanlı örgüt ve esnek örgüt sağlıklı örgüt profillerini tanımlamaktadır; diğerleri sağlıklı örgüt profillerini yansıtmaktadır (Bordia, Kronenberg ve Neely, 2005: 2).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İŞ DOYUMUNUN TANIMI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kişinin işine duyduğu duygusal yönelime iş doyumu denir. Klasik iş doyumu modeli, işgörenin işine karşı hissettiği duygulara odaklıdır. Bir işin tatminkâr olup olmadığını belirleyen, sadece işin kendisi değil, aynı zamanda kişinin işinden elde etmeyi umduğu beklentilerle ilgilidir (Hong vd., 2005: 212). Locke iş doyumunu, işgörenin, bir işten bekledikleri ile iş sonuçlandığında elde ettiklerinin bir fonksiyonu olarak belirtmiş ve işgörenin işinden kaynaklanan memnuniyet verici bir durumu yansıtması olarak tanımlamıştır (Aşan ve Özyer, 2008: 134). Neticede kişinin beklentileriyle elde ettikleri arasında uyum sağlanabilirse, kişinin daha fazla doyum alması ve işyerinde daha istekli çalışması söz konusu olabilir. İş doyumu aynı zamanda işgörenlerin işlerine karşı duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk şeklinde de tanımlanabilir (Çalışkan, 2005: 9).

İşgörenin iş kavramını algılayış biçimi, iş doyumunda önemli olan noktadır. Bu kavram, bireyden bireye değişmektedir. İş doyumu ölçütlerini, bireyin işten anladığı, işten beklentileri, değer yargıları, inanç ve tutumları belirlemektedir. Bir işin toplumdaki saygınlığı konusunda, kişilerin verdiği önem ve değerler birbirinden farklıdır. Aynı kurumda, aynı statüde çalışan işgörenlerin birini tatmin eden ücret miktarı, bir diğerini tatmin edemeyebilir. Ayrıca, bir işgören, işinde ücret yönünden tatmin olurken, eşit durumdaki başka bir işgörene fazla ücret ödenmesi de, iş doyumusuzluğuna neden olmaktadır. Bu sebeplerden dolayı, iş doyumu, sadece kişisel beklentilere bağlı değildir; çevresel ilişkiler de etkili olmaktadır (Tosunoğlu, 1998: 21).

Stamps ve Peidmont (1986), Mueller ve McCloskey (1990), Tarynor ve Wade (1993) tarafından iş doyumu, işin özelliklerinin genel bir derecelendirmesi veya bazı ayırt edici özelliklerinin toplamı olarak ifade edilmiştir (Adams ve Bond, 2000: 538). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini temel alan araştırmacılara göre iş doyumu, ihtiyaçların giderilmesi ile ilgilidir (Bkz. Kuhlen 1963; Worf 1970; Conrad vd.

1985). Fakat, davranışsal yaklaşımın iş doyumu çalışmalarında daha etkili olmasıyla birlikte bu yaklaşım popülerliğini kaybetmeye başlamıştır (Hong vd., 2005: 212).

Klasik yaklaşımın tersine, Herzberg ve Mausner (1959), iş doyumunda çift faktör kuramını geliştirerek doyuma sebep olan ve olmayan unsurları ayırmışlardır. İçsel faktörler, doyum yaratan sebepler olarak belirlenmiş ve işin kendisi, tanınma, başarı ve sorumluluk bu gruba dâhil edilmiştir. Dışsal faktörler ise; doyumsuzluk yaratan unsurlar olarak belirlenmiş ve şirket politikası, yönetim, denetim, maaş, kişisel ilişkiler ve çalışma koşulları ise; bu gruba dâhil edilmiştir. Spector (1997) iş doyumu unsurlarının boyutları şu şekilde özetlemiştir; takdir edilme, iletişim, çalışma arkadaşları, yan ödemeler, çalışma koşulları, işin kendisi, organizasyonun kendisi, organizasyonun politika ve prosedürleri, ücret, kişisel gelişim, terfi imkanları, tanınma, güvenlik ve denetim (Hong vd., 2005: 213).

Gelişmiş sanayi ülkelerinde, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılanmış olduğundan, bu isteklerin üstünde ihtiyaçların giderilmesi ile iş doyumunu sağlanabilir. Az gelişmiş ülkelerde ise; iş alanlarının az olması, işsizlik düzeyinin yüksek olması, ücretlerin düşük olması nedeniyle işgörenlerin fizyolojik ihtiyaçlar ile güvenlik ihtiyaçlarını ön plana çıkar. Bu ihtiyaçların karşılanması birinci derecede önem arz eder ve karşılanabilmeleri halinde iş doyumu sağlanır (Aybar, 1995: 95).

İş doyumunun üç önemli boyutu vardır (Stephen, Henry, Tosi, 1977: 129):

1. İş doyumu, bir iş durumuna verilen duygusal bir yanıttır. Bu sebeple gözlenemez, sadece ifade edilebilir.
2. İş doyumu genellikle beklentilerin ne derecede karşılandığının belirlenmesidir.
3. İş doyumu, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar ise; işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, iş arkadaşları ile ilişkilerdir.

Yönetimin iş doyumu konusunda beklentisi, her işgören için tam anlamda kusursuz bir doyum sağlanabilmesi gibi bir saplantı değildir. İş, bireysel ihtiyaçlar ve sosyal çevrenin belli bir seviyedeki bileşimidir. Her birey bu bileşim içinde yeterli doyumu elde edemez. Fakat, işgörenlerin çoğunluğunun doyumunu sağlamaya yönelik bir bakış açısı ile oluşturulmaya çalışılması da, organizasyonel sağlık yönünden yönetimin göz ardı etmemesi gereken bir konu olmalıdır (Kaynak, 1990: 114).

Yapılan bu tanımlamalar çerçevesinde iş doyumu ile ilgili yaklaşımlar aşağıdaki şekilde şematize edilebilmektedir (Tablo 2.1).

Tablo 2.1: İş Doyumuna İlişkin Tanımlar

YIL	YAZAR	TANIM
1964	Vroom	Kişinin hali hazırda işgal ettiği iş rolüne yönelik duygusal yönelimdir.
1968	Blum ve Naylor	İşgörenin işi ile ilgili olan çeşitli tutumların bir sonucudur.
1970	J.Campbell, M.D. Dunette, E. Lawler , K.E. Weicle	Kişinin işine ya da işinin bazı özel niteliklerine karşı geliştirdiği olumlu ya da olumsuz tutum ve duygulardır.
1976	Locke	Kişinin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu hissettiği zevkli ya da olumlu duygusal durumdur.
1988	Davis, Keith	Çalışanın işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur.
1990	Schultz ve Schultz	Çalışanların işlerinin çeşitli yönlerine karşı oluşturdukları tutumların toplamıdır.
1992	Cranny , C.L Smith P., F.F.Stone	Bireylerin işine karşı gösterdiği duygusal tepkidir.
1992	J.B Miner	Bireyin davranışlarını etkileyen bir tutumdur.
1994	Schmerhorn ve diğerleri	İşgörenlerin psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesidir.
1995	Luthans	İşgörenlerin işlerinde önemli olarak algıladıklarının, işleri tarafından ne kadar iyi şekilde sağlanmasıyla sonuçlanan durumdur.
1997	Spector Paul E.	Kişinin yeteneklerini işyerinde sergileyebilme imkanı, hareketliliği,amaçlarına ulaşma duygusunu ne kadar yaşayabildiği, insanlar üzerinde otorite kurma (güç sergileme) imkanı,bağımsız çalışabilme imkanı, örgütün etik değerlerinin kendi değerleriyle bağdaşması, sorumluluk ve yetki alabilmesi, işyerinin güvenli olması,yaratıcılığını kullanabilmesi, sosyal servis imkanları, işin sağladığı sosyal statü, işin içerdiği çeşitlilik gibi etkenler ile ilgili doyumdur.
2000	Oshagbemi	Çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevaptır.
2002	Weiss	Bireylerin işine karşı gösterdiği duygusal tepkidir.
2002	Bas ve Ardiç	Bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileridir.
2003	Simsek ve Diğerleri	İşten elde edilen maddi çıkarlar, işçinin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluktur.

Kaynak: Aykaç, 2010: 7.

2.2. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ

İş doyumunu, işgörenin sadece kendisini ve çalıştığı kurumu değil, aynı zamanda arkadaşları, ailesi gibi yakın çevresini ve hayat kalitesini de etkiler. Araştırmacıların yapmış oldukları bazı çalışmalar, iş doyumunun işgörenlerin ruhsal ve bedensel sağlıklarıyla pozitif ilişkili olduğunu da ortaya koymuştur (Seo vd., 2004: 437).

İşgörenler, iş doyumuna sahip olduklarında, çalıştıkları kurumun amaçlarını yerine getirme doğrultusunda birleşip, hareket ederler. İstek ve ihtiyaçları karşılanmadığında ise; doyumsuz olurlar ve neticede çalıştıkları kurumun amaçlarını engelleyici davranışlar içine girerler (Cenk, 1996: 34).

İşgören açısından, iş doyumunun önemli olduğu bilinmektedir. İş doyumunun artması, işgörenin mutluluğuna katkıda bulunacağı, azalması ise; işgörenin işine yabancılaşmasına neden olacaktır. Buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı ifade edilmektedir. İşgörenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe iş beklentilerinin artacağı, bu duruma işletmelerin cevap vermemesi durumunda ise; oluşan iş doyumsuzluğunun önemli sorunlara neden olabileceği unutulmamalıdır (Erdoğan, 1996: 231).

İşgörenlerin, doyumsuzlukların artması ve işlerine yabancılaşmaları kurum içerisinde ani grevlere, işi yavaşlatmaya, düşük verimliliğe, disiplin sorunlarına ve diğer örgütsel problemlerin oluşmasına sebep olabilmektedir (Davis, 1988: 504).

İşletmelerdeki bütün işgörenler, işletmelerin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşma yollarını belirleyemeyeceği için, yöneten ve yönetilenler diye iki gruba ayrılırlar. Bunun sonucunda kurum veya işletme yöneticiliği başlar. Yönetici, işgörenin sevk ve idaresini, işletmenin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için takip edilecek yolu belirleyeceği gibi sonucu da kontrol ederek değerlendirecektir. Sonuç olarak yönetici, işleri tespit edecek ve bu işlerin yapılmasını sağlayacaktır (Erdoğan, 1996: 235).

İş doyumunun yüksek olması, yöneticilerin rahat olmalarını sağlar. Çünkü iş doyumunun yüksek olması, yöneticilerin istedikleri olumlu koşulların işletmelerinde bulunduğunu gösterir. Yüksek iş doyumunu, işletmenin iyi yönetildiğinin bir göstergesi olsa da, kolaylıkla gerçekleştirilemez ya da satın alarak elde edilemez. Temelde etkin

davranışsal yönetimin sonucu olarak meydana gelir. İş doyumu, bir işletmede sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmasının bir göstergesidir. Nitekim iş doyumunun azaldığı bir işletmede, dört yıl içinde belirli işgören sorunu endekslerinde önemli bir artış kaydedilmiş, devamsızlık % 5, işgücü devri ise; % 70 artmış, yakınmalar % 38; disiplin cezaları % 44 yükselmişti. Neticede bütün bu sorunların ardındaki temel neden, işgörenlerin işlerinden doyumsuz olmalarıydı (Davis, 1988: 87).

Yaşantımız üzerinde iş doyumunun etkileri son derece nettir. Yöneticiler, işgörenlerinin iş doyumları ile ilgili olarak üç noktaya odaklanırlar. Birincisi, doyumsuz işgören, işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu hareket işletmeye büyük zarar verir. İkincisi, iş doyumunu yüksek olan işgören daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar, Üçüncüsü; doyuma ulaşan işgören olumlu davranışlarını hem işletmede, hem de sosyal yaşamında ve aile çevresinde sürdürür. Yaşama daha dinamik ve iyimser bakar. Doyumsuz işgören ise; hem işletmede, hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine de sorunlarını yansıtarak onları da mutsuz eder (Özkalp ve Kirel, 2005: 138).

2.3. İŞ DOYUMUNUN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

İş doyumu ile ilişkili olan kavramlar sırasıyla güdüleme, moral, bağlılık, iş tutumu ve iş başarısı olarak belirtilecektir. Bu kavramlar önce açıklanacak ve daha sonra iş doyumuyla arasındaki farklılıklar aşağıda ele alınacaktır.

2.3.1. İş Doyumu ve Güdüleme

Güdüleme ve iş doyumunu birbiriyle yakından ilişkili iki kavramdır. Güdüleme, bireyin harekete geçirilmesi, çaba göstermesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Cenk, 1996: 34). Güdü; bireyi, belirli bir amaca ulaşmak için harekete geçmeye iten, eyleme geçiren, bireyin davranışını güçlendiren, etkinliğini arttıran ve yöneltten bir iç güçtür (Can, 1997: 164).

Güdüleme ile iş doyumunu arasında döngüsel bir sebep sonuç ilişkisi vardır. Bir başka ifade ile iş doyumunu güdülemeyi sağlamakta, güdüleme de iş doyumuna katkıda bulunmaktadır. Genel olarak iş doyumunu, güdüleme için zemin hazırlayan ve güdülenmeyi etkileyen bir faktör olarak görülmektedir. İş doyumunun düşük olması

durumunda güdüleme söz konusu olsa da süreklilik göstermesi mümkün değildir. Yüksek iş doyumu olan işgörenlerin işletmenin amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması daha kolaydır (Akıncı, 2002: 7). Yönetici, güdülenmenin sağlanmasıyla ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu yönde kullanmalarına bağlıdır. İşletmedeki işgörenlerin her biri, kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya güdülenmedikçe, yönetsel etkinliklerden sonuç alınması beklenmemelidir. Güdülemenin rolü, bu isteği yoğunlaştırmak ve işgörenleri teşvik etmektir (Akat vd., 2002: 209).

Güdülenmenin aşamaları;

1. İhtiyaçların ortaya çıkması,
2. İhtiyaçları gidermek için imkân ve ortamın aranması
3. İhtiyaçların giderilmesi ve doyum

İhtiyaçları karşılanan kişi, doyuma ulaşarak gerilimden kurtulur. Doyum yeterli düzeyde olmadığında ise; işgören yeniden güdülenerek bu aşamaların başına geri döner. Fakat, güdülenme sağlanamazsa; işgören kaygı geliştirir (Başaran, 1982: 33). Bireyin bir kısım ihtiyaçları karşılanmadığı zaman doyum, güdülenmenin bir ön koşuludur. Çünkü kişi tamamen doyurulmuş değil ise; doyurulmamış gereksinimleri kişiyi güdüler (Bursalıoğlu, 1982: 206).

2.3.2. İş Doyumu ve Moral

Moral, tanımlanması ve ölçülmesi kolay olmayan, sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Tek bir fert için kullanıldığı gibi bir grup içinde bu ifade kullanılabilir. Moral, bir insana veya insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosfer olarak tanımlanabilir. İşletmelerde işgörenler, iyi niyet duygusuna dayanarak ortak bir amaca doğru beraber çalışmak zorunda bulunmaktadır. Bu nedenle örgütlerde bir takım ruhunun geliştirilmesi işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Yüksek ve düşük moral duygularının ortaya çıkmasında en önemli neden; belli bir grup veya kişi ile olan sosyal ilişkilerin geliştirilmesi biçimidir (Eren, 2004: 197).

Moral, dinamik bir kavramdır. Sürekli olarak yükselip düşebileceğinden, morali yükseltmek için devamlı olarak özen göstermek gereklidir. Bu sebeple moral, her an beslenip desteklenmeye ihtiyacı olan bir duygudur (Eren, 2004: 197). İş

doyumunu ise; moralden farklıdır ve morale katkıda bulunabilmektedir. Bunun nedeni, iş doyumunun, işgörenin işine, işiyle ilgili faktörlere ve genel yaşamına yönelik sahip olduğu çeşitli tutumların sonucu olmasıdır. Moral ise; daha çok grup tarafından oluşturulur ve bir grup ürünüdür (Balcı, 1985: 6). Lawler, iş doyumunu ile moral kavramları arasında iki noktada farklılık olduğunu belirtmiştir. Birincisi; iş doyumunu daha çok şimdiki duruma ve geçmişe, moral ise; geleceğe yöneliktir. İkincisi ise; iş doyumunu başkalarından etkilenmekte ama kişiye özgü olmaktadır. Moral ise; genellikle örgütte bulunmakla elde edilmektedir (Bingöl, 1996: 36).

Moral, psiko-sosyal ve öznel bir kavramdır. Doyum kavramının ise; beklentilerin elde edilmesi veya aşılması gibi durumlarda kesin olmasa da belirli bir ölçüde sağlanması söz konusuysa, moralin belirgin bir ölçüsü bulunmamaktadır. Fakat dolaylı gözlem yoluyla belirlenebilmektedir (Eroğlu, 1984: 18). Neticede düşük moral, işgörenin bedensel rahatsızlıklarına, işten ayrılmasına, gruplarından kopmasına, iş kazası geçirmesine, devamsızlığına vb. olumsuz davranışlara yol açabilmektedir ve işletmeyi zarara sokabilmektedir (Özcan, 1992: 30).

Düşük moralin, iş doyumunun düşük olmasına, iş doyumunu düşük olmasının da benzer olumsuz sonuçlar oluşmasına sebep olduğu söylenilebilir. İyi bir morale sahip işgörenin çalışmasında daha başarılı olacaktır. Yüksek moralin çalışmayı özendirerek verimliliği arttıracak, işgörenlerin işlerinden memnun olmaları sebebiyle personel devrini azaltacak muhakkaktır (Şenatalar, 1978: 241). Moral hem iş doyumuyla bağlantılıdır, hem de iş doyumunun bir sonucudur (Başaran, 1991: 208). İşgörenler işlerinden doyum aldıkları ölçüde, daha yüksek moral düzeyine sahip olacaklardır (Bingöl, 1996: 36).

Kuvvetli bir moral duygusu, birlik ve beraberlik ruhuna, direnme ve vazgeçmeme arzusuna, canlılık ve hareketliliğe, doyumsuzluk ve hayal kırıklığına karşı koymaya sebep olur (Genç, 1994: 91).

İşgörenin moralinin yüksek olması, işgörenler ve çalışma düzeni üzerinde aşağıda ifade edilen olumlu etkileri yapar (Şenatalar, 1978: 300):

1. Morali iyi olan bir işgören, görevlerini enerjili ve coşkuyla yerine getirir.
2. İşgörenler, çalışmaya karşı daha istekli olurlar.
3. İşgörenler, işletmenin sıkıntı ile karşılaştığı durumlarda, olağanüstü çaba gösterirler.

4. İşgörenlerin çalışma arzusu daha yüksek olur.
5. İşgörenler, morallerinin yüksek olması nedeniyle yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin sağlanır.
6. İşgörenler, işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği yaparlar.
7. İşgörenler, yöneticilerine ve işletmeye karşı daha fazla bağlılık duyarlar.
8. Yüksek moral, işgücü devrini ve devamsızlığı azaltır.

Bu sebeplere bağlı olarak katlanılan maliyetler de azalır. İşgörenin, düşük morale sahip olması durumunda ise; iş yavaşlatmalar, iş durdurmalar, aşırı ölçüde devamsızlık ve gecikmeler, işgören devir hızındaki yükseklik, iş veriminde düşmeler, iş ilişkilerinde olumsuzluklar, çalışanlar arasında geçimsizlik, iş kurallarına ve emirlerine uyumsuzluk gibi birçok sorun ortaya çıkabilmektedir.

Bunların neticesinde, iş doyumunun moral kavramıyla ilişkili olduğu, ancak bu kavramdan, daha değişik bir anlam taşıdığı söylenebilir.

2.3.3. İş Doyumu ve İş Tutumları

Tutum, kişinin kendi dünyasının bir yönü ile ilgili olarak, belirli değer yargıları ve inançları neticesinde ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleridir. Tutumlar, belirli değer yargılarının ve inançların arkasında saklıdır. Tutumlar, yaşam olayları karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenirler (Eren, 2004: 173).

Bir başka ifade ile tutum, kişinin çevresindeki her hangi bir konuya (canlı ya da cansız) karşı sahip olduğu bir tepki ön eğilimini ifade etmektedir (Baysal ve Tekarslan, 2004: 299).

Tutum, en geniş ifade ile bir kişinin belirli bir objeye veya belirli bir kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belirli bir biçimdeki vaziyet alışdır (Özkalp ve Kirel, 2005: 119). Tutum, kişinin çevresindeki belirli bir dizi olguya karşı olumlu ya da olumsuz bir tepki gösterme eğilimini ifade etmektedir (Kolasa, 1979: 453).

Karşılaşılan her tutumda bilişsel, davranışsal ve duygusal olmak üzere üç etken bulunmaktadır. Bilişsel etken; kişinin tutum konusunda sahip olduğu bilgileri, duygusal etken; kişinin tutum konusunda hoşlanma-hoşlanmama derecesini,

davranışsal etken ise; diğer iki etkenin neticesinde ortaya çıkan, kişide belirli bir yönde hareket etme eğilimini göstermektedir. Sonuç olarak tutum; duygusal, sosyopsikolojik ve kişisel bir kavramı tanımlamaktadır. İş doyumu, işle ilgili tutumların oluşmasına bağlı birikimli bir ögedir (Baysal ve Tekarslan, 2004: 301).

İş doyumu, işgörenin işine karşı tutumlarına dayanmakta, fakat daha geniş bir kavramı ifade etmektedir. İş dışı doyumlar bu kavram içerisine girmemekte fakat iş doyumunu etkileyebilmektedir. Örnek olarak; bir makinist, işinden elde ettiği maddi çıkarlara karşı olumlu bir tutum sergileyebilir. Ancak kişi, makinistliğin küçümsendiği bir ortamdan geliyorsa, işinden doyumsuzluk duyabilecektir. Tersine kişi, makinistliğin gurur verici bir iş olduğuna inanılan bir ortamdan geliyorsa, işini çok farklı algılayacağından iş doyum düzeyi yüksek olabilecektir. Neticede iş doyumu, kişinin iş rolünün kültürel değer sistemine ne ölçüde uyduğunu algılamasına bağlı olmakta, ayrıca gereksinimler, duygular ve beklayişlerden etkilenmektedir (Kolasa, 1979: 453). Yönetim, işgörenin gereksinim ve güdülerini iyi bir şekilde karşılayarak tutumlarını değiştirebilecektir (Korman, 1992: 280).

Sonuç olarak yönetim, işgörenlerin işlerine karşı olumsuz tutumlarını değiştirerek işlerinden doyum almalarını sağlayabilir.

2.3.4. İş Doyumu ve Başarı

İşgörenler mutlu edilirse, daha verimli olarak buna karşılık verirler. İşlerinde yüksek performans gösterenlerin, çoğunlukla iş doyumları yüksek çalışanlar oldukları söylenebilir. Çünkü yüksek doyumlu işgörenler, yeteneklerini en üst düzeyde kullanmayı ve bilgilerinden tam olarak faydalanmayı isterler. Yaptığı iş, işgörene başarıma duygusunu tatmasını sağlıyorsa, amaçlara ulaşmak onun için anlamlı ve tutarlı ise; tüm enerji ve yeteneklerini işini daha iyi yapmak için kullanacaktır. Yüksek başarı da görünür şekilde ödüllendirilerek teşvik edilirse doyumunu artırır. Yani doyum bu durumda yüksek başarıya değil, verilen ödüle karşı ortaya çıkan duyguların toplamıdır denilebilir. İşgörenler, işletmede ortaya koyacakları yüksek başarının çeşitli yollarla ödüllendireceğini bilirlerse, başarı için daha fazla gayret gösterirler. Neticede ise; alacakları ödülle iş doyumları pekişerek artar. Sonuç olarak, iş başarısının doyum üzerindeki etkisi daha fazla olur (Erdoğan, 1997: 247).

Üstün başarı gösterenler, işletmede daha yüksek ödüller alıyorsa, yani ücretleri daha fazla artırılıyor, daha fazla prim alıyorsa, bu işgörenlerin iş doyum düzeyleri, daha yüksek olacaktır. Sonuç olarak, iş doyumunu ile başarı arasında pozitif bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Fakat işletmede doyum ile başarı arasındaki ilişki negatif ise; başarısız işgörenler daha fazla iş doyumunu alacaktır (Erdoğan, 1997: 247).

Bingöl (1996: 271)'ün çalışmasında bahsettiği üzere; araştırmalar sonucunda iş doyumunu ile iş başarısı arasında bağlantılar bulunmuş fakat bunların küçük ve önemsiz olduğu vurgulanmıştır. Bununla beraber, "iş doyumunun mu başarıya yol açtığı, yoksa başarının mı iş doyumuna yol açtığı" şeklinde bir tartışma ortaya çıkmıştır. Lawler ve Porter, verimliliğin iş doyumuna sebep olduğunu ileri süren bir model geliştirmişlerdir.

Yukarıda ifade edilenler neticesinde, üstün başarı, başarıya verilen ödül ve bu ödülün işgörenler tarafından olumlu algılanması ile iş doyumunu arasında bir sebep-sonuç döngüsü bulunmaktadır.

2.4. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Cherrington (1994: 287), işin kendisi ile ilgili faktörlerin iş doyumunu etkileyen önemli değişkenlerden olduğunu belirtmiş ve işin yapısal özellikleri, işin bireye sağladığı başarı ve tanınma fırsatları, maddi ve manevi ödüller ve ücretin iş doyumunu etkileyen önemli öğeler olduğunu belirtmiştir.

Alanla ilgili uzmanlar-araştırmacılar, iş yaşamında iş doyumunu ya da doyumsuzluğunda etkin olan bazı temel öğelerin üzerinde durmaktadırlar. Bu öğeler ise; ücret, çalışma grubu, yönetim biçimi, iş güvencesi, işin kendisi, gözetim, çalışma koşullarıdır (Bkz. Baysal ve Tekarslan, 1996: 279; Yüksel, 2003: 216).

Spector (1997: 33), iş doyumunu artıran iş özellikleri olarak; işin farklı ve birbirinden ayrı yetenekler gerektirmesi, işgörenin bir işi bütünüyle üstlenmiş olması, işin diğer bireyler üzerindeki etkisinin fazla olması, işgörenin işiyle ilgili kararlar verebilmesi ve işin doğru yapıp yapılmadığıyla ilgili olarak geri bildirim alabilmelerini incelemektedir.

Yine konuyla ilgili literatürde, iş doyumunu oluşturan öğelere ilişkin değerlendirmelerde çeşitli yaklaşımlar göze çarpmakla beraber, iş doyumuna etki

eden faktörlerin en yaygın sınıflandırıldığı başlıklar iş doyumuna etki eden faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler başlıklarında ele alan bir sınıflandırmadır (Bkz. Doğan, 1991: 150; Blegen, 1993: 37; Özgen vd.2002: 329; Akıncı, 2002: 4; Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 1-30). Aşağıda sözü edilen faktörler ele alınacaktır.

2.4.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler

Pelit (2008: 100)'in çalışmasında bahsettiği üzere; Davis ve Newstrom (1989), iş doyumunu araştırmalarında, iş doyumunu ile ilgili en sık kullanılan bireysel faktörleri; yaş, kıdem, çalışılan bölüm, medeni durum, eğitim durumu, örgütten alınan eğitim, cinsiyet, çalışma vardiyası, işin yapıldığı bina ve fiziksel özellikleri, işin genel tipi (satış, üretim, hizmet vb.) olarak sıralamaktadır. Yine benzer şekilde King vd. (1982) de, iş doyumunu etkileyen bireysel faktörleri, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve işte geçirilen süre olarak sıralamaktadırlar. Yapılan bu araştırmada belirtilen özellikler ile iş doyumunu ile olan ilişkisine yönelik bilgiler, ilgili literatürden sağlanan bilgiler doğrultusunda aşağıda verilmektedir.

2.4.1.1. Cinsiyet Ve İş Doyumu

Cinsiyet ile iş doyum düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde kadın işgörenlerin, ailenin ekonomik sorumluluğunu tam olarak yüklenmedikleri için, iş yaşamına ilişkin beklentilerinin daha az, özlem düzeylerinin düşük olduğu, sonuç olarak; aynı koşullarda erkek işgörenlerden daha kolaylıkla iş doyumunu sağladıkları görülmektedir. Yani benzer koşullarda çalışan kadın işgörenlerin iş doyumunun, erkek işgörenlerden yüksek olduğu şeklinde bir kanı vardır (İncir, 1990: 52).

Fakat, İncir tarafından 1990 yılında yapılan "Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme" adlı çalışmada 37 adet KİT'in merkez kurumlarında çalışan ve rasgele seçilen 385 işgöreni kapsayan, işgörenlerin doyum seviyelerini yükseltmek isteyen yöneticileri hangi örgütsel öğeler üzerinde durmaları gerektiği konusunda bilgilendirmek amacındaki araştırmada; işgörenlerin örgütsel ihtiyaçlarının cinsiyete bağlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Toplu, 1998: 46).

Pelit (2008: 101)'in çalışmasında bahsettiği üzere; erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre, özel sektörde, kamusal sektörde elde ettiklerinden daha fazla

doym sağladıklarını belirten Brush vd. (1987), cinsiyetin kurum yapısı ile etkileşerek, iş doymunun artmasına ya da azalmasına sebep olduğunun üzerinde durmaktadırlar. Bilgiç (1998), bireysel özellikler ile iş doymu ilişkisini incelediğı ve Türkiye’de farklı kurumlarda çalışan kadın ve erkek işğörenlerle yaptığı araştırmada, cinsiyetle ilgili bu değışkenin, genel iş doymu düzeyinde farklılığa sebep olmadığı sonucuna varmıştır. Fakat, erkeklerle karşılaştırıldığında, kötü şartlar altında çalışan kadınların, aynı iş yerinde erkeklere oranla daha memnun oldukları sonuçları da görülebilmektedir. Konuyla ilgili bilim insanları, bu sonucu, kadın işğörenlerin işlerinde daha çok sosyal ilişkilere önem vermeleri ile açıklamaktadırlar (Baysal, 1981: 190).

Yukarıda ifade edilen bilgiler neticesinde; cinsiyet farklılığının iş doymu ile ilişkilendirilmesi yanlış olabilir, fakat kadınların toplumda üstlendikleri eşlik ve annelik gibi sosyal rolleri ile benzer yetiştirme düzeyindeki ve aynı işi yapan erkek işğönlere göre aldıkları ücret, iş doym düzeylerini etkileyebilmektedir. Cinsiyet-doym ilişkisi incelenirken, ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeyleri ile kültürel yapılarının gözden uzak tutulmaması gerekir.

2.4.1.2. Yaş Ve İş Doymu

Herzberg’ e göre iş doymu ile yaş arasındaki ilişki U şeklinde bir eğriye benzemektedir. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş doymu yüksek olurken, 30 yaşına doğru bu tatmin düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise; tekrar yükselmektedir. Herzberg’in bu teorisini destekler nitelikteki bir başka araştırmada 1995 yılında Birdi, Warr ve Oswald tarafından gelişmiş batı ülkelerinden 10 tanesinde yapılmıştır. Bu araştırmada iş doymunun yaş ile birlikte önce azaldığı, ardından yükselişe geçtiğı saptanmıştır. 26-31 yaşları arasında en düşük düzeye ulaşan ve ardından yükselişe geçen iş doymun açıklaması, artan deneyim ile paralel olarak işe daha iyi uyum sağlamaya bağlanmaktadır. Yaşın ilerlemesiyle terfi olanaklarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş doymu yaratılmasında önemli rol oynamaktadır” (Köse, 2009: 47).

Pelit (2008: 102) ise; çalışmasında, ilgili literatürde yaş ile iş doymu arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu belirtmiştir. Bu durumda yaş ile iş

doyumunu arasındaki ilişkiye yönelik ters görüşlere de rastlamak mümkündür. Fakat bazı araştırmalar, ilk yirmili yılların en doyumsuz dönem olduğunu belirtmektedir. Bu dönemin, iş seçimi ve iş güvencesi bakımından büyük belirsizlikler oluşturması, iş doyumsuzluğu düzeyinin yüksek olmasına sebep olabilmektedir. Yine, iş doyum düzeyi genç işgörenler arasında yüksek olmakta, ancak birkaç yıl içinde iş doyum düzeyinde azalma eğilimi görülmektedir. Fakat daha sonraları da orta yaşlarda kıdemle birlikte işgörenlerin iş doyum düzeyinde artış görülebilmektedir. Bu durum, özellikle bireylere ve durumsal faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir (Schneider ve Snyder, 1975). Diğer yandan, Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği çalışmasında, yaş değişkeniyle ilgili genelde ifade edilenlerden farklı olarak, yaşı Türk işgörenlerin genel iş doyum düzeyleri ile ilişkili olmadığını belirtmektedir.

2.4.1.3. Eğitim Durumu Ve İş Doyumu

Bilgiç (1998)'in, konuyla ilgili yapmış olduğu araştırma sonucuna göre, eğitim düzeyinin, Türk işgörenlerin iş doyumuna önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Fakat, öğrenim düzeyi yüksek olan işgörenlerin, verimlilik ile daha yakından ilişkili oldukları ve işlerine karşı daha az olumsuz duygu geliştirdikleri görülmüştür. Farklı bir ifade ile bu işgörenler işle ilgili öğeler konusunda fazla şikâyetçi olmazken, iş performanslarının kalitesi ile daha çok ilgilidirler (Pelit, 2008: 103).

Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar, genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile iş doyumunu azalacağı yönündedir. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin, kendileri için belirledikleri referans gruplarının koşulları ile kendi koşullarını karşılaştırmaları bu sonuca neden olmaktadır (Aksayan, 1990: 16).

Araştırmalardan bazıları, eğitimin iş doyumuyla negatif ilişkisi olduğunu göstermiştir. Yüksek eğitim düzeyine sahip işgörenler işlerinden daha doyumsuzdurlar. Bunun nedeni, daha iyi eğitilmiş işgörenlerin daha yüksek beklentilere sahip olup işlerinin kendilerine daha fazla başarı hissi ve sorumluluk sağlamasını beklemeleridir. Fakat çoğu işte, bu beklentiler karşılamadığından yüksek eğitim düzeyine sahip işgörenler işlerinde düşük doyum algılamaktadırlar (Schultz ve Schultz, 1990: 281).

Konum ve rütbe ile sahip olunan eğitim düzeyi, işgörenlerin işlerine karşı duyduğu ilgiyi etkilemektedir. İşyerinde daha yüksek konumda ve yönetici statüsünde bulunanlar daha yüksek düzeyde bir doyum elde etmektedirler (Davis, 1982: 100).

2.4.1.4. Kıdem Ve İş Doyumu

İşgörenlerin kıdemleriyle, iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik araştırmanın sonuçlarına göre, sözü edilen bu iki kavram arasındaki ilişkinin varlığına yönelik sonuçlar ortaya koymaktadır. Konuyla ilgili olarak, Hunt ve Saul (1975), işgörenlerin kıdemleri arttıkça beklentilerinde bir azalmanın belirdiği ve bunun sonucunda doyum düzeylerinde bir artış meydana geldiği üzerinde durmaktadırlar (Akt. Pelit, 2008: 104).

Diğer taraftan bunun tam tersi olarak, işgörenlerin, ilk işe başlamalarından hemen sonra, iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu, daha sonra ise; bu düzeyin düştüğünü belirten Oshagbemi (2000a), bu durumun sebebi olarak, yeni işe başlayan işgörenlerin başlangıçta yüksek beklentilerin bulunmasının, ilerleyen zamanda hayal kırıklığı yaşamalarına, bunun sonucunda doyum düzeylerinin düşmesine yol açtığını bulgulamaktadır. Kıdemin iş doyumunu ile negatif ilişkili olduğunu belirten Bilgiç (1998), aynı işte uzun sürelerle çalışan işgörenlerin, çalıştıkları yıllar boyunca aldıkları ödüllerin yetersiz olduğunu düşünmelerinin, bu sonucun bir nedeni olabileceğini belirtmektedir. Bununla beraber, Pond ve Geyer'in (1987), işgörenlerin algıladığı farklı iş alternatifleri ile iş doyumunu arasındaki ilişki konusunda yaptıkları çalışmada, kurumdaki kıdemin bu iki değişkenin her ikisiyle de korelasyonunun düşük olduğu sonucunu bulgulamışlardır (Akt. Pelit, 2008: 104).

İfade edilen bilgiler neticesinde; iş doyumunu ile kıdem arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir. Yukarıdaki açıklamalara dayanarak üst yönetim kademesinde bulunan bireylerin, iş doyumlarının daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Çünkü elde ettikleri ödüller daha fazladır.

2.4.1.5. Kişilik Ve İş Doyumu

Kişilik; ferdin bakış, konuşma, düşünme, hissetme biçimleri, sevdiği ve nefret ettiği şeyler, becerileri ve kabiliyetleri, ilgilendiği şeyler, beklenti ve arzularının toplamı olarak tanımlanabilir. Kişilik; ferdin karşılaştığı durumlara, gösterdiği tipik tepkilerde görünen yapısal ve dinamik özelliklerin bütünüdür. Farklı bir ifadeyle kişilik, fertlerin kalıcı özelliklerini temsil eder. Bu ise; onları diğer fertlerden ayıran özelliklerdir. Kişilik, ferdin içi ile dış çevresiyle kurduğu, onu diğer fertlerden ayırt eden tutarlı ve yapılaşmış bir düşünme, hissetme ve buna göre davranma şeklidir (Ceylan, 1998: 24).

“Bireyin iyimser ya da kötümser, içedönük ya da dışadönük yapısının olması hayata bakışını etkilemekte, dolayısıyla, bu özelliği iş yaşamına da yansımaktadır. Özellikle, asabi, karamsar, nevrotik yapıda bulunan kişilerin bu özelliklerinin işine yansımaması olağan değildir. Bu tür özellikleri bulunan kişilerin iş ortamından bağımsız olarak mutsuz oldukları, basit sorunları büyüttükleri bilinmektedir” (Köroğlu, 2011: 42).

“Yapılan araştırmalarda iş tatmin düzeylerinde kişisel faktörlerin etkili olduğu görülmüştür. Genelde yetenekleri sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış kişiler iş tatminsizliği göstermiştir. Kendine güvenen öz benlik duygusunu gerçekleştiren iş görenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde gerçekleştirenlere göre daha çok doyum sağlamaktadır ” (Karaca, 2008: 83- 84).

2.4.1.6. Sosyo-Kültürel Çevre Ve İş Doyumu

Silah, iş doyumunun sosyo-kültürel çevre ile ilişkisiyle ilgili olarak şu tanımlamaya yer vermiştir: “Fakir bir toplumda ya da işsizlik oranının çok yüksek olduğu bir toplumda, bir işi olan çalışan, en azından komşusundan daha iyi durumdadır. Çünkü kötü bir yerde, daha iyi imkân sunan bir alternatif yoktur. Fakat aynı çalışanın, daha gelişmiş bir toplumda tatmin düzeyinin daha düşük olması beklenebilir” (Silah, 2011: 110).

Farklı bir ifadeyle, her ülkenin veya her milletin kendine has, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı bulunduğundan, iş doyumunu etkileyen faktörler ve bunların birbirlerine göre önem seviyesi ülkeden ülkeye, toplumdan topluma farklılık gösterebilmektedir (Bingöl, 1996: 53).

2.4.1.7. Çalışılan Bölüm Ve İş Doyumu

İşletmeler, faaliyet gösterdikleri iş kolu ve kendi örgüt yapılarına göre çeşitli bölümlerden oluşan ve bu bölümlerin her birinin bir amaç için gayret sarf ettiği sistemlerdir. Bu sistemin birer parçasını oluşturan bölümler işletmeye ayrı ayrı değer katan birer alt sistem olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle, belirtilen bölümlerin her birinde çalışan işgörenler, o bölüm için gerekli olan yeterlilik ölçütlerine göre o işe kabul edilirler ve çalışmalarını sürdürürler. Her bir bölümün yerine getirdiği faaliyetler, işletme için önemli olmakla beraber, doğal olarak her bölümün işlevi ve yerine getirdiği faaliyetlerin, bir takım farklılıklar taşıması, bu bölümlerde çalışan işgörenlerin hem yerine getirdikleri işler, hem de işlerini yerine getirirken içerisinde bulundukları şartlar ve ilişki şekilleri de, o işgörenlerin gerek iş yapış biçiminde gerekse iş doyumunda etkili olabilecek öğelerdendir (Pelit, 2008: 105).

Bu duruma örnek verilirse, özellikle hizmet işletmeleri için sınır birim olarak isimlendirilen ve doğrudan müşteri ile yüz yüze ilişkin fazla olduğu bölümler (ön büro, servis-bar vb.) de çalışan işgörenler, işleri gereği hareketli ve dinamik bir görev süreci içerisinde bulunduklarından dolayı monotonluktan uzak bir çalışma ortamındadırlar. Bu durum onların iş doyum düzeylerini, diğer öğelere (çalışma koşulları, mesai süresi vb) bağlı olarak yükseltir veya düşürebilir. Özellikle müşteriyle doğrudan bir temasın hiç olmadığı ve monoton bir çalışma durumunun söz konusu olduğu bölümlerde çalışan işgörenlerin iş doyumunu da, durağanlığın ve tekdüzeliğin sonucunda düşük olabilir. Ancak, işgörenin isteyerek verilen işi yapması ve ortam şartlarının da işgörenin istediği gibi düzenlenmesi halinde iş doyum düzeyi yükseltilebilir (Pelit, 2008: 105).

2.4.1.8. Zeka Ve Yetenek Ve İş Doyumu

Selvi (2013: 26)'nin çalışmasında bahsettiği üzere; işletmelerin, yüksek öğrenim mezunlarına yeteneklerini ve yüksek öğrenim sırasında kazandıkları bilgileri kullanmalarına imkân sağlamamaları, bu işgörenler için ortak bir sorundur. Bireyler yeteneklerini kullanma imkânına sahiplerse, işlerinde daha mutlu olurlar. Talepler ve yetenekler arasındaki uyumun göstergesi iş uyumudur. İş uyumunun yüksek olan işgörenlerin, işin sosyal kolaylıkları ve terfi fırsatlarından yararlanma açısından düşük uyumlu olanlara göre daha yüksek doyum algılamaktadırlar (Schultz ve Schultz, 1990).

Yalnızca zekâ düzeyi ile iş doyumunu arasında önemli bir ilişki bulunmasa da, zekâ düzeyine uygun olan bir işin yapılıp yapılmamasının iş doyumunu yönünden önemli bir faktör olduğu görülmüştür. Bazı iş ve meslek grupları için belirli bir zekâ düzeyinin gerekli olduğu, bu düzeyden sapmaların iş doyumsuzluğuna sebep olduğu kanıtlanmıştır (Ulusoy, 1998: 21).

2.4.1.9. Medeni Durum Ve İş Doyumu

Araştırmalar, medeni durum ile iş doyumunu arasında çok güçlü olmasa da bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmalara göre, evli olan işgörenlerin bekâr olanlara göre iş doyumları daha yüksektir. Bu durum, evliliğin getirmiş olduğu sorumluluklar ve bu sorumlulukların sonucunda da işi ve işyerini benimseme yöneliminden kaynaklanmaktadır. Fakat bazı araştırmalarda, kadınlarda medeni duruma göre iş doyumunu düzeyinin farklılaştığı görülürken, erkeklerde farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır (Aksu vd, 2009: 32).

2.4.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin, iş doyumlarındaki farklılıkları, bireysel özellikler ile iş ortamı ve koşullarının etkileşimi sonucunda meydana gelmektedir. Bu sebeple, iş doyumunu çalışmalarında sadece kişisel farklılıklar ile değil aynı zamanda iş ortamının çeşitli

yönleri ile de ilgilenilmelidir. İş doyumunu etkileyen örgütsel ya da çevresel faktörlerin bir ölçüde bireysel ihtiyaçlara ve beklentilere bağlı olarak oluşması bu konuda genel ölçütler geliştirmeyi zorlaştırmaktadır (Selvi, 2013: 27). Aşağıdaki faktörlerin iş doyumunu etkilediği söylenebilir.

2.4.2.1. İşin Niteliği Ve İş Doyumu

İşin nasıl ve hangi özelliklere sahip olduğu, toplumdaki algılanan saygınlık derecesi, yetenekleri kullanmaya ve sorumluluk almaya müsait olması, öğrenme ve gelişmeye imkân vermesi, bağımsızlık sağlaması, başarı duygusunu hissettirmesi, monoton ve sıkıcı olmaması, özbenlik duygularına ve kişiliğe katkıda bulunması, hayatı anlamlandırması, üretkenliğe ve yaratıcılığa elverişli olması, yeniliklere açık olması, açık bir biçimde tanımlanmış olması, işgörenin çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, işinden aldığı doyumun önde gelen etkenleridir (Horozoğlu, 1995: 17).

Söz konusu bu etken, işin işgörenin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması, yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması ve işgöreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi gibi unsurları kapsamaktadır. Nitekim bu unsurlar, işgörenin işini beğenmesinde de önemli ölçüde etkili olmaktadır. Yine yapılacak işin özellikleri, işi yapacak kişideki özelliklerle aynı paralellik göstermelidir. İnsanın başarılı olmasının temelinde yapacağı işin kendi yetenek, bilgi, beceri ve ilgisine uygun olması yatmaktadır denebilir (İnce, 2003: 25).

Yapılacak işin özellikleri, işi yapacak bireydeki özelliklerle uyuyorsa, hem işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesine, hem de işi yapan işgörenin iş esnasında alacağı doyum düzeyine olumlu olarak yansımacaktır. İşini severek yapan birey, yaptığı işe karşı daha olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu durum neticesinde başarıya ulaşacak ve dolayısıyla iş doyumunu artacaktır. Bireyin yetenekleri ile iş için gerekli olan yetenek düzeyi çok farklı ise; uyumlu bir çalışma beklenemez. İşgörenlerin işe bakışları, işe verdikleri önem ve işten beklentileri, işin nitelikleriyle uyummadığı bir durumda, o işgörenin işini zevkle yapmaması ve doyum sağlayamaması kaçınılmazdır (Sinangil, 1998: 107).

Bir işgörenin, yeteneklerini kullanma olanağı bulduğu, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yapması ve çevresinden de başarılı olduğu konusunda geribildirimler gelmesi, işindeki doyum düzeyini artıracaktır (Robbins, 1989: 172).

2.4.2.2. Ödeme ve Ödüllendirme Ve İş Doyumu

Şirket tarafından, işgörenin çalışmasının karşılığında sağlanan ödeme (para, toplumsal haklar, ekonomik yararlar, olanaklar vb.), iş doyumunun oluşmasında işin niteliği kadar önemlidir. Ödemenin doyum sağlamasında; işgörenin kıdemi, ortaya koyduğu gayret, yaratıcılığı, sorumluluk alması gibi özellikleriyle elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması gerekir. Bu dengenin işgörence doğru anlaşılması da önemlidir. Çünkü, işgören başarılarıyla orantılı bir ödeme yapılmadığı düşüncesine kapılırsa, bu durum başarılarını olumsuz yönde etkileyebileceği gibi, ücretten alacağı doyum düzeyini de düşürebilecektir (Lieber, 1998: 90).

Ücretin işgören açısından önemlidir çünkü, ücreti sayesinde kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılayabilecektir. İşletmede işgörenlerin ihtiyaçları ile dengeli bir ücret sistemi kurulmuşsa, iş doyumunu tek başına sağlanmasa da bu sistem sayesinde iş doyumunun belirli bir seviyenin altına inmesi engellenir (Telman, 1988: 105).

İşgörenin doyumunun, ödüllendirildikçe arttığı görülmektedir. Şayet bir işgörene, işinde en iyi imkânlar sunulduğunda iş doyumunu düşükse bu iş imkânlarını daha fazla iyileştirme ile bu işgörenin doyumunu arttırmaz. Eşitlik algısı oluşturan ve performans için doğru geribildirim alınmasını sağlayan ödüller doyum sağlayıcıdır (Selvi, 2013: 29-30).

Ücret, iş doyumunda önemli yer sahiptir. Fakat ücretin yüksek olması, iş doyumunun sağlanması için yeterli değildir. Burada, işgörenin beklediği ücret ile elde ettiği ücret arasındaki denge önemlidir. İşgörenler, işletmeye verdikleri ile karşılığında aldıklarını kendilerine göre karşılaştırırlar. Ortaya çıkan oran, beklediklerinin altında ise; doyumsuz olacaktırlar (Telman ve Ünsal, 2004: 39).

Sertçe (2001: 24), ücretin doyumunu sağlamasında şu etkenlerin önemli olduğunu belirtir;

- ✓ İşgörenin bireysel özellikleri, yani yaşı, kıdemi, öğrenimi ve yaşantısı.

- ✓ Harcanan gayret, üretimin niteliği, yaratıcılık ve yenileşme eğilimi gibi bireysel eylemleri.
- ✓ Sorumluluk, yeterlilik, zihni yorgunluk, mücadele etme düzeyi gibi görev özellikleri ile elde edilen ücret arasında bir uyumun olması ve bu uyumun, işgören tarafından algılanması.

2.4.2.3. İlerleme İmkânı Ve İş Doyumu

Terfi, işgörenin işinde başarılı olduğunu ve ileride de işinde başarılı olacağının tahmin edildiğinin bir göstergesidir. Bununla beraber terfi (yükselme ilerleme) beraberinde statü ve maaş artışını da getirmelidir. Terfi uygulamalarının işletme içinde adil bir biçimde yapması ve terfi almaya yönelik imkânların bulunmasının iş doyumuyla pozitif yönlü ilişkisi vardır (Telman ve Ünsal, 2004: 42). Şayet işgören, çalıştığı işletmede terfi etme imkânına sahipse ve terfiler genel olarak liyakat esasına göre yapılıyorsa, işgörenin duyacağı doyum yüksek olacaktır. İşgöreni çalışmaya sevk eden önemli bir etkenlerden birisi terfidir. Şayet işe yeni başlayan bir işgören, ileride yükselme fırsatının olmadığını düşünür ve ücretinin artmayacağı fikrine kapılırsa, her türlü gayretin gereksiz olduğuna inanarak iş ile ilgili olumsuz tutumlar takınabilir. Sonuç olarak terfi, işgörende doyumsuzluğa ve şikayetlere sebep olacak önemli öğelerdendir (Eren, 2004; 515).

Şirketlerdeki işgörene sunulan terfi fırsat ve olanakları o işgörenin iş yeri tercihinde bile etkili olabilecek faktörlerdendir. Etkin bir terfi sisteminin işletme içerisinde uygulanmaması ve işgörenlerin yetenek durumları değerlendirilmeksizin sürekli aynı pozisyonda çalıştırılmaları belli bir zaman sonra o işgörenin işine yabancılaşmasına sebep olabilecektir. Fakat işletme içinde etkin bir terfi sisteminin uygulanması, işgörenlerinde yetenek ve kapasitelerini zorlayarak hem işlerine ve şirketlerine daha fazla fayda sağlamalarına hem de yaptıkları işten ve çalıştıkları şirketten daha fazla doyum almalarına sebep olabilecektir (Pelit, 2008: 93).

2.4.2.4. Övülme Ve İş Doyumu

Şirketteki işgörenleri, gerek kendi bireysel ihtiyaçlarını doyuracak ve gerekse şirketin amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirecek, ekip çalışmalarını

geliştirmeye sevk etmek, işgören ilişkilerinin gerçek fonksiyonudur (Penefield, 1969: 3).

İlgili literatürde, bir bireyin genellikle üç şekilde takdir isteğinin bulunduğu vurgulanmakta ve sözü edilen istekler tamamen bireyin kendine olan güveni ve yapmakta olduğu işle ilgili yeteneklerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Dikkat çekilen üç tür istek şunlardır (Telman, 1988: 109):

1. Kronik Kendini Takdir İsteği: Her durumda kendisine olan ihtiyacı hissettiren, bireyin yapısına bağlı olan istek türüdür.

2. Görevle, Özel Olarak İlişkili Olan Kendini Takdir İhtiyacı: Bireyin belirli bir işe karşı yeterliliğini hissetmek istediği istek türüdür. Daha önceleri edinilen iş tecrübelerinden kazanılmış bir duygudur.

3. Çevrenin Etkisi İle Oluşmuş Kendini Takdir İhtiyacı: Bireyin çevredeki diğer kişilerin beklentileri neticesinde oluşan takdir ihtiyacıdır.

Bütün işgörenler, övülecek işler yapmak ister. Yaptığı işinden dolayı övülmek, işgörenin iş doyumuna etki eden olumlu bir öge olarak kabul edilmektedir. Diğer taraftan övgü, işin değerlendirilmesi ile birlikte yapıldığında, işgörene yaptığı işi ile ilgili geri bildirim sağlayarak, işin daha iyi yapılmasına imkân sağlamaktadır. Övülme, diğer bir ifade ile takdir edilme, manevi yönü ağır basan ve tüm işgörenler için önemli bir teşvik aracı olarak da kullanılabilecek bir faktördür. Yapılan işin, yöneticiler tarafından beğenilmesi ve bunun ilgili işgörene bir şekilde belirtilmesi, işgörenlerin doyumunda önemli ölçüde katkı sağlayacaktır (İncir, 1990: 59).

2.4.2.5. Çalışma Arkadaşları Ve İş Doyumu

İşletmelerde ilişkiler, karşılıklı hizmet temeline dayanan işlevsel ilişkilerdir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya bağlıdır. Sonuç olarak, bu ilişkilerin iyi olması, işgörenin doyum düzeyini yükseltecektir (Başaran, 1991: 204).

Pelit (2008: 96)'in çalışmasında bahsettiği üzere; işletmelerde uyumun sağlanamadığı durumlarda, stres faktörü sebebiyle, iş doyumunu olumsuz etkilenmektedir. Özellikle destekleyici iş arkadaşlarının varlığı, işgörende yüksek iş doyumuna sebep olmaktadır (Robbins, 1998: 79). Konuya yönelik yapılan bir çok araştırmada, işyerindeki arkadaşlık ilişkilerinin (ortamının) iş doyumunu üzerinde etkili

olduğuna ilişkin kanıtlar ortaya konulmuştur (Bkz. Robbins, 1998: 79; Erdil vd., 2004: 21). Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde ise; bir grupta veya takımda yer alan işğörenler arasındaki iyi ilişkilerin, iş doyumu açısından önemli olduğu vurgulanmaktadır (Khaleque ve Rahman, 1987). Konuyla ilgili olarak İngiltere’de yapılan bir çalışmada, iş arkadaşları davranışlarıyla iş doyumu arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Oshagbemi, 2000b: 88-106).

2.4.2.6. Ast-Üst İlişkileri Ve İş Doyumu

İşletmelerde ast-üst ilişkileri diğerk bir ifade ile emir kumanda faaliyetleri, yönetim sürecinin planlama ve örgütleme gibi iki önemli fonksiyonundan sonra gelir. Ast-üst ilişkileri noktasında sosyal psikologlar sadece emir vermenin önemli olmadığına, ancak verilen emirleri, emirleri yerine getirebilecek olan astlara benimsetmenin çok daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Burada önemli olan nokta; emrin veriliş şekli, astın psiko-sosyal durumu ve yöneticinin davranışlarıdır (Eren, 2004: 487).

İş doyumu, yöneticinin, işğörenler karşısındaki davranışları ile ilgilidir. Yöneticinin, işğörene karşı olumlu tutumu, ona değerk verdiğini hissettirmesi, sonuç olarak oluşank olumlu ilişkiler, işğörenin yaptığı işteki doyum düzeyinin yükselmesini sağlayacaktır (Bingöl, 1996: 202). Yöneticinin, işğörenlerine karşı içten ilgi göstermesi, onların çeşitli problemleri ile ilgilenmesi, işyerinde arkadaşlık ve dostluk ortamının sağlaması, işğörenlerde olumlu davranışların açığa çıkmasını sağlayabilmektedir (Baykal, 1978: 59). İşğörenlerin yaptıkları iş gerçekten övülmeyi gerektiriyorsa, amir tarafından yapılan işin takdir edilmesi ve belirli bir ölçüde övülmesi gereklidir (Baykal, 1978; 64).

Sonuç olarak, işletme yönetimi ve yöneticinin yapacağı gözetim faaliyetlerinde işğörenler arasında, hoşnutsuzluk ya da işbirliğı oluşturmaya elverişli durumlar meydana gelebilmektedir. Bu nedenle, tüm yöneticilerin işğörenlerini objektif, dikkatli ve sürekli bir gözetim altında tutmaları, hoşnutsuzlukların ortadan kaldırılmasını ve örgütsel planların başarıyla uygulanmasını kolaylaştırabilecektir (Eren, 2004: 418).

2.4.2.7. Yönetim Biçimi ve Kararlara Katılma Ve İş Doyumu

İşletmelerde sağlıklı karar süreçlerinin oluşturulması ile tüm yönetim işlevlerinin başarılı bir biçimde yerine getirilebilmesi sağlanabilir (Budak ve Budak, 2013: 417). İşgörenlere, kararlara katılabilme fırsatı verildiği zaman, bireysel görüş ve fikirlerine önem verildiğini düşünerek gerçek bir doyum elde edebilirler. İşgörenlerin fikirlerini almak, yöneticilere yapacakları işlerin uygulanmasında kolaylıklar sağlayacaktır. İşin planlamasına belli ölçüde katılan işgören, işinin gereğini severek yapacaktır. Yönetime katılmasıyla işgören, yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar konusunda duyarlılık geliştirebilecek, yönetsel sorumluluğun kazanılmasında ve karar alma alışkanlıklarının elde edilmesinde faydalı bilgilere sahip olacak ve böylece bu uygulamalar sayesinde gelecekte yönetici olarak yetiştirilme imkânını da elde edebilecektir (Eren, 2004: 519).

İşletmenin yapısı ve yönetimin niteliği, işgörenin işinden doyum sağlamasında önemli bir etkidir. Örneğin, özellikle toplumca bilinen ve önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan işletmelerde, işgörenin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına uyumlu olan yönetim biçimleri, işgörenlere yüksek iş doyumunu sağlamaktadır. Bunun sonucunda, işletme ve yönetim stiline esnek ve işgörene söz hakkı veren bir yapıda olması, işgörenin hem doyumuna, hem de işletmeye olan katkısına olumlu yönde etki edecektir. Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere işgörenlerin iş doyumunu düzeyinin arttırılmasında, yöneticilerin tutum ve davranışları, önemli bir yer tutmaktadır (Pelit, 2008: 97).

2.4.2.8. İletişim Ve İş Doyumu

Temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsü olan iletişim; bilgi ve anlayışın bir fertten diğerine geçirilmesi sürecidir (Budak ve Budak, 2013: 429).

Farklı bir ifade ile iletişim; bir ferdin veya bir grubun, diğer fert veya grubun davranışlarını etkilemek amacıyla uyarıcı bir etkenin karşı tarafa ulaştırılmasını sağlayan bir süreçtir (Budak ve Budak, 2013: 430).

İnsanların toplu yaşamasının ürünü olarak iletişim kurulur. Fertlerin içinde bulundukları farklı sosyal grupların niteliklerine göre iletişimin amacı ve şekli değişir. Bu yönüyle örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer öge de örgütsel iletişimdir.

“Örgütsel iletişim ile anlatılmak istenen örgüt yönetiminde yer alan yöneticiler ile çalışanlar arasında bilgi ve düşüncülerin aktarılma sürecidir.” (Koçel, 2003: 417)

Fertler arası iletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir fertten diğerine geçme sürecidir. Fakat bu sürecin, meydana gelmesi için, mutlaka fertler arası bir etkileşime ihtiyaç duyulmaktadır. Fertleri birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup şeklinde ve uyumlu bir biçimde çalışmalarını sağlayan bağa, iletişim denir. Bu bağ, iki ferdi birbirine bazen yakınlaştırmacı, bazen de uzaklaştırmacı rol oynayabilir. Şayet, etkin bir grup çalışması isteniyorsa, bu grubu meydana getiren fertler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak sürekli olarak iletilmesi gereklidir (Tikici, 2005: 97).

Tüm işletmelerde, hangi tür olursa olsun, iletişim her zaman var olan bir faaliyettir. Bunun nedeni, fertlerin işletme içindeki iletişim sayesinde ilişki kurabilmeleri ve işletme faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olabilmeleridir. Yönetim süreci boyunca ve yönetsel faaliyetlerin etkin bir şekilde amaca ulaştırılmasında, iletişim etkin bir rol oynar. İşletme bir insana benzetilerek analogi yapılırsa, iletişim kanalları kan damarı, bu iletişim kanalları içinde dolaşan bilgiler ise; kan hücreleri olarak kabul edilir (Budak ve Budak, 2013: 429).

2.4.2.9. Çalışma Koşulları Ve İş Doyumu

Pelit (2008: 96)'in çalışmasında bahsettiği üzere; bir işletmede çalışan tüm işgörenler, doğal olarak çalışma şartları kapsamında değerlendirilebilecek, fiziki olanaklar, güvenlik vb. gibi faktörlerin en yüksek seviyede sağlanmasını isterler. İş yerinin eve yakınlığı, araç gereçlerin eksiksiz ve kullanışlı olması, ergonomik yerleşimi, iş yerinin ısısı, nemi, havalandırması, temizliği, çalışma saatleri, dinlenme molaları, gibi faktörler, gerek verimlilik gerekse de iş doyumu için gerekli olan faktörlerdendir (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60). İşgörenlerin, iş durumu üzerinde kontrol ve etki etme imkânlarının olması, güvenlikten emin olma, işte ve iş yoluyla sosyal ilişkiler geliştirme, fiziksel çalışma şartlarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamı, iş doyum düzeyini olumlu yönde etkileyen öğelerden olacaktır (Edvardsson ve Gustavsson, 2003: 149). Yapılan bir başka araştırmada (Hall ve Parker, 1993), işyerlerinde uygulanan yeni çalışma şartlarının (esnek çalışma şartları, part time çalışma imkânı vb.) özel hayat, iş hayatı dengesini de kolaylaştırdığından

işgörenlerin morallerinin yükseltilmesinde, devamsızlığın ve iş gücü devrinin azaltılmasında önemli bir yerinin olduğu üzerinde durulmaktadır.

2.5. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ TEORİLER

İş doyumunu ile ilgili olarak belirtilen bazı teoriler bulunmaktadır. Bu teorileri, motivasyon ve performans ilişkilerine göre aşağıdaki iki grupta açıklamak mümkündür.

2.5.1. Motivasyon Ve İş Doyumu İlişkisine Yönelik Teoriler

İnsanların ihtiyaçlarını gidererek doyum duygusunu yaşayıp, diğer ihtiyaçlara güdüleneceğini temel alan motivasyon teorilerinde ihtiyaçların giderilmesi ile bireyde oluşturulan duygunun doyum, giderilmemesi ile oluşturulan duygunun ise; doyumsuzluk olarak isimlendirilmesi sonucunda bazı yazarlarca bu teorilerin doyum teorileri olarak sınıflandırılmasına neden olmuştur (Uyargil, 1988: 5).

Kavram olarak güdüleme, İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden türemiştir. Kelimenin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak tanımlanabilir. Farklı bir ifade ile güdüleme, bir insanı belirli bir amaca doğru yönelten güçtür. Bir işgören, arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sağladığı araçlar sayesinde doyuma ulaştıracak ve işgörmeye arzusunu yükseltecektir. İşgörenin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan ve dış çevreden gelen bu araçlar, onun çalıştığı işletmenin amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda gayretlerini arttırmasına (güdülemesine) sebep olacaktır (Eren, 2003: 554).

Bireylerin başarı güdüsü yüksek ise; daha uyarıcı, ilginç ve başarmaları için sürekli yeni hedefler koyan işlerden doyum alırlar. Durağan, başarılması kolay işler, bu bireylere dikkat çekici gelmeyebilir. Neticede, başarı güdüsü yüksek olan işgörenleri daha doyumlu hale getirmek için iş zenginleştirme çalışmaları ile değişiklikler yapmak gerekmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 62). En çok dikkat çeken motivasyona yönelik kuramlar, Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı", Herzberg'in "Çift Faktör Kuramı", McClelland'ın "Başarı Kuramı" ve Alderfer'in "ERG Kuramıdır" (Bkz. Tütüncü ve Küçükusta, 2008). Aşağıda bu kuramlar sırasıyla açıklanmaktadır.

2.5.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı şu üç temel varsayıma dayanır (Budak ve Budak, 2013: 305):

- a) İnsan, belirli gereksinimlerini gidermeye yönelik davranışlar sergiler. Yani, doyurulmamış olan gereksinimler, insanı harekete geçirir veya davranışını etkiler.
- b) İnsanın gereksinimlerinin öncelik sırası bulunmaktadır. Yani, gereksinimler aşağıdan yukarıya doğru, önemine göre hiyerarşik şekilde sıralanabilir.
- c) Alt düzeydeki bir gereksinim belli ölçüde karşılanmadığı müddetçe, birey bir üst düzeydeki gereksinmeyi karşılamaya yönelemez.

Abraham Maslow'un geliştirdiği kuram, günümüzde popülerliğini koruyan, bireysel gereksinimlerin en kapsamlı şekilde incelendiği ve bunların bir hiyerarşi içinde olduğunu öne süren kuramdır (Çetinkanat, 2000: 11).

Bireysel gereksinimleri, bu yaklaşıma göre 5 grupta toplanabiliriz (Budak, 2013; 305-308);

- ✓ Temel Fizyolojik Gereksinimler
- ✓ Güvenlik Gereksinimleri
- ✓ Sosyal Gereksinimler
- ✓ Saygınlık Gereksinimi
- ✓ Öz Gerçekleştirme Gereksinimi

Aşağıda Maslow'un bireysel gereksinimleri kısaca açıklanmaktadır (Bkz. Budak ve Budak, 2013: 305-308, Çetinkanat, 2000: 12):

1.Temel Fizyolojik Gereksinimler: Güdülenme kuramında başlangıç noktası olarak, fizyolojik gereksinimler kabul edilir ve fizyolojik dürtüler olarak isimlendirilir. Örneğin beslenme, uyku gibi gereksinimler. Fizyolojik gereksinimlerin ortak noktaları ise şunlardır (Budak ve Budak; 2013: 306-307):

- ✓ Göreli olarak birbirlerinden bağımsızdırlar.
- ✓ Bu tür gereksinimler, refah derecesinin yüksek olduğu toplumlarda, tipik teşvik unsuru değildirler.
- ✓ Bu tür gereksinimler devamlı bir biçimde ve kısa aralıklarla karşılanmalıdır (Örneğin; günde 3 kez yemek yeme gibi).

2.Güvenlik Gereksinimleri: Fizyolojik gereksinimlerini karşılandıktan sonra bireyde meydana gelen güvenlik, denge, korunma, korku ve kaygı ile kaostan uzak olma özgürlüğü, bunun için de yapı, kural, kanun ve yasalara olan gereksinimin aldığı isimdir. Yani, insanın kendini güvenliğinin sağlanması için duyduğu gereksinimdir. İşletmeler yönünden güvenlik gereksiniminin iki çeşit olduğu söylenebilir. Bunlar;

- ✓ Fiziksel güvenlik; çalışma ortamında fiziksel güvenlik önlemlerinin alınması, Örneğin; aşırı gürültülü ortamlarda işitme kaybının önlenmesi için kulaklıkların kullanılması.
- ✓ Sosyal güvenlik; iş güvencesi, emeklilik, sigorta gibi hakların sağlanması.

3.Sosyal Gereksinimler: Bireyin ait olma isteğidir. Yani, bir arada bulunduğu bireyler tarafından kabul görme isteğiyle ilgilidir. Bireyin başkaları tarafından sevilme, sevme, arkadaş edinme gibi duygusal ve toplumsal gereksinimleridir.

4.Saygınlık Gereksinimi: Kişi, bu basamağa ulaştığında, bir taraftan kendine güven ve saygı duyarken, diğer taraftan başkalarının beğeni ve saygısını bekler ve arar. Bu gereksinim çeşidine örnek olarak, kendine güven, rekabet edebilme, bağımsız olma gibi gereksinimler verilebilir.

5.Öz-Gerçekleştirme (Kendini Gerçekleştirme) Gereksinimi: Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisinin en üst basamağında yer alan gereksinimdir. İnsan oluşunun ve gelişmesinin bir süreci olarak kendini fark etme ve devam eden bir bireysel gelişimdir. Ferdin kendi potansiyelini, yaratıcılığını, kabiliyetlerini gerçekleştirebilmeyi amaçlaması ile ilgili olan bir gereksinimdir. Bu gereksinim bir ferdin ne olabilecekse onu olması demektir. Öz-gerçekleştirme gereksiniminin tam anlamı ile doyumu imkânsızdır. Bunun sebebi ise; sınırlarını geliştirmeye çalıştıkça; potansiyelini keşfettikçe bireyin kendini gerçekleştirme isteği daha güçlü bir durum alır.

2.5.1.2. Herzberg'in İki Etmen Teorisi

“F. Herzberg, Maslow gibi güdülemenin temelinde gereksinmelerin olduğunu savunmuştur. Herzberg Pittsburgh’da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapmış ve bunlara yöneltilen sorularda çalışma sırasında hoşnutluk derecesini artıran veya azaltan öğeleri bulmak istemiştir” (Budak ve Budak, 2013: 309).

Bu teoriye göre, işgörenin işyerinde kötümser olmasına yol açan, işten ayrılmasına ve doyumsuzluğuna sebep olan hijyenik öğeler ile işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan öğelerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Bunun sebebi, işyerinde belirli faktörlerin varlığı doyuma etki etmektedir (Eren, 2003: 568).

Pitsburg bölgesindeki 9 şirketteki muhasebeci ve mühendisler işin kendisi ve başarıma duyguları ile ilgili iki öğeden söz etmişlerdir. Herzberg bu etkenleri doyum ya da güdüleyiciler olarak isimlendirmiş, bu öğelerin işin kendisi ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Diğer taraftan güdülenmediklerini hissettikleri durumlar da doyumsuzluk ya da koruyucu öğeler olarak isimlendirmişlerdir. Bunlarda işin çevresel koşulları ile ilişkilendirilmiştir (Çetinkanat, 2000: 18).

Herzberg araştırma sonuçlarına neticesinde, çalışma ortamındaki etmenleri iki grupta toplamıştır (Budak ve Budak, 2013: 310);

1. Grup: “Güdüleyici (Motive edici) Etmenler; İşin içeriği ile ilgili olan bu etmenlerdir; iş başarıma, tanınma, sorumluluk, gelişme ve ilerleme vb. dir. Güdüleyici etmenlerin varlığı bireyi güdülerken, yokluğunun birey doyumunu üzerinde herhangi bir etkisi bulunmaz.”

2. Grup: “Koruyucu (Hijyen) Etmenler; İşin çevresiyle ilgili olan bu etmenlerdir; işletmenin yönetimi ve politikası, denetim, ücret, çalışma koşulları vb.’dir. Koruyucu etmenlerin varlığının güdüleme üzerinde herhangi bir etkisi bulunmazken, yokluğu doyumsuzluk yaratmaktadır.”

Herzberg’in güdüleme kuramına yöneltilen eleştiriler de bulunmaktadır. Genel olarak güdüleyici ve koruyucu faktörler konusunda Herzberg kuramına eleştiriler gelmiştir. Bazı koruyucu faktörler, aynı zamanda güdüleyici etken olarak değerlendirilebilir. Bazı dışsal etkenler, işteki içsel etkenlere güdüleyici olabilir.

Örneğin; fiziksel çalışma şartları, ısı ve gürültü gibi fiziksel faktörlerin iş doyumunu etkileyebildiği görülmüştür (Schultz ve Schultz, 1990: 325).

Güdülemeyi bir bütün olarak açıklamada Herzberg modeli eksik kalmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde henüz gereksinimler 4. ve 5. basamaklara erişmediğinden hijyenik olarak nitelenen 1. 2. ve 3. basamaktaki gereksinimler aynı zamanda güdüleyici bir rol de oynayabilmektedirler. Bu sebeple, gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına Herzberg modelinin daha uygun olduğu söylenebilir (Eren, 2003: 570).

“Özetle, Herzberg'in işte doyum sağlamanın en geçerli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk üstlenmek olduğunu ifade eder. Sonuç olarak işgörenleri daha etkin güdeleyebilmek için, içsel(güdüleyici) etkenler harekete geçirilmeli ancak dışsal(koruyucu) etkenler de devreden çıkarılmamalıdır” (Budak ve Budak, 2013: 311).

2.5.1.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Otuz yılı aşkın sürede Mc. Clelland, başarı, ilişki ve güç gereksinimleri üzerinde çalışmıştır. Thematic Apperception Test (TAT) aracını kullanarak insandaki bu üç gereksinimin düzeylerini ölçmüştür (Çetinkanat, 2000: 21).

Bu teoriye göre D. Mc Clelland, bireyin üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterdiğini belirtir (Sabuncuoğlu, 1987: 79):

1. İlişki kurma ihtiyacı
2. Güç kazanma ihtiyacı
3. Başarma ihtiyacı

Mc Clelland göre gereksinimlerin öğrenmeyle sonradan kazanılacağını söylemektedir.

Mc Clelland'ın ilişki gereksinimi, temel olarak diğer bireyler ile arkadaşça ve sıcak ilişkileri ifade eder. İlişki gereksinimi Maslow'un sosyal gereksinimleri ile benzerlik gösterir (Çetinkanat, 2000: 22). Etkileşim içinde olma gereksinimini başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkileri ifade eder. Güç kazanma ise; güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altına alma gibi davranışlardır (Sabuncuoğlu, 1987: 80).

2.5.1.4. Alderfer'in Erg Teorisi

Çetinkanat (2000: 16-17)'ın çalışmasında bahsettiği üzere; Alderfer'in ERG teorisi, insan ihtiyaçlarına işletme açıdan yaklaşmaktadır. Alderfer, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisini üç grupta toplar; Var olma (existence), ilişki kurma (relatedness) ve gelişme (growth).

Varlık Gereksinimleri: Bu gereksinimler, en alt düzeyde ve fiziksel olarak hayatı devam ettirmeyle ilgilidir. Yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik gibi gereksinimlerdir. Bir işgören bu gereksinimlerini, ücret, işletme olanakları, rahat bir çalışma ortamı ve iş güvenliği ile giderebilir.

İlişki Gereksinimleri: İlişki gereksinimleri, diğer insanlarla ilişkileri, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini giderecek doyumlara kapsar. Bu gereksinimler işte, iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler; iş dışında da arkadaşlar ve aile ile doyurulabilir.

Gelişme Gereksinimleri: Gelişme gereksinimleri, insanın çevresiyle verimli biçimde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek şekilde etkileşimlerini içermektedir. Birey üzerinde odaklanan ve bireyin sahip olduğu kapasiteyi tam olarak kullanabilmesi için güdülenmesi ile ilgilenen gelişme gereksinimleri, bireyin olgunlaşması ve onun gelişmesini içerir. Bu gereksinimlerin doyurulmasıyla bireysel kapasitenin daha da gelişmesi ve yeni yeteneklerin ortaya çıkması sağlanır.

Sonuç olarak, Alderfer'in ERG kuramı daha önceki içerik kuramlarını gerçek yaşam olaylarına daha da yakınlaştırmıştır. Genel olarak fertlerin değişik gereksinimleri olduğuna, içerik kuramları dikkat çekmiştir. Tüm fertler aynı anda aynı gereksinim düzeyinde güdülenmeyecekleri için bu kavramların, güdülenmede bireysel farklılıklara da yer verilmesi gerekmektedir (Baysal ve Tekarslan, 2004: 161).

2.5.2. Performans Ve İş Doyumu İlişkisine Yönelik Teoriler

Performans ve iş doyumu arasında çok güçlü olmamakla beraber, olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. İş doyumu-performans ilişkisi iki biçimde gerçekleşebilir. Birinci alternatif, yüksek performansın sonucunda yüksek iş doyumuna ulaşılır. Farklı bir ifade ile işgören başarılı olduğu işte iş doyumunu elde

eder (Telmal ve Ünsal, 2004: 20). İkinci alternatif, yüksek iş doyumunu sonucunda yüksek performansa ulaşılır. Yani, işgören işinden doyum aldıkça performansını artırma doğrultusunda çaba gösterecektir. Yapılan bir çalışmada bahsedilen bu modellerden birincisinin daha geçerli olduğuna belirtilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 21).

İş doyumunu ile performans arasındaki ilişkinin her zaman bulunduğu iddia edilemez. Yüksek performanslı çalışanların her zaman yüksek iş doyumuna sahip oldukları söylenemeyeceği gibi düşük performanslı çalışanların düşük iş doyumuna sahip oldukları da söylenemez. Bunun bir sebebi, performansı değerlendiren kriterlerin çoğu zaman, bireyin kendi dışındaki faktörler tarafından belirleniyor olmasıdır. Örneğin, parça başı ücret uygulanan bir kurumda çalışan işgören işini çok sevmese de ücretini yüksek tutmak için gayret gösterebilecektir (Telman ve Ünsal, 2004: 21).

Performans konusuna yaptıkları katkı itibarıyla bu teorileri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

2.5.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Süreç teorileri içinde en fazla bahsedilen teoridir. İlk kez Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Süreç teorileri, davranışın meydana gelişinden durmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar (Eren, 2004: 537).

1960'lı yıllarda; insanın düşünen ve çeşitli alternatif doyum araçlarının etkisini göz önüne alarak hareket eden bir varlık olduğu belirten ve motivasyon olgusunu açıklamaya çalışan teori, Victor H. Vroom tarafından geliştirilmiştir (Türkel, 1989: 14).

Bekleyiş teorisi, bireyin akılcı davrandığını ve kendisine verilen seçeneklerden, amaçlarına ulaşmasını sağlayacağını düşündüğü davranış şeklini seçeceğini varsaymaktır. Seçimler buna göre yapılır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 162).

Vroom'un bekleyiş teorisine göre, bir insanın güdülenmesi; belli bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisi ile bireyin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir. Bu teorinin aşağıda açıklandığı gibi valens, beklenti ve araçsallık olmak üç temel kavramı vardır (Budak ve Budak; 2013: 312);

Valens (arzulama derecesi); ferdin bir sonucu (ödül) elde etme noktasındaki isteğidir, farklı bir ifade ile sonuca verdiği önem veya değerdir. Arzulama derecesi, -1 ile +1 arasında değer alır (Koçel, 2003: 649). Eğer fert; belirli bir ödülü kazanmak istiyorsa ve bu ödül o fert için önemli ise; pozitif bir valense sahiptir. Şayet, belirli bir ödül, fert açısından herhangi bir önem taşımıyorsa, negatif bir valens söz konusu olacaktır. Şayet fert, sonuca /ödüle karşı kayıtsızsa, valens sıfır (nötr) olacaktır.

Beklenti; ferdin belirli bir davranışının (çabasının) onu arzu ettiği bir noktaya (ödüle) ulaştıracağı yönündeki inancıdır. Beklenti 0 ile 1 değerlerini alır. Şayet fert; belli bir gayret gösterdiği takdirde arzu ettiği noktaya ulaşacağına inanıyorsa beklentisi 1'dir, yani pozitifdir. Şayet fert; gayret sarf etse de arzu ettiği noktaya ulaşamayacağına inanıyorsa, beklentisi 0 (sıfır) değerini alacaktır.

Bekleyiş teorisine göre, fertler, sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve arzulanan amaçlar için gayret harcarlar. Beklentisi güçlü olmayan ve fert tarafından pek istenmeyen sonuçlar için fertler herhangi bir gayret göstermeyeceklerdir. Örneğin; bir işgören terfi almak istiyor ve bu amacına ulaşmak için çok gayret gösteriyorsa ve terfi edeceğine de inanıyorsa, bu fert güdülenmiştir ve amaca ulaşmak için gerekli gayreti gösterecektir. Bunun sebebi, arzulama derecesi ve beklentisinin pozitif olmasıdır.

Araçsallık kavramı ise (Koçel, 2003: 649-650); fert belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans sergileyebilir. Ortaya konulan bu performans da belirli bir biçimde ödüllendirilebilir. Ödüllendirme, birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin, ferdin ücret artışı. Aslında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak isimlendirilebilecek amaçları yerine getirmek için bir araçtır. Örneğimizdeki ücret artışı, daha yüksek bir konum elde etmek, tanınmak, ferdin ailesine daha iyi imkânlar sunmasında bir araçtır. Yoksa sadece ücret miktarının bir anlamı yoktur. Araçsallık; birinci kademe sonuçların, ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda ferdin sahip olduğu sübjektif olasılığı tanımlar.

Bir yönetici, bu modeli kullanırken şu hususlara dikkat etmelidir (Koçel, 2003: 651):

- ✓ Fert için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu netleştirilmelidir.
- ✓ İşletme için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.

✓ Ödül ile performans arasında bağlantı kurulmalıdır.

2.5.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Performans ile işdoymu arasında ilişki olup olmadığı, işletmelerde güdülenme konusu ile ilgili araştırmaların temel hedefidir. Porter- Lawler modeli, Vroom'un modelinin bu doğrultuda geliştirilmiş şeklidir. Moslow, Herzberg ve Vroom doyum-performans ilişkisinin etkisini hesaba katmamışlardır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 164).

Güdülemenin doyum veya performansa eşit olmadığı varsayımı Porter-Lawler'in çıkış noktasıdır. Porter-Lawler'ın modeline göre, güdülenme, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir. Ödüllerin fertlerce değerlendirilmesi, ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin fertlerin algılamalarına dayanır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 165).

Bu kuramda, işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve işletme içinde dağıtılan ödüllerin adil olması ile yüksek başarının yüksek doyumluluk vermesi sağlanabilir. Yöneticilerin, güdülemenin bağlı olduğu değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri görmelerine bu kuram yardımcı olmaktadır. Fakat, hangi tür ödüllerin, işgörenlerin güdülenmelerini ve dolayısıyla da başarılarını olumlu yönde etkilediğini belirlemek kolay değildir. Bu bireysel özelliklere bağlı nesnel olmayan(subjektif) bir ögedir ve genelleme yapılamaz (Eren, 2004: 542).

Yukarıda ifade edilenler neticesinde, ferdin kendi performans düzeyinin nasıl ödüllendirilmesi gerektiğine dair oluşan düşüncesi ile gerçekleşen ödül düzeyi karşılaştıracaktır. Bu iki durum arasındaki fark azsa, kişinin doyum düzeyi yükselecektir.

2.5.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

İnsan davranışlarını bir alış-veriş süreci olarak tanımlandıran bu kuram, Adams tarafından geliştirilmiştir. Kuram, çalışan bireyin, eğitim düzeyini, deneyimini, işteki becerisini, çabasını, sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer

özelliklerini, o bireyin katkıları olarak ifade eder. Bununla beraber; ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvencesi, yükselme olanakları, statü simgeleri gibi faktörler de işletmenin işgörenlere verdiği ödüller olarak tanımlanmaktadır (İncir, 1990: 13).

Eşitlik Kuramına göre girdilerin çıktılarıyla arasında bir denge olması gerekir. Ödüller, ortaya konulan performansa göre verilmelidir. Şayet, iki birey aynı gayreti gösteriyorsa, eşit ücret almaları gerekmektedir. Daha az gayret gösteren birey, daha az ücret almalıdır tam tersi olarak daha çok gayret gösteren birey daha çok ücret almalıdır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 165).

Adams yaptığı çalışmalarda, bireylerin kendilerine verilen ödülleri sürekli başkalarıyla karşılaştırdıklarını ve kendilerine verilen ödüllerin benzer başarıyı gösteren bireylerinkiyle ne oranda eşit olduğunu tespit etmeye çalıştıklarını ifade etmiştir. Bu karşılaştırmada bireyler, kendilerinin işletmeye sağladıkları girdileri veya değerleri emek, zekâ ve ortaya koydukları başarıları olarak görmektedirler (Eren, 2004: 543).

İşgörenler, eşitlik teorisine göre, bir eşitsizlik gördüklerinde aşağıdaki seçeneklerin birini ya da bir kaçını seçerler (Ateş, 17.05.2015);

- 1) Kendileri ile diğer çalışanların girdilerine veya çıktılarına olduğundan farklı anlam yüklerler.
- 2) Diğer çalışanların girdilerini veya çıktılarını değiştirmeleri için teşvik edici davranışlarda bulunurlar.
- 3) Kendi girdilerini ya da çıktılarını değiştirecek şekilde davranırlar.
- 4) Farklı bir karşılaştırma noktası seçerler.
- 5) İşlerinden ayrılırlar.

Görülüyor ki bireyler, kendi girdi-çıktı oranlarında diğerlerine göre bir dengesizlik olduğunu algılasa bu durum gerilim yaratır.

2.5.2.4. Locke'un Amaç Teorisi

Locke'un geliştirdiği bu kurama göre, bireyin işle ilgili güdülenmesi, başarmak istediği belirli bir hedefin varlığına dayanır. Belirli ve zorlayıcı hedefler bireyi güdüler ve o amaca ulaşmak için davranışları yönlendirir. Bir birey, ulaşılması zor ve yüksek amaçlar belirlerse, elde edilmesi kolay olan amaçlar belirleyen başka bireye göre daha yüksek performans sergiler ve daha fazla motive olur. Bireylerin

kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesi, bu teorinin ana fikridir. Bu anlamda kişinin bir hedefinin olması hiç hedefinin olmaması durumuna göre tercih edilir. Bu kuramla ilgili önemli bir noktayı Locke, Latham ve Erez ortaya koymuşlardır. Hedefe ulaşmak için kişisel çaba ya da motivasyonu belirleyen faktör bu araştırmacılara göre şu üç maddedir (Akt. Aslan, 2006: 20);

✓ **“Dış Etmenler:** Otorite, emsaller ve dışsal ödüller. Teşvik edici, destekleyici, güvenilen bir patronun fiziksel varlığı, grup etkisi ve ücret artışı işte hedefe bağlılığı arttırmaktadır.

✓ **Etkileşimli Etmenler:** Yarışma ve hedef koyma konusundaki fırsatlar. Yüksek hedefler koymak onlara ulaşmak için daha çok çalışmayı gerektirir.

✓ **İç Etmenler:** Kendi kendini ödüllendirme ve başarı beklentisi. Kişinin başarıya ilişkin beklentisi azaldığında hedefe bağlılığı da azalacaktır.”

Bu nedenle, iş yerinde işletme amaçları gerçekleştirme doğrultusundaki davranışlar ve tepkiler, bireylerin buradaki amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır. Bireyler çevresel gözlemlerde bulunarak bazı algılama ve değerlendirme süreçlerine girerler (Eren, 2004: 525).

Sonuç olarak bu kuram, her bireyin bilinçli amaç belirlediği ve bu amaçların açık ve seçik şekilde oluştuğu düşüncesine dayanır. Normalde fert her zaman amaçlı hareket etmediğinden, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Bireysel farklılıkların olduğu, algılama ve değerlendirme sebebiyle bireylerin seçecekleri amaçlarında bunlara bağlı olarak farklılaşacağı ifade edebilir (Eren, 2004: 527).

2.6. İŞ DOYUMSUZLUĞU VE SONUÇLARI

Pelit (2008: 107)’in çalışmasında bahsettiği üzere; işgörenlerin iş doyumu, kurumsal süreçleri ve işgörenleri etkileyebilmektedir. Fakat konu ile ilgili yapılan araştırmalarda, iş doyumunun işgücü verimliliği, performansı, işgücü devri, örgüte bağlılık, stres, depresyon, tükenmişlik ile ilişkili olduğu belirtilmiştir (Bkz. Vecchio, 1995; House vd., 1996; Fletcher ve Williams, 1996; Scandura ve Lankau, 1997; Noe vd., 1997; Shaw, 1999; Dole ve Schroeder, 2001). İş doyumuyla, işgörenlerin performansları arasındaki ilişki konusunda ki ilk yaklaşımlar, genellikle mutlu bir

işgörenin aynı zamanda verimli bir işgören olacağı varsayımı üzerine olmuştur (Bkz. Babin ve Boles, 1996 : 68; Robbins, 1991 : 134).

İşgörenlerin beklentileri, özlem seviyeleri, gerçekte elde ettiklerinden daha yüksek olduğu için, iş hayatında da esas olan iş doyumunu değil, iş doyumsuzluğudur. İş doyumuyla ilgili araştırmaların çoğu da gerçekte iş doyumsuzluğunu tespit ederek bunların azaltılmasıyla ilgili bazı önlemler almayı hedeflemektedir (Eroğlu, 1986: 147). İşgörenlerin, işlerinden memnun olmaları, olumlu sosyal ilişkilere ve dolayısıyla örgütsel etkinliğe sebep olurken, iş doyumsuzluğu duygusu da bir takım olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır (Bingöl, 1996: 180).

İşgörenlerin, performansları ve verimlilikleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin düşünüldüğü kadar kuvvetli olmadığına ilişkin, konu ile ilgili literatürde görüşlerin bulunmasına rağmen, farklı iş faktörlerinin de etkisiyle işten elde edilen doyumun verimliliği olumlu etkilediği ve işgörenlerin, iş davranışları çeşitli dış etkenler tarafından kısıtlanmadığında doyum-verimlilik ve bunun neticesinde performans ilişkisinin de olumlu doğrultuda daha güçlü olacağı vurgulanan hususlar arasındadır (Robbins, 1991: 134).

Fakat, genel yaşam doyumunu da iş doyumuna tesir etmektedir. Bu iki alandaki doyumun birbirini nasıl etkilediği hakkında üç yaklaşım ortaya konmuştur. İlk yaklaşıma göre, yaşamın bir bölümündeki duygular, diğer bölümündeki duyguları da etkiler. Bu yaklaşım; iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkinin pozitif bir ilişkisi olduğunu gösterir. İkinci yaklaşım ise; bir konuda hayal kırıklığına uğrayan kişilerin bunu başka bir konuda gelişme sağlayarak telafi eder. Bu durumda, iş doyumunu-yaşam doyumunu arasındaki ilişki negatif olmaktadır. Üçüncü yaklaşıma göre; kişiler hayatlarını, iş ve iş dışında kalan bölümler olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Bu iki bölüm birbirinden bağımsızdır (Spector, 1997: 70).

İş doyumsuzluğu konusu, aşağıda belirtileceği gibi bireysel ve örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlar meydana getirebilmektedir.

2.6.1. İş Doyumsuzluğunun Bireysel Açıdan Sonuçları

İş doyumsuzluğunun, bireysel açıdan meydana getirdiği sonuçlar, psikolojik doyumsuzluk, psikosomatik rahatsızlıklar, stres ve stres tepkileri,

engellenme, kişilik bozuklukları, nevrozlar ve psikozlar başlıkları altında incelenebilir.

2.6.1.1. Psikolojik Doyumsuzluk

Artık (2009: 59-61)'ın çalışmasında bahsettiği üzere; psikolojik doyumsuzluk yaşayan birey, davranışsal bozukluk içerisine girer, Engel ve müdahaleler psikolojik doyumsuzluğun kaynağıdır. Stresli ortamlarda çalışan işgörenlerde psikolojik doyumsuzluk oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır. Psikolojik doyumsuzluk sonucu oluşan zihinsel ve fiziksel davranışsal bozukluklar şunlardır;

✓ **Saldırganlık:** Karşılaşılan engeller ve müdahaleler, bireyin amaç ve isteklerine ulaşamamasına neden olabilmektedir. Bu durum, onu normal yolların dışına çıkmaya ve zor kullanmaya yönlendirebilir. Saldırgan davranış, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine yönelebileceği gibi üçüncü bireylere de yönelebilir. Örneğin: İş yerinde kötü bir gün geçiren birey, evde eşine bunu yansıtabilir.

✓ **Geriye Dönüş Davranışları:** Gereksinim ve isteklerinin karşılanmamasıyla ortaya çıkan doyumsuzluk ve kaygı durumu sonucu, birey olgunluğunu kaybeder, çocuksu davranışlar sergiler. Konuşurken kekeler, yüzü kızarır, bağırır, çağırır ve bazen ağlar. İçinde bulundukları durumlarını düzeltemedikleri zaman çıkış noktası olarak ya intihar ederler ya da dünyadan kendilerini soyutlayarak ölümü beklerler.

✓ **Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar:** Meydana gelen bir sorunu çözümlemeye uygun olmayan bir hareket ya da davranış devamlı olarak tekrar edilir. Bu durumdaki birey, neticede olumlu hiçbir sonuç olamayacağını bilse bile tekrara yönelir. Sorunları sakın yollardan halledecek hareketlerin benimsenmesi, böyle bir durumda oldukça zordur. Bu gibi durumlar, kapana sıkışmış bir farenin kurtulmak için kapana etrafında dolanmasına çok benzer. Genellikle bu durum, bir panik sonucunda meydana gelirler.

✓ **İşi Oluruna Bırakma (Tevekkül Olma):** Psikolojik doyumsuzluk ya da "kendine güvensizlik" hallerine karşılaşılan kişilerde görülür. Bu durumda ki bir kişi, içinde bulunduğu çevre ile alakasını keser, faaliyetlere ve çalışmalara katılmaz. Tepkisiz bir tutum sergiler (Artık, 2009: 59-61).

2.6.1.2. Psikosomatik Rahatsızlıklar

Psikolojik bir stres durumu, bireyin bedeninde çeşitli bozukluklar meydana getirir. Oluşan bu bozukluklara, psikosomatik hastalıklar adı verilmektedir (Cüceloğlu, 2002: 476).

İş stresi ile iş doyumu arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu, iş stresinin artmasının sonucunda iş doyumunun azalacağı düşünülmektedir. İş stresinin neden olduğu iş doyumsuzluğu neticesinde pek çok psikosomatik rahatsızlıkların meydana geldiği anlaşılmıştır (Başaran, 1991: 207). En sık karşılaşılan psikosomatik hastalıklar, biyolojik bir sebebi bulunmayan mide ağrıları, kalp rahatsızlıkları (kriz ve çarpıntılar), yüksek ve düşük tansiyon, migren gibi hastalıklardır (Eroğlu, 1986: 55).

Sonuç olarak; iş doyumsuzluğu fertlerin ruhsal sağlığının yanında, bedensel sağlığını da olumsuz yönde etkileyip, birçok hastalıklara sebep olabilmektedir.

2.6.1.3. Stres ve Stres Tepkileri

Stres ile ilgili olarak "*çağımızın bir hastalığı*" gibi genellemeler yapılmaktadır. Stres kavramı, 1936 yılında ilk kez Hans Selye tarafından kullanılarak ve "vücudun herhangi bir dış talebe/etkiye verdiği spesifik olmayan tepkidir" şeklinde tanımlanmıştır (Budak ve Budak, 2013: 471).

Her ne kadar stres, çağımızın hastalığı olarak tanımlansa da insanlık tarihi boyunca var olan bir gerçekliktir. Eski dönemlerde de insanlar, korunmak ve beslenmek zorundaydı üstelik gereksinimlerini karşılamak çok da kolay değildi. Bununla beraber stresin, günümüz insanına (eskiye kıyasla) daha ağır ve derin sorunlar yaşattığı göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Çünkü bugün her birey, fiziksel ve ruhsal açıdan daha fazla tehdit altındadır. Stres, bireylerin hastalanmasına, iş hayatında ise; verimlilik kayıplarına neden olmaktadır. Bu nedenle de işletme yöneticilerinin özenle üzerinde durması gerekli olan bir kavramdır (Budak ve Budak, 2013: 471).

Stres, kişinin yaşadığı ortamda oluşan bir değişimin veya kişinin ortamı değiştirmesinin onun üzerinde etkiler bırakması ile alakalıdır. Etki altında kalan

bireyin kişilik özellikleri, bu etkilerin tesiri altında kalma ölçüsünü etkilemektedir. Ayrıca, stresin oluşması için ortamdan etkilenen kişinin vücudunda bulunan özel biyo-kimyasal değişimlerin meydana gelmesi ve bu kişinin vücut sisteminin harekete geçmesi gereklidir (Eren, 2004: 291).

Saldırganlığın ifade edilememesi, içe atılması ve karşılanmamış gereksinimler kişide çatışma ve gerilime sebep olur. Kişinin gerilime karşı sergileyeceği bedensel tepkiler çok çeşitli olurken, fiziksel sonuçları da o ölçüde gerçekçi olmaktadır (Kolasa, 1979: 296).

İşgörenlerin, iş hayatında karşılaştığı olaylar bireyde strese neden olur ve bireyin enerjisini tüketir. Bu durumda bireyin yıpranmasını hızlandırır. Stres, bireyin enerjisini fiziksel ve psikolojik yönden tüketebilir. Stresin kişilerin davranışları üzerinde de etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler; sigara içme, alkol veya uyuşturucu kullanma, fazla veya az yeme şeklinde görülebilir. Bu davranışlar, birey üzerinde bir nevi uyuşturucu etki oluşturarak yaşamın gerçeklerinden kaynaklanan tehditleri unutmaya yardım eder (Budak ve Budak, 2013: 481).

Stresin, işletme üzerindeki sonuçları iki başlık altında incelenebilir (Budak ve Budak, 2013: 480):

✓ **Doğrudan Sonuçlar;** stres, bireyin verimliliğini etkileyerek kendini gösterir. Aşırı stres, verimliliği etkilemiş olabilir. Her bireyin optimum strese ihtiyaç duyduğu gaz ardı edilmemelidir. Fakat, aşırı stres bireyin verimini azaltır.

✓ **Dolaylı Sonuçlar;** işe devamsızlık, işe geç gelme, işgören devir hızının yükselmesi, saldırganlık, örgüt aleyhine çalışma, dikkatsizlik, kaza yapma eğiliminin artması, hastalık nedeniyle kaybedilen işgününün artışı şeklinde meydana gelir.

2.6.1.4. Engelleme

Bireyin, arzuladığı bir hedefe ulaşma güdüsünün herhangi bir engel tarafından durdurulması hayal kırıklığına sebep olur. Söz edilen engeller, fiziken görülebilen engeller veya zihinsel, sosyo-psikolojik gizli engeller biçiminde olabilir (Tanıl, 1989: 206).

Karşılanmamış/doyurulmamış ihtiyaçlar, bireyde stres oluşmasına sebep olmaktadır. Birey ihtiyaçlarını karşılayıp stresini azaltmazsa, hayal kırıklığına uğrar. Buna istenen hedefe ulaşma güdüsü veya yeteneğinin bir engel tarafından

durdurulması sebep olur. Oluşan hayal kırıklığının sonuçları; gerileme, değişme, olumsuzluk, vazgeçme, vurdumduymazlık, sıkıcı bulma, kaçma veya geri çekilme olarak sıralanabilir. İhtiyaçların önemi nasıl bireyden bireye değişiyorsa, bireyin hayal kırıklığına tepkileri de birbirlerinden farklı olur. Bu tepkiler bazı bireylerde yapıcı davranış biçiminde olur ve birey karşılanmayan ihtiyaçlarını gidermek amacıyla gerçekçi ve yapıcı yollar arar (Dereli, 2000: 209).

Fakat engellerin doyumsuzluğa neden olması, bir yönden bireyin sabrına bir yönden de geçmişte benzer olayların tekrarlanması ile söz konusu engelin şiddeti ve devamlılığı gibi çeşitli faktörlerin etkisine bağlıdır (Eren, 2004: 244).

Engellenme sonucu meydana gelen bireysel reaksiyonlar, farklı yazarlarca değişik şekillerde ele alınıp incelenmiştir. Örneğin; Hicks, nispeten yapıcı olan alanlardan nispeten yıkıcı olanlara doğru bir sıralama yapmıştır. Korman ise; iş doyumunu / iş doyumsuzluğunu hayal kırıklığı derecesi ile eşit tutmuş ve bireyde meydana gelen reaksiyonları; gerileme, gayretkeşlik, değişme, fantezi, olumsuzluk, vazgeçme, vurdumduymazlık, sıkıcı, kaçma veya geri çekilme olarak sıralamıştır (Korman, 1978: 180).

Bireyde pek çok savunma mekanizması (olumludan nispeten yıkıcı olanlara doğru sıralanırsa; yargıların tasfiyesi, çabanın arttırılması, özdeşleşme, dengeleme, yeniden tanımlama, başka işlerle uğraşma, ussallaştırma, geçmiş dönemlere dönme) bulunmaktadır ve bunlar saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma gibi dört ana başlık altında toplanabilir (Kılıç, 1989: 206).

2.6.1.5. Kişilik Bozuklukları, Nevrozlar ve Psikozlar

“Kişilik bozuklukları; kişinin kendi kültürüne göre, beklenenden önemli ölçüde sapmalar gösteren, süreklilik arz eden bir iç yaşantılar ve davranışlar örüntüsüdür.” Ergenlik veya genç erişkinlik dönemlerinde başlar, zaman ilerledikçe kalıcı hale gelir ve sıkıntıya ya da işlevsellikte bozulmaya neden olur. Her bireyde çeşitli şekillerde görülebilecek kişilik özelliklerinin, kişilik bozukluğu olarak adlandırılabilmesi için, bunların esneklikten uzak ve uyum bozucu olması, işlevsellikte belirgin bir bozulmaya ya da kişisel sıkıntıya sebep olması gerekmektedir (Şahin, 2009: 45).

Toplumsal tavır ve davranışları etkisi altına alan ve bireyde ruhen hasta olduğu bilinciyle beraber bulunan ruhsal bir hastalığa nevroz adı verilir. Nevrozlarda bireyin günlük yaşamda verimsizlik, iletişim kopuklukları, psikosomatik belirtiler ilk plandadır. Nevrozlar, psikozlar kadar ağır bir rahatsızlık değildir. Fakat davranış ve yaşam kalitesine önemli ölçüde tesir etmektedirler (Aktüel Psikoloji, 2014: 1).

Psikozlu bireyler, hayaller gören, kuruntulu bireylerdir. Kendileri ve çevresindeki kişiler için tehlikeli olabilme ihtimalinden dolayı tedavi görmeleri gerekmektedir. Organik ve işlevsel olmak üzere psikozlar, iki gruptur. Organik psikozlar, hastalık nedeni olarak veya organizmaya yabancı bir maddenin girmesi ile meydana gelir. Genellikle yaşlılarda görüldüğünden dolayı hastalığın süresi uzun değildir. Bireylerdeki bozuk davranışların yapısal bir sebebi vardır. Fakat bu sebebin tespiti, tıbbi ve klinik testler gerektirir. İşlevsel psikozlarda ise; davranış bozukluğunun sebebi bilinmemektedir. Herhangi bir yaşta görülebilir, hatta gençlerde daha sık karşılaşılmaması sebebi ile hastalığın süresi uzundur. Bu psikozun organik bir sebebinin olmamasından dolayı nedenin bilinmemesi bu hastalığın önemli özelliğidir. Hastalığa yakalanmanın çok olması ve ciddi bir rahatsızlık olması sebebiyle işletmede uygun kararların alınması ve sorunların çözümü için çalışılması gerekmektedir (Kolasa, 1979: 301).

2.6.2. İş Doyumsuzluğunun Örgütsel Açıdan Sonuçları

İş doyumsuzluğu sebebiyle örgütsel açıdan meydana gelen sonuçlar; personel devri, devamsızlık, yabancılaşma ve iş uyuşmazlıkları olarak incelenebilir.

2.6.2.1. Personel Devri

Personel devri, bir işletmede çalışan işgörenlerden belirlenmiş bir dönem içerisinde, işi bırakanların yüzdesini veren personel devir oranıyla belirlenmektedir (Aytekin, 2000: 34). İşletmenin belirli bir faaliyet dönemi içindeki personel devir oranı ise; aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir (Eren, 2004: 275);

$$\text{Personel Devri} = \frac{\text{Bir yılda işten ayrılan sayısı}}{\text{Ayrılan toplam personel sayısı}} \times 100$$

Bir İşletmeye belirli oranda personel giriş-çıkışı, o işletme faaliyetlerinde bir canlılık göstergesi olabilir. Fakat yüksek personel devri, istenen bir durum değildir. Personel devrinin yüksek olması durumunda, işletmenin insan gücü sağlama ve işe alıştırma maliyetleri yükselir. Çünkü işletmedeki bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması halinde, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretleme gibi işlemler personel departmanları için ek yardımcı hizmetler oluşturur ve bunlar birer maliyet sebebidir. Bununla beraber, tecrübe eksikliğinin neden olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları, üretim kayıpları da yeni masraflara sebep olur (Şenatalar, 1978: 109).

İş doyumunu ne kadar yüksek düzeyde olursa, işgörenin işten ayrılma isteği de o ölçüde az olmaktadır (Bingöl, 1996: 205). Yine, iş doyumunu düşük olan işgörenlerin de işlerini bırakma olasılıkları daha fazla olmaktadır (Davis, 1988: 99).

2.6.2.2. Devamsızlık

İngiltere eksenli yapılan bir araştırma, yıllık izinler dışında yapılan devamsızlıkları kısa ve uzun dönem devamsızlıklar olarak ikiye ayırıyor. Kamuya göre daha az devamsızlığın yapıldığı özel sektörde, yıl içinde toplam 8 gün ile 4 hafta arasında yapılan devamsızlıklar kısa süreli devamsızlıklar olarak adlandırılıyor. Bu çeşit devamsızlıkların temel sebebi olarak soğuk algınlığı, karın ağrısı, migren, baş ağrısı gibi nedenler ifade ediliyor. Fakat daha kritik olan ve daha büyük maliyete sebep olan dört haftadan daha uzun süreli devamsızlıkların temel sebebinin stres olduğu gözleniyor. Karşılaşılan devamsızlık nedenleri sıralamasında stresin arkasından ise; ağır sağlık problemleri, kas-iskelet sistemi yaralanmaları, ruhsal hastalıklar ve sırt ağrısı geliyor (Aksu, 2013: 1).

İş doyumsuzluğu ve devamsızlık arasındaki bağlantıyı incelerken, mazeretsiz devamsızlığın göz önüne bulundurulması daha uygun olabilir. Özellikle bireyler yorgunluk, can sıkıntısı, bıkkınlık, ara verme isteği gibi sebeplerle devamsızlık yapıyorlarsa bu devamsızlığının sebebinin iş doyumsuzluğu olabileceği düşünülebilir (Telman ve Ünsal, 2004: 73).

Devamsızlık, işletmenin verimliliği, işletme içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı açısından büyük önem taşır. Devamsızlık, işgörenin çalışma

programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi durumudur. Burada, işgörenin yıllık tatil ve işe belirli bir mazeret sebebiyle gelmemesi devamsızlık sayılmamaktadır (Eren, 2004: 267).

İşgörenlerin aldıkları ücret miktarları, işgörenin içinde bulunduğu iş arkadaşlarının yapısı, monotonluk, çalışma süreleri gibi iş doyumunu etkileyen etkenler, aynı zamanda işgörenin devamsızlık yapmasına sebep olan etkenleri meydana getirmektedir (Bingöl, 1996: 50).

2.6.2.3. Yabancılaşma

Yabancılaşma, literatürde değerlerin yokluğu sonucunda meydana gelen içe dönük bir davranış ve bireylerin sosyal süreçlere katılmaması sonucu oluşan sosyal-psikolojik bir rahatsızlık durumudur (Pappenheim, 2000: 44). Yabancılaşma ister bireyin özel, ister iş, ister örgütsel yaşamında olsun, gerçekte bireyin kendinden uzaklaşmasına neden olan ve onun normal yaşantı düzenini bozan bir durumdur. Öyle ise yabancılaşma, bireyin kendi benliğinden, ürününden, doğal ve sosyal çevresinden kopmasını ifade eder (Tolan, 1981: 3).

Çalıştığı işletmede yabancılaşan işgören, işletmenin kendisine sağladığı örgütsel ve sosyal konumu, saygınlığı kabul etmemektedir. Yaptığı işi, yaşamının bir bölümü olarak görmemekte ve işi hakkında özel hayatında konuşmamaya çalışmaktadır. Bunun neticesinde, işletmede yabancılaşan işgören, kendisine gerekli olan doyum kaynaklarını işletme dışında aramaktadır (Başaran, 1991: 208).

2.6.2.4. İş Uyuşmazlıkları

Uyuşmazlıklar, iş ilişkilerinde sıklıkla karşılaşılabilen bir konu olmaktadır. Bu uyuşmazlıklar genellikle, işçi ve işveren arasında veya işçi sendikası ile işveren veya işveren sendikası arasında meydana gelen anlaşmazlıklar biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bireysel iş uyuşmazlığı, işçi ile işveren arasındaki iş ilişkileri konusunda meydana gelen anlaşmazlıktır. Hukuki uyuşmazlıklarda başvurulacak asıl yol, "yargısal veya geleneksel usul" olarak da belirtilen mahkeme yoludur (Koç, 2013: 1).

İş uyuşmazlıkları sonucunda meydana gelen grevler, çalışma hayatında huzursuzluğun en yaygın ve belirgin işareti olmaktadır. İş doyumsuzluğu, yasal olmayan grevlere, işi yavaşlatmalara, endüstriyel şiddet ve sabotajlara, disiplin kurallarına uymamaya yol neden olabilmektedir (Bingöl, 1996: 96). İşçilerin grev ve işi yavaşlatma eylemlerine karşı, işverenin de lokavt ile karşılık verebilmesi anayasal bir haktır (Zaim, 1968: 132).

İş uyuşmazlıklarının çözülebilmesi için, alternatif yolların ortaya konulması ve somut öneriler üzerinde tartışılması önemlidir. Her ülkeye ve o ülkenin sosyolojik gerçeklerine uygun olan alternatif uyuşmazlık çözümleri mevcuttur. Karşılaşılan bu uyuşmazlıkların dava yolu ile çözümü çok istenen bir durum değildir. Onun yerine tarafların kendi iradeleri ile uzlaşarak uyuşmazlığa çözmeleri, toplumsal barışın korunması için önemlidir. Bu uzlaşma yollarının geniş kapsamlı ve etkin bir şekilde uygulanması mahkemelerin iş yükünün hafiflemesine katkı sağlayacaktır. Bireysel hak arama yolu olarak kullanılan tahkim uygulaması, daha az bürokratik, daha az masraflı ve hızlı hak arama fırsatı sunabilecektir. Bu sebeple, bir an önce bireysel iş uyuşmazlıklarının iş güvencesi kapsamına yönelik bir sınırlama olmadan, tümünün çözümünde uygulanmak üzere tahkim kurumuna yönelik düzenleme yapılmalıdır (Koç, 2013: 1).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL DNA’NIN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİ: BÜYÜK ÖLÇEKLİ BİR SAĞLIK KURUMUNDAKİ HEMŞİRELERİN ALGILARINA YÖNELİK ANALİTİK BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde, büyük ölçekli bir sağlık işletmesindeki Kurum DNA yapısı belirlenerek, bu kurumda çalışan hemşirelerin iş doyumunu ile yönetim yapısı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmanın amacı açıklandıktan sonra, araştırmanın ön kabulleri ve sınırlılıkları ile yöntemine ve ardından araştırmadan elde edilen veri ve bulgulara yer verilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, Kurum DNA’sı ile İş Doyumu arasındaki ilişkiyi incelemek ve yönetim tipleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi irdelemektir. Bu çalışmada hemşirelik mesleğini yapan işgörenlerin seçilmesinde ülkemizde hemşirelerin, özellikle özel sektörde iş gücü devir hızlarının yüksek olması ve ülke genelinde hemşire açığının kamuda da fazla olması etkili olmuştur. Birinci bölümde bahsedilen yönetim tiplerinin, bireylerin iş doyum düzeyini ne şekilde etkilediğini ortaya koymak ve bu doğrultuda konuya ilişkin sorunları saptayarak, çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Kurum DNA’sının oluşmasında yönetim yapısının çok etkili olduğu gerçeğinden hareketle bu araştırma; “çalışmanın yapıldığı işletmedeki iş doyumunu düzeyi ve yönetim yapısının tespiti” ve “işletmenin yönetim yapısının, işgörenlerin iş doyum düzeylerini nasıl etkilediği, iş doyumunu açısından olumlu ve olumsuz yönetim yapılarının hangileri olduğunu” tespit etmeye yöneliktir.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Hipotez 1: Askeri Örgüt Yönetim Profili ile iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 2: Esnek Örgüt Yönetim Profili ile iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3: Tam Zamanlı Örgüt Yönetim Profili ile iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 4: Pasif-Agresif Örgüt Yönetim Profili ile iş doyumu arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 5: Rastgele Çalışan Örgüt Yönetim Profili ile iş doyumu arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 6: Yönetim Ağırlıklı Örgüt Yönetim Profili ile iş doyumu anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ

Bu araştırma ile ilgili olarak, ele alınan örneklem grubunun uygulanan anket formuna doğru ve yansız olarak bilgi verdikleri varsayılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İzmir ilinde büyük ölçekli özel bir sağlık kurumunda çalışan 262 hemşireye kurum DNA'sı ve iş doyumu ölçekleri survey yöntemi kullanılarak uygulanmış ve örgüt yapılanması ve kurumdaki hemşirelerin iş doyumunu incelenmiştir.

3.5.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini İzmir ilinde büyük ölçekli özel bir sağlık kurumunda çalışan hemşirelik hizmetini veren işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma Şubat 2015 - Haziran 2015 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Sağlık sektöründe faaliyet gösteren bu işletmede hemşire olarak çalışan sayısı 346 olmasına rağmen, çalışanların nöbetli çalışmaları, bazı çalışanların izinli bulunmaları ve araştırmaya

katılmayı kabul etmemesi nedeniyle 312 kişiye anket uygulanabilmiştir. Toplam 312 kişiye ulaştırılan anketlerden geri dönen anket sayısı 274 olup, anketlerin geri dönüş oranı % 88'dir. Fakat geri dönen anketlerin 262' si araştırmanın analizlerine dâhil edilebilir bulunmuştur.

3.5.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada, “Kurum DNA’sı” ve “İş Doyumu” ölçeklerinin yanı sıra, demografik özellikleri içeren kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

3.5.2.1. Kurum DNA’ sı Ölçeği

Tez çalışmasında kullanılan veriler, işletmenin Kurum DNA’sını ortaya çıkarmaya yönelik yirmi sekiz sorudan oluşan anket formunun uygulanması şeklinde yapılmıştır. Kurum DNA’sı tipolojileri için Booz Allen Hamilton ve Fisher Cominications şirketleri tarafından oluşturulan Kurum DNA’sı ölçeği 2014 yılında Çetin ve Döş tarafından yeniden uyarlanmıştır. Kurum DNA’sı profillerinden ‘Fazla Büyümüş Örgüt’ profili, ölçeğin alındığı çalışmada kullanılmamıştır. Çünkü uygulamanın yapıldığı şirket, son beş yılda 3 hastane, 4 poliklinik açmış ve personel sayısını 1300 den 2400’e yükseltmiştir. Verilerdeki bu artış şirketin büyümekte olan bir organizasyon olduğunu göstermiştir. Bu nedenle; ölçeğe ‘Fazla Büyümüş Örgüt’ profilindeki soruların dâhil edilmesine gerek görülmemiştir.

Bu ölçek sağlık işletmelerine yönelik olmak üzere düzenlenerek anket formu oluşturulmuştur. Elde edilen veriler ile örnekleme ele alınan kurumun DNA yapısı elde edilmiştir.

Toplam 28 maddeden oluşan bu ölçek, 5 dereceli likert tipi cevaplanır. Ölçekte yer alan ifadeler; şiddet derecelerine göre kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve tamamen katılıyorum seçeneklerinden birinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirir.

Kurum DNA’sı anketi; askeri örgüt, tam zamanlı örgüt, esnek örgüt, pasif-agresif örgüt, rastgele çalışan örgüt ve yönetim ağırlıklı örgüt olmak üzere 6 alt ölçekten oluşmaktadır.

3.5.2.2. İş Doyumu Ölçeği

İş Doyumunun ölçülmesi için Solmaz'ın 2013 yılında yapmış olduğu “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri İle İlgili Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinde kullandığı Minnesota İş Doyum Ölçeğinden uyarlayarak elde ettiği ölçek sağlık işletmelerine yönelik olacak biçimde düzenlenerek verilere ulaşılmıştır.

Toplam 20 maddeden oluşan bu ölçek, 5 dereceli likert tipi cevaplanır. Ölçekte yer alan ifadeler; şiddet derecelerine göre hiç memnun değilim, memnun değilim, kararsızım, memnunum ve çok memnunum seçeneklerinden birinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirir.

3.5.2.3. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma örnekleminin Kurum DNA'sı tipolojileri ve iş doyumu düzeylerinin örgüt çevresine yönelik algılarının bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterebileceğinden hareketle, kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Bu form, ankete katılanlardan “istekli olanlar” tarafından doldurulmuştur. Kişisel bilgi formunda; cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi, eğitim durumu, meslekteki çalışma yılı ile ilgili sorular bulunmaktadır.

3.5.3. Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol

Çalışmada kullanılan anketler; sağlık kurumunda çalışan 314 kişinin tümüne iletilmiştir. Anketlerin uygulanması; Şubat 2015 - Haziran 2015 tarihleri arasında, bizzat tarafımdan gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amaçları ve içeriği deneklere anlatıldıktan sonra, araştırmaya katılmak isteyen çalışanlarla uygulama gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, formları kendileri doldurmuşlardır.

3.5.4. Verilerin Analizi

Örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi; SPSS Paket programına girilmiş ve anketi cevaplayan katılımcıların demografik bilgileri ile birleştirilmiştir.

Katılım sayısı 274 olup bunlardan 262 veri analize uygun bulunmuştur. 12 Ankete doğru şekilde doldurulmadığı tespit edildiğinden analize dâhil edilmemiştir. Verilerin SPSS paket programına girilmesi ile elde edilen sonuçlar betimsel istatistikler içinde yer alan frekans tablolarında ve çapraz tablolarda gösterilerek farklı DNA yapılarıyla iş doyumunun karşılaştırmaları yapılmıştır.

3.6. VERİLER VE BULGULAR

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen verilere ve bulgulara yer verilmektedir.

3.6.1. Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Demografik Bulguları

Araştırmaya, İzmir de bulunan büyük ölçekli bir sağlık kurumunda hemşirelik hizmeti veren 262 iş gören katılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri aşağıdaki tabloda verilmektedir (Tablo 3.1).

Tablo 3.1: Örneklemen Demografik Değişkenleri

Değişken Adı		Frekans	% Yüzdesi
Cinsiyet			
	Erkek	36	13,7
	Kadın	226	86,3
Medeni Durum			
	Evli	133	50,8
	Bekar	129	49,2
Yaş			
	21 Yaş Altı	33	12,6
	21-30 Yaş	124	47,3
	31-40 Yaş	93	35,5
	41-50 Yaş	10	3,8
	51 ve Üzeri	2	0,8
Eğitim Durumu			
	Lise	88	33,6
	Ön Lisans	71	27,1
	Lisans	99	37,8
	Yüksek Lisans	4	1,5
Kurumdaki Çalışma Yılı			
	5 Yıldan Az	162	61,8
	6-10 Yıl	52	19,8
	11-15 Yıl	26	9,9
	16-20 Yıl	17	6,5
	21Yıl ve Üzeri	5	1,9
Meslekte Çalışma Yılı			
	5 yıldan az	128	48,9
	6-10 Yıl	62	23,7
	11-15 Yıl	33	12,6
	16-20 Yıl	31	11,8
	21 Yıl ve Üzeri	8	3,1

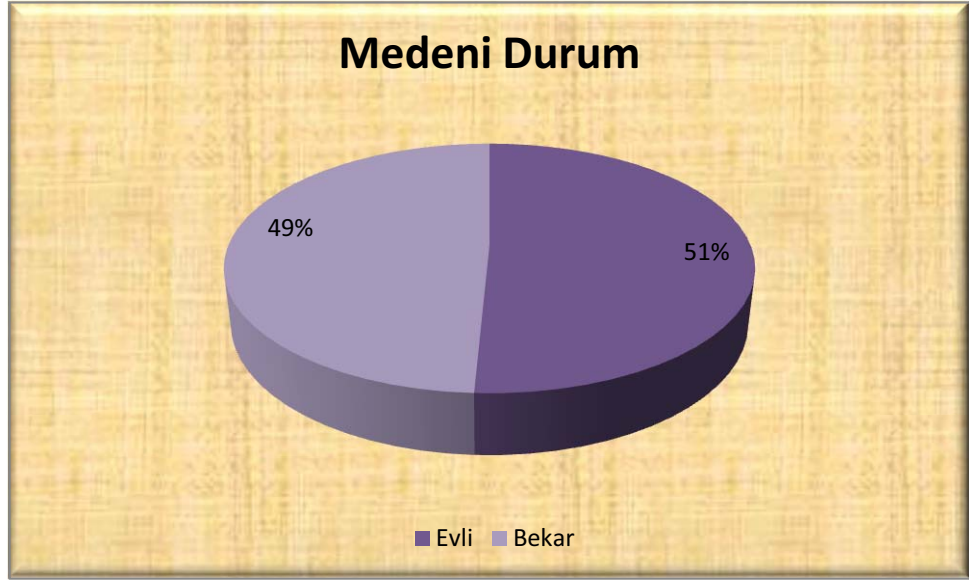
Katılımcıların %13,7' si erkek ve %86,3' ü kadındır. Bu katılımcıların %50,8' i evli %49,2' si bekârdır. Yaşlarına göre katılımcılar incelendiğinde %12,6'sı 21 yaş altı, %47,3'ü 21-30 yaş arası, %35,5'i 31-40 yaş arası, %3,8'i 41-50 yaş arası, %0,8'i 51 yaş ve üzeridir. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde %33,6'sı lise, %27,1'i ön lisans, %37,8'i lisans ve %1,5'i yüksek lisans mezunudur (Tablo 3.1).

Kurumda çalışma yılına bakıldığında %61,8'i 5 yıldan az çalışanlardan, %19,8'i 6-10 yıl arası çalışanlardan, %9,9'u 11-15 yıl çalışanlardan, %6,5'i 16-20 yıl çalışanlardan, %1,9'u 21 yıl ve üzeri çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Meslekteki çalışma yılları ise incelendiğinde %48,9'u 5 yıldan az çalışanlardan, %23,7'si 6-10 yıl arası çalışanlardan, %12,6'sı 11-15 yıl çalışanlardan, %11,8'i 16-20 yıl çalışanlardan, %3,1'i 21 yıl ve üzeri çalışanlardan oluştuğu görülmektedir (Tablo 3.1).

Şekil 3.1: Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı



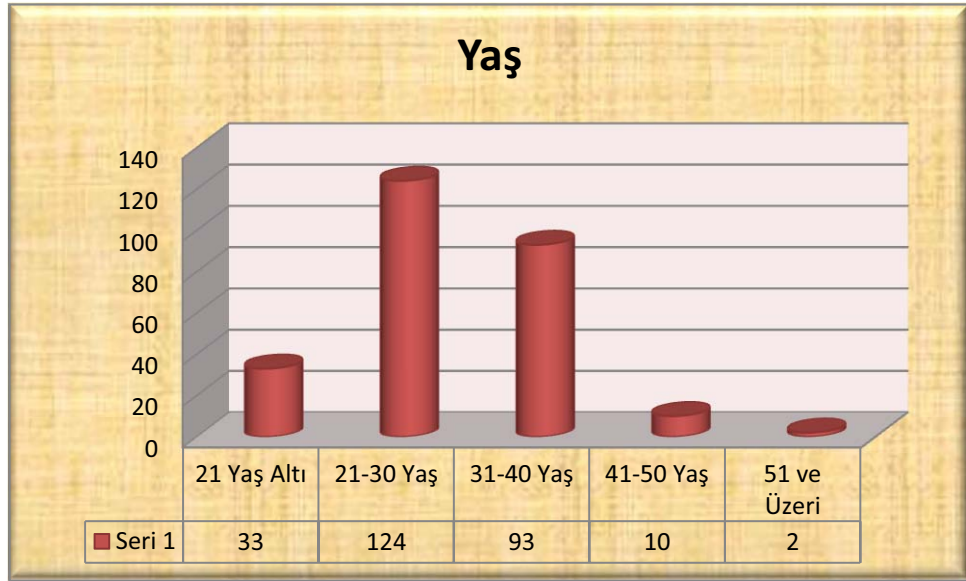
Şekil 3.2: Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı



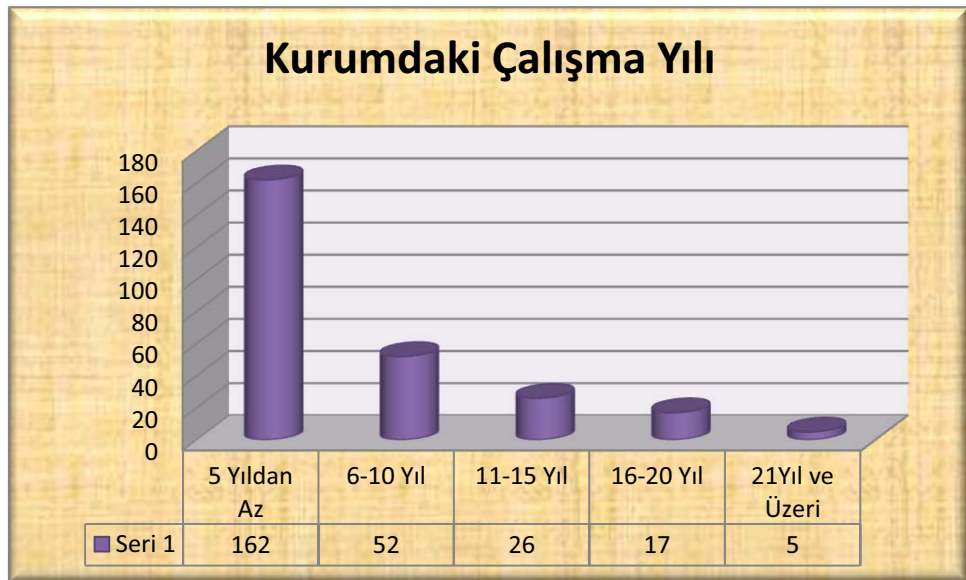
Şekil 3.3: Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı



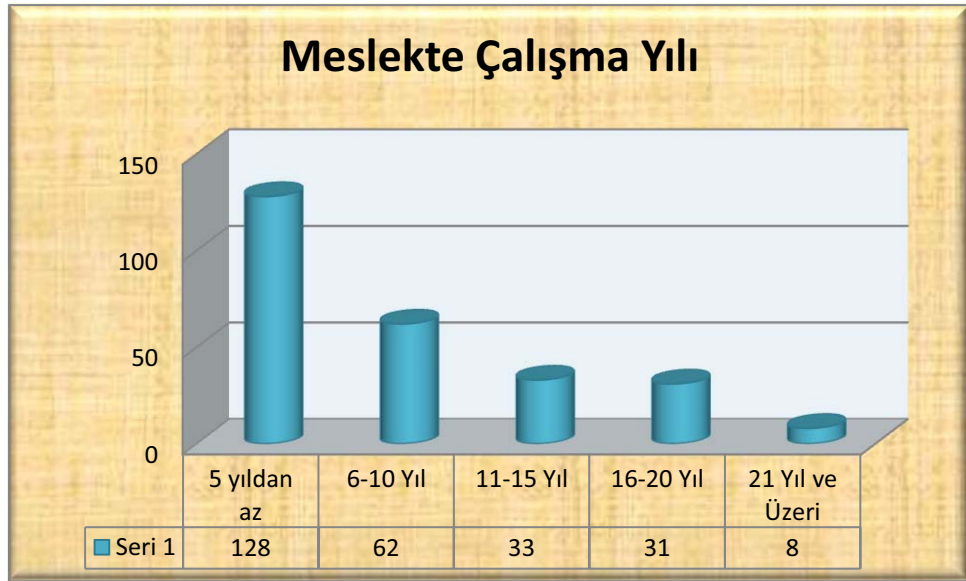
Şekil 3.4: Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı



Şekil 3.5: Örneklemin Kurumdaki Çalışma Yılına Göre Dağılımı



Şekil 3.6: Örneklemin Meslekteki Çalışma Yılına Göre Dağılımı



3.6.2. Kurum DNA'sı ve İş Doyumu ile İlgili Bulgular ve Aralarındaki İlişkiler

Araştırmanın nicel verileri SPSS programı kullanılarak çözümlenmiştir. Bu araştırmada kullanılan iki ölçme aracı da beşli Likert tipi olarak ölçeklenmiştir. Ölçme araçlarındaki maddelere katılma düzeyleri beş ayrı ifadeyle derecelendirilmiştir.

İş Doyumu ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi 0,909 olarak bulunmuştur. Hotelling t-kare testinin sonucunda p değeri 0,05 ten küçük bulunmuştur (Tablo 3.2).

Tablo 3.2: İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlik İstatistikleri

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items			N of Items
0,908	0,909			20
Hotelling's T-Squared Test				
Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
698,344	34,21	19	242	0

Kurum DNA'sı ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi 0,716 olarak bulunmuştur. Hotelling t-kare testinin sonucunda p değeri 0,05 ten küçük bulunmuştur (Tablo 3.3).

Tablo 3.3: Kurum DNA'sı Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlik İstatistikleri

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items			N of Items
0,727	0,716			28
Hotelling's T-Squared Test				
Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
865,419	28,822	27	232	0

Likert tipi ölçeklerin de temel varsayımı her bir maddenin tek bir tutumu ölçtüğü yönündedir (Tavşancıl, 2005). Bu bağlamda, hazırlanan kurum DNA'sı ölçeğinin güvenilirliği araştırmada Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ile hesaplanmış ve ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,716 olarak bulunmuştur. İlgili alan yazında birden fazla derecelendirmeye sahip ölçeklerine ilişkin güvenilirlik çalışmalarında 0.60 ile 0.70 düzeyindeki katsayıların yeterli olduğu söylenmektedir (Cronbach, 1990). Yapılan açıklama ışığında, ölçek güvenilir olarak değerlendirilebilir. İki ölçekteki toplam 48 sorunun Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,824 olarak bulunmuştur (Tablo 3.4).

Tablo 3.4: İş Doyumu ve Kurum DNA'sı Ölçeklerinin Toplam Güvenilirlik ve Geçerlik İstatistikleri

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items			N of Items
0,8	0,824			48
Hotelling's T-Squared Test				
Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
1965,106	34,327	47	211	0

Kurum DNA'sı ölçeğin yapı geçerliği de incelenip ve bunun için faktör analizi uygulanmıştır. Hazırlanan soruların belirtilen özellikleri ne derece doğru ölçüldüğü sorunu yapı geçerliği ile ilgilidir (Büyüköztürk, 2007: 168). Faktör analizi ile yapı geçerliği ölçülmeye çalışılmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testiyle incelenir. KMO katsayısının 0,60'tan yüksek olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2007: 126). Kurum DNA'sı yapıları için faktör analizi yapıldığında aranan altı boyut analizler sonucu elde edilmiştir. KMO katsayısı 0,882 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.5: Örgüt DNA'sı Ölçeğinin Faktörlerinin Güvenirlik Katsayıları Matrisi

Faktörler	Madde No	Güvenirlik Katsayısı
Esnek Org.	1, 2, 3, 4	0,831
Askeri Org.	5, 6, 7, 8	0,608
Tam Zamanlı Org.	9, 10, 11, 12	0,784
Rastgele Çalışan Org.	13, 14, 15, 16, 17, 18	0,757
Yönetim Ağırlıklı Org.	19, 20, 21, 22, 23, 24	0,789
Pasif Saldırgan Org.	25, 26, 27, 28	0,760

Yukarıdaki tabloda ifade edildiği gibi her bir örgüt tipolojisini belirleyen soru gruplarının güvenilirlik katsayıları 0,6' dan yüksek olduğu görülmüştür. İlgili alan yazında birden fazla derecelendirmeye sahip ölçeklerine ilişkin güvenilirlik çalışmalarında 0.60 ile 0.70 düzeyindeki katsayıların yeterli olduğu söylenmektedir (Cronbach, 1990). Ayrıca, araştırmanın amaçları arasında madde analizi bulunmadığı için, güvenilirlik katsayısını yükseltecek maddelerin analizden çıkarılmasına gerek duyulmamış, ölçeğin temel yapısına bağlı kalınmıştır. Yapılan açıklama ışığında, her soru grubu için de ölçek güvenilir olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3.6: Tanımlayıcı İstatikler

	Katılımcı	En Düşük	En Yüksek	Ortalama
<i>İş Tatmini</i>	262	1,00	5,00	3,7736
<i>Askeri Org.</i>	262	1,00	5,00	3,6708
<i>Tam zamanlı Org.</i>	262	1,00	5,00	3,3969
<i>Esnek Org</i>	262	1,00	5,00	3,3874
<i>Esinlenme B. Org</i>	262	1,00	5,00	2,8155
<i>Yönetim Ağırlıklı Org.</i>	262	1,00	5,00	2,7716
<i>Pasif Saldırgan Org.</i>	262	1,00	5,00	2,5509

Burada görülen tabloya göre, sağlıklı yönetim yapısı olarak gruplandırılan profiller olan esnek, askeri ve tam zamanlı organizasyon yapıları, ortalama değerin, yani “3” ün üstünde ölçülmüştür. Kurum çalışanlarının, yönetim yapısını sağlıklı olarak benimsediklerini görülmektedir. Bu sonuç yönetim biçiminin başarılı olduğunu ortaya koymaktadır.

Analizlerde ortalama değerin “3” olduğu kabul edildiğinde, katılımcıların iş doyumunu 3,7736 olarak ölçülmesi, iş görenlerin iş doyumlarından memnun olduklarını göstermektedir.

Tablo 3.7: İş Doyumu ve Yönetim Yapıları Arındaki Korelasyon

Korelasyonlar									
	Ortalama	ss	1	2	3	4	5	6	7
İş Doyumu	3,7724		(0,909)						
Esnek Org.	3,3889	0,806	0,546**	(0,831)					
Askeri Org.	3,6708	0,654	0,343**	0,405**	(0,608)				
Tam zamanlı Org.	3,3969	0,782	0,592**	0,679**	0,463**	(0,784)			
Rastgele Org.	2,8155	0,755	-0,285**	-0,236**	-0,140*	-0,177**	(0,757)		
Yönetim Ağırlıklı Org.	2,7716	0,785	-0,394**	-0,461**	-0,206**	-0,347**	0,576**	(0,789)	
Pasif Saldırgan Org.	2,550	0,848	-0,450**	-0,382**	-0,299**	-0,360**	0,587**	0,631**	(0,760)

****.** Korelasyon $P < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

***.** Korelasyon $P < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Parantez içindeki değerler Cronbach's Alpha değerleridir.

N=262

Bir değişkenin değeri değişirken diğer bir değişken bununla doğrusal ilişkili olarak değişiyorsa korelasyon vardır denebilir, r korelasyon katsayısı olmak üzere; $-1 \leq r \leq 1$ arasında değerler alır. Mükemmel pozitif doğrusal ilişki olduğunda $r = 1$ olur. Mükemmel negatif doğrusal ilişki olduğunda $r = -1$ olur. Doğrusal ilişki yok ise $r = 0$ olur.

Bu açıklama ile beraber korelasyon tablosu incelendiğinde, hipotezler için şunları söyleyebiliriz;

İş doyumunu ile askeri yönetim yapısı arasında $r = 0,546$ olduğu görülür. En yüksek üçüncü anlamlı pozitif korelasyon değeri, iş doyumunu ile askeri yönetim yapısı arasındadır. Dolayısıyla, **Hipotez 1:** “Askeri Örgüt Yönetim Profili ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır” önermesi doğrulanmıştır.

İş doyumunu ile esnek örgüt yönetim yapısı arasında $r = 0,546$ olduğu görülür. Bu değer ile tam zamanlı yönetim yapısı yakın bir değerdedir. En yüksek ikinci anlamlı pozitif korelasyon değeri, iş doyumunu ile esnek yönetim yapısı arasındadır. Dolayısıyla, **Hipotez 2:** “Esnek Örgüt Yönetim Profili ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır” önermesi doğrulanmıştır.

İş doyumunu ile tam zamanlı örgüt yönetim yapısı arasında $r = 0,592$ olduğu görülür. En yüksek anlamlı pozitif korelasyon değeri, iş doyumunu ile tam zamanlı yönetim yapısı arasındadır. Dolayısıyla, **Hipotez 3:** “Tam Zamanlı Örgüt Yönetim Profili ile İş Doyumunu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır” önermesi doğrulanmıştır.

İş doyumunu ile pasif-agresif örgüt yönetim yapısı arasında $r = -0,450$ olduğu görülür. En yüksek anlamlı negatif korelasyon değeri, iş doyumunu ile pasif-agresif örgüt yönetim yapısı arasındadır. Dolayısıyla, **Hipotez 4:** “Pasif-Agresif Örgüt Yönetim Profili ile İş Doyumunu arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır” önermesi doğrulanmıştır.

İş doyumunu ile rastgele çalışan örgüt yönetim yapısı arasında $r = -0,285$ olduğu görülür. En düşük anlamlı negatif korelasyon değeri, iş doyumunu ile rastgele çalışan örgüt yönetim yapısı arasındadır. Dolayısıyla, **Hipotez 5:** “Rastgele Çalışan Örgüt Yönetim Profili ile İş Doyumunu arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır” önermesi doğrulanmıştır.

İş doyumunu ile yönetim ağırlıklı örgüt yönetim yapısı arasında $r = -0,394$ olduğu görülür. En düşük ikinci anlamlı negatif korelasyon değeri, iş doyumunu ile yönetim ağırlıklı örgüt yönetim yapısı arasındadır. Dolayısıyla, **Hipotez 6:** “Yönetim Ağırlıklı Örgüt Yönetim Profili ile iş doyumunu anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır” önermesi doğrulanmıştır.

Neticede belirlenen hipotezlerin hepsi doğrulanmış ve iş doyum düzeyinin yükselmesi için işletmede nasıl bir yönetim yapısının olması gerektiği belirlenmiştir. Elde edilen veriler ışığında sonuç bölümünde değerlendirmeler yapılacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu çalışmada amaç, pazarda rekabet gücü yüksek olan kurumun DNA'sını belirlemek amacıyla yönetim yapısını inceleyerek, bunun iş doyumunu ve bağlantısını ve işgörenlerin iş doyumunu yükseltecek faktörleri belirlemek, iş doyumunu artıracak yönetim yapılarını tespit etmek ve sektörde faaliyet gösteren kurumların karşılaşacağı sıkıntılara çözüm sunmaktır. Bu nedenle, çalışmanın ilk bölümünde kurum DNA'sı ve metaforun meydana gelmesi, kurum DNA'sının yapı taşları ve bu bağlamda geliştirilen modeller, kurum DNA'sının boyutlarına göre kurum profilleri işlenmiştir. Kurum DNA'sı incelenirken, tıpkı insan genomunun çözümlenmesi ile elde edilen verilerin, insan sağlığı ve yaşam süresi üzerinde olumlu gelişmelere sebep olması gibi, yönetim bilimi de, organik DNA'dan analogi yapılarak ortaya konan Kurum DNA'sı kavramı ile edinilecek veriler doğrultusunda, kurumların bünyesinde bulunan iyi ve kötü tüm niteliklerin tespit edilip daha sağlıklı ve uzun ömürlü örgütlenmelerin gerçekleştirilmesine olanak sağlanacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümde; iş doyumunun tanımı ve öneminden, iş doyumunun benzer kavramlarla olan ilişkisinden, iş doyumunu etkileyen faktörlerden, iş doyumunu ile ilgili teorilerden ve iş doyumsuzluğunun sonuçlarından bahsedilmiştir. İşgörenlerin, işlerinde etkin ve verimli çalışmaları, iş doyum düzeylerinin yüksek olmasıyla mümkündür. İş doyum düzeyinin yüksek olmasını sağlayacak faktörler olarak bu çalışmada; işin niteliği, ödeme ve ödüllendirme, yönetim biçimi, kararlara katılma, çalışma arkadaşları, ilerleme imkânı, ast-üst ilişkileri, övülme ve iletişim üzerinde durulmuştur. Kurum; çalışanlarının iş doyumuna etki eden bu faktörlere ilişkin beklentilerine cevap verebildiği oranda, çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneğinden, enerjilerinden ve tüm potansiyel güçlerinden yararlanma fırsatı bulmaktadır. Şayet kurum, bu beklentilere yeterince cevap veremiyorsa iş doyumsuzluğunun meydana geleceği varsayılabilir. Bunun sonucunda; işgücü devri, devamsızlık, iş kazaları ve meslek hastalıkları, işten kaytarma, kuruma zarar verme ve verimsizlikte artışlar gibi istenmeyen durumlar görülebilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümde; Kurum DNA'sı ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen alan araştırması yer almaktadır. İşletmelerdeki yönetim

anlayışlarının tarihsel süreçleri incelendiğinde, daima çalışan lehinde bir gelişmeden söz etmek mümkün olmaktadır. Ancak her dönemde; bir önceki döneme göre işletme ve işgörenlerin yönetimine ilişkin, çeşitli yönetim tekniklerinin geliştirilmesi çabası bulunmaktadır. Günümüzde işletmeler arasında hızla artan rekabet ve değişen çevresel şartlar nedeniyle, işletme ve yöneticileri, önemli tehdit veya fırsatlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunun sonucunda işletmeler, meydana gelen yeni yönetim anlayışlarından haberdar olmak ve işletmelerine bunu uygulamak durumundadırlar. Bu durum hizmet sektöründe, daha da ön plana çıkmaktadır. Çünkü hizmet sektörlerinde, işlerin büyük bölümü insan emeğiyle yapılmaktadır.

İşgörene ilişkin geliştirilen her yeni teknik, işgörenlerin iş yapış süreçlerinde de önemli ölçüde avantajlar sağlamaktadır. Bu tür işletmelerde yönetici olan kişilere önemli sorumluluklar düşmektedir. İşgörenler görevlerini yaparken, gerekli olan koşulların hazırlanması ve beklentilerine göre personel politikalarının geliştirilmesi, başarıyı elde etmede vazgeçilemeyecek unsurlardandır. İşletmelerin artan rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri için, kurumsal güvenin sağlanması ve çalışma ortamının kalitesinin artırılması, işgörene daha katılımcı bir yönetim anlayışının sunulması ve işgörenlerin yönetim sürecinde aktif olarak rol almalarının sağlanması da önem verilmesi gereken noktalardandır.

İşgörenlerin, çalıştıkları işletmeyi sahiplenmeleri için yöneticilerin, işgörene işletme içinde rehberlik yapması, yaptıkları işleri benimsemeleri için ise; onlara sorumluluk vermesi gerekmektedir. Çünkü işletmede alınan tüm kararların uygulayıcısı işgörenlerdir. Bu nedenle onların kendi yaptıkları işlerde veya işletme ile ilgili kararlarda aktif olmaları, kurumlarına olan bağlılıklarını yükseltecektir. Bu durum, işgörenlerin iş doyum düzeyini de arttırabilecektir.

Araştırma ile ilgili genel bilgilere bakıldığında, katılımcıların %13,7' si erkek ve %86,3' ü kadındır. Bu katılımcıların %50,8' i evli, %49,2' si bekârdır. Yaşlarına göre katılımcılar incelendiğinde %12,6'sı 21 yaş altı, %47,3'ü 21-30 yaş arası, %35,5'i 31-40 yaş arası, %3,8'i 41-50 yaş arası, %0,8'i 51 yaş ve üzeridir. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde %33,6'sı lise, %27,1'i ön lisans, %37,8'i lisans ve %1,5'i yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Ayrıca, kurumda çalışma yılına bakıldığında %61,8'i 5 yıldan az çalışanlardan, %19,8'i 6-10 yıl arası çalışanlardan, %9,9'u 11-15 yıl çalışanlardan,

%6,5'i 16-20 yıl çalışanlardan, %1,9'u 21 yıl ve üzeri çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Meslekteki çalışma yılları ise incelendiğinde %48,9'u 5 yıldan az çalışanlardan, %23,7'si 6-10 yıl arası çalışanlardan, %12,6'sı 11-15 yıl çalışanlardan, %11,8'i 16-20 yıl çalışanlardan, %3,1'i 21 yıl ve üzeri çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Bu araştırmada kullanılan iki ölçme aracı da beşli Likert tipi olarak ölçeklenmiştir. İş Doyumu ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi 0,909 olarak bulunmuştur. Kurum DNA'sı ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi 0,716 olarak bulunmuştur. İki ölçekteki toplam 48 sorunun Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,824 olarak bulunmuştur.

Analizlerde ortalama değerin "3" olduğu kabul edildiğinde, ölçülen değerler, iş doyumunda 3,7736 olarak ve sağlıklı yönetim yapısı olarak gruplandırılan profillerden askeri organizasyon yönetim yapısında 3,6708, tam zamanlı organizasyon yönetim yapısında 3,3969 ve esnek organizasyon yapısında da 3,3874 olarak ölçülmüştür. Kurumda çalışan işgörenlerin iş doyumundan memnun oldukları görülmektedir. İşgörenler yönetim yapısını, askeri organizasyon yapısı olarak değerlendirmektedirler. Ayrıca tam zamanlı ve esnek organizasyon yönetim yapılarını da benimsemektedirler. Sağlıksız organizasyon yapıları ise; ortalama değerin altında ölçülmüştür. Bu durum; işletmenin başarılı bir yönetim yapısına sahip olduğunu göstermektedir.

İş doyumuna ile yönetim yapıları arasındaki korelasyon incelendiğinde ise; dikkat çekici bir nokta bulunmuştur. İş doyumuna ile en yüksek anlamlı ve pozitif ilişkinin tam zamanlı organizasyon yapısı ve esnek organizasyon yapısı arasında olduğu görülmektedir. Bu durumda eğer mevcut yönetim modeli, tam zamanlı veya esnek organizasyon yönetim modellerine doğru değiştirilirse, çalışanların iş doyumunun yükseleceği öngörülebilir.

Ancak kurumun mevcut yönetim yapısı askeri organizasyon yönetim yapısı olarak ölçülmüştür. İşletmenin sağlık hizmeti vermesi ve yapılacak hataların sonucunun insan sağlığına verilecek zarar olarak ön görülmesinin kurum içinde esnek kararlar alınmasını engellediği söylenebilir. Yönetim, işgörenlerin alınacak kararlara katılımını kısıtlayarak uzman kişilerin görüşlerinin uygulanması yönünde

bir tutum ortaya koymaktadır. Bu durum beklenmeyen sorunların önüne geçmek için gerekli görülmüştür. Bu yüzden ölçülen yönetim yapısı ile işgörenler tarafından daha fazla arzulanan yönetim yapısı arasında farklılar bulgulanmıştır.

Sonuç olarak; mevcut yönetim yapısının bu sektör için gereklilik nedenleri işgörelere eğitimler aracılığıyla anlatılmalı bu yönetim yapısının kabullenilmesi için önlemler alarak işgörelere daha fazla benimsenmesi sağlanırsa ve iş doyum düzeylerinin yükselmesi mümkün olabilecektir. Ayrıca işgörelere hasta sağlığı dışındaki kararlara katılabilecekleri ve insiyatif alabilecekleri konularda fırsatlar tanınarak, iş doyum düzeylerini yükseltecek yönetimeel iyileştirmeler de yapılabilir.

KAYNAKÇA

Adams, A., & Bond, S. (2000). Hospital Nurses' Job Satisfaction, Individual And Organizational Characteristics. *Journal Of Advanced Nursing*. 32(3): 536-543.

Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları, 4.Basım.

Akgül, A. (2003). Kamu Yönetim Sisteminin DNA'sını Değiştirme Modeli: 'Değişim Mühendisliği'. Türkiye İsrافی Önleme Vakfı Yayınları.

Akıncı, Z. (2002). "Turizm Sektöründe İşgören İş Doyumunu Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi. (4): 1-25.

Aksayan, S. (1990). Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Aksu, G. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez Ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği). Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası. 55(04): 271-282.

Aksu, Y. (2013). Çalışanın Devamsızlığını Yönetmek Mümkün. <http://www.kariyer.net/ik-blog/isyerinde-devamsizlik-yonetimi/> , (21.06.2015).

Aktüel Psikolojik Danışmanlık Merkezi. (2014) Nevrotik ve Psikotik Rahatsızlıklar. <http://www.aktuelpsikoloji.com/nevrotik-ve-psikotik-rahatsizliklar-2040h.htm>, (23.05.2015).

Akyıldız, H. ve Turunç, Ö. (2013). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Alter Yayıncılık.

Artık, S. (2009). Yönetmel Davranış Biçimlerinin İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi.

Aslan, H. (2006). Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aşan Ö. ve Özyer K. (2008). “Duygusal Bağlılık ile İş Doyumu ve İş Doyumunun Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”. SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 13(3): 129-151.

Ateş, M. GÜdülenme. <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm> , (17.05.2015)

Aybar, Ş. (1995). Yabancılaşma ve Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aykaç, A. (2010). İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. Akdeniz İİBF Dergisi. 7: 1-30.

Balcı, A. (1985). Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Baskin, K. (1998). *Corporate DNA: Learning From Life*. USA: Butterworth-Heinemann.

Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fak. Yayınları No:111.

Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası. 3.baskı.

Baykal, B. (1978). *Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış*. İstanbul Üniversitesi. İstanbul: Divan Matbaacılık Yayın No: 2524.

Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 4. Baskı.

Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Blegen, M. A. (1993). Nurses Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Related Variables. *Nursing Research*. 42 (1): 36-41.

Booz Allen Co. (2004). Profiles in Organizational DNA Research And Remedies. http://www.boozallen.com/media/file/draft_profiles_in_orgdna.pdf , (21.03.2015).

Booz Allen Hamilton. (2003). “Management Sapns and Layers - Streamlining the Out-of-Shape Organization”, USA: Booz Allen Hamilton Inc.

Booz Allen Hamilton. (2005). “*Organizational DNA - About Organizational DNA*”, Chicago.

Bordia, R. , Kronenberg, E. ve Neely, D. (2005). Innovation’s Org DNA, Booz Allen Hamilton Publications. http://www.strategyand.pwc.com/media/uploads/Innovations_OrgDNA.pdf , (21.03.2015).

Budak, G. ve Budak, G. (2013). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları, 7.Basım.

Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:107.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar Ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 32(32): 470-483.

Caligiuri, P. M. (2000). The Big Five Personality Characteristics As Predictors Of Expatriate's Desire To Terminate The Assignment And Supervisor-Rated Performance. *Personnel Psychology*. 53(1): 67-89.

Can, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Carrol, Stephen J. and Henry, L. Tosi. (1977). *Organization Behavior*. Chicago: St. Clair Press.

Cronbach L. J. (1990). Essentials Of Psychological Testing. (5th ed.). New York: Harper Collins Publishers Inc.

Cüceloğlu, D. (2002). *İnsan Davranışları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çalışkan, Z. (2005). İş Doyumu: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*. 9-18.

Çandır, E. (2005). Örgütsel DNA ve Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, R. B., ve Döş, İ. (2014). Örgüt DNA'sı Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Meb Üzerine Bir Tarama Çalışması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7(31): 560-575.

Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu. Ankara: Anı Yayıncılık.

Davis, K. (1982). *İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. (Çev: Kemal Tosun). İstanbul: İstanbul Matbaası.

Davis, K. (1988). *İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış*. İstanbul: (Çev: Kemal Tosun ve ark.) İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını No:199.

Deniz, M. (2005). *İşletme Yönetiminde Motivasyon. Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Editör; Mehmet Tikici. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Dereli, T. (1976). *Organizasyonlarda Davranış*. Fakülteler matbaası.

Dickter, D. N., Roznowski, M., & Harrison, D. A. (1996). Temporal Tempering: An Event History Analysis Of The Process Of Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*. 81(6): 705-716.

Doğan, H. Z. (1991). Turizm İşletmelerinde İş Doyumunu Etkileyen Etmenler. Ankara: 3. Ergonomi Kongresi Bildirileri Kitapçığı. 147-158.

Döş, İ. (2013). School DNA and Its Transfer. *American Journal of Human Ecology*. 2(1): 7-15.

Edelson, E. (1999). *Genetiğin Temelleri*. Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları Yaşam Öyküsü Dizisi: Gregor Mendel.

Edvardsson, B., & Gustavsson, B. (2003). Quality In The Work Environment: A Prerequisite For Success In New Service Development. *Managing Service Quality: An International Journal*. 13(2): 148-163.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul İÜ İşletme Fakültesi Yayın No: 242.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 272.

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.

Eroğlu F. (1986), “İş Tatmini ile Cinsiyet Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Dergisi. 6(3-4): 147-156.

Eroğlu, F. (1984). Motivasyon Teorisindeki Son Gelişmeler Ve Erzurum'da Faaliyette Bulunan Dört Bankada Teşvik Araçlarının Değerlendirilmesi. (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Feldman, D.C. & Arnold, H.J. (1986). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill International Book Company: Auckland.

Genç, N. (1994). *Zirveye Götüren Yol Yönetim*. İstanbul: Timaş Yayınları, 226.

Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Organizational DNA For Strategic Innovation. *California Management Review*. 47(3): 47-76.

Gullov, T. (2006). Structural Limitations in Organizational Design, The Integration-Differentiation Paradigm, in *Organization Design* (Eds. Burton, R. M., Hakonsson, D. D., Eriksen, B., Snow, C. C.). Springer US. 67-83.

Horoğlu Ş. (1995). Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması (T.P.A.O. Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hüseyin, Ö., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Kitabevi.

İnce, Ö. (2003). İş Doyumuna Etki Eden Başlıca Etkenler ve Uygulamadan Bir Örnek. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.

Kadıbeşegil, S. (1999) Kuruluşların DNA'sı İtibar. <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=110> , (13.03.2015).

Kaipa, P. ve Milus, T. (2005). Mapping The Organizational DNA: A Living System Approach To Mergers & Acquisitions. Part 1. http://www.prasadkaipa.com/case_studies/mapping_dna.php , (10.03.2015).

Kaipa, P. ve Milus, T. (2006). Mapping The Organizational DNA: A System Approach To Mergers & Acquisitions Part 2. http://www.prasadkaipa.com/case_studies/mapping_dna_part2.php , (10.03.2015).

Karaca, S. (2008). Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keser, A. (2009). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Koç, M. (2013). Bireysel İş Uyuşmazlıklarının Çözümünde Hakem Çözüm Olabilir Mi? <http://www.dunya.com/yorum-inceleme/bireysel-is-uyusmazliklarinin-cozumunde-hakem-cozum-olabilir-mi-196492h.htm> , (21.06.2015).

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Baskı.

Kolasa, B. J., & Tosun, K. (1979). *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul Üniversitesi.

Korman, A. (1992). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Köroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. (Basılmamış Doktora Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köse, H. (2009). Algılanan Liderlik Davranışlarının ve Demografik Özelliklerin İş Tatminine Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lieber, R. B. (1998). Why Employees Love These Companies. *Fortune*, January, 72-74.

Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job Satisfaction Among Nurses: a Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*. 42(2): 211-227.

Luthans, F. (1973). *Organizational Behavior*. 6th Edition. New York: McGraw-Hill.

Meyer, C., & Davis, S. (2003). *It's Alive!: The Coming Convergence of Information, Biology, and Business*. Crown Publishing Group. New York.

Mitchel, T. R., & Larson Jr, J. R. (1987). *People in Organizations. An Introduction to Organizational Behavior*. Third Edition, Singapore: McGrawHill.

Moore, J. F.(1996). How Companies Have Sex. <http://www.fastcompany.com/27291/how-companies-have-sex> , (14.02.2015).

Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Moyen, Y. (2004). The Corporate DNA: Decoding the genetic material - Why companies are what they are?, *The Innovation Circle*, 1-9.

Neilson, G. , Pasternack, B. and Mendes, D. (2003). The Four Bases of Organizational DNA. Strategy+Business, <http://www.strategy-business.com/article/03406?gko=4f638> , (14.02.2015).

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wrght, P.M. (1997). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. Second Edition, Chicago: McGrawHill.

Özcan, N. (1992). Örgütlerde Başarı Değerleme ve Türk Bankacılık Sektöründe Geleneksel ve Çağdaş Değerleme Uygulamalarının Analizi(İki Bankada Karşılaştırmalı Bir Uygulama). (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Özkalp, E. , Kırel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ESB Araştırmaları Çalışma Vakfı Yayınları No.149.

Pappenheim, F (2000), “Alienation in American Society,” Monthly Review, 52(2): 36-53.

Pekdemir, N. (2000). *Genetik Devrim*. İstanbul: Su Yayınları.

Pelit, E. (2008). İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. (Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Penefield, R. (1969). Örgütte Beşeri Münasebetler. (Çev. Rasim Taşcıoğlu vd). Ankara: Ajans-Türk Matbaacılık Sanayii.

Robbins, S. P. (1989). Organizational Behavior: Concepts, Controversies, And Applications. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty, And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Declining Job Satisfaction. *Academy Of Management Journal*. 31(3): 599-627.

Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Sapancalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *MPM Yayınları Verimlilik Dergisi*. 22(4): 61-62.

Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction And Organization Climate. *Journal Of Applied Psychology*. 60(3): 318-328.

Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (1990). *Psychology And Industry Today: An Introduction To Industrial And Organizational Psychology*. Macmillan.

Selvi, D. E. (2013). İş Doyumu Ve Performans Algısı: Ankara Trafik Denetleme Şube Müdürlüğü Çalışanları Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Polis Akademisi Başkanlığı Güvenlik Bilimleri Enstitüsü.

Seo, Y., Ko, J., & Price, J. L. (2004). The determinants of Job Satisfaction Among Hospital Nurses: a Model Estimation in Korea. *International Journal of Nursing Studies*. 41(4): 437-446.

Serbest, F. (2000). İş Yaşamı Niteliği. *Verimlilik Dergisi*. 2: 27-40.

Sertçe, S. (2003). Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği). (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching Creativity Requirements And The Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave. *Academy of Management Journal*. 43(2): 215-223.

Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.

Sinangil, H. K. (1998). Endüstri ve Örgüt Psikolojisinin İş Yaşamına Katkıları. *Mercek Dergisi*. Ocak: 107-111.

Solmaz, Y. (2013). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri İle İlgili Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) İzmir: Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, And Consequences* (Vol. 3). Sage.

Sürgevil, O. ve Budak, G. (2010). İşletmecilikte Yeni Bir Metafor: Kurum DNA'sı, *TİSK Akademi*. 2: 68-87.

Şahin, D. (2009). Kişilik Bozuklukları. *Klinik Gelişim* 22(4): 45-55. http://www.klinikgelisim.org.tr/eskisayi/kg_22_4/8.pdf (23.05.2015).

Şenatalar, F. (1978). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. İstanbul Matbaası Yayını İstanbul-1975.

Şişman, M. (1994). Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi*.

Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. (2. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Telman, N. (1988). Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşmayla Olan İlişkisi. İstanbul: İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları.

Telman, N., & Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon.

Tolan, B. (1981). *Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma*. AİTİA, Gazetecilik ve Halkla İlişkiler. Yüksek Okulu Basımevi.

Toplu, D. B. (1998). Kamu Kurum Arşivlerinde Çalışan Personelin İş Tatmini. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Tosunoğlu, H. (1998). Fırat Üniversitesi Öğretim Elemanlarında İş Doyumu. (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tütüncü, Ö. ve Küçükusta, D., (2008). Organizasyonlarda Bireyler: Tutum, Davranış ve Motivasyon. http://web.deu.edu.tr/kalite/dosyalar/ulusal_bildiri/EkD.doc , (17/05/2015).

Tüz, M. V. (2001). *Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı*. İstanbul: Alfa.

Ulusal, C. (1996). İş Doyumu ve Tekstil Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ulusoy, A. D. (1998). “Kamu Hizmeti Anlayışında Yeni Yönelimler: Avrupa Yapılanmasının Kamu Hizmeti Teorisine Etkileri”. *Amme İdaresi Dergisi*. 31(2): 21-40.

Verschoor, C. C. (2004). Can Organizational DNA Exclude Ethics? *Strategic Finance*. 86(3):19-20+.

<http://search.proquest.com/docview/229748531?accountid=10527> , (15.02.2015).

Verschoor, C. C. (2005). Organizational DNA Should Contain Ethics Component. *Strategic Finance*. 86(8): 19-20+.

<http://search.proquest.com/docview/229818386?accountid=10527> , (15.02.2015).

Witt, L. A. (1989). Sex Differences Among Bank Employees İn The Relationships Of Commitment With Psychological Climate And Job Satisfaction. The Journal Of General Psychology. 116(4): 419-426.

Xianbai, L. (2006a). Research on Enterprise DNA and Enterprise RNA. International Journal of Business and Management. 1(3): 7-12.

Xianbai, L. (2006b). Research on The New Base-Pair Model of Corporate DNA. Asian Social Science. 2(12): 74-78.

Yüksel, İ. (2003). İş Stresi, İse Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi (Teknisyenlere Yönelik Bir Uygulama). Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 17 (1-2): 213-224.

Zaim, S. (1968). *Çalışma Ekonomisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Yayınları No:229.

EKLER

1) Demografik Özellikler

Aşağıdaki sorularda size uygun seçeneğin yanına (x) koyunuz.

1. Cinsiyetiniz: : Kadın () Erkek ()

2. Medeni Durumunuz: : Bekar () Evli () Boşanmış ()

3. Yaşınız : 19-30 () 31-40 () 41-50 () 51 yaş ve üzeri ()

4. Eğitim Durumunuz : Lise () İki Yıllık Yüksek Okul () 4 Yıllık Fakülte () Yüksek Öğrenim ()

5. Kurumdaki Kıdeminiz : 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 () 21 ve üzeri ()

2) İş Tatmini Ölçeği

Aşağıda belli bazı durumları ve duyguları içeren ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerde belirtilen duygu ve durumları yaşıyıp yaşamadığınızı düşünerek, size en uygun gelen seçeneğin yanına (x) işareti koyunuz.

	İŞ İLE İLGİLİ İFADELER	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	İşimin beni meşgul etmesinden					
2	İşimin tek başıma çalışmama imkân vermesinden					
3	İşimin ara sıra değişik şeyler yapabilmeme imkân vermesinden					
4	İşimin toplumda saygın bir kişi olma imkanını bana vermesinden					
5	İşimdeki yöneticimin astlarını idare tarzından					
6	İşimdeki yöneticimin (isabetli) karar verme yeteneğinden					
7	Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olmasından					
8	İşimin bana sabit bir iş olanağı sağlamasından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağımın olmasından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme imkanım olmasından					
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olmasından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten					
14	İşimde terfi olanağımın olmasından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesinden					
16	Kendi yeteneklerimi uygulama imkanı vermesinden					
17	Çalışma şartlarından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşıyor olmasından					
19	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmemden					
20	Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden					

3) Kurum DNA'sı Ölçeği

	KURUM İLE İLGİLİ İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kurumum, dış değişimlere uyum sağlayabilecek yapıdadır.					
2	Kurumum, değişimi önemseyen bir kurumdur.					
3	Kurumum, her türlü problemi esnek karar alma yapısını kullanarak çözmektedir.					
4	Kurumum, motivasyonu yüksek çalışanları desteklemektedir.					
5	Kurumum, tam anlamıyla üst yönetimin kontrolü altındadır.					
6	Kurumumda verilen emirlerin eksiksiz yerine getirilmesinden olumlu sonuçlar alınır.					
7	Kurumumda kendimi makinenin bir parçası gibi hissediyorum.					
8	Kurumumda işlerin aksamaması için sıkı kurallar vardır.					
9	Kurumum cazip bir kurum olduğu için, çalışmaya isteyen birçok kişi vardır.					
10	Kurumumun uygulamaları, çalışanları mutlu kılmaktadır.					
11	Kurumum, diğer kurumlardan rekabetçi ruha sahip bir kültürü olması nedeniyle farklıdır.					
12	Kurumumun vizyonu ve değerleri beni motive etmektedir					
13	Kurumumun zeki ve motivasyonu yüksek çalışanları olmasına rağmen, onları bir amaç altında toplamak güçtür.					
14	Kurumumda ortak amaç yerine herkesin kendi amaçları vardır.					
15	Kurumumda alınan nitelikli bir karar, işbirliği sorunlarından dolayı çoğu zaman uygulanamamaktadır.					
16	Kurumumda alınan kararların uygulanmasında, koordinasyon ve yönlendirme eksikliği vardır.					
17	Kurumumda değişimi engelleyen katı bir kültürel yapı bulunmaktadır.					
18	Kurumumda, çalışan sayısı fazla olduğundan tam olarak verimli çalışamıyoruz.					
19	Kurumumda önemsiz işler fazla olduğundan, değişimler için fırsat bulmak güçtür.					
20	Kurumum hantal bir yapıda olduğundan, dış değişimlere cevap verememektedir.					
21	Kurumumun bünyesinde hiyerarşi her şeyden önemlidir.					
22	Kurumum gereğinden fazla bürokratik bir yapıya sahiptir ve bu durum işleri aksatmaktadır.					
23	Kurumum herhangi bir konuda karar alırken, çalışanların görüşlerine değer vermez.					
24	Kurumumda çalışanların potansiyeli dikkate alınmaz.					
25	Kurumumda, uygun bir çalışma ortamı görüntüsü arkasında içi kaynayan bir yapı vardır.					
26	Kurumumda büyük değişimler oylanır, kabul edilir ama bunları uygulamak imkansızdır.					
27	Kurumumda vasatlık takdir edilmektedir.					
28	Kurumumda çalışanlar üstlerinden gelen emirleri önemsememe eğilimindedir.					