

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KARIYER DOYUMU İLİŞKİSİ

Günseli TUFAN

Danışman

Doç. Dr. Barış SEÇER

İZMİR – 2019

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgüt Kültürü ve Kariyer Doyumu İlişkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

....../....../2019

Günseli TUFAN



ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Örgüt Kültürü ve Kariyer Doyumu İlişkisi
Günseli TUFAN

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Programı

Küreselleşen dünyada teknolojideki hızlı gelişim ve değişime rağmen halen en önemli rekabet aracı olarak “insan” faktörü karşımıza çıkmaktadır. Artan işsizlik oranları ile birlikte örgüt yapılarında meydana gelen değişkenlikler çalışanlar için de yeni beklentiler oluşmasına sebep olmaktadır. Çalışanlar için örgüt kültürüne adapte olarak örgütün bir parçası olabilmek, kendilerini geliştirebilmek adına kariyer doyumu sağlayabilmek önemli bir beklenti halini almıştır. Bu doğrultuda kariyer doyumu ve örgüt kültürü kavramlarının birbirleri ile yakından ilişkisi dikkat çekmektedir.

Örgüt kültürünün ve kariyer doyumu üzerine etkisi hakkında yapılan çalışmanın amacı Denison’ un örgüt kültürü modelinin, çalışanların kariyer doyumu üzerine etkilerini ortaya koymaktır. Literatürde örgüt kültürü ve kariyer doyumu arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar bulunmasına rağmen Denison’ un örgüt kültürü ve kariyer doyumu ilişkisini araştıran çalışma sayısının kısıtlılığı nedeniyle örgüt kültürünün kariyer doyumu ile ilişkisinin araştırılması gerekli görülmüştür.

Yapılan araştırmanın Türkiye’de bir kamu kurumu üzerinden yapılması, tanımlayıcı bir araştırma olmasının yanı sıra güncel durumu göstermesi açısından da önem arz etmektedir. Araştırmada Konya Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğünde yönetici ve çalışan bireyler örneklem olarak seçilmiştir. Araştırma modeli olarak tarama modeli seçilen çalışmada Örgüt kültürü ve kariyer doyumu ile ilgili mevcut durum da anket yolu ile test edilmiştir. Hipotezler oluşturulmuş ve hipotezlere korelasyon ve regresyon

analizi yapılarak test edilmiştir. 171 kişi üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda örgüt kültürü ve kariyer doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlar özetlenmiş ve tartışılarak araştırma uygulamasına yapılan öneriler ile çalışma tamamlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Kariyer, Kariyer Doyumu, İstihdam Hizmetleri



ABSTRACT
Master's Thesis
Relationship Between Organizational Culture and Career Satisfaction
Günseli TUFAN

Dokuz Eylül Üniversitesi
Graduate School of Social Sciences
Department of Labor Economics and Industrial Relations
Human Resources Program

In spite of the rapid development and change in technology, "human factor" emerges as the most important competitive tool in the globalizing world. Along with growing unemployment rate, the changes in organizational structures cause new expectations for employees. To be able to become a part of the organization as adopted to the organizational culture and to be able to achieve career satisfaction by self-improving has become an important expectation for the employees. Organizational culture and career satisfaction are two concepts closely related to each other.

The purpose of this study is to state the effects of Denison's organizational culture model on the career satisfaction of employees. Despite the researches on the relationship between organizational culture and career satisfaction in the literature, it has been deemed necessary to investigate the relationship between organizational culture and career satisfaction because of the limited number of studies investigating the relationship between organizational culture and career satisfaction of Denison.

The fact that carrying out the research through a public institution in Turkey is important in terms of demonstrating the current situation and being a descriptive research. Within the scope of the research, the administrators and the working individuals were selected as sample in Provincial Directorate of Labor and Employment Institution of Konya. In this study, the screening model was chosen as the research model. The current situation regarding the organizational culture and career satisfaction has been tested through

questionnaire. Correlation and regression analysis were performed to test the hypotheses. As a result of the questionnaire study conducted on 171 people, it was determined that there is a meaningful relationship between the organizational culture and career satisfaction. These results have been evaluated through summarizing and discussed. The study has been terminated with recommendations regarding the implementation.

Keywords: Organizational Culture, Employment Services, Career Management, Career Satisfaction.



ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KARIYER DOYUMU İLİŞKİSİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLOLAR LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
EKLER LİSTESİ	xviii

GİRİŞ	1
-------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.ÖRGÜT KAVRAMI VE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR	2
1.1.1.Klasik Kuramlar	2
1.1.1.1. Weber'in Bürokrasi Kuramı	3
1.1.1.2. Taylor ve Bilimsel Yönetim Kuramı	3
1.1.1.3.Fayol ve Yönetim İlkeleri Kuramı	7
1.1.2.Davranışçı Kuramlar	9
1.1.2.1.Hawtorne Araştırmaları	9
1.1.2.2.McGregor X-Y ve Reddin Z Kuramı	11
1.1.2.3.Likert Kuramı	13
1.1.3. Çağdaş Örgüt Kuramı	14
1.2. KÜLTÜR KAVRAMI	14
1.2.1.Kültürün Tanımı	15
1.2.2. Kültürün Özellikleri	16
1.2.3. Kültürün Sınıflandırılması	17
1.2.3.1.Genel Kültür ve Alt Kültür	17

1.2.3.2.Maddi Kùltür ve Manevi Kùltür	18
1.2.3.3.Dinamik Kùltür - Az Dinamik Kùltür	18
1.2.3.4. Karşı Kùltür	19
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI	19
1.3.1. Örgüt Kùltürünün Tanımı	19
1.3.2. Örgüt Kùltürünün Önemi	20
1.3.3. Örgüt Kùltürünün Boyutları	21
1.3.4.Örgüt Kùltürünün Fonksiyonları	21
1.3.5. Örgüt Kùltürü Özellikleri	22
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ YAKLAŞIMLARI	22
1.4.1. Kùltürü Kurumun Kendisi Kabul Eden Yaklaşımlar	23
1.4.1.1. Örgütsel Özümseme Yaklaşımı	23
1.4.1.2. Örgütsel Sembolizm Yaklaşımı	23
1.4.1.3. Psikodinamik/Yapısal Yaklaşım	23
1.4.2. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımı	24
1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı	24
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN BAŞLICA FAKTÖRLER	24
1.5.1.Vizyon	25
1.5.2. Misyon	25
1.5.3.İlke ve Değerler	25
1.5.4.Politikalar	26
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	26
1.6.1. İletişim	26
1.6.2. Motivasyon	27
1.6.3.Yönetim	27
1.6.4. Organizasyonun Yapısı ve Özellikleri	28
1.7.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	28
1.7.1. Hofstede Modeli	29
1.7.1.1.Güç Mesafesi Özelliği	29
1.7.1.2. Belirsizlikten Kaçınma Özelliği	30
1.7.1.3. Bireysellik/Kolektivizm Özelliği	30
1.7.1.4. Erkekşilik ve Kadınşılık Özelliği	31

1.7.1.5. Zaman Oryantasyonu Özelliği	31
1.7.2. Deal ve Kennedy Modeli	31
1.7.2.1. Sert Erkek ve Sert Oyna Kültürü	32
1.7.2.2. Örgütün Üzerine İddiaya Gir Kültürü	32
1.7.2.3. Süreç Kültürü	33
1.7.3. Edgar Schein'in Kültür Düzeyleri Modeli	33
1.7.4. Hawkins Modeli	36
1.7.5. Kluckhohn ve Strodtbeck (Kroeber) Modeli	37
1.7.6. Laurent Modeli	37
1.7.7. Trompenaars Modeli	38
1.7.7.1. Aile Kültürü	39
1.7.7.2. Eiffel Kulesi Kültürü	40
1.7.7.3. Hazır Roket Kültürü	40
1.7.7.4. Kuluçka Makinesi Kültürü	40
1.7.8. Sonnenfeld Modeli	41
1.7.9. Quinn ve Cameron Modeli	42
1.7.9.1. Hiyerarşik Kültür	42
1.7.9.2. Pazar Kültürü	42
1.7.9.3. Klan Kültürü	43
1.7.9.4. Adhokrasi Kültürü	43
1.7.10. Harrison ve Handy Modeli	43
1.7.10.1. Güç Kültürü	43
1.7.10.2. Rol Kültürü	44
1.7.10.3. Görev Kültürü	44
1.7.10.4. Kişi Kültürü	44
1.7.11. Kilmann Modeli	46
1.7.11.1. Bürokratik Kültürler	46
1.7.11.2. Yenilikçi Kültürler	46
1.7.12. Byars Modeli	46
1.7.12.1. Sistemik Kültür	47
1.7.12.2. Müteşebbis Kültür	47
1.7.12.3. Etkileşim Kültür	48

1.7.12.4. Bütünleşik Kültür	48
1.7.13. Miles ve Snow Modeli	49
1.7.13.1. Koruyucu Kültür	48
1.7.13.2. Geliştirici Kültür	49
1.7.13.3. Analizci Kültür	49
1.7.14. Ouchi Modeli	49
1.7.15. Peters ve Waterman Modeli	51
1.7.16. Lahiry Modeli	52
1.7.17. Schneider Modeli	53
1.7.18. Toyohiro Kono Modeli	53
1.7.19. Parsons Modeli	54
1.7.20. Wallach Modeli	56
1.7.21. Pümpin Modeli	57
1.7.22. Denison Modeli	57
1.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARA YANSITILMASINDAKİ YÖNTEMLER	59
1.8.1. Dil	59
1.8.2. Değerler	60
1.8.3. İnançlar	60
1.8.4. Normlar	60
1.8.5. Liderler ve Kahramanlar	61
1.8.6. Tören ve Toplantılar	61
1.8.7. Semboller	61
1.8.8. Hikaye ve Masallar	62
1.8.9. Varsayımlar	62

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ VE KARİYER DOYUMU

2.1. KARİYER KAVRAMI VE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR	63
2.1.1. Klasik Kariyer Yaklaşımı	64
2.1.2. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı	64
2.1.3. Ağ Tipi (Davranışsal) Kariyer Yaklaşımı	65

2.1.4. Esnek Kariyer Yaklaşımı	65
2.1.5. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı	65
2.1.6. Portföy Kariyer Yaklaşımı	66
2.1.7. Çağdaş Kariyer Yaklaşımı	66
2.1.8. Kariyer Mozaïği	66
2.2. KARİYER İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	67
2.2.1. Kariyer Planlama	67
2.2.2. Kariyer Yönetimi	69
2.2.3.Kariyer Yolu	70
2.2.4.Kariyer Çıpası	70
2.2.5.Kariyer Evreleri	71
2.2.5.1. Keşif Evresi	72
2.2.5.2.Kariyer Başlangıcı Evresi:	72
2.2.5.3.Kariyer Ortası Evresi	73
2.2.5.4.Azalma-Emeklilik Evresi	73
2.2.6.Kariyer Modelleri	73
2.2.6.1.Durgun – Durum Kariyer (Sabit Kariyer)	73
2.2.6.2.Doğrusal Kariyer	74
2.2.6.3.Spiral Kariyer	74
2.2.6.4.Geçici Kariyer	74
2.2.7. Kariyer Patikası	74
2.2.8.Kariyer Başarısı	75
2.2.8.1.Dışsal Kariyer Başarısı	75
2.2.8.2.İçsel Kariyer Başarısı	75
2.3.KARİYER KAVRAMI HAKKINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR	75
2.3.1. Stres ve Tükenmişlik Sendromu	75
2.3.2. Cinsiyetten Kaynaklanan Problemler	76
2.3.3. Cam Tavan Algısı	76
2.3.4. Çoklu Rol Üstlenmek	77
2.3.4.1.Süper Kadın	77
2.3.4.2.İş ve Aile Çatışması	77
2.3.5. Rehber Eksikliği	77

2.3.6. Çift Kariyerli Eşler	78
2.4.KARİYER GELİŞTİRME KAVRAMI	78
2.4.1.Kariyer Geliştirme Unsurları	79
2.4.1.1.Performans	79
2.4.1.2.Başarıyı Ortaya Koyabilme	79
2.4.1.3.Nitelikler	79
2.4.1.4.İşveren Şöhreti	80
2.4.1.5.Mentorler	80
2.4.1.6.Gelişme ve Deneyim	80
2.4.1.7.Dil Becerisi	80
2.4.1.8.Amaç Oluşturmak	81
2.4.1.9.Dış Görünüş	81
2.4.2.Kariyer Geliştirmenin Bireysel Açıdan Önemi	81
2.4.3.Kariyer Geliştirmenin Örgütsel Açıdan Önemi	82
2.5.ÖRGÜTSEL KARİYER GELİŞİM UYGULAMALARI	83
2.5.1.Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistemi	83
2.5.2.Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistemi Kapsamı	84
2.5.3.Örgütsel Kariyer Geliştirme Araçları	84
2.5.4.Örgütsel Kariyer Geliştirme ve İnsan Kaynakları Yönetimi	85
2.6.KARİYER DOYUMU	86
2.6.1.Kariyer Doyumunu Etkileyen Sosyal ve Demografik Etkenler	88
2.6.1.1.Yaş ve Kariyer Doyumu İlişkisi	89
2.6.1.2.Cinsiyet ve Kariyer Doyumu İlişkisi	90
2.6.1.3.Eğitim Durumu ve Kariyer Doyumu İlişkisi	90
2.6.1.4.Örgüt İçindeki Statü ve Kariyer Doyumu İlişkisi	91
2.6.1.5.Örgütte Çalışma Süresi ve Kariyer Doyumu İlişkisi	92
2.6.1.6.Ücret ve Kariyer Doyumu İlişkisi	92
2.6.1.7.Kişilik Özellikleri ve Kariyer Doyumu İlişkisi	93
2.6.1.8.Kariyer Sermayesi ve Kariyer Doyumu İlişkisi	95
2.6.1.9.Bireysel Refah ve Kariyer Doyumu İlişkisi	96
2.6.1.10.Yaşam Biçimi ve Kariyer Doyumu İlişkisi	97

2.6.1.11.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Kariyer Doyumu İlişkisi	98
2.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KARIYER DOYUMU	99
2.7.1.Örgüt Kültürü ve Kariyer Doyumu İlişkisi	99

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KARIYER DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	102
3.2.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	104
3.2.1. Evren ve Örneklem	105
3.2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	105
3.3. ANKETLERİN OLUŞTURULMASI VE KULLANILAN ÖLÇEKLER	105
3.4. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ	110
3.5. BULGULAR	119
TARTIŞMA	132
SONUÇ	140
KAYNAKÇA	143
EKLER	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Çağdaş Yönetimde Taylor'un Fikir ve Tekniklerinin Durumu	s. 5
Tablo 2: Fayol'un Yönetim Sürecinde İşletmedeki Faaliyetlerin Durumu	s. 8
Tablo 3: McGregor X,Y Kuramı ve Reddin Z Kuramı	s. 12
Tablo 4: Çevre – Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür	s. 32
Tablo 5: Schein'a Göre Örgüt Kültürünün Boyutları	s. 36
Tablo 6: Harrison ve Handy Modeline Göre Farklı Örgüt Kültürlerinin Avantaj ve Dezavantajları	s. 44
Tablo 7: Z tipi organizasyon modelinin geleneksel Amerikan (A) Tipi ve Japon (J) Tipi Organizasyonlarıyla Karşılaştırılması	s. 50
Tablo 8: Örgüt Kültürünün Unsurları	s. 62
Tablo 9: Denison Kültür Ölçeği	s. 107
Tablo 10: Güvenirlilik Analizi	s. 108
Tablo 11: Örgüt Kültürü Geçerlilik	s. 109
Tablo 12: Örgüt Kültürü Faktör Analizi	s. 109
Tablo 13: Katılımcı Profiline İlişkin Frekans ve Yüzdelere	s. 110
Tablo 14: Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler	s. 114
Tablo 15: Örgüt Kültürü Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	s. 114
Tablo 16: Örgüt Kültürü Ölçeği Madde Ortalamalarının Skalada Karşılık Geldiği İfadeler	s. 117
Tablo 17: Kariyer Doyumu Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	s. 117
Tablo 18: Kariyer Doyumu Ölçeği Madde Ortalamalarının Karşılık Geldiği İfadeler	s. 118
Tablo 19: Ölçekler Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu	s. 119
Tablo 20: Örgüt Kültürünün Kariyer Doyumu İle İlişkisine Ait Regresyon Analizi Tablosu	s. 119
Tablo 21: Katılımın Kariyer Doyumu İle İlişkisine Ait Regresyon Analizi Tablosu	s. 120
Tablo 22: Tutarlılığın Kariyer Doyumu İle İlişkisine Ait Regresyon Analizi Tablosu	s. 120

Tablo 23: Uyarlamanın Kariyer Doyumu İle İlişkisine Ait Regresyon Analizi Tablosu	s. 121
Tablo 24: Vizyonun Kariyer Doyumu İle İlişkisine Ait Regresyon Analizi Tablosu	s. 121
Tablo 25: Normallik Test Sonuçları	s. 121
Tablo 26: Ölçekler İle Yaş Arasındaki İlişkiler	s. 122
Tablo 27: Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresi İle Ölçekler Arasındaki İlişkiler	s. 123
Tablo 28: Eğitim Durumu ile Ölçekler Arasındaki İlişkiler	s. 125
Tablo 29: Pozisyon ile Ölçekler Arasındaki İlişkiler	s. 126
Tablo 30: Kariyer Boyunca İşsiz Kalınan Süre ile Ölçekler Arasındaki İlişkiler	s. 127
Tablo 31: Çalışılan Süre Boyunca Alınan Toplam Eğitim Süresi ile Ölçekler Arasındaki İlişkiler	s. 129
Tablo 32: Çalışılan Süre Boyunca Gerçekleştirilen Terfi/Atama Sayısı ile Ölçekler Arasındaki İlişkiler	s. 131

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Schein’e Göre Örgüt Kültürünün Seviye ve Boyutları	s. 35
Şekil 2: Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürü Tipleri	s. 41
Şekil 3: Byars Örgüt kültürü modeli	s. 47
Şekil 4: Parsons’un AGIL Modeli	s. 56
Şekil 5: Denison’un örgüt kültürü kavramı teorik modelis. Hata! Yer işareti tanımlanmamış.	
Şekil 6: Denison Kültür Ölçeğinin Temel ve Alt Kavram Boyutları	s. 58
Şekil 7: Bireysel Kariyer Grafiği	s. 72
Şekil 8: Kariyer Geliştirme	s. 84

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Demografik Soruları İçeren Anket	ek s. 1
Ek 2: Denison Örgüt Kültürü Ölçeği	ek s. 2
Ek 3: Kariyer Doyumu Ölçeği	ek s. 6



GİRİŞ

Günümüzde ortak bir hedefe ulaşmak için bir araya belirli bir amaç uğruna bir araya gelmiş her örgüt hedefine ulaşmak ve güç elde etmek ister. Örgütlerin içinde bulundukları bu yoğun rekabet ortamında kendi farklılıklarını ortaya koyarak rakiplerine karşı avantaj elde etme çabası ile birlikte örgüt kültürü kavramı bu yarışta avantaj sağlayıcı en önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojinin hızlı değişim ve gelişimi ile beraber makineleşme göz ardı edilemez ölçüde desteklenmesine rağmen örgütlerde insan faktörü gün geçtikçe daha da dikkat çekmektedir. Örgüt kültürünün en temel yapı taşı olan insan kurumdaki bu kültürün aktarımını ve geliştirerek büyümesini sağlayan en önemli unsurdur.

Örgüt kültürü açısından değerler, inançlar, amaçlar, iş tatmini ve benzeri tüm unsurlar kariyer doyumu temeline dayandırılmaktadır. Yapılan çalışmada iş görenlerin kariyer doyumu Denison'un Örgüt Kültürü modeli ile belirlenmesi amaçlanmaktadır. Üç bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde: örgüt kavramı, kültür kavramı ve örgüt kültürü incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde kariyer ve kariyer doyumu kavramları incelenerek farklı tanım ve özelliklere yer verilmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise Konya Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü örgüt kültürü ile kariyer doyumunun ilişkisinin tespitine yönelik yapılan araştırma ve sonuçları ortaya konmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.ÖRGÜT KAVRAMI VE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Geçmiş yıllardan günümüze kadar örgütün pek çok tanımı yapılmıştır. Örgüt, belirlenen amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarından en yüksek verimlilik alınabilecek işbirliği içinde bir yönetim işlevidir. Bu yönetsel etki olarak insan faktörü, sistemdeki teknoloji ve amacın boyutsal olarak etkileşimde olduğu bir sistemi meydana getirmektedir. Ek olarak da iş görenler ile özgün bir yapıya sahip işlerin birbirleri ile olan etkileşimlerinin ortaya konulduğu bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Güçlü, 2003: 147-159).

Geniş bir ifadeyle örgüt birden fazla kişinin kendi ihtiyaçları ve ulaşmak istedikleri hedefleri doğrultusunda meydana getirdiği değişken ve süregelen bir yapılandırma diyebiliriz. İnsan yaratılışının bir gereksinimi olarak yaşamsal mücadelesinde bazı amaçları gerçekleştirmek ister. Bu faaliyetlerin de gerçekleşmesi iki veya daha fazla kişi ile yani bir grup çabasına bağlıdır ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda oluşan örgüt bazı insani gereksinimleri karşılamak için kullanılır (Gürüz ve Gürel, 2006: 13).

1.1.1.Klasik Kuramlar

Örgüt toplumsal ihtiyaçları bir miktar karşılayabilmek adına, öncesinde belirlenmiş hedeflere ulaşılmasını sağlayacak olan işleri yaparak ve sahip oldukları gücü istekli bir birliktelik içinde bir araya getiren insanlardan meydana gelen açık bir toplumsal sistem olarak tanımlanmaktadır (Balcı ve Aydın, 2003: 10).

19.Yüzyılın sonlarında bürokrasi kuramı kavramı ile karşılaşmaktadır. 20. Yüzyıl başlangıcı ile birlikte de bilimsel yönetim kuramı ortaya çıkmakta ve bu yüzyıl yönetsel kuram kavramı ile tamamlanmaktadır (Leblebici, 2008: 99).

1.1.1.1. Weber'in Bürokrasi Kuramı

Yönetim biliminin tarihsel evrimi 19.Yüzyılın son dönemlerinde ortaya çıkan bürokrasi kuramı ile başlamaktadır. Yaygın biçimde Max Weber ile anılan bürokrasi kuramının daha öncesinde de kuramsal çerçevede ilk olarak Karl Marx tarafından ele alındığı bilinmektedir. Bu tarz yönetim ataerkil yönetim ya da feodal yönetim şeklinde olabilmektedir. Ataerkil yönetim günümüzde aile şirketlerinde gözlenebilirken, feodal yönetimde çalışanlar ve yöneticiler liderlere sundukları hizmet karşılığında belirli bir oranda özerklik elde edebilmektedirler. Weber ikinci bir egemenlik anlayışı olarak “karizmatik egemenlik anlayışından” söz etmektedir ve bu anlayışa göre egemen olan gücün Allah vergisi özellikleri vardır. Bu özellikler sebebiyle toplum tarafından üstün görülmeekte olan egemen güç beraberinde bu gücün otoritesini de kabul etmektedir. Tarihteki Hitler, Gandi, Lenin gibi liderlerden birkaçı bu tarz karizmatik otoriteye örnek verilebilir. Üçüncü tip egemenlik olarak Weber tarafından öne sürülen yaşsal-ussal egemenlik anlayışına göre de yönetim aygıtı bürokrasidir. Bürokraside çalışan iş görenler liyakat sahibi olmaları sebebiyle içinde bulundukları pozisyonlarda görev almaktadırlar. Sahip oldukları pozisyon sebebiyle makamın kendilerine ait olmadığını bilincinde olarak gücünü yasalardan alan bir egemenlik anlayışı parçası oldukları kabul edilmektedir (Leblebici, 2008: 101-103).

Bürokrasi modelinin yüksek düzeydeki şekilciliği, görev, yetki ve sorumluluklarda katılık ve değişmezliği, örgütlerde esnekliği azaltmaktadır. Belirli görevler içinde robotlaşma seviyesindeki standartlaşma insan tabiatının kolay adapte olamayacağı bir durumdur (Eren, 1993: 17).

1.1.1.2. Taylor ve Bilimsel Yönetim Kuramı

Literatürü incelediğimizde bilimsel yönetim yaklaşımının ilk olarak üretim planlaması ve Pazar araştırmaları vb. alanlarda çalışmalar yapan M.Boulton (1728-1809) ve J.Watt (1736-1819) , personel yönetimi kurucusu olarak kabul edilen R.Owen'ın (1771-1851) ve üretimde verimlilik alanındaki çalışmalarıyla tanınan C.Babbage (1792-1871) öncülüğünde ortaya çıktığı kabul edilmesine rağmen Taylor'

un Bilimsel Yönetimin yaklaşımını ortaya koyduğu ve dönüm noktası olarak kabul edilen Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management) eseri olarak karşımıza çıkmaktadır. Taylor'ın yayınladığı bu eserin yönetim kavramını bilimsel olarak ilk kez ele aldığı kabul edilmektedir (Leblebici, 2008: 105).

Taylor Birinci Dünya Savaş'ından önce Amerikan ekonomisindeki hızlı büyümeye rağmen üretimde kullanılmakta olan tekniklerin verimlilik açısından bilimsel olmadığını fark etmiş ve bu durum onu konu hakkında araştırma yapmaya yönlendirmiştir. Taylor Bethlehem Steel Company'de deneyler yaparak iş dizaynlarını bilimsel açıdan incelemiş ve bu sayede artacak olan verimliliğe ek olarak iş görenlerin de yeni sistem sonucu elde edecekleri payın artacağını savunmuştur (Koçel, 1984: 51-52).

Morgan'a göre Taylor'un bilimsel yönetimi beş ilke ile özetlenebilir (Morgan 1997: 23):

1. İşin organizasyonu sorumluluğu işçiden alınıp yöneticilere verilmelidir. İşçinin tek sorumluluğu verilen tanımlanmış görevin yerine getirilmesidir.
2. Bilimsel yöntemler bir işi yapmanın en iyi ve en verimli yolunu bulmak amacıyla uygulanmalıdır.
3. Yapılması planlanan iş bu işi en doğru şekilde yapabilme kapasitesine sahip kişiler arasından seçilmelidir.
4. İş görenler iş dizaynı paralelinde ve belirlenen iş düzenine uygun olarak işi talimatlara uygun şekilde yapabilmek için eğitilmelidir.
5. İş gören performansı yapılacak işin belirlenmiş süreçlere uygun şekilde yapılabilmesi için sürekli takip edilmelidir.

Ekip çalışmasına pozitif yaklaşımdan kaçınan Taylor sürekli olarak iş görenlerin bireysel olarak çalışmasının kişiyi daha kolay motive edeceğini savunmuş ve bireysel verimliliğin daha yüksek olacağına inanmıştır. Taylor tarafından ortaya konulan bilimsel yönetim çalışmaları halen geçerliliğini korurken R.M.Hodgetts tarafından da tablo haline getirilmiştir (Leblebici, 2008: 105).

Tablo 1: Çağdaş Yönetimde Taylor'un Fikir ve Tekniklerinin Durumu

FELSEFE	GEÇERLİLİĞİ	ŞİMDİ KABUL EDİLİYOR MU?	İŞARET ETTİKLERİ (Açıkladığı İşler)
Karar alırken ilmi yöntemlerden faydalanma	Evet	Evet	Maliyet muhasebesi gibi yapılabilecek ilmi işler
İşveren-iş gören iş birliği	Evet	Kısmen	İşveren ve iş gören işbirliği ile çatışmaların önlenmesi
Yöntem ve zaman-hareket etütleri	Evet	Evet	Yüksek oranda standartlaştırılmış zaman kullanımı
Yapılacak işlerin belirli ölçülere göre standartlaştırılması	Evet	Evet	İşgücü mühendisliği ile standartlaşan işler
Fonksiyon	Evet	Evet	Yönetimin hedefler doğrultusunda ve geri bildirim yaparak çalışması
Primler	Evet	Gittikçe artarak	Ödüllendiren ücretlendirme yöntemi
Bireyselleştirilmiş iş	Kısmen	Kısmen	Grup ile karar vermenin tehlikesinin farkında olma
Yönetici bilgi beceri kazandırma	Evet	Evet	İş görenlerin eğitimlerindeki işverenin rolü
İlmi seçim	Evet	Evet	Endüstri psikolojisi ile personelin yönetilme sürecinde gelişim
Çalışma saatlerinin kısalması/istirahat zamanları	Evet	Evet	Haftalık çalışma saatlerinin 40 saat ya da daha aza düşürülmesi

Kaynak: akt. Asunakutlu ve Coşkun, 2005:165

Taylor'a göre iş görenlerin tamamının en üst seviyede refahının sağlanması ve bu durum beraberinde de işverenin maksimum refahını sağlayabilmek yönetimin esas amacı olmalıdır. Fakat içinde bulunulan dönemdeki sanayi yönetim anlayışı iş gören ve işvereni aynı gayeler için ortak hareket imkânı sağlamamaktadır. Bu durum Taylor'un günümüze ulaşan diğer tüm yönlerine karşın bilimsel yönetim anlayışına önyargılı davranılmıştır. İş gören ve işverenin ortak çıkarlar doğrultusunda hareket etmesi gerektiğini savunan Taylor'a göre yönetimin esas problemi işçilerin tamamından maksimum çabayı elde etmeyi istemeleridir. Oysa gösterdiği verimli çalışma sonucunda işvereni tarafından ödüllendirilen iş görenden daha yüksek performans sağlanabilecektir. Eski yönetim anlayışında tüm problem iş görene bırakılırken, Taylorist Bilimsel Yönetim anlayışında ise sorumluluğun yarısının yönetime ait olduğu kabul edilmektedir (Taylor, 1997: 41-45).

Taylor gözlemlerini bilimsel yönetim ilkeleri açısından ve ağırlıklı olarak üretim atölyelerinde standart işler yaparak çalışan iş görenlerin iş türlerine yönelik gerçekleştirmiştir. Taylor yaptığı gözlemler sonucunda iş görenlerin asıl işlerinin yaparken zaman ve enerjilerinin çoğunu gereksiz ekstra hareketler ile harcadığını tespit etmiştir. Bu durumun iş görenin kısa sürede yorulup bireysel performansında düşüklüğe ve beraberinde de saat başı üretim verimliliğinde azalmaya sebep olduğunu gözlemlemiştir. Tespit etmiş olduğu bu durumlar neticesinde de Taylor'ın bilimsel yönetim anlayışının oluşmasına zemin hazırlamıştır (Eren, 1993: 12).

Taylor bilimsel yönetim anlayışında iş bölümü ile belirli bir işte uzmanlaşma konularına odaklanmıştır ve bunu sadece iş görenlerin için değil ustabaşların da uygulaması gerekliliğini savunmuştur. Taylor işbölümü ve uzmanlaşma kavramları kabul gördükçe bir iş görenin işi öğrenme süresinin azalacağını ve daha yüksek verimle çalışacağını savunmuştur (Taylor, 1997: 23).

Taylor en basit iş türlerinden biri olarak nitelendirilebilecek pik demir taşıma işi ile en karmaşık iş türlerinden biri olarak nitelendirilebilecek makine ile metal işleme işi de dahil tüm iş türlerinde zaman etütleri ve hareket etütleri yapılarak daha yüksek verimlilik sağlanacağını savunmuştur. Taylor yaptığı etüt çalışmalarıyla bir işin en verimli şekilde yapılacağı yolu bularak iş görenleri bu konuda eğitmeyi hedeflemiştir (Baransel, 1979: 120-121).

Taylor'a göre insanlar üç sebepten ötürü verimsiz olarak çalışmaktadır. Bu sebeplerden ilki eskiden beri insanlar arasında kabul görmüş olan inanışa göre makinelerin ve işçilerin üretiminde meydana gelen artış sebebiyle insanların işsiz kalacağı düşüncesidir. İkinci olarak iş görenler iş yavaşlatarak ve tembellik yaparak çıkarlarını daha iyi koruyabileceklerini düşünmektedir. Üçüncü olarak da iyi tasarlanmamış yöntemlerin uygulanması sebebiyle iş görenlerin çalışmalarından yeterli verimlilik sağlanamamaktadır (Taylor, 1997: 25-26).

Taylor'ın merkezine işçiden en yüksek verimliliği almayı hedeflediği endüstriye uygulanan yöneme Taylorizm adı verilmiştir. Taylorizm endüstride büyük ölçüde verimlilik artışını sağlamıştır (Asunakutlu, T. Coşkun, B. 2005: 12). Ancak yönetim dünyasına sağladığı katkılara rağmen Taylorizmin odağında iş görenin değil işin olması halen bilim olup olmadığı konusundaki tartışmaları da beraberinde getirmektedir. 1910 tarihi itibarıyla sendika ve iş görenlere ek olarak işverenlerin bile Taylorist yaklaşıma karşı çıktığı bilinmektedir (Eren, 1993: 13-14, Akat, 1999: 35) . Taylor savunduğu bilimsel yönetim ilkeleri ile çalışmaları sistemli şekilde ortaya koyan ilk kişi olması sebebiyle alanında öncü olmasına rağmen ilk olmanın beraberinde getirdiği bazı dezavantajları da yaşamak zorunda bırakılmıştır (Asunakutlu, T. Coşkun, B. 2005: 18).

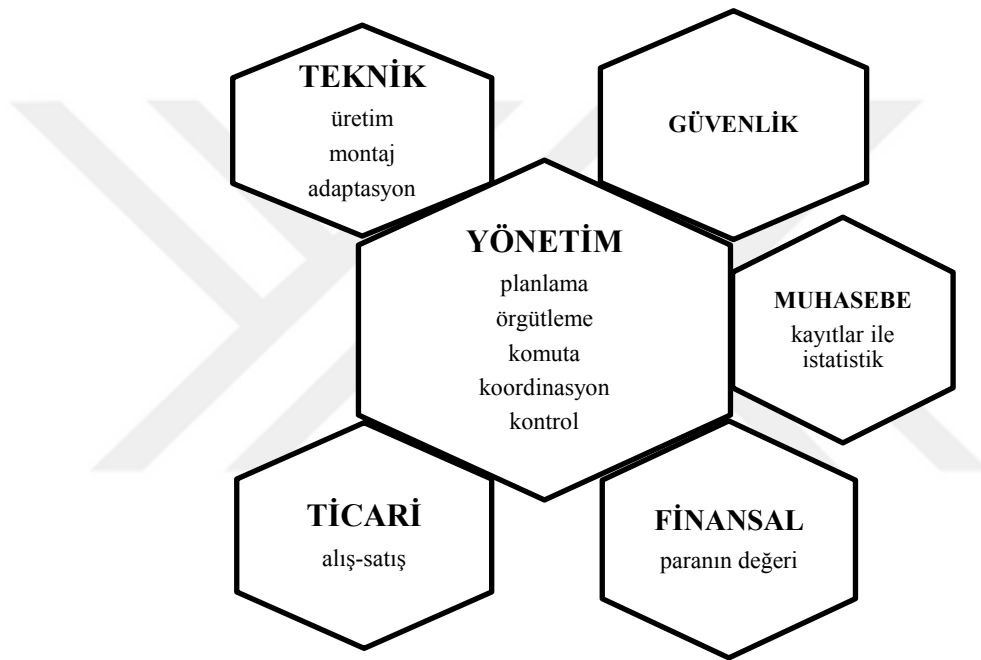
Yönetim alanında aldığı tüm bu eleştirilere rağmen Taylorizm örgütlerde verimli ve sistemli çalışmanın zemininin oluşmasını sağlamıştır. Taylorist yaklaşıma tüm karşı çıkanlara rağmen bazı insanlar tarafından da 20. Yüzyılda iz bırakan büyük öneme sahip bir kişi olduğu kabul edilmektedir (Kırım, 1999: 131-133).

1.1.1.3.Fayol ve Yönetim İlkeleri Kuramı

20.yüzyılın başlarında yayınlamış olduğu eserlerinde savunduğu yönetsel fikirlerin halen güncelliğini koruduğu Henri Fayol özel ve kamu sektörlerindeki yönetime olan farklı bakış açısıyla yönetimde yeni bir anlayışın var olmasına sebebiyet vermiştir. Amerika Birleşik Devletleri dışında kendine ait yönetim anlayışının öncülüğünü yapan Fayol yönetime Taylorist yaklaşımdan farklı bir bakış açısıyla yaklaşmış ve yönetim sürecini fonksiyonlarına ayırarak incelemiştir. Fayol'a göre işletmelerde altı çeşit faaliyet bulunmaktadır (Baransel, 1979: 136) :

- 1) Teknik Faaliyetler (üretim faaliyetleri)
- 2) Ticari Faaliyetler (alım, satım ve değerlendirme)
- 3) Finansal Faaliyetler (para bulma ve değerlendirme)
- 4) Güvenlik Faaliyetleri (çalışanların ve ekipmanların güvenliği)
- 5) Muhasebe Faaliyetleri (mali kayıtların ve istatistiklerin tutulması)
- 6) Yönetim Faaliyetleri

Tablo 2: Fayol'un Yönetim Sürecinde İşletmedeki Faaliyetlerin Durumu



Fayol'a göre yönetimin on dört temel ilkesi vardır (Leblebici, 2008: 111).

Bunlar:

1. Yapılacak işleri bölümlerine ayırarak o alanda uzmanlaşmanın sağlanması.
2. Yetkinin doğru kullanımı ile yönetsel otoritenin sağlanması
3. Doğru şekilde yönetebilmek için iş disiplinine sahip olmak ve iş görenlerin de bu disipline sahip olmasını sağlamak
4. Emir-Komuta zincirinde işbirliğinin sağlanması
5. Doğru yönlendirerek aynı hedefler için birlik içinde çalışmak
6. Genel Çıkarların Bireysel Çıkarlara Üstünlüğü
7. Maaş, prim, ödül gibi yöntemlerle ücretlerin ödenmesi

8. Merkeziyetçi yaklaşımın benimsenmesi
9. Hiyerarşik düzene uyum sağlamak ve bu doğrultuda çalışmak
10. Yapılacak işleri standartlaştırarak belirli bir düzen içinde çalışılmasını sağlamak
11. Adil bir yönetim sistemini destekleyerek iş görenlere eşit hakları sağlamak.
12. İş görenin görevine devam etmede sürekliliğinin sağlanması
13. İşveren ve iş gören açısından da yapılacak işlerde inisiyatif alınmasının desteklenmesi
14. Birliktelik içinde bir ekip olduğu duygusunu hissederek çalışılacak koşulların yaratılması

Fayol'un ortaya koyduğu bu on dört yönetim ilkesine ek olarak örgütlerin kendi durum ve yapılarına göre eklemeler yapılabilecektir. İş görenler sorumluluk almak yerine yönetilmeyi tercih edeceğinden Taylor tarafından ifade edilen ortalama insan iş yapmaktan kaçacaktır. Dolayısıyla Taylor tarafından geliştirilen görüş Fayol'un teorisi ile de desteklenmiştir ve ilerleyen yıllarda da Mc Gregor tarafından ortaya konan X ve Y teorisinin X kuramı varsayımları arasında yer almaktadır. Fayol toplum içinde az karşılaşılan sorumluluk alabilme cesaretindeki kişilerin yönetime getirilmesi gerektiğini savunmuştur (Eren, 1993: 15). Eren'e göre Fayol ve onu destekleyenler iş göreni duygusuz bir robot gibi görmekte ve yönetim sisteminde sorun kaynağı olduğunu düşünmektedir (Asunakutlu, 2001: 8).

1.1.2.Davranışçı Kuramlar

1.1.2.1.Hawthorne Araştırmaları

1924 yılında Elton Mayo ve asistanı F.J. Roethlisberger “ Hawthorne “ kuruluşunda psikolojik, fizyolojik ve ekonomik faktörlerin iş gören davranışlarına olan etkilerinin incelendiği araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalar literatüre “Hawthorne Araştırmaları” olarak geçmiştir. Bu araştırmalarda öncelikli olarak çalışma ortamının ışık derecesinde meydana gelen artış ve azalışın üretimde olumlu ya da olumsuz bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ancak araştırmanın devamında

iş görenlerin takip edildiklerini fark ettikleri andan itibaren ışık faktöründen bağımsız şekilde üretimde daha yüksek performans gösterdiği tespit edilmiştir. İşçilerin bu davranışının tespiti sonucunda iş görenlerin çalışma şartları tamamen standartlaştırılmış olarak kontrol altına alınmıştır. Koşulların bu derecede kontrol altına alınabilmiş olmasına karşın iş görenlerin hala bu kontrolden bağımsız şekilde etkileşebildiğinin anlaşılması “insan ilişkileri çağı”nı başlatmıştır(Alpugan, Oktav, Demir ve Üner, 1997:40).

- **Işıklandırma Deneyi;** iş görenlerin iş yaparken ki verimliliklerinin ışık etkisi ile üretkenliği üzerindeki etkisini araştırdılar. Araştırmada deney ve kontrol grubu olarak ayrılan iki grup işçi gözlemlendi ve farklı ışık şartları altında çalışmalarına rağmen üretimde artış gözlemlendi. Böylelikle aydınlatma derecelerinin verimlilik üzerine bir etkisi olmadığı tespit edildi (Hatipoğlu, 1993: 47).
- **Role Montaj Odası Deneyi;** toplamda 113 çalışanın çalışırken meydana gelen yorgunluk ve dinlenme sürelerinin üretkenliğe olan etkileri araştırıldı. İşçilerden 6 tane parça başı çalışan kalifiye kızlar ayrı bir odada bir ustabaşı ve araştırma ekibinden bir gözlemci tarafından takip edildi. Kızlara çalışmaları için fazla baskı uygulanmamasına rağmen üretkenlikte yüksek oranda artış olduğu tespit edildi. İşçilerin deney ve deney yapılanlara karşı davranış ve tutumlarının deneye olacak etkisi göz ardı edilmişti. Yapılan araştırma sonucunda sadece fiziki şartların değil insan faktörünün de üretimde verimliliğin artışına sebep olabileceği tespit edilmiştir (Baransel, 1993: 239).
- **Mika Yarma Test Odası Deneyi;** iş ve dinlenme saati gibi değişkenlerin üretime olan etkisi araştırılmıştır. Dinlenme saatlerinin çalışma ortamına eklenmesiyle verimliliğin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Fazla mesai olması ise verimliliği azaltmıştır (Baransel, 1993: 248).
- **Mülakat Programı;** bu deneyle dinlenme sürelerinde yapılan artışlar ve haftalık çalışma sürelerindeki artışların ücret değişkeninin etkisi ortadan kaldırılarak sonuçları incelenmiştir. Çalışanlar ile mülakatlar yapılmıştır ve bu yolla iş görenlerin yaptıkları işi sevip sevmedikleri anlaşılmaya

çalışılmıştır. Bu deney ile o sürece kadar göz ardı edilmiş olan yönetici ve iş gören ilişkisinin önemi ortaya konulmuştur. Öncelikle yöneticilerin çalışanlarının şikâyetlerini tartışmadan ve nasihat vermeden dinlemeyi öğrendiler. İş gören ön yargısız şekilde kendisini anlamaya çalışan yöneticisinin samimiyetine inandığında, kendilerine değer verildiğini hissederek hem sıkıntılarını ifade etmelerinin kolaylaştığı hem de bazı şikâyetlerin hiçbir değişiklik yapılmadan kendiliğinden ortadan kaybolduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda mülakat deneyi ile iş gören için çalışma ortamı kişiliği tatminin önemi ortaya çıkmıştır (Hatipoğlu, 1993: 50-53).

- **Seri Bağlama Odası Deneyi;** iş görenlerin sosyal yönlerinin ve birer grubun parçası oldukları gerçeğinin fark edilmesiyle beraber sosyal grup davranışlarının gözlemlendiği bu deney yapılmıştır. Bu deney Hawthorne araştırmalarının sonuncusudur. Ve elde edilen sonuçlar neo klasik akımın başlamasına sebep olan yeni bir akımı oluşturmuştur (Baransel, 1993:252-255).

1.1.2.2.McGregor X-Y ve Reddin Z Kuramı

Neoklasik yönetim teorisyenlerinden olan McGregor Örgütlerin İnsan Yönü (The Human Side of Enterprise)adlı eserini 1957 senesinde yayınladığında yöneticilerin iş gören davranışlarını ne şekilde algıladıklarını açıklamıştır. Bunun için de X ve Y şeklinde iki ayrı insan tipinin varlığından söz etmiş ve karşılaştırmıştır. Bu iki ayrı tipten X Teorisine göre X tipi yönetim ve X tipi yöneticiden söz edilmektedir. Ortalama olarak her insanın çalışmayı sevmediğini ve işten kaçmanın yollarını arayacağını savunur. Bu durumu engelleyebilmek için cezaya başvurma doğru bir yöntem olacağını iddia eder. Y Teorisine göre ise Y tipi yönetim ve Y tipi yöneticiden söz edilir. Ortalama olarak insanlar eğlenmek, dinlenmek gibi çalışmayı da arzu ederler. Çalışmak ve hedeflere ulaşmak iş görenler için bireysel motivasyon kaynağıdır. McGregor'un teorisinde X ve Y kuramı yaklaşımının tam olarak doğru olmadığını savunan William Quich, Locke, Fromm, Drucker ve Reddin gibi düşünürler ise Z olarak isimlendirdikleri yeni bir kuramla X ve Y kuramlarının yetersiz kaldığı noktaları ortadan kaldırmayı hedeflemişlerdir. Bu

doğrultuda Reddin Z kuramı geliştirilmiştir. Bu üç kuramın özellikleri ve karşılaştırması aşağıdaki tabloda ele alınmaktadır (Sözer, 2006: 56).

Tablo 3: McGregor X,Y Kuramı ve Reddin Z Kuramı

X KURAMI	Y KURAMI	Z KURAMI
Ortalama insan çalışmayı sevmez ve fırsatını bulunca çalışmaktan kaçır.	Kişiler dinlenmek, eğlenmek gibi kişisel çabalarıyla zihinsel ve fiziksel olarak çalışma ihtiyacı duymaları doğaldır.	Her insan azmetme, düşünme ve karar verme yetilerine sahiptir.
Çalışması istenen birey korkutarak yönlendirilmeli, gerekiyorsa tehdit edilerek iş yapması sağlanmalıdır.	İşe giren birey kendi amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için kendini yönlendirerek kontrol eder.	Koşulların değişmesiyle birlikte insan iyi ya da kötü olabilecektir.
Standart bir insan işinde yükselmek yerine güven ve kazanç ister	Ödül sayesinde başarı ihtiyacı tatmini sağlanır.	İnsanı güdüleyen başlıca etken içinde bulunduğu durum ve koşullardır.
İnsanlar çoğunlukla değişimlere direnç gösterirler.	Standart bir insan herhangi bir zorlamaya gerek olmadan öğrenmek ve sorumluluk almak ister.	İnsanı sadece mantık yoluyla güdülemek mümkündür.
Kişilerin kendi çıkarları örgüt amaçlarının önündedir.	Yenilik bulmak, yaratıcılık toplumdaki bireyle yaygın olarak gözlemlenir.	Her insan tamamen tarafsız şekilde bir birey olarak değerlendirilmelidir.
Klasik bir yönetici çalışanlarını X kuramı ile değerlendirir. Motivasyon kaynağı olarak ekonomi,	Y kuramı destekçisi yöneticiler çalışanlarının katılımına önem verir, onlara tatmin duyacakları iş ortamı yaratır ve onların yeteneklerine güvenir	

korkutma ve kontrole yer verir		
-----------------------------------	--	--

Kaynak: (akt.Sözer, 2006:56)

1.1.2.3.Likert Kuramı

Michigan Üniversitesi profesörlerinden Rensis Likert yönetici davranışlarını anlamak ve gruplayabilmek adına sistem 4 adında bir model geliştirmiştir. İnsan ve sermaye kaynaklarının doğru yönetilmesinin öneminin vurgulandığı sistem 4 modeline göre örgütsel değişim programı geliştirilmiştir (Karakışla, 2009: 68).

Rensis Likert insan kaynaklarında meydana gelen kayıpların sermaye kaynaklarındaki kayıplar gibi kolay şekilde kapatılamayacağını vurgular. Çünkü insan kaynağının kaybı yeniden istihdam, eğitim ve gelişim ile birlikte uzun bir süreç olacaktır. Bu doğrultuda işletme en önemli sermayesi olan insan kaynağını en doğru şekilde yönetebilmelidir. Likert ve arkadaşları örgütsel değişim programları geliştirmişlerdir. Bu programlar sayesinde örgüt X kuramından Y kuramına kolaylıkla geçer, davranışları olgunlaşmaya ve güdüleyici faktörleri doyurmaya yönelerek sistemin geliştirdikleri yöntem paralelinde 1’den 4’e kadar uzanan bir devamlılık gösterdiği kabul edilmiştir (Eren, 2001: 34). Likert ve arkadaşlarının örgütsel başarıyı sadece liderlik kavramı ile ilişkilendirerek iş görenlerin kişisel özellikleri ve motivasyon ihtiyaçlarının göz ardı edilmiş olmaları eleştirilmiştir (Yılmaz, 2011: 54).

Sistem-1 modeli Sömürücü-Otoriter önder olarak da nitelendirilebilecek bu lider baskı ve korku zemininde oluşturduğu sistemde iş görenlere tehdit ve ceza ile iş yaptırmaktadır (Yılmaz, 2011: 54)

Sistem-2 modeli Grup üyelerini ödül ve ceza yöntemini kullanarak motive eden Yardımsever-Otoriter Lider profilidir(Yılmaz, 2011: 54)

Sistem-3 modeli Bu modele göre Katılımcı olarak nitelendirilebilecek lider bazı teknik kararlarda grup üyelerinin söz hakkı sahibi olmasına izin verse de süreci ve alınan kararları kontrol altında tutmak istemektedir (Güney, 2006: 393).

Sistem-4 modeli (Demokratik); Örgüt amaçları belirlenirken iş görenlerin alınan kararlara tamamen katılmasının önerildiği Demokratik sistemde iş gören kendini özgür hissetmekte ve yönetici ise alınan kararlara tam anlamıyla güvenmektedir (Akçay, 1996: 118).

Sonuç olarak Likert en verimli grupların katılımcı ve demokratik liderlik anlayışına sahip bir yönetimle mümkün olacağını, istismarcı ve yardımsever otoriter liderlik anlayışı ile de düşük verimde grupların oluşumuna zemin hazırlanacağını savunmuştur (Şimşek, 2005: 80).

1.1.3. Çağdaş Örgüt Kuramı

İkinci Dünya Savaşından itibaren Modern Örgüt kuramları davranışsal yönetim kuramları yerini almaya başlamıştır. Modern örgüt kuramı durumsallık ve sistem yaklaşımı şeklinde ele alınmıştır. Çağdaş örgüt kuramı önceki kuramların temel ilke ve esaslarını farklı açılardan ele alarak yorumladığından diğer kuramlardan kesin olarak ayırmak mümkün görünmemektedir. Çağdaş örgüt kuramına göre örgütler sistem yaklaşımıyla ele alınmaktadır. Bu doğrultuda örgütler, “birbirine karşılıklı olarak bağımlı bir takım alt sistemlerden oluşan ve çevresiyle girdi-çıkı ilişkisi bulunan açık sistemler” olarak tanımlanmıştır (Gürsel, 2003; 35). Dış çevreden girdi-çıkı alışverişi yapan bu açık yapı çevresinde meydana gelen değişikliklere çabuk adapte olabilmektedir. Bu durum örgütlerin uyarılma alt sistem görevidir. Ve bu alt sistemler, “toplumdaki değişimleri tanımak”, çevrenin isteklerine cevap vermek, “çıktıları izleyerek” gerekli bilgileri üst düzey yöneticisine iletmekle yükümlüdür (Başaran, 1982; 178).

1.2. KÜLTÜR KAVRAMI

Sözer’e göre kültür sadece kendi içimizde ve çevremizde olan şey değildir. Kültür dinamiklerini anlayabilmek, örgüt içinde iş görenlerin beklenmedik davranışlarıyla karşılaştığımız zaman daha az tedirgin olmamıza sebep olacaktır. Kültür kavramının anlaşılması kendimizi ve bizi tamamlayan grup karakteristiklerini anlamamızı sağlayacak ve bu da bireylerin ve grupların örgüt içindeki farklı

davranışlarının sebeplerinin anlaşılabilmesini beraberinde getirecektir (Sözer, 2006:101).

1.2.1.Kültürün Tanımı

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre “Kültür”; toplumsal gelişim sürecinde maddi manevi değerlerle birlikte onların yaratımında sonraki nesillere aktarılması için kullanılmakta olan, insanın varoluşu olarak toplumsal ve doğal çevresine olan egemenlik seviyesini ortaya koyan araçlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019).

İlk olarak ürün ve hayvan yetiştirmenin yanı sıra zihinsel eğitim alanlarında kullanılıyor olmasına karşın zaman içerisinde kavramsal olarak daha geniş bir anlamı kapsayarak “tümüyle hayat tarzı” nı ifade etmektedir (Özkul, 2008: 19).

Kültür kavramının pek çok tanımı yapılmıştır. Bir sözcüğe birden fazla anlam atfedildiğinde o sözcük tanımlanmakta zorlanılmakta ve anlam karışıklıkları yaşanmaktadır. Aşağıda dört farklı şekilde kullanımı verilen kültür kavramsal ve soyut bir kelime olarak ortaya konmaktadır (Güvenç, 1999: 95):

- Toplumların tamamını kapsadığı kabul edilen kültür kavramı birikimli bir uygarlıktır.

- Belirli toplumun kendisi kültür olarak nitelendirilebilmektedir.

- Bir takım sosyal süreçlerin bileşkesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Ve son olarak İnsan ve toplum teorisi olarak kabul edilen kültür kavramı ülkemiz açısından ve sosyal bilimler bakışıyla ele alındığında çeşitli yaklaşımlar ile karşılaşılabilmektedir. Örneğin Ziya GÖKALP kültür kavramını ilk olarak ülkemizde sistemli şekilde tanımlamış ve kültürün milli bir kavram olduğunu savunmuştur. Sosyal bilimler bakış açısıyla yaklaşıldığında teknik bir kavram olarak görülen kültür bireylerin toplum dolayısıyla sahip olup ilettikleri değer, inanç, yargı ve davranış kıstasları ile sonuç olarak açığa çıkan davranışların maddi sonuçları olarak kabul edilmektedir. (Sözer, 2006: 2-3).

İşletmeler açısından bakıldığında en kabul gören tanımın Taylor’un tanımı olduğu görülmektedir. Taylorist yaklaşımla bakıldığında kültür, toplumda insanların kazandığı bilgi, sanat ve alışkanlık gibi alanları içeren karmaşık bir bütün olarak kabul görmektedir (Şimşek, 2003:27-28).

Kültür kavramına tüm bu tanımlar ışığında genel bakıp bir tanım getirecek olursak, herhangi bir sosyal yapının çevresi ve kendisiyle uyumu sürecinde karşılaştığı problemlere hakimiyeti ve ihtiyaçlarını karşılama çabası içerisindeyken oluşan ya da varlığı fark edilen; geçerli oluşu ve sürekliliği kanıtlanmış, gruba yeni katılanlara aktarılan, bilinç ve bilinçaltı düzeylerdeki etkileşimlerinin çevre ve insan etkileşiminde yansımaları olan ifadelerdir denilebilir (Tevruz, 1996: 90).

1.2.2. Kültürün Özellikleri

Günümüzde ve tarihsel anlamda incelediğimizde var olan toplumların kültürlerinde pek çok ortak yönleri ve farklılıkları olduğunu görmekteyiz. Kültür tanımı yapılırken de belirtildiği gibi, kültür değişken ve süregelen bir insan ve toplum teorisi. Dolayısıyla içinde bulunduğu toplumun yaşayış biçimi ve tarihin akışı gibi dış faktörler bu anlamda kültürler arası farklılıklar ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Toplumsal olarak ele alındığında pek çok farklılıklar göstermesine rağmen pek çok ortak özellikleri vardır diyebiliriz (Bakan vd. 2004:15-17):

- Kültür kavramı simge ve belirlenmiş kuralların tamamıdır: Bir grubu oluşturan bireylerin uymak zorunda oldukları kuralların tümü ve sosyal kişiliklerinin de sembolü olan kültür, ideal kurallar sistemidir.
- Kültür markadır: Kültür toplum değerlerini bütünleştirip sistematik şekilde aktaran bir markadır.
- Kültürel değerler birbirine bağlıdır: Grubu oluşturan bireylerin sahip olduğu ekonomik, hukuksal, ahlaksal ve hatta dinsel değerler ile sıkı sıkıya bağlıdır.
- Kültür kendine özgüdür: Kültürler, bazı kendilerine has işaretler, adet ve gelenekler meydana getirebilirler.
- Kültür organik bir bütündür ve dinamik: Değişken ve süregelen bir kavram olan kültür, çevresel değişimlerle beraber canlılığını devam ettirir. Zaman içerisinde değişiklikler göstermesinin yanı sıra gruplar arası farklılıklar da kaçınılmazdır. Toplumsal etkileşimlere bağlı

olarak bu değişim hızı artabilir ya da azalabilir. Dolayısıyla kültürün dinamik bir kavram olduğu kabul görmektedir.

- Kültür kavramsal analizinin ilmi olarak yapılmasını onaylayan soyut bir sistemdir.

1.2.3. Kültürün Sınıflandırılması

Sınıflandırmak için ele alındığında kültür kavramı ilk etapta genel kültür ile alt kültür olarak ortaya konmaktadır. İkinci olarak ise maddi ve manevi kültür olarak ayrılan kültür üçüncü olarak dış çevresel temasında oluşan açıklık ya da kapalılık seviyesini ortaya koyan dinamik kültür, son olarak ise karşı kültür şeklinde dört ayrı boyut başlığında sınıflandırılabilmektedir (Dereli, 2010: 9).

1.2.3.1.Genel Kültür ve Alt Kültür

Geniş bir kitle tarafından kabul gören ulusal kültür genel kültür olarak tanımlanmaktadır. Genel kültürün özelliklerini taşıyan ancak kendi içinde farklılıklar gösteren kavram ise alt kültür olarak kabul edilmektedir (Dereli, 2010: 10).

Genel kültür kavramını bir toplumdaki pek çok alt ve yan sistemlerden oluşmuş bir üst sistem olarak kabul edebiliriz. Bir toplumdaki alt kültürler kendi içlerinde kendilerine has yaşam tarzları, tutum ve davranışları olan yapılardır. Endüstrileşme, nüfus hareketleri, sınıflaşma eğilimleri gibi etkenler alt kültürler arası farklılıklar göstermelerine sebep olmasına rağmen tabi oldukları genel kültürün bazı özelliklerini de içlerinde barındırırlar. Oysa bir üst sistem olan genel kültürü kendine bağlı tüm alt ve yan kültürlerin birleşimi olarak düşünmek doğru olmayacaktır. Toplumlarda kültürel ve bölgesel farklar bu etkileşimler ile beraber sürüp gitmektedir (Güvenç, 1979: 115-119).

Toplumların sahip olduğu kültür gibi, örgütlerin de belirli amaç ve hedeflere ulaşabilmek için oluşturdukları kendi kültürleri vardır. Bu bağlamda örgüt kültürü de toplum kültürünün bir alt kültürüdür denilebilir (Vural ve Çoşkun, 2007: 7).

1.2.3.2.Maddi Kültür ve Manevi Kültür

Gözle görülen beraberinde insan eseri de olan evre koşulları olarak tanımlanan maddi kültür bir toplum için fayda sağlarken başka bir toplum içinde aynı şekilde faydalı olabilmektedir. Ahlak anlayışı, sosyal normlar, değerler gibi kavramlar ise manevi kültürü meydana getirmektedir. Maddi kültür uluslararası bir özelliğe sahip olmasına rağmen manevi kültür kavramı bulunduğu ulusa özgüdür. Toplumun kendine has özel kurallarından oluşur. Dolayısıyla maddi kültür toplumlar arası ortak bir anlam ifade ederken, manevi kültür toplumdan topluma hiçbir anlam ifade etmeye de bilecektir. Çevresel faktörlerin etkilerine oldukça açık olan maddi kültürün değişimi hızlı olabileceken manevi kültürün değişimi uzun vadeli bir süreçtir. Bu doğrultuda toplumlarda manevi kültürü değiştirmek her zaman maddi boyutunu değiştirmekten daha zor olmaktadır(Cansu, 2006: 6).

1.2.3.3.Dinamik Kültür - Az Dinamik Kültür

Dinamik ve az dinamik kültür kavramlarını anlamak için tarihsel süreçte toplumların kültür dinamiklerine bakmak açıklayıcı olacaktır. Örneğin sosyalist bir ülke olan Küba’da dışarıdan bilgi alımı yok denecek kadar azdır. Ülkede internet, cep telefonu gibi iletişim imkânlarının kullanımının yasak olması bunun açık kanıtıdır. Sosyalist bir ülke olan Küba’da toplumu oluşturan bireylerin sahibinin devlet olduğu kabul görmektedir ve bir kişi devlet izni olmaksızın ülke dışına seyahat dahi edememektedir. Dolayısıyla bu iletişime kapalılık kültürel etkileşimin yokluğu yok denecek kadar az bir kültürel değişimi beraberinde getirmektedir. Bu mevcut kültür az dinamik kültür için güzel bir örnektir. Oysa sürekli yapılan gler ve işgal edilen birbirinden farklı milletler ile kurulan etkileşim sebebiyle Türkler tarih boyunca kültürel değişikliklere uğrayarak dinamik kültür rneği göstermişlerdir (Cansu, 2006: 6-7).

1.2.3.4. Karşı Kültür

Toplumu oluşturan bireyler arasındaki hakim olan kültürü genel olarak reddeden, toplumsal değerlerle çatışan ve politik düzen karşıtı olan kültür karşı kültür olarak tanımlanmaktadır. Bu karşıtlık durumunun ana nedeni bireylerin toplumun içinde bulunduğu sosyal sisteme uyum sağlayamamasından kaynaklandığı düşünülmektedir (Yılmaz ve Eroğlu 2010, 96).

Kültür sınıflandırması dört ayrı boyutta ele alınmasına karşın literatürde zaman zaman farklı kültür türlerine de rastlanmaktadır. Yılmaz ve Eroğlu'na göre gerçek kültür ve ideal kültür sınıflandırması toplumdaki kültürel uyumsuzluk göz önünde bulundurularak yapılmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre toplumsal birlik ve beraberliği sağlayan değerlerin sadece kurallarda geçerli olduğunu kabul eden ideal kültür kavramı olarak tanımlanmaktadır. Toplumu birlik içinde tutmakta olan değerlerin günlük hayatta uygulamasının bulunması ve faaliyete geçirilmesi ise gerçek kültür olarak nitelendirilmektedir (Çıpa, 2014: 43):

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Politikalar, gelenekler, kurallarla beraber değerler gibi bir takım unsurlardan meydana gelen örgüt kültürü, hiyerarşik rolleri bir arada tutan, kişi ve grupları birbirine bağlayan bir manyetik alan gibi düşünülebilmektedir. Bu sebeple örgütün verimliliği için önemlidir. (Hasanoğlu, 2004: 47).

1.3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

İşletmelerde sanayi devriminin gerçekleşmesi ile beraber yönetsel ve yapısal olarak bazı farklılıklar meydana gelmeye başladığı gözlemlenmiştir. İnsan faktörünü ikinci planda tutup üretim miktarına odaklı yaklaşım yerini insan odaklı yaklaşımlara bırakmaya başlamıştır. Örgütlerde çalışan insanların hem bireysel hem de gruplar arası ilişkilerinin öneminin fark edilmesi ve bunun kabul görmeye başlamasıyla birlikte örgüt kültürü kavramı işletme yönetiminde önem arz eden konular arasında yerini almıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:10).

Pettigrew'in 1979'da yılında yayınladığı "Örgütsel Kùltürler Üzerine Çalışırken" isimli makalesinde örgüt kùltürü kavramından akademik olarak ilk kez söz edilmiştir (Bakan vd., 2004: 21). Deal ve Kennedy 'nin 1980'li yıllarda ortaya koydukları çalışmalardan "Corporate Culture " adlı kitabı da bu kavramın yaygınlaşmasındaki zemini oluşturmıştır. Ouchi'nin ortaya koyduğu "Theory Z" de konu ile ilgili en önemli çalışmalardandır denilebilir (Türk, 2007: 1).

Örgütün her kademesinde görevli iş görenleri ve davranışlarını bunun paralelinde de genel örgüt görüntüsünü şekillendiren düşünceler bütünü örgüt kùltürü olarak nitelendirilmektedir (Ataman, 2009:622).

Bireyler tek başlarına çözemedikleri problemlerle karşılaştıklarında toplum içinde örgütlere ihtiyaç duyarlar ve bu ihtiyaç doğrultusunda da örgütte farklı düşünce, inanç ve anlayışların bir araya gelmesi sağlanmaktadır (Leblebici ve Karasoy, 2009: 279-304).

1.3.2. Örgüt Kùltürünün Önemi

Günümüz artan rekabet koşulları örgütlerin sürekli değişken bir zemin üzerinde kendi bütünlüklerini koruyarak varlıklarını devam ettirebilme yeteneğine sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunlulukla beraber örgüt kùltürü kavramına verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. Örgüt kùltürü örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi yolunda iş görenlerin adımlarıyla performans arttırmaya yönelik bir çerçeve sunarak değişimi ve değişen koşullara uyum sağlanmasını desteklemektedir. Güçlü örgütlere bakıldığında çalışanların kendilerinden beklentinin ne olduğunu bildiği ve başarı yönünde motive oldukları gözlemlenmektedir (Aydoğan, 2004: 203-215).

İş görenlerin örgüt kùltürünü benimsemeleri ile davranışlarını kurumları için neyin iyi neyin kötü olduğuna göre ayarlamaları örgütün ortak hedeflere ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Bireyler örgüt kùltürü sayesinde öğrendikleri değerler doğrultusunda da motive olabilecek ve hedeflere ulaşmada bir yol haritasından yardım almış olabilecektir (Şahin, 2010: 22).

Kurumsal başarıda örgüt kùltürü faktörünü göz ardı etmek imkânsızdır. Öncelikle örgüt kùltürü kurum tarafından benimsenmiş vizyonun net bir şekilde

anlaşılmasını sağlamaktadır. Kurum içinde birleştirici rolü olan örgüt kültürü iş görenlere aidiyet ve güvenlik duygusu sağlarken ek olarak da ortak amaçlara hizmette iş görenlerin görevlerini daha motive olmuş şekilde yerine getirmelerini desteklemektedir (Şimşek, 2005: 27).

1.3.3. Örgüt Kültürünün Boyutları

Robbins ve Coulter örgüt kültürü kavramını işlevsel olarak yedi boyutta ele almaktadır (Robbins ve Coulter, 2005: 51):

- Detaylara gösterilen dikkat: İş görenlerin detaylara gösterdiği dikkat derecesi
- Çıktı oryantasyonu: Üst düzey iş görenlerin çıktı ve sonuçlara odaklanma derecesi
- İnsan oryantasyonu: Üst yönetimin aldığı kararların sonuçlarının iş görenlere etkilerini önceden hesap etme derecesi
- Takım oryantasyonu: İşlerin gruplar ile oluşturulmasının bireyselliğe tercihinin derecesi
- Saldırganlık; iş görenlerin yarış ve rekabeti işbirliğine tercih etme derecesi
- Denge: Örgüt içi alınan kararların ve faaliyetlerin içinde bulunulan durumun devamlılığına katkı sağlama derecesi
- Yaratıcılık ve risk alma: İş görenlerin çalışırken risk almalarının desteklenmesi ve yaratıcılıklarını ortaya koyma şansının verilme derecesidir.

1.3.4.Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Okay'a göre bütünleştirme, koordinasyon ve motivasyon fonksiyonu olarak alınmakta olan örgüt kültürü üç ayrı şekilde ele alınmaktadır (Okay, 2002:226):

Bütünleştirme Fonksiyonu: Örgüt kültürü bu fonksiyon ile iş görenlerin örgüt ile bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır.

Koordinasyon Fonksiyonu: Uyulması gereken davranışların önceden belirlenmiş ve açıkça ifade edilmiş olması çalışanların işlerine kolaylıkla koordine olmalarını sağlar.

Motivasyon Fonksiyonu: Örgüt kültürünün güçlenmesi sadece işletmenin genel havasını pozitif yönlü etkilemesinin yanı sıra çalışanların da örgütleri ile ilgili motive olmalarını sağlar.

1.3.5. Örgüt Kültürü Özellikleri

Örgüt kültürü kavramını önceki başlıklarda ele alınan tanımı, fonksiyonları, boyutları ve önemini de göz önünde bulundurarak ele alacak olursak Unutkan'a göre örgüt kültürü özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Unutkan, 1995: 40-41):

- Örgüt kültürü iş görenlerin işletmedeki davranışlarını ve birbirleriyle olan ilişkilerini etkiler.
- Örgüt kültürü işletmenin yapısına uygun olarak koşul ve gelişmelere göre değişkenlik gösterebilmektedir.
- Birden çok iş gören tarafından oluşturulan sosyal bir kavram olan örgüt kültürü aynı zamanda öğrenilebilir ve yeni gelenlere aktarılabilir bir kavramdır.
- Örgüt kültürü öğrenilebilir ve çeşitli semboller vb. ile yeni gelenlere aktarılabilir.
- Zaman içerisinde gelişim ve değişim gösterdiğinden geçmiş değerlerden etkilenir.
- Örgütte çalışan tüm bireylerin değer ve inançlarını kapsayacak şekilde bütüncül özelliktedir.
- Örgütte teknik ve beşeri unsurlar arasında uyumu sağlar.
- Örgütteki iş görenlerin istek ve davranışlarının sonucunda oluşur.
- Örgüt kültürünü değiştirmek zordur ve uzun zaman alır.

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ YAKLAŞIMLARI

Örgüt kültürü kavramı Aykanat'a göre yaklaşım olarak üç ayrı başlıkta incelenecektir.

1.4.1. Kùltürü Kurumun Kendisi Kabul Eden Yaklaşımlar

Örgüt kùltürünü kurumun kendisi kabul eden yaklaşım üç ayrı başlıkta ele alınmaktadır. Bu üç ayrı yaklaşım modelini maddesel verilerden ziyade sembolik ve düşünsel verilerle incelemek daha açıklayıcı olacaktır (Aykanat, 2010: 109).

1.4.1.1. Örgütsel Özümseme Yaklaşımı

Örgütsel özümseme yaklaşımına göre örgüt kùltürü kavramı iş görenlerin özümsemeleriyle meydana gelmektedir. özümseme ile kastedilen örgüt üyelerinin değer yargıları ve inanç sistemleri, davranış biçimleri ve örgüt yapısıdır. Bu yaklaşıma göre örgüt bir bilgi yönetim sistemi gibi görülmekte ve öğrenen örgüt yapılarının köklü bir örgüt kùltürü oluşmasına yararlı olacağına inanılmaktadır (Aykanat, 2010: 109).

1.4.1.2. Örgütsel Sembolizm Yaklaşımı

Ortak semboller ile ifadelerden oluşan yapıyla bir topluma benzeyen örgütsel sembolizm yaklaşımının odak noktasında örgüt bireylerinin tecrübe ve yorumlarının oluşturduğu ortamda kullanılan sembol ve davranış biçimleri yer almaktadır (Aykanat, 2010: 109).

1.4.1.3. Psikodinamik/Yapısal Yaklaşım

Psikodinamik yaklaşımda insanın bilinçaltında var olan düşünce kalıplarının örgüt kùltürü ile ilgili yanıltıcı olabileceğine inanılmaktadır. Örgüt kùltürünün beşeri bir yapı olduğu kabul edilir ve örgüt içinde hedeflere ulaşmaya yönelik kullanılan bir araç olmaktan öte insanın beyni aracılığıyla yaratmış olduğu sosyal düzenlemeler ve onlarla bağdaştırdığı biçimlerin oluşumu olarak nitelendirilmektedir (Aykanat, 2010: 109).

1.4.2. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımı

Karşılaştırmalı Yönetim yaklaşımına göre örgüt kültürü örgütte değer ve inançları etkilerken örgütün kendi standartlaşmış davranış kalıplarını ortaya koyan bir güç olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşımla farklı örgüt kültürlerinin yönetim sistemlerinde ekol halini de alarak uygulanabilir bir yaklaşım olduğunu ortaya koymaktadır (Akşit, 2008: 50).

1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı

Örgütün faaliyet alanı örgütsel durumsallık yaklaşımına göre kullandığı teknoloji, içinde bulunduğu pazar koşulları, işletme kurucularının felsefeleri gibi tüm iç ve dış etkenlerle şekil alan bir yapıdır. Durumsallık yaklaşımına göre örgütsel yapı, tüm bu çevresel koşulların bağımlı bir değişkeni olarak tanımlanabilir. Örgüt bir taraftan üretim vb. faaliyetlerini gerçekleştirirken bir yandan tüm bu etkenler sayesinde kendi örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Aykanat, 2010: 93).

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN BAŞLICA FAKTÖRLER

İşe yeni başlayan iş görenlere örgütün kültürünün aktarılabilmesi ve devamında örgütsel uyum içinde sosyalleşebilmelerinde ana etken olarak başlıca faktörler, örgüt kültürünün sürdürülmesinde ve değiştirilmesinde temel belirleyici unsurlardır. Bir örgütün kültürü hakkında bu faktörler vasıtasıyla bilgi sahibi olunabilir. Örgüt kültürünün işe yeni başlayanlara iletilmesi ve gelecek kuşaklara aktarılabilmesi, örgüte uyum ve sosyalleştirme süreci ile söz konusu unsurlardan yararlanılarak gerçekleştirilmektedir (Yaman, 2009: 22).

Bu doğrultuda örgüt kültürünü oluşturan başlıca faktörleri vizyon, misyon, ilke ve değerler ve politika olacak şekilde 4 ayrı başlıkta ele alınabilmektedir. Özellikle son 20-30 yıl içerisinde yönetimde vizyon ve misyon kavramları çok sık kullanılmaya başlanmıştır. Bu iki kavramın kullanımının bu denli yaygınlaşması anlam karmaşalarını da beraberinde getirmektedir. Baktığımızda aynı sektör

örgütlerinin neredeyse tamamının vizyon ve misyon ifadelerinin aynı olduğu görülmektedir (Kılıç, 2010: 1-2).

1.5.1.Vizyon

Kılıç'a göre vizyon örgütün ileride olmak istediği şeyin tanımıdır. Vizyonun amacı sadece gelecekle ilgili tahminlerde bulunmak değil aynı zamanda kararlar da almaktır. Bu bağlamda örgütün geleceğine giden yolun açık olması için insanlar tarafından basitçe anlaşılabilir şekilde tanımlanmalıdır. Bu bağlamda ilk olarak vizyon açık ve anlaşılır şekilde tanımlanmalıdır ki örgüt içindekiler için anlamlı ve örgüte ait olma duygusu yaratabilmelidir (Kılıç, 2010: 89).

1.5.2. Misyon

Misyon ise Doğan'a göre herhangi bir örgütün varoluş sebeplerinin en önemlisidir. Örgütün sahip olduğu stratejik amaçların gerçekleştirilmesi için gereken çerçeveyi belirlemektedir. Ve yazılı olmasa da aslında her örgüt bir misyona sahiptir (Doğan, 2002: 144).

1.5.3.İlke ve Değerler

İlke ve değerler Kılıç'a göre örgüt kültürünün ardındaki inançlar olarak tanımlanabilmektedir. Örgütün belirli sınırlar içinde, güvenli şekilde varlığını sürdürebilmesi ve gelişim gösterebilmesi için yol gösteren ilkelerdir. Örgütsel değerlerin varlığı günümüzde büyük önem arz etmektedir. Örgüt olarak kim olduğunuz ve ne için var olduğunuz ne sattığınız kadar önemli hale gelmiştir. Değerler bireysel bazda bakıldığında bir kişinin psikolojik bağlanmasıyla ilişkilidir. Örgütlerde ise bu tarz değerlerden söz etmek doğru olmayacaktır. Örgütsel değerler örgüt kültürünün ayrılmaz parçasıdır. Bireylerin meydana getirdiği örgütler ve bu bireylerle paylaşılmakta olan ve örgütlerin kültürü bu kişilerle paylaşılan değerleri ile şekillenmektedir. Bu bağlamda örgütsel değer ifadeleri bireysel değerler ve firma değerleri olarak iki açıdan incelemektedir. Psikologlara göre bireysel bazda insanların pek çok farklı ihtiyaçları vardır ve işyerindeki davranışları üzerinde bu

ihtiyaçlarını karşılamak üzere yaptıkları seçimler onların değerleridir. Başarılı örgütler incelendiğinde değerlerin kısa ve öz şekilde tanımlandığı, açık ve net bir felsefeye sahip oldukları görölmektedir (Kılıç, 2010: 6-7).

1.5.4.Politikalar

Bir örgütte politikalar ve yönetmelikler ise Ada'ya göre; o örgüt tarafından kabul gören politikayı tanımlayan açıklamalardır. Örgüt kültürü; örgüt hedeflerine ulaşabilmek için bir araya gelmiş ve net şekilde belirlenmiş politika ve felsefe çerçevesinde ortak hareket eden bir yapıdadır. Örgütte ortak hedeflere ulaşabilmek için insanlar ile makinelerin uyumunun önemine rağmen örgüt politikalarının belirlenerek, görevlerin tanımlanması, gruplar ve bireyler arası iletişimin sağlanma yönteminin belirlenmiş olası hayati önem taşımaktadır (Ada, 2001: 201-21). Ayrıca iş gören tatmininin sağlanmasında başta örgüt politikası olmak üzere, personel seçimi, kariyer yönetimi, prosedürler ve yönetim tarzı oldukça etkilidir (Budak, 1999: 49).

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1.6.1. İletişim

İnsan doğası gereği çevresiyle sürekli iletişim halinde olan bir varlıktır. Aynı şekilde örgütlerin de varlıklarını devam ettirebilmeleri için iletişim örgüt kültürünü etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Örgütün varlığının devamını sağlayabilmesi örgüt içinde iş görenler arasında ve örgüt ile dış çevresi arasında sürekli iletişim halinde oluşuna bağlıdır. Bu doğrultuda örgütsel iletişimi bunlar arasında yaşanan etkileşimlerin tamamı olarak tanımlayabiliriz. İnsanların etkileşimi için hayati derecede gerekli olan iletişim, örgüte onu bir arada tutan çekirdek unsur olarak büyük değer atfetmektedir (Ada vd., 2008: 487-518).

1.6.2. Motivasyon

Motivasyon kavramına bireysel açıdan bakıldığında ise İncir kişinin şahsi ihtiyaçlarının doyurulmasından kendini gerçekleştirmesine kadar ki tüm süreçleri kapsadığını savunmaktadır. Örgüt açısından ise motivasyonu iş görenlerin işe başlaması, işi devam ettirmesi ve görevlerini istekli şekilde yerine getirmelerini sağlayan güç şeklinde tanımlanabilmektedir (İncir, 1984: 2).

Örgüt kültürü ve motivasyon bu doğrultuda sürekli birbiriyle etkileşim halindedir. Örgütün motivasyon fonksiyonu iş görenlerin örgüte yaklaşımlarının iyileşmesine ve güçlü bir örgüt kültürünün oluşup devamlılığının sağlanabilmesine katkı sağlar (Okay, 2002: 226).

Örgüt kültürünü olumlu yönde etkileyen motivasyon, her işletmede farklı yöntemler ve stratejilerle işletmenin kendi yönetim anlayışına uygun şekilde geliştirmeye çalışılmaktadır. Bu doğrultuda yönetim anlayışı, çalışan ilişkileri ve sağlanan sosyal ve ekonomik imkânlar açısından iş gören tatmininin yüksek olduğu işletmelerde çalışan motivasyonunun sağlanması kaçınılmaz olacaktır (Sözer, 2006: 99).

1.6.3.Yönetim

Toplum yapısı, rakipler, tüketiciler gibi kavramlar örgüt kültürünü etkileyen dış faktörleri oluştururken başta yönetim yaklaşımı ve yöneticiler olmak üzere örgütün yapısı, amaçları, ödüllerin adil şekilde dağılımı, kullanılan bilgi ve teknoloji sistemleri gibi unsurlar da örgütü etkileyen dış faktörleri oluşturmaktadır. Örgüt içindeki yönetimin tutumu iş görenlerin çalışırken gösterecekleri verimliliği etkilemektedir. Yönetim astlarına verdiği yardım seviyesini arttırarak iş görenlerin örgüt kültürüne sadık şekilde örgüt hedeflerine daha kısa sürede ulaşmalarını desteklemektedir. Ayrıca iş görenler ve yönetim arasında sağlıklı bir iletişim ortamını sağlamaktadır (Aykanat, 2010: 80-81).

1.6.4. Organizasyonun Yapısı ve Özellikleri

Pek çok farklı unsurlardan oluşan örgüt kültürünü etkileyen faktörlerden birini de organizasyonun yapısı ve özellikleri oluşturmaktadır. Örgüt kültürü bu bağlamda değerlendirildiğinde Robbins'e göre yedi farklı organizasyon özelliğiyle karşılaşılmaktadır (Robbins, 2001: 138):

- Kişisel Özerklik; iş görenlerin organizasyon içinde sahip olduğu şahsi teşebbüs fırsatları ve bağımsız davranabilme dereceleri
- Yapı; organizasyonun yapısal olarak iş gören davranışlarını denetleme ve standartlaştırmaları için oluşturduğu kuralların derecesi
- Destek; üst düzey çalışanların astlarına destek olmaları ve bundaki samimiyet derecesi
- Kimlik; organizasyon içinde kişilerin bireysel uzmanlıkları üzerine odaklanarak çalışmayı tercih etmek yerine örgüt ile işbirliği ve uyum içinde çalışmayı tercih etme derecesi
- Performans-ödül; İş gören performansı sonuçlarına göre motivasyon kaynağı olarak kullanılan maaş artışı vb. ödüllerin adaletli şekilde dağıtılma derecesi
- Çatışma toleransı; bireysel olarak ve gruplar halinde çalışırken örgüt içi ilişkilerdeki çatışma derecesi
- Risk toleransı; örgütte yapılan işler ve alınacak kararlar ile ilgili iş görenlerin atılğan yenilikçi şekilde risk almalarının desteklenme derecesi.

1.7.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Toplumların kültürel değerlerinin büyük kısmının örgütlere yansıdığı kabul görmektedir. Bunların dışında kalan bir grup değer ise örgütler tarafından kendilerine özgün şekilde meydana gelmektedir. Bu durum literatürde pek çok bilim adamı tarafından yapılan çalışmalar sonucunda farklı örgüt kültürü modelleri ile açıklanmaya çalışılmıştır (Gün,2018: 81).

Çalışmanın bu bölümünde şimdiye kadar incelenen örgüt kültürü tanımları, önemi, boyutları ve fonksiyonları paralelinde modeller ile anlatılacaktır. Bu

doğrultuda detaylarıyla incelenen bu modeller çalışmanın uygulama kısmında ele alınacak olan örgüt kültürünün analizinde kullanılacaktır.

1.7.1. Hofstede Modeli

G.Hofstede kültür olarak farklılıklar geliştirdiği örgüt kültürü modelini Türkiye'nin de içinde yer aldığı 53 ülkede uygulamayı denemiş ve 40 ülkede çalışmasını tamamlamayı başarmıştır. Kültürel farklılıkları ele aldığı çalışmasında 5 değişken ele almıştır. Bunlar: 1-güç uzaklığı 2-belirsizlikten kaçınma 3-bireysellik 4-erkeksilik-kadınsılık 5-zaman oryantasyonudur (Sungur, 2006: 3).

1.7.1.1.Güç Mesafesi Özelliği

Güç mesafesi özelliğiyle örgütlerde adaletsiz olarak dağılan güç kastedilmektedir Eşitsizlik her örgüt için kaçınılmaz bir gerçektir ancak bazı örgütlerdeki ast-üst ilişkilerinde bu eşitsizliğin yoğun olarak göze çarptığı görülür. Örneğin bir aile şirketine o aileden gelen çalışanlar eğitim durumları göz ardı edilerek örgüt içi farklı pozisyonlarda konumlandırılabilir. Bu da bireylere ayrıcalık sağlanmasına ve örgüt içi eşitsizliğe sebep olmaktadır. Bu doğrultuda güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların ana özellikleri şunlardır (Terzi,2004: 65-76):

- Toplumda eşitsizlik olmasına rağmen her birey kendi hak ettiği konumdadır.
- Üç mesafesinin yüksekliği ile beraber güçlü ve güçsüzler bu düzene göre bir eşitlikte korunmaktadır.
- Hiyerarşi varoluşun bir gerekliliği olarak olușsal bir eşitsizlik şeklinde kabul görmektedir.
- İnsanlar birbirine bağımlıdır ve çok az insan özgürdür.
- Toplum içinde ast sınıf üst sınıf ayrımı oldukça belirgindir ve bu sınıflara mensup bireyler birbirlerini farklı kategorilerde görmektedir.
- Toplum içinde bireyler arasında sahip olunan güç farklılığı hukuksal olarak kabul görmüştür ve tartışılmaz.
- Toplumun temel gerçeklerinden birinin güç olduğuna inanılmaktadır.

- Güce sahip olmak ayrıcalıklı olmayı hak ettirmektedir.

Toplumlarda güç mesafesinin yükselmesi ile birlikte daha katı bir merkezileşmiş yapı, denetleyici kadroların çokluğu, ücret farklılaşmaları, beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlar arası yüksek statü farkı göze çarpmaktadır. Gücü az olan insanların eşit olmayan bu dağılımı kabul ettikleri gözlemlenmektedir. Bu tarz toplumlarda güçlü kişilerin haklılıklarının sahip oldukları güçten geldiğine inanılmaktadır. Hofstede'in yaptığı araştırmalara göre Türk toplumu da güç mesafesinin fazla olduğu bir toplumdur diyebiliriz (Sargut, 1994: 121).

1.7.1.2. Belirsizlikten Kaçınma Özelliği

Belirsizlikten kaçınma özelliği ile insanların belirsizlikler karşısında sergiledikleri tutum kastedilmektedir. Bir toplumda belirsizlikten kaçınma düşük ise, daha düşük kaygı düzeyi ve iş stresine bağlı olarak günlük yaşamla ilgili daha fazla iyi niyet görülmektedir. (Terzi, 2000:73).

Açık olmayan yetersiz bilgi, hızlı ve öngörülemeyen değişimler ile beraber toplumun duyacağı tedirginlik belirsizlikten kaçınma özelliğiyle açıklanmaktadır. Belirsizlikten kaçınma yükseldikçe; bireyler güvensizlik ve tehdit edilmişlik hissetmektedirler. Bu tarz örgütlerde hiyerarşik yapı belirgindir ve çalışanlar hiyerarşi kuralları çerçevesinde hareket etmeyi tercih eder. Bir toplumda belirsizlikten kaçınma düşük ise, yenilik ve değişiklikler anlayışla karşılanmaktadır. Bireyler belirsizlikleri aşılması gereken engeller olarak algılamakta ve inisiyatif kullanmaktan kaçınmamaktadır (Bakan ve diğerleri, 2004: 85-86).

1.7.1.3. Bireysellik/Kolektivizm Özelliği

Bireysellik/kolektivizm özelliği bireyin grubun mu yoksa kendinin mi ihtiyaçlarına öncelik vermesiyle ilgilidir. Bireysellik düzeyinin arttığı örgütlerde iş gören kendi ihtiyaçlarını bağlı olduğu örgütün ihtiyaçlarından daha öncelikli görmektedir. Bireysellik katsayısı düştükçe ise birey alacağı kararlarda her zaman kendinden daha öncelikli olarak bağlı olduğu grubun çıkarlarını gözetecektir (Terzi, 2000: 74).

1.7.1.4. Erkeklik ve Kadınlık Özelliği

Hofstede'nin çalışmasında toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rol, kültürün erkeklik ve kadınlık özelliği boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma örgütün amaçlarının anlaşılması ile cinsiyetler arası yükselme olanakları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu savunur. Erkeksi toplumlarda yüksek iş stresinin olduğu, baskın değerlerin para ve başarı olduğu görülür. Kadınsı özelliklerin fazla olduğu toplumlarda ise daha düşük iş stresi, başkalarıyla işbirliği, yaşam kalitesine odaklılık kavramlarının daha ön planda olduğu göze çarpar. Örneğin, Hofstede'in çalışma yaptığı ülkelerden biri olan Japonya'da erkekliğin daha fazla olduğu ve ün, zenginlik ve rekabetin ön planda olduğu görölmektedir. Norveç gibi erkekliği daha düşük olan bir ülkede ise işbirliği, arkadaşlık havası ve iş sağlığı ve güvenliğine verilen önemin daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir (Terzi, 2000: 75).

1.7.1.5. Zaman Oryantasyonu Özelliği

Bir toplumda kararların alınış şeklinin geçmiş olaylara ve geleneklere mi bağlı olduğu yoksa şimdiki zaman kazançları ile birlikte gelecek dönem için yararlı olabilirlik durumları göz önünde bulundurularak mı alınıyor oluşu zaman oryantasyonu özelliğini oluşturmaktadır. Zaman oryantasyonu özelliğinin ön planda olduğu örgütlerde dakiklık önemlidir ve örneğin toplantıların süresi önceden belirlidir ve bu süreye herkes tarafından uyulur (Bakan ve diğerleri, 204: 90).

1.7.2. Deal ve Kennedy Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy çevre faktörünün örgüt yapısına ek olarak örgüt kültürü üzerine de etkili olduğunu savunmuşlardır. Yüzlerce şirket üzerinde yaptıkları çalışmaları sonucunda bu durumu iki boyutlu değişken üzerinde dört farklı kültür biçimi ile açıklamışlardır. Bu dört farklı kültür biçimi Yüksek risk- hızlı geri bildirim kültürü, düşük risk- hızlı geri bildirim kültürü, yüksek risk- yavaş geri bildirim kültürü, düşük risk- hızlı geri bildirim kültürü şeklindedir (Eren, 2001:152).

Tablo 4: Çevre – Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür

	HIZLI	YAVAŞ
Karar olarak Yüksek Risk almak	Sert erkek, maço kültürü, Reklam ve kozmetik gibi sektörler	Örgüt için iddiaya gir kültürü sermaye yoğun olan havacılık, uzay araştırmaları gibi projeler
Karar olarak düşük risk almak	Çok çalış/ sert oyna kültürü Elektronik ve moda gibi sektörler	Süreç Kültürü Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler

Kaynak: E. Eren, 2001: 152.

1.7.2.1. Sert Erkek ve Sert Oyna Kültürü

Risk seviyesi düşük olan kararlar için etraftan hızlı geri bildirim alınmaktadır. Alınan kararlardaki düşük risk sonuçların getirisini de düşürecektir. Bu tarz kültürde gelişim ve başarı çok çalışmaya bağlıdır. Sert erkek kültüründe bireysel başarılar ve içgüdüleriyle kısa vadede sonuca ulaşan kahramanlar önemliyken, bu kültürde takım halinde çalışmak ön plandadır. Bu sebeple toplantılar, yarışmalar gibi organizasyonlarla çalışanların motivasyonu sürekli yüksek tutulmaya çalışılmaktadır. Bu tarz yapılanmada organizasyona heyecan katan yeni bireyler çabucak takıma dahil edilirken yaratıcılığını kaybeden kişiler çok çabuk takım dışına itilmektedir. Bu tarz kültürde çalışan sektörler emlakçılık, otomobil satışı, fastfood işletmeleri ve moda sektörü örnek verilebilir (Eren, 2001: 103).

1.7.2.2. Örgütün Üzerine İddiaya Gir Kültürü

Yüksek risk ile karar alınması beraberinde çevreden yavaş şekilde geribildirim alındığı örgüt kültürü biçimidir. Bu tarz kültüre sahip işletmeler yüksek riskler almaktan çekinmezler ancak ürünlerinin piyasadaki durumları ile ilgili alacakları geribildirimler oldukça yavaş olmaktadır. Yani yüksek para yatırımı yapmalarına karşın yatırımın sonucunu görmek için yıllarca bekleme

gerekebilmektedir. Havacılık, uzay araştırma geliştirme, yenilik projeleri, ilaç endüstrisi gibi alanlar bu örgüt kültürlerine örnek olarak verilebilir. Bu alanlarda yatırımlar büyük miktarda para ve zaman yatırımı gerektirmektedir. Ürün piyasaya sunulmadan önce yıllarca test edilmektedir ve çalışanların teknik donanımlı, tecrübeli ve sabırlı olmaları beklenmektedir (Eren, 2001:152-155).

1.7.2.3. Süreç Kültürü

Çevresel belirsizlik riskinin düşük olmasının yanı sıra geribildirim de yavaştır. Bu örgüt kültürüne sahip bir yapıda hiyerarşik kademeler ve unvanlar önem arz etmektedir. Çalışanların hata yapmadan neyi ne şekilde yaptıkları önemlidir. İş görenlerden yönetim tarafından kabul görmüş süreçlerin uygulanması beklenir. Örgütte kahraman, iş görenlerin hayranlıkla izinden gittiği kişiler olarak tanımlanabilmektedir. Yönetim tarafından yayınlanmış prosedürlere uyulması önemlidir. Rutin, ayrıntılar, kırtasiyecilik gibi detaylı çalışma önemlidir. Kamu kurumları veya bankalar bu tarz örgütler için örnek teşkil edebilmektedir (Alamur, 2005: 59).

1.7.3. Edgar Schein'in Kültür Düzeyleri Modeli

Edgar Schein açısından kavramsal olarak örgüt kültürü örgütlerin çevreyle bütünleşmelerine ek olarak çevresel problemleri azaltma süreçlerinde yüz yüze kaldıkları problemlerin çözümünde öğrenilen ve yeni üyelere bu tarz sorunlarla karşılaştıklarında kullanabilmelerine olanak sağlayan kalıplardır(Sözer, 2006: 12). Schein'e göre örgüt kültürü kavramının 3 temel fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar (Eren, 2001: 94- 95):

1.Örgütün Dış Çevreye Uyum Sorunlarını Çözme

Örgütsel açıdan karşı karşıya kalınan önemli uyum sorunlarından ilki amaç ve misyonunu çevreye uyumlu hale getirebilmek ve çevresel değişimlerle karşılaşıldığında değişiklikler yaparak uyumlu ve tutarlı stratejinin devamını sağlamaktır. Dolayısıyla örgütün sağlıklı şekilde varlığını sürdürebilmesi için

sağlanması gereken en temel koşullardan biri dış çevreye uyum sorunlarını çözmektir.

2.Örgütün Çevreyle Bütünleşme Sorunlarını Çözmek İçin Yapılacak Faaliyetler

Bir örgütte grup üyeleri arasında ortak bir dil oluşturulması ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkları engellemek adına atılması gereken en temel adım olacaktır.

Ayrıca hiyerarşik yapı, terfi sistemi ve ödül-ceza sistemi gibi ölçütlerin açık ve net şekilde önceden belirlenmiş olması da uzun vadede çıkabilecek çatışmaların önceden engellenmesine yardımcı olacaktır. Örgüt üyelerinin gruplara dâhil olabilme koşullarını bilmesi arkadaşlık ortamının oluşmasına yardımcı olacaktır.

3. Çevresel Belirsizlikleri ve Endişeyi Azaltma

Çevresel belirsizliklerin olması örgüt bireyleri arasında endişe ve korku oluşmasına sebep olacaktır. Bu noktada devreye giren örgüt kültürünün en önemli görevlerinden bir tanesi de çevresel belirsizliklere karşı bir filtre rolü üstlenerek örgüt üyelerinin korkuya kapılarak endişelenmelerini önlemektir. Örgüt kültürünün üstlendiği bu rol sayesinde iş gören görevlerini, hedeflerini ve amaçlarını önceden biliyor olacak, herhangi bir çevresel tehdite karşı korkuya kapılmak yerine tehlikeyle başa çıkmanın yollarını arayacaktır.

Schein'e göre örgüt kültürü 3 ana işlevden oluşmasının yanı sıra 3 temel seviye ve 7 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar (Sezer, 2006:14):

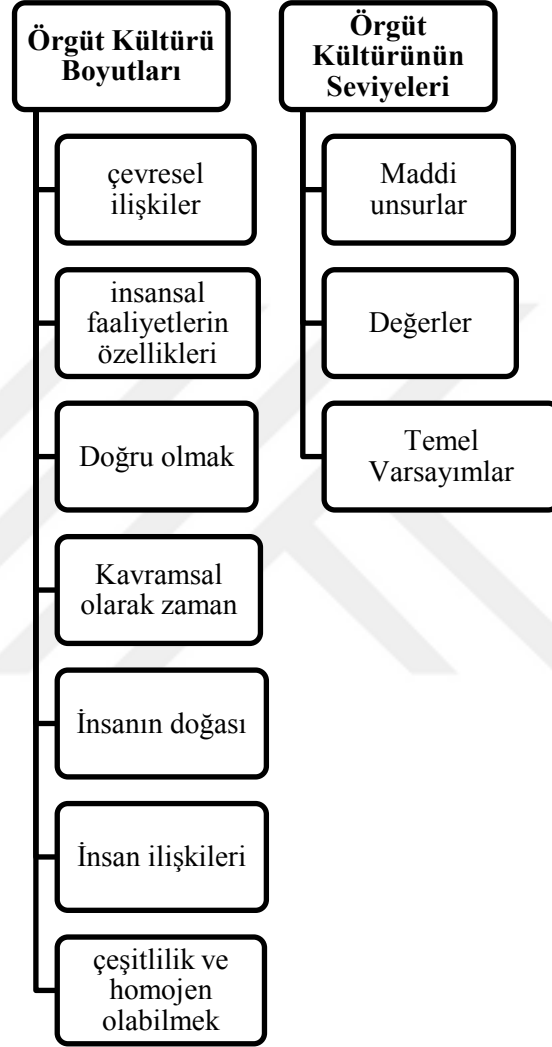
Maddi Unsurlar: Schein'e göre örgüt kültüründe maddi unsurlar ile kastedilen; çalışılan ortam, örgüt içinde kullanılan dil, kullanılan teknoloji, çalışan kıyafetleri vb.dir. Maddi olmaları sebebiyle görülüp yorumlanmasının kolay olmasına karşın bu unsurların anlamlandırılması zordur.

Değerler: Örgüt üyeleri işlerini yaparken beklenmedik bir durumla karşılaştıklarındaki davranışlarının şekillenmesinde benimsenmiş değerler kavramı devreye girecektir. Bu kavram sorun karşısında çözüme ulaşmada nasıl bir yol izlenebileceği ile ilgili yardımcı olacaktır. Sorunlar karşısında önceden benimsenmiş değerler yardımıyla başarılı sonuçlar alındıkça, grup üyeleri arasında da ortak strateji ve amaçlar oluşmaya başlamaktadır.

Temel Varsayımlar: Beklenmedik ve sonucu tahmin bile edilemeyen problemler ile karşılaşıldığında örgüt üyeleri sorunu çözmeye yönelik bazı

uygulamalar denemektedir. Bu denemelerin başarılı sonuçlara ulaşması halindeyse de izlenen yol, maddi unsurlar, değer ve inançlar temel varsayımlar şeklini alır. Temel varsayımlar işletme için örgüt kültürünün çekirdek yapısında yer almakta ve değiştirilmesi neredeyse imkansız bir hal almaktadır.

Şekil 1: Schein’e Göre Örgüt Kültürünün Seviye ve Boyutları



Kaynak: Sözer, 2006: 14.

Örgüt Kültürünün Boyutları

Schein’e göre örgüt kültürünün gizli kalan yönlerini ortaya çıkaran 7 boyutu bulunmaktadır:

Tablo 5: Schein’a Göre Örgüt Kültürünün Boyutları

BOYUT	AÇIKLAMA
Çevresel ilişkiler	Örgüt kendini ne şekilde görmektedir?
İnsansal faaliyetler	Hangi davranış tipi doğru olacaktır?
Doğru olmak	Doğru kavramsal olarak ne şekilde tanımlanmakta ve belirlenmektedir?
Zaman kavramı	Geçmiş, şuan ve gelecek zaman düşünüldüğünde örgüt temelde hangi kavrama eğilimlidir?
İnsanın doğası	İyi, kötü ve nötr kavramlarını insan doğası gereği değerlendirmek
İnsan ilişkileri	Bireyler ile ilişki ve iletişimde izlenmesi gereken en doğru yol nedir?
Çeşitlilik ve homojen olabilmek	Grup içinde eşit dağılım iyi midir?

Kaynak: Eryüksel, 2005: 71.

1.7.4. Hawkins Modeli

Peter Hawkins Bath Consultancy Group kurucu ve yöneticisi olmasının yanı sıra örgüt kültürü için beş temel seviyeden oluştuğu bir model geliştirmiştir. Bunlar (Bilgin, 2005: 31):

- **Maddi Unsurlar:** Firma misyonu, iş ortamının fiziksel koşulları gibi faktörler maddi unsurları oluşturmaktadır.
- **Davranışlar:** İş görenlerin hatalı davranışları karşısında yöneticilerin tavrıdır.
- **Fikirler:** Örgütün değer ve inanışlarına ek olarak dünyaya bakış açısıdır.
- **Duygusal Zemin:** Bilinçaltı ile ihtiyaçlarıdır.
- **Motivasyonel Zemin:** Örgüt ile iş görenin birbiri ile etkileştiği dereceyi oluşturmaktadır.

1.7.5. Kluckhohn ve Strodtbeck (Kroeber) Modeli

Kluckhohn ile Strodtbeck'e göre örgüt kültürü “davranışları belirleyen değerlerin, fikirlerin ve diğer sembolik sistemlerin aktarılması” şeklinde tanımlamışlar ve 6 farklı boyutta ele almışlardır (Eryüksel, 2005: 33-34):

- **İnsanın Doğası:** İnsanlara güven duymaya eğilimli toplumlar insanların genel olarak iyi olduklarını düşünen toplumlardır. Güvensizlik ve şüphe eğiliminde olan toplumlar ise insanların genel olarak kötü olduklarını düşünmektedir.
- **Çevre İle İlişkiler:** Bireylerin dış dünya ile ilişkileri çevre ile olan ilişkilerini oluşturur. Bazı toplumlar birey ve çevrenin ayrılamaz olduğuna ve uyum içinde yaşama gerekliliğine inanırken bazı toplumlar çevreye hükmedip hâkim olabileceklerini kabul etmektedirler.
- **Sorumluluk:** Bazı toplumlarda grup başarısı bireysel başarıdan daha ön planda tutulmasına karşın bireyselliğin desteklendiği toplumsal yapılarda ise başarının kişisel bir kavram olduğu kabul görmektedir.
- **Harekete Yönelik Olma:** “Hareket”e eğilimi olan toplumlar başarı odaklıyken “Olmak” eğilimli toplumlar ise pasif şekilde içinde bulunulan anı yaşamaya odaklanmaktadır.
- **Zaman:** Bazı kişiler güncel kararlar alınırken geçmişteki alışkanlık ve geleneklere uyumlu hareket edilmesi gerekliliğine inanmaktadır. Bazı kişiler ise gelecek odaklı şekilde yenilik ve değişime uyumlu tavır sergilerler. Geleceğe dönük toplumlar yeniliğin destekçisi aynı zamanda ani değişikliklerin de kabul edilebilirliğine inanmaktadırlar.
- **Kişiler Arası Mesafe Anlayışı:** Yöneticilerle çalışanların birbirine olan mesafesi bu anlayışa örnektir.

1.7.6. Laurent Modeli

Laurent'e göre örgüt kültürün 4 farklı boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Bilgin, 2005: 39-40):

- **Politik Sistemler Olarak Organizasyonlar:** Örgüt kültürünün bu boyutu ağırlıklı olarak, yöneticilerin toplumdaki politik rolleri, organizasyondaki güç algılamaları ve örgüt yapısının iş görenler tarafından net şekilde anlaşılmasıyla ilgilidir. Bu tarz kültürlerde yöneticiler organizasyonları politik sistemler olarak görmektedirler.
- **Otorite Sistemleri Olarak Organizasyonlar:** Örgüt kültürü bu anlayışa göre organizasyonları, otorite ilişkilerini gösteren hiyerarşik yapılar olarak ele almaktadır. Otoritenin daha az önemsendiği toplumlarda yöneticiler otoriteyi bireylerin rollerinden kaynaklanan tutumları olarak görürken; bu tarz otorite sistemleri olan kültürlerde yöneticiler otoriteyi, bireylerin özelliği olarak görmektedirler.
- **Rol Formülasyon Sistemleri Olarak Organizasyonlar:** Açıklığı ve verimliliği destekleyen bu anlayışa göre yöneticilerden oluşmaktadır.
- **Hiyerarşik İlişkiler Olarak Organizasyonlar:** Ast ve üstler arasındaki hiyerarşik ilişki kültürün bu boyutuyla ilgilidir. Çift başlı yönetimin oluşumunun engellenmesi, örgüt içi çatılmaların yok edilmesi ve yöneticilerin astlarından daha fazla iş bilgisine sahip olmaları bu boyut kapsamında değerlendirilmektedir.

1.7.7. Trompenaar Modeli

Hollandalı araştırmacı Trompenaar tarafından geliştirilen model 7 farklı boyut ve 4 farklı tipten oluşmaktadır.

Örgüt Kültürü Boyutları

Trompenaar örgüt kültürünü 7 farklı boyutta incelemiştir. Bunlar(Sözer, 2006: 23):

- **Genel ve Özel:** Hakim olan kültür anlayışına göre bakıldığında; genelci anlayış daha ağırlıkta tanımlanmakta ve doğrular ile yanlışlar net şekilde tanımlanmaktadır.
- **Bireysellik ve Ortaklaşa Davranışçılık:** Ben kavramının ön planda olduğu, bireysel çıkarların grup çıkarlarının üzerinde tutulduğu durumlarda bireysel kültür anlayışı hakimdir. Günümüz modern toplumlarında daha yaygınlaştığı

düşünülmektedir. Daha geleneksel toplumlarda ise ortaklaşa davranışçılık anlayışı ile grup çıkarlarının ve amaçları ön plandadır.

- **Etkisel ve Nötr:** Etkisel kültürde hareket ve duygular sınırlanmadan ifade edilirken nötr kültürde duygular kontrol altında dışa yansıtılmamaktadır.
- **Kesinlik ve Belirsizlik:** Şeffaf bir yapıda sınırların keskin ve açık şekilde çizilmen kesinlik kavramına karşı olarak belirsizlik boyutunda olaylar işin anlık akışına göre değişkenlik gösterebilmektedir.
- **Başarma ve Atfetme:** Odak noktasında başarı olan toplumda kişinin anlık başarısı ve başarı seviyesi göz önünde bulundurulmaktadır. Farklı toplumlar ise kişinin statüsünün belirlenmesinde oldukça etkilidir.
- **Zaman:** Geçmişe, ana ve geleceğe odaklı yaklaşımlar bu bakış açılarına sahip topluluklarda farklılıklar olmasına sebebiyet vermektedir. Bir toplum geçmiş odaklı bir bakış açısına sahipse geleneklerin yanı sıra geçmişte yaşanan olayları da davranışlarına referans seçerler. Yaşanılan zamanın farkında yaşamakta olan toplularda ise anı yaşamaya çalışırken, odağında gelecek olan toplumlara göre planlama ve gelecekte olması muhtemel başarılar önem verilmesi gereken esas konu olmalıdır.
- **İçsel Kontrol ve Dışsal Kontrol:** Sahip olduğu organizasyonları odağına alan kültürlerde içsel kontrol çevre ile diğer gruplara odaklı kültürlerde ise dışsal kontrol bakış açısı öne çıkmaktadır.

Trompenaar'a Göre Örgüt Kültürü Tipleri

1998 yılında Trompenaar örgüt kültürünü 4 şekilde ele almıştır (Eryüksel, 2005: 54-63):

1.7.7.1. Aile Kültürü

Örgüt bir aileye benzetilmektedir. Otoriteyi temsil ederek örgüte yön veren kişi olan firma sahibi “Baba” olarak kabul edilmektedir. Bu tip örgütte yakın ilişkiler desteklenirken sıcakken öğrenme gibi bakış açıları ile yanlışları düzeltici bakış açısı hakimdir.

1.7.7.2. Eiffel Kulesi Kùltürü

Örgütsel yapı ele alınacak olursa çok sayıdaki hiyerarşik düzey sebebiyle Eiffel Kulesine benzetilmektedir. Bu tarz yapıda organizasyon dikine şekillenmiştir ve en önemli olan örgüt kuralları ve bu doğrultuda belirlenmiş rollerdir. İş tanımlarıyla yönetilirken motivasyon ve ödüllendirme promosyonlar yoluyla yapılmaktadır.

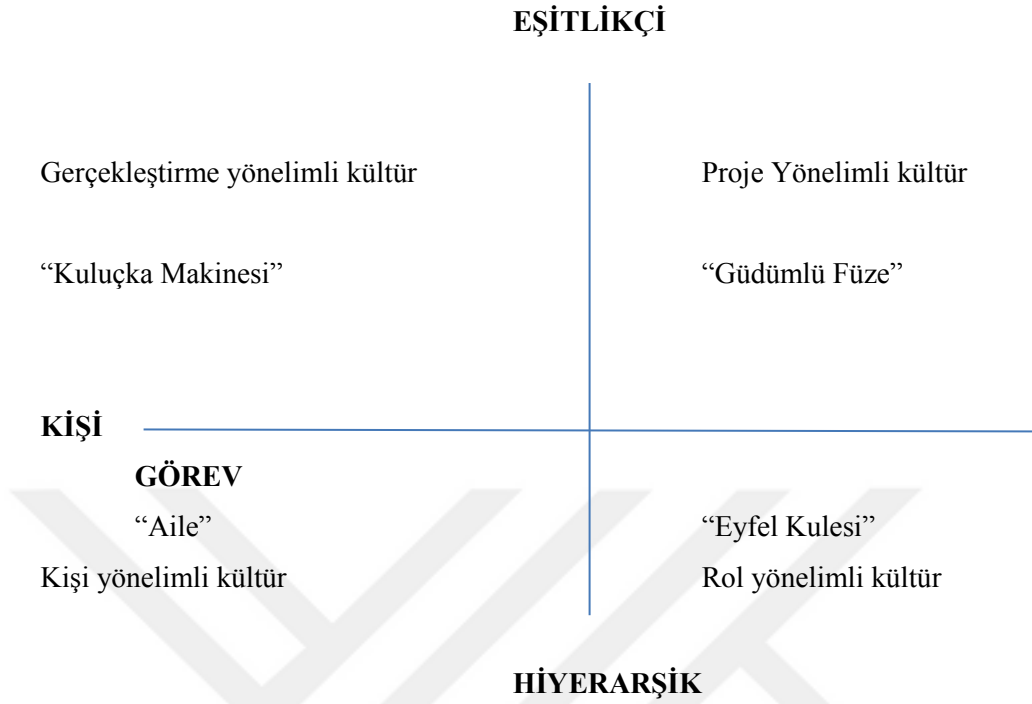
1.7.7.3.Hazır Roket Kùltürü

Amaçlarla yönetimin mevcut olduğu bu tip kùltürler problem çözücü yapıdadır. Yönetim işin uzmanıdır ve otorite Bu kùltür tipinin hakim olduğu kurumlar problem çözücüdür. İşverenler işin uzmanlarıdır ve otorite ile güç bu uzmanlara arasından paylaşılmaktadır. Problem odaklı düşünme ile fonksiyonel çözümler üretilirken motivasyon ve ödüllendirme yöntemi performanodaklıdır.

1.7.7.4.Kuluçka Makinesi Kùltürü

Öğrenme ve düşünme stilleri süreç odaklı ve yenilikçi olan bu tip kùltürler sürekli gelişen, üretici ve yenilikçidir.

Şekil 2: Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürü Tipleri



Kaynak: Gültekin, 2011: 51

1.7.8. Sonnenfeld Modeli

J. Sonnenfeld geliştirdiği yöntem ile organizasyonlarda 4 farklı örgüt kültürün ortaya çıktığını ileri sürmüştür (Bilgin, 2005: 69-71):

- **Beyzbol Takımları:** Bu tip kültürler risk almayı sevip, yenilikçi, girişimci çalışanlara hitap ederken genel olarak finansal ya da kişisel ödülleri destekleyen bir anlayış sergilemektedir. Reklam veya danışmanlık şirketleri örnek gösterilebilmektedir.
- **Kulüpler:** Kıdem, sadakat ve bağlılığın önemli olduğu bu tip kültürlerde yaş ve tecrübe ön planda tutulmaktadır. Örgüt içi yükselme uzun vadede gerçekleşen bir durumdur. İşe genç yaşta ve alt kademelerde başlayan iş görenler sebat etmeleri halinde zaman içerisinde yükselirler. Ticari banka ve ya kamu kurumları örnek verilebilmektedir.
- **Akademiler:** uzmanlık, sürekli gelişim ve düzenli eğitim gibi kavramlara önem verilen bu tarz örgütlerde işe yeni başlayanlara çeşitli eğitimler verilerek kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilecekleri bir ortam

sağlanmaktadır. Bu tarz organizasyonlarda çalışanlar kariyerlerini devam ettirme eğilimindedirler. Coca Cola, Pfizer gibi büyük ve kurumsal firmalar bu yapıya örnek gösterilebilir.

- **Kaleler: Otel, yayınevi gibi örnek verilebilecek firmalarda varlık devamı çabası kaynaklı olarak** sık sık reorganizasyona uğrarken ödüllendirme sistemini göz önünde bulunduramamaktadır.

1.7.9. Quinn ve Cameron Modeli

Quinn ve arkadaşları tarafından geliştirilen “Rekabetçi Değerler” modeline göre örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi hiyerarşik kültür, pazar kültürü, klan kültürü ve adhokrazi kültürü olmak üzere 4 kültür tipi ile tanımlamaktadır. Quinn’e göre kültür tipleri (Savaş, 2006:50-51):

1.7.9.1. Hiyerarşik Kültür

Düzen, kurallar, düzenlemeler, aynılık ve verimlilik hiyerarşik kültürün belirgin özellikleridir. Bu tarz kültüre sahip bir işyerinde yapılacak işler kurallar ve düzenlemelerle belirlenmiştir ve örgütü bir arada tutan şey de budur. Bu kültürde ancak koordinatör ve organizatör tarzı liderlik vasıflarına sahip kişiler başarılı olabilmektedir. Örgüt uzun vadede durağanlık, önceden belirlilik ve verimlilik beklentisindedir .

1.7.9.2. Pazar Kültürü

1960’lı yılların rekabetçi yapısıyla birlikte ortaya çıkan bu kültürde örgütün kendisi bir Pazar olarak kabul edilmekte ve dış çevresi ile olan ilişkileri önem arz etmektedir. Bu doğrultuda iş görüşmesi tüketiciler, müşteriler ve dış çevredeki etkenler odağında iken asıl kazanmayı hedefi olarak seçmiş liderler başarıya ulaşabilmektedir.

1.7.9.3. Klan Kùltürü

Bu tarz kùltürde çalışanlar birbirleriyle akraba gibidirler ve aile tipi örgütlerdir. Değerler, amaçlar ve bireysellik en önemli etkenlerdendir. Klan kùltürüne sahip bir organizasyonda yönetim iş görenlerin örgütsel bağlılığını arttırmak için insana değer verilen bir çalışma ortamı yaratır.

1.7.9.4. Adhokrasi Kùltürü

21.Yüzyılın değişen şartlarına uyum sağlayabilmek için ortaya çıkan bir kùltürel yapıdır. Adhokrasi kùltüründe uyum ve dinamik yaklaşımın yanı sıra girişimci ve yaratıcı yaklaşım dikkat çekmektedir. Bu tarz bir yapıda risk almak ve esneklik kaçınılmaz olacaktır.

1.7.10. Harrison ve Handy Modeli

Örgütlerin birden fazla kùltürden oluştuğunun fark edilmesiyle beraber bu kùltürler Amerikalı sosyal psikolog Harrison tarafından sınıflandırılmıştır ve alanında ilk çalışmalardan olduğu kabul edilmiştir. Harrison ve Handy olarak kabul edilen bu modelde örgütler kùltürel olarak 4 ana grupta incelenmektedir (Unutkan, 1995: 57-59):

1.7.10.1. Güç Kùltürü

En belirgin özelliği merkezileşme olan bu kùltürde otoriter bir yönetimin uygulanmaktadır. Örgüt içinde alınacak kararlarda belirleyici olan üst yönetim ya da belirli bir gruptur. İş görenler alınan kararlarda herhangi bir etkiye sahip olmamakla beraber sadece bunları uygulayan iş görenler konumundadır. Bu kùltüre sahip yapılara küçük işletmeler, askeri birimler ve büyük işletmelerin tepe yönetimleri örnek olarak verilebilir.

1.7.10.2. Rol Kültürü

Kamu kurumları, sigorta şirketleri ile bankalarda daha çok rastlanan bu kültüre sahip organizasyon yapılarında hiyerarşik yapı, katı şekilde belirlenmiş örgüt içi görevler dikkat çekmektedir.

1.7.10.3. Görev Kültürü

Görev kültürü çalışanlara sağladığı bağımsızlık yönü ile diğer türlerden farklılık göstermektedir. Bu yapıda projeler ve takım çalışması ön plandadır. Esnek ve uyum sağlanabilir yapıdaki bu kültürde çalışanlar kendi kendilerini kontrol eder. Reklamcılık veya danışmanlık şirketleri görev kültürü yapısındaki örgütlere örnek olabilmektedir.

1.7.10.4. Kişi Kültürü

Uzmanlık seviyesi ile bireysellik kavramı kişi kültürüne sahip organizasyonlarda dikkat çekmektedir. Mimarlık ofisleri ya da benzer şekilde küçük danışmanlık firmaları kişi kültürüne sahip örgütlere örnek olabilmektedir.

Tablo 6: Harrison ve Handy Modeline Göre Farklı Örgüt Kültürlerinin Avantaj ve Dezavantajları

	Avantajlar	Dezavantajlar
Güç Kültürü	*Değişkenlik gösteren durumlar karşısında esneklik gösterebilmek *Çalışmanın motive edildiği bir ortam	*Kararların alınmasında liderin fonksiyonuna karşın alt kademe çalışanlarının önemli bir etkisinin olmayışı, liderin gitmesiyle beraber örgütün zarar görmesine sebep olacaktır.

Rol Kültürü	Hiyerarşik yapının katı şekilde belirli olması uzun vadeli programlara sahip örgütleri desteklemektedir.	Kural ve işlemlerin katılığından kaynaklı yeniliğe açık olmama
Görev Kültürü	*Takım çalışmasının ön planda olması sebebiyle esnek bir yönetimsel yapıya sahiptirler.	Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmelerinin ön planda olduğu bu yapı zaman zaman kafa karışıklıklarına sebebiyet verebilmektedir.
Kişi Kültürü	*Bireysel uzmanlaşma ön planda olduğu için avukatlık ve mimarlık ofisleri gibi şirketlerde uygundur.	*Sadece personelin bireysel ihtiyaçlarının ön planda tutulması takım olarak yüksek fayda sağlanmasına gereken önemi atfetmez.

Kaynak: Sözer, 2006: 34.

Handy, örgüt kültürüne ilişkin olarak yaptığı sınıflandırmaya ek olarak bu kültürlerden hangisinin hangi tür örgüt için daha olumlu sonuçlar doğuracağını açıklamaktadır (akt.Sözer,2006:34).

Handy yaklaşımının yanı sıra Harrison'da Başarı ve Destekleyici Kültür boyutları olarak iki model geliştirmiştir. Bunlar (Handy, 1995: 15-22):

- **Başarı Kültürü:** Başarı kültürüne sahip organizasyonlarda kurallardan çok işin yapılması önemlidir. Bu tarz yapıda organizasyonlar, iş görenlerin iş tatmini duyduğu görevleri yerine getirmekten keyif alacağına inanmakta ve bu doğrultuda çalışanlarından daha fazla zaman ve enerji beklentisinde olmaktadır.
- **Destekleyici Kültür:** Destekleyici kültürün hâkim olduğu işletmelerde çalışan tatminini sağlamak için kişiler arası ilişkiler, ait olma, karşılıklılık ve ilişkilendirme bulunmaktadır. Bu örgüt kültürüne göre çalışan kendilerini örgütün üyesi olarak hisseder ve kişisel menfaati olduğuna ikna olursa gruplara katılımda ve bağlılıkta artış olacaktır. Harrison da Handy gibi bunların her birinin etkili birer örgütsel kültür olduğu savunmaktadır.

1.7.11. Kilmann Modeli

Kilmann, iş görenlerin yaptıkları işlerde örgüt kültürünün izlerinin görüldüğünü savunmaktadır. Kilmann sosyal bir enerji olarak nitelendirdiği örgüt kültürünü iki sınıfta incelemiştir. Kilman'a göre örgüt kültürü (Eren, 2002: 95-96):

1.7.11.1. Bürokratik Kültürler

Geçmiş yıllarda pek çok işletme örneğine baktığımızda bürokratik kültürle yönetim anlayışının hakim olduğunu görmekteyiz. Günümüzde de klasik yönetim anlayışına sahip çoğu işletmede bu kültür biçimi tercih edilmektedir. Hiyerarşik yapının hakim olduğu işletmelerde kültürü değiştirmek oldukça zordur.

1.7.11.2. Yenilikçi Kültürler

Günümüz rekabet koşullarında pek çok işletme varlıklarını devam ettirebilmek için değişken çevresel koşullar karşısında esneklik göstermeye çalışmaktadır. Böyle bir bakış açısına sahip olan işletmeler yenilikçi kültür modeline sahip dinamik organizasyonlardır. Bu tarz kültürde liderler yeniliklere açık, girişimci ve dinamik kişilerdir. Bu tarz işletmeler bürokratik engelleri zaman kaybı olarak görmektedir.

1.7.12. Byars Modeli

Çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan pek çok örgüt kültürü modeli arasında en ilgi çekici olanlarından biri olan Byars iki boyut olarak modellenmiştir. Boyutlardan biri katılımcılık niteliğiyle ilgili diğer ise çevreye karşı gösterilen faaliyet özelliğiyle ilişkilidir (Ülgen, 2007: 80). Proaktif örgütler yeniliklerin oluşumunu sağlarken, reaktif örgütler çevreyi etkilemekten çok meydana gelen bu değişimlere uyum göstermektedir. Katılımcı kültüre sahip örgütler ise müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilecek kapasiteye sahip iletişim güçlü organizasyonlardır (Eren, 2010: 150).

Şekil 3: Byars Örgüt kültürü modeli

İNSANLAR	Katılımcı Olmayan	SİSTEMATİK Prosedürler önemlidir. Görevler kalıplaşmıştır.	MÜTEŞEBBİS Küçük işletmeler. .Bireysel bazda yenilikçilik
	Katılımcı	ETKİLEŞİM İhtiyaçlara en iyi karşılığı vermek. Çevreyi etkilemekten çok çevreye tepki vermek.	BÜTÜNLEŞİK Müşterilerin ihtiyaçlarını değiştirmeye yönelik adımlar.
		Tepkisel(reaktif)	Etkisel(proaktif)

Kaynak: Eren, 2010: 151.

Byars modeline göre Tepkisel ve Etkisel olarak iki boyuttan oluşan dört farklı örgüt tipi bulunmaktadır:

1.7.12.1. Sistematik Kültür

Sistematik kültür tepkisel ve katılımcı olmayan örgüt tipindedir. Bu yapıdaki organizasyonlarda çalışanın sadece işini yaptığı ve çevreden bir tehdit olmadığı sürece kayda değer görülmediği kültür hakimdir. Sistematik kültürde görevler kalıplaşmıştır ve önemli olan prosedür ve politikaların uygulanmasıdır. Katılımcılık yoktur ve reaktif yapıdadır (Eren,2004: 316).

1.7.12.2. Müteşebbis Kültür

Katılımcı olmayan ancak etkisel yapıdaki işletmelerin proaktif olarak nitelendirilmelerine karşın katılımcılığın düşük seviyede olduğu gözlemlenmektedir. Müteşebbis kültüre sahip örgütlerde proaktif şekilde hareket eden liderin hızlıca aldığı kararlar iş görenler tarafından sadece yerine getirilmektedir. Küçük patron şirketlerinde sık rastlanan bu kültürde iş gören karar alınmasında herhangi bir etkiye sahip olmamaktadır (Eren, 2010: 151).

1.7.12.3. Etkileşim Kültür

İş gören ihtiyaçlarının ön planda olduğu etkileşim kültürü olan örgütsel yapıda eğilim ve ihtiyaçları karşılamaya odaklanan bir kültür vardır. Burger King gibi gıda işletmeleri etkileşen kültüre örnek verilebilir (Eren, 2010: 151).

1.7.12.4. Bütünleşik Kültür

Katılımcılık ve proaktif yapıdaki bütünleşik kültüre sahip organizasyonlarda ön planda olan müşteri ihtiyaçlarını etkileyip değiştirmeye çalışarak, yüksek katılımcılık ile rekabette avantaj sağlamaktır. Yeni ürün veya hizmet oluşturarak sergilenen yenilikçi davranışlar çevreyi etkileyerek beşeri güçleri harekete geçirecektir. Bu tarz işletmelere örnek olarak teknoloji alanında lider konumdaki firmalar verilebilir. Örneğin Apple geliştirdiği yeni ürün ve hizmetlerle müşterilere yeni alışkanlık ve ihtiyaçlar yaratmakta hatta hayatlarını şekillendirmektedir. Türkiye’de de 1990lı yılların son yıllarında Garanti Bankasında yönetici Akın Öngör tarafından yaratılan değişim dalgasıyla katılım seviyesi artarken, müşteri ihtiyaçları önce anlaşılmış sonra da yeni ihtiyaçlar yaratılarak ve sektördeki diğer rakiplerine de hız kazandırarak bankacılığa farklı bir yaklaşım getirmiştir (Öngör, 2011: 13-28).

1.7.13. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow geliştirdikleri model ile örgüt kültürünü 4 grupta sınıflandırmıştır. Bunlar:

1.7.13.1. Koruyucu Kültür

Koruyucu kültüre sahip örgütler düşük riskli ve güvenli pazarlarda faaliyet göstermek isterler. Muhafazakâr yapılarından ötürü istikrarlı olmak çok müşteriden daha fazla önem arz eder. Kendilerine direk etkide bulunmayan değişimleri gözardı ederlerken verimliliğin ön planda olduğu bir anlayış hâkimdir (Tanova ve Karadal, 2004: 125).

1.7.13.2. Geliştirici Kültür

Geliştirici kültürün hakim olduğu örgütler ve yöneticileri yenilikçi yapıdadır ve risk alma eğilimindedir. Dışa dönük yapılarından kaynaklı olarak ani gelişen değişikliklere çabuk adapte olurlar. Rekabetten kaçmazlar ve verimlilik kavramı koruyucu kültüre sahip organizasyonlara göre daha az ön plandadır (Tanova ve Karadal, 2004: 125).

1.7.13.3. Analizci Kültür

Analizci kültür, denge ve değişim olmak üzere iki farklı kavramsal temel üzerine oturtulmuştur. Değişim ile rakip faaliyet ve stratejilerin kontrol edilerek temkinli stratejiler geliştirilmesi kastedilirken, denge ile kastedilen biçimsel yapılar oluşturarak mevcut faaliyet etkinlikleri araştırılmasıdır. Analizci işletmeler bu temkinli yaklaşım tarzlarıyla hem verimli ve yeniliklere açık bir tavır sergilerken rakipleri büyüdükçe de kendilerini ona göre ayarlamaya gayret ederler (Tanova ve Karadal, 2004: 125).

1.7.14. Ouchi Modeli

William Ouchi Japon ve Amerikan kültüründeki değerleri göz önünde bulundurarak Ouchi Modelini geliştirmiştir.

Ouchi Z teorisini önce tipik Amerikan şirketlerinde, sonra Japon şirketlerinde ve son olarak da Z tipi Amerikan şirketlerinde çalışarak analiz etmiştir. Japon işletme modelini oluşturan kalite, işgücü devamlılığı, güdülenme ve verimlilik faktörlerinin büyük işletme başarılarının ana etmeni olduğunu savunmuştur. William Ouchi teorisinin temelini oluşturan tipik bir Z şirketini tanımlarken, Japon işletme modelini oluşturan dört temel faktörün (kalite, iş gücünün devamlılığı, güdülenme, verimlilik) büyük şirketlerin başarısında ana etmen olduğunu göz önünde bulundurarak ABD ve Japonya'da bulunan aktif 20 şirket temsilcisiyle görüşmeler yapmıştır. Bu araştırmalar sonucunda ABD ve Japon işletmeleri arasında pek çok farklılık olduğunu tespit etmiştir (Kavoğlu, 2009: 37-38).

W. Ouchi “Z Tipi Örgüt Modeli’ nin yedi farklı boyutta değerlendirmiştir. Bunlar (Ouchi, 1989: 8-9):

- 1) Çalışanlar, uzun süreli olarak istihdam edilmelidirler.
- 2) Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren kararlara doğrudan ya da dolaylı olarak katılım gösterebilmelidir.
- 3) 3)Çalışan bireysel sorumluluk alabilmelidir.
- 4) Çalışanlar pozisyonlarında yavaş yavaş yükseltilmelidir.
- 5) Denetim amaçlı kontrolün kapalı yapılması gerekmektedirken biçimsel ölçümün ise açık şekilde yapılması gerekmektedir.
- 6) Çalışanlar yaptıkları işte orta seviyede uzmanlaşmalıdırlar.
- 7) Çalışan ile örgüt içi ilişkiler kesintiye uğramadan sürdürülmesi gerekirken örgüt dışında yürütülen ilişkilerde ise kesinti sadece ailece ilişkide kabul edilebilmektedir.

Ouchi Amerikan ve Japon tipi yönetim şeklini ideal bulmadığından yeni bir bakış açısıyla Z Tipi yönetim modelini geliştirmiştir. Tablodan da anlaşılacağı gibi Z Tipi organizasyon modelinde insan unsuru ön plandadır. İş yerinde verimliliğin artırılabilmesi için de en önemli unsurun uzun süreli istihdam olduğunu savunmuştur.

Ouchi’nin geliştirdiği Z tipi yönetim modeline göre organizasyon kültürü iş görenlerin içinde bulundukları değişken şartlarla uğraşırken yaşanan ortak tecrübeler oranında değişmektedir. Japon yönetim anlayışında yöneticiler uzun yıllar aynı uzmanlık alanlarında çalıştıkları için ortak deneyim, inanç ve değerlere sahiptir. Bu durum iletişimde kolaylık sağlarken beraberinde verimliliği de arttırmaktadır (Kanlı, 2006: 22).

Tablo 7: Z tipi organizasyon modelinin geleneksel Amerikan (A) Tipi ve Japon (J) Tipi Organizasyonlarıyla Karşılaştırılması

A TİPİ	Z TİPİ	J TİPİ
Kısa süreli istihdam	Uzun süreli istihdam	Yaşam boyu istihdam
Bireysel karar alma	Kollektif karar alma	Kollektif karar alma
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Kollektif sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi

Uzmanlığa dayalı kariyer	Uzmanlığa dayanmayan kariyer	Uzmanlığa dayanmayan kariyer
Çalışanların iş yaşamlarıyla ilgilenilmesi	Çalışanlarla bütün olarak ilgilenilmesi	Çalışanlarla bütün olarak ilgilenilmesi

Kaynak: <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/ouchi-z.htm>, (05.08.2015)

1.7.15. Peters ve Waterman Modeli

Peters ve Waterman iş hayatında başarılı ABD firmalarını araştırdıkları çalışmalarını Mükemmelliği Araştırma (In Search of Excellence) isimli kitaplarında yayınlamış ve Mükemmellik Anlayışını yönetim literatürüne literatüre kazandırmıştır. Mükemmellik ve başarı kavramının tek bir tanımı yoktur. Kişisel değerlendirme ve yargılara bağlı olarak değişebilen bu kavramlar görecelidirler ve kar oranlarındaki artış seviyesi, yıllık büyüme hızı ve finansal başarı kriterleri göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmaları sonucunda inceledikleri örgütlerde başarı getiren sekiz ortak özellik olduğunu tespit etmişlerdir.

Peters ve Waterman'a göre mükemmel firmaların kültürel değer ve davranışları şunlardır (Alamur, 2005: 50):

- 1. Eylemden Yana Olmak:** Sorunlar içinde boğulmak yerine hareketi tercih ederek uygulama ve kararları eyleme dönüştürebilmek önemlidir. Bu tarz işletmelerde yönetim hızlı karar vermek çabuk harekete geçmek zorundadır.
- 2. Müşteriye Yakın Olmak:** Müşterilerle devamlı temas kurarak sürekli ilişki içinde onlara değer veren işletmeler bundan yoksun rakiplerine göre her zaman daha büyük başarıya sahiptirler. Müşteri üretilen ürün ve kalitesi hakkında en doğru fikri verebilecek kaynaklar olarak görülür ve müşteri tatmini ön plandadır.
- 3. Girişimciliği Desteklemek:** Girişimciliği destekleyen yenilikçi şirketler alt kademelerde inisiyatif sağlayarak rekabet ortamında avantaj sağlarlar. Bu tarz örgütler lider ve yaratıcı kişiler yetiştirirler.
- 4. İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik:** İşletmenin en değerli kaynağı olan tüm çalışanlara gereken önemi verip onlara kendini değerli hissettirmek şirket başarısını ve verimlilikte artışı kaçınılmaz kılacaktır.

5. **Yalın Biçim ve Az Kurmay:** Az sayıdaki hiyerarşik kademe ve basit bir organizasyon yapısı tercih edilir. Başarılı şirketlerin yeterli ve kaliteli çalışanı çok sayıda yönetici anlayışına tercih ettiği görülmektedir.
6. **En İyi Bilinen İşe Sarılmak:** İşletmeler en iyi bildikleri iş alanında kalmalı ve aşırı risk almamalıdır. Uzman iş alanı dışında büyümeyi denemek yarardan çok zarar getirecek sonuçlar doğurabilecektir.
7. **İşin İçinde Olmak ve Değerlere Yönelmek:** Şirket değerlerine bağlılığın yöneticiler tarafından sağlandığı ve değerlerin çalışanlar tarafından kabul edildiği bir örgüt yapısı vardır.
8. **Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir Arada Bulunması:** Bu tarz işletmelerde bir iki husus sürekli kontrol altında tutulurken diğer konularda serbestlik hakimdir. Bu da daha az yönetmelik ve prosedür anlamına geleceğinden çalışanlar gereksiz kurallarla boğuşmak yerine gerektiği kadar kuralla işlerini daha verimli yapmaktadır.

Başarılı şirketlerin neredeyse hepsi tüketici ile doğrudan temas halindedir. Üretimde verimliliği arttırmanın en önemli yollarından olan çalışanı güdüleme unsuru, iş görene inisiyatif ve sorumluluk verilerek desteklenmektedir. Böylelikle çalışan kendi iş planlamasını kendi yapabilmekte ve kendini örgüt için önemli hissetmesi sağlanmaktadır. Büyük şirketler uzmanlık alanları dışındaki işlere girmemeyi tercih etmekte ve aşırı riskin başarı önündeki en önemli engellerden bir olduğunu düşünmektedirler (Eren, 2001: 109-113).

1.7.16. Lahiry Modeli

Bu modele göre normatif inanışlar ile eşleştirilmiş 3 tip örgüt kültürü bulunmaktadır. Bunlar (Sözer, 2006: 45):

Yapıcı Kültür: Cesaretli şekilde davranabilme, yakınlık kurabilme kavramları ile başarı ve kendini gerçekleştirme yapıcı kültür yaklaşımında eşleştirilmektedir.

Pasif-Savunucu Kültür: Bireylerin diğer kişilerle olan etkileşimlerinde güvenliklerini sağlama isteği ön planladır.

Agresif-Savunucu Kültür: Güvenliklerini sağlayabilmek ve sahip oldukları makamı koruyabilmek adına yaptıkları işlerde güç kullanılabileceğini savunan anlayış hakimdir.

1.7.17. Schneider Modeli

Schneider' e göre 4 çeşit organizasyon kültürü tipi vardır. Bunlar (Sözer, 2006: 46);

- **Kontrol Kültürü:** Gerçek tecrübe ve pratikliğe önem veren kontrol kültüründe karar verme tarafsız şekilde, analitik ve emredici olarak gerçekleşmektedir. Büyük üretim firmaları ve finansal kurumlar kontrol kültürü tipi için uygundur.
- **İşbirliği Kültürü:** İşbirliği kültüründe karar verme gayri resmi olarak insani şekilde gerçekleşmesinin yanı sıra kontrol kültürü anlayışına benzer şekilde pratikliğe ve tecrübeye de önem veren bir bakış açısı hakimdir.
- **Yeterlilik kültürü:** Yenilikçi bakış açısına sahip kültür türünde teorik fikirlere önem veriliyor olmasına karşın karar verme sürecinde analitik ve ilmi bakış açısı hakimdir. Araştırma ve reklam şirketleri, şirket içi danışmanlık ve ortaklıklar için bu kültür tipi uygun düşmektedir.
- **Gelişme Kültürü:** Yenilikçi bakış açısıyla inanç ve fikirlerin önem arz ettiği bu kültür tipine e göre kararların merkezinde insan faktörü bulunmaktadır. Fikirlere, inançlara, ilhama ve yenilikçiliğe önem verilen bu kültür tipinde karar verme süreci öznel ve insan odaklıdır. Terapi merkezi gibi faaliyet gösteren organizasyonlar bu türe örnek teşkil edebilir.

1.7.18. Toyohiro Kono Modeli

Örgüt kültürü 5 ayrı boyutta ele alınmaktadır. Bunlar (Okay, 2002: 216-217):

- **Dinamik / Canlı Kültür:** Bu kültür tipine sahip örgütlerde yeniliklere önem verilmekte, bir aile hissi içerisinde genel değerler paylaşılmaktadır. İş görenler örgütün kuruluş amacını ve işlerinin anlamını açıkça bilmektedir. Örgüt içinde hem yatay hem dikey de iyi bir iletişim olduğundan çalışanlar

kıdemli yöneticileriyle dahi aralarında çok az bir sosyal fark hissetmektedirler.

- **Lideri İzleme ve Dinamik/Canlı Kültür:** Bu kültür tipine sahip organizasyonlarda çalışanlar şirketin kurucusu olan, yeteneklerine güvendikleri bir lideri izlemektedir. Yönetimin doğru kararlar aldığı sürece iyi sonuçlar yaratan bu kültür tipinde, üst yönetimin yaşlanıp yanlış kararlar almaya başlamasıyla birlikte “Güçlü Lider Hareketsiz Kültür” türüne dönüşebilecektir.
- **Bürokratik Kültür:** Kural ve standartların çok fazla olduğu bu kültür tipindeki örgütlerde iş gören davranışları bu kurallara göre önceden belirlenmektedir. Eski ve kitlesel malzeme üreten şirketlerde bu tip örgüt yapısına rastlanmaktadır.
- **Hareketsiz / Durgun Kültür:** Çevresel değişimlere karşı duyarsız, eski davranışları tekrarlayan ve içe yönelik yapıdadırlar. Kamu kuruluşları ve tekeli şirketlerde bu yapıya sıkça rastlanmaktadır.
- **Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür:** Otoriter üst yönetim anlayışını hakim olduğu bu kültür tipinde emirlere uymak zorundaki çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedirler.

1.7.19. Parsons Modeli

ABD’li sosyal psikolog Talcot Parsons dört fonksiyondan oluşan Parsons örgüt kültürü modelini geliştirmiştir. Bu dört fonksiyonun isimlerinden dolayı model “AGIL” adıyla da anılmaktadır (Türk 2007, 47):

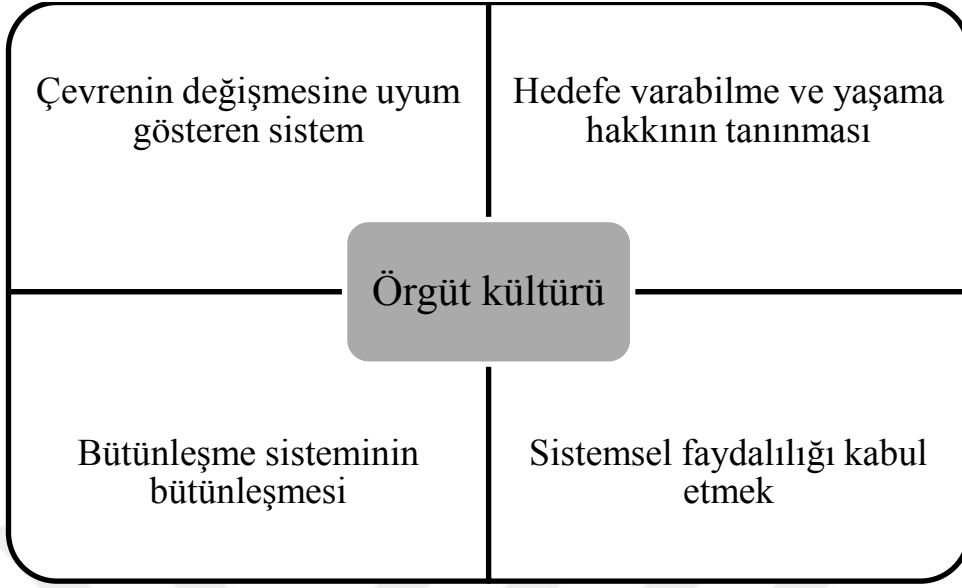
- **Uyum (Adaptation):** Sosyal sistem çevresini tanıyarak uyum sürecini başarılı şekilde gerçekleştirebilmek adına gerektiği şekilde uyumlu davranmak.
- **Amaçlar (Goal Attainment):** Hedefler doğrultusunda başarı elde etmek.
- **Bütünleşme (Integration):** Var olan sistemsel yapıda parçalar ve alt sistem ile uyumlu etkileşimin oluşumunu gerçekleştirmek.

- **Yasallık (Legitimacy):** Yasallık var olduğu çevreye ek olarak kendi sistemsel yapısı içinde de kabul çevresini oluşturduğu fonksiyondur.

Parsons modelinde yukarıda belirtilen dört fonksiyonun da yerine getirilebilmesi için kültürel değerler en önemli araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değerlerin varlığı hızlı değişimlere uyum sağlanmasını kolaylaştırır ve alt –üst sistemlerin amaçlarına ulaşmalarına katkı sağlar. Örgütlerde kültür oluşumuna katkı sağlayan belirleyici değerler şunlardır (Eren 2010, 143):

- **Teknik değerler:** Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar, uygulamalar.
- **Ekonomik değerler:** Pazardaki tüketicilerin davranışlarını arz talep doğrultusunda şekillendiren uygulamalar.
- **Sosyal değerler:** Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları.
- **Psikolojik değerler:** İhtiyaç ve eğilimleri paralelinde kişilerin sahip olduğu eğilimler
- **Politik değerler:** Ülkede yönetiminin kapsadığı biçimsel olarak inançlar ve uygulamalar
- **Estetik değerler:** Estetik ve güzellik konularına önem verilen uygulamalar.
- **Ahlaki değerler:** Aileden alınan eğitimin yanı sıra çevresel ahlak ve gelenekler gibi konuları merkezinde bulunduran uygulamalar.
- **Dini Değerler:** Toplumda hakim olan inanç, kural ve uygulamalar.

Şekil 4: Parsons'un AGIL Modeli



Kaynak: Özalp, 2000: 582.

1.7.20. Wallach Modeli

Wallach'a göre ölçülebilen örgüt kültürü modeli fayda sağlayacaktır. Bu doğrultuda 3 farklı örgüt kültürü tanımlı yapmaktadır. Bunlar (Erben, 2003: 31):

- **Bürokratik Kültürler:** Bu örgüt kültürü tipinde işler bölümlere ayrılmış ve sistematik şekilde gerçekleştirilmektedir. Otorite ve sorumluluklar net şekilde belirlidir. Hiyerarşik bir bilgi yetki akışı vardır. Bürokratik kültüre sahip organizasyonlarda hiyerarşik yapılanma dikkat çekmektedir.
- **Yenilikçi Kültürler:** Bu yapıda bürokratik kültür tipinin tersine çalışan daha fazla özgür bırakılarak üretkenlik desteklenmektedir. Rekabet, risk almak gibi olgular normal karşılanmakta ve yenilikler desteklenmektedir. Ancak aynı zamanda böyle bir ortamda çalışmak kişileri stres altına da alabilir..
- **Destekleyici/Teşvik Edici Kültürler:** İş görenler dostane bir çalışma ortamında adil ve yardımsever şekilde görevlerini yerine getirmektedir. Açık ve uyumlu ortam vardır.

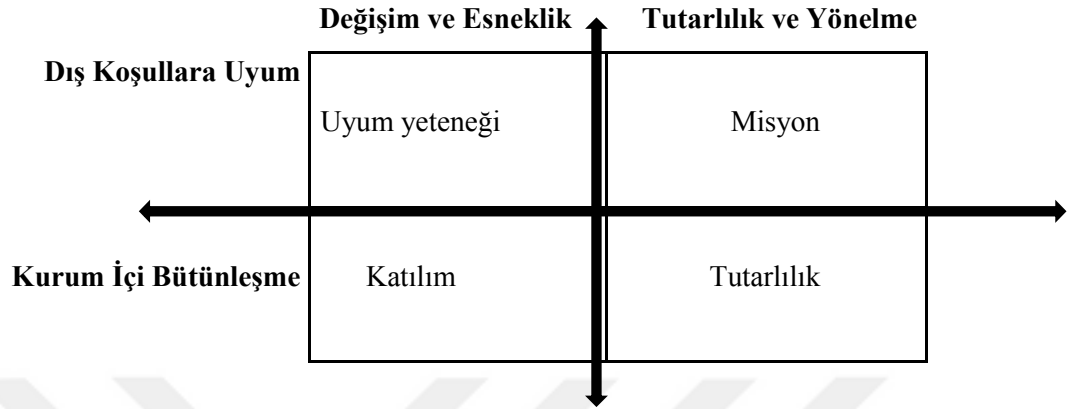
1.7.21. Pümpin Modeli

Pümpin örgüt kültürünü yedi farklı boyutta ele almaktadır. Bunlar (Unutkan, 1995, 62-63):

- **Müşteri yönelimi:** Müşteri kraldır prensibinden hareketle müşterilere büyük önem verilmektedir
- **Personel yönelimi:** İş görenin sürece katılımı büyük önem arz etmektedir..
- **Sonuç ve başarı yönelimi:** İş yoğunluğunun yüksek olduğu ve hedefler doğrultusunda belirlenen amaçların yoğun iş temposunda ve skatı bir tutumla çalışılması ön planda dikkat çekmektedir.
- **Yenilik yönelimi:** Deneyerek ve tecrübe ederek sonuca yanılma payı olsa bile toleranslı karşılanan eğilimdir.
- **Maliyet yönelimi:** Tasarruf yöntemlerinin yaygın şekilde uygulandığı ve maliyet bilincinin var olduğu bilinmektedir.
- **İşletme yönelimi:** Örgütün kabul görmesi ile takım çalışması gibi faktörler ön plandadır.
- **Teknoloji yönelimi:** Teknik seviye göz önünde bulundurulmaktadır.

1.7.22. Denison Modeli

Denison ve Mishra (1995). örgüt kültürüne ölçülebilir bir nitelik kazandırmak amacıyla 2 ana eksen ve buna bağlı 4 temel örgütsel kültür boyutu tanımlamıştır. **Yatay eksen;** örgütün kontrolü dışında kalan dış çevreye uyum yapabilme ve içsel bütünleşme yeteneğini anlatmaktadır. **Dikey eksen** ise işletmelerin dış koşullara uyum yapabilmek için gerekli olan yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirmede gösterdiği esnekliği ve kendi iç bünyesindeki kararlılığı simgelemektedir(<http://www.denisonconsulting.com> (13.08.2015))



Kaynak: Yahyagil 2004: 53-76.

Şekil 5: Denison Kültür Ölçeğinin Temel ve Alt Kavram Boyutları

KATILIM	TUTARLILIK	UYARLAMA	VİZYON
- Yetkilendirme - Takım Çalışması - Yetenek Geliştirme	- Temel Değerler - Uzlaşma - Koordinasyon	- Değişim - Müşteri Odaklılık - Örgütsel Öğrenme	- Stratejik Yönetim - Örgüt Amaçları - Misyon

Yahyagil (2004). “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama” isimli çalışmasında Denison’ın Kurum Kültürü Modeli’ni şöyle açıklamıştır: “*Denison ve Mishra (1995). örgüt kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak (operationalisation) amacıyla öncelikle iki ana eksen tanımlamıştır. Birinci ana eksen, bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel (dış) koşullara (müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler v.b.) uyum yapabilme derecesidir. İkinci ana*

eksen ise dış koşullara uyum sağlayabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir. Bu iki ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne ilişkin dört temel kavramsal boyut oluşmuştur” (s.10).

Denison’ın kurum kültürü modelinin merkezinde inançlar ve varsayımlar yer almaktadır. Bu merkezden yola çıkarak kurumun iç çevresi ve dış çevresini iç odak ve dış odak olarak tanımlamıştır. Dış odaklara esneklik kabiliyeti olan değişim yaratma, müşteriye odaklanma ve kurumsal öğrenme işlevlerini yüklerken, stratejik yön ve amaç, amaç ve hedefler ve vizyonu ise sabit eksene yerleştirerek kurumun misyonunu tanımlamıştır. İç odaklarda ise esneklik kabiliyetini güçlenme, takım çalışması, yetenek geliştirme işlevlerine yüklerken, temel değerler, anlaşma ve koordinasyon ve bütünleşmeyi de sabit eksene yerleştirmiş ve buradan tutarlılığı tanımlamıştır. Bütün bu tanımlamalar çerçevesinde yukarıda belirtilen anketlerden “Kurumsal Kültür Anketi” ortaya çıkmıştır.

1.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARA YANSITILMASINDAKİ YÖNTEMLER

Örgüt kültürü yeni çalışanların da gruba katılmasıyla geçmişten gelen bir miras gibi yeni gelenlere aktarılır. Değişen ve sürekli gelişen bir yapılanma olan örgütte bu kültür aktarımı pek çok farklı yolla yapılabilecekken en çok örgütün ortak dilinin kullanımı, değer ve inançlarının benimsetilmeye çalışılması, başarıya ulaşmış çalışanların liderlik hikayelerinin anlatılması, örgüte yeni katılanları bu kültüre alışabilmeleri için çeşitli oryantasyon programları çerçevesinde tören ve toplantılar düzenlenmesi ve örgüt kültürünü yansıttığı düşünülen belirlenmiş sembollerin paylaşılması olarak karşımıza çıkmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu 2010, 115).

1.8.1. Dil

Dil bir iletişim aracıdır. Bu doğrultuda örgütler için de kendi kültürlerinin aktarımında taşıyıcı rol üstlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Her örgütün kendine has bir örgüt dili vardır denilebilir ve bu dili mecazlar, argo ifadeler, şakalar

vs. oluşturmaktadır. Bu kendine özgü dil örgütü tanımak açısından ipuçları barındırmaktadır. Bu şekilde dil, örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlardan değer ve normların açık şekilde ortaya konabilmesini sağlamaktadır (Yılmaz ve Eroğlu 2010, 115).

Kültürel farklılıkların algılanmasında örgütün dili önemli bir faktördür. Örgüt üyelerinin kullandığı ortak dil iletişimde ortak bir payda oluşturmada etkin bir rol oynar (Özkalp, 2004: 119).

1.8.2. Değerler

Değerlerin tamamı örgütün temel anlayış sistemini oluşturmaktadır. Ayrıca örgüt kültürünün daha çok içsel yönünü meydana getirirken, sorunlara en uygun çözüm yöntemini göstermektedir (Güçlü 2003, 151).

1.8.3. İnançlar

Bilgi, kanaat ve inançlarını ortaya koymak isteyen birey bunu davranışlarıyla gösterirken kendi iç dünyalarındaki inançlar; psikolojik olarak ilkelerinin kaynağı haline gelmektedir (Simsek ve diğerleri, 2004: 52).

1.8.4. Normlar

Normlar, yazılı olmayan, doğru-yanlış ayrımını ortaya koyan davranış beklentileridir. Değer ve inançlardan daha somut araçlardır ve iş görene örgüt içinde nasıl giyinmesi gerektiğinden nasıl davranması gerektiğine kadar pek çok konuda yol gösterici ve yönlendiricidir (Terzi, 2000: 46).

Varsayımlar ve değerlere göre daha somut araçlar olan normlar iş görene giyiminden, nasıl davranması gerektiğine kadar örgüt içinde neyi nasıl yapması gerektiğini belirler. Bu doğrultuda normlar örgüt içinde uygunluğu onaylanmış davranışlardır da denilebilir. Davranışlarını normlar çerçevesinde belirleyen iş görenlerin de çeşitli ödüller ile motive edilmesi, uymayanların ise caydırıcı ve olumlu yönlendirme yapabilmesi için cezalandırılması beklenir (Türk, 2007: 18).

1.8.5. Liderler ve Kahramanlar

Lider ve kahramanlar herkesin performanslarını ve başarılarını örnek alması sebebiyle örgüt kültürü ve değerlerini davranışlarında somutlaştırmış bireylerdir. İş görenler her zaman bir lider ve kahraman olma arzusundadır ve bunun yetenek ve kapasitelerini kullanarak gerçekleştirilebilir bir istek olduklarının bilincindedir (Özkalp, 2004: 118).

Akıncı'ya göre lider veya kahraman ile kastedilen kurum içinde halen var olan bir çalışan olabileceği gibi geçmişte yaşamış biri de olabilir. Bu kişilerin geçmişte ya da günümüzde varlığı örgüt kültürünü güçlendirecek ve çalışanların kurum tarafından belirlenmiş standartlara uymasını benimsetecektir (Akıncı, 1998: 136).

1.8.6. Tören ve Toplantılar

Tören ve toplantılar örgüt için önemli hedef ve kişilerin vurgulanarak örgüt değerlerinin anlaşılmasını sağlayan aktivitelerdir (Robbins ve Coulter, 2005: 57).

Örgüt yönetimi genelde kurumsal törenler aracılığıyla kültürel değerlerini çalışanlara aktarmayı amaçlar. Bu doğrultuda, belirlenen zaman ve nedenlerle gerçekleşen gelenekselleşmiş tören ve toplantılar örgüt kültürünün çalışanlar arasında aktarımını sağlar ve bu kültürün sürekliliğini destekler (Taymaz, 2009: 76).

1.8.7. Semboller

Örgütlerde örgüt kişiliğini oluşturan en önemli unsurlardan kabul edilen semboller bireye örgüte ait olma duygusu hissettirir. Şirket ambleminden, örgüt tesislerinin dış görüntüsüne, park yerlerinin varlığından çalışanların giyim tarzına kadar pek çok şey maddi sembollere örnek gösterilebilir (Robbins ve Coulter, 2005: 57).

1.8.8. Hikaye ve Masallar

Geçmişte yaşanmış örgütsel hikaye ve masalların anlatımı ile örgüt kültürünün üyelerine bir nevi mesaj yoluyla aktarılması sağlanabilmektedir (Dereli, 2010: 27).

Örgüte yeni katılan üyelere örgüt misyonunun anlatımında hikaye ve masallardan faydalanılması, örgütün çalışma sisteminin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve uyum kurumsal uyuma vereceği destek açısından çok önemlidir (Acuner, 2010: 20).

1.8.9. Varsayımlar

Örgütte iş görenlerin yaptığı işler ve işlerin yapılış şekilleri aynı zamanda zaman ve mekânın örgütteki insan ilişki ve eylemleri ile bağlantısının somutlaştırılarak yorumlanması varsayımları oluşturur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 46).

Örgüt kültüründe varsayımlar o denli kabul edilmiştir ki, örgüt çalışanları bunları gözardı edemez. Örgüt içinde genellikle bilinçsizce var olan varsayımlar, zaman zaman örgüt üyeleri tarafından fark edilmez ve sorgulanmadan kabul görürler (Güçlü, 2003:152)

Tablo 8: Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt Kültürü Unsurları	Örgüt Kültürü Taşıyıcıları
Değerler	Seremoniler-Törenler
Normlar	Hikayeler-Masallar
İnançlar	Dil

Kaynak: Unutkan, 1995: 46.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ VE KARİYER DOYUMU

2.1. KARİYER KAVRAMI VE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Günümüzde iş değiştirmelerde yaşanan artışlar, örgüte bağlılıkta meydana gelen düşüş gibi sebepler beraberinde kariyer kavramı ile ilgili bazı değişiklikler meydana gelmesine sebep olmuştur denilebilir. Kariyer kavramının ortaya çıkışı ve geldiği noktaya baktığımızda 1900'li yılların başlarından itibaren farklı disiplinlerce ele alındığı ve işletme yönetimi alanında ise 1970'li yıllardan itibaren üzerinde çalışmalar yapıldığı görülmektedir. O dönemin en saygın bilimsel dergilerinden olan Academy of Management' ın düzenlediği yönetim-organizasyon kongrelerinde kariyer ile ilgili oturumların yapılmaya başlanmış beraberinde de bu durumun işletme yönetimi alanında çalışan akademisyenleri teşvik ettiği görülmüştür. Bu çalışmalar doğrultusunda da 1980'li yılların başından itibaren kariyer kavramı işletme yönetimi alanında ayrı bir çalışma konusu olarak ele alınmış ve insan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak görülmeye başlanmıştır (Çakmak, 2011: 26).

Kariyer kavramına ilişkin bazı tanımlar aşağıda yer almaktadır:

- Kariyer; insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi ve yetenek kazanması anlamına gelmektedir (Tortop, 1994: 92). Böylece kariyerin kişinin sosyal düzende nerede bulunduğunu belirlemesine yardımcı olduğu da anlaşılmaktadır (Seçer, 2007: 2).
- Kariyer sahibi olmak, standart bir iş sahibi olmaktan daha farklı bir durumdur. Kişinin sahip olduğu işinde daha fazla itibar, mesleğinde saygınlık ve para anlamına gelen kariyer, kişiye başarıma duygusunu vermesinin yanı sıra olanakları, görkemi, psikolojik ödülleri ve daha iyi yaşam biçimini açıklamaktadır. (Aldemir vd., 1996:165).

- Kariyer, çalışanının üstlendiği iş rolüne ilişkin beklentilerini, arzularını gerçekleştirebilmesi için gerekli bilgi, beceri, yetenek, ve motivasyonla donatılarak, örgütte ilerlemesinin sağlanmasıdır (Uyargil vd., 2008; 307).
- Kariyer, insanın doğması, yetiştirilmesi, ailesinin kendisine olan tutum ve davranışları ile olumlu ya da olumsuz yönlendirilmesi, eğitimi ve kişilik özellikleriyle oluşup biçimlenen bir kavramdır. (Özdemir ve Mazgal, 2012:101).

Kariyer kavramıyla ilgili farklı açılardan ele alınmış pek çok alternatif tanımlar yapılmıştır. Ancak tüm bu tanımların ortak noktasında kişinin işi ile ilgili pozisyonlarda örgütün basamaklarını çıkarak yükseliş yer almaktadır. Kariyer, insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkileri, yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren bir süreçtir (Müftüoğlu ve Erol, 2013:39).

2.1.1. Klasik Kariyer Yaklaşımı

Cascio'ya göre klasik kariyer yaklaşımı, çalışanın aynı meslek alanında ya da bu meslek alanında yapılan işin fonksiyonel alanı içinde dikeyde yukarı doğru yol aldığı kariyer yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Cascio W., 1991, s. 242-243, Engiz, 2009:63). Bu yaklaşımın temelini açık ve net iş tanımları, hiyerarşik yapının belirginliği ve istikrarlı tutum sergilemek oluşturmaktadır. Küreselleşme kavramının örgütlerin işleyişine etkisinin günümüzdeki kadar kritik öneme sahip olmadığı dönemlerde iş görenin kariyerinin neredeyse tamamını aynı örgütte geçirmesi mümkündür (Günel, 2009).

2.1.2. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı

Johnson'a göre teknik basamaklarda zor ilerleyebilen yöneticilere karşın teknik basamaklardakilerin yönetim alanında kolay ilerleyebilmelerinin fark edilmesiyle beraber, bu soruna bir çözüm bulabilmek adına geliştirilmiş bir yaklaşım olan Örgütsel Kariyer Yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Johnson, 1998: 290, Engiz, 2011: 64).

2.1.3. Ağ Tipi (Davranışsal) Kariyer Yaklaşımı

Yaş ve kıdemin etkisinin olmadığı bu yaklaşımda tecrübe, yetenek, işin gerektirdiği kendine has özellikler yükselmek için gereken şartlar olarak kabul edilmektedir. Yetenekleri doğrultusunda kariyerinde ilerleme imkânının sağlanması çalışanlarda kariyer doyumuna da önemli katkı sağladığı görülmektedir (Engiz, 2009:65)

2.1.4. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Esnek kariyer anlayışında örgüt ile iş gören arasında güçlü bir bağ bulunmamaktadır. İş gören, örgütün değişkenlik gösteren iş taleplerine uyum sağlayarak gereken bilgi ve becerileri kazanmaktadır. Burada kariyer yönü daha serbest olup sadece yukarı doğru değildir. Kariyer yolları bir ağ türü yapılanma olarak düşünülmektedir ve değişik birimler arasında yatay ve dikey geçişler söz konusudur. Günümüzde bilgi teknolojilerinde meydana gelen değişim ve gelişmeler ile beraber belirli görevler anlamına gelen standart işlerin yerini ekip çalışmaları ve proje bazlı çalışmalar almaktadır. Farklı alanlarda mesleki bilgi ve tecrübeye sahip bireyler tarafından meydana gelen bu proje ekipleri yetkinlikleri doğrultusunda çalışmaktadır. Bu doğrultuda iş gören örgüt içindeki belirli sınırlarla sadece dikeyde gösterdiği ilerlemeye göre değil sahip olduğu yetkinliklere göre esnek bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. İş gören açısından bakıldığında bireyin kendini doğru tanıması ve rekabet koşullarına uyum gösterecek yetenekte oluşu önem arz etmektedir (Günal, 2009)

2.1.5. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Sınırsız kariyer yaklaşımında Erdoğan ve Koçer' göre iş hakkında yürütülecek faaliyetler açıkça ve sınırlarla belirlenerek tanımlanmaz. İş görenin kariyeri bir örgütle sınırlı değildir ve birden fazla örgüt arasında çalışarak kariyer yolunda ilerleyebilmektedir. Bu kariyer yaklaşımı sınırlı kariyer kavramına tamamen zıt bir yaklaşımdır denilebilir. (Erdoğan ve Koçer, 2009). Sınırsız kariyer

yaklaşımına sahip kişiler serbest iş görenler olarak herhangi bir örgüte bağlı olmadan yaşam koçluğu, bilgi teknolojileri gibi alanlarda danışmanlık hizmeti verebilmektedir. Ayrıca herhangi bir tercüme bürosuna bağlı olmaksızın internet ortamından talepte bulunan kişilere çeviri hizmeti verenler de örnek olabilecektir (Dikili, 2012:477).

2.1.6. Portföy Kariyer Yaklaşımı

Portföy kariyer yaklaşımına göre iş gören tek bir örgüte bağlı olarak çalışmaz. Bağımsız olarak farklı örgütlerde çalışır ve yaptığı işin karşılığını almaktadır. İş gören birden çok müşterinin birden çok işini yapmaktadır. Bilgi teknolojileri alanında serbest (freelance) olarak çalışan iş gören örnek kariyer yaklaşımında ilerlemektedir. Bu kariyer yaklaşımının iş gören açısından olumsuz tarafı ise birey örgüt içinde hiyerarşik olarak yükselmek için değil belirli bir görev için alınmıştır. Hiyerarşik kademede yükselmesi istenilen iş görenlerde olduğu gibi bir eğitim geliştirme faaliyetleri takip edilmez. Bu faaliyetler iş görenin kendi sorumluluğudur. Bu yaklaşımın iş gören açısından olumlu tarafı ise esnek iş uygulamalarından kaynaklı olarak farklı beceriler edinilmesi ve bu durum aranılır kişi olmalarının sağlanmasıdır (Whymark ve Ellis, 1999:117, akt. Dikili, 2012:477).

2.1.7. Çağdaş Kariyer Yaklaşımı

Günümüzde globalleşen dünyanın rekabet ortamında kendine yer edinmek isteyen iş gören adapte olabilmek için yeni bir kariyer yaklaşımı arayışı içine girmiştir. Bu durumunun işgücü piyasasında yarattığı etkiler sonucunda da iş gören artık sadece kendi ülke çalışanları ile değil aynı zamanda tüm dünya çalışanları ile de yarış içerisinde olacaktır (Thomas vd., 2005; akt. Bayraktaroğlu, 2008:165).

2.1.8. Kariyer Mozaïği

Küreselleşen dünyada iş görenler artık kariyerlerini başladıkları şirkette sonlandırmak yerine en az 4-5 farklı örgütte çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Klasik kariyer yaklaşımda sadece aynı sektörde çalışılan örgütü değiştirme kavramı yerini firma, sektör, meslek gibi farklı boyutlarda değişikliklere bırakmaktadır. Hatta firma sahibinin firmasını satarak artık ücretli çalışmayı tercih etmesi ya da ücretli çalışanın risk alıp kendi işini kurması gibi farklı boyutlar da bu anlamda değerlendirilebilecektir. Bu şekilde oluşan kariyer değişiklikleri sonucu meydana gelen kavrama kariyer mozaïği denilmektedir (Whymark ve Ellis, 1999:117; akt.Dikili, 2012:479).

2.2. KARIYER İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

2.2.1. Kariyer Planlama

Kariyer planlaması, bireylerin iş tecrübeleri ile değer ve ihtiyaçları arasında ilişki kuran sorun çözme ve karar alma sürecidir (Aytaç, 2000: 234).

Kariyer planlaması kendini ve içinde bulunduğu çevreyi değerlendiren bireyin, iş ile ilgili hedeflerinin belirlerken bu hedeflere ulaşmadaki faaliyetleri planlamasını kapsamaktadır (Erdoğmuş, 2003:15).

Kariyer planlaması temelde kişisel bir süreci ortaya koymasına rağmen, kişinin süregelen hayatında yer alacağı pozisyonları, hedeflerini ve gelecek planlamasını ifade etmektedir. Bireyin meslek ve bu mesleği sürdürürken gideceği yolların seçimi olarak da kabul edilebilmektedir (Aytaç,2005:11). Ayrıca planlamanın bireylerin yetenek değerlendirilmeleri ve gelecekte ihtiyaç duyulması ihtimali olan yeteneklerinin belirlenmesi önem arz etmektedir (Sabuncuoğlu, 2013:170).

Kariyer planlama; insan kaynaklarının tüm fonksiyonları ile doğrudan ilişkilidir ve öncelikli olarak bireysel organizasyonel yanı olan kariyer yönetimi etkinlikleridir. Sürekli rekabet etme gücüne ihtiyaç duyan işletmelere çalışanları daha verimli değerlendirme imkanı sağlayan kariyer planlama, yönetim anlayışının temel unsuru haline gelmektedir (Aktaş ve Çetin, 2005:191-194).

Kariyer planlaması örgütsel bazda ele alınacak olursa, başarının yüksek oranda yönetimden alınan desteğe bağlı olduğu gerçeği kaçınılmazdır. Günümüzde örgütler çalışanlarına oluşturdukları kariyer planlama sistemleri ile onların

hedeflerini gerçekleştirebilmelerine katkı sağlamaktadır. Ayrıca yönetimin bireylere karşı gösterdiği yakınlık da örgüt ve bireyin aynı temelde bütünleşerek iş doyumlarının artması sağlanacaktır. (Aytaç, 2005:164-165).

Bireysel bazda kariyer planlama ise vizyon belirlenmesi, kariyer hedeflerini oluşturma, meslek seçimi, yetenek ve iş ile ilgili öncelik ve olanakların değerlendirilmesi, özgeçmiş hazırlanması, iş görüşmesi, işe başlangıç ve örgüt kültürüne adaptasyon, yeniliklerin takibi, emekliliğe hazırlanma vb. süreçlerin tamamını kapsamaktadır (Kula, 2012:49).

Kariyer planlaması yapılırken amaç bireyin ek eğitim, bilgi ve yeni yetkinlikler kazanarak buna hazır olduğunu belirlemektir. Bunu başarabilmek içinse çalışan öncelikle kariyerinin neresinde olduğunu öğrenmeli, geleceği ile ilgili plan yapmalı ve planladığı geleceğe ulaşabilmesi için mevcut kaynaklarının yeterliliğini değerlendirmelidir (Tuncer, 2012 :203-233).

İnsan yaşamının büyük bir kısmını çalışarak geçirmektedir. Bu doğrultuda kendi potansiyel ve tercihlerine uygun kariyer alanını seçen bireylerde kariyer doyumunun sağlanabileceği ve genel memnuniyetlerinin artacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda kariyer planlamasının kişi yaşamını kapsayan kısmının etkisi yadsınamaz ölçüde önemlidir. İşletme açısından kariyer planlamasının önemi göz önünde bulundurulduğunda ise kişinin ihtiyaç ve yeteneklerinin örgüt hedefleri ile uyumlu hale getirdiği ve örgütsel amaçlara yönlendirdiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çalışanların potansiyelleri ve örgüte aidiyetleri artarken, personel devir hızı ve maliyeti azalacak, çalışan tatmini ve huzuru sağlanacaktır. (Çetiner, 2014:12-13).

Kariyer kavramı ve kariyer planlama uygulamalarının her örgütte algılanış şekline göre uygulandığı görülmüş hatta ülkeden ülkeye bile oldukça farklı yöntemler kullanıldığı tespit edilmiştir. Bazı ülkeler kariyer planlama ve yönetimi sorumluluğunu bireysel bazda tek tek değerlendirirken, bazıları ise bu görev sorumluluğunu tamamen insan kaynakları birimine bırakmıştır. Ülkeler bazındaki farklı uygulamalara örnek ilk olarak Avrupa Birliği ülkelerine bakılacak olursa, Almanya, Fransa, Hollanda, Portekiz gibi ülkelerde insan kaynakları bölümü tepe yönetimin sadece görüşünü alarak kariyer planlama ve yönetimlerini tüm çalışanlarına uygulamaktadır. Japonya’da ise bazı örgütlerde her bölümün kendi

yöneticisi çalışılan alan bazında ve bireylere tek tek kariyer tabloları ve planları oluşturmaktadır. Ülkemizde ise pek az örgüt kariyer planlama ve yönetimine gereken önemi vermektedir. Araştırmalar göstermiştir ki ABD’de %90 civarında olan kariyer uygulamaları Türkiye’de %42’lerde sınırlı kalmaktadır (Seçer, 2013: 38).

Türkiye’de ise kariyer planlama ve yönetimi hususuna pek az örgüt yer vermekte ve yine çoğunluğunda gerektiği gibi uygulanamamaktadır. Yapılan araştırmalara göre; Türkiye’de yapılan kariyer uygulamaları çalışmaya katılan firmaların %42si kadarıyla sınırlıyken, ABD’de bu oran %90 civarındadır. Buradan hareketle ülkemizde kariyer ve kariyer yönetimi vb. uygulamalara yeterince önem verilmediği görülmüştür (Kılıç, 2008:25).

2.2.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, kurum içerisinde kişinin pozisyonu ile kendisine uygun yükselme imkanlarının sağlanması, bu doğrultuda uygun olan kişilerin daha uygun pozisyonlara yönlendirilmesi ve bunun için gereken çalışma ve hazırlıkları yapmalarını içermesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Fındıkçı, 2009: 337).

Kariyer geliştirme bir alt grubu olan kariyer yönetimi, organizasyonun yaptığı etkinliklere odaklanmaktadır. Organizasyonun bu etkinlikleri gerçekleştirirken oluşturduğu yönetim anlayışı ile çalışanlara bireysel kariyer planları hazırlanarak ortak amaca hizmet edilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Yönetim çalışanlarının çalışanların gelişimini destekler ve performansları doğrultusunda uygun pozisyonlara yönlendirir. Yönetim, kariyer yoğunluğunu tasarlar, organizasyondaki boş pozisyonlar hakkında bilgi verir, çalışanların performansını ve potansiyellerini takdir eder. İş sırasında çalışanların gelişimini sağlar (Giderler, 2010:43).

Klasik personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi kavramına geçerken süreç içinde yaşanan değişiklikler ve gelişmeler, kariyer kavramının gelişmesine yardımcı olmuştur. Artan rekabet ortamında hayat boyu eğitim ve öğrenme kavramları çalışanların dikkatini bu alana yoğunlaştırmalarına ve kariyer yönetimi kavramının önemine odaklanmalarına sebep olmuştur. Kişilerin kariyer

gelişimleri için yalnız bırakılmaması gerektiği fikriyle birlikte kariyer yönetimi kavramı gündemin merkezini oluşturmuştur (Özgen, vd., 2002:185).

Kişinin kariyer planına uyabilmesi örgüt tarafından desteklenmesi ile mümkün olacaktır. Örgüt tarafından desteklenen birey kendi ilgi alanı ve yeteneklerine uygun işlerde görev aldığı anda kariyer yönetimi de yönetici ve çalışanların kendi kariyer planları doğrultusunda ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde gelişim alanları oluşturulmasına izin verecektir (Müftüoğlu ve Erol,2013: 39).

Kariyer yönetimini başarılı şekilde uygulayan organizasyonlarda çalışanlar performansları doğrultusunda hangi statüye doğru yol alabileceğini bilecek ve bunu bilmesi de hem örgüte olan aidiyetinin hem de motivasyonunun artmasına sebep olacaktır (Akçan, 2016: 14).

2.2.3.Kariyer Yolu

Geleneksel kariyer yolu işçiler açısından anlaşılabilir olduğu için avantaj sağlamaktadır. İş gören kariyer yolunun belirlenmiş olmasıyla birlikte ilerleyebilmesi için yapması gereken işleri ve sırasını bilmektedir. Kariyer yolunun en önemli avantajı, işçiler için açıkça anlaşılabilir olmasıdır. İşçinin izlemesi gereken yol belirlenmiştir ve işçi ilerlemek için yapması gereken işlerin sırasını bilmektedir. Kariyerinde ilerleyebilmek imkanı iş gören açısından çalıştığı örgüte sadakat duymasını sağlamaktadır. Örgütler de kariyer stratejilerini oluştururken bu motivasyon artırıcı faktörü göz önünde bulundurmaktadır (Seçer, 2007: 13).

2.2.4.Kariyer Çıpası

Kariyer Çıpası teorisi ilk olarak Schein tarafından 1978 yılında gündeme getirilmiştir. Türk Dil Kurumu'na göre bir denizcilik terimi olan çıpa, gemilerin dalgalara, akıntılara kapılarak yer değiştirmemesi için suya atılan, zincirle gemiye bağlı bulunan, ucu çengelli ağır demir araç olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü). Çıpanın durağan ve sabitliğini göz önünde bulundurduğumuzda kişilerin kariyer istekleri, beceri ve eğilimleri, beklentileri gibi kavramları tamamen kapsayan bir tür kariyer kimliği olarak ifade edilebilecektir. Schein'e göre bu kariyer

kimliği oluştuktan sonra bunlar durağanlaşacak ve kariyer seçiminin en önemli unsurlarından biri olacaktır (Otluoğlu, 2014: 224):

Özerklik/Otonomi: Bu çıpanın baskın olduğu kişiler örgütsel sınırlamalar altında çalışmak yerine serbest hareket edebilmeyi tercih ederler. Takım çalışması ya da başkalarına bağlı çalışma yerine bireysel çalışmayı tercih etmektedirler.

Güvenlik/İstikrar: Bu çıpanın baskın olduğu kişiler örgütte istikrar ve güven arayışları belirleyici faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Teknik/Fonksiyonel: Uzmanlık alanındaki büyüme ve gelişim örgütte yükselmekte daha önemli olduğu anlayışına sahip olan bu öne çıkan kariyer çıpası Fonksiyonel kariyer çıpasıdır. kariyer çıpasıdır.

Genel yönetsel: Bu İnsan ve fonksiyonları yönetme isteği ön plandadır.

Girişimci yaratıcılık: Yeni işletme kurma girişimi, ürün veya hizmet üretme eğilimi bu kariyer çıpasına sahip kişilerin belirgin özelliklerindendir.

Hizmet veya bir olaya kendini adanmak: Bireysel ve sosyal değerlere saygı ile başarıya adanmışlık bu çıtada odak noktada yer almaktadır.

Saf meydan okuma: Direkt olarak rekabeti seven, zor problemlerle uğraşmaktan çekinmeyen kişiler bu karakter çıpasına sahiptir.

Yaşam tarzı: Kariyeri yaşamın bir parçası olarak kabul eden ve kendi yaşam tarzı ile arasında denge kurmaya çalışan kariyer çıpasıdır. çıpayı sahip kişiler kariyeri, daha geniş olan yaşam sisteminin bir parçası olarak görür (<http://www.isvemeslekdanismani.net/kariyer-yonetimi/>)

2.2.5.Kariyer Evreleri

Kariyer Evreleri Teorisinde (Career Stages Theory) Super'e göre bireylerin kariyer aşamaları dört ayrı evreden geçmektedir. Bu dört ayrı evreyi oluşturan keşfetme, kurma, sürdürme ve çözülme aşamaları kişinin kariyerini nasıl sürdüreceğini belirlemektedir. Örneğin keşfetme evresinde birey kendi yeteneklerini ve ilgisini çeken alanları fark ederken seçeceği meslek hakkında bir öngörü oluşturmaya başlamaktadır. Özet olarak ifade edecek olunursa bu dört evre dört mevsime benzetilmektedir. Literatürde kariyer ile ilgili olarak kullanılan bu teori büyük önem taşımasına rağmen bu evrelerin tamamen tek yönlü ve geri dönüşü

olmayacak şekilde ilerlemesi eleştirel yaklaşılmasına sebep olmaktadır (Otluoğlu, 2014:225).

Gürbüz ve Yaylacı ise kariyer evrelerini keşif evresi, kariyer başlangıcı evresi, kariyer ortası evresi ve azalma-emeklilik evresi olarak dört farklı başlık altında toplamıştır. Buna göre;

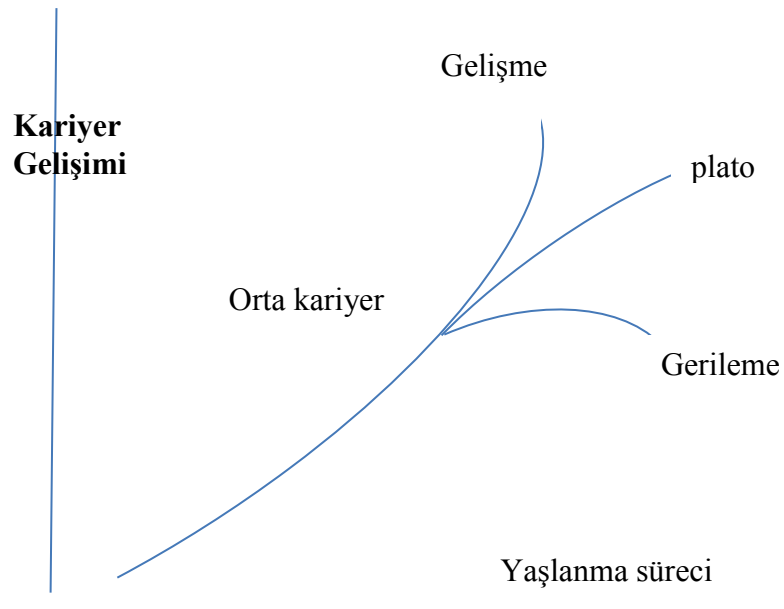
2.2.5.1. Keşif Evresi

15-24 yaş grubunda oldukça karmaşık bir süreçtir ve kendini tanıyarak başarılı olacağına inandığı mesleği seçtiği evredir.

2.2.5.2.Kariyer Başlangıcı Evresi:

Bireysel kariyer gelişiminin en yoğun gözlemlendiği 25-44 yaş grubunu içeren evredir. Birey hedefine ulaşabilmek için kendini geliştirerek işini iyi yapmaya çalışmaktadır.

Şekil 6: Bireysel Kariyer Grafiği



Kaynak:Dündar,2010

2.2.5.3.Kariyer Ortası Evresi

Bireyin kariyerinde en üretken olduğu 45-64 yaş grubunu kapsamaktadır. Kişi alanında uzmanlaşmıştır. Bireyin esas hedefi artık bu zaman kadar elde ettiği bilgi birikimlerini koruyarak emin bir şekilde ilerlemektir. Kariyer başarısını ilerletebilen bireyin motivasyonu artar ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı (Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi) tamamlanmış olur. Ancak birey kendini yenileyemez ve geliştiremez ise kariyerinde bir durgunluk platoya sebep olacaktır. Buna ek olarak da zaman içerisinde bedenen yorulan bireyin özel hayatı ile ilgili de yaşadığı sorunlar gerilemeye sebep olabilecektir.

2.2.5.4.Azalma-Emeklilik Evresi

65 yaş üzeri grubu kapsayan bu evrede bireyin fiziken henüz ayrılmadığı çalışma ortamından ruhen ayrılışı kastedilmektedir. Can ve Kavuncubaşı' na göre bu evre uzun süredir yoğun şekilde çalışmaya alışmış kişilerin, iş dolayısıyla erteledikleri yarım kalan hayallerini gerçekleştirmek için bir fırsata dönüştürülebilecektir.

2.2.6.Kariyer Modelleri

Literatürde kariyer kavramı için çeşitli modeller tanımlanmıştır. Bu da kariyer kavramının anlamında tanımlama çeşitliliklerine sebep olmuştur. Ortaya çıkan bu farklılıkları daha anlaşılır bir hale sokmak ve ortak bir tabanda buluşturmak için Michael J. Driver tarafından her biri ayrı bir kariyer modeli olan dört başlıktan oluşan bir modeli geliştirilmiştir (Demirci, 2009:48-54):

2.2.6.1.Durgun – Durum Kariyer (Sabit Kariyer)

Sabit kariyer modeline göre bir mesleğin ömür boyu devam ettirilecek şekilde seçilmesidir. Uzmanlaşmak ve herhangi bir risk taşımamasından ötürü kendini

güvende hissetmek amacındayken bireyler sıkıcılık ve tekdüze bir kariyer ile mücadele etmek durumundadır.

2.2.6.2.Doğrusal Kariyer

Doğrusal kariyer modeline göre birey ilerlemek ve güç elde etmek ister. Kariyer ömür boyu sürer ancak sabit kariyerin tersine aynı alanda sabit kalmaz ve örgüt içinde sürekli yükselme hedefindedir.

2.2.6.3.Spiral Kariyer

Spiral kariyer modeline göre birey bir meslekte ilerler, deneyimler elde eder ve sıkılır. Yeni bir alan ilgisini çeker, bu alanda yeni şeyler öğrenmeye ve yükselmeye motive olur. Tekrar sıkılma evresine kadar süreç ilgi alanını yenileyerek devam eder. Bu modele göre bireyin bir alanda 7-10 yıl arasında kalabildiği tespit edilmiştir.

2.2.6.4.Geçici Kariyer

Geçici kariyer modeline göre bir ila dört yıl arasında kariyer seçimi gerçekleşir. Kariyerde yükselmek yerine sürekli yatayda değişiklikleri tercih eden bu model tutarsızlık gibi algılanabilse de birey bu değişikliklerle motive olmaktadır (Demirci, 2009:48-54).

2.2.7. Kariyer Patikası

Kariyer patikası, organizasyonda bireyin hedefine ulaşmak için ilerlediği yolda karşısına çıkması muhtemel kariyer pozisyonları ve karşılaştığı kariyer zorluklarının üstesinden gelmesi anlamına gelmektedir. Günümüzde örgütler rekabette avantaj sağlamak adına bireylere organizasyon hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmada izlenebilecek yollar ile ilgili pozisyonları içeren kariyer programları geliştirmektedir (Batur, 2014:11).

2.2.8.Kariyer Başarısı

Kariyer başarısı kavramı içsel kariyer başarısı ve dışsal kariyer başarısı olacak şekilde iki ayrı başlık altında değerlendirilmektedir.

2.2.8.1.Dışsal Kariyer Başarısı

Dışsal kariyer başarısı kişinin kariyerinde gösterdiği başarının dışarıdan algılanıp değerlendirilmesi şeklindedir. Bu başarı türünde genelde herkesin gösterdiği kariyer başarısı benzer şekilde değerlendirilecektir. Dışsal kariyer başarısı alınan terfi sayısı, bireyin işletme içindeki hiyerarşik konumu, ücretinde meydana gelen artış gibi herkes için benzer değerlendirilebilecek maddeleri içermektedir (Doğan, 2011:60).

2.2.8.2.İçsel Kariyer Başarısı

İçsel kariyer başarısı kişinin kariyerinde gösterdiği başarının kendi içinde algılanıp değerlendirilmesi şeklindedir. İçsel kariyer başarısı kavramı unsurlarının literatür incelendiğinde genel olarak kariyer doyumu, iş doyumu, yaşam doyumu ve bireysel istihdam algısı şeklinde dört ayrı başlıkta incelendiği görülmektedir. Bu kariyer başarısı anlayışına göre bireyler benzer sosyal özelliklere sahip gibi gözükseler de aynı kariyer hedeflerine sahip olduklarını ummak hatalı bir yaklaşım olacaktır. (Doğan, 2011:60).

2.3.KARİYER KAVRAMI HAKKINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

2.3.1. Stres ve Tükenmişlik Sendromu

İş gören çalışma hayatı süresince bireysel ve örgütsel açıdan pek çok unsur sebebiyle strese girmektedir. Çevre kirliliği, ekonomik sıkıntılar, işsizlik gibi dış faktörlerin yansırı kişilik özellikleri gibi içsel faktörler de stres meydana gelme sürecine hız katabilmektedir. İş görende meydana gelen stres sonucu kişinin kariyer gelişimi olumsuz etkilenmekte ve kariyer durgunluğu yaşandığı gözlenebilmektedir (Aytaç, 2005: 239).

1970’li yıllarda ABD’de ortaya çıkan Tükenmişlik Sendromu kavramı bir alternatif tıp merkezinde görev yapan Amerikalı psikiyatrist Freudenberg tarafından ortaya atılmıştır. Uzun zaman çalışma sonrası yaşanan fiziksel ve duygusal yıpranmak, iş arkadaşlarına olumsuz tutum sergilemek gibi durumları da beraberinde getirmektedir (Akçay, 2013, 75).

2.3.2. Cinsiyetten Kaynaklanan Problemler

Bir iş görene cinsiyeti sebebiyle farklı tutum ve davranışlar sergilemek cinsiyet ayrımcılığı olarak tanımlanmaktadır. Bu durum çalışma yaşamlarında sıklıkla cinsiyet ayrımcılığı ile karşılaşan kadınların istihdamını güçleştirmektedir (Akçay, 2013: 42).

İş görenlerin kariyer yollarını belirlemede ve bu doğrultuda kariyer hedeflerine ulaşmada belirleyici faktörlerin başında yetkinlik, deneyim gibi kavramlar olmasına rağmen günümüz geleneksel anlayışına göre halen kadınların ev ile ilgili sorumlu olduğu konular kariyer hedeflerine göre daha fazla önem teşkil etmektedir. Dolayısıyla toplum içinde üstlendiği rol sebebiyle kadın iş gören bu toplum tarafından onaylanmayan pek çok mesleği de icra etmekten kaçınmaktadır. Bu doğrultuda da kadın ev hayatı ile ilgili toplumdaki rolünün bir kolu gibi hem iş hem ev hayatına gereken zamanı ayırabileceği öğretmenlik, hemşirelik gibi feminen meslekleri tercih etmektedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 207).

2.3.3. Cam Tavan Algısı

İlk olarak 1986’da Hymovitz ve Schellhard tarafından Wall Street Journal’ın “İş Yaşamında Kadın” konulu bir haberinde kullanılan “Cam Tavan” kavramı; “işletme, devlet, eğitim kurumları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda üst düzey pozisyonlara ulaşmayı arzulayan ve bunun için çaba gösteren kadınların en sık karşılaştıkları engeller” olarak tanımlanmaktadır (Akçay, 2013: 53).

Çoğu örgütte terfi etme şartları açık şekilde belirtilmediğinden bir kadının Çalıştığı işletmede ayrımcılığa uğradığını ispat edebildiği vakaların oranı oldukça düşüktür. Bu yüzden de cam tavan vb. davaların mahkemeye güçlükle taşınmaktadır

İşyerlerinde üst yönetime terfi kriterleri çok net açıklanmadığı için özellikle üst yönetimde cam tavanı ispatlamak daha zordur. (Erçen, 2008, 20-21).

2.3.4. Çoklu Rol Üstlenmek

Aile içinde hem eş olmak hem de annelik rolünü istenilen performansta gerçekleştirebilmek oldukça zor olmasının yansıması bu sorumluluklara çalışan rolü de eklendiğinde kadın ev ve iş arasında dengeli bir zaman kullanımının planlamasında güçlük yaşamaktadır. Bunu gerçekleştirmek için çaba sarf eden kadın disiplinli ve planlı bir iş-ev yaşam anlayışı geliştirmek zorunda kalmaktadır (Barutçugil, 2002:201).

2.3.4.1.Süper Kadın

Raturi'ye göre kadın iş gören kariyer hedeflerini gerçekleştirebilme hedefine ek olarak ideal eş, anne , ev hanımı gibi rollerin üstesinden gelmeye çalışırken bir tür “ mükemmel olma hastalığı” ile çalışan kadınların daha iyi bir kariyere ulaşmak için çaba sarf etmektedir (Raturi, 2012:7, akt.Akçay, 2013:62).

2.3.4.2.İş ve Aile Çatışması

İş ve aile yaşantısı arasında denge kurmak zorunda kalan kadınlar, sorunlar içinden çıkılmaz bir hal aldığında genel olarak bu iki rolden birini tercih etmektedir. Bunun sonucunda kadın kariyerini tercih ettiğindeyse aile kavramı zarar görmekte ve bekar kadın aile reisleri oranı fazlalaşmaktadır (Barutçugil, 2002:205).

2.3.5. Rehber Eksikliği

Deneyimli ve alanında yetkin bir çalışanın işe yeni başlayan ya da deneyimsiz iş görene formel ya da informal yolla rol modelliği yapabilen kişiler Mentor ya da rehber olarak tanımlanmaktadır. Rehberlikte işe yeni başlayan deneyimsiz kişinin örgütün kültürüne ve yapısına en kısa zamanda uyum gösterebilmesini sağlamak

amaçlanmaktadır. Örgüt içinde rehberlik kavramı kariyer ve psikososyal fonksiyonlara odaklanmaktadır. Bu iki fonksiyon iş görenin kariyer planlaması ve karşılaşacağı kariyer sorunlarının üstesinden gelebilmesi için büyük önem taşımaktadır (Washington, 2011:167; Akçay, 2013:66).

2.3.6. Çift Kariyerli Eşler

Çift kariyerli eşler 2000’li yıllarda Türki’de olmasının yansira tüm dünyada da iş hayatının görümünü değıştiren bir kavram olarak kabul edilmektedir. Çift kariyerli eş kavramı ile birlikte evli iki insanın sorumluluklarına ek olarak mesleki kariyerleri ile beraber ilerleyen yaşam tarzı tanımlanmaktadır.

Çift kariyerli eşler farklı şekillerde bulunabilmektedir (Akçay, 2013:78)

- Aynı işletmede çalışan ve aynı kariyeri izleyen eşler,
- Aynı işletmede çalışan fakat farklı kariyerleri izleyen eşler
- Farklı işletmelerde çalışan fakat kariyer seçimleri birbirine benzeyen çiftler
- Farklı işletmelerde çalışan ve kariyer seçimleri birbirine benzemeyen çiftler.

İki kariyer alanında da başarıya ulaşmak isteyen iş gören var olan potansiyel enerjisini iki alanda kullanmak zorunda kalacağından da bunun sonucunda kariyer başarısına ulaşmakta zorluk çekmektedir (Şimşek ve Çelik,2004:196).

2.4.KARİYER GELİŞTİRME KAVRAMI

İş görenlere kendi yeteneklerinin farkına vararak onları geliştirme, değerlendirme ve genişletme imkânı verirken, gerçek kariyer amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için de yardımcı olur. Bu doğrultuda kariyer geliştirme, örgütün çalışanlarına, kariyerlerinin yönünü ve gelişimini etkileyen unsurlar hakkında bilgi verdiği, bilgi veya kapasitelerinin artmasını hedefleyen, resmi, yapılanmış bir etkinlik olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2006: 13).

Kariyer geliştirme; Bireyin eğitim, öğretim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır (Sevinç, 2009: 20).

2.4.1.Kariyer Geliştirme Unsurları

Bingöl'e göre kariyer geliştirme unsurlarının en önemlisi iş gören faktörüdür. Bingöl kariyer geliştirme sürecinde iş görenin başarılı bir yol kat edebilmesi için önem arz eden faktörleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Bingöl, 2014: 337-341):

2.4.1.1.Performans

İş hayatı süresince başarılı bir kariyere sahip olmak isteyen iş görenin pozisyon ayrımı olmaksızın yüksek performans göstermesi gerekmektedir. Bu doğrultuda yüksek performansı ile dikkat çeken iş gören daha kolay terfi edebilecektir.

2.4.1.2.Başarıyı Ortaya Koyabilme

İş görenin kariyerinin gelişimine olumlu katkı sağlayacak yolları açabilmesi için, göstermiş olduğu performansı amirlerine gösterebilmesi yani başarısını ortaya koyabilmesi gerekmektedir. Kariyer gelişimlerinde yüksek performans gösteren işgören bu doğrultuda far edilecek ve terfi süreçlerinde üstleri tarafından olumlu değerlendirilecektir.

2.4.1.3.Nitelikler

Başarılı bir kariyer hayatına sahip olabilmek için iş gören örgüt amaç ve hedeflerine paralel niteliklere sahip olmalı varsa eksik yönleri bunları tamamlayarak örgüte uyumlu bir çizgide ilerlemelidir.

2.4.1.4.İşveren Şöhreti

Kariyerinde başarılı bir hayatı hedefleyen iş gören, kendisini bu hedefe ulaştırabilecek nitelikteki tanınmış örgütleri tercih edecektir. Uluslararası bazda olumlu bir üne sahip örgüt, iş gören açısından en avantajlı tercih olmaktadır.

2.4.1.5.Mentorler

Kariyerinin başlangıcında olan iş gören, çalıştıkları örgütte kendisine yol gösterecek rehberlere ihtiyaç duyacaktır. Bu doğrultuda önerilerini dikkate aldıkları mentorlerinin tavsiyelerini göz ardı etmeden ilerlemelidirler.

2.4.1.6.Gelişme ve Deneyim

Günümüzün globalleşen rekabetçi koşullara sahip dünyasında bu koşullara uyum gösteremeyen örgütler uzun süre ayakta kalamamaktadır. Bu doğrultuda aynen örgütlerde olduğu gibi bireysel bazda da iş görenlerin kendini güvende hissederek değişim ve deneyimlere kapalı olması beraberinde işverenin iş görenin işine son vereceği anlamına gelmektedir. Kariyerlerinde yüksek başarıyı hedefleyen iş görenlerin değişime açık olması, özellikle uluslararası deneyimler elde ederek kendine katkı sağlaması büyük önem arz etmektedir.

2.4.1.7.Dil Becerisi

Örgütler gelişen ve değişen iş dünyasına ayak uydurabilmek ve uluslararası pazarlarda da kendilerine yer edinebilmek için mücadele vermektedir. Bu mücadelede kendilerine katkı sağlayabilecek başlıca faktör İngilizcenin yansırı farklı bir yabancı dile de hakim çalışanlar olacaktır.

2.4.1.8.Amaç Oluşturmak

Eğitim hayatı yeni sonlanmış iş hayatına yeni adım atan kişilerin net bir amaçlarının olmaması başlangıçta tolere edilebilecektir. Ancak çalışma hayatına herhangi bir amaç belirlemeden ilerleyen iş gören için kariyer gelişim sürecinin verimsiz geçmesi kaçınılmaz olacaktır.

2.4.1.9.Dış Görünüş

Günlük hayatta ilk izlenim ne kadar önemliyse iş hayatında da aynı derecede önem arz etmektedir. Özellikle işe alım sürecinin başlangıcında, işveren iş talebinde bulunan iş göreni öncelikle dış görünüşü ile değerlendirecektir. Örgüt imajına uyumlu olabilmek, örgütü bulunduğu konumda doğru şekilde temsil edebilmek için öncelikle dış görünüş işletme kimliğine uyumlu nitelikte olmalıdır.

2.4.2.Kariyer Geliştirmenin Bireysel Açıdan Önemi

Kariyer geliştirme için yapılan pek çok tanıma ek olarak örgütlerin çalışanlarının işlerini yapmaları için gereken duygusal, fiziksel ve zihinsel kabiliyetlerini uzun vadede ve çok yönlü olarak geliştirmek amacıyla uyguladığı faaliyetler bütünüdür denilebilir (Aytaç, 2005: 15).

Başka bir tanıma göre ise kariyer geliştirme, kariyer seçimine, bu seçimin sağlıklı olmasına ve personelin yeterlilik ve kendine saygı gereksinimlerinin tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir (Uğur, 2003: 247).

Kariyer geliştirme kavramının geçmişine baktığımızda uygulamanın evriminde önemli rol oynayan Parsons'un geliştirdiği model ile karşılaşmaktayız. 20. yy. ın baslarında yapmış olduğu çalışmaların kariyer geliştirme uygulamalarının evriminde önemli katkıları olan Parsons' un 1908 yılında dünyanın ilk formel meslek bürosunu açtığı görülmektedir. Parsons'ın meslek bürosunu kurarken genç kişilerin meslek seçimi ve devamında başarılı bir kariyer oluşturmalarına yardımcı olmayı amaçladığı ayrıca yaş sınırı olmadan çalışma hayatındaki danışmanlık ihtiyacı duyan tüm bireylerin kariyer basamaklarında doğru adımlarla ilerleyerek daha yüksek refah seviyesine ulaşmalarına yardımcı olmayı amaçladığı anlaşılmaktadır. Parsons

günümüz kariyer geliştirme aşamalarının aksine, kişinin hayatı boyunca seçtiği meslekte ilerlemeye çalışmasını ve aynı örgütte kalabilmesini savunan bir model geliştirmiştir. Günümüzde meydana gelen tüm değişikliklere rağmen, Parsons'ın kariyer geliştirme kavramı üzerine yaptığı çalışmaların katkısı tartışılmayacak ölçüde yarar sağlamıştır (Çakmak, 2011: 19).

2.4.3.Kariyer Geliştirmenin Örgütsel Açıdan Önemi

Kariyer geliştirme çalışmaları, günümüz işletmelerinde rekabette bir avantaj sağlayıcı yol olarak tercih edilmektedir. İşletmeler bu etkinliklerle iş görenlerinin yeteneklerini daha etkin kullanmaya ve personel devir hızını en aza indirmeye çalışarak daha yüksek performans elde etmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda işletmelerin kariyer geliştirme sistemlerine yeterli önemi vermeleri halinde, çalışanların kariyer doyumlarında artış olması beklenmektedir. Kendisine değer verildiğini hisseden iş gören belirlenen kariyer geliştirme politikaları sonucunda daha verimli çalışacak ve yöneticilerinin de desteğini aldığını hissedecektir. Çalışanlarının kariyer planlarını hayata geçirebilmeleri için kariyer geliştirme sistemleri kuran yöneticiler ise iş görenleri terfi, ücret artışı, eğitim imkânları gibi ödüller ile motive ederek örgüte bağlılıklarını arttırabilecektir (Koçoğlu, 2012: 212-213).

Kariyer geliştirme kavramının literatürdeki farklı tanımlarına ek olarak, bakış açılarındaki değişikliklere göre de farklı adımlardan oluştuğu görülmektedir. Demirelek'e göre kariyer geliştirme kavramı danışmanlık, eğitim ve yatay – dikey transferlerin gerçekleştirilmesi şeklinde üç ayrı adımdan oluşmaktadır. Bu adımlarda danışmanlık ile kastedilen ise örgüt içinde bireye uygun bir iş seçiminde yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçişini kolaylaştırmak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek yetenekleri kazanmasını sağlamak ve gerek ailevi gerekse çalışma hayatına ilişkin sorunların çözümünde yardımcı olmak amaçlı çeşitli hizmetler sunmaktır (Demirelek, 1994: 76).

Kariyer geliştirme kavramının ikinci adımı olan eğitim evresinde, iş görenin ulaşmak istediği pozisyon için sahip olunması gereken özelliklerle kendinde eksik olan özelliklerin tamamlanabilmesi için verilen tüm eğitim ve yetiştirme etkinlikleridir. Yatay-dikey transferlerle kastedilen ise; ortaya konan tüm çalışmalar

sonunda iş görenlerin ilgili pozisyonlara yatay ve dikey yönlü transferlerinin gerçekleştirilmesidir. İkinci adım olan eğitim, çalışanların kariyer çizgisi üzerindeki pozisyonlara ulaşabilmeleri için hedefledikleri pozisyonların gerektirdiği özellikler ile bireyin taşıdığı özelliklerin uyumlaştırılmasına yönelik her türlü eğitim ve yetiştirme faaliyetleridir. Son adım olan yatay-dikey transferlerin gerçekleştirilmesinde ise; şu ana dek ortaya konulmuş bütün çalışmalar sonucunda bireylerin ilgili pozisyonlara yatay ve dikey yönde transferlerinin gerçekleştirilmesi söz konusu olmaktadır (Bolat ve Seymen, 2003: 12).

Kariyer gelişimi kavramı öğrenen örgütlerde bir bilgi edinme süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bilgi edinme süreci, ağırlıklı olarak birey tarafından kontrol edilirken örgüt tarafından da desteklenen bir biçimdedir. Öğrenen örgüt dediğimiz bu tarz örgütlerde, dikey-yatay ilerleme boyutlarının yerine, bireylerin pozisyonları ile görevlerinin kariyer gelişim sürecine katkısı daha önemlidir. Bu da beraberinde kariyerin bilgi birikimi boyutuna vurgu yapmaktadır (Seçer, 2007: 16).

Örgütlerin ellerinde var olan değerli çalışanlarının korunmasının bir yolu da kariyer geliştirme olarak görülmektedir. Çalışanlarının yeteneklerinden yararlanmayı artırırken işten ayrılmaları en aza indirmek de beraberinde de örgüt performans artışını getirecektir. Bu doğrultuda kariyer geliştirme kavramı nitelikli işgücüne ulaşmanın gittikçe zorlaştığı bir dönemde oldukça büyük önem arz etmektedir (Çetiner, 2014: 6-7).

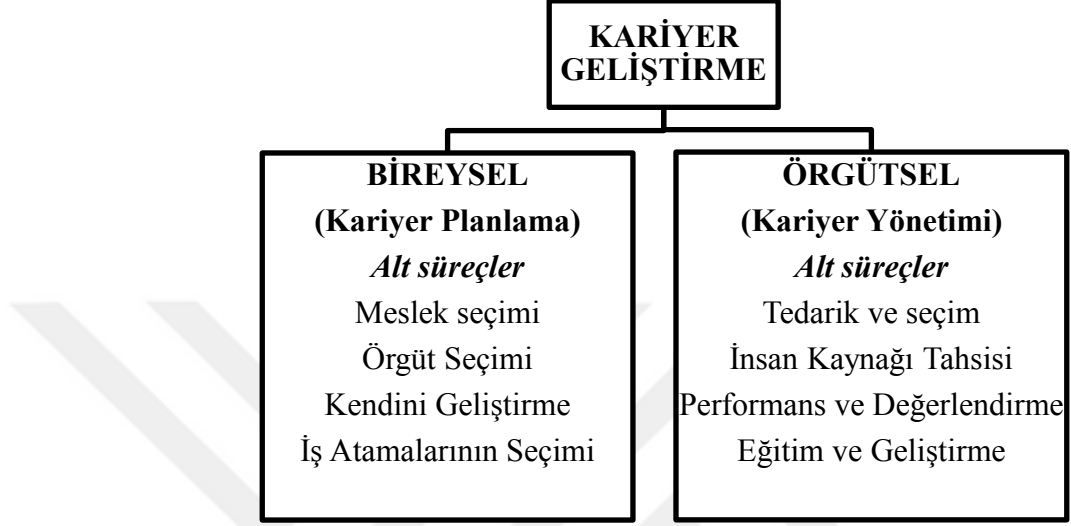
2.5.ÖRGÜTSEL KARIYER GELİŞİM UYGULAMALARI

2.5.1.Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistemi

Örgütlerin çalışanlarının bilgi ve becerilerini arttırmasını amaçlayan, kariyerlerinin yönünü belirleyen faaliyetler örgütsel kariyer geliştirme sistemi olarak tanımlanmaktadır. Kariyer geliştirme sistemi kişisel bir kariyer planı için yapılabildiği gibi iş görenin tüm yaşamını kapsayan uzun vadeli bir süreç olarak da ele alınabilmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan faaliyetler örgütsel geliştirme sistemini oluşturmaktadır (Gülen, 1993:29).

Örgütsel kariyer geliştirme, örgütün iş görenlerin, kariyerlerinin ilerleyişini etkileyen unsurlardan haberdar eden, iş gören bilgi ve yeteneklerini arttırmayı amaçlayan resmi faaliyetler olarak da tanımlanmaktadır (Aytaç, 2005:128).

Şekil 7: Kariyer Geliştirme



Kaynak: Erdoğan, 2003:14

2.5.2.Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistemi Kapsamı

Kariyer geliştirme kavramı her ne kadar iş görenin sorumluluğunda bir süreç gibi algılansa da örgütün de bu doğrultuda bazı sorumlulukları yüklenmesi gerekmektedir. İş görenin kariyer gelişimini desteklemek ve doğru şekilde yönetebilmek isteyen örgüt, kendi hedeflerini açıkça belirtmeli, iş görene yapılacak işlerle ilgili gereken bilgileri açık ve net şekilde vermeli ve performansları hakkında tarafsız ve dürüst geri bildirimler ile süreci desteklemelidir (Acar, 2000:44).

Bu bağlamda örgüt iş görenlerin mesleki gelişimlerinin hedeflerine uygun şekilde ilerlemesini desteklerken kariyer kavramına örgütsel açıdan bakabilme yetisini kazandırır (Özden, 2001:28).

2.5.3.Örgütsel Kariyer Geliştirme Araçları

Kariyer geliştirme kariyer merkezleri tarafından yürütülen faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerin katkı sağlayabilmesi için insan odaklılık ve teşvik edicilik ön planda

olmalıdır. Kariyer merkezleri örgüt içi eğitim ve danışmanlık hizmeti veren birimlerdir. Bu birimler iş görenlerin kendilerini değerlendirmelerine olanak sağlamaktadır (Aldemir vd., 2001:214).

Kariyer atölyeleri, kariyer rehberliği ve kariyer danışmanlığı faaliyetleri örgütsel kariyer geliştirme araçları olarak kabul edilmektedir. Kariyer atölyelerinde örgüt iş görenlerin kendilerini tanımlarına yönelik faaliyetler ile kariyer planlarının değerlendirilmesini ve emekliliğe hazırlanmasına yardımcı olmaktadır. Örgütlerde insan kaynakları birimi kariyer rehberi rolünü üstlenmektedir. Bu rehberliğin örgüt hedeflerine uygun şekilde katkı sağlayabilmesi için örgütü ve iş göreni iyi tanıması gerekmektedir. Kariyer rehberliği Kariyer danışmanlığı faaliyetlerinin de tamamlayıcı ögesidir. Örgütsel kariyer geliştirme aracı olarak kullanılan en yaygın araçlardan biri de kariyer danışmanlığıdır. Bu uygulamada asıl hedef iş görenin kendi ilgi alanları ve kişisel özelliklerini de göz önünde bulundurarak örgüt alternatiflerini sunmaktır (Ereş, 2004:85-86).

2.5.4.Örgütsel Kariyer Geliştirme ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Örgütlerde insan kaynakları departmanının en önemli amacının çalışanları onlardan en yüksek verimi elde edecek şekilde gelişimlerini desteklemek olduğu bilinmektedir. Örgütlerde meydana gelen değişim ve gelişmeler paralelinde de iş görenlerin potansiyellerini yansıtabilecekleri pozisyonlarda değerlendirilebilmeleri hedeflenmektedir. Bu stratejik insan kaynakları planlaması kariyer geliştirme, iş görenlerin ihtiyaçlarını da göz önünde bulunduran hedefler belirleme gibi alanlarda yarar sağlamaktadır. Örgüt faaliyetleri ile bütünleşen iş gören, ortaya çıkacak kadro açıklarını karşılama ihtimali olacak ve insan kaynakları planlamasına katkı sağlayacaktır. Doğru şekilde yönetilen insan kaynağı ile örgütüne güven duyan iş görenler çalıştığı departmana yüksek potansiyelde katkı sağlayacaktır (Aytaç, 2005:131).

Örgütlerde iş görenlerin kariyer planlamaları paralelinde kariyer doyumu yaşamalarını sağlamak ve bunun yanı sıra örgütün de ilk hedeflerinden biri olan yüksek verim ve karlılığa ulaşabilmek amacıyla çalışanlara kariyer planlamaları ve

çeşitli programlar yapılmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel kariyer geliştirme ve bireysel kariyer geliştirme amaçları bütünleşmektedir (Soysal,2004:128).

2.6.KARİYER DOYUMU

Bir mesleğin seçimi ve gelişimi ile ilgili öznel bir değerlendirmeyi içeren kariyer doyumu kavramı bir çalışanın kariyeri hakkındaki tatmini veya tatminsizliğini ifade etmektedir. Kısaca kariyer doyumu kavramı işle ilgili memnuniyetten daha geniş şekilde hem iç hem dış yönleriyle bir bütünü yansıtmaktadır. Kariyer doyumu kavramını doğru değerlendirebilmek için öncelikle kişinin kariyer yolundaki kat ettiği yol ile ilgili kendi değerlendirmesinin yani subjektif algısının doğru analiz edilmesi gerekmektedir. Kişinin subjektif olarak kariyer algısını etkileyen en önemli unsurlardan ilki yaptığı işin kendisi için ne anlam ifade ettiğidir. Kişinin yaptığı iş sadece onun hayatını idame ettirebilmesi için yaptığı bir eylem mi yoksa hayatını anlamlandırmasına katkı sağlayan bir unsur mudur? İnsanların kariyerlerinde ulaştıkları tatmin ve içinde bulundukları anda sahip oldukları kariyer başarılarına ek olarak gelecek zamanlarda elde edebilmeyi arzu ettikleri ilerlemelere umut dolu bakış açısı ile belirledikleri kariyer hedeflerine ulaşabilmek için duydukları memnuniyetin seviyesi kariyer doyumu elde etmenin zeminini oluşturmaktadır (Demirdelen, 2013: 45).

Lounsbury'e göre Kariyer doyumu, çalışanın kariyeri hakkındaki memnuniyetini veya memnuniyetsizliğini ifade eder. Judge ise Kariyer doyumunun sadece işle ilgili memnuniyetten daha geniş şekilde mesleğin iç ve dış yönlerini de kapsadığını savunmuştur. Siebert ve Kraimer ise kariyer doyumunun öznel bir kavram olan kariyer başarısı ile olan ilişkisini ele alarak kariyer doyumunu kariyer başarısının duygusal ve psikolojik olarak değerlendirmesi olarak kabul etmiştir (akt. Gözükara, 2017: 61).

İş görenin subjektif bakış açısını etkileyecek en önemli unsurlardan biri yaptığı işin kendisi için anlamıdır. İş, kendi değerlerinin bir parçası olarak tanımladığı, hayatını idame ettirmeyi sürdürebilmesi için yapması gereken ve kariyer yapmasına olanak sağlayacak eylemleri kapsayan çabalarıdır (Doğan, 2011:67).

İşletmelerde insan kaynakları departmanları bireyin ilerleyen dönemlerde belli alanlarda uzmanlaşabilmesi için ihtiyaç duyması muhtemel olan kariyer rehberliğini sağlayabilmek adına kariyer planlarını oluşturmakta ve bireyin kariyer doyumu sağlamasına destek vermektedir. Oluşturulan bu yol haritasıyla beraber bireyin rekabet gücü artacaktır ve kariyer doyumu desteklenecektir (Doğan, 2011:67).

Örgütlerin sahip oldukları en önemli kaynak olan işgücü, günümüzde en fazla yatırımın yapıldığı alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda örgütler iş görenlerinin çalışma isteklerinin artması için kariyer doyumlarına önem vermektedirler (Gürkan ve Koçoğlu, 2011:590). Kariyer doyumunun temelini iş görenlerin kariyer hedeflerine ulaşmaları neticesinde duyulan memnuniyet seviyesi oluşturmaktadır. Greenhaus ve arkadaşları (1990) iş görenlerin kariyer doyumunu sağlayabilmeleri için beş faktörün önemi vurgulanmaktadır(akt. Vatansever, 2008:96):

- Mesleki başarılar
- Genel mesleki hedefler
- Gelire ilişkin hedefler
- Meslekteki ilerlemeler
- Yeni beceriler edinme

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi müşteri memnuniyetine ek olarak iş görenlerin de yaptıkları işten memnun olmaları ve kariyer doyumlarının sağlanması gerekmektedir. Mesleki başarı elde etmek, mesleki ilerlemeler sağlamak ve hedeflenen gelir düzeyine ulaşmak her çalışanın beklentisidir (Sarıışık, 2007:153).

Kariyer doyumu nadiren araştırmaların ana konusunu oluşturmaya rağmen, kariyer gelişimi, bireysel uyum ve iş dinamikleri gibi alanlarda yapılan araştırmalara alanlarında önemli bir değişken olarak ele alınmaktadır. Kariyer kavramının iş görenin iş ile ilgili yaptığı tüm faaliyetler ve yaşadığı iş deneyimleri ile ilgili olduğunu vurgulamak önemlidir. Kariyer kavramına bu bakış açısı sadece üst düzey mesleklerde çalışanları ya da belirli meslekleri değil, çalışan herkesi kapsamaktadır. Ancak yapılan ampirik çalışmalar incelendiğinde, kariyerin profesyonel meslekleri odağına aldığı, bireysel yönelimleri göz ardı etmediği görülmektedir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki iş görenlere yaşadıkları hayatı göz önünde bulundurarak

kariyerlerinden memnuniyet durumlarını değerlendirmeleri istenildiğinde bazı varsayımlar yapılmaktadır. Birinci varsayıma göre iş gören kariyeri kendi başına bağımsız bir şekilde belirli bir deneyim alanı içerisinde değerlendirmektedir. Hatta iş görenlerin çoğu yaptığı ya da sahip olduğu iş hakkında düşünmemektedir. İkinci varsayıma göre kariyerinin zamanla değişebilen ve bu değişkenliğin ilerlemeye bağlı olduğu durumlarda kariyer doyumlarının da arttığı kabul edilmektedir. Kariyerine üst düzey işte çalışarak başlayan ve orta seviyede ilerlemesini sürdüren iş görene göre, düşük seviye bir işte çalışmaya başlayıp kariyerinde orta düzey işte devam eden iş görenin kariyer doyumu her zaman daha fazla olmaktadır. Bu doğrultuda kariyer doyumu tespiti için kullanılan ölçeklerin çoğu, bir kişinin gelir ve iş sorumluluğu gibi kilit alanlarda ve bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi gibi önemli alanlarda zaman içinde kaydettiği ilerlemeyle ilgili bir veya daha fazla maddeye sahiptir. Üçüncü varsayıma göre ise kariyer doyumunun değerlendirilmesi genellikle mevcut, istenilen ya da beklenen deneyim seviyesinin dikkate alınmasını içermektedir. Örneğin Kazanç hedeflerinize ulaşmak için (kariyerinizde) kaydettiğiniz ilerlemeden ne kadar memnunsunuz? sorusu ile kariyer doyumu sorgulanabilmektedir. Kariyer doyumu genellikle kariyer başarısını ve kişisel kazanımı temsil eden kilit bir sonuç değişkeni olarak kabul edilmektedir. Başarı kriteri olarak değeri, mesleki uygulama ve kariyer doyumuna dayalı uzmanlık seçimine ilişkin politika sonuçlarının çizilmesidir. Örneğin tıp mesleğinde, kariyer doyumundaki farklılıklar, teorisyenleri ve politika analistlerini tıp mesleğinin çekiciliği, yönetilen bakımın etkisi ve hekimlerin uzmanlık alanlarındaki (örneğin aile hekimliği, iç hastalıkları) yaşam kalitesi hakkında bilgilendirmektedir (Joo & Lee, 2017:206-217).

2.6.1.Kariyer Doyumunu Etkileyen Sosyal ve Demografik Etkenler

İş görenlerin kariyer seçimini etkileyen ilk unsurun sosyal geçmişi olduğu ve içinden geldikleri sosyal statünün de kariyer üzerine etkisi büyük olduğu kabul edilmektedir (Çiftçi, 2012:138-139).Ancak diğer yandan Gattiker ve Larwood 1988 yılında yaptıkları çalışmada kariyer başarısı, kariyer doyumu ve kariyer hareketliliği başlıklarını incelemiştir. Yapılan çalışma sonunda demografik değişkenlerin kariyer başarısı üzerinde en etkili faktör olduğunu ortaya koymalarına karşın araştırılan

hiçbir değişkenin de kariyer doyumu üzerine etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır (akt. Oh, 2013:20).

Diğer birçok psikolojik yapı için olduğu gibi, kariyer doyumu için de kişi-çevre uyumu veya kişi ve çevre etkileşimi sonucu görülebilmektedir. Bir iş görenin kariyeri kişiliğine uygunsa, kariyer doyumu sağlanabilmektedir. Bu önermeyi değerlendirmenin bir yolu, meslek seçimi ile meslek üyeliği arasındaki ilişkinin, meslek seçimi veya mesleki üyeliğin birinin mesleki çıkarlarıyla uyuşması halinde karşılanıp karşılanmadığına yönelik olarak incelenmesidir. Bu alandaki araştırma bulguları genel olarak, kariyer doyumunun gerçekten ifade edilen mesleki çıkarlarla ve mesleki üyelik ve meslek seçimi ile ilgili olarak mesleki çıkarlar ve yetenekler arasındaki uyumla ilgili olduğunu göstermektedir. Öncelikle, kariyer doyumunun yaş veya eğitim gibi değişkenlerle artması beklenmektedir. Bununla birlikte, kariyer doyumu yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, ebeveynlik durumu, çocuk bakımı sorumluluğu, çocuklarla geçirilen süre ve kolej not ortalaması dahil olmak üzere çoğu demografik değişkenle de ilgisiz veya büyük bir düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmektedir. Ayrıca, zorlu iş ve kariyer doyumu arasındaki ilişki gibi kariyer doyumunu içeren ilişkiler kurmanın, meslek türü dahil olmak üzere çoğu demografik değişkenler için olduğu kadar aynı tip işlerde çalışan bireyler için de oldukça benzer olduğunu gösteren kanıtlar bulunmaktadır. Bu doğrultuda Kariyer doyumu ile ilgili başlangıç noktasını belirleyen ilk faktörün bireyin demografik özellikleri olduğu kabul edilmektedir (Joo, 2017: 206-2018).

2.6.1.1.Yaş ve Kariyer Doyumu İlişkisi

Hayat akışının genelinde etkili olan yaş dönemleri iş görenlerin hem hayata hem de işe bakış açılarını ve işten beklentilerini etkilemektedir Bu doğrultuda yaş faktörünün kariyer doyumunu etkileyen unsurlardan biri olduğu düşünülmektedir (Demirdelen, 2013:53).

Örgütlerin yaş faktörünü göz önünde bulundurarak genç çalışanlara, diğerlerine göre daha fazla imkân sunduğu görülmektedir. Genç iş görenler ileri yaştaki çalışanlara göre daha yüksek oranda eğitim alma istek ve beklentisi içerisine

girmekte ve kariyer gelişimi için daha istekli olmaktadırlar (Sağdıç ve Demirkaya, 2009:233-246).

İleri yaştaki çalışanlar için kariyerde değişiklik yapma eğiliminin geç bireylere oranla daha az olduğu görülmektedir. İleri yaşlarda kariyer doyumu, çalışma davranışlarını değiştirebilme hatta kariyer yörüngelerinde değişikliğe gidebilme esnekliğine sahip olan genç bireylere oranla daha az esnekliğe sahiptir. Bu doğrultuda ileri yaştaki iş görenlerin kariyer çabaları kariyerlerinin nihai özeti gibi görülmektedir (Bellou, 2009:4-14).

2.6.1.2.Cinsiyet ve Kariyer Doyumu İlişkisi

İş yaşamında işverenin cinsiyete ilişkin beklenti ve tutumları kadın ve erkeğin meslek seçiminde ve kariyer yaşamında önem arz etmektedir. Çalışma hayatındaki kadına bakış açısındaki olumlu gelişmelere rağmen kadının hamilelik süreci, ev işleri gibi faktörler öne sürülerek zaman zaman ayrımcı uygulamaların devam ettirildiği görülmektedir. Bu gibi pek çok olumsuz faktör sebebiyle erkek iş gören kadar kariyerinde hızlı ilerleyemeyen kadın iş gören kariyer hedeflerine aynı hızda ulaşamamakta ve kariyer doyumu yaşayamamaktadır (Bellou, 2009:4-14).

Kadın istihdamında önemli gelişmeler olmasına karşın, toplumsal cinsiyet bakış açısı eksikliği giderilememiş ve kadının hamileliği, çocuk bakımı, ev işleri gibi durumlar ayrımcı uygulamalar olmaya devam etmiştir. Bu nedenle cinsiyet ve kariyer doyumu etkileşimi kadınlarda erkeklere oranla daha yavaş ilerlediği söylenebilir. Erkek çalışanların kariyerlerinde ulaştıkları veya ulaşmak istedikleri hedefleri, kadınlara oranla daha fazla olabilmektedir (Demirdelen, 2013:54)

2.6.1.3.Eğitim Durumu ve Kariyer Doyumu İlişkisi

Kariyer beklentisinin ve hedeflerinin farkında olan iş görenin kendini bilgi ve yetenekleri konusunda geliştirmek istediği gözlemlenmektedir. Kendini geliştiren iş görenin de eğitim seviyesi artmakta bu doğrultuda ücret, statü gibi beklenti seviyesi yükselmektedir. İstek ve hedeflerinin bilincinde olan iş görenin kariyer doyumu sağlamaları daha kısa sürede gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda eğitim seviyesi

kariyer doyumu ile olan ilişkisi önem arz etmektedir. Mevcut seviye ile istenen veya beklenen seviye arasındaki fark ne kadar düşük olursa, memnuniyet o kadar büyük olacağından, kariyer doyumuna ulaşmak için beklentileri düşük tutmak da doğru bir strateji olmaktadır. Ancak bu doğrultuda eğitim durumu göz önünde bulundurulduğunda özellikle de üniversite derecesi sahibi olan çoğu iş gören, kariyerinin başlangıcındaki gibi beklentilerini minimum düzeyde tutmamaktadır. Araştırma bulguları ile daha yüksek kariyer doyumu elde etmek için daha başarılı bir insan kaynakları stratejisi belirlenmesine katkı sağlanmaktadır (Ünlü, 2014:19).

2.6.1.4.Örgüt İçindeki Statü ve Kariyer Doyumu İlişkisi

Örgüt içinde iş görenin konumu, kariyer doyumu ile doğru orantı göstermektedir. İş gören üst yönetimde yer almaktaysa bu doğrultuda kariyerlerinde daha fazla doyum yaşamaktadırlar (Ünlü, 2014:20).

Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990) üç ayrı örgütte 814 siyahi ve 814 beyaz yöneticiler için örgütsel tecrübe, iş verimliliği ve kariyer sonuçlarının araştırmasını yapmıştır. Kariyer tatminini etkileyen unsurlar “mesleki başarılar”, genel mesleki hedefler”, “gelire ilişkin hedefler”, “mesleki ilerlemeler”, ve “yeni beceriler edinme” olarak beş başlıkta sınıflandırılmıştır. Yapılan bu çalışma sonunda siyahi yöneticilerin beyaz yöneticilere nazaran daha fazla kariyer boşluğu yaşadıkları, kendilerini karar alma inisiyatifi konusunda daha az özgür hissettikleri ve örgütte daha az kabul görmeleri neticesinde de daha az kariyer doyumu sağladıkları tespit edilmiştir. Bu konu, kariyer başarısı ve refahının çeşitli belirleyicileri ile de bağlantılıdır. Bir meta-analizde araştırmacılar, nesnel ve öznel kariyer başarısının dört belirleyici kategorisini tanımlamıştır: insan sermayesi, organizasyonel sponsorluk, sosyodemografik durum ve istikrarlı bireysel farklılıklar. Bu özellikler arasında vicdani, duygusal istikrar, dışa dönüklük, deneyime açıklık ve anlaşılabilirlik sayılabilmektedir. Kısacası, sonuçlar, dışa dönüklük ve vicdanlılığın kariyer memnuniyeti ile pozitif ilişkili olduğunu gösterirken, nevrotiklik ve şaşırtıcı bir şekilde uyumluluk ve açıklık, özellikle maaş düzeyleriyle ilgili olarak kariyer memnuniyeti ile negatif ilişkili olduğunu göstermektedir. Bozionelos (2004) dışsal (nesnel) ve içsel (öznel) kariyer başarısından bahsetmekte, daha sonra neredeyse

sadece kişilik özellikleri ile ilişkilendirilmektedir. Gittikçe daha popüler Olumlu Örgütsel Davranış araştırması kapsamında, Pozitif Psikolojik Sermaye kavramı, Psikap, performans ve memnuniyet arasındaki ilişkiyi ölçmek için Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından kullanılmıştır. Lent ve arkadaşları (2008). iş doyumunu, iş bağlamında öznel iyi oluşla ilişkilendirmektedir. Yine burada, iş tatmininin merkezi yolları kişilik ve duygusal özellikleri içerir. Kidd'in (2008) en son araştırması, kariyer refahının yedi özelliğini ve onbeş olumlu ve yirmi dört olumsuz duyguyu tanımlamıştır. Kidd'in (1998) kariyer teorisindeki duyguların yokluğuyla ilgili çalışması, bu çok önemli özelliğin ele alınmasına ve kariyer çalışmalarına dahil edilmesine olanak sağlamıştır. Ayrıca, bazı olumsuz yönler de (son makalesinde olumsuz duygular) yer almaktadır. Vardi (2007). araştırmacıların, potansiyel olumsuz ve tehditleri pahasına, kariyerlerin olumlu yönlerini hala gösterdiğini ortaya koymaktadır. Kariyerin karanlık tarafını keşfetmeden, çok yönlü, kariyerlerin dengeli ve kapsamlı bir şekilde anlaşılması başarıyla sağlanamaz. Aslında, bunu ele almamak, daha profesyonel başarı ve memnuniyet elde etmek için bireylerin hangi olumsuz yönlerin değiştirilebileceğini tespit etmelerini zorlaştıracaktır (Kyoo and others, 2012: 276-284).

2.6.1.5.Örgütte Çalışma Süresi ve Kariyer Doyumu İlişkisi

Sık iş değiştiren iş görenlere oranla tutarlı bir çalışma hayatı sergileyen iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarının ve kariyer doyumlarının daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Sık iş değiştiren iş görenin iş deneyimi ve örgütte kalma süresi azalacak ve zevk alma seviyesi azaldığından mutsuz şekilde çalışacaktır. (Demirel ve Özçınar, 2009:129-145).

2.6.1.6.Ücret ve Kariyer Doyumu İlişkisi

Sutton da 2006 yılında yaptığı araştırmasında da Greenhaus ve arkadaşlarının ortaya koyduğu 5 boyutu baz alarak oluşturduğu kariyer doyumunu ölçeğinde kariyer başarısını ücret, terfi ve kariyer doyumunun etkilediğini savunmuştur. 1999 yılında Lee tarafından yapılan araştırma da Greenhaus ve arkadaşlarının ortaya koyduğu 5

boyutu baz alarak oluşturulan ölçek sonucunda kariyer duraksamasının (kariyer platosu) iş doyumu ve kariyer doyumu üzerinde olumsuz etkileri ortaya konmuştur. Abele ve Wiese 2008 yılındaki çalışmasında kariyer planlaması kavramının ücret, terfi gibi etkenlerle kariyer başarısını ve kariyer doyumunu etkilediğinden söz etmiştir. 1987-2011 yılları arasında kanseri önlemeye yönelik doktora sonrası eğitimini tamamlayan ve ağırlıklı olarak doktora düzeyinde çalışan bilim insanları arasında kariyer doyumu ilişkisi üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Meslek memnuniyeti, ücret ve rekabet gücü algısı, demografik faktörler de göz önünde bulundurularak incelenmiştir. Çalışma sonucunda yüksek ücretin kariyer doyumunu olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Faupel Badger, Nelson and Izmirlian, 2016: 1-13).

Hollanda'daki büyük bir kamu üniversitesinin mezunları arasında ücret ve kariyer doyumu kavramları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan çalışmaya göre ücretin kariyer doyumunu olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. İş görenin ücretinde yapılan artışın kariyer doyumu seviyesini aktif olarak arttırdığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda doğru ücret stratejilerinin kariyer doyumlarını kolaylaştırıcı rol oynadığı tespit edilmiştir (Baroudi and others, 2016: 87-98).

2.6.1.7. Kişilik Özellikleri ve Kariyer Doyumu İlişkisi

Seibert ve Kraimer (2001) 318 erkek ve 178 kadın olacak şekilde toplamda 496 iş gören üzerinde kişilik özellikleri ile kariyer başarısının analiz edildiği bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma sonucunda dışa dönük olma becerisinin, maaş, terfi ve kariyer doyumu üzerine etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Dışa dönük olma becerisinin tam tersi olarak uyum problem kariyer doyumunu olumsuz olarak etkilediği tespit edilmiştir. Kişisel özelliklerin kariyer başarısı ve kariyer doyumunu etkilediği açığa çıkmıştır (Seibert ve Kraimer, 2001:1-21)

Ng, Eby, Sorensen ve Feldman 2005 yılında yaptıkları araştırmayla eğitim ve yetenek imkanları göz önünde bulundurularak, demografik özelliklere bağlı olarak kişilik boyutlarının kariyer başarı algısını belirleyici etkisi analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda mesleki tecrübe, iş odaklı olmak, iş ilişkileri gibi kavramların

ücretlendirmeye pozitif ilişkisi olduğu ortaya konmuştur (akt. Hirschi, Herrmann and Nagy and Spurr:46).

Kişilik özellikleri ile kariyer doyumu arasındaki bağlantılar için ikinci bir gerekçe de, kariyer özelliklerinden bağımsız olarak performans, uyum ve memnuniyet duyguları için bazı özelliklerin genellikle avantajlı olmasıdır. Bu alandaki son eğilim, hem geniş tanımlanmış Büyük Beş kişilik özelliklerini hem de daha dar kavramsallaştırılmış özellikleri kullanarak yapı ilişkilerini araştırmak olmuştur. Lewis Goldberg’ın kişilik kuramı “Büyük Beş” Baroudi ve arkadaşları tarafından incelenmiştir. Anlaşılabilirlik, Vicdanlılık, Dışa Dönüklük, Nörotisizm ve Açıklık özelliklerini içeren Büyük Beş modeli, Psikolojik özellikte normal kişilik özelliklerinin en yaygın kabul gören ve doğrulanmış taksonomisi olarak ortaya çıkmıştır. Büyük Beş özellikten ikisi (Ekstraversiyon ve Vicdani). mantıklı bir bağlantının olduğu (örneğin, müşteri hizmetleri işleri için Ekstra; Mühendisler için vicdani) ve bağlantının daha az olduğu mesleklerde kariyer doyumu ile pozitif ilişkili bulunmuştur. En tutarlı ilişkilerden biri, çok çeşitli mesleklerde kariyer doyumu ile negatif ilişkili olan Nörotisizm içindir. Nörotisizm-kariyer doyumu ilişkisi için sunulan bir açıklama, bugünlerde pek çok işte (özellikle iş sahiplerine verilen taleplerin artması ve birçok alanda iş kaybı tehdidinin yüksek olması nedeniyle) ciddi stres olduğunun belirtilmesidir ve bu duruma kişilik olarak daha az dirençli bireyler, daha düşük performansla dolaylı olarak etkilemenin yanı sıra, kariyer doyumunu doğrudan etkileyebilecek olan daha esnek bireylerden daha az başa çıkabilmektedir. Ek olarak, iki “dar” kişilik özelliğinin İyimserlik ve Çalışma Süreci, çeşitli meslekler için kariyer doyumu ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Ani kişilik özellikleri bağlamında stres kariyer doyumunu doğrudan etkilemekte, dolaylı olarak da düşük performansla etkileyebilmektedir. Büyük Beş kişilik özelliklerinin ötesinde, bir ya da daha fazla meslek için kariyer doyumu ile ilişkili diğer çeşitli kişilik özelliklerinin ortaya çıktığı bulunmuştur. Bu kişiliğe bağlı faktörler arasında atılganlık, imaj yönetimi, takım farkındalığı, işkoliklik, kontrol odağı, dayanıklılık ve proaktif kişilik sayılabilmektedir. Kişilik özellikleri ile kariyer doyumu arasındaki önemli ilişkiler açısından göz önünde bulundurulması gereken ilginç bir nokta, da yaşam boyu gelişim perspektifinden bakıldığında, kişiliğin mentorluk, eğitim, maaş gibi kariyer doyumu ile ilgili olduğu tespit edilen diğer değişkenlerin çoğundan önce gelmesidir. ,

Dolayısıyla, bu değişkenlerin kariyer doyumu üzerindeki bağımsız etkileri hakkında çok fazla şey bilinmemektedir, çünkü çalışmaların çoğu, kişilik özelliklerinin etkilerini ilk önce kontrol edememektedir. Bazı kişilik özelliklerinin, terfi ya da maaş artışlarının kariyer doyumu üzerindeki etkilerini açıklaması olabilmesine rağmen; bu, kariyer değişkeninin belirleyicisi olarak son değişkenlere verilen önemi azaltabilmektedir (Baroudi and others, 2016:87-98).

2.6.1.8.Kariyer Sermayesi ve Kariyer Doyumu İlişkisi

Arthur, Claman ve Deflippi tarafından akıllı kariyer (intelligent career) olarak kavramsallaştırılmış kariyer teorisindeki varsayıma göre kariyer sermayesi üretkenlik ve kariyer doyumunu olumlu şekilde etkileyerek mesleki yetkinlikler ile bireysel kariyer doyumu arasında arabulucu etkiye sahip olacaktır. Türkiye’de üniversitelerde çalışan akademisyenler üzerinde iki alan çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma sonucunda da kariyer sermayesinin akademisyenlerdeki araştırma verimliliği üzerinde olumlu katkı sağladığı ve bunun da kariyer sermayesi ile kariyer doyumu arasında arabulucu bir etkiye sahip olduğu ortaya konmaktadır (Aytekin vd., 2015:1921-1941).

Kariyer doyumu çalışmasına umut verici ve potansiyel olarak yararlı yaklaşımlardan biri, kariyerle ilgili yapıların ve özelliklerin incelenmesini içermektedir. İlk olarak objektif niteliklere baktığımızda, kariyer doyumunun, dış gelirler veya kariyer geliri, maaş artışları, zaman içindeki zamların yüzdesi ve promosyonlar dahil olmak üzere başarının objektif göstergeleri ile orta derecede ilişkili olduğunu görmekteyiz Öte yandan, kariyer yolu türü ve iş deneyimi, varsa kariyer doyumundaki küçük farklılıkları hesaba katmaktadır. Eski Yunan ve Roma dönemlerinden itibaren, daha tecrübeli bireyler daha az deneyimli ve genellikle daha genç olan bireylerin yeteneklerini ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmak için mentor olarak hizmet etmektedirler. Günümüzde, mentorluk, çalışanların mesleki gelişimini ve kariyer gelişimini kolaylaştırmak için birçok çalışma ortamında yerleşik bir uygulama haline gelmektedir. Bu alandaki bir araştırma dizisi, mentorların rolü ve mentorluk sürecinin kariyer doyumu ile ilgili olarak üzerinde durmaktadır. Bir mentöre sahip olmak, mentorluk ilişkisinin uzunluğu, mentor destek

işlevleri (araçsal, kariyer gelişimi ve idealize edilmiş etki gibi) ve öğrenme hedef yönelimi için mütevazı ilişkiler bulunmaktadır. Mentorluk fonksiyonları da moderatör değişkenleri olarak işlev görebilmekte; yani, diğer değişkenler arasındaki ilişkileri etkileyen değişkenler olarak kabul etmektedir (Gözükara, 2017:61-62).

Örneğin, Mentörlerinin kendilerine daha fazla psikososyal destek sağladığını bildiren çalışanlar, kendileri tarafından belirlenen hedefleri bir kariyer yönetimi stratejisi olarak kullandıklarında daha yüksek kariyer doyumuna sahip görünmektedirler. Mentorluk fonksiyonları, kariyer doyumunu ilişkilerinin moderatörleri olarak da incelenmektedir. Örneğin, mentorlarının daha fazla psikososyal destek sağladığını bildiren çalışanlar, diğer özyönetim stratejilerinden ziyade kendi belirlediği hedefleri kullandıklarında daha yüksek düzeyde kariyer doyumunu bildirdiği tespit edilmektedir. Sınırsız kariyere olan ilginin ortaya çıkmasıyla, bireyin kariyerinin birden fazla işveren, iş ve beceri geliştirme alanını kapsadığı, ekonomik başarıların beklemesinden ziyade, kariyer başarısını sağlamak için proaktif davranışlarda bulunan bireylere vurgu yapmaktadır. Teknolojik başarıları ve kariyer başarılarını etkileyecek organizasyonel değişim. İlk sonuçlar, proaktif davranışların (becerileri güncelleme inisiyatifi almak gibi) ve genel olarak proaktif bir kişiliğe sahip olmanın kariyer doyumuna katkıda bulunduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, kariyer doyumunun, kendi kendine belirlenen kariyer hedefleri ve pozitif kariyer beklentilerine sahip olmak gibi öz-yönetim stratejileri ile pozitif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur (Gözükara, 2017:61-63).

2.6.1.9.Bireysel Refah ve Kariyer Doyumu İlişkisi

Bireysel refahın kariyer doyumuna olan etkisini incelemek amacıyla yapılan çalışmada özel bilgi birikimi ve uzmanlığıyla bilinen Malezyalı Mühendisler baz alınmaktadır. Bireysel refah düzeyleri ile kariyer doyumları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedefleyen bu çalışmada veri toplamak için anket yöntemi uygulanmaktadır. 500 mühendise iletilen anketlerden 387 sine yanıt alınmıştır. Araştırma bireysel refahın kariyer doyumunu etkileme sürecinin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Elde edilen bulguların sonuçlarına göre Malezya ekonomisinin kilit oyuncularını rolünde bulunan ve Malezya ekonomisinin kalkınmasına önemli katkılar

sağlayan mühendislerin bireysel refahlarının kariyer doyumlarını anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. Çalışma sonunda ülkenin küresel ekonomide aktif bir oyuncu olabilmesine yardımcı olan mühendislerin bireysel refah düzeylerinin artırılması ile birlikte kariyer doyumlarının artacağı vurgulanmaktadır (Rahim and Rohaida, 2015: 127-146).

Kidd (2008) tarafından tespit edilen kariyer refahının önemli bir yönü de özerkliğe ve güce sahip olmaktır. Hall (2002) tarafından ortaya konan “Protean” kariyeri, öz-yönelimli mesleki davranış yoluyla öznel kariyer başarısı elde etmeye odaklanırken, “Sınırsız” zihniyet örgütsel hareketlilik tercihine odaklanmaktadır. Kendi kendine yönelen davranış, birisinin kariyeri üzerinde daha fazla kontrol olmasını önermekte ve kariyer tatmininde potansiyel bir artışa yol açmaktadır. Mobilite, memnuniyet ve başarı ile sonuçlanabilecek sık değişikliklere işaret etmektedir. Kidd'in (2008) araştırması, kariyer refahının önemli bir özelliğinin kariyer hareketliliği olduğunu göstermektedir. Bu yolları takip etmek için bireyler taşınabilir bir kariyer sermayesi geliştirmelidir. Aynı zamanda, değişime nasıl adapte olacağına, özgüven ve öz yeterliliğe sahip olduklarını da öğrenmelidirler. Yeteneklere, ilgi alanlarına ve kişilik özelliklerine ek olarak, öz-kavram ve öz-güven, iş yetkinliği ve kariyer başarısı ile ilgili göreceli olarak istikrarlı bireysel farklılık özelliklerinin önemli bir kaynağını temsil eder. İnsanlar algıladıkları yetkinliklerini öz-kavramlarının ayrılmaz bir parçası ve öz saygılarının temel taşları olarak kabul etmektedirler (Ngo &Hui, 2017:1-11).

2.6.1.10.Yaşam Biçimi ve Kariyer Doyumu İlişkisi

Cochran (1990) yapılandırmacı yaklaşım ile, anlam yaratma ve önem verme konusundaki öznel gerçeklere odaklanırken bir yaşam amacına sahip olmanın önemini vurgulamaktadır. Wrzesniewski ve arkadaşları (1997). aramanın en yüksek yaşam ve iş tatmini ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Lent ve arkadaşları (2009) ise işle yaşamın geri kalanı arasındaki "kısmi bütün" ilişkiyi gözlemleyerek, işle genel yaşam doyumu arasındaki uzun zamandır görülen kavramsal bağlantıyı vurgulamaktadır. Kariyer danışmanları, kariyeri, iş ve kişisel yaşamın birbiriyle iç içe geçmiş olduğu ve bireylerin kendi yaşamlarında uzman bir kişi olarak

kariyerlerini inşa eden bütüncül bir kavram olarak görmeleri konusunda hemfikirdirler (Ngo &Hui, 2017:1-7).

Amerika Eczacılık Kolejlere üyeleri üzerinde yapılan araştırmada 48 maddelik bir anket uygulanmış ve ankette yaşam tarzı özellikleri, iş-yaşam dengesi, stres seviyeleri, kariyer doyumu gibi kavramlar hakkında sorular sorulmaktadır. Araştırmada 811 fakülte soruları yanıtlarken katılımcıların neredeyse tamamı (%95) haftada 40 saat veya daha fazla çalıştıklarını bildirmiştir. Bu yüksek orana rağmen ankete katılan Eczacıların stres seviyeleri daha önce yapılmış farklı çalışmalarda da elde edilen genel popülasyon stres seviyesine yakın olduğu tespit edilmektedir. Çalışma sonucunda Amerika Devletlerindeki Eczacı Kolejlere üyeleri araştırmasında yüksek düzeyde kariyer doyumuna rağmen genel nüfusla karşılaştırıldığında stres seviyelerinin daha yüksek olduğu tespit edilmektedir. Bu çalışma da yaşam biçimlerini iyileştirici seçeneklerle kariyer doyumunun desteklenebileceğini göstermektedir (Lindfelt, Ip, and Barnett, 2015:1573-1578).

2.6.1.11.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Kariyer Doyumu İlişkisi

Kurumsal insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kariyer doyumu arasındaki ilişkinin tespiti için Malezya’da bulunan 531 sigorta acentesine uygulanan anketlerden elde edilen verilere göre insan kaynakları uygulamalarının (eğitim, geliştirme vb.)kariyer doyumu ile pozitif korelasyona sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmanın sonucunda elde edilen bu verilere göre, araştırmaya katılan sigorta acentelerinde çalışan insan kaynakları uygulayıcılarının, eğitim ve geliştirme programlarının kullanılabilirliğini ve etkinliğini arttırmak için daha fazla çaba harcamaları gerektiği vurgulanmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında sunulan eğitim ve geliştirme programlarının tasarımlarına ekstra özen gösterilerek kariyer doyumunu maksimize edici yöntemler geliştirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir (Yean and Yahya, 2013: 193-206).

Örgütlerde İnsan Kaynakları uygulamalarının işgören subjektif değerlendirmeleri üzerinde etkili olabildiği görülmektedir. Bireysel değerlendirmeleri pozitif yönde etkileyen etkili faktörlerden biri de örgüt içinde

oluşumu insan kaynakları departmanları tarafından sağlanabilecek olan öğrenme iklimidir (Doğan, 2011:68)

2.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KARIYER DOYUMU

Kariyer doyumunun iş görenlerin kariyerlerinde içsel ve dışsal yönden ücret, gelişim, ilerleme gibi faydalar sağladığı görülmektedir. Kariyer doyumu iş görenlerin ücret, kariyer, terfi gibi olanakları ile de beraber iş hayatında çeşitli etkenler ile bağlantılı şekilde iş görenlerin içsel ve dışsal algılamalarını içermektedir. Örgüt içinde iş görenler arasında etkileşim beraberinde örgüt kültürünün oluşmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda Gün'ün 2014 yılında yaptığı araştırma destekleyici ve yenilikçi örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetimi uygulamalarının destekleyici ve yenilikçi örgüt kültürü tipleri sayesinde pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Gün, 2018: 80-81).

2.7.1.Örgüt Kültürü ve Kariyer Doyumu İlişkisi

Örgütlerde insan kaynakları departmanları iş görenlerin çalışma hayatları süresinde belli alanlarda uzmanlaşmalarını desteklemek adına kariyer planlarını oluşturarak bireyin kariyer doyumu sağlamasına destek vermektedir. Bu bağlamda iş görenin kariyer rehberliği için oluşturulan yol haritasıyla iş görenin rekabet gücü artarken ve kariyer doyumu desteklenmektedir (Doğan, 2011:67). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına dair alınan kararlarda önemli rol oynayan örgüt kültürü kavramı ise ortak hedefler paralelinde bir araya getirdiği iş görenlere de örgüt içi kararların alınmasında rehber olarak, kapsama alanlarını belirleyen, iş görenler arası koordinasyonu sağlayarak denetimi kolaylaştıran bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu yönetim uygulamalarından işe alım istihdam süreci, performans yönetim sistemi ve eğitim planlama faaliyetleri de direk olarak örgüt kültürünün etkisi altındadır. Dolayısıyla kariyer yönetim sistemi uygulamalarının beraberinde kariyer doyumu kavramının örgüt kültürü değerleriyle şekillendiği söylenebilmektedir. Örgütlerde iş görenlerin kendi aralarındaki deneyim ve öğrenim

gibi kavramların etkileşimi, iş görenler arası iletişime bağlı olarak ortak bir örgüt kültürünün oluşabilmesi için büyük önem arz etmektedir (akt.Gün, 2018: 95).

Judge ve Ng. ye göre kariyer doyumu kavramı objektif ve sübjektif boyutlar şeklinde ifade edilebilecekken iş görenlerin ücret ve terfi gibi konulara olan bakış açılarını ve doyum seviyelerini yansıtan Objektif Kariyer Doyumu kavramına karşın iş görenin bireysel kariyer gelişimi ve başarılarına dair değerlendirme ve algıları Subjektif Kariyer Doyumu olarak nitelendirilmektedir (Gün, 2018: 80).

2018 yılında Gün tarafından bir tekstil işletmesinde lider-üye etkileşiminin örgüt kültür tipleri ile kariyer tatmini üzerindeki aracılık rolüne sahip olup olmadığı incelenmiş ve uygulanan araştırma sonucunda tekstil işletmeleri elemanlarının katılım kültürü algıları ile kariyer tatminleri arasındaki ilişkide örgütler çalışanlarının kariyer doyumlarını arttırmak istiyorlarsa, örgüt içerisinde katılım kültürü oluşturmalarının gerektiği ve bunu kariyer geliştirme uygulamalarıyla desteklemeleri gerektiği sonucuna ulaşılarak örgüt kültürü kariyer doyumu ilişkisinin önemine dikkat çekilmiştir. İş görenler maddi sıkıntılar, kariyerde ilerleme arzusu, örgüt kültürü gibi çeşitli etkenler sebebiyle daha fazla çalışmaya yönelmektedir. Kariyerde başarıya yönelik araştırmalarda örgüt kültürünün yansırı kariyer doyumu konu başlığı olarak önem arz etmektedir. Bu doğrultuda kariyer doyumu düzeyleri sadece bireysel doyum açısından değil aynı zamanda örgüt kültürü ve işletme performansı ile de doğrudan ilgilidir (Ulukök ve Akın, 2016:64).

Holland ve Super tarafından ortaya atılan Kariyer Doyumu kavramı aynı zamanda kariyer seçim teorisinin de zeminini oluşturmaktadır. Super iş görenlerin kariyer doyumunun örgütte uygulanan yeniliklerin ya da yapılan iş hakkında sorumluluk alanlarında meydana gelen değişimlerden etkilendiğinden söz etmektedir. Holland kariyer doyumunun ise iş görenlerin bireysel yetenek, deneyim, başarı ve değerlerinden oluştuğunu savunmaktadır. İş görenlerin hayatlarındaki çatışmalar, eşit şekilde değerlendirilmeyen iş performansı, stres gibi durumların kariyer doyumunu olumsuz etkilediği de gözlemlenmektedir. Ayrıca etnik kimlik, cinsiyet gibi ayrıştırıcı konularda yapılan ayrımcı iş politikaları da kariyer doyumu kavramını olumsuz etkilemektedir. August ve diğerlerine göre kariyer doyumunun ana etkenlerini iş gören, iş ve örgütsel özellikler meydana getirmektedir. Dolayısıyla kariyer doyumunun iş görenler arası demografik değişkenler, kişilik ve beceriler gibi

etkenlerin yanısıra örgüt kültürü gibi örgütsel özellikler tarafından da etkilenmektedir (Çavuş ve İmadoğlu, 2017: 99).

Örgütüne ve kariyerine bağlılık gösteren iş görenlerin daha fazla kariyer doyumu yaşadığı Örgüte ve kariyere bağlılık gösteren kişilerin iş ve kariyer tatmini yaşadıkları bilinmektedir. Kabul edilmektedir. Kariyer doyumu daha yüksek olan iş görenin sahip olduğu kariyerinden ve işinden vazgeçme olasılığı diğer iş görenlere göre daha düşüktür. Bu doğrultuda işverenler örgüt içi eğitimler gibi ek destek uygulamalar ile iş görenleri kariyer bağlılığı ve kariyer doyumu konusunda destekleyebilmektedir(Kendir ve Özkoç, 2018:83).

Kariyer doyumu konusunda literatürde yapılmış çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda, kariyer doyumu kavramının iş gören kaynaklı olmasının yanı sıra örgütsel olarak da çeşitli faktörlerin bu doyumda etkin rolü olduğu dikkat çekmektedir. İş görenler bu bağlamda kendi kariyer hedeflerine ulaşabilmek için kişisel gelişimlerinin yanı sıra örgütsel olarak da gelişime katkı sağlaması gerektiği dikkat çekmektedir (Pekkan vd. :2018, 771).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KARIYER DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

“Örgüt Kültürü ve Kariyer Doyumu İlişkisi” konulu tez çalışmasının bu bölümünde, araştırmanın önemi ve amacı, kavramsal çerçevesi ve hipotezleri, kapsamı, veri toplama yöntemi, örnekleme, kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanarak, araştırmanın amacı ve hipotezleri doğrultusunda elde edilen bulgulara ve sonuç kısmına yer verilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgüt yapılarının değişkenliği ve gelişimi çalışanlar için de yeni beklentilerin oluşmasına sebep olmaktadır. Çalışanlar için örgüt kültürüne adapte olarak örgütün bir parçası olabilmek, kendilerini geliştirebilmek adına kariyer doyumu sağlayabilmek önemli bir beklenti halini almıştır. 21.yy’da iş dünyasında kurumsal başarı elde edebilmek için örgüt kültürü faktörünü göz ardı etmek imkânsız olacaktır. Artan rekabet koşulları işverenlere örgüt bütünlüklerinin sürekliliğini sağlayabilme becerisine sahip olma gerekliliğini zorunlu kılmaktadır. Kurum içinde birleştirici rolü olan örgüt kültürü iş görenlerin aidiyet ve güvenlik duygusunu destekleyici ayrıca ortak amaçlara hizmette iş görenlerin görevlerini daha motive olmuş şekilde yerine getirmelerinin destekleyici rol oynamaktadır Bu bağlamda işveren öncelikle örgüt kültürü kurum tarafından benimsenmiş vizyonun net bir şekilde anlaşılmasını sağlamalıdır. İş dünyasındaki bu zorlu koşullar altında varoluş mücadelesinde olan örgütler bu bütünlüğü sağlayabilmek adına örgüt kültürünü korumayı ve tüm çalışanlarına benimsetmeyi başlıca hedefleri arasına konumlandırmaktadır. Bu doğrultuda örgüt kültürü ve iş gören kimliğinin bütünleşmesi sonucunda çalışan davranışlarını daha az çaba ile ancak daha yüksek verimlilikte yönetebilen işveren, örgüt kültürü kavramının önemini fark etmektedir (Şimşek, 2005: 27).

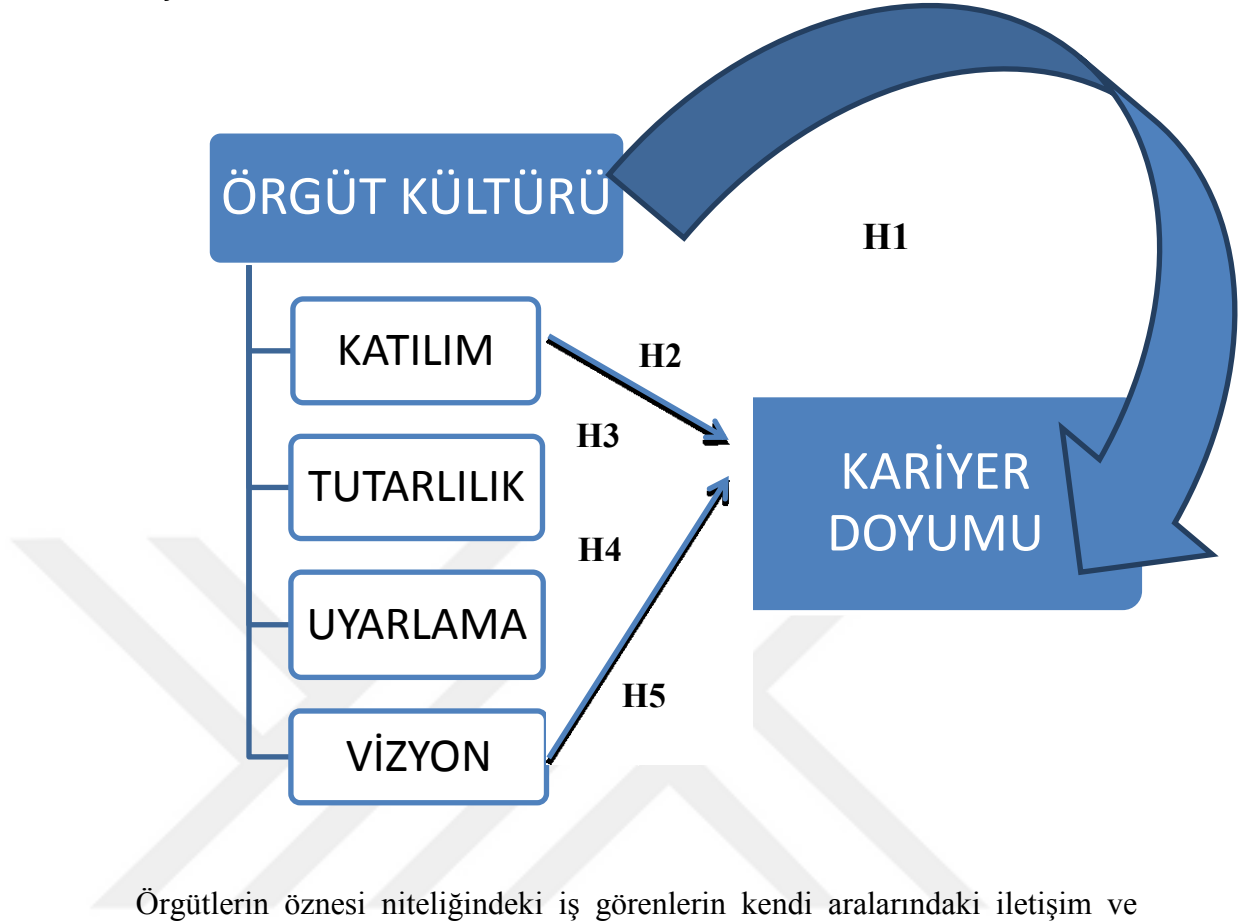
Objektif ve sübjektif boyutlarda ele alınabilecek olan kariyer doyumu kavramı objektif açıdan bakıldığında iş gören maaş, terfi gibi konuları kapsarken sübjektif kariyer doyumu açısından bakıldığında ise iş görenin kariyer başarısı ve

gelişimine istinaden öznel değerlendirmelerinin sonucunu kapsadığı görülmektedir (akt.Gün,2018:80).

Bu çalışmanın amacı günümüz iş dünyasındaki önemini vurguladığımız Örgüt kültürü kavramını Denison'un örgüt kültürü modeli ile inceleyerek, çalışanların kariyer doyumu ile ilişkisini ortaya koymaktır. Literatürde Denison'un örgüt kültürü ve kariyer doyumu ilişkisini araştıran çalışma sayısının kısıtlılığı nedeniyle örgüt kültürünün kariyer doyumu ile ilişkisinin araştırılması gerekli görülmüştür. Bu doğrultuda incelenen kurum Konya Çalışma ve İş Kurumu'ndaki örgüt kültürü düzeyi ve çalışanların kariyer doyumu seviyesi tespit edilmek istenmiştir.

Konya İŞKUR İl Müdürlüğü ve dört ayrı ilçede bulunan Akşehir, Seydişehir, Ereğli ve Beyşehir Hizmet Merkezleri Konya ilinde istihdamın korunmasına, artırılmasına, işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olan ve işsizlik sigortası hizmetleri gibi faaliyetlerin yürütüldüğü Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'na bağlı olarak çalışmakta olan bir kamu kurumudur. Kurumda uygulanan araştırmamızın öncelikli amacı olan örgüt kültürü ile kariyer doyumu arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmış ve hipotezler oluşturulmuştur. Bu amaç doğrultusunda öncelikle kurumda çalışanların kariyer doyumu ne düzeydedir?, örgüt kültürü ve kariyer doyumu arasında ilişki var mıdır? Örgüt kültürü ve kariyeri doyumu demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir? gibi sorulara yanıt aranacaktır.

3.2.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ



Örgütlerin öznesi niteliğindeki iş görenlerin kendi aralarındaki iletişim ve etkileşimleri örgüt kültürünün oluşmasındaki en önemli etkidir. Örgüt içinde iş görenlere sunulan kaynak ve maddi destekler paralelinde bireysel olarak içsel ve dışsal yönden hedeflerine ulaşmayı başaran iş görenin kariyer doyumuna ulaşabilmesindeki payı büyüktür (akt.Gün, 2018:81).

Avustyalı filozof Karl Popper tarafından gündeme getirilen tipik bir bilimsel yöntem olan hipotetik-tümdengelim metodu ile, hipotezler oluşturmak sistematik bir yaklaşımla temel ve yönetsel problemleri çözebilme yetisi sağlamaktadır. 7 adımdan oluşan bu yöntemle göre öncelikle problem alanının geniş olarak tanımlanmakta ve devamında problem ifadesinin tanımlanarak hipotezler geliştirilmekte, ölçülerin belirlenerek verilerin toplanmakta, analiz edilmekte ve yorumlanmaktadır (Sekeran Bougie, 2016:23). Araştırma modeli olarak tarama modeli seçilen bu çalışmada öncelikle örgüt kültürü ve kariyer doyumunu ile ilgili problem alanı belirlenmiş ve mevcut durum, anket yolu ile test edilmiştir. Söz konusu araştırma literatürde değinilen unsurlarla, araştırma sonucunda elde edilen bulguları karşılaştırmak üzere yapılandırılmıştır. Bu doğrultuda kariyer doyumunu kavramının örgüt kültürü ve alt

boyutları ile olan ilişkisi araştırılmak istenmiş ve literatür beraberinde mevcut araştırmalardan aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Araştırmanın hipotezleri şöyledir:

H1: Kariyer doyumu, örgüt kültürü tarafından anlamlı bir şekilde yordanmaktadır.

H2: Kariyer doyumu, katılım tarafından anlamlı bir şekilde yordanmaktadır.

H3: Kariyer doyumu, tutarlılık tarafından anlamlı bir şekilde yordanmaktadır.

H4: Kariyer doyumu, uyarlama tarafından anlamlı bir şekilde yordanmaktadır.

H5: Kariyer doyumu, vizyon tarafından anlamlı bir şekilde yordanmaktadır.

3.2.1. Evren ve Örneklem

Evren Konya Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü olarak seçilmiştir. Konya Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü'nde toplam 181 çalışan bulunmaktadır. 10 kişi anketi cevaplamaya olumlu cevap vermediğinden toplam 171 kişiye anket uygulanmıştır. Örneklem seçiminde kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır.

3.2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında, toplamda 181 anketin 171 tanesi cevaplanarak geri dönmüştür. Cevap alınması hedeflenen çalışanların %94'üne ulaşılmıştır. Anket sonuçlarından elde edilen verilerin analizi SPSS 23.00 programı ile yapılmıştır.

Anketler elden dağıtım veya e-posta olmak üzere iki yol ile örneklem gruplarına ulaştırılmıştır. Anket dağıtımı 1 Haziran 2015 ve 30 Haziran 2015 tarihleri arasında gerçekleşmiştir.

3.3. ANKETLERİN OLUŞTURULMASI VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırma için kullanılan anket dört ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm altı demografik sorudan oluşmaktadır. Bu kısımda çalışanın yaşı, cinsiyeti, kıdem yılı, eğitim durumu ve pozisyonu sorgulanmıştır.

Araştırmanın ikinci kısmı olan 'örgüt kültürü' konusunda Denison'ın 'Kurumsal Kültür Anketi uygulanmıştır. Dört temel öge olan katılım, tutarlılık, uyum

ve misyon ile ilgili sorulan sorularla, örgüt kültürü ortaya konmaya çalışılmıştır. Denison'ın geliştirdiği örgüt kültürü anketi toplamda 60 sorudan oluşmaktadır. Çalışmada 36 soru olarak uygulanan anket için, Yahyagil'in Türkçeye uyarladığı ve düzenlediği form kendisi ile e-posta yoluyla görüşülerek temin edilmiştir.

Denison ve Mishra (1995). örgüt kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak (operationalisation) amacıyla öncelikle 2 ana eksen tanımlamıştır. Birinci ana eksen bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel (dış) koşullara (müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler vb.) uyum yapabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış koşullara uyum yapabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir. Bu 2 ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne ilişkin 4 temel kavramsal boyut oluşmuştur.

Denison Kültür Ölçeği; katılım, tutarlılık(uzlaşma). uyarlama (uyum yapma) ve vizyon olmak üzere 4 temel kavramsal boyuttan oluşmaktadır. Katılım Kültürü; yetkilendirme, takım çalışması, yetenek geliştirme, Tutarlılık Kültürü; temel değerler, uzlaşma, koordinasyon, Uyarlama Kültürü; değişim, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme, Vizyon Kültürü; stratejik yönetim, örgüt amaçları, vizyon alt boyutları ile tespit edilmeye çalışılmıştır (Yahyagil, 2004: 10-13).

Tablo 9: Denison Kültür leği

Temel Boyutlar	Alt Boyutlar	İfadeler
Katılım Kültürü	Yetkilendirme	1,2,3
	Takım alışması	4,5,6
	Yetenek Geliştirme	7,8,9
Tutarlılık (Uzlaşma) Kültürü	Temel Değerler	10,11,12
	Uzlaşma	13,14,15
	Koordinasyon	16,17,18
Uyarlama (Uyum Yapma) Kültürü	Değişim	19,20,21
	Müşteri Odaklılık	22,23,24
	rgtsel ğrenme	25,26,27
Vizyon Kültürü	Stratejik Yönetim	28,29,30
	rgt Amaçları	31,32,33
	Vizyon	34,35,36

Kaynak: (Yahyagil, 2004: 53-76)

Denison rgt Kültürü leğinin madde puanlaması Likert tipi 5’li derecelendirme ile yapılmış olup, (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum seklinde sıralanmıştır. Ölçekte olumsuz (negatif) maddeler tersine puanlandırılmıştır. Buna göre; 4, 12, 18, 24, 30, 34 no’ lu ifadeler negatif ifadeler olup (1) Kesinlikle katılıyorum (2) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılmıyorum, (5) Kesinlikle katılmıyorum seklinde puanlandırılmıştır.

‘Kariyer Doyumu’ kısmında Spurr, Abele ve Volmer (2011) tarafından geliştirilen “Kariyer Doyumu leği” kullanılmıştır. Bu çalışmada mesleki durumun kariyer doyumu leği ile ölçülen kariyer doyumunun kavramsallaştırılması üzerine etkisi analiz edilmiştir. Araştırma sonunda meslek grubuna göre kullanılan ölçeğin 5 maddesinden 4’ünün kavramsallaştırıldığı ve ölçüm değişkenliği olmadığı tespit edilmiştir. 2011 yılında yayınlanan bu çalışmaları temel alınarak, beş soru anket formunda kullanılmıştır. Anket formunda “Kariyerimde elde etmiş olduğum başarılardan memnunum”, “Kariyer hedeflerimi karşılamaya yönelik

gerçekleştirdiğim ilerlememden memnunum”, “Gelir/ Kazancımı arttırmak için kariyer hedeflerimi karşılamaya yönelik gerçekleştirdiğim ilerlememden memnunum”, “Terfi/ Yükselme için kariyer hedeflerimi karşılamaya yönelik gerçekleştirdiğim ilerlememden memnunum”, ve “Yeni beceriler geliştirmek için kariyer hedeflerimi karşılamaya yönelik yapmış olduğum ilerlememden memnunum” sorularına yanıt aranmıştır. Anket Likert tipi 5’li derecelendirme ile yapılmış olup, (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmıştır..Kariyer doyumu ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmış ve 0,923 Cronbach Alpha değerine ulaşılmıştır.

Araştırmamızda, ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 10: Güvenirlik Analizi

Ölçek	Soru Sayısı	Cronbach Alfa
Katılım	9	0,858
Tutarlılık	9	0,866
Uyarılma	9	0,793
Vizyon	9	0,911
Örgüt Kültürü Ölçeği Genel	36	0,952
Kariyer Doyumu	5	0,923

Ankette örgüt kültürünün alt boyutlarını kapsayan 36 adet ifadenin güvenilirliği Cronbach Alpha analizi ile test edilmiştir. Tabloda yer alan Cronbach Alfa değerlerinin 0,7’nin üzerinde olması, güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermektedir (Karasar, 2014).Analizin sonunda elde edilen 0,952 katsayısı ile ölçek güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun paralelinde de 36 soruluk ankette herhangi bir soru çıkartılmasına gerek duyulmamıştır. Aynı şekilde yapı geçerliliği analizi için de 36 ifadenin olduğu bu anket uygulamasına faktör analizi uygulanmış ve sonuçta 4 adet alt boyut tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda KMO örneklem yeterlilik katsayısı 0,98 olarak tespit edilmiş ve Barlett testi ile analiz edilen faktör yapı anlamlılığı $p=0,01$ ve $p<0,05$ olarak tespit edilmiştir. İncelediğimiz boyutlarda Katılım açıklanan varyans %46 iken iç tutarlılığın 0,88

olduğu, Tutarlılığın alt boyutta varyans yüzdesinin %18 olduğu görülürken iç tutarlılığı 0,74 olduğu tespit edilmiştir. Vizyon boyutu %13 açıklanan varyans yüzdesiyle ve iç tutarlılık 0,76 olarak tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ölçeği hakkında güvenilirlik ve geçerliliği sağlayan 36 soruluk ankete Amos paket programı ile de faktör analizi yapılarak ölçeğin uyum iyilik değerleri tespit edilmiştir:

Tablo 11: Örgüt Kültürü Geçerlilik

Temel Boyutlar	Alt Boyutlar	Açıklanan Varyans	İç Tutarlılık	KMO
Katılım Kültürü	Yetkilendirme	46%	0,88	0,98
	Takım Çalışması			
	Yetenek Geliştirme			
Tutarlılık (Uzlaşma) Kültürü	Temel Değerler	18%	0,74	0,98
	Uzlaşma			
	Koordinasyon			
Uyarılama (Uyum Yapma) Kültürü	Değişim	14%	0,76	0,98
	Müşteri Odaklılık			
	Örgütsel Öğrenme			
Vizyon Kültürü	Stratejik Yönetim	13%	0,76	0,98
	Örgüt Amaçları			
	Vizyon			

Tablo 12: Örgüt Kültürü Faktör Analizi

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$2 \leq x^2/d < 5$	1,564
$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,901
$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,881
$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,951
$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,065
$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,912

3.4. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 23.00 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Algılanan örgüt kültürü ve kariyer doyumu puan ortalamaları ile kategorik verilerin karşılaştırılmasında t-testi ve ANOVA, ölçümsel verilerin karşılaştırılmasında ise korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. ANOVA sonucu farklılığa neden olan grubun tespitinde ise “Tukey HDS testi” kullanılmıştır. Algılanan örgüt kültürü ve kariyer doyumu arasındaki ilişkiyi tespit etmek için ise iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü sayısal olarak gösteren Pearson korelasyon analizi yapılmış ve ardından araştırma hipotezlerini sınamak üzere regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar % 95’lik güven aralığında, anlamlılık $p < 0.05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmaya Ait Frekans, Yüzde ve Betimleyici İstatistikler

Tablo 13: Katılımcı Profiline İlişkin Frekans ve Yüzdelere

	Frekans	Yüzde
Yaş		
21-25	24	14
26-30	108	63,2
31-35	25	14,6
36-40	9	5,3
41 ve üstü	5	2,9
Cinsiyet		
Erkek	106	62
Kadın	65	38
Bu işyerindeki çalışma süresi		
1-3 yıl	97	56,7
4-6 yıl	48	28,1
7-9 yıl	11	6,4

10 yıl ve üzeri	15	8,8
Bulunulan görevdeki çalışma süresi		
1-3 yıl	92	53,8
4-6 yıl	57	33,3
7-9 yıl	8	4,7
10 yıl ve üzeri	14	8,2
Pozisyon		
Yönetici	29	17
İş ve meslek danışmanı	77	45
Memur	65	38
Eğitim durumu		
İlköğretim	2	1,2
Lise	8	4,7
Lisans	142	83
Yüksek lisans/Doktora	19	11,1
Kariyer boyunca yapılan iş değişikliği sayısı		
İlk	21	12,3
2	68	39,8
3	61	35,7
4	13	7,6
5 ve üzeri	8	4,7
Kariyer boyunca işsiz kalınan süre		
Hiç	29	17
1 yıldan az	61	35,7
1-3	63	36,8
4-6	15	8,8
7 yıl ve üzeri	3	1,8
İşe başladığında alınan oryantasyon eğitimi süresi		
Almadım	19	11,1
1 günden az	4	2,3
2 gün	5	2,9
3 gün	9	5,3

4 gün ve üzeri	134	78,4
Çalışılan süre boyunca alınan toplam eğitim süresi		
Almadım	17	9,9
1-3 gün	17	9,9
4-6 gün	12	7
7-9 gün	33	19,3
10 gün ve üzeri	92	53,8
Çalışılan süre boyunca gerçekleşen departman değişikliği sayısı		
Hiç	113	66,1
1 kez	15	8,8
2 kez	25	14,6
3 kez	6	3,5
4 ve üzeri kez	12	7
Çalışılan süre boyunca gerçekleşen terfi/atama sayısı		
Hiç	151	88,3
1 kez	5	2,9
2 kez	4	2,3
3 kez	8	4,7
4 ve üzeri kez	3	1,8

Ankete katılan iş görenlerin ağırlıklı olarak 26-30 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların %14'ünün (24) yer aldığı yaş grubu 21-25, %63,2'sinin (108) yer aldığı yaş grubu 26-30, %14,6'sının (25) yer aldığı yaş grubu 31-35, %5,3'ünün (9) yer aldığı yaş grubu 36-40, %2,9'unun (5) yer aldığı 41 ve üstü yaş grubudur.

Konya İşkur İl Müdürlüğünde çalışan personelin ağırlıklı olarak erkeklerden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu paralelde anketi yanıtlayan katılımcıların da çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Erkekler, tüm katılımcıların %62'sini (106) oluşturmaktayken %38'ini (65) kadınlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların %56,7'si (97) 1-3 yıldır, %28,1'i (48) 4-6 yıldır, %6,4'ü (11) 7-9 yıldır, %8,8'i (15) ise 10 ve üzeri yıldır mevcut işyerinde çalışmaktadır.

Katılımcıların %53,8'i (92) 1-3 yıldır, %33,3'ü (57) 4-6 yıldır, %4,7'si (8) 7-9 yıldır, %8,2'si (14) ise 10 ve üzeri yıldır bulunulan görevde çalışmaktadır. Araştırma katılımcılarından %56,7'sini 1-3 yıl arası mevcut işyerinde çalışanlar oluşturmalarına rağmen %8,2'sinin 10 ve üzeri yıldır aynı görevde bulunduğu dikkat çekmektedir.

Katılımcıların %17'si (29) yönetici, %45'i (77) iş ve meslek danışmanı, %38'i (65) memur olarak çalışmaktadır. Katılımcıların %1,2'si (2) ilköğretim, %4,7'si (8) lise, %83'ü (142) lisans, %11,1'i (19) yüksek lisans/doktora eğitimi almıştır. Bu doğrultuda katılımcıların eğitim durumunun %83 oranında lisans olmasının nedeninin İş ve Meslek Danışmanları olduğu düşünülebilir.

Katılımcıların %12,3'ü (21) kariyeri boyunca iş değişikliği yapmamıştır. Katılımcıların %39,8'i (68) 1 kere, %35,7'si (61) 2 kere, %7,6'sı (13) 3 kere, %4,7'si (8) en az 4 kere iş değişikliği yapmıştır. Araştırma bir kamu kurumunda yapılmış olmasına rağmen, çalışanların kariyerleri boyunca iş değişikliği yapma sayısındaki oran dikkat çekmektedir.

Katılımcıların %17'si (29) kariyeri boyunca işsiz kalmamıştır. Katılımcıların %35,7'si (61) 1 yıldan az, %36,8'i (63) 1-3 yıl, %8,8'i (15) 4-6 yıl, %1,8'i (3) en az 7 yıl işsiz kalmıştır.

Katılımcıların %11,1'i (19) işe başladığında oryantasyon eğitimi almamıştır. Katılımcıların %2,3'ü (4) 1 günden az, %2,9'u (5) 2 gün, %5,3'ü (9) 3 gün, %78,4'ü (134) en az 4 gün işe başladığında oryantasyon eğitimi almıştır. 2012 yılında İş ve Meslek Danışmanı pozisyonunda ilk atamalarının gerçekleşmesiyle beraber Konya İşkur İl Müdürlüğünde yeni başlayan personele minimum 4 günlük oryantasyon programı uygulanmaya başlanıldığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda %78,4 ile yüksek bir oranda 4 gün ve üzeri oryantasyon eğitimi alındığı bilgisi dikkat çekmektedir. Buna karşın katılımcıların %9,9'u (17) iş hayatı boyunca oryantasyon eğitimi almamıştır. Katılımcıların %9,9'u (17) 1-3 gün, %7'si (12) 4-6 gün, %19,3'ü (33) 7-9 gün, %53,8'i (92) en az 10 gün işe hayatı boyunca oryantasyon eğitimi almıştır.

Katılımcıların %66,1'i (113) çalıştığı süre boyunca departman değişikliği yapmamıştır. Bu durum kamu kurumunda çalışanların görev alanlarının özel sektörde çalışılan mesleklerdeki kadar esnek şekilde departman değişikliğine gidilmediği yönünde yorumlanabilir. Katılımcıların %8,8'i (15) 1 kez, %14,6'sı (25) 2 kez, %3,5'i (6) 3 kez, %7'si (12) en az 4 kez departman değişikliği yapmıştır.

Departman değişikliği yapılmamasındaki yüksek oran gibi katılımcıların %88,3'ünün (151) de çalıştığı süre boyunca hiç terfi/atama almamış olması göze çarpmaktadır. Katılımcıların %2,9'u (5) 1 kez, %2,3' (4) 2 kez, %4,7'si (8) 3 kez, %1,8'i (3) en az 4 kez terfi/atama almıştır.

Tablo 14: Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Katılım	171	1,00	5,00	2,9974	,74272
Tutarlılık	171	1,00	5,00	3,0019	,73953
Uyarlama	171	1,00	5,00	3,0006	,66846
Vizyon	171	1,00	5,00	2,8421	,87321
Kariyer doyumu	171	1,00	5,00	2,6211	,96748

Katılımın ortalaması $3,00\pm0,74$, tutarlılığın ortalaması $3,00\pm0,74$, uyarlama ortalaması $3,00\pm0,67$, vizyonun ortalaması $2,84\pm0,87$, kariyer doyumu ortalaması $2,62\pm0,97$ olarak bulunmuştur.

Tablo 15: Örgüt Kültürü lği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	Madde	X	ss
1	çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	2,9064	,93464
2	çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	2,6550	1,10784
3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	3,5263	1,04215
4	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	2,9942	1,21024
5	Takım alışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	2,9357	1,12274
6	Tüm alışanlar kendi görevleri ile kurumun amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	2,9825	1,10865
7	çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	2,8012	1,08259

8	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	2,8480	1,00600
9	Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	3,3275	1,13672
10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	2,8070	,92237
11	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	3,1754	1,10809
12	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.	1,9708	1,05399
13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	3,2515	1,19850
14	Bu kurumda güçlü bir kurum kültürü vardır.	3,1111	1,20998
15	Problematic konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	3,2749	,95203
16	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşılabilmektedir.	3,1871	1,00590
17	Kurumun farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	3,1871	,94561
18	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	3,0526	1,14411
19	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	3,3450	1,25708
20	Diğer kurumların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	3,0760	1,11675
21	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	2,7427	1,00199
22	Vatandaşın istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	3,2690	1,03930
23	Tüm çalışanlar, vatandaşların istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	2,9006	1,29549
24	Vatandaş istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle	2,0234	1,10055

	dikkate alınmamaktadır.		
25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	3,4386	,96438
26	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	3,7427	,90968
27	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	2,4678	1,06432
28	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	2,8889	1,22927
29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	2,9942	1,15043
30	Kurumun geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	2,4035	1,21548
31	Kurumun faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	3,3977	1,08183
32	Yöneticiler, kurumumuzun temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	2,6199	1,13835
33	Çalışanlar, uzun dönemde kurumun başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	2,8655	1,07349
34	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan kurum vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	2,6082	1,18508
35	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	2,9708	1,11896
36	Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılaşılabilmektedir.	2,8304	1,08487

Araştırma kapsamında kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği' nin maddelerinin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 15'de sunulmuştur. Tabloya göre en yüksek ortalama 3,7427,90968 ile "Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir." ifadesinde gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, katılımcı yanıtlarından en düşük ortalama alan ifade ise 1,97081,05399 ortalama ile "İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt

edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.” ifadesidir. Maddelere yönelik görüşlerin ölçek puanlamasında belirtilen seçeneklere göre dağılımı ise tablo 14’teki gibidir.

Tablo 16: Örgüt Kültürü Ölçeği Madde Ortalamalarının Skalada Karşılık Geldiği İfadeler

Seçenekler	Sınırlar	Maddeler
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00-1,79	
Katılmıyorum	1,80-2,59	12,24,27,30
Kararsızım	2,60-3,39	1,2,4,5,6,7,8,9,10,11,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,28,29,31,32,33,34,35,36
Katılıyorum	3,40-4,19	3,25,26
Tamamen Katılıyorum	4,20-5,00	

Tablo 16’da yer alan bilgilere göre “İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.”, “Vatandaş istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.”, “Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.”, “Kurumun geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.” ifadelerine katılımcılar katılmaktadır. “İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.”, “Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.”, “Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.” ifadelerine ise katılımcılar katılmaktadır. Geriye kalan 29 ifade için katılımcı grubun yanıtları “kararsızım” düzeyindedir.

Tablo 17: Kariyer Doyumu Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	Madde	X	ss
1	Kariyerimde elde etmiş olduğum başarılarından memnunum.	2,4269	1,04554
2	Kariyer hedeflerimi karşılamaya yönelik gerçekleştirdiğim ilerlememden memnunum.	2,4503	1,10700
3	Gelir/ Kazancımı arttırmak için kariyer hedeflerimi karşılamaya yönelik gerçekleştirdiğim ilerlememden	2,5556	1,11730

	memnunum.		
4	Terfi/ Yükselme için kariyer hedeflerimi karşılamaya yönelik gerçekleştirdiğim ilerlememden memnunum.	2,9415	1,15151
5	Yeni beceriler geliştirmek için kariyer hedeflerimi karşılamaya yönelik yapmış olduğum ilerlememden memnunum.	2,7310	1,10515

Araştırma kapsamında kullanılan Kariyer Doyumu Ölçeği’ nin maddelerinin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 17’de sunulmuştur. Tabloya göre en yüksek ortalama 2,94151,15151 ile “Terfi/ Yükselme için kariyer hedeflerimi karşılamaya yönelik gerçekleştirdiğim ilerlememden memnunum.” ifadesinde gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, katılımcı yanıtlarından en düşük ortalamayı alan ifade ise 2,42691,04554 ortalama ile “Kariyerimde elde etmiş olduğum başarılarından memnunum.” ifadesidir. Maddelere yönelik görüşlerin ölçek puanlamasında belirtilen seçeneklere göre dağılımı ise tablo 18’deki gibidir.

Tablo 18: Kariyer Doyumu Ölçeği Madde Ortalamalarının Karşılık Geldiği İfadeler

Seçenekler	Sınırlar	Maddeler
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00-1,79	
Katılmıyorum	1,80-2,59	1,2,3
Kararsızım	2,60-3,39	4,5
Katılıyorum	3,40-4,19	
Tamamen Katılıyorum	4,20-5,00	

Tablo 18’de yer alan bilgilere göre “Kariyerimde elde etmiş olduğum başarılarından memnunum.”, “Kariyer hedeflerimi karşılamaya yönelik gerçekleştirdiğim ilerlememden memnunum.”, ve “Gelir/ Kazancımı arttırmak için kariyer hedeflerimi karşılamaya yönelik gerçekleştirdiğim ilerlememden memnunum.” ifadelerine katılımcılar katılmamaktadır. “Terfi/ Yükselme için kariyer hedeflerimi karşılamaya yönelik gerçekleştirdiğim ilerlememden memnunum.” ve “Yeni beceriler geliştirmek için kariyer hedeflerimi karşılamaya yönelik yapmış olduğum ilerlememden memnunum.” İfadelerinde ise katılımcılar kararsız olduklarını belirtmiştir.

3.5. BULGULAR

Araştırma Hipotezlerinin Sınanması

Tablo 19: Ölçekler Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5
1. Katılım	-	,774**	,688**	,663**	,202**
2. Tutarlılık		-	,716**	,798**	,193*
3. Uyarılama			-	,661**	,299**
4. Vizyon				-	,191*
5. Kariyer doyumu					-

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı.

Araştırma hipotezlerini değerlendirirken Örgüt Kültürü ölçeğinin Katılım, tutarlılık, uyarılama ve vizyon boyutlarının kariyer doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin pozitif ancak zayıf şiddette olduğu tespit edilmiştir.

Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin teorik modeline bakacak olursak Yetkilendirme, Takım Çalışması ve Yetenek Geliştirme alt boyutlarını kapsayan Katılım Kültürü ile kariyer doyumu arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur ($p=0,008$; $r=0,202$). Bu ilişki pozitif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Temel Değerler, Uzlaşma ve Koordinasyon alt boyutlarından oluşan Tutarlılık ve Kariyer Doyumu arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur ($p=0,011$; $r=0,193$). Bu ilişki pozitif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Uyarılama ile kariyer doyumu arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur ($p=0,000$; $r=0,299$). Bu ilişki pozitif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Stratejik Yönetim, Örgüt Amaçları ve Misyon alt boyutlarından oluşan Vizyon Kültürü ile kariyer doyumu arasında anlamlı olan bir ilişki mevcuttur ($p=0,000$; $r=0,012$). Bu ilişki pozitif yönde ve çok zayıf şiddette bir ilişkidir.

Tablo 20: Örgüt Kültürünün Kariyer Doyumu İle İlişkisine Ait Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R^2
Sabit	1,352	3,899	,000			
Katılım	,029	,180	,858	4,139	,003	,091

Tutarlılık	-,089	-,453	,651
Uyarlama	,463	2,825	,005
Vizyon	,021	,153	,878

Örgüt kültürü, kariyer doyumu başlığına ait varyansın %9,1'ini açıklamaktadır. Örgüt kültürünün varyansa olan katkısı anlamlıdır($p=0,003$; $F=4,139$). Yani kariyer doyumunun %9,1'i örgüt kültürüne bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa;

Uyarlama, kariyer doyumu düzeyini arttırmaktadır ($\beta=,463$). Katılım, tutarlılık ve vizyon, kariyer doyumu düzeyine etki etmemektedir ($p_1=0,858$, $p_2=0,651$, $p_4=0,878>0,05$).

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 21: Katılımın Kariyer Doyumu İle İlişisine Ait Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R^2
Sabit	1,831	6,043	,000	7,217	,008	,041
Katılım	,264	2,686	,008			

Katılım, kariyer doyumu başlığına ait varyansın %4,1'ini açıklamaktadır. Katılımın varyansa olan katkısı anlamlıdır($p=0,008$; $F=7,217$). Yani kariyer doyumunun %4,1'i katılıma bağlıdır.

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 22: Tutarlılığın Kariyer Doyumu İle İlişisine Ait Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R^2
Sabit	1,861	6,099	,000	6,568	,011	,037
Tutarlılık	,253	2,563	,011			

Tutarlılık, kariyer doyumu başlığına ait varyansın %3,7'sini açıklamaktadır. Tutarlılığın varyansa olan katkısı anlamlıdır($p=0,011$; $F=6,568$). Yani kariyer doyumunun %3,7'si tutarlılığa bağlıdır.

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 23: Uyarlamanın Kariyer Doyumu İle İlişkisine Ait Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	1,322	4,048	,000	16,607	,000	,089
Uyarlama	,433	4,075	,000			

Uyarlama, kariyer doyumu başlığına ait varyansın %8,9'unu açıklamaktadır. Uyarlamanın varyansa olan katkısı anlamlıdır(p=0,000; F=16,607). Yani kariyer doyumunun %8,9'u uyarlamaya bağlıdır.

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H4 hipotezi desteklenmiştir..

Tablo 24: Vizyonun Kariyer Doyumu İle İlişkisine Ait Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişken	β	T	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	2,020	8,121	,000	6,401	,012	,036
Vizyon	,212	2,530	,012			

Vizyon, kariyer doyumu başlığına ait varyansın %3,6'sını açıklamaktadır. Vizyonun varyansa olan katkısı anlamlıdır(p=0,012; F=6,401). Yani kariyer doyumu%3,6'sı vizyona bağlıdır.

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H5 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 25: Normallik Test Sonuçları

	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Katılım	,244	,410
Tutarlılık	-,009	-,706
Uyarlama	,078	-,178
Vizyon	-,010	-,327
Kariyer doyumu	,090	-,447

Tabachnick vd. (2013)'e göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Benzer şekilde George ve Mallery (2010)'a göre ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2,0 ile -2,0 arasında bulunması verilerin normal dağılım gösterdiğini betimlemektedir. Literatürdeki bu

bilgilerden yola çıkarak tüm alt ölçekler için verilerin normal dağılışı belirlenmiştir. Bu doğrultuda fark analizleri olarak parametrik testlerden t-test ve ANOVA kullanılmıştır.

Tablo 26: Ölçekler İle Yaş Arasındaki İlişkiler

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Katılım				3,833	,005	
21-25	24	2,5093	,68409			
26-30	108	3,1276	,69077			2>1
31-35	25	2,8844	,82370			4>1
36-40	9	3,0741	,93128			
41 ve üzeri	5	2,9556	,44859			
Toplam	171	2,9974	,74272			
Tutarlılık				2,019	,094	
21-25	24	2,6759	,76203			
26-30	108	3,0360	,70155			
31-35	25	2,9778	,86958			
36-40	9	3,3210	,53126			
41 ve üzeri	5	3,3778	,74784			
Toplam	171	3,0019	,73953			
Uyarılama				4,224	,003	
21-25	24	2,5139	,59684			
26-30	108	3,0823	,64115			2>1
31-35	25	3,0044	,67623			3>1
36-40	9	3,1481	,67128			4>1
41 ve üzeri	5	3,2889	,73954			5>1
Toplam	171	3,0006	,66846			
Vizyon				2,143	,078	
21-25	24	2,4259	,95506			
26-30	108	2,8807	,79989			
31-35	25	2,8622	1,12413			
36-40	9	3,2469	,42229			

41 ve üzeri	5	3,1778	,71837	
Toplam	171	2,8421	,87321	
Kariyer doyumu				3,507 ,009
21-25	24	2,4500	,77852	
26-30	108	2,6685	,93815	2>3
31-35	25	2,1920	,98231	4>1
36-40	9	3,2444	,99889	4>3
41 ve üzeri	5	3,4400	1,36675	5>1
Toplam	171	2,6211	,96748	5>3

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, yaşın katılım, uyarlama ve kariyer doyumu üzerinde anlamlı olan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Katılımda, 26-30 ve 36-40 yaş gruplarında yer alan katılımcıların ortalaması 21-25 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Uyarlamada, 26-30, 31-35, 36-40 ve 41 ve üzeri yaş gruplarında yer alan katılımcıların ortalaması 21-25 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu saptanmıştır. Kariyer doyumunda, 36-40 ve 41 ve üzeri yaş gruplarında yer alan katılımcıların ortalaması 21-25 yaş gruplarında yer alan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu saptanmıştır. 26-30, 36-40 ve 41 ve üzeri yaş gruplarında yer alan katılımcıların ortalaması 31-35 yaş gruplarında yer alan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 27: Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresi İle Ölçekler Arasındaki İlişkiler

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Katılım				3,014	,032	
1-3 yıl	97	2,8625	,71986			
4-6 yıl	48	3,2477	,79967			2>1
7-9 yıl	11	3,0303	,65186			
10 yıl ve üzeri	15	3,0444	,59213			
Toplam	171	2,9974	,74272			
Tutarlılık				3,499	,017	

1-3 yıl	97	2,8465	,79825	
4-6 yıl	48	3,2292	,65730	2>1
7-9 yıl	11	3,1818	,62514	
10 yıl ve üzeri	15	3,1481	,38642	
Toplam	171	3,0019	,73953	
Uyarlama			3,242	,024
1-3 yıl	97	2,8293	,66791	
4-6 yıl	48	3,0718	,69047	
7-9 yıl	11	3,0606	,54516	
10 yıl ve üzeri	15	3,4296	,50547	4>1
Toplam	171	3,0006	,66846	
Vizyon			2,983	,033
1-3 yıl	97	2,6896	,95755	
4-6 yıl	48	3,0093	,74194	2>1
7-9 yıl	11	2,8485	,62907	4>1
10 yıl ve üzeri	15	3,2889	,60829	
Toplam	171	2,8421	,87321	
Kariyer doyumu			2,007	,115
1-3 yıl	97	2,4722	,88279	
4-6 yıl	48	2,8750	,98812	
7-9 yıl	11	2,6364	1,21266	
10 yıl ve üzeri	15	2,7600	1,13942	
Toplam	171	2,6211	,96748	

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, mevcut işyerinde çalışma süresinin katılım, tutarlılık, uyarlama ve vizyon üzerinde anlamlı olan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Katılımda, 4-6 yıl çalışmış katılımcıların ortalaması 1-3 yıl çalışmış katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Tutarlılıkta, 4-6 yıl çalışmış katılımcıların ortalaması 1-3 yıl çalışmış katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Uyarlamada, 10 yıl ve üzeri çalışmış katılımcıların ortalaması 1-3 yıl çalışmış katılımcıların ortalamasından anlamlı

şekilde yüksektir. Vizyonda 4-6 yıl ve 10 yıl ve üzeri çalışmış katılımcıların ortalaması 1-3 yıl çalışmış katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 28: Eğitim Durumu ile Ölçekler Arasındaki İlişkiler

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Katılım				1,078	,360	
İlköğretim	2	3,2222	,00000			
Lise	8	3,3750	,83558			
Lisans	142	2,9562	,74893			
Yüksek lisans/Doktora	19	3,1228	,66759			
Toplam	171	2,9974	,74272			
Tutarlılık				,484	,694	
İlköğretim	2	3,1667	,07857			
Lise	8	3,2083	,41335			
Lisans	142	2,9718	,73625			
Yüksek lisans/Doktora	19	3,1228	,89878			
Toplam	171	3,0019	,73953			
Uyarılama				,677	,567	
İlköğretim	2	3,6111	,07857			
Lise	8	3,1250	,60695			
Lisans	142	2,9836	,67085			
Yüksek lisans/Doktora	19	3,0117	,70749			
Toplam	171	3,0006	,66846			
Vizyon				,601	,615	
İlköğretim	2	3,1111	1,09994			
Lise	8	3,2222	,70273			
Lisans	142	2,8216	,86896			
Yüksek lisans/Doktora	19	2,8070	,97488			
Toplam	171	2,8421	,87321			
Kariyer doyumu				2,808	,041	
İlköğretim	2	1,9000	1,27279			
Lise	8	1,7750	,98234			

Lisans	142	2,6915	,95416	3>2
Yüksek lisans/Doktora	19	2,5263	,90483	
Toplam	171	2,6211	,96748	

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, eğitim durumunun kariyer doyumu üzerinde anlamlı biçimde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Kariyer doyumunda, lisans seviyesinde eğitim görmüş katılımcıların ortalaması lise seviyesinde eğitim görmüş katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 29: Pozisyon ile Ölçekler Arasındaki İlişkiler

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Katılım				3,789	,025	
Yönetici	29	3,3142	,85865			
İş ve meslek danışmanı	77	2,8759	,74774			1>2
Memur	65	3,0000	,64460			
Toplam	171	2,9974	,74272			
Tutarlılık				3,163	,045	
Yönetici	29	3,2797	,52505			
İş ve meslek danışmanı	77	2,8817	,81915			1>2
Memur	65	3,0205	,69469			
Toplam	171	3,0019	,73953			
Uyarılama				9,041	,000	
Yönetici	29	3,4598	,69371			
İş ve meslek danışmanı	77	2,9177	,69305			
Memur	65	2,8940	,53914			1>2
Toplam	171	3,0006	,66846			1>3
Vizyon				3,731	,026	
Yönetici	29	2,9272	,62451			
İş ve meslek danışmanı	77	2,6479	,96518			3>2
Memur	65	3,0342	,81388			
Toplam	171	2,8421	,87321			

Kariyer doyumu				3,440 ,034
Yönetici	29	2,5034	1,19478	
İş ve meslek danışmanı	77	2,4597	,92399	
Memur	65	2,8646	,86610	3>2
Toplam	171	2,6211	,96748	

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, pozisyonun katılım, tutarlılık, uyarlama, vizyon ve kariyer doyumu üzerinde anlamlı biçimde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Katılımda, yönetici pozisyonundaki katılımcıların ortalaması iş ve meslek danışmanı pozisyonundaki katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tutarlılıkta, yönetici pozisyonundaki katılımcıların ortalaması iş ve meslek danışmanı pozisyonundaki katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Uyarlamada, yönetici pozisyonundaki katılımcıların ortalaması iş ve meslek danışmanı ve memur pozisyonlarındaki katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Vizyonda, memur pozisyonundaki katılımcıların ortalaması iş ve meslek danışmanı pozisyonundaki katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kariyer doyumunda, memur pozisyonundaki katılımcıların ortalaması iş ve meslek danışmanı pozisyonundaki katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 30: Kariyer Boyunca İşsiz Kalınan Süre ile Ölçekler Arasındaki İlişkiler

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Katılım				,338	,852	
Hiç	29	2,9923	1,18483			
1 yıldan az	61	3,0036	,64914			
1-3	63	3,0388	,60994			
4-6	15	2,7926	,38459			
7 yıl ve üzeri	3	3,0741	1,28300			
Toplam	171	2,9974	,74272			
Tutarlılık				1,822	,127	

Hiç	29	2,7165	,87013	
1 yıldan az	61	3,0984	,68316	
1-3	63	3,0864	,71827	
4-6	15	2,8148	,66887	
7 yıl ve üzeri	3	2,9630	,89810	
Toplam	171	3,0019	,73953	
Uyarlama			1,353	,253
Hiç	29	2,9502	,99362	
1 yıldan az	61	2,9290	,58620	
1-3	63	3,0811	,57673	
4-6	15	2,9111	,56997	
7 yıl ve üzeri	3	3,7037	,25660	
Toplam	171	3,0006	,66846	
Vizyon			1,175	,324
Hiç	29	2,6054	1,05099	
1 yıldan az	61	2,7687	,71096	
1-3	63	2,9912	,93332	
4-6	15	2,9556	,81952	
7 yıl ve üzeri	3	2,9259	,83395	
Toplam	171	2,8421	,87321	
Kariyer doyumu			6,010	,000
Hiç	29	2,7241	,78634	
1 yıldan az	61	2,2459	1,02071	1>2
1-3	63	3,0032	,89622	3>2
4-6	15	2,2800	,73988	3>4
7 yıl ve üzeri	3	2,9333	,92376	
Toplam	171	2,6211	,96748	

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, kariyer boyunca işsiz kalma süresinin kariyer doyumu üzerinde anlamlı olan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Kariyer doyumunda, hiç işsiz kalmamış katılımcıların ortalaması 1 yıldan az işsiz kalmış katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 1-3 yıl

işsiz kalmış katılımcıların ortalaması 1 yıldan az ve 4-6 yıl işsiz kalmış katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 31: Çalışılan Süre Boyunca Alınan Toplam Eğitim Süresi ile Ölçekler Arasındaki İlişkiler

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Katılım				3,621	,007	
Almadım	17	3,4183	,98015			
1-3 gün	17	3,3464	,48094			1>3
4-6 gün	12	2,8611	,26004			1>4
7-9 gün	33	2,7441	,65292			1>5
10 gün ve üzeri	92	2,9338	,76167			2>4
Toplam	171	2,9974	,74272			2>5
Tutarlılık				11,021	,000	
Almadım	17	3,3203	,91951			2>5
1-3 gün	17	3,8431	,42864		3>4	1>4
4-6 gün	12	3,1019	,69705		5>4	1>5
7-9 gün	33	2,6162	,63713			2>1
10 gün ve üzeri	92	2,9130	,65181			2>3
Toplam	171	3,0019	,73953			2>4
Uyarılama				3,002	,020	
Almadım	17	3,3072	,80367			
1-3 gün	17	3,2418	,47179			1>4
4-6 gün	12	3,1852	,64846			1>5
7-9 gün	33	2,7542	,56023			2>4
10 gün ve üzeri	92	2,9638	,68158			
Toplam	171	3,0006	,66846			
Vizyon				10,882	,000	
Almadım	17	3,3333	1,09713			1>4
1-3 gün	17	3,7974	,76400		3>5	1>5
4-6 gün	12	3,1204	,74980			2>3
7-9 gün	33	2,5623	,82913			2>4

10 gün ve üzeri	92	2,6389	,71034	2>5
Toplam	171	2,8421	,87321	3>4
Kariyer doyumu			4,712	,001
Almadım	17	2,4588	1,17210	
1-3 gün	17	1,9647	,77536	3>1
4-6 gün	12	3,3167	,78836	3>2
7-9 gün	33	2,8970	,82783	3>5
10 gün ve üzeri	92	2,5826	,95234	4>2
Toplam	171	2,6211	,96748	5>2

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, çalışılan süre boyunca alınan oryantasyon eğitim süresinin katılım, tutarlılık, uyarlama, vizyon ve kariyer doyumu üzerinde anlamlı biçimde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Katılımda, eğitim almayan katılımcıların ortalaması 4-6 gün, 7-9 gün ve 10 gün ve üzeri eğitim alan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir. 1-3 gün eğitim alan katılımcıların ortalaması 7-9 gün ve 10 gün ve üzeri eğitim alan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tutarlılıkta, eğitim almayan katılımcıların ortalaması 7-9 gün ve 10 gün ve üzeri eğitim alan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir. 1-3 gün eğitim alan katılımcıların ortalaması 4-6 gün, 7-9 gün ve 10 gün ve üzeri eğitim alan ve eğitim almayan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir. 4-6 gün ve 10 gün ve üzeri eğitim alan katılımcıların ortalaması 7-9 gün eğitim alan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Uyarlamada, eğitim almayan katılımcıların ortalaması 7-9 gün ve 10 gün ve üzeri eğitim alan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir. 1-3 gün eğitim alan katılımcıların ortalaması 7-9 gün eğitim alan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Vizyonda, eğitim almayan katılımcıların ortalaması 7-9 gün ve 10 gün ve üzeri eğitim alan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir. 1-3 gün eğitim alan katılımcıların ortalaması 4-6 gün, 7-9 gün ve 10 gün ve üzeri eğitim alan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4-6 gün eğitim alan katılımcıların ortalaması 7-9 gün ve 10 gün ve üzeri eğitim alan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kariyer doyumunda, 4-6 gün eğitim alan katılımcıların ortalaması 1-3 gün ve 10 gün ve üzeri eğitim alan ve eğitim almayan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir. 7-9 gün ve 10 gün ve üzeri eğitim alan katılımcıların ortalamaları 1-3 gün eğitim alan katılımcıların ortalamasında anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 32: Çalışılan Süre Boyunca Gerçekleştirilen Terfi/Atama Sayısı ile Ölçekler Arasındaki İlişkiler

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Katılım				,267	,899	
Hiç	151	3,0162	,77962			
1 kez	5	2,7333	,41276			
2 kez	4	2,8056	,38889			
3 kez	8	2,9306	,10179			
4 ve üzeri kez	3	2,9259	,63180			
Toplam	171	2,9974	,74272			
Tutarlılık				,972	,424	
Hiç	151	3,0390	,77281			
1 kez	5	2,8444	,21660			
2 kez	4	2,6944	,24637			
3 kez	8	2,5833	,25717			
4 ve üzeri kez	3	2,9259	,46259			
Toplam	171	3,0019	,73953			
Uyarılama				,451	,772	
Hiç	151	3,0199	,69579			
1 kez	5	2,8444	,21660			
2 kez	4	2,6667	,00000			
3 kez	8	2,8611	,07857			
4 ve üzeri kez	3	3,1111	1,07152			
Toplam	171	3,0006	,66846			

Vizyon			,260	,903
Hiç	151	2,8249	,91187	
1 kez	5	3,2222	,49690	
2 kez	4	2,8889	,00000	
3 kez	8	2,9028	,50198	
4 ve üzeri kez	3	2,8519	,81901	
Toplam	171	2,8421	,87321	
Kariyer doyumu			3,667	,007
Hiç	151	2,6503	,97412	
1 kez	5	3,5600	,35777	1>3
2 kez	4	1,3000	,20000	2>1
3 kez	8	2,2250	,49497	2>3
4 ve üzeri kez	3	2,4000	,87178	2>4
Toplam	171	2,6211	,96748	

ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde, çalışılan süre boyunca gerçekleştirilen terfi/atama sayısının kariyer doyumu üzerinde anlamlı biçimde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Kariyer doyumunda, 1 kez terfi alan katılımcıların ortalaması 2 kez ve 3 kez terfi alan ve hiç terfi almayan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Hiç terfi almayan katılımcıların ortalaması 2 kez terfi alan katılımcıların ortalamasından anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

TARTIŞMA

Bu çalışmada Konya Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğünde yönetici ve çalışanlar örneklem olarak seçilmiştir. Kurumda örgüt kültürü ve kariyer doyumu ile ilgili mevcut durum, 171 kişiye uygulanan anket yolu ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre örgüt kültürü ve kariyer doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan kariyer doyumu ölçeğine göre en yüksek ortalama ile “terfi/yükselme için kariyer hedeflerimi karşılamaya yönelik

gerçekleştirdiğim ilerlememden memnunuz” ifadesi dikkat çekmektedir. Buna karşılık en düşük ortalamayı alan “kariyerimde elde etmiş olduğum başarılarından memnunuz” ifadesi dikkat çekmektedir.

Çalışma sonucunda ölçekler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon incelendiğinde Örgüt kültürü boyutlarından katılım, tutarlılık, uyarılma ve vizyon ile kariyer doyumu arasında pozitif yönde ve çok zayıf şiddette anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Kariyer doyumunun %9,1’i örgüt kültürüne bağlıdır sonucuna varılmıştır. Örgüt Kültürünün Kariyer Doyumu İle İlişkisine Ait Regresyon analizi incelendiğinde uyarılmanın kariyer doyumunu arttırdığı tespit edilmiştir. Katılımın Kariyer Doyumu İle İlişkisine Ait Regresyonu irdelendiğindeyse kariyer doyumunun %4,1’i katılıma bağlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yahyagil’e göre özellikle katılım kültürünün alt boyutları olan yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirmenin iş gören kariyer gelişiminde büyük önem arz etmektedir. Yahyagil iş görenlerin yaptıkları iş alanında yetkilendirildikçe sorumluluk duygularının artacağını ve işleri ile bütünleştikçe de kariyer gelişimlerinin olumlu yönde etkileneceğini savunmuştur. 2018 Yılında Gün tarafından bir tekstil işletmesinde yapılan araştırmada hiyerarşik regresyon analizi yapılmış ve iş görenlerin katılım kültürü algıları ile kariyer doyumu arasındaki ilişkinin birbirine olan pozitif yönlü etkisi vurgulanmaktadır. Diğer bir ifadeyle katılım kültürünün teşvik edildiği örgütlerde kariyer doyumunu artırıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir (Gün, 2018: 79-95).

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeğinin sonuçları incelendiğinde sorulara alınan bazı cevaplar özellikle dikkat çekmektedir. Ölçeğe katılan çalışanların “Çalışanların çoğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir” ifadesine ilişkin verdiği cevaplara bakıldığında 0,9 standart sapma oranıyla ortalama 2,9 oranında yaptığı işle bütünleştiği görülmüştür. Bu orana bakıldığında iş görenlerin büyük oranda yaptığı işle bütünleşmiş hissetmedikleri saptanmıştır. Yaptıkları işle bütünleşmiş olduklarını hissetmiş olsalardı doyum oranı daha yüksek çıkabilirdi, bu sebeple çalışma ortamının kişilerin fiziksel ihtiyaçlarına daha uygun şekilde ayarlanması ve konsantrasyonlarını artmasını destekleyici koşullarda çalışma imkânlarının sunulması örgütteki kariyer doyumunu arttıracak etmenlerdendir denilebilir. Ülkemiz koşullarında seçtiğimiz işi yapamıyorsak bile, yaptığımız işle

bütünleşmiş olmak önemlidir. Yaptığı işle bütünleşmeyen iş gören onunla yetinmez ve işten uzaklaşarak yaşayacağı kariyer doyumsuzluğundan kaynaklı da düşük performansa neden olur. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre çalışanların yüksek oranda yaptıkları işle bütünleşmeleri sonucunda örgüt kültürünün artması bize bunu kanıtlar.

Çalışanların “İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir” ifadesine ilişkin cevaplarına bakıldığında ise 3,5 oranı ile kariyer doyumu desteklendiği görülmüştür. İş görenlerin karar verme sürecine dahil olmalarının artması, çalışanların işlerini yaparken karar verme sürecine dahil olarak kendi yeteneklerini ortaya çıkarabildiklerini, değerlendirebildiklerini ve bu durumdan da son derece memnun olduklarını göstermektedir. Bu durum işin yapımında kullanılacak olan yol ve yöntemlerin belirlenmesi sürecinde inisiyatif olarak karar verme sürecine dahil olmalarının kariyer doyumunu desteklediği görülmektedir.

“İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.” İfadesine alına yanıtı göre 1,9 oranı ile örgütte yönlendirici etik değerlerin varlığının kariyer doyumu üzerindeki etkisinin önemini vurgulamaktadır. Çalışanlar için kendilerine örgütte belirlenmiş davranışları yönlendiren etik değerlerin varlığına duyulan ihtiyaç işlerini yaparken kendi değer yargılarına ek olarak örgütün değer yargılarıyla da paralel çalışma imkanının sağlanması vicdani kontrole de imkan yaratacağından örgüt kültürü benimsenmesinde büyük önem arz etmektedir.

Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır ifadesine ilişkin verdiği cevaplara bakıldığında ortalama 3,2 oranında kariyer doyumları desteklendiği görülmüştür. Bu bağlamda örgütlerin iş görenlerin becerileri doğrultusunda iş yapmalarını destekleyici eğitim, seminer gibi olanakları sağlaması motivasyon ve kariyer doyumu açısından önemlidir. Bu da çalışanların performanslarına olumlu yansıyacaktır.

Araştırma kapsamında kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği’ nin maddelerinin ortalama ve standart sapma değerlerine göre en yüksek ortalama 3,7 ile “Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.” ifadesinde gerçekleşmiştir. Bu doğrultuda çalışanlar yenilikçi fikirlerini risk olarak

uygulamaya geçirebiliyor olmasından dolayı örgüt kültürünün olumlu yönde desteklendiği dikkat çekmektedir. Ayrıca “İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir” ifadesinde alınan yanıtlara göre elde edilen en yüksek diğer ortalama oluşu iş görenlerin çalıştıkları örgütlerde alınan kararlarda ve iş planlarının yapılması sürecinde örgüt kültürü motivasyonlarını olumlu desteklediği görülmektedir. İş gören işletmede alınan kararlarda fikirlerinin göz önünde bulundurulmasından motive olur ve iş görme performansı artar. İşletmede alınan kararlarda kendi fikirlerinin alınıyor olması ile örgüt tarafından önemsendiğinin bilincinde olarak örgüt kültürünü daha fazla benimser ve uygulama kısmında daha fazla katkı sunmaya çalışır.

Kariyer doyumu ölçeğinde alınan cevaplar incelendiğinde, “Kariyerimde elde etmiş olduğum başarılardan memnunum” ifadesine verilen cevaptaki 2,4'lük oran başarı hissinin kariyer doyumunu olumlu yönde etkilediğinin kanıtıdır. Örgüt kültürü ölçeğinde çalışanların risk alarak, takım çalışması yaparak hatta yeni koşullara uyum göstererek sürekli başarı odaklı bir anlayışla çalışıyor olmaları, kariyer doyumu ölçeğinde analiz edilen kariyerde elde edilen başarılarından memnuniyet derecesi ile ilişkisini destekler niteliktedir. Hipotezler incelendiğinde örgüt kültürünün kariyer doyumu varyansına katkısının %9,1 ile anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla H1 Hipotezi olan “Kariyer doyumu, örgüt kültürü tarafından anlamlı şekilde yordanmaktadır” hipotezi desteklenir.

Denison Örgüt kültürü ölçeğinde katılım kültürü yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme alt boyutlarında incelenerek, bu doğrultuda ifadelerle analiz edilmiştir. Örgüt kültürü ölçeğinde “Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir”, “Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir”, “İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir” ifadeleri ile katılım boyutu sorgulanmaktadır. Katılım kültürü Kariyer Doyumu ölçeğinde sorgulanan kariyer doyumu başlığına ait varyansın %4,1'ini açıklamaktadır. Katılımın varyansa olan katkısı anlamlıdır olduğu sonucuna varıldığından H2 Hipotezi olan “Kariyer doyumu, katılım tarafından anlamlı bir şekilde yordanmaktadır” kabul edilmektedir. Sonuç olarak kariyer doyumunun %4,1'i katılıma bağlıdır.

Örgüt kültürü ve kariyer doyumu sürecinde İşletmelerde çalışanların yaptığı işle bütünleşmelerini sağlayıcı uygulamalar önerilmektedir. Yeni iş fikirlerini işletme kültürüne ve çalışma disiplinine uygun ve adaletli şekilde ifade edebileceği ortam yaratılması katılımın artmasını destekleyecektir. Yıl içinde düzenlenecek İş geliştirme fikirleri projeleri konulu yarışmalar hem çalışanlar arasındaki etkileşimin artmasını sağlayacak, takım çalışması ile yeni iş fikirleri olan grupların ortak hedefler çerçevesinde hareket etmesini destekleyecektir. İşletmede uygulama önerileri sunulan yeni iş fikirlerinin değerlendirilmesinde de yöneticilerin yanı sıra iş görenlerin de fikirlerinin alınarak seçilecek fikrin karar aşamasında rol alması hem motivasyonu arttıracak hem de örgüt kültürünü benimsemelerine katkı sağlayacaktır. Yahyagil'e göre özellikle katılım kültürünün alt boyutları olan yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme alt boyutlarıyla iş görenlerin kariyer gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İş görenin kendi sorumluluk alanındaki işle ilgili yetkilendirilmesi beraberinde sorumluluk duygusunun artmasını sağlarken çeşitli eğitim olanakları gibi ek desteklerle de kariyer gelişimlerine olumlu katkı sağlanabilmektedir. Bu paralelde iş görenlerin kariyer doyumunu arttırmayı amaçlayan örgütler katılım kültürünü desteklemesi büyük önem arz etmektedir (Yahyagil, 2004:60).

Denison Örgüt kültürü ölçeğinde; “Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar”, “Bu kurumda güçlü bir kurum kültürü vardır”, “Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşılabilmektedir”, “Kurumun farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir” gibi ifadeler ile Tutarlılık kültürü Temel değerler, Uzlaşma ve Koordinasyon alt boyutlarında incelenmektedir. Örgüt kültürü ölçeğinde temel boyutlardan Tutarlılık, kariyer doyumu başlığına ait varyansın %3,7'sini açıklamaktadır ve bu doğrultuda H3 Hipotezi olan Tutarlılığın varyansa olan katkısı anlamlıdır. Bu sonuca göre kariyer doyumunun %3,7'si tutarlılığa bağlıdır sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürü ve kariyer doyumu sürecinde İşletmelerde çalışanların farklı bir departman ya da görevde bile olsa örgütün kendi kültürüne uygun yol gösterici uygulamalarına ve karar mekanizmalarına ihtiyaç duyduğu vurgulanmaktadır. Açık ve anlaşılır şekilde önceden belirlenmiş örgüt vizyon, misyon ve değerleri bu sürecin doğru yönetilebilmesine katkı sağlayacaktır.

Denison Örgüt kültürü ölçeğinde uyarlama kültürü değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme alt boyutlarında “Diğer kurumların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir”, “Tüm çalışanlar, vatandaşların istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir” ve “Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir” gibi ifadelerle incelenmektedir. Kariyer Doyumu ölçeğinde elde edilen veriler doğrultusunda da kariyer doyumunun %8,9’unun uyarlama alt boyutuna bağlı olduğu tespit edilmiştir ve H4 hipotezi desteklenmiştir. Vatandaşların istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak çalışanların iş görme tarzlarında esnekliğe izin veren uygulamalar örgüt kültürünü ve beraberinde kariyer doyumunu düzeyinin artmasını destekler nitelikte olacaktır.

Denison Örgüt kültürü ölçeğinde Vizyon Kültürü ölçeğinde stratejik yönetim, örgüt amaçları ve vizyon alt boyutlarında incelenerek, bu doğrultuda ifadelerle analiz edilmiştir. Örgüt kültürü ölçeğinde “Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur”, “Kurumun faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır”, “Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir” gibi ifadeler ile vizyon boyutu sorgulanmaktadır. Vizyon, kariyer doyumuna başlığına ait varyansın %3,6’sını açıklarken H5 Hipotezi olan kariyer doyumuna, vizyon tarafından anlamlı bir şekilde yordandığı kabul edilmektedir. Örgütlerde kurumun geleceğine yönelik stratejik iş planlarının oluşturulması ve bu paralelde iş görenlerin uzun dönemde kurumun başarılı olabilmesi için yapması gerekenleri bildiği bir çalışma ortamının sağlanması vizyon alt boyutunda örgüt kültürünü ve kariyer doyumunu destekleyecektir.

İş görenler örgüt içinde gösterdikleri iş performansları doğrultusunda olmayı hak ettiklerini düşündükleri yere varmayı hedeflemektedir. Örgüt kültürünü benimsemiş ve bu doğrultuda çalışan hak ettiğine inandığı noktaya ulaşırsa kariyerde doyum hissetmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler örgüt kültürünün kariyer doyumuna olan etkisinin önemini kanıtlar niteliktedir.

İş görenlerin kariyer seçimini etkileyen ilk unsurun sosyal geçmişi olduğu ve içinden geldikleri sosyal statünün de kariyer üzerine etkisi büyük olduğu kabul edildiği (Çiftçi, 2012:138-139) varsayımına rağmen Gattiker ve Larwood 1988 yılında yaptıkları çalışmada kariyer başarısı, kariyer doyumuna ve kariyer hareketliliği

başlıklarını inceledikleri çalışmaları sonucunda demografik değişkenlerin kariyer başarıları üzerinde en etkili faktör olduğunu ortaya koymalarına karşın araştırılan hiçbir değişkenin de kariyer doyumu üzerine etkisi olmadığı sonucuna varmıştır (akt. Oh, 2013:20).Çalışmada anova analiziyle elde edilen bulgulara göre ise , yaşın katılım, uyarılma ve kariyer doyumu üzerinde anlamlı olan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Kamu sektöründe çalışanlarda yaşın ilerlemesi beraberinde emeklilik sürecini de getireceğinden özel sektördeki yaş kavramının demografik etkisinden daha zayıf bir etki göstermektedir. Bu anlamlı farkın Gattiker ve Larwood'un araştırmayı yaptıkları sektör farkından kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

Bellou'ya göre çalışma hayatındaki kadının hamilelik süreci, ev işleri gibi föktörlerin dezavantaj yaratmakta ve bu gibi pek çok olumsuz faktör sebebiyle erkek iş gören kadar kariyerinde hızlı ilerleyemeyen kadın iş gören kariyer hedeflerine aynı hızda ulaşamamakta ve kariyer doyumu yaşayamamaktadır. Konya Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğünde 106 erkek 65 kadın üzerinde yapılan araştırma sonunda elde edilen bulgulara göre elde edilen veriler t testi analizi ile irdelendiğinde cinsiyetin herhangi bir değişkenin üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu özel sektörde çalışan ve kamuda çalışanların sahip oldukları hakların farklılıklarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Kamuda çalışan iş gören hamilelik sürecinde analık iznini ve beraberinde süt izni gibi tüm haklarını kullanabilmekteyken, ülkemiz özel sektörde çalışan kadınlar işverenler tarafından aynı hakları kullanma imkânları ile desteklenmediği durumlarla karşılaşabilmektedir.

Sık iş değiştiren iş görenlere oranla tutarlı bir çalışma hayatı sergileyen iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarının ve kariyer doyumlarının daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Sık iş değiştiren iş görenin iş deneyimi ve örgütte kalma süresi azalacak ve zevk alma seviyesi azaldığından mutsuz şekilde çalışacaktır (Demirel ve Özçınar, 2009:129-145).Aynı şekilde Konya Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğünde yapılan araştırma sonucunda Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresi İle Ölçekler Arasındaki İlişkiler incelendiğinde ANOVA analizi uygulanmasıyla sonucu mevcut işyerinde çalışma süresinin katılım, tutarlılık, uyarılma ve vizyon üzerinde anlamlı olan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Abele ve Wiese 2008 yılındaki çalışmasında kariyer planlaması kavramının ücret, terfi gibi etkenlerle kariyer başarısını ve kariyer doyumunu etkilediğinden söz etmiştir. 1987-2011 yılları arasında kanseri önlemeye yönelik doktora sonrası eğitimini tamamlayan ve ağırlıklı olarak doktora düzeyinde çalışan bilim insanları arasında kariyer doyumunu ilişkisi üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Meslek memnuniyeti, ücret ve rekabet gücü algısı, demografik faktörler de göz önünde bulundurularak incelenmiştir. Çalışma sonucunda yüksek ücretin kariyer doyumunu olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Faupel Badger, Nelson and Izmirlian, 2016: 1-13). Konya Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğünde yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilere göre ANOVA analizi uygulanmasıyla elde edilmiş tablo irdelendiğinde de çalışılan süre boyunca gerçekleştirilen terfi/atama sayısının kariyer doyumunu üzerinde anlamlı biçimde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Kariyer doyumunda, 1 kez terfi alan katılımcıların ortalaması 2 kez ve 3 kez terfi alan ve hiç terfi almayan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Hiç terfi almayan katılımcıların ortalaması 2 kez terfi alan katılımcıların ortalamasından anlamlı biçimde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ

Günümüz dünyasındaki küreselleşme ve beraberinde gelen ekonomik krizler özel sektörde olduğu kadar kamu kurumlarında da rekabetçi çalışma koşullarına zemin hazırlamaktadır. Kurumlar karşılaştıkları sorunlara rekabet güçlerini arttıracak çalışma modelleri geliştirme yolları ararken aynı zamanda çalışanlarının ihtiyaçlarını göz ardı etmeden kurum politikaları geliştirmeye özen göstermekte ve rakiplerine karşı avantaj sağlamaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda kariyer doyumuna ulaşmış çalışanlar daha yüksek performansta çalışmakta ve kariyer doyumunu düşük çalışanlara göre kurumlarına daha yüksek performans göstererek daha fazla katkı sağlamaktadır.

Her örgütün kendi kültürü çalışanlarının bireysel özelliklerine göre çeşitlilik göstermektedir. Örgüt kültürü açısından değerler, inançlar, amaçlar, iş tatmini gibi unsurlar kariyer doyumunu temeline dayandırılmaktadır.

Literatürde Kariyer Doyumuna ilişkin araştırmalarda elde edilen bulgulara bakıldığında kariyer doyumunu etkileyen etkenlere vurgu yapılırken kariyer doyumunun önemine dikkat çekilmektedir. Çalışmada kurumda hâkim olan örgüt kültürünü Denison Örgüt Kültürü modeli ile iş görenlerin kariyer doyumunu arasındaki ilişkisi irdelenmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın ana konusunu oluşturan Denison Örgüt Kültürü modelinin alt boyutlarıyla beraber kariyer doyumuna olan etkisi tespit edilmektedir. Konya Çalışma ve İş Kurumunun bir kamu kurumu olması sebebiyle hiyerarşik ilişkilerin öne çıktığı görülmektedir. Araştırma kapsamında örneklem olarak seçilen Konya Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü'nde çalışan iş görenlerin (n=171) anket sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda literatürde değinilen konular ile araştırma sonucunda elde edilen bulgular karşılaştırılmış ve hipotezler korelasyon ve regresyon analizleriyle test edilmiştir. Algılanan örgüt kültürü ve kariyer doyumunu puan ortalamaları ve kategorik veriler karşılaştırılmıştır.

Çalışmanın amacı Denison'un Örgüt Kültürü modeli çerçevesinde, çalışanların kariyer doyumunu belirlemektir. 171 kişi üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda örgüt kültürü ve kariyer doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Uygulamaya yönelik önerilerle çalışma sonlandırılmıştır. Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirildiğinde; Örgüt kültürü ile kariyer doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Katılım ile kariyer

doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Uyarlama ve kariyer doyumu ve vizyon ve kariyer doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan beş hipotez de desteklenmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler ışığında; Örgüte uyumu ve yüksek motivasyonu ile bağlantılı olarak da kariyerini geliştirme imkanı bulan iş görenlerin kariyer doyumu ile örgüt kültürü arasındaki ilişki dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda, çalışma ile incelenme imkanı bulunan Konya Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğünde, anket soruları ile literatürde tanımlanan model ve teoriler göz önünde bulundurularak örgüt kültürü kariyer doyumu ilişkisi ortaya konmaktadır. İster kamu ister özel sektör olsun örgüt kültürü kavramının kariyer doyumu ile olan ilişkisi göz ardı edilemeyecek boyutta olduğu ve Denison Örgüt Kültürü Modelinde katılım, tutarlılık, uyarlama ve vizyon boyutlarında da kurulan hipotezleri destekler nitelikte ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Yahyagil'in de (2004) örgüt kültürü araştırmasında vurguladığı gibi Denison Modeline göre katılım kültürünün yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme alt boyutları kariyer gelişiminde en önemli etkenlerden olduğu net şekilde görülmektedir.

İş görenlerin kariyer gelişimlerini desteklemek isteyen örgütler, yaptıkları işle bütünleşmelerini sağlayacak, yönetici-eğitim desteği gibi uygulamalar beraberinde yetkilendirmede sorumluluk duygularının artmasını sağlayacak kariyer gelişimlerinin olumlu yönde doğrudan etkileyecek katılım kültürünü benimsemelidirler.

Yapılan çalışma sonucundaki tespitlere göre de kurumun iş görenlerine kariyer doyumlarını sağlayabilecekleri bir çalışma ortamı sunmalarıyla birlikte motivasyon ve verimliliklerinin artacağı tespit edilmiştir. Bu anlayışla beraber örgütler kendini yeniliklere kapalı bir kamu kurumu anlayışından kurtararak daha kaliteli hizmet vereceklerdir.

Söz konusu çalışma Konya İŞKUR İl Müdürlüğünde çalışan personel için kesin yargı olduğu şeklinde değil sadece bu araştırma için geçerli sonuçları oluşturduğu göz ardı edilmemelidir. Bu çalışma ile örgüt kültürü kavramının kariyer doyumu ile ilişkisine ilişkin literatüre katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Gelecekte kamu ya da özel sektörde farklı kurum ve örgütler araştırılarak daha geniş bir örneklem grubuyla elde edilecek bilgiler ışığında sonuçlar değişebilecek ya da geliştirilebilecektir. Burada bildirilen bulguların, örgüt kültürü değişkenleri ve

kariyer doyumu arasındaki bağlantıyı nasıl açıkladığının yansıra, bu ilişkiyi olumlu şekilde etkilemek için diğerk kamu kurumlarının da nasıl kullanabileceğini araştırmak için ilham sağlayacağı düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

Acar N., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:640

Acuner Ş.A., (2010). *Örgüt kültürünü oluşturan unsurların çalışanlar üzerindeki motivasyonel etkileri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:713

Ada N. (2001). “Halkla İlişkiler Faaliyetleri ve Örgütlerde Kültür Kavramı İlişkisi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 2 (1)., 20-27

Ada N., İpek A., Atlı F. (2008). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış*, 8, 487-518

Akat, İ., Budak, G., Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.

Akçan, G. (2016). *Kariyer Planlamada Verilen Eğitim Etkinliklerinin Önemi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.

Akçay, C. (1996). *Okul Yönetimi*. Çanakkale. Baskı 72 Ofset Tesisleri.

Akçay, G. (2013). *Pazarlama ve Satış Alanlarında Çalışan Kadınların Kariyer Sorunları: Bursa İlinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi.

Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul. İletişim Yayınları.

Aktaş, H., & Çetin, C, (2005), *Hava Harp Okulu Endüstri Mühendisliği İle Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F, Öğrencilerinin Kariyer Değerlerinin Karşılaştırılması*, M,

Üniversitesi (Dü.), XII, Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi içinde (s, 191-194), İstanbul: Golden Print Ofset Basım Ve Yayın Hizmetleri

Akşit, H. (2008). *Yönetim Ve Yöneticilik*. İstanbul. Kum Saati Yayınları.

Alamur, B. (2005). *Örgüt Kültürü Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aldemir C., Ataol A., Budak G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Aldemir C., Ataol A., Budak G. (1996). *Personel Yönetimi*. İzmir: İzmir Fakülteler Kitapevi.

Alpugan, O., Oktav M., Demir M., Hulusi (1997). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Basın Yayım A.Ş.

Asunakutlu, T. Coşkun, B. (2005). Frederick Winslow Taylor ve Fizyolojik Örgüt Kuramı , *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 10.

Asunakutlu, T. (2001). “Klasik ve Neoklasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Güz, Sayı 5:1-17.

Ataman G., (2009). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Aydoğan Z.F. (2004). “Örgüt Kültürü ve İklimi”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 203-215.

Aykanat Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karmanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aytaç, S., (2000). *İnsanı Anlama Çabası*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Aytaç S., (2005). *Çalışma Yaşamına Kariyer Yönetimi Planlaması ve Sorunları*. Bursa.:Ezgi Kitabevi.

Aytekin İ., Erdil O., Erdoğan N. ve Akgün A., (2015). *Academics' Career Capital and Career Satisfaction: The Mediation Effect of Research Productivity*. Gebze: Educational Sciences:Theory and Practice.

Bakan İ., Büyükbeşe T. ve Bedestenci Ç., (2004). *Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.

Balcı, A., Aydın, İ. (2003). *Anadolu Öğretmen Liseleri İçin Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: Fatih Matbaası.

Baransel A., (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: Avcıol Basım Yayım, İstanbul.

Baroudi El S. and others., (2016). Ambition at work and career satisfaction, The mediating role of taking charge behavior and the moderating role of pay, *Career Development International*, 22(1).

Barutçugil, İ., (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Başaran, İ.E., (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Sevinç Matbaası.

Batur, H. Z.,(2014). *Schein'in Kariyer Değerleri Perspektifinde Öğrencilerin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Isparta İli Fen Lisesi Statüsündeki Okullar Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Isparta.Süleyman Demirel Üniversitesi.

Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.

Bellou V., (2009). *Organizational Culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age*, Greece: University of Thessaly.

Bilgin, S. (2005). *The Place of Corporate Culture in Human Resources Management and An Example*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul:. Beta Yayınları.

Bolat, T., Aytemiz S., Aytemiz O., (2003). Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 13 (45).

Budak, G., (1999). İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doyumu. *İzmir Ticaret Odası Yayını*, No: 61.

Cansu O. C. (2006). *Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.

Çakmak, K. Ö. (2011). *Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çavuş, M.F. ve İmadoğlu, T. (2017). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Kariyer Tatmini ve İş Performansını Etkiler Mi? Osmaniye Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma”, *International Journal of Academic Value Studies* 3(12), 8-103.

Çetiner M., (2014). Bireysel Kariyer Planlaması ile Kişilik Arasındaki İlişkinin İş Tatmini Üzerine Etkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çıpa D.,(2014). *Örgüt Kültürü ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Performansına Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Yapılan Deneysel Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi.

Demirbilek, T. (1994). Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri. *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.9(2), 71-85

Demirci Ç. (2009). *Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Kariyerlerinin Kariyer Modelleri Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.

Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2009). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1).

Demirdelen D. (2013). *Yöneticilerin Kariyer Tatminine İlişkin Görüş ve Algulamaları: Antalya’da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Sakarya: Yüksek Sakarya Üniversitesi. Lisans Tezi,

Dereli Ö. (2010). *Örgütsel Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Örgütlerde Resmi ve Gayri Resmi İletişim Dengelerini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama*, İzmir: Ege Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Dikili, A.(2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(2),477.

Doğan Ö.(2011). *Mentorlüğün Yöneticilerin Kariyer Başarısına Etkisi: Kocaeli İlindeki Otomotiv Üreticisi Firmalar Üzerinde Ampirik Bir Araştırma*, Kocaeli:Kocaeli Üniversitesi Doktora Tezi.

Doğan, S. (2002). *İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma*, Amme İdaresi Dergisi, 35(1).

Erben, S. (2003). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Sürecinde Kurum Kültürünün Yeri ve Önemi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Erçen, A.E.Y., (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*, Adana: Çukurova Üniversitesi, SBE Doktora Tezi.

Erdoğan, N, (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram Ve Uygulama*, Ankara:Nobel Yayıncılık.

Engiz, G. (2009). *Çalışanlarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Genişletilmiş Dördüncü Baskı, Beta Yayınları.

Eren, E.(2001). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E., (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Eren, E. (2004). Stratejik Yönetim, Anadolu Üniversitesi Yayını Eskişehir: No:1491, Açık öğretim Fakültesi Yayını No: 801, 2. Baskı.

Eren, E.(2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları.

Ereş F. (2004). *Milli Eğitim Bakanlığı'nda Kariyer Yönetimi Doktora Tezi*, Ankara:..Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.

Eryüksel, G.(2005). “The Role of Human Resources In Corporate Culture and An Application:Problems In Shaping Corporate Culture” Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Faupel-Badger J.,Nelson D.E., Izmirlian . (2017). Career Satisfaction and Perceived Salary Competitiveness among Individuals Who Completed Postdoctoral Research Trainig in Cancer Prevention, Plos one, United States.12(1).

Fındıkçı, G, (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara:Alfa Yayıncılık.

Gattiker U. Larwood L., “Subjective career success: A study of managers and support personel”, 85 (Winter 1986), Journal of Business and Psychology, 1(2), s. 85.

Giderler A., (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Detay Yayıncılık.

Gözükara İ. (2017). From Mentoring to Career Satisfaction: The Roles of Distributive Justice and Organizational Commitment, Department of Business Administration. İstanbul: Istanbul Arel University.

Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü, Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 6.

Gültekin Zeynep, (2011). *Çokuluslu Proje Ekiplerinde Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi ve Marmaray Projesi Örneği*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Doktora Tezi.

Gün Gül, (2018). “*Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Tatminine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt:18, Sayı:35.

Güney, S. (2006). *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayıncılık.

Gürkan G. Ç. ve Koçoğlu M., (2011). “*Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye’de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.7.

Gürüz, D., Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon-Bireyden Örgüte Fikirden Eyleme*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Gürsel M., (2003). *Örgüt Kuramları” Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Konya:Ed: Hüseyin İzgar Star Ofset.

Güvenç Bozkurt (1979). *İnsan ve Kültür*, İstanbul:8.b. Remzi Kitapevi,

Güvenç Bozkurt (1999). *İnsan ve Kültür*, İstanbul:8.b. Remzi Kitapevi,

Hasanoğlu, M., (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, *Sayıştay Dergisi*, 52.

Hatipoğlu, Z. (1993).*Temel Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

Hirschi, A., Herrmann, A., Nagy, N., Spurk, D. (2016) *All in The Name of Work ? Nonwork Orientations as Predictors of Salary, Career Satisfaction, and Life Satisfaction, Journal of Vocational Behaviour*, 95.

İncir G., (1984). *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No. 313.

İshakoğlu G. (1993). *Kariyerde Plato-İş Doyumu İlişkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Baek-Kyoo (Brian) Joo and Kathryn J. Ready (2012),The influences of proactive personality,performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality, College of Business, Winona State University, Winona, Minnesota, USA

Joo Baek-Kyoo & Lee Insuk (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being, Korea, Georgia Southwestern State University, USA, Sogang University,

Johnson, M., (1998). *Gelecek Bin Yılda Yönetim*, 2.b., Çev Sinem Gül, İstanbul, Sabah Yayınları.

Kanlı M., (2006). *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi*, Konya: SÜ İİBF, YYLT, ,22

Karakışla, E. (2009). *Kültür Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetimsel Etkinlik Açısından Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Karaman. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Karasar, N. (2014). Bilimsel araştırma yöntemi. (26.baskı). Ankara Nobel Yayınevi

Kavoğlu S. (2009). *Örgüt Kültürünün Çalışanlarda Tükenmişlik Duygusuna Etkisi ve Örnek Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Edirne. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kendir, H., Özkoç, A.G. (2018). Otel İşletmelerinde Çalışanların Kariyer Tatmini ve Kariyer Bağlılığı İlişkisinde Öz Yeterliliğin Rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 78-112.

Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2.

Kırım, A. (1999). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kocacık F. ve Gökkaya V. B. (2005). “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 6(1), 195-218.

Koçel, T. (1984). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30.Yıl Yayınları No: 1.

Koçoğlu M., (2012). *Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kula, Ö, (2012). *Lisansüstü Öğrencilerin Kariyer Planlamalarına Etki Eden Faktörler: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Isparta.: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Leblebici, D.N. (2008). Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21.99-118.

Leblebici D.N., Karasoy A. (2009). “Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1).279-304.

Linfelt A. Tristan, Eric J. Ip, Barnett J. Mitchell (2015). Survey of Career Satisfaction, Lifestyle and Stress Levels Among Pharmacy School Faculty. California. *Am J Health-Syst Pharm*-Vol 72, 1573-1578.

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

Müftüoğlu V. Y, Erol İ.(2013). “Kariyer Kavramı ve Maden Mühendisleri İçin Kariyer Seçenekleri”, *Madencilik Dergisi*, 52(4), 37-43.

Ngo Hang-Yue, Hui Li (2017). Individual Orientations and Career Satisfaction: The Mediating Roles of Work Engagement and Self-Efficacy, *Journal of Career Development*, 1-15.

Okay A. (2002). *Kurum Kimliği*, Ankara: Mediacat Yayınları.

Ouchi, W. (1989). *Teori Z*. Çev. Yakut Güneri. İstanbul: İlgi Yayıncılık.

Otluoğlu Ç., Övgü K., (2014). Kariyer Olgusunun Kavramsallaştırılmasında Kullanılan Metaforlar, *Ege Akademik Bakış*, 14(2), 221-230.

Öngör, Y. Akın, (2011). *Benden Sonra Devam*, İstanbul: Alametifarika.

Özden M. C.(2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Ankara: Ümit Yayıncılık.

Özdemir Y, ve Mazgal S. (2012). Bir Kariyer Tercihi Olarak Girişimcilikte Dışsal mazlum

Faktörlerin Etkisi: Sakarya Örneği, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Sakarya.

Özgen H,Öztürk, A,Yalçın, A, (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.

Özkalp E.(2004). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkalp E. (2004). *Davranış Bilimlerine Giriş*, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özalp İ. (2000). Eskişehir: *İşletme Yönetimi*, Birlik Ofset.

Pekkan N.Ü., Kapusuz A.G., Develi A., Çavuş M.F. (2018). Kariyer Tatmini, Kişisel Gelişim Yönelimi, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, 26.*Ulusal Yönetim ve Organizasyon komitesi Bildiriler Kitabı* (s.771), Düzenleyen Karadeniz Teknik Üniversitesi. Trabzon. 10-12 Mayıs 2018.

Rahim Baba Norizan and Rohaida-Siti (2015). Career Satisfaction and Psychological well-being Among Professional Engineers in Malaysia: The effect of Career Goal Development, *Asian Academy of Management Journal* , (20)2.

Robbins P. S. ve Coulter M. (2005). *Management*, New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S.P. (2001) *Organizational Behavior*. New York:9th Edition, Prentice-Hall, Inc.,

Sabuncuoğlu, Z.ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa:Ezgi Kitabevi,

Sabuncuoğlu, Z.ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa:Ezgi Kitabevi,

Sabuncuoğlu, Z, (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul,.Beta Yayıncılık.

Sağdıç, M.ve H. Demirkaya (2009). “Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Gelişim Planlarına İlişkin Yaklaşımları”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 233-246.

Sargut, S., (1994). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: Verso Yayınları.

Sarıışık, M. (2007),” Turizm Sektöründe Meslek Sahibi Olmaya Yönelten Etkenler: Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Çalışma”, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi** , 18(2), 143-160.

Savaş Gökçen, (2006). Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş. , Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Seçer, Barış (2007). Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, İzmir. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Seçer H.(2013). *Bireysel Kariyer Planlama ve Kişisel Başarı Algısı Arasındaki İlişki ve Pamukkale Üniversitesi’nde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Sekaran U. & Bougie R. (2016). *Reserch Methods for Business*, United Kingdom: A Skill-Building Aproach, Seventh Edition.

Seibr S.E. and Kraimer M.L.(2001). “The Five-Factor Model of Personality and Caereer Success”, *Journal of Vocational Behaviour*, 58(1), 1-21.

Sevinç, Ebru. (2009). *Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Sözer, Zeynep (2006). *Örgüt Kültürünün İş gören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Sungur, Elif (2007). Ülke Orijininin Kurumsal Kültüre Yansıması, Kurum İçi İletişim Ve tükenmişlik İnsan Kaynakları Uygulamaları, IKEA Örneği, 2.Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu Kitabı, Maltepe Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Kocaeli.

Şahin, A. (2010). “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmel Etkinlik”. *Maliye Dergisi*, Temmuz-Aralık. Sayı:159. 21-35.

Şimşek, N. ve Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Konya: Tablet Kitabevi.

Şimşek, H. Ve Yıldırım, A. ve (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Soysal A., Şimşek M. Ş.,Çelik A. ve Akgemci T. (2004). *Kariyer Yönetimi* Ankara: Gazi Kitapevi.

Spurk, D., Abele A. And Volmer J. (2014). “The Career Satisfaction Scale in Context: A Test for Measurement Invariance Across Four Occupational Groups. *Journal of Career Assesment*. 1-19, 7.

Şimşek M.Ş., Akgemci T.,Çelik A., (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya: Adım Matbaacılık.

Tanova C., Karadal H., (2004). “Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi”, *Doğu Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(2), 123-136.

Taylor, F.W. (1997). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. Çev.H.Bahattin Akın. Konya.Çizgi Yayınları.

Taymaz, H. (2009). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

Terzi A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım,

Terzi, A.R. (2004). “Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 65-76.

Tevruz S. (1996). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayını,

Tortop N.(1994). *Personel Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınları

Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 31(1), 203-233.

Türk, S. M. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Uğur A., (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Ulukök E., Akın A. (2016). “İşkoliklik ve Kariyer Tatmini”, *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 1(2).

Unutkan, G.A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Uyargil C., Zeki A., İsmail D. A., Cevat A., Oya Ö., Omer S., Gönen D., Lale T., (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ünlü, B. A., (2014). *Kadınların Kariyer Engelleri ile Kariyer Tatmini ve Yaşam Doyumu İlişkisi* Yüksek Lisans Tezi. Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vatansever Ç., (2008). "*Work And Non-Work Life Balance, And Its Relation To Organizational Commitmentand Career Satisfaction*", İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Vural, B. A. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.

Yaman R.(2009). *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri: Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir. Marmara Üniversitesi SBE.

Yean Fee Tan, Yahya Kirana Khulida (2013). The Influence of Human Resource Management Practices and Career Strategy on Career Satisfaction of Insurance Agents, Malaysia. *International Journal of Business and Society*,. 14(2) 193-206.

Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici Liderlik*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Yılmaz, A. G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimde Kariyer Planlamanın Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Erdem, (1996) <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/ouchi-z.htm>
(05.08.2015)

Doymuş K. Korelasyon Analizi, (2009).

<http://kemaldoymus.files.wordpress.com/2009/12/korelasyon.ppt>, (02.07.2015).

Denison, Mishra. (1995). (<http://www.denisonconsulting.com> (13.08.2015)

TDK Türkçe Sözlük, www.sozluk.gov.tr, 2019.

Günel, S:(2009). “*Yeni Kariyer Yaklaşımları*”, <http://www.yenimakale.com/yeni-kariyer-yaklasimlari.html> (28.04.2017).





EKLER

Ek 1: Demografik Soruları İçeren Anket

Bu çalışma, genel iş-görme prensipleri, iş ortamlarında en çok uygulanan yönetim ilkeleri ve iş faaliyetleri açısından çalışanların düşüncelerini öğrenmek için **akademik amaçlı** olarak yapılmaktadır. Bu kurumdan **gerekli izin sağlanmış olup**, çalışmanın sonuçları Dokuz Eylül Üniversitesi öğretim elamanları tarafından *gizlilik anlayışıyla* değerlendirilecektir.

Katkı ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Aşağıda **5 genel bilgi sorusu** dışında, iş dünyasındaki uygulamalara ilişkin *farklı görüşler* içeren **47 madde** yer almaktadır. Lütfen, yalnız çalıştığınız bu iş yerinin koşullarını düşünerek, aşağıda belirtilen her bir ifadeye **ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz**.

A. Yaşınız:

18-20 ☐ 21-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41 + ☐

B. Cinsiyetiniz:

Erkek ☐ Kadın ☐

C. Bu iş yerindeki çalışma süreniz:

1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7 -9 yıl ☐ 10 + yıl ☐

D. Halen bulunduğunuz görevdeki çalışma süreniz

1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 + yıl ☐

E. Eğitim durumunuz:

İlköğretim ☐ lise ☐ üniversite ☐ yüksek lisans /doktora ☐

F: Pozisyonunuz:

Yönetici ☐ İş ve Meslek Danışmanı ☐ Memur ☐

Ek 2: Denison Örgüt Kültürü Ölçeği

- *Çalışmakta olduğum kurumda,*

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1.Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.					
2.Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.					
3.İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.					
4.Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.					
5.Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.					
6.Tüm çalışanlar kendi görevleri ile kurumun amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.					
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.					
8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.					
9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey					

yapılmaktadır.					
10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.					
11. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.					
12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.					
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.					
14. Bu kurumda güçlü bir kurum kültürü vardır.					
15. Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.					
16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşılabilmektedir.					
17. Kurumun farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.					
18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.					
19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.					

20. Diğer kurumların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.					
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.					
22. Vatandaşın istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.					
23. Tüm çalışanlar, vatandaşların istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.					
24. Vatandaş istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate <u>alınmamaktadır.</u>					
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.					
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.					
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.					
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.					
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.					

30. Kurumun geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması <u>yoktur.</u>					
31. Kurumun faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.					
32. Yöneticiler, kurumumuzun temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.					
33. Çalışanlar, uzun dönemde kurumun başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.					
34.Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan kurum vizyonunu paylaşmaktan <u>uzaktır.</u>					
35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.					
36. Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılaşılabilmektedir.					

Ek 3: Kariyer Doyumu Ölçeği

37.Kariyerimde elde etmiş olduğum başarılarından memnunum.				
38.Kariyer hedeflerimi karşılamaya yönelik gerçekleştirdiğim ilerlememden memnunum.				
39. Gelir/ Kazancımı arttırmak için kariyer hedeflerimi karşılamaya yönelik gerçekleştirdiğim ilerlememden memnunum.				
40. Terfi/ Yükselme için kariyer hedeflerimi karşılamaya yönelik gerçekleştirdiğim ilerlememden memnunum.				
41.Yeni beceriler geliştirmek için kariyer hedeflerimi karşılamaya yönelik yapmış olduğum ilerlememden memnunum.				

42. Kariyeriniz boyunca yaptığınız iş değişikliği sayısı:

İlk 2. 3. 4. 5 ve üzeri

43. Kariyeriniz boyunca işsiz kaldığınız süre :

Hiç 1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10+yıl

44. İşe başladığınızda aldığınız oryantasyon eğitimi süresi:

Almadım 1 günden az 2 gün 3 gün 4 gün ve üzeri

45. Çalıştığınız süre boyunca aldığınız toplam eğitimi süresi:

Almadım 1-3 gün 4-6 gün 7-9 gün 10 gün ve daha fazla

46. Çalıştığınız süre boyunca gerçekleştirdiğiniz Departman değişikliği:

Hiç 1 kez 2 kez 3 kez 4 kez ve üzeri

47. Çalıştığınız süre boyunca gerçekleştirdiğiniz terfi/atama sayısı:

Hiç ☐ 1 kez ☐ 2 kez ☐ 3 kez ☐ 4 kez ve üzeri ☐

