



**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ BİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ'NÜN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: DEVLET VE
VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDEKİ AKADEMİSYENLER
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FATİH GÜMÜŞ

DANIŞMAN: PROF.DR. ERSİN KAVİ

**YALOVA
OCAK 2022**



T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ BİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ'NÜN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: DEVLET VE VAKIF
ÜNİVERSİTELERİNDEKİ AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FATİH GÜMÜŞ
187209013

DANIŞMAN: PROF.DR. ERSİN KAVİ

YALOVA
OCAK 2022

ETİK BEYAN

Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi taahhüt ve beyan ederim.

İmza

Fatih GÜMÜŞ



ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezimi hazırlama aşamasından, tamamlanması kısmına kadar yardımcı olan, tez danışmanım ve değerli hocam Sayın Prof. Dr. Ersin KAVİ' ye, daima bilgi ve tecrübeleriyle yol gösterip beni aydınlatan Sayın Prof.Dr. Elif Yüksel OKTAY hocama teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca düşüncelerimi paylaşma fırsatı bulduğum, Yalova'nın bana kazandırdığı arkadaşlarıma ve eğitim-öğretim hayatımda üzerimde emeği olan tüm hocalarıma sonsuz teşekkürler ederim. Tez çalışmamın tamamlanmasında emekleri var olan, anketleri titizlikle dolduran kıymetli katılımcılara teşekkür ederim.

Son olarak, haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim yaşamımın her alanında olduğu gibi yüksek lisans öğrenimim süresince de bana destek olan anneme, babama ve kardeşime sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

OCAK – 2022

Fatih GÜMÜŞ

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR.....	vi
TABLOLAR	vii
ŞEKİLLER	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL BOYUTLARIYLA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	2
1.1 Örgüt ve Kültür Kavramları.....	2
1.1.1 Örgüt Kavramı ve Kapsamı	2
1.1.2 Kültür Kavramı ve Kapsamı	2
1.2 Kültürün Çeşitleri.....	2
1.2.1 Maddi ve Manevi Kültür.....	2
1.2.2 Genel ve Alt Kültür.....	3
1.3 Kültürün Özellikleri	3
1.4 Örgüt Kültürü Kavramı	4
1.5 Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	4
1.6 Örgüt Kültürünün Önemi ve Önemini Arttıran Faktörler	5
1.7 Örgüt Kültürünün Yararları	6
1.8 Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	6
1.8.1 Değerler.....	6
1.8.2 Normlar	7
1.8.3 Tutumlar.....	7
1.8.4 Varsayımlar.....	8
1.8.5 İnançlar	8
1.8.6 Dil	9
1.8.7 Hikayeler ve Mitler	9
1.8.8 Semboller	10
1.8.9 Liderler ve Kahramanlar	10
1.8.10 Törenler.....	11
1.9 Örgüt Kültürü Modelleri	11
1.9.1 Parsons “AGİL” Kültür Modeli	11
1.9.2 Kilmann Kültür Modeli.....	13
1.9.3 Denison Kültür Modeli	14
1.9.4 Miles ve Snow Kültür Modeli.....	15
1.9.5 Deal ve Kennedy Kültür Modeli	16
1.9.6 H. Ouchi’nin “Z” Kültürü Modeli.....	17

1.9.7 Peters ve Waterman’ın Mükemmellik Modeli.....	18
1.9.8 Cameron ve Quinn Modeli	18
1.9.9 Schein Modeli.....	20
1.9.10 Goffee ve Jones Örgüt Kültürü Modeli	20
İKİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL BOYUTLARIYLA İŞ TATMİNİ	23
2.1 İş Tatmini Tanımı.....	23
2.2 İş Tatmini Etkileyen Faktörler.....	23
2.2.1 Kişisel Faktörler	23
2.2.2 Örgütsel Faktörler.....	25
2.3 İş Tatmini Kuramları	28
2.3.1 Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	28
2.3.2 Herzberg ’in Çift Faktör Teorisi	29
2.3.3 Mc Celland Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi	30
2.3.4 Alderfer ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi	31
2.3.5 Adams’ın Eşitlik Kuramı.....	32
2.3.6 Locke Amaç Kurma Teorisi	32
2.3.7 Vroom Beklenti Teorisi.....	33
2.3.8 Porter – Lawler Modeli	33
2.4 İş Tatmin Ölçüm Teknikleri	34
2.4.1 İletişim Doyumu.....	34
2.4.2 İş Tanımlama Endeksi	34
2.4.3 Minnesota İş Tatmin Ölçeği	35
2.5 İş Tatminsizliğinin Olumsuz Sonuçları	35
2.5.1 Yaşam Tatminsizliği.....	35
2.5.2 Stres.....	36
2.5.3 İşgücü Devri	36
2.6 Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi ile İlgili Diğer Kavramlar.....	37
2.6.1 Örgütsel Bağlılık	37
2.6.2 Örgütsel Adalet.....	39
2.6.3 Örgütsel Vatandaşlık	40
2.6.4 Örgütsel Sessizlik	41
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ İLE İLGİLİ	
ARAŞTIRMA	43
3.1 Araştırmanın Konusu	43
3.1.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklem Grubu.....	43
3.1.2 Araştırmanın Amacı	44
3.1.3 Değişkenler.....	44

3.1.4 Araştırma Yöntemi.....	44
3.1.5 Veri Derleme Tekniği	44
3.1.6 Anketin Oluşturulması	45
3.1.7 Araştırmanın Hipotezleri.....	46
3.1.8Araştırmada Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlılıkları.....	47
3.2 Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Gerçekleştirilen Karşılaştırmalı Araştırmanın Analizi.....	47
3.2.1 Demografik Bilgilerin Analizi	47
3.3 Araştırmanın Bulguları	50
3.3.1 Araştırma Ölçeğinin Güvenilirliği ve Geçerliliğine İlişkin Bulgular	50
3.3.2 Örgüt Kültürü ile İlgili Bulgular	51
3.3.2.1 Örgüt Kültürü ile İlgili Genel Sonuçlar.....	51
3.3.2.2 Örgüt Kültürlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	51
3.3.3 Örgüt Kültürlerinin Ünvana Göre Dağılımı	52
3.3.4 Örgüt Kültürlerinin Üniversitelere Göre Dağılımı	54
3.3.5 Örgüt Kültürlerinin Kurumda Çalıştığı Süreye Göre Dağılımı	55
3.3.6 Örgüt Kültürlerinin Fakültelere Göre Dağılımı.....	55
3.4 İş Tatmini Sonuçları.....	56
3.4.1 İş Tatmini Ölçeğinin Güvenirliliği ve Geçerliliğine İlişkin Bulgular	56
3.4.2 İş Tatmini T-Testi Analizleri	57
3.4.3 İş Tatmini Anova Analizleri.....	57
3.4.3.1 İş Tatmini-Ünvan Anova Analizi.....	57
3.4.3.2 İş Tatmini-Üniversite Anova Analizi.....	58
3.5 Örgüt Kültürü- İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bulgular.....	59
3.5.1 Korelasyon Analizi	59
3.5.2 Regresyon Analizi.....	60
SONUÇ.....	61
KAYNAKÇA	64
EKLER.....	72

KISALTMALAR

KMO:	Kaiser-Meyer-Olkin
SPSS:	Statistical Package for the Social Sciences
Ar. Gör:	Araştırma Görevlisi
Öğr.Gör.:	Öğretim Görevlisi
Dr. Öğr.Üyesi:	Doktor Öğretim Üyesi
Doç. Dr.:	Doçent Doktor
Prof.Dr.:	Profesör Doktor

TABLolar

Tablo 3.1: Cinsiyet	47
Tablo 3.2: Eğitim Seviyesi	47
Tablo 3.3: Yaş	48
Tablo 3.4: Medeni Durum	48
Tablo 3.5: Meslek Hizmet Süresi	48
Tablo 3.6: Kurumda Çalıştığı Süre	48
Tablo 3.7: Ünvan	49
Tablo 3.8: Üniversite	49
Tablo 3.9: Fakülte	49
Tablo 3.10: Alpha Değeri.....	50
Tablo 3.11: KMO Değeri	50
Tablo 3.12:Örgüt Kültür-Cinsiyet T-Testi	52
Tablo 3.13:Örgüt Kültürü-Ünvan Anova Analizi.....	53
Tablo 3.14:Örgüt Kültürü- Fakülte Anova Analizi	54
Tablo 3.15:İş Tatmin Alpha Değeri.....	57
Tablo 3.16:İş Tatmin- Cinsiyet T-Testi.....	57
Tablo 3.17:İş Tatmin-Ünvan Anova Testi	58
Tablo 3.18:İş Tatmin-Üniversite Anova Testi	58
Tablo 3.19:İş Tatmini-Örgüt Kültürü Korelasyon İlişkisi.....	59
Tablo 3.20:İş Tatmini-Örgüt Kültürü Regresyon İlişkisi	60

ŞEKİLLER

Şekil 1.1: Parsons'ın AGIL modeli	12
Şekil 1.2:Goffe ve Jones'un Örgüt Kültürü Modeli.....	21
Şekil 3.1:Örgüt Kültürü Tipleri Genel Dağılım.....	51
Şekil 3.2:Örgüt Kültürü Tipleri Genel Dağılım.....	52
Şekil 3.3:Örgüt Kültür Tipleri-Ünvan Dağılım	53
Şekil 3.4:Örgüt Kültür Tipleri-Üniversite Dağılım	54
Şekil 3.5:Örgüt Kültür Tipleri- Kurumda Çalıştığı Süre Dağılım.....	55
Şekil 3.6:Örgüt Kültür Tipleri- Fakülte Dağılım.....	56



ÖRGÜT KÜLTÜRÜ'NÜN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDEKİ AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Örgüt kültürü ilk olarak Peters ve Waterman tarafından Amerika'da, Pascale ve Athos tarafınca Japonya'da ele alınmış ve gözlemlenmiştir. İşletme kültürü, firma kültürü ve kurumsal kültür şeklinde de isimlendirilmektedir. Örgüt kültürü bulunduğu çevre ile iletişim kurma, bütünleşmeyi amaçlamaktadır. Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki çalışanlar ile paylaşılan teoriler ve değerlerdir. İş tatmini ise temel olarak çalışılan iş hakkındaki düşünceleri, hisleri anlatmaktadır. İş tatmini günümüzde giderek önemli noktaya gelmiştir. Teknolojik gelişmeler sonucunda çalışanların daha fazla nitelikli olması gerekmektedir. Yetenekli çalışanları elde tutabilmekte önemli bir konudur. İş tatmini burada devreye girmektedir. Bu durumda örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi işletmenin sürekliliği açısından önemli duruma gelmektedir.

Bu amaçla iki kavram arasındaki ilişki incelenerek örgüt kültürünün iş tatminine etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt kültürü kavramı, çeşitleri özellikleri incelenmiş; sonra örgüt kültürü öğeleri, modelleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde önce iş tatmini ile ilgili kavramlar ele alınmış; sonra iş tatminini etkileyen faktörler, bireysel faktörler, iş ve örgüt ile ilgili faktörler iş tatmini ile ilgili kuramlar ve tekniklere yer verilirken daha sonra ise olumsuz sonuçları ile birlikte diğer kavramlar ile etkileşimi incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmada, örgüt kültürü ve iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Ulaşılan bulguların genel olarak literatürdeki yaygın olan görüşleri destekler biçimde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Örgüt Kültürü, Çift S Modeli

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON JOB SATISFACTION: A STUDY ON ACADEMICS AT STATE AND FOUNDATION UNIVERSITIES

ABSTRACT

It has been studied and observed in America by Peters and Waterman, and in Japan by Pascale and Athos. Business culture is also called company culture and corporate culture. Organizational culture aims to communicate and integrate with its environment. Organizational culture is the theories and values shared with employees in the organization. Job satisfaction basically describes the thoughts and feelings about the job. Job satisfaction has become increasingly important nowadays. As a result of technological developments, employees need to be more qualified. It is an important issue in retaining talented employees. This is where job satisfaction comes into play. In this case, the effect of organizational culture on job satisfaction becomes important for the continuity of the business.

For this purpose, the relationship between the two concepts was examined and the effect of organizational culture on job satisfaction was tried to be determined.

The thesis work consists of three parts. In the first part, the concept of organizational culture, its types and features were examined; Then, organizational culture elements and models are discussed.

In the second part, firstly, the concepts related to job satisfaction are discussed; Then, the factors affecting job satisfaction, individual factors, job and organizational factors, theories and techniques related to job satisfaction are included, and then the interaction with other concepts together with its negative results is examined.

In the third part, the research on the relationship between organizational culture and job satisfaction is given. In the research, it has been revealed that there are significant relationships between organizational culture and job satisfaction. It has been concluded that the obtained findings generally support the common views in the literature.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Culture, The Double S Model

GİRİŞ

Gelişen teknoloji sonucunda insan kaynağının önemi her geçen gün artmaktadır. Çalışanların şirketteki devamlılıklarını sağlamak, verimliliğini en üst düzeyde tutabilmek giderek zorlaşan bir unsur haline gelmiştir. İş tatmini çalışanların işe karşı oluşturduğu tepkilerin bütünü şeklinde açıklayabiliriz. İş tatmin faktörünün yüksek oluşu çalışanın psikolojik olarak sağlığını, verimini ve işe devamlılığını etkileyecektir.

İş tatmini şirketin sürekliliği ve gelişmesi adına oldukça önemli bir etkiye sahiptir. İş tatmininin maddi ve manevi unsurlar içermesi bu faktörün yerine getirilmesinde zorluklar yaratmaktadır. İş tatmininin artırılması ve yüksek düzeyde tutulabilmesi günümüz işletmelerinde de büyük önem taşımaktadır. Değişen toplum yapıları insanları daha bireysel yaşama adapte hale getirmiştir. İş tatminini etkileyen unsurlar arasında iş arkadaşları, yönetim yaklaşımı ve örgütsel faktörler vb. unsurların yer alması örgüt kültürü varlığının önemini yukarıya çıkarmaktadır.

Örgüt kültürü günümüz bireysellik anlayışlarının aksine ortak amaç ve bu amacı gerçekleştirebilmek için bir araya gelmiş bireyleri, çalışanları tanımlamaktadır. Örgüt olmak belirlenmiş bir faaliyet içerisinde birleşen topluluk olarak da nitelendirilebilmektedir. Bu yönleri ile insanları birleştirme bireysellik algısının aksine birleştirmeyi temel almaktadır.

Örgüt kültürü aynı zamanda çalışanlarının birleşmesini sağlayarak onların işteki verimliliğini ve iş tatmini olumlu yönde etkilemeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın genel amacı ise örgüt kültürünün örgüt içindeki çalışma ilişkilerine yansıyan yönleri itibariyle iş tatmini faktörlerine olan etkisini incelemektir.

Bu doğrultuda gerçekleştirilen araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde örgüt kültürü ele alınmıştır. İkinci bölümde iş tatmini kavramı açıklanmış ve ayrıca diğer kavramlar ile ilişkisine yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise İstanbul Bilgi üniversitesi, İstanbul Kent üniversitesi, Marmara üniversitesi ve Yalova üniversitesinde görev yapmakta olan akademisyenlere yönelik bir araştırma yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL BOYUTLARIYLA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1 Örgüt ve Kültür Kavramları

1.1.1 Örgüt Kavramı ve Kapsamı

Örgüt birbirinden farklı tanımlar ile açıklanmıştır. Barnard (1994) “örgütü, iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” şeklinde açıklamış ve bir örgütün aynı hedefi gerçekleştirebilmek için faaliyete katılmayı amaçlayan kişiler birbirleri ile iletişime geçtikleri kişiler olduğu zamanda oluşacağı fikrini ortaya koymuştur (Barnard, 1994 aktaran Güçlü 2003,s.147) Schein (1970 aktaran Doğan 2013,s.51) örgütü; “iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümü” ifadesi ile tanımlamaktadır. Örgüt olma belirli bir faaliyet çerçevesinde birleşen insan topluluğu olarak düşünülmekte ve insanların aynı amaca odaklanmış olması gerekmektedir.

1.1.2 Kültür Kavramı ve Kapsamı

Kültür kelimesi köken olarak ‘Cultura’ kelimesinden gelmektedir. Voltaire tarafından ilk kez kullanılan kültür kavramı ‘bireyin zekasının gelişimi ve bireyin yüceltilmesi anlamında kullanılması gerektiğini ileri sürmektedir.’ Kelime buradan Almanca ’ya geçmiş ve Alman sözlüklerinde Cultur şeklinde kullanılmıştır. (Güven 1991, s.96)

Kültür kavramı ilk defa 1871 yılında Edward B. Taylor aynı yapıdaki kişilerin bilgi, farklı düşünce şekilleri, din, sanat hakkındaki yaşanmışlıklarının meydana getirmiş olduğu yapı şeklinde açıklamıştır. Emile Durkheim toplumsal doğruları kavrayabilmek adına sembol, mit ve törenlerin önemli olduğu vurgusunu yapmıştır. Max Weber ise kişilerin kurumlara, örf-adetlerden bağımsız bir otorite ile idare edilmesini liderlik kavramı ile bağdaştırmıştır. Sonraki dönemlerde sosyologlar toplumun farklı alanlarında çalışarak kültür kavramının temellerini meydana getirmiştir. (Terzi 2000, ss. 25-27)

1.2 Kültürün Çeşitleri

1.2.1 Maddi ve Manevi Kültür

- **Maddi Kültür:** Kültürün alt yapısal dinamiklerinden meydana gelmektedir. Toplumda yer alan kişilerin gereksinimlerini yerine getiren nesneler, fiziki maddelerdir. Bu maddeler toplumun gereksinimlerini karşılamaya yaramaktadır. Sürekli olarak tüketilmekte ve yerini tekrardan doldurulmaktadır. Bu değerleri

teknoloji, sanat dalları ve bilim olarak kabul edilmektedir. Maddi değerler bulunmadığı bir ortamda manevi değerlerin yaşamı söz konusu olmayacaktır.

Örgüt açısından maddi değerler, hammadde, ürün ve üretim sırasında gerekli olan makine-teçhizat şeklinde düşünülebilmektedir. Üretimin eyleme geçirilmesi maddi değerler sayesinde meydana gelmektedir. Örgütün üretimi meydana getirmesi, araçları, örgütsel yapılanma, örgüt içerisindeki iletişimi sağlayan materyal maddi kültür olarak kabul edilmektedir. (Başaran 2008, s.390).

- **Manevi Kültür:** Kültürün üst yapı değerleri şeklinde kabul görmektedir ve soyut olarak ele alınır. Toplum içerisinde bulunan ve kullanılmakta olan dil, din, örf-adet, yasalar ve tarihi toplumun manevi kültürü şeklinde ele alınmaktadır.

Maddi kültürün meydana gelmesinde, iktisat, üretim ve ticaret etkili olduğu gibi manevi kültürde din, hukuk, aile ilişkileri ve temel eğitim etkili olmaktadır. Maddi ve manevi kültürün meydana gelmesinde toplum içerisinde yer alan tüm kurum, kuruluş ve bireylerin etkileri bulunmaktadır (Başaran 2008, s.390).

1.2.2 Genel ve Alt Kültür

- **Genel Kültür:** Genel kültür toplumun ve ülkenin hepsinde kabul edilen ve yer alan, toplumdaki bireyler tarafından içselleştirilmiş ve kullanılmakta olan faktörlerden meydana gelmektedir. Genel kültür, topluluktaki her platformda yer alan kültürdür. Ülke içerisinde var olan inanç, yaşam tarzı, hukuki yaptırım ve değerler genel kültürü meydana getiren başlıca unsurlardır (Alimoğlu, 2010, s. 6).
- **Alt Kültür:** Toplumun genel kültürü birkaç alt kültürden meydana gelebilmektedir. Örgütü meydana getiren kişiler değişik bölgeler ve kültürlerden örgüt içerisine girmiş olabilirler, fakat hem geldikleri kültürü hem de katıldıkları topluluğun kültürlerini alışkanlık edinirler. Bu durumdan dolayı örgütlerde genel kültürün bir alt kültürü şeklinde kabul görmektedir (Köse, Tetik, Cuma 2001, s.222-223).

1.3 Kültürün Özellikleri

Kültürün özellikleri şu şekilde özetlenmiştir (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci 2004, s.11):

- Kültür, toplumlara özeldir. Toplamların birbirinden ayrılmasını sağlar.
- Kültür, toplum içerisinde yer alan kişiler tarafından paylaşılmaktadır.
- Kültür, zaman içerisinde gelişmiş, insan davranışlarını ve geleneklerini kapsar ve öğrenilebilir.

- Kültür, zaman içerisinde değişim ve gelişime uğrayabilmektedir.
- Sosyal kişiliğin gelişmesindeki en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir.
- Kültür, insanları bir araya getirmektedir.

1.4 Örgüt Kültürü Kavramı

İlk olarak kullanımı Peters ve Waterman tarafından Amerika’da, Pascale ve Athos tarafınca Japonya’da ele alınmış ve gözlemlenmiştir. Literatür içerisinde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür veya İşletme Kültürü şeklinde isimlendirilmektedir. Örgüt kültürü belirli bir toplulukta  evre ile bütünleşme bunun ile birlikte toplum içerisindeki iç iletişim bir araya gelme süresince tecrübe edilmiş, geçerliliğini ispatlayacak kadar olumlu veriler ortaya koymuş kuramlardır. Bu sebep ile topluluğa yeni katılan bireylere mevcut programları anlayabilme, planlama ve hissetmek için öğretilmektedir (Schein, 1976, s.3 aktaran Doğan 2013, s.51).

Örgüt kültürü, bir örgüt bünyesinde paylaşılan kuramlar veya değerler tamamı ile meydana gelmektedir. Kültür ise kuruluşlarda önemli veya önemsiz olguları açıklamakta ve örgüt bünyesinde gerçekleşen faaliyetlerin düzgün bir biçimde yapılmasını sağlamaya çalışan yapıdır. Örgüt kültürünü kurumların yapıtaşı olarak nitelendirebiliriz. Gözle görülemeyen fakat örgüt içerisindeki olayları yönlendiren ve şekillendiren modellerdir (McShane ve Von, 2016, s. 252).

Kültürün karmaşık bir yapısı bulunmaktadır, bu sebep ile her bilim dalı kültürü kendi değer yargıları açısından, araştırmacılarının bakış açısı ile değerlendirmiştir. Bu araştırmacılar Robert Presthus günümüzdeki oluşan yapı örgüt toplumlarından meydana geldiğini belirtmektedir. Toplumdaki bireyler yaşamlarını işi ve hayatı etrafında düzenlemekte ve yapılaştırmaktadır. Bulunduğu toplum kurallarına uyarak işlemleri gerçekleştirmek için vakitlerini belirlenmiş amaçlarda harcamaktadır. Objektif şekilde gözlemlendiği zaman örgüt kendine özel alışkanlık ve inanç yapısına sahip olduğu görülmektedir (Morgan, 1998, s. 141 aktaran Güçlü 2003, s.147).

1.5 Örgüt Kültürünün  zellikleri

Ulusal kültür sayesinde meydana gelen örgüt kültürü ulusal kültür özelliklerinin yanında içerisinde bulunan bireylerin kültür özelliklerini taşımaktadır. Örgüt kültürünün özellikleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Eren 2012, ss.138-139):

- Örgüt kültürü, idare kadrosundaki bireylerin fikir ve yaptırımları etrafında stratejik plan, organizasyon ve vizyonunu gerçekleştirmektedir. Gelişim sırasında örgüt içindeki tüm bireyleri etki altına alan bu vizyon, bireyler tarafından belirli bir süreç içerisinde kabul görmektedir.
- Örgüt kültürü; örgüt özelliklerini oluşturduğu bir sonuç olarak örgüt bireyleri tarafından özümseyenerek uygulanmaktadır.
- Ulusal kültürdeki şekli ile sözlü halde bulunan örgütsel kültür, dinamik iletişim olanakları tarafından yayılan temel değerler, din ve davranış şeklinde kendisini göstermektedir.
- Örgüt kültürü belirli kurallara uygun olan, kendisini tekrarlayan ve topluma yeni katılan tüm üyelere aktarılan bir düzene sahiptir.
- Örgüt içerisindeki bireyler ve örgüt dışarısında kalan kesimlerin ilişki kurallarını ortaya koymaktadır.

1.6 Örgüt Kültürünün Önemi ve Önemi Arttıran Faktörler

Bugünkü piyasa koşulları ve rekabetin sürekli olarak yükselmesi, örgüt kültürü ile daha fazla şekilde önümüze çıkmasına sebep oluyor. Bunun nedeni örgüt kültürü kuruluşların amaçlarını, planlamasını ve gidilecek yolun belirlenmesinde etkili olmasıdır. Bununla birlikte örgütün yönetici kadrosunun izlenecek yöntemi ve planlamasını basitleştirmesine yardımcı olacak bir yöntem şeklinde görülmektedir. Örgütlere kimlik kazandıran örgüt kültürü, üyelerinin davranış şekillerini belirleyen ve üyeleri belirli bir amaca yönelterek örgüt bünyesinde belirsizliğin etkin olduğu çözüm yolları bulmalarına katkıda bulunmaktadır (Eren,2013; Özdeveci ve Akın,2013, s.113).

Örgüt içerisinde zaman ilerledikçe ve bireyler birbirlerini benimsemesi sonucunda dönüşen durumlar bulunabilmektedir. Bunlar; (Eren,2013; Özdeveci ve Akın,2013, s.113).

- İnançlar
- Simgeler
- Adetler
- Efsaneler
- Uygulamalar

Örgüt kültürünü geliştirmek ve sağlam bir örgüt kültürü oluşturmak isteyen kurumlar, çalışanların davranışlarını düzenleyen kuralları koymalıdır (Eren,2013; Özdeveci ve Akın,2013, s.113).

Sağlam örgüt kültürü oluşumuna sahip olan örgütler, amaçlarına erişebilmek ile birlikte çalışanlar arasında sosyal bir bağ ve iletişim oluşmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte sağlam bir örgüt kültürü oluşturmuş olan örgütler, çalışanların bünyelerindeki hareket ve eylemlerinin örgüte daha bağlı ve disiplinli olduğu gözlemlenmektedir.

Örgüt kültürü, örgütün ilerlemesinde ve dış ilişkilerini etkili bir biçimde sürdürmesinde önemli bir unsurdur. Örgüt dinamik ve değişime açık bir çevrenin içerisinde bulunmaktadır ve bütünleşmesinde etkili olmaktadır. (Akıncı ,2018, ss.79-84)

Örgüt kültürü örgüt bünyesindeki verimliliğin çoğalmasında önemli paya sahiptir. Örgüt kültürü iş görenlerin örgüt içerisinde özgür bir biçimde iletişim kurmalarına imkân vermektedir. Örgüt kültürü iş gören bağlılığını ve örgüte karşı duyulan sadakat hissini arttırmaktadır. Böylece iş görenler kendilerini örgüte ait hissederler. (Gülcan, Cemaloğlu 2017, ss.1,13).

1.7 Örgüt Kültürünün Yararları

Örgütlerde zaman içerisinde farklı etkenlerden dolayı oluşmuş olan örgüt kültürünün türlü yararları bulunmaktadır (Çırpan, Koyuncu 1998, s.227):

- Örgüt kültürü, örgütteki iş görene ait olan problemlerinin çözümünde veya problemlerin örgüt kültürünün bir parçası olarak kabul edilmesinde etkilidir.
- Örgüt kültürü üst düzey yöneticilerin gelişmesinde etkili olur.
- Örgüt içi iletişim ve paylaşımlarda yararlı etkileri bulunmaktadır. Sağlam bir örgüt kültürü topluluk hissini geliştirerek örgüte karşı bağlılığı fazlaştıracaktır.
- Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmalar örgüt kültürünün getirdiği kurallar sayesinde çözüme ulaşabilmektedir.
- Örgüt kültürü örgütün devamlılığına faydalı olacaktır.

1.8 Örgüt Kültürünün Öğeleri

1.8.1 Değerler

Bireylerin şahsi durumlarını göz önüne koyarak, etrafında gelişen durumları, insanları değerlendirirken faydalandıkları örneklerle değerler şeklinde adlandırılmaktadır. Bu değerler iyi veya kötü farkını düşünebilmek için insanlara öncülük eder, yol gösterir. Değerler gerçek durumların yanı sıra bireylerin gerçekleşmesini beklediği durumlar olarak değerlendirilmektedir. Olunması beklenen bu durumlara ahlaklı veya başarılı olmak gibi örnekler verilebilmektedir (Tan, 2000, s.252-254).

Değerler, örgüt içerisinde nelere önem verildiğine dikkat çeken önemli bir detaydır. Değerler gözlemlendiği taktirde örgüt hedeflerini gerçekleştirme imkânı bulunacaktır. Örgüt içerisinde bulunan iş görenler birleşerek örgüt için kıymeti ortaya koyabilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016, s.47).

Birçok yönetim uzmanı ve planlayıcısı örgütü yönetici ve çalışanın paylaştığı değerlerin göstergesi şeklinde nitelendirmektedir. Uzmanların önemli bir kısmı yenilik, adalet, eşitlik temel değerlerini meydana gelmesinde ana etken olarak örgütteki başarıyı görmektedir. Bundan dolayı yöneticilerin bu değerleri çalışanlara bildirmesi ve örgütün çalışma düzeninde temel değerlere bağlı kalınması konusunda destek olmalarını önemsemektedir (Ledford , Wendenhof ve Strahley, 1995, s. 5).

Değerler, başka ögelere göre daha güvenilir ve basit belirlenebilir durumdadır. Örgüt içerisindeki bireylere yerine getirdikleri görevi veya sergiledikleri tavrın sebebi sorulduğu zaman genellikle bu eyleme yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır. Örnek olarak açık kapı politikasını benimsemiş olan bir örgütte, bireyler istedikleri zaman üst yönetici pozisyonundaki insanlar ile iletişime geçebiliyorsa bu örgütte iletişimin öneminden ve değer olarak görüldüğünden bahsetmek mümkün olacaktır (Schein, 1988, s.21 aktaran Doğan 2013, s.51).

1.8.2 Normlar

Norm, doğru ya da yanlış ile alakalı davranış beklentileridir. Örgüt kültüründe düzenlenmiş olan çalışma kurallarını gösterir. Örgüt içerisindeki tutumu, davranışları ve ikili ilişkilerin seviyesini belirler. Normlar yazılı olmayan kurallar olarak kabul görmektedir. Örgüt içerisindeki davranış şekilleri üzerinde büyük etkisi vardır. Normlar değer yargılarının yansımalarıdır ve örgüt içindeki tüm bireylere etki etmektedir. Normların bireyler tarafından benimsenmesi ve gerçekleştirilmesi en önemli unsurdur (Seymen 2008, s. 59).

Kültür çoğunlukla örgütte yer alan normların ve değerlerin bütünü şeklinde kabul edilmektedir. Bu boyutta düşünüldüğünde normlar, örgütte görevleri bulunan kişilerin uymaları gereken kurallar, kanunlar şeklinde düşünülmektedir. Kültürel normlar, kültürel değerler ile ilişkilendirilir ve bu değerler bireylerin amaçlarına ulaşacağı yöntemleri sınırlandırmaktadır (Erdoğan, 1997, ss.148-149).

1.8.3 Tutumlar

Tutumlar bireylerin yetiştiği çevre diğer bir ifade ile gelenek-görenek ve inanışlardan kazanılmaktadır. Örgüt içerisinde bulunan bireyler davranış bakımından birbirlerinden

etkilenmektedir. Bundan dolayı örgütler bireylerin davranışlarının oluşumunda ve geçmiş davranışların üzerinde etkili olduğu sosyal bir çevre oluşturmaktadır (Eren, 2000, s.156).

1.8.4 Varsayımlar

Varsayımların, belirli bir topluluğun kültürünü destekleyip, örgütün niteliklerini yerine getirebilmesi için hem kişisel hem de topluluk olarak izin veren psikolojik savunma mekanizmaları olarak kabul edilebilir (Schein, 1992 aktaran Doğan 2013, s. 51). Varsayımların değiştirilmesi çok zordur, varsayımların bilinçaltı, düşünceler ve hislerden meydana geldiği söylenebilmektedir. (Uzkurt, Şen, 2012, s.29). Schein'e (1984 aktaran Doğan 2013, s.51) göre varsayımlar, nelerin doğru, nelerin önemsiz olduğunu, yaşanan olaylara nasıl tepkiler verileceğini, nasıl davranış sergileneceğini" örneklendiren yol göstericiler olarak kabul edilmektedir. Bireyler varsayımları birbirinden farklı insanlar ile çalışmakta zorlanmaktadır. Bu durumdan dolayı benzer varsayımlarda bulunulması örgüt içerisinde konfor sağlamaktadır (Schein'den aktaran Doğan 2013, s.51).

Varsayımların tespit edilmesi zordur. Örgütler arasında hatta örgüt içerisindeki bireyler arasında kabul gören varsayımlar değişkenlik gösterebilmektedir. Kişiler tarafınca kabul gören ve iletilen varsayımları belirlemede 3 ana sorun ile karşılaşmaktadır (Şişman, 2014, ss.141,156):

- Kişiler varsayımları anlatmaktansa örnek vermeyi seçerler.
- Yeni varsayımların kabulü konusunda problem yaşanabilmektedir.
- Büyük örgütler içerisindeki varsayımları birleştirip, sonuca odaklanmada problem yaşanabilir.

1.8.5 İnançlar

İnanç, kişinin bir konuyu ve objeyi anlamlandırması ve bilgilerinin devam ettiği bir yapıdır. İnanç, anlatılanların anlamlarını ve obje hakkındaki bilgilerin toplamından meydana gelir. Kişilerin inanç benzerliği fazlaştıkça, örgütün de inançları aynı şekilde güçlü ve yaygın olacaktır. İnançlar örgütün sürekliliğinde etkindir. Örgüt içerisindeki kişilerin inanç benzerliği arttığı sürece örgüt inancı güçlenir ve kültürün devamlılığını sağlar (Erkmen, Bozkurt 2011, ss.197,228).

Kişilerin inançları, işe yönelik davranışları örgüt içerisindeki birlikteliği etkilemektedir. İnanç faktörünün oluşmasında bireysel tercihlerle beraber toplumda var olan kültürden etkilenmektedir. Bunun sonucunda örgütteki mevcut yönetimin farklı etnik ve sosyal yapıdaki

kültürel grupları daha ayrıntılı bir biçimde inceleme altına alması gerekmektedir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.47).

1.8.6 Dil

Dil ilerideki nesillere günümüzdeki bilgileri aktarabileceğimiz başlıca unsurlardan biridir. Her toplumun kendisine özel bir dili bulunmaktadır. İletişim gerçekleştirmek için en başta gelen unsur dildir. Toplumda olduğu şekilde örgüt bünyesinde de kabul edilmiş olan dil, kültürün meydana gelmesinde önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Kolancıoğlu, 2017, s. 26).

Örgüt kültürünün meydana gelmesinde dil önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Dil iletişim için zorunlu öğedir. Dilin basit olarak kullanılmaması iletişimde sorunlara yol açacaktır (Tutar, 2017, s.255).

Örgütün kabul ederek, kullandığı dil örgüt hakkında bilgi verecektir. Örgüt bünyesinde kullanılan mecaz kullanımlar, benzetmeler ve bireylerin birbirleri ile olan iletişimi ve ilişkileri hakkında bilgi aktarıyor olacaktır. Bu açıdan bakıldığında dil dünya görüşü hakkında bile bilgi verme özelliğine sahip olacaktır (Şişman, 2014, s.97).

1.8.7 Hikayeler ve Mitler

Bir örgütün geçmişi ve geçmişte yaşadığı deneyimler örgüt kültürünün meydana gelmesinde etkin bir role sahiptir. Bireyler duygu ve düşüncelerini aktarırken doğruluklarını kanıtlamak üzere deyim, atasözleri, hikayelerden faydalanmaya çalışmaktadır. Örgüt ile ilişkilendirilmiş olan hikayelerin, başarıların ve anılar örgüt kültürünün değerini bireylere aktarmada kullanılmaktadır ve bireylerin örgüt kültürünü kabullenmesi ve anlaması açısından önemlidir. Özellikle örgüte sonradan katılan bireylerin örgüt kültürünü anlamışında faydalı olacağı düşünülmektedir (Gürgeç 1997, ss.160-161).

Örgütlerde kültürü tanımlayan ve oluşturan birden fazla hikâye vardır. Örgüt ile bağıntılı hikayeler, örgüt değerini, vizyonunu benimsemesine yardımcı olacaktır. Örgüt bünyesine ve dış çevreye güçlü mesaj vermektedir. (Stanford, 2014:64 aktaran Yanaşma 2019, ss.20-22)

Hikayeler bireyler için simgesel değeri bulunabilir. Örgüt bünyesinde yaygınlaşmış olan eşitliğin düzeyi, anlamı ve örgütün bireyleri üzerinde yardımı, iş güvenliğinin sağlanma şeklini ve çalışanların örgüt içi ya da dışı sorunlarının üstesinden gelmesi şeklinde üç konu başlığı mevcuttur. Örgütün kuruluşu, geçmişteki liderler veya önemli anılar ilgili hikayeler örgüt imajını ortaya çıkarırlar (Terzi 2000, ss.50-51).

Hikayeler genellikle, kahramanlarla, liderlerle, başarılarla ve davranışlar ile alakalıdır. Güçlü bir referans olma özelliği bulunduğu için örgüt değerlerinin aktarılmasında önemli bir etkidir. Mitler ise daha masalcıdır. Örgüt bireylerinin paylaştığı efsaneler, örgüt bünyesindeki yardımlaşmayı arttırmakta, kültürün sürekliliğini ve korunmasını sağlamaktadır. Böylece örgütün liderleri, kahramanları canlı bir simge olarak kalabilmektedir (Sökmen ve Beraha, 2013, s. 57).

1.8.8 Semboller

Örgüt kültürünün önemli unsuru olan semboller, örgüt bireylerinde duygu uyandıran, onları harekete geçiren objeler, faaliyetler, ilişkiler ve iletişimsel kurallardır (Pettigrew, 1975, s.574).

Örgütlerde örgüt kişiliğini oluşturan başlıca etkenlerden biri kabul edilen semboller kişilere örgüte aidiyet hissi oluşturacaktır. Örgütün logosundan, bina yapısına, bireylerin giyim kuşam alışkanlıklarına kadar her şey maddi sembollere örnek gösterilebilmektedir (Robbins ve Coulter, 2005, s.57). Semboller, fikirlerin, değerlerin ve duyguların örgütteki bireyler arasında aktarılacağı için buna yardımcı olacak bir iletişim aracıdır ve sosyalleşmeye olanak veren önemli bir eğitim yöntemidir. Örgütün korunması, dengenin sağlanması ve devamlılığın olması için yönlendirici fonksiyonu bulunan özel sayılabilecek objeler, eylemler ve olaylarda sembollerden sayılmaktadır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.59).

1.8.9 Liderler ve Kahramanlar

Örgüt içerisinde diğer bireylere göre farklılık kazanmış, diğer bireylerin onayını, beğenini elde etmiş insanlar bulunmaktadır. Bu insanlar üst kademe yönetici veya normal bir iş görende olabilmektedir. Örgütler bu kahramanları sürekli gündeme getirerek, geriye kalan bireyleri motive etmeyi hedeflemektedir (Şişman, 2014, s.99).

Liderler ve örgütler incelendiğinde liderin özelliklerinin örgüt üzerinde olumlu etkileri olduğu yöndedir. Özellikle yeni yapılanmış örgütlerde kültür meydana getirmek için lider vasıfları etkili olacaktır. Lidere önemli görevler düşmektedir, aynı zamanda liderin örgütten üstün olmadığı unutulmamalıdır (Erden, 1996, s. 45).

Liderler oluşan ortam karşısındaki incelemelerinden, kriz zamanlarında oluşan aidiyet duygusu ve temel değerler etrafında birleşmeye kadar örgüt kültürünün yapılanmasında etkilidirler. Bu durum düşünüldüğünde, akıl almaz durumlarda liderin alacağı aksiyonlar örgüt kültürünü etkileyeceği sonucuna ulaşılabilmektedir. (Çetin, 2004, s.29).

Sonuç olarak kahramanlar ve liderler örgüt kültüründe kendilerine belirlenen görevleri tutkulu bir şekilde kabul eden ve örgüte yol gösterici kişiler olduğu fikrine ulaşabilmektedir. Bu kişilerin bireysel yetenekleri örgüt kültürünün oluşum aşamasında etkileri fazladır (Eren, 2015, ss.26,36).

1.8.10 Törenler

Törenler, genel olarak katılımcıların faydasını amaçlayarak sosyal etkileşimler aracılığı ile gerçekleştirilen kültürel ifadeleri tek ortak noktada birleştiren detaylı, etkileyici ve düzenli faaliyetler bütünü olarak kabul edilmektedir (Trice ve Beyer, 1984, s.655 aktaran Diker 2014, s.166). Veda yemekleri, ödül törenleri, toplantılar vb. örgüt içerisindeki törenlere örnek verilebilmektedir. Törenler örgüt içerisinde tebrik aracı olarak düşünülmektedir ve kültürel değerleri sağlamlaşmasını, iyileşmesine olanak vermektedir. Yapılan törenler örgütte lider ve müdürlerin ortaya koyduğu işletme kıymet ve anlayışlarını örgüt kültürü olarak gelişmesine etkili olmaktadır.

Törenler aracılığı ile örgütün değer, vizyon ve hedefleri açıklanmış olur, örgütsel faaliyetlere anlam katmaktadır. Bireyler arasındaki bağı kuvvetlendirmede faydalıdır. Törenlerin organize edilmesinde düşünce ve davranışların sürekliliğini sağlama fikri mevcuttur. (Doğan, 2013, s.65)

1.9 Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü ile alakalı modellemeler, sahada araştırmalarda bulunan bireylerin örgüt kültürü hakkındaki düşüncelerinden geliştirilmiştir (Tutar, 2007, s.97).

Örgüt kültürü modellerinin kategorilere ayrılmasında birbirinden farklı örgüt kültürü türlerini ortaya çıkaran özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler dominant karakter nitelikleri, örgüt bünyesindeki belirgin değerler, örgüte ait liderlik özellikleri, örgütteki bireylerin birbirleri ile ilişki ve yaklaşımlarıdır (Lund, 2003, s.220). Örgüt kültürü modelleri, örgüt içerisinde mevcut olan kültür çeşidi hakkında bilgi aktarması bakımından önemli bir etkidir. (Kono,1990, s.11).

1.9.1 Parsons “AGIL” Kültür Modeli

Parsons (1969) ABD ‘li bir sosyologdur. Örgüt kültürünün ortaya çıkmasında ve incelenmesindeki sosyal değerlerin gerekliliğine değinen ve bu konu üzerinde modelleme gerçekleştiren ilk kişi olarak görülmektedir. Sosyal düzenlerin devamlılığı için belli başlı görevlerin yerine getirilmesi gerekliliği savunan Parsons’ın örgüt kültürü modelinde dört öge

bulunmaktadır. Uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallık maddeleridir. Bu dört ögenin ilk harflerinden (adaptation, goalattainment, integration ve legitimacy) ötürü AGİL şeklinde tanınmaktadır. Yazar her örgütte bu dört ögenin bulunması gerekliliğini savunmaktadır (Seymen, 2008, s.117).

Şekil 1.1: Parsons’ın AGİL modeli

Uyum: Sistemin dönüşen ortama uyum sağlayabilme becerisi	Bütünleşme: Sistemdeki bölümleri birleştirme yeteneği
Amaca ulaşma: Sistemin hedeflerine ulaşabilmesi ve hedef belirlemesi	Meşruluk: Sistemin yaşayabilme durumu ve kabul edilmesi

Kaynak: Özkalp, Kırel,2010, s.166

Modelde belirtilen fonksiyonların oluşmasında, kültürel değerler önemli unsur olarak kabul görmekte ve değerler sayesinde yapı bulunduğu duruma hızlı bir şekilde adapte olmaktadır. Örgütlerin oluşumunda ve devamlılığında kültürel unsurların önemi bulunmaktadır. Örgütlerde kültürün ilerlemesine yardımcı olan belirleyiciler şunlardır (Eren, 2012, s.143):

- **Teknik değerler:** Olayların maddesel haline, mühendisliğine ve doğal bilimleri kapsayan incelemeler
- **Ekonomik değerler:** Arz- talep paralelliğinde düzenlenen piyasalarda tüketicilerin davranışlarına yön veren uygulamalar ve yatkinlıklar
- **Sosyal değerler:** Örgütteki bireylerin yaşayışları, inançları ve seçim tercihleri
- **Psikolojik değerler:** Kişilerin şahsi tercih, ihtiyaçları ve eğitimleri
- **Politik değerler:** Devletin yönetim tarzını oluşturan uygulamalar, ilke ve inançlar
- **Estetik değerler:** Sanat faaliyetleri, güzelliğe ve biçime verilen önem ve uygulamalar
- **Ahlaki değerler:** Toplumdan edinilen gelenek- görenek, adetler, aileden alınmış olan eğitimler
- **Dini değerler:** Bireylerin bulundukları çevrede baskın olan dini inanışlar

Parsons, bütün örgütlerde bu fonksiyonların var olması gerektiğini düşünmektedir. Örgütün var olabilmesi toplumu meydana getiren kişiler tarafından mevcudiyetinin tanınıyor olması, alt bölüm ya da sistemleri bünyesinde birleştirebilmesini, hedefleri gerçekleştiriyor olması ve çevreye uyum sağlaması gereklidir. Söz konusu modelde örgüt boyutunda kültür ile ilgili unsurlar “AGİL” görevlerini yerine getirmesine yarayan dikkat çekici araçlardır

ve örgüt bünyesindeki değişime nasıl uyum sağlanacağını belirlemektedir. Diğer kültürel unsurlar ise amaçlara ne şekilde ulaşılacağını ortaya koymaktadır (Kalkan, 2013, s.48).

1.9.2 Kilmann Kültür Modeli

Örgüt kültürünün sorumluluğu her şeyi eyleme dönüştüren bir sosyal enerji şeklinde nitelendirilmektedir. Örgütsel kültür şeklen açıklanan ve eyleme dönüşmüş olan arasındaki boşluğu doldurmaktadır. Kültürün fonksiyonu gündelik işler sırasında fark edilebilir, çünkü bunların arkasında inançlar bulunmaktadır. Kilmann'a göre kültür örgütsel bürokrasiyi de açıklama görevini üstlenmektedir. Bu şekilde örgüt kültürü tüm yönetim ile iş görenlerin işi yapma istekleri ve işteki verimliliklerini etkilemektedir. Sebebi ise örgüt kültürü, örgüt içerisindeki baskın inançların ve örgüt ikliminin yansıması şeklinde görülmektedir (Kilmann ve Saxton, 1985, s.158 aktaran Yeşil, Doğan ve Doğan 2016, ss.150,172).

- **Bürokratik Kültür:** Örgütlerin durağan olduğu, mal ve hizmetlerde sürekliliğin hâkim olduğu düşüncesi hakimdir. Standart kurallar, denetleme ve sorumlu mekanizmalar amaca ulaşabilmek adına vazgeçilemeyecek unsurlardır. Çalışanların görev ve sorumlulukları kurallar aracılığı ile belirlenmektedir. Etkinlik sağlayan liderler iyi birer planlayıcı ve organize edicidir. Faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde ilerleyebilmesi önemlidir. Kanun ve kurallar bürokratik kültürde örgütleri bir arada tutmaktadır (Tütüncü ve Akgündüz 2012, s.62)
- **Yenilikçi Kültür:** Günümüz dünyasında dönüşen çevreye alışabilmek, bütünleşmek için gerekli görülen kültürdür. Bu kültürün üstünlük sağladığı örgütlerde kültürden beklenen temel misyon, dönüşen çevrede ve küreselleşen Dünya'da gereksinimlere ve çevre ile bütünleşme sağlamalıdır. Bu durumda yerleşik, stabil bürokratik kültür yerine etkin ve duruma ayak uydurabilen bir düşünce ürünü olan yenilikçi kültürden bahsedilmektedir. Bu kültür liderlerinin yeniliklere açık, değişime ayak uydurabilen, girişimci kişiliğe sahip olması beklenilmektedir. Yenilikçi kişiliği olan insanlar kurucu, risk alabilen, ekibine olumlu etkilerde bulunan olarak tanımlanmaktadır. Kilmann'a göre örgüt kültürü sosyal enerjiyi oluşturmaktadır. Diğer uzmanlara göre ise, yeni ürün pazarlama yöntemleri çalışanların hayata geçirmek zorunda olduğu görevlerin kapsamını belirlemektedir. Eğer görevin ihtiyaç duyulan zorunlulukları yüksek yeni başarı gereksinimi ortaya koyuyorsa bu durumda yenilikçi kültür gereklidir (Gönen 2012, s.54).

1.9.3 Denison Kültür Modeli

Denison ‘örgüt kültürü ve etkinlik’ isimli çalışmasında yöntem, kültür ve ortam arasında bütünlük olması gerekliliğini savunmuştur (akt. Daft, 2004, ss.323,324).1995 yılında başlayan çalışma 2006’da son şekline ulaşarak kanıtlanmıştır. Denison ve Mishra (1995) örgütler için tanımladıkları özellikleri seçtikleri şirketlerin CEO’larıyla birlikte gerçekleştirdikleri nitelleyici incelemeler sonucunda belirlemişler ve etkinlik ilişkisini 764 kurum ve 35474 bireyle yapılan anket çalışması sonucunda incelemeleri kesinlik kazanmıştır (Denison ve Mishra, 1995, s.204)

Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürünün ölçülebilir durumda olabilmesi için ilk başta iki ana unsur belirlenmiştir. Birinci ana eksen örgütün kontrolü elinde bulunduramadığı müşterilerin değişken özellikleri, ihtiyaçları ve yeni teknolojiler vb. dış etkenlere uyum sağlamasıdır. İkinci ana eksen dışarıdaki ortam gerekliliklerine uyabilmek için örgüt içerisinde gerekli değişimleri hayata geçirebilme becerisidir. Bu iki ana eksen kendi içerisine de ayrılarak örgüt kültürünü tanımlayan 4 kavramsal boyut oluşturmaktadır. (Denison ve Fey 2000, s.7).

Örgüt kültürü ölçme aracının 4 temel boyutunun içeriği Denison ve Mishra (1995), Denison (1995), Ferguson (2003), Daft (2004) ve Denison ve Neale’nin açıklamaları ışığında şu şekilde anlatılabilir:

- **Katılım:** Bu boyut, bireylerin örgüte dahil olmasına yarayan ve örgüte yeni giren kişilerin örgüte uyum sağlamasını destekleyen özellikler ile ilgilidir. Bu kültür boyutu örgütteki bireylere yüksek fayda verebilmeleri için uygulanması gereken yöntemlerden meydana gelmektedir.
- **Tutarlılık:** Bu boyut içsel dengeler ve sürekliliği olan ortamdan bahsetmektedir. Bu kültür boyutu, örgütün uyguladığı eylemlerde kullandığı tutumlar ve yöntemlerdir. Düzenli iş modeli olan örgütler daha fazla etkilidir.
- **Misyon:** Örgüt dışarısına hizmette bulunan örgüt, ani değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar. Bu boyut bireylerin ortak olduğu misyon ve vizyonu bulundurmalıdır.
- **Dışa Uyum Becerisi:** Dışa uyum boyutu, müşterilerin isteklerine dış çevrenin zorunluluklarına stratejik olarak ilginin verilmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu kültür

boyutunda örgütün ortamdaki ani değişimlere uyabilmesi için gerekli niteliklere sahip olma durumunun gerekliliğinden bahsedilmektedir.

Denison örgüt kültürü modelini diğer örgüt kültürü modelleri ile farklılaştıran niteliklerini gözlemleyebilmek için öncesinde başka örgüt kültürü modellerinin özelliklerini gözlemek gerekmektedir. Örgütlerin yönetim kısımlarında gerçekleştirilecek araştırmalar için dizayn edilmiş olan örgüt kültür modelleri genel olarak nesnel ve gözleme dayanan yöntemlerin kullanıldığı bir sistem mevcuttur. Bu metodlar etkin olmasına karşılık olarak üst yönetim tarafından düzgün bir şekilde uygulamaya konulamamıştır. Bütün örgüt düzeylerinde gerçekleştirilen araştırmalar için kullanılabilecek olan Denison örgüt kültürü modeli uygulanma şekli ile alakalı hesap verilebilir nicel bir yaklaşım ortaya koymaktadır.

1.9.4 Miles ve Snow Kültür Modeli

Miles ve Snow örgüt kültürü modelleri dört farklı boyutta araştırılmıştır. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir (Aldemir, 2018, s.58; Akbolat, 2009, ss.131-133, Naktiyok ve Karabey, 2007, s. 209):

- **Koruyucu Kültür:** Bu çeşitteki örgütlerde tutucu bir görüş baskındır. Riski çok fazla bulunmayan ve kısmi olarak tehlikesiz sayılabilecek Pazar alanlarında bulunmayı seçerler. Güvenli ortam ve süreklilik önemli unsurlar olarak kabul edilmektedir. Örgüt daha önceden deneyimlediği yöntemleri kullanmaya devam etmeyi seçer. Geleneksel yapıya sahip yapıları vardır. Müşteri ve ürün fazlalığı bulunmamaktadır. Bu yöntemin kullanılmasındaki temel hedef Pazarda bilinirlik ve istikrar elde etmektir. Ürün, hizmet portföyü ve çalıştıkları pazarlar sınırlıdır. Fiyat farklılaşması konularında agresif davranışlar gösterirler.
- **Geliştirici Kültür:** Bu modeli benimseyen örgütler yeniliğe açık olarak nitelendirilmektedir. Yeni ürünler geliştirir, yeni müşteri kazanmaya çalışmak ile birlikte yeni Pazar alanları keşfetmektedirler. Bu tutum sayesinde değişim ve ilerleme getirmesi beklenilmektedir. Ürün portföyü oldukça büyüktür. Yeni Pazar oluşturmada ve yeni oluşan pazarın faydalarından en fazla biçimde faydalanmaktadırlar.
- **Analizci Kültür:** Bu modelde örgütlerin ana unsurunu denge ve değişim faktörleri oluşturmaktadır. Örgütte yapılacak işlemlerin karar safhasında analitik düşünme yöntemleri esas alınmaktadır. Aynı zamanda geliştirici ve koruyucu kültürü kabul ederek ikisinden de faydalanmaya çalışmaktadır. Sürekliliğe önem vermesinin

yanında riskli hamlelerde bulunmaktan uzak durmaktadır. Risk almaktan çekinmese de istenmeyen durumlara karşılık temkinli davranış içerisinde. Yönetici kısmı sürekli olarak kontrollüdür ve rakip hamlelerini gözetir.

- **Tepki Verici Kültür:** Değişimin yalnızca çevreden ulaşan tepkilerden dolayı gerçekleştiği örgüt modelidir. Örgüt yöneticileri zorunlu haller haricinde riskli hamlelerden kaçınırlar. Bulundukları konumu korumaya özen göstermektedirler. Bu model kültürdeki örgütlerin başlıca özelliği yeni strateji geliştirmek ile uğraşmayıp daha önceden başarı elde etmiş örgüt hamlelerini takip ederek benzer hamleler yapmaları yani taklit etme şeklinde ilerlemektedirler. Bu tavırdan kaynaklı taklitçi kültür adı ile anılmaktadır.

1.9.5 Deal ve Kennedy Kültür Modeli

Deal ve Kennedy modelinde (1982); örgütün bünyesinde oluşturulan çalışma ortamı, örgüt kültürünün ilerlemesinde ana unsuru oluşturmaktadır. Bu modeldeki örgüt kültürünün iki önemli boyutu; örgütün uygulamalarındaki belirsizlik ve başarı durumlarını örgüt bireylerinin verdiği geri bildirimlerdir. Bir futbol takımının oyuncusu, gol attığı zaman skor tabelasında etkisini anında görebilmekte ve taraftar ile sevincini paylaşabilmektedir. Gerçekleştirdiği faaliyetin başarılı olup olmasını sonucuna anlık ulaşabilmektedir ve geribildirim çabuk gerçekleşmektedir. Diğer bir örnek olarak tarımla uğraşan çiftçinin mahsulün durumunu beş veya altı ayda gözlemleyebilmektedir. Faaliyetin sonucunu çabuk bir şekilde gözlemleyememektedir ve geribildirim yavaş gerçekleşmektedir. Göze alınan risk faktörleri ile geri dönüşlerin arasındaki bağıntılı kültür modeli olarak görülmektedir. (Gülova ve Demirsoy 2012, s. 54).

- **Sert Adam/ Maço Kültürü (Yüksek Risk – Hızlı Geri Bildirim):** Risk almaktan geri durmayan ve neticelerinin olumlu veya olumsuz olması durumunda hemen geribildirim alabilen bireysel bir kültür şeklinde düşünülmektedir. Parasal geri dönüşün önem verildiği finansal kazanç odaklı örgütlerde gözlemlenmektedir. Diğer bir açıdan güvenlik güçleri ve sporcular parasal olmasa bile hemen geribildirim alabilmektedir. Başarı veya başarısızlık arasındaki farkın çabuk değişebilmesi riski en üst düzeye getirmektedir. Başarısızlık ağır karşılıklar getirebilmektedir (Terzi 2000, s.82).
- **Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk – Hızlı Geri Bildirim):** Örgüt kültürünün başlıca unsuru çok çalışma ve aşırı eğlenmek şeklinde düşünülmektedir. Çalışma düzeyleri yüksek ve risk alma kapasitesi düşük olarak gözlemlenmektedir.

Başarının unsuru süreklilik ile bağlantılıdır ve yüksek verim önemli görülmektedir. Toplantı, takım çalışmaları ve çeşitli organizasyonlar yoğun gerçekleştirilmektedir. Yöneticiler bakımından, yüksek enerjili çalışma ortamı, enerjinin analiz edilmesi ve verimliliğin enerji ile orantılı ilerleyip ilerlemediğini sorun olarak görülmektedir (Eren 2012, s.153).

- **Şirketinin Üzerine İddiaya Gir Kültürü (Yüksek Risk – Yavaş Geri Bildirim):** Örgütteki bireylerce kararlaştırılan kararların doğruluğunun gözlemlenmesi uzun bir süreç gerektirmektedir. Yüksek maliyetli kaynak kullanan ve faaliyetlerin uzun zaman aldığı projelerin mevcut olduğu örgütlerde gözlemlenmektedir. ARGE çalışmalarının fazla süreye yayıldığı uçak üretim firmaları, petrol arama firmaları bu tip kültür modellerine örnek gösterilmektedir. Alınan risk yüksek olmasına karşılık geri bildirimler ağır ilerlemektedir. Örgütteki bireylerin yüksek beceri ve bilgili olması gerektiği bu örgütlerde, yatırım kararları tepe yönetimce yapılmaktadır (Çetin 2011, s.105).
- **Süreç Kültürü (Düşük Risk – Yavaş Geri Bildirim):** Yapılacak işin sebebinin merak etmeden verilen görevleri sonuca ulaştırmayı planlamaktadır. Çalışılan işin sonucu ile alakalı geribildirim yok derecesinde olmaktadır. Bürokratik ilişkileri temel alan yönetim tarzı ile örgüte hâkim olma düşünülmektedir. Genel olarak kamu örgütleri örnek gösterilmektedir (Uzun 2007, s.8).

1.9.6 H. Ouchi'nin “Z” Kültürü Modeli

Ouchi'nin ideal örgüt kültürü şeklinde ortaya koyduğu “Z” modeli; işbirlikçi yönetim düşüncesini kabul eden Japon (Tip J) ve Amerikan (Tip A) örgüt kültürü şekillerinin toplumsal kökleri ile bağlantı oluşturarak, iki toplum yapısının değerlerini gözlemleyerek, kültürlerin olumlu yanlarını bir araya getirip “Z” (Tip Z) kültür modelini oluşturmuştur.

“Z modelinde, sorumluluk, kontrol, değerlendirme, karar alma, çalışana ilgi, kariyer ve istihdam olmak üzere yedi temel nokta üzerinde durmuştur.” Buna göre Z modelinde;

- Örgüt kültüründe sorumluluk, Amerikan kültürü esas alınmıştır, bireysel sorumluluk anlamını taşımaktadır.
- Örgütsel kontroller dışardan ve gizli olarak yapılmaktadır.
- Değerlendirme aşaması ağır ilerlemekte, tecrübe odaklı terfi bulunmaktadır.
- Karar alma durumunda yönetim kısmı katılımcı olarak görev almaktadır. Örgütteki bireylere ilgi bütüncüdür.

- Kariyer planlamasında iki örgüt modeline karşılık orta düzey uzmanlık kariyer planı mevcuttur.
- Örgütteki bireylere yaşam boyu istihdam imkânı tanınmıştır (Ouchi ve Jaeger 1978, ss. 305,314 aktaran Tiktaş 2012, s. 27).

1.9.7 Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Peters ve Waterman örgüt kültürü modelinde örgütün mükemmelliğe ulaşmasında başlıca unsur olarak örgüt kültürünün önemine dikkat çekmektedir. Bahsedilen nitelikler çerçevesinde ilerleyen bir örgütün başarıya ulaşması mutlaklıdır (Hatch, 1993, s. 670). Örgüt kültürü bireyin ortaya koyduğu performans ile birlikte örgütlerin yaptığı işteki kaliteyi etkilemektedir. Peters Waterman modelinin ortaya koyduğu başarıya yönlendiren maddeler aşağıda sıralanmıştır (Jarratt ve O'Neill, 2002):

- Örgütler faaliyetten yana olmalıdırlar, pratik örgüt yararına olarak görülmektedir.
- Örgüt kültürü müşteriler ile bağ kurmalıdır. Müşteriden uzak bir anlayış başarının gerçekleşmesinde engel olarak görülmektedir.
- Örgüt kültürünü girişimcilik başarıya götürmektedir, desteklenmelidir.
- Örgüt kültürü içerisindeki bireylerin performansını arttıracak şekilde planlanmalıdır.
- Bireylerin örgütü benimsemesi gereklidir.
- Örgüt içerisindeki bireylerin uzmanlaşmasına destek olunmalı, yapılan işin kalitesini arttırmak amaçlanmalıdır.
- Örgüt yönetiminin bireylere baskıcı yaklaşmaması, esneklik sağlamaları gerekmektedir.

1.9.8 Cameron ve Quinn Modeli

Cameron ve Quinn'in geliştirdikleri *Rekabetçi Değerler Örgüt Kültürü Modeli*'ne göre kurumsal başarı, yarar ve etki oluşturabilmesi için bireylerin değerlerinin gözlemlenmesi ve analiz edilmesine ihtiyaç vardır. Rekabetçi değerler modelinde dört farklı kültür tipi tanımlanmıştır. Bu model özelinde Cameron ve Quinn örgütün yetkin özellikleri yönetim, liderlik biçimlerini, kaynaştırma araçlarını ve stratejik unsurları gözlemlenmiştir. Rekabetçi değerler modeli, kültür değer, strateji yapı ve dış çevresel unsurların birbirleri ile bağını ele alarak dört ayrı kategoriye bölümlenmiştir. Rekabetçi değerler modeline göre dış dünyadaki gelişmelere uyum sağlamakla beraber örgütün belirlediği yöntemlere sadık kalarak başarıya ulaşabilirler (Tutar, 2017, s.32).

“Cameron ve Quinn’in geliştirdikleri rekabetçi değerler modelinde dört farklı kültür tipi tanımlanmıştır. Bunlar (Cameron ve Quinn,2017, s.42)”:

- **Hiyerarşi kültürü:** Şekillendirilmiş ve yapılandırılmış örgütler olarak kabul edilmektedir. Bireyler önceden kararlaştırılmış kurallar örnek alınarak kontrolden geçirilir. Yönetici yol gösteren olarak değil organize eden görevini üstlenmiştir. Örgüt içerisindeki düzen resmi kurallar ve tutumlara göre işlemektedir. Örgütlerin süreklilik, ileri görüşlülük ve fayda benzeri uzun soluklu kaygıları mevcuttur. Bireyler görevlerini daha önceden belirlenmiş kural ve zaman zarfı içerisinde tamamlar, inisiyatif almazlar. Standart haline getirilmiş yapısal kurallar mevcuttur. Örgüt bünyesinde biçimsellik bulunmaktadır. Bireylerin bütün hareketleri gözlemlenmektedir. Örgüt içerisinde belirlenmiş kurallar ve roller bireylerden daha yüksek önem derecesine sahiptir. Bireylerden kabullenme ve itaat beklenilmektedir.
- **Pazar rekabet kültürü:** Örgüt bünyesinden daha fazla çevre ile ilgilenmektedir. Örgütlerin başlıca odak noktası rekabet avantajı edinebilmek için destek grupları ile birlikte gerçekleştirdikleri eylemlerdir. Örgütün sonuç olarak hedefi kar elde etmektir, başlıca hedefleri ise istikrarlı üretim seviyeleri ve rekabet avantajı oluşturabilmektir.
- **Klan iş birliği kültürü:** Örgüt içerisindeki bütün bireylerde birlik hissi bulunmaktadır. Örgütler geniş bir aile yapısına benzetilmektedir. Bütün bireylerin aralarında bağ oluşmuştur. Takım çalışması öne çıkmaktadır, takdir ve ödüllendirmede takıma yöneliktir. Bireyler fikir, önerilerini çekinmeden ifade edebilmektedir. Bireyler sorumluluk üstlenebilir, yönetim aile büyüğü olarak görülmektedir. Örgüt bağlılık ve geleneksel hisler ile bir arada durmaktadır. Elde edilen başarının örgüt içi iklim ve bireylere gösterilen ilgiden kaynaklı olduğu gözlemlenmektedir.
- **Adokrasi yaratıcı kültür:** Diğerlerinden ayrı olarak; yaratıcılık ve girişimciliğe dikkat çekmektedir. Gündemi yakalama, yenilikçi olma kavramları etkin olduğundan dolayı yaratıcılık, disiplinli yaratıcılık, vizyon ve misyon başlıklarından söz edilmektedir. Örgütü bütün tutan disiplinler deney ve yenilikçilik düşünceleri olarak görülmektedir. Geliştirilen yeniliklerde çevreden önde ve öncü olunması örgüt için önem taşımaktadır. Hammadde ve kaynak sağlanması ile birlikte örgütün büyümesi uzun vadeli amaçlardır.

1.9.9 Schein Modeli

Schein (1997) ‘göre örgüt kültürünün başlıca üç unsuru bulunmaktadır. Bunlar örgüt içerisindeki kişilerin çevreye uyum sağlayabilmek ile örgütün bünyesine katılabilmek şeklindeki durumlarla uğraşırken tecrübe edilmiş olan tepki ve refleksler ile ilgili düşüncelerdir. Bir diğer unsur öğrenilen tepkilerin bir başka kişiye iletilebilmesidir.

“Schein ‘in üç örgüt kültürü faktörü “(1997):

- Örgüt ile çevrenin uyumunu sağlayabilmek,
- Basit bir şekilde anlaşılabilir bir dilin varlığı,
- Örgüt ile çevrenin bütünleşmesine yardım ederek, problemleri ortadan kaldırmak,

1.9.10 Goffee ve Jones Örgüt Kültürü Modeli

“Goffee ve Jones örgüt kapsamındaki kültür modellerini toplumsallaşma ve dayanışma temelli olarak dört ana bölüme ayırmışlar ve Çift S Küpünü geliştirmişlerdir”. Dikey ekseninde sosyalleşme boyutu yatay ekseninde ise dayanışma boyutu yer almaktadır. Dikey eksen üzerinde sosyalleşme faktörü yatay ekseninde ise dayanışma faktörü bulunmaktadır. Faktör dereceleri küçükten-büyük doğru bir yol izlemektedir. Toplumsal örgüt kültürünün fazla olduğu ve dayanışmanın az olduğu örgütler, şebekeleşmiş örgüt olarak tanımlanmıştır. Dayanışmanın fazla, sosyalleşmenin ise alt düzeylerde olduğu, çıkar gözetken ve karlılık kaygısında olan örgüt kültürüne sahip örgütleri nitelendirmektedir. Dayanışmanın az olduğu ve sosyalleşmenin de en alt düzeyde gerçekleştiği örgütler, bölümlenmiş örgüt şeklinde tanımlanmıştır (Aydın, 2012, s.68).

Sosyalleşme, örgütün içerisindeki bireylerin diğer bireylere ile arkadaşlık geliştirme seviyesini ölçen, iş yaşamındaki sosyalleşme ise farklı olarak bireylerin daha dikkatli ve yakın biçimde iletişim kurmasından söz etmektedir. Sosyalleşme takım çalışması, bilgi alışverişini ve yenilikleri destekleyen bir ortam oluşturmaktadır. Olumsuz yönlerinden biri ise artan samimiyet verimliliği düşürücü etki yaratabilmektedir. Dayanışma ise mantık temelli bir durumdur, bireyler kişisel duygularını işe yansıtmamaktadırlar. Olumsuz yönü ise yoğun olarak gerçekleştiği durumlarda baskı yaratabilmektedir (Sünnetçioğlu S., Korkmaz H., Koyuncu M., 2014, s.21).

	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46	48	50	52	54	56	58	60
60	ŞEBEKELEŞMİŞ												TOPLULUKSAL												S O S Y A L E Ğ İ T İ M
58																									
56																									
54																									
52																									
50																									
48																									
46																									
44	BÖLÜMLENMİŞ												KAR AMACI GÜDEN												
42																									
40																									
38																									
36																									
34																									
32																									
30																									
28																									
26																									
24																									
22																									
20																									
18																									
16																									
14																									
12																									

DAYANIŞMA

Şekil 2’de büyüklükler sayılar ile derecelendirilmesi “Goffee ve Jones ’un söz konusu modellerine ilişkin geliştirdikleri ve her bir boyut için yer alan soruların 5li Likert tipi ölçeklendirmede aldığı puanları ifade etmektedir. Modeldeki bu iki boyut yatay ve dikey olarak düşünülecek olursa, dört ayrı kültür ortaya çıkmaktadır.” (Goffee ve Jones,2000; s. 135 aktaran Aydın, 2012, ss.69-70).

Kar Amacı Güden Örgüt Kültürü: Goffee ve Jones bu kültür modelinde toplum ile bütünleşmenin az olduğu yalnız dayanışmanın daha fazla bir biçimde izlendiği kültür modeli şeklinde tanımlamaktadır. Örgütte amaç olarak yüksek fikir birlikteliği, işlerin hızlı bir şekilde yapılması, hedef paylaşımı ve yenilik gereksinimini kabul etme bakımından bireylerde cesaret mevcuttur.

21

Bireylerin fikir ve önerilerine önem verildiğinden alınacak kararlara katkı göstermeleri sağlanmaktadır.

Topluluksal Örgüt Kültürü (Sosyalleşme): Sosyalleşmenin ve dayanışmanın yüksek olduğunu gözlemlendiği örgüt kültür modelidir. Toplum bünyesindeki kurum kültürünün oluşmasında etkin olan dayanışma ve sosyalleşme unsurları, örgütleri etkin, bireyleri ise yeterli yapmaktadır. Goffee ve Jones’a göre topluluksal kültür modeli, kâr amacı güden örgütler ile şebekeleşmiş örgüt tiplerinin birleşmiş şeklidir. Örgütte ilk zamanlarda dostluklar oluşacak, daha sonrasında yüksek performans odaklanma oluşacaktır. Bireyler örgütün bir parçası şeklinde bütün olarak düşünülmektedir.

Bu kültüre sahip örgütlerde bulunanlar, örgütün ve diğer bireylerin hedeflerini gerçekleştirmesi şeklinde bir duyarlılığa sahiplerdir. Bu örgüt modelinde gerçekleşen sosyalleşme olgusu kâr amacı güden kültür tipinin hâkim olmasını engellemektedir. Dayanışma duygusunun fazla oluşu bireyleri sonuca yönlendirmektedir.

Bu kültür modelinde, bireyler örgütün kültürü ve amaçları ile özdeşmişlerdir. Örgüt kurallarına bağlı bir şekilde yaşanılmakta, karar verilmektedir. Örgüte fazla bir bağlılık söz konusu olmaktadır. Bireyler örgütten ayrılrsa dahi kendilerini eski örgütüne ait hissederler. (Nelson, 1994, s.95)

İKİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL BOYUTLARIYLA İŞ TATMİNİ

2.1 İş Tatmini Tanımı

Makineleşme sonucunda iş görenlerin eskiye oranla daha nitelikli olması beklenilmektedir. Nitelikli iş gücünü bulmak kadar elde tutmak da önemli bir konudur. Bunun için şirket içerisindeki yeteneklerin iş yaşamında mutlu olması ve iş tatminine sahip olması yeteneğin örgüt de devam etme isteğinde etkili olacaktır.

İş tatmini; kişilerin, çalıştığı ortamdaki tüm faaliyetleri ile ilişkili olan koşullara karşı verdiği tüm olumlu tepkilerdir. Bireyin, gerçek sonuçları arzu edilen, hak edilen sonuçlar ile karşılaştırılmasına olanak veren bir işe hissettiği duygusal tepkilerdir. Gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde, sosyal bilimciler ortak fikirde karar kılmışlardır. İş tatminin, yapılan işe karşı sergilenen tutum şeklinde kavramsallaşmıştır (Oshagbemi,2000, s.85).

Yapılan incelemeler sonucunda iş tatmini seviyesi yüksek olan bireylerin fiziki ve psikolojik sağlık değerlerinin de daha iyi durumda olduğu ve bunun getirisi olarak yüksek öğrenme kapasitesine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bundan dolayı yeni işlere ve kuralları kısa zaman içerisinde öğrendikleri, iş kazalarına uğrama olasılıklarının düşük olduğu düşünülmektedir (Özkalp, Kırel 2001, s.128).

Örgüt açısından iş tatmini önemi, iş tatmini çalışma ortamında doğru bir örgütsel ortamın gerçekleşmesi için ana unsurlardan biridir (Dawal, Taha 2006, s.66). Farklı bir açıdan ise iş tatmini bireylerin iş ortamındaki sağlığı ve sağladıkları fayda ile ilişkilendirilmiştir. İş tatmininin eksik olduğu ortamlarda, örgütler bireyin sağlığı açısından daha fazla maliyet yüklenmektedir. Bu nedenden ötürü örgütlerin iş gücü ve verim kaybı ek maliyete sebep olmaktadır (Telman, Pınar 2004, s.11)

2.2 İş Tatmini Etkileyen Faktörler

2.2.1 Kişisel Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler içerisinde kişinin istekleri ve işinden talep ettikleri bulunmaktadır. Çalışanların işinde yüksek bir pozisyon görev beklentisi ve bu isteğin gerçeğe dönüşebileceğini fark ettiğinde iş tatmini de artış gösterecektir (Örücü, Yumuşak, Bozkır 2006, s.41). Kariyerini ilerletebilmek her bireyde olumlu etki bırakmaktadır. Terfi almak maaş ve unvan açısından yükselme anlamına geldiğinden dolayı iş tatmini artarak hedefine ulaşma isteği oluşturacaktır.

Bireylerin gereksinim, beklenti ve yarar istekleri bireysel olarak değişiklik sergilemektedir. Bunlar içerisinde deneyim, yaşı, eğitim gibi unsurlar bulunmaktadır (Örücü, Şenkal 2005, s.147).

- **Yaş:** Yaş unsurunun iş tatmini üstünde belirleyici özelliğinin bulunduğu, araştırmalar sonucunda kanıtlanmıştır (Lee ve Wilbur 1985, ss.781,791). Hopkins'in çalışması (1982 aktaran Söyük S. 2007) sonucunda yaş ile iş tatmini arasında üstün bir alaka mevcuttur. Etkinin pozitif yönlü olduğu düşünülmektedir. Yaş ilerlediği takdirde yeni iş bulabilme olasılığı düşüş göstermekte ve birey sahip olduğu işe uyum sağlamaya çabalamaktadır. Bundan dolayı yaş ilerledikçe çalışılan iş üzerinde iş tatmini artış gösterecektir.

“Hulin ve Smith'e göre; "U" şeklinde eğri biçiminde olan (genç yaşta yüksek iş tatmini, orta yaşta iş tatmininde düşüş ve ileriki yaşlarda iş tatmininde artış) yaş ve iş tatmin ilişkisi, her zaman bu şekilde olmayabilir.” Yaş ile iş tatmini arasındaki durum dikkate alındığında, gözlem yapılan bireylerin yaşlarının birbirinden farklı oluşu ve yakın olmamaları; yaşı belirlili aralıklar şeklinde düzenlenmesi, ölçümlerin yeterli olmamasına sebep olmaktadır. Değerlendirme sırasında bir grup içerisinde genç olarak nitelendirilen çalışan diğer grupta ise orta yaşlı statüsünde incelenmesi ile sonuçlanabilir. Gerçekleşen bu hatadan ötürü, incelemelerin tamamen doğru olmasının önüne geçilmektedir (Glenn, Distefano Jr, Margaret 1966, s.168 aktaran Gürsel 2016, ss.35-36)

- **Kişilik:** Kişilik bireylere bulunduğu çevre ve iş ortamını fark etmesi ve incelemesini sağlamaktadır. Bireyin yer aldığı çevre içerisinde devamlı etkileşim ve iletişim durumundan dolayı iş ortamı kişiliği, kişilik de iş ortamına etki etmektedir (Sudak ve Zehir, 2013, s.142). Kişilik ile iş tatmini arasında bağ kurmak mümkündür. Agresif ve ortama ayak uyduramayan bireyler bunlara örnektir. Bu bireylerin yaşama bakışları negatiftir ve başka bireyler ile iletişim kurmak da zorlanmaktadır. İş dışındaki hayatların da mutsuz olan bireyler iş yaşamları içerisinde de mutsuz bir görüntü çizebilmektedir (Doğar, 2016). Can (2006, s.77)'a göre John Holland tarafından geliştirilmiş olan Kişilik – İş Uyumu Teorisi olarak nitelendirilen kişilik şekilleri bireylerin iş memnuniyetinin veya memnuniyetsizliği dolayısı ile işten ayrılmasının çalışma ortamındaki düzene bağlı olduğunu belirtmiştir. Bir diğer ifade ile ele alındığında kişilik özelliklerinin iş ile uyumlu olması iş tatminine pozitif etki sağlarken, kişilik özelliklerinin iş ile uyumlu

olmayışı negatif yönlü etki yaratmaktadır. Bireylerin kişilik ve karakterine uymayan iş mutsuzluk yaratacaktır. Bu mutsuzluğun etkileri sonucunda iş tatminsizliği açığa çıkacağı düşünülmektedir.

- **Eğitim Düzeyi:** Eğitim bireylerin ilerlemesini sağlayarak bireysel verimlerini arttırmaktadır ve bireyin başarısı örgütü de olumlu etkilemektedir. Etkin eğitim bireylerin bilgi ve beceri yeteneklerini geliştirmektedir. İş tatmini ile eğitim arasında bağı açıklamak için yapılan araştırmaların sonuçları eğitim seviyesi yükseldiği zaman tatminin negatif etkileneceğini ortaya koymaktadır. Mesleki hareketliliğin kazanımında, eğitim başlıca unsur olarak düşünülmektedir. Eğitimi sosyal hareketlilik unsuru olarak düşünüldüğünde eğitim ile sosyal hareketlilik arasındaki ilişkiyi ele alırken, odaklanması gereken başka bir durumda eğitimin işlevsel ve sembolik değeridir. Amacı gerçekleştirebilmek için direk olarak eğitimden faydalanılıyorsa eğitimin işlevsel tarafından söz etmiş olmaktadır (Uyargil 1988, s.26). Eğitim arttığı taktirde bireyde maaş beklentisinin yükselmesi, sorumlulukları yüksek olan iş beklentisi artacaktır. Bu artış beklenen mevki ve maaşın karşılanmaması durumunda iş tatminsizliğine dönmesi beklenilir.
- **Medeni Durum:** Bireysel unsurların iş tatmini ile ilgili etkenlerinden biri medeni durumdur. Bu şekilde düşünüldüğü zaman evli kişilerin, bekar kişilere oranlı olarak işten ayrılma düşüncelerinin daha az düzeyde olduğu gözlemlenmektedir. Mano-Negrin ve Kirschenbaum yaptıkları araştırmalarda işten ayrılmak isteyen bireylerin ilk olarak eşlerinin çalışma durumlarını düşündükleri, ekonomik şartlarını göz önüne alarak birden fazla unsuru göz önüne almaktadır. “Başka bir araştırma yapmış olan Brough ve Frame’e göre ise medeni durum ile iş tatminin, işgücü devir hızıyla güçlü bir bağ oluşturmadıkları ortaya konulmaktadır.” (Akyüz, 2015, s.42). Evli bireyler ile bekar bireyler kıyaslandığı zaman evli bireylerin iş tatmininin bekar bireylere oranla fazla olduğu gözlemlenmiştir. Gerekçe olarak evli bireylerin iş dışında sahip olduğu sorumlulukların fazla oluşudur (Ergül, 2015, s.29). Aile’nin geçimini sağlıyor oluşu bireyin işi bırakma isteğini düşürecek iş tatminini arttıracaktır.

2.2.2 Örgütsel Faktörler

Bireylerin çalıştıkları işi tamamen içselleştirmesi ve yüksek fayda verebilmesi için işini istekli ve mutlu olabilmesi gereklidir. Bunun için belirli koşulların varlığı gerekmektedir.

Birey çalıştığı işten maddi ve manevi tatmine ulaşmalıdır (Sevimli ve İşcan 2005, s.59). Maddi ve manevi ihtiyaçların karşılanması bireyi olumlu yönde etkileyecektir.

Bireylerin iş tatmini etkileyen unsurlar arasında bireylere yönelik maddi ve manevi faydalar yer almaktadır. Bu unsurlar toplumsaldır ve analiz edilebilir, ölçülebilmektedir. Bireyin iş ve iş yerine karşı düşündüğü ve sergilediği tutumların tamamı iş tatminini ortaya koymaktadır (Erdoğan 1999, s.237).

- **Ücret:** Ücret konusu ile incelenmesi gereken ilk konu ücretin eşit dağılımının sağlanmasıdır. İşin niteliğinin yanında çalışanın göstermiş olduğu performans da uyumlu olmalıdır. Ücretler ile birlikte yan hakların da belirlenmesi önemli bir faktördür. Örgütler tarafından maliyet olarak görülen ücret konusu bireyler için başlıca tatmin unsurlarından biridir. Ücretin kişinin gereksinimlerini karşılamada yeterliliği iş tatminini etkilemektedir. Birey yaptığı iş karşılığında aldığı ücreti orantılı gördüğü takdirde iş tatmini artacaktır. Bireyler edindikleri ücreti aynı işi yapan kişiler ile kıyaslamaktadır. Yapılan kıyaslama sonrasında olumlu olması sonucunda iş tatmini olumlu etkilenir. Ücretin tatmin yaratması ve iş başarısında yükseltmesi kişinin beklentisi, faydası ve ücret politikasına odaklı olup eşit dağılım sağlanmalıdır (Bozkurt, 2008, s.5). Aynı görevde diğer çalışanın daha yüksek ücret alması örgüte karşı duyulan güven duygusunu da zedeleyecektir. Birey kendisini iş bırakmaya kadar gidecek psikolojik bir duruma getirecektir. Çalışanlar tecrübe edindiği sürece daha fazla yetki, ücret ve saygınlık beklentisine girmektedir. Çalıştığı şirketin kişinin yükselmesine imkân sağlaması, bireylerin motivasyonunu arttıracak ve tatmin duygusunu arttıracaktır. İş tatmininin yükselmesindeki ilk ve en ünlü yöntem ücret politikasıdır. Fransa'da 1969 yılında ortaya konulan araştırmada ilgi çekici sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada belirli gruba uygulanan ücret artışı, haftalık çalışma süresinin düşürülmesi ve yıllık izin artışı seçenekleri sunulduğunda deneklerin üçte ikisinin ücret seçeneğini tercih etmiştir.

Lawler ve Fadem gerçekleştirdikleri çalışmada ücretin çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için kullandığından dolayı iş tatminini arttırmak da başlıca etkiye sahiptir. Bunun ile birlikte kazanılan ücreti diğer kişilerin elde ettikleri ücretler ile kıyasladıkları ve eşitlik teorisine göre değerlendirdikleri izlenmiştir. Bunun yanında ücret toplum içerisinde saygınlık, toplum tarafından kabul görme gibi sosyal beklentilerin karşılanmasına imkân vermektedir. (Budak, 2006, s.39). Bireyin

aldığı ücret karşılığında yaşam kalitesi artacak, toplum içerisinde kendisine belirlenen yeri geliştirecektir.

- **İş Arkadaşları:** Bireyin yer aldığı grup iş tatmini durumunu etkilemektedir. Her bir örgüt içerisinde biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar mevcuttur. Bireyin başarı sağlamış grup içerisinde bulunması ve aynı fikirleri paylaştığı kişilerle birlikte çalışması, bireyin iş tatminini olumlu etkileyecektir. Bireylerin işten yalnız para ve elle tutulur başarılar dışında da beklentileri vardır. Günün çoğu kısmını iş ortamında geçiren birey, diğer çalışanlar ile iletişim ve sosyalleşme içerisinde. Bundan dolayı yer aldığı örgüt içerisinde arkadaşlık ilişkisi kuran bireyin iş tatmininin artması söz konusudur (Erdoğan, 1996, s.242). İş yerinde yalnız kalması iş stresini ve yorgunluğunun fazlalaşmasına buda dolaylı biçimde iş tatminin azalmasına sebep olacaktır. İş yerinde sağlıklı arkadaşlık ilişkilerinin kurulması iş yükünü manevi yönden azaltacak, iş tatminini yükseltecektir. İş yerinde tek başına çalışan bireylerin sosyalleşmenin az olduğu durumdan dolayı kendilerini iyi hissetmedikleri, örgüte karşı bağlılık sorunu yaşadıklarını ve iş tatminlerinin azaldığı gözlemlenmektedir. İş arkadaşlığı bireyin iş tatmininin artmasındaki başlıca unsurlardandır, iletişim becerilerinin yüksek oluşu iş tatminini de olumlu yönde etkilemektedir. İletişim becerileri kötü olan bireyler ise zamanla yalnızlaşmaktadır. Bundan dolayı iş tatminleri azalıp, işten ayrılmaya kadar devam eden bir süreç yaşamaktadır (Feldman ve Hugh, 1986, s.197 aktaran Erdil, Keskin, İmamoğlu, Erat 2004, s.19). Birey mutsuz olduğu çalışma ortamında bulunmaktan hatta işe gitme sürecinde sorun yaşayacaktır. Yalnız kalmak ise bireyin mutsuz olma durumunu arttıran unsurlardan biridir.
- **Yönetim Yaklaşımı:** Üst yönetim içerisinde bulunan kişiler, iş tatmini ilgileri yüksektir. Bunun sebebi iş tatmininin şirkete direk olarak fayda sağladığı görüşüdür. Örgüt içerisinde bulunan iş tatmini sağlamış bireyler, iş tatminini elde etmemiş çalışanlara oranla daha etkili, dikkatli, yenilikçi ve çalışkan olduğunu düşünmektedirler (Günbayı, 2000, s.7). İş tatmini yüksek olan çalışanlar etrafına da pozitif etki yaratmakta diğer çalışma arkadaşlarına da bunu aktarmaktadır. İş tatminini sağlamış çalışan iş yükünü daha az hissedecek ve daha çalışkan bir görüntü ortaya koyacaktır.

Bireylerin üst yönetimden ile olumlu ilişkiler içerisinde olması çalıştığı ortam ve iş üzerinde tatmin duygusunu arttıracaktır. Araştırma sonuçlarında çalışana karşı sergilenen

tutum samimi ve anlayışlı olduğunda, çalışana hak ettiği değer verildiği zaman iş tatmininin yükseldiği gözlemlenmiştir. Yöneticilerin mesleki yeterlilikleri, yönetim becerileri de örgütteki bireylerin iş tatminini olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir (Miner 1992, s.118). Yöneticisinin yetersiz bilgisi, çalışanda şüphe oluşturacak, yönetim tarafından kendisine verilen görev ve yönetimin aldığı kararları sorgulamaya başlayacaktır. Bu durum ise iş tatmininde azalmaya yol açabilmektedir.

Özutku (2007) çalışanın iş tatmini duymasındaki başlıca unsurlardan biri üst yöneticisi ile iletişimi ve ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Yöneticinin kısmen az etkileşim içinde bulunduğu çalışanlar olumlu bir tavır sergilemelidir. Bunun sonucunda çalışanlar üst yönetime karşı güven hissi içerisinde olacaktır. Yönetim ile arasındaki mevki farkını anlaması, verilen sorumluluğun ciddiyet içerisinde yapılması da yönetim ile arasındaki etkin iletişim sonucunda başarılı olacaktır. Etkin iletişim sayesinde gerçekleşen başarı iş tatmin duygusunu arttırmaya yol açacaktır.

2.3 İş Tatmini Kuramları

2.3.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kişilerin iş yaşamları içerisinde motivasyon süreçlerini ilk kez Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı tarafından 1943 yılında incelenmiştir. Kuramda başlıca iki unsur öne çıkmaktadır. Birinci unsur olarak motivasyonun vazgeçilmez gereksinimleri ele alınmıştır. İkinci unsurda ise ihtiyaçlar arasındaki bağıntıları belirleyerek incelemektir.

İhtiyaçlar Hiyerarşisine göre kişilerin ihtiyaçları beş ana başlık altında sıralanmaktadır. Temel gereksinimler ile başlayan ilk basamak sonrasında beşinci basamak olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır. Temel düzeyden, lüks olarak belirtilen diğer ihtiyaçlar sıralanmaktadır (Arslan,2010, s.69).

Marslow 'un ortaya çıkardığı bu kuram deneysel çalışmalar ile değil, klinik çalışmalar sayesinde ortaya çıkarılmıştır. Bu kuramın örgüt yapısı ile ilgili birçok alanı etki altına aldığı görüşü savunulmaktadır. İhtiyaçların temelden lükse doğru dizildiği bu kuram içerisinde kişiler belirtilen seviyeleri sıralamalarına uyarak ilerlemek zorundadır. Bulunduğu seviyeyi tamamlamadan bir sonraki seviyeye geçişi olanaksız hal almaktadır. Bu seviyeler beş ana seviye şeklinde sıralanmıştır (Marslow, 1943, ss.2-3).

2.3.2 Herzberg 'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg 'in öne sürdüğü Çift Faktör Teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin ardından en fazla bilinen teorilerden biridir. İş tatmini konusunda geliştirilen başlıca teori olarak kabul edilmektedir (Drafke-Kossen, 1997, s.281)

Herzberg, üst yönetimin bireylerin motivasyonunu sağlamak amacıyla kullanılan teorileri, yöntemleri inceleyerek, bireylerin gereksinimlerini gidermiştir. Örgütlerin motivasyonu yükseltmek adına izlediği yöntemleri incelemiştir. Bireylerin motivasyonunu arttıran etkenler ile birlikte bireylerin iş tatminini yükselten fakat performans üzerinde etkin olmayan unsurlar arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıklar içsel(motivasyonel) ve dışsal(hijyen) faktörleri olarak nitelendirilmiştir (Allen & Gilmore, 1993, s.100 aktaran Kayım 2018, ss.31-45).

Doruk (2015)'a göre "Motivasyonel faktörler bireyi mutlu kılan, işyerine bağlayan, çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan unsurlardır" ve bu unsurlar taktir görme, terfi iş tatmini, sorumluluk ve başarı şeklinde sıralanabilmektedir. Başarı kişilerin bireysel çalışmalarından meydana gelebileceği gibi takım çalışması sonucunda da ortaya çıkabilmektedir. Benzer bir durum taktir içinde geçerlidir. Kişiler için yaptıkları iş karşılığında taktir görmeleri de oldukça önemlidir. Bazı durumlarda yöneticiden gerekli taktiri görmese bile çevresinin organizasyonda yer aldığı için kişiyi taktir etme durumu ile motivasyonu edinirler. Terfi ise yine bireyin ödüllendirilmesini sağlamaktadır. Kişiyi sürekli aynı işi yapma monotonluğundan kaynaklanan iş tatminsizliğinden terfi kurtarabilmektedir ve verilen sorumluluklar bireyin organizasyon içerisinde çalışma kararını etkileyebilmektedir. Sorumluluk alma, bireyde iş tatmin duygusunu yaratmaktadır ve kendisinde başarı unsurunu fark ederek yeniden motive olabilmektedir.

İçsel faktörler direk olarak işe, işin temeline ve içeriğine yöneliktir. Dışsal faktörler ise genel olarak işin çevresi ile ilgilenmektedir. İçsel faktörler kişinin sorumluluk alması, kendini geliştirmesi ve başarılı olabilme durumlarına olanak sağlamaktadır. Bu sebepten dolayı Herzberg araştırması sonucunda, üst yönetimin motivasyona bakış açıları olumlu olarak değişmiştir. Yöneticiler, bireylerin motivasyonunun ücret, yan haklar, çalışma ortamının geliştirmesi gibi çevre etkili unsurlarda aramanın geçerli olmadığını kabul etmektedir. Örnek olarak Herzberg paranın dışsal bir unsur olduğunu belirtmektedir. Fakat paranın önemli olmasının yanında motivasyona etkisi olmayacağını belirtmiştir (Drafke ve Kossen, 1997, s.281).

Dışsal unsurlar işin güvenlik, sosyal ihtiyaçlarını sağlayan özellikleri ve örgüt yönetimi, teknik denetleme, bireyler arası iletişim, maaş, iş güvenliği, çalışma ortamındaki olanaklar vb. bütün gereksinimleri karşılayan iş tatminsizliğinin önüne geçen unsurlardır (Eroğlu, 2000, s.54).

Dışsal faktörler, örgüt içerisinde işlerin devamlılığını, yapılmasını ve bireylerin mutluluğunu sağlaması için gerekli olan temel unsurlardır. Bu unsurların çalışma ortamında bulunmadığı ortamlarda bireylerin motivasyonunu sağlamak imkânsız hale gelecektir. Yalnız bu unsurların bulunması direk olarak motivasyonu sağlamamaktadır, sadece motivasyon oluşması için gerekli ortamı sağlamaktadır. Dışsal faktörler yerine getirilmeden yalnız içsel faktörler ile birlikte motivasyonu sağlamaya çalışmak eksik kalacaktır. İçsel ve dışsal faktörlerin birlikte motivasyonu sağlayabilmektedir (Koçel, 2003, ss.642-643).

2.3.3 Mc Celland Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi

Açlık gereksinimi ile başa çıkmak için yiyecekler bir teşvik ögesi haline gelmektedir. Başarı, güç gibi gereksinimler için ise ödül daha iyi şeyler elde etmekten geçmektedir. Kişiler, önem verdiği insanların onayını alabilmek ve eleştiri almaktan kaçınmak gibi farklı sebeplerden dolayı daha başarılı olmak veya daha iyisini yapabilmeyi arzulamaktadırlar. Önemli olan faktör ise, kişinin kendi iyiliği için yaptığı eylemlerin mutluluğunu duyarak daha iyi bir şekilde yapmasıdır (McClelland, 1987, ss.227-228).

David McClelland'ın ortaya koyduğu motivasyon/etkileşim teorisine bakıldığında kişilerin üç farklı ihtiyacı mevcuttur. Diğer bir söyleyiş ile David McClelland kişilerin gereksinimlerini üç başlık altında kategorize etmiştir. Bunlar; başarı gereksinimi, birlikte olabilme gereksinimi ve güç ihtiyacıdır (Miller, 1985, s.86, Gorman, 2005, s.10).

Bu ihtiyaçlar (Schermerhorn ve Bachrach, 2016, s. 238);

- Başarı ihtiyacı; kişilerin yaptığı işi daha iyi bir şekilde yapma isteği, zor görevlerde ve sorunlara çözüm getirme isteğidir.
- Güç ihtiyacı; bireyin başka bireylere üstünlük sağlama, onları etki altına alarak bireyleri kontrol etme ve sorumluluklarını üstlenme isteğidir.
- Birlikte olma ihtiyacı diğer bireyler ile iletişiminin iyi olması ve devamlı olması isteğidir.

Motivasyon/etkileşim teorisine göre kişiler çevrelerini kontrol altına alabilmek ve çevresindeki objeleri yönetmek isterler. Bu düşünce Maslow'un güvende olma gereksinimine eşdeğerdir. Güçlü performans veren gelişmiş ürünleri istemek güç gereksiniminden kaynaklanmaktadır. Sosyal bir varlık olan insanlar etrafları ve tanıdığı insanlarca kabul görmek niyetindedir. Bundan dolayı aidiyet hissini gerçekleştirebilmek amacıyla tüketimleri çevresindeki özel şartlara göre şekillenmektedir. Bu durum Maslow'un sosyal aidiyet gereksinimi ile bir tutulmaktadır. Bu unsurların yanı sıra kişilerin başarmaya yönelik ihtiyaçları insanın en güçlü ihtiyacı olarak kabul edilmektedir. Kişilerin başarı ihtiyaçları, bireyin egolarını tatmin etmek ve kendini gerçekleştirme gereksinimi ile eşdeğer olmaktadır (İslamoğlu ve Altunışık, 2017, s.84)

2.3.4 Alderfer ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi

Alderfer ERG teorisi Maslow'un beş basamaktan oluşan ihtiyaçlar hiyerarşisini varoluş ihtiyacı, ilişkisel ihtiyaç ve gelişme ihtiyacı şeklinde üç ana başlık altına incelemiştir. Maslow'un aksine ihtiyaçların bir aşama sıralaması şeklinde olmayıp, devamlılık içerisinde yer aldığını ve aynı zamanda birden çok ihtiyacın gereksinimi olacağını söylemektedir (Mullins ve Christy, 2010, s.264).

- **Var Olma İhtiyaçları (Existence):** Var olma ihtiyaçları en giriş düzeyde bulunan fiziksel ihtiyaçlar olarak kabul edilmektedir. İnsanın yaşamını sürdürebilmesine olanak sağlayan yemek, barınma vb. ile güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bu ihtiyaçlar Maslow'un teorisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlara eşdeğerdir. Çalışan bu ihtiyaçlarını karşılığında yaptığı iş sonucunda aldığı ücret, örgütün yerine getirdiği yan haklar, olanaklar ile sağlamaktadır.
- **İlişki İhtiyaçları (Relatedness):** Bireyler arasındaki ilişkileri ve iletişimi ilerletmeyi sağlayan ihtiyaçlardır. İlişki gereksinimleri iletişim süresince bireyin karşısındakine duygu ve düşüncelerini aktarması, memnun olmasıdır. Maslow'un kuramında sevgi ve ait olma ihtiyaçlarına denk gelmektedir. Bu ihtiyaçları aynı görevdeki bireyler, sosyal ilişkiler ve aile ile de giderebilmektedirler (Çetinkanat, 2000, s.16-17).
- **Gelişme İhtiyaçları (Growth):** Maslow'un teorisinde bulunan estetik, faydalı olma ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri gelişme ihtiyaçları içerisinde. Çalışanların iş yapma kabiliyetlerini arttırarak potansiyellerini yükselttiği zamanlarda gelişme ihtiyaçları tatmin olmaktadır. Örgüt içerisindeki çalışma ortamı

bu ihtiyacın yerine getirilmesinde teşvik edici ve dezavantajlı faktörleri sunabilmektedir (Meriçöz 2015, s.14-15)

2.3.5 Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams tarafınca ortaya çıkarılan eşitlik teorisi ilk başta bir motivasyon teorisidir fakat iş tatmini ve tatminsizliği konusunda önemli durumlara değinmektedir. Bu teoriye göre bireyin başarısı, tatmin olma durumu bulunduğu örgüt ortamı ile alakalıdır. Hissettiği eşitlik veya eşitsizlik durumu etkili olmaktadır. Adams'a göre birey sergilediği çaba ve karşısında elde ettiği faydayı diğer bireylerin yaptıkları ile kıyaslamaktadır (McCormick ve İlgen, 1980, s.307). Eşitlik süreci esas şekliyle bireyin psikolojik anlaşmasını değerlendirme yöntemi olmaktadır. Bireyin kendi girdi ve çıktılarını diğer kişiler ile karşılaştırması hem objektif hem de algısal olmaktadır. İkisinin de eşit olduğu noktada eşit davranıldığını düşünecektir. Burada söz edilen eşitlik olgusu eşit girdi ve çıktı olarak değil, toplamda değerlendirilmesidir. Birey sarf ettiği çabanın daha çok olduğu durumda diğer çalışanlara oranla yüksek bir maaş beklentisi içerisine girecektir (Moorhead ve Griffin, 1995).

Çalışan eşitsizliğin bozulduğu inancına kapılırsa bu eşitsizliğin ortadan kalkması için daha fazla çalışma yoluna gidecektir veya çalışmayı azaltmak yolunu da seçebilir. Örgüt içerisindeki diğer bireylerin elde ettiği ödülleri karalama veya dedikodu yöntemleri ile azaltmaya çalışacaktır. Birey eşitliğin sağlandığını düşündüğü süreçte huzura erişecektir. Teori' ye göre hedef, ödüllerde sürekli eşitlik ve denge sağlanmasıdır (Eren, 2004, s.538).

2.3.6 Locke Amaç Kurma Teorisi

Edwin Locke'un 1968 yılında ortaya çıkardığı "Amaç Teorisi'nde yöneticilerin ve çalışanların belirli amaçlarında kırılma yaşamasına dayanmaktadır. Kişisel hedeflerin bulunması motivasyon özelinde pozitif bir etki yaratacağı düşünülmektedir. Bu kurama göre değer yargılarının bireylerin kazanılması yönünde davranışları şekillendirmesidir (Luthans, 1992, s.194).

Locke bireyin yüksek hedefler koyması ya da başka kişiler tarafınca belirlenmiş hedefleri kabul etmesi durumunda fazla çalışmakta ve yüksek performans göstereceğini düşünmektedir (Günbayı, 2000, s.42):

- Kişilerce belirlenmiş olan hedefin açık ve ortada oluşu başarıyı fazlalaştırmaktadır.

- Kişinin belirlediği hedefler zor olduğu durumda, daha istekli çalışmasına neden olacaktır.
- Çatışmanın azaldığı durumlar başarı getirecektir

2.3.7 Vroom Beklenti Teorisi

Vroom 'un teorisinde, kişilerin mantıklı seçimlerde bulunduğu ve kişiye tanınan seçeneklerden hedefine yaklaşma olasılığını yükseltmesini beklediği davranışı tercih etmesi beklenmektedir. Bu teoriye göre, birey gerçekleştireceği eylem sonucunda neyi tercih etmesi gerektiğini ve bu amaca ulaşmak için değişken performans seviyelerinde nelere dikkat edeceğini bilecektir (Tokoğlu, 2009, s.80)

Vroom Beklenti teorisinde bireylerin motivasyonunu sağlayan başlıca unsur, yaptığı iş karşılığında örgüt bünyesinden karşılanacak olan kendisine takdim edilen hediyelerdir. Bu hediyelerin veya ödüllerin ile ilgili üç unsur kişinin motivasyonuna etkide bulunacaktır. Hediyein değeri ve albenisini (Değer: D) arttıran faktörler; maaş, iş tatmini, sorumluluk alabilme fırsatı, bireysel yeteneklerini sergileyebilme olanağı vb. fırsatlar motivasyonu sağlamaya yönelik imkanlardır. Sergilenen performans ile kazanılacak ödül bağlantısı (İlişki: İ) bireye ödül verileceği söyleminin bile motivasyondaki etkisini göstermektedir. Beklenti (B); bireyin sözü edilen ödülü kazanma hırsı ve sergileyeceği çaba ve performans ise oranlı artış gösterecektir. Formül haline getirildiği zaman, Motivasyon = Değer x İlişki x Beklenti ($M = D \times \dot{I} \times B$) şeklini alacaktır (Soykenar, 2008, s.19).

2.3.8 Porter – Lawler Modeli

Porter ve Lawler Vroom 'un Beklenti kuramını güçlendirmişlerdir. Bu geliştirmelerden ilki kişinin bireysel başarısını gözlemlemesi ile ortaya çıkan ve iş memnuniyetine katkısı olan ödüllendirme sistemi ile ilişkilidir. Birey, kendisine verilen ödülü diğer kişiler ile kıyas yoluna gider. Alınan ödülün ve yapılan değerlendirmelerin yeterli seviyede olmadığını düşündüğü zamanlarda iş memnuniyet duygusu kötü biçimde etkilenmektedir. İkinci etki ise örgüt bünyesinde yer alan bireylerin beklenen davranış yeterliliğinin düşüşüne yol açan rol çalışmalarının oluşu, performansı ve sarf edilen enerjiyi kötü biçimde etkilediği düşünülmektedir (Eren, 2008, s.542).

Bu kuramda motivasyon ile ilgili düşünceler içerisinde kişinin hedefi, memnuniyet hissi ve eşitlik ilkeleri yer almaktadır. Bireyin anlayışı ve kavrama durumu beklentiler ile beslenmektedir. Beklentilerin yerine getirilmediği ortamda mutsuzluk meydana geleceği

düşünülmekte bu da tatminsizliğe sebep olacaktır (Lawler ve Porter,1967, s.85 aktaran Özpehlivan 2018, s.49)

2.4 İş Tatmin Ölçüm Teknikleri

2.4.1 İletişim Doyumu

İletişim doyumu tanımı Battey (2010, s.13) “organizasyonda meydana gelen iletişimin tüm halleri ile çalışanın bunlardan duyduğu bireysel memnuniyeti” şekline açıklanırken Redding (1978, s.429 aktaran Bal 2013, s.107-125) ise; bireyin bütün iletişim çevresinden fark etmiş olduğu doyumun seviyesidir biçiminde tanımlamaktadır. Doyum, çalışanların daha iyi performans vermelerini güdümlenemeyebilir fakat iletişim doyumunun iş memnuniyetine katkısı bulunmaktadır (Pincus 1986, s. 412-413 aktaran Bal 2013, s.107,125).

Örgüt iletişim doyumu ile alakalı en geniş çalışmaları Downs ve Hazen (1977) ortaya koymuştur. Downs ve Hazen (1977) “İletişim Doyum Anketi” ismindeki ölçek ile birlikte iletişim doyumunun neden ve sonuçlarına ulaşmayı amaçlamışlardır. Downs ve Hazen iletişim doyumunu 8 ayrı başlık altında incelemişlerdir. Bu unsurların tamamının toplamı ile birlikte örgütsel iletişimin kazanılan doyum ölçütüne ulaşılmıştır. Downs ve Hazen iletişim doyumunun bünyesinde iki başlıca faktör bulunduğunu savunmaktadır. Birinci faktör iki insanın biriyle sağlıklı bir iletişim kurmasıdır. İkinci faktör ise kendi ile kurulan iletişimin sağlıklı oluşundan duyulan hazdır (Downs ve Hazen 1977, s.64 aktaran Bal 2013, s.107,125).

2.4.2 İş Tanımlama Endeksi

İş tanımlama ölçeği yaygın yöntemlerden biridir. Ölçek Smith, Kendal ve Hulin (1969) geliştirilmiş ve yöntem 1985 yılında JDJ Araştırma Grubunca eklentiler yapılmıştır. Yükselme imkanları, bireyler arasındaki iletişim ve işin nitelikleri gibi kavramlar bulunmaktadır (Tütüncü Ö.2002, s.129,138).

İş tanımlama endeksinde, iş tatmininin ölçümü için katkı sağlayan unsurlar, bireylerin dikkate aldığı iş ve iş yerindeki durumlar üzerinde durmaktadır. İş, üst yönetim, ücret benzeri unsurlar incelenmektedir. İş doyum analizi bireyin, diğer unsurları gözden kaçırmamasına sebep olabilmektedir. Oluşan eksiklikleri gidermek için küresel iş tatmini şeklinde belirtilen genel başka sorudan faydalanılmaktadır. İş tatmini ölçümlerinde 'genel olarak işimden memnunum' biçimindedir (LaLopa 1997, s.17)

2.4.3 Minnesota İş Tatmin Ölçeği

1930'lu yıllarda ortaya konulan Hawthorne araştırmaları kapsamında bireylerin iş ile ilgili bakış açılarının önemi fark edilmiştir. Bireyin hayatında iş yaşantısının büyük bir yer tutması, tecrübeli ve yetenekli iş görenlerin tarafınca elde tutulma isteği, iş doyumunu kavramını geliştirmiştir. Örgütler iş doyumunu tanımının ortaya çıkmasında dört ana başlık mevcuttur. Birincisi, toplumdaki ekonomik ilerleme ile iş görenlerin olanakların gelişmesi ve gelişen olanaklar sonunda eğitim seviyesinin yükselmesi ile gereksinimlerin farklılık göstermesidir. İkinci sebep, örgütlerdeki iş niteliklerinin değişime uğraması sonucunda bireylerin performansının geliştirilmesi yakın süreçte sosyal sorumluluk haline gelmiş olmasıdır. Üçüncü neden 1930'lu yıllarda meydana gelen ABD'de sendikacılığın tekrardan gündeme gelmesi ve Wagner'in İşçi İşveren İlişkileri Yasasının gelişimi ile toplu pazarlık söz konusu olmuştur. İş doyumuna karşı yükselen odağın dördüncü nedeni ise örgütteki bireylerin değişime karşı direniş sürecidir (Üçüncü, 2016, s.11).

Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafın-dan 1967 yılında Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa olan şeklini oluşturmuş, ölçek 20 maddelik halini almıştır (Karataş ve Güleş, 2010, s.80).

2.5 İş Tatminsizliğinin Olumsuz Sonuçları

İş tatminsizliği, bireyin çalıştığı ortamda hissettiği iş tatmininin düşük olması ve bu hissini kişiye getirdiği sıkıntı durumu şeklinde belirtilmektedir (Arız,2010, s.28). İş doyumsuzluğu iş hayatını fazla bir şekilde etkileyen hissi bir olaydır. Doyumsuzluk durumu işe farklı nedenler oluşturmaktadır. Bunlar, işi bırakma, devamlılık sorunu, ruhsal ve fiziksel çöküntü vb. şekilde görülebilmektedir (Köroğlu, 2012, s.276).

Kişilerin iş yerinde karşı karşıya geldikleri birçok durum iş doyumunu etkilemektedir. Bunun yanında kişisel hayatları içerisinde karşılaştıkları durumlar da iş doyumunda olumlu ya da olumsuz etkiler göstermektedir (Baş, 2002, s.20).

2.5.1 Yaşam Tatminsizliği

Kişinin bireysel yaşantısını olumlu şekilde değerlendirme seviyesi yaşam tatminini belirlemektedir. İnsanlar genel olarak kişisel yaşantıları ile alakalı duyguları belirtmektedir. Yaşam tatmini sadece aile içerisindeki durumlar ile değerlendirilebileceği gibi çevresel etkenler (sosyal ilişkiler, iş ortamı vb.) bünyesinde de değerlendirilebilmektedir. Yaşama

tatmini, yaşamsal duyguları belirtme ve duygusal mutluluk seviyesinin belirlenmesidir (Veenhoven,1996, s.37).

2.5.2 Stres

Stres, bir kişinin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile bas edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu” şeklinde açıklanmaktadır. Robbins stresi açıklarken beklentilerin yerine getirilmemesi durumunda açığa çıkan olumsuz hisler biçiminde açıklayarak, bireylerin istekleri yerine getirilmemesi sonucunda açığa çıkan duygusal bir durum olduğundan bahsetmektedir (Robbins,1996, s.611). Anlaşılacağı üzere iş doyumsuzluğu strese sebep olmaktadır. İş doyumu sağlanamayan birey zamanla tatmin duygusunun yer almadığı iş ortamı ve koşullarından dolayı stresli bir hale gelecektir. Çalışma ortamında olumsuz bir durum söz konusu olduğunda bireyler sadece maddi kazanç için çalışan durumuna gelecektir. Bunun sonucunda çalışanlar örgüt için gerekli gayreti göstermeyecektir (Eroğlu, 2000, s.337). Yalnızca maddi getiri, kazanç için işe devam etmek zaman içinde iş tatmin duygusunu azaltacak ve çalışanın verimliliğinin de düşmesiyle sonuçlanacaktır.

Bireyler, çalıştığı ortamdan ve işinden bekledikleri yerine getirilmediği durumda iş doyumsuzluğu oluşmaktadır. İş doyumsuzluğu bireyin sağlığını da kötü şekilde etkilemektedir. İş tatmininin düşük olduğu durumlarda fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkların gözlemlendiği, iş tatminsizliği ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Miner, 1992, s.119).

2.5.3 İşgücü Devri

İşgücü devri, işletmelerin sürekliliğinde rol oynayan bir kavramdır. İşgücü devri, örgütte bulunan personelin işlerinden ayrılması oranı şeklinde açıklanabilmektedir. Örgütün personelin işine son vermesi, çalışanın kendi isteği ile görevinden ayrılması şeklinde meydana gelebilmektedir (Eren, 2001, s.108).

Bir işletmede yüksek işgücü devri bulunuyorsa genellikle çalışanların iş tatminsizliği düşünülmektedir. Pearson’un gerçekleştirdiği çalışmalarda iş tatminsizliğinin işgücü devrine sebebiyet verdiği gözlemlenmiştir. Bireyler işlerinden belirli beklentilere girmektedir. Örnek olarak, beklenen maaş, sorumluluk alabilmek ve kariyer yapabilmek gibi unsurlar bulunmaktadır. Beklentilerin karşılanması yetersiz durumda ise kişiler iş tatminsizliği yaşayacak ve işten ayrılacaktır (Telman ve Ünsal, 2004, s.66).

2.6 Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi ile İlgili Diğer Kavramlar

2.6.1 Örgütsel Bağlılık

Bağlılık bir cismi veya kavramı derlemek kavramı olarak nitelendirilmektedir. Köken olarak Latin dilinden geldiği düşünülmektedir. Gerekli ve duygusal durumda hareketli olma anlamında da gelmektedir. Bağlılık içerisinde olan bireyler kendilerini bir cisme, kavrama ya da fikre bağlı hissetmektedir. Bu durum içerisinde bireylere motivasyon sağlamaktadır (Doğan, 2013, s.66).

Bağlılık hayatın birden fazla alanında bireylerin karşılaştıkları ve örgüt içinde sürekli karşı karşıya geldiği bir ifadedir. Bireyler yapılanmış bir örgütte çalışmak ve b örgüte güvenebilmeyi arzulamaktadırlar. Böylece gerekli motivasyonu kendilerinde bulur ve örgüt hedefleri için çalışmalarda bulunurlar (Doğangün,2020, s.21).

Örgütsel bağlılık, bireylerin işlerine karşı sergilediği tutum ve davranışlar ile ilgilidir. Bireyin işe bağlılığı, işi içselleştirmesi ve iş ile bütünleşmesi durumudur. Örgütsel bağlılık bireylerin içerisinde bulunduğu organizasyona karşı ruhsal sadakat hissidir (Chen ve C. Chen, 2008, s.282 aktaran Demirel 2009, s.120).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün hedef ve çıkarlarını benimseme durumudur. Bireyin sosyal olaylara kayıtsız kalmaması, sisteme ve sistem ile bağlantılı durumlara zorunda olmadan ve istekli bir biçimde bağlılık halidir. Başka bir anlatım şekli ile örgütün amaçlarını kabullenmesi, örgüt çıkarını gözetmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirmesidir (Clayton, 2000, s.160)

Örgütsel bağlılık kavramı aşağıdaki özelliklere sahiptir (Liou, 2000, s.120):

- Örgüte, örgüt hedeflerine sadakatli olmayı,
- Bireylerin örgüt içerisinde karşılıklı iletişim ile fikirlerini belirtmesi,
- Örgüt hedeflerini kabul etmeyi,
- Örgüt amaçlarına bağlılıklarını,
- Örgüte sürekli bağlılık durumunda olmalarını kapsamaktadır.
- **Devam Bağımlılığı:** Devam bağımlılığı örgütte devam etmenin getirdiği hediye ve ödüller ile örgütü bırakma sonucunda elde edemeyeceği sebebiyle çalışanın örgütte devam etme arzusu ile alakalıdır (Balay 2000). Bu tür bağlılık örgütü bırakma durumunun sebep olacağı masrafları bilmek ile masrafın fazla olacağı

düşünüldüğünden dolayı örgütte kalmaya devam etme düşüncesidir. Bireyin örgüte devam etme isteği örgüte yapılan emeğinin fazlalığına ve örgütten ayrıldığı zaman vazgeçeceği kaynaklar ile alternatif imkanların durumuna göre karar verilmektedir. Duygusal bağlanmanın örgüte bağlılık hissetme durumunda etkisi minimum seviyededir (Ada, Alver, Atlı 2008, s.487). Çalışanlardaki bağlılığın gerçekleşmesi bireysel ve örgütsel unsurlara dayanmaktadır. Bu unsurlara emeklilik primi, sosyal çevre ve eğitim gibi örnekler verilebilmektedir (Allen, Meyer 1990, s.16).

- **Duygusal Bağlılık:** Örgüt bünyesindeki bireylerin, örgütteki eylemler ile bütünleşmesi ve samimi bir biçimde bağlılığını devam ettirmesidir. Başka bir söyleyiş ile bireylerin örgütü kendilerinden görmeleri ve örgüte olan bağlılıklarıdır (Bobbie 2007, s.12). Duygusal bağlılık bireyin örgütün parçası olmasından duyduğu mutluluğu oluşturan kişisel ve örgütsel unsurların uyumlu olmasının toplamıdır. Birey, şahsi değerleri ile örgüt değerlerinin uyumunu fark ettiği zaman duygusal bağlılık oluşmaktadır (Wiener, 1982, ss.423–424).
- **Normatif Bağlılık:** Normatif bağlılık için sürekliliği duygusal bir zorunluluk şeklinde yansıtılır. Bireyin yüksek kuralcı bağlılık duygusu mevcut ise örgütte kalmak kendisi için bir zorunluluktur (Meyer ve Allen, 1990, s.3). Çalışanların yönetime bağlı kalışının doğru olduğundan bahseden sosyalleşme tecrübelerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve örgütte devam etmeyi doğru bulan inancın hâkim olduğu sorumluluk duygusu şeklinde görülmektedir (Kaya, 2007, s.44).

Örgütsel Bağlılık ile örgüt kültürü ilişkisinde, bireyin iş tecrübelerinden kazandığı faydalar ile duygusal ve kuralcı bağlılık ilişkisinden doğan birden fazla neden bulunmaktadır. Bu nedenlerden birisi de örgüt kültürüdür. Böylece örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ilişkisinde yardımcı rolde olduğu gözlemlenmektedir (Emadi ve Marquardt, 2007, s.64). Örgütlerde üst düzey bir kültürün geliştirilmesinde ilk olarak bağlılık daha sonra ise örgütün vizyonunun ve çalışana karşı tutumu rol almaktadır (Hutter, 2006, s.90).

Örgütsel bağlılık üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda iş tatmini kavramı ile doğru orantılı olduğu bulunmuştur (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013, s.80). Bennet ve Durkin (2000) gerçekleştirdiği araştırmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir bağlantı olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Aktaran. Culverson, 2002, s.30).

Örgütsel bağlılık ile İş tatmini, iş ile alakalı duygu ve fikirleri tartışan araştırmalara konu olmaktadır. Literatüre bakıldığında kimi uzmanlar ikisi arasında sebep-sonuç

ilişkisinden bahsetmektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın değişiklik gösterebilen hedefler, işin kalitesini ve hacmini, performans benzeri örgütsel sonuçları değiştirdikleri ilişkili kavramlar oldukları savunulmaktadır (Testa, 2001, s.228).

Bu bağlamda örgüt kültürü, iş tatmini kavramlarının örgütsel bağlılık ile alakalı ve doğrusal olduğu düşüncesine ulaşılabilir. Örgüt kültürünün önemli bir unsur olduğu kabul görülmektedir. İş tatmininin de örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin doğru orantılı bir biçimde arttığı açıklanmıştır. Örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının açıklanması öneminden birincil unsur olarak görülmektedir. Örgüt kültürünün oluşması sonucunda örgütsel bağlılık ve iş tatmini olguları da güçlenmektedir. Kültürün olmadığı bir ortamda örgüte bağlılığın açıklanması güçleşmektedir. İş tatmini kavramı ise örgüt kültürü olmadığı ortamlarda bireysel safhada kalacaktır. İş tatminin örgütsel bağlılık üzerine etkileri işten elde edilen doyum oranı yükseldikçe örgüte karşı hissedilen bağlılık artacaktır. Üç kavramında birbirinin içerisinde yer aldığı ve bireyin örgütte devamlılığını sağlamaya yaradığı fark edilmektedir.

2.6.2 Örgütsel Adalet

Adalet, hak ile beraber düşünülmekte ve gücü elinde bulunduran kişilerin hak sahiplerinin haklarına dikkat etmeleri adalet ile ilgili ilk adımlardır (İyigün Ö.N. 2012, ss.49,64). Saunders ve Thornhill (2003, s.360)'e göre adalet, bireylerin güven duygularını açıklayan bir kavram şeklinde belirtilmiştir. Bu biçimde değerlendirildiği zaman adalet, gerekli hakkı sağlamak anlamına gelmektedir. Bireylerin aynı çevrede uyumlu biçimde hayatlarını sürdürmesi için gerekli bir unsur olarak kabul görmektedir.

Gerçekleştirilen eylemlerin sonucunda oluşan maliyet ve faydanın, kişiler arasında ne kadar eşit dağılımı ile alakalı tutumları değerlendiren adalet kavramı, temel araç olarak düşünülmektedir. Maliyet ve fayda unsurlarının eşit bir şekilde gerçekleştirildiği, mevcut kural uygulamalarının objektif yapılması ve zarara uğrayan bireyin zararının tanzim edilmesi sonucunda adalet algısı yüksek bireylerin olmasını sağlayacaktır (Black ve Porter,2000, s.122 aktaran İşcan F.Ö.ve Sayın U.2010, s.196).

Örgütsel adalet, eşit ve ahlaki davranışların örgüt içerisinde üstün olmasını ve desteklenmesini kapsamaktadır. Adaletin olduğu bir organizasyon içinde, bireyler üst yönetimin hareketlerini eşit, ahlaki olarak değerlendirirler (Pfeffer ve Langton, 1993, s.393).

Dağıtımsal adalet ilkesi, çalışanlara karşı ahlaki ve adil şekilde tanımlanan nitelikler ile davranılması istenmektedir. Bu ilkeye göre, benzerlikler taşıyan çalışanlara aynı şekilde davranılmalı ve farklı çalışanlara ise farklılıkları ölçüsünde davranılmalıdır (Foley v.d,2002, ss.473-474).

İşlemsel adalet, fazla ya da noksan ödeme yapmaktan uzak durma, kararlar sırasında rol alabilme sonuçları bildirme şeklinde örgüt yönetimi ile alakalı durumların bireylere eşit uygulanması demektir (Colquitt ve Chertkoff, 2002, s.595)

Folger (1994), adalet kuramında ahlaki kuralların adalet olgusu için mecburi bir unsur şeklinde değerlendirmiştir. Ahlaki kurallar bireylerin gerçekleştirdiği faaliyetlerin zararlı olup olmadığına ve kuralı ihlali durumlarını araştırmaktadır. Kişiler ahlak kuralları sayesinde adaletli olmayan eyleme karşı ortak bir davranış sergilemektedir (Cropanzano, Rupp, Mohler 2001, ss.165,168). Bundan dolayı örgüt kültürü, örgütsel adalet üzerinde etkisi mevcuttur (Erkutlu, 2014, s. 535).

Örgüt kültürünün, adalet ile bağlantısı iki nedenden meydana gelmektedir. Birincisi, kültür, dünya düzeninin nasıl sürdürüldüğüne karşı sübjektif bir kuramdır. İkincisi, kültür sosyal kontrol mekanizmasıdır (Erdoğan, Liden, Kraimer, 2006, s.398).

Bireyler açısından iş tatmini hissini fazlalaştıran unsur, örgütsel adalet olgusudur. Çalışanların iş ortamında güven duygusu ile birlikte faaliyetlerine devam etme kararı verdiren unsur, adalet düşüncesidir. Yapılan inceleme ve araştırmalar sonucunda bireylerin yüksek adalet düşüncelerinin bulunduğu ortamlarda iş tatmini duygusunun fazlaştığı ve örgütün hedeflerine daha fazla odaklandığı görülmektedir (Tutar,2017, s.100).

2.6.3 Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel Vatandaşlık genel olarak, ödül sisteminde belirlenmemiş, mecburi olmayan, örgütün etkili fonksiyonlarının birlikte devam etmesini gerçekleştiren kişisel davranışlar bütünü şeklinde açıklanmaktadır (Motowidlo,2000). Organ; Barnard'ın 1938 yılında ileri sürdüğü iş birliğine yaklaşım ile Katz ve Kahn'ın 1966 yılındaki çalışmasından faydalanarak ÖVD'yi şekli ödül sistemi tarafınca direk olmayan örgüte fayda sağlayan bireysel davranışların tümüdür. Davranışların bireysel oluşu ve zorunluluk hali içermemesi yerine getirilmediği takdirde ceza uygulaması olmayacağını sözleşmede ise bulunmadığından zorunluluğu bulunmamaktadır (Organ,1997, s.12).

Karşılıklılık ilkesine göre kişiler, iyilik gördüklerinde karşılık vermektedirler. Kişilerin çalışma durumunda hissettiği pozitif etki yani iş tatmini oluşu hissettiğini çalışma ortamına da yansıtarak iş arkadaşlarına yardımsever davranışlar gösterecektir (Kalaycı, 2007, s.35).

Örgüt kültürü, bireylerin örgüt bünyesinde hareketlerini tanımladığı için örgütsel vatandaşlık üzerinde de tesir etmektedir. Ulusal veya uluslararası olarak yeterli sayıda inceleme ve araştırma yer almamaktadır. Örgütsel vatandaşlığı genel olarak örgütsel bağlılık, iş doyumu ve örgütsel adalet etkilemektedir (Bowler ve Brass, 2006, s.71).

2.6.4 Örgütsel Sessizlik

Morrisson ve Milliken (2000) örgütsel sessizlik tanımını bireylerin olası örgütsel sorunlar üzerindeki endişe ve fikirlerini üst yönetim tarafından olumsuz geri bildirim alma ya da dikkat edilmeme endişesi ile bütün bir şekilde gizlemeleri biçiminde açıklamaktadır. Pinder ve Harlos (2001), örgütsel sessizliği işleyiş üzerinde etkili olan bireylerin örgütsel işleyişleri “davranışsal” (behavioural), “bilişsel” (cognitive) ve “duyuşsal” (affective) şeklinde düşüncelerinden dolayı doğru düşüncelerini söylememeleri şeklinde açıklamaktadır. Araştırmacılar “uysal sessizlik” (acquiescent silence) ve “sakin sessizlik” (quiescent silence) şeklinde iki türden bahsetmektedir. Uysal sessizlik, kişinin güzel olmayan şeylerin kabulünden dolayı kendisinin fikirlerini saklı tutması alışkanlığıdır. Sakin sessizlik ise kişinin fikirlerini belirtmesi sonucunda karşısına çıkabilecek olumsuz sonuçlardan çekinerek fikirlerini belirtmeme durumudur. Aynı biçimde kimi uzmanlar ve araştırma yapanlar “boyun eğmeye dayalı” (resignation) vazgeçme davranışı, “korkulara dayalı” ve “iş birliğine dayalı” (cooperation) şeklinde üç çeşit sessizlik kavramından bahsetmektedir (Scott, 1993 aktaran Çakmak, Kulualp 2016, ss.123-146).

Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki bağlantı, eleştirel olarak güç ilişkilerine dayanmaktadır. Çalışanın örgütte sergilediği davranışlar konuşacağı veya sessiz kalması gerekli olan durumları örgüt kültürü sayesinde yerine getirmektedir. Örgütsel sessizlik unvan veya bulunulan pozisyona göre değişkenlik sergilemektedir, güç ilişkileri olarak sessizlik çalışanın etrafı anlamasında beklenen yerine “sapkın okuma” şeklinde de anlaşılabilir. Algılar genel olarak tutumu etkilemektedir. Örgütsel sessizlik kavramı örgüt tarafınca olası olmayan ve istenmeyen bir davranıştır (Şimşek ve Aktaş 2014, s.30)

Velickovic vd., (2014) örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin ve etkili faktörlerin incelenmesi gerektiğinden söz etmiştir. Önem verilen bu duruma paralel,

örgütsel bağlılık ile iş tatmininde etkili olan faktörler ele alınmıştır (Balıkçioğlu ve Altay, 2014).

Birincil sonuç, örgütsel sessizlik iş tatmini üzerinde negatif yönlü etkiye sahiptir. Örgütsel sessizlik fazlalaştığı durumlarda iş tatmininde azalma gözlemlenmektedir. Diğer bir açıklama şekli ile örgüt bireyleri örgütsel sessizliğe maruz bırakılırsa sonuç olarak bağlılık ve iş memnuniyetlerinde azalma görülecektir. Değişik baskı faktörleri ile bireyler sessizliğe zorunda bırakılırsa bağlılıktan ve iş memnuniyetine duydukları his azalacaktır (Tayfun, Işın, Küçükergin 2016, s.36).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Konusu

Türkiye’de faaliyet gösteren bazı Devlet ve Vakıf üniversitelerinde çalışmakta olan akademisyenlerin algıladıkları örgüt kültürlerinin ve iş tatmini düzeylerinin incelenmesi ve arasındaki ilişkinin karşılaştırılması, araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Araştırmada ilk olarak aşağıdaki sorulara cevap aramaya çalışılmıştır.

- Akademisyenler çalıştıkları üniversitenin örgüt kültürünü ne şekilde algılamaktadır?
- Araştırmaya katılım sağlayan akademisyenlerin iş tatmini düzeyleri nedir?
- Akademisyenlerin algıladıkları örgüt kültürü ile iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

Bu araştırmada, örgüt kültürünün akademisyenlerin iş tatmini üzerinde etkileri incelenmiştir.

3.1.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklem Grubu

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenler oluşturmaktadır. Ancak, tüm evrene ulaşmak mümkün olmadığından güdümlü örnekleme tekniği kullanılmıştır. Güdümlü örneklem tekniğinin kullanıldığı araştırmalarda evrenin tamamı değil, sadece bir kısmı hakkında, araştırma problemini en belirgin olarak yansıttığı düşünülen grup hakkında bilgi toplanır. Başka bir deyişle güdümlü örnekleme, araştırma evreni içinde araştırma probleminin en tipik biçimde gözlenebileceği bir alt grubun örneklem olarak seçilmesidir.

Bu doğrultuda, 2 devlet ve 2 vakıf üniversitesi örneklem olarak seçilmiştir. Bu 4 üniversite seçilirken de örgüt kültürü ve iş tatmini açısından üniversitelerin köklü bir geçmişe sahip olup olmadığı göz önünde bulundurulmuştur. Çünkü, örgüt kültürü algısı örgütlerin geçmiş kazanımlarıyla oldukça ilgilidir. Aynı zamanda iş tatmini de bu faktörden etkilenmektedir. Bu doğrultuda, bir devlet ve bir vakıf üniversitesi kuruluşunu tamamlamış köklü üniversiteler arasından, bir devlet ve bir vakıf üniversitesi de kuruluşunu tamamlamamış, son zamanlarda kurulmuş üniversiteler arasından seçilmiştir. Araştırmada da örneklem olarak belirlediğimiz üniversitelerdeki çalışan tüm akademisyenlere anket gönderilmiş ancak %4’ünden yanıt alınabilmiştir.

3.1.2 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın özel amacı, Devlet ve Vakıf üniversiteleri akademisyenlerinin algıladıkları örgüt kültürünün iş tatminine etkisinin araştırılmasıdır.

Araştırmanın genel amacı söz konusu örnekleme oluşturan birimler arasında anket yoluyla elde edilen verilere dayanarak ilişki aramak ve kurmak, elde edilen sonuçları ise evrene mal etmektir.

3.1.3 Değişkenler

Araştırma ile ilgili değişkenleri 3 grupta toplamak mümkündür.

1. Demografik özellikleri belirten cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, görev aldığı fakülte, görev aldığı üniversite, meslekteki hizmet süresi, kurumda çalıştığı süre ve unvan
2. Örgüt kültürünü belirleyen değişkenler
3. İş tatmini düzeyini belirleyen değişkenler

3.1.4 Araştırma Yöntemi

Araştırma yöntemi, anket yöntemi yoluyla belirlenmiştir. Covid-19 pandemi döneminden kaynaklı olarak bilgisayar üzerinden anket yönteminin kullanılması zorunlu olmuştur. Araştırmada önce literatür taraması yapılmıştır. Edinilen bilgi ve bulgulara dayanılarak çalışmanın kuramsal sınırları oluşturulmuştur. Gerçekleştirilen kurumsal yapı çerçevesi içinde alan araştırması uygulanmıştır.

3.1.5 Veri Derleme Tekniği

Veriler, 2021 yılında belirlenmiş Devlet ve Vakıf üniversitelerinde çalışmakta olan akademisyenlere uygulanarak elde edilmiştir.

Ankette akademisyenlere, demografik özelliklere yönelik 9 soru, örgüt kültürüne yönelik 22 soru ve iş tatmine yönelik 20 soru olmak üzere toplam olarak 51 soru yöneltilmiştir. Örgüt kültürü ve İş tatminine yönelik sorular ,5’li Likert ölçeğine göre oluşturulmuştur. Çalışmadan elde edilen veriler, Microsoft Excel ile SPSS.26.0 İstatistik Paket Programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.1.6 Anketin Oluşturulması

İlgili verilerin bir araya getirilmesinde iki bölümden meydana gelen anket formu kullanılmıştır. Anketin ilk kısmında demografik sorular yer almaktadır. İkinci kısmında ise öncelikle iş tatmininin tespitine yönelik sorulardan, devamında örgüt kültürü düzeyinin ölçülmesine yönelik sorulardan oluşmuştur.

İş tatminine yönelik sorular Minnesota iş tatmin kısa formundan faydalanarak oluşturulmuştur. Form 20 sorudan meydana gelmektedir.

İş tatminini belirlemek amacıyla yapılan ankette,

1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20 sorular iş tatmin düzeyini,

5,6,12,13,14,17,18,19 sorular ise dış tatmini düzeyini gösteren sorulardır.

Anketin ikinci bölümünde, örgüt kültürüne ait 22 soruluk kısımda işgörenlerin çalıştıkları kurumun kültürünü tanımlamalarına yönelik Goffee ve Jones tarafından geliştirilen Çift S Modeli testi kullanılmıştır. Bu test, Goffee ve Jones'un "Kurum Kültürü" adlı kitabından aynen alınmıştır. Bunun nedeni söz konusu anketin yapılan çalışmalarda güvenilirliğinin ve geçerliliğinin önemli bulunmasıdır.

Bu testte örgütsel kültürün içeriğine yönelik iki farklı boyut bulunmaktadır.

Bunlardan biri "Sosyalleşme", diğeri ise "Dayanışma" boyutudur. Sosyalleşme ve dayanışma düzeylerine göre örgütler "Topluluksal", "Kar Amacı Güden",

"Şebekeleşmiş" ve "Bölümlenmiş" olmak üzere 4 kültür tipine göre incelenmiştir.

Anket, Likert ölçeği tekniğine uygun olarak, 1-5 puan aralığında düzenlenmiştir.

Örgüt kültürünün tespitine yönelik bölümün puanlaması şu şekildedir:

İlgili bölümle ilgili madde sayısı 22, seçenek sayısı 5'tir. Sosyalleşme ve dayanışma boyutu için 12'şer soru bulunmaktadır. Her bir boyut için en yüksek puan 60, en düşük puan ise, 12'dir. Puan genişliği 48'dir. Sosyalleşme ile ilgili sorularda puanların düşmesi, sosyalleşme düzeyinin zayıf olduğunu, yükselmesi ise sosyalleşme düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde dayanışma ile ilgili sorularda ise, puanların düşmesi, dayanışma düzeyinin zayıf olduğunu, yükselmesi ise, dayanışma düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Bu modelde, örgüt kültürünün belirlenmesine yönelik oluşturulan anket sorularının puanlaması "Sosyalleşme" ve "Dayanışma" boyutları dikkate alınarak oluşturulmuştur.

İşletmelerin örgütsel kültürünü belirlemek amacıyla yapılan ankette,

22,24,26,28,30,32,33,35,37,39,41 sorular kurumun sosyalleşme düzeyini,

21,23,25,27,29,31,34,36,38,40,42 sorular ise kurumun dayanışma düzeyini gösteren sorulardır. Dolayısıyla, sosyalleşme boyutuna yönelik puanların toplamı ile dayanışma boyutuna yönelik puanların toplamının kesiştiği nokta, koordinat düzleminde kurumdaki örgüt kültürü tipini ortaya çıkarmaktadır.

Ankette iş tatmin düzeyini tespit etmeye yönelik sorular, 5’li Likert ölçeğine göre, şu şekilde puanlandırılmıştır:

Hiç Memnun Değilim (1)

Memnun Değilim (2)

Kararsızım (3)

Memnunum (4)

Çok Memnunum (5)

Ankette örgüt kültürü düzeyini tespit etmeye yönelik sorular, 5’li Likert ölçeğine göre, şu şekilde puanlandırılmıştır:

Kesinlikle Katılmıyorum (1)

Katılmıyorum (2)

Kararsızım (3)

Katılıyorum (4)

Kesinlikle Katılıyorum (5)

3.1.7 Araştırmanın Hipotezleri

Devlet ve Vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin örgüt kültürü ve iş tatmin düzeylerini belirlemeye çalışılan araştırmada ana hipotez: “Akademisyenlerin algıladıkları örgüt kültürünün iş tatminine etkisi vardır.”

Yan Hipotezleri ise;

- Cinsiyete bağlı farklılıkların örgüt kültürünü algılamada etkisi vardır.
- Fakülte bağlı farklılıklarının örgüt kültürünü algılamada etkisi vardır.
- Ünvana bağlı farklılıkların örgüt kültürünü algılamada etkisi vardır.

3.1.8 Araştırmada Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlılıkları

- 1- Üniversiteler, oldukça fazla araştırma yapılan bir alan haline gelmiştir. Dolayısıyla, akademisyenlerin çok değişik kurumdan çok sayıda anket formuyla karşı karşıya kalması, ilgili araştırmaya karşı isteksiz olmalarını sağlamıştır. Bu durum aynı zamanda katılımcı sayısını olumsuz yönde etkilemiştir.
- 2- Covid-19 Pandemi şartlarından kaynaklı olarak anket uygulamasını bire bir şekilde gerçekleştirilememiştir. Bununla birlikte, akademisyenlerin e-mail adreslerine ulaşma zorluğundan dolayı katılımcı sayısı kısıtlı olmuştur.

3.2 Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Gerçekleştirilen Karşılaştırmalı Araştırmanın Analizi

3.2.1 Demografik Bilgilerin Analizi

Demografik bilgilere ilişkin analizler söz konusu yığındaki bireylerin sosyal ve ekonomik niteliklerini ortaya koymak için kullanılmıştır.

Tablo 3.1: Cinsiyet

Cinsiyet	Sıklık	Oran
Kadın	92	%54,1
Erkek	78	%45,9
Toplam	170	%100

Tabloda görüldüğü üzere, ankete katılım sağlayanların yüzdelerini incelendiğinde, birbirine yakın oranlara ulaşılsa bile %54,1 ile kadın akademisyenlerin katılımı biraz daha fazladır. Erkek akademisyenlerin katılımı %45,9 oranında olmuştur.

Tablo 3.2: Eğitim Seviyesi

Eğitim seviyesi	Sıklık	Oran
Lisans	5	%2,9
Yüksek Lisans	41	%24,1
Doktora	124	%72,9
Toplam	170	%100

Görüldüğü gibi Doktora eğitim seviyesine sahip olan katılımcıların ağırlığı fazladır. Lisans eğitim seviyesi %2,9 luk oranı ile en düşük değeri almıştır. Yüksek lisans derecesine sahip olan katılımcı sayısı yüzde olarak %24,1 oluştururken Doktora %72,9'luk kısmı sağlamaktadır.

Tablo 3.3: Yaş

Yaş	Sıklık	Oran
22-30	43	%25,3
31-40	51	%30,0
41-50	42	%24,7
50 ve üzeri	34	%20,0
Toplam	170	%100

Yaş bilgilerini içeren tabloya bakıldığında yaş gruplarının yüzdeler oranlarının birbirine oldukça yakın olduğu gözlemlenmektedir. Bu ölçütlere bakarak yaş faktörünün eşit dağılım sağladığı fikrine ulaşılabilmektedir.

Tablo 3.4: Medeni Durum

Medeni Durum	Sıklık	Oran
Bekar	65	%38,2
Evli	105	%61,8
Toplam	170	%100

Medeni durum tablosunda ağırlıklı olarak akademisyenlerin evli olduğu gözlemlenmiştir. Evli kısım %61,8 lik kısmı oluştururken %38,2 geri kalan bölüm bekar akademisyenlerden meydana gelmektedir.

Tablo 3.5: Meslek Hizmet Süresi

Meslek Hizmet Süresi (Yıl)	Sıklık	Oran
1-5	49	%28,8
6-10	35	%20,6
11-15	17	%10,0
16-20	23	%13,5
21-25	17	%10,0
26 ve üzeri	29	%17,1
Toplam	170	%100

Akademisyenlerin meslek hizmet süresi tablodaki gibidir. 1-5 yıl aralığında %28,8 lik kısmı, 6-10 süresi %20,6 lık kısmı 11-15 aralığı %10 luk kısmı 16-20 aralığı %13,5, 21-25 aralığı %10 luk ve 26 üzeri hizmet süresi %17,1 lik yüzdeye sahip olarak tabloyu oluşturmuştur.

Tablo 3.6: Kurumda Çalıştığı Süre

Kurumda Çalıştığı Süre	Sıklık	Oran
1-5	73	%42,9
6-10	34	%20,0
11-15	17	%10,0
16-20	19	%11,2
21-25	10	%5,9
26 ve üzeri	17	%10,0

Kurumda çalışılan süre meslekteki hizmet süresine oranla 1-5 yıl aralığındaki fazlalık göze çarpmaktadır. 1-5 yıl %42,9 luk kısmı oluştururken 6-10 yılı %20 11-15 yılı %10 16-20 yılı %11,2 21-25 yılı %5,9 iken 26 ve üzeri çalışılan süre %10 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.7: Ünvan

Unvan	Sıklık	Oran
Ar. Gör	52	%30,6
Doç.Dr	16	%9,4
Dr. Öğr.Üyesi	24	%14,1
Öğr.Gör	28	%16,5
Prof.Dr	50	%29,4
Toplam	170	%100

Ünvanların yer aldığı demografik tabloda %60 lık kısma denk gelen ünvanları yüzde %30,6 Ar. Gör ile %29,4 ile Prof. Dr. ünvanı oluştururken geri kalan yüzde %40'a denk gelen kısmı Doç.Dr. %9,4, Öğr.Gör. %16,5 ve Dr. Öğr.Üyesi ünvanı %14,1 ile karşılamaktadır.

Tablo 3.8: Üniversite

Üniversite	Sıklık	Oran
İstanbul Bilgi Üniversitesi	23	%13,5
İstanbul Kent Üniversitesi	25	%14,7
Marmara Üniversitesi	76	%44,7
Yalova Üniversitesi	46	%27,1
Toplam	170	%100

Ankete katılımın Devlet üniversiteleri tarafından daha fazla olduğu tabloda görülmektedir. Marmara Üniversitesi %44,7 oran ve Yalova Üniversitesi %27,1 oran ile %71,8 gibi büyük orana karşılık gelmektedir. Devlet üniversitelerine kıyasla İstanbul Bilgi Üniversitesi %13,5 katılım ve İstanbul Kent Üniversitesi %14,7 lik oranda ankete destek sağladığı görülmektedir.

Tablo 3.9: Fakülte

	Sıklık	Oran		Sıklık	Oran %
Diş Hekimliği	12	%7,1	Mühendislik	12	%7,1
Eczacılık	2	%1,2	Myo	13	%7,8
Eğitim	6	%3,5	Ortadoğu ve İslam Ülkeleri Araştırmaları	2	%1,2
Fen-Edebiyat	11	%6,5	Rektörlük	3	%1,8
Hukuk	9	%5,3	Sağlık Bilimleri	12	%7,1
İktisadi ve İdari Bilimler	27	%15,9	Sanat ve Tasarım	8	%4,7
İletişim	2	%1,2	Siyasal Bilgiler	1	%0,6
İnsan Toplum Bilimleri	2	%1,2	Spor Bilimleri	4	%2,4
İslami Bilimler	6	%3,5	Teknoloji	3	%1,8

İşletme	5	%3	Tıp	22	%12,9
Mimarlık Tasarım	2	%1,2	Yabancı Diller	6	%3,5

Tablo 3.9 (Devam): Fakülte

Ankete katılan akademisyenler fakülteler olarak yüzdesel gözlemlendiği zaman Diş Hekimliği Fakültesi %7,1 Fen-Edebiyat Fakültesi %6,5 Hukuk Fakültesi %5,3 İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi %15,9 Mühendislik Fakültesi %7,1 Sanat ve Tasarım Fakültesi %4,7 Tıp Fakültesi %12,9 oranları yüksek olan fakülteler olarak gözlemlenmiştir.

3.3 Araştırmanın Bulguları

3.3.1 Araştırma Ölçeğinin Güvenilirliği ve Geçerliliğine İlişkin Bulgular

Güvenilirlik ve geçerlilik nitelikli bir ölçme için başlıca öğelerden biridir. Güvenilirlik, bir ölçme unsuru ile aynı durumda yinelenen ölçümlerde meydana gelen sonuçların aynı sonucu gösterme kararlılığıdır (Ercan-Kan, 2004, s.212) ve bunun için yapılan analizler ölçümlemede faydalanan testlerin, anketlerin ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini kanıtlamak için yapılmaktadır (Kalaycı, 2018, s. 403). Bu çalışmada ölçümleme güvenilirliğini ortaya koyabilmek için Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha 0,60-0,80 aralığında değere ulaştığında güvenilirliğin iyi düzeyde, 0,80-1,00 aralığında değere ulaştığında ise güvenilirliğin yüksek düzeyde olduğunu açıklamaktadır (Kozak, 2017, s.146).

Tablo 3.10: Alpha Değeri

Cronbach Alpha	Cronbach Alpha Standartlaştırılmış	N of Items
,937	,937	42

Tablo 3.11: KMO Değeri

KMO ve Bartlett Testleri		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,921
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2628,092
	Df	300
	Sig.	,000

KMO değerinin 0,921 bulunması, alt sınır kabul edilen 0,50 değerinden fazla ve mükemmel düzey kabul edilen 0,90 değerinin de üstünde olması örneklem sayısının yeterli ve mükemmel olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett's Küresellik Testi incelendiğinde $p=0,000$ anlamlılık seviyesinde olması ölçme aracının faktör analizi gerçekleştirmek için uygun olduğunu göstermektedir.

3.3.2 Örgüt Kültürü ile İlgili Bulgular

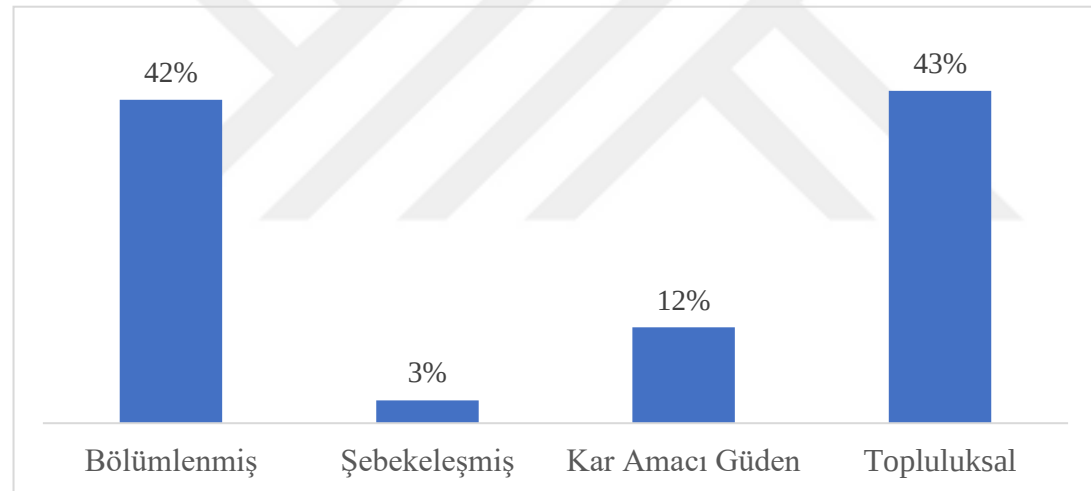
3.3.2.1 Örgüt Kültürü ile İlgili Genel Sonuçlar

Goffee ve Jones örgüt kültürü modelinde,

- Bölümlenmiş örgüt kültürü dayanışmanın düşük, sosyalleşmenin düşük,
- Şebekeleşmiş örgüt kültürü dayanışma düşük, sosyalleşme yüksek,
- Kar Amacı güden örgüt kültürü dayanışma yüksek, sosyalleşmenin düşük,
- Topluluksal örgüt kültürü dayanışma yüksek, sosyalleşme yüksek, şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgüt Kültürü tiplerinin akademisyenler üzerinde algısı ölçüldüğünde bölümlenmiş ve topluluksal kültür tiplerinin yüksek oranlara ulaştığı gözlemlenmektedir.

Şekil 3.1:Örgüt Kültürü Tipleri Genel Dağılım

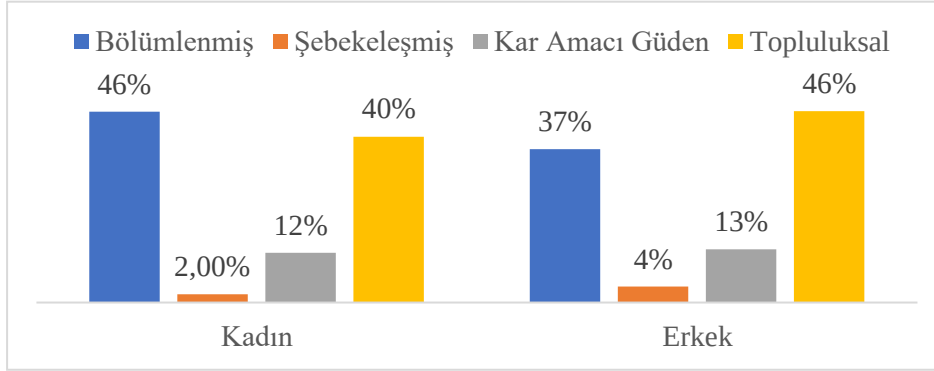


Akademisyenlerin algıladıkları örgüt kültürü tiplerinde anlamlı farklılığa rastlanmıştır, ayrıca araştırmadaki en dikkat çekici sonuçtur. %42 oranında olan bölümlenmiş örgüt kültüründe sosyalleşme ve dayanışmanın düşük olmasının yanında %43 ile en yüksek ikinci orandaki topluluksal örgüt kültürü tipi bölümlenmiş örgüt kültürü tipinden farklı olarak sosyalleşme ve dayanışma unsurlarının yüksek olduğu örgüt kültürü tipi şeklinde tanımlanmaktadır.

3.3.2.2 Örgüt Kültürlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Akademisyenlerin örgüt kültürünü algılamalarına cinsiyet farklılığı bakımından incelediğimiz zaman genel dağılımda gerçekleştiği gibi iki örgüt kültür tipinde ağırlıklı olduğu gözlemlenmektedir.

Şekil 3.2:Örgüt Kültürü Tipleri Genel Dağılım



Kadın ve Erkek akademisyenlerin örgüt kültürünü algılayışlarında farklılık gösterebileceği beklentisine karşılık, cinsiyet farklılığın kültür tiplerinin algılanmasında değişiklik yaratmadığı dağılımda gözlemlenmektedir.

Yan hipotezlerimizden biri de “Cinsiyete bağlı farklılıkların örgüt kültürünü algılamada etkisi vardır” şeklindeydi. Bu hipotezimizi test etmede “Bağımsız Basit T-Test” kullanılmıştır.

Tablo 3.12:Örgüt Kültür-Cinsiyet T-Testi

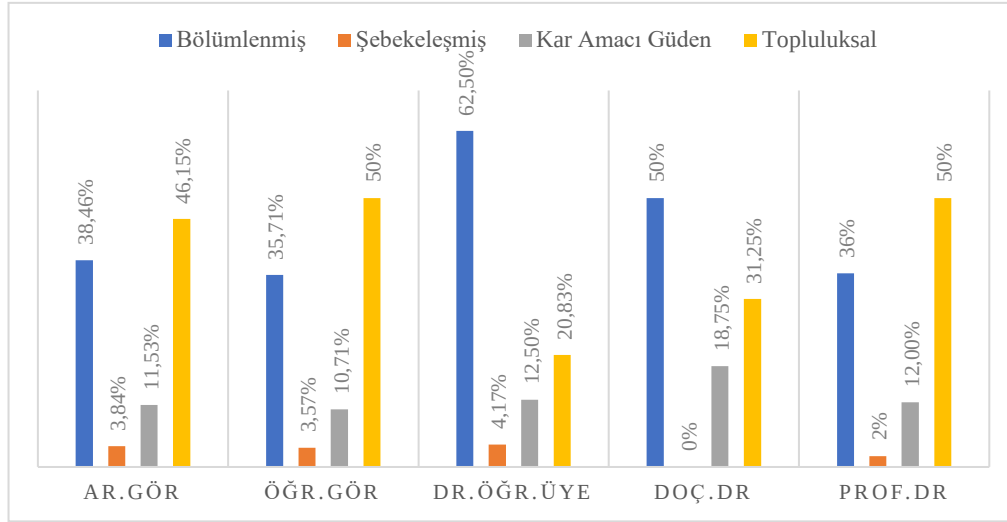
	F		t	df	Sig.(2-tailed)	Farklılık Ortalaması	Ortalamanın Standart Hatası
		Sig.					
Kadın	,350	,555	-1,289	168	,199	-,14265	
Erkek			-1,282	159,262	,202	-,14265	

Bağımsız Basit T-Test tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerin 0,199 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’den büyük olduğu için cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını, cinsiyetin örgüt kültürünü algılamada etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

3.3.3 Örgüt Kültürlerinin Ünvana Göre Dağılımı

Akademik ünvanlara göre örgüt kültür dağılımı incelendiği zaman belirgin farklılıklara ulaşılmaktadır. Ar.Gör. ile Prof.Dr. ünvanına sahip akademisyenlerin örgüt kültür algılayışları benzerlikler göstermektedir.

Şekil 3.3:Örgüt Kültür Tipleri-Ünvan Dağılımı



Akademisyenlerin kariyerlerinin başları ve ilerleyen örgüt kültürü algılayışları birbirine benzer şekilde gözlemlenmektedir. Kariyerlerinin aşama kaydettikleri aralıklarda kültür algılayış şekillerinde değişimler olduğu bilgisine ulaşılmaktadır. Kariyer başlangıcında görece yüksek olan topluluksal örgüt kültürü tipi son kariyer aşamasına ulaşana kadar, düşüş gösterip sonradan eski seviyelerine gelmektedir.

Yine yan hipotezlerimizden biri “Ünvana bağlı farklılıkların örgüt kültürünü algılamada etkisi vardır” şeklindeydi. Hipotezinin anlamlı olup olmadığının araştırmasında “Tek Yönlü Anova” testinden yararlanılmıştır.

Tablo 3.13:Örgüt Kültürü-Ünvan Anova Analizi

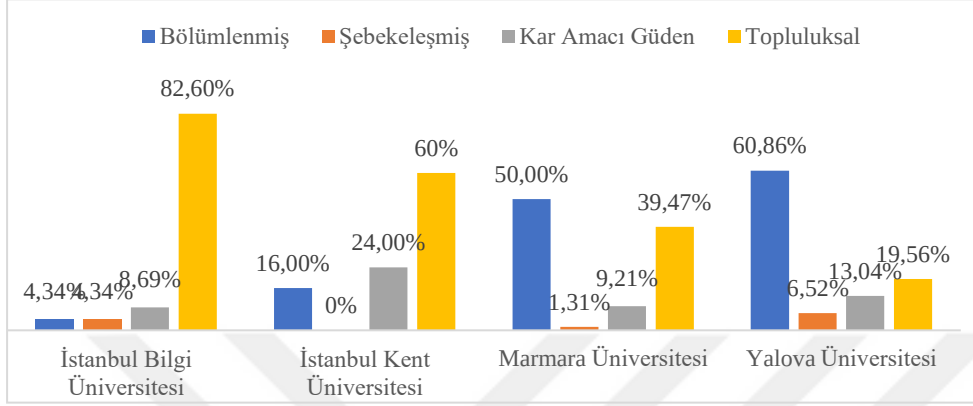
	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ort.	F	Sig.
Gruplar Arasında	6,489	4	1,622	3,297	,012
Grupların İçerisinde	81,185	165	,492		
Toplam	87,675	169			

Yapılan analiz sonucunda “Anlamlılık değeri (Sig. Değeri) 0,012 olarak bulunmuştur. Bulunan değer 0,05 değerinden küçük olduğu için hipotez reddedilecektir. Bu analize dayanarak unvanın örgüt kültürü algılamasında etkisinin olmadığı kanısına varılmaktadır.

3.3.4 Örgüt Kültürlerinin Üniversitelere Göre Dağılımı

Üniversitelerdeki algılanan örgüt kültürü tipleri sonuçları incelendiğinde, devlet üniversitelerinde bölümlenmiş ve vakıf üniversitelerinde ise topluluksal örgüt kültürü tiplerinin algılandığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Şekil 3.4:Örgüt Kültür Tipleri-Üniversite Dağılım



Üniversitelere göre algılanan örgüt kültürü tipleri dağılımına bakıldığında zaman zaman devlet üniversitelerinde sosyalleşmenin ve dayanışmanın azaldığı, bireyselleşmenin fazlaştığı örgüt kültürü ile karşılaşmaktadır. Vakıf üniversitelerinde ise görev alan akademisyenlerin algıladıkları örgüt kültür tiplerinde topluluksal örgüt kültür tipi oranının yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bu örgüt tipine göre, sosyalleşmenin ve dayanışmanın yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir.

Bununla birlikte yan hipotezlerimizden biri “Fakülte ’ye bağlı farklılıkların örgüt kültürünü algılamada etkisi vardır” şeklindeydi. Hipotezinin anlamlı olup olmadığının araştırmasında “Tek Yönlü Anova” testinden yararlanılmıştır.

Tablo 3.14:Örgüt Kültürü- Fakülte Anova Analizi

	Karelerin Toplamı	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Gruplar Arasında	10,797	16	,675	1,343	,178
Gruplar İçerisinde	76,878	153	,502		
Toplam	87,675	169			

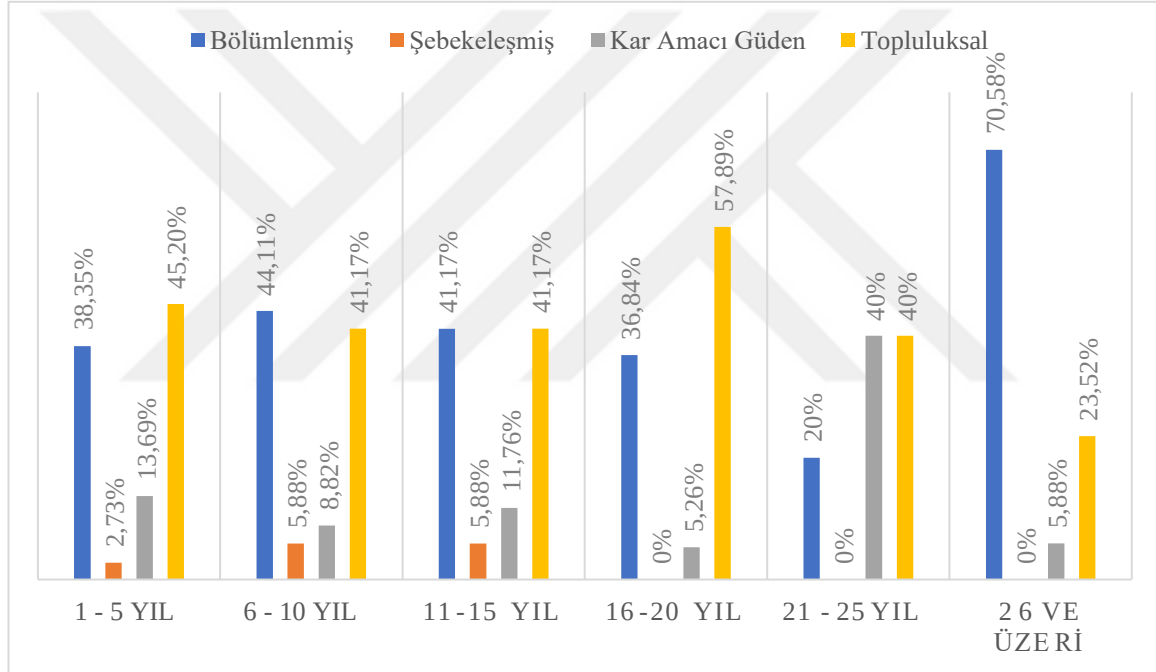
Yapılan analiz sonucunda “Anlamlılık değeri (Sig. Değeri) 0,178 olarak bulunmuştur. Bulunan değer 0,05 değerinden büyük olduğu için hipotez kabul edilecektir. Bu analize

dayanarak fakülte farklılıklarının örgüt kültürü algılamasında etkisinin olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

3.3.5 Örgüt Kültürlerinin Kurumda Çalıştığı Süreye Göre Dağılımı

Anket uygulanan akademisyenlerin bulunduğu kurum içerisinde çalıştığı sürenin örgüt kültürünü algılayışlarındaki etki gözlemlenmektedir. Bulundukları üniversitelerde 16-20 yıla kadar olan sürede eşit dağılım gösteren örgüt kültür tipi dağılımı 16-20 yıl çalışma süresinde topluluksal örgüt tipi şeklinde incelenmektedir. 26 ve üzeri süre içerisinde topluluksal örgüt tipi algılayışının bölümlenmiş örgüt kültür tipine dönüştüğü anlaşılmaktadır.

Şekil 3.5: Örgüt Kültür Tipleri- Kurumda Çalıştığı Süre Dağılımı



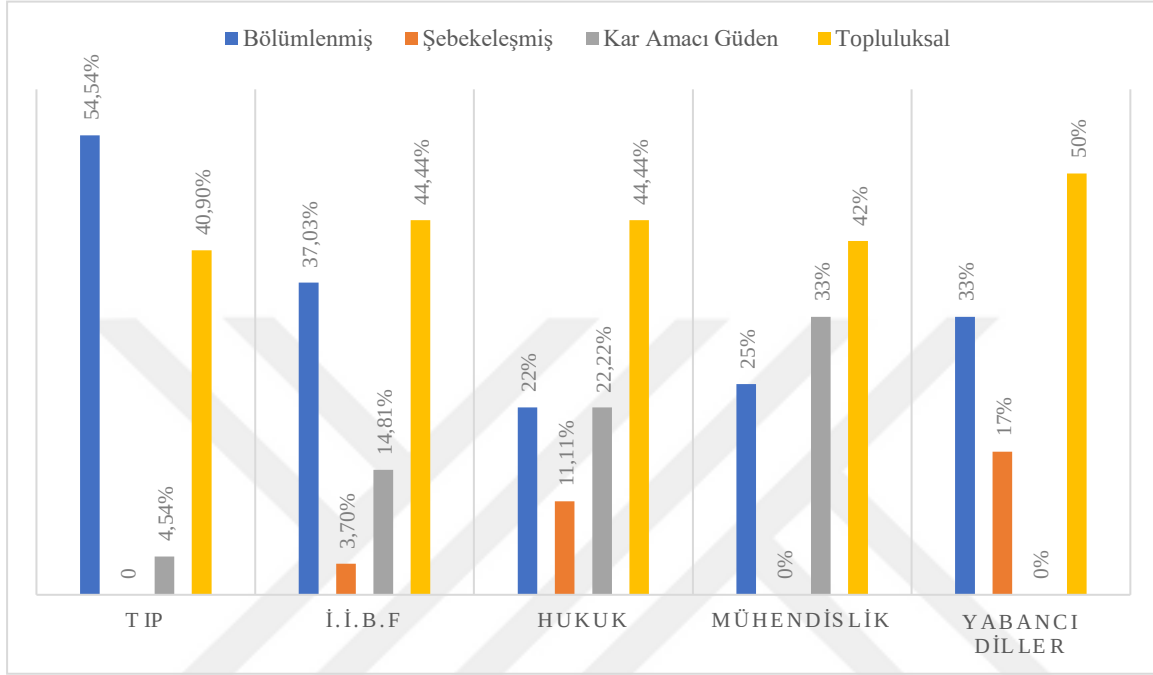
Kâr amacı güden ve topluluksal örgüt kültür tipi dağılımının 21-25 yıl arasında oransal olarak eşit dağılım gösterdiği incelenmiştir. 26 ve üzeri yıl kurumda çalışmaya devam eden akademisyenlerin ağırlıklı olarak devlet üniversitelerinde görev yaptığı izlenmiş, dağılımın yüksek oranın bölümlenmiş örgüt kültür tipinde görülmesinin sebebi şeklinde açıklanabilmektedir.

3.3.6 Örgüt Kültürlerinin Fakültelere Göre Dağılımı

Örgüt kültür tiplerinin fakültelere göre dağılımında, incelenen fakültelerin dört üniversitede yer almasına dikkat edilmiştir. Tıp fakültesinde algılanan örgüt kültür tipinin yüksek oranda bölümlenmiş örgüt kültür tipi olduğu gözlemlenmektedir. Şebekeleşmiş örgüt kültür tipinin Tıp fakültelerinde algılanmadığı, kâr amacı güden örgüt kültür tipinin ise düşük olduğu incelenmiştir. İ.İ.B.F içerisinde örgüt kültür tiplerinin dağılımında topluluksal örgüt kültürü

tipinin ağırlıkta olduğu görülmektedir, dikkat çeken durumun ise bütün örgüt kültürü tiplerinin dağılımında yer aldığı görülmektedir. Hukuk fakültelerindeki algılanan örgüt kültürü tiplerinin dağılımının birbirine yakınlıkların yanında önde olan örgüt kültür tipinin topluluksal olduğu görülmektedir.

Şekil 3.6:Örgüt Kültür Tipleri- Fakülte Dağılım



Sosyalleşme ve dayanışmanın yüksek olduğu örgüt kültür tipi dağılımının, sosyalleşmenin ve dayanışmanın görece az olarak düşünülebileceği bir alanda yüksek bir dağılım göstermesi dikkat çeken bir durumdur. Mühendislik fakültesinde, örgüt kültür tipleri, birbirine yaklaşık dağılım gösterirken yabancı diller fakülteleri içerisinde topluluksal örgüt kültürü dağılımının önemli kısım tarafından algılandığı görülmektedir. Örgüt kültürü tiplerinin algılanmasında fakülteler kapsamında genel olarak bölümlenmiş ve topluluksal olarak değişim gösterdiği, şebekeleşmiş ve kâr amacı güden örgüt kültür tipleri seviyelerinin düşük olduğu gözlemlenmektedir.

3.4 İş Tatmini Sonuçları

3.4.1 İş Tatmini Ölçeğinin Güvenirliliği ve Geçerliliğine İlişkin Bulgular

Bu çalışmada ölçümleme güvenirliğini ortaya koyabilmek için Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha 0,60-0,80 aralığında değere ulaştığında güvenirliğin iyi düzeyde, 0,80-1,00 aralığında değere ulaştığında ise güvenirliğin yüksek düzeyde olduğunu açıklamaktadır (Kozak, 2017, s.146).

Tablo 3.15:İş Tatmin Alpha Değeri

	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Genel Tatmin
Soru Sayısı	12	8	20
Cronbach's Alpha	,844	,833	,895

Tablo 15’de görüleceği üzere araştırmanın genel ve faktörler boyutuna ilişkin güvenilirlik düzeyleri (Cronbach Alpha katsayıları) 0,80’inin üzerindedir. Bu değerlerden ölçme aracının güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

3.4.2 İş Tatmini T-Testi Analizleri

Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeylerinde farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesine ilişkin olarak “Bağımsız Basit T-Test” yararlanılmıştır.

Tablo 3.16:İş Tatmin- Cinsiyet T-Testi

	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma
İç tatmin	Erkek	4,1175	,58595
	Kadın	4,0312	,64991
Dış tatmin	Erkek	3,7342	,77572
	Kadın	3,6984	,83311
Genel ortalama	Erkek	3,9259	,60076
	Kadın	3,8648	,68820

Yapılan analiz sonucunda erkek akademisyenlerin iş tatmin düzeylerinin kadın akademisyenlere oranla daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Akademisyenlerin iç tatmin düzeylerinin dış tatmin düzeylerine oranla daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. Kadın ve erkek akademisyenlerin dış tatmin seviyelerindeki düşüş genel ortalamanın da düşmesine sebep olmaktadır.

3.4.3 İş Tatmini Anova Analizleri

3.4.3.1 İş Tatmini-Ünvan Anova Analizi

Ünvana bağlı olarak iş tatmin düzeylerinin farklılaşması araştırmasında “Tek Yönlü Anova” testinden yararlanılmıştır.

Ar.Gör. ünvanına sahip akademisyenlerin iç tatmin düzeyleri dış tatmin düzeylerine göre daha yüksek olarak bulunmuştur. Yapılan analiz sonucunda iç tatmin düzeyinde Öğr.Gör. ünvanına sahip akademisyenlerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu, dış tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Dış tatmin düzeyinde ise Prof.Dr. ünvanına sahip akademisyenlerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu incelenmiştir.

Tablo 3.17:İş Tatmin-Ünvan Anova Testi

		Ortalama	Standart Sapma
İç tatmin	Prof.Dr.	4,2427	,50143
	Öğr.Gör.	4,0714	,61183
	Ar.Gör.	4,0253	,60043
	Dr. Öğr.Üyesi	3,9722	,67148
	Doç.Dr	3,8281	,86574
Dış tatmin	Prof.Dr.	3,8250	,69022
	Öğr.Gör.	3,8214	,81822
	Ar.Gör.	3,7596	,66368
	Dr. Öğr.Üyesi	3,5060	1,00478
	Doç.Dr	3,3516	1,10323
Genel ortalama	Prof.Dr.	4,0339	,53446
	Öğr.Gör.	3,9464	,63663
	Ar.Gör.	3,8925	,57557
	Dr. Öğr.Üyesi	3,7391	,75280
	Doç.Dr	3,5898	,93333

Dr.Öğr. ve Doç.Dr. ünvanına sahip akademisyenlerin ise iç ve dış tatmin seviyelerinin düşük olduğu bilgisine ulaşılmıştır fakat iki ünvandaki akademisyenlerin iç tatmin düzeyleri daha yüksektir.

3.4.3.2 İş Tatmini-Üniversite Anova Analizi

Akademisyenlerin görev aldığı üniversite 'ye göre iş tatmini algılamalarında farklılaşmanın olup olmadığı “Tek Yönlü Anova” testinden yararlanılmıştır.

Tablo 3.18:İş Tatmin-Üniversite Anova Testi

		Ortalama	Standart Sapma
İç tatmin	İstanbul Bilgi Üniversitesi	4,1973	,42989
	Yalova Üniversitesi	4,0877	,85790
	Marmara Üniversitesi	4,0572	,54360
	İstanbul Kent Üniversitesi	4,0254	,76971
Dış tatmin	İstanbul Bilgi Üniversitesi	3,7102	,74840
	İstanbul Kent Üniversitesi	3,6739	,80370
	Yalova Üniversitesi	3,6429	,82020
	Marmara Üniversitesi	3,5824	,80776
Genel tatmin	İstanbul Bilgi Üniversitesi	3,9538	,55849
	Yalova Üniversitesi	3,8653	,77490

	İstanbul Kent Üniversitesi	3,8496	,72300
	Marmara Üniversitesi	3,8198	,61563

Tablo 3.18 (Devam): İş Tatmin-Üniversite Anova Testi

Yapılan analiz sonucunda İstanbul Bilgi Üniversitesinde görev alan akademisyenlerin iş tatmin düzeylerinin diğer üniversitelere göre açık bir şekilde farklılık olduğu anlamlı bulunmuştur. İç tatmin düzeylerinde ikinci en yüksek ortalamaya sahip olan Yalova Üniversitesi akademisyenlerinin dış tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu incelenmektedir. Dış tatmin düzeyinde vakıf üniversitelerinde görev alan akademisyenlerin iş tatmin düzeylerinin devlet üniversitelerine göre daha fazla olduğu incelenmektedir.

3.5 Örgüt Kültürü- İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bulgular

3.5.1 Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi değişkenlerin birbiri ile alakalı veya bağımlılık durumunu eğer mevcut ise yönünün hangi doğrultuda olduğunu ve gücünü açıklamak için kullanılan yaygın bir analizdir (Yazıcıoğlu, Erdoğan, 2004, s.224). Bağımsız değişken değiştiği zaman bağımlı değişkenin yönü korelasyon analizinin bulundurduğu korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 aralığında değer alır (Cohen, Cohen, West ve Aiken, 2003, s.28).

Kalaycı ‘ya (2018:116) göre, korelasyon katsayısı aralık açıklaması aşağıdaki gibidir:

$r = 0,00-0,25$ arası çok zayıf ilişki,

$r = 0,26-0,49$ arası zayıf ilişki,

$r = 0,50-0,69$ arası orta düzeyde ilişki,

$r = 0,70-0,89$ arası yüksek düzeyde ilişki,

$r = 0,90-1,00$ arası çok yüksek düzeyde ilişkilidir.

Tablo 3.19:İş Tatmini-Örgüt Kültürü Korelasyon İlişkisi

	Anlamlılık	Std. Sapma	N
İstatmin	3,9285	,63071	170
orgutkultur	3,2796	,72027	170
Kolerasyonlar			
		istatmin	orgutkultu r
İstatmin	Pearson Kolerasyonu	1	,607**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	170	170
orgutkultur	Pearson Kolerasyonu	,607**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	170	170
**. Kolerasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).			

Örgüt kültürü ve iş tatmini arasında doğru yönde ve orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. “r” değerinin 0,607 ve Sig değeri 0,000 olarak analiz edilmiştir.

3.5.2 Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bir adet bağımlı değişken ile bir bağımsız ya da birden çok bağımsız değişken ile aralarındaki ilişkinin matematiksel olarak açıklanması sürecidir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006, s.154). İki veya daha fazla değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde nasıl bir etki yaptığını açıklamak için regresyon analizi uygulanmaktadır (Büyüköztürk, 2016, s. 91; Can, 2014, s.264).

Tablo 3.20:İş Tatmini-Örgüt Kültürü Regresyon İlişkisi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std.Tahmin Hatası
1	,607a	,368	,365	,50279

Model		Standartlaştırılmamış katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	B		
1	Sabit	2,186	,180		12,125	,000
	orgutkultur	,531	,054	,607	9,896	,000

%36,8 oranında anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir (R=0,607; R²=0,368; Düzeltilmiş R²= 0,365; F=97,933; p<,000). Bir değişkenin başka bir değişkeni etkileyip etkilemediğini yorumlayabilmek için regresyon analizinde öncelikle “t” ve “p” değerlerine bakılması gerekir. Bunun için t>1.8 ve p<.05 olmalıdır.

“Örgüt kültürü” faktörünün “İş tatmini” faktörünü değerlendirebilmek için analiz bulgularını incelemek gerekmektedir. Bulgulara göre “Örgüt kültürü” faktörünün “İş tatmini” faktörüne etkisinin olduğu (t=12,1 ve p=000) görülmektedir.

SONUÇ

Örgüt kültürü, çalışanların maddi ve manevi gereksinimlerini yerine getirerek örgüt ile bir bütün olmalarına çaba sarf etmektedir. Örgüte karşı gelişen bağlılık duygusu çalışanların örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesine, bunun sonucunda ise daha verimli çalışmalarını sebep olmaktadır. Çalışanların örgüt kültürü içerisinde yer alan değerleri, davranış ve beklentileri edinmesi ile birliktelik içerisinde yer almış olacaktır. Meydana gelen topluluk çalışanların performansı ve işi algılayışı üzerinde belirleyici etmenlerden biri haline gelecektir. Yeni gelenler topluluğa uyum sağladığı zaman topluluk içerisinde bulunan diğer çalışanlar ile aynı amaçları paylaşmaya başlayacaktır.

Örgüt kültürünü oluştururken çalışanların maddi ve manevi gereksinimlerine önem vermesi aynı zamanda çalışanlarının iş tatminini arttıracak öğeler içermektedir. İş tatmini tanım olarak çalıştığı ortamdaki koşullara verdiği pozitif etkiler olarak açıklanabilmektedir. Bunlara örnek olarak yaş, ücret, örgütsel faktörler ve iş arkadaşları gibi kavramlar verilebilmektedir. İş tatminin yüksek oluşu örgüt kültürü ile aynı getiriye sağlayacak, çalışanın performansında ve bağlılığında artış gözlemlenecektir.

Bu çerçevede bireylerin çalıştıkları ortamın kültürel yapısını tanımlamalarına ve iş tatmin düzeyleri üzerindeki bağlantısının incelenmesine yönelik bu araştırmada, devlet ve vakıf üniversitelerinde bulunan akademisyenler araştırmanın ana kütlesini oluşturmuştur.

Araştırma İstanbul Bilgi üniversitesi, İstanbul Kent üniversitesi, Marmara üniversitesi ve Yalova üniversitesinde görev yapan akademisyenler ile 2021 yılında gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin analizi bireylerden elde edilen 170 anket formu ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmamız içerisinde ilk başta örgüt kültürü ve iş tatmini kavramlarını incelenerek açıklanmış ve aralarında oluşan bağıntı incelenmiştir. Devamında gerçekleştirilen alan araştırması ile de örgüt kültürünün iş tatminini belirleyen bir unsur olduğu üzerinde durulmuştur. Bu amaçla, öncelikle frekans ve çapraz tablo analizleri ile demografik sonuçlar elde edilmiş ve bu sonuçlar daha sonra örgüt kültürü ve iş tatmini faktörleri ile ilişkilendirilmiştir.

Araştırmanın en önemli bölümünü ise, örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan kısım oluşturmuştur. Bu bölümde, sosyalleşme ve dayanışma düzeyleri dikkate alınarak korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir.

Çift S modelindeki ölçekte sosyalleşme ve dayanışma soruları bulunmasına rağmen, bu sorular ölçek yoluyla sosyalleşme ve dayanışma seviyelerini ölçmeyi amaçlamamaktadır. Çalışanların örgüt kültürünü bulmaya odaklandığından ve sorularda algılanan kültür soruları ayrılmadığından dolayı faktör analizi yapılma imkânı bulunmamaktadır.

Akademisyenler arasında algılanan kültür olarak topluluksal ve bölümlenmiş olarak dağılım göstermiştir. Yoğunluk açısından bakıldığında vakıf üniversitelerinde topluluksal örgüt kültürü algısının daha yüksek olduğu, devlet üniversitelerinde bölümlenmiş örgüt kültürünün baskın geldiği gözlemlenmektedir.

Topluluksal örgüt kültürü sosyalleşme ve dayanışma değerlerinin yüksek olduğu olarak kabul edildiğini düşündüğümüz zaman vakıf üniversitelerinin daha dışa dönük bir görüntü çizdiği yapı ile karşılaşmaktayız.

Bölümlenmiş örgüt kültür tipinde ise bireylerin daha yalnızlaştığı içe dönük sosyalleşme ve dayanışma öğelerinin daha düşük düzeyde gözlemlendiği örgüt kültür tipi olarak tanımlayabilmekteyiz. İncelenen devlet üniversitelerindeki karşılaşılan örgüt kültür tipinin daha yüksek oranda bölümlenmiş olması devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin daha bireysel yapıda olan örgüt anlayışını benimsediği görülmektedir.

Gerçekleştirilen istatistiki analizler sonucunda, örgüt kültürü ile iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Dolayısıyla, örgüt kültürünün iş tatmini düzeyini belirleyen bir faktör olarak ele alınması gerekmektedir.

Cinsiyet faktörünün örgüt kültürünü algılama üzerinde etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu alanda daha önceden yapılan çalışmalar incelendiği zaman Aksu (2008; 131) çalışmasında iş görenlerin farklılıklarla ilgili algılamaları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile alakalı gerçekleştirdiği analiz sonucu cinsiyet faktörünün örgüt kültürü algılanmasında herhangi bir değişikliğe rastlanmamıştır.

Ünvan faktörünün örgüt kültürünü algılama üzerinde etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir. Bu alanda daha önceden yapılan çalışmalar üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda Kurt (2012;158) çalışmasında çalışanların farklılıklarla ilgili örgüt kültürünü algılamaları ile unvan değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ile alakalı analiz sonucunda unvan faktörünün örgüt kültürünün algılanmasında herhangi bir farklılığa rastlanmamış, “Katılımcıların, verdikleri cevaplar doğrultusunda, cinsiyetlerine, unvanlarına, mesleki tecrübelerine, eğitim seviyelerine ve yaşlarına ilişkin farklılıklar taşımadıkları saptanmıştır” ifadesi ile belirtilmiştir.

Fakülte faktörünün örgüt kültürünü algılama üzerinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Fakülte farklılıklarının örgüt kültürünü algılamada etkili olduğu gözlemlenmektedir.

Yapılan analiz ve incelemeler sonucunda örgüt kültürünü oluşturan sosyalleşme ve dayanışma boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkileri düzeyini belirleyen birer bağımsız değişken olarak ele alınması ve bu doğrultuda bir model oluşturulması uygun görülmüştür. Bağımsız değişkenlerin ilgili bağımlı değişken olan iş tatmini üzerindeki etki düzeyi yeterli ölçüde olduğu belirlenmiştir.



KAYNAKÇA

- Ada N., Alver İ., 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 (2), 487-518
- Akbolat, M. (2009), Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow’un Stratejik Tipoloisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2) 127-146
- Aksel, İ. (2010), *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul
- Aksu, N. (2008), *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Bursa.
- Akyüz, S. (2015) *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Safranbolu Bölgesindeki Otel ve Konaklardaki Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Karabük Üniversitesi
- Aldemir, H. Ö. (2018), Türkiye’deki Charter/Tarifersiz Havayollarının Rekabet Yaklaşımının Miles ve Snow’un Rekabet Tipolojisine Göre İncelenmesi, *Journal of Transportation and Logistics*, 3(2), 53-62.
- Alimoğlu, S. (2010). “Kültürün Post Modern Örgüt Yapılarının Oluşmasında Etkisi”, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Sakarya Üniversitesi
- Arız, T. (2010). *İş Tatmini ile Stres Düzeyleri İlişkisi: Ankara Gölbaşı Havsak ve Kalecik Devlet Hastaneleri Örneği*, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Ankara Üniversitesi.
- Arslan M. (2010). *Çalışma Yaşamında Stresin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma*, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Marmara Üniversitesi.
- Aydın, İ. (2012). Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik. 5. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Bakan, İ., Büyükbese, T. ve Bedestenci, H. Ç. (2004). Örgüt sınırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım. İstanbul: Alfa Akademi.
- Bal G.C., (2013) Sağlık Kurumlarında İletişim Doyumu Üzerine Bir Alan Araştırması *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 13(25), 107-125
- Balay R. (2000) “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık” (1.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balıkçioğlu, S. ve Altay, H. (2014). Determining the relationship between the attitudes of organizational cynicism and commitment of the employees in hospitality businesses. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 133-157
- Baş, Türker. (2002) Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 19-37.
- Başaran İ. E.;(2008) Örgütsel Davranış ve İnsanın Üretim Gücü. *Ekinoks eğitim ve Danışmanlık Hiz. ve Baş. Yay. Dal.San. ve Tic. Ltd. Şti.*, Ankara: Şubat.
- Batthey B. W.; (2010). Manual for Job-Communication Satisfaction-Importance (Jcsi) Questionnaire. USA: XLibris
- Bobbie M, T.Jr. (2007). *An Analysis of the Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Trust, and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital*, Ph.D. Thesis, San Francisco, California.

- Bowler, Wm.M., Brass, D.J. (2006) "Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective" *Journal of Applied Psychology*, 91(1):70-82.
- Bozkurt İ.Ö.;(2008) "İş Tatminini Etkileyen işletme içi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesi", *İstanbul, Doğu Üniversitesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı,1-18.
- Budak, A.; (2006) "Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Millî Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO Polis Tesislerinde Bir Uygulama" [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). Veri Analizi El Kitabı, 22. Baskı, Ankara, *Pegem Akademi*.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2017). Örgüt kültürü örgütsel tanı ve değişim. Ankara:*Pegem Akademi*.
- Can H, Azizoğlu Ö. Aydın M. E (2006) Örgütsel Davranış, İstanbul, *Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti*
- Chen, H.F. ve Chen, Y.C. (2008). "The Impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example from Taiwan's State-Owned Enterprises", *Public Personnel Management; Fall* 37(3):279-302.
- Clayton, S. (2000). Takımın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim, (Çev. M. Zaman), İstanbul: *Hayat Yayınları*.
- Colquitt, J.A. , J.M. Chertkoff; (2002) "Explaining Injustice: The Interactive Effect Of Explanation And Outcome On Fairness Perceptions And Task Motivation", *Journal Of Management*, 28 (5), 591-610.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J. ve Schminke, M. (2001), "Three Roads to Organizational Justice", In Research in Personnel and Human Resources Management. *JAI Press* 1-113.
- Çetin, M. Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara: *Nobel Yayın Dağıtım*
- Çırpan H. ,Koyuncu M. (1998) İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması," *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 2(9), İstanbul,227
- Daft, R. L. (2004). Organization Theory and Design, South-Western College Publication, Ohio-USA
- Dawal S. Z., Taha Z. (2008) "Factors Affecting Jop Satisfaction in Two Automotive Industries İn Malaysia", *Journal of Human Ergology*, 36(2) :63-8
- Demirel Y. (2009) Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (15) 115-132
- Denison, D. R., Mishra, A. K. (1995). 'Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness', *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Denison, D. R., Fey, C. F. (2000). 'Organizational Culture and Effectiveness: The Case Of Foreign Firms in Russia' *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration*, 4, 1-53.
- Diker O. (2014) "Algılanan Lider Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsek Bağlılık ilişkisinin Turizm Endüstrisinde incelenmesi" [Yayımlanmamış doktora tezi]. Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi.
- Drafke, M., Kossen, S. (1997). The Human Side Of Organizations. (7. Basım). Newyork: *Addison-Wesley Publisher*.
- Doruk, E. K. (2015). İnkınan sosyal psikolojisi- Temel kavramlar ve kuramlarıyla. İstanbul: *Derin Yayınları*.
- Doğar, N. (2016), Kişilik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(4), 1237-1247

- Doğan, E.Ş. (2013) "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık", *Türkmen Kitabevi*
- Doğangün, Ş. (2020) *İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel adaletin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da Bir Araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi] İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Downs C. W., Hazen, M. D. (1977). 'A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction', *Journal of Business Communication*, 14 (3),63-73
- Ercan, İ., Kan, İ. (2004). "Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlik" *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3),211-216.
- Erkmen, Turhan ve Bozkurt, Serdar (2011), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 31(2), 197-228.
- Erkutlu, H. (2014), "The Moderating Role of Organizational Culture in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors", *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (6), 532-554
- Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. *Beta Yayınları*, İstanbul.
- Erden, F. (1996) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, *Friedrich - Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını*
- Erdil O. Keskin H., İmamoğlu Z.S., Erat S. (2004) Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 5(1) 17-26
- Erdogan, B., Liden, R. C. ve Kraimer, M. L. (2006), "Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture", *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406
- Erdoğan, İ. (1997) İşletmelerde Davranış. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 272*. İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1996), "İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış", *İ.Ü. İşletme Fakültesi. Yayın. 6(1)*, 266, İstanbul
- Eroğlu, F.:(2000) Davranış Bilimleri, 5. Baskı, *Beta Basım Yayım Dağıtım Anonim Şirketi*, İstanbul
- Ergül, O.; (2015) *Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Feldman, D., Hugh, A. (1986) Managing Individual And Group Behavior in Organizations, *Mcgraw-Hill International Book Company: Auckland*
- Ferguson, S. (2003). Financial Analysis of M&A Integration, New York, *McGraw-Hill*, 57
- Foley, S., Kídder G.N., Powell G.N. (2002) "The Perceived Glass Ceiling And Justice Perceptions: An Investigation Of Hispanic Law Associates", *Journal Of Management*, 28 (4), 471-496.
- Folger, R. ve Greenberg, J. (1985). "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3(1), JAI Press, 141-183.
- Glenn P. Fournet, M.K. Distefano Jr and Margaret W. Pryer,(1966) "Job Satisfaction: Issues and Problems", *Personnel Psychology*,168
- Goffe R., Jones G. (2000). Kurum Kültürü, (Çev. Kıvanç Kutmandu), *Media Cat Kitapları*, Ankara.
- Güçlü N. (2003) Örgüt Kültürü, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*
- Gülcan M.G., Cemaloğlu N. (2017) Örgüt Kültürü, Örgütsel Tanı ve Değişim *Pegem Akademi*

- Gülova, A. A., Demirsoy, Ö. (2012), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* Manisa
- Günbayı, İ. (2000) Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme. *Özen Yayıncılık*. Ankara
- Gürgeç, H. (1997) Örgütlerde iletişim Kalitesi. İstanbul: *Der Yayınları*.
- Gürsel D. (2016) Ortaokullarda Örgüt Kültürünün Yönetici ve Öğretmenlerin İş Tatminine Etkisi, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi] İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Güvenç, B. (1991) İnsan ve Kültür, *Remzi Kitabevi*, 12. baskı, İstanbul
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18 (4), 657-693.
- Hutter, J. (2006). “Create a Culture for Increasing Employee Commitment to Safety”, *Abı/Inform Trade & Industry*,40(10), 90.
- İslamoğlu, A. H. Altunışık, R. (2017), Tüketici Davranışları, İstanbul: *Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.*
- İşcan F.Ö., Sayın U. (2010) Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 24(4) ,195-216
- İyigün Ö.N. (2012) Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11(2), 49-64
- Jarratt, D., O'Neill, G. (2002). The Effect of Organisational Culture on Business-to-Business Relationship Management Practice and Performance. The Effect of Organisational Culture. *Australasian Marketing Journal* 10 (3).
- Kalaycı, Ş. (2018). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. 9. Baskı, Ankara, *Dinamik Akademi Yayın Dağıtım*
- Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi], Selçuk Üniversitesi.
- Kalaycı, G. S. (2007). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Karataş, S., ve Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Kaya, O. (2007). *Örgütsel bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü merkez biriminde bir uygulama*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi
- Kayım, N. (2018). Herzberg’in çift faktör teorisi bağlamında motivasyon: Şeytan Marka Giyer filmi, *Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi* 1,31-45
- Kilmann, R.H. ve M.J. Saxton (1985) Gaining Control of the Corporate Culture, (Çev. R. Serp), San Francisco: *Jossey-Bass*
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. (8. Baskı). İstanbul: *Beta Yayınları*.
- Kolancıoğlu, B. (2017). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi .
- Kono, T. (1990). Corporate culture and long-range planning. *Long Range Planning*, 23(4), 9-19

- Kozak, M. (2017). Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayımlar Teknikleri. *Ankara, Detay Yayıncılık*.
- Köse S., Tetik S. Cuma E.:(2001) “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler,” *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 222-223.
- Kulualp G.H., Çakmak F.A. (2016) Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 12(1), 123-146
- Kurt,E (2012) Üniversitelerde Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları: Bir Vakıf Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Örneği *İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 137-160
- LaLopa. J. (1997). Committment and Turnover in Resorts Jobs., *Journal of hospitality & Tourism Research*. 21,11-26.
- Lawler, E. E., and Porter, L. W. (1967). The effect of performance on jobsatisfaction. *Industrial Relations, Symposium:Human Behavior in Organization* 8, 20-28.
- Ledford, Gerald E. ve Wendenhof, Jon R. ve Strahley, James T.:(1995) Realizing A Corporate Philosophy, *Organizational Dynamics*.
- Lee R., Wilbur E.R.:(1985)"Age, Education, Job Characteristics and Job Satisfaction", *Human Relations*, Vol. 38, No: VIII, 781-791.
- Liou, S.R. (2008). “An Analysis of the Concept of Organizational Commitment”, *Nursing Forum, Philadelphia: Jul-Sep*, 43(3):116-125.
- Lund, B. D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3), 219-236
- Luthans, Freud. (1992), *Organizational Behavior*, 6. Edition, NewYork: *McGrawHill Inc.*
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50(4)
- McClelland, D. C. (1987). Human Motivation, ,*Cambridge University Press*
- McCormick, E.J. ve D.R. Ilgen (1980), *Industrial Psychology*, Prentice Hall, *Englewood Cliffs*.
- McShane., Now, V.G. Çev: Günsel, A. ,Bozkurt, S. (2016). Örgütsel Davranış.*Ankara: Nobel Akademik*
- Meriçöz, S. (2015) “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminine ve İş Performansına Olan Etkisi: Ampirik Bir Çalışma”, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]Bahçeşehir Üniversitesi.
- Meyer, J. P.,Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Miller, W. B. (1985), “Motivation Tecniques: Does One Work Best?”, (Eds: Jane, W., Gibson. Richard, M., Hodgetts), *Reading and Exercises in Organizational Behavior*, USA: *Academic Press, Inc.*,85-97.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial – Organizational Psychology*. New York: *Mcgraw – Hill International Editions Psychology Series*.
- Moorhead, G. ve R.W. Griffin (1995), *Organizational Behavior Managing Peopleand Organizations*, 4. Press, *Houghton Mifflin Company*, Boston, USA.
- Morrison, E. W., MIiliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725
- Morgan, G. Çev: Bulut, G. (1998). Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor. İstanbul: *Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası*.

- Motowidlo J. S. (2000). Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, Vol. 10(1), 115-126.
- Mullins, L. J.- Christy, G., (2010), Management & Organisational Behaviour, Ninth Edition, Essex, *Financial Times Pitman Publishing*.
- Naktiyok, A., Karabey, C. N. (2007), İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 62(4), 203-225.
- Natalie J. A. ve John. P. Meyer, (1990) “The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization” *Journal of Occupational Psychology*, 63,1-18.
- Nelson, D. L. (1994).Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges, New York, *West Pub.Company*.
- Organ D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Örücü, E., Esenkal F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(4), 141-166.
- Örücü E., Yumuşak S., Bozkır Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*,13(1)
- Ouchi,W.G.; Jaeger A.M. .(1978) “Type Z organization: Stability in The Midst of Mobility” *Academy of Management Review*, 3(2),305-314.
- Özdevecioğlu, M., Akın M. (2013). Yöneticilerin örgüt kültürü ve örgütler arası vatandaşlık davranışları algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (2), 112-13.
- Özkalp E., Kirel Ç. (2001) Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi *Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı* Yayın No:149, Eskişehir,128.
- Özkalp E., Kirel Ç. (2010) Örgütsel Davranış 4.Baskı, Bursa: *Ekin Basım Yayın Dağıtım*
- Özpehlivan M. (2018) İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (2) 43-70
- Öztutku, H. (2007) “Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki”, *Amme İdaresi Dergisi*, 40, 2,79-98
- Pettigrew, M. A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, Sage Publishing 24(4), 570-581.
- Pinder C. C., Harlos H. E. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personel and Human Resource Management*, 20, 331–69.
- Pincus J. D., (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12 (3), 395–419.
- Pfeffer J., Langton N. (1993) “The Effect Of Wage Dispersion On Satisfaction, Productivity And Working Collaboratively: Evidence Form College And University Faculty”, *Administrative Science Quarterly*, 38,382-407
- Redding, W. C.; (1978). Communication within the organization: An interpretative review of theory and research. New York: *Industrial Communication Council, Inc*.

- Robbins P. S. ve Coulter M. (2005). Management, New Jersey: *Prentice Hall*.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). Örgütsel psikoloji. Bursa: *Furkan Ofset*.
- Sabuncuoğlu, Z. Tüz, M., (2016). Örgütsel Davranış. Altıncı Baskı. Bursa: *Alfa Aktüel Yayınları*.
- Saunders M. ve Thornhill, A. (2003), “Organizational Justice, Trust and the Management of Change”, *Personnel Review*, Vol.32(3), 360-375.
- Schein, E.H. (1970). Organizational Psychology. New Jersey: *Prentice-Hall Inc*.
- Schein, E. H.:(1988); How Culture Forms, Develops and Changes. Gaining Control of the Corporate Culture. *Jossey-Bass Pub*.
- Schein, E.H.:(1997) Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View, *Jossey Bass*,
- Schermerhorn, J. R. Bahrach, D.G. (2016), Exploring Management, *John Wiley&Sons*.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *The Quarterly Journal of Speech*, 79, 1–18.
- Seymen, Oya A. (2008), Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma, *Detay Yayıncılık*, Ankara
- Sipahi, B., Yurtkoru, E., ve Çinko, M., (2006). Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi, *Beta Basım A.Ş.*, İstanbul,154.
- Soykenar, M. (2008). *Sağlık işletmelerinde personelin motivasyonunu etkileyen faktörler: 9 Eylül Üniversitesi Hastanesi’nde örnek bir uygulama*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Sökmen A, Beraha A. Örgüt Kültürü. Sökmen A.:(2013) Örgütsel Davranış içinde. *Detay Yayıncılık*, Ankara;57-80.
- Söyük S. (2007) *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Uygulama*, [Yayımlanmamış doktora tezi], İstanbul Üniversitesi.
- Sudak, M.K., ve Zehir, C., (2013), Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt: 11, Sayı: 22, 141-165
- Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H. ve Koyuncu, M. (2014). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17-34.
- Stanford N., Organizasyon Kültürü, Ümit Şensoy (çev.), (2014) İstanbul: *Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları*, 64.
- Şimşek E., Aktaş H. ;(2014) “Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim” *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (28), 24-52
- Şişman, M. (2014). Örgütler ve Kültürler. Ankara: *Pegem Akademi*.
- Tan, H. H. (2000). Toward The Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 252-254.
- Tayfun A., Işın A.,Küçükergin G.K. (2016) “Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Belirleyici Rolü” *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi* 1 , 35-49
- Tekingündüz, S. ve Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*, Sayı 91, Ekim-Aralık

- Telman, N., Ünsal P.:(2004) Çalışan Memnuniyeti. *Epsilon Yayıncılık*. İstanbul,
- Terzi, Ali R.:(2000) Örgüt Kültürü, 1. Basım. Ankara: *Nobel Yayın Dağıtım*.
- Testa, M. R. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment. *The Journal of Psychology*, 135-2.
- Tiktaş G. (2012) *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi] Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tokoğlu, E. (2009) “*Bedensel Engelliliğin Örgüte Bağlılık ve İş tatminine etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Trice, Harrison M., Beyer, Janice M. (1984) “Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials,” *Academy of Management Review*, No:4,653-669.
- Tutar H. (2007) “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi” *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi* Cilt: 12 Sayı: 3 97-120
- Tutar, H. (2017). Örgüt kültürü. Ankara: *Detay Yayıncılık*.
- Tütüncü Ö. (2002) . Seyahat Acentelerinde İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İli Uygulaması *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 129-138.
- Tütüncü Ö., Akgündüz Y. (2012). Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*.59-72.
- Uyargil C. (1988). İş Tatmini ve Bireysel Özellikler, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*
- Uzkurt, C. ve Şen, R. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliğine etkisi: Gazlı içecek sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 27-50
- Uzun, D., (2007), *Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, [Yayımlanmamış doktora tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Üçüncü, K. (2016). İş tatmini ve motivasyon. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınları*, Trabzon 1(2), 1-67.
- Velickovic, V., Visnjic, A. Jovic, S. Radulovic, O. Sargic, C, Mihajlovic and Mladenovic, J. (2014). Organizational commitment and job satisfaction among nurses in Serbia: A factor analysis. *Nursing Outlook*. 62, 415-427.
- Veenhoven R.:(1996) Developments in Satisfaction Research ,*Social Indicators Research*,37 ,1-46
- Wiener, Y. (1982). “Commitment in Organization a Normative View”, *Academy of Management Review*, 7(3): 418–428.
- Yanaşma G. (2019) *İletişimin Aracılık Rolü Bağlamında Örgüt Kültürünün Bireysel Performansa Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hitit Üniversitesi.
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara, *Detay Yayıncılık*.
- Yeşil S.,Doğan İ.F., Doğan Ö. (2016) Örgüt Kültürünün Girişimcilik Yönelimi ile Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi Kahramanmaraş İli Tekstil Sektörü Örneği, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 150-172

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Bilindiği üzere, bütün örgütler kendilerine has bir kültüre sahiptir. Her örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Bununla birlikte, işletmelerin başarısı iş görenlerin iş ortamındaki iş tatminine bağlıdır. İşte bu noktada, örgüt kültürünün iş tatminini ilgilendirmesi ve etken bir faktör olarak ele alınması gerekmektedir.

Bu çerçevede, örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde ne şekilde etkide bulunduğunu tespit etmeye yönelik bir Yüksek Lisans tezi yürütmekteyim.

Bu doğrultuda, aşağıda yer alan anketi cevaplamanızı rica eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Sorulara size en uygun gelen seçeneği işaretlemeniz çalışmanın sağlıklı olması ve doğru sonuçlara ulaşmamız açısından oldukça önemlidir. Vermiş olduğunuz cevaplar kesinlikle bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, sizin ve üniversitenizin ismi kesinlikle açıklanmayacaktır. Çalışma sonuçları hakkında bilgi almak isterseniz mesai saatleri içerisinde e-mail adresinden ya da numaralı telefondan ulaşabilirsiniz.

Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

KİŞİSEL BİLGİLER	
Cinsiyet	Bay () Bayan ()
Eğitim Durumu	Lisans() Y.Lisans-Doktora () Doktora()
Yaş	22-30 () 31-40 () 41-50 () 51 + ()
Medeni Durum	Evli () Bekar ()
Kurumda çalıştığı süre	1-5() 6-10 () 11-15 () 16- 20 () 21-25 () 26+ ()
Meslekteki Hizmet Süresi	1-5() 6-10 () 11-15 () 16- 20 () 21-25 () 26+ ()
Ünvanı	Ar.Gör() Öğr.Gör() Doç. Dr() Prof.Dr. ()
Görev Yaptığı Üniversite	İstanbul Bilgi Üniversitesi() İstanbul Kent Üniversitesi () Marmara Üniversitesi () Yalova Üniversitesi ()
Görev Yaptığı Fakülte	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi() Fen-Edebiyat Fakültesi()Hukuk Fakültesi()Tıp Fakültesi() Eğitim Fakültesi()Mühendislik Fakültesi()İslami Bilimler Fakültesi()Diş Hekimliği Fakültesi()İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi() Sanat ve Tasarım Fakültesi()İletişim Fakültesi() Diğer()

	SORULAR	Hiç memnun değilim	Me mn un değ ili m	Ka ra r- sız ım	M em nu nu m	Çok Mem nunu m
1	Şu anki görevimden bana yeterli meşguliyet vermesi açısından	1	2	3	4	5
2	Bireysel çalışma fırsatının bulunması bakımından	1	2	3	4	5
3	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme olanağının olması bakımından	1	2	3	4	5
4	Toplumda "itibarlı bir birey" olma fırsatını bana sunması bakımından	1	2	3	4	5
5	Yöneticimin emri altındaki kişileri yönetmesi açısından	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin karar vermedeki kabiliyeti açısından	1	2	3	4	5
7	Vicdanıma aykırı olmayan işleri gerçekleştirme olanağının olması açısından	1	2	3	4	5
8	Bana iş güvencesi sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
9	Diğerleri için bir şeyler yapma fırsatına sahip olmam açısından	1	2	3	4	5
10	Bireylere görevlerini söyleme, yol gösterme ve yönlendirme olanağına sahip olma bakımından	1	2	3	4	5
11	Bireysel becerilerimi kullanarak görevi yerine getirebilme şansının olması açısından	1	2	3	4	5
12	İşe yönelik alınan kararların uygulamaya konulması açısından	1	2	3	4	5
13	Görevim karşılığında elde ettiğim ücret açısından	1	2	3	4	5
14	İş içinde kariyer fırsatlarının bulunması açısından	1	2	3	4	5
15	Kendi kararlarımı gerçekleştirme fırsatının bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
16	İşimi yürütürken kendi tekniklerimi uygulama şansını bana vermesi açısından	1	2	3	4	5
17	Çalışma koşulları açısından	1	2	3	4	5
18	İş arkadaşlarımla birbirleriyle uyumu açısından	1	2	3	4	5
19	Yerine getirdiğim iş ,görevler sonucunda onore edilmem açısından	1	2	3	4	5
20	Yerine getirdiğim görev karşılığında hissettiğim başarı duygusu bakımından	1	2	3	4	5



	SORULAR	Kesinli kle Katılmıyo rum	Katılı mlı - yor um	Ka rar - sız ım	Ka tılı - yor um	Kesinli kle Katılıyo rum
2 1	Çalıştığım örgüt iş hedeflerini çok iyi bilmektedir.	1	2	3	4	5
2 2	Çalışanlar birbirlerini gerçekten sevmektedirler.	1	2	3	4	5
2 3	Çalışanlar, sorunların başlıca sebeplerini çok iyi tespit etmekte ve görev ile ilgili kurallara uymaktadırlar.	1	2	3	4	5
2 4	Çalışanlar, birbirleriyle çok iyi anlaşmakta ve çok az tartışmaktadırlar..	1	2	3	4	5
2 5	Yeterli performans gösteremeyen çalışan bireye hemen ve sert bir şekilde müdahale edilmektedir.	1	2	3	4	5
2 6	Çalışanlar çoğunlukla iş yaşamı dışında görüşmektedirler.	1	2	3	4	5
2 7	Çalışanlar, terfi ve başarı elde etmeyi içtenlikle istemektedirler.	1	2	3	4	5
2 8	Tüm çalışanlar birbirlerine iyilik yapmak için çaba sarf etmektedir.	1	2	3	4	5
2 9	Elde edilen faydalar, çalışan bireylerin kararlı faaliyet sürdürmesini sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
3 0	Çalışanlar birbirlerine art niyet olmadan, sırf arkadaş olmayı amaçlamaktadır.	1	2	3	4	5
3 1	Stratejik hedefler çalışan bireyler ile paylaşılmaktadır.	1	2	3	4	5
3 2	Çalışanlar genellikle özel konuları birbirleri ile paylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
3 3	Çalışanlar çıkar elde etmek amacı ile ikili ilişkiler oluşturmaktadır.	1	2	3	4	5
3 4	Örgütte ödül ve ceza uygulamaları net bir şekilde uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
3 5	Çalışanlar birbirlerinin aile hayatlarına ilişkin bir çok bilgiye sahiptir.	1	2	3	4	5
3 6	Çalışanlar örgüt dışındaki meslektaşlarını geçme amacına sahiptir.	1	2	3	4	5
3 7	Çalışanlar, görevlerini sürdürürken esnek olmaya yönlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
3 8	Hedeflere ulaşmak örgütteki başlıca unsurlardan biridir.	1	2	3	4	5
3 9	Bir görevin tamamlanması için uygulanan sistem yeterli görülmektedir.	1	2	3	4	5
4 0	Oluşturulan projeler son aşamaya kadar yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
4 1	İşten ayrılmış kişiler, çalışmaya devam eden kişiler ile ilişkilerini sürdürür.	1	2	3	4	5
4 2	Çalışanlar birbirlerini korumaktadırlar.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı: Fatih Gümüş

Eğitim Durumu:

Lisans: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme

Yüksek Lisans: Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Çalışma Ekonomisi
ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı- İnsan Kaynakları ve Çalışma
İlişkileri (Tezli)